

آشنایی با برخی

مفاهیم اساسی حسابرسی عملیاتی (اثربخشی)

سیدمحمدرضا بنی فاطمی کاشی

می گیرند. هدف در اثربخشی، انجام درست پدیده‌هاست. به عبارت دیگر اثربخشی روشی است که چگونگی تحقق هدفها را می‌سنجد و به معنای دستیابی به هدفهاست. این مقیاس معین می‌سازد که آیا از منابع در راه رسیدن به هدفها به صورت بهینه استفاده شده است یا خیر؟ بنابراین اثربخشی چگونگی تحقق هدف یا مجموعه‌ای از هدفهاست؛

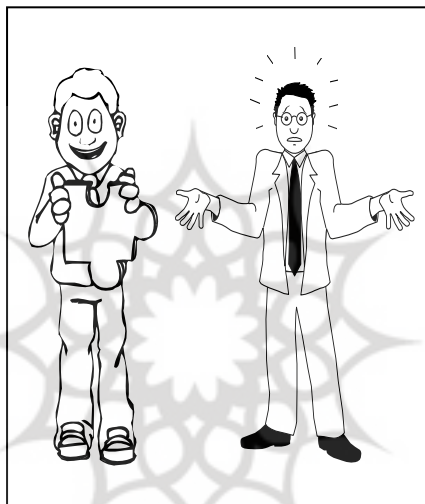
• اثربخشی به این معنی است که کالا یا خدمات تولیدشده با هدفهای از پیش تعیین شده تطبیق داشته باشد. هر اندازه ستانده با هدفهای پیش‌بینی شده بیشتر تطبیق کند، اثربخش تر می‌شود.

طبقه‌بندی تعریفهای ارائه شده

به‌طور کلی می‌توان تعریفهای ارائه شده برای اثربخشی را براساس نگرشهای مختلف، به چهار گروه کلی طبقه‌بندی کرد (جدول ۱).

وجوه افتراق کارایی و اثربخشی

اثربخشی صرفاً یکی از ابعاد عملکرد یک برنامه یا عملیات سازمان را دربر می‌گیرد. حسابرسان باید نسبت به ابعاد دیگر عملکرد، یعنی کارایی^۲ و صرفه‌اقتصادی^۳ نیز هوشیار باشند. در نظر گرفتن صرفه‌اقتصادی مستلزم این است که منابع با کیفیت و کمیت مناسب و با حداقل هزینه مورد استفاده قرار گرفته باشد. از آنجا که کارایی از روابط بین منابع و داده‌ها



آوردن رضایت انسان از تلاشهای انجام شده ارتباط مستقیم دارد؛

• اثربخشی یعنی اینکه نتایج به‌دست آمده یا ستانده‌ها، با هدفهای مورد انتظار منطبق هست یا خیر؟ افزایش یا کاهش و به‌طور کلی تفاوت بازده با هدفهای موردنظر ممکن است دلایل زیادی داشته باشد و اثر هر یک از داده‌ها نیز متفاوت باشد و منجر به افزایش یا کاهش بازده شود؛

• اثربخشی یعنی انجام کارهای شایسته یا مناسب. اثربخشی به‌گزینش هدفهای مناسب مربوط می‌شود. مدیری که هدفی نامناسب انتخاب کند، برای مثال، در آنجا که تقاضا برای اتومبیل کوچک وجود دارد، اقدام به تولید اتومبیلهای بزرگ نماید، مدیری بدون اثربخشی است؛

• اثربخشی معیاری است که براساس آن بازده حقیقی و مورد انتظار در برابر هم قرار

مقدمه

در نگاه اول، اثربخشی^۱ مفهومی ساده به‌نظر می‌رسد و معنی کلی آن این است که کدام برنامه یا پروژه، سازمان را به هدفهایش می‌رساند اما به‌رغم سادگی این مفهوم، کاربرد عملی آن بسیار مشکل است و اغلب در قالب اشکال گوناگون و پیچیده‌ای مثل اثربخشی سازمانی، اثربخشی عملیاتی، اثربخشی برنامه، اثربخشی مدیریت و... شرح داده می‌شود. در حقیقت، هدفها سطوح مختلفی دارند و بنابراین هنگام صحبت در مورد اثربخشی، مهم این است که ما چگونه به این مسئله می‌نگریم. مفهوم اثربخشی برای افراد مختلف نظیر مدیریت ارشد، شهروندان، قانونگذاران و کارگزاران مالی معانی متفاوتی دارد.

تعریف

طبق تعریف کمیته حسابرسی عملیاتی سازمان حسابرسی، اثربخشی عبارت است از "میزان دستیابی به هدفها" در کتابها، نشریه‌ها و مقاله‌های مختلف تعریفهای دیگری نیز وجود دارد که در زیر به چند نمونه آن اشاره می‌شود:

• اثربخشی یا سودمندی عبارت است از درجه و میزان نیل به هدفهای تعیین‌شده. به بیان دیگر، منظور این است که تا چه میزان در اثر تلاشهای انجام‌شده، نتایج و هدفهای موردنظر و از قبل تعیین‌شده، به‌دست آمده است. در واقع اثربخشی با هدف تعیین و پیش‌بینی‌شده و فراهم

جدول ۱- تعریف اثربخشی

تعریف	نوع نگرش
ارزیابی نتایج به دست آمده (ستاندها) با نتایج هدفهای مورد انتظار	سیستمی
میزان گام برداشتن در جهت هدفهای سازمان	سازمانی
میزان دستیابی به هدفها و رضایت نیروی انسانی از تلاشهای انجام شده	نیروی انسانی
مقایسه بازده کالا یا خدمات ایجاد شده با یک مقدار یا استاندارد از پیش تعیین شده	تولید

و ستاندها حاصل می شود، مفهوم کارایی و صرفه اقتصادی به صورت غیرقابل تفکیکی به هم پیوند خورده است. لذا در این مقاله جهت درک بهتر مفهوم اثربخشی به بررسی موارد افتراق آن با کارایی می پردازیم. وجوه افتراق کارایی و اثربخشی را می توان براساس موضوعات زیر مورد بررسی قرارداد

نگرش سیستمی: اجزای سیستم شامل داده ها، پردازش و ستاندها و بازخور است. در یک نگرش سیستمی به منظور شناسایی وجوه افتراق کارایی و اثربخشی درمی یابیم که در مباحث کارایی توجه و نگرش موجود به سمت داده های سیستم و در اثربخشی توجه و نگرش به سمت ستاندهای سیستم است. بدیهی است به منظور بررسی بهره وری سیستم توجه به هر دو عامل داده (کارایی) و ستانده (اثربخشی) لازم و ضروری است.

نگرش سازمانی: در یک سازمان، نگرش اساسی این است که با به کارگیری منابع انسانی و مادی موجود و انجام فعالیتهای مناسب و اعمال مدیریت، اهداف سازمان تحقق یابد. در هر سازمان کارایی در صورتی افزایش می یابد که با استفاده از فناوری پیشرفته یا شیوه های بهبود مدیریت، به دست آوردن بازده بیشتر با منابع انسانی و مادی ثابت و یا کمتر امکان پذیر شود. همچنین در یک سازمان ارتقای اثربخشی زمانی تحقق می یابد که

سازمان هدفهای خود را هر چه بیشتر تحقق ببخشد.

عوامل کمی و کیفی: در بحث راجع به کارایی، عوامل کمی و در بحث راجع به اثربخشی موضوعات کیفی مورد بررسی قرار می گیرند. بنابراین، به منظور بررسی کارایی از شخصی که کاری را انجام داده است سؤال می شود که آیا تمام کارهایی را که باید انجام دهد، انجام داده است؟ و در موقع بررسی اثربخشی کار مشخص، سؤال می شود که آیا کار انجام شده مطابق با مشخصات از قبل تعیین شده هست یا خیر؟ لذا می توان گفت کارایی، کمیت و اثربخشی، کیفیت را بررسی می کند و برای ارتقای بهره وری، ارتقای کمی و کیفی ضروری است.

ویژگیهای اثربخشی

مفهوم اثربخشی شامل ویژگیهای متعددی است که هر کدام به تنهایی برای درک صحیح مفهوم آن کافی نیست. مهمترین این ویژگیها به شرح زیر هستند:

رهنمودهای مدیریت

یکی از ویژگیهای اثربخشی رهنمودهای مدیریت است که مقاصد و برنامه های سازمان را به طور واضح و روشن تعیین کرده و به نحو مناسبی در طرحهای سازمان، ساختار سازمان و فرایند تصمیم گیری مدیریت انعکاس می یابد. این رهنمودها شامل توانایی سازمان برای تطبیق با شرایط مختلف است.

مربوط بودن

یکی دیگر از ویژگیهای اثربخشی، ارتباط بین برنامه با مشکلات و شرایطی است که سعی داریم تا پاسخی برای آن پیدا کنیم. کلیه برنامه ها یا پروژه های عمومی بر مبنای منطقی استوار است. مدیران شرایط مختلف یک موضوع را بیان می کنند و از طریق برنامه یا پروژه آن را بهینه می سازند. به این ویژگی باید از این دیدگاه نگرسته شود که آیا شرایط اولیه تعیین پروژه یا برنامه هنوز وجود دارد یا خیر؟ برای مثال، برنامه واکسیناسیون کودکان برای مبارزه با یک گروه از امراض تا زمانی مربوط خواهد بود که نیاز برای مبارزه با این امراض هنوز

وجود داشته باشد.

مناسب بودن

این ویژگی مربوط به این است که کدام طرح از یک برنامه یا اجزای آن و نیز میزان کوشش انجام شده برای رسیدن به اهداف خاص منطقی است. این ویژگی همچنین بر این دلالت دارد که کدام طرح توانایی دسترسی به هدف در چارچوب زمانی معین را دارد.

دستیابی به نتایج مورد انتظار

این نیز یکی از ویژگیهای اثربخشی است که هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده ای دارد. این ویژگی از دو جنبه درخور بررسی است. اول اینکه، ستاندها چه چیزهایی هستند؟ و دوم، اثر این ستاندها با توجه به مسائل موجود چیست؟ برای مثال، یک برنامه خانه سازی نیاز به گزارشهایی در مورد تعداد خانه های در دست احداث و تعداد خانوار جهت اسکان در آن دارد. اما این برنامه باید مشکل مردم بی سرپناهی را که استطاعت مالی برای خرید خانه ندارند حل کند.

پذیرش

پذیرش به این معنی است که هر برنامه باید طوری طراحی شود که مورد رضایت مشتری قرار گیرد. برای مثال در برنامه آبرسانی، «پذیرش» یعنی این که هر خانوار میزان آب مصرفی خود را با کمیت، کیفیت، مدت و هزینه مناسب دریافت کند و رضایت آن جلب شود.

آثار ثانویه

آثار ثانویه مربوط به سایر نتایج مهمی است که به صورت خواسته یا ناخواسته و مثبت یا منفی روی داده است. برای مثال، در مورد پروژه سدسازی، آثار منفی و ناخواسته می تواند خراب شدن سد و جابه جایی مردم به ناحیه دیگری باشد. همین طور، پروژه حمل و نقل جاده ای به عنوان یک اثر ثانویه خواسته و مثبت می تواند باعث پیشرفت صنعتی خاص در آن منطقه شود.

هزینه ها و بهره وری

این ویژگی مربوط به ارتباط میان هزینه ها، داده ها و ستاندها است؛ ضمن اینکه صرفه اقتصادی و کارایی یک برنامه یا پروژه را نیز دربر می گیرد.

جوابگویی

این ویژگی در ارتباط با توانایی سازمان در تطبیق وضعیت خود یا تغییراتی نظیر عوامل بازار، رقابت و فناوری یا وجوه در دسترس است و نشان می‌دهد که چگونه یک سازمان خود را با نیازهای مردم نسبت به خدمات مورد نظرشان به‌خوبی هماهنگ کرده است.

نتایج مالی

از ویژگیهایی است که مربوط به تطابق و حسابداری درآمدها و هزینه‌ها و حسابداری ارزیابی داراییها، بدهیها و حقوق صاحبان سرمایه است. این نتایج اغلب در صورتهای مالی واحد تجاری یافت می‌شوند. تجزیه و تحلیل صورتهای مالی می‌تواند درستی آنها را تصدیق کند.

محیطهای کاری

سازمان باید برای کارکنان خود یک فضای مناسب کاری جهت پیشرفت و توسعه، تعهد، ابتکار و ایمنی فراهم کند و این کار از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی است. در این نوع اثربخشی، سازمان راهبرد روشنی برای توسعه منابع انسانی، روحیه‌دادن به کارکنان و تنزل و ارتقای آنان دارد.

حفظ داراییها

سازمانها باید از داراییهای مهم مثل منابع تولید، تجهیزات با ارزش، کارکنان کلیدی، قراردادهای و اطلاعات و مدارک با ارزش در برابر خطرات و زیانهایی که ممکن است موفقیت، اعتبار، تداوم فعالیت و وجود آنها را تهدید کند محافظت نمایند.

نظارت و گزارشگری

موضوعات کلیدی مرتبط با عملکرد و توانایی سازمان باید به‌دقت تعیین، نظارت و گزارش شوند. این ویژگی دلالت بر گزارشگری در مورد موضوعهای مهمی دارد که بر دسترسی به هدفها و نه هیچ چیز دیگر تاثیر می‌گذارند. برای مثال، در یک برنامه آموزشی، گزارشگری در مورد تعداد دانش‌آموزان، دانش‌آموزان ترک تحصیل کرده و نتایج امتحان مهم است.

حسابرسی اثربخشی

دولتمردان و مدیران قاعداً باید به

اثربخشی برنامه‌هایی که مستقیماً در قلمرو مسئولیت آنان است علاقه‌مند باشند. اما، بیشتر نظرهایی که ابراز می‌کنند، مبتنی بر اطلاعات معتبر و درخور اعتماد نیست و به‌نظر می‌رسد که عموم مردم به‌طور طبیعی انتظار دارند مسئولان مرتبط با فعالیتهای دولت، در مورد منافع و مزایای این فعالیتهای، با خوش‌بینی اظهارنظر کنند. حتی بیانیه‌هایی که حاکی از افزایش هزینه خدمات دولتی است نیز مطلب زیادی درباره کیفیت خدمات ارائه شده بیان نمی‌کند.

ارزیابی برنامه‌ها که از طریق حسابرسی اثربخشی انجام می‌شود، میزان دستیابی به‌هدفها را اندازه‌گیری می‌کند. هدفها در واقع، نتایج مورد انتظار از اجرای برنامه‌اند و مسئولان اجرای برنامه در قبال آن مسئولیت حسابداری دارند.

ارزیابی برنامه، مواردی بیش از بررسی درباره روش اجرای برنامه را دربر می‌گیرد. این ارزیابیها همچنین باید شامل بررسی نتایج حاصل باشد. هدف حسابرسی برنامه نیز ایجاد ارتباط بین فعالیتهای انجام‌شده و نتایج مورد انتظار این فعالیتهاست. مثلاً تعداد کودکانی که بر علیه یک بیماری خاص واکسینه شده‌اند، یا نتایج حاصل که ممکن است کاهش تعداد مبتلایان به آن بیماری باشد مرتبط می‌شود. چنین تجزیه و تحلیلی می‌تواند اطلاعات سازنده و مفیدی را در زمینه بهبود برنامه‌ها به دولتمردان و مدیران ارائه دهد. در برخی موارد، ممکن است اطلاعات مقداری نیز برای پشتیبانی از پیشنهادهای ارائه شده تهیه شود.

صرف‌نظر از نقایص احتمالی این‌گونه ارزیابیها، درخور ذکر است که حسابرسی برنامه مسلماً به روشن شدن هدفهای برنامه و در برخی موارد، به بازنگری مفروضاتی که به‌عنوان بدیهیات پذیرفته شده‌اند، کمک می‌کند. این مفروضات ممکن است بعضاً مبنای تصمیم‌گیری برای ادامه یا توقف یک برنامه نیز قرار گیرد. به‌بیان دیگر، حسابرسی اثربخشی، امکان بررسی سیاستها و تصمیم‌گیریهای دوره‌های قبل را فراهم می‌سازد.

در پروژه‌های درحال اجرا، گزارشهای حسابرسی کمک می‌کند که یافته‌ها و پیشنهادهای مفیدی به مدیریت ارائه شود تا اصلاحات لازم برای بهبود خدمات آینده انجام گیرد. یکی از نگرانیهای مدیران این است که در صورت کاربرد نادرست این قبیل حسابرسیها ممکن است بودجه برنامه‌ها کاهش یابد یا اساساً برنامه‌های متوقف شود. زیرا، در اغلب موارد، چنانچه برنامه‌ها به‌طور جداگانه بررسی شوند، به‌دلیل وجود مسائل و مشکلات پیچیده، ناکافی به‌نظر می‌رسند. برای مثال، در حسابرسی اثربخشی، نباید سئوالات مربوط به مبانی ارزشی برنامه‌ها و تخصیص منابع مربوط مطرح شود. هر حسابرسی باید به تناسب شرایط و وضعیتهای عملیاتی مورد رسیدگی، طراحی و برنامه‌ریزی شود و نمی‌توان رویکرد استاندارد را در تمام رسیدگیها به‌کار برد. رسیدگی باید به ارزیابی مستقل حسابرس در مورد مشکلات موجود و تغییراتی که باید صورت گیرد بینجامد. در اغلب موارد، گزارشهای حسابرسی به مدیران عملیاتی و مدیریت ارشد سازمان ارائه می‌شود. حسابرسی اثربخشی، مفهوم نسبتاً گسترده‌ای است که در آغاز سه جنبه زیر را دربر می‌گیرد:

تجزیه و تحلیل هدف: توانایی بخشهای عملیاتی در تبدیل مقاصد به هدفهای عملیاتی،

حسابرسی عملیات: بررسی اینکه آیا ستاندها، با نیازها و انتظارات مطابقت دارند،

حسابرسی سیستمها: اطمینان یافتن از اینکه هر بخش، عملیات مختلف خود را برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی کرده و همچنین، تغییرات لازم را به‌اجرا گذاشته است.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، موارد درخور توجه در حسابرسی اثربخشی به‌شرح زیر می‌باشد:

- تعیین اینکه آیا هدفهای یک برنامه جدید پیشنهادشده و در حال اجرا، درست، مناسب و مربوط هستند،
- تعیین فضای مناسب برای دستیابی به سطح مطلوبی از نتایج برنامه،
- عوامل پیشگیری انجام عملیات به‌طور

رضایتبخش،

- تعیین اینکه آیا مدیریت راهکارهای دیگری را که برای انجام برنامه اعمال کرده است می‌تواند اثربخشی بیشتر از نتایج مورد انتظار یا با هزینه کمتر را به بار آورد،
- تعیین الحاقیه‌های برنامه، موارد تکراری، تداخل و یا تضاد با سایر برنامه‌های مربوط،
- تشخیص راهکارهای بهبود عملیات،
- تعیین میزان پیروی از قوانین و آیین‌نامه‌های کاربردی برنامه،
- تعیین کفایت سیستم مدیریت برای اندازه‌گیری اثربخشی و گزارشگری.

در فرایند حسابرسی اثربخشی، ارزیابی اثربخشی و گزارشگری آن دارای اهمیت زیادی است و باید آنها را مورد توجه خاص قرارداد.

ارزیابی اثربخشی

به اعتقاد ریچارد دفت (Richard Deft, 1988) در کتاب مبانی نظری و طراحی سازمان: "اثربخشی سازمان عبارت از آن درجه یا میزان از هدفهای سازمان است که تحقق می‌یابد." چون سازمانها ممکن است در پی هدفهای متفاوت باشند، دفت برای ارزیابی اثربخشی سازمان سه روش مبتنی بر هدف، روش مبتنی بر تامین منابع و روش مبتنی بر فرایند درونی را معرفی می‌کند.

در روش مبتنی بر هدف: ابتدا هدفهای سازمان شناسایی می‌شود، آنگاه میزان دستیابی به آن مشخص می‌گردد. این روش با تعریف اثربخشی سازگارتر است. همچنین این روش یک مزیت مهم دارد و آن توجه به هدف نهایی است که موجودیت یک سازمان برای تامین آن شکل گرفته است. پس در این روش شناسایی هدف بسیار مهم است. در واحدهای انتفاعی، روش مبتنی بر هدف آسانتر از واحدهای غیرانتفاعی جواب می‌دهد. زیرا عملکرد این سازمانها معمولاً با سودآوری، رشد سهم بازار یا بازده سرمایه‌گذاریها اندازه‌گیری می‌شود. به‌رغم این موضوع، تعیین و ارزیابی اثربخشی اجزای یک واحد انتفاعی به‌تنهایی چالشی مهم است که حسابرسان عملیاتی باید با دقت و هوشیاری درگیر آن شود.

در روش مبتنی بر تامین منابع: میزان موفقیت یک سازمان در دستیابی به منابع

اقتصادی کمیاب سنجیده می‌شود. یعنی این موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد که یک سازمان تا چه حد توانسته است در بهره‌برداری از محیط بیرونی برای تامین منابع موفق باشد. این روش شاید در سازمانهای غیرانتفاعی کاربرد بیشتری داشته باشد. برای مثال، نمی‌توان موفقیت نهایی یک دانشگاه را به‌راحتی با اندازه‌گیری میزان موفقیت دانش‌آموختگان آن اندازه گرفت. اما با ارزیابی استادان و پذیرفته‌شدگان آن دانشگاه می‌توان اثربخشی آن را اندازه‌گیری کرد.

در روش فرایند درونی: فرایند درونی به‌عنوان زنجیره‌ای از ارزشها که باید هماهنگ کار کند بررسی و میزان اثربخشی آن سنجیده می‌شود. البته چنین نگاهی به اثربخشی، آن را تا حد زیادی با کارایی درمی‌آمیزد.

منابع اطلاعاتی برای گزارشگری اثربخشی

گزارشگری اثربخشی موضوعی پیچیده است. اطلاعات مربوط به ویژگیهای اثربخشی به‌شرح پیش‌گفته معمولاً آماده و به‌شکل قابل استفاده وجود ندارد و بعضی از اطلاعات خاص باید برای برآورده ساختن نیازهای گزارشگری اثربخشی، ایجاد شود. بنابراین ضروری است که مدیریت ارشد واحد مورد رسیدگی متعهد شود این اطلاعات را ایجاد نماید. اطلاعات مربوط به اثربخشی از منابع مختلفی به‌دست می‌آید. بعضی از این منابع به‌شرح زیر است:

اسناد و مدارک داخلی: مهمترین منبع اطلاعاتی، اسناد و مدارک داخلی خود سازمان است. به‌عنوان مثال می‌توان به حسابهای مالی، صورتهای ریز، گزارشهای مختلف، پرونده‌های کارکنان، طرحهای راهبردی و برنامه‌های سالانه اشاره کرد.

نظرخواهی از شهروندان: سازمانهای ارائه‌کننده خدمات اجتماعی مثل آموزش و پرورش، بهداشت یا آب و فاضلاب مجبورند اطلاعاتی را از مشتریان و شهروندان درباره رضایت آنها از خدمات ارائه‌شده جمع‌آوری کنند.

درجه‌بندی به‌وسیله کارشناسان مجرب: درجه‌بندی به‌وسیله کارشناسان مجرب در

ارزیابی کیفیت خدمات شهری مفید است. کارشناسان مجرب بر مبنای معیارهای از پیش تعیین‌شده گزارش می‌دهند. برای مثال، یک کارشناس مجرب هنگام عبور از یک خیابان، کیفیت نظافت و پاکیزگی آن را ارزیابی می‌کند و در مورد اثربخشی خدمات جمع‌آوری زباله قضاوت می‌کند.

استانداردهای صنعت: با مقایسه نتایج یک برنامه با استانداردهای جاری در یک ناحیه یا با برنامه‌های مشابه می‌توان در مورد اثربخشی برنامه مورد رسیدگی اظهار نظر کرد.

خلاصه

مفهوم کلی اثربخشی این است که کدام برنامه یا پروژه، سازمان را به هدفهایش می‌رساند. طبق تعریف کمیته حسابرسی عملیاتی سازمان حسابرسی، اثربخشی عبارت است از "میزان دستیابی به هدفها". مفهوم اثربخشی شامل ویژگیهای متعددی است که هر کدام به‌تنهایی برای درک صحیح مفهوم آن کافی نیست. مهمترین این ویژگیها شامل رهنمودهای مدیریت، مربوط بودن، مناسب بودن، دستیابی به نتایج مورد انتظار، پذیرش، آثار ثانویه، هزینه‌ها و بهره‌وری، جوابگویی، نتایج مالی، محیطهای کاری، حفظ داراییها و نظارت و گزارشگری است. ارزیابی برنامه‌ها از طریق حسابرسی اثربخشی، میزان دستیابی به هدفها را اندازه‌گیری می‌کند. هدفها در واقع، نتایج مورد انتظار از اجرای برنامه‌اند و مسئولان اجرای برنامه در قبال آن مسئولیت حسابداری دارند. حسابرسی اثربخشی، مفهوم نسبتاً گسترده‌ای است که نخست سه جنبه تجزیه و تحلیل هدف، حسابرسی عملیات و حسابرسی سیستمها را دربر می‌گیرد. ریچارد دفت برای ارزیابی اثربخشی سازمان سه روش شامل روش مبتنی بر هدف، روش مبتنی بر تامین منابع و روش مبتنی بر فرایند درونی را معرفی می‌کند. اطلاعات مربوط به اثربخشی، از منابع مختلفی به‌دست می‌آید. بعضی از این منابع شامل اسناد و مدارک داخلی، نظرخواهی از شهروندان، درجه‌بندی توسط کارشناسان مجرب و استانداردهای صنعت است.

پانزدهمها:

۱- Effectiveness

۲- Efficiency

۳- Economy