

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

BELEDİYELEERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: DİLEK ÇETİN ÇİVİ
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi Ve No: 27/09/2006 2006/17

Doç.Dr. Hamza ATEŞ Yrd.Doç.Dr. Muharrem ES Yrd.Doç.Dr. Ahmet NOHUTÇU

KOCAELİ-2006

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLEK ÇETİN ÇİVİ

ANABİLİM DALI:SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI:YÖNETİM BİLİMLERİ

KOCAELİ-2006

**T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DİLEK ÇETİN ÇİVİ
ANABİLİM DALI:SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ
PROGRAMI:YÖNETİM BİLİMLERİ**

DANIŞMAN:DOÇ.DR. HAMZA ATEŞ

KOCAELİ-2006

SUNUŞ:

Performans yönetiminin günümüz kamu yönetimi anlayışı içinde önemli bir yere sahip olması dikkatleri bu model üzerinde yoğunlaştırmıştır. Etkin ve verimli kaynak kullanma esasına dayalı bu model belediyeler gibi kaynak sıkıntısı çeken ve ölçülebilir nitelikte hizmetler sunan kurumlar için uygulanabilirlik arz etmektedir. Performans yönetimi üzerine daha önce de çalışmalar yapmış biri olarak bu modelin belediyelere yansması üzerine çalışmayı uygun buldum.

Çalışmanın ilk aşamasında kamu yönetiminde performans yönetimine ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bu yönetim modeli iyice özümsemeden belediyelere olan yansması üzerine söz söylemek pek de doğru görülmemiştir.

Çalışma sırasında Türkiye'de belediyelerin performans yönetimine geçiş süreci hazırlık aşamasında olduğundan kaynak sıkıntısı çekilmiştir. Bu yüzden yabancı kaynaklara başvurma yolu seçilmiştir. Dışarıda bu yönetim modelini benimseyen örnek belediyeler incelenmiştir. Tezin ilerleyen dönemlerinde BEPER Projesinin hayata geçmesi, belediyelerin 5018 sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunu kapsamında stratejik planlarını hazırlamaya başlamaları ve performans ölçüm sistemini yerleştirme çalışmaları çekilen kaynak sıkıntısını hafifletmiştir. Ülkemizde bu alandaki çalışmalara öncülük eden Aydın Belediyesi, Pendik Belediyesi, Nilüfer Belediyesi ve Yıldırım Belediyesinin bu konudaki çalışmaları incelenmiştir.

Tez çalışması sırasında destek ve bilgilerini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Hamza ATEŞ'e, Bursa Mustafakemalpaşa Belediye Başkanı Hayri ÖZTETİKLER'e, Bursa Yıldırım Belediyesi Kalite Yönetim Temsilcisi Recep KAYIN'a, Yıldırım Belediyesi APK Müdürü Filiz BASMAÇI'ya, Bursa Nilüfer Belediyesi APK Müdürü Emine Aksoy KALYONCU'ya, İstanbul Avcılar Belediyesi Stratejik Plan Danışmanı Talat ŞİMDİ'ye, her zaman ve her koşulda yanımda olan aileme ve eşim Ahmet ÇİVİ'ye teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER:

GİRİŞ

<u>1.BÖLÜM:KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ</u>	3
1.1.Performans Yönetiminin Tanımı	3
1.2.Performans Yönetiminin Bileşenleri	6
1.2.1.Planlama ve Stratejik Planlama.....	6
1.2.2.Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi	11
1.2.3.Performans Denetimi	17
<u>2.BÖLÜM:BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ</u>	21
2.1.Değişen Yönetim Anlayışının Belediyelere Yansıması	21
2.2.Neden Performans Yönetimi	23
2.3.Belediyelerde Performans Yönetiminin Temel Unsurları	24
2.3.1.Belediyelerde Tutumluluk	25
2.3.2. Belediyelerde Verimlilik	25
2.3.3. Belediyelerde Etkinlik	26
2.3.4. Belediyelerde Kalite	26
2.3.5. Belediyelerde Hakkaniyet	27
2.4.Belediyelerde Performans Süreci	28
2.4.1.Performans Yönetim Sürecinin Evreleri	31
2.4.1.1.Evre 1:Sürecin Başlangıcı	31
2.4.1.2.Evre 2:Sistemi Geliştirme	33
2.4.1.3.Evre 3:Performans Yönetimini Gerçekleştirme	36
2.4.1.4.Evre 4:Anahtar Performans Göstergeleri Belirleme	38
2.5.Belediyelerde Performans Yönetiminin Bileşenleri	40
2.5.1.Belediyelerde Stratejik Planlama	40
2.5.1.1.Belediyelerde Stratejik Plan Uygulama Örnekleri	44
Nevada Örneği	44
Colorado Örneği	45
Tennessee Örneği	46
2.5.2.Belediyelerde Performans İzleme ve Raporlama	47
2.5.3.Belediyelerde Performans Ölçümü	54
<u>3.BÖLÜM:TÜRKİYEDE BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ.</u>	59

3.1.Belediyelerin Sorunları ve Sorunları Aşmada Performans Yönetiminin Rolü.....	59
3.2.Belediye Yönetimlerinin Yeniden Yapılandırılması	61
3.3.Performans Yönetiminin Yararları	63
3.4.Türk Belediyelerinde Performans Ön Analiz Çalışması	64
3.5.BEPER-Belediyelerde Performans Ölçümü ve Denetimi	66
3.6.Taslak Çalışmalar	68
<u>4.BÖLÜM:MEVZUATTA PERFORMANS YÖNETİMİ</u>	72
4.1.Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler	72
4.2.Büyükşehir Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler	74
4.3.İl Özel İdareleri, Belediyeler, Bağlı İdareler ve Mahalli İdare Birlikleri Açısından 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanununun Getirdikleri.....	75
<u>5.BÖLÜM:BELEDİYELERDE PERFORMANS BİLGİSİNİN KULLANIMI</u>	79
<u>6.SONUÇ</u>	87
<u>KAYNAKÇA</u>	90

ÖZGEÇMİŞ

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TEZİN TÜRKÇE ADI:
BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

ÖZET:

Performans yönetimi süreçlerini optimal iş performansı ile açıklar. İş süreçlerinin planlanması ve tahmini üzerine kuruludur. Performans yönetimi mali kaynakların, insan kaynağı ve araç gibi kaynakların etkili kullanımını yollarının keşfini sağlar.

Performans yönetimi kaynakların dağılımı, verilerin analizi ve bunların sonuçlara çevrilmesi imkanı verir. Süreçler sayesinde iyi bir geri besleme mekanizması yaratılmış olmaktadır. Böylece sorunlar büyümeden saptanmakta ve çözülmektedir.

Anahtar performans göstergeleri sayesinde kurumsal projelerin etkinliği ve çalışanların operasyonel hedeflere ulaşmadaki gücü ortaya çıkar.

Performans yönetim sisteminde belediyeler tüm olanaklarını sisteme dahil etmeli öncelikler, kriterler ve amaca götürecek hedefler gelişim planı içinde sıralanmalıdır. Belediyeler yönetim sistemlerini etkin, etkili, ekonomik ve hesap verebilir tarzdaki mekanizmalarla oluşturmalıdırlar. Belediyeler genel ve zorunlu kriterler oluşturmak durumundadırlar.

Tezi Hazırlayan:Dilek ÇETİN ÇİVİ

Tez Danışmanı:Doç. Dr. Hamza ATEŞ

Tez Kabul Tarihi ve no:27/09/2006 2006/17

Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr.Muharrem ES
Yrd. Doç. Dr.Ahmet NOHUTÇU

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

TEZİN İNGİLİZCE ADI:
PERFORMANCE MANAGEMENT OF MUNICIPALITIES

ABSTRACT:

Performance management (PM) is a set of processes that help organizations optimize business performance. PM is focused on business processes such as planning and forecasting. It helps discovering efficient use of their financial, human, and material resources.

PM involves consolidation of data from various sources, querying, and analysis of the data, and putting the results into practice. PM enhances processes by creating better feedback loops. Continuous and real-time reviews help to identify and eliminate problems before they grow. PM provides key performance indicators (KPI) that help companies monitor efficiency of projects and employees against operational targets.

The Performance Management System should be embedded in the circumstances of the municipality; it must be commensurate with its resources, it must be suited to its circumstances and, most importantly, it must be in line with the priorities, objectives, indicators and targets contained in the IDP. The municipality must promote a culture of performance management among its politicians and within its administration. The municipality must administer its affairs in an economical, effective, efficient and accountable manner. Municipalities have set a number of general, compulsory key performance indicators.

Tezi Hazırlayan: Dilek ÇETİN ÇİVİ

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hamza ATEŞ

Tez Kabul Tarihi ve no: 27/09/2006 2006/17

Jüri Üyeleri: Yrd. Doç. Dr. Muharrem ES
Yrd. Doç. Dr. Ahmet NOHUTÇU

TABLolar:

Tablo 1:Stratejik Planlama Süreci	9
Tablo 2:Performans Ölçme Yöntemi	12
Tablo 3:Performans Denetim Süreci	20
Tablo 4:İtfaiye Hizmetleri	48
Tablo 5:Polis Hizmetleri	48
Tablo 5.1:Polis Hizmetleri İşletme Maliyetleri	48
Tablo 5.2:Şiddet Suçları Oranı	48
Tablo 5.3:Mülkiyet Suçları Oranı	48
Tablo 5.4:Toplam Suç Oranı	48
Tablo 5.5:Suçlanan Genç Sayısı	49
Tablo 6:Yol Hizmetleri	49
Tablo 6.1:Kaldırımı Yollar İçin İşletme Maliyetleri	49
Tablo 6.2:Kaldırımı Yollar İçin İşletme Maliyetleri	49
Tablo 6.3:Yollara Kış Bakımı İçin İşletme Maliyetleri	49
Tablo 6.4:Kaldırımı Yolların Durumu	49
Tablo 6.5.Kış Olaylarına Yanıt	50
Tablo 7:Geleneksel Ulaşım	50
Tablo 7.1:İşletme Maliyetleri	50
Tablo 7.2:Toplu Taşıma Kullanımı	50
Tablo 8:Atık Su	50
Tablo 8.1:Atık Su Toplanması İçin İşletme Maliyetleri	50
Tablo 8.2:Atık Su Toplama İyileştirme İşletme Maliyetleri	50
Tablo 8.3:Atık Su Sistemi İşletme Maliyetleri	51
Tablo 8.4:Atık Su Geri Kazanımı	51
Tablo 8.5:Atık Su İyileştirme By-Pass	51
Tablo 9:Yağmur Suyu	51
Tablo 9.1:Kentsel Yağmur Suyu Yönetimi İçin İşletme Maliyetleri	51
Tablo 9.2:Kırsal Alan Yağmur Suyu Yönetimi İçin İşletme Maliyetleri	51
Tablo 10:İçme Suyu Hizmetleri	52
Tablo 10.1:İçme Suyu İyileştirme İşletme Maliyetleri	52
Tablo 10.2:İçme Suyu Dağıtım İşletme Maliyetleri	52

Tablo 10.3:İyileştirme ve Dağıtım Maliyetleri	52
Tablo 10.4:Kaynatarak Kullanın Önerileri	52
Tablo 10.5:İçme Suyu Ana Boru Kırıkları	52
Tablo 11:Katı Atık	53
Tablo 11.1:Çöp Toplama İşletme Maliyetleri	53
Tablo 11.2:Çöp Elden Çıkarma İşletme Maliyetleri	53
Tablo 11.3:Katı Atık Geri Dönüşüm İşletme Maliyetleri	53
Tablo 11.4:Katı Atık Entegre Sistemi İşletme Maliyetleri	53
Tablo 11.5:Katı Atık Toplama ve Geri Dönüşüm Üzerine Şikayetler	53
Tablo 11.6:Katı Atık Yönetim Alanları Sayısı ve Yüzölçümü	53

GİRİŞ:

Son yıllarda yönetim alanında yaşanan değişim ve gelişmeler kamu yönetimini de etkisi altına almış yeni bir kamu yönetimi anlayışı benimsenmiştir. Bu yeni anlayış ile kamu yönetiminde işletme gibi algılanmaya başlanmıştır. Kamu yönetiminde işletme tarzı anlayış ile süreç, yöntem ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmek olan klasik anlayıştan; performans ölçme, hedef strateji ve öncelikler belirleme, etkin ve verimli kaynak kullanmaya dayalı anlayışa geçilmiştir. Aslında bu yeni anlayışın kaynağı 1970'lerde yaşanan mali krizler karşısında kamu yönetiminin yetersiz kalışıdır. Bu yetersizlik devletin küçültülmesi, özelleştirme ve deregülasyon gibi uygulamalarla şekillenen Reagan ve Thatcher iktidarları ile aşılmaya çalışılmış ve gelişen bu yeni anlayışa kayıtsız kalınmamış kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecine girilmiştir.

Kamuda hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar, vatandaşın müşteri olarak algılanması, merkezi yönetimin küçülmesi şeklinde yaşanan gelişmeler performans yönetimini kamu sektörü için de cazip kılmıştır. Bu algılamanın doğal bir sonucu olarak vatandaş odaklı yönetim modelinden müşteri odaklı modele geçilmiştir. Vatandaş vergi veren ve sonra köşesinde oturan pasif vatandaş kimliğinden sıyrılarak aktif ve hesap soran vatandaş kimliğine bürünmüştür. Müşteri odaklılık ile yararlanılan hizmetin bedelini vergilerle finanse eden vatandaş kaynakların nereye harcandığı hususunda hesap sorma imkanına kavuşturulurken yönetim de hesap verme sorumluluğu altına girmiştir. Böylece çift yönlü işleyen bir hesapverebilirlik mekanizması oluşmuştur. Bu çift yönlü mekanizma yanında performans yönetimi kurumun mevcut ve geleceğe yönelik durumları hakkında veri toplama imkanı vermekte ve kurumun geleceğinin bugünden planlanmasına olanak tanımaktadır.

Performans yönetimi de bu yeni anlayışın bir uzantısı olarak düşünülebilir. Kamu sektörü açısından performans yönetimi kamu örgütlerinin başarılı ve doğru bir şekilde mal ve hizmet üretmek ve sunmak için kullandıkları yol, yöntem ve araçlar konusunda yaptıkları faaliyetin toplamıdır.

Kaynakların etkin ve verimli kullanımını merkeze alan bu modelde yönetimin faaliyetleri açık, anlaşılır ve ölçülebilir kriterlere bağlanmakta ve yönetimin başarısı bu kriterlerin ne kadar tutturulabildiği ile ölçülmektedir. Yani performansın hangi alanda artırılması gerektiği, bunun nasıl yapılacağı, performansın nasıl ve hangi aralıklarla ölçüleceğinin ve nasıl

geliştirileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Performans yönetiminde ana hedef amaca ne kadar uygunluk gösterildiği ve ne kadar yaklaşıldığıdır.

Kamu örgütlerinin içerisinde bulunduğu performans düşüklüğü, farklı ve çoğu zaman birbirleriyle tutarsız amaç ve hedefler, güvenilir ölçüm metotları ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar hükümetleri kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmaya itmektedir. Şüphesiz kamu yönetimi alanına girişi oldukça yeni olan bir yönetim olmasına rağmen kamu yönetiminde performans yönetimi ekonomik gelişmeden kamu güvenliğine, polis hizmetlerinden bayındırlık hizmetlerine, merkezi yönetimden yerel yönetimlere ve gönüllü kuruluşlara kadar geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle az kaynakla çok iş yapma bilincinin ve imkanlarının geliştiği bir çağda performans kriterlerinin geliştirilmesi ve performans yönetimi, kamu kurum ve kuruluşlarında da aynen özel sektördeki benzerlerinde olduğu gibi etkinlik, verimlilik, ve sorumluluk anlamlarında performans ilerlemesi sağlamaya yönelik temel yönetim araçları arasına girmiştir.

Kamu sektörü kuruluşlarının performansı hükümet programlarının, politikaların ve hizmetlerin etkin, verimli ve ekonomik olarak yürütülmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Unutmamamız gereken performans yönetiminin şu veya bu şekilde sonuca ulaşma yolu oluşudur. Sonuçta incelemelere konu olan kamu kuruluşlarının çıktıları, sonuçları ve gerçek performansıdır.

Bu özellikleri dolayısıyla performans yönetimi belediyeler gibi sundukları hizmetler ile orantılı kaynaklara sahip olmayan kurumlar için ihtiyaç niteliği kazanmıştır. Ayrıca belediyelerin sundukları hizmetlerin ölçülebilir kriterlere bağlanabilir nitelikler taşıması belediyeler için performans yönetiminin doğru bir seçim olacağı en önemli göstergesidir.

Belediye tarafından sunulan hizmetlerin vatandaş cephesindeki yansımaları oldukça önemlidir. Sonuçta belediyeler vatandaşa hizmet sunmak ve onun memnuniyetini sağlamak için vardır; ancak vatandaşla böylesine iç içe olan belediyeler çok sayıda iş ve işlem yürütmekle yükümlü olmaları, faaliyet alanlarının genişliği, karmaşık personel yapıları, mevzuattan ve siyasi etkilerden kaynaklanan sıkıntılar nedeniyle performans yönetimini uygulamakta zorlanmaktadırlar.

Ülkemizde kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen düzeye çıkarılamaması, istikrarlı bir ekonomik büyümenin yakalanamaması, işsizlik ve verimliliğin sağlanamaması gibi yetersizlikler Türk kamu yönetiminin geleneksel anlayıştan sıyrılarak kamu işletmeciliğine kaymasına yol açmıştır. Sonuç olarak Türk kamu yönetimi de Avrupa Birliği'ne uyum süreci içerisinde yeniden yapılanma sürecine girmiş ve bu bağlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile yeniden yapılanmanın yerel yönetim ayağı oturtulmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda belediyelerde müşteri odaklılık, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi yeni yönetim ilke ve teknikleri ile yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Artık ülkemiz belediyelerinin yönetim yapılarını performansa dayandırmaları iş, işlem ve personel performanslarını ölçmeleri gündeme gelmiştir.

İşte bu çalışmada kamuda performans yönetiminin ne anlama geldiği ortaya konduktan sonra bu yönetim modelinin belediyelere uygulanışı anlatılacaktır. Uygulanış açıklanırken bu sistemi kullanmış bazı belediyeler üzerinden açıklamalar yapılacak ve ülkemizde yeni yeni hayat bulan uygulamalardan söz edilecektir. Bu çalışmanın temel varsayımı performans yönetiminin belediye yönetimlerinde hayata geçmesi ile birlikte belediyelerde hedeflerin en doğru şekilde belirlenmesi, hedefe ulaştıracak ölçü ve kaynakların rasyonel biçimde tespiti ve değerlendirilmesi ve değişen bu süreçte çalışanlara ve vatandaşa biçilen rollerle katılımcı bir modelin yakalanacağıdır.

1.BÖLÜM:KAMUDA PERFORMANS YÖNETİMİ

1.1.Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi; bir kurumun önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmada izlediği yol ve bu yol sonunda elde edilen sonuçların birlikte değerlendirildiği bir süreçtir. Kamu sektörü açısından ise performans yönetimi kamu örgütlerinin başarılı ve doğru bir şekilde mal ve hizmet üretmek ve sunmak için kullandıkları yol, yöntem ve araçlar konusunda yaptıkları faaliyetin toplamıdır. Başka bir ifadeyle etkin ve verimli kaynak kullanımı yoluyla hizmet kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışı ve bu anlayışı hayata geçirmede kullanılan tekniklerin bütünüdür. Bu tekniklerin kamu sektöründe kullanılmaya başlanmasının temel nedenlerinden biri vergi ödeyen klasik pasif vatandaş modelinin artık terk edilerek onun yerini hesap verme mekanizmaları ile güçlendirilmiş aktif müşteri modelinin almasıdır.

Performans yönetimi etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik gibi üç temel unsur üzerine kurulu bir anlayışı benimser. Etkinlik önceden belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi iken; verimlilik ise hedeflere ulaşmada kaynaklardan nasıl yararlanıldığını gösteren bir kavramdır. Son olarak ekonomiklik de mevcut girdilerle elde edilebilecek en yüksek çıktıya ulaşabilmektir. Bu üç kavram arasındaki ilişkide bir doğru orantı söz konusu olup birindeki artış diğerinin veya diğerlerinin de artışı anlamına gelir.

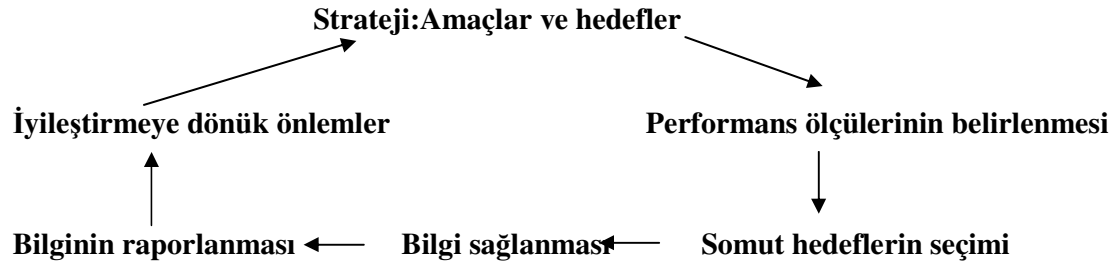
Performans yönetim sistemi mal ve hizmet sunumunda önem ve öncelikleri gözönünde bulundurarak amaç ve hedefler belirleme ve bunları uygun, açık, anlaşılabilir ve ölçülebilir kriterlere bağlama; bu amaç ve hedeflere ulaşma düzeyini saptama ulaşılmadı ise ne yapılması gerektiğini soran bir sistemdir. Bu yapılırken atlanmaması gereken önemli bir nokta ise kurumun kendi çalışanlarının performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. Ancak çalışanların performansının değerlendirilmesinde değerlendiricinin izleyeceği yöntem sistemin başarısı açısından oldukça önemlidir. Burada değerleyicinin yapması gereken başarısızlığa vurgu yapmak değil yol gösterici olarak davranmak ve başarının nasıl gerçekleşeceğini çalışanla birlikte bulmaya çalışmak olmalıdır; çünkü kurumsal performans düzeyinin yüksekliği çalışanların performansları ile doğru orantılıdır. “Zaten iyi bir performans yönetimi, amaçların ve önceliklerin neler olduğu, şu anda ne yapmak gerektiği yapılan işin kurumun performansına katkısının ne olduğunun çalışanlar tarafından biliniyor olması demektir.Çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans yönetim sisteminin temel prensibi de budur.”(Halis-Tekinkuş,2003:169)

Son yıllarda kamuda hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar, vatandaşın müşteri olarak algılanması, merkezi yönetimin küçülmesi şeklinde yaşanan gelişmeler performans yönetimini kamu sektörü için de cazip kılmıştır. “Kamu sektörü açısından bakıldığında performans kamu yönetiminin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Diğer bir ifade ile, kamu bürokrasisi içinde bulunanların hizmetleri yerine getirme ve sunma çalışmalarını ifade eder. Yönetim faaliyeti ise, bu mal ve hizmetlerin yapılmasıdır. Dolayısıyla, performans yönetimi , kamu örgütleri için kamu örgütlerinin başarılı şekilde doğru ve gerekli mal ve

hizmetleri yerine getirme ve sunmada kullandığı yol, yöntem ve araçlar konusunda yapılan faaliyet olduğu söylenebilir.”(Çevik,2001:154)

Kamu ve özel sektör arasındaki kurumsal, kültürel ve politik farklılıklar performans yönetiminin hayata geçirilişinde de kendini hissettirecektir. Kamuda performans yönetiminin yerleşmesi bu sektördeki bazı hizmetlerin ölçülebilir nitelik taşımaması, stratejik hizmetlerin kamuoyuna açıklanamaması, bu konudaki uzman sayısının yeterli olmayışı, varolan uzmanların performans kriterleri üzerinde uzlaşamamaları, yönetim anlayışımızdaki denetime bakış gibi faktörlerin etkisiyle biraz daha zor olacaktır.

Aslen performans yönetimi aşağıda sayacağımız unsurlara sahip döngüsel ve tekrarlanan bir süreçtir.(Aral,2001:1)



Strateji:Performans yönetimi bağlamında strateji bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini ifade eder.

Performans ölçülerinin belirlenmesi:Dönemsel faaliyetlerin sayısal verilerle ifadesidir.

Somut hedeflerin seçimi: Somut hedefler yönetimce belirlenmiş gelecekte ulaşılabilecek ve sayısal olarak ifade edilmiş amaçlardır.Bunlar ya kurumun tamamı ya da bir program veya başarıyı etkileyen etmenlerle ilgili olabilir ve sorunların önceden belirlenmesine ve çözümüne esas teşkil etmesi gerekir.

Performans bilgisinin sağlanması:Bilgi güvenilir ve tutarlı olmalı; kurumun amaçladıklarına ulaşmış olup olmadığı hakkında iyi bir fikir vermelidir.

Bilginin raporlanması:Performans bilgisine yönelik raporlama kurum içi yönetimin izlenmesine ve karar almasına esas teşkil etmesinden ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunun başarılmasında yararlanılacak araçları sağlamasından dolayı önem arz eder.

Performansın iyileştirilmesine yönelik önlemler:Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir.Kurum işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler almalıdır. Eksiksiz bir yönetim süreci için sizden kurumun genel stratejisini değerlendirecek kurumsal başarılar beklenmektedir.

1.2.Performans Yönetiminin Bileşenleri

Performans Yönetimi nerede başlayıp bittiği tam olarak kesin olmayan bir dönüşümü ve aralıksız devam eden bir süreci ifade eder; bu süreklilik mal ve hizmet üretiminin sürekli bir faaliyet olmasının doğal bir sonucudur(Ateş-Çetin,2004:257). Bu aralıksız ve sürekli sürecin temelinde ise performans yönetiminin bileşenleri etkilidir. Bu bölümde bu bileşenler üzerinde durulacaktır.

1.2.1.Planlama ve Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramının kamu kesiminde kullanılmaya başlanması çok yenidir. Dünyada gelişen kamu yönetimi ve kamu hizmetindeki yeni anlayış çerçevesinde stratejik düşünme ve stratejik planlama uygulamaları, kamu yönetiminde yaygınlaşmış özel sektörün kar amacı güden şirketlerinin yönetimini etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modeller, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde de uygulama alanı bulmaya başlamıştır(Aşgın,2006:7).

Sağlıklı bir performans yönetimi için atılması gereken ilk adım planlamadır. Planlama ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri açıkça ortaya çıkarılırken ileriye dönük olarak yapılması gerekenler de belirlenmiş olur. Yani performans planı yönetsel önceliklerin, kritik noktaların, amaçların ve stratejilerin sıralandığı bir belgedir.

Planlar hazırlanırken kurumun geçmiş yıllardaki bilgileri, piyasada yaşanan gelişmeler, genel ekonomik şartlar ve hükümetin genel politikası en önemli verileri teşkil ederler.

Strateji ve plan kavramları genelde birbirine karıştırılan kavramlardır. Strateji uzun süreli seçimlerle ilgili; plan amaçlara ulaşmak için neyin yapılacağını saptanmasına ilişkindir. “Stratejiler yazılı hale getirilerek kesin hüviyet kazandırılırsa stratejik planlama adını alır.”(Eren,1990:15)

Strateji kelimesi Türkçe’ye İngilizce’den giren bir kelime olup günlük dilde belirlenen hedefe ulaşmak için tutulan yol anlamında kullanılan bir kelime olup devlet açısından bu kelimenin anlamı devletin kritik görevlerini ve fonksiyonlarını içeren, bunlara hedef ve amaç kazandıran ve çevre faktörlerince etkilenen çok boyutlu bir kavram olarak açıklanabilir(Barca-Balcı,2004:4).

Strateji yönetimde üç önemli role sahiptir. Bunlar: (Erdem,2000:39)

1. Faaliyetlerin genişliğinin ve sınırlarının belirlenmesini sağlamak,
2. Faaliyetlerin genişleyerek büyürken takip edeceği yolları önermek,
3. En iyi fırsatlara doğru karar kurallarını vermek,

Stratejik planlama, bulunulan nokta ile ulaşılmak istenen nokta arasındaki yolu tarif eder ve örgütü bir bütün olarak değerlendirip amaçlara ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden oluşur. Bunun için amaç, hedef ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesi şart olup, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı ile hareket etmek gerekir. Tüm bu zorunlulukların yanında bütçenin de stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğunun yerleştirilmesine ihtiyaç vardır. Bu çerçevede stratejik planlama(DPT,2003:7):

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği tasvir eder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: **Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.**

Stratejik planlama bakış açısı sayesinde bugünün verilerinden hareketle geleceği yorumlayıp 5 yıl ya da 10 yıl sonrası tesadüfe bırakmamış oluruz ve arzulanan geleceği bugünden alınan kararlarla oluşturabiliriz. Bize arzulanan geleceği kurma fırsatı veren stratejik planlama sürecini incelememizde büyük yarar vardır:

1.Ön planlama aşaması (Planı nasıl yapacağımızın kararlaştırılması)

2.Üst yönetim (sürecin kavranması ve kimin katılacağına karar verilmesi)

- Kurumun misyonu tanımlanır.
- Stratejik amaçlar belirlenir.
- İş planları yapılır, hangi aşamada nelerin yapılacağını, kimlerin yapacağı

gösterilir.

- **Zaman çizelgeleri düzenlenir.**
- **Kaynak analizi (Görevlere ilişkin insan ve mali kaynak tahsis edilir.)**
- **Roller ve sorumluluklar tespit edilir ve tanımlanır.**
- **Geçmiş ve geleceğe yönelik araştırmalar yapılır.**
- **Çevre analizi yapılır (Çevre ve konu ile ilgili örgütler, kuruluşun kendi değerleri ve ön yargıları hakkında bilgi toplanması)**
- **Görev tanımları yapılır ve amaç ve hedefler netleştirilir.**
- **Biz ne ile uğraşıyoruz? sorusuna yanıt aranır.**
- **Gelecek hakkında olumlu veya olumsuz çeşitli alternatif yordamlar yapılır.**
- **Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıkları hesaplanır.**
- **Fırsat ve tehditler değerlendirilir(Kritik faktör olan dış çevre unsurlarından ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik güçlerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehlikelerin tahmini oldukça önemlidir.)**
- **Örgütsel tepkiler alınır. Bu stratejik planın en önemli yönüdür; çünkü kişilerin karara katılımı önemlidir.**

Tablo 1.Stratejik Planlama Süreci

<ul style="list-style-type: none">• Plan veProgramlar• GZFT(güçlü ve zayıf yönler,fırsatlar ve tehditler) Analizi• Piyasa Analizi• Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ(NEREDEYİZ?)
<ul style="list-style-type: none">• Kuruluşun varoluş gerekçesi• Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER
<ul style="list-style-type: none">• Arzu edilen gelecek	VİZYON (NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?)
<ul style="list-style-type: none">• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER
<ul style="list-style-type: none">• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri• Detaylı iş planları• Maliyetlendirme	FAALİYETLER VE PROJELER (GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ?)
<ul style="list-style-type: none">• Raporlama• Karşılaştırma• Geri besleme• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi• Performans göstergeleri• Performans Yönetimi	İZLEME(BAŞARIYI NASIL TAKİP EDERİZ?) DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇME (BAŞARIYI NASIL DEĞERLENDİRİRİZ?)

Kaynak:DPT,2003

Bir önceki sayfada açıklamaya çalıştığımız bu süreci yine aynı sayfadaki tablo ile de özetlemek mümkündür.

Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda kuruluşun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Ayrıca kuruluş, ortak aklı devreye sokarak bir bütün olarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir yan ürünü olarak kurum içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir. Gerekliğinde kapsamlı bir durum analizi için kuruluşun faaliyet alanıyla ilgili diğer kuruluşların ve kesimlerin görüşlerinin alınması gerekmektedir.

Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Stratejik planlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacaktır. İhtiyaç halinde kuruluş dışından danışmanlık veya hizmet alınması mümkündür.

Bu açıklamalara paralel olarak akla şöyle bir soru gelebilir. Stratejik planları diğer planlardan ayıran özelliği nedir? Bu ayırıcı özellikleri şöyle sıralayabiliriz: (Erdem,2000:42)

- a) **Zaman süresi:** Uzun süreli plan çeşidi olmakla diğerlerinden ayrılır; ama her uzun süreli plan stratejik plan değildir. Zaman olarak üç yıl ya da daha az olanlar stratejik plan değildirler. Stratejik planlar diğer uzun süreli planlamalara yol gösterirler.
- b) **Verilerin yapısı:** Ayrı cins verilerden oluşmaktadırlar ve fonksiyonlarla ilgilidirler. Stratejik plan iç öğelerin ahengi, bölümler arasında koordinasyon, örgütün çevre ile ilişkisine ilişkin verilerden oluşur.
- c) **Verilerin sayısı ve miktarı:** Stratejik planlama yaparken kullanılan veriler heterojendir. Bundan dolayı tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veriyle ilgilidir.
- d) **Organizasyon seviyesi:** Stratejik daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar. Diğer planlar bu amaçları ve sonuçları birer veri olarak kabul ederler.

1.2.2. Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi

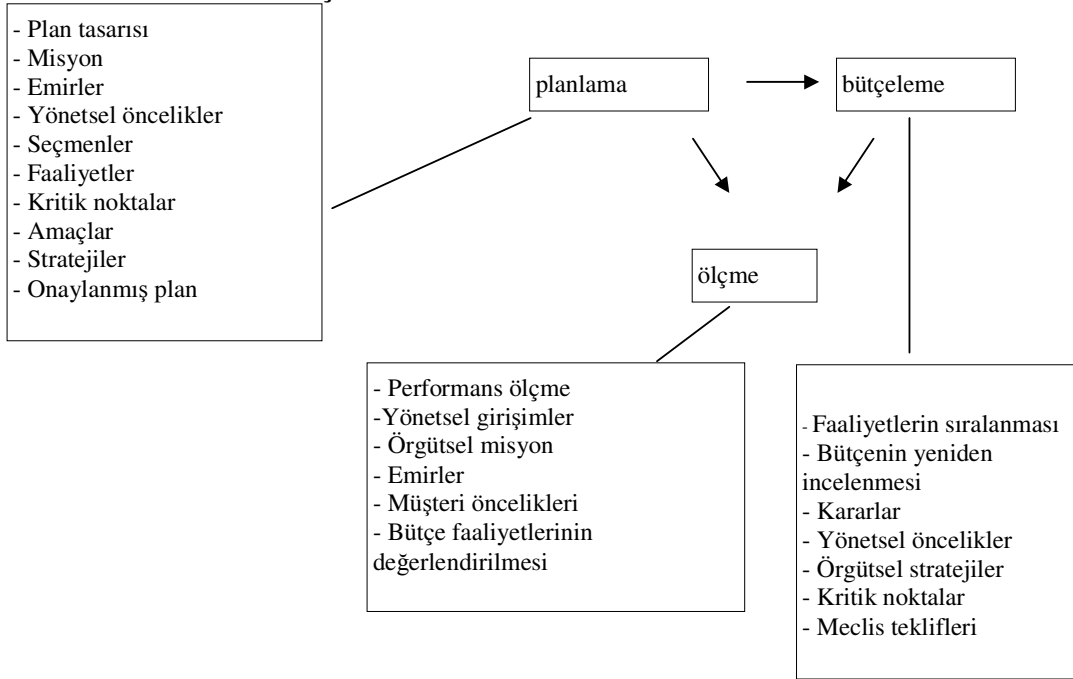
Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Başka bir ifade ile “performans ölçme toplanan bilgilerin analiz ve rapor edilerek kaynak dağılımı, üretim ve başarılı sonuçlar almak için kullanılması iken; performans değerlendirme ise sistemli bir şekilde toplanan, analiz ve rapor edilen bilgilerin program performansı ve başarılı performans seviyesinde belirlenmesidir”(Ateş- Çetin,2004:257)

Performans ölçümü konusundaki tanımları arttırmak da mümkündür. “Performans ölçümü bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir. Uygulayıcılar açısından ise bir kurum tarafından veya bir program içinde yürütülen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir.”(Sayıştay,2003) bu tanımdan hareketle performans ölçümünün yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- **Kurumun yönetsel uygulamalarını geliştirir ve daha düzenli yönetilmesini sağlayarak yönetimin etkinliğini artırır.**
- Sürekli bir faaliyet olduğundan kuruma eksikliklerini görme ve bunu tamamlama imkanı verir.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Kurum hem çalışanlarına hem de müşterilerine hesap verme sorumluluğu altına girdiğinden kuruma olan güven hem müşteri hem de çalışanlar açısından artar.
- Kurumsal strateji ve politikaların şekillenmesinde kullanılır.
- Motivasyon ve ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.

Sağladığı bu yararlar sayesinde performans ölçümü kamu örgütlerinin de ilgi alanına girmiştir. Kamu örgütlerinin içerisinde bulunduğu performans düşüklüğü, farklı ve çoğu zaman birbirleriyle tutarsız amaç ve hedefler, güvenilir ölçüm metotları ve kaynak yetersizliği gibi sorunlar hükümetleri kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerine yatırım yapmaya itmektir. Şüphesiz kamu yönetimi alanına girişi oldukça yeni olan bir yönetim olmasına rağmen kamu yönetiminde performans ölçümü ekonomik gelişmeden kamu güvenliğine, polis hizmetlerinden bayındırlık hizmetlerine, merkezi yönetimden yerel yönetimlere ve gönüllü kuruluşlara kadar geniş bir alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bir başka deyişle az kaynakla çok iş yapma bilincinin ve imkanlarının geliştiği bir çağda performans kriterlerinin geliştirilmesi ve performans ölçümü, kamu kurum ve kuruluşlarında da aynen özel sektördeki benzerlerinde olduğu gibi etkinlik, verimlilik, ve sorumluluk anlamlarında performans ilerlemesi sağlamaya yönelik temel yönetim araçları arasına girmiştir.

Tablo 2. Performans Ölçme Yöntemi



Kaynak: Department of State Internal Auditor in Virginia, 2000

Kamu sektöründe performans ölçülmesi özellikle idarecilerin yerinde karar almaları için önemlidir(Erdumlu,1996:3) Kamu kurumları için performans ölçümünün karar almak, kontrol sağlamak ve kamusal çıktılarla performansını arttırmak gibi üç önemli unsuru vardır. Performans ölçümü bir yandan kamu görevlilerinin karar alma süreçlerini etkilerken çalışanlar açısından da güçlendirici bir etkisi söz konusudur.

“Ayrıca hükümetleri vatandaşlarına karşı, kamu hizmeti görenleri, müşterilerine hizmet ettikleri topluma ve ürettikleri hizmetlerin kullanımlarına karşı, kamu kurumu üst düzey yöneticilerini, kurumların yönetim kuruluna karşı, personeli üstlerine karşı, kamu hizmeti gören taşeronları bu hizmetleri finanse eden veya düzenleyen kamu kuruluşlarına karşı, kamu görevlilerini vergi verenlere, hissedarlara vs. karşı sorumluluklarını canlı tutmalarına katkıda bulunur”(Halis-Tekinkuş,2003:186). Kamu görevlileri elde edilen performans ölçüm sonuçlarını, kaynak tahsisi yöntemini geliştirmek, plan ve program geliştirmek, kamu hizmetlerinin verimliliğini yükseltmek için kullanabilirler(Songur,1995:13)

Performans ölçümü, performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması ile mümkündür. Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine baz oluştururlar.

Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir ve performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynakların toplamıdır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır. Girdi göstergeleri örnekleri;(DPT,2003:41)

- Bakım onarım için kullanılacak asfalt miktarı
- İhtiyaç duyulan öğretmen sayısı
- Aşılama programında kullanılacak enjeksiyon sayısı

Çıktı : Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine karşın, amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı olmada yetersizdir.Çıktı göstergeleri örnekleri; (DPT,2003:41)

- Tedavi hizmeti verilen hasta sayısı
- Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu
- Yıl içinde konaklayan yerli ve yabancı turist sayısı
- Okuldan mezun olan öğrenci sayısı
- Belirli bir dönemde işlemi yapılan müracaat sayısı
- Aşılama programı çerçevesinde aşı yapılan toplam çocuk sayısı

Verimlilik (Efficiency) : Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir. Örnek verimlilik göstergeleri;(DPT,2003:42)

- Taburcu olan hasta başına maliyet (maliyet/çıktı)
- Taburcu olan hasta başına tedavi süresi (zaman/çıktı)
- Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)
- İşlemi tamamlanan her bir müracaat için değerlendirme süresi (zaman/çıktı)
- Sağlanan turizm geliri başına tanıtım harcaması (maliyet/sonuç)
- Aşılanan çocuk başına maliyet (maliyet/çıktı)

Sonuç : Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktılarının, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkinlik (effectiveness) ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir. Örnek vermek gerekirse;(DPT,2003:43)

- Tedavi sonrası iyileşme gösteren ve taburcu olan hastalardan yardıma muhtaç olmaksızın hayatlarını sürdürebilenlerin oranı
- Bakım onarımı yapılan karayollarında ulaşım hizmetlerindeki iyileşme (zaman tasarrufu, kaza sayılarında azalma vs.)
- Ülkeye gelen ve fiilen yatırım yapan yabancı sermayedeki artış (yüzde veya miktar değişim)
- Aşıyla önlenebilir hastalıklarda yüzde veya miktar itibarıyla meydana gelen azalma

Kalite : Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler). Örnekler;(DPT,2003:43)

- Taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı
- Bakım onarımı yapılan karayollarında öngörülen süre içinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı
- Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların yüzdesi
- Aşı yapılan çocuk nüfusunda hastalığa yakalanmayanların oranı

Çıktı ve sonucun aynı kavramı ifade edebildiği durumlar da olmasına karşın, iki gösterge birbirinden farklıdır; bu yüzden çıktı ve sonuç göstergeleri birbirine karıştırılmamalıdır. “Örneğin;“Tedavi edilen ve taburcu olan hastaların sayısı” bir çıktı göstergesidir. Burada sadece sayı ifade edilmektedir. Programın tedavi edilen insanlar üzerindeki etkilerinin ne olduğu belirsizdir. Öte yandan “Taburcu edilen ve yardıma muhtaç olmaksızın hayatını sürdüren hastaların sayısı” ise bir sonuç göstergesidir. Burada, tedavi sonrasında tedavi edilen insanların hayatlarındaki değişiklik ölçülebilmektedir. Benzer şekilde, bazı sonuç göstergeleri aynı zamanda kaliteyi ölçebilmektedir.” (DPT,2003:44)

Prensip olarak, her bir hedef için mutlaka en az birer girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergesi oluşturulmalıdır. Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlemek de mümkündür. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler.

Performans değerlendirmesinde üzerinde dikkatle durulması gereken husus, çıktıların faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, sonuçların ise stratejik amaçlara karşılık gelmesidir. Aslında burada yapılan, uygulama stratejisi bölümünde anlatılan çerçevenin içinde olan, ancak daha detaya inen bir performans değerlendirmesidir.

Performans göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin

edileceği, ihtiyaç duyulan veriler halihazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir.

İyi düzenlenmiş performans göstergelerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir(DPT,2003:46):

- Anlamlılık (Stratejik amaç ve hedefle doğrudan ilgili mi?)
- Kapsamlılık (Birlikte ele alındığında stratejik amaç ve hedeflerin bütün yönlerini kapsıyor mu?)
- Geçerlilik (Seçilen gösterge, ölçmeye çalıştığı hedefi doğrudan temsil ediyor mu?)
- Sorumluluk (Bir birimle bağlantısı var mı?)
- Dengelilik (Birden fazla gösterge bir arada uyumlu olarak kullanılıyor mu?)
- Nesnellik (Göstergenin tanımı herkes için net ve açık mı?)
- Basitlik (Hesaplanması ve yorumlanması kolay mı?)
- Güvenilirlik (Gösterge için kullanılacak veri seti doğru, tutarlı ve zaman içinde karşılaştırılabilir nitelikte mi?)
- Ulaşılabilirlik (Gösterge için toplanacak veri kolayca, kısa zamanda ve uygun maliyetle toplanabilir mi?)
- Kullanışlılık (Toplanan veriler karar alma sürecinde ve öğrenmede etkili olacak mı?)
- Sahiplenilme (İlgili taraflar bu göstergenin kullanılmasını anlamlı buluyor mu?)

Performans göstergelerinin geliştirilmesi devamlı ve gelişen bir süreçtir. Performans göstergelerini gözden geçirmek ve güncelleştirmek için şu sorular sorulabilir:

- Geçtiğimiz yıl içinde yaşanan gelişmeler mevcut performans ölçülerini nasıl etkileyecektir?

- Performansın ölçülmesi konusunda sorun yaşanan noktalar var mıdır?
- Veri toplama ve analizi safhasında değişiklik ve yeniliğe ihtiyaç var mıdır?
- Ölçüm bilgilerinden sağlanan fayda yönetim, çalışanlar, uygulayıcı birimler, mali birimler, müşteriler ve ilgili taraflar açısından yeterli midir?
- Raporlar doğru birimlere mi sunulmaktadır?
- Ek göstergelere gereksinim duyulmakta mıdır?

1.2.3 Performans Denetimi

Performans denetimi performans bilgisinin bir tür geri bildirimidir; yani planlarla belirlenen sınırlar içinde sistemi hedeflenen performans seviyesine ulaştırmaktır. “Bir başka tanımla kaynakların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini ve hesap verme sorumluluğunun gereklerinin belirli ölçüde karşılanıp karşılanmadığını görmek için bir kurumun, kuruluşun, programın ya da faaliyetin değerlendirilmesidir.”(Kubalı,1999:32). Songur ise (1995:31) performans denetimini sistemdeki tüm değişkenlerin davranışlarını önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara yönelik planlar çerçevesinde yönlendiren bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Performans denetimi 1940’lı yıllarda, firmaların sanayi standartlarına göre verimliliklerini ölçmek üzere faaliyet denetiminin önem kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Denetimin ana hedefi kullanılan kaynaklar olmaktan çıkmış, yönetimin faaliyetleri, işlevleri, maliyetleri ve başarılarına doğru kaymıştır. Harcama kalemlerinin önemini vurgulama yerine, spesifik bir faaliyet ve işlevden beklenen sonuçların üzerinde durulmaya başlanmıştır.(GAO,1997:5) 1960’lı yıllarda Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemine geçiş ve 70’lerde yasama organlarının kamu kurumlarında harcanan paraların verimliliği ve etkinliği konusunda bilgi istemeye yönelmeleri performans denetimine farklı bir boyut kazandırmıştır. “Devletin kamu düzenini sağlama fonksiyonu dışında sosyo-ekonomik gelişimde aktif rol oynamaya başlaması, kamu gelir ve giderlerinin artışına yol açarak daha rasyonel karar mekanizmalarının oluşturulması ihtiyacını artırmıştır. Hükümet faaliyetlerinin hacmi genişledikçe, harcanan paralardan tam bir verim alınması talebi ortaya çıkmıştır. Demokratik kurumların yerleşmesiyle halkın savurganlık ve kötü kullanıma karşı duyarlılığı artarak, kamu kaynaklarını kullananlardan hesap sorma bilinci de artmıştır. Devlet

fonksiyonlarının artışı ve çeşitlenmesi dolayısıyla uygunluk denetiminden performans denetimine geçişte etkili olan faktörler şöyle özetlenmektedir:

- Hükümet faaliyetlerinin kapsamındaki artış
- Kaynakların rasyonel dağılımı ihtiyacı
- Demokratik kurumların gelişimi ile kamuda hesap verme sorumluluğu bilincinin yerleşmesi
- Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim”(Kubalı,1999:35)

Performans yönetimi bileşenleri içinde kapsamının genişliği ve seçiciliği ile karakterize edilen performans denetimi tüm faaliyetlerin sistemlerin ve projelerin tek tek incelenmesini ifade etmez; daha çok spesifik amaçlarla seçilir. Denetim alanları: (Kubalı,1999:44)

- İç kontrol sistemleri,
- Yönetim bilgi sistemi ve karar alma süreçleri,
- İnsan kaynağı yönetimi ve personel verimliliği,
- İş süreçleri, sözleşmeler ve envanter yönetimi,
- Maliyet etkinliği,
- Makine ve teçhizatın kullanımı,
- Kurumsal amaç ve hedeflerin arka planındaki rasyonelite ve başarıların derecesi,
- Hedef gruplarının memnuniyet derecesi,
- Maliyet aşımaları nedenleriyle birlikte incelenir ve böylece,
- Zaman aşımaları ve sonuçları değerlendirilir.

Performans yönetiminin en önemli bileşenlerinden biri olan performans denetimi ; performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesinde gerekli ayarlama ve düzenlemelerin yapılabilmesi için geri bildirim sağlanmasıdır. Denetimde döngü geri bildirim yöntemi ile sağlanır. Yalnız denetimin amacına ulaşabilmesi için geri bildirim müteakip yönetimin gerekli tedbirleri alması gerekir. Gerekli tedbirler alınıp sonuçlardan yararlanılmazsa elde edilen bilgiler sadece raporlar halinde dosyasında kalır ve hiçbir yararı olmaz. Bu durumda performans seviyesinde hiçbir olumlu değişikliğe yol açmaz. Performans ölçümü ve denetim ancak idarenin karar alma ve uygulama düzenini

harekete geçirmesi ile beklenen sonucu verir. Denetim burada; önleyici (daha gerçekçi planlama için geri bildirimden yararlanarak örgütün hedef ve amaçlarında gereken değişiklikleri yapma esasına dayanır ve müdahaleyi sonuca bırakmadan süreçte uygular), özendirici (belirlene performans hedefleri tüm kademelerdeki çalışanlara iletilir.çalışanları planlar ve hedefler konusunda bilgilendirdikten sonra kendilerine bildirilen performans ölçüm sonuçları çerçevesinde başarılarının özendirilmesi ve ödüllendirilmesi gerçekleştirilir), düzeltici (performans değerlendirmeden sonra düzeltilmesi gereken alanlar belirlenir) olmak üzere üç yönlü çalışır.

Planlamasından rapor yazımına ve raporların izlenmesine değin geçen performans denetimi süreci bir sistem dahilinde ilerler. Bu sistem sayesinde verimli, etkin ve tutumlu bir denetim gerçekleştirmede kurumun kaynakları iyi kullanılmış olur. Ayrıca bu sistematize edilmiş süreç işlem ve usullerin geliştirilmesi için genel yorumlarda bulunduğundan dinamiktir. Denetim raporlarına biçimini veren bu genel yorumlar başarı ve başarısızlık nedenlerini göstermede oldukça nesnelidir. Bu başarı ve başarısızlıkların saptanma nedeni geçmişi ve şimdiyi ele alarak gelecekteki faaliyet ve programları şekillendirmektir. Zaten performans denetiminin başarısı temel faaliyetlerin ve potansiyel zayıflıkların bilinmesi ve tanımlanmasını gerektirir.

Tablo3:Performans Denetim Süreci

Faaliyetler	Değerlendirme/Girdiler	Çıktı
Denetim planlama aşamasının yönlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none">- Anahtar sorular, genel yaklaşım, ve planlama aşaması bütçesini içeren denetim teklifi- Denetim kaynağı ve zaman tahdidi	Denetim planlama aşamasının programlanması
Denetim yönünün kararlaştırılması	<ul style="list-style-type: none">- Program İncelemesi- Anahtar sorular, genel yaklaşım, ve planlama aşaması bütçesini içeren denetim teklifi	<ul style="list-style-type: none">- Onaylanan denetim amaç, kapsam ve deneme raporu taslağı- Onaylanan genel denetim yaklaşımı
Denetim kriterlerinin oluşturulması	<ul style="list-style-type: none">- Onaylanan denetim amaç, kapsam ve deneme raporu taslağı ve genel yaklaşım- Program İncelemesi Mantık Modeli- Kriterler için yetkiler- Yönetim standartları/ girdiler- Önceki Paranın Değeri denetim bilgisi/ tecrübesi	Denetim kriterleri, alt kriterler ve genel beklentiler
Kanıt toplama planının tasarlanması	<ul style="list-style-type: none">- Onaylanan denetim amaç, kapsam ve deneme raporu taslağı ve genel yaklaşım- Program İncelemesi- Denetim kriterleri, alt kriterler ve genel beklentiler- Bütçe ve programlama faktörleri	Ayrıntılı denetim yaklaşımı
Denetim ekibinin seçilmesi	<ul style="list-style-type: none">- Tanımlanan yeterlilik gereksinimleri- Nitelikler, tecrübe ile ilgili bilgiler ve mevcut personel ve muhtemel uzmanların masrafı- Muhtemel Danışmanlık Komitesi Üyeleri	<ul style="list-style-type: none">- Denetim personelinin atanması- Uzmanların işe alınması- Oluşturulan Danışmanlık Komitesi
Belgelenen denetim planı	<ul style="list-style-type: none">- Yukarıdakilerin hepsinin çıktıları- Program İncelemesi- Haberleşme stratejisi- Denetlenen kurumun girdileri- Danışmanlık Komitesinin incelemesi- Genel Denetçi Yardımcısı incelemesi	Onaylanan denetim planı

Kaynak: YDK,2005

Denetimin sonucunda oluşturulan rapor, performansı ölçmek için kullandığımız kriterleri (yani standartları) açıkça ifade etmelidir. Kriterlerin temelini ve her birine ilişkin sonuçlarımızı açıklamalıdır. Bulgular hakkında uygun ve yeterli bilgi yer verilerek okuyucunun kendilerine rapor edilen bilgileri yeterli düzeyde anlaması sağlanmalı ve sonuçlarımızı destekleyen bilgiler ve analiz açıklanmalıdır.

Denetim planında belirlenen kriterler, sistematik olarak kanıt toplamak ve analiz etmek için kullandığımız temellerdir. Bunlar ayrıca bulgularımızı ve sonuçlarımızı rapor etmemize de baz oluşturmaktadır. Ancak kriterlerin denetim planında ayarlanma ve düzenlenme biçimi, denetimin ve sonuçlarının yasama yetkililerine ve kamuya açıklanması için en iyi yapıyı sunamayabilir. Bu nedenle rapor hedeflediği kitlenin gereksinimlerini daha iyi karşılayacak şekilde yapılandırılabilir. Örneğin her bir kriteri tek tek listelemek yerine birkaç kriteri üç veya dört başlık altında gruplamak tercih edilebilir. Rapor hazırlama stratejisi, denetim sırasında bulunan konuların anlamını da dikkate almalıdır.

Sonuçlarımız aradığımız performans kriter ve standartlarının açıklaması ve gerçek performansa göre bulgularımızla mantıksal olarak desteklenmelidir.

2.BÖLÜM:BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1.Değişen Yönetim Anlayışının Belediyelere Yansıması

Kamunun müşteri olarak ele alınması, belediyeleri kendi içine kapalı eski prosedürlerden kurtarıp, dışa açılımını sağladığı için olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir(Stewart-Stoker,1989:3). Yeni anlayışa göre belediye sadece bir dizi tutanak ya da hizmet dağıtım prosedürüne indirgenmemeli, bunun yerine hem hizmet sunumu hem de vatandaş haklarıyla beraber düşünülmelidir. Yaklaşımda duyarlılık, kalite ve müşteri kavramaları yanında hakçalık, adalet, ve vatandaş gibi kavramlarda yer almaktadır(Cochrane,1993:14).

1930'lardan 1970'lerin ilk yaralarına kadar kapitalist toplumlarda istikrarlı bir toplumsal düzenleme biçimi kurulmuştur. Toplu üretim ve tüketimin hakim olduğu bu Fordist dönemde, refah devlet uygulamaları ve müdahalelerle talep talep artışı devlet tarafından teşvik edilmiştir. İngiltere'de yerel yönetimler, refah devletinin örgütlenmesi ve işleyişindeki kilit noktada bulunduğu Fordist toplumsal düzenlemede merkezi

bir rol oynamışlardır(Stoker-Mossberger,1995:212). Bu dönemin büyük ölçeği hiyerarşik denetimi ve standart hizmet sunumunu ön plana çıkaran örgüt anlayışından yerel yönetimlerde etkilenmişlerdir. 1980'lerde Fordizmdeki çözüme yerel yönetimlerin de oluşmakta olduğu iddia edilen Post-Fordist sistem içindeki yeni rolünü açıklamaktadır. Bu yeni rol, Thatcher'ın yerel yönetimlerin işlevlerini, örgütlenme biçimlerini ve faaliyetlerini, esnek ekonomik yapı ve teşebbüs kültürü ile uyumlu hale getirecek biçimde yeniden tanımlama çabasının bir ürünüdür(Stoker,1991:141). Ayrıca Fordizmin çözülmesi sonucu ortaya çıkan yeni işletmecî yönetim yaklaşımında da etkilenilmiştir. Artık yerel yönetimler yönetim sistemlerini, müşteriye dönüklüğün ve esnekliğin taleplerini karşılayacak şekilde değiştirme arayışına girmişlerdir(Stoker-Mossberger,1995:213).

1970'lerin ikinci yarısından itibaren ekonomik açıdan gelişmiş Batı ülkelerinde yerel yönetimlerin pozisyonları önemli ölçüde değişmiştir. Kıta Avrupa'sında özellikle İspanya, Portekiz, Fransa, İsveç, Norveç ve Danimarka'da desantralizasyon amaçlı reform programları uygulanmaya başlanmıştır. Bu programlar yerel ve bölgesel yönetimlere daha fazla işlev verilmesini, mali konularda takdir yetkisi verilmesini ve merkezi düzenlemelerin azaltılmasını öngörmektedir (Batley,1991:212). Yerel yönetimler kıta Avrupa'sında genel yeterlilik anayasal ilkesine dayanarak, geniş bir alanda meşru sorumluluk ve etkinliğini koruyabilmiştir. Diğer yanda İngiliz ultra vires prensibi harcama konusunda belli işlevlerin yerel yönetimlere tahsisine izin vermiştir. Sonuçta yerel yönetimler İngiltere örneğinde kamu hizmetlerinin götürülmesinde bir araç olarak görülürken, kıta Avrupa'sında bir yandan yerel topluluğun kendi kendisine yönettiği bir sistemi temsil ederken diğer yandan da özgür komün deneyimi ile, yerel otorite olarak komün fikrinin canlandırılması amaçlanmıştır (Batley,1991:214).

Birlikte yaşamının doğal bir sonucu olarak insanlar toplumsal hayatı geliştirmeye yönelik arayışlara girişmişler ve bu arayış bir yandan toplumsal hayatı düzenleyen kurumların düzenlenmesini gündeme getirmiş bir yandan da bireysel ve toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesine yol açmıştır. İşte böyle bir ortam içinde toplumsal hayatı düzenleyen kurumların merkezi olmaktan çok yerel olması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Gelişen ve çeşitlenen insan ihtiyaçlarının karşılanmasında en iyi yolun hem zaman hem maliyet bakımından yerel kurumlar olduğu herkesçe kabul edilmiştir. Bunun sonucunda yerel yönetim birimi olarak belediyeler yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem kazanmaya başlamıştır.

Belediyeler, artan ve farklılaşan toplumsal hizmetleri sunan kurumlar olarak, önemli işleri yerine getirmektedirler. Bu yüzden özellikle 1950'lerden itibaren dünyada belediyelerin yeniden düzenlenmelerine yönelik faaliyetler yoğunluk kazanmıştır. "Belediyelerin yeniden düzenlenmesi çalışmalarında, yerel yönetim otoritelerinin siyasi olarak düzenlenme ihtiyaçları dışında ayrıca, insanlara sunulan hizmetlerin düzenlenmesinden, coğrafi olarak genişleyen işlemlerdeki artışlarda etkili olmuştur. Bu düzenlemede belki de en önemli etkeninin, şehirlerdeki nüfus değişimleri ve şehir merkezleri ile merkez dışında genişleyen yerleşim yerlerine aynı ölçek ve eşitlikte hizmetlerin ulaştırılması ihtiyacının olduğunu söylemek mümkündür."(Elcock,1994:32) Zira, aynı dönemlere rastlayan iletişim ve haberleşme olanaklarındaki gelişmeler sayesinde, merkez dışında olan insanlarda olaylardan daha kısa sürede haberdar olabilmektedirler. Bu ise, kendilerine sunulan hizmetlerdeki farklılık sonucu yönetime tepki gösterebilecek bir insan topluluğunun oluşturulması anlamı taşımaktadır.

"Öte yandan, gerçek anlamıyla uygulanmasa da, serbest pazar şartları çerçevesinde insanların görece olarak seçme özgürlüğü içinde mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığı, Pazar ve tüketici yaklaşımını yönetim anlayışının hakim olduğu bir dönemde, kamu hizmeti sunan kurumların da bu anlayıştan etkilenmemeleri mümkün değildi. Nitekim kamu hizmetine muhatap olan insanların, pazar ve tüketici odaklı pazarlama uygulamalarının etkisi altında özellikle 1960'lardan itibaren, kendilerine sunulan her türlü hizmette de hizmet sunan kurumları daha kaliteli ve tüketici yönlü olmaya zorlamaları gündeme gelmiştir."(Torlak,1999:97)

2.2.Neden performans yönetimi?

Belediyelerde karar-vericiler etken olmak istemekte ve yerel hizmetlerde katma değer sunmak istemektedirler. Vergi ödeyen vatandaş ise ödedikleri vergilerin nasıl ve nereye harcandığını bilmek ve kendisine sunulan hizmetleri yıllar bazında başkalarına sunulan hizmetlerle karşılaştırmak istemektedirler.

Belediyelerde performans yönetiminden beklenen yasayla belirlenen yükümlülüklerini yerine getirmedeki etkinlik derecelerinin belirlenmesine olanak sağlayacak bir sistemi geliştirmektir.

Geliştirilecek olan sistemin odak noktası, belediyelerin verimliliklerinin ve kaynakların etkin kullanımının değerlendirilmesidir.

1990'lı yıllardan itibaren belediyeler birtakım hizmet sorunları ile karşı karşıya kalmışlardır. Sert geçen kış mevsimi nedeniyle su borularının donması, mevsim şartlarına bağlı olarak meydana gelen kazalar belediyeleri halkla karşı karşıya getirmiş ve mevcut uygulamalarla bu sorunları aşmanın mümkün olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine belediyeler yeni arayışlara girmişler ve bu arayış performans yönetim sisteminin doğmasını sağlamıştır. Belediyeler mevcut sorunlarını aşmak için yapması gerekenleri yedi ana faaliyet altında toplamışlardır. Bunlar:

- Belediyeler için performans yönetim sistemi geliştirmek
- Belediye hizmetlerine yönelik amaç ve hedefler belirlemek
- Bu amaç ve hedefleri 3 yıllık ya da çok yıllık stratejik planlara bağlamak
- Yıllık faaliyet raporları yoluyla halka bilgi verecek bir mekanizma kurmak
- Belediye yönetimine özgü göstergeler belirlemek ve bunu merkezi yönetimin performans göstergeleri ile uyumlu hale getirmek
- İhtiyaçlar ve öncelikleri dikkate alarak etkinlik, verimlilik ve kaliteyi arttırmak
- Performans bilgisinin diğer belediyelerle karşılaştırma yapabilme imkanı verecek şekilde kullanılması

2.3.Belediyelerde Performans Yönetiminin Temel Unsurları

Performans çeşitli unsurların birleşmesinden oluşan bir kavramdır. Performans kavramının bazı unsurları yaşanan zamana göre önem kazanırken bazıları önemini yitirmiş, bazı unsurlar ise yeni hayat bulmuştur. II. Dünya Savaşından sonra mal ve hizmetlere artan talep ve kaynakların kıt olmasının yarattığı ortam nedeniyle tutumluluk ve verimlilik daha sonra etkinlik ve günümüzde de kalite unsurları gelişme göstermiştir(Akal,1998:6).Yine Akal'a göre işletmeler için etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi ile karlılık ve bütçeye uygunluk olmak üzere performansın yedi boyutundan bahsetmektedir. Bilgin ise(2004:25), özel sektörde uygulanan performans yönetiminin ilke ve özelliklerinin kamu yönetimine aynen uygulanmayacağını belirttiikten sonra, kamu performans yönetiminin unsurlarını performans anlayışının kabulü, kurumsal performansın oluşturulması, bireysel performansın izlenmesi, sayılabilir performans hedefleri, ölçülebilir performans ölçütleri, açıklık, hukukilik ve insanilik olarak belirtmiştir.

Sunulan mal ve hizmetlerin çeşitliliği ve kaynağı performansı oluşturan unsurların çeşitlenmesine yol açabilir. Örneğin bir belediyede şikayetleri dinlemek, müşteri tatmini gibi faaliyetlerde, hizmetlerde kalite ön planda iken; hane başına ulaştırılan su hizmeti gibi faaliyetlerde kaliteden çok kantite ön plana çıkmaktadır(Köseoğlu,2006:213).

Çalışmanın bu bölümünde performansın üç temel unsuru olan tutumluluk, verimlilik ve etkinlik ile kalite ve hakkaniyet unsurları üzerinde durulacaktır.

2.3.1.Belediyelerde Tutumluluk

“İstenilen amaca en düşük maliyet, en kısa sürede en uygun miktar ve yerde ulaşmak olarak tanımlayabileceğimiz tutumluluk unsuru belediyelerin iş, işlem ve faaliyetlerini bu ilkeye uygun olarak koordine etmesini, harcamalarını tutumlu bir biçimde yapmasını ve bu ilke dairesinde örgütlenmelerini gerektirmektedir. Belediyeler açısından tutumluluk, hizmetlerin en düşük maliyetle ve en uygun zamanda, belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Belediyelerin yürütmekle görevli olduğu tüm hizmetleri tek başlarına karşılamaları çok zordur. Nitekim, belediyeler hizmetlerde maliyetleri düşürmek amacıyla kendi aralarında işbirliğine gitmenin yanında, özel kesime de birtakım teknik hizmetleri (çöp toplama gibi) ihale ederek kaynaklarından tasarruf sağlamaktadırlar.”(Köseoğlu,2006:215) Ayrıca diğer kaynakları olduğu gibi insan kaynağını da tutumlu bir şekilde kullanmak bu ilkenin bir parçasıdır. Amaca ulaşmada en doğru, en uygun sayıda personeli doğru zaman ve yerde kullanmak belediyenin başarısı ve tutumluluğunun göstergesidir.

2.3.2.Belediyelerde Verimlilik

“Verimlilik örgütün hedeflerini göz önünde tutarak, belirli girdilerle en yüksek çıktının elde edilmesini veya sabit değer ve miktardaki çıktının en az girdiyle elde edilmesini ifade eder(sayistay.gov.tr,2000). Bu tanıma göre verimlilik iki biçimde sağlanabilir. Birincisi, aynı girdiler kullanılarak çıktı arttırılabilir; ikincisi ise belirli bir orandaki çıktıya, girdilerin azaltılması ile ulaşılabilir.”(Köseoğlu,2006:216)

Belediye hizmetlerinde verimlilik birim maliyet başına daha çok çıktı elde etmek ya da daha az birim maliyete aynı miktar ve kalitedeki çıktıya ulaşmak ile mümkündür. Belediye yönetimlerinde kullanılan girdiler arasında belediye personeli, mali kaynaklar(belediyelerin öz gelirleri, merkezi yönetimden aktarılan transferler ve devlet yardımları), bina, araç-gereç ve belediyede kullanılan bilgi teknolojisi sayılabilir. Belediyeler bu girdileri kullanarak, belde halkının talep ettiği yerel ortak mal ve hizmet üretimini gerçekleştirmektedirler(Köseoğlu,2006:216). Belediyelerin hizmet maliyeti karşılığı onlara sağlanan mali kaynaklar sabit olduğundan verimlilik belediyeler açısından sorun olmaktadır(Skogan,1976:279). Yerel yönetimlerin sahip olduğu kıt kaynaklara karşılık, yaşanan yerelleşmenin de etkisiyle kendilerinden beklenen hizmetler giderek artmaktadır. Bu nedenle belediyeler, ellerindeki kaynakları en yüksek verimi elde edecek biçimde kullanmak durumundadırlar(Öztürk-Çoşkun,1998:116).

2.3.3.Belediyelerde Etkinlik

Etkinlik ve verimlilik kavramları genelde birbirine karıştırılmaktadır. Verimlilik girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi ifade ederken etkinlik amaçlara ulaşma derecesidir. Hedeflere ulaşma derecesi subjektif yargıların devreye girmesine neden olmakta ve bu etkinliğin herkes için farklı boyutlarda ifade edilmesine sebep olmaktadır. Bu da etkinliğin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır.

Belediyeler açısından etkinlik, yerel hizmetleri, belde halkının talep ve beklentileri göz önünde bulundurularak belirlenen hedefleri gerçekleştirecek doğrultuda sağlamayı ifade etmektedir(Yalçındağ,1992:7). Belediyelerin hedeflerini karşılamadaki yeterlilikleri onların etkinlik derecelerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Etkinlik, belediyelerde performans yönetiminin önemli unsurlarından birisidir. Çünkü belediyeler iş, işlem ve faaliyetlerinde tutumluluk ve erimliliği sağlamış olabilirler; ancak hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmedikleri hala bir soru olarak kalacaktır. Örneğin bir belediyede altyapı harcamaları bir önceki yıla göre azaltılmış olabilir. Ancak yeterli altyapı yatırımı yapılmadığı için, belde sınırlarında sağlıklı bir kentleşme ve sağlıklı bir yaşam gerçekleştirilemeyecektir (Köseoğlu,2006:218).

2.3.4.Belediyelerde Kalite

Kalite üretilen mal veya hizmetin müşteri taleplerini karşılama düzeyidir. Kalite kavramı rekabet etme gücü ile ölçülen bir kavramdır, bu durum belediyeler gibi kar maksimizasyonu ve rekabete dayanmayan bir anlayışla çalışmayan kamu kurumları için bir zorunluluk olarak görülmemektedir. Ancak halka en yakın kurum olma sıfatıyla belediyeler hizmetten yararlananlara kaliteli hizmet sunmak zorundadırlar. Vatandaşlarına onların istekleri doğrultusunda belli standartlarda hizmet sunan belediyeler müşteri memnuniyetini arttırabileceklerdir. Günümüzde halk, belediyelerden sadece klasik bölgesel kamu hizmetlerinin sunulmasını beklememektedir. Bunun da ötesinde özellikle belediye yöneticileri ve karar organları, halk tarafından kendilerine kaliteli, ucuz ve güvenilir hizmet sunmaları ve daha yaşanabilir bir kent sağlamaları için seçilmektedirler(Peker,1996:16).

Belediyelerde hizmeti sadece belde halkına sunulan eylemler olarak düşünmemek, belediye içindeki iş, işlem ve faaliyetleri de kalite kavramı içinde değerlendirmek gerektirmektedir. Bu bağlamda belediyelerde üretilen hizmetleri iç ve dış hizmetler olarak ayırmak mümkündür(Öztemel,2001:28).

Mesela evine su bağlatmak isteyen kişiye verilen bu hizmetin maliyeti, süresi ve kişinin verdiği emek; diğer yandan belediye çalışanlarının iş görürken takındıkları tavır, güler yüzlülük, ses tonları vb. su sağlama hizmetinin kalitesini oluşturur(Peker,1996:23)

Belediyelerde kaliteli hizmet sunulmasının bir unsuru da şikayetlerin kabulü ve değerlendirmesine ilişkin bir sistemin kurulmasıdır. Şikayetlerin belediye ile ilgili birimlere ulaştırılması, hızlı bir biçimde sonuçlandırılması, soruşturmanın adil ve güvenilir olması iyi işleyen bir şikayet sisteminin asgari koşullarını oluşturmaktadır(Öztürk-Çoşkun ,1998:121).

2.3.5.Belediyelerde Hakkaniyet

Yerel hizmetlerin sunulmasında hakkaniyet ilkesi, kent sınırları içindeki farklı yönetim birimlerinin, sorumluluk alanlarındaki nüfusa hizmet sunumlarında nicelik ve nitelik açısından farklılık doğmaması ve varolan farklılıkların azaltılmasını gerektirir(Beler,1990:7). Bir beldede kaynakların eşit olarak dağılımını sağlamak çok zor olmasına rağmen, eşitlik ideali doğrultusunda kaynakların adil bir biçimde dağılımı ve hizmetlerin hakkaniyete uygun olarak sunulması mümkündür(Köseoğlu,2006:221).

Nitekim, belde sınırlarındaki eşitsizliklerin azaltılması için kaynakların eşit dağılımı her zaman çözüm oluşturmaz; çünkü önemli olan hizmetlerle ihtiyaçların uyumlu olmasıdır(Beler,1990:7). Bu sorun, belediyelerde müşteri odaklı bir anlayışın yerleşmesini gündeme getirmektedir. Müşteri odaklılık yerel hizmetlerin sunulmasında belediyelerin, vatandaş taleplerini dikkate almasını gerektirmektedir(Köseoğlu,2006:221).

2.4.Belediyelerde Performans Yönetimi Süreci

Belediyelerde performans yönetim sürecini aşama aşama açıklamadan önce performans yönetim sürecine ilişkin genel bir bilgi vermek doğru olacaktır. Başarılı bir performans yönetimi için öncelikle performans yönetim sürecinin çok iyi bir biçimde düzenlenmesi gereği belediye yönetimi içinde geçerlidir. Belediye yönetimleri bu süreçle ilgili işlemlerde şu ilkelere uyma konusunda daha dikkatli davranmalıdırlar.

- Belediyede performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları tespit edilmelidir
- Belediyenin mevcut performansı değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans konusunda yaşanan problemler belirlenmelidir.
- Mevcut performans düzeyi ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
- Performans artırılması için yapılması gerekenlerin neler olduğu belirlenmeli ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi ile ilgili olarak yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi gerçekleştirilmelidir. Daha sonra elde edilen veriler çerçevesinde belediyelerde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanılmalıdır.
- Belediye hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmaları yapılmalıdır.
- Belediye çalışanlarının performans değerlendirme ve ölçme konusunda

eğitilmesi gereklidir; çünkü performans yönetim sürecinde kurum içi performans da oldukça önemlidir.

- Belediye için bir “performans ölçüm modeli/sistemi” geliştirilmelidir
- Performans ölçüm sistemlerinin hesaplanması yapılmalıdır.
- Performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ve raporlama sürecinin geliştirilmesi gerçekleştirilmelidir.
- Tüm yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak belediyede performans geliştirilmesi konusundaki eksiklikler tespit edilmeli ve süreç devam etmelidir.

Öte yandan belediyelerde oluşturulan performans yönetim sistemlerinin başarısı şu şartlara bağlıdır(Aktan,1999):

1. Sistem, belediyenin iç ve dış çevresine ilişkin performans durumları hakkındaki bilgileri aynı anda verebilmelidir.
- 2.Sistem, belediyenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Sistem, yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir.
- 3.Sistem, bilgi verme konusundaki dengeyi tutturabilmelidir; yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla ya da az bilgi içermemelidir.
4. Sistemin, sağladığı bilgi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili kesimlerin sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır. Katılım düzeyi nicel ve nitel olarak arttıkça onaylama ve destek de o derece büyür. Onaylama performans geliştirme amacı için temel koşuldur.
- 5.Sistem, ortaya koyacağı ters ya da beklenmeyen sonuçlar karşısında kendi savunma mekanizmalarını da bünyesinde barındırmalıdır
- 6.Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçirmeden verebilmelidir. Bunun için ölçüm sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıya kavuşturulmalıdır.
7. Sistem, performanslardaki değişimleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

Göstergelerin çoğu, verimlilik göstergeleri gibi kısmi ölçümlere olanak verirler. Bu da olayların tek yönlü değerlendirilmesine yol açar. Bu nedenle, ya çok çeşitli göstergeler bütünsel bir yapıda kullanılmalı ya da toplam performans ölçüm yöntemleri kullanılmalıdır.

8. Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.

9. Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşımalıdır. Sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine belediye yönetimlerinin değişen koşullarına uygun yeni ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.

10. Bir performans ölçüm sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir. Sistemin ilettiği bilgiler iç ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır.

11. Sistemin maliyet etkinliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde belediyenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır. Ölçümlerle veri sağlamanın gerektirdiği çaba, zaman ve para, bu verilerin geçerliliği ve yararları ile karşılaştırılabilir olmalıdır.

12. Bir ölçüm sisteminde “analiz biriminin” tanımı çok önemlidir. Ölçümü yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır. Ölçümlerde uygun tekniklerin ve ölçütlerin seçilebilmesi bu koşul altında mümkün olabilir.

13. Performansın tüm yönleri ile ölçümü olanaksızdır ve değerlendirmelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir. Her şeyin ölçülebileceği savı da maliyet açısından her zaman uygun olmayabilir. Bu nedenle performans ölçüm sistemlerinin tam anlamıyla mükemmel olamayacağını kabul etmek gerekir.

14. İyi bir ölçüm sistemine ulaşmanın yolu deneme ve yanılmadan geçer. Kağıt üstünde mükemmeli yakalamak mümkün değildir. Bunun için önce basit sistemlerle başlamalı, uygulama sonuçlarına göre sistemlerin geliştirilmesine çalışılmalıdır.

Bu genel özelliklerden sonra belediyelerde performans yönetim sürecinin işleyiş evrelerini tek tek inceleyebiliriz.

2.4.1. Performans Yönetimi Sürecinin Evreleri

2.4.1.1. Evre 1: Sürecin Başlangıcı

Performans yönetim sürecinin bu ilk evresi bir hazırlayıcı dönem olarak düşünülebilir. Bu evre rol ve sorumlulukların tanımlanması ve bu tanımlama doğrultusunda görev paylaşımının yapılması yoluyla kurumsal iskeletin oluşturulması esasına dayanır(Performance Management Framework Buffalo City IDP,2002:246).

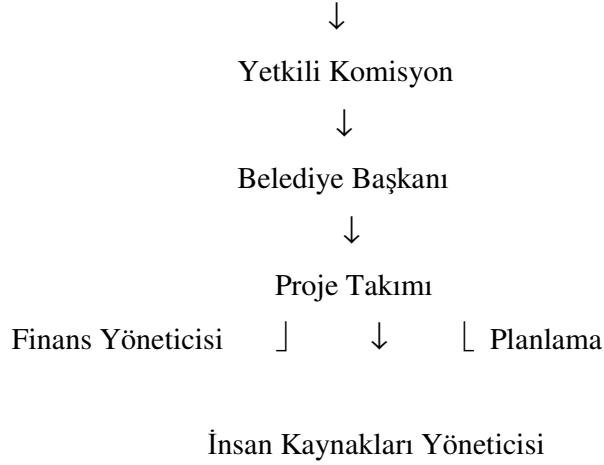
Sürecin bu evresi performans yönetim sisteminin küçük bir tanıtımı olduğundan belediyenin bu evreyi fazla uzatmaması doğru bir seçim olacaktır; çünkü bu hazırlık ölçümleri mevcut belediye yapısı ve sorunları hakkında yerel düzeyde bilgilendirmeyi hedeflenmektedir. Özet bilgilendirme süreci üç adımdan oluşmaktadır. Bunlar(Performance Management Framework Buffalo City IDP,2002:247):

-Sorumlulukların paylaşımı

Yerel performans sistemi içinde sorumluluk ve görevleri kontrolü altında tutan yetkili bir komite söz konusudur. Ancak yetkili komite tüm bu görevler için bir yönetici atayabilir; ama bu görev devri komitenin sistemin geliştirilmesine yönelik sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Performans yönetim sistemi iskeletinde en önemli yeri tutan danışma meclisi ise yetkilendirmeye ilişkin bilgilerin yazılı olarak ifade edilmesini isteyebilir. Böylece meclis nelerin yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu, kimler tarafından ve ne zaman yapılacağını açıkça şart koşmuş olur.

-Kurumsal düzenlemelerin yapılması

Belediye, liderliğini üst düzey bir yönetici ya da belediye başkanın yaptığı bir proje takımı oluşturabilir. Bu proje takımı yetkili komisyona ve danışma meclisine rapor verme yükümlülüğü altındadır. Kurumsal hiyerarşi ise şu şekilde oluşur(Performance Management Guide For Municipalities,2001:10).



Proje takımı;

- Belediyenin yeni sisteme hazırlığından
- Sistemin geliştirilmesinin kolaylaştırılmasından
- Sitemin gereklerini yerine getirmede belediyeyi desteklemekten sorumludur.

-Değişimin yönetilmesi

Performans yönetim sisteminde en önemli nokta kurumun değişime hazırlanmasıdır. Belediye içinde ve dışında performans yönetimine niçin ihtiyaç duyulduğu ve neler yapılacağı konusunda var olabilecek farklı farklı anlamaları ortadan kaldırmak için değişime hazırlanmanın sistemin en can alıcı noktası olduğu hususunda ortak bir kanı oluşturulmalıdır. Değişimi hazırlayıcı en önemli öge memurların gereksinimlerinin farkına varmak, performans yönetimine duyulan ihtiyacı kabullenmek ve hangi yönetim prensiplerinin sistemin geliştirilmesi için kullanılacağına tespiti gereklidir. Bu tespitin ardından sistem kendi içinde hesap verebilirliği sağlamalıdır. Bu:

- Belediyeden vatandaş ve topluluklara
- Merkezi yönetimden danışma meclisine
- Çalışanlardan belediyeye

doğru işler.

Belediyeyi kurumsal düzeyde bilgilendirme ise aşağıdaki unsurları bünyesinde barındırmalıdır(Performance Management Guide For Municipalities,2001:8):

- Kurumsal düzeyde hareketliliğin sağlanması
- Stratejilerin belirlenmesi ve anlaşılır kılınması
- Yapılacak faaliyetlerin stratejik olarak sıralanması ve kurum stratejisinin vizyon ve misyon olarak biçimlendirilmesi
- Bu rol, sorumluluk ve beklentiler içinde halk ve belediye arasında iletişimin sağlanması
- Halk katılımı, performans bilgisinin halka ulaştırılması ve seçim arası dönemlerde de halka hesap verebilirliği sağlayacak uygun bir mekanizma yoluyla demokrasinin derinleştirilmesi
- Kaynak sağlama hususunda verimli karar almayı sağlayıcı bir mekanizma yaratmak
- Bize yalnızca işleri doğru yapmayı değil; doğru işler yapmayı tanıtan bir araç sunmak
- Başarıyı ödüllendirmeyi kurumsal yapı içinde bir uyarıcı olarak kullanma ve bu yolla gelişme ve büyümeyi sağlama
- Sistemin geliştirilmesi süreci son olarak şu özellikleri taşımalıdır:

1. genel kapsamlı
2. katılımcı
3. açık
4. basit
5. gerçekçi
6. doğru ve objektif
7. geliştirilebilir

2.4.1.2. Evre 2:Sistemi Geliştirme

Bu evrede aşağıdaki sorulara cevap bulunmaya çalışılır:

- Performans yönetimi ne zaman başlar?
- Performans yönetim sisteminin elemanları nelerdir?

- Kim kimin performansını yönetecek?
- Performans ne zaman izlenecek,ölçülecek ve değerlendirilecek?
- İyi ve kötü performans nasıl birbirinde ayrılacak?
- Bu evrede kurumsal olarak hangi düzenlemelerin yapılması zorunlu olacaktır?

Bu sorulardan hareketle proje takımının ihtiyaçlar doğrultusunda nasıl hareket edeceğini gösteren bir plana gereksinimi vardır.

-Mevcut durum

Proje takımı mevcut durumu göz önünde bulundurarak planlama, uygulama ve değerlendirme sürecinin belediyeledi işleyişine dair bir tespit yapmak durumundadır. Bu tespitin ardından bu yeni plan tasarısı ile performans yönetiminin gerekleri arasındaki boşlukların doldurulması gereklidir.

-Bileşenlerin belirlenmesi

Her bir belediye için performans yönetim sistemine dahil edilecek bileşenlerin tek tek belirlenmesi oldukça önemlidir. Hatta bu bileşenler için ortak kategoriler oluşturulmak mümkündür. Bu ortak kategoriler(Performance Management Guide For Municipalities,2001:10):

1. Vatandaş ve topluluklar
Sivil toplum kuruluşları
Gönüllü organizasyonlar
Sanayi ve ticaret odalarını
içerir.
2. Danışma meclisleri
Belediye başkanları
Yetkili komiteler
Daimi komiteleri
içerir.
3. Memurlar
Belediye yöneticileri

Yönetim takımı
İşçileri
içerir.

Her bir kategori performans yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve kullanılmasında farklı roller oynayacaktır. Her bir bileşenin yükleneceği sorumluluk diğerleri ile kıyaslandığında farklılıklar söz konusu olabilir. Bu sorumluluk dağılımı planın gereklerine göre şekillenecektir.

-Bileşenlerin katılımını sağlayıcı yapılar yaratma

Bu bileşenlerin kendi imkanları ve doğal yapıları göz önüne alınarak anlamlı katılımlarına imkan verecek yollar açılmalıdır.

-Sistemin geliştirilmesi

Bir performans yönetim sistemi belediye içindeki dönüşümün nasıl olacağını tanımlayan ve gösteren bir çerçeve olup planlama, uygulama, ölçme, izleme ve planlama sürecinin nasıl işleyeceği ve görev dağılımının nasıl olacağını gösterir. Ayrıca:

- Gereksinimler doğrultusunda hareket edilmesi
- Planın aşama aşama nasıl uygulamaya geçeceğinin ve yönetileceğinin gösterilmesi
- Her bir bileşenin rol ve sorumluluklarının yerel halkı da içerecek şekilde tespiti
- Raporlama ve hesap verme dönemlerinin sıklığının belirlenmesi
- Kurum performansı ve çalışanların performansları arasındaki bağlantının sağlanması
- Anahtar performans kriterlerinin gösterilmesi

de gereklidir.

-Sistemin yayını

Belediye halkın yorumunu görebilmek için sistemi yerel basında yayınlatabilir. Bu yayın için kısa bir süreye ihtiyaç vardır.

-Sistemin benimsenmesi

Basın yoluyla halkın yorumuna sunulan taslak sistem; halkın onayından geçerse son aşamada danışma meclisinin onayına sunulur. Meclis taslağı benimserse üzerinde gerekli yasal düzenlemeleri yapar.

2.4.1.3. Evre 3: Performans Yönetimini Gerçekleştirme

Sistemin benimsenme düzeyini arttırmak ve işleyişi kolaylaştırmak için öncelikle belediye proje takımına emirler verebilir. Bu emir ve talimatlardan hareketle sistemin gerçekleşme ve yerleşmesini sağlayacak kurumsal strateji saptanır. Belirlenen stratejik iskelet planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçleri ile ilişkilendirilmelidir(Performance Measurement and Management in Asia- Pacific Local Government,1997:5).

-Performansın Planlanması

Biçimsiz olarak bir arada bulunan performans yönetimi parçalarının geliştirilmiş bir plan yoluyla bir araya getirilmesi ve bu yolla uygulama, izleme ve değerlendirme sürecine yol açılmasıdır.

-Önceliklerin saptanması

Belediye sunduğu hizmetleri ve kurumsal yapısını göz önüne alarak önceliklerini saptamalıdır. Bu noktada birkaç örnek verecek olursak şu öncelikleri sayabiliriz:(PM Guide for Municipalities,2001: 17)

- Yönetimsel başarıyı tetikleyecek projeler üretmek
- Orta vadeli gelir ve harcama kalemlerini gösteren finansal planlar hazırlamak
- Ana planı destekleyen yan planlar yapma
- Afet yönetimi planları hazırlamak
- Operasyonel stratejiler belirlemek vb.

Kısaca belediyelerin önceliklerini aşağıdaki anahtar performans alanlarında yoğunlaştırmaları doğru olacaktır :(PM Guide for Municipalities,2001: 18)

- Güvenlik
- Hizmetleri tam olarak sunabilme
- Sosyal ve ekonomik gelişme
- Kurumsal dönüşüm
- Demokrasi ve yönetim
- Finans yönetimi

Ancak tüm bu saydığımız öncelikler tamamen belediyenin seçimine bağlıdır yani belediyeler önceliklerini ve anahtar performans göstergelerini kendi yapısal özelliklerini dikkate alarak kendilerine özgü bir yolla da sıraya koyabilirler.

-Elemanların saptanması

Planın stratejileri ya da öncelikleri saptanırken bunların elle tutulur elemanlara çevrilmesi de önemli bir gereksinimdir. Ancak bu şekilde planın en can alıcı noktaya açıklık getirilir ve uygun göstergeler bulma imkanı yaratılır. Böylece planı dillendiren ifade elle tutulur,ölçülebilir ve belirsizlikten uzaklaşmış olur(PM Guide for Municipalities,2001: 18). Belediye elemanların belirlenmesinde şunlara ihtiyaç duyar:

- Arzulanan sonuçlar dikkatlice düşünülmeli
- Sonuçların çok genel ifadesinden kaçınmalı
- Faaliyet alanı konusunda açık olmalı ve arzulanan sonuçlar konusunda abartılı davranılmamalı
- Çıktı odaklı bir anlayış yakalanmalı

Tüm bu anlattıklarımızı bazı örnekler üzerinde daha iyi görebiliriz: (PM Guide for Municipalities,2001: 19)

- Temmuz 2005 itibariyle işsizliğin aktif nüfus içindeki oranının %20'nin altına düşürülmesi

- 2005 itibariyle kaçak yapıların artışının önlenmesi
- 2015 belediye sınırları içindeki tüm vatandaşların ruhsatlı yapılarda barındırılması
- Belediye sınırları içindeki her yerleşim alanında konutlara en fazla 10 km uzaklıkta , günde 12 saat hizmet veren her tür tıbbi malzeme ile donatılmış kliniklerin kurulması

İyi seçilmiş performans elemanları sayesinde isabetli performans göstergelerine ulaşmanın da yolu açılacaktır.

2.4.1.4. Evre 4: Anahtar Performans Göstergeleri Belirleme

-Göstergeler nelerdir?

Göstergeler bize amaçlara ulaşma başarımızı gösteren ölçülerdir. Bu ölçüler performans boyutunu tanımlamak için düşünülmüş performans ölçüm anahtarlarıdır (PM Guide for Municipalities, 2001:19). Belediyeler performans yönetiminin toplumsal boyutunu gerçekleştirmek için acil eylem planları ve yerel vergi sistemlerini performans göstergelerini merkeze alarak hareket etmelidirler.

“Günümüzde yerel yönetimler düzeyinde kullanılan türevleriyle birlikte 700 civarında gösterge bulunduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesinde kullanılacak göstergeler için her yere uygun belirli bir gösterge seti bulunmamaktadır. Gösterge setleri, evrensel olarak nitelendirilebilecek göstergeleri içerebileceği gibi, sadece yöreye özgü veya daha önce inceleme gereksinimi hissedilmemiş bir konu hakkında da göstergeler içerebilir. Ülkeler arası, ülke, şehir, ilçe gibi yönetim türlerinin tümü ile ilgili olduğu gibi, belirli bir şehirsal sistemin veya toplumsal yaşam içindeki bir konunun hatta, bireyin bile performans değerlendirmesinin yapıldığı örnekler vardır” (Ertekin-Erkut, 2003:71)

-Göstergelerin değeri

Göstergelerin değeri şu özellikleriyle daha iyi anlaşılacaktır:

- Ölçme ve raporlama için gerekli verileri ortak bir çatı altında toplamayı sağlarlar.
- Karışık kavramların basit ve operasyonel ölçümlere dönüşümünü yaparlar.
- Belediye politikasının yeniden şekillenmesine yardımcı olurlar.
- Belediyenin stratejik alanlara yönelmesine imkan hazırlar.
- Belediyeye ve belediye personeline geri besleme imkanı sağlar.

-Gösterge kategorileri

Son dönemde yerel yönetimler göstergelerden farklı isimlerle söz etmektedirler; aslında bunlar gösterge kategorilerine verilen isimler olup bu bölümde bunları açıklamaya çalışacağız.

a)Girdi göstergeleri

Bu kategorideki göstergeler ekonomiklik(arzulanan çıktı için belediyenin gereksinimlerini karşılamada maliyetler) ve etkinliği(kaliteyi düşürmeden kaynak giriş dönemlerindeki belediye başarısı) ölçerler(PM Guide for Municipalities,2001:20). Ekonomiklik göstergeleri daha çok dönemler itibariyle birim maliyet miktarlarını açıklarlar. Örneğin bir konuta su hizmeti ulaştırmanın belediyeye maliyeti. Diğer yandan etkinlik göstergeleri ise zaman, para ya da yapılacak hizmet için gereken personel sayısı gibi unsurları içerir.

b)Çıktı göstergeleri

Girdi göstergeleri ile şekillenen aktivitelerden elde edilen ürünler yani bu göstergelerin mahsulü de çıktı göstergelerini oluşturur. Bu göstergelerin en önemli özelliği ise nicel(rakamsal olarak ya da % ile) ifade edilmeleridir. Çıktı göstergeleri belediyenin programında yer alan faaliyetler arasındaki bağlantıyı sağlar.

c)Sonuç göstergeleri

Sonuç göstergeleri ise kaliteyi ölçen ve ürün elde etmede yakalanan başarıyı gösterir. Burada kalite ile kastedilen dönem itibariyle ürün ve hizmetlerden beklenen yararın sağlanıp sağlanmadığına ilişkindir. Bu da vergi ile hizmet finansmanını sağlayan belediye sınırları içindeki vatandaşların şikayetlerindeki artma veya azalma ile kendini gösterir (PM Guide for Municipalities,2001:20). Bir bakıma bu göstergeler ürün ve hizmetlerin net etkisini ortaya koyar. Örneğin belediyenin diğer enerji kaynaklarından yararlanarak hane başına düşen elektrik enerjisi miktarını azaltması belediyenin elektrik enerjisi tasarruf programındaki net bir etkidir.

Belediye yönetimleri için uygun bir performans modeli ortaya koymak şu soruların cevaplanması ile mümkündür:

- performans yönetimi ne zaman başlar?
- Elemanları nelerdir?
- Kim kimin performansını yönetecek?
- Performans ne zaman izlenecek, değerlendirilecek ve ölçülecek?
- İyi performans kötü performans ayrımı nasıl yapılacak?

Performans yönetiminde;

1.adım: rol ve sorumlulukların belirlenmesi

2.adım:belediye yönetimi ile ortak çalışacak proje takımı kurmak. Proje konunun teknik uzmanları, akademisyenler ve belediye birimlerinde görevli üst düzey yöneticilerden oluşan oluşur.

3.adım:vergi ödeyenlerin performans yönetim sisteminin getireceği değişime hazırlanması

Basit, gerçekçi, katılımcı, hesapverebilen ve şeffaf bir yönetim için atılan bu üç adımdan sonra performansın planlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesine geçilir.

2.5.Belediyelerde Performans Yönetiminin Bileşenleri

2.5.1.Stratejik Planlama

Belediye yönetimlerinin amaçlarına ulaşması için kaynakların elde edilmesinde ve geliştirilmesinde etkili bir araçtır. Ayrıca belediyeler görevde kaldıkları süreyi stratejik planlara dayandırarak olaylara daha kolay yön verme ve müdahale edebilme imkanı bulabilirler.

Arzulanan geleceğin bugün alınan kararlarla şekilleneceği mantığından hareket eden stratejik planlamada öncelikle iş planları, kimlerin neyi hangi aşamada yapacağı belirlenir. Daha sonra zaman çizelgeleri oluşturulur ve gerekli kaynaklar tahsis edilir.

British Columbia(BC) belediyesi stratejik planını 2001-2005 yılları arası bir dönemi kapsayacak şekilde hazırlamıştır. Planda BC belediyesinin;

Vizyonu: ülke çapında en iyi hizmet veren belediye olmak ve bu konuda uluslar arası alanda en iyilerden biri olmak

Misyonu: mal ve hizmet üretme ve sunmada sürekliliğin sağlanması yoluyla toplumun huzur ve güven içinde yaşaması

Değerleri:

- mal ve hizmet üretiminde kalite
- sonuçlar hakkında hesap verebilirlik
- hizmet sunma sorumluluğu
- en iyiye ulaşmak için takım çalışması

Stratejik amaçları: bunlar 5 temel başlık altında düzenlenmiştir.

- ürün kalitesini en yüksek seviyeye çıkarmak
- halkın beklentilerinin de üzerinde bir seviye yakalamak
- mali sorumluluk kapsamında hizmet sunma birim maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla farklı hizmetler için kaynak yaratılması
- insan kaynakları biriminin önderliğinde personelin geliştirilmesi
- ekonomik ve sosyal sorumluluğun arttırılması

Çevre incelemesi: belediyeyi etkileyen sosyal, demografik, politik, teknolojik faktörler incelenmiştir.

Tahminler: plan dönemini kapsayan pek çok tahmin söz konusudur. Birkaç örnek vermek gerekirse;

- **2004 yıl sonu itibariyle maliyetler ve kalite konusunda diğer kamu kuruluşları ve özel sektör kuruluşları ile karşılaştırılabilecek bir seviyeye gelinmesi**

- 2004 yıl sonu itibariyle vergi dışındaki belediye gelirlerinin 2000 yılına göre % 10 artacağı
- 2004 yıl sonu itibariyle belediye personelinin %5'nin emekliye ayrılacağı

Stratejik planlama belediyelerin mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır. Belediyenin beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağıının öngörülmesidir. Belediyenin halihazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları(gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir(Foundation for Community Association Research,2001:4).

1999 yılında Baldwinsville-New York'da kurulan ve 2100'den fazla konut birimini içeren Radisson Topluluğu, NPO çalışma kitabından, Syracuse kentinin bir önceki belediye başkanının kullandığı malzemedan ve topluluğun, daha önceden eğitim görmüş bir planlamacı olan yürütücüsünün araştırma ve planlama deneyimlerinden yararlanarak bir stratejik plan geliştirdi. Uygulamalı Stratejik Planlama ve ICMA Stratejik Gelişim'in bazı bölümleri de tartışmalara bir yön vermek ve süreci yapılandırmak üzere kullanıldı. Detaya indiğimizde Radisson'un stratejik planı şu aşamalardan oluşuyordu(Foundation for Community Association Research,2001:4):

- **Çekirdek liderlik kadrosunun ve değişik grupların temsilcilerinden oluşturulmuş bir genişletilmiş yapının işe başlatılması**
- **Grubun eğitimi, motive edilmesi ve güçlendirilmesi**
- **Planlama hedeflerinin konulması ve işin paylaşımının yaygınlaştırılması**
- **Birliğin durumunun, nasıl ve neden bir araya geldiğinin anlaşılır kılınması**
- **Çeşitli gelecek vizyonlarının hayal edilip anlaşılır kılınması**
- **Varolan veya olası görülen değişim ve fırsatların belirlenmesi**
- **Topluluğun iyi yaptığı işlerin belirlenmesi ve karakteristiğinin ve temel değerlerinin güçlendirilmesi**
- **Güçlü olunan yanların ve fırsatların kullanımıyla bir gelecek vizyonu yolunun tanımlanması**
- **Örgütsel güç ve liderler etrafındaki gruba stratejilerin sahiplendirilmesi**

- **Planın tüm topluluk üyelerine tanıtım ve çeşitli stratejiler konusunda yorumların alınması**
- **Popüler planın yeniden başlatılması, bu plan üzerinde geniş temelli bir mutabakat arayışı ve daha fazla katılım ve geri beslemeye davet edilmesi**
- **Planın bölümlerinin organizasyon birimleri arasında paylaşılması ve işleyiş plan, bütçe programlarının yapılmasını talep etmek**
- **Hedeflerin önceliklendirilmesi- kaynak kullanımının yerleştirilmesi ve planlanması**
- **Gelişmelerin değerlendirilmesi ve geri kalan kalemlerde mutabakat oluşturmak üzere araya girilmesi ve sağlanması**
- **Yeni bir grup ilgili üye ile birlikte vizyon oluşturma sürecinin yeniden başlatılması yeniden başlama**

Stratejik planlamanın belediyeler için faydalarına gelince bunu da şu şekilde sıralayabiliriz:(Aşgın,2006:19-20)

- Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.
- Belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.
- Katılımcı yönetimi yani yönetişimi kuvvetlendirir.
- Belediyeler bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun hazırlamak durumunda kalacaklarından bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri teklif edemeyeceklerdir.

2.5.1.1.Belediyelerde Stratejik Plan Uygulama Örnekleri(**Foundation for Community Association Research,2001:16-20**)

-Nevada Örneği

1997 yılında Las Vegas Nevada belediyesinde peyzaj düzenlemelerinin bakımı ve bitkilerin yenilenmesi giderlerinin sürekli artması, giderek artan su fiyatlarının da etkisiyle şişen bu bütçe kaleminin işleyiş bütçesi içinde önemli bir meblağ oluşturmaya başlaması, bu konuda bir önlem alınması gerekliliğini ortaya koydu. Yönetim kurulu bu durumun bir yeniden değerlendirme ve stratejik planlama gerektirdiği fikrinde uzlaştı. Stratejik planlama doğrultusundaki ilk adım atılmış ve sorun tespit edilmişti. Yönetim kurulu topluluk yerleşmesinin ambiyansını korumalı, aynı zamanda bütçe içinde kalmalı, diğer taraftan da kaynak fonlarını belli bir seviyede tutabilmeliydi. İkinci adım durumu değerlendirmek üzere bir takım oluşturmaktı.

Yönetim kurulu bir geçici komite oluşturdu, konut sahipleri de diğer komitelerde oluşmuş olan deneyimden de faydalanarak, idari personeline katkılarıyla gönüllü çalışmaya talip oldular. En son kaynak çalışmasını ve mali departman yöneticisi ve anlaşmalı CPA ile birlikte belediyenin mali durumunu gözden geçirdiler. Peyzaj uzmanları ve anlaşmalı oldukları peyzaj şirketi ile olası malzeme ve bakım yöntemleri değişiklikleri üzerine görüştüler. Aynı zamanda yerel su dağıtım politikasından da yararlandılar ve yetkili bir uzmandan ortak alanlar su kullanım hesaplamaları için yardım istediler.

Düzenledikleri, yönetim kurulu komite üyeleri, idare ve peyzaj işleri yüklenicisinin katıldığı toplantılarda mali analizleri ve su kullanım hesaplarını incelediler. Bu inceleme sonucunda uzun vadeli bir planlama ile daha iyi bir alt yapı elemanları ve varolanların bir kısmının kurak iklim bitkileri ile değiştirilmesi yoluyla su kullanım sisteminin ve peyzaj tasarımının daha ekonomik bir su tüketimi getirebileceği ortaya çıktı. Bu dönüşüm süreci bütçelendirme işlemleri ve varolan kaynaklardan karşılanabiliyordu; ek bir aidat ödemesi veya aidatların arttırılması gerekmiyordu. Yönetim kurulu bu planı yüksek bakım giderleri nedeniyle harcamaları giderek artan bir bölgede örnek olarak uygulamayı uygun buldu.

Bu süreçte çimen örtüsünün bakımının güçlüğü ve yüksek maliyeti konusunda belediye bülteninde birçok yazı yayımlandı ve bölge sakinlerine bu konuda belgeler postalandı. Konut

sahipleri bilgilendirildiler ve uygulamaların kendilerine olacak etkileri konusunda görüş belirtmeye davet edildiler. Çimen örtüsünü kayalara ve çöl bitkilerine, yani kurak iklim bitkilerine tercih eden birkaç şikayet olduysa da, dönüşüm süreci, konut sahiplerinin de katılımı ile bütünsel bir başarıya ulaştı.

Planın hayata geçirilmesinden dört yıl sonra çimenle örtülü alanların 1/3'ü kurak iklime dayanıklı bitkilere çevrilmiş böylece su kullanım ve çevre bakım giderlerinde önceden beklenmeyen bir tasarruf sağlanmıştır. Bu uygulama aynı zamanda Las Vegas su koruma kampanyası ile örtüşünce birçok belediyeye kurak iklim bitkileri ile de çarpıcı bir görüntü yakalanabileceğini görmüş ve bu konuda ilham almıştır.

-Colorado Örneği

2000-2001 mali yılında belediyenin yönetim kurulu Planlama Komitesinden aşağıdaki amaçlar doğrultusunda bir proje oluşturmasını istedi:

- Yönetim tüzüğü doğrultusunda belediyenin bugünkü durumunun saptanması ve yine bu belgelerde ortaya konulmuş olan gereklilikler doğrultusunda ihtiyaç ve istekleri ve birliğin önündeki fırsatlar ve karşı karşıya olduğu tehditlerin belirlenmesi
- Gerçekçi ve öz bir misyon beyanının oluşturulması
- Gerçekçi ve öz bir vizyon beyanının oluşturulması
- Gerçekçi ve kısa vadeli hedeflerin saptanması(ne, ne zaman gerçekleşirse misyon ve vizyon beyanını geliştirir.)
- Bugünkü ve gelecekteki işlevlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bugünkü ve gelecekteki eleman ihtiyacı analizini yapmak

Komitenin aylar süren ilk çalışmaları ve bilgi toplama sürecinin ardından bu aşamanın tamamlanması için bir danışmanlık şirketi ile anlaşıldı. Bu süre boyunca her bir yönetim kurulu üyesi toplantılara ve çalışmalara katılmak üzere ortalama 50 saat çalıştı. Bu çalışmanın sonuç ürünü belediyenin iş ve eleman pozisyonları planı oldu ve bu belge 2001 yılı Mayıs ayında tüm yöre halkına postalandı. Planlar olumlu görüşler aldı. Bu planlar sayesinde;

- Çalışanların her biri organizasyon içinde kendi üzerine düşen görevi ve birliğin belirli hedeflerini daha iyi algılar hale geldiğinden personel yeterliliği gelişme gösterdi.
- 1 Haziran 2001'de ek personel alımı yapıldı ve bunun etkileri hemen görüldü.
- Tüm personel üyeleri kendi görev planları ve belediyenin hedefleri doğrultusunda değerlendirme raporları aldı.
- Plan doğrultusundaki kısa vadeli hedeflerin büyük bir kısmına ulaşıldı ve uzun vadeli hedefler yönündeki ilerlemede aşama kaydedildi.
- Plan yönetim kurulu ve çalışanların tüm konular çerçevesinde ilerlemelerin elde edilebilmesi için daha fazla topluluk desteği yaratılmasına odaklanmalarını sağladı.

Tüm proje giderleri fotokopi ve postalama giderleri dahil olmak üzere ortalama 10.000\$ tutarında gerçekleşti. Belediye bu planın oluşturulması sürecinde değerli bir ders çıkardı: İşleyişinizi, bugünkü durumunuzu ve gelecekteki hedeflerinizi belirlemek üzere profesyonel bir şekilde gözden geçirmemiz gerektiğinde yönetim duyunuz ve başarıma ruhunuz büyük ölçüde gelişme gösterir. Belediyenin yönetim kurulu bu iş planını geliştirmeye kendini adanması dolayısıyla büyük bir takdiri ve bu çabalarından dolayı ödüllendirilmeyi hak ediyor. Belediye yaratılmış olan durumu sürekli kılabilmek için planın yıllık değerlendirilmesi ve güncellenmesi çalışmalarını yürütüyor.

-Tennessee Örneği

Belediye ve yönetim kurulu üyeleri bölgenin önümüzdeki on ila yirmi yıl içinde büyüüp gelişeceğini göz önüne alarak uzun vadeli bir plan hazırlamayı doğru buldular. Bu doğrultuda *Vizyon 2020* başlıklı bir plan hazırladılar. Vizyon 2020'nin amacı belediyenin gelecekte nasıl bir belediye olacağını belirlemektir. Uzun vadeli gereklilikler, konular ve fırsatlar konularında bir çerçeve ortaya koyuyordu böylelikle belediye bunlara etkili yaklaşımlar sergileyebilecekti. Vizyon 2020 belediyenin kısa vadeli kararlarının uzun vadeli stratejilerle uyumlu olarak algılanmasına da yardımcı oldu.

Plan mali olarak geçerliliğini sağlamak üzere yıllık temelli projeksiyonlar içeriyordu. Bu mali projeksiyonlar şunları içeriyordu:

Gelirler

İşleyiş giderleri

Masraflar

Nakit akışı

Kaynak dengeleri

Eleman seviyeleri

Vizyon 2020'nin sonuç ürün olarak nüfus yapısı, altyapı, idare/organizasyon,iletişim ve finansman gibi alanlar içeren 27 adım sunuyordu.vizyon 2020 sonuç önerileri yedi sayfalık bir metinde özetlenerek üyelere postalandı.

Birlik öncelikle tüm bölüm ve komitelerinden misyon, vizyon, ve strateji beyanları oluşturmalarını istedi. Uzun Vadeli Planlama Komitesi (LRPC)bu beyanları birleştirdi ve bütünsel misyon, vizyon ve strateji beyanları oluşturdu. Her bölüme kapsamlı standart kuralları verildi ve gelecek yirmi yıl için standart planlar oluşturmaları istendi. Bu planlar ana işleyiş programları, büyük projeler, bazı mali bilgiler ve önemli kaygılar içeriyordu. LRPC tüm bu bölüm çalışmalarını birleştirdi, mali projeksiyonlar oluşturdu ve sonuç raporunu hazırlayarak bölge sakinlerine posta, e-posta yoluyla gönderdi. Ayrıca yerel gazetede yazılan yazılarla Vizyon 2020 tam anlamıyla tanıtılmaya çalışıldı.Böylece tüm görüş ve önerileri bir arada toplama ve değerlendirme fırsatı da yakalanmış oldu.

2.5.2Belediyelerde performans izleme ve raporlama

Belediyeler hesap verme sorumluluğunun doğal bir sonucu olarak belirledikleri amaç ve hedefleri halk ile paylaşmak durumundadırlar. Bu paylaşım şu yollardan biri veya birkaçının bir arada kullanılması ile gerçekleşir:

- Belediyenin Web Sitesinde yayınlamak suretiyle
- vatandaşlara postalama
- vergi faturaları ile birlikte gönderme
- Yerel gazetelerde ilan şeklinde

Belediyeler sundukları hizmetleri tablolar şeklinde sınıflandırarak hizmetin gerçekleşme düzeyini yıllık karşılaştırmalarla ortaya koyarlar.

Tablo 4:İtfaiye Hizmetleri

İTFAIYE HİZMETLERİ
İŞLETME MALİYETLERİ

2002	2001
\$0.00	\$0.00
<i>Etkenlik Ölçüsü</i>	
Her \$1,000 vergi için İşletme maliyetleri.	
<i>Amaç</i> <i>Etken Belediye itfaiye hizmetleri.</i>	
Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>	

Tablo 5: Polis Hizmetleri

5.1 POLİS HİZMETLERİ İŞLETME MALİYETLERİ		5.2. ŞİDDET SUÇLARI ORANI	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	00.0	00.0
<i>Etkenlik Ölçüsü</i>		<i>Etkililik Ölçüsü</i>	
<i>Hane başına polis hizmetleri maliyeti</i>		<i>Her 1000 kişi başına şiddet suçları oranı</i>	
<i>Amaç</i> <i>Etken Polis Hizmetleri.</i>		<i>Amaç</i> <i>Güvenli Toplum</i>	
Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>		Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>	

5.3 MÜLKİYET SUÇLARI ORANI		5.4 TOPLAM SUÇ ORANI
2002	2001	2002
00.0	00.0	00.0
<i>Etkililik ölçüsü</i>		<i>Etkililik Ölçüsü</i>
<i>Her 1000 kişi başına mülkiyet suçları maliyeti</i>		<i>Her 1000 kişi başına toplam suç oranı (trafik suçları hariç).</i>
<i>Amaç</i> <i>Güvenli toplum</i>		<i>Amaç</i> <i>Güvenli Toplum</i>
Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>		Notlar * Formül değişikliği nedeniyle 2002 rakamları 2001 ile karşılaştırılmaz.. <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>

5.5 SUÇLANAN GENÇ SAYISI
2002
00.0

<p>Etkililik Ölçüsü</p> <p><i>Her 1000 genç kişi başına suçlanan genç oranı.</i></p> <p>Amaç <i>Güvenli Toplum</i></p>
<p>Notlar * Formül değişikliği nedeniyle 2002 rakamları 2001 ile karşılaştırılmaz..</p> <p><i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>

Tablo 6:Yol hizmetleri

6.1 KALDIRIMLI YOLLAR İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ	6.2.KALDIRIMSIZ YOLLAR İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ
2002	2002
\$0.00	\$0.00
<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p>Kaldırımı Yollarda km. Başına İşletme Maliyeti</p> <p>Amaç <i>Kaldırımı Yolların Etken Bakımı.</i></p> <p>Notlar * Formül değişikliği nedeniyle 2002 rakamları 2001 ile karşılaştırılmaz..</p> <p><i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>	<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p><i>Kaldırımı Yollarda km. Başına İşletme Maliyeti</i></p> <p>Amaç <i>Kaldırımı Yolların Etken Bakımı</i></p> <p>Notlar * Formül değişikliği nedeniyle 2002 rakamları 2001 ile karşılaştırılmaz..</p> <p><i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>

6.3 YOLLARA KIŞ BAKIMI İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ	6.4 KALDIRIMLI YOLLARIN DURUMU	
2002	2002	2001
\$0.00	0.0%	0.0%
<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p><i>Kaldırımı Yollarda km. Başına Kış Bakımı Maliyeti</i></p> <p>Amaç <i>Etken kış kontrol operasyonu.</i></p> <p>Notlar * Formül değişikliği nedeniyle 2002 rakamları 2001 ile karşılaştırılmaz..</p> <p><i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>	<p>Etkililik Ölçüsü</p> <p><i>Kaldırımı (iyi yada çok iyi durumdaki) Yolların Yüzdesi</i></p> <p>Amaç <i>Kaldırım Durumunun Belediye Amaçlarını Karşılama</i></p> <p>Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>	

6.5 KIŞ OLAYLARINA YANIT

2002	2001
0.0%	0.0%
<p>Etkililik Ölçüsü Kış olaylarına verilen uygun yanıtların yerel belediye standartlarına uyan yüzdesi</p>	
<p>Amaç Kış Olaylarına Verilen Uygun çözümler üretme</p>	
<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	

Tablo 7: Geleneksel Ulaşım

7.1 İŞLETME MALİYETLERİ		7.2 TOPLU TAŞIMA KULLANIMI	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	0.0	0.0
<p>Etkenlik Ölçüsü Her Ortalama Yolcu Binişi İçin Geleneksel Ulaşım İşletme Maliyeti</p>		<p>Etkililik Ölçüsü Her Ortalama Yolcu Binişi İçin Geleneksel Ulaşım İşletme Maliyeti</p>	
<p>Amaç Etken Geleneksel Ulaşım</p>		<p>Amaç Geleneksel Ulaşımın Maksimum Kullanımı</p>	
<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>		<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	

Tablo 8: Atık Su

8.1 ATIKSU TOPLANMASI İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ		8.2 ATIKSU TOPLAMA İYİLEŞTİRME İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<p>Etkenlik Ölçüsü Her kilometre boru için Atık Su Toplama Maliyeti</p>		<p>Etkenlik Ölçüsü Her mega litre atık su için işletme maliyeti</p>	
<p>Amaç Etken Atık Su Toplama Hizmeti</p>		<p>1 mega litre = 1,000,000 litre yada 1,000 metreküp Amaç Etken Atık Su İyileştirme ve Yönlendirme Hizmeti</p>	
<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>		<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	

8.3 ATIK SU SİSTEMİ İŞLETME MALİYETLERİ		8.4 ATIK SU GERİ KAZANIMI	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	0.0000	0.0000
<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p>Her mega litre atık su için entegre sistem içinde işletme maliyeti</p> <p>1 mega litre = 1,000,000 litre yada 1,000 metreküp</p> <p>Amaç Etken Atık Su Entegrasyon Sistemi</p>		<p>Etkililik Ölçüsü</p> <p>Her 100 km. atık su hattı için yıllık geri kazanım.</p> <p>Amaç Atık Su Çalışmalarının Çevre ve İnsan Sağlığına Katkısı</p>	
<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>		<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	

8.5 ATIK SU İYİLEŞTİRME BY-PASS	
2002	2001
0.0%	0.0%
<p>Etkililik Ölçüsü</p> <p>Planlanan / tahmini iyileştirmeye uyum yüzdesi</p> <p>Amaç Etken atık su iyileştirme ve yönlendirme sistemi</p>	
<p>Notlar: Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	

Tablo 9: Yağmur Suyu

9.1 KENTSEL YAĞMUR SUYU YÖNETİMİ İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ	9.2 KIRSAL ALAN YAĞMUR SUYU YÖNETİMİ İÇİN İŞLETME MALİYETLERİ
2002	2002
\$0.00	\$0.00
<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p>Drenaj Sisteminin Her Kilometresi için Kentsel Yağmur Suyu Yönetim Maliyeti</p> <p>Amaç Etken Kentsel Yağmur Suyu Yönetimi</p>	<p>Etkenlik Ölçüsü</p> <p>Drenaj Sisteminin Her Kilometresi için Kırsal Alan Yağmur Suyu Yönetim Maliyeti</p> <p>Amaç Etken Kırsal Alan Yağmur Suyu Yönetimi</p>
<p>Notlar Yeni Kriter. Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>	<p>Notlar Yeni Kriter. Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</p>

Tablo 10:İçme Suyu Hizmetleri

10.1 İÇME SUYU İYİLEŞTİRME İŞLETME MALİYETLERİ		10.2 İÇME SUYU DAĞITIM İŞLETME MALİYETLERİ	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<p>Etkenlik Ölçüsü <i>İçme Suyunun Her Mega litresi için İyileştirme Maliyeti</i></p> <p>1 mega litre = 1,000,000 litre yada 1,000 metreküp</p> <p><i>Amaç</i> <i>Etken İçme Suyu İyileştirme ve Üretim Hizmeti</i></p>	<p>Etkenlik Ölçüsü <i>Dağıtım Borularının Her kilometresi için İşletme Maliyeti</i></p> <p><i>Amaç</i> <i>Etken İçme Suyu Dağıtım Hizmeti</i></p>		
<p>Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>	<p>Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>		

10.3 İYİLEŞTİRME VE DAĞITIM İŞLETME MALİYETLERİ		10.4 KAYNATARAK KULLANIN ÖNERİLERİ	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	0.0	0.0
<p>Etkenlik Ölçüsü İçme Suyunun Her Mega litresi için İyileştirme ve Dağıtım Maliyeti (entegre sistem)</p> <p>1 mega litre = 1,000,000 litre yada 1,000 metreküp</p> <p><i>Amaç</i> <i>Etken İçme Suyu İyileştirme ve Dağıtım (entegre sistem) Hizmeti</i></p>	<p><i>Etkililik Ölçüsü</i> <i>Suyu Kaynatıp Kullanın Önerileri yapılan günlerin ağırlıklı sayısı</i></p> <p><i>Amaç</i> <i>Suyun Güvenli Olması ve Yerel İhtiyaçları Karşılması</i></p>		
<p>Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>			

10.5 İÇME SUYU ANA BORU KIRIKLARI	
2002	2001
0.0000	0.0000
<p><i>Etkililik Ölçüsü</i> <i>Her 100km boru için Bir yılda gerçekleşen Ana Dağıtım Boru Arızaları (kırıkları)</i></p> <p><i>Amaç</i> <i>Sistem Güvenirliğinin Artırılması</i></p>	
<p>Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i></p>	

Tablo 11:Katı Atık

11.1 ÇÖP TOPLAMA İŞLETME MALİYETLERİ		11.2 ÇÖP ELDEN ÇIKARMA İŞLETME MALİYETLERİ	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Etkenlik Ölçüsü <i>Her ton yada hane başına çöp toplama maliyeti</i> <i>Amaç</i> <i>Etken Çöp Toplama Hizmeti</i>		Etkenlik Ölçüsü <i>Her ton yada hane başına Çöp Yönlendirme (Elden Çıkarma) maliyeti</i> <i>Amaç</i> <i>Etken Çöp Yönlendirme (Elden Çıkarma) Hizmeti.</i>	
Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>		Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>	

11.3 KATI ATIK GERİ DÖNÜŞÜM İŞLETME MALİYETLERİ		11.4 KATI ATIK ENTEGRE SİSTEMİ İŞLETME MALİYETLERİ	
2002	2001	2002	2001
\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Etkenlik Ölçüsü <i>Her ton yada hane başına Katı Atık Geri Dönüşüm maliyeti</i> <i>Amaç</i> <i>Etken Katı Atık Geri Dönüşüm Sistemi</i>		Etkenlik Ölçüsü <i>Her ton yada hane başına ortalama katı atık yönetim maliyeti</i> <i>Amaç</i> <i>Etken Katı Atık Yönetimi</i>	
Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>		Notlar: <i>Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.</i>	

11.5 KATI ATIK TOPLAMA VE GERİDÖNÜŞÜM ÜZERİNE ŞİKAYETLER		11.6 KATI ATIK YÖNETİM ALANLARI SAYISI VE YÜZÖLÇÜMÜ (yada KAPASİTESİ)	
2002	2001	2002	2001
0.0000	0.0000	0	0
Etkililik Ölçüsü <i>1000 hane başına çöp toplama ve geri dönüşüm hakkındaki şikayetlerin sayısı</i> <i>Amaç</i> <i>Çöp Toplama ve Geri Dönüşümünde Artış</i>		Etkililik Ölçüsü <i>Belediyeye ait Katı Atık Yönetim Alanları Toplamının Çevre Bakanlığı Standartlarına Uygunluk Sertifikası</i> <i>Amaç</i> <i>Katı Atık Yönetim Kapiliyeti Yeterlilik Ölçütüne Uygunluk</i>	

Notlar:
Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.

Notlar:
Lütfen yerel olay ve koşulları açıklayınız.

Kaynak:Municipality of Red Lake Performance Measures Report,2001

2.5.3.Belediyelerde Performans Ölçümü

Bir belediyenin kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri, sunduğu hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci olarak tanımlanabilir.

- Belediye hizmetlerinin etkenliğini ve etkililiğini ölçer
- Süreklilik arz eden bir yönetim anlayışı olduğundan belediyeye eksikliklerini görme ve bunları düzeltme imkanı verir.
- Vergi ödeyenlere (vatandaşlara) karşı belediye hesap verebilirliği güçlendirir
- Mevcut performansı izlemeyi sağlar
- Yerel hizmetlerin iyileştirilmesi için belediyelere karar vermede kullanılacak bilgi üretir
- Gelecek planlaması için bilgi üretir.
- Belediyeleri en iyi uygulamaların (best practise) paylaşımı konusunda cesaretlendirir.
- Belediyelerin strateji ve politikalarının şekillenmesinde önemli bir araçtır.
- Motivasyon ve ödüllendirme için de önemli bir kaynaktır.

Tabi ki belediyeler için de performans ölçümünde ana malzememiz performans kriterleridir. Birbiriyle ve belediye planları ile uyumlu,açık ve anlaşılır bir dille ifade edilmiş, belediyenin gelişme ve ilerlemesi amacını taşıyan, belediyeye benchmarking imkanı tanıyan kriterler kullanılmalıdır. Belediye hizmetleri doğrultusunda grpladığımız kriterlere örnek vermek gerekirse(tesev.org.tr);

Su ve kanalizasyon hizmetine ilişkin kriterler

- Kişi başına düşen içme ve kullanma suyu miktarı
- Bir günde tüketilen su miktarının saat cinsinden değeri
- Mevcut su miktarı içinde depolanabilir su kapasitesinin % olarak değeri
- Su hizmetlerini iyileştirmek için yapılan harcamaların toplam belediye harcamaları içinde % olarak yeri

- Barajlardan, göllerden ve yer altı kaynaklarından elde edilen su miktarının ayrı ayrı yüzde olarak değeri
- Yeni su kaynakları bulma ve mevcut su kaynaklarının iyileştirilmesi için yapılan harcamaların toplam harcamalar içindeki yeri
- Evlere su ulaştıran boruların km olarak uzunluğu
- Bu boruların bakım ve onarımına ayrılan harcama miktarı
- Bu bakım ve onarımların tekrarlanma sıklıkları
- Bu hizmetlerde görevli personelin toplam belediye personeline oranı
- Döşenen kanalizasyon borusu uzunluğu
- Su ve kanalizasyon boruları döşemede km. maliyeti,

Sokak aydınlatmasına ilişkin kriterler

- Belediye sınırları dahilinde bulunan sokak lambalarının sayısı
- Sokak lambaları arasındaki mesafenin metre cinsinden değeri
- Sokak lambası olmayan alanların toplam belediye alanına oranı
- Bir sokak lambasının belediyeye maliyeti
- Bu hizmetten sorumlu personelin toplam belediye personeline oranı

Atık toplama hizmetine ilişkin kriterler

- Kişi başına düşen çöp kutusu miktarı
- çöp bidonu sağlanan ev ve işyeri sayısı,
- Bir günlük çöp toplama hizmetinin ton başına belediyeye maliyeti
- Çöp kutularının yerleşim aralıkları metre cinsinden
- Geri dönüşümü sağlanan atıkların toplam atıklara oranı
- Tatil günlerinde toplanan çöp miktarı
- Çöp toplama hizmetinde kullanılan araç sayısı ve bunların belediyeye maliyeti
- Toplam atıklar içinde evsel atık/tıbbi atık/sanayi atıklarının oranı

Çevre hizmetine ilişkin kriterler

- park alanı miktarı / nüfus
- hava kirliliği derecesi
- kirlenen toprak alanı,

- dikilen ağaç sayısı
- girişilen çevre teftiş sayısı
- Çocuk oyun bahçeleri / kamuya açık alanlar
- Kamuya açık yeşil alanlar / nüfus

Ekonomik kriterler

- Belediyelerin topladıkları vergilerin toplam vergilere oranı
- Belediyelerin topladıkları vergilerin kendi toplam gelirleri içindeki değerinin yüzde olarak değeri
- Belediyelerin vergi toplamda katlandıkları maliyet
- Bağışlardan gelen gelirlerin toplam belediye gelirleri içindeki yeri
- Harcamaların vergilerle karşılanma oranı % olarak
- Harcamaların bağışlarla karşılanma oranı % olarak
- Harcamaların hizmetlere göre sınıflandırılması
- Belediyenin aktiflerinin etkin kullanımına ilişkin;/alacakların ortalama tahsilat süresi,/kapasite kullanma oranı,
- Kârlılık analizinde;/değişken maliyet sonrası net kâr,/net kârın toplam varlıklara oranı,
- Borçlanma ve özsermayeye ilişkin borçların / toplam aktiflere oranı / Öz kaynakların toplam aktiflere oranı,
- Pazarlama ve satışa ilişkin;/gerçekleşen satışların planlanan satışlara oranı,/satış miktarı ve satış değeri cinsinden başabaş noktası,
- Personele ilişkin;/kişi başına katma değer,/işten ayrılan işçilerin ortalama çalışan işçi sayısına oranı,
- Fiyatların gelişimine ilişkin;/ satışıdaki reel büyüme oranı,/cari maliyetle, bulunan net kârın tarihsel maliyete oranı,
- İmalat faaliyetlerine ilişkin;/zamanında bitirilen satış partilerinin yüzdesi, /toplam verimlilik oranı,
- Üretimin planlama ve programlamasına ilişkin;/gerçekleşen-planlanan üretimden sapma oranı,/hammadde fiyatlarının üretim maliyetine oranı, satın almalar açısından;/satın alma maliyetlerinin satın alma tutarı ve sayısına oranı,/stokların satın almalara oranı vb.

Yangın söndürme hizmetine ilişkin kriterler

- yapılmış yangın ihbarları sayısı
- yanlış ihbarların toplam aramalara oranı,
- yangın ihbarı ile yangına müdahale arasında geçen zaman,
- yangın söndürme hizmetlerinin kişi başına maliyeti,
- yangın söndürme hizmetinde kullanılan araç sayısı

Halkla ilişkiler hizmetine ilişkin kriterler

- Telefonların cevaplandırılması oranı,
- Değerlemeye alınan şikayet sayısı,
- Özürlülerin girişine müsait bina sayısı,

İmar ve planlama hizmetine ilişkin kriterler

- plan izni almak için başvuru sayısı,
- bir hafta içinde karar verilen konut sahibi başvurularının oranı,
- temyize başvuru ve temyizde haklı bulunan başvuru sayısı,
- Yıl içindeki inşaat ruhsatlarının verilme süresi(gün)
- Yıl içinde yapı kullanma izinlerinin verilme süresi(gün)
- Yıl içinde imar çaplarının verilme süresi
- Yıl içinde hazırlanan proje sayısı
- Toplam yapılar / kaçak yapılar
- İmar planının hazırlanarak onaya sunulması(ha/gün)
- İmar planının yıl içinde değiştirilme sıklığı
- Yıl içinde üretilen harita alanı
- İmara açılmış alan / yapılaşması bitmiş alan (m2)

Zabıta Hizmetlerine İlişkin Kriterler

- İşyeri açma ruhsatlarının verilme süresi(gün)
- Ay içinde muhafaza altına alınan başıboş hayvan sayısı
- Ay içinde hayvan pazarında yapılan denetim sayısı
- Ay içinde otobüs terminalinde yapılan denetim sayısı

- Sosyal hizmet kurumlarına bildirilmek üzere tespiti yapılan korunmaya muhtaç çocuk/yaşlı/özürlü/korunmaya muhtaç kişi sayısı
- Kamu düzeni, kentsel yaşam kurallarını bozanlara müdahale süresi
- Paketleme kontrollerinin yapılma sıklığı
- Ay içinde verilen menşee şahadetnamesi sayısı
- Ay içinde kayıt altına alınan işyeri sayısı
- Kesilen işgaliye ücretlerinin belediye gelirleri içindeki oranı(işgaliye ücretleri/belediye gelirleri)
- Ay içinde pazar yerlerinde yapılan denetim sayısı
- İşgal şikayetlerinin değerlendirilme süresi
- Pazar yerleri şikayetlerinin değerlendirilme süresi
- İşyeri şikayetlerinin değerlendirilme süresi

Kütüphane hizmetine ilişkin kriterler

- belediye kütüphanesinde bulunan kitap sayısı,
- kütüphanelere ziyaret sayısı,
- kişi başına kütüphane gideri,
- çocuk kitaplarının toplam kitap sayısına oranı,

Eğitim ve kültür hizmetine ilişkin kriterler

- yılda verilen konser sayısı,
- açılan sanat galerisi ve konser salonu sayısı
- okuma yazma bilmeyenlerin sayısındaki azalma,
- sürdürülen kurslara devam eden öğrenci sayısı vb.

Polis hizmetine ilişkin kriterler

- devriye çıkılan zaman
- hizmet taleplerine verilen cevap sayısı
- soruşturulan suç sayısı
- tutuklamayı gerektiren suç sayısı
- gözaltına alınmayı gerektiren suç sayısı
- ölümlerle veya fiziksel yaralanma ile sonuçlanan suç sayısı
- suç önleme faaliyetine katılan personel sayısı

- açığa çıkarılan suçların oranı
- açığa çıkarılan her bir suçun maliyeti

3.BÖLÜM:TÜRKİYEDE BELEDİYELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ

3.1.Belediyelerin Sorunları ve Sorunları Aşmada Performans Yönetiminin Rolü:

Belediyeler demokrasinin beşiği olarak bilinen kurumların başında gelir. Zaten bu saptama hem siyasi hem akademik çevrelerce de kabul görmektedir. Yerel halkın yerel sorunların belirlenip çözülmesinde yerel hizmetlerin belirlenmesinde önceliğin saptanmasında mutlak söz sahibi olması yerel temsilcilerin özgür irade ile seçilmesi ve yerel özerkliğin sağlanarak güvence altına alınması anlamına gelen yerelleşmeyi sağlayacak ana kurum belediyelerdir; ancak merkezîyetçi bir geleneğe sahip yönetim yapımız belediyeler için bir dizi sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunları sıralamaya çalışacak olursak:

1.Merkezi yönetim özellikle belediyeler üzerindeki denetim yetkisini bunları merkeze bağlı tutabilmenin bir aracı olarak görmüştür. Bu anlayış içerisinde hazırlanan düzenlemelerin etkisi ile olacak, hemen tüm merkezi yönetim kuruluşları fiilen hiç denetim yapmamalarına karşın belediyeler üzerinde vasi olma niteliklerini korumak ve onları gerektiğinde vesayet denetimine tabi tutabilecek konumda olmak gereğini duymuşlardır. Bu sorun birazda yönetim geleneğimizden kaynaklanmaktadır (Aslan,2000:4).

2.Belediyelerde personel işlevinden sorumlu birimlerin örgütlenme ve işleyiş yönünden yapısal bir standarda kavuşturulmadığı belirtilebilir. Aynı yargı bu birimlerde görevli personelin sayısı ve niteliği içinde geçerlidir. Belediyelerdeki görevli sayısı da hizmetin gerekleriyle paralellik taşımamaktadır. Belediye personelinin öğrenim durumuna ve hizmet sınıflarına göre nicelik açısından yeterliliği, buna ilişkin olarak hizmetiçi eğitim gereksinimi konuları diğer sorun alanlarını oluşturmaktadır(Kahraman-Öktem,2002:83). Belediyelerin personel politikası, istikrar politikasına uygun biçimde ve başbakanlığın tasarruf genelgesi ve bütçe imkanları da dikkate alınarak sürdürülmektedir (Öktem,1990:78).

3.Belediyeleri farklılaştıran en önemli unsurlardan biri de karar organlarının seçimle göreve geliyor olmalarıdır. Belediyeler seçilmişlerle atanmışların bir arada çalıştığı kurumlardır. Belediye başkanı ve meclis üyelerinin mali ve özlük haklarındaki belirsizlikler, uygulamada sıkıntılara, tereddütlere yol açmaktadır. Bu konudaki boşluklar kimi zaman yargı kararlarıyla

(örneğin, belediye başkanlarının yurt dışı tedavi giderlerinin belediye bütçesinden karşılanıp karşılanmayacağı), kimi zaman genelgelerle (örneğin belediye başkanlarının maaşlarının alt ve üst sınırlarının belirlenmesi) doldurulmaya uygulamadaki tereddütler ve farklılıklar giderilmeye çalışılmaktadır(Sezen-Karasu,1999:52).

4.Örgütsel politika, amaç, hedef ve strateji belirsizliklerden kaynaklanan sorunlar

- Hizmet hedeflerinin belli olmaması
- Hizmet performansının nasıl ölçüleceğinin belli olmaması
- Bilinçli ve yapılandırılmış politika ve strateji geliştirme çalışmaları ile bu çalışmaları kolaylaştıracak araştırmaların yetersiz olması
- Mali performans kavramının gelişmemiş olması

5.Örgütlenmeden kaynaklanan sorunlar ise şunlardır:

- Birden çok birimin benzer hizmet alanlarında sorumlu olması
- Görev ve sorumlulukların birimler arasında dağılımının ussal olmaması
- Görevi yerine getirecek birimlerin yokluğu
- Görevi yerine getirecek birimlerin yetersiz, yanlış ve eksik örgütlenmesi
- Yeni hizmet türlerine ve isteklerine cevap verilmemesi
- Üretilen hizmetin miktar ve kalite açısından yetersizliği
- Başkan yardımcılarının rol ve sorumluluklarında belirsizlikler
- Başkanların ağır günlük iş yükü altında gerçek görevlerini(kaynak yaratma)yapamaz duruma gelmeleri
- Yetki ve görev geçişi/ tekrarı

6.Yönetimsel yetersizlikten kaynaklanan sorunlar;

- Hizmetin bütünlük içinde yürütülememesi
- Eşgüdüm yetersizliği
- Kaynak planlaması kavramının yetersizliği
- Çalışma planlaması ve programlanması kavramlarının yokluğu
- Görev tanımı, sınıflandırma, işyükü analizi ve modern personel yönetimi tekniklerinin uygulanamaması
- Teknik süreçlerin belli olmaması ve geliştirilememiş olması
- Ölçünleştirme çalışmalarının yokluğu

7.Personele ilişkin sorunlar

- Personelin nitelik yönünden yetersizliği
- Hizmet içi eğitimin yetersizliği veya yokluğu
- Personel fazlalığının hizmet maliyetini arttırması
- İşçi devir hızının yüksekliği
- Yüksek oranda devamsızlık
- Memur kadro kayıtları ve işçi kadro kayıtlarının yetersizliği
- Motivasyon azlığı ve düşük moral düzeyi
- Personele tam zamanla çalışabilecek işyükü yaratılamaması

8.Mali yönetim/ekonomik irdeleme yetersizliğinden kaynaklanan sorunlar

- Maliyetin geri dönüşü ilkesinin yetersizliği
- Hizmetin maliyetinin hesaplanamaması
- Mali performans kavramının gelişmemiş olması
- Muhasebenin yönetimde etkili ve doğru karar almaya yardımcı olamaması

9.Araç ve gereç yetersizliği ve yanlış kullanılmasından kaynaklanan sorunlar(Yaşamış,1996:31-32)

Bu sorunların aşılması noktasında performans yönetimi doğru kullanıldığı takdirde belediyelerimiz için etkili bir araç olabilir. Belediyelerin gücü kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için gereken mali kaynaklara sahip olmaları ile ölçülür. Etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik esasına dayalı modellerle kaynakların daha akılcı kullanımı sağlanacaktır. Ayrıca iş ve görev tanımlarının oluşturulması, performans değerlemenin yapılması personelin doğru kullanımı imkanını verecektir. Performans dönemleri içinde var olan ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmaları motivasyonu arttırıcı bir etki yaratacaktır. Uzun soluklu bakış açısı bugünün tehditlerinin geleceğin fırsatlarına dönüştürülmesini sağlayacaktır.

3.2.Belediyelerin Yeniden Yapılanması

Belediyelerde performans yönetimi diğer yeniden yapılanma konuları gibi sıkça vurgu yapılan konulardan biridir. “Danimarka, Fransa, Almanya, Norveç, İsveç ve İngiltere yerel yönetimlerinin karşılaştırıldığı bir araştırmada yeniden yapılanma çalışmalarında yoğunlaşılacak en önemli konular, özel sektör yöntemlerinin yerel yönetimlere uyarlanması yönetsel işlevlerin yeniden yapılandırılması/düşünülmesi, yönetim sorumluluğunun geliştirilmesi, insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi olduğu belirlenmiştir.

Performans yönetiminin başarısında yerel yönetimlerin üst düzey yöneticilerinin anahtar bir rol oynadığı, yerel yönetimlerin iletişim yapılarının hem yerel aktörleri sisteme dahil etmede hem personelin performansını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmede hem de örgütün dış çevresiyle ilişkilerinin sağlıklı olarak yürütülmesinde temel bir işleve sahip olduğu ve son olarak insan kaynakları yöneticisinin performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve bir çeşit psikolojik sözleşme başarısı ile personelin performansını arttırmada önemli bir gereksinim olduğu, araştırma sonucunda ulaşılan öneriler arasında yer almaktadır(Çukurçayır-Eroğlu,2006:60).

Belediyelerde vizyonu oluşturmak ve paylaşmak, stratejik amaçlardan tüm yönetimi haberdar kılmak, vatandaş gereksinimleri ile hedefleri aynı yönde birleştirmek, fırsatları değerlendirmek için değişimlere odaklanmak, bireysel ve kurumsal amaçları bir araya getirerek, kurumsal başarıyı sürekli kılmak ve tüm çalışanları katarak bir bütün olarak çalışmak, bilgi çağının bir gereği olarak kurumların bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmesini sağlamak, kurumlar açısından elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıkların değerini ölçme ve değerlendirmek, ekip ruhunu güçlendirmek, kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlamak ancak performans yönetimi ile mümkündür.

Performans yönetimi etkinlik, verimlilik, tutumluluk, çıktı ve sonuç odaklılık kavramlar üzerine kurulu olduğundan kaynak savurganlığının önlenmesi, yolsuzlukların önüne geçilmesi, personelin doğru alanlarda istihdamı, yönetsel süreçlerin dinamizmi, vatandaş memnuniyetinin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması ve ödüllendirme ve motivasyon aracı olarak belediye yönetimlerine katkı sağlar.

Belediyelerin yeniden yapılanması aşağıdaki ana temalar çerçevesinde gerçekleşmektedir(Kartal,2000:62-63):

-Yerel yönetimin parçalanması:Seçilmiş yerel otoriteler giderek daha fazla sayıda sorumluluklarını diğer kurumlarla paylaşmaya başlamışlardır.

-Rekabete teslimiyet:Birçok yerel hizmet rekabete dayalı teklif usulü ile özel sektöre yaptırılmaktadır.

-Hizmet sunumunda sorumluluğun ayrılması: Yerel otoriteler hizmetlerin sunumunda diğer kurumlara imkan vereceklerdir.

-Bedelini ödemekle bir hizmeti almak arasındaki ilişkinin güçlenmesi

- Müşteri tercihi üzerindeki vurgunun artması: Vatandaşlar kamu ve özel sektörden oluşan bir pazardan talep eden müşterilere dönüşmektedir.
- Daha fazla alanda bireyin kendisinin veya özel sektörün hizmet görmesi: yerel otoritelerin kamunun gerçekten ihtiyaç duydukları hizmetlere yönelmeleri ve gereksiz işlevlerini terk etmeleri teşvik edilmektedir.
- Üretici çıkarlarının ön plana çıkması: hizmet üretenler daha esnek sözleşme, ödeme ve çalışma koşulları talep etmektedirler.
- Özel sektör benzeri bir yönetim modelinin geliştirilmeye çalışılması: hizmet dağıtıcılarının bir tüketim etosu benimsemeleri teşvik edilmektedir.
- Hem yerel halka hem de merkezi hükümete karşı yeni sorumluluk biçimlerinin vurgulanması

3.3. Performans Yönetiminin Yararları

Çalışmanın başından sonuna kadar performans yönetimi tanıtılmaya çalışılmıştır. Peki bu yönetimin modeli belediyelere ne gibi yararlar sağlayacak sorusuna şu maddelerle yanıt verebiliriz:

- Değişimi anlamayı ve uyum sağlamayı kolaylaştırır
- Halkın taleplerine ve kamu yararına uygun etkili ve kaliteli hizmet sunmayı sağlar.
- Kaynakların rasyonel kullanımına dayandığından kaynak israfını önler.
- Belediyeye bütüncül bir gözle bakma imkanı sağladığından ihtiyaçların en doğru şekilde tespitini sağlar.
- Uzun dönemli bakış açısı ile ara planlamalarla eksiklikleri görme ve giderme imkanı verir. Bu yolla geleceğin belirsizlikleri de azaltılmış olur.
- Vatandaş-belediye-çalışanlar arasındaki işbirliğine dayandığından katılımcı bir yönetim modelidir.
- Amaç ve hedeflere götürecek uygun personel yapısının gerçekleşmesini sağlar.(Takım ruhu ile çalışma kültürü/kurumsal kültürün gelişmesi/hizmetiçi eğitim/motivasyon düzeyinin yükseltilmesi)**
- Sağlıklı, yaşanabilir bir kent modelinin hayata geçmesini sağlar.
- Proje üretme kanallarının açılmasını sağlar.
- Kent markasının oluşturulmasına katkı sağlar.
- Sorunlara daha sağlıklı ve isabetli çözümler bulmayı sağlar.
- Rekabet yaratma ve onu sürekli kılma imkanı verir.
- Hesap verebilirlik ve saydamlık ilkelerinden hareketle daha demokratik bir modeldir.
- Vatandaşın yönetimden kaynaklanan memnuniyetini artırır.

- İletişimin iyileştirilmesini sağlar.
- Kapsamlı ve paylaşımcı bir süreçtir.

3.4.Türk Belediyelerinde Performans Yönetimi Ön Analiz Çalışması (TESEV,2005)

Belediyelerin karar, sorumluluk ve denetim mekanizmalarını güçlendirmek amacıyla Marmara bölgesinde bulunan bir kent merkezi(X) biri ilçe belediyesi(Y) olmak üzere iki belediye seçilmiştir. Ancak her iki belediyenin benzer özellikler taşıması çalışmanın yetersizliğini ortaya koymakta ancak bu alanda yapılan ilk örneklerden biri olması açısından önem arz etmektedir.

Her iki belediyede de üst yönetim performans yönetiminin mantığını kavrama konusunda istekli görünmüş ve ellerinde somut veriler olmadığı halde çalışma için istekli görünmüşlerdir.

Yine yapılan çalışmalar sırasında halkın tatmin düzeyinin de ölçülmediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca belediye çalışanlarının katılımı ile haftalık değerlendirme toplantısının amaçlanmasına rağmen bunda başarısız olunması birimler arasında çekişme bulunması ve yardımlaşma anlayışının olmaması gibi gerçekler bu yöndeki çabaları engellemektedir. Yine yıllık ve aylık nakit akış tablolarının olmayışı gelir-gider kalemleri arasındaki dengesizlikler performans yönetimi açısından zorluklar yaratmaktadır.

Mülkiye Müfettişleri Teftiş Raporlarından Örnekler:

(X) ve (Y) belediyelerinin İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişlerince yapılan denetimlerinde vurgulanan ve konumuzla bağlantılı bazı olumlu ve olumsuz noktalar aşağıda verilmiştir:

1) (X) Belediyesinde;

- belediye mülkiyetinde gelir getiren gayri menkuller için yıllık kira geliri tahakkuk ettirildiği halde,bu kiraların %40' ının tahsil edilmemesi,
- gelir müdürlüğünce, toplam gelirlerin 1992 de % 10.1993 de % 7 sinin tahsilinin bir sonraki yıla devretmesi,
- şehirdeki su abonelerinin % 37 sinin çevre temizlik vergisi beyannamesi vermemesi,

- 1993 de 530 litre/saniye kapasite ile yılda 30 milyon m³ temiz suyun şehre verilmesi,

-1994-1996 arasında yapılmış olan yatırımların parasal gerçekleşme ve fiziksel gerçekleşme oranlarının tutarlı olması,

-belediyenin % 98 hisse sahibi olduğu şirketin bilanço ve gelir tablolarından anlaşıldığına göre 1994 ve 1995 yıllarında kâr etmesi, 1996 yılında ise zarar etmesi, bu zararın evvelki yıl karlarından daha düşük olması,

-belediye gelirlerinin tahakkuk ve tahsilat oranlarını yıllar itibariyle 1994 de %94 den 1996 da % 82 ye düşmesi,

2) (Y) belediyesinde;

-belediye birimlerinin çoğunluğunun kendi dairelerine ait gider bütçeleri ile ilgili cetvelleri hazırlamaması,

-bütçe kararnamelerinde, belediye başkanına çeşitli konularda borçlanma yetkisi verilmesi,

-belediyeye ait araçlarla yapılan işlerde, düzenlenen ücret tarifelerinde; maliyet ve kârlılık hesaplarının yapılmaması,

-belediye meclis üyelerinden bazılarının emlak vergisi ödememesi,

-1995-1997 döneminde çevre temizlik vergisi tahsilatının tahakkuka oranının % 85 civarında olması,

-bütçe haricinde belediye meclisi kararları veya belediye başkanının izniyle fonlar kurulması ve bu fonların, belediye başkanının örtülü ödeneği gibi algılanıp bunlardan harcamalar yapılması,

-bazı verile emirlerine eklenen faturaların, encümen kararından önce düzenlenmesi,

-avans ve kredilerin verildiği tarihten önceki harcamaların da kabul edilmesi ve mutemetlere fazla ödeme yapılması

3.5.BEPER - Belediyelerde Performans Ölçümü ve Denetimi Projesi

Belediyelerin şeffaf etkin katılımcı ve çağdaş özelliklere kavuşturulmasını amaçlayan proje Dünya Bankası desteğiyle İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne 2002 yılında uygulamaya konulmuştur. Bu proje ile yeni kamu yönetimi

anlayışına uygun olarak , kamu hizmetlerini yerine getirmede “ Bürokratik kültürden vatandaş odaklı kamu kültürüne geçiş “ in (hiyerarşik yöntemden rekabetçi yönetime doğru bir geçiş) sağlanması, süreçler değil sonuca önem veren bir anlayışın hakim kılınması amaçlanmaktadır. Beper’ in temel amacı;

1. Belediyelerin sunduğu temel iş ve işlemler için temel performans kriterlerini tespit etmek
2. Belediyeler arasında karşılaştırmayı yapabilmeyi mümkün kılan bir model geliştirmek,
3. Demokratik katılımı, şeffaflığı, hesap sorma verme mekanizmalarını güçlendirmek için Belediyeleri büyüklük, gelişme gibi özellikleri açısından sınıflandırarak ulusal performans göstergelerini tespit etmek,
4. Etkin ve verimli, ayrıca kaynakların rasyonel kullanıldığı bu manada tutumlu bir hizmet anlayışı yerleştirmek,
5. Belediyelerin arz ettiği iş ve işlem kalitesini arttırmak, hizmet kalitesini sonuç merkezli olarak ölçmek ve değerlendirmek, Belediyeler arasında karşılaştırmalar yapmak,
6. Karar vericilere ve vatandaşlara objektif verilere dayalı değerlendirme yapma imkanı tanımak,
7. Yerel yönetimlerin kendi bünyeleri içinde izleme-sürekli standart geliştirme modelinin kurulmasına örnek teşkil etmek,
8. Belediyelerin hizmet kalitesini AB normları ile uyumlu hale getirmek,

Nüfusun % 80’ i kentlerde ve belediye hizmet bölgelerinde yaşayan Türkiye’de hızlı bir kentleşme sürecinden geçilmektedir. Bu nedenle Belediyelerden beklenen çağdaş kentsel altyapı beklentileri ile ilgili talep ve ihtiyaçta artmaktadır. Kentsel altyapının yeterli ve kaliteli olması sadece vatandaş ihtiyaçlarının giderilmesi için değil yaşam standartları ve ekonomik fırsatların geliştirilmesi açısından da çok önemlidir. Bu proje ile; yerel yönetimlerin hesap verme işleminin gerçekleşmesine ve hükümetin kamu harcamalarının planlamasına destek sağlanacaktır. Belediye faaliyetlerinin ölçülebilecek kadar şeffaflaşması, her işin herkes tarafından öğrenilip biliniyor olması bir anlamda geniş katılımı teşvik edecektir. Performans denetiminde esas amaç belediye hizmetlerinde verimlilik ve kalite artışı ile vatandaş memnuniyetini çoğaltmaktır.

BEPER ile tespit edilen performans göstergeleri hizmet, altyapı ve mali göstergeler olarak üç temel konu ile sınıflandırılmıştır. Ayrıca;

Hizmet Kalitesi (Vatandaş memnuniyeti – kentsel yaşam kalitesinin yükseltilmesi)

Hizmet Maliyetleri (Mali yapının güçlendirilmesi)

Hizmet Sunum Sonuçları (Kurumsal yapının güçlendirilmesi)

Yönetmelik Etkinlik (Vatandaş değerlendirmesi)

Çevre Koruma – ARGE (Öğrenme gelişim)

gibi 5 adet anahtar başarı göstergesi tespit edilmiştir. Ancak proje durağan olmayıp aksine dinamik bir yapıya sahip bulunduğundan gerektiğinde yeni göstergeler eklemek, çıkarmak veya bu göstergeleri ihtiyaca göre değiştirmek mümkündür.Uygulanmakta olan haliyle BEPER, Türkiye’de kamu yönetiminde performans ölçümüne yönelik öncü projelerden biridir.

BEPER, belediye ve il özel idarelerini, araç ve iş makinelerini, kadro ve istihdamını, bütçe ve kesin hesabını, imar planlarını, su ve kanalizasyon hizmetlerini, katı atık ve ulaştırma hizmetlerini, taşınmaz mal varlıklarını, belediyelere bağlı kuruluşları ve işletmeleri mercek altına alacak.

Proje, yerel yönetimlerin personel politikalarını da sıkı takibe alacak. Özellikle seçim dönemlerinde ve sonrasında, belediyelere ihtiyaç fazlası personel alımı yapılması da engellenecek. Ayrıca, personelin, daha etkin ve verimli çalışması için öneriler sunulacak. Belediyeler ise yıllık hedeflerini belirleyerek hem kamuoyuna açıklayacak hem de İçişleri Bakanlığı'na bildirecek. İçişleri Bakanlığı belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını takip ederek belediyelere performans karnesi verecek. Belediyelerin karnesinde kaynakların etkili, verimli ve vatandaşa karşı sorumlu kullanılıp kullanılmadığı, kullanılan bütçenin üretilen işe bağlı olarak yerinde olup olmadığı gibi kriterler yer alacak. Hükümet bu projeye belediyelerin hizmet kalitesini artırmayı hedefliyor. Proje ile değişime açık, yurttaşa saygılı, hesap verebilen, şeffaf, ulusal ve uluslararası standartlara uyum sağlayan, yerel ve ulusal demokrasinin gelişmesine katkıda bulunan, verimli, uyumlu ve paylaşımcı bir yerel yönetim yapısının ortaya çıkması amaçlanıyor.

3.6.Taslak Çalışmalar

5393 sayılı Belediye Kanununun stratejik plan ve performans programı başlıklı 41. maddesine göre belediye başkanı mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile ve varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından öncede yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar.

Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.

Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir.

Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

İşte bu doğrultuda belediyeler stratejik plan ve performans programı çalışmalarına hız vermişlerdir. Örneğin Yıldırım Belediyesi'nde stratejik plan çalışmalarına iki yıl önce başlanmış; ancak gösterilen direnç üzerine askıya alınmıştır. 2005 sonu itibariyle çalışmalara yeniden başlanmış ve Mart 2006 itibariyle de plan meclise sunulacak duruma getirilmiştir.

Belediyede plan çalışmalarını yürütmek üzere Yıl-Gep adlı bir birim kurulmuş ve birim stratejik plan ve kalite olmak üzere iki koldan çalışmalarını yürütmüştür. Kalite ayağında organizasyon şemaları, görev tanımları, kalite planları, süreç tanımları,iş akışları gibi ISO 9001'in temel öğeleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Stratejik plan ayağında ise yönetim desteğinin önemine vurgu yapmak amacıyla başkan ve yardımcılarında oluşan bir üst kurul oluşturulmuştur. Ardından tüm idari amirlerden oluşan bir alt kurul meydana getirilmiştir. Ayrıca stratejik hedeflerin oluşturulmasında o konu ile ilgili birimlerden destek kurulları oluşturulmuştur.

Bu kurulların ortak hareketi ile misyon/vizyon/ilke/değerler tespit edilmiştir. Bu tespitten hemen sonra SWOT analizi yapılmıştır. Tabi ki tüm bunlar yapılırken paydaş grubunun fikir ve desteği merkeze alınmıştır.Belediyenin paydaş grubu iç paydaşlar/dış paydaşlar/stratejik paydaşlar/müşteriler olarak gruplandırılmıştır.

Tüm bu değerlendirmelerin ardından 4 ana amaç ortaya çıkmıştır. Bunlar:

-Yönetimde kalite

-Sosyal belediyecilik

-Planlı kentleşme ve kentsel yaşam kalitesinin artırılması

-Kentlilik bilinci

Belediyeyi bu 4 ana amaca götürecek alt amaçlar belirlenmiş ve hedefler için sorumlular belirtilmiştir. Amacın gerçekleşme zamanı, performans kriterleri ve amaca götürecek faaliyet ve projeler tespit edilmiştir. Örneğin yönetimde kalite ana hedefi için personelin eğitimi alt hedef olarak gösterilmiş bu hedefin sorumlusu olarak personel müdürü, performans göstergesi olarak saat/kişi, hedefe götürecek faaliyet ve projeler ise eğitim seminerleri, hizmet içi eğitim programları olarak ifade edilmiştir. Yine aynı ana amaç için belirlenen vatandaş memnuniyeti alt amacı için sorumlu kalite kontrol sorumlusu gösterilmiş performans göstergesi olarak da yapılan anket sayısı alınmıştır.

Bu şekilde iç analizini tamamlayan Yıldırım Belediyesi durum analizine geçmiş belediye bünyesindeki okullar, camiler tarihi eserler, sosyal hizmet binaları ve doğal miras tespit edilmiştir.

24.05.06 tarihinde yayınlanan Bursa Haber Gazetesinde yayınlanan haberde Osmangazi Belediyesinin stratejik plan konusunda belediyenin farklı bir yol izlediği belirtilmiştir. Belediye Başkanı Recep Altepe Stratejik planı kendisi anlatmış ve ardından salondaki davetlilerden, ki bunlar ilçede yaşayan vatandaşlar, dilleri döndüğünce plana katkı yapmaları istenmiştir. Böylece vatandaş ile yöneticiler aynı yerde aynı sorunları konuşabilme imkanına kavuşmuştur.

Bursa Orhangazi Belediyesi Performans Yönetimi Çalışmalarına başlamış ve şöyle bir yol izlemiştir:

“Yerel Yönetim Alanında Öncü ve Örnek Belediye Olma” vizyonuyla hareket eden Orhangazi Belediyesi bu güne kadar bir çok ilk uygulamalara imza atmayı başardı. Özellikle Yerel Kalkınma çalışmalarını modelleştirmesi ile ülke gündemine geldi ve bugün geliştirdiği bu model tüm belediyelerin temel politikaları haline geldiği gibi, yasal düzenlemelerle de

belediyelere kanuni bir görev olarak verildi.

Orhangazi Belediyesi, performans ölçümü ve yönetimi çalışmalarının belediyelerde ilk uygulanmasını başlatan belediye olarak da bu alanda da bir ilke imza atmayı başardı. Son birkaç aydır yoğun olarak sürdürülen çalışmalar sonucunda belediyenin yaptığı tüm iş ve işlemlerin aşamaları belirlendi. Bu çalışmalar kapsamında hangi işin ne kadar süre içinde yapılması gerektiği de belirlendi. Yine, bu çalışmalar kapsamında belediyede yer alan 22 müdürlüğün her birinin performansının ölçülmesi için gerekli kriterler de tespit edildi. 01 Ocak 2005 tarihinden itibaren artık belediyenin tüm müdürlükleri ile tüm çalışanlarının performansı ölçülmeye başlandı.

Orhangazi Belediyesi, “Dengeli Ölçüm Modeli” olarak bilinen, orijinal ismi “Balanced Scorecard” olan ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri yerel yönetimlerinde son yıllarda yaygın olarak kullanılan bir performans ölçüm ve geliştirme yöntemini temel alarak çalışmalarını tamamladı.

Belediyede kurulan performans modelinde beş temel alanda performans ölçümü yapılacak. Bu temel alanları şu şekilde özetlemek mümkün:

a-İstihdam Kapasitesi: Belediyede her birimin hangi işi, ne kadar sürede yapması gerektiği belirlendi. Buna göre, bu birimin yaptığı tüm işler sayılacak ve her işin yapılması gereken süre belirli olduğu için toplam kaç birim zamanlık iş yapıldığı tespit edilecek. Örneğin, bir birim bir ayda 2.500 saatlik iş üretmiş ve bu birimde de 10 kişi çalışıyorsa, birimin istihdam performansı şu şekilde ölçülecek:

*Toplam İstihdam: 10 kişi(X) 8 Saat(X)22: 3.520 saat

Günde bir personel çalışma süresi 8 saat ve bir ay içinde de çalışılan iş günü 22 olduğu için, toplam istihdam 3.520 saat olmaktadır.

*Birimin bir ay içinde ürettiği iş hacmi:
Örneğin, bu birim üç işi üretmiş ve bu işlerin yapılması gereken süre aşağıdaki gibi kabul edelim:

Y işi: 5 saat

Z	işi:	2	saat
G	işi:	3	saat
Bir ayda her işten aşağıda belirtilen sayıda iş üretildiğin farz edelim:			
Y	işi:	300	adet
Z	işi:	50	adet
G	işi:	300	adet

Bu durumda üretilen toplan iş süresi şu şekilde hesaplanacak:
 $(5 \times 300) + (2 \times 50) + (3 \times 300) = 2.500$ saat

*Birim istihdam kapasite performansı bu durumda aşağıdaki gibi çıkacaktır:
 $2.500 / 3.520 = 71\%$

Bunun anlamı, performans ölçümü yapılan birimde iş gücünün % 71'İ kullanılmıştır. Yani, bu birimde ya eleman fazlalığı vardır ya da bu birim yapması gereken çalışmaların bir kısmını yapmayarak çok gevşek çalışmıştır.

b-Hedeflere Ulaşım Performansı: Her birimin yaptığı işlerle ilgili hedefler belirlenmiştir ve dönem sonunda bu hedeflere ne kadar ulaşabildiği ölçülecektir. Örneğin, İmar Müdürlüğü, İmar Durum Belgesini ne kadar sürede vereceğini ilan edecek ve bu süreye uyup uyamadığı ölçülecektir.

c-Vatandaş Memnuniyet Performansı: Her birimin vatandaşlarla iletişimi, onları memnun edebilme başarısı ölçülecektir.

d-Diğer Birimlerle Uyum: Her Müdürlüğün, belediyenin diğer müdürlükleri ile ne kadar uyumlu çalıştığı ölçülecektir.

e-Birim içi Uyum: Her birimin kendi içinde ne kadar uyumlu, takım halinde çalışabildiği ölçülecektir.

Söz konusu beş ayrı performans değerinin ortalaması da müdürlüğün performansını ve toplamları da belediyenin performansını verecektir.

4.BÖLÜM: MEVZUATTA PERFORMANS YÖNETİMİ

4.1.Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler

Stratejik plân ve performans programı (yasanın performans yönetimi adına getirdiği en önemli ve temel değişiklik 41.maddede yer alan stratejik plan ve performans planıdır. Maddeye göre“Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plânı ve programı ile varsa bölge plânına uygun olarak stratejik plân ve ilgili olduğu yıl başından önce de yıllık performans plânı hazırlayıp belediye meclisine sunar.”böylece belediye başkanı 5 yıl gibi uzun bir faaliyet dönemi içinde geleceğe yönelik olarak etkin ve verimli hizmet üretme ve sunmayı sağlayacak hedeflere yönelmiş olacaktır.ayrıca yıllık performans planları da başarıyı geniş bir zaman dilimi içinde gözlemlene ve yıllar itibariyle karşılaştırma yapma imkanı sağlayacaktır.

Yine aynı maddede “Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer.” demek suretiyle stratejik planlama konusunda yeterli teknik bilgisi olmayan vatandaşın yükü sivil toplum kuruluşlarına yüklenerek vatandaş ile belediye arasındaki iletişimi sağlama görevi onlara yüklenmektedir. Bu hesap verme sorumluluğu adına atılmış önemli bir adımdır. Atılan başka bir adım ise 15.maddede Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir. Bu adım ile performans yönetiminin üzerine kurulu olduğu aktif vatandaş modeline de bir ölçüde yaklaşılmış olacaktır.

Kanun Stratejik plân ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder diyerek performansa dayalı bütçe anlayışına geçileceğini göstermektedir.

Belediyelerin Denetimi (belediyelerin denetimine ayrılan 54. maddede denetimin amacı şöyle ifade edilmiştir: “Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilâtının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor hâline getirerek ilgililere duyurmaktır.” Kanun yapılacak denetim ile stratejik planın

gereklerine ne kadar uyulduğunu ve performans ölçütlerine ne kadar ulaşıldığını görmek istemektedir.

Bu amaçla yapılacak denetimin kapsamı ve türleri 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hükümlerine uygun olarak iç ve dış denetim şeklinde düzenlenmiştir. Denetim, iş ve işlemlerin hukuka uygunluk, malî ve performans denetimini kapsar. Belediyenin malî işlemler dışında kalan diğer idarî işlemleri, idarenin bütünlüğüne ve kalkınma plânı ve stratejilerine uygunluğu açısından İçişleri Bakanlığı, belediye başkanı veya görevlendireceği elemanlar tarafından da denetlenir. 55. maddenin vurguladığı önemli bir diğer nokta ise denetime ilişkin sonuçların kamuoyuna açıklanması ve meclisin bilgisine sunulması hususudur. Bu hesap verebilirliğin yeni belediye kanunundaki yerini göstermesi açısından önemlidir.

Kanunun faaliyet raporunu düzenleyen 56. maddesinde “Belediye başkanı, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 41 inci maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen biçimde; stratejik plân ve performans hedeflerine göre yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleştirme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlar. Faaliyet raporunda, bağlı kuruluş ve işletmeler ile belediye ortaklıklarına ilişkin söz konusu bilgi ve değerlendirmelere de yer verilir. Faaliyet raporu mart ayı toplantısında belediye başkanı tarafından meclise sunulur. Raporun bir örneği İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır.” Bu maddede belirtilen süreç performansa dayalı bütçe faaliyet sürecinin belediye yönetimindeki yansımasıdır. Zaten 61. maddede belediye bütçesinin stratejik plana uygun olarak hazırlanacağı belirtilmiştir

4.2. Büyükşehir Belediye Kanununun Getirdiği Yenilikler

Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin görev ve sorumlulukları düzenleyen 7. maddesi yeni Belediye Kanunu ile benzerlik göstermekte, stratejik planlama ve performansa dayalı bütçe üzerinde durmaktadır. Buna göre Büyükşehir belediyesinin görev, yetki ve sorumlulukları şunlardır:

“İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.”

Büyükşehir belediye bütçesini düzenleyen 25.maddeye göre Büyükşehir belediye bütçesi ile ilçe ve ilk kademe belediyelerinden gelen bütçeler büyükşehir belediye meclisine sunulur ve büyükşehir belediye meclisince yatırım ve hizmetler arasında bütünlük sağlayacak biçimde aynen veya değiştirilerek kabul edilir.

Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediye bütçeleri, büyükşehir belediye meclisinde aynı toplantı döneminde ve birlikte görüşülerek karara bağlanır ve tek bütçe hâlinde bastırılır.

Büyükşehir belediye meclisi, ilçe ve ilk kademe belediyelerinin bütçelerini kabul ederken;

a) Bütçe metnindeki kanun, tüzük ve yönetmeliklere aykırı madde ve ibareleri çıkarmaya veya değiştirmeye,

b) Belediyenin tahsile yetkili olmadığı gelirleri çıkarmaya, kanunî sınırlar üzerinde veya altında belirlenmiş olan vergi ve harçların oran ve miktarlarını kanunda öngörülen sınırlarına çekmeye,

c) Kesinleşmiş belediye borçları için bütçeye konulması gerekip de konulmamış ödeneği eklemeye,

d) Ortak yatırım programına alınan yatırımlar için gerekli ödeneği eklemeye, yetkilidir.

Büyükşehir belediye meclisince ilçe ve ilk kademe belediye bütçelerinde yapılan değişikliklere karşı on gün içinde Danıştaya itiraz edilebilir. Danıştay, itirazı otuz gün içinde karara bağlar.

Bütçenin hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin diğer hususlarda Belediye Kanunu hükümleri uygulanır.

4.3.İl Özel İdareleri, Belediyeler Bağlı İdareler Ve Mahalli İdare Birlikleri Açısından 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanununun Getirdikleri

5018 sayılı Kanunun 2.maddesi, Kanunun merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü kapsadığı ayrıca Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bu Kanunun hükümlerine tâbi olduğunu belirtmiştir. Böylelikle kapsam genişletilmiştir.

Kanunun 8. maddesinde, Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumlu ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorunda olduğu belirtilmiştir. Böylece performans yönetiminin temel kavramlarından biri olan hesap verebilirlik ilkesi kendisine yasal bir dayanak bulmuştur.

Kanunun 9.maddesinde, Kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlayacağı, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için de bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunda oldukları belirtilmiştir.

Yeni bütçe kodlamasının 2003 yılında genel bütçeye dahil daireler ile katma bütçeli idarelerin tümünde uygulanması ve yine aynı yıl genel devlet tanımına giren ve genel bütçeye dahil dairelerle katma bütçeli idareler dışındaki kuruluşlarda pilot olarak uygulanması, 2004 yılında ise genel devlet tanımına giren tüm kuruluşlarda (genel bütçeye dahil daireler, katma bütçeli idareler, belediyeler, il özel idareleri, sosyal güvenlik kuruluşları, bütçe içi ve dışı fonlar, döner sermayeler, ile bütçenin yardım tertibinden yardım alan kuruluşlar) uygulanması hedeflenmiştir. Ancak genel ve katma bütçeli kuruluşlarda 2004 yılında uygulanmış, mahalli idarelerde 2005 yılında uygulanmıştır . Eski program bütçe kodlaması uygulamasından vazgeçilmiş, 2005 yılı için artık program bütçe değil kurumsal kodlamaya ve kurumun

birimine ödenek tahsisine ilişkin olarak Analitik Bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe sisteminin uygulaması getirilmiştir.

Kanunun 11 maddesinde ve Belediyeler Bağlı İdareler ve Birlikler Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği taslağında üst yöneticiler, il özel idarelerinde vali, belediyelerde belediye başkanı, bağlı kuruluşlarda (İETT, ASKİ, EGO gibi) genel müdür, birliklerde ise birlik başkanları üst yönetici olarak sayılmıştır. Üst yöneticilerin aynı zamanda idarelerinin hem bütününe hem de ayrı ayrı kendilerine ödenek ayrılan her biriminin en üst harcama yetkilisi olduğu da gayet açıktır. Buna göre, il özel idarelerinde vali, belediyelerde belediye başkanlarının, birliklerde birlik başkanının bütçesinin ita amiri olması uygulamasına da son verilmiştir. Bu Kanunla mahalli idarelerde ita amirliği yetkisi harcama yetkilisine tanınmıştır.

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi, malî kontrol yetkilisi ve iç denetçiler ile muhasebe yetkilisi aracılığıyla yerine getirirler, denilmiştir.

Kanunla belediye başkanları bu görev ve sorumlulukları yerine getirme yönünden belediye meclislerine karşı sorumlu tutulmuştur. Belediye başkanlarının bu sorumlulukları mali olmayıp, idari sorumluluktur. Bunun böyle olduğu, Kanunun faaliyet raporları başlıklı 41'inci maddesinde de belirtilmiştir. Söz konusu maddede, üst yöneticilerin idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl faaliyet raporları düzenleyecekleri hüküm altına alınmıştır.

Kanunun 41. maddesinden çıkışla, Üst yönetici durumunda olan belediye başkanı birim faaliyet raporlarını esas alarak, belediyenin faaliyet rapor sonuçlarını gösteren idare faaliyet raporunu hazırlar ve mart ayı toplantısında belediye meclise sunar. Ayrıca, raporun bir örneği

İçişleri Bakanlığına gönderilir ve kamuoyuna da açıklanır. İçişleri Bakanlığı, mahalli idare faaliyet raporları üzerine değerlendirme raporu hazırlar, Sayıştay'a gönderir ve kamuoyuna açıklar. Bu raporun bir örneği de Maliye Bakanlığına gönderilir. Sayıştay, mahalli idareler değerlendirme raporunu ve genel faaliyet raporunu, dış denetim sonuçlarını dikkate alarak görüşlerini de belirtmek suretiyle Türkiye Büyük Millet Meclisine sunmak durumundadır.

Türkiye Büyük Millet Meclisi bu raporlar ve değerlendirmeler çerçevesinde, kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkin olarak kamu idarelerinin yönetim ve hesap verme sorumluluklarını görüşür. Bu görüşmelere üst yönetici veya görevlendireceği yardımcısının ilgili bakanla (İçişleri Bakanı ile) birlikte katılması zorunludur. Ancak faaliyet raporlarının düzenlenmesi, ilgili idarelere verilmesi, bu işlemlere ilişkin süreler, diğer usul ve esaslar, ilgili idareler ve Sayıştay'ın görüşü alınarak Maliye Bakanlığı tarafından düzenlenir. Bu düzenlemeler Maliye Bakanlığınca henüz yapılamadığı için belediye başkan veya yardımcılarının Türkiye Büyük Millet Meclisinde yapılacak görüşmelere İçişleri Bakanı ile birlikte katılıp katılmayacakları hususu da bu nedenle kesinleşmiş değildir.

Mahalli idarelere, plan ve hedeflere göre hazırladıkları gider ve gelir tahminlerini Maliye Bakanlığına gönderme zorunluluğu getirilmiştir.Kanununun 17. maddesinde, Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri, değerlendirilmek üzere aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir.Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir. Denilmiştir.

Kanununun 26. maddesi ile bütçede yeterli ödeneği bulunmayan işler için yüklenmeye girişilemeyeceği ile ertesi yıla geçen yüklenmeler sınırlandırılmıştır.

Kanununun 60.maddesine göre, İl özel idarelerinde, belediyelerde ve mahalli idare birliklerinde bulunması gerekli mali hizmetler birimi ve bu birimin görevleri şunlardır:

a)Bütçeyi hazırlamak, izleyen iki yılın bütçe tahminlerini yapmak, bütçe kayıtlarını tutmak,

- b) Bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak, ödenek gönderme belgelerini düzenlemek,
- c) Harcama yapılması ve gelir elde edilmesine ilişkin mali işlemleri yürütmek,
- d) Bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bunların raporlanmasını sağlamak,
- e) Belediyenin bütçe kesin hesabını hazırlamak,
- f) Stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek,
- g) Belediyenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin kayıtları tutmak,
- h) Mali kanunlar ile ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak,

5.BÖLÜM: BELEDİYELERDE PERFORMANS BİLGİSİNİN KULLANIMI

Performans bilgisi sayesinde belediyeler birimlerine gelen vatandaş talep ve şikayetlerinin sayısını, konularını ve cevaplandırma sürelerini görme imkanına kavuşacaklardır. Bu konularda elde edilecek bilgiler sayesinde vatandaş şikayet ve taleplerinin hangi konular üzerinde yoğunlaştığı yani vatandaşın gözünde belediyenin hangi alanlarda eksik olduğu saptanacaktır. Bu eksikliklere alınacak tedbirlerle kurumsal performans düzeyi yükseltilerek vatandaş memnuniyeti artırılmış olur. Şikayetleri cevaplama süresinin kısaltılması her türlü belediye kaynağının rasyonel kullanımını da sağlayacaktır. Tüm bunların yanında belediye yapacağı ya da yaptıracığı anketlerle vatandaş memnuniyetini ölçme yoluna gitmelidir. Bu sayede elde edilecek veriler öncelikli konuların tespiti ve önlem alınması gereken alanların belirlenmesini sağlayacaktır.

Örneğin *İmar İşleri Biriminde* yıl içinde verilen imar durum belgelerinin sayısı ve verilme süresi göz önüne alındığında bu performans bilgisinden hareketle birim personelinin iş başarıma gücünü ortaya çıkarabiliriz. İmar durum belgelerinin verilmesinde 3 günlük süre

uygundur; bu sürenin daha fazla olduğu bir belediyede bu süreyi oluşturan süreçteki adımları hızlandırmak ve bürokratik işlem sayısını uzatmak için kullanılabilir. Kurulacak hizmet masaları yoluyla bu taleple gelen vatandaşın doğrudan konunun ilgisine yönlendirilmesi sağlanarak ön aşamadaki bürokratik evreler atlanmış olur.

Park Bahçeler Birimini ele aldığımızda belediye sınırları içinde kişi başına düşen yeşil alan miktarı birimin başarısının bir göstergesidir. Bu gösterge sayesinde ulaşılabilecek performans bilgisi bize istenilen oranın yakalanamaması halinde bunun ardında yatan nedenleri görebilme imkanı verir. Toprağın verimsiz oluşu, iklim koşullarına uygun olmayan bitkilerin seçimi, yanlış sulama tekniklerinin kullanımı, ağaçlandırmaya uygun olmayan alanların seçimi kısaca peyzaj çalışmalarının yetersiz kalışı gibi nedenler bu sorunun altında yatabilir. Performans bilgisi sayesinde sorunlu olan noktalar üzerinde personel ve kaynak yoğunlaşması sağlanarak sorun giderilebilir.

Zabıta ve Güvenlik Biriminde performans bilgisinin kullanımını örneklendirecek olursak yıl içinde pazar yerleri ve otobüs terminallerinde yapılan denetimlerin sayısı ve sıklığı birimin başarısının önemli göstergelerinden biridir. Denetimlerin pazaryerlerinde istenilen düzeyde yapılmaması halinde halk sağlığını tehdit eden unsurlar devreye girebilecektir. Ölçü ve ayarlarını istenilen standartlarda tutmayan esnafların tespiti yapılarak sonraki dönemlerde özellikle bu isimler üzerinde yoğunlaşarak vatandaş zararlarını en aza indirerek vatandaş memnuniyeti yükseltilebilir. Yine otobüs terminallerinde insan yoğunluğunun yaşandığı asker sevkiyatı, üniversitelerin açılış-kapanış dönemleri ve bayram tatillerinde yaşanan sorunlar hat safhaya ulaşacaktır. Bu da otobüs terminalleri denetimlerinin bu dönemlerinde performans düşüklüğü sonucunu doğuracaktır. İşte bu performans bilgisi ışığında bu dönemlerde denetim sıklığının artırılması, Zabıta büro hizmetlerini yürüten personelin geçici olarak bu alana kaydırılması suretiyle performans açığı kapatılabilir.

Makine Bakım İkmal Onarım Biriminde belediye ve bağlı işletmelerine ait hizmet araçlarının ve iş makinelerinin arıza yapan aksamalarının tamirleri yapılmaktadır. Birimin bu görevine yönelik oluşturulacak performans göstergesinden elde edilecek performans bilgisi sayesinde araç ve makinelerde arızaların yoğunlaştığı dönemler tespit edilebilir. Kış aylarında iklim koşullarına bağlı olarak araçlardaki arızalarda artışlar gözlenebilir. Bu dönemlerde araç bakımlarının sayısını arttırmak doğru olacaktır. Yine aynı mevsimde iş makinelerinin yol

buzlanma ve tuzlama işlemlerinde kullanılması bu dönemde makine arızalarında da artışa sebep olacaktır.

Fen İşleri Biriminde performans bilgisinin kullanımına gelince örneğin birim parke taşlarının tamirinden sorumludur. Parkelerde tamirata yol açan nedenlerin bulunmasında performans bilgisinden faydalanılabilir. Kullanılan malzemenin kalitesi, belediyeye maliyeti ya da kullanıcılardan kaynaklanan sorunlar yaşanabilir. Bu yüzden belediye kaynaklarını etkin, verimli ve ekonomik olarak kullanabilmek için belediyenin bu iş için gereken malzemeleri kendi şantiye ve atölyelerinde üretmesi yoluna gidilebilir. Yine bu işlemde tamiratların yapılma zamanı da oldukça önemlidir; çalışma sırasında her türlü emniyet tedbiri alınmalı ve vatandaşların günlük hayat akışlarının aksamaması için en uygun saatler seçilmelidir. Bu seçim de performans bilgisinin doğru kullanımı ile mümkündür.

Çevre ve Temizlik İşleri Biriminde ise hava kirliliğindeki azalma oranı birimin başarı göstergelerinden biridir. Bu oran doğrultusunda ulaşılabilecek performans bilgisi bize hangi dönemlerde sorunların yoğunlaştığı ve performansın düştüğünü göstermektedir. Kış aylarında kullanılan yakıt türüne göre hava kirliliğinde artışlar gözlenmektedir. Yine belediyenin bulunduğu bölgede sanayi kuruluşlarının yoğun olarak faaliyet göstermesi günün belli saatlerinde kirlilik oranında artışlara yol açmaktadır. Bu yüzden bu kuruluşlara yönelik denetimlerin sıklığı arttırılmalıdır. Yine ilkbahar ve sonbahar mevsimlerinde yoğunlaşan yağışların sebep olduğu sorunları en aza indirmek için bu alana yönelik performans verileri ışığında yağmursuyu kanallarının bakım ve tamirlerinin bu mevsimler yaklaşırken sıklaştırılması önem teşkil etmektedir. Performans bilgisi yaz mevsimi ile birlikte artan sinek ve haşerelere karşı ilaçlama faaliyetlerine yönelik mücadeleye de veri teşkil eder. Sinek ve haşerelerin türleri , yoğunlaştığı bölgeler, sebepleri(çöp ve atıklardan kaynaklananlar,dere yataklarından ve kanalizasyon şebekesinden kaynaklananlar) tespit edilerek buna göre önlem alınabilir.

İtfaiye ve Sivil Savunma alanında performans bilgisi yangın nedenleri ve nedenlere bağlı olarak yangınların hangi dönemlerde yoğunlaştığı konusunda veri teşkil edebilir.yangınları nedenlerine göre şöyle gruplayabiliriz: elektrik kontağı, LPG, ocak- soba-kalorifer, baca, sigara, akaryakıt,yıldırım, sabotaj, çocukların sebep olduğu yangınlar, patlayıcı madde, kontrolsüzce yakılan ateşler. Kış aylarında soba ve baca yangınlarında artış yaşanırken yaz

aylarında ise orman yangınlarında artış gözlenmektedir. Önlemleri bu dönemlerde yoğunlaştırılması gerekmektedir.

Belediyelere gelen *su hizmetine* yönelik şikayetlerde de performans bilgisinden faydalanmak mümkündür. Ülkemizde yaz aylarının kurak geçmesi, deprem kuşağı üzerinde yer almaktan kaynaklanan irili ufaklı depremler genelde eski olan su şebekelerinde çatlaklar meydana getirmektedir. Bu da suyun kalitesini düşürmektedir. Bu sorunlara alınacak önlemlerle alıcı ortam su kalite kriterlerinin iyileştirilmesi oranı belediyenin performansını yükseltecektir.

İnsan kaynakları alanında performans kriterleri ile iş ve görevlerin gruplandırılması sağlanacak; böylelikle işlere göre o işi yapacak personelin taşınması gereken nitelikler ortaya çıkacaktır. Sonuçta işe en uygun personelin istihdamı sağlanacak ve insan kaynağı etkin ve verimli bir şekilde kullanılmış olacaktır. Kendine uygun alanda çalışan personelin sunduğu hizmetin kalitesi artacak bunun yanında personelin iş tatmin düzeyi yükselecektir. Ayrıca performans değerlendirme yöntemi ile performansı düşük personelin performans düşüklüğünün nedenlerini görme fırsatı doğacaktır. Kimin hangi alanda eksik olduğu belirlenecek eksiklikler eğitim ya da diğer yardımcı yöntemlerle kapatılma yoluna gidilecektir. Performans açığının bu yolla kapatılması hem bireysel hem de kurumsal düzeyde performansın yükselmesini sağlayacaktır.

Performans bilgisi eğitim ihtiyacını planlamanın yanında kariyer planlama sürecinde de etkin olarak kullanılabilir. Kurum içinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişisel gelişimlerinin sağlanması gibi çalışmalar objektif olarak yürütülebilir. Böylece performans bilgisi etkin bir motivasyon aracına dönüştürülmüş olur.

Performans dönemlerinde alınan önlem ve eğitime rağmen düşüklüğün devamı halinde performans bilgisi bir cezalandırma aracı olarak da kullanılabilir. Tüm önlemlere rağmen performans açığının devamı halinde buna sebep olan çalışanın görevden uzaklaştırılması yoluna gidilebilir. Bu durum sadece o çalışanın değil bağlı olduğu birimin ve kurumun performansını da doğrudan etkilemektedir.

Tüm bunların yanında performans bilgisi yönetim ekibinin etkinliğini ölçme konusunda da önemli bir veri teşkil eder. Yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak verecektir. Ayrıca performans bilgisi belirli takımlar temelinde güçlü ve gelişime açık alanların tespit edilmesine ve departmanlar, fonksiyonlar, ekipler vb. bazında gelişim planları oluşturulmasına olanak vermektedir.

Performans bilgisi çalışanların birbirlerine geri bildirim vermelerine olanak sağlayarak çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda performans bilgisi personelin aşağıdaki alanlarda çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştıracaktır. Bunlar:

- İletişim
- Liderlik
- Değişime uyabilirlik
- İnsanlarla ilişkiler
- Görevin yönetimi
- Üretim ve iş sonuçları
- Başkalarının yetiştirilmesi
- Personelin geliştirilmesi

Mali alanda performans bilgisinin kullanımına gelince İller Bankası verilerine göre, yurt genelinde yalnız 7 belediyenin hiç borcu bulunmazken, geri kalan 3227 belediyenin toplam borcu 10.1 milyar YTL'yi buluyor. Borcun yaklaşık %85'i (8.6 milyar YTL) 465 belediyeye ait. Diyarbakır/ Ağrı, Tepecik/ Aydın, Norgah(Pazaryolu)/ Erzurum, Uzundere/ Hakkari, Erenler/ Kütahya, Ziyaret/ Siirt ve Nazimiye/ Tunceli dışında yaklaşık 327 belediyenin de 1000YTL'den az borcu bulunuyor.

Tüm belediyelerin toplam borcu 10.1 milyar YTL'ye ulaşıyor. Borcun 7.2 milyar YTL'sini amme borçları, 2.8 milyar YTL'sini banka kredi borçları ve 34.4 milyon YTL'sini muhtelif borçlar oluşturuyor. Bu borcun yaklaşık %85'i, İller Bankasının ödeme güçlüğü çeken belediyeler olarak nitelendirdiği 465 belediyeye ait. Ödeme güçlüğü çeken belediyeler

içinde en kötü durumda olan İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin toplam 1.27 milyar YTL borcu bulunuyor. Belediyenin 5 yıllık tahmini geliri ise sadece 152.7 milyon YTL.

Isparta Belediyesi'nin de toplam borcu 1 milyar YTL'yi aşıyor. Isparta'nın 5 yıl içindeki tahmini tahakkuk geliri de 23 milyon YTL olarak öngörülüyor. Buradan hareketle belediye bütçesinde 980.8 milyon YTL açık bekleniyor. Muğla sınırındaki 4 tatil beldesi de borç yükü altında bulunuyor. Marmaris'in 501 milyon YTL, Dalaman'ın 188.6 milyon YTL, Armutalan'ın 160.2 milyon YTL, İçmeler Belediyesi'nin de 127.3 milyon YTL borcu görülüyor. İşte belediyeleri içindeki buldukları bu mali krizden kurtaracak en etkili yol performansa dayalı bütçe uygulamasıdır. Belediyelere verilen görevlerin artması bu görev artışına paralel olarak gelir ve kaynaklarının artmayışı kaynaklar üzerinde sıkı bir kontrol mekanizması kurulmasını zorunlu kılmıştır. İşte performansa dayalı bütçe bu kontrolü en etkin, en verimli ve en ekonomik yoldan gerçekleştirebilecek özelliklere sahiptir.

Genel olarak hizmet, stratejik planlama ve hesap verme üçgeni içinde tanımlayabileceğimiz bu bütçe tekniği şu amaçlara hizmet eder(Ateş-Çetin,2004:265):

- Hesap verme mekanizması sayesinde saydamlığı arttırılmış bir mali sistem kurmak
- Böylesine bir mali sistem içinde belediyenin ve vatandaşın rol ve sorumluluklarını açık bir biçimde belirlemek
- Her aşamanın ayrı ayrı denetlenmesi yerine sonuç aşamasında çıktıların değerlendirilmesi yoluyla denetimin etkinlik ve verimliliğini arttırmak
- Hedeflere ulaşma stratejik planlamaya uyma derecesini göz önüne alarak başarıyı ödüllendirmek ve başarısızlığı cezalandırmak
- Her bir faaliyet için gereken çalışma süresi, çalışan sayısı ve maliyeti hesaplamak

Performansa dayalı bütçe verimli ve kaliteli hizmet sunumu yoluyla üretkenliği arttırma gayesi içinde olduğundan girdilere değil hedef ve hizmete odaklanır. Bu odaklanma hedeflere götüren sürecin üç ila beş yıllık stratejik planlara dayandırılması ile şekillenir. Stratejik planlar yoluyla dönemler arası performans açıklarının saptanması ve bu açığın kapatılabilmesi sağlanabilir(Young,2003:12).

Stratejik planlama ile belediye kendinden beklenen hedeflere ulaşmada daha geniş bir zaman aralığına sahip olacağından daha rasyonel davranacak hedefleri yıllara yayma olanağı bulabilecektir. 5018sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile 5393 sayılı Belediye Kanunundaki yeni yasal düzenlemeye göre belediye başkanları göreve başlarken görev sürelerinin tamamını kapsayan stratejik planlarını hazırlayacak ve yıllara yaydıkları hizmetleri gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Hizmetlerin kısa dönemli planlara dayanması halinde belediyeler sonuçlarını hemen verecek göstermelik yönecekler hizmetlerin verimliliği ve kalitesi düşecektir. Oysa performansa dayalı bütçe tekniğinde belediyeler dönme sonunda hesap verme sorumluluğu altında olduklarından orta vadeli harcamalara dayanan stratejik planlara dayanacaklar bunu raporlarla vatandaşa sunacaklardır.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmeliğin 5.maddesinin h bendine göre izleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek; i bendinde mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak; j bendinde de ise bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri hazırlamak ; k bendinde ilgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek şeklindeki görevlerle performansa dayalı bütçeyi hazırlama görevi strateji geliştirme birimlerine verilmiştir.

Performansa dayalı bütçenin temelinde hesap verme sorumluluğu yatmaktadır. Hesap verme uygulamaları her ne kadar başlangıçta girdileri esas alan kaynakların tamamen kamuya tahsis edildiği bir sistemde şikayete bağlı olarak kaynakların yasalara ve mevzuata uygun kullanılıp kullanılmadığının araştırılması şeklinde görülmüşse de ; böyle bir hesap verme yönteminin günlük uygulamalara yönelik olması, stratejik ve şeffaf olmayan bürokratik uygulamalara dayanması ve aynı amaca yönelik uygulamaları bütünleştirememesi gibi sakıncaları görülmüştür(Özyıldız,2000:79). Geçen zaman ve yaşanan gelişmeler kamuoyunun bilinçlenmesine ve devletten beklene hizmetlerin çeşitlenmesine yol açmıştır.bu çeşitlilik ve bilinç düzeyinde yükselme de şikayete dayalı hesap verme anlayışının yerini performansa dayalı hesap verme anlayışının almasını sağlamıştır(Ateş-Çetin,2004:268). Bu anlayış ile birlikte vatandaş kendisi için hazırlanmış hesap verme raporlarını inceleme, rapor

kapsamındaki kaynakların nerelere ve nasıl tahsis edildiğini sorma, amaçlanan ve gerçekleşen hedefler arası karşılaştırma yapma imkanına kavuşmuştur.

Böylesine bir hesap verme anlayışının belediyelerde uygulanması ile belediyeye olan güven artacak, doğru uygulamaların yerleşmesi sağlanırken yanlış uygulamalar terk edilecektir.çünkü hesap verme sorumluluğu çift yönlü bir denetim mekanizmasıdır:hem belediyeye kendi kendini görme imkanı verecek, hem de vatandaşa belediyenin neler yaptığını görme ve bunu değerlendirme imkanı verecektir.

Hesap verme sorumluluğu aslında bir raporlama tekniğidir. Bu kapsamda hazırlanan raporların amacına ulaşması için bazı özellikler raporda yer almalıdır. Bunlar(Ateş-Çetin,2004:268):

- Maliye politikasının amaç ve gerekçesinin açıkça ifade edilmesi
- Hedeflerin açık ve anlaşılır biçimde ortaya konması
- Hedeflere ulaşmada nasıl bir yol takip edileceğinin planlanması
- Belirlenen hedeflerin birbirleriyle ilişkilendirilmeleri ve hedeflerin birbirleriyle çelişmemesinin sağlanması
- Elde edilen sonuçlar ile belirlenmiş hedefler arasındaki farkın ortaya konması
- Yıllar itibarıyla karşılaştırma yapabilme olanağı verilmesi
- Planlanan süreçte karşılaşılabilecek risklerin göz önüne alınarak rapora konması
- Plan döneminin öncelikli konu ve sorunlarının özellikle belirtilmesi

Özetle hesap verme sorumluluğunun en önemli özellikleri anlaşılabilirlik,uygunluk, güvenilirlik ve karşılaştırılabilirliktir. Ayrıca hesap verme sorumluluğu sağlam bilginin maliyeti ondan beklenen yararı aşmamalıdır(Ateş-Çetin,2004:269). Eğer vatandaş maliyetin beklene yararı aştığını, sonuçların güvenilir olmadığını, sağlıklı hedefler belirlenmediğini ya da belirlenen hedeflere ulaşamadığını görürse, belediyeye olan güvenini yitirecek ve bir sonraki seçim döneminde desteğini çekmek yoluyla o yönetimi cezalandıracaktır.

Örneğin Bursa Yıldırım Belediyesi 2006-2009 arası dönemi kapsayan süreçte performansa dayalı bütçe sistemi hedefleri içinde düşünülebilecek şu örneklere yer vermiştir:

- Tahsilat sisteminin geliştirilmesi için belli bölgelerde tahsilat gişelerinin oluşturulması ve icra servisinin daha etkin çalışmasına yönelik girişimlerde bulunulması
- Bütçe gelirlerinin artırılması hedefinin netleşmesi (her yıl bir önceki yıldan + %10)
- Bütçe sapma oranının düşürülmesine ilişkin hedef oranının % 5 olması
- Harcamada öncelikli ödeneklerin kullanımında kaynakların etkin ve verimli kullanımıyla maliyetlerin düşürülmesine yönelik bilinçlendirme çalışmalarının yapılması
- Tahsilata yönelik denetim faaliyetlerine önem verilmesi
- Belediye gelirleri tahsilat oranının artırılması
2006 %80 tahakkuk
2007 %85 tahakkuk
2008 %90 tahakkuk
2009 %95 tahakkuk

6.SONUC

Kamuda hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar, vatandaşın müşteri olarak algılanması, merkezi yönetimin küçülmesi şeklinde yaşanan gelişmeler performans yönetimini kamu sektörü için de cazip kılmıştır. Bu algılamanın doğal bir sonucu olarak vatandaş odaklı yönetim modelinden müşteri odaklı modele geçilmiştir. Vatandaş vergi veren ve sonra köşesinde oturan pasif vatandaş kimliğinden sıyrılarak aktif ve hesap soran vatandaş kimliğine bürünmüştür. Müşteri odaklılık ile yararlanan hizmetin bedelini vergilerle finanse eden vatandaş kaynakların nereye harcadığı hususunda hesap sorma imkanına kavuşturulurken yönetim de hesap verme sorumluluğu altına girmiştir. Böylece çift yönlü işleyen bir hesap verebilirlik mekanizması oluşmuştur. Bu çift yönlü mekanizma yanında performans yönetimi kurumun mevcut ve geleceğe yönelik durumları hakkında veri toplama imkanı vermekte ve kurumun geleceğinin bugünden planlanmasına olanak tanımaktadır.

Avrupa Birliğine uyum, yeni kamu yönetimi anlayışı, ödediği vergilerle hizmetlerin finansmanı sağlamakla yetinen vatandaş modelinden soran, sorgulayan aktif vatandaş modeline geçiş stratejik planlama ve performans yönetimini bir zorunluluk haline dönüştürmüştür. Artık ülkemizde de bu gelişmelere ayak uydurmak bir ihtiyaç, ihtiyaçtan da öte bir zorunluluk halini almıştır; çünkü performans yönetimi kuruluşun

bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arsındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Ülkemizde nüfusun % 81'ini oluşturan 53 milyon kişi belediye sınırları içerisinde yaşamakta bu alanlarda 3225 belediye kente ve kentliye hizmet etmek için görev yapmaktadır. Belediyeler, 7 milyar dolar civarında mali kaynak ve 260.000 personel ile kente ve kentliye hizmet etmeye çalışan kurumlarımızdır.

Belediyeler, şehir planlanmasından imara uygun yapılaşmasının temini; su, kanal, yol gibi alt yapı hizmetlerinden, park, otopark, oyun parkı, spor alanları ve tesisleri gibi toplumsal yaşam için gerekli olan alanların oluşturulmasına; halkın sağlığı için işyeri denetimlerinden, toplumsal nizam için gerekli önemleri almaya; beldenin temizliğinin sağlanması, çevrenin korunmasına; ihtiyaç sahiplerine sosyal yardımlarda bulunmaktan, kültürel faaliyetlerin düzenlenmesine kadar pek çok farklı alanda hizmet vermekle yükümlüdür.

Bu görevlerinin yanında acil yardım, kurtarma, ambulans, şehir içi trafik, turizm, tanıtım, okul öncesi eğitim, devlete ait okulların bakım, onarım ve araç gereç ihtiyaçlarının karşılanması, sağlık tesisleri, kültürel ve tabiat varlıklarının korunması gibi hizmetlerin yanı sıra “ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi” gibi ekonomik kalkınma ile ilgili görev ve yetkiler de verilmiştir.

Belediyelerin görev ve yetkilerine bakıldığında, aslında bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen süre içinde ve her aşamada belediyelere sorumluluk yüklendiği görülmektedir. Dolayısıyla belediyeler kentlerin gelişimi ve kentte yaşayanların ortak ihtiyaçlarının karşılanması hususunda stratejik öneme sahip kurumlardır.

Yetki ve sorumluluk alanları bu kadar geniş olan ve önemli derecede mali ve beşeri kaynak kullanan belediyelerimizin bu kaynakları verimli kullanmaları ve ürettikleri hizmetlerin kalite ve etkinliği, gerek kentlerimizin gelişimi ve gerekse kentlilerimizin taleplerinin karşılanması, ihtiyaçlarının giderilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Performans yönetimi de, kaynakların verimli ve etkin kullanımını sağlamaya yönelik bir model olduğu için belediyeler açısından stratejik öneme sahiptir

Kamu yönetimi sistemimizde bu gelişmelere ayak uydurmuş ve bir dizi yasal düzenlemeye gidilmiştir. Kamu Mali Kontrol Yasasının 9. maddesinde kamu idareleri kalkınma planları ve programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar. Kamu idareleri bütçelerini stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar, denmek suretiyle stratejik planın ve performans programının zorunluluğu vurgulanmıştır. Yine 5393 sayılı belediye Kanununun 41. maddesine göre belediye başkanı mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma planı ve programı ile ve varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yıl başından öncede yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilir.

Belediyeler gibi halka en yakın olma özelliğine sahip olup pek çok sorunu da bünyesinde barındıran kurumlar için performans yönetimi çare olarak düşünülebilir.

Performans yönetimi belediyelerin gelişimine yönelik bir bakış açısı getirir ve bu yöndeki öneriler bütünüdür. Ortaklaşa kararlaştırılan bir dizi faaliyet ve göstergeler bütünü olduğundan çalışanların yaptıkları işi sahiplenmelerini ve etkin çalışmalarını sağlar. Böylece sunulan hizmetin kalitesi artar ve kimin hangi işi hangi ölçüler doğrultusunda yapacağı saptanacağından zamandan ve insandan tasarruf sağlanır. Amaca götürecek en uygun etkinliklerin seçilmesi sağlanır.

Özetle net, ölçülebilir ve ulaşılabilir kriterlerle hizmet kalitesini arttırma, en az kaynakla en iyi hizmeti verme, bugünden geleceği okuma ve ona göre tedbirler alma gibi aşamalı faaliyetler dizisi olan performans yönetimi belediyeler için doğru bir tercih olacaktır.

KAYNAKÇA:

AKAL, Zühal(1998):*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*,MPM yayınları,Ankara

AKTAN,Can(1999):*2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri:İnsan Mühendisliği*,TÜGİAD Yayını,İstanbul

ARAL,Suat(2001):*Performans Ölçümü:Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler*, sayistay.gov.tr

ASLAN,Mete(2000):*Türkiye'de Belediyecilik Anlayışı ve İller Bankası*, Belediye Dünyası cilt 1, sayı 3

AŞGIN, Sait(2006): *Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi*, Türk İdare Dergisi

ATEŞ, Hamza- Dilek ÇETİN (2004): *Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe*, Çağdaş Kamu Yönetimi 2, Nobel Yayıncılık, Ankara

BATLEY,R.,STOKER,G(1991):*Local Government in Europe*,Macmillan, London

British Columbia 2001-2005 Performance Plan(2001)National Library Of Canada Cataloging in Publication Data

BARCA, Mehmet- Asım BALCI (2004): *Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?*, Tartışma Metinleri Serisi, Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları

BELER,Feyzan(1990):*Yerel Kentsel Hizmetlerin Dağıtımında Ekonomik Verimlilik:Ankara Örnek Alan Çalışması*, Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasal Araştırmalar Vakfı

BİLGİN,Kamil Ufuk(2004):*Kamuda Performans Yönetimi*, TODAİE yayın no:323,Ankara

Bursa Yıldırım Belediyesi Stratejik Plan Taslağı 2006-2009

COCRANE,A.(1993):*Whatever Happened to Local Government*,Open University press, Buckingham

ÇEVİK, Hasan Hüseyin(2004): *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*,Seçkin Yayıncılık, Ankara

ÇUKURÇAYIR,Akif-Tuğba EROĞLU(2006): *Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım: Verimlilik ve Başarı Karnesi(Balanced Scorecard)*,Sayıştay Dergisi Sayı53

DPT(2003) *Stratejik Plan Klavuzu*, dpt.gov.tr

ELCOCK, Howard(1994):*Local Government Policy and Management in Local Authorities*, Routledge, London

ERDEM,Ali Rıza:(2000) *Belediye Yönetimlerinde Stratejik Planlama*, Belediye Dergisi,sayı 1

EREN,Erol(1990):*İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* ,İÜ. İşletme Fakültesi Yayınları,no:234,cilt 1

ERDÜMLÜ, Güngör(1996):*Belediyelerde Performans Ölçülmesi*, DPT Yayınları Ankara

ERTEKİN,Özhan-Gülden ERKUT(2003):*Yerel Yönetimler İçin Karar Sürecinde Şehirselleşme Performans Değerlendirmesi*, İTÜ Dergisi,cilt 2, sayı 1, Mart

FOUNDATION FOR COMMUNITY ASSOCIATION RESEARCH(2001):*Stratejik Planlama En İyi Uygulamalar Raporu* çeviren:Çiğdem Türkoğlu

GAO (1997):*Performance Budgeting*

HALİS, Muhsin-Mehmet TEKİNKUŞ, (2003):*Kamuda Performans Yönetimi*, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar,Edisyon Yayıncılık,Ankara

KARTAL,Filiz(2000):*Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması Çerçevesinde Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesi:Ankara'dan Örnekler,Çağdaş Yerel Yönetimler* cilt 9, sayı 1

KAHRAMAN ,Leyla- Kemal ÖKTEM(1999):*Üniversite Belediye İşbirliğine Doğru :Kent Belediyelerinin Üniversite Gençliği ve Öğretim Elemanlarına Yönelik Hizmetleri, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*,Temmuz

KUBALI,Derya (1999):*Performans Denetimi*,Amme İdaresi Dergisi cilt 32, sayı 1

Municipality Of Red Lake Year 2001 Performance Measures Report

ÖKTEM,Kemal(1990):*İller ve Belediyeler* ,Yerel Yönetimler Eğitim ve Araştırma Merkezi, yıl 46 sayı 534

ÖZTEMEL,Ercan(2001):*Belediyelerde TKY, Değişim yayınları*,Adapazarı

ÖZTÜRK,Kemal-Bayram ÇOŞKUN(1998): *Yerel Yönetimlerde TKY'nin Uygulanması ve Ortaya Çıkan Sorunlar, Çağdaş Yerel Yönetimler*, cilt7, sayı 4,Ekim

ÖZYILDIZ, R. Hakan(2000):*Kamu Harcama Politikalarının Denetlenmesi ve Performansa Dayalı Bütçe* ,Hazine Dergisi 13(ocak)

PEKER, Ömer(1996):*Belediye Yönetimlerinde Kalite Üretimi, Çağdaş Yerel Yönetimler*, cilt 5, sayı 2, Mart

***Performance Management Framework Buffalo City the Integrated Development Plan* (2002)**

***Performance Management Guide For Municipalities*(2001)**

***Performance Management and Measurement in Asia-Pacific Local Government*(1997),National Center For Public Productivity**

SAYIŞTAY(2003):2002 yılı Performans Ölçümlerine İlişkin Ön Araştırma Raporu

SEZEN,Seriye-Koray KARASU (1999):Belediyelerde Kadro ve İstihdam Yapısı,Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Temmuz

SKOGAN,Wesley(1976): *Efficiency and Effectiveness In Big City Police Departments*,Public Administration Rewiew,volume 36,number3

SONGUR,Mehmet(1995):Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü yayımları, Ankara

STOKER, G.,MOSSBERGER,K.(1995):*Fifteen Years Of Local Government Restructring: An Evaluation Local Government in the1990s*, London

STOKER,G.,STEWART,J.(1989):*The Future of Local Government*,Macmillan,London

TORLAK,Ömer(1999):Belediyelerde Hizmet Yönetimi ve Pazarlama,Çağdaş Yerel Yönetimler cilt 8 sayı 1,Ocak

YALÇINDAĞ,Selçuk(1992): *Çağdaş Belediye, Çağdaş Yerel Yönetimler* cilt 1, sayı 1, Ocak

YAŞAMIŞ,Firuz(1996):*Belediye Yönetimleri*,TODAİE yayımları,Ankara

YOUNG,Richard(2003): *Performance- Based Budget Systems, Public Policy & Practice*,(January)

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında Kahramanmaraş'ta doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Erzurum ve Kocaeli'nde tamamladı. 1998 yılında Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünü kazandı ve 2002 yılında mezun oldu. 2003 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri kürsüsünde yüksek lisans eğitimine başladı. Yüksek lisans eğitimi sırasında Yeni Sağ-Yeni Sol'un Kamu Yönetimine Etkileri ve Performans Yönetimi üzerine çalışmalar yaptı. Çağdaş Kamu Yönetimi II adlı eserde Doç.Dr.Hamza Ateş ile birlikte yazmış oldukları Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe adlı yayınlanmış bir makalesi bulunmaktadır. Şu an Bursa ili Mustafakemalpaşa Belediyesinde Strateji Geliştirme Biriminde görev yapmaktadır. Belediyenin stratejik planının hazırlanması, görev tanımlarının yapılması ve kalite çalışmalarının yapılmasından sorumludur.