

**T.C.
MALİYE BAKANLIĞI
STRATEJİ GELİŞTİRME BAŐKANLIĐI**

**İZLEME VE DEĞERLENDİRME
BAZI TEKNİKLER VE YÖNTEMLERİ**

ARZU AYŐİN TEKİNDOR

İÇİNDEKİLER

İZLEME VE DEĞERLENDİRME	4
1.Performans Göstergeleri	4
Performans Yönetimi Çerçevesi	Error! Bookmark not defined.
Performansın Raporlanması	Error! Bookmark not defined.
a) Ne için kullanılır?	8
b) Avantajlar	9
c) Dezavantajlar	9
d)Maliyet	9
e) Gerekli Nitelikler	9
f) Zaman	9
2.Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı	9
Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının bakış açısı	10
2.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi.....	10
2.1.1 Mevcut Durum Analizi	11
ORNEK: Sorun ağacı	12
ORNEK: Hedef ağacı	13
ORNEK: Varsayım Karar ağacı	14
a) Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ne için kullanılır?.....	14
b) Avantajlar	15
c) Dezavantajlar	15
d) Maliyet	15
e) Gerekli Nitelikler	15
f) Zaman	15
3.Teorik Değerlendirme	15
a) Teorik değerlendirme ne için kullanılır?.....	16
b) Avantajlar	16
c) Dezavantajlar	17
d) Maliyet	17
e) Gerekli Nitelikler.....	17
f) Zaman	17
4.Formal Araştırma	17
4.1 Multi-Topic Household Survey (Living Standarts Measurement Survey, LSMS)	17
4.2 Core Welfare Indicators Questionnaire (CWIQ).....	18
4.3 Client Satisfaction (or Service Delivery)	18
4.4 Ciziten Report Cards	19
CRC Metodolojisi	19
a) Formal Araştırma ne için kullanılır?.....	19

b) Avantajlar	19
c) Dezavantajlar	20
d) Maliyet	20
e) Gerekli nitelikler	20
f) Zaman	20
5.Hızlı Değerlendirme Yöntemi	20
5.1 Key Informant Interview	20
5.2 Focus Group Discussion.....	21
5.3 Community Group Interview	21
5.4 Direct Observation	21
5.5 Mini survey	21
a) Hızlı Değerlendirme Yöntemi ne için kullanılır?	21
b) Avantajlar	21
c) Dezavantajlar	21
d) Maliyet	22
e) Gerekli Nitelikler	22
f) Zaman	22
6.Katılımcı Metod	22
6.1 Stakeholder analysis	22
6.2 Participatory Rural Appraisal	26
6.3 Beneficiary assessment	26
6.4 Participatory monitoring and evaluation	27
a) Katılımcı Metod ne için kullanılır?.....	27
b) Avantajlar	27
c) Dezavantajlar	27
d) Maliyet	27
e) Gerekli Nitelikler	28
f) Zaman	28
7. Kamu Harcamaları Takibi Araştırması	28
a) Kamu Harcamaları Takibi Araştırması ne için kullanılır?.....	29
b) Avantajlar	29
c) Dezavantajlar	29
d) Maliyet	29
e) Gerekli nitelikler.....	29
f) Zaman;	29
8. Fayda-Maliyet ve Maliyet-Etkinlik analizi	30
8.1 Fayda-Maliyet Analizi;.....	30
E-devlet için fayda-maliyet analizi;	30
MALİYETLER	30
FAYDALAR.....	31

RISKLER.....	32
<i>Projenin Değerlendirilmesi</i>	33
Örnek olay; ROMANYA.....	34
Fayda-Maliyet Analizi	34
8.2 Maliyet-Etkinlik Analizi.....	37
Teknoloji secimi için Maliyet-etkinlik analizi	38
Maliyet-Fayda Analizinin ana aşamaları;	39
Maliyet etkinlik analizinin güçlü ve zayıf yanları;	41
a) Fayda-maliyet, Maliyet-etkinlik analizleri ne için kullanılır?.....	42
b) Avantajlar	42
c) Dezavantajlar	42
d) Maliyet	42
e) Gerekli nitelikler	42
f) Zaman	42
9. ETKİ DEĞERLENDİRMESİ	42
a) Etki Degerlendirmesi ne için kullanılır?	44
b) Avantajlar	44
c) Dezavantajlar	44
d) Maliyet	45
e) Gerekli nitelikler	45
f) Zaman	45
KAYNAKLAR.....	46

İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Kamu için performans göstergeleri, stratejik hedeflere ulaşmak için belli bir süre içinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amaçlı kullanılan araçlardır. Performans göstergeleri kamuda kaynakların etkili, verimli ve ekonomik olarak kullanılıp kullanılmadığını ölçer.

Faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi; geçmiş faaliyetlerin kıyaslanması, kaynakların planlanması ve dağıtımı ile ilgili bilgi edinilmesini, ayrıca sonuçların hesap verilebilir bir şekilde gösterilmesini sağlar.

Bazı izleme ve değerlendirme araçları, metodları ve yaklaşımları aşağıda gösterilmiştir. Bunların amaçları, kullanımları, avantajları, dezavantajları, maliyetleri ve gerekli olan zamanları da tanımlanmıştır.

- Performans Göstergeleri (Performance Indicators)
- Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (The Logical Framework Approach)
- Teorik Değerlendirme (Theory-based Evaluation)
- Formal Araştırma (Formal Survey)
- Hızlı Değerlendirme Yöntemi (Rapid Appraisal Methods)
- Katılımcı Metod (Participatory Methods)
- Kamu Harcamaları Takibi Araştırması (Public Expenditure Tracking Surveys)
- Maliyet-fayda ve Maliyet-etkinlik Analizi (Cost-benefit and Cost-effectiveness Analysis)
- Etki Değerlendirmesi (Impact Evaluation)

Bu metodlardan ve yaklaşımlardan hangisinin kullanılacağına; hangisinin daha elverişli olduğuna, ilgi alanına, maliyete ve zaman kısıtına göre karar verilir. Çok kapsamlı bir liste olmamasına rağmen, bazıları tamamlayıcı bazıları ikame edicidir.

1. Performans Göstergeleri

Kamu idarelerinin yürüttükleri faaliyetlerin her aşamasında; girdi, süreç, çıktı ve sonuçları ölçmek için oluşturulan göstergelerdir. Belli verilere ihtiyaç duyulduğundan “Formal Araştırma” ile ilişkilidir. Verilerin raporlanmasını ve analizini, yöneticilerin süreci takip etmelerini, sonuçların gösterilmesini ve düzeltici önlemler alınmasını sağlar. Esas katılımcıların bu göstergeleri belirlemede katılımında bulunmaları, yönetimin karar vermesi için göstergelerin daha iyi anlaşılmasında ve kullanılmasında önemlidir.

Kamu sektörü performans göstergeleri, devlet programlarının etkinliği ve verimliliği ile ilgili bilgi verir. Bu programlar, gıdaların kalitesi, su ve hava: halk sağlığı, güvenliği ve birçok diğer çevreler, sosyal ve ekonomik konular gibi, kamunun ilgi alanına giren belli konular üzerinde durur. Aşağıdaki örnekler, belli konularda bilgi edinmek için performans göstergelerinin yeterliliğini gösterir. (Avustralya'dan alınan örnekler)

Gıda kalitesi- performans göstergeleri, günlük üretim ve süt kalitesini gösterir.

Güvenlik- Çeşitli teşkilatlar halkın güvenliğini, evde, işte ve sokakta olarak raporlamışlardır. Polis teşkilatı insanların evde, şehirde ve toplumsal ulaşım araçlarında kendilerini ne kadar güvende hissettiklerini raporlamışlardır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, mesleki yaralanmalar ve hastalıkların oranlarını yayınlar.

Çevre- Havadaki karbon monoksit ve ozon seviyesi.

Barınma- Kiralık toplu konutların, ihtiyaçları karşılayıp karşılamadığı. Ayrıca, kiralama programının, ihtiyacı olan insanları hedefleyip hedeflenmediğinin gözlenmesi.

Kamu sektörünün etkinliği ve ekonomi- Kamu kaynaklarının kullanımının etkinliği için bütün kamu kuruluşlarının hesap vermeleri gerekir. Etkinlik ile ilgili olan performans göstergeleri, kamu sektörü etkinliğinin raporlanması ve gözlemlenmesi için bir araçtır. Örneğin, Elektrik Kurumu üretilen elektriğin etkinliği ile ilgili bilgi sağlar.

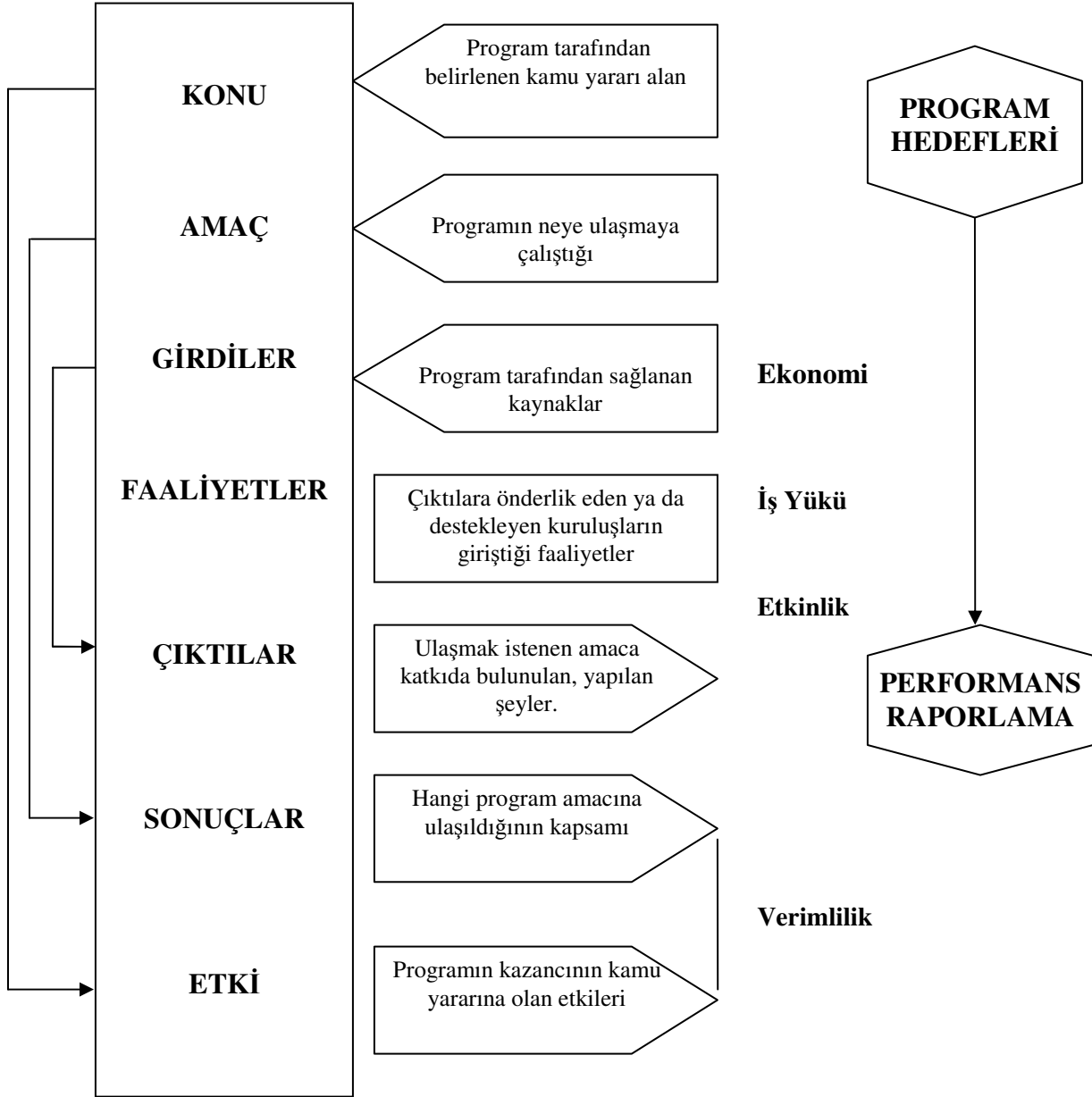
Performans Yönetimi Çerçevesi

Bir performans yönetim çerçevesi programına, dünyanın birçok bölgesinde kamu sektörü işlemlerinde, farklı yöntemlerde başvurulabilir. Performans yönetim çerçevesinin anahtar öğeleri aşağıda ki gibidir;

- Niyetlenilen sonuçlara odaklanarak amaçların açık tanımı
- Amaçlara göre kaynakların yerleştirilmesi
- Hangi yerleştirilmiş kaynaklar kullanılarak, hangi amaca ulaşıldığı kapsamına dayanmış performansın değerlendirilmesi.

Dört çeşit gösterge kullanılır; ekonomi (ya da maliyet), iş yükü, etkinlik ve verimlilik.

Etkinlik ve verimlilik göstergeleri, performansın en önemli tarafı olan, kazanç üzerine odaklanır.



Kaynak: Office of the Auditor General Western Australia, Public Sector Indicator, 93-94

Performans Göstergelerinin önemi;

Performansın ölçülmesi, kamu çalışanlarına, vatandaşa ve program yöneticilerine; hizmetin kalitesini, miktarını, etkinliğini ve verimliliğini tayin etme imkan sağlar. Performans göstergeleri iki sebepten dolayı önemlidir;

- 1) Performansın raporlanmasını kolaylaştırır, hesap verilebilirlik sağlar.

2) İçsel yönetimi amaçlarlar.

Performansın Raporlanması

Bakanlıklar, hükümet ve genel halk, bilgi edinmek, gerçekleri bilmek, kamu sektörünün işlerini iyi yapıp yapmadıkları öğrenmek isterler. Hesap verilebilirlik, performans için, soruların cevaplanmasını gerektirir. Performans göstergeleri çeşitli sebeplerden dolayı kullanılabilir;

- Vatandaşın ihtiyaçlarına odaklanmaları için kamu kurumlarını teşvik eder.
- Kamu kurumu programlarının uygulamaları ve tasarımındaki gelişmeler için yol gösterir.
- Program performansı için kamu sektörü yöneticilerini, hesap verebilir tutarlar.
- Devletin politik kararlarını aydınlatır.
- Kamu çalışanlarını motive eder ve kazançları belirler.
- Bütçenin belirlenmesi ve doğrulanmasına yardım eder.
- Daha yüksek performansa götürecek olan en iyi uygulamayı belirler. (kıyaslama)

Program yapısı ve hedefleri, kamu sektöründeki yöneticilere ve çalışanlara “ Neyi niçin yapıyorum? “ sorusunu cevaplamaya yardım eder. Performans göstergelerinden elde edilen bilgiler, “ Bunu ne kadar iyi yapıyorum?” sorusunun cevabı için önemlidir. Kamu yöneticileri, çeşitli değerlendirme araçlarına başvururlar;

- Kaynak dağılımını belirlemek için finansal veriler
- Trendleri ve değişen ihtiyaçları belirlemek için geçmiş veriler
- Program kazancının değerlendirmesi veya periyodik gözden geçirmeler
- Performansın anlayışını anlamak için müşteri anketleri
- Devam eden, süre gelen temel kazancı izlemek

Performansın iki bakış açısının ana göstergeleri her programı amaçları için gereklidir; *Verimlilik göstergeleri, Etkinlik göstergeleri*

Her iki durumda da etkinlik ve verimlilik göstergeleri; ilgili, uygun, ölçülebilir, tarafsız ve doğrulanabilir olmalıdır.

Girdi göstergeleri; Girdi göstergeleri, belli bir malı ya da hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakları gösterir. Bunlara ilişkin bilgi verir ve yönetimin karar vermesini kolaylaştırır. Bazen miktar olarak bazen kalite olarak ölçülür. Faaliyete göre değişebilir.

- İnsan kaynakları (dışarıdan sağlanan hizmet, teknik elemanlar)
- Krediler
- Verilen eğitimler
- Kullanılan malzemeler, araç-gereçler

Çıktı göstergeleri; çıktı göstergeleri, girdiler kullanılarak elde edilen ya da yaratılan hizmet ya da servisin miktarını bazen de kalitesini ölçen göstergelerdir. Girdilere göre ölçümü daha kolaydır ama her zaman yeterli bilgi vermez.

- Ruhsat ve lisans sayısı
- Yapılan yolun uzunluğu
- Hava kirliliği kontrolü için çıkartılan düzenlemeler

Sonuç ve etki göstergeleri; Faaliyet sonucunda üretilen ürünün ya da hizmetin, bunları kullananlar üzerindeki etkisini ölçer. Bilgi düzeyini, memnuniyeti ve davranışları değerlendirir.

- İşsizlik oranlarında azalma
- Vergi kaçırma oranlarında azalma
- Trafikte araç kullananların sayısının artması
- Salgın hastalıktan ölenlerin azalması

Etkinlik göstergeleri; üretilen çıktıların sonuçlara oranını gösterir. Elde edilen çıktılarla beklenen sonuçların elde edilip edilmediğine bakar.

- Yeni yöntemleri benimseyen çiftçilerin sayısının, tarımdaki verimlilik artışına oranı
- Yeni kullanıma açılan yolların, trafikteki yoğunluk azalışına oranı

Verimlilik göstergeleri; Her bir üretilen çıktı için gerekli olan girdilerin, çıktıya oranını gösterir. Kullanılan hammaddenin, insan gücünün ve malzemelerin, üretilen ürüne oranıdır. Bu gösterge kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığını gösterir ama işin yapılmasının gerekip gerekmediği konusunda bilgi vermez.

- Birim zamanda yapılan işlem sayısı
- Yapılan yolların birim maliyeti

Sürdürülebilirlik göstergeleri; Sürdürülebilirlik göstergeleri, özellikle proje finansmanı sona erdiğinden, projenin faydasının zaman içinde devamlılık gösterip göstermediğini anlamaya yarar.

- Yol yapımı bittikten sonra, yolların kullanımı ve bakımı
- Projenin faydasını dağıtmak için kurulan kuruluşların devamlılığı (programlar, organizasyonlar, ilişkiler, vs)

Bütün bu göstergeler doğrudan amaç ve hedeflerle ilgili olmalıdır. Göstergeler faaliyetlerin bütün yönünü kapsayacak şekilde dengeli ve güvenilir olmalıdır. Hem geçmiş dönemlerle hem de benzer faaliyetlerle karşılaştırılabilir olmalıdır.

a) Performans göstergeleri Ne için kullanılır?

- Performans hedeflerini koymak ve onlara ulaşmak için gelişmeleri değerlendirmek.
- Düzeltici tedbirlerin alınabilmesi için erken uyarı sistemi ile problemlerin belirlenmesi.

- Kapsamlı bir değerlendirmeye mi yoksa gözden geçirilmeye mi ihtiyaç olunduğunun belirlenmesi.

b) Avantajlar;

- Amaçlara göre ilerlemeleri ölçmek.
- Farklı organizasyonel birimleri, bölgeleri ve fazlalıkları, aralarında kıyaslayarak karşılaştırmaları kolaylaştırır.

c) Dezavantajlar;

- Zayıf tanımlanmış göstergeler iyi başarı ölçüleri değildir.
- Çok fazla gösterge belirlemek veya ulaşılabilir verilerin olmayışı sistemi hem masraflı hem de elverişsiz ve muhtemelen kullanışsız yapar.
- En uygun ve arzu edilen gösterge ile, verisi mevcut olan, ölçülebilir göstergeyi kabullenmek zorunda kalmak arasında bir tercih yapılır. .

d) Maliyet;

Maliyet azla çok arasında olabilir. Toplanan gösterge sayısına, aranılan bilginin sıklığına, bilginin kalitesine ve sistemin kapsamına bağlıdır.

e) Gerekli Nitelikler;

Pratik göstergelerin belirlenmesinde ve becerilerin gelişmesinde bir kaç günlük eğitim önerilir. Veri toplama, analiz etme ve raporlama becerileri ve yönetim bilgi sistemi becerisi, performans gösterge yönteminin uygulanması için gereklidir.

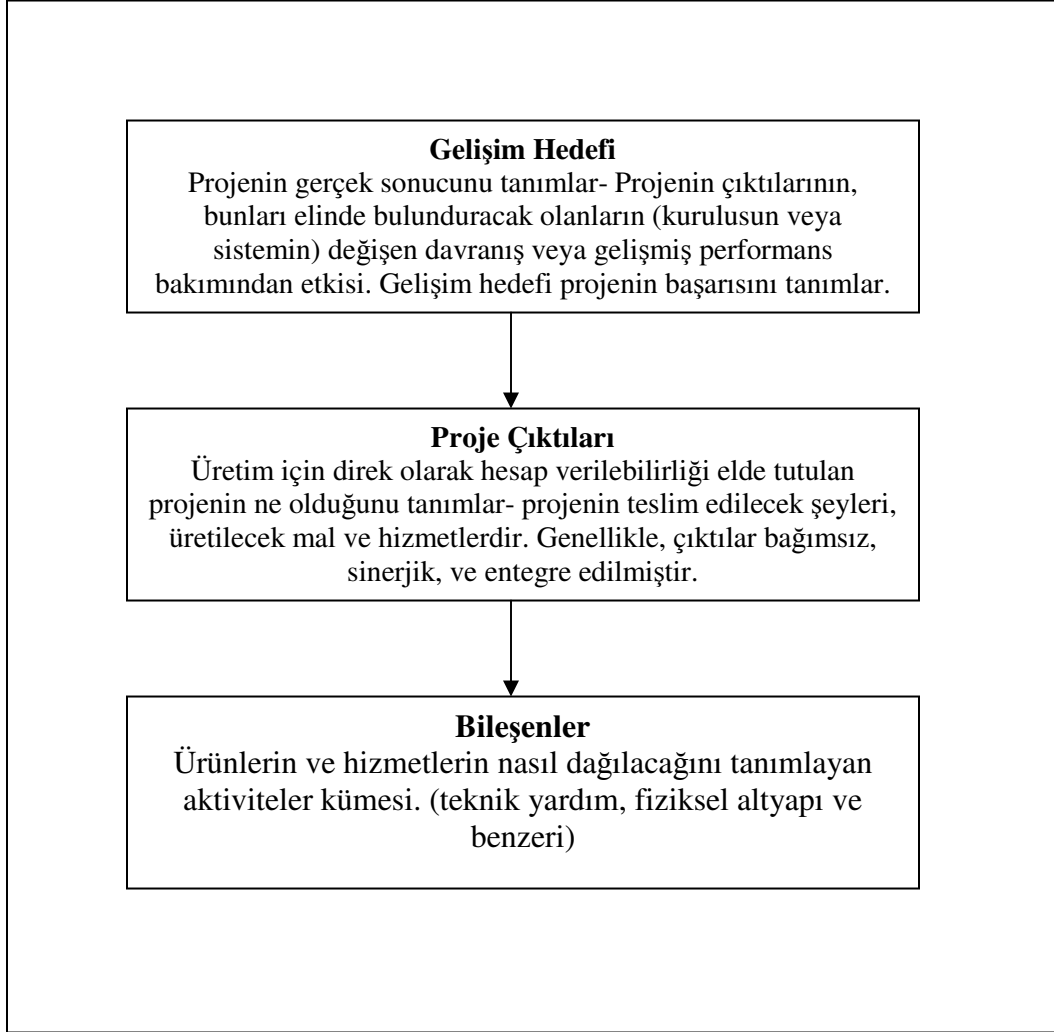
f) Zaman;

Zaman, bir kaç günden bir kaç aya kadar olabilir. Göstergelerin ve programın karmaşıklığının belirlenmesine bağlıdır. Performans gösterge sisteminin uygulanması 6–12 ay tutabilir.

2. Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı (The Logical Framework Approach); herhangi bir projenin, programın veya yönetmeliğin amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Girdiler, süreçler, çıktılar, sonuçlar ve etkiler zincirinde ki, beklenen sebep-sonuç ilişkilerinin tanımında yardımcı olur. Bu zincirin her safhasındaki performans göstergelerinin, aynı zamanda hedeflerin ulaşımına mani olan risklerin tanımlanmasına önderlik eder. En önemli adımlardan biri, detaylı bir durum analizi yapmaktır. Riskler iyi tanımlanmalı ve riskin boyutuna göre projenin tasarımı değiştirilmelidir.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının bakış açısı



Kaynak: Performance Monitoring Indicators, Operations Policy Department, World Bank, Washington, DC, 1996

2.1. Mantıksal Çerçeve Matrisi;

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımının analitik olarak çıktısı Mantıksal Çerçeve Matrisidir. Aktivitenin tasarlanmasında seçilmiş kavramların bir özetini gösterir. Bu matriste;

- Aktivitenin ne yapacağı ve ne üreteceği (Projenin Yapısı)
- Aktivitenin hedeflerinin hiyerarşisi ve planlanan sonuçlar (Projenin Yapısı)
- Yapılmakta olan anahtar varsayımlar (varsayımlar)
- Aktivitenin amacına ulaşip ulaşmadığının nasıl ölçüleceği, izlenmesi ve değerlendirilmesi (göstergeler ve doğrulama kaynakları)

	Projenin Yapısı	Doğrulanabilir göstergeler	Doğrulama kaynakları	Varsayımlar
Genel Hedef	Birden fazla projenin etkisi ile uzun dönemde sağlanan iyileşme	Bölgesel ve ulusal düzeyde sektörel gelişme göstergeleri	Ulusal ve bölgesel ülke raporları	
Projenin Amacı	Sağlanan hizmetlerin kullanımının ortaya çıkardığı etki	Topluluk hayatında meydana gelen yapısal değişiklik	Yerel ve bölgesel istatistikler. Yerel ortak. Doğrudan veri toplama.	Proje amacının genel hedefe katkıda bulunmasını sağlayacak yeterli dışsal koşulların varlığı.
Sonuçlar/çıktılar	Faaliyetlerin uygulanması sonucunda elde edilen hizmetler ve ürünler.	Projenin sağladığı hizmetlerin niteliği, niceliği, zaman aralığı.	Doğrudan ve yerel kurumsal kaynaklardan veri toplama	Hizmetlerin yararlanıcılar tarafından tam ve sürekli olarak kullanımı için gerekli olan dışsal koşullar
Faaliyetler	Sonuçları ve çıktıları elde etmek üzere planlanan faaliyetler	Kaynaklar: personel, teçhizat, arazi, altyapı, mali kaynaklar	Bütçe	Etkinliklerin tamamlanması ve planlanan sonuçların elde edilmesi için gerekli varsayımlar
				Ön Koşul Faaliyetlerin başlatılması için gerekli dışsal koşullar

Kaynak: Proje döngüsü yönetimi ve mantıksal çerçeve yaklaşımı, Feray Salman

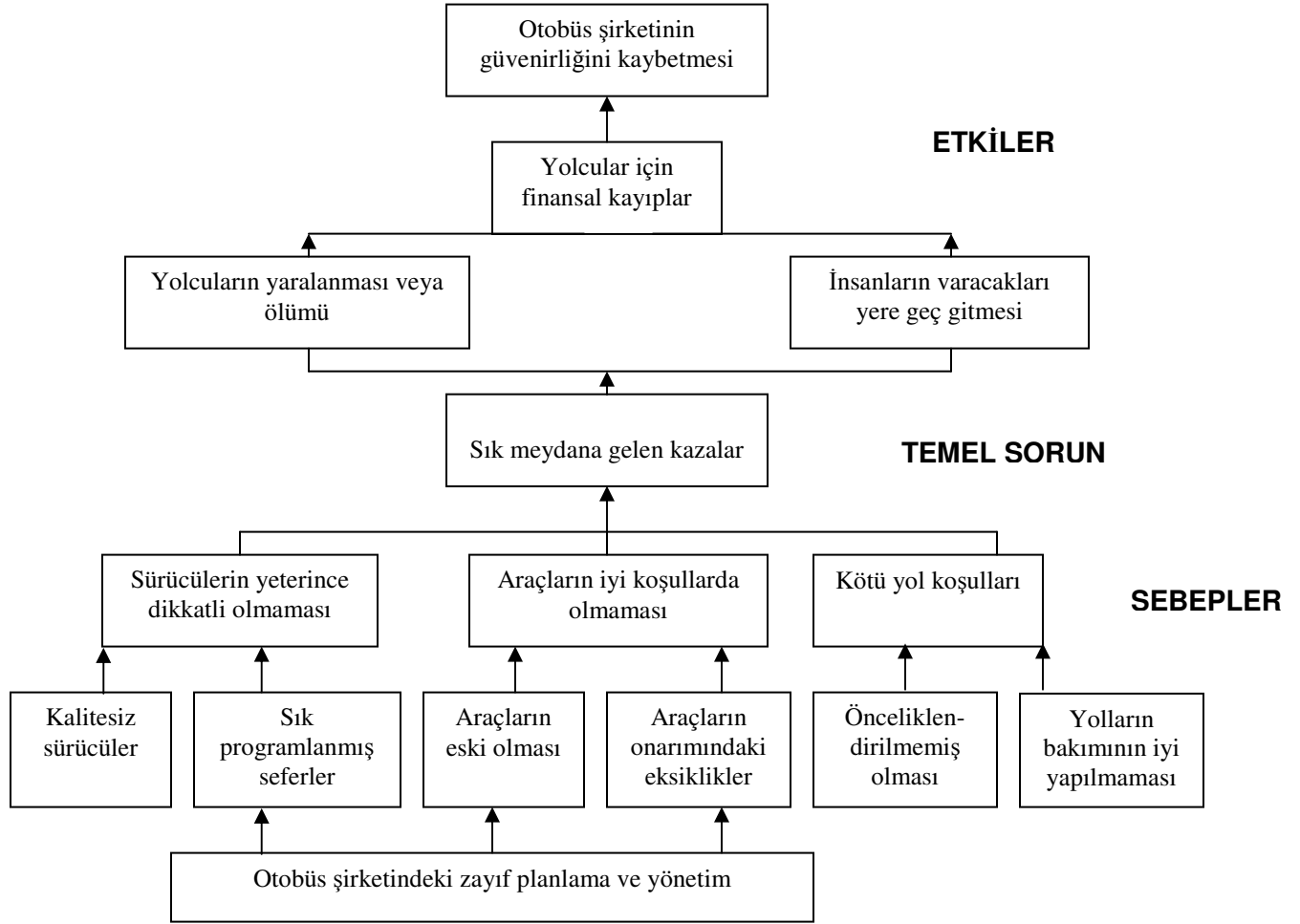
2.1.1 Mevcut Durum Analizi;

- Sorun Analizi= Projeler genelde belirlenmiş bir sorunun üstesinden gelmek için önerilirler. Sorun analizi, sorunları tanımlamayı ve neden sonuç ilişkisi kurmayı sağlar. Sorun analizi iyi yapılırsa hedeflere ulaşmak için o kadar sağlam bir ortam oluşur.

Sorun analizi için sorun ağacı kullanılır. Burada temel sorun belirlenir. Bu sorunun ortaya çıkaracağı sonuçlar ve sorunun nedenleri sorun ağacında açıkça görülür.

ÖRNEK:

Sorun ağacı



Kaynak: A summary of the theory behind the LFA method, JANUARY 2004 • KARI ÖRTENGREN

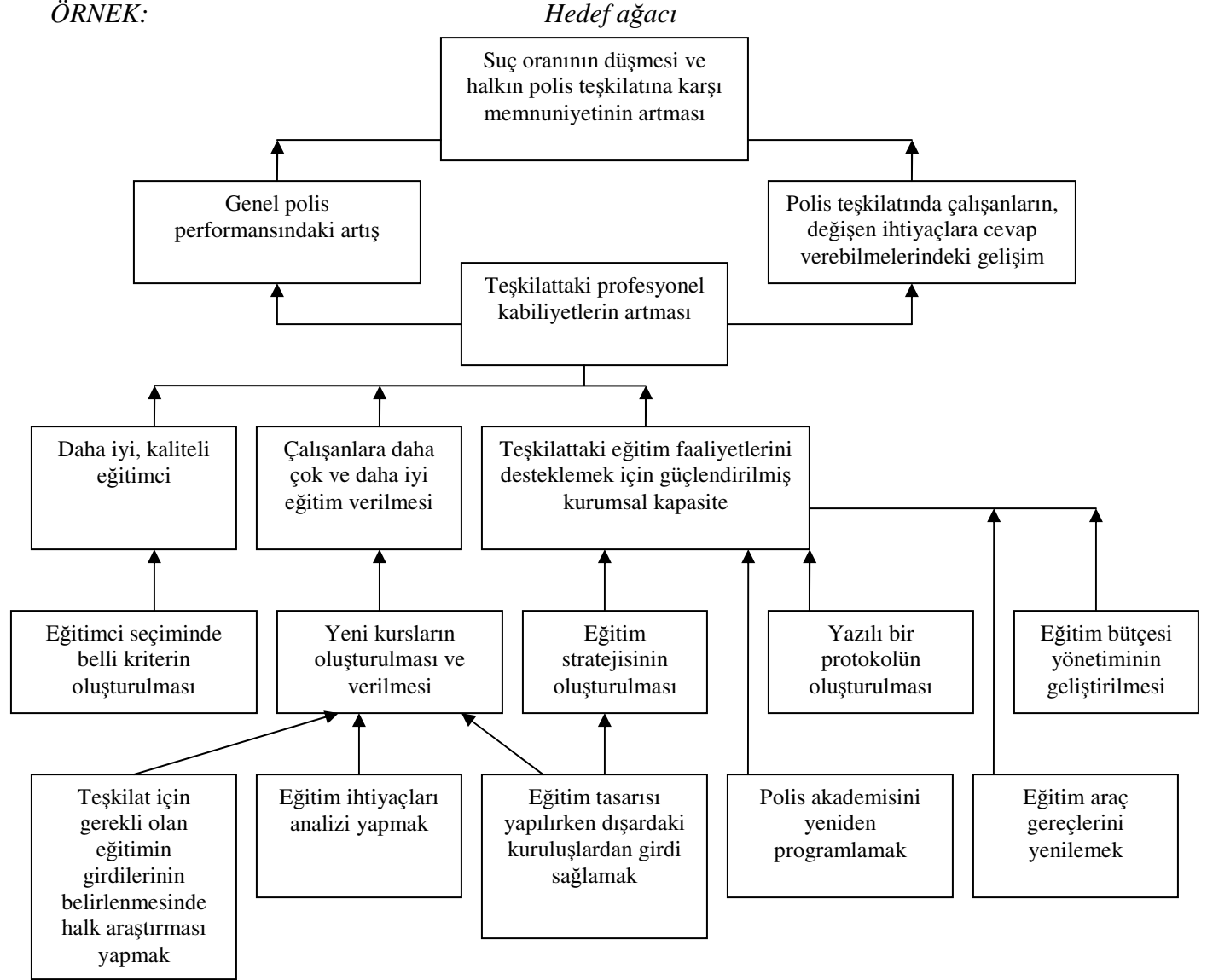
- Paydaş Analizi = Paydaşlar proje ile ilgili olan taraflardır. Paydaş analizi en önemli analizlerdendir. Paydaşların rollerinin ne olduğu ve projeden kimlerin ne kadar çıkar sağladığının bilinmesi gerekir. Paydaşların birbirleri ile ilişkileri, bu ilişkilerin sorun analizi ile bağlantısının olup olmadığının belirlenmesi önemlidir. Paydaşlar 3 ayrı gruba ayrılır;

- Birincil Paydaşlar: Projenin ürün ve hizmetinden etkilenecek olan taraflardır.
- İkincil Paydaşlar: Ürün ve hizmetin sunulmasında aracılık eden taraflardır.
- Temel Paydaşlar: Ürün ve hizmetin üretilmesini sağlayan, değişim yaratan taraflardır.

- Hedefler Analizi = Sorun ve paydaş analizi yapıldıktan sonra, hedef analizi yapılmalıdır. Hedefler, proje ile ne elde edileceğini gösterir. Hedef analizi, hedefler arasında ki araç-etki ilişkisini gösterir. Hedefler arasında bir hiyerarşi vardır. Bir hedefin gerçekleştirilmesi

bir sonraki hedefin gerçekleştirilmesine sebep olabilir. Hedeflerin gerçekçi ve ölçülebilir olması gerekir. Eğer ölçülemiyorsa, değişiklikler nitel olarak açıklanmalıdır.

ÖRNEK:

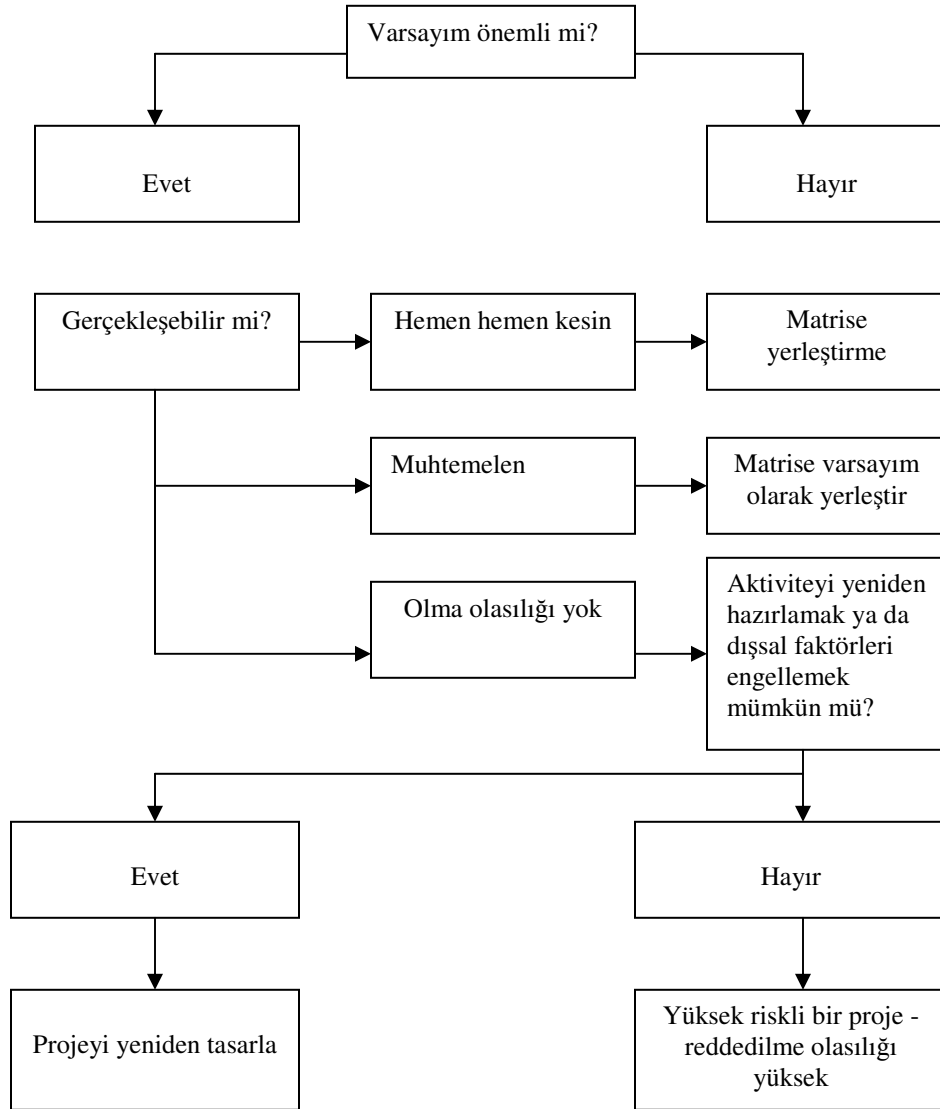


Kaynak: Australian Agency for International Development, the Australian Government's, 2002

- Risklerin ve varsayımların tanımlanması= Riskler kontrolümüzün dışında olabilecek olumsuz dışsal etkenlerdir. Risklerin değerlendirilmesi, oluşabilecek bu riskleri minimize etmek için bazı faaliyetlerin oluşturulmasını da sağlar. Varsayımlar, beklenenler gerçekleşmediği takdirde, projenin başarısını tehlikeye atan durumlardır. Olma olasılığı yüksek olan varsayımlar ya da olmadığı takdirde etkisi olmayan varsayımlar matrise yerleştirilmez. Gerçekleştirilmesi yüksek oranda belirsiz olan varsayımlar matriste yer alır.

ÖRNEK:

Varsayım Karar ağacı



Kaynak: Australian Agency for International Development, the Australian Government's, 2002

a) Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ne için kullanılır?

- Projenin ve program taslağının kalitesini geliştirmek- açık hedeflerin belirtilmesi, performans göstergelerinin kullanımı ve risklerin belirlenmesi.
- Karmaşık faaliyetlerin taslağının özetlenmesi.
- Detaylandırılmış hareket planının hazırlanmasına yardımcı olmak
- Aktivitelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi için temel hedeflerin gözden geçirilmesi.

b) Avantajlar;

- Karar vericilerin temel soruları, analiz varsayımlarını ve riskleri sormalarını sağlar.
- Paydaşları planlama ve izleme sürecine bağlar.
- Devamlı kullanıldığında, uygulama, izleme ve değerlendirmede yol göstermek için etkili bir yönetim aracıdır.
- Ürün akışının raporlanması, izlenmesini kolaylaştırır.
- Karmaşıklığı azaltarak, projeye daha katılımcı bir yaklaşım yaratır.

c) Dezavantajlar;

- Eğer sert yönetilirse yaratıcılığı ve inovasyonu kısıtlar.
- Uygulama sırasında güncellenmezse, değişik durumları göstermeyen, durağan bir araç olur.
- Eğitim ve iş takibi gereklidir.

d) Maliyet;

Az ile orta arasında olabilir. Yaklaşımı desteklemek için kullanılan katılımcı sürecinin kapsamı ve derinliğine bağlıdır.

e) Gerekli Nitelikler;

Planlama ve yönetimin kullanımı için ek olarak gereken niteliklerin kazanılmasında 3–5 gün eğitim gereklidir.

f) Zaman;

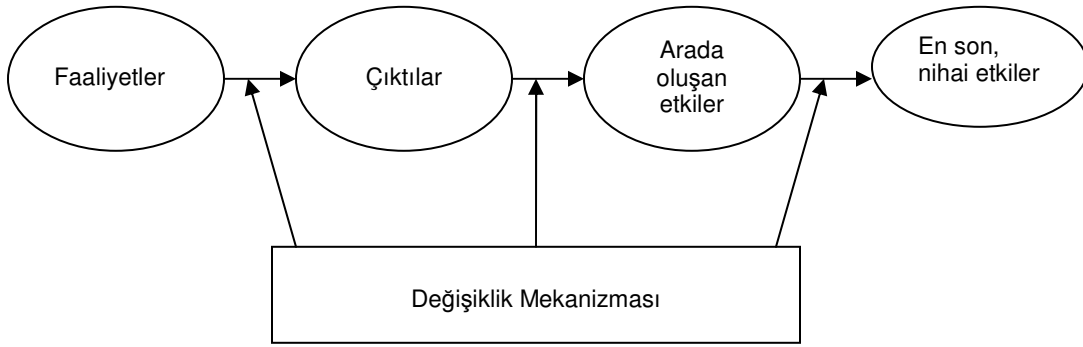
Bir kaç gün ile bir kaç ay arası olabilir. Katılım sürecinin derinliğine ve kapsamına bağlıdır.

3. Teorik Değerlendirme

Teoriye dayalı değerlendirmenin Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı ile benzerlikleri vardır. Fakat teorik değerlendirme, program ve aktivitelerin çalışmasının daha derin bir şekilde anlaşılmasına imkan tanır. Özellikler, basit bir doğrusal neden-sonuç ilişkisini varsayılmaması gerekir. Örneğin, devletin öğretmen sayısını arttırarak okuma yazma seviyesini geliştirme programının başarısı, birçok nedene bağlı olabilir. Bunların içinde; sınıfların ve kitapların uygunluğu, ailelerin tepkileri, okulun prensipleri ve okul öğrencileri, öğretmenlerin hal-davranışları ve yetenekleri, ekstra öğretmenlerin yerleştirildiği bölgeler ve devletin finansal kaynağının güvenilirliği gibi konular olabilir. Başarı için değerlendirilmesi önemli olan belirleyici veya neden olucu öğelerin detaylı haritası çizilerek ve bunların nasıl

etkilediği belirtilerek, programın gelişmesi için hangi aşamaların izlenilmesi gerektiğine karar verilir. Bu, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesini sağlar. Veri, bu faktörlere ulaşamadığını gösterdiğinde, kabul edilebilir sonuç; programın amaçlarına ulaşmasında başarılı olması ihtimalinin az olduğudur.

Mantıksal Çerçeve Yaklaşımı planlama aşamasında olan projede tutarlılık sağlamaya çalışırken, Teoriye dayalı değerlendirme aşaması genelde uygulamada olan mantıksal işlemin irdelenmesini ve izah edilmesini amaçlar. Teoriye dayalı yaklaşımın, faaliyetlerin yönetimine ve değerlendirilmesine kattığı anlayışlardan biri; değişiklik olması beklenen toplumsal mekanizmaların tanımlanmasının çok önemli olduğudur. Bu sosyal mekanizmalar değişikliğe sebep olan araçlardır. Bunlar aşağıda gösterildiği gibidir;



Kaynak: Three Spheres of Performance Governance, Petri Uusikylä & Ville Valovirta, Net Effect, Finland

a) Teorik değerlendirme ne için kullanılır?

- Karmaşık aktivitelerin tasarımını planlamak
- Planlama ve yönetimi geliştirmek

b) Avantajlar;

- Neyin, neden çalışıp çalışmadığı hakkında erken bir geribildirim sağlar.
- Problemler oluşur oluşmaz, erkenden düzeltilmesine imkan sağlar.
- Programın istemsiz olarak ortaya çıkan yan etkilerinin belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha odaklanmış veri veya daha karmaşık izleme ve değerlendirme teknikleri kullanarak, öncelik sırasına göre hangi sorunların daha derin boyutta olduğunu araştırmaya yardım eder.
- Programın olası etkilerini tayin etmede bir dayanak sağlar.

c) Dezavantajlar;

- Eğer aktiviterin ölçeği büyükse ya da faktörlerin ve varsayımların ayrıntılı bir listesi oluşturulmuşsa, çok kolay bir şekilde karmaşık bir hal alabilir.
- Paydaşlar, hangi tanımlanan etkenlerin önemli olduğunu belirlemede ve hangilerinin zaman alıcı olduğuna karar vermekte fikir ayrılığına düşebilirler.

d) Maliyet;

Maliyet orta seviyede olabilir. Analizin derinliğine ve özellikle programın çalışmasının araştırılmasında göz önünde bulunan verilere bağlıdır.

e) Gerekli Nitelikler;

3–5 gün eğitim gereklidir.

f) Zaman;

Analizin, İzleme-değerlendirme çalışmalarının derinliğine ve aktiviteler arasındaki bekleme sürelerinin uzunluğuna göre gerekli olan zaman değişebilir.

4. Formal Araştırma

Formal araştırma, insanlar veya ev halkından dikkatle seçilmiş olan bir gruptan standartlaşmış bilgilerin toplanması için kullanılabilir. Araştırmalar, özellikle hedef gruptaki nispeten çok sayıdaki insanlar için karşılaştırılabilir bilgiler toplarlar.

Bazı araştırma teknikleri aşağıdaki gibidir;

4.1 Multi-Topic Household Survey (Living Standarts Measurement Survey, LSMS)

Yaşam standartları ile ilgili bilgi almak için veri toplanır. Araştırmanın kapsadığı alanlar; harcamalar, gelir, eğitim, sağlık, iş durumu, doğurganlık, beslenme, tasarruf, tarımsal aktiviteler ve diğer gelir kaynakları.

Harcamalar: LSMS'in kritik değerlerinden biridir.

Doğru: Mümkün oldukça gerçek harcamalara yakın olacak kadar iyi.

Tam: Toplumdaki farklılıkları mümkün oldukça yakın bir şekilde yansıtmaları.

Tutarlı: Zaman içindeki toplumun refahını takip edebilmesi ve farklı ayarlamalarda sonuçları karşılaştırabilmesi.

Gelir: Hane halkı için yapılan araştırmalar genelde olduğunun altında tahmin edilir. Çünkü (1) evde çalışanlar ve serbest meslek sahipleri için yazılı kayıtların çok az olması, (2) bireylerin ve hane halkının daha az vergi ödemek için gelirlerini altında göstermeleri, bunun nedenleridir.

İşçilik: İş gücü piyasası istatistiklerinin değeri, düşük gelir seviyesi olan ülkelerin yaşam standartları ve fakirlik seviyelerinin anlaşılması için önemlidir. Düşük gelir seviyesine sahip ülkelerde iş gücü genelde tarımda çalışmaktadır. Ayrıca kadınlarda genelde eve dayalı işlerde; çocuk-yaşlı bakmak, temizlik gibi işlerde çalışmaktadır. Birçok kişi aynı anda birçok işte çalışabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı, iş gücü katılımını gösteren klasik göstergeler, belli bir iş düzeninin yakalanması için uygun değildir.

4.2 Core Welfare Indicators Questionnaire (CWIQ)

Farklı toplulukta yer alan grupların sosyal göstergelerindeki değişimlerin ölçülmesi için yapılan araştırmadır. Özellikle sosyal ve ekonomik hizmetlerden memnuniyet gözönünde bulundurulur. Faaliyetlerin tasarlanması için hem hızlı hem de etkili bir araçtır. Yıllık tekrarlandığında, faaliyetlerin performansını ölçerek zayıflıkların belirlenmesini sağlar. Başlangıç sonuçları 30 gün içinde elde edilebilir.

4.3 Client Satisfaction (or Service Delivery)

Müşterilerin deneyimlerine dayanarak devletin hizmetlerinin performansını belirlemek için kullanılır. Seçilen gruptan hizmetin kalitesi, uygunluğu ile ilgili görüşler elde edilir. Bu araştırma genelde bakanlıklar ve devlet daireleri tarafından yürütülür. Devletin amaçlarına ve istenen çıktılara ulaşımının performansını değerlendirir.

Hazırlanan anketin okunması kolay olmalıdır. Kolay sorular başta sorulmalı, hassas sorular ortada, genel sorular sonda olmalıdır. Çözümü 30 dakika civarında olmalı, cevaplayanlardan gerçekçi sonuçlar alınması için anket uzun tutulmamalıdır. Ankete katılan kişiler devlet dairelerinde çalışanlardan ve genel halkın içinden olabilir. Ayrıca belli özellikte gruplardan; öğrenciler, yaşlılar ve sağlık hizmetlerinden faydalananlardan olabilir. Elde edilen sonuçlara dayanarak hazırlanan raporda bulunan unsurlar;

- Nüfusun tanımlanması
- Örnek büyüklüğü, örneğin kullanıldığı yer, seçilen metod, araştırmanın yapıldığı tarihin bulunması
- Araştırmanın güven derecesinin belirlenmesi
- Geçmiş performans ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması

4.4 Ciziten Report Cards

Client Satisfaction' a benzer şekilde; farklı kurumlardaki kalitenin, verimliliğin ve uygunluğun, kullanıcıların bakış açısıyla sayısal olarak ifade eden müşteri geribildirim anketidir. Ayrıca, sıradan vatandaşlar tarafından karşılaşılan yolsuzlukların kapsamını araştırır. Anketi yapan grup ne kadar büyükse o kadar iyidir fakat bu maliyet, zaman ve insan kaynağı gerektirir. Amaç seçilen grubun amaçlanan grubu en iyi şekilde temsil etmesidir.

CRC Metodolojisi

Bilimsel	Beşeri
1) Alanın belirlenmesi	1) Medya kampanyası
2) Kümenin seçilmesi	2) Bilincin oluşturulması
3) Anket sorularının hazırlanması	3) Canlı tutmak
4) Testin yapılması	4) Halka açık duyurular
5) Verinin toplanması	5) Yapıcı eleştiriler
6) Verinin analizi	6) Müzakereler
7) Raporun yazılması	7) Toplantılar

a) Formal Araştırma ne için kullanılır;

- Hangi stratejinin, hangi programın ya da projenin karşılaştırılabileceğine karşı bir taban çizgisi oluşturur.
- Belli bir zamanda farklı grupların karşılaştırılması
- Zaman içinde, aynı gruplarda oluşan değişikliklerin karşılaştırılması.
- Program veya projenin tasarımında kurulmuş hedefler ile gerçek durumun kıyaslanması.
- Belli topluluk ve gruplardaki durumların tanımlanması.
- Bir proje veya programın etkilerinin değerlendirilmesine anahtar bir girdi sağlanması.
- Yoksulluğu azaltıcı stratejinin hazırlanması için temel değer olarak yoksulluk seviyesini tayin edilmesi.

b) Avantajlar;

- Görüşülen insanlardan oluşturulan küme, amaçlanan grup ya da yığını bir bütün olarak temsil edebilir.
- Etkilerin büyüklüğü ya da dağılımı için sayısal değerlere dayalı tahminler oluşturulabilir.

c) Dezavantajlar;

- CWIQ kullanarak elde edilen sonuçlar, genelde uzun dönemli zamanlar için uygun değildir.
- Verinin analizi ve uygulaması, hesaplanması uygun olsa bile, geniş kapsamlı araştırmalar için büyük bir engel oluşturabilir.
- LSMS ve hane araştırmaları pahalı ve zaman alıcı olabilir.
- Çok çeşitli bilginin resmi mülakatlarla elde edilmesi zordur.

d) Maliyet;

CWIQ için yaklaşık \$30-\$60, LSMS için \$170 arasındadır. Eğer ülkenin belli bir örnekleme çerçevesi yoksa çok daha maliyetli olabilir.

e) Gerekli nitelikler;

Örnekler için teknik - analitik yetenek, soru formu dizaynı, veri analizi ve işlem bilgisi gereklidir.

f) Zaman;

Örneğin büyüklüğüne göre zaman değişebilir. CWIQ 2 ay da bitebilir. LSMS genelde 18 ay ile 2 yıl arası sürer.

5. Hızlı Değerlendirme Yöntemi

Hızlı değerlendirme yöntemi, karar vericilerin ihtiyacı olan bilgileri toplamak için paydaşların ve faydalananların fikirlerinin ve geri bildirimlerinin alınmasında hem çok hızlı hem de maliyeti düşük olan bir yöntemdir. Hızlı değerlendirme metodları “neden” ve “niçin” sorularını cevaplama da başarılıdır. Genelde faaliyetlerle ilgili problemlerin çözümü için kullanılır. Örneğin; medikal ürün pazarlayan bir yönetici, satışları arttırmak için doktorlara, ezacılara, sağlıkçılara ve müşterilere “key informant interview” ya da “focus group decision” yöntemleri uygulayabilir. Bazı hızlı değerlendirme metodları;

5.1 Key Informant Interview

Bilgilerine ve farklı görüşleri yansıtmasına göre seçilmiş 15–35 kişilik grupları kapsar. Yapılan görüşmeler nitel, kapsamlı ve soruları cevaplayana çok açıklama yapılmadan hazırlanmış görüşmelerdir. Listelenmiş belli konulara göre, sorular, açık uçludur, görüşme sırasında şekillenir, kurnaz sına ma teknikleri kullanılır.

5.2 Focus Group Discussion

8–12 kişilik benzer geçmişe sahip homojen katılımcılardan oluşmuş gruplar, kendi aralarında konuları, sorunları ve deneyimleri tartışır. Katılımcılar programdan faydalananlar yada program çalışanları olabilir. Başkan konuyu söyler, teşvik eder ve tartışmaya odaklanır. Tartışmanın bazıları tarafından ağır basmasını engeller.

5.3 Community Group Interview

Bu görüşmeler halka açık bir şekilde olan oturumlardır. İletişim, görüşmeye başkanlık eden ve dikkatlice hazırlanmış soruları soran görüşmeciler ile katılımcılar arasında olur.

5.4 Direct Observation

Detaylandırılmış gözlem formları kullanarak, gözlemcilerin programda gördükleri ve duyduklarını gözlemlemeleridir. Gözlemler, fiziksel ortam, devam eden faaliyetler, programlar, süreçler ve tartışmalar hakkında olabilir.

5.5 Mini survey

50–75 kişi ile gerçekleştirilir. Sınırlı sayıda, kapalı uçlu sorular sorulur. Gruptaki kişiler rastgele ya da maksatlı seçilmiş olabilir. Kolay elde edilebilen ve analiz edilebilen veriler toplanır.

a) Hızlı değerlendirme yöntemi ne için kullanılır?

- Özellikle proje ve program aşamasında, karar vericilere hızlı bilgi sağlamak.
- Karmaşık sosyal ekonomik değişikliklerin, etkili sosyal durumların, insanların değerinin, motivasyonlarının ve etkilerinin kaliteli bir şekilde anlaşılmasını sağlamak.
- Daha formal metodlarla toplanan veriler için yorumlama imkanı sağlamak.

b) Avantajlar;

- Düşük maliyet
- Hızlı bir şekilde yürütülebilmesi
- Yeni fikirlerin geliştirilmesi için esneklik sağlama

c) Dezavantajlar;

- Varılan sonuçlar, bulgular, genellikle belirli topluluklar ve bölgeler ile ilgilidir. Böylece elde edilenlerden genel bir fikir edinilmesi zordur.
- Diğer formal araştırmalardan daha az geçerli, daha az güvenilir.

d) Maliyet;

Kullanılan metodun ölçeğine bağlı olarak, az ya da orta seviyede olabilir.

e) Gerekli Nitelikler;

Temel istatistik bilgisi, not alma, alan gözlemeleme, yanıtları sınırlandırılmamış mülakat türü gereklidir.

f) Zaman;

Mülakat yapılan topluluğun büyüklüğüne, mülakat yapılan yere ve gözlemlenen yerin sayısına göre 4–6 hafta arası olabilir.

6. Katılımcı Metod

Katılımcı metod, projede, programda ve stratejide payı olanların karar vermeye katılmalarını sağlar. Katılımcı izleme ve değerlendirme metodu, projenin uygulanması aşamasında, yöneticilere, verimlilik ile ilgili hızlı geri bildirim sağlayan önemli bir yönetim aracıdır.

6.1 Stakeholder analysis: İlişkiler arasındaki gücün anlaşılması, etkileri ve faaliyete katılan çeşitli insanların ilgilerinin saptanması ve kimin katılacağı ya da ne zaman katılacağını belirlemede kullanılır. Kısaca, paydaş analizi, bir proje uygulanırken ya da geliştirilirken kimlerin dikkate alınmasının gerektiğinin anlaşılması için gerekli bilgilerin, toplanması ve analiz edilmesidir. Proje ile ilgili esas kişilerin belirlenmesi, onların bilgilerinin, ilgilerinin ve deneyimlerinin saptanması için kullanılır. Bu analizde sekiz aşama vardır;

- 1- Surecin belirlenmesi
- 2- Uygulanacak kuralların belirlenmesi ve seçilmesi
- 3- Esas paydaşların belirlenmesi
- 4- Araçların kullanılması
- 5- Bilginin toplanması ve kayıt edilmesi
- 6- Paydaşlar tablosuna aktarılması
- 7- Paydaşlar tablosunun analiz edilmesi
- 8- Bilginin kullanılması

Aşama 1: Surecin belirlenmesi

İlk aşama analizin amacının belirlenmesi, bilginin kullanıcılarının tanımlanması ve bilginin kullanılması için bir plan tasarlanmasıdır. Bu analizi yapacak küçük bir çalışma grubu oluşturulur. Eğer mümkünse, bu grup tamamen

doğal, politik olmayan, kurumdan bağımsız kişilerden oluşmalıdır. Ayrıca sektör ve proje ile ilgili bilgisi olanların da bu grubun içinde olmasında fayda vardır. Çalışma grubu soruları doğru bir şekilde cevaplarını bulabilmek için mülakat yapma, soru sorma deneyimine sahip olmalıdır. Eğer böyle bir becerileri yoksa eğitim almalıdırlar. Çalışma grubu, analizin aşamalarının ve zaman çizelgesinin belirlenmesinde görev alır.

Asama 2: Uygulanacak kuralların belirlenmesi ve seçilmesi

Paydaş analizinin faydalı olması için belli bir hareket tarzı (politika) ve konulara odaklanması gerekir. Çoğu durumda, sponsor kuralları belirler.

Aşağıda sağlık reformu politikasının uygunluğunun değerlendirilmesi için belli kriterler sıralanmıştır. Bu kriterler spesifik ve tanımlanabilir olmalı, çok genel olmamalıdır. İzlenecek yol politik ve sosyal olarak tartışılabilir olmalıdır. Çalışma grubu, belli politikaları belirlemelidir. Bu kriterler, çok detaylı şekilde değil, özet halinde, basit bir tanımlama olmalıdır.

Örnek Politikalar; (sağlık sektörü reformu için)

Analiz için uygun;

- Sağlık Bakanlığı'nın konuya olan konsantrasyonunun azalması.
- Kaynakların ürüne dayalı paylaşılması.
- Hastane özerkliği/ bir merkezden yönetilmemesi
- Hastanedeki yeni bütçeleme sistemi.

Analiz için uygun değil;

- Sağlık sektörü reformu (çok genel)
- Sağlık Bakanlığı'nın modernleşmesi (çok genel)
- Bütün sağlık Bakanlığı'nda ki odalara bilgisayar sağlanması (Öncelikli bir reform değil)
- Sağlığa olan milli harcamanın artması (sağlık sektörü için tartışmalı bir konu olmayabilir)

Kaynak: Stakeholder Analysis Guidelines, Kammi Schmeer

Aşama 3: Esas paydaşların Belirlenmesi

Çok önemli bir aşamadır. Çalışma grubu, mevcut kaynaklara göre, görüşülecek maksimum paydaş sayısını belirlemelidir.

Muhtemel Paydaş grupları; (sağlık sektörü reformu için)

Ulusal düzeyde sağlık reformu politikası için;

- Sağlık Bakanlığı (merkez, bölge, yerel, tesis düzeyi)
- Maliye Bakanlığı
- Sosyal Sigorta Kurumu
- Ulusal İşçi Sendikaları
- Sağlık Hizmetleri Yöneticisi
- Kar amaçlı ya da kar amaçlamayan sağlık kurumları
- Politikacılar
- Uluslararası yardımlar
- Örgütlenmiş toplum grupları

Tesis düzeyinde sağlık reformu politikası;

- Sağlık Bakanlığı – merkez veya bölgeler (gözetim organı)
- Maliye Bakanlığı (fon kaynağı)
- Tesis ile ilişkili olan ulusal sendika
- Tesis müdürü
- Tesis yönetim kurulu
- Tesis doktorları
- Tesis hemşireleri
- Tesisin tıbbi personelinin dışında ki çalışanları
- Tesisin işçi sendikası temsilcisi
- Kullanıcılar/ örgütlenmiş gruplar

Aşama 4: Araçların kullanılması;

Aşağıdaki araçlar, gerekli bilgilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde kullanılır.

- Paydaş özelliklerinin tanımlanması (kimlik numarası, pozisyonu ve kurumu, ilgileri, bilgileri)
- Paydaş tablosu
- Mülakat soru formları ve protokol (Uygun sorular sorulmalı, sorular açık uçlu olmalıdır. Sorular anlaşılabilir olmalı ve mülakat 2 saati geçmemelidir. “Evet”, “Hayır”dan daha fazla cevaplar alınmalıdır).
- Referans çizelgesi (iki amacı vardır; 1- mülakat soru formunun paydaşların özelliklerini kapsayıp kapsamadığını kontrol edilmesini sağlar. 2- çalışma grubunun soru formundaki bilgileri paydaş tablosuna aktarmasını amaçlar.)

Aşama 5: Bilginin toplanması ve kayıt edilmesi

Çalışma grubu, mülakata başlamadan önce ikincil kaynaklardan esas paydaşlar ile ilgili bilgi toplamları gerekir. Bunlar;

- Gazeteler
- Kurumsal raporlar ve yayınlar
- Konuşmalar
- Politik platformlar
- Kurumun yıllık raporları, çalışan sayısı, ofis sayıları
- Harcama verileri
- Diğer çalışmalar ve fikirlerin öğrenilmesi için yapılan anketler

Aşama 6: Paydaşlar tablosuna aktarılması

Elde edilen bilgiler, kişilerin pozisyonlarına göre, güçlerine göre paydaşlar tablosuna aktarılır.

Aşama 7: Paydaşlar tablosunun analiz edilmesi

Paydaşlar tablosundan, çalışma grubu, aşağıdaki sonuçlara varmalıdır;

- Kim en önemli paydaş? (güç ve liderlik analizinden)
- Paydaşların uygulanacak politika ile ilgili bilgisi nedir?
- Paydaşların pozisyonları nedir?
- Paydaşlar politikanın mümkün olan avantajları ve dezavantajları olarak neler görüyorlar?

Güç ve Liderlik analizi örneği (sağlık reformu için)

Grup 1: Liderlik&yüksek seviyede (3)güç	Grup 2: Liderlik & orta seviyede (2) güç	Grup3: Liderlik yok ama orta ya da yüksek güç var (2-3)
Sağlık Bakanlığı	Yerel politikacılar	Sağlık Bakanlığı taşra yöneticileri
Maliye Bakanlığı	A ve B bölgesindeki hastane yöneticileri	Sağlık Bakanlığı merkez yöneticileri
İşçi sendikası A	A ve B bölgesindeki bölge yöneticileri	Sağlık Bakanlığı reform projesi
İşçi sendikası B	Hastane işçi dernekleri	Bölgesel organizasyon
Çalışanların dernekleri	Hemşire dernekleri	Uluslararası bağışçı B
Sağlık dernekleri	Uluslararası bağışçı A	

Aşama 8: Bilginin kullanılması

Bu aşama, elde edilen sonuçların yorumlanması aşamasıdır.

6.2 Participatory Rural Appraisal: Yerel bölgedeki insanların, gerek kırsal gerek kentsel, dışardan kimseler ile aralarında ki bilgi paylaşımı üzerine odaklanmış bir yaklaşımdır.

PRA nin 5 temel ilkesi vardır;

1) Katılım: PRA, toplumun katılımına dayanır. Metoda sadece katılımcıların bilgi kaynağı olarak içermesini değil, aynı zamandan PRA takımı ile beraber veri toplama ve analiz etme de ortak olarak katılımlarını sağlar.

2) Esneklik: Belirli bir kalkınma içeriğinde uygun olan tekniklerin bir kombinasyonu, PRA takımındakilerin çeşitli yeteneklere sahip olması, takımın büyüklüğü, zaman ve kaynakların elverişliliği, işin yeri ve konusu gibi değişkenler tarafından belirlenir

3) Takım çalışması: PRA, en iyi, çoğunluğunu yereldeki insanların ve bir kaç dışardan gelen insanların oluşturduğu bir takımla yürütülür.

4) Uygun bilgisizlik (optimal ignorance) : Zaman ve para bakımından verimli olmak için, PRA çalışmaları, gerekli kararları vermek için sadece yeteri kadar bilgi toplamayı amaçlar.

5) Sistematik: PRA tarafından yaratılan veri çok nadiren istatistiksel analiz yapılmasına olanak sağlayıcı olduğundan, bulguların geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için alternatif yollar geliştirilmiştir.

Bazı PRA teknikleri

- Haritalama teknikleri (mapping techniques)
- Sıralama uygulamaları (Ranking exercises)= Problem sıralamaları(yereldeki insanın karşılaştığı en önemli sorunlar), referans sıralamaları (kendilerini tanımlamak için kullandıkları kriterler), varlık/servet sıralamaları(farklı sosyo-ekonomik topluluklar hakkında bilgi edinmek için)
- Trend analizi (Trend Analysis)= mevsimsel takvimler, günlük aktivite şeması(yereldeki halkın gününü nasıl değerlendirdiği)

6.3 Beneficiary assessment: Projeden yararlananlara proje ile ilgili bir anlayış getirmek için projenin değerlendirilmesinde kullanılan bir danışmanlık yöntemidir. Daha çok sistematik, nitel bilgi edinmeye, kişisel fikirleri içermeye, veriyi sayısal değerlendirmeler ile tamamlamaya odaklanır. Mümkün olan yerlerde, sonuçlar ölçülebilir ve tabloları. Faydalanıcı değerlendirmesi, genelde istatistiksel analize olanak sağlamamasına rağmen, kişisel bilgiye dayanan bir yöntemden daha fazlasıdır. Uygulama sırasında, faydalanıcı değerlendirmesi, projenin değerlendirilmesi ve tutumunun değiştirilmesi için bir geri bildirim sağlar. Projenin sonlarına doğru, teknik ve finansal değerlendirmeleri, aynı zamanda araştırmaya dalayalı etki değerlendirmeleri ile projenin faydalanıcısı olan tarafların görüşlerini birbiri ile tamamlar. Faydalanıcı değerlendirilmesi 3 bilgi toplama yöntemi kullanır;

1) Semi-structured individual interviews = Soruların çoğunun görüşme sırasında şekillendiği, yarı planlanmış kişisel görüşmelerdir.

2) Focus group discussions = Homojen katılımcılardan oluşmuş gruplar, kendi aralarında konuları, sorunları ve deneyimleri tartışır.

3)Participant Observation = Araştırmayı yapan kişi, projeye konu olanların, etkilenenlerin arasına halktan biri olarak katılır ve onların nasıl davrandıklarını, birbirlerini nasıl etkilediklerini gözlemler. Gözlemci, dışarıdan bir yabancı yerine, bir katılımcı, bir komşu olmayı amaçlar. Burada amaç olup biteni öğrenmek değil, bir grubun üyesi olarak ne hissedildiğinin anlaşılmasıdır. En iyi yani, projenin etkilerinin anlaşılmasında iyi bir yöntem olmasıdır. Kotu yani ise, gözlemlenen davranışın değişme ihtimalinin olmasıdır.

6.4 Participatory monitoring and evaluation: Katılımcı izleme ve değerlendirmesi; problemleri belirlemek, bilgileri toplanmak ve analizini yapmak, tavsiyelerde bulunmak için, paydaşların projenin farklı aşamalarında birlikte çalışmalarını içerir. Ana prensipleri şunlardır;

- Esas paydaşlar aktif katılımcılardır.(sadece bilgi kaynakları değil)
- Analiz etmek ve tedbir almak için yereldeki insanların kapasitelerini belirlemek.
- Çeşitli aşamalarda paydaşların ortak paylaşımları
- Düzeltici faaliyetler konusunda harekete geçmede, kararı kolaylaştırır.

a) Katılımcı metod ne için kullanılır?

- Daha hassas, duyarlı ve sürdürülebilir müdahaleleri tasarlamak için yerel durumları ve yereldeki insanların bakış açıları ve öncelikleri hakkında bilgi edinmek.
- Uygulama sırasında problemleri ve onarım problemlerini tasarlamak.
- Bir projeyi, programı ve planı değerlendirmek.
- Fakir insanları güçlendirmek için bilgi ve beceri sağlamak.

b) Avantajlar;

- Süreçteki kilit noktalarla ilgili sorunları gözden geçirir.
- Projenin yerel sahiplerini ve ortaklarını kurar.
- Yerel öğrenme, yönetim kapasitesi ve yetenekleri geliştirir.
- Yönetimin karar alması için zamanlı ve güvenilir bilgi sağlar.

c) Dezavantajlar;

- Bazen daha az nesnel olduğu kabul edilir.
- Eğer esas paydaşlar anlamlı bir yola bulaştırlarsa zaman alıcı olur.
- Bazı paydaşlar tarafından kendi kazançlarını ilerletmek için hakimiyet kurma ve kötüye kullanma ihtimali vardır.

d) Maliyet;

Maliyet, uygulamanın derinliğine ve alanına göre değişir. Düşük ya da orta seviyede olabilir

e) Gerekli Nitelikler;

En az bir kaç gün eğitim gereklidir.

f) Zaman;

Uygulamanın derinliğine ve alanına göre değişir.

7. Kamu Harcamaları Takibi Araştırması

Kamu Harcamaları Takibi Araştırması, devlete ait olan paraların akışını ve hangi kaynakların hedeflenen gruplara ulaştığını belirler. Araştırma, devletin farklı bölümlerine, özellikle eğitim ve sağlık gibi sosyal hizmetlerin dağılımından sorumlu olan birimlere giden kaynakların miktarını, biçimini, gönderilme zamanlarını gözden geçirir. Kamu Harcamaları Takibi araştırması, genelde, hizmetin kalitesine, tesislerin özelliklerine ve yönetimlerine odaklanan tesis araştırmaları ve geniş hizmet dağıtımının bir parçası olarak gerçekleştirilir.

Belli standart bir formül yoktur ama genelde aşamaların bazıları aşağıdaki araştırmaları kapsar;

- Kapsamın, amacın ve kişilerin tanımı
- Anket sorularının tasarımı= Sorular aşağıdaki konuları içermelidir;
 - Tesisin özellikleri
 - Esas girdiler (sağlık sektörü için ilaç ve çalışanlar gibi)
 - Çıktılar (maliyet verimlilik analizi için)
 - Kalite (talebi belirler fakat bütünde kalite; yapı, süreç ve gider kalitesi diye ayrılır.)
 - Finansman
 - Kurumsal mekanizma ve hesap verilebilirlik sistemi
- Örnekleme= seçilen birim hizmet dağıtımının önemli bir kaynağı olması gerekir (sağlık klinikleri gibi).İstatiksel analiz yapmaya elverişli olması gerekir. Özelliklerinin karşılaştırılabilmesi için homojen olmalıdır. Takip masraflı olabileceği için, veri uygunluğunun kapsamı önceden tahmin edilmelidir.
- Araştırmanın uygulanması= Uygulamada 2 anahtar özellik vardır;
 - Çeşitli kaynaklardan veri ağırlık merkezini belirlemeye ihtiyaç vardır.
 - İnsanları yanlış bildirimlerini azaltmak (Eğer sağlık tesisleri araştırılıyorsa, kullanıcı ücretleri ve diğer performans durumu üzerinde en az üç aşamada (müşteriler, sağlık birimi, bölge) çapraz kontrol yapılması çok önemlidir.)

- Verinin analizi= Bütün girilmiş veriler bütünleştirilirken ve analiz edilirken, çıktı safhasıdır. Analiz etmek için yaklaşım, tamamıyla amaçlara ve takip çalışmalarının sonuçlarına dayanacaktır.
- Yayılma= Takip çalışmasının bulguları yapısal önemde olmayı amaçlamalıdır. Eğer hedef, sadece kamu hizmeti sağlayanları sıkıntıya sokucu ya da övücü ise, bu yardımcı olmayabilir. Reform teklifleri birleştirilsin ve hizmet dağılımının kalitesinde gerçekten bir gelişme olsun diye, ilk bulguları ilgili olan bakanlık veya mahalli idari ile paylaşılması bu yüzden önemlidir.
- Kurumsallaştırma= İdeal olarak, hükümetler kamu yönetimi sistemlerinde ve politikalarında reformların başlatılması için harcama takibi sonuçlarını kullanırlar. Toplum seviyesinde kurumsallaştırılmış takip çalışmaları, hizmeti sağlayanların performansa dayalı bütçelemesine bağlanmış olabilir.

a) Kamu Harcamaları Takibi Araştırması ne için kullanılır?

- Hizmet dağılımındaki problemlerin nicel olarak tespit edilmesi.
- Gecikmelerin, kaybın ve yolsuzlukların ispatını sağlamak.

b) Avantajlar;

- Çok az finansal bilgi olduğu zaman, hesap sorumluluğunun takibini destekler.
- Hizmet dağılımı için kaynak akışındaki bürokratik engellerin saptanmasıyla yönetimi geliştirir.

c) Dezavantajlar;

- Devlet daireleri hesap defterlerini göstermeye gönüllü olmayabilirler.
- Masraflı bir yöntemdir.

d) Maliyet;

Yönetmek için ulusal kapasitenin kurulmasına kadar olan yöntem çok maliyetli olabilir. Örneğin, Uganda da ilk kamu harcamaları takibi yöntemi, eğitim sektörü için \$60.000, sağlık sektörü için \$100.000 'a mal olmuştur.

e) Gerekli nitelikler;

Soru hazırlama ve örnek seçimi, veri analizi ve süreci, sektörü iyi anlamak için analitik ve teknik yeteneğe ihtiyaç vardır.

f) Zaman;

Tek başına araştırma işlemi 1–2 ay sürer, toplamda ise 5–6 aydır.

8. Fayda-Maliyet ve Maliyet-Etkinlik analizi

Maliyet-fayda ve maliyet-etkinliği analizi aktivitenin maliyetinin giderler ve gerçek sonuçlar tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını tayin eden araçlardır. Maliyet-fayda analizi, hem girdileri hem çıktıları parasal terimlerle ölçer. Maliyet- etkinlik analizi; girdileri, parasal ve giderleri, parasal olmayan sayısal değerlerle tahmin eder.

8.1 Fayda-Maliyet Analizi;

E-devlet için fayda-maliyet analizi;

Analiz, projenin yönetimi, hazırlanışı, uygulanışı ile ilgili maliyetleri, beklenen etkilere, faydaya yansımasına ve hedeflere ulaşma sırasında ki riski azaltısına karşı karşılaştırır. Unsular;

A. Maliyetler;

1. Ön uygulama: alt yapı ve iş-süreç dizaynı için iç yatırımlar
2. Uygulama: Portal oluşturmanın maliyeti
3. Operasyonel maliyetler: Portal yönetimi ve bakım maliyetleri

B. Faydalar;

1. Devletin kurumlarına olan faydalar
2. Vatandaşlara/müşterilere olan faydalar
3. Genel/müşterek faydalar

C. Riskler;

1. Politik risk
2. Organizasyon riski
3. Kullanıcı riski
4. Teknolojik risk
5. Tedarikçi riski
6. Uygulama riski
7. Konsantrasyon riski

MALİYETLER;

Şimdiye kadar ki çoğu maliyet-fayda tahminleri, sadece e-devlet portallarının operasyonel maliyetlerini göz önünde bulundurmıştır. E-devlet yatırımları IT ağırlıklı olduğundan beri, başlangıç yatırımları fazlaca yüksektir ve bu yüzden bütün olarak projenin karlılığını oldukça güçlü bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden maliyetlerin hem başlangıç yatırımları hem de operasyonel masrafları yönünden dikkate alınması önemlidir.

Maliyetlerin 3 ana kategorisi vardır;

- Bilgisayara aktarılmış veritabanı ve bilgi yönetimine geçmek için iç yatırımlar
- E-devlet portalı oluşturmak için maliyetler (Uygulama maliyetleri)
- Portal yönetimi ve bakım maliyetleri (Operasyonel maliyetler)

1.İç yatırımların kağıt ortamı hizmetinden dijital ortama geçmesine ihtiyaç vardır.

Ana harcamalar;

- Hardware
- Software

—Verinin dijitalleştirilmesi= kağıt ortamından, bilgisayar ortamına aktarılması maliyetli ve uzun bir süreç olabilir.

—Personel= eğitim, acemilik, isten çıkarma, maaş artışları

—Organizasyonel ve iş sürecinin yeniden yapılandırılması= dışarıdan danışmanlık hizmeti gerekebilir. Ofiste malzeme yenilenmesine gidilebilir. Yeniden yapılandırmadan sonra ek hizmet için anlaşma yapılabilir (ISP, IT bakım ve desteği).

2. e-devlet portalı oluşturmanın maliyeti

—Hardware ve software

—Website oluşturmak ve dizayn etmek

—Veri dijitalleşmesi/geçiş ve entegrasyon (off-line ve on-line sistemler arasında)

3. Portal yönetimi ve bakım maliyetleri

— Bakım ve destek

— Güncelleşme

— Modernleşmek ve yükseltmek

— Güvenlik konusu (gelişmekte olan ülkeler için çok önemlidir.)

— Pazarlama ve reklamcılık

— Toplumun eğitimi

—Evrensel erişime ulaşmak

FAYDALAR

1. Devletin kurumlarına olan faydalar

— Dağıtım masraflarını azaltır (hizmetler ve bilgi için). Bu yöntem şimdiye kadar hemen hemen çoğu analizin uyguladığı tek yöntemdir. Şimdiye kadar birçok analiz, ortalama maliyeti; bir yerde online doldurulan form ile kağıt üzerinde doldurulan formu kıyaslar. Eğer kurum form doldurma maliyetini biliyorsa, bu faydayı tahmin etmek kolay olmalıdır.

- İş verimliliğini artırır=

➤ Zamandan tasarruf (Form başına düşen rutin işlerin kısalmasını sağlar. Geleneksel form sürecinde rutin işlerin süresin ve sıklığının biliniyorsa, kurum tasarruf edilen zamanı hesaplayabilir.)

$$\text{Fayda} = \text{saat başı ücret} * ? (\text{işin uzunluğu} * \text{sıklığı})$$

➤ Devlet dairelerinde ki kalabalığı azaltır (Şahsen başvuruların sayısı online başvuran insanların sayısına oranla azdır. Eğer bu oran büyükse birimler, daha önceki sayıdan daha az sayıda insana hizmet edeceklerdir. Böylece, ofis alanları ve kalabalık azalır. Bu durumda, benzer yerler için piyasa fiyatı kullanarak ya da ödenen kira ile kıyaslayarak tasarruf hesaplanabilir.)

$$\text{Fayda} = \text{Online başvuru yüzdesi}(\% \text{online}) * \text{toplam alan gideri/kirası}$$

➤ Personeli azaltır. (Eğer daha az insana hizmet verilecekse daha az personele ihtiyaç olacaktır. Bu durumda daha az personel çalıştırıp, ücretten tasarruf yapılabilir.)

$$\text{Fayda} = \text{Online başvuru yüzdesi}(\% \text{online}) * \text{müşteri temsilcilerinin ücreti}$$

- Şikayetlerin ve bunlarla uğraşan çalışanların zaman kayıplarının azalması

Fayda=Online başvuru yüzdesi(%online)* %Şikayetlerdeki azalış*Şikayetler için harcanan zaman

- İlerlemiş ve hızlanmış devlet gelirlerinin tahsilatı(Klasik yöntemle göre, birçok kişi çeşitli nedenlerden dolayı işlemlerini en son ana kadar bekletirler. Ofisler son güne kadar gelirleri tahsil edemezler ve hatta ek süre verirler.)

Fayda= %online*vergi tahsilâtındaki gecikme miktarının toplamı*ortalama erteleme suresi*faiz oranı

- Yeni servislerin gelişmesine, entegrasyona ve otomasyona izin verir.(Detaylı bir şekilde planlanmadan önce, bu faydayı sayısal olarak belirtmek zordur.)
- Yeni gelirler için fırsat yaratır.

2. Vatandaşlara/müşterilere olan faydalar

Başlıca ana faydaları;

— Daha çok selfservis= Vatandaşlar devlet işlerini daha çok anlama, daha iyi bir bakış açısı ve daha çok kontrol kazanırlar. Bu arzu edilen hizmete başvurma için harcanılan zamanda ve süreç ile ilgili başarısızlıklarda önemli derecede azalış sağlar.

Fayda= %online*(toplam kişi başı harcanan zaman-online harcanan zaman)*ortalama ücret

- Vatandaş memnuniyeti;
 - Kolaylık, 24*7 giriş
 - Daha iyi ve çok bilgi
 - Ucuz hizmet
 - Entegre hizmetler, süreçlerin tekrarından kaçınma

3. Genel/ortak faydalar

— Şeffaflık, bürokrasinin azalması

— Devlet ile vatandaşlar arasında daha iyi bir ilişki, etkileşim ve geri bildirim.

— İyi web içeriği internet giriş oranında artışa neden olarak, insanların web'i kullanmaları için ayrı bir teşvik sağlar. Bunun ölçümü ya da tahmin edilmesi oldukça zordur ve başka alanlar ile de ilişkilendirilmesi gerekir. Fakat eğer faydalar, devletin politik ve ekonomik amaçları ile eşleşiyorsa, maliyet-fayda analizinden sonra, bunlar nitel bir şekilde gösterilmelidir.

RISKLER

1) *Politik Risk* = IT harcamaları beklenmedik şekilde düşürülebilir. En büyük risk, seçimlerden sonra hükümetin değişmesidir.

2) *Organizasyonel Risk* = Eğer projede politik destek olsa bile, birim içinde iş süreci değişmesi, tekrar eğitim ve tekrar personel alımı programları çalışanlar için ciddi bir etken

olarak ortaya çıkar. Ayrıca çalışanların yeni sistem ile çalışmaları, onlar için büyük bir zorluk olabilir.

3) *Kullanıcı riski*= — İnternet girişinin olmayışı

— İletişimin yavaş olması

— Bilgisayar kullanım bilgisinin yetersiz olması

— Güvenlik ve gizlilik sorunu

— Ödeme şekilleri (Örneğin; Romanya hala daha uygun ve

yaygın online ödeme metodu geliştirmemiştir)

4) *Teknolojik Risk*= Nispeten yeni teknolojinin, yeni standartların ve protokollerin gelişmesi, kullanılan eski yöntemlerin geçersiz olması veya devletin bütün bunları sağlaması yüksek maliyet demektir.

5) *Tedarikçi Riski* = E-devlet projesi için gereken bütün bilgisayar donanımları (hardware) ve birçok yazılımlar (software) büyük ihtimalle dışardan yerel ya da yabancı kaynaklardan temin edilir. Küçük işletmeler büyüklere göre daha çok risk içerir.

6) *Uygulama Riski*= Projenin uygulaması ile ilgili olan; finansman ve insan toplama, beklenen sürede tamamlayamama, bütçeyi geçme gibi riskler genelde göz ardı edilir.

7) *Konsantrasyon Riski*= Birimler bazen belli bir e-devlet projesine, gerekli destek veya finansmanı elde etmek için gereğinden fazla önem verirler. Eğer proje başarısızlığa uğrarsa, gelecekte ki benzer bir proje için destek ve finansman eksikliğine yol açabilir. Bu yüzden birimler bir projeye çok mu fazla yoğunlaşıyorlar ya da fazla mı ilgilerini veriyorlar diye kendilerine sormaları gerekir. Bunun sayısal ölçülmesi zordur.

Projenin Değerlendirilmesi:

Genellikle, projenin değeri NPV metodu (Net Present Value) ile ölçülür. Bu metod projenin ömrü boyunca, projeden oluşan net faydayı gösterir. Projenin ekonomik ve finansal değerinin gösterilmesi için önemlidir. NPV çok yaygın kullanılan bir yöntemken, devletin misyonu “ hissedarların kazançlarını maksimize etmek” den daha kapsamlı olduğu için, devlet projelerinin değerlendirilmesi zordur. E- devlet projeleri en zor değerlendirilen projeler arasındadır.

Bu metod, en baştan beri zarar eden projelerin belirlenmesine imkan verir. NPV metodolojisi;

1) Sure belirlenir = IT yatırımları durumunda, süre birçok devlet projelerinden daha kısa olmalıdır. E-ticaret ve benzer e-devletde, web sayfaları her 3–4 yılda modernize edilmeli ve güncellenmelidir. Gelişmekte olan ülkelerde, değişimlerin ilerlemesi hızlı olduğundan, projelerin ömrü 3 yıl civarında olmalıdır.

2) faydaları sayısal olarak ifade eder: Projenin hedefleri tahmin edilmiş faydalara çevrilmelidir. Analizi basitleştirmek için, teknoloji yabancı para ile ifade edildiğinde, genelde düşük enflasyonlu yabancı paranın kullanılması daha kolaydır (USD gibi).

3) Maliyeti belirler: Başlangıç yatırımı ilk önce tahmin edilmelidir. Bir sonraki fon temininin, ve operasyonel masrafların da tahmin edilmesi gerekir. Bütün maliyetler aynı para birimi ile ifade edilmelidir. Maliyetler ayrıca ilişkin riskler ile ayarlanmalıdır. Faydalar da maliyetlerde en azından yıllık belirlenmelidir.

4) Son değeri belirler: Projenin ömrünün sonunda, yeni yatırımlar beklenmelidir, teknoloji büyük ihtimalle yerleştirilmiş ve Portal tamamıyla yeniden dizayn edilmiş olabilir. Fakat bazı şeyler kalır; veritabanı oluşturulması, çalışanların eğitilmesi, iş süreçlerinin yapılandırılması

vb, gelecek e-devlet projeleri genellikle bu temel üzerine kurulacaktır. Bu yüzden, projenin sonunda, bunların belirlenmesine ve sayısal olarak ifade edilmesine ihtiyaç vardır.

5) İskonto oranını belirler: Özel sektör için ıskonto oranını belirlemenin çeşitli yolları olmasına karşın, devlet için ıskonto oranını belirlemek oldukça zordur. Oranı belirlemek için başlangıç noktası olarak, ülkenin devlet borçları için olan faiz oranı kullanılabilir. Örneğin; eğer devlet %13 faiz oranı ile borçlanıyorsa, en uygun ıskonto oranı %15–20 olabilir. İskonto oranını belirlemek zor olduğu için, hassas bir analiz kullanılabilir. Örneğin; iki senaryo, biri %15 için, diğeri %20 için.

Örnek olay; ROMANYA

E-vergi, Romanya'nın ilk e-devlet girişimidir. “ Elektronik ortamda vergilerin ödenmesi, halktan finansman toplama sürecinde daha etkili olan, bu yüzden vergi dairelerinde saatlerce bekleme sürecinin ortadan kalktığı, bürokrasinin azaldığı ve halk ile yöneticiler arasında modern, medeni bir iletişimin mümkün olmasına olanak tanıyan bir çözümü temsil eder.” (Dan Nica, Romanian Minister of Communication and IT)

Fayda-Maliyet Analizi:

Burcharest şehrindeki projenin değerini tahmin edeceğiz.

MALİYETLER: Maliyeti tahmin etmede, veriler elverişli olmadığı için, başlangıç yatırımlarının maliyetinin olmadığı varsayılmıştır. Portal oluşturmanın maliyetini tahmin etmede, daha önce ki veritabanı ile ilişkisinin olmadığı varsayılacaktır. Ayrıca, proje için medyadaki yer alma süresinin pazarlama ihtiyaçlarını da kapsayacağı varsayılacaktır. Yazılım maliyetinin yaklaşık \$100,000 civarında olacaktır. (pilot programın maliyetine ve Dan Nice'nin tahminlerine dayanılarak)

Ana Maliyetler; Aşağıda üzerinde durulacak olan örnek olay, analizin temel bir örneğini göstermeyi amaçlamak için dizayn edilmiştir. Burada gösterilen numaralar gerçek rakamlar olarak yorumlanmamalıdır. Analizde varılacak sonuçta gerçek sonuçlar olarak görülmemelidir.

	ALT YAPI	Maliyetler
	Donanım sunucusu üretme	\$26,500
	Web Sunucuları (1) (web Server)	\$5,000
	Uygulama Sunucuları (1) (Application Server)	\$9,500
	Veri tabanı Sunucuları (1) (Database Server)	\$12,000
	Donanım sunucusu geliştirme	\$12,150
	Yedekleme Sunucusu (Back-up Server)	\$3,250
	Dizüstü ve Masaüstü Bilgisayarlar (Laptops, desktops)	\$2,400
	Geliştirme Sunucuları (Development Servers)	\$6,500
	Network Donanımı	\$80,000
	Yönlendirici (Routers)	0
	Switches (1)	\$2,500
	Yük Paylaşımı Sistemleri (Load Balancing Systems) (1)	\$32,000
	Güvenlik Duvarı (1)	\$6,000
	Yedekleme Sistemi	\$32,500
	Diğer Güvenlik Masrafları	\$0

E-vergi Yazılımı	\$100,000
İşçi Giderleri	\$39,600
Planlama Elemanları	\$700
Teknik Elemanlar	\$2,500
Dışarıdan Danışmanlar	36,400
Başlamadan önceki barındırma (hosting) maliyetleri	\$5,000
Gelişme sırasındaki genel giderler (Finans, İK, hukuki giderler)	\$400
Başlangıç Maliyetleri (Donanım hariç)	\$45,000
Başlangıç Maliyetleri (Donanım & Yazılım)	\$218,650

Sermaye	\$30,600
Donanım bakımı	\$500
Donanımın yükseltilmesi	\$1,600
Yazılım bakımı	\$500
Yazılımın yükseltilmesi	\$3,000
Sürdürülebilirlik harcamaları	\$25,000
İşçi Maliyetleri	\$18,000
İş Elemanları	\$4,000
Sistem Yöneticileri	\$7,200
Teknik Eleman	\$4,800
Operasyon Elemanı	\$2,000
Dışarıdan Danışmanlar	\$0
İşletim Maliyeti	\$48,600

Kaynak: Cost-Benefit Analysis of e-Government Investments, Sorin Kertezs, Harvard University , May 2003

FAYDALAR;

Varsayımlar;

- 1.5 milyon vergi mükellefi (Burcharest de yaşayan 2.5 milyon insan olduğuna dayanarak)
- Ortalama %10 internet nüfusu (gelecek 3 yıl)- muhtemel 150,000 kullanıcı
- Ortalama kişi başı toplam vergi=\$200
- Ortalama ücretler= \$2000/yıl veya \$1/ saat
- Geleneksel vergi ödemeleri ile uğraşan, 100 full-time müşteri hizmetleri temsilcisi

Sonra;

Teslim süresi 1 saat/kişi den 0.5 saat' e düşmüştür. 150,000 kullanıcıda → \$75,000 tasarruf. %33 iş saatleri dışında doldurulduğu varsayılsa→ yıllık ek \$25,000 tasarruf.

Ofislerin kalabalıklığı =Kullanıcılar az olduğundan dolayı, yer/kira transferi yapılmaz.

Personelin azaltılması= %10 (10 kişi sıfır maliyet ile işten çıkarılır)= yıllık \$ 20,000 tasarruf.

Daha hızlı gelir toplanması= Geleneksel şekilde toplanan vergi gelirlerinin % 5'i =1 aylık gecikme %1 faiz oranı ile→ yıllık \$ 15,000 tasarruf.

Önemli bir reklam geliri yoktur.

RİSKLER: Varsayalım, uygulama risk maliyeti %5 arttırır.
Varsayalım, diğer riskler sıfır.

PROJENİN DEGERLENDİRİLMESİ:

Zaman: 3 yıl

Son Değer(Donanımı da içeren Başlangıç Maliyetlerinin %20si olduğu varsayılıyor)≈\$50,000

Iskonto oranı= %20 olduğu varsayılıyor.

$$NPV = -C_0 + \sum_{t=1}^N \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad \text{veya} \quad NPV = \sum_{t=0}^N \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

	Başlangıç	Yıl 1	Yıl 2	Yıl 3	Son Değer	Toplam
Maliyet	277	49	49	49		
Fayda	0	135	135	135	50	
Net Fayda	-277	86	86	86	50	
Iskonto oranı	1.00	1.2	1.44	1.73	2.07	-72
Şimdiki Değer	-277	72	60	50	24	

Başlangıç maliyeti = 218,650+45,000=263,650

263,650 * 1.05 (uygulama riski,%5) ≈ 277

Iskonto oranı ve şimdiki değer = yıl 1= 1+0.2 = 1.2 86/1.2 = 72
yıl 2= (1+0.2)² = 1.44 86/1.44= 60
yıl 3= (1+0.2)³ = 1.73 86/1.73= 50
yıl 4= (1+0.2)⁴ = 2.07 50/2.06= 24

E-Vergi'nin Net Şimdiki değeri = -277 + 72 + 60 + 50 + 24 = **-72,000**

Analiz, projenin ekonomik değerinin negatif olduğunu gösteriyor. Projenin etkisini güçlendirmek için bazı tedbirler alınmalıdır;

1) Detaylı ve titiz bir analiz geliştirilmeli: Projenin gerçek değerinin belirlenmesi için, proje çok iyi bir şekilde düşünülmelidir. Planlama aşaması çok önemlidir. E-devlet için kilometre taşları ve başarı kriterleri oluşturulmalıdır.

2) Proje sırasında ve uygulamadan sonra proje değerlendirilmelidir: Bu durum, ayarlamalara ve geliştirmelere imkan tanır. Bütün paydaşların(devlet, halk, işletmeler, teknoloji uzmanları vb) oluşturduğu bir çalışma kolu oluşturulur.

3) E-devlet projelerinin etkisini geliştiren önlemler alınmalı:

- Maliyet düşürücü;
 - Leapfrogging: En modern ve en bütünleşmiş çözümü uygulamak: hızlı ve köklü olmayan çözümü atlamak. (büyük koordinasyon eforu ve liderlik gerektirir.)
 - Etki maksimizasyonu hareketleri üzerinde durmak: Sadece en gerekli ve en çok kullanılan hizmetleri sağla, piyasa hazır olana kadar diğer hizmetleri ertele.
 - Büyük işletmeler için hizmetler üzerine odaklanmak: E-tedarik projelerinin başarısının yaygınlığına bak.
 - Donanım ve yazılımı sağlayanlar ile telif hakkına dayanan sözleşme yapılmalıdır. (Batık masraflardan ve projenin riskinden kaçınmak için)
 - Daha fazla aboneye ulaşmak: Ölçek ekonomilerinden yararlanmak için belli bir parçayı seçmek yerine, mümkün oldukça daha çok müşteriye ulaşacak şekilde hizmeti genişletmek.
 - Bilgisayar ve internet kullanımının yaygınlaşmasını desteklemek: kamu erişimi, bedava telekom piyasası, IT yatırımlarına teşvik etmek. (Bunlar çok maliyetli olabilir, bu yüzden maliyet-fayda analizi tekrar yapılmalıdır)
 - Yeni hizmetler geliştirmek, alakalı linkler sağlamak: Bu yeni gelir kaynağı olabilir.

8.2 Maliyet-Etkinlik Analizi

Maliyet-etkinlik analizi, faydalara değer biçilmesi zor olan sektörlerde, yatırım kaynaklarının etkinliğini ölçmeye yaran bir analizdir. Aynı amaçlara sahip alternatif projelerin seçimi için bir araçtır. Maliyet-etkinlik analizi, verilen çıktı seviyesi için, maliyeti minimize eden veya verilen maliyetle, maksimum çıktıyı sağlayan alternatif çözümleri tanımlayabilir. Faydanın ölçümünün parasal olarak ifade edilmesi imkansız olduğu durumlarda maliyet-etkinlik analizi kullanılır. Çok amaçlı projeler için faydalı bir yöntem değildir ve öznel bir yargı yapmaz. Bu tarz projeler için daha karmaşık bir versiyon olan “ağırlıklandırılmış maliyet-etki analizi” kullanılabilir. Ağırlıklandırılmış maliyet-etkinlik analizi, amaçların önceliklerini ölçmek için amaçlara ağırlıklar verir.

Birçok görüşe göre, değerlendirme, sonuçları aleni olarak, halk tarafından tartışılan politik bir harekettir. Amacı, faaliyetlerin beklenen etkileri elde etmeleri bakımından verimliliklerini gösterme ve devlet parasının ne kadar etkili kullanıldığı hakkında kamuoyuna bilgi vermektir. Bu yüzden, maliyet-etkinlik analizi ve para varlıklarının değeri bu tarz tartışmaları bilgilendirmek için gereklidir. Değerlendirmenin halkı aydınlatmada, demokrasinin bir aracı olduğu anlaşılabilir.

Maliyet-etkinlik analizinin amacı projenin etkinliğini değerlendirmektir. Yani projenin arzu edilen amaçlara ulaşmadaki kapasitesinin ölçümüdür. Sonraki amacı, fiziksel olan ve parasal olmayan terimlerin (örneğin, sağlık sektöründe yapılan müdahale aracılığı ile hastalık oranında ki düşüş) bunlara ulaşmak için oluşan masraf ile ilişkisinin tanımlanmasıdır. Maliyet-etkinlik yaklaşımı, hangi alternatifin aynı maliyetle, faydayı maksimize edeceğine ya da aynı faydayı hangi alternatifin minimize edeceğine karar vermede kullanılan en iyi yöntemdir. Maliyet-etkinlik oranı, amaçlara ulaşmak için belli bir sıralama ve karşılaştırma yapılması için projelere imkan sağlar.

Program, amaçlarını karşılama da oldukça etkili olabilirken, parasal olarak iyi bir değer sağlamayabilir. Örneğin, eğer alternatif bir yaklaşım kullanılmış olsaydı, program nispeten verimsiz olabilir ve daha az kaynak kullanarak hedefler karşılanmış olabilir.

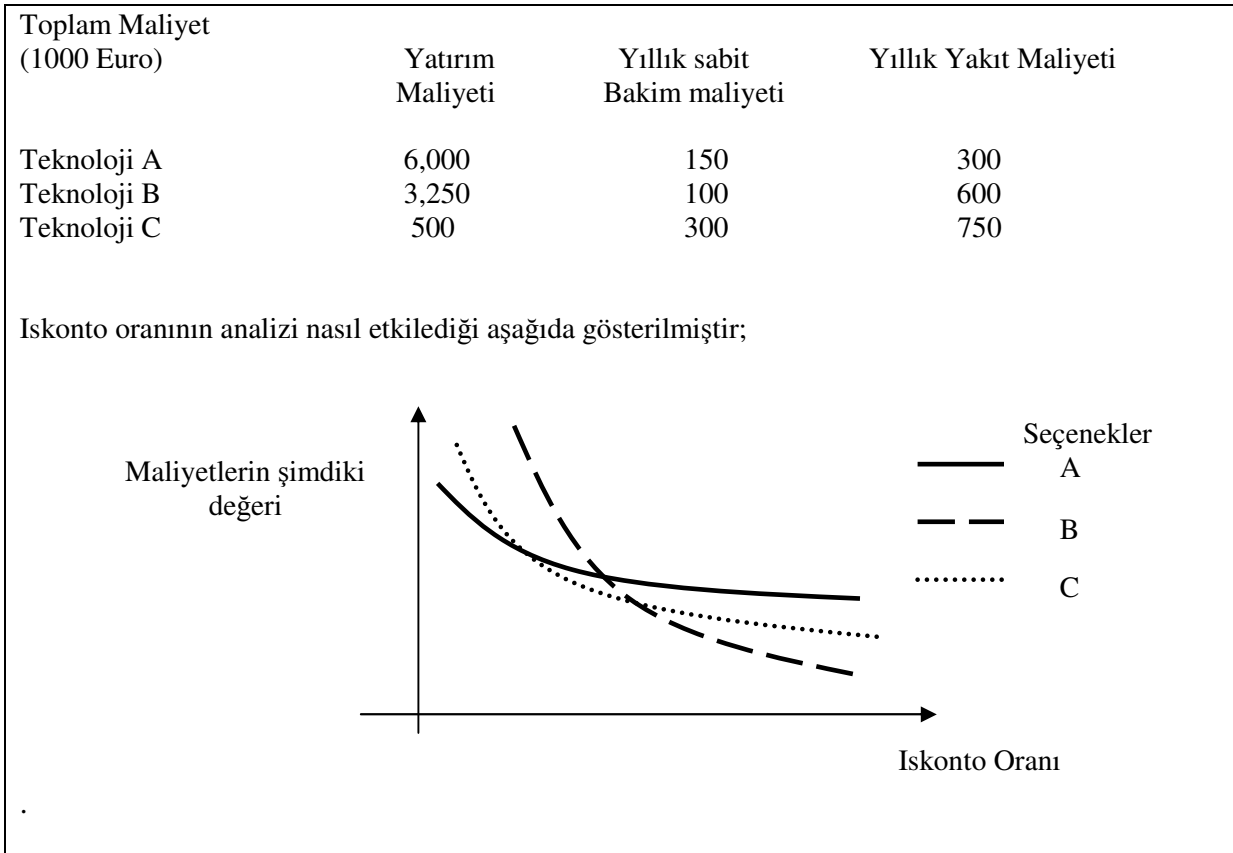
Maliyet-etkinlik analizi, iyi tanımlanmış bir program içindeki projelerin seçimi için bir araçtır. Sağlık sektöründe daha sık kullanılan, proje değerlendirme yöntemidir. Aynı alan içindeki alternatiflerin karşılaştırılması için kullanılır. Farklı hedefleri olan projeler ya da birden çok hedefi olan bir proje için kullanılamaz. Maliyet-etkinlik analizi, hem ön hem nihai değerlendirmede kullanılır. Bütün beklenen etkiler tanımlanmış olduğunda ve homojen olduğunda ya da bir anahtar sonuç olarak ölçülebildiğinde (kursiyer sayısı, yaratılan işlerin sayısı) kullanılır. Genelde sosyal projelerin değerlendirmesinde kullanılan bir yöntemdir.

Teknoloji seçimi için Maliyet-etkinlik analizi;

Teknolojinin seçimi, faydalar sadece bazı parasal olmayan terimler olarak ölçülebildiği zaman ki duruma genel bir örnektir. Verilen çıktı için minimum maliyetin belirlenmesi durumudur.

Örnek olay;

Üç teknolojik alternatif; Teknoloji A, Teknoloji B, Teknoloji C



Kaynak: D. Potts, 2002, *Project planning and Analysis for Development*

Maliyet-Fayda Analizinin ana aşamaları;

Bir maliyet-etkinlik analizi normalde dört bölümden oluşur. İlk olarak, program hedefleri belirlenir. Sonra, programın kamu sektörü kaynaklarının toplam maliyeti tespit edilir. Program maliyetleri; başka projelere yatırım yapılmış olsaydı elde edilecek faydalarla ilgili olarak ölçülebilmesine rağmen (fırsat maliyeti gibi); genelde, direk olarak sadece parasal kaynakları içerir. Üçüncü olarak, etki ölçülür. Son olarak, her bir birimin çıktısı ve sonuçları tayin edilir. Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkiyi açık bir hale getirdiği için ve böylece program etkinliği sağladığı için, programa faydalı anlayışlar getirebilir. Müdahalenin maliyetine ve müdahale ile oluşan sonuçların maliyetine bakarak; önceden tahmin için, ödenen paranın karşılığını almada yapılan değerlendirmeye bakılır.

Aşama 1;

Herşeyden önce, projenin beklenen sonucu sayısal olarak tanımlanmalıdır (örneğin; kurstan sonra eğitilmiş çalışanların sayısı). Cevaplanması gereken sorular; Ulaşılması istenen hedefler nelerdir? Programın çıktıları nelerdir? Beklenen etkiler nelerdir? Bunlardan hangisi öncelikli olarak göz önünde bulundurulmalıdır?

Aşama 2;

Programın toplam maliyetinin tanımlanması: Müdahalenin maliyeti hesaplanmalıdır. Eğer mümkünse, maliyeti belirlemek için maliyet-etkinlik analizinin temel kurallarına başvurulabilir. Bu aşamada, toplam maliyeti elde etmek için programın bütün kamu kaynaklarının maliyeti eklenir. Genellikle, sadece iyi tanımlanmış parasal değere sahip olan kaynaklar dâhil edilir. Bir programın maliyeti bazen fırsat maliyeti ile ilgili olarak da ölçülebilir.

Bir eğitim projesinde olması önerilen maliyet unsurları;

Projeye tahsis edilen bütün kaynaklar(mal ve hizmetler) projenin maliyetidir.

1) Yatırım materyalleri: Bina, olağandışı onarımlar

2) Personel: Yönetici, öğretmenler, sekreterler, asistanlar, müdür.

3) Sarf malzemeleri: Kitaplar, kırtasiye eşyaları, bilgisayarlar

Bu veriler, proje için bütçede bulunan sıradan maliyetlerdir. Kullanıcıların girdileri ve zamanlarının değeri de eklenmelidir.

Kullanıcıların girdileri; proje ile ilgili olarak oluşan katılımcıların bütün giderleridir. Zamanın değeri; katılımcıların projeye katılımları yüzünden kaçırmış oldukları gelirleridir.

4) Kullanıcı girdileri: Katılım ücreti, kitaplar, kırtasiye giderleri, yol giderleri

5) Kullanıcı zamanı: Program zamanında ki yolculuklar ve katılım zamanı

Aşama 3;

Etkiyi ölçme: Bu aşama en dikkat isteyen aşamadır. Birçok çalışma, değerlendirmesi yapılan programın pozitif etkileri ile ilgili bilgileri toplamak için, esas olan verinin toplanmasına dayanan deneysel yaklaşımları kullanır. Program uygulamasının modellenmesi ve/veya ikincil verinin temelindeki etkilerin tahmini de mümkündür.

Bu, projenin bütün ömrü boyunca elde edilen aynı faydanın farklı seviyeleri ve aynı zamandaki farklı yatırımlar ve tekerrür eden maliyetler ile farklı alternatifler için bir durum olmalıdır. Bu projeler nasıl karşılaştırılabilir? Bu durumda yıllık eşdeğer maliyetlerin değeri ile yıllık eşdeğer fayda seviyesi karşılaştırılmalıdır. Hangi metod kullanılırsa kullanılsın, sadece pozitif etkilerin kesin bir tablosuna sahip olmak için değil, aynı zamanda çalışanların yer değişiminin etkileri, yatırım engelleme etkisinin kesin tablosuna da sahip olmak önemlidir.

Sağlık programında maliyet-etkinlik analizi

Bebek ve anne ölümlerini düşürmek için bir sağlık programı düşünelim;

Üç seçenek, her biri 10 yıl için;

Prg A: Kırsal kesimdeki sağlık merkezlerinde, doğum öncesi ve doğum esnasındaki hassasiyetin, hizmetin yaygınlaşması

Prg B: Bölge hastanelerindeki, doğum öncesi ve doğum esnasındaki hassasiyetin, hizmetin yaygınlaşması

Prg C: Bölge hastanelerinde, zorlu doğumları daha iyi tedavi edebilmek için, ek araç-gereç ve personel eğitimi

Maliyet (Milyon Euro)	Yatırım Maliyeti	Fırsat Maliyeti	Kurtarılan Hayatlar
Prg A:	1.6 X 3 yıl	1.5	728
Prg B:	2 X 2 yıl	0.75	432
Prg C:	0.5 X 2 yıl	0.05	179

Prg. A, ulaşılan fayda bakımından en etki yöntem fakat aynı zamanda en pahalısı. Maliyet-etkinliği nasıl hesaplayabiliriz? En uygun yöntem, her bir hayat kurtarmanın maliyetini hesaplamaya çalışmaktır. Böylece, yıllık kurtarılmış hayat ile programın maliyeti karşılaştırılır.

	Yıllık eşdeğer maliyet(000)	Yıllık eşdeğer kurtarılmış hayat sayısı
Prg A:	1.816	630
Prg B:	1.178	402
Prg C:	176	167

Program C, en maliyet-etkin yöntemdir

Kaynak: D. Potts, 2002, Project planning and Analysis for Development

Aşama 4;

Maliyet-etkinlik oranını hesaplamak; son bölüm, final sonucu veren hesaplamadır. Hesaplama basit bir oranı içerir.

Bir yandan, maliyet-etkinlik oranı dikkatli bir şekilde kullanılmalıdır. Örneğin, teknoloji seçimi ile ilgili olan örnekte, aynı faydaya sahip, beklenen, farklı maliyeti olan durumlarda elde edilen oranların karşılaştırılması daha doğru olmuş olabilir. (örneğin; 20 olan bir sonuç için, birim maliyeti 300, 500, 200 ve 100) Ya da aynı maliyete sahip farklı faydalar beklenen durumlarda da oranların karşılaştırılması daha doğrudur (örneğin; sonucu 20, 12, 30 ve 60 olan için maliyet 300).

Maliyet-etkinlik oranı nasıl hesaplanır:

Matematiksel yeteneği geliştirmek için dört proje seçeneği:

- Özel bir öğretmenle, üzerinde uğraşılacak küçük bir grup.
- Özellikle dizayn edilmiş materyal ile desteklenmiş özgün çalışma programı
- Bilgisayar yardımı ile öğrenme
- Özel eğitimi içeren bir program

Beklenen çıktılar, test sonuçları ile ölçülür.

Tablo, her bir seçenek için maliyet-etkinlik oranının hesaplanmasını gösteriyor;

Müdahale	Test sonuçlarına Etkinin büyüklüğü	Öğrenci başına maliyet (Euro)	Maliyet-etkinlik. oranı
Öğretmenli küçük grup	20	300	15
Özgün çalışma materyalleri	4	100	25
Bilgisayar yardımı ile öğrenme	15	150	10
Özel eğitim	10	50	5

Özel eğitim projesi en maliyet-etkin projedir.

Kaynak: Belli, 2001

Maliyet etkinlik analizinin güçlü ve zayıf yanları;

Analiz, programın amaçları göz önünde bulundurularak yürütülmelidir. Çıktıların parasal olarak hesaplanması zor olduğunda fakat miktar olarak hesaplanabildiğinde; maliyet-etkinlik analizi, fayda-maliyet analizine alternatif bir çözüm sağlar.

On tahminde beklenen etkilerin değerlendirmesi için ve son değerlendirmede ulaşılan etkilerin hesaplanması için kullanışlı bir yöntemdir. Maliyet-etkinlik analizi kısa ve orta dönemde ki sonuçlara odaklanır, genelde uzun dönem etkilere bakmaz.

Maliyet-etkinlik analizi, verinin analizi için diğer yaklaşımlarla beraber bir kombinasyon oluşturularak kullanılır. Paydaş müzakereleri, focus grup, uzman görüşleri gibi yaklaşımlar ekonomik ve sosyal bakımdan anahtar sorunların daha derin anlaşılması için bir araçtır.

a) Fayda-maliyet, Maliyet-etkinlik analizleri ne için kullanılır?

- Kaynakların, en verimli yerleşimi ile ilgili kararları bildirir.
- Yatırımların geri dönüşümünde en yüksek teklifi öneren projenin tanımlanması.

b) Avantajlar;

- Programların ve projelerin verimliliğini tahmin etmek için kaliteli bir yaklaşımdır.
- Dizayn aşamasında gözden kaçırılabilen ya da açık olmayan (örtülü kalan) ekonomik varsayımları açık hale getirir.
- Faydaları aktiviteyi desteklediğinden dolayı, politika belirleyenleri ve mali destek verenleri ikna etmek için yararlıdır.

c) Dezavantajlar;

- Oldukça tekniktir. Mevcut olan uygun finansal ve insan kaynakları gerektirir.
- Maliyet analizi için gerekli olan veri mevcut olmayabilir ve projelenmiş sonuçlar, yapılan varsayımlara fazlaca bağlı olabilir.
- Sonuçlar özenle yorumlanmalıdır. (özellikle faydanın ölçülmesi zor olan projelerde)

d) Maliyet;

Maliyet analizin kapsamına ve verinin uygunluğuna göre çeşitli olabilir.

e) Gerekli nitelikler;

İki tip analizde de kullanılan yöntemler oldukça tekniktir. Ekonomik analizde ve ilgili ekonomik ve maliyet verilerinin elde edilebilirliği ile ilgili niteliklere ihtiyaç vardır.

f) Zaman;

Maliyet analizin kapsamına ve verinin uygunluğuna göre çeşitli olabilir.

9. Etki Değerlendirmesi

Etki değerlendirme, aktivitelerden, projelerden, programlardan etkilenen çevre, kurumlar, bireyler üzerinde pozitif ya da negatif- niyetlenilmiş ya da niyetlenilmemiş etkilerin sistematik tanımıdır. Etki değerlendirme, hangi aktivitenin zayıf olduğu ya da hangi aktivitenin insanlar üzerinde etkilerinin önemli boyutlarda olduğunu anlamada yardımcı olur.

Etki değerlendirmesi tasarımları örneği;

Aynı anda iki veya daha fazla noktada, kontrol gruplar ve projelerdeki bilginin toplanmasını içeren “rastgele değerlendirme tasarımları”, proje etkilerinin ve diğer faktörlerin katkılarının en titiz istatistiksel analizini sağlar. Fakat pratikte, bu tasarımların nadir olarak maliyet, zaman, metodoloji veya etnik içerikler gibi sebeplerle kullanılması mümkündür. Etki değerlendirmelerinin çoğu, daha az pahalı ve daha az titiz değerlendirme dizaynlarını kullanır. Aşağıdaki tablolar, kalkınma değerlendirmesinde dört yaklaşımı göstermektedir. İlki, rastgele değerlendirme tasarımlarına bir örnek; ikincisi, yarı-deneysel dizayn (mümkün oldukça proje nüfusunun karakteristik özelliklerine yakın eşleştirme yapmak için eşit olmayan bir kontrol grubu seçilir) ; üçüncü örnek, proje uygulandıktan sonra, projenin nüfusu ile eşit olmayan kontrol grubunun karşılaştırılmasıdır. Dördüncü örnek; grup görüşmelerini, esas bilgi kaynakları(kişiler), örnek olay incelemelerini ve ikincil verileri kombine eden, “hızlı değerlendirme” yöntemidir.

Model	Dizayn (Tasarım)	Örnek	Maliyet ve zaman
1. Uygulama öncesi ve sonrası rastgele değerlendirme	Konular (aileler, okullar, topluluklar, vb.) projeye ve kontrol grubuna rastgele olarak tayin edilir. Hem proje müdahalesi öncesinde hem de sonrasında soru formları veya diğer veri toplama araçlarına (okul değerlendirme testleri, vb) başvurulur. Projenin uygulanması sırasında ek gözlemler de yapılabilir.	Su arzı ve sağlık koşullarını geliştirme veya konut gibi diğer hizmetleri sağlamaya dayalı, talebin arzı geçtiği durumlarda, faydalanıcılar kura ile seçilir. Örnek; Bolivya Sosyal Fonu	Etkilerin gözlenebilmesinden önce geçmesi gereken zamana bağlı olarak 1–5 yıl arası değişir. Maliyet, programın büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre \$50.000-\$1milyon arası değişebilir.
2. Deneme benzeri dizayn ile Kontrol yığıını ve projenin önce ve sonrasının karşılaştırılması	Konu olan yığının rastgele gruplara ayrılması mümkün değil ise, kontrol grubu, yığıına en yakın özelliklere sahip olanlardan seçilir. Projelerin bir kaç aşamada uygulandığı durumlarda, sonraki aşamalar için seçilen katılımcılar, ilk asama proje grubu için kontrol olarak kullanılabilir.	Bu yöntem Dünya Bankası düşük maliyetli konut programında El Salvador, Zambiya, Senegal ve Filipinlerde uygulanmıştır.	Maliyet ve zamanlama Model 1 e benzer.
3. Projenin uygulama sonrası karşılaştırması ve eşit olmayan kontrol grubu	Veriler proje faydalanıcılarından toplanır. Eşit olmayan kontrol grubu Model 2 de ki gibi seçilir. Veriler sadece proje uygulandıktan sonra toplanır. Çok yönlü analiz, genelde iki grup arasında ki davranış değişikliklerini istatistiksel olarak kontrol etmek için kullanılır.	Banglades’te Mikro-kredi programlarının etkilerini tayin etmede uygulanmıştır. Mikro-kredi programlarının uygulandığı köyler, programın uygulanmadığı bölgeler ile kıyaslanmıştır.	\$50.000 üstü. Maliyet genelde Model 1 ve Model 2 ile kıyaslandığında, onların üçte biri ve yarısı kadar olacaktır.

4. Hızlı uygulama sonrası değerlendirilmesi.	Diğer değerlendirmeler, eşleştirilmiş kontrol gruplarını içerirken, bu değerlendirmeler, projenin sadece çalışma gruplarını etkilediği bazı değerlendirmelerdir. Katılımcı metodları, projenin sonuçlarının meydana getirdiği değişiklikleri tanımlamak için; kim faydalandı, kim faydalanmadı, projenin zayıf ve güçlü yanları nelerdir gibi sonuçlar için kullanılabilir.	Su arzı projesi, Endonezya.	\$25.000 üstü (Endonezya çalışması toplam \$150,000 mal olmuştur.) bazı çalışmalar 1–2 ayda tamamlanır. Diğerleri 1 yıl ya da daha uzun sürebilir.
--	---	-----------------------------	--

a) Etki değerlendirmesi ne için kullanılır?

- Faaliyetin etkilerinin ve sonuçlarının ölçülmesi ve bunları diğer etkilerden(dışsal etkenler) ayrılması.
- Faaliyet için maliyetlerin doğrulanıp doğrulanmadığının açıklanmasına yardım eder.
- Programların, politikaların veya projelerin çıkarılması ya da geliştirilmesi, değiştirilip değiştirilmemesinde ki kararlar hakkında bilgi verir.
- Gelecekteki aktivitelerin yönetimi ve dizaynının geliştirilmesi için ders niteliğinde taslak oluşturur.
- Alternatif müdahalelerin verimliliğini karşılaştırır.
- Sonuçlar için hesap verilebilirliği destekler, güçlendirir.

b) Avantajlar;

- Farklı grup, bölge ve zamanlarda, sonuçların ve etkilerin büyüklüğünün tahminini sağlar.
- Bazı en merkezi gelişim sorularının cevaplanmasını sağlar. (Ne büyüklükte bir farklılık yaratılabilir? Yeryüzündeki sonuçları nelerdir? Nasıl daha iyi yapabiliriz?)
- Sistemli analiz ve titizlik, yöneticilere ve yöntem belirleyicilere, karar vermede güven sağlar.

c) Dezavantajlar;

- Çok daha hızlı ve daha ekonomik yaklaşımlar kullanılmasına rağmen, bazı yaklaşımlar çok pahalı ve zaman kaybedici olabilir.
- Karar vericiler, bilgiye hızlı bir şekilde ihtiyaç duyduklarında, fayda düşürülür.
- Farklı durumlarda ne gibi giderlerin olacağını belirlemek zordur. Uygun bir durum değerlendirmesi yapılması zorlaşır.

d) Maliyet;

- Dünya Bankası etki değerlendirmesi; programın büyüklüğüne, karmaşıklığına ve veri toplanmasına göre \$200,000- \$900.000 arasında olmaktadır. Daha basit ve hızlı etki değerlendirmeleri, \$100,000 den, hatta bazı durumlarda \$10,000- \$20,000 kadar az olabilir.

e) Gerekli nitelikler;

Toplumsal bilim araştırması dizaynı, yönetimi, analizi ve raporlamasında güçlü teknik yetenek gereklidir. İdeal olarak, sayısal ve sayısal olmayan araştırma yeteneklerinin bir dengesi değerlendirme takiminin parçası olmalıdır.

f) Zaman;

2 yıl ve daha fazla olabilir. Hızlı değerlendirme genelde 6 aydan azdır.

Kaynaklar

- 1) *"Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches", The World Bank Evaluation Department, 2004*
- 2) *"A Framework for Monitoring and Evaluation in a Public or Private-Sector Environment", Azad N. Hosein, July 2001*
- 3) *"Performance Monitoring Indicators", Operations Policy Department, World Bank, 1996*
- 4) *"Proje Yonetimi Dongusu ve Mantiksal Cerceve Yaklasimi", Feray Salman*
- 5) *"Client Satisfactory Survey", October 1998*
- 6) *"The Logical Framework Approach " AusGuidelines, Australian Agency for International Development The Australian Government's Overseas Aid Program, October 2005*
- 7) *"The Logical Framework Approach", KARI ÖRTENGREN, JANUARY 2004*
- 8) *"Three Spheres of Performance Governance Spanning the boundaries from single-organisation focus towards a partnership network", Petri Uusikylä & Ville Valovirta, September 2004*
- 9) <http://econ.worldbank.org>
<http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/EXTRESEARCH/EXTLSMS/0,,contentMDK:21660494~isCURL:Y~menuPK:4538539~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3358997,00.html>
- 10) <http://web.worldbank.org>
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/EXTISPMA/0,,contentMDK:20190347~menuPK:412148~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:384329,00.html>
- 11) <http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/1143380-1116506243290/20511062/exptrack.pdf>
- 12) <http://siteresources.worldbank.org/INTPCENG/1143380-1116506243290/20511062/exptrack.pdf>
- 13) *"Stakeholder Analysis Guidelines", Kammi Schemeer*
- 14) *Cost-Benefit Analysis of e-Government Investments, Sorin Kertezs, Harvard University, May 2003*
- 15) *Office of the Auditor General Western Australia, Public Sector Performance Indicators 1993-1994*