



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

DOĞRU DOKUNUN SEÇİMİ

Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve

Çeviri

*M. Hakan Özbaran
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

Ekim 2002

DOĞRU DOKUNUN SEÇİMİ
Performans Bilgisi İçin Bir ereve

Çeviri

M. Hakan Özbaran
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu

Ekim 2002

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 23
Doğru Dokunun Seçimi: Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve

Çeviri
M. Hakan Özbaran

Eserin Özgün Adı
Choosing The Right FABRIC – A Framework For Performance Information

Eserin Basım Yeri ve Yılı
Londra, Mart 2001

İngiltere Hazinesi, Bakanlar Kurulu Bürosu, Sayıştay Başkanlığı, Denetim Komisyonu ve Ulusal İstatistik Kurumu tarafından ortaklaşa hazırlanan İngilizce dokümandan dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Redaksiyon
Sacit Yörüker

Dizgi ve Mizanpaj
Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt
Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım
Ekim 2002

TC SAYIşTAY BAşKANLIğI
BALGAT / ANKARA
Tlf: 295 30 00
Fx: 295 40 94
www.sayistay.gov.tr
e-mail: sayistay @ sayistay.gov.tr

SUNUŐ

Kamu kurumlarının kendi performans ölçümü ve performans bilgi sistemlerini oluŐturmalarına katkıda bulunmak bakımından yol gösterici ve değerli bir çalıŐmayı daha dilimize kazandırıp yayımlamaktan memnuniyet duyuyorum.

İngiltere kamu denetim ve yönetim kuruluşlarının ortaklaşa hazırladıkları bu Rehber; performans bilgi sisteminin rolünü ele almakta, bu sistemin kurulması için genel bir çerçeve çizmekte, performansı bir konsept içinde değerlendirmekte, bir yandan tek tek performans ölçüleri için kriterler belirlemekte, diğer yandan da başarılı bir performans bilgi sisteminin nitelikleri açıklamakta ve son olarak da pratikte karşılaşılan sorunları irdelemektedir.

İngiltere kamu kurumlarının pratiğinden süzölüp gelen zengin deneyimlerle dokunmuş bu doküman, hiç kuŐkusuz, ülkemizdeki kamu yöneticilerinin uygulamaları için de ışık tutucu ve yönlendirici olacaktır.

Bu düşüncelerle, kitapçığı dilimize kazandıran Denetçi M.Hakan Özbaran'ı kutluyor; kitabın dizgi, baskı ve cilt işlerinde emeği geçen mensuplarımıza teşekkür ediyorum.

Mehmet Damar

Başkan

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Önsöz.....	i
Yönetici Özeti.....	1
1. Giriş.....	5
2. Performans Bilgilerinin Rolü.....	7
3. Konteksti İçinde Girdiler, Çıktılar ve Sonuçlar.....	11
4. Hangi Şeyler İyi Bir Performans Bilgi Sistemini Oluşturur?.....	15
5. İyi Bir Performans Ölçüsü Nelerden Oluşur?	25
6. Uygulamada Performans Ölçümü	33
7. İhtisas Bilgi Kaynakları	37
8. Sonuç.....	41
Ek I Önemli Terimlere İlişkin Tanımlar.....	43
Ek II İngiltere Sayıştayı Performans Bilgisi Kontrol Listesi.....	46
Ek III Referanslar.....	49

ÖNSÖZ

Hükümet sorumluluğu karmaşık bir görevdir. Hükümet performansı hakkında kamuoyu açısından önem taşıyan konular tek bir, ve hatta bir düzine, performans ölçüsüyle dahi anlamlı bir şekilde tespit edilemez. Parlamento da dahil olmak üzere geniş bir paydaş topluluğundan gelen karmaşık bilgi talepleri dikkate alındığında hükümetin, dünya kalitesinde performans ölçüm ve raporlama sistemleriyle karşılık vermesi gerekmektedir.

Performans bilgileri, hükümeti modernize etme taahhüdümüzün mihenk taşlarıdır. Hesapverme sorumluluğu, performans yönetimi, risk yönetimi ve iş planlaması gibi kamu sektörü performansındaki gelişmelerin desteklenmesi bakımından ihtiyaç duyulan bazı araçlar performans bilgisi ile sağlanmaktadır.

İyi kalitede bilgi kişilerin hükümete katılmalarına ve sürekli gelişim için baskı yaratmalarına da olanak tanır. Bu bilgi vatandaşlara güç kazandırmanın yanı sıra, kamu hizmetindeki yöneticileri ve çalışanları gelişimi sürdürmeye yöneltir. Böylece performans bilgisi yeniliğin, girişimin ve adaptasyonun katalizörü olur.

Ekonominin diğer dallarında olduğu gibi, kamu idaresindeki zorluk daha rasyonel yeni çalışma tarzları bulmaktır. Modern hükümetin görevi gittikçe karmaşıklaşmakta olup çıtayı sürekli biçimde yükseltmeye yönelmektedir. Böyle bir dinamik ortamda kamu sektörü, hızla değişen bir dünyada vatandaşlara karşı duyarlı olabilmek üzere, yüksek kalitede performans bilgisine ihtiyaç duymaktadır. Bu çerçevede bu amaca hizmet etmektedir.

Kurumlarımız, yüksek kalitede performans bilgisi sağlama ve kamu sektöründe performans bilgisini ve performans yönetimini geliştirmeyi destekleme taahhüdünde bulunmaktadır. Elinizdeki rehber, bu konudaki ortak anlayışımızı, özellikle de, Odaklanmış, Uygun, Dengeli, Sağlam, Bütünleşik ve Maliyet-Etkin bir performans bilgi sistemine duyulan ihtiyacı –doğru DOKUYU seçmeyi – özet olarak sunmaktadır.

Hazine Müsteşarı

Bakanlar Kurulu Sözcüsü

Sayıştay Başkanı

Denetim Komisyonu Başkanı

Ulusal İstatistik Kurumu Başkanı

YÖNETİCİ ÖZETİ

Bu ereve, yüksek kalitede performans bilgisi – ki, bu bilgi kurumun amaçlarına yönelik ilerlemesini ölçmek için kullanılan bilgidir – üretilmesini destekleyen genel prensipleri açıklamaktadır. ereve, performans bilgisi olarak ne tür bilgilerin toplanmasının yararlı olduğunu ve uyum içindeki performans ölçüleri setinin gerisindeki prensipleri incelemektedir. Sayıştay, Denetim Komisyonu, Bakanlar Kurulu, Ulusal İstatistik Kurumu ve Hazine tarafından ortaklaşa hazırlanan bu ereve söz konusu kurumların ortak görüşlerini yansıtmaktadır.

Bölümlerde, performans bilgisinin rolü ve performans bilgi sisteminin uygulamaya konulabilmesi için pratik konular ele alınmaktadır. Bölümler, ayrıca, daha fazla bilgi kaynakları için bazı önerilerde bulunmakta ve hükümet çerçevesinde rehberlik etmektedir.

Bu dokümandaki materyal bir rehber niteliğindedir; katı kurallar içermez, performans bilgisinin incelenmesi için bir çerçevedir. Mükemmel performans ölçüsüne sahip olmak çok seyrek hallerde

mümkündür. Ölçüleri tanımlama, hedefleri belirleme ve performans tanımlama, hedefleri belirleme ve performans bilgisini toplama, ideal olan bilgiyi kullanmak ile mümkün olabileni, elde edilebileni, satın alınabileni ve belirli durumlarda en uygun olanı kullanmak arasında bir denge kurma işidir.

3. Bölüm **girdileri**; **çıkıtları**; ve **sonuçları** incelemektedir – bir sağlık konteksti içinde bu kavramlar, sırasıyla, satın alınan ilaçlar, tedavi edilen insanlar ve düzelen sağlık olarak karşımıza çıkabilir. Nihayetinde, sonuçların gelişmesini amaçlıyoruz ve tabii ki, onları ölçmeliyiz. Ancak zaman zaman sonuçların ölçülmesi zor olabilir. Girdilerin ve çıkıtların ve bunlara eşlik eden süreçlerin sonuçlara nasıl katkıda bulunduğunu anlamamız gerekir. Bu yüzden performans ölçülerinin girdileri ve çıkıtları da incelemesi gerekmektedir. Sonucu etkileyen hükümet dışı faktörleri belirlemek suretiyle, performansı **kontekst** içinde incelemek de önemlidir.

4. Bölüm, iyi bir performans bilgi sisteminin niteliklerini -performans bilgisinin DOKU'sunu (FABRIC)*- açıklamaktadır:

* Metnin İngilizce orijinalinde büyük harfle yazılan FABRIC kelimesi, Focused, Appropriate, Balanced, Robust, Integrated, Cost Effective kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır (evirenin Notu).

- Kurumun amaçlarına ve hedeflerine **Odaklanmış**;
- Onu kullanma ihtimali bulunan paydaşlar için yararlı ve **Uygun**;
- Kurumun ne yaptığının bir fotoğrafını verecek ve işin tüm önemli yönlerini de içerecek şekilde **Dengeli**;
- Kurumsal değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyacak şekilde **Sağlam**;
- İş planlamasının ve yönetim süreçlerinin bir parçası olacak şekilde organizasyonla **Bütünleşik**; ve
- Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlere kıyasen dengeleyecek şekilde **Maliyet-Etkin**.

5.Bölüm, tek tek performans ölçüleri için kriterleri açıklamaktadır. Ölçüler aşağıda belirtilen özellikleri taşımalıdır:

- Kurumun gerçekleştirmek istediği amaçlara **Uygun**;
- **Yanlış motivasyonlardan kaçınan** – istenmeyen ya da gereksiz davranışları cesaretlendirmeyen
- **İlişkilendirilebilir** – ölçülen

faaliyet, kurumla ilişkilendirilebilen eylemlerden etkilenmeye müsait olmalı ve nerede hesapverme sorumluluğu bulunduğu açıkça belirlenmelidir.

- **İyi-tanımlanmış** – verinin tutarlı bir şekilde toplanabileceği ve ölçünün anlaşılmasının ve kullanılmasının basit olacağı açık, muğlak olmayan tanımlama.
- **Zamanlı** – verinin, ilerlemeyi izlemek için yeterli sıklıkta ve faydalı olabilmesi için de yeterli çabuklukta üretilmesi;
- **Güvenilir** – tasarlanan kullanım için yeterli hassasiyette ve değişime karşı duyarlı;
- Gerek geçmiş dönemlerle gerekse de başka yerlerdeki benzer programlarla **karşılaştırılabilir**; ve
- Ölçüyü üreten süreçlerin doğrulanabilmesi amacıyla geri planda açık bir dokümantasyon desteğiyle **teyid edilebilir**.

6.Bölüm, performans ölçülerinin oluşturulması ve uygulamaya konulması çerçevesinde pratikteki, bazı meseleleri açıklamaktadır:

- Hedefleri belirleme;
 - Performans bilgisinin kullanımı ve personeli teşvik etme; ve
 - Performans bilgi sisteminin g¼ncellięini s¼rd¼rme.
- Son olarak 7.B¼l¼mde, daha fazla bilgi ve yardım almak için Sayıştay, Denetim Komisyonu ve Ulusal İstatistik Kurumu'nda tavsiyelerde bulunacak uzmanlar ve başvurulacak bazı makaleler ele alınmaktadır.

Doğru Dokunun Seçimi
Performans Bilgisi İçin Bir ęeręeve

1. GİRİŞ

1.1 Bu rapor, kamu sektöründeki performans bilgisi ile ilgili olarak yaygın biçimde, kullanılan kavramları ve kriterleri açıklamaktadır. Bu çerçevenin temelinde performans bilgi sistemlerinin tasarlanması ve gözden geçirilmesi için bir kriter seti ve bu sistemlerin içindeki ölçüler yer almaktadır.

1.2 Çerçeve, performans bilgi sistemi inşa etmeye ve performans ölçüleri hakkında karar vermeye rehberlik etmek için tasarlanmıştır. Çerçeve, iyi uygulamaların yayılmasına; ortak prensipler oluşturmasına yardımcı olmalı; ulusal ve yerel performans bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesini kolaylaştırmalıdır.

Bu çerçeve kimin içindir?

1.3 Çerçeve kamu sektörü yöneticileri ve personeli düşünülerek tasarlanmıştır; ancak bütünüyle kamu sektörüne ve özel sektöre uygulanabilecek prensipleri içermektedir.

Performans bilgisi neden önemlidir?

1.4 Performans bilgisi bir

organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini ne kadar iyi yerine getirdiğini gösterir.

1.5 İyi performans bilgisi hangi politikaların ve süreçlerin çalıştığını ve neden çalıştığını tanımlamaya yardımcı olur. Hükümetin performansını bir bütün olarak geliştirmenin can damarı eldeki mevcut verilerin ve bilginin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Performans bilgileri iş planlamasının, izlemenin ve değerlendirmenin de dahil olduğu etkin yönetimin en önemli unsurudur.

1.6 Dışsal olarak, performans bilgisi etkin hesapverme sorumluluğuna imkan verir. Parlamento, kamuoyu ve diğer paydaşlar uygun bilgiler sayesinde gelişmeler için baskı yapma imkânına sahip olur ve sözü edilen konuları daha iyi anlarlar.

Bu çerçeve niçin hazırlanmıştır?

1.7 Bu çerçeve performans bilgisi uygulamalarını geliştirmeye yönelik hükümet taahhüdünün çok önemli bir parçasıdır. Çerçeve, üzerinde mutabakata varılmış olan prensipler setini

göstermekte olup kamu sektörünün diğer kesimlerine danışılarak hazırlanmıştır.

- 1.8** Bu çerçeve daha önceki dokümanların yerine geçmemektedir. Temel kavramların ve düşüncelerin sade bir genel tasvirini yapmaktadır: diğer yayınlar daha detaylı ve daha derin rehberlik sağlayabilir.

Terminoloji hakkında

- 1.9** Performans bilgisinin değişik modellerinden yararlanan çok sayıda rehber bulunmaktadır. Farklı yazarlar farklı terimleri kullanmaktadır: ancak, temel düşünceler genellikle aynıdır. (Diğer rehberlere referanslar Ek III'de yer almaktadır). *“Performans ölçüleri”* ve *“performans göstergeleri”* ifadelerinin her ikisi de bir hizmetin amaçlara kıyasen nasıl daha iyi yerine getirileceğini belirtmektedir. Bu raporda, tutarlılığı sağlayabilmek amacıyla, her ne kadar belirtilen tüm hususlar performans göstergeleri ifadesine aynen uyuyorsa da, *“performans ölçüleri”* terimi kullanılacaktır.

- 1.10** “Hedefler”, organizasyonun ulaşmayı amaçladığı performansın spesifik bir

düzeyini ifade etmektedir. *“Standartlar”* ise performansın kabul edilebilir en alt düzeyini veya genellikle beklenen performans düzeyini belirtmektedir.

- 1.11** *“Performans bilgi sistemi”* terimi, organizasyon için bir performans ölçüleri setini ve bu bilginin üretilmesi için gereken süreçleri belirtmektedir. Tek bir ölçünün (bakılan davaların sayısı) hizmetin bir yönü üzerinde durması halinde sistem, ilgili hizmetin farklı boyutlarını yansıtarak tüm resmi vermelidir (örneğin davaların sayısı, kalite ve harcama).

- 1.12** Performans bilgisi alanında artan bir ilgi söz konusudur ve performans bilgisi hakkında bu çerçevenin kapsamadığı bazı konular veya yeni yaklaşımlar olabilecektir. Çerçeve ve hükümetin performans bilgi stratejisi hakkında yorumlar memnuniyetle karşılanacaktır. Görüşler aşağıdaki adrese gönderilebilir:

Stephen Balchin
HM Treasury
1 Parliament Street
London
SW1P 3AG

Ya da elektronik postayla:
stephen.balchin@hm-treasury.gsi.gov.uk

2. PERFORMANS BİLGİLERİNİN ROLÜ

2.1 Bu bölüm performans bilgilerinin hangi yollarla kamu hizmetlerinin geliştirilmesini teşvik edebileceğini ana hatlarıyla özetlemektedir.

Strateji ve politika oluşturma

2.2 Performans bilgileri bir organizasyonun belirlenmiş hedeflerine kıyasen ne kadar iyi yönetildiğini gösterir.

Organizasyonun halihazırda ne kadar iyi çalıştığını bilmek organizasyonun amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikalar geliştirilmesi için gereklidir.

2.3 Performans bilgisinin, genellikle, durumun nasıl değiştiğine dair bir resim vermesi amacıyla, diğer bilgilerle tamamlanması gerekir. Örneğin, bir eğitim stratejisi geliştirmek için, mevcut sistemin ne kadar iyi işlediğine dair bilgilere ihtiyaç duyulduğu gibi gelecekte okul yaşındaki çocukların sayısındaki artış gibi olası

baskıların da bilinmesine ihtiyaç duyulur.

İş planlaması

2.4 İş planlamasının hedeflerinden biri yüksek düzeydeki amaçları yönetim faaliyetine dönüştürmek ve performans ölçüleriyle birleştirmektir. Performans bilgileri iş planlamasının bütünleyici bir parçası olmalıdır.

2.5 Şekil 1’de bir iş planlaması modeli oluşturulmuştur.¹ Performans ölçümü, modelin tanımladığı iş planlamasının beş temel unsurundan biridir. Modeldeki diğer unsurların detaylı bir şekilde açıklanması bu rehberin kapsamı dışındadır. Ancak başarılı performans sistemleri ve ölçüleri için kriter, bir ölçüde, performans bilgisinin bu modeldeki işlevini görmesine yetecek kalitede olmasını sağlamaya dayanmaktadır.

¹Bakanlar Kurulu Bürosu tarafından yayımlanan Performans Yönetimi adlı dokümandan alınmıştır: <http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice-reform/documents/pmang.pdf> Veya Kamu Hizmetleri Üretkenlik Paneli Raporu, Hazine tarafından yayımlanan: <http://www.hm-treasury.gov.uk/pdf/2000/psppoint.0108.pdf>

Şekil 1: İş Planlaması



2.6 İş planlaması bir

organizasyonun her aşamasında bulunması gereken bir şeydir. Şekil 2 üst düzeydeki iş planlarının organizasyonlardan bireylerin sorumluluklarına doğru nasıl aktığını göstermektedir.

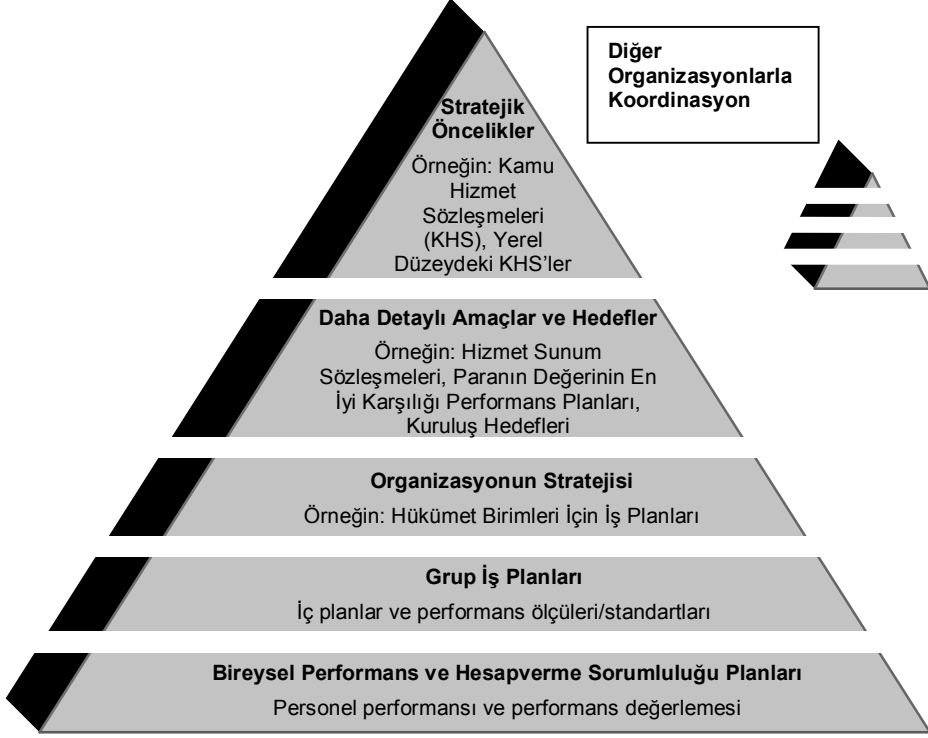
İş planlarının organizasyon içinden akması gibi, performans bilgisinin de bütün seviyelerde toplanması ve kullanılması gerekmektedir.

Performans yönetimi

2.7 Performans yönetimi bir

organizasyonun veya bir bireyin performansını yönetme anlamına gelmektedir. Performans bilgisi, bir organizasyonun, organizasyonun bir bölümünün ve bireylerin ne kadar iyi yönetildiğini anlamak için yöneticilere yardımcı olmalıdır. Net performans ölçüleri, net hedeflerin oluşturulmasına ve kişilerin hangi düzeyde performans beklendiği hakkında berrak düşüncelerinin bulunmasına imkan tanır.

Şekil 2: Kamu Sektöründeki Akış Planlaması



2.8 Performans bilgisi kararların alınmasında yönetimi bilgilendirmeye yardımcı olmalıdır. Performans bilgileri gereken düzeyde performansa ulaşıp ulaşılmadığını tanımlamanın yanı sıra kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermeye de yardımcı olmalıdır.

Hesapverme sorumluluğu

2.9 Performans bilgisi, kamu hizmetlerinin kamuoyu ve Parlamento da dahil olmak üzere paydaşlara hesap verebilir duruma gelmesine yardımcı olur. Performans ölçüleri hizmetin belirlenmiş amaçlara ulaşip ulaşmadığını tanımlar.

Doğru Dokunun Seçimi
Performans Bilgisi İçin Bir ęeręeve

3. KONTEKST İÇİNDE GİRDİLER, ÇIKTILAR VE SONUÇLAR

BİR ÖRNEK – SAĞLIK

Bu bölümde sağlık hizmetlerinin sağlanması örnek olarak kullanılacaktır.

GİRDİLER

GİRDİLER: Üretime ve sunuma katkıda bulunan kaynaklar. Girdiler genel olarak emek, fiziksel varlıklar ve Bilişim Teknolojisi gibi unsurları içerir.

Örneğin, doktorlar, hemşireler ya da muayene ekipmanı.

ÇIKTILAR

ÇIKTILAR: Organizasyon tarafından müşterilere sunulmak için üretilmiş olan nihai ürünler ya da mallar ve hizmetler.

Örneğin, etkin tıbbi müdahale sayısı veya yapılan ameliyatlar (uygun kalitede).

SONUÇLAR

SONUÇLAR: Hükümet faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkileri ya da neticeleri. Sonuçlar, normalde, organizasyonun ulaşmaya çalıştığıdır.

Örneğin, uzun yaşam süresi ve daha iyi bir sağlık⁽²⁾.

3.1 Hükümet faaliyeti karmaşık olabilir. Hükümetin neler yaptığını tanımlamaya ve ölçmeye yardımcı olmak için hükümet faaliyetleri, çoğu kez, girdiler, çıktılar ve sonuçlar olarak ayrılmaktadır.

3.2 Performans ölçülerinden her bir girdinin, çıktının veya sonucun önemli boyutlarının tanımlamasına yardımcı olmak için yararlanılmaktadır. Girdiler, çıktılar ve sonuçlar **arasındaki** ilişki de, aynı zamanda, performansın yararlı bir ölçüsü olabilir.

3.3 Sonuçlar, bir organizasyonun ulaşmaya çaba gösterdiği şeylerdir – ideal anlamda sonuçlar ölçülmelidir ve bir organizasyon için en üst seviyedeki hedefler olmalıdır.

⁽²⁾ Daha öncede belirtildiği gibi terimler farklı alanlarda farklı şekilde kullanılmaktadır. “Sonuç” terimi sağlık alanında iki şekilde kullanılır. “Klinik sonuçlar” belirli bir tedavinin ilk etkisi anlamında kullanılmaktadır; bu tanım bu bölümde kullanılan terminoloji dikkate alındığında “çıkıtı” kelimesine daha yakın düşmektedir. “Sağlık sonucu” uzun dönemli faydaları ifade etmekte ve bu bölümde kullanılan “sonuçlar” a daha yakın düşmektedir.

Bununla birlikte, performans ölçüleri yalnızca sonuçlar üzerine odaklanmamalıdır: belki de çıktılar ve sonuçlar arasında bir gecikme söz konusu olabilir ya da bir sonuçtaki değişikliğin ne kadarının organizasyona atfedilebileceği çok açık olmayabilir. Örneğin, şu aşamada sağlık alanında yürütülen girişimler, bu alanda çok uzun yıllar içinde açığa çıkacak gelişmelerle sonuçlanabilir. Girdilerin ve çıktılarının sonuçlara nasıl yol açtığına anlaşılması gerekir.

Bu bağlantılarla ilgili kanıtlar hangi girdilerin ve çıktılarının ölçülmesinin çok önemli olduğunu tanımlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca paranın değerinin karşılığına (performans) yani bir sonucun makul bir maliyetle gerçekleşip gerçekleşmediğinin de incelenmesi gerekir.

3.4 Böylece performans bilgi sistemleri sonuç ölçülerine ilaveten çıktıları (örneğin, sonuçların vekilleri olarak) ve girdileri de inceleyebilir. Bir faaliyet alanının çıktıları çoğu kez bir diğeri için girdi olabilir.

BİR ÖRNEK – KHS'ler ve HSS'ler

Hükümet üst düzeydeki Kamu Hizmet Sözleşmelerini (KHS'ler) kamuoyuna bildirmiştir. Bunlar ölçülebilir hedeflerle ilgili öncelikler ve stratejik amaçlardır – bunların büyük çoğunluğu sonuçları ölçer.

Hükümet, her hükümet birimi için Hizmet Sunum Sözleşmelerini de (HSS'ler) yayımlamıştır. HSS'ler, Hükümetin, KHS'lerde yer alan üst düzeydeki hedeflerin nasıl yerine getirilmesini amaçladığını ve paranın değerinin karşılığını daha iyi alabilmek için nasıl modernize edeceğini ve reforma tabi tutacağını açıklar. HSS'ler, Hükümetin amaçladığı sonuçları üreten çıktıların, süreçlerin ve girdilerin ölçülerini kapsar.

Her Hükümet Dairesinin, KHS ve HSS hedeflerine bağlı olarak iç yönetime yönelik kendi hedefleri vardır. Yine bunlar bir dizi sonucu, çıktıyı ve girdiyi ölçer. Ayrıca her bir personelin de hükümet dairelerinin hedeflerine bağlantılı hedefleri bulunur.

Performans ölçülerinin türleri

3.5 Performans ölçüm

yaklaşımlarından birisi tutumluluk, verimlilik ve etkinlik, yani girdiler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkileri incelemektir.

3.6 Tutumluluk ölçüsü, programla ilgili girdilerin elde edilme maliyetlerini inceler. Örneğin, belirli bir tedavi için ilaçların maliyeti nedir?

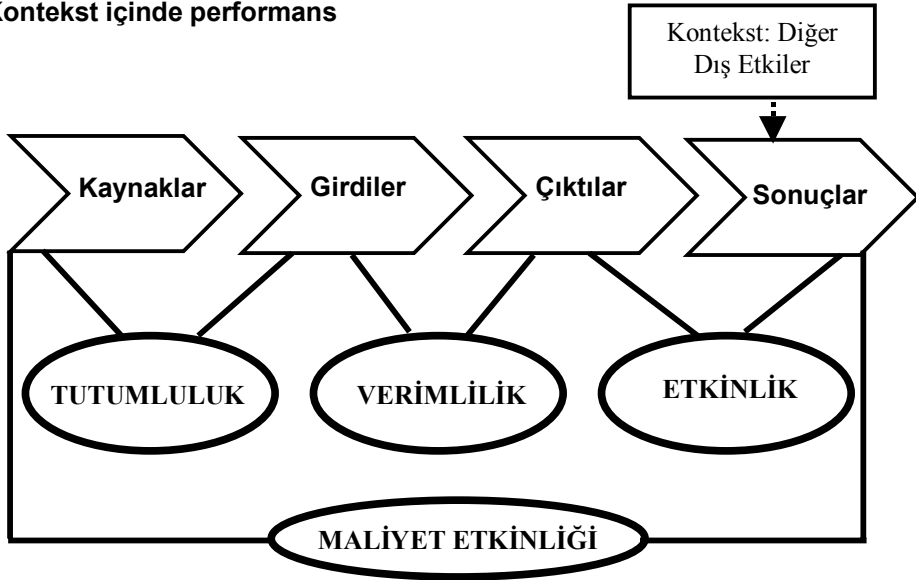
3.7 Verimlilik ölçüsü, süreç içerisinde ilerlerken girdilerle ilgili maksimum çıktıyı elde edip etmediğimizi inceler.

Örneğin, hastane fiziki koşulları ve bakım standartları çerçevesinde kaç hasta tedavi edilmiştir?

3.8 Nihayet, etkinlik ölçüsü, program çıktılarının arzulanan sonuçları doğurup doğurmadığını inceler. Etkinliği ölçmeye çalışmak, organizasyon dışında sonuçlara tesir edebilecek çok sayıda etkinin bulunduğu durumlarda özellikle önem arz eder. Örneğin, sigara-karşıtı kampanya nedeniyle sigarayı bırakan insanların sayısıyla ilgili tahminler bu kampanyanın insanların sağlığını iyileştirmedeki etkinliği hakkında bir fikir verebilecektir.

Şekil 3: Performans Bilgisi: Girdiler, Çıktılar ve Sonuçlar

Kontekst içinde performans



Kontekst

Kontekst: Organizasyonun ulaşmayı amaçladığı sonuçlar üzerinde etki yaratabilecek ve organizasyonun daha iyi nasıl iş görebileceğini etkileyebilecek faktörler de dahil olmak üzere bir organizasyonun içinde faaliyette bulunduğu daha geniş çevreyi tasvir eden bilgi.

3.9 Kontekste ilişkin bilgi performans bilgisinin yorumlanmasına yardımcı olabilir. Kontekste ilişkin bilgi şu soruların cevaplandırılmasına yardımcı olmalıdır:

- Planlanmamış sonuçlar var mı (iyi ya da kötü)?

- Organizasyon, sonuçlardan sorumlu muydu?
Organizasyon mevcut baskıları karşısına alarak mı çalışıyor yoksa bu baskılarla birlikte mi çalışıyordu?
- Organizasyonun daha iyi çalışmasını engelleyen başka faktörler var mıydı? Örneğin; aşırı su baskınlarına bağlı olarak acil hizmetlere olan taleplerin ani artışı bu hizmetlerin karşılanma süresini bozabilir.

4. HANGİ ŞEYLER İYİ BİR PERFORMANS BİLGİ SİSTEMİNİ OLUŞTURUR?

4.1 Bu bölüm etkin bir performans bilgi sistemi tasarımının altı temel kriterini açıklamaktadır. Bölüm, 5.Bölümde daha detaylı olarak açıklanan tekil ölçülerden çok performans bilgi sisteminin gereklerini bir bütün olarak incelemektedir. Sistem kelimesiyle, tek bir ölçünün başaramayacağı şekilde organizasyonun eksiksiz resmini çizen performans verilerini üretme ve yayma süreci kastedilmektedir.

Kriterler

4.2 Sistem;

- Kurumun amaçlarına ve hedeflerine **Odaklanmış**;
- Onu kullanma ihtimali bulunan paydaşlar için yararlı ve **Uygun**;
- Kurumun ne yaptığının genel resmini verecek ve işin tüm önemli alanlarını da kapsayacak tarzda **Dengeli**;
- Kurumsal değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyabilecek şekilde **Sağlam**;

- İş planlamasının ve yönetim süreçlerinin bir parçası olacak şekilde organizasyonla **Bütünleşik**; ve
- Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlere karşısında dengeleyecek şekilde **Maliyet-etkin**

olmalıdır.

Odaklanmış

Performans bilgi sistemi kurumun amaçlarına ve hedeflerine odaklanmalıdır.

4.3 Performans ölçüleri

organizasyonun stratejisine ve amaçlarına dayalı olarak önceliklendirilmelidir.

Performans ölçüleri organizasyonun neyi gerçekleştirmeye çalıştığını ölçmeyi amaçlamalıdır.

4.4 Organizasyonun belli herhangi bir seviyesinde, o seviyedeki temel amaçları elde etmek için gerekenden fazla ölçüler bulunmamalıdır. Bunu

anlamanın bir yolu performans bilgisinin organizasyonun hangi adımı atmasına yol açtığını sormaktır. İlginç ama doğrudan ilgili olmayan bilgi performans ölçüleri setine dahil edilmemelidir. Bu tür bilgi organizasyonun performans tablosuna önemli katkılar yaptığı zamanlarda, başka yerden toplanmış ve başka yerde yayımlanmış ya da performans ölçülerini destekleyen herhangi bir metinde ifade edilmiş kontekste ilişkin bilgiyi engellememelidir.

Uygun

Toplanan bilgiler onu kullanma ihtimali bulunan paydaşlar için yararlı ve uygun olmalıdır.

4.5 Bilgileri kimin kullanacağını ve bu bilgilerin nasıl ve neden kullanılacağını göz önünde bulundurmak gerekir. Performans bilgisi için farklı gereksinimleri olan müşteriler söz konusudur. Potansiyel

kullanıcılara danışmak onların gereksinimlerinin ne olduğunu tahmin etmeye yardım edecek ve sistemin onlara uygun veriler üretmesini sağlayacaktır. Danışma, hem kurum içi paydaşları (örneğin; çalışanlar, yönetim ve Bakanlar) ve hem de kurum dışı paydaşları (örneğin; kullanıcı grupları veya genel anlamda kamuoyu da dahil olmak üzere hizmetten yararlanan gruplar) kapsamalıdır. Kurum dışı danışma süreçleriyle ilgili rehber Bakanlar Kurulu Bürosu tarafından hazırlanmıştır.³

4.6 Performans bilgisi bakımından farklı paydaşların farklı gereksinimleri (ve muhtemelen “başarılı” performansın ne olduğuna dair farklı bir perspektif) olacaktır. Aşağıdaki tablo bu perspektiflerin farklılaşabileceğini göstermektedir. Performans bilgisinin; farklı kullanıcıları temsil eden, onlara en uygun gelen ve onların erişilebileceği tarzda çeşitli alt-küme ölçüleriyle bu kullanıcılara göre ayarlanması gerekebilir.

³Bakanlar Kurulu Bürosu'nun web sitesinden ulaşılabilir: www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index/consultation.htm

Dengeli

Performans ölçüleri kurumun ne yaptığının genel bir resmini, işin tüm önemli alanlarını içerecek şekilde vermelidir.

4.7 Performans bilgi sistemi organizasyonun genelinin çalışması hakkında dengeli bir fikir vermelidir. Sadece organizasyonun çıktı bölümüne

odaklanan sistemler ölçülmeyen, ihmal edilmiş faaliyetlere yol açabilir. Bu, ölçümlerin sunumunun yalnızca kolay ölçülebilir olan tarafına, örneğin kaliteye nazaran niceliğe odaklandığı zaman oluşabilir.

PERFORMANS PERSPEKTİF DİZİSİ

Sağlık hizmetlerinin sağlanmasında yararlanılan örnek

Paydaş	Perspektif
Hastalar	Tedavi için beklenen zaman; tedavi etkinliğinin ölçüleri.
Spesifik ihtiyaçları olan hasta grupları	Hizmetlerin farklı dillerde verilebilmesi; özürülere yardımcı olabilecek hizmetlerin elde edilmesi; özel durumlarda 24 saat hizmet verilmesi.
Yönetim	Her bir tedavi başına düşen maliyet ölçüleri; tedavi edilen insan sayısı.

Danışma: Yerel İdareler İçin Performans Göstergeleri

Denetim Komisyonu 1992 yılından beri yerel idareler için performans göstergelerini belirlemiş ve yayımlamıştır. Göstergeleri oluştururken Denetim Komisyonu 700 kadar paydaşa danışmıştır. Geri bildirimler yayımlanmış ve sorunlara cevap aranmıştır. Görüş talep edilmesinin yanı sıra, göstergelerin tutarlı bir şekilde yorumlanmasını sağlamak ve uygulamada bazı problemler ortaya çıktığında tavsiyelerde bulunmak üzere Denetim Komisyonu, idarelerle bağlantıyı sürdürmeye devam etmiştir.

Paydaşlarla düzenli etkileşim yanında, Komisyon, göstergeleri oluştururken önemli akademik ve mesleki kuruluşlarla da bağlantı kurmuştur. Denetim Komisyonu, konu performans ölçüleri olduğunda, toplumun geniş kesiminin en çok ilgilendiği konuları saptamak amacıyla piyasa araştırmalarını da üstlenmiştir.

Ulaştırma, Yerel İdare ve Bölgeler Bakanlığı (DETR) Paranın Değerinin En İyi Karşılığı (Best Values) Performans Göstergeleri için Nisan 2000'den beri yasal etkisi bulunan benzer pek çok danışma prensibini benimsemiştir.

Daha fazla bilgi Denetim Komisyonunun "Hedef Üzerine" ve "Gelişmeyi Amaçlama" ve "Kulak Verme-Etkin Danışma" raporlarında bulunabilir. (Ek III'teki kaynaklar)

4.8 Dengeli olmayan bir sistemde ölçülen performansta (sistemin kapsamı) önemli boşluklar ya da önyargılar bulunacaktır. Bu, davranışlarda arzu edilmeyen değişimleri teşvik edebilir veya ters teşviklere yol açabilir. Örneğin, cevaplanan mektupların niceliğini ölçerken kalitesini ölçmemek standardın altında cevapları özendirebilir.

4.9 Performans ölçülerinin paydaşlarla ortak bir şekilde oluşturulması dengeye ulaşıp ulaşılmadığının test edilmesine yardımcı olabilir. Bir sistem içinde farklı ölçüler dizisinin araştırılması sistemin dengeli olup olmadığının aşağıdaki hususlar açısından da test edilmesine yardım edecektir:

- Organizasyonun farklı bölümlerinde, 3. Bölümde açıklandığı gibi, verimlilik, tutumluluk ve etkinlik ölçülerinin kullanılması. Bunlar hizmet üretilmesinin farklı öğelerini incelemektedir; girdi maliyetlerinin en alt düzeye indirilip indirilmediği; belli girdilerle üretilen çıktıların

- verimli olup olmadığı; ve çıktıların etkin olup olmadığı – mesela doğru ıktılar.
- Sistematik bir biçimde zamanlılık, kalite ve maliyet boyutlarının lülmesi. Maliyet bir organizasyonun faaliyetlerinin finansal tarafını yansıtır; kalite hizmetin özelliklerini ve kullanıcılar için ne kadar uygun olduğunu; ve zamanlılık da hizmetlerin ne kadar hassas olduğunu içerir.
 - Paranın En İyi Karşılığı temalarını kullanmak: strateji, maliyet/verimlilik, sonuçların sunumu, kalite ve adil erişim.
 - “Dengeli Skorkartı” ndan yararlanmak: Örneğin, nihai sonuçları, finansal ve verimlilik perspektiflerini, öğrenim perspektiflerini ve yatırım perspektiflerini incelemek.

Dengeli Skorkart

Performans ölçümünde dengeli skorkart yaklaşımı ilk olarak özel sektörde gelişti.⁴ İşletmenin müşteri ilişkileri veya çalışanların eğitimi gibi uzun dönemli gelişmelerini önemsememelerine rağmen, yöneticiler, ölçüm meselesinin satışlara ve kâra odaklanması durumunda, kısa dönemde başarılı gibi görülebilirler. Dengeli skorkart yaklaşımı hem işletmenin nihai sonucunu ve hem de uzun dönemde işletmenin sürdürülmesi gereken yönlerini ölçerek bunu çözümler. Bu, paydaşlarla birlikte finansal ve finansal olmayan ölçüler arasında dengelenmiştir.

Dengeli skorkart performans ölçülerini, genellikle, aşağıda belirtilen şekilde kullanılan, dört başlık altında gruplandırır:

- * İşletme süreçleri perspektifi – işletmedeki süreçler iyi çalışıyor mu? Organizasyon ihtiyacı olan şeyi üretiyor mu?
- * Finansal perspektif – organizasyon verimli bir şekilde ve bütçe dahilinde çalışıyor mu?
- * Öğrenim perspektifi – organizasyon çalışanlarını geliştiriyor ve teknolojiadaki kapsamlı gelişmeleri benimsiyor mu?
- * Müşteri perspektifi – organizasyonun müşterileri bunu nasıl algılamaktadır? Organizasyon esas müşterilerini tatmin ediyor mu?

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için hangi faktörlerin önemli olduğuna dayalı olarak gruplandırmalar yapılabilir, örneğin, bir hükümet birimi için “personel reformunun ana amaçlarını gerçekleştirmek” ya da “Kamu Hizmet Sözleşmelerinin hedeflerini gerçekleştirmek”. Bu amaçlara kısa ve uzun dönemde ulaşabilmek amacıyla skorkart, organizasyonun bütün hedefleri ile gerçekleşmesi gereken süreçler ve dönüm noktaları arasında dengelenmelidir.

Sağlam

Performans bilgi sistemi örgütsel değişimlere ve bireysel ayrılmalara karşı dayanıklı olabilmelidir.

4.10 Performans bilgi sistemi

organizasyonel değişimlere dayanabilecek şekilde tesis edilmelidir. Performans bilgisinin düzenli üretimini tehdit edebilecek risklerin yönetilmesi gerekir. Örneğin:

⁴Strateji –odaklı organizasyon. Dengeli Skorkart Şirketleri Yeni İş Dünyasında Nasıl Gelişir?, Robert S. Kaplan, David P. Norton. Dengeli Skorkartları açıklayan web sitesi: www.balanced.scorecard.org

- Sistem değişimlere karşı dayanıklı olmalı, tek bir bireyin bilgisine, becerisine veya etkisine bağlı bulunmamalıdır; ve
- Performans ölçüleri, ideal olarak, bir hizmetin üretilmesinin tek bir yöntemine dayanmamalıdır. Böyle olunca bir hizmetin üretilme biçimi değişse bile karşılaştırılabilir performans verisi toplamak yine de mümkün olabilir.

Bütünleşik

Performans bilgi sistemi iş planlaması sürecinin ve yönetim süreçlerinin bir parçası olacak şekilde organizasyonla bütünleşmelidir.

4.11 Performans bilgi sistemi organizasyonun yönetim sistemlerinin eklentisi değil, bir parçası olmalıdır. Amaçlar ve hedefler paylaşılabilir ve dolayısıyla çalışanlar, kendi görevlerinin bir bütün olarak organizasyonun performansına nasıl katkıda bulunduğunu anlayabilmelidirler.

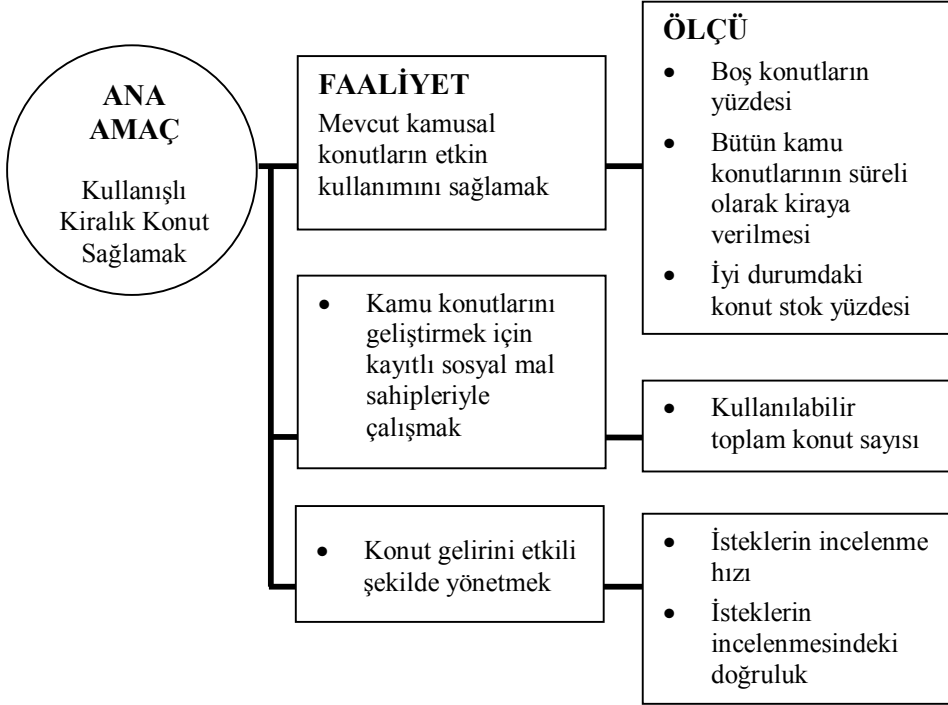
4.12 Performans bilgisi ve yönetim sistemleri arasında güçlü bir bağ oluşturulmasının iki yararı vardır. Birincisi, performans ölçüleri artık yöneticiler ve böylece, çalışanlar tarafından “sahiplenilebilecek” ve sunumun geliştirilmesi için fırsatların tanımlanması ve buna göre davranılması olasılığı artacaktır. İkinci olarak ise, performans verilerinin düzenli kullanımı bunların güvenilirliğinin ve eksiksizliğinin artmasına yardımcı olacaktır. Performans ölçülerini mevcut yönetim ve bütçeleme sistemleriyle birleştirmedeki başarısızlık benzer ve verimsiz sistemler riskini taşımaktadır.

4.13 Bilgi sisteminin, organizasyonun başarısının genel ölçüleri ile başarının bireysel ölçüleri arasında net bağlantıları bulunmalıdır. Bireysel hedeflerin, faaliyet alanı hedeflerine ve daha sonra organizasyonun hedeflerine bir bütün olarak nasıl katkıda bulunduğu anlaşılır olmalıdır.

4.14 Şekil 4 üst düzey hedeflerin bireylerin veya takımların sorumluluk alabileceği performans ölçülerine doğru nasıl akabileceğiyle ilgili bir örnek vermektedir.

Şekil 4: Bir Amacı Desteklemek Üzere Ölçüler Oluşturma

Ölçüler “amaçlara nasıl ulaşılabilecek?” sorusunu sorarak oluşturulabilir.



Diyagram Denetim Komisyonu Raporundan alınmıştır: Gelişmeyi Amaçlamak (Bölüm 3, s.10)

Maliyet-etkin

Performans bilgilerini toplamak için kullanılan kaynaklar bilgilerin sağladığı yararlarla orantılı olmalıdır.

4.15 Performans bilgisini toplamamanın maliyeti, bilginin sağladığı yararı haklı göstermelidir. Maliyetler parasal olabilir, ancak bilgi için

taleplerin yüklediği diğer yükümlülükler de, örneğin, formları doldurmak için gereken zaman, yeni süreçleri yerleştirmek ve hatta yöneticilerin performans bilgisini gözden geçirmek için harcadıkları zaman dikkate alınmalıdır. Bu maliyetler ve yükümlülükler organizasyonun ve hizmeti sağlamaya yardımcı olan diğerlerinin üzerine

yüklenbilir Bakanlar Kurulu Bürosu'ndaki Düzenleyici Etki Birimi,⁵ faaliyetin maliyetini ya da kamu sektörü içinde yüklenilen yükümlülükleri değerlendirmek için tavsiyelerde bulunabilir.

4.16 Performans bilgisini üretmenin maliyeti bilginin kullanımına ve bu bilginin performansı nasıl geliştireceğine göre dengeli olmalıdır. Performans bilgi sisteminin maliyetleri ve faydaları düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

4.17 Maliyeti en aza indirmenin bir yolu mevcut veri kaynaklarını kullanmaktır. Kamu sektöründe çok geniş çapta veri zaten toplanmıştır. Çoğu kez yeni bir talepte bulunmaktansa mevcut kaynaklardan yararlanmak daha verimlidir. Farklı organizasyonların menfaatleri çakıştığı zaman bilgi toplamada ortak bir sistemden yararlanılabilir; bu, istekleri “kaynaştırarak” veri üreten ön saftaki çalışanların üzerlerindeki yükü de en aza indirmeye yardımcı olur. Ortak veri sistemi, kurumların,

kararlarını, paylaşılan bilgiye dayandırmalarını sağlamaya da yardım eder. **Statbase**,⁶ mevcut resmi veri setini içermektedir. Diğer veri kaynakları ancak benzer ilgi alanlarındaki organizasyonlarla temasa geçilerek hangi bilgileri topladıklarını görmek suretiyle bulunabilir.

Kriterlerin kullanılması

4.18 Bir performans bilgi sistemi kurulması bir bilim olduğu kadar bir sanattır da. Farklı kriterlerin birbiriyle rekabet eden taleplerini dengeleme azim ve gayret gerektiren bir iştir. Örneğin, “Odaklanma” kriteri kilit hedeflerin ölçülmesi üzerine yoğunlaşmayı vurgulamakta, buna karşılık “Denge” kriteri ise ölçülerin, faaliyetin bütün önemli alanlarını ve performansın esaslı boyutlarını – nicelik ve kalite – yakalaması zorunluluğuna işaret etmektedir.

⁵Düzenleyici Etki Birimindeki Kamu Sektörü Takımı hakkında daha fazla bilgi web sitesinden bulunabilir: www.cabinet-office.gov.uk/regulations/public_sector/index.htm

⁶www.statistics.gov.uk/statbase/mainmenu.asp

Doğru Dokunun Seçimi
Performans Bilgisi İçin Bir ęeręeve

5. İYİ BİR PERFORMANS ÖLÇÜSÜ NELERDEN OLUŞUR?

5.1 Bu bölüm başarılı performans ölçülerinin yerine getirmesi gereken sekiz kriteri incelemektedir. Performans bilgi sistemleri kriterlerinde olduğu gibi, kriterlerin farklı taleplerinin dengelenmesi gerekir.

5.2 Ölçülerin, sonuçlara nasıl daha iyi ulaşılabildiğine – ve tüm yönetim, planlama ve sunum sürecinin sonuçlara ulaşabilmede nasıl bir katkı sağladığına – odaklanması gerektiğinden organizasyonların, kendi performanslarını ölçmede başkalarıyla çalışmalarını gerektiğini idrak etmeleri gerekir. Birlikte çalışmanın organize edilmesinin ve yönetilmesinin başarılı bir yolu sonuç hedeflerini paylaşmak ve her ortağın yapacağı katkıyı belirlemektir.

5.3 Bir performans ölçüsü:

- Kurumun başarmak istediği amaçlara **uygun**;
- **Yanlış**
motivasyonlardan kaçınan – istenmeyen ya da gereksiz tutumları cesaretlendirmeyen;

- **İlişkilendirilebilir** – ölçülen faaliyet kurumla ilişkilendirilebilen eylemlerden etkilenmeye müsait olmalı ve hesapverme sorumluluğunun nerede bulunduğu açıkça belirlenmelidir;
- **İyi tanımlanmış** – verilerin tutarlı bir şekilde toplanabileceği ve ölçünün anlaşılmasının ve kullanılmasının kolay olacağı, açık ve muğlak olmayan tanımlama;
- **Zamanlı** – verilerin ilerlemeyi izlemeye yetecek sıklıkta ve faydalı olabilmesine yetecek çabuklukta üretilmesi;
- **Güvenilir** – hedeflenen kullanım için yeterli doğrulukta ve değişime karşı duyarlı;
- Gerek geçmiş dönemlerle gerekse de başka yerlerdeki benzer programlarla **karşılaştırılabilir**; ve

- Ölçüyü üreten süreçlerin teyid edilmesi amacıyla arkasında açık bir dokümantasyon desteğiyle **doğrulanabilir** olmalıdır.

Uygun

Ölçü, kurumun ulaşmak istediği şeye uygun olmalıdır.

- 5.4** Tek bir ölçü belirli bir amaca ulaşmadaki başarıyı ölçmeyi hedeflemelidir. Cevaplanan mektupların sayısı gibi, kolay ölçülen süreçlerin hedeflenmesi tuzağına düşmek de mümkündür. Ancak bunlar, çoğu kez, organizasyonun ana hedeflerini göstermez.
- 5.5** Başarı ölçülerini bir kamu sektörü organizasyonunun amaçlarına göre tespit etmek, genellikle, zordur. Söz konusu amacı tam anlamıyla kapsayan ve temsil eden ölçüleri bulmak ideal olanıdır. Önemli amaçları eksik olarak ölçmeye çalışmak, bu amaçları bir bütün olarak

görmezlikten gelmekten daha iyidir. Eksik bir ölçü bile öncelikleri oluşturmada ve planlamada yardımcı olabilir; organizasyonun kullandığı kaynakların konteksti içinde bildirilmesine yardım edebilir; ve organizasyonun performansını değerlendirmede en azından bir başlangıç noktası olabilir.

Yanlış motivasyonlardan kaçınan

Ölçü, istenmeyen veya gereksiz davranışları teşvik etmemelidir.

- 5.6** Ölçü, yanlış motivasyonlar, yani hedefi gerçekleştirmek için var olan, ama müşteriye yönelik hizmeti geliştirmeyen davranış üretmekten kaçınmalıdır. Yanlış motivasyon üreten bir ölçü örneği, verilen cevapların kalitesiyle ilgili başka bir ölçüyle dengelenmeden sadece mektupların cevaplanma hızı hakkındaki ölçüdür.

5.7 İçinde verilerin yer aldığı uygulamalar da yanlış motivasyonlara yol açabilir. Örneğin performansa dayalı ödeme, yapılan tıbbî müdahalelerin sayısına bağlandıysa, o zaman çalışanlar, az sayıdaki zor tedaviye nazaran çok sayıdaki kolay tedaviyle ilgilenmeye teşvik edilmiş olabilir. Bir yanlış motivasyonun gerçekten davranışlarda değişikliklere yol açıp açmadığı organizasyonun kültürüne bağlı olabilir.

5.8 Erişilmek istenen amaca doğrudan odaklanan performans ölçüleri, ölçünün ara aşamalarda ya da süreçlerde belirlendiği zamanlarda ortaya çıkabilen bazı yanlış motivasyonlar yaratmaktan kaçınabilir. Örneğin, sonuçların değil de çıktılarının veya süreçlerin ölçülmesi, yönetimi, değişen koşullar karşısında hassas davranmama ya da yeni süreçlerin daha iyi sonuçlar sağlayabileceği zamanlarda eski süreçleri devam ettirme konusunda cesaretlendirir.

5.9 Yanlış motivasyonlardan kaçınma, genellikle, diğer kriterlerin yerine getirilmesini sağlamalıdır:

- Ölçü bağlantılı bir amacı

tam anlamıyla kapsıyor mu – ya da performansın önemli boyutlarını dışarıda mı bırakıyor? İstenmeyen faaliyetler bu ölçü altında haklı görülebilir bir şekilde hesaba katılıyor mu?

- Ölçü iyi-tanımlanmış mı? Ölçülen performansın nitelik itibarıyla başlangıçta tasarlanandan farklı olmasından kaçınmak için kilit terimler yeterli hassasiyetle tanımlanmış mı?

İlişkilendirilebilir

Ölçülen faaliyet kurumla ilişkilendirilebilen eylemlerden etkilenmeye müsait olmalıdır. Hesapverme sorumluluğunun nerede bulunduğu kolayca anlaşılmalıdır.

5.10 Performans ölçüleri, organizasyonun makul bir biçimde etkilemeyi beklediği şeyi ölçmelidir. Bu ölçü karşısında organizasyonun performansından kimin sorumlu olduğu belirgin olmalıdır.

5.11 Ölçü, tercihen, herhangi bir değişimin organizasyonla ne ölçüde ilişkilendirileceği hakkında bir işaret de vermelidir. Bazı ölçüler bir hizmetin birden çok cephesini yansıtabilir ve bunun sonucu olarak da herhangi bir değişimde organizasyonun rolü ile ilişki kurulması zor olabilir. Örneğin, bir hizmet hakkındaki şikayetlerin sayısı hem hizmetin standardını hem de hizmet kullanıcılarının şikayet etmeye ne kadar gönüllü olduklarını gösterir; bu da, dolayısıyla, şikayetlerin ne kadar ciddiyetle ele alınacağına olan güvenlerine bağlı olabilir. Şikayetlerin sayısındaki artış müşterilerin, organizasyonun şikayetlerini ciddiyetle ele alacağı hakkındaki güvenin yükselmesini gösterebilir. Kontekst hakkındaki bilgi, bu çeşit ölçülerde değişiklikleri

yönlendiren şeyi aydınlatmaya yardım edebilir.

5.12 Bazı durumlarda organizasyonun faaliyetlerinin arzulan sonuçları yaratma **derecesi** açık olmayabilir. Bu gibi durumlarda, yine de, paydaşlar için anahtar konumdaki sonuç hedeflerini oluşturmak (örneğin, istihdamı artırmak) uygun olur. Bu hedefler organizasyonun önceliklere ve genel amacına odaklanmasına yardım eder. Bir organizasyonda genel hedefler, diğer kademelerdeki daha spesifik sonuç hedefleriyle tamamlanmış olabilir. Örneğin, Yeni Düzen (New Deal) Planı aracılığıyla iş bulacak insanların sayısı. Bilgi stratejisi, siyasa geliştirme ve araştırma gibi diğer amaçlar için de bir dizi bilgi toplanmalı ve bu bilgilerden yararlanılmalıdır.

Karayolu Ölümünde Azalma

Örnek

Belirli bir sonuca nelerin yol açtığını yeterli bir güvenilirlikle belirlemek zor olabilir. Ulusal düzeyde, karayolu kazalarındaki ölümlerin azaltılması emniyet mühendisliği, eğitim, öğretim, kamuoyu ilgisi ve kuralların uygulanması gibi geniş alanlardaki bir dizi kapsamlı önlemlerin etkilerinin sonucudur. Yerel düzeyde, hedefler, yerel stratejilerin gerçekleştirilmesi amacıyla ulusal hedeflerle uyumlu olabilir. Bazı spesifik önlemler izlenebilir ve ayrıca hedeflerin gerçekleşmesindeki gelişme, spesifik bir hesapverme sorumluluğu uygulanmasa bile, bir performans ölçüsü olarak kullanılabilir.

İyi tanımlanmış

Verilerin, tutarlı bir şekilde toplanabilmesi ve ölçünün anlaşılmasının ve kullanılmasının kolay olması için, ölçünün muğlak olmayan, açık bir tanımla yapılmalıdır.

5.13 Bir ölçünün iyi tanımlanabilmesini sağlayabilmenin pek çok aşaması bulunmaktadır:

- Tanım ister iç yöneticiler, kullanıcı grupları ister hizmetin tek tek kullanıcıları için olsun, ölçünün tüm kullanıcıları tarafından **kolay anlaşılır** olmalıdır.
- Ölçünün tanımı **muğlak** olmamalıdır – bu, verinin tutarlı bir şekilde toplandığından ve insanların ölçüyü aynı biçimde anladıklarından emin olmak bakımından önemlidir. Buna, organizasyonun amaçladığı gelişimin spesifik hale getirilmesi de dahildir.

5.14 Bu iki talep dengelenmelidir: vatandaş tarafından kolayca anlaşılacak bir tanım veriyi

toplayanlar açısından daha fazla açıklamaya ihtiyaç gösterebilir. Bu, belki de kurum dışından olanlar için özet bir tanıma, hizmetlerin sunumu ve yönetimiyle ilgili olanlar için de daha detaylı bir tanıma işaret eder. Elbette her iki tanım uyumlu olmalıdır.

Bir Örnek – KHS hedefleri ve teknik notlar

Örneğin, herkesin anlayabilmesi için merkezi hükümet daireleri KHS hedeflerinin anlaşılır bir dille ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Daha detaylı tanımlar ise teknik bir not ile birlikte anlatılmaktadır.

"Güvenli Başlangıç"* KHS hedeflerinden biri "Yetişkin bireylerinin çalışmadığı *Güvenli Başlangıç* kapsamındaki ailelerle yaşayan 0-3 yaş arası çocukların sayısını 2004 yılına kadar düşürmek" tir. Teknik not aşağıda belirtilen detayları da içerir:

- "Yetişkin" ve "çalışma" tanımlarının hangi kaynaktan alındığı (İş Gücü Anketi ve Yardım Kuruluşu Tanımları);
- Verinin nasıl toplandığı (İş Gücü Anketi); ve
- Ölçünün nasıl ifade edileceği (kesin bir rakamdan çok bölgedeki çocukların oranı olarak)

*"Güvenli Başlangıç" Çocuk Sağlığı ve Gelişimi programının adıdır (Çevirenin Notu).

Zamanlı

Veri, ilerlemeyi izlemeye yetecek sıklıkta ve faydalı olabilmesine yetecek çabuklukta üretilmelidir.

5.15 Bir performans ölçüsünün zamanlı bilgi sağlamanın iki ögesi bulunmaktadır:

- Ölçü, önlem almak amacıyla verileri mevcut değişiklikleri izlemeye **yetecek sıklıkta** sağlamalıdır.
- Ölçü, verinin kapsadığı periyotla verinin kullanıma hazır olduğu zaman arasındaki kısa sürede **güncel** bilgi sağlamalıdır.

5.16 Verinin sık sık, olaydan hemen sonra, elde edilmesinin önemi, sonuçları etkileyecek politikaların değişebilme hızına ve hedefin gerçekleştirilmesinden önceki zamanın uzunluğuna bağlıdır.

5.17 Doğruluk ve zamanlılık arasında, çoğu kez, bir uzlaşma mevcuttur. İstatistikleri seri bir şekilde üretmek bazı veri kaynaklarının kullanılmaması ve verinin kontrolü için daha az zaman harcanabileceği anlamına gelir. Ayrıca verinin

toplanma maliyeti ile toplamanın sıklığı arasında da uzlaşma bulunmaktadır.

Güvenilir

Ölçü güvenilir; tasarlanan kullanım için yeterli doğrulukta; ve değişime duyarlı olmalıdır.

5.18 Yararlı olabilmesi için performans bilgisi güvenilir olmalıdır. Çalışanlar ve yöneticiler de dahil olmak üzere bütün paydaşlar herhangi bir performans bilgisinin neyi göstermesi gerekiyorsa samimiyetle onu gösterdiği konusunda güven duymalıdır.

5.19 Bir performans ölçüsü istatistiksel anlamda geçerli olmalıdır – çok küçük örnek olaylara dayanan bir ölçü büyük dalgalanmalar gösterebilir. Ayrıca performans ölçüsü değişime karşı duyarlı olmalı, performanstaki önemli değişiklikleri yakalamalıdır. Örneğin, müşteri memnuniyetinde evet/hayır sorusuna dayanan bir ölçü zar zor memnun olan ile çok memnun olan arasındaki farkı belirtmede yetersiz olacaktır.

5.20 Performans bilgisinin güvenilir olmasını sağlamak için kapsamlı bir dizi mekanizma uygulanabilir. İyi kalitede performans verisi sağlamak için yararlı olacak bir kontrol listesi İngiltere Sayıştay'ının **İcracı (Executive) Kuruluşlar ve Bakanlık-Dışı Kamu Kurumlarının Performans Raporlamasında İyi Uygulamalar** başlıklı raporunda bulunmaktadır. Bu rapordaki kontrol listesi Ek II'de yer almaktadır. Verinin güvenilir olmasını güvence altına almaya yardımcı olacak yollar şunlardır:

- **Ulusal İstatistikler** diye tanımlanan istatistiklerin kullanılması. Bu istatistikler şeffaflık, kalite ve güvenilirlik standartlarına uygundur. Bunun yanı sıra, teknik kriterlerle sürekli uygunluğu sağlamak amacıyla istatistikler beş yılda bir gözden geçirilmektedir. Ulusal İstatistikler rejiminin yönetiminde bütün performans ölçülerinin toplanması ve yayımlanması mümkün olmayabilir.

- **Performans bilgi sistemlerinin bağımsız olarak gözden geçirilmesi.** Özellikle hedeflere kıyasen performansın ekip primlerinin temeli olduğu durumlarda, verileri toplamada kullanılan sistemlerin dışarıdan doğrulanması dikkate alınmalıdır.

Karşılaştırılabilir

Ölçü, gerek geçmiş dönemlerle veya gerekse de başka yerlerdeki benzer programlarla karşılaştırılabilir kapasitesine sahip olmalıdır.

5.21 İlerlemeyi değerlendirmek için mevcut performansla geçmiş performans arasında; veya organizasyonun performansı ile benzer başka organizasyonların performansı arasında (örneğin, diğer ülkelerdeki ya da diğer yerel idarelerdeki) mukayeseler yapabilmeliyiz.

5.22 Ölçünün karşılaştırılabilir olmasını sağlamaya yardımcı olması için şunları yapmalıyız:

- Tanımın zaman içindeki değişimlerinin minimum düzeye indirilmesi. Değişikliklerin gerektiği yerlerde bu değişikliklerin mevcut ölçülere etkisi tahmin edilmeye çalışılmalıdır. Bunun sonucunda değişiklikten önceki ve sonraki periyotlar arasında karşılaştırmalar yapılabilir.
- Standart tanımlar mevcutsa bunların kullanılması. Örneğin, diğer kurumlar benzer konseptleri ölçüyor olabilir ya da ülkeler arasında karşılaştırma yapmaya imkan veren uluslararası tanımlar bulunabilir.

5.23 Yeni ölçüler, başlangıçta, zaman içinde karşılaştırılmaya müsait olmayabilir, ancak daha fazla veri toplandıkça karşılaştırmalar yapılabilecektir – bu kriter yeni ölçülerin derlenmesini engellememelidir.

Teyid edilebilir

Ölçüyü üreten süreçlerin doğrulanabilmesi amacıyla ölçü, geri planda açık bir dokümantasyon desteğine sahip olmalıdır.

5.24 “İyi tanımlanmış” kriteri bir ölçünün muğlak olmayan biçimde tanımlanmasını gerektirir ki, bunun sonucunda farklı insanlar ölçünün ne anlama geldiği hakkında aynı anlayışa sahip olabileceklerdir. Bu, diğer kişilere inceleme yapmak ya da ölçüyü doğrulamak imkanı verecek şekilde bir performans ölçüsünün toplanmasını ve belgelenmesini sağlamanın ilk adımıdır.

5.25 Ölçünün teyid edilebilir olmasının sağlanması istikrarı sürdürmek ve ölçüyü üretmenin tek bir bireye bağlı olmadığını ortaya konulması bakımından önemlidir. Kolayca anlaşılır dokümantasyona sahip olunması aynı zamanda ölçünün güvenilirliğinin artmasına yardımcı olur.

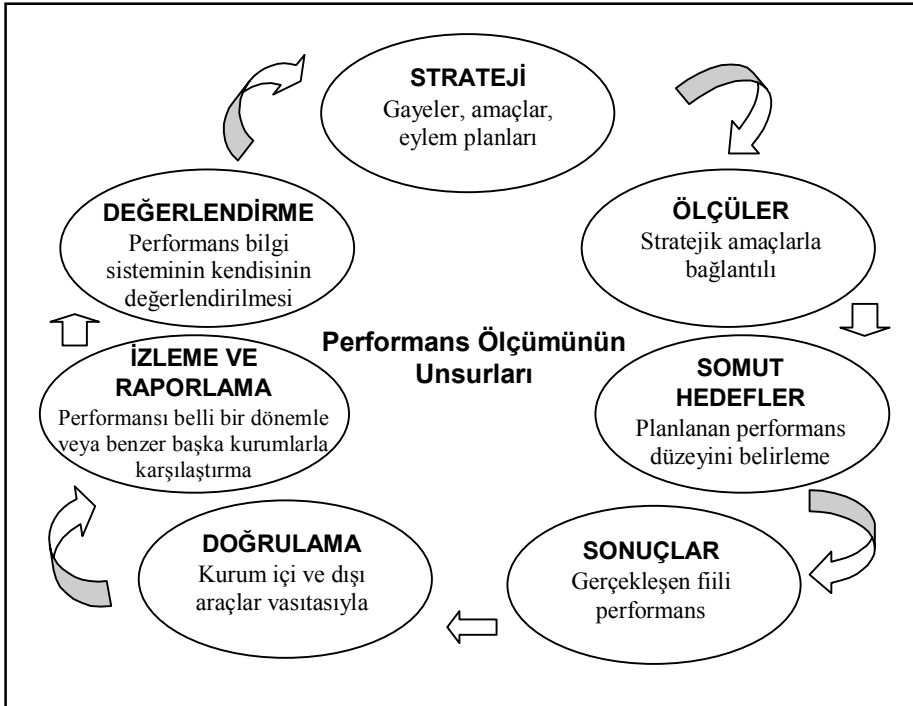
6. UYGULAMADA PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

6.1 Performans bilgi sistemini uygulamak sıradan teknik bir uygulama değildir. Yetersiz bir biçimde uygulanan sistemler performansın artırılmasına yardımcı olmayarak ve

olumsuzluk üreterek külfetli olma riskini taşırlar. Bu bölüm bir performans bilgi sistemi uygularken ele alınabilecek olan bazı konuları incelemektedir.

Performans Ölçümünün Unsurları

Bir organizasyonda performans ölçümünü uygulamaya koymak yüksek kalitede ölçüler seti üretmekten daha fazlasını içerir. Ölçüler organizasyonun konteksti içinde tespit edilmeli, ölçülerin sonuçları takip edilmeli ve sistemin kendisi değerlendirilmelidir. Aşağıdaki diyagram performans ölçümünün en üst seviyede yararlı olabilmesi için gereken unsurları belirlemektedir. Bu unsurların bazıları bu bölümde açıklanmaktadır.



Hedeflerin belirlenmesi

6.2 Performans ölçüleri bir organizasyonun ilerlemesini nicel olarak ölçer – hedefler, organizasyonun gelişmesini kamçılayarak spesifik bir amaç oluşturur. Bir performans ölçüsüne göre tespit edilen hedefin RASYONEL (SMART)* olması idealdir: Belirli, Ölçülebilir, Erişilebilir, Uygun ve Zamanlı. Eğer performans ölçüleri bu çerçevede tavsiye edilen kriterleri karşılıyorsa, ölçü ile ilgili hedeflerin de doğal olarak uygun ve ölçülebilir olması muhtemeldir.

6.3 Hedeflerin belirlenmesi hakkında daha fazla bilgi “Performans Ölçümü: Yerel Performans Hedeflerinin Belirlenmesi ve İzlenmesi” (Denetim Komisyonu 1999) adlı yayında bulunabilir.

Performans ölçümünden yararlanma

6.4 Performans ölçülerinin ve hedeflerinin etkisi bir organizasyonun **kültürüne ve değerlerine** bağlı olacaktır.

6.5 Bir organizasyonda performans bilgisinin tam anlamıyla etkiye sahip olabilmesi için **çalışanlarca “sahiplenilmesi”** gerekmektedir. Çalışanların performans ölçülerinin belirlenmesine katılımları, onların, kendi davranışlarının ölçüleri nasıl etkilediğini anlayabilmelerine ve bunun sonucu olarak da organizasyonun hedeflerine katkıda bulunmalarına yardımcı olur. İdeal olanı tek tek hedefler ile organizasyonun amaçları ve hedefleri arasında açık bir “görüş hattı” (line of sight) bulunmasıdır – böylelikle bir ölçüler setinin diğeriyle nasıl bir bağlantı kurduğu da belirgin olur. Bir hedefin organizasyonlar arasında paylaşıldığı durumlarda sahiplenme duygusu tesis etmek ve sorumluluk hakkında açık olmak özellikle önemlidir.

6.6 Yöneticiler performans **bilgisinden yararlandığını gözler önüne sermeli**, sonuçlar analiz edilmeli ve organizasyonun performansındaki değişiklikler izlenmelidir. Bu durum bilgiyi toplayanları ve bilgi aracılığıyla

*Metinde büyük harflerle yazılan SMART kelimesi Specific, Measurable, Achievable, Relevant ve Timed kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır (Çevirenin Notu).

performansları ölçülenleri motive etmeye yardımcı olacaktır. Yöneticiler bilgiye dayalı geri bildirim sağlamalı, bilginin güvenilir olma özelliğini güçlendirmelidirler.

6.7 Performans ölçüleri

organizasyonları karşılaştırmak ve en iyi uygulamayı belirlemek için kullanılabilir. Performans tabloları veya kıyaslama gibi araçlar performansın geliştiği alanları ya da buna meyilli diğer organizasyonları tanımlamak için de kullanılabilir. Kıyaslama hakkında daha fazla bilgi Denetim Komisyonunun “Her Zaman Daha İyiye Doğru: Kıyaslama Çalışması Yapmak” adlı raporunda veya kamu sektörü kıyaslama hizmetlerinden bulunabilir.⁷

6.8 Karşılaştırmaların akıllıca yapılması gereklidir, aksi takdirde çalışanların demoralize olması riskini taşır. Karşılaştırmalar benzerler arasında yapılmalı ve koşullardaki değişiklikleri de dikkate alınmalıdır (örneğin, şehrin yoksul alanlarına dayanan bir hizmet zengin

banliyölerdeki benzer bir hizmete göre daha fazla baskı altında olabilir). Eğer bir organizasyon suçlama kültürüne sahipse, yani insanlar karşılaştırmadan bir şeyler öğrenmeyi araştırmak yerine kendilerini savunma içinde hissediyorlarsa, karşılaştırma daha zor hale gelebilir.

6.9 Performans bilgisi teşvikler için

temel oluşturur – takdir, performans ödemesi, kariyer terfisi ya da diğer ödüller biçiminde. Ekip ikramiyelerini veya bireysel ikramiyeleri hedeflerle ilişkilendirmek, hedeflerin RASYONEL (Belirli, Ölçülebilir, Erişilebilir, Uygun ve Zamanlı) olmasını özellikle önemli hale getirir.

Performans bilgisinin sunumu

6.10 Performans bilgisinin onu kullanacak insanların ulaşabileceği şekilde sunulması gereklidir. Veriyi sunarken bu veriyi kimin ve ne için kullanacağını açık seçik bilmeliyiz. Performans bilgisini raporlarken üzerinde düşünülmesi gereken bazı hususlar şunlardır:

⁷Kamu Sektörü Kıyaslama Hizmeti web sitesi: www.benchmarking.gov.uk

- Verilerden, örneğin, trendlerden çıkarılan ana mesajı daha erişilebilir kılmak için grafiklerden ya da tablolardan yararlanabiliyor musunuz?
- Verinin kısıtlamaları açık ve seçik mi? Örneğin, verideki hareketlerin dikkate değer bir önemi var mı?
- Hangi kontekstsel bilgi verinin anlaşılmasına yardımcı olacak?

İstatistiksel verilerin sunumu konusunda yararlı olabilecek çok sayıda başka bilgi kaynakları bulunmaktadır.⁸

Performans bilgi sistemini güncel tutmak

6.11 Performans bilgi sistemleri; neyin ölçülmesi gerekiyorsa onun ölçüldüğünü görmek, ölçümün yapılma tarzının ve bilgiden yararlanma yönteminin paranın değerinin karşılığını sağladığını saptamak üzere, periyodik olarak gözden geçirilmelidir.

6.12 Organizasyonun hem iç ve hem de dış koşullarındaki değişiklikleri dikkate almak için ölçülerin güncel tutulması gerekmektedir. Öncelikler değişirse, hizmetlere olan talep çeşitlenirse ya da belirli bir program tamamlanırsa, değişiklikler olabilir. Başlangıçtaki ölçülerin hatalı olduğu ortaya çıkarsa değişikliklere veya ilave ölçülere de gereksinim duyulabilir.

6.13 İlgili performansı yeni metotlarla ölçme mümkün olursa; ya da tanımlar veya sınıflandırmalar değişirse teknik değişiklikler de gerekebilir.

6.14 Performans ölçüsünün değişen koşullarla birlikte güncel tutularak sürekli yeniden belirlenmesi ile istikrarlı bir temele dayalı ilerlemeyi saptamak amacıyla performans ölçüsünün değiştirilmeden bırakılması arasında bir denge sağlanması gerekmektedir.

⁸Örneğin, Chapman ve Wykes'ten Yalın Şekiller (TSO-1996)

7. İHTİSAS BİLGİ KAYNAKLARI

7.1 Önceki bölümler iyi bir performans bilgi sistemine yol açan soruların kısa bir özetini vermiştir. Bununla birlikte, her bir sistem ve ölçü kendi zorluklarını yaratır ve bu bölümde veri toplamanın spesifik yöntemleri ve tehlikeleri hakkında tavsiyede bulunma amaçlanmaktadır. Bu bölüm daha başka kimlerle görüşmede bulunmanın faydalı olabileceğini açıklamaktadır.

7.2 Performans ölçüm sistemlerini geliştirmede kamu sektörü kurumlarına destek sağlayacak bir çok girişim bulunmaktadır. Bu girişimler konuyla ilgili belirli alanlardaki uzmanlıklardan yararlanıp iyi uygulamanın yayılmasını kolaylaştırırlar. İlgili ana gruplar şunlardır:

- Malî denetimlerde, merkezi hükümet organlarının yönetim düzenlemelerini gözden geçirme çalışmalarında ve paranın değerinin karşılığı (performans) incelemelerinde

performans ölçümüne yönelik faaliyetleri koordine etmek üzere Performans Ölçüm Direktörlüğünü oluşturan **İngiltere Sayıştayı**. Direktörlük, denetim faaliyeti süresince Bakanlıklara verilen tavsiyelerin ve desteklerin kapsamlı bir deneyimi yansıtmasını sağlar ve Direktörlük paranın değerinin karşılığı incelemeleri yaparak iyi uygulamaları oluşturmayı ve duyurmayı amaçlamakla birlikte, aynı zamanda Parlamento'ya da performansı ölçümdeki gelişmeler için bir perspektif sunar. Direktörlük, merkezi hükümetteki Bakanlıklara, Kuruluşlara ve Bakanlık Dışı Kamu Kurumlarına sağlam ve maliyet-etkin performans ölçüleri ve ölçüm sistemleri oluşturma konusunda da yardımcı olur.

- Yapararak öğrenmeye, yerel hükümetteki ve Ulusal Sağlık Dairesindeki yöneticileri bir araya getirmeye ve benzer konularla meşgul olan akademik çevreler, kamu ve özel sektör organizasyonları arasında güçlü bilgi ilişkileri geliştirmeye odaklanan **Denetim Komisyonu Performans Ölçüm Merkezi**. Performans ölçümü konularında inceleme yapmak isteyen organizasyonların personeli belirli konuları araştırmak ve kişisel ihtisas kazanmak için Merkezde geçici olarak görevlendirilebilir. Merkez, yerel kuruluşlardan veya yerel hizmetlerin sunumunun performansının ölçümüyle ilgilenen kamu sektörü kurumlarından gelebilecek soruların ya da araştırma tekliflerinin gereğini yapacak avantajlara sahiptir.
- **Ulusal İstatistik Kurumu**'nun merkezi hükümet vasıtasıyla metodlar hakkında tavsiyelerde bulunan ve istatistiksel sistemler için kalite güvencesi sağlayan bir merkez birimi bulunmaktadır. Birim akademik çevreyle bağlantılar kurar ve veri sistemlerinin sağlam bir metodolojik temele nasıl oturtulabileceği yönünde tavsiyelerde bulunur.
- Tüm bu kurumlar Hazine tarafından, İngiltere Sayıştay ve Denetim Komisyonu'ndan temsilcilerin yanı sıra Bakanlar Kurulu Bürosu, Ulusal İstatistik Kurumu ve Hazine'nin de dahil olduğu hükümet çevresindeki uzmanlarca oluşturulan bir **Performans Bilgi Komitesi**'nde (PBK) bir araya getirilmiştir. Komiteye katılan organizasyonlar Kamu Hizmeti ve Hizmet Sunum Sözleşmelerinin

teknik kalitesi hakkında tavsiyeler sağlamada ve Harcamaların Gözden Geçirilmesi (Spending Reviews) için rehber oluşturmayla ilgili olarak deneyim sahibidirler. Bir talep söz konusu olduğunda, Komite, bilgi sistemlerinin ve ölçülerinin uygulamalarını kapsayan diğer alanlarda da tavsiyelerde bulunmayı dikkate alır. Komite, ayrıca, performans bilgisinin belirli yönlerinden edinilen deneyimlerin yayınlarda özet olarak verilmesine çaba gösterir. Komite Sekreteryası tavsiye talebinde bulunanları, en fazla yardımcı sağlayabilecek olan uzmanlara yönlendiren bir merkezi bağlantı noktası gibi hareket eder.

7.3 Yukarıdaki gruplar ve diğer bağlantı hakkında daha fazla bilgi www.hm-treasury.gov.uk/performance_info sitesinde bulunabilir.

Bağlantı kurulabilecek diğer kişiler

7.4 Performans ölçüleri, yönetsel veriden (bekleme listesindeki insanların sayısı) kamuoyu anketlerine (herhangi bir hizmetten vatandaşlar memnun mu) kadar çok kapsamlı bir dizi veriye dayanabilir. Aslında performans bilgisinin toplanmasında yararlanılacak tek bir uzmanlık dalı bulunmamaktadır. Ancak aşağıdaki liste nereden başlanabileceği konusunda bir fikir verebilir:

- Muhasebeciler, istatistikçiler, ekonomistler, sosyal araştırmacılar ve yöneylem araştırmacıları dahil olmak üzere Kamuda çalışan uzmanlar. Konuyla ilgili özel beceriler, ölçmeye çalıştığınız şeyin türüne bağlı olacaktır.
- Özellikle ölçüm, veri toplama ve verinin mevcut kaynakları hakkında istatistiksel tavsiyeler sağlayabilen

birimlerin Meslekî
İstatistik Başkanları
(Heads of Profession).

Ulusal İstatistik
Kurumu'ndaki John
McGinty (0 20 7533
6210, jon.mcginty @
ons.gov.uk)

kurumunuzun Meslekî
İstatistik Başkanının kim
olduğu hakkında size
bilgi verebilir.

- Bakanlar Kurulu Bürosu,
Devletin Modernizasyonu
Projesinde eylem
planının ve performans
bilgisinin rolü ve kalite
arağları hakkında bilgi
sağlayabilir.

- Aynı hizmetleri sağlayan
diğer organizasyonlar da
benzer olęm konuları
hakkında fikir sahibi
olabilirler. Diğer yerel
yetkililer ve diğer
Ülkelerin benzer merkezi
hükümet kurumları bu
organizasyonlara dahil
edilebilir.
- Akademisyenler de
benzer konularda
ęalıřmıř olabilirler.

8. SONUÇ

- 8.1** Performans bilgisi erevesi, hkmütte performans bilgisi uygulamalarını destekleyen kilit konseptleri belirlemek suretiyle kamu sektörüne yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır.
- 8.2** ereveyi uygulamaya koyarken, bizler, daha sağlam bilgi yapısının oluşturulmasını özendirmeyi mit etmekteyiz. Bu çerçevede ana hatları çizilmiş olan konseptler, bu bilgi yapısını inşa etmeye yardımcı olabilecek yol gösterici parametreler sağlamaktadır. Bundan dolayı, ereve, emredici olmaktan çok imkan yaratıcı olmayı hedeflemektedir.
- 8.3** Eğer ereve kamu görevlileri arasında paylaşılan ve benzer anlayışta olan tutarlı bir prensipler seti etrafında daha yakın işbirliği ve müşterek çalışma imkanı veriyorsa, başarı sağlayacaktır. Ortak bir ereve kamu sektörünün her düzeyinde daha fazla koordinasyon ve birlikte çalışma temeli oluşturmaktadır.

Doğru Dokunun Seçimi
Performans Bilgisi İçin Bir ęeręeve

EK I

Önemli Terimlere İlişkin Tanımlar⁹

Amaçlar

Amaç, orta - uzun vade zarfında bütçelendirilmiş ana amaçların özlü bir bildirimidir. Amaçla, tasarlanan stratejinin kilit öğelerini gösterir.

Çıktılar

Çıktılar organizasyon tarafından üretilen mallar ve hizmetlerdir. Çıktılar kurum dışındaki gruplara (genellikle ya bireysel ya da kolektif olarak halka) sunulur ve vatandaşlarla hükümet arasındaki günlük etkileşimin büyük kısmını kapsar. Çıktılar yayın lisansları, soruşturmalar, yardım parası için başvuruların değerlendirilmesi ve politika tavsiyeleri sağlanması gibi işleri içerir.

Etkililik (Etkinlik)

Çıktıların arzulan sonuçları gerçekleştirme derecesi. Etkililik (Etkinlik) ölçüleri belli bir çaba ile sonuçlar arasındaki ilişkinin gücüyle meşgul olmaktadır.

Gaye (Vizyon)

Tüm amaçların bir özeti. Gaye, organizasyonun çalıştığı doğrultuda arzulan geleceği kapsayan bir vizyon bildirimidir sağlar.

Girdiler

Bir çıktının üretimine ve sunumuna katkıda bulunan kaynaklar. Girdiler, genellikle, işgücünü, fiziksel kaynakları ve bilişim sistemlerini kapsar.

Maliyet etkinlik (ya da paranın değerinin karşılığı)

Tüketilen kaynaklar ve ulaşılan sonuçlar arasındaki ilişki. Maliyet etkinlik ölçüleri, çabaların maliyetlerinin ne ölçüde arzulan sonuçlara çevrilebildiğine vurgu yapar. Maliyet etkinliğinin ölçüleri hangi çaba setinin en az maliyetle arzulan sonuçlara ulaşabildiğini gösterir. Maliyet etkinlik ölçülerinin tüm ekonomik maliyetleri açıkça

⁹ Daha fazla detay "İcracı Kuruluşlar ve Bakanlık Dışı Kamu Kurumlarının Performans Raporlamasındaki İyi Uygulamalar HC272 1999-2000" de ve www.nao.gov.uk/publications/vfmsublist/ufm_gen.htm adresinde bulunabilir.

tanımlanmış bir sonuca uygulaması, en ideal olanıdır.

Performans hedefleri

Performans hedefi, organizasyonun belirli bir faaliyet yaparken ulaşmayı amaçladığı performansın seviyesini gösterir. Bir performans hedefi, öngörülen dönem içinde sürekli %5 indirim gibi nicel (miktarla ilgili) bir hedef olabilir. Bu tür hedefler RASYONEL (SMART) kriterler ile de uyumlu olmalıdır.

Performans ölçüleri ya da performans göstergeleri

Ölçü, bir hizmetin amaçlara kıyasen ne kadar iyi yürütüldüğüdür.

Performans ölçüleri (performansı sağlam bir skalaya göre ölçme) ve performans göstergeleri (açık ve basit bir ölçü geliştirmenin mümkün olmadığı zamanlarda bir temsilî alternatif) arasında bir ayırım yapılmıştır. Bu ayırım istikrarlı bir biçimde kullanılmamış ve performans ölçüleri ve performans göstergeleri terimleri, çoğu kez, birbirlerinin yerine geçer şekilde kullanılmışlardır.

Performans ölçüleri ve performans göstergeleri biraz farklı şekillerde kullanılabilir de burada “performans ölçüsü” ifadesi, hem performans ölçülerini hem de performans göstergelerini belirtmek için kullanılmıştır.

Performans standardı

Arzulanan performansın belli bir seviyesi veya ulaşılması ya da sürdürülmesi kabul edilebilir performans durumunun minimum düzeyi.

Sonuçlar

Sonuçlar, Hükümet faaliyetlerinin toplum üzerindeki etkileri ya da neticeleridir. Sonuçlar hükümet çalışmalarının tasarlanan neticelerini gösterir ve hükümet müdahaleleri için gerekçe oluşturur. Halkın sağlık durumunun iyileştirilmesi sonuca bir örnektir.

Zaman zaman ara sonuçlar ve nihai sonuçlar arasında bir ayırım yapılabilir. Ara sonuçlar daha kısa bir dönemde, bir faaliyet neticesinde kolayca ölçülebilen sonuçlar olduğu halde, nihai sonuçlar, ulaşılması belki de daha zor olan uzun dönemli sonuçlardır.

Tutumluluk

Tüketilen girdilerin maliyetiyle ilgilidir. Tutumluluk ölçüleri gereken girdileri elde etmek amacıyla doğru bedelin ödenip ödenmediğini göstermek için kullanılır.

Verimlilik

Verimlilik çıktıları ve girdiler arasındaki ilişkiyi gösterir. Verimlilik çıktının girdiye oranıdır.

EK II

İngiltere Sayıştayı Performans Bilgisi Kontrol Listesi

İyi kalitede performans bilgisi	
Konu	Dikkate Alınacak Hususlar
Performans verilerinin kalitesi dikkate alınıyor mu?	<ul style="list-style-type: none">Verinin kalitesini değerlendirmek için oluşturulmuş kriterler ya da özellikler mevcut mu? <p>Veri toplama sistemlerini tasarlarken ve geliştirirken yönetim;</p> <ul style="list-style-type: none">Farklı seviyelerdeki veri kalitesinin faydalarını ve maliyetlerini dikkate almış mıdır?Kendi yönetim bilgi sistemlerinden ulaşılabilen bir dizi veri bütününe dikkate almış mıdır?Kuruluşun faaliyetlerini gözetim ve izlemenin rutin bir parçası anlamında güvendiği bilgiyi kullanmanın faydalarını dikkate almış mıdır? <p>Bu tür verilerin doğruluğunu sağlamak için daha güçlü teşvikler bulunabilir.</p> <ul style="list-style-type: none">Performans ölçüsünün kuruluş tarafından nasıl kullanılacağını dikkate almış mıdır? Eğer kuruluş ulusal performansın yanında yerel performansı da izlemek istiyorsa farklı seviyelerde kaliteye gereksinim duyabilir.Bakanların, birimlerin ve diğer kuruluşlar da dahil olmak üzere veriyi kullanmak isteyebilecek diğer paydaşların da görüşlerini dikkate almış mıdır?
Performans ölçülerinin tasarlanmasında uzmanlardan tavsiye talep edildi mi?	<p>Ölçüler oluşturulurken, dizinler, örneklerin seçimi ya da tahmin modellerinin kullanımı gibi formüllerden istifade eden uzmanlara danışıldı mı? Ölçülerin davranışsal ve teşvik edici etkileri konusunda uzmanlara danışıldı mı?</p>
Yerleşik performans ölçüsü tanımlamaları var mı?	<p>Her ölçü için, ölçünün neyi gösterdiği ve verinin nasıl toplandığı konusundaki bildirimler de dahil olmak üzere tanımlamalar var mı? Tanımlar performans bilgisinin toplanmasıyla, analiziyle, raporlanmasıyla ve kullanılmasıyla ilgilenenlere etkin bir şekilde açıklandı mı?</p> <p>Tanımlar, performans ölçülerindeki değişimleri yansıtmak üzere güncelleştirildi mi?</p>

Konu	Dikkate Alınacak Hususlar
Performans verileri bakımından açık bir hesapverme sorumluluğu bulunuyor mu?	Kuruluş; verinin toplanması, işlenmesi, raporlanması ve kontrol edilmesiyle ilgili kilit aşamalarındaki sorumluluklar üzerinde mutabık mı?
Yönetim veri kalitesini sağlamada aktif bir rol oynuyor mu?	Yönetim, örneğin, personelin güvenilir veriler toplaması için teşvikler yaratarak, verinin kalitesi için yöneticileri hesap vermeye yükümlü tutarak ve veri toplamaya ilgilenenlere teknik ve mali destek sağlayarak iyi kalitede veri taahhüdünün gelişmesine yardımcı oluyor mu? Yönetim, veri kalitesini sağlamaya yardımcı olmak amacıyla, mesela, çıktı ve hedef arasındaki değişiklikler için açıklamalar talep etmek gibi, performans verilerini izlemenin alışılmış çalışma yöntemlerini kullanıyor mu? Yönetim performans ölçüm sistemlerinin etkin ve uyumlu bir biçimde işlediği konusunda güven duyuyor mu?
Performans verilerinin türüne ve kaynağına uygun düşen etkin kontroller var mı?	Kuruluşun kendi sistemleri aracılığıyla topladığı verilerin; ▪ başlangıçta varolan ya da kaydedilen performans verileri; ▪ performans verilerinin işlenmesi ve birleştirilmesi; ve ▪ yönetim, iç denetim ya da diğerleri tarafından gerçekleştirilen veri kalitesinin izlenmesi, hususları üzerinde kontroller oluşturulmuş mudur ve işlenmekte midir? Anketler aracılığıyla toplanan veriler için anket tekniklerinin kullanımı, tasarlanması ve uygulanmasında uzmanlara danışılmış mıdır? Dış kaynaklardan toplanan verilerin, veri kalitesi; ▪ veri toplamanın asıl amacı; ▪ kurum dışı grubun veri tedarikçisi olarak yeterliliği; ▪ dış kaynaklarca uygulanan kalite kontrolleri teyid edilerek belirlenmiş midir?
Performans verilerini doğrulamanın faydaları dikkate alınmış mıdır?	Kendi performans ölçülerinin her biri için yönetim, kayıtlı performansın nasıl doğrulanabileceğini ve bunun, kuruluşa ve dışsal paydaşlara sağlayacağı faydaları dikkate almış mıdır? İç denetimden, bağlı olunan kurumun iç denetim organından veya Sayıştaydan yararlanılması da dahil olmak üzere doğrulamayı sağlamak için seçenekler gözden geçirildi mi?

Neticelerin Sunumu

Konu	Dikkate Alınacak Hususlar
Yıllık rapor bilgiyi açıkça sunuyor mu?	Bakanlıkların ana hedeflerine kıyasen uygulama öncesinde performansın bildirilmesi doğrultusundaki Bakanlar Kurulu Bürosu'nun direktifine uyulmuş mu? Diyagramların en iyi şekilde kullanımı sağlanmış mı, örneğin, zaman içerisindeki trendleri gösterme gibi? Diyagramlar yayımlanan raporlara dahil edildiğinde bunlar iyi uygulamanın karşılanmasını sağlamak amacıyla gözden geçirilmiş mi?
Yıllık rapor bir zaman dilimini sergiliyor mu? Yıllık rapor performans ölçülerini açıklıyor mu?	Ölçülerin revize edildiği durumlarda, raporlanan performans kayıtlı performans üzerindeki değişikliği ve etkiyi açıklıyor mu? Yıllık rapor, okuyucunun anlayabilmesi bakımından: <ul style="list-style-type: none">▪ bir kuruluşun girdilerini, çıktılarını ve sonuçlarını etkileyen faktörler de dahil olmak üzere kuruluşun faaliyetlerini kapsayan geniş çevre;▪ performans ölçüleri ve ilgili terminoloji;▪ ulaşılan performans seviyesi ve raporlanan performansa tesir eden temel faktörlerin öneminin değerlendirilmesi; ve▪ raporlanan bilgi, özellikle de beklenmeyen derecede yüksek ya da düşük performans bilgisi üzerine, alınmış veya alınmakta olan önlemler hakkında bilgi veriyor mu?
Yıllık rapor veri kalitesini tasvir ediyor mu?	Yıllık rapor, performans verilerinin kalitesi hakkında okuyucuları bilgilendiriyor mu? Örneğin: <ul style="list-style-type: none">▪ kurum dışı gruplarca toplanan verinin kaynaklarını;▪ verinin ulaşılamaz ya da yetersiz olduğu durumlarda kuruluş tarafından alınan önlemleri;▪ anket metodolojilerini, ve doğrulama yaklaşımını açıklıyor mu?

EK III

Referanslar

Sayıştay Yayınları

Sayıştay Web sitesi: www.nao.gov.uk

Performans ölçümüyle ilgili rehber dahil olmak üzere Sayıştay Rehberi: www.nao.gov.uk/guidance/index.htm adresindedir.

Sayıştayın “Kamu Kurumlarının Performansının Ölçülmesi (HC 301-2000-01)” raporu, Kamu Hizmet Sözleşmesi bağlamında merkezi hükümet kurumlarının performans ölçümüne nasıl yaklaştıkları hakkında örnekler içermektedir. Bu rapor ve “İcracı Kuruluşlar ve Bakanlık Dışı Kamu Kurumlarının Performans Raporlamasında İyi Uygulamalar (HC 272 1999-2000)” raporu, www.nao.gov.uk/publications/vfmsublist/vfm_gen.htm adresinde bulunabilir.

Denetim Komisyonu Yayınları

Denetim Komisyonu Web sitesi: www.audit-commission.gov.uk

“Gelişmeyi Amaçlama-Performans Ölçümünün Prensipleri”: www.audit-commission.gov.uk/ac2/NR/LocalA/mppperfm.pdf

“Hedef Üzerine-Performans Göstergeleri Uygulaması”; www.audit-commission.gov.uk/ac2/NR/LocalA/mp_target.pdf

“Her Zaman İyiyeye Doğru-Kıyaslama alışması Yapma”; www.audit-commission.gov.uk/ac2/NR/LocalA/mpgettin.pdf

Kulak verme – Etkin Danışma

Hazine Yayınları

Hazine Web sitesi: www.hm-treasury.gov.uk

“Kamu Hizmet Sözleşmeleri ve Hizmet Sunum Sözleşmeleri Işığında 2000 Harcamalarının Gözden Geçirilmesi”: www.hm-treasury.gov.uk/sr2000/index.html

“2000 Harcamalarının Gözden Geçirilmesi Rehberi” (yalnızca GSI erişimi olanlarca erişilebilir): www.hm-treasury.gsi.gov.uk/psd/sr2000/sr2000.htm

Bakanlar Kurulu Bürosu Yayınları

Bakanlar Kurulu Bürosu Web sitesi: www.cabinet-office.gov.uk

“Danışma Üzerine En İyi Uygulama Rehberi”: www.cabinet-office.gov.uk/servicefirst/index.consultation.htm

“Kamu Sektörü Kıyaslama Hizmeti” (Kabine Ofisi ve Gümrük Müsteşarlığınca (HM Customs) ortaklaşa gerçekleştirilmiştir): www.benchmarking.gov.uk

Ulusal İstatistik Kurumu

Ulusal İstatistik Kurumu Web sitesi: www.statistics.gov.uk

Ulusal İstatistik Kurumu’nun çatısı ve temel ilgi alanı için:
www.statistics.gov.uk/nsbase/about_ns/Understanding.asp#Key

İstatistik Kurumu’nun Mahallî İstatistikler Hakkında Çalışması, Sosyal Tedbirler Dairesi 18 rapor: www.statistics.gov.uk/nsbase/neighbourhood/default.asp

Statbase, on-line veri tabanlı devlet istatistikleri:
www.statistics.gov.uk/statbase/mainmenu.asp

Ulaştırma, Yerel İdare ve Bölgeler Bakanlığı-Yerel Hükümet Yayınları

Yerel Kamu Hizmet Sözleşmeleri için daha fazla bilgi: www.local-regions.detr.gov.uk/propilot/index.htm

DETR Web sitesindeki “En İyi Değer”: www.local-regions.detr.gov.uk/bestvalue/bvindex.htm

İskoçya Hesaplar Komisyonu

İskoçya Hesaplar Komisyonu Web sitesi: www.accounts-commission.gov.uk

“Hizmetlerinizin Neler Olduğunu Bilmek”: Performansı Adım Adım İzlemek ve Raporlamak Üzere Bilgi Portföyünü Geliştirmek Amacıyla Hazırlanmış Bir Rehber – yayın yerel meclis hizmetlerinde yer alan üst ve orta düzeydeki yöneticileri hedeflemektedir.

Diğer Kaynaklar

Kamu Maliyesi ve Muhasebesi Yetkili Enstitüsü (The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy) Web sitesi: www.cipfa.org.uk

**“Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi”nden
Çıkan Kitaplar**

*Denetim Terimleri/Türkçe-İngilizce-Fransızca/Çeviri/
Sacit Yörüker*

*Vergi Konularına İlişkin Makaleler/İnceleme/
İlker Ağca*

*İç Denetim Mesleği
Uygulama Standartları ve Yönlendiren İlkeler/Çeviri/
Baran Özeren*

*Kanada Sayıştayı Performans Denetimi El Kitabı/Çeviri/
Sacit Yörüker*

*Performans ve Risk Denetim Terimleri/Derleme/
Arife Coşkun*

*İyi Yönetim Uygulaması İçin Rehber/Çeviri/
Sacit Yörüker&Gül Nogay*

*Performans Ölçüm Rehberi/Çeviri/
Hülya Demirkaya*

*İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları/İnceleme/
Baran Özeren*

*Yerel Yönetimlerin Denetimi/Araştırma/
A.Yasin Karanfiloğlu*

*Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Bağlamında Yüksek Denetim
Kurumlarının İşleyişiyle İlgili Tavsiyeler/Çeviri/
Baran Özeren&C.Suat Aral*

*Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri/Çeviri/
Safiye Kaya&C.Suat Aral*

*Dünya 'da ve Türkiye 'de Yüksek Denetim/İnceleme/
Dr.H.Ömer Köse*

**“Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi”nden
Çıkan Kitaplar**

*Kamu Harcamalarında Etkinlik ve Parlamenter Denetim/Çeviri/
Ş.Alparslan Yasa&Özlem Okur Kasap*

*INTOSAI Denetim Standartlarına İlişkin Avrupa Uygulama
Rehberi/Çeviri/
Sacit Yörüker&Baran Özeren*

*Veri Zarflama Analizi/İnceleme/
Armağan Tarım*

*İsveç Sayıştayı Performans Denetimi Elkitabı/Çeviri/
Tolga Demirbaş*

*Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimi ve
Türk Sayıştayı Uygulaması/İnceleme/
Tolga Demirbaş*

*İrlanda Kamu İdaresinde Yönetişim ve Hesapverme
Sorumluluğu/Çeviri/
Sacit Yörüker*

*Performans Ölçümü:
Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler/Çeviri/
C.Suat Aral*

*Mali Yapı ve Denetim Boyutlarıyla Afet Yönetimi/Araştırma/
S. Emre Akdağ*

*Yönetim ve Hesapverme Sorumluluğu Amaçları Bakımından
Performans Bilgisi/ Çeviri/
Baran Özeren*

***“Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi”nden
Çıkan Kitaplar***

*Federal Hükümette İç Kontrol Standartları/ Çeviri/
Baran Özeren*