



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

Araştırma

Sacit Yörüker (Kom Başkanı)

Levent Karabeyli (Kom. Üyesi)

Safiye Kaya (Kom. Üyesi)

Baran Özeren (Kom. Raportörü)

Eylül 2003

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

Araştırma

Sacit Yörüker (Kom.Başkanı)

Levent Karabeyli (Kom. Üyesi)

Safiye Kaya (Kom. Üyesi)

Baran Özeren (Kom. Raportörü)

Eylül 2003

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 28
Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

Araştırma

Sacit Yörüker (Komisyon Başkanı)
Levent Karabeyli (Komisyon Üyesi)
Safiye Kaya (Komisyon Üyesi)
Baran Özeren (Komisyon Raportörü)

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Dizgi ve Mizanpaj

Baran Özeren & Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt

Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım

Eylül 2003

TC SAYIşTAY BAşKANLIğI

BALGAT ANKARA

Tıf: 295 30 00

Fx: 295 40 94

www.sayıştay.gov.tr

e-mail: sayıştay @ sayıştay.gov.tr

SUNUŐ

Kamu kesiminin performansının geliştirilmesinde ve kamusal hesapverme sorumluluk üstlenen Sayıőtaylar kendi performanslarının ölçölüp parlamentoya ve kamuoyuna raporlanmasında öncü bir rol oynamaları gerektiğinin bilinci içinde hareket etmektedirler.

Performansın ölçölmesi gerçekten zor ve karmaşık süreçlerin ve mekanizmaların başarılı bir şekilde tasarlanmasını ve etkili bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Unutulmaması gereken bir başka nokta da performans ölçölümünün kendi başına bir amaç değil, daha iyiye gitmenin bir aracı olduğudur. Başka bir ifadeyle, performans ölçöleri yoluyla elde edilen bilgilerin analizlerinden ileriye dönük mesajlar çıkarılmadığı sürece performans ölçölümünün de performans bilgisinin de anlamı olmayacaktır.

Başkanlığımızca kurulan bir Komisyonca hazırlanan bir araştırma raporunun bu dizi içinde yayımlanıyor olmasını mesleki birikimimize katkı bağlamında anlamlı buluyor, bu düşüncelerle emeği geçen bütün mensuplarımıza teşekkür ediyorum.

Mehmet Damar

Başkan

İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Özet	1
Birinci Bölüm: Giriş	5
1. Komisyonun görev çerçevesi	5
2. Komisyonun önündeki zorluklar ve sınırlılıklar	5
3. Komisyon çalışmalarının yürütülme tarzı ve yararlanılan kaynaklar	6
4. Komisyonun meseleye genel yaklaşımı	7
5. Hazırlanan raporun ana hatları	7
İkinci Bölüm: Performans Ölçümü İle İlgili Temel Bilgiler	9
1. Performans ölçümünün tanımı ve amacı	9
2. Performans ölçümünün yararları	10
3. Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü	11
4. Temel kavramlara kısa bir bakış	12
5. Performans ölçülerinin temel özellikleri	14
6. Performans ölçü çeşitleri	15
Üçüncü Bölüm: Performans Ölçüm Sistemi ve Bu Sistemden Yararlanma	23
1. Performans ölçülerinin belirlenmesinde dikkate alınacak hususlar	23
2. Performans ölçülerinin belirlenmesinde ve bunlardan yararlanılmasında yapılan ortak hatalar	24

3. Performans ölçüm sistemi ve aşamaları	25
4. Etkin bir performans ölçüm sistemi için bazı tavsiyeler	26
5. Performans ölçüm sisteminin unsurları	29
6. İyi bir performans bilgi sisteminin özellikleri	29
7. Performans ölçümlerinden bir yönetim aracı olarak yararlanma	30
Dördüncü Bölüm: Performans Ölçümüne İlişkin Bazı Modellerin Ana Hatlarıyla Tanıtımı	33
1. Program mantığı yaklaşımı	33
2. Genel olarak dengeli skor kart yaklaşımı	35
3. Hizmet girişimleri ve başarılan işler	37
4. Üçlü bilanço modeli	37
5. Kalite ödül kriterlerine dayalı öz-değerlendirme modeli	37
Beşinci Bölüm: Dengeli Skor Kart Yaklaşımını Uygulayan Sayıştaylardan Örnekler	39
1. Avustralya Sayıştay'ının skor kartı (2000-2001)	39
2. Yeni Güney Galler Sayıştay'ının skor kartı (2000-2001)	42
3. Viktorya Sayıştay'ının performans ölçüleri	45
4. Kuzey Territory Sayıştay'ının performans gösterge seti	49
Altıncı Bölüm: Sonuç	53
Kurumumuza Yönelik Öneriler	53
Kaynakça	55

Şekiller

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü	12
Şekil 2: Performans ölçüleri ile ilgili temel kavramlar ve birbirleriyle bağlantıları	15
Şekil 3: Performans ölçüm sisteminin aşamaları	26
Şekil 4: Performans ölçüm sisteminin unsurları	29
Şekil 5: Tipik bir sağlık programı sonuçlar hiyerarşisi	34
Şekil 6: Dengeli bir skor kart oluşturulması	36
Şekil 7: Kalite ödül modeli ve ağırlıklandırılan unsurları	38

Özet

Komisyonumuz Sayıştay için hemen uygulamaya konabilir bir performans ölçüm rejimi oluşturmanın ya da Sayıştayın faaliyetlerine özgü performans ölçülerinin tespit etmenin güçlüğünün farkında olarak bu alanda ileride çalışma yapacakları temel kavramlar ve iyi uygulama örnekleri hakkında bilgilendirmek üzere bir ön araştırma raporu hazırlanmasını doğru bir yaklaşım olarak görmüştür. Esasen Komisyonumuzun görev çerçevesi de bunu gerektirmektedir.

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Kendi başına bir amaç olmayıp yönetimin karar alma süreçlerinde yararlanmasına elverişli bilgiler üretmesine yönelik bir faaliyettir. Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgi kurumun daha etkin biçimde yönetilmesine ve kurum dışına hesapverme sorumluluğu çerçevesinde gerçekleştirilen raporlamaya yardımcı olur.

Ancak performans ölçümünün bu amaçları gerçekleştirebilmesi için performans ölçülerinin belirli özellikleri taşıması gerekir. Daha açık bir ifadeyle, performans ölçüleri; hedeflerle ilgili ve anlamlı, sorumluluklarla bağlantılı, kurumca kabul edilmiş, dengeli, açık, iyi tanımlanmış ve basit, güvenilir, doğrulanabilir ve mukayese yapmaya elverişli ve maliyet ehven olmalı; ters etkiler ya da sonuçlar doğurmamalıdır.

Genel bir ifadeyle, performans ölçüleri kavramı bir amaca ulaşılmasında doğrudan bilgi sağlayan, performans göstergeleri ise dolaylı bilgi veren ölçülemeler için kullanılmaktadır. “*Performans ölçüleri*” ve “*performans göstergeleri*” birbirinden farklı terimler olmakla birlikte, çoğu zaman aynı anlama gelmek üzere birbirinin yerine kullanılabilir. Keza “Performans ölçümü” kavramı da sıklıkla hem ölçüleri hem de göstergeleri ihtiva edecek şekilde kullanılmaktadır. Performans ölçülerinin girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, tutumluluk, etkinlik, kalite ve finansal ölçüleri olmak üzere pek çok çeşidi bulunmaktadır.

Performansın ölçülmesi gerçekten zor ve karmaşık süreçleri ve mekanizmaları gerektirmektedir. Bu nedenle etkili bir performans ölçüm sisteminin tasarlanmasından söz edilmektedir. Böyle bir sistem faaliyetlerin ve hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi, uygun performans ölçü setinin tespit edilmesi, verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve izlenmesi unsurlarından oluşmaktadır. Kuşkusuz bu süreç birkaç yıllık istikrarlı ve sabırlı çabaları gerektirmektedir. Ayrıca ölçüm sisteminin başarısı için bazı temel meselelerin başlangıçta göz önünde bulundurulması ve sistemin süreklilik temelinde gözden geçirilip değerlendirilmesi işin tabiatı gereğidir. Öncelikli meseleler yönetimin taahhütte bulunması, sorumluluk dağıtımı ve koordinasyon sağlanmasıdır.

Performans bilgisi hedefler, planlar ve amaçlarla bağlantılı olarak fiilen gerçekleştirilen işler hakkında değerlendirme yapmada yararlanılan ve sistematik biçimde toplanan nitel ve nicel bilgiyi ifade etmektedir. Performans bilgi sistemi ise performans bilgisinin süreklilik temelinde elde edilmesinin ve bu bilgiden yararlanılmasının sistemli biçimde yönetilmesidir.

Gerek performans ölçüm sistemi ve gerekse performans bilgi sistemi olarak adlandırılan sistemler kurumların yönetim ya da karar alma mekanizmalarının alt sistemlerini oluştururlar ve ana sistemle bütünleşik olmalıdırlar. Öte yandan performans ölçüleri yoluyla elde edilen bilgilerin analizlerinden dersler çıkarılmadığı sürece ne performans ölçümünün ne de performans bilgisinin anlamı olmayacaktır. Performansın ölçülmesi işlerin iyiye gitmesini sağlamalıdır.

Performans ölçümü konusunda pek çok model veyahut da daha iyi yönetmek ve daha başarılı yönetim için tasarlanan sistemlerinin her birinin performansı ölçmeye dönük yaklaşımları bulunmaktadır. Bu çerçevede “Program Mantığı Yaklaşımı”, “Dengeli Skor Kartı Modeli”, “Sunulan Hizmetler ve Başarılan İşler Yaklaşımı”, “Üçlü Bilanço Modeli” ve “Kalite Ödül Kriterine Dayalı Özdeğerlendirme Modeli” önemli üstünlükleri olan modeller ve yaklaşımlar olarak öne çıkmaktadır.

Dengeli Skort Kartı yaklaşımı ilke olarak tek başına hiçbir ölçünün performansı sergilemeyeceğinden yola çıkmakta ve kurumun müşteri, iş süreçleri, yenilenme ve finansal alanlardaki perspektiflerini esas olarak dengeli performans ölçüleri belirlenmesi gerektiği sonucuna ulaşmaktadır.

Bu yaklaşımın dengeli biçimde performansı sergileyebilme özelliği nedeniyle Gelişkin sayıştayların önemli bir kısmı bu modeli uygulamaktadır. Avustralya ve Avustralya'nın eyaletlerinden Yeni Güney Galler, Viktorya ve Kuzey Territory'nin yüksek denetim kurumlarının performans ölçümü alanında yararlandıkları Dengeli Skor Kartı yaklaşımı bizim için de zengin deneyimler sunmaktadır. Gelişkin ülke sayıştayları tarafından performans ölçümü konusunda giderek yaygın biçimde uygulama alanı bulan dengeli skor kartı modeli Komisyonumuzca da Sayıştaya uygulanabilir iyi bir uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir.

Performans ölçülerinin belirlenmesi ya da performans ölçüm sistemlerinin kurulması ve dahası bu sistemin diğer yönetim sistemleri ile bütünleştirilmesi zaman alıcı, zor, karmaşık, tekrarlayıcı ve uzun soluklu bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu nedenle, Sayıştayın performans ölçüm sisteminin dengeli skor kartı yaklaşımına göre şekillendirilmesi ve önemli sonuç alanlarında elverişli performans ölçülerinin ya da göstergelerinin saptanması amacıyla daimi bir çalışma grubu kurulması yararlı olacaktır.

Söz konusu çalışma grubu Dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri izleyip bu bilgileri kurum içinde uyarlamaya çalışmalı, elde ettiği bilgileri kurum dışında çeşitli platformlarda diğer kamu kuruluşları ile paylaşıp değerlendirmeli ve ayrıca Türkiye'deki Kamu Harcama Yönetimi Reformu bağlamında yürütülen çalışmalara performans ölçümü bağlamında katkı sağlayabilmelidir.

Birinci Bölüm

Giriş

1. Komisyonun görev çerçevesi

Komisyonumuz Başkanlık Makamının 26.9.2001 tarih ve Gen.Sek.Yrd.2001/358-449477/3667 sayılı onayıyla, “*Başka yüksek denetim kurumlarının performans ölçüm rejimleri konusunda bilgilenererek kendi perspektifimiz açısından ölçüm rejimimizin oluşturulması yönünde ön araştırma yapmak*” üzere görevlendirilmiş olup işbu rapor bu görev çerçevesinde hazırlanmıştır.

2. Komisyonun önündeki zorluklar ve sınırlılıklar

Performans ölçülerinin belirlenmesi ya da performans ölçüm sistemlerinin kurulması ve dahası bu sistemin diğer yönetim sistemleri ile bütünleştirilmesi zaman alıcı, zor ve karmaşık bir çalışmayı gerektirmektedir. Ayrıca performans ölçümü konusunda ülkemizde zengin bir deneyimin bulunmayışı Komisyonumuzun çalışmaları açısından ciddi bir engel oluşturmuştur.

Öte yandan performans ölçümü ülkelerin ve kamu kurumlarının ihtiyaçları çerçevesinde uygulamanın getirdiği deneyimlerle sürekli olarak gelişmekte olan bir alandır. Pratiğin getirdiği yeniliklere ve gelişmelere açık böylesi çetrefil bir konuda kullanılan terimler ve kavramlar da farklılaşabilmektedir.

Literatürde önceleri performansla ilgili bir konu olarak ele alınan ölçüm meselesi zaman içinde performans yönetimi kavramının içinde bir unsur olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Kimi ülke deneyimlerinde dengeli performans ölçü setlerinden söz edilirken kimilerinde de performans ölçüm sisteminin kurulması öne çıkan bir konu olmuştur.

Keza bazı kamu kuruluşlarında “performans ölçümünün raporlanması” kavramı, bazılarında ise “performans bilgisinin raporlanması” terimi kullanılmakta olup bu bağlamda performans ölçüm sistemleri yerine performans bilgi sistemleri ön plana çıkmaktadır. Konunun üst boyutunu ise kamu kurumlarının veya bir bütün olarak kamu kesiminin performans ölçüm sistemlerinin performans bilgi sistemleri ve dahası yönetim bilgi sistemleri ile bağlantılarının kurulup bütünleştirilmesi meselesi oluşturmaktadır. Literatürde kullanılan terimler, kavramlar ve bunların içeriklerindeki farklılıklar ve çeşitlilikler de Komisyonumuzu zorlamıştır.

3. Komisyon çalışmalarının yürütülme tarzı ve yararlanılan kaynaklar

Komisyonumuz 6 Kasım 2001, 22 Kasım 2001, 3 Aralık 2001 ve 24 Aralık 2001 tarihlerinde toplam 4 toplantı yapmak suretiyle meseleyi tartışıp raporunu hazırlamıştır.

Bu toplantılarda; performans ölçüleri/göstergeleri, performans ölçüm sistemleri, performans bilgisi, performans raporlaması ve dengeli skor kartı gibi konuyla ilgili temel kavramlar hakkında bilgi edinmek üzere;

- Sayıştay yayınları arasında yayımlanan “*Performans Ölçümü ve Performans Denetimi*”, “*Performans Ölçüm Rehberi*”, “*Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*”, “*Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler*” başlıklı kitaplar incelenmiş,
- İnternet aracılığıyla literatür taraması yapılarak Raporun Kaynakça bölümünde gösterilen İngilizce dokümanlar gözden geçirilmiş,
- “*Results-Oriented Government: A Guide to Strategic Planning and Performance Measurement in the Public Sector*” (Government of Alberta.), “*Performance Indicator: A Practical Guide*” (Victoria) ve “*Key Performance Indicator*” (New South Wales) başlıklı dokümanların ilgili bölümleri ile “*Performance Information for Management and*

Accountability Purposes” (Tasmania) dokümanı dilimize kazandırılarak irdelenmiş;

- Ayrıca Avustralya, Viktorya, Yeni Güney Galler ve Kuzey Territory Sayıştaylarının kurumsal planları ve yıllık faaliyet planları gözden geçirilerek değerlendirilmiştir.

4. Komisyonun meseleye genel yaklaşımı

Komisyonumuz Sayıştay için hemen uygulamaya konabilir bir performans ölçüm rejimi oluşturmanın ya da Sayıştayın faaliyetlerine özgü performans ölçülerinin tespit etmenin güçlüğünün farkında olarak bu alanda ileride çalışma yapacakları temel kavramlar ve iyi uygulama örnekleri hakkında bilgilendirmek üzere bir ön araştırma raporu hazırlanmasını doğru bir yaklaşım olarak görmüştür. Esasen Komisyonumuzun görev çerçevesi de bunu gerektirmektedir.

5. Hazırlanan raporun ana hatları

Raporun Giriş başlıklı bölümünü takip eden İkinci Bölümünün amacı performans ölçümünün ne olduğunu ve bundan ne amaçla yararlanıldığını ortaya koymak ve performans ölçümünün genel resim içindeki yerini belirlemektir. Bu bölümde ayrıca konuyla ilgili ana kavramlar ve bazı terimler üzerinde durulmakta, performans ölçüleri/göstermeleri ve çeşitleri hakkında bilgi verilmektedir.

Üçüncü Bölüm performans ölçüm sistemi ve bu sistemden yararlanma konusuna ayrılmıştır. Performans ölçülerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken hususlar ve yapılan ortak hatalara değinilerek performans ölçüm sisteminin aşamaları ve unsurları üzerinde durulmaktadır. Etkin bir performans ölçüm sistemi ile iyi bir performans bilgi sisteminin özellikleri de bu bölümde ele alınmaktadır.

Daha sonraki iki bölümde ise performans ölçümüne ilişkin bazı ölçüm modellerine ana hatlarıyla değinilip Dengeli Skor Kart yaklaşımı üzerinde durulmakta ve bu modeli uygulayan Sayıştaylardan örnekler verilmektedir.

Raporun son bölümü ise Sayıştayların ve diğer ülke deneyimlerinin ışığında Kurumuz açısından performans ölçümünde dikkat edilecek bazı hususlara ve önerilere ayrılmıştır.

İkinci Bölüm

Performans Ölçümü İle İlgili Temel Bilgiler

1. Performans ölçümünün tanımı ve amacı

Performans ölçümü bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, 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 yürütölen faaliyetlerin rakamsal olarak ifade edilmesi anlamına gelmektedir.

Bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşım ulaşamadığı, hizmetlerinin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğı hususlarının değerlendirilmesinde performans ölçümü önemli bir yönetim aracı olarak işlev görür. Performans ölçümünden elde edilen bilgi “Hedefimiz nedir?”, “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “Bu başarıları verimli, etkili ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?” ve “Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimizi ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlamaktadır.

Performans ölçümü kendi başına bir amaç olmayıp gerektiğinde karar alma sürecinde yararlanmaya elverişli ve güvenilebilir bilgileri

sağlamaya yönelik bir faaliyettir. Performans ölçümü genel anlamda bir kuruluşun (bir programın, bir hizmetin ve bir bölümün) yaptığı işleri daha iyi anlamasına ve performansını geliştirmesine yardımcı olur.

Sağlıklı bir performans ölçümünden kurum faaliyetlerinin arzulan sonuçları ne ölçüde yerine getirdiğine ilişkin bir değerlendirme yapmaya imkan vermesi beklenmektedir.

2. Performans ölçümünün yararları

Performans ölçümü bir yanıla günümüzde giderek yaygın olarak kullanılan bir yönetim aracıdır, diğer yanıla da hesapverme sorumluluğunun önemli mekanizmalarından da birini oluşturmaktadır.

Performans ölçümüne yönelik bilgiye iki nedenle, kurum içi ve kurum dışı amaçlar bakımından, ihtiyaç duyulur. Başka bir deyişle, performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgi kurumun daha etkin biçimde yönetilmesine ve kurum dışına hesapverme sorumluluğu çerçevesinde gerçekleştirilen raporlamaya yardımcı olur. Bu nedenle, hesapverme sorumluluğunun yerine getirilmesine yönelik raporlarda kullanılacak bilgiler için yapılan ölçümlerle kurum yönetiminin yararlanması amacıyla yapılan ölçümlerin açık biçimde birbirinden ayrılması performans bilgisinden faydalanılmasında önemli bir husustur.

Performans ölçümünün yararları şu şekilde sıralanabilir:

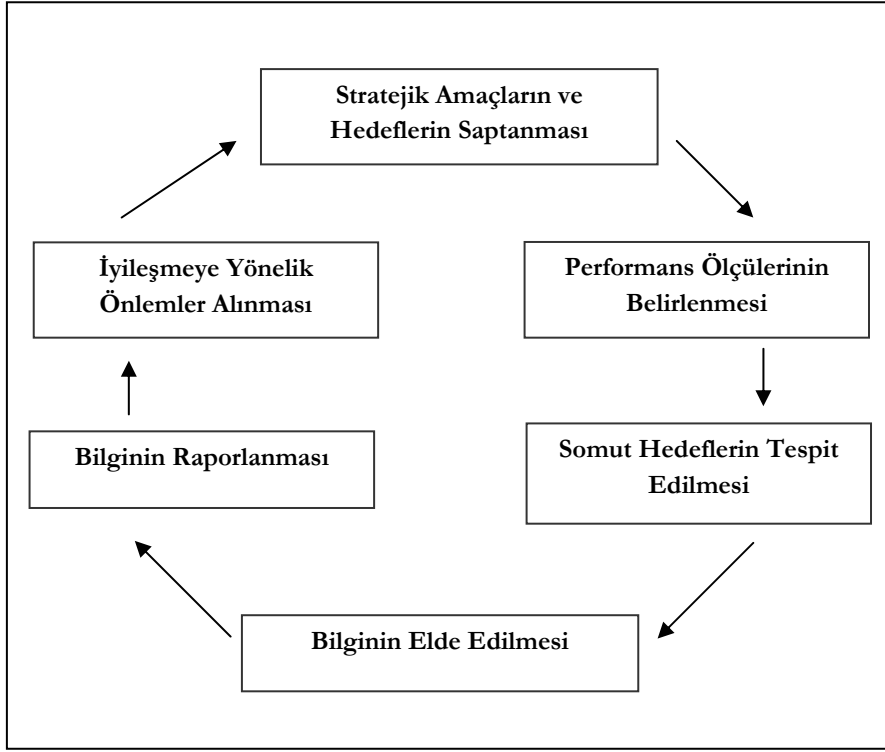
- Yöneticilere kurumlarını daha iyi yönetmeleri için elverişli bilgiler sağlar.
- Yönetim uygulamalarının gelişmesini, başka bir deyişle yöneticilerin önceden belirlenmiş sonuçlara ulaşmak üzere programlarını daha etkili biçimde yürütmelerini sağlar.

- Planlar, programlar ve süreçlerde ortaya çıkan problemlere işaret etmek suretiyle çözümler geliştirilmesine yani süreklilik temelinde bir gelişme sağlanmasına yardımcı olur.
- Kurum çalışanları ile kurum performansı arasında bağlantı kurar ve onların hesapverme yükümlülüklerini yerine getirmede güven duymalarını sağlayarak onları motive eder.
- Bütçe hazırlama sürecine açıklık getirmek suretiyle, desteklenecek faaliyetlere ihtiyaç duyulan kaynakların aktarılmasına ve ayrılacak fonların belirlenmesine yardım eder.
- Dışa dönük raporlama yoluyla kamuoyunun ilgisinin kurum hizmetlerine çevrilmesini, böylece kurum hizmet kalitesinin artmasına katkıda bulunur.
- Programların daha anlaşılır olmasına ve böylece vatandaşlara karşı hesapverme sorumluluğunun yerine getirilmesine zemin hazırlar.
- Politikaların, planların ve programların değerlendirilmesi bakımından politika belirleyenlere ve karar verenlere yardımcı olur.

3. Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü

Performans yönetimi nihai olarak kurumların hesapverme sorumluluğuyla ilgili bir mesele olup kurumun ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kurumsal performansın etkin şekilde yönetilebilmesinde performans ölçülerinin tespit edilmesi önemli bir rol oynar. Tekrarlanan ve döngüsel bir süreç olarak performans yönetimi ve unsurları aşağıdaki biçimde tasvir edilmektedir:

Şekil 1: Performans yönetiminin bir unsuru olarak performans ölçümü



4. Temel kavramlara kısa bir bakış

“Performans ölçüleri” ve “performans göstergeleri” birbirinden farklı terimler olmakla birlikte, çoğu zaman aynı anlama gelmek üzere birbirinin yerine kullanılabilir. Keza, “Performans ölçümü” kavramı da sıklıkla hem ölçüleri hem de göstergeleri ihtiva edecek şekilde kullanılmaktadır.

Genel bir ifadeyle, performans ölçüleri bir amaca ulaşılmasında doğrudan bilgi sağlayan, performans göstergeleri ise dolaylı bilgi veren ölçümler için kullanılmaktadır. Göstergeler, çoğu zaman ölçülerin alt seti olarak kabul edilmekte ve performansı daha alt düzeyde ölçebilmektedir.

Performans ölçüleri

Performansın bazı boyutlarının doğrudan, net ve eksiksiz biçiminde rakamsal olarak ifade edilmesidir. Hedeflere karşılık hizmetlerin ne kadar iyi yürütüldüğünü gösteren sayısal ifadelerdir. Örneğin; ameliyat edilen hasta sayısı, okuma-yazma kursunu bitirenlerin sayısı, trafik kazalarındaki azalış oranı gibi.

Performans ölçüleri esasen yapılmak istenilenlere ilişkin standartları, somut hedefleri ya da kıyasları (benchmarks) yani ulaşılabilecek nirengi noktalarını kapsar. *Standartlar* önceden belirlenmiş mükemmellik düzeyleri olup performansın veya mükemmelliğin asgari düzeyini ifade eder. *Somut hedefler* ise kurum içinde oluşturulmuş standartlar olup önceki yıllara ilişkin sonuçlara dayanır. *Kıyaslar* sektörde en iyi performansı gösteren verilerden sağlanabilir.

Performans göstergeleri

Göstergeler dolaylı ölçüler olup doğrudan ölçüm yapmanın zor olduğu, açık ve kesin ölçümlenmelerin yapılamadığı veya kesin bir sebep-sonuç ilişkisinin kurulamadığı durumlarda çıktı ve performansla ilgili birtakım bilgiler vermektedir.

Göstergeler kurum faaliyetinin değişik yönlerini ölçen doğrudan ölçüler arasındaki ilişkiden türetilir ve bir dizin, bir oran, birim başına bir ölçü şeklinde veya bir başka karşılaştırma şeklinde ifade edilir. Bunlar, ölçülen performansı daha alt düzeyde karşılamaktadır. Örneğin, bağımlılık yaratan ilaç alışkanlığını önleme projesinin etkinlik göstergesi olarak yasadışı ilaçların karaborsa fiyatı veya sosyal yardım kurumunca sağlanan hizmetin kalitesi bakımından yardım parası alanların tatmin düzeyi.

Kamu sektöründe nihai etkileri ölçmek şöyle dursun, çıktıları ölçme güçlüğü dikkate alınırsa göstergelerin daha fazla kullanıldığı söylenebilir.

5. Performans ölçülerinin temel özellikleri

Performans ölçülerinin:

- **Hedeflerle ilgili ve anlamlı**, (Miyon, amaç ve hedeflerle doğrudan ilgili ve anlamlı bilgiler vermesi)
- **Sorumluluklarla bağlantılı**, (Belirli bir performans standardının başarılmasından sorumlu olan birimle eşleştirilmesi ve performansı değerlendirecek olanlar ve hesap verecek olanlar tarafından ortaklaşa belirlenmesi)
- **Kurumsal olarak kabul görmüş**, (Kurum içinde politika ve bütçe kararlarının alınmasında yararlanılması)
- **Dengeli**, (Performans hakkında net bir tablo ortaya koyması bakımından farklı ölçü türlerini içermesi)
- **Açık, iyi tanımlanmış ve basit**, (Kolayca anlaşılması, kolay hesaplanması, kolay yorumlanması, yanlış anlamalara meydan vermemesi)
- **Güvenilir, güncel ve zamanlı**, (Dayandığı verilerin doğru ve inanılır olması; verilerin doğru olması ile zamanında veri üretilmesi adasında denge kurulması)
- **Karşılaştırılabilir**, (Kurum içi ve kurum dışı karşılaştırmalara ve yıllarla ilgili mukayeselere elverişli olması)
- **Doğrulanabilir**, (Veri toplanmasına/üretimine ilişkin süreçler kuşku uyandırmaması ve açık biçimde belgelendirilmesi)
- **Maliyet etkin** (Verilerin toplanma ve işlem görme maliyetlerinin kabul edilebilir ve makul olması)

olması gerekir. Öte yandan, performans ölçülerinden;

- **Ters etki yaratmaması** (olumsuz, istenmeyen veya yararsız eğilimleri teşvik etmemesi)

beklenir.

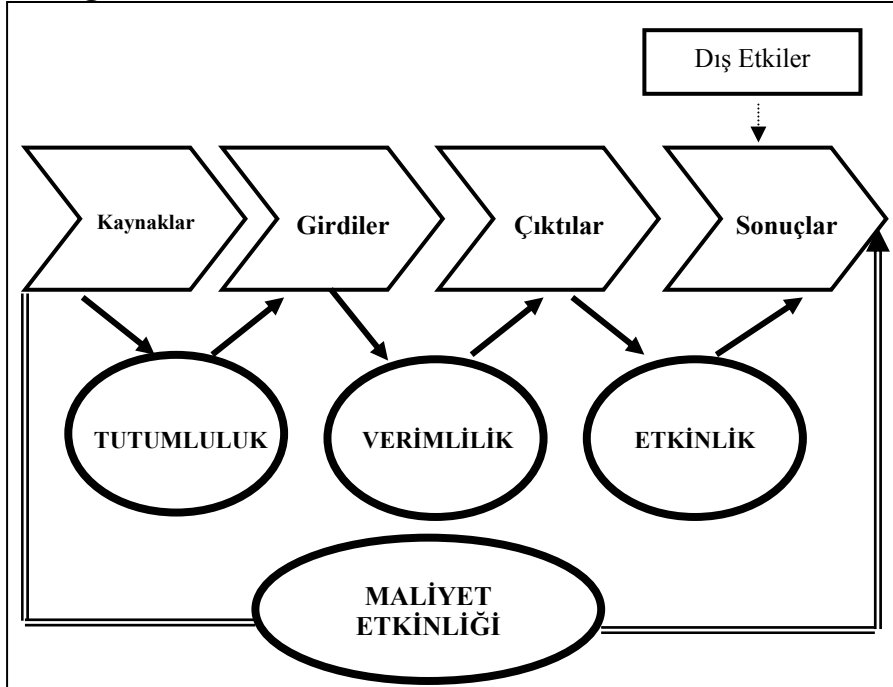
6. Performans ölçü çeşitleri

Performans ölçüleri çok farklı kategorilerde sınıflandırılmaktadır. Genellikle, bir sürecin mantıken işlemesine dayalı olan ve yaygın olarak yararlanılan sınıflamaya göre beş tür performans ölçüsü bulunmaktadır: girdi, çıktı, sonuç, verimlilik ve kalite ölçüleri.

Kamu kurumlarındaki çıktıların ve sonuçların farklı özellikler taşıması ve farklı grupların ilgilerinin de değişik alanlara yönelmesi nedeniyle tutumluluk, etkinlik ve finansal ölçüler de zaman zaman yukarıda belirtilen beşli ölçü grubunun içine girebilmektedir.

Farklı grupların varlığı ve ilgileri performansın değişik yönleri üzerinde yoğunlaşılmasına yol açmaktadır. Örneğin yöneticiler, verimliliğe ve yıllık hedeflere ulaşmaya, politikacılar maliyetlere ve politika hedeflerine ulaşmaya, tüketiciler, müşteriler ve hizmetten yararlananlar da hizmet kalitesine ilgi duyarlar. Bu nedenle performansın değişik boyutlarını ölçen ölçüler üzerinde kısaca durulmasında yarar bulunmaktadır.

Şekil 2: Performans ölçüleri ile ilgili temel kavramlar ve birbirleriyle bağlantıları



Girdi ölçüleri (Kullanılan kaynaklar)

Belli bir ürünü veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynak miktarını gösterir. İşi yapmak için hangi kaynaklara sahip olduğumuz ve hangi kaynaklara ihtiyacımız olduğu sorusuna cevap verir. Bu ölçüler hizmet sağlanmasının **toplam maliyetini**, kullanılan kaynakların miktarını ve/veya bileşimini ya da hizmete duyulan talebi gösterir.

Örnekler;

- Programın müşterisi olmaya hak kazananların sayısı
- Hizmetten yararlanmak isteyenlerin sayısı
- Okuma yazma programına katılanların sayısı
- Araç sayısı
- Danışman hizmetlerinden yararlanılabilecek saat sayısı

Çıktı ölçüleri (Tamamlanan faaliyetler)

Ne üreteceğiz ve hangi faaliyetleri bitireceğiz sorusuna yanıt arar. Çıktılar programın ne ürettiğini belirlemede yararlıdır. Ancak bu ölçüler programın amaçlarına ulaşip ulaşmadığını, sunulan hizmetlerin verimli ve kaliteli olup olmadığını göstermez. Belli hizmet taleplerine yanıt vermek için ne kadar personel/zaman tahsis edildiğini gösteren iş yükü ölçüleri en yaygın olarak kullanılan çıktı ölçüleridir.

Örnekler

- Verilen ruhsat ve lisansların sayısı
- Muayene edilen gemilerin sayısı
- Tedavi edilen hastaların sayısı
- Bakımı yapılan yolların uzunluğu
- Yazılan rapor, ilam sayısı

Sonuç ölçüleri (Ulaşılan sonuçlar)

Hangi sonuçlara ulaşıldığı sorusunu yanıtlar. Amacın birkaç yılda gerçekleştirilmesi söz konusu değil ise hem orta dönemli hem de uzun dönemli sonuçlar ölçülebilir. Yöneticiler, politikacılar, müşteriler, paydaşlar genellikle sonuç ölçüleriyle ilgilidir. Çünkü müşteri ihtiyaçlarının ve paydaş beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösterir.

Çıktı ölçüleri ile sonuç ölçüleri sık sık birbirine karıştırılır. Kurumun ya da programın ne kadar başarılı olduğu ile (sonuç ölçüsü) ne kadar iş yaptığı (çıktı ölçüsü) birbirinden farklıdır.

Örnekler:

- Araçların gaz emisyonlarındaki azalma yüzdesi
- Kızamık vakalarında azalma yüzdesi
- Turist sayısındaki artış yüzdesi
- Eğitim programına katılanlardan iş bulanların yüzdesi

Performans ölçüleri ile ilgili toplu örnekler

Girdi	Çıktı	Sonuç	Verimlilik	Kalite
<ul style="list-style-type: none">Okuma yazma kursuna katılan yetişkinlerin sayısıTürkiye’de halihazırdaki okuryazarlık oranı	<ul style="list-style-type: none">Yetişkinlere yönelik okuma yazma kursunu bitiren öğrencilerin sayısı	<ul style="list-style-type: none">Kursta 3’üncü sınıf öğrencilerinin düzeyinde okuma yazma öğrenenlerin sayısıOkuryazarlık oranında artış yüzdesi	<ul style="list-style-type: none">Öğrenci başına maliyetKursa katılanların sayısının kursu bitirenlerin sayısına oranlanması	<ul style="list-style-type: none">Kurs içeriğinden ve öğretmenlerden memnun olan öğrencilerin yüzdesi
<ul style="list-style-type: none">Rehabilitasyon hizmeti verilmeye elverişli müşteri sayısı	<ul style="list-style-type: none">Rehabilitasyon hizmeti verilen müşteri sayısı	<ul style="list-style-type: none">Rehabilitasyon hizmeti verilen müşteri yüzdesiRehabilitasyon hizmeti verilen müşterilerin gelirlerinde meydana gelen artış yüzdesi	<ul style="list-style-type: none">Hizmet verilen müşteri başına maliyetRehabilitasyon hizmeti verilen müşterinin bu hizmetin verilmesine elverişli olanlara oranı	<ul style="list-style-type: none">Hizmetten yararlananların ortalama memnuniyet derecesi
<ul style="list-style-type: none">Ruhsat için başvuranların sayısı	<ul style="list-style-type: none">Verilen ruhsatların sayısı	<ul style="list-style-type: none">Uygun şartları taşıyan kuruluşların sayısı	<ul style="list-style-type: none">Ruhsat işlemleri için gereken zamanVerilen ruhsatların birim maliyeti	<ul style="list-style-type: none">Ruhsat işlemlerindeki hataların azalma yüzdesi
<ul style="list-style-type: none">İşsizlerin iş bulmalarına yardımcı olan danışman sayısı	<ul style="list-style-type: none">Hizmet verilen insan sayısı	<ul style="list-style-type: none">Asgari ücretin üzerinde ücretle işe yerleştirilenlerin sayısıİşsizlik oranında meydana gelen azalma	<ul style="list-style-type: none">Danışman başına düşen hizmet verilen insan sayısıKişi başına düşen danışmanlık hizmeti süresi	<ul style="list-style-type: none">Danışmanların ihtiyaçlara uygun şekilde görev yaptığını belirtenlerin yüzdesi

Tutumluluk ölçüleri (Kaynakların ne kadar az masrafla kullanıldığı)

Tutumluluk ve verimlilik ölçüleri planlanan çıktılardan üretilmesinde yararlanılan süreçler, girdilerin ve çıktılardan maliyeti hakkında bilgi verir.

Tutumluluk, en düşük maliyetle uygun kalitede çıktı ve kaynaklar temin edilmesidir. Bir kurum, eğer mal ve hizmetlerini mümkün olan en ucuz fiyattan satın alıyorsa tutumlu davranmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan tutumluluk ölçüleri:

- kaliteden fedakarlık etmeden rekabetçi fiyat oluşumunun sonucu olarak masrafların kısılması;
- doğalgaz, elektrik, telefon gibi kamu hizmetlerinin satın alınımındaki tenzilatlardan kaynaklanan mali tasarruflar

Verimlilik ölçüleri (kaynakların ne kadar iyi kullanıldığı)

Verimlilik, genellikle bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılardan arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılmaktadır.

Verimlilik ölçüsü de çıktılardan girdiler arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Verimlilik ölçüsü üretkenlik ölçüsü olarak da bilinir. Verimlilik ölçüsü maliyet (TL) cinsinden veya her birimin süresi cinsinden ifade edilir.

Birim maliyetler verimlilik ölçülerinin yaygın örnekleridir. Programın üretkenliği ve maliyet etkinliği konusunda daha fazla bilgi vermek için genellikle rasyolar kullanılır.

Yaygın olarak kullanılan verimlilik ölçüleri;

- personel başına düşen işleme konulmuş şikâyet sayısı;
- bir tazminat ödemesi yapılmasının veya ruhsat çıkarmanın birim maliyeti.
- Onarılan yolların uzunluğu (km) / birim maliyet
- Mezun olan öğrenci sayısı/kayıt olan öğrenci sayısı (Çıktı/Girdi)
- Başvuruların işleminden geçme süresi/Şikâyetlerin çözüme kavuşturulma süresi (Çıktı/Zaman)
- Mezun olan öğrencilerin birim maliyeti/Tedavi edilen hastaların birim maliyeti (Çıktı/Maliyet)
- İyileştirilen hastaların birim maliyeti/Çocuk ölüm oranlarının azalmasının birim maliyeti (Sonuç/Maliyet)

Etkinlik ölçüleri (Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı)

Etkinlik, bir kurumun hedeflerine ulaşma derecesidir. Etkinlik, maliyetler dikkate alınmadan ölçümlenir.

Etkinlik ölçüleri programın çıktılarının arzulan sonuçlara yol açıp açmadığına bakar. Etkinliğin ölçülmesine çalışmak organizasyonun dışında sonuçlar üzerinde etki yaratacak pek çok etkinin bulunması halinde, özellikle, önem taşımaktadır.

Etkinlik ölçülerini incelerken sonuçları çıktılardan ayırt etmek yararlı olacaktır. Doğrudan çıktı kamu kurumunun bir faaliyeti sonucu hemen ortaya çıkan fiziki bir ürün, bir hizmet olup kurum tarafından kontrol edilebilirler Ancak kurumun içinde faaliyette bulunduğu ortamın yarattığı etkiler nedeniyle kurumun amaçlarını karşılama derecesi bakımından iyi bir gösterge olmayabilir.

Sonuçlar, bir politikanın bir bütün olarak toplum üzerindeki genel etkisi olarak tanımlanır. Kurumun sonuçları etkilemede yalnızca sınırlı bir yeteneğe sahip olduğunu belirtmek yararlı olur. Kurum faaliyetlerinin etkinliğine dair güvenilir bir gösterge olmasa bile kurum hedeflerinin karşılanma derecesi olarak iyi bir gösterge bulunabilir.

Yaygın olarak kullanılan ölçüler;

- Sigara karşıtı kampanyalar dolayısıyla sigarayı bırakan tahmini kişi sayısı
- Vergi borçlarının %80'ini toplayan bir vergi idaresi %80 etkindir;
- Kayıtlara geçen suçların %95'i çözüldüyse suç aydınlanma oranı %95 etkinliği gösterir;
- Tüm hastalık vakalarını teşhis eden bir kanserden korunma programı %100 etkindir.

Kalite ölçüleri

Hizmet kalitesi süreçlerin, çıktıların ve sonuçların müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Kalite ölçüleri müşterilerin ve paydaşların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanmasındaki etkinliğin ölçülmesidir.

Kalitenin ürün kalitesi ve hizmet kalitesi olmak üzere iki yönü vardır. Çoğu programda her ikisinin birden ölçülmesi ve gösterilmesi gerekebilir. Sağlık alanında en az bekleme süresinin, hizmete erişilebilirliğin, nezaketin yanısıra tıbbi açıdan (örneğin önerilen ilaçların beklenen etkiyi yaratıp yaratmadığı) sağlık hizmetinin kalitesinin de izlenmesi gerekebilir.

Yaygın olarak kullanılan hizmet kalitesi ölçüleri:

- İşi yerine getirme süreçleri (örneğin yazışmalar);
- İş görme hızı (örneğin bir talep için);
- Hizmet masalarındaki bekleme süreleri veya sıralar (örneğin yardım büroları)

Finansal ölçüler

Bazı kamu işletmelerinin finansal performans ölçüleri bulunabilir. Bu kuruluşların kendi ticari faaliyetleri ve birim maliyet hedefleri için ölçüleri ve rasyoları vardır. Çoğunun nakit akışının idaresi alacaklılar ile borçlulara vaktinde ödeme yapmak bakımından belirli yükümlülükleri bulunmaktadır.

Yaygın olarak kullanılan ölçüler;

- Genel giderlerinin işletme maliyetlerine dahil edilmesi
- Birim maliyet hedefleri;
- Ticari faaliyetlerden elde edilen kâr.

Üçüncü Bölüm

Performans Ölçüm Sistemi ve Bu Sistemden Yararlanma

1. Performans ölçülerinin belirlenmesinde dikkate alınacak hususlar

Performansın ölçülmesi zor ve karmaşık bir süreçtir. Uygun ölçüm prosedürleriyle güçlendirilmiş ölçülerle birlikte geçerli, güvenilir ve dengeli bir performans ölçüleri veya ölçü seti oluşturma ve bir ölçüm sistemini uygulamaya koyma birkaç yıllık istikrarlı çalışmayı gerektiren tekrarlayıcı bir süreçtir.

Performans ölçülerinin belirlenmesi sırasında hesaba katılması gereken bazı meseleler ve atılması gereken adımlar özetle şu şekilde ifade edilebilir:

- Varılmak istenilen hedefle ilgili olarak neyin bilinmesi ve öğrenilmesi gerektiğine karar verme (*Neyi ölçeceğiz?*)
- Performans hakkında en iyi bilgiyi gösterecek ölçü türü/setini belirleme (*Ne ile ölçeceğiz?*)
- Ne tür bilgilere ve verilere ihtiyaç duyulduğunu saptama (*Hangi verileri toplayacağız?*)
- Verilerin nasıl ve kim tarafından toplanacağını planlama (*Verileri nasıl toplayacağız?*)
- Ölçümün hangi sıklıkta yapılacağını tespit etme (*Verileri hangi sıklıkta toplayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl analiz edileceğini belirleme (*Verileri nasıl yorumlayacağız?*)
- Ölçüm sonuçlarının nasıl sunulacağını kararlaştırma (*Kime hangi formatta raporlayacağız?*)

2. Performans ölçülerinin belirlenmesinde ve bunlardan yararlanılmasında yapılan ortak hatalar

Performans ölçüm sürecinin zor ve karmaşık olması kimi zaman benzer hataların yapılması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle, performans ölçülerinin belirlenmesinde ve bunlardan yararlanılmasında yapılan ortak hatalara değinmek yararlı olacaktır:

- Yalnızca kolay ölçülen göstergelere, genellikle de zahmetsizce ulaşılabilenlere konsantre olma.
- Sadece sayısal ölçüler belirleme ve bunlardan yararlanma.
- İş yüküne yoğunlaşma.
- Ana amaçlardan sapma.
- Çalışma faaliyet ölçülerinden sanki bunlar performans göstergesiymiş gibi yararlanma. *Örneğin;* İşlem gören vaka/dosya sayısı önemli bir çevresel faktör, başka bir deyişle hizmete yönelik talep ölçüsüdür. Bu ölçü hizmetin talebi ne kadar iyi karşıladığını yani, ne kadar iyi performans gösterildiği belirtmez.
- Her bir çıktı için yalnızca tek ölçüden yararlanmak suretiyle çıktı performansını ölçme.
- Çok fazla sayıda göstergeden yararlanma.
- Dışsal faktörleri çok fazla dikkate alma.
- Hizmeti sunanların performans rakamlarının manipulasyon içermesi.
- Girdi masrafları için doğru biçimde kaynak tahsis etmeme.

- Kalite değişikliklerini kaydetmeme.
- Marjinal verimlilikle ortalama verimliliğin karşılaştırılması.
- Bilginin her zaman eksiksiz veya güncel olamaması.
- Performans göstergelerinin gözden geçirilmesine ve güncellenmesine yönelik sistematik bir süreç belirleyip uygulamaya koyamama.
- Performans raporlarına cevaben önlem almama.
- Konu hakkında bilgi vermeden ve başarılı performans düzeyinin anlamının nasıl yorumlanması gerektiği hakkında rehberlik yapmadan performans ölçümünü raporlama.

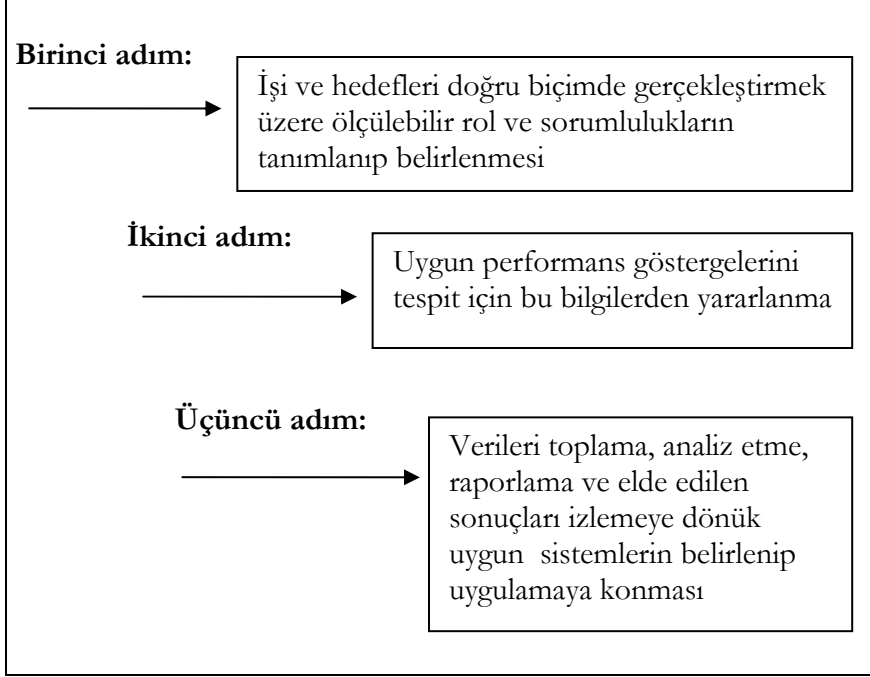
3. Performans ölçüm sistemi ve aşamaları

İyi bir performans ölçü seti her zaman eksiksiz bir şekilde belirlenmeyebilir. Dahası oluşturulan ölçü setinin kurum içinde benimsenip kullanılması her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, performans ölçülerinin kurumda olumlu bir etki yaratması ve kurumsal süreçlerde etkili bir rol oynayabilmesi için bir performans ölçüm ve izleme sistemi tasarlanmalı ve performans ölçüleri bu ölçüm sistemi konteksi içinde geliştirilmelidir.

Performans ölçüm sistemi temel olarak şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Faaliyetleri ve hedefleri doğru şekilde belirlemek,
- Uygun performans ölçüleri tespit etmek,
- Verileri toplamaya, raporlamaya ve izlemeye yönelik doğru sistemleri uygulamaya koymak.

Şekil 3: Performans ölçüm sisteminin aşamaları



4. Etkin bir performans ölçüm sistemi için yararlı tavsiyeler

Etkin bir performans ölçüm sistemi oluşturulurken şu temel hususlar dikkate alınmalıdır:

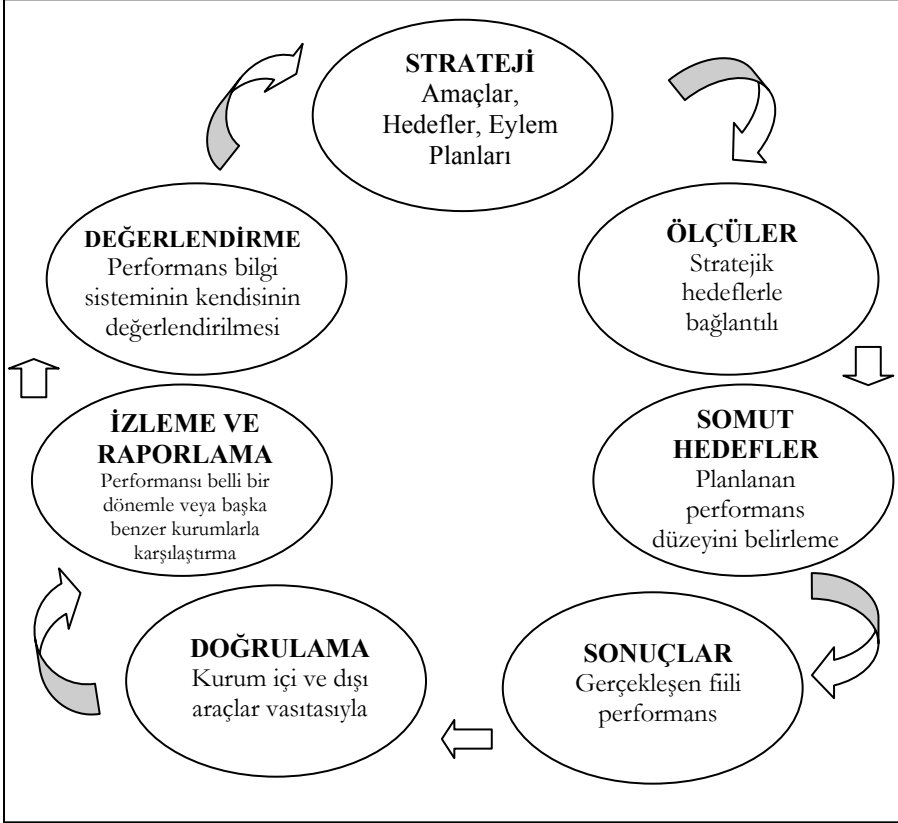
- **Liderlerin taahhüdünü sağlamak** Uygun organizasyonel düzeyde liderin taahhüdünün sağlanması en kritik adımdır. Her çalışma planı her bir temel işle ilgili stratejiler ve ölçülerle birlikte kuruluşun amaçlarını da belirler.
- **Kurumları/faaliyetleri/fonksiyonları seçmek** İnanırlığı sağlamak amacıyla sınırlı sayıda kurum veya programlarla başlayarak, maliyetler ve kazançlar üzerine bilgi toplayarak ve tam-ölçekli uygulamaya geçmeye çalışmalıdır.

- ***Koordinasyon için sorumlulukları tespit etmek*** Performans ölçüm sisteminin oluşturulmasında ve izlenmesinde görevler ve sorumluluklar açıkça tespit edilmelidir.
- ***Misyonu, hedefleri ve amaçları gözden geçirmek/belirlemek*** Stratejik planlama gelecekle ilgili öncelikleri tespit etmede ve gelecekle ilgili olarak bilgiye dayalı kararlar vermede çok güçlü bir araçtır. Başarılı ve sonuç-yönelimli bir stratejik plan dört temel adımdan oluşur: Nereye ulaşmak istediğiniz hakkında bir vizyon geliştirme; Kurumunuzun şu anda nerede olduğunu değerlendirme; Hedefe nasıl ulaşacağınıza karar verme; ve Gelişiminizi ölçme.
- ***Hedeflere ve amaçlara yönelik gelişimi değerlendirecek ölçüler tasarlamak*** Ölçüleri tasarlarırken ilk adım olarak, belki de, diğer benzer kurumların ölçülerini gözden geçirmek düşünülse de, diğer yetkili benzer kuruluşların hedeflerinden ve amaçlarından farklı olabileceğini de dikkate alarak, performans ölçülerinin kurumunuzun hedeflerini ve amaçlarını göstermesi gerektiğinin akıldan çıkarılmaması gerekmektedir.
- ***Ölçülebilir performans hedefleri oluşturmak*** Karşılaştırma temeli olmadan “iyi” performansı “kötü” performanstan ayırt etmek zordur.
- ***Veri toplama prosedürlerini uygulamaya koymak ve yazılı hale getirmek*** Neyin ölçüleceğini belirledikten sonra ikinci adım nasıl ölçüleceğini belirlemektir.
- ***Performans verilerini periyodik olarak denetlemek*** Performans ölçülerinin “sadece kurumu haklı çıkarmanın daha karmaşık biçimi” haline gelmesine karşı mücadele etmek için, performans verisinin kesinliğini kontrol edecek düzenlemeler getirilmelidir.
- ***Performans bilgisini toplamak ve analiz etmek*** Performans bilgisinin periyodik analizi program faaliyetlerinin yolunda olup olmadığını değerlendirmek için gereklidir.

- ***Raporlama prosedürlerini yürürlüğe koymak*** Performans bilgisinin bir düzenlilik temelinde raporlanması; ölçüm sürecinin kurumsallaştırılmasına yardımcı olur, performans bilgisinin planlama ve bütçe dönemi ve diğer önemli karar verme süreçlerine rastlayan zamanlarda elde edilebilir olmasını sağlar.
- ***Performans ölçüm sistemi ile önemli karar verme süreçleri arasında anlamlı bir bağlantı kurmak*** Performans ölçüm çabalarının ürünleri, önemli politika veya yönetim süreçleriyle birleştirilmedikçe, bu çabaların sürdürülmesi olası değildir. Performans bilgisinin en yaygın olarak kullanıldığı yerlerden birisi bütçe sürecidir.
- ***Performans ölçülerini süreklilik temelinde sadeleştirmek*** Performans ölçülerinin oluşumu tek seferde gerçekleştirilen bir olay olarak görülmemelidir. En dikkatli şekilde oluşturulmuş ölçüler bile değişen koşullara, ihtiyaçlara ve bilgilere ayak uydurabilmek amacıyla zaman zaman yeniden biçimlendirilmek veya değiştirilmek durumunda olabilir.

5. Performans ölçüm sisteminin unsurları

Şekil 4: Performans ölçüm sisteminin unsurları



6. Başarılı bir performans bilgi sisteminin özellikleri

Performans bilgisi hedefler, planlar ve amaçlarla bağlantılı olarak fiilen gerçekleştirilen işler hakkında değerlendirme yapmada yararlanılan ve sistematik biçimde toplanan nitel ve nicel bilgiyi ifade etmektedir. Performans bilgi sistemi ise performans bilgisinin süreklilik temelinde elde edilmesinin ve bu bilgiden yararlanılmasının sistemli biçimde yönetilmesidir.

Performans bilgi sistemi stratejik bir plandan, performans ölçülerinin tespit edilip bir set oluşturulmasından ve performans ölçümüne ilişkin bir çerçeveden oluşur.

Başarılı bir performans bilgi sisteminin şu kriterleri taşıması gerekir:

- Performans bilgi sistemi organizasyonun amaç ve hedeflerine **yoğunlaşmalı**dır.
- Sistemin topladığı bilgi muhtemel kullanıcısı paydaşlar için **uygun** ve onlara **yararlı olmalı**dır.
- Performans ölçüleri kurumun gerçekleştirdiği bütün önemli işleri kapsayacak ve bunları net biçimde gösterebilecek **dengeli** bir görünüm vermelidir.
- Performans bilgi sistemi organizasyonel değişikliklere ve kişisel ayrılmalara direnebilecek **sağlam**lıkta olmalıdır.
- Performans bilgi sistemi organizasyonun iş planlama ve yönetim süreçlerine **entegre** edilmiş olmalıdır.
- Performans bilgisinin toplanmasına ayrılan kaynaklar o bilginin getirdiği faydalarla **orantılı olmalı**dır.

7. Performans ölçülerinden bir yönetim aracı olarak yararlanma

Performans ölçülerinden yararlanma her şeyden önce bir kurumun çalışma kültürüne ve değerlerine bağlıdır. Performans ölçümü sonucunda elde edilen bilgiler sonuçta kurum faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlayabilmelidir.

Performans bilgisinden en üst düzeyde yararlanılabilmesi için bu bilgiye kurum yönetiminde personelinde sahiplenmesi ve desteklenmesi gerekir. Performans ölçülerinin belirleme sürecine katılan personel hem organizasyonun hedeflerine nasıl katkıda

bulunduğunu hem de bu ölçülerin yaptıkları işler üzerinde yarattığı etkiyi daha iyi anlayabilir. Bu nedenle, özellikle bir sahiplenme kültürü yaratılması ve sorumluluk duygusu oluşturulması önemli bir husustur.

Öte yanda yöneticilerin de performansı izlediklerini yani performans bilgisinden yararlandıklarını, sonuçları analiz ettiklerini ve organizasyonda yapılacak değişikliklerde karar vermelerinde bu bilgilerin etkisi olduğunu göstermeleri gerekir. Bu husus bilgi toplayanları ve performansları bu bilgiyle ölçülenleri motive edecektir.

Kurum yönetimleri performans ölçülerinden çok çeşitli alanlarda yararlanabilirler. Örneğin başka kuruluşlarla mukayese ve iyi uygulama örneklerini kurumlarına uyarlama.

Dördüncü Bölüm

Performans Ölçümüne İlişkin Bazı Modellerin Ana Hatlarıyla Tanıtımı

1. Program mantığı yaklaşımı

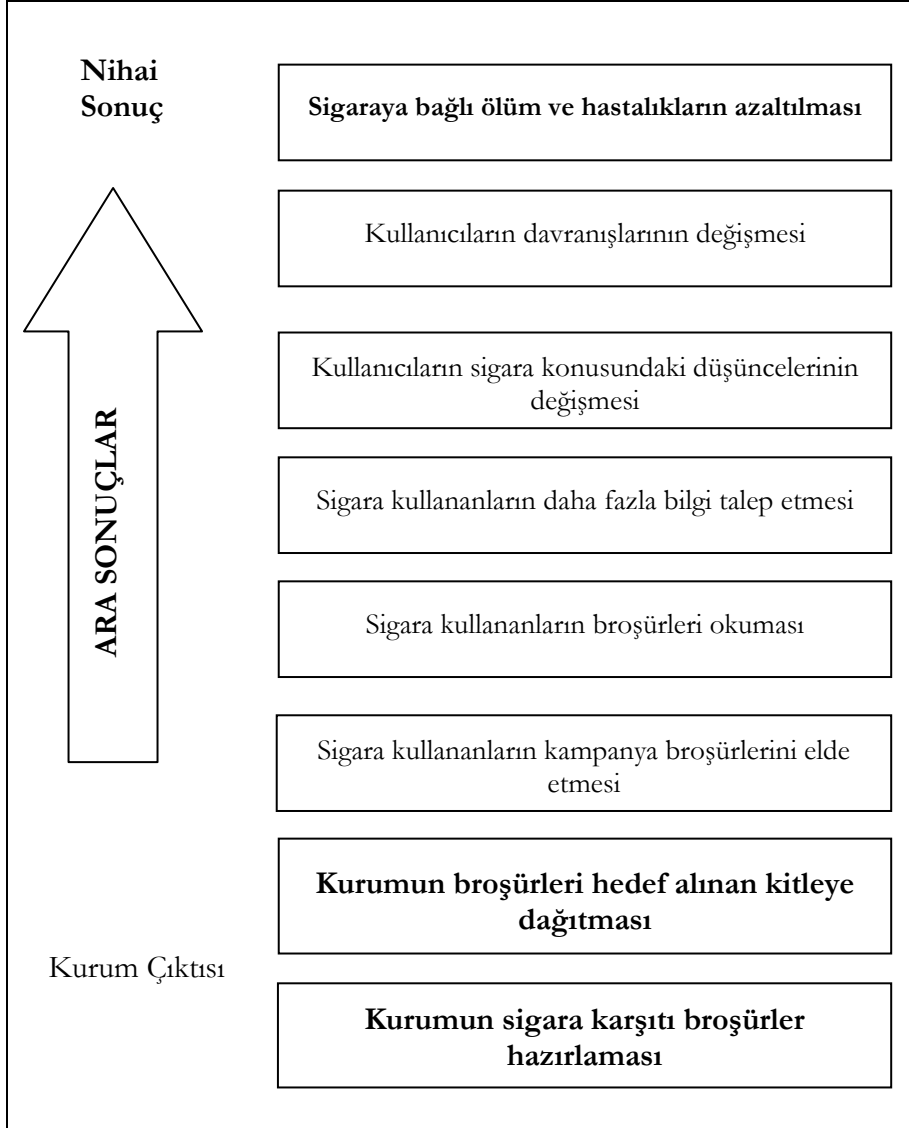
Performans bilgisi elde etmek üzere programı geliştirmeye ve analize yönelik işlemler aracılığıyla programların temelinde yatan mantıktan yararlanılabilir. Program içindeki mevcut faaliyetler ve sonuçlarla bağlantılı önemli alanların ve konuların belirlenmesi ölçülecek performans açısından da güçlü bir mekanizma oluşturur.

Program Mantığı; bir programın değişik unsurları (kaynak, faaliyetler, çıktılar, kısa dönemli etkiler ve uzun dönemli sonuçlar) arasındaki nedensellik bağlantılarına dayanan bir modeldir. Bu modelin temel yaklaşımı kurumların ve programların ulaşmaya çalıştıkları en üst seviyedeki stratejik sonuçların doğrudan ve kolayca elde edilemeyeceği varsayımına dayanır. Modelin ana prensibi en üst seviyedeki sonuca ulaşılmadan önce çeşitli ara çıktılar ve ara sonuçlar elde edilmesi ve böylece bir sonuçlar hiyerarşisi kurularak nihai sonuca ulaşılmasıdır.

Bu modelde nihai sonuca ulaşmak üzere aşama aşama pek çok faaliyet geliştirilir. Kurum böylece başarılabilir işler üzerine eğilir ve somutlaşan performans hedefleri sayesinde daha açık performans ölçüleri tespit edilebilir.

Aşağıda program mantığına göre inşa edilmiş bir sağlık programının sonuçlar hiyerarşisi gösterilmektedir:

Şekil 5: Tipik bir sağlık programı sonuçlar hiyerarşisi



Program mantığı yaklaşımının aşamaları şöyle oluşabilir:

- Program hedeflerini açıklamak,
- Girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin ana hatlarını belirlemek,

- Ölçülebilir sonuçları saptamak,
- Hangi sonuçların başarılı kabul edileceğine karar vermek,
- İhtiyaç duyulan performans bilgisinin ne olduğunu tespit etmek.

2. Genel olarak dengeli skor kart yaklaşımı

Dengeli Skor Kart Harvard Business School'dan Robert Kaplan ve David Norton tarafından özellikle kâra odaklı biçimde faaliyette bulunan özel sektör kuruluşları için geliştirilmiş, ancak daha sonra kamu kuruluşlarına uygulanmış bir performans ölçüm yaklaşımı ya da modelidir.

Dengeli Skor Kart yaklaşımı, tek başına hiçbir ölçünün açık performans hedeflerini karşılayamayacağını ya da konunun hayati alanlarına dikkatleri toplayamayacağını kabul etmektedir. Dengeli Skor Kart Modeli hem mali hem de operasyonel ölçüleri dengelendirilmiş bir şekilde sunmaktadır.

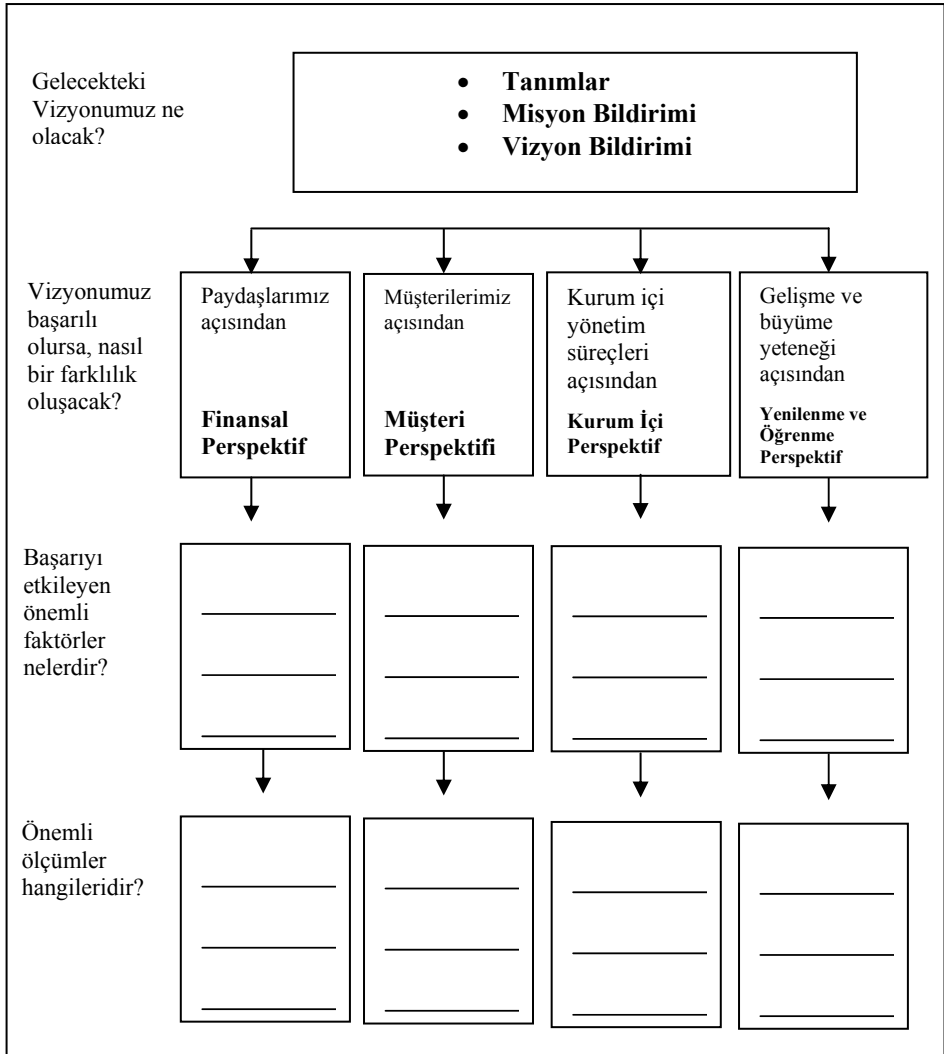
Dengeli skor kart yaklaşımının perspektifleri

Dengeli Skor Kart Modeli aşağıdaki temel sorulara cevap vermek suretiyle yöneticilerin değişik dört önemli perspektiften bakmasını sağlar:

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor? Müşterilerimiz bizi nasıl algılıyor? Kurumumuz ana müşterilerini memnun ediyor mu? **(Müşteri Perspektifi)**
- Neyi daha iyi yapmamız gerekiyor? Kurum içindeki süreçler iyi çalışıyor mu? Kurum gerekli olanı mı üretiyor? **(Kurum İçi/İş Süreçleri Perspektifi)**
- Gelişmeyi ve değer yaratmayı sürdürebilir miyiz? Kurum personelini geliştiriyor mu? **(Yenilenme ve Öğrenme Perspektifi)**
- Kurum bütçe sınırları içinde ve verimli biçimde iş görüyor mu? Hissedarlarımıza/paydaşlarımıza nasıl bakıyoruz? **(Finansal Perspektif)**

Bu model farklı perspektifleri bulunan kamu kuruluşlarının bu dört perspektifin her biri için sistemli bir şekilde ölçüler ya da göstergeler belirlemek ve bunların kurumsal stratejilerle bağlantısını kurmak suretiyle ölçüm meselesini çözmeye çalışır. Bu model, ayrıca, başarı için en kritik nitelikteki az sayıda ölçüden veya göstergeden, her perspektif için 4 ya da 5 adetle sınırlamak suretiyle yararlanmayı dener.

Şekil 6: Dengeli bir skor kart oluşturulması



3. Sunulan hizmetler ve başarılan işler

Hükümetin kültür, sanat, sağlık, ulaşım ve yargı gibi farklı politika alanlarında sunduğu/ürettiği hizmetler ve başarılan işler hakkında üst düzeyde bilgi veren raporlar düzenlenmektedir. Bu raporlarda hükümet faaliyetlerinin sonuçları, üstlenilen faaliyetler ve bu süreçte kullanılan kaynaklar hakkında bilgi verilmektedir. Bu raporların amacı sadece gelişkin performans göstergeleri belirlemek değil, benzer tipte hizmet veren tüm kurumların gösterge tutarlılığını sağlamaktır.

4. Üçlü bilanço (triple bottom line) modeli

Üç kademeli bilanço modelinde performans ölçümüne ve raporlamasına kurum faaliyetlerinin üç boyutundan bakılmaktadır. Bu boyutlar;

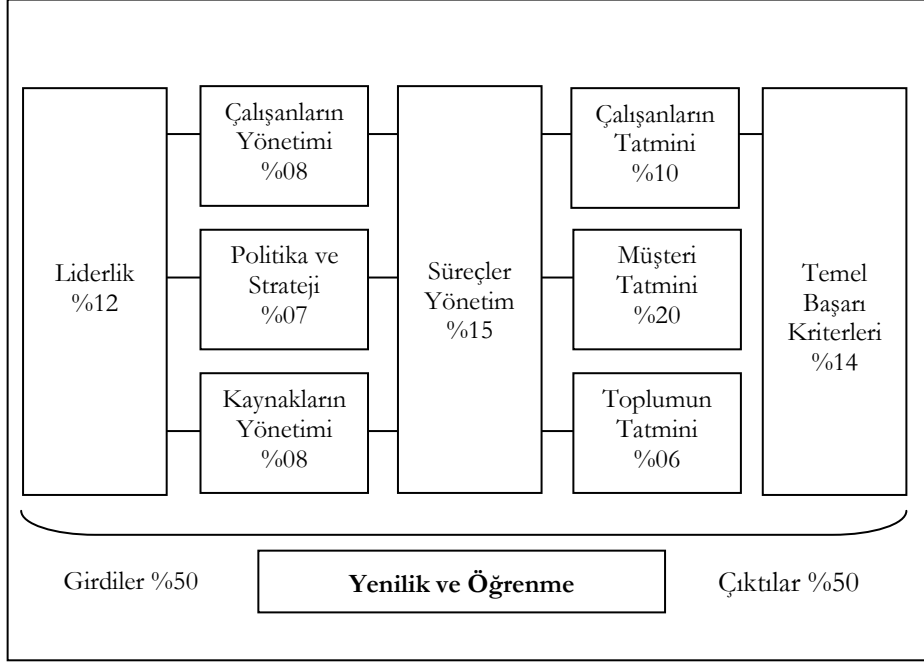
- Finansal sonuçlar,
- Sosyal etkiler (örneğin; kurum faaliyetlerinin sosyal, ahlaki ve davranışsal etkisi)
- Çevresel etkiler (genellikle kurumun yasal sınırlarının dışındadır).

5. Kalite ödül kriterlerine dayalı öz-değerlendirme modeli

Performansın ölçülmesinde ve raporlanmasında kalite sistemlerinden de yararlanılmaktadır. Kalite sistemleri;

- Birkaç boyuta göre kurum performansının standardını değerlendirmek üzere tasarlanmış ilkelerdir.
- Özellikle kurumsal öz-değerlendirmede ya da gelişmelerin izlenmesinde yararlanır.

Şekil 7: Kalite ödül modeli ve ağırlıklandırılan unsurları



Şekilde gösterildiği üzere, bu değerlendirme modelinde dokuz kurumsal performans alanını belli yüzdelerle ağırlıklandırarak ele alan bir dizi kriterden yararlanılmaktadır. Bu kriterler hem performansın sonuç boyutunu hem de performans süreci boyutunu kavramakta olup performans ölçüleri de bunlara göre değerlendirilmektedir.

Beşinci Bölüm

Dengeli Skor Kart Yaklaşımını Uygulayan Sayıştaylardan Örnekler

1. Avustralya Sayıştayı'nın skorkartı (2000-2001)

Avustralya Sayıştayı nasıl bir performans gösterdiğini anlamak ve bunu duyurmak amacıyla bir skorkart geliştirmiş olup bunu sürekli biçimde güncelleştirmektedir.

Üç yıllık dönemi kapsayan Strateji Planlarına uygun olarak her yıl hazırlanan İş Planlarının ayrılmaz bir parçası niteliğindeki bu skorkart dört Temel Sonuç Alanı ile bağlantılıdır. Skorkart, genel olarak, Kurumun mevcut ve gelecek ile ilgili olarak odaklanması gereken hedefleri ve çabaları hakkında bilgi vermektedir. Kurumun performansı bu skorkarta göre Yıllık Faaliyet Raporlarında gösterilmektedir. Ayrıca her bir bölümün Faaliyet Planlarında da o birime özgü somut performans hedefleri ve adımları yer almaktadır.

Aşağıdaki tablo Avustralya Sayıştayı'nın 2000-2001 Yılı Faaliyet Raporunda yer alan skorkartı başlangıçta hedeflenenlere ve gerçekteleşenlere göre göstermektedir:

TEMEL SONUÇ ALANLARI		Hedeflenen	Gerçekleşen
Müşteri İhtiyaçlarının Karşılanması	<p>Parlamento tarafından Avustralya Sayıştayının kabul gören katkıları:</p> <p><i>Denetim Hizmetleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Parlamento Kamu Hesapları ve Denetim Raporları Ortak Komitesi'nin 2000-2001 yıllarında ele aldığı Sayıştay inceleme raporlarından Komite tarafından desteklendiği belirtilenler <p>Müşteri memnuniyeti anketlerine dayalı olarak kamu sektör kuruluşlarının Avustralya Sayıştay'ının katma değer yarattığını görmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> Performans denetimi Güvence denetimi <p>Performans denetim tavsiyelerinin denetlenen kurumlar tarafından uygulamaya konulması</p>	<p>%100</p> <p>katma değer yaratıldığının %90 oranında kabul edilmesi</p> <p>%90</p>	<p>Tümü desteklendi¹</p> <p>%91</p> <p>%79</p> <p>%96</p>
Kaliteli Ürünler ve Hizmetler Sunulması	<p><i>Denetim Hizmetleri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> İş bitim tarihlerine göre incelemelerin tamamlanma yüzdesi <ul style="list-style-type: none"> Performans denetimi Güvence denetimi Gerekliklik sonucu sürelerinde değişiklik yapılan incelemelerin zaman çizelgelerine göre tamamlanma yüzdesi <ul style="list-style-type: none"> Performans denetimi Güvence denetimi 	<p>%100</p> <p>%100</p> <p>%100</p> <p>%100</p> <p>%100</p>	<p>%91</p> <p>%79²</p> <p>%94</p> <p>%52³</p>

¹ Parlamento Kamu Hesapları ve Denetim Raporları Ortak Komitesi'nin 2000-2001 yıllarında gerçekleştirilen oturumlarına ilişkin tutanakların incelenmesine dayanmaktadır.

² 1999-2000 İnceleme Programına dayanmaktadır.

³ 1999-2000 İnceleme Programına dayanmaktadır. Yeni işbitim tarihlerini karşılamak üzere değiştirilen iş programına ilave saatlerin eklenmesi gerekmiştir. Ayrıca yeni denetim metodolojisinin adaptasyonu bir kereye mahsus maliyet olarak ilave edilmiştir.

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

	Kalite Güvence sonuçlarının minimum standartları karşılması ⁴	%100	%100
	Performans denetimlerinin tahmini finansal faydasının toplam çıktı maliyetine oranı	2:1	11:1
	Performans denetim raporlarının sayısı	50	53
Üstün Kalitede Bireylerin Çalıştırılması	<p>Kamu sektör kuruluşlarının</p> <ul style="list-style-type: none">• Müşteri memnuniyet anketleri• Müşterilerin resmi görüşleri <p>yoluyla Avustralya Sayıştay personelinin bilgisini, anlayışını ve becerilerini takdir etmesi</p> <p>Kurum içi girişimlerin ve süreçlerin</p> <ul style="list-style-type: none">• Personel anket sonuçları• Performans yönetim sonuçları <p>yoluyla performansı desteklemesi</p> <p>Personelin işten ayrılma yüzdesi</p> <p>Mesleki gelişim hedeflerinin karşılanması</p> <p>Performans denetim hizmetleri</p> <p>Güvence denetim hizmetleri</p>	<p>%75 veya üzerinde memnuniyet düzeyi</p> <p>%75 veya üzerinde memnuniyet düzeyi</p> <p>40 saat</p>	<p>>%70</p> <p>Bütün personel performans değerlendirmelerinin memnuniyet düzeyinde veya üzerinde olması</p> <p>%20</p> <p>34</p> <p>83⁵</p>

⁴ Sayıştayın 2000-2001 içinde tamamlanmış denetimlere ilişkin örnekleminin kurum içinde incelenmesinde; denetlenen bütün incelemeler bakımından bitmiş işlerin raporlarında yer alan bulguların kabul gördüğü anlaşılmıştır.

⁵ Yeni denetim metodolojisinin adaptasyonu 2000-2001 içinde fazla sayıda personeli gerektirmiştir.

TEMEL SONUÇ ALANLARI		Hedeflenen	Gerçekleşen
Kurumun Etkin Biçimde Yönetilmesi	<p>Performans sözleşmeleri dolayısıyla denetim maliyetlerinin artması</p> <p>Çıktı üretiminin sağlanması:</p> <ul style="list-style-type: none">• Performans denetim hizmetleri• Güvence denetim hizmetleri <p>Kurumsal yönetim performansı:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bölüm anketleri• Kurum yönetimini desteklemek üzere kullanılan kaynaklar yüzdesi	<p>Saat başına 114\$-118\$</p> <p>Bütçede gösterilen</p> <p>%11,5 veya üzerinde memnuniyet</p>	<p>Saat başına 115\$</p> <p>Bütün çıktılar başarılı</p> <p>% 11,6 üst düzey memnuniyet</p>

2.Yeni Güney Galler Sayıştayı'nın skor kartı (2000-2001)

Yeni Güney Galler Sayıştayı Skor Kartında iki yılı karşılaştırma ve böylece gelişmelere dikkat çekmektedir. Aşağıdaki tablo bu sayıştayın 2000-2001 yılı Faliyet raporlarından derlenen bilgilerden üretilmiştir. Söz konusu Faaliyet Raporunun bir başka özelliği sadece başarılarla odaklanmaması, ayrıca başarı gösterilemeyen alanlara işaret etmesidir. Tablonun “Performans Göstergelerimiz” bölümü ilgili Sayıştayın “Yıla Bir Göz Atış” başlıklı cetvelinden genel tabloya uyarlanmıştır.

	Müşterimiz	İşimiz	Personelimiz	Paramız
	<ul style="list-style-type: none"> • Parlamento, ülke halkını temsil eden öncelikli müşterimiz • Kamu kuruluşları • Kurumun raporlarından faydalanan veya çalışmamızdan çıkarı olan diğer kişiler, gruplar ve paydaşlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal tablolara yönelik incelemeler • Spesifik incelemeler soruşturmalar • Performans denetimleri • Ciddi ve dikkat çekici savurganlık iddialarına dönük soruşturmalar • Parlamento'ya sunulan raporlar 		<ul style="list-style-type: none"> • Mali durumumuz hakkında bilgi • Önemli istatistikler • Mali Raporlar • Bağımsız Denetçi raporu • Sayıştayın Finansal Tablosu • Mali Performans Tablosu • Mali Durum Tablosu • Nakit Akım Tablosu
Hedeflerimiz	<ul style="list-style-type: none"> • Kamunun hesap verme sorumluluğunun ve performansının geliştirilmesine yardımcı olmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Verimli ve standartlara uygun hizmet vermek 	<ul style="list-style-type: none"> • Personelimizi uygun şekilde beceriler, araçlarla donatmak ve geliştirmek • Adil, güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı yaratmak • Çalışma Gruplarına yeterli kaynak vermek • Personelin tümünün memnuniyetini ve refahını artırmak 	
Başarılan Önemli İşler	<ul style="list-style-type: none"> • Anket yapılan Parlamento'lar ve denetim müşterileri Kurum için cesaretlendirici ve performansı bakımından olumlu. • İncelemelerimiz performans ve hesap verme sorumluluğunda önemli gelişmelere işaret ediyor • Anket sonuçları 	<ul style="list-style-type: none"> • 426 finansal tablolara yönelik inceleme ve denetimler gerçekleştirdik • Raporları daha vaktinde yayımladık – basılan 8 rapor • Parlamento'ya 11 performans inceleme raporu sunduk • Toplam kamu sektörü harcamalarından finansal denetim 	<ul style="list-style-type: none"> • Denetim kadrolarının tümü için yeterlilik (mali) çizelgesi hazırlandı • Personel başına düşen eğitim günü sayısı 6,5 tan 7,4'e çıkarıldı • Okuldan yeni mezun olanlara dönük bir işe alma programı geliştirildi. • Yönetsel geliştirme programı oluşturuldu. • Bütün personel için yazma beceri 	

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

	<p>diğer eyalet sayıştayları ile kıyaslandığında Kurum lehinde ve müşterilerimiz genelde hizmetimizden memnun.</p>	<p>hizmetimizin her 1000\$ başına düşen maliyeti 0.51\$. Bu hedeflediğimiz 0.54'ten daha az.</p> <ul style="list-style-type: none"> Çalışmamızı daha verimli ve personelimizi daha üretken kılabilecek yeni bir uygulama yönetim sistemi yürürlüğe konuldu. 	<p>kursları düzenlendi</p> <ul style="list-style-type: none"> Çalışanların işten kaynaklanan veya özel sorunlarına çözüm bulmak üzere personel yardım programı geliştirildi. 	
Gelişme Alanları	<ul style="list-style-type: none"> Daha kolay okunabilir raporlar Kuruma daha kolay ulaşılabilirlik İncelemeleri zamanında bitirmeye yetecek personel Yasalara uygunluk denetimine daha az zaman ayıran denetçiler 	<ul style="list-style-type: none"> Kurum içi mali raporlama sistemimiz henüz ihtiyaçlarımızı bütünüyle karşılamaktan uzak Henüz özel bir yönetim planı hazırlamadık Kurum kayıt yönetim sistemimizin ihtiyaçlarımızı ve 1998 sayılı Devlet Kayıt Yasası'nın gereklerini karşılamak üzere önemli ölçüde güncelleştirilmesi gerekiyor. 	<ul style="list-style-type: none"> Üst yöneticiler ve kurum hizmetleri personelinin Yeterlilik (mali) çizelgesinin daha fazla geliştirilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sistemlerinin Personel için gerekli becerileri yansıtabilecek şekilde iyileştirilmesi gerekir. Değerlendirmeler bütün personel için yapılacaktır. Üst yönetim kadrolarında çalışan kadınların sayısı çok az. 	

Performans Göstergelerimiz (*)	<ul style="list-style-type: none"> Parlamentoya sunulan rapor sayısı (16/17) Denetlenip parlamentoya rapor sunulan kuruluşlar ve faaliyetler (427/426) Yayımlanan Olumlu denetim görüşleri (70/39) Müşteri memnuniyeti endeksi (7/85) Parlamentar memnuniyeti endeksi (7/79) Toplam denetim ücreti (000\$) (17.786/21.277) 	<ul style="list-style-type: none"> Raporların zamanı <ul style="list-style-type: none"> Denetim görüşleri (%83/%84) Bakanlara gönderilen raporlar (%84/%84) Kamu kuruluşlarını yöneticilerine gönderilen raporlar (%75/%53) Maliyet verimliliği ölçüleri <ul style="list-style-type: none"> Görev yapılan zaman (%56/%55) Kamu sektörü toplam harcamalarının 1000 \$ başına 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların memnuniyeti (2 yılda bir anket) (%68/?) Çalışanlar – ortalama olarak (222/206) Çalışan başına düşen hastalık izini gün sayısı (5.0/6.3) Çalışan başına düşen eğitim günü sayısı (6.5/7.4) 	<ul style="list-style-type: none"> Toplam gelir (000\$) (20.285/23.993) Toplam harcama (000\$) (11.943/24.541) Görev kârı/zararı (000\$) (8.342/(548)) Net varlıklar (000\$) (18.767/18.219)
---------------------------------------	--	--	---	--

		düşen finansal denetim maliyeti (0.53\$/0.51\$) - Performans denetimi başına düşen ortalama maliyet (198\$/181\$)		
--	--	--	--	--

(*) Parantez içindeki rakamların ilki 1999-2000, ikincisi ise 2000-2001 yıllarına ilişkin bilgileri göstermektedir.

3.Viktorya Sayıştayı'nın performans ölçüleri

Avustralya'nın bir başka eyaleti Viktorya'nın Sayıştayı Stratejik Planında beş önemli alanda belirlemiş olduğu amaçlarına uygun stratejilerinin yanı sıra performans ölçüleri ile söz konusu performans ölçülerine ilişkin somut hedefleri formüle etmiştir.

Viktorya Sayıştayı'nın 2001-2004 yıllarını kapsayan Stratejik Planındaki bilgiler aşağıdaki tabloda şematik olarak gösterilmektedir:

Temel Sonuç Alanları ve Amaçlar	Stratejiler	Performans Ölçüleri	Somut Hedefler
<p>Parlamentonun İhtiyaçlarının Karşılanması:</p> <p>Parlamentoya ek değer katan raporlar sunmak;</p>	<p>Kamu sektörü denetim sorumluluklarımızın bütün unsurlarında iyi organize edilmiş ve üst düzeyde stratejik denetim planlama süreçlerini uygulamaya koyacağız;</p> <p>Performansı geliştirmeye katkıda bulunma ve kamu sektöründe hesapverme sorumluluğunu güçlendirme yönünden en fazla potansiyele sahip olanlara yönelik denetimleri hedefleyeceğiz;</p> <p>Kararlı bir şekilde, önemli paydaşlardan muhtemel denetim konuları hakkındaki görüşlerini talep edeceğiz;</p> <p>Planlanmış bütün raporların, belirli zamanlamaya uygun olarak, Parlamentoya sunulmasını sağlayacağız.</p>	<p>Kamu Hesapları ve Ödenekler Komisyonundan ve Parlamentonun diğer üyelerinden raporlarımızın kalitesi ve denetim konularının uygunluğu hakkında değerlendirmelerinin alınması</p> <p>Diğer önemli paydaşların periyodik anketlerinden elde edilen sonuçlar</p> <p>Parlamentoya sunulan raporların vaktindeliliği</p>	<p>Kamu Hesapları ve Ödenekler Komisyonundan ve Parlamentonun diğer üyelerinden raporlarımızın kalitesi ve uygunluğu açısından yapacağı olumlu değerlendirmeler</p> <p>Raporlarımızın değerinin diğer önemli paydaşlar tarafından anlaşılmasının ve onların tatmin olduğunun anketlere yansması</p> <p>Planlanan zamana %100 uygunluk</p>

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

Temel Sonuç Alanları ve Amaçlar	Stratejiler	Performans Ölçüleri	Somut Hedefler
<p>Denetimlerin İdaresi:</p> <p>Üstün kalitede bağımsız denetim faaliyetlerine girişmek</p>	<p>Bütün denetimleri çabuk ve gecikmesiz biçimde tamamlayacağız.</p> <p>Bütün denetim faaliyetlerimizde en iyi uygulamalardan gelen denetim metodolojilerinden ve pratiklerinden yararlanacağız.</p> <p>Planlamamızın, mevcut çalışmalarımızın ve raporlama çalışmalarımızın bütün cephelerinde devamlı gelişme sağlayacağız.</p> <p>Denetim hizmetlerimizden ek değer katan sonuçlar elde edilmesi yönünde denetim personeline ve dış denetim hizmet tedarikçilerine kaliteli eğitim ve destek sağlayacağız.</p> <p>Spesifik olarak denetim hizmetlerindeki verimliliği ve zamanlılığı geliştirmeyi amaçlayan uygulamalar yerleştireceğiz</p> <p>Bütün denetim süreçleri için son derece etkili ve verimli kalite güvence mekanizmaları uygulayacağız.</p>	<p>Denetlenen kurumların inceleme faaliyetlerimizin vaktindeliliğinden ve verimliliğinden memnun olduklarına ilişkin değerlendirmelerinin alınması</p> <p>Parlamentonun performans denetçisinin denetim faaliyetlerimiz hakkında 2004 yılında yapması beklenen incelemesi sonucunda ortaya çıkacak değerlendirme</p> <p>Kurumların mali tabloları hakkında verilen görüşlerle ilgili raporların vaktindeliliği</p> <p>Kalite güvence uygulamalarının etkinliği</p>	<p>İnceleme faaliyetlerimizin vaktindeliliğinden ve verimliliğinden denetlenen kurumların memnun olduğunu gösteren değerlendirmeler</p> <p>Denetçinin Parlamento'ya lehte genel denetim değerlendirmesi yapması; buna metodolojiler ve uygulamalar hakkında iyi uygulama örneklerinin durumunun teyidi dahildir.</p> <p>Mali tabloların alınmasından sonra 4 hafta içinde bütün görüşlerin yayımlanması</p> <p>Denetim-sonrası kalite güvence incelemelerinin bir denetim kümesi yüzdesine yıllık olarak uygulanması; sonuçta gerçekleştirilen tavsiyelerin tümü ile birlikte.</p>

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

Temel Sonuç Alanları ve Amaçlar	Stratejiler	Performans Ölçüleri	Somut Hedefler
Kurum Dışı İş İlişkileri	<p>Sayıştayın parlamentoya karşılıklı ilişkisinin ana unsuru olarak Kamu Hesapları ve Ödenekler Komisyonu ile üretken bir iş ilişkisi sürdüreceğiz.</p> <p>Zamanlı ve mesleki gereklerle uygun biçimde, taslak yıllık plan ve rakamlandırılmış bütçe ihtiyaçları hakkında Kamu Hesapları Komisyonu ile Ödenekler Komisyonuna danışacak ve onların görüşlerini alacağız.</p> <p>İhtiyaçlarını gerektiği gibi anlamamız ve onların bu tür ihtiyaçları karşılama kapasitemizi ve gücümüzü tam anlamıyla değerlendirmelerini sağlamak için diğer önemli paydaşlarla sağlıklı mesleki iş ilişkileri kuracağız.</p> <p>Zamanlı ve iyi koordine edilmiş iletişimler ve denetim sorunlarının ve ortaya çıkan gelişmelerin proaktif biçimde belirlenmesi yoluyla denetlenen kuruluşlarla kurulan mesleki ilişkilerde etkili olacağız.</p> <p>Denetim faaliyetlerimizin ve kaynağını denetim sürecimizden alan raporların ek değer yaratıcı özelliklerinin farkına varılmasını geliştirici fırsatları belirleyecek ve bunları izleyeceğiz.</p>	<p>Kamu Hesapları ve Ödenekler Komisyonu ile olan iş ilişkilerimizin kalitesi ve vaktindeligi hakkında Komisyon tarafından yapılan değerlendirmeler</p> <p>İş ilişkilerinin yönetimi bakımından mesleki düzeyimiz hakkında yılda bir kez denetlenen kurumların fikirlerinin alınması</p> <p>Diğer önemli paydaşlarımız ile etkileşimimizin algılanan kalitesi hakkında düzenli olarak değerlendirme alınması</p>	<p>Kurumsal Planın süresi boyunca Komisyon tarafından pozitif değerlendirme yapılması</p> <p>Denetlenen kurumlarca ifade edilen memnuniyet düzeyinin artması</p> <p>Kurum dışındaki gruplarla sağlıklı mesleki ilişkileri sürdürme taahhüdümüzün anketler yoluyla teyid edilmesi</p>
Personelimizin Önemi Tercih edilen bir işveren olarak görülmek	Değişen dış çevre ile uyumluluk gösteren ve uzman ve becerili kişileri cezbeden istihdam uygulamaları tasarlayacağız.	Çalışanlarımızın kişisel mutluluğuna ve Kurumsal değerlerimize duyulan bağlılığımız hakkında yıllık personel davranış anketinden elde edilen sonuçlar	Personelin anketlere giderek artan oranda olumlu yanıtlar vermesi

Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu

	<p>Personelimizin yüksek mesleki standartlara ulaşmalarına yardımcı olacak iyi tasarlanmış yıllık öğrenim ve geliştirme programlarını uygulamaya koyacağız.</p> <p>Personelimize teşvik edici bir çalışma ortamını sağlayacak ve onlara güncel teknoloji ve iş mekanizmaları temin edeceğiz.</p> <p>Personelimizi kurumsal değerlerimizle uyumlu olarak örnek alınacak bir tarzda yöneteceğiz.</p> <p>Kademeli olarak 360 derecelik bir değerlendirme sistemini yürürlüğe koyacağız.</p>	<p>Yıllık personel performans değerlendirmelerinin sonuçları</p> <p>Personelle ilgili istatistiklerdeki trendler; gönüllü personel değişim oranı, boş kadrolar, hastalık izin süreleri ve personelin gelişimine ayrılan sürelerin oranı</p>	<p>Plan dönemi boyunca personelin mesleki becerilerinin ve performansının daha üst düzeyde standartlara ulaştığına ilişkin değerlendirmelerin kademeli olarak artması</p> <p>Söz konusu istatistiklerin açık pozitif bir trend göstermesi</p>
--	--	---	---

Temel Sonuç Alanları ve Amaçlar	Stratejiler	Performans Ölçütleri	Somut Hedefler
<p>Kurumumuzun Yönetilmesi</p> <p>Kurumumuzun maksimum etkinlikte ve verimlilikte yönetmek</p>	<p>Karar almayı destekleyen ve kurum çapındaki faaliyetlerin verimliliğini en üst düzeye çıkaran modern ve elverişli bilgi sistemlerinden yararlanacağız.</p> <p>Finansal tabloların denetiminin icrasında kurum içi personel ile dış denetim hizmet tedarikçileri arasında uzun vadedeki karşılıma yönelik planlanmış ortamı ifade eden revize edilmiş denetim kaynak sağlama politikamızı kademeli olarak uygulayacağız.</p> <p>Kurumsal hedeflere kıyasen performansımızın dışsal raporlamasını sağlayan bir performans yönetim ve raporlama sistemi oluşturacağız.</p> <p>Sayıştay'da etkili zaman ve maliyet yönetim uygulamalarını sürdüreceğiz.</p>	<p>Yönetim ve denetim bilgi sistemlerimizin kalitesi ve etkinliği</p> <p>Kurum içi ve dışı denetim hizmet tedarikçileri arasında uzun dönemli ve orta dönemli kompozisyonun planlanan şekilde kaynaştırılması suretiyle finansal tabloların denetimi için kaynak sağlanmasıyla ilgili politikanın yürürlüğe konması</p> <p>Parlamentoya sunduğumuz Yıllık Raporumuzun standardı ve vaktindeligi</p> <p>Bütün faaliyetlerimiz için oluşturulan zaman ve maliyet bütçelerine sadık kalma düzeyi</p>	<p>2004 yılına kadar uygulamaya konulacak bilgi sistemlerinin 2000-2001 yılında yapılan ana incelemelerinde ortaya çıkan bütün gerekli tedbirlerin alınması</p> <p>Strateji Bildiriminin süresi esnasında politikanın tedrici biçimde uygulanması</p> <p>Ulusal Yıllık Faaliyet Raporları yarışmasında Altın Madalyayı kazanmak ve her yıl ilkbaharın ilk haftalarında Yıllık raporun parlamentoya sunulması</p> <p>Bütün organizasyonel görevlerin belirlenen zaman ve maliyet bütçeleri içinde başarıyla tamamlanması</p>

4. Kuzey Territory Sayıştayı'nın performans gösterge seti

Avustralya'nın eyaletlerinden biri olan Kuzey Territory'nin Sayıştayı çalışmaları neticesinde iki ana sonuç yaratmayı hedeflemektedir:

- Kamu idaresinin performansının Parlamento tarafından daha iyi biçimde incelenebilmesi bakımından Kuzey Territory Kamu Sektörünün mali bilgilerinin, iç kontrollerinin ve performans yönetim sistemlerinin denetimi sonucu ortaya çıkan önemli meseleler hakkında Parlamentoya bilgi sağlamak,

- Mali işlerden sorumlu üst düzey görevlilere hesap verme sorumluluklarının gerektirdiği uygun bilgileri vermek.

Bu çerçevede Kurum kendi performansını girdi, çıktı, verimlilik, tutumluluk ve etkinlik kriterlerinden oluşan bir ölçü seti ile değerlendirmektedir.

Aşağıdaki bilgiler Kuzey Territory Sayıştay'ının 1999-2000 yılı Faaliyet Raporu'ndan derlenmiştir.

Girdiler	Çıktılar	Verimlilik	Tutumluluk	Etkinlik
<ul style="list-style-type: none"> • Özel sektör sözleşmeli denetçilerinin 1999/2000 yılı hizmetlerinin saat başına ortalama maliyeti 102,06\$'dır. (Geçen yıl saat başına 105,84 \$) • Denetim süresinin 15.297 saati özel sektör sözleşmeli denetçilerinden sağlanmıştır. (Geçen yıl 15.274 saat) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mali Tabloları hakkında genel amaçlı görüş bildirilen kuruluş sayısı (42) • Mali Tabloları hakkında ilaveten özel amaçlı görüş bildirilen kuruluş sayısı (16) • İç kontrollerin uygunluğu hakkında inceleme sayısı (47) • Performans yönetim sistemlerine ilişkin incelemelerin sayısı (40) • Yasama organına sunulan rapor sayısı (42 meseleyi kapsayan 3 adet) • Kamu kurumlarının yönetimlerine yapılan tavsiyelerin sayısı (330) 	<ul style="list-style-type: none"> • Denetim saatine düşen maliyet (Denetim saatleri ile denetim saati başına düşen maliyetin analiz edilmesi) (%4 oranında artmış olup artışın nedeni hizmet gördürülen uzmanın sayının artmasından ve doğum dolayısıyla ayrılmalardan kaynaklanmıştır) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hükümetin ekonomik işlemlerinin denetim maliyeti (azalış trendi izlenmektedir) Hükümetin ekonomik faaliyetlerinin değeri yüksek oranda artarken Kuzey Territory Sayıştay'ının bu işlemlerinin denetimine ilişkin maliyeti azalmaktadır) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yasama Organına sunulan raporlardaki bilgilerden Parlamento ve Medyanın uygun şekilde yararlanması (özellikle de kamu idaresinin performansının araştırılmasında) • Kamu kurumlarının yönetimleri tarafından kabul gören tavsiyelerin çokluğu (Tavsiyelerin %82'sini uygulanmak üzere kabul edilmesi) • Kabul edilen tavsiyelerden bir yıl içinde uygulananları (Revize edilen Tavsiyelerin %61'nin uygulanması)

Kuzey Territory Sayıştay'ı söz konusu Faaliyet Raporunda etkinlik ölçümü bakımından ilkeler belirleyip stratejiler geliştirmiş olup ölçüm sonuçları hakkında özet bilgilere gene faaliyet raporunda yer vermektedir.

Performans Ölçüm Stratejileri:

1. Üç yılda bir yapılan stratejik gözden geçirmelerin sonuçları.

- Avustralya Genel Denetçiler Konseyinin meslektaş incelemesi.

2. Sayıştayın parlamenterlerle sürekli mülakatlar yapması.
3. Parlamento tutanaklarının, yazılı basın ve elektronik medyanın izlenmesi.
4. Kamu Hesapları Komisyonu tarafından denetim bilgisinden yararlanılması.
5. Kamu kurumlarının yönetimleri tarafından kabul edilen tavsiyelerin yüzdesi.

Altıncı Bölüm

Sonuç

Kurumumuza Yönelik Öneriler

- Performans ölçülerinin belirlenmesi ya da performans ölçüm sistemlerinin kurulması ve dahası bu sistemin diğer yönetim sistemleri ile bütünleştirilmesi zaman alıcı, zor, karmaşık, tekrarlayıcı ve uzun soluklu bir çalışmayı gerektirmektedir.
- Tasarlanacak performans ölçüm sistemimiz her faaliyeti ölçmeye çalışmamalı, başlangıç için önemli sonuç alanlarındaki önemli faaliyetlerinin ölçülmesine yönelik olmalıdır. Başka bir deyişle, her şeyi değil, önemli olanı ölçmeliyiz.
- Performans ölçümüne ilişkin verilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanmasıyla ilgili sorumluluk mekanizmalarının ve sorumluların tespiti ile bu sistemin çalışması bakımından üst yönetimin kararlı olması yaşamsal önemi haiz hususlardır.
- Benzer kuruluşların performans ölçüleri gözden geçirilirken bu kuruluşların hedeflerinin ve amaçlarının bir parça farklı olduğu ve bunun performans göstergelerine de yansıdığı göz ardı edilmemelidir. Performans ölçülerimizin kendi stratejik hedeflerimizle bağlantılı olacağı tabiidir.
- Gelişkin ülke sayıştayları tarafından performans ölçümü konusunda giderek yaygın biçimde uygulama alanı bulan dengeli skor kartı modeli Komisyonumuzca Sayıştayımız için de uygulanabilir iyi bir uygulama örneği olarak değerlendirilmiştir.

- Performans ölçüleri yoluyla elde edilen bilgilerin analizlerinden dersler çıkarılmadığı sürece performans ölçümü anlamlı olmayacaktır. Performans göstergelerinden elde edilen bilgiler aracılığıyla işlerin iyiye gitmesi yönünde çaba göstermek temel hedef olmalıdır.
- Sayıştayın performans ölçüm sisteminin dengeli skor kartı yaklaşımına göre şekillendirilmesi ve önemli sonuç alanlarında elverişli performans ölçülerinin ya da göstergelerinin saptanması amacıyla daimi bir çalışma grubu kurulması yararlı olacaktır.
- Söz konusu çalışma grubu Dünyadaki gelişmeleri ve yenilikleri izleyip bu bilgileri kurum içinde uyarlamaya çalışmalı, elde ettiği bilgileri kurum dışında çeşitli platformlarda diğer kamu kuruluşları ile paylaşıp değerlendirmeli ve ayrıca Türkiye'deki Kamu Harcama Yönetimi Reformu bağlamında yürütülen çalışmalara performans ölçümü bağlamında katkı sağlayabilmelidir.

Kaynakça

Sayıştayın 135 inci Kuruluş Yıldönümü Çeviri Dizi

- Performans Ölçümü ve Performans Denetimi/Çeviri/

Araştırma İnceleme Çeviri Dizi

- Performans Ölçüm Rehberi/Çeviri/Hülya Demirkaya
- Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri/Çeviri/Safiye Kaya-Cem Suat Aral
- Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler/Çeviri/C.Suat Aral

Yayınlanmamış Çalışmalar

- Stratejik Planlama ve Performans Ölçümü, Seminer Notları, Ağustos 2001/Fikret Gülen.

İngilizce Dokümanlar

- Guide to Virginia's Performance Budgeting Process.
- Results-Oriented Government: A Guide to Stratejic Planing and Performance Measurement in the Public Sector, Government of Alberta.
- Measuring Performance, A Reference Guide, Alberta Treasury, September 1996.
- Performance Information for Management and Accountability Purposes/ Tasmania Department of Treasury and Finance.

- Guide To Performance Measure Management (2000 Edition)/ The State of Texas, December 1999.
- Output-Based Management Guidelines to Assist Agencies/Treasury Department of Western Australia, July 1996.
- Output-Based Management An Overview/Treasury Department of Western Australia July 1996.
- Aiming to Improve: The Principles of Performance Measurement/UK Audit Commission, 2000.
- On Target-The Practice of Performance Indicators/UK Audit Commission, 2000.
- Developing an Integrated Performance Measurement Framework for Irish Civil Service/Committee for Public Management Research of Ireland, Richard Boyle, Discussion Paper 3.
- Choosing the right FABRIC: A Framework for Performance Information/Treasury, Cabinet Office, NAO, Audit Commission, Office for National Statistics.
- Toward Useful Performance Measurement: Lessons Learned From Initial Pilot Performance Plans Prepared Under the Government Performance and Results Act, NAPA (National Academy of Public Administration, November 1994.
- Guide to a Balanced Scorecard Performance Management Methodology: Moving from Performance Measurement to Performance Management, Procurement Executives' Association.

**“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 Sayıştay 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 & C. Suat Aral*

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

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

*Doğru Dokunun Seçimi: Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve/
Çeviri/ M.Hakan Özbaran*

*ASOSAI Performans Denetim Rehberi/ Çeviri/
Sacit Yörüker&Baran Özeren*

*Ekonomik Düzenlemelerin Denetimine İlişkin En İyi
Uygulamalara Yönelik Yönlendirici İlkeler/ Çeviri/
M.Hakan ÖzBaran*

*Kamu Borçlanmasının İç Kontrolleri ile İlgili Denetimin
Planlanmasına ve Yürütülmesine Yönelik Rehber/ Çeviri/
Safiye Kaya*

*Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve
Çözüm Önerileri/Araştırma/
Kemal Özsemerci*