



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
Performans Denetimlerinde Araştırılması
Gerekenler

Çeviri

C. Suat Aral
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu

Mayıs 2001

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ
Performans Denetimlerinde Araştırılması
Gerekenler

Çeviri

C. Suat Aral
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu

Mayıs 2001

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 19
Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler

Çeviri
C. Suat Aral

Eserin Özgün Adı
Performance Measurement: What to look for in vfm studies

Eserin Basım Yeri ve Yılı
Londra, 1998

İngiltere Sayıştayı (NAO) tarafından yayımlanan kitapçıktan dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Redaksiyon ve Son Okuma
Baran Özeren

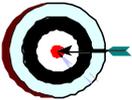
Dizgi ve Mizanpaj
Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt
Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım
Mayıs 2001

TC SAYIŞTAY BAŐKANLIĐI
06100 ULUS ANKARA
Tlf: 310 23 00
Fx: 310 65 45
www.sayistay.gov.tr
e-mail:sayistay@sayistay.gov.tr

İçindekiler

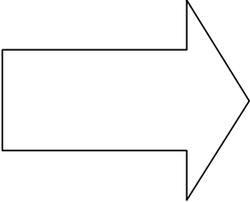
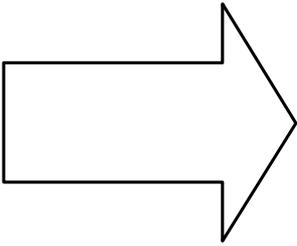
	Sayfa
 Bölüm 1 Performans yönetimiyle ilgili incelemelerin seçimi ve tasarımı	1
 Bölüm 2 Performans her açıdan ölçülüyor mu?	9
 Bölüm 3 Uygun somut hedefler konulmuş mu?	21
 Bölüm 4 Performans bilgisi güvenilir ve tutarlı mı?	29
 Bölüm 5 Performans bilgisi yararlı ve raporlardaki sunumu başarılı mı?	33
 Bölüm 6 Performans geliştiriliyor mu?	37
Terimler sözlükçesi	43
Ek 1	47
Kaynakça	49

Giriş

1. Kamu sektörü kuruluşlarının performansı, hükümet (Geniş anlamıyla Devlet) programlarının ve hizmetlerinin ekonomik, verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesi açısından kritik öneme sahiptir. İdarenin en önemli görevlerinden birisi, kurum hedeflerinin uygulamada tam anlamıyla hakkının verilmesi amacıyla kurum performansının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktır.
2. 1998-1999 dönemi kaynak hesaplarının bir parçasını oluşturan “Çıktı ve Performans Analizi” raporları, performansa daha fazla dikkat çekecektir. Kurum ve kuruluşların paranın karşılığının tam olarak temini ve gelişimi açısından performansı ne kadar iyi yönettiğinin incelenmesine yönelik performans denetimleri yapılmasında daha ön saflarda yer almamız gerekmektedir. Bu nedenle, raporlarımızın uygulamaya dönük tavsiyelerde bulunmak suretiyle güvenilir, yapıcı ve değer yaratıcı nitelikte olması gerekir.

Bu rehber bize nasıl yardımcı olacaktır?

3. Rehber, performans denetimi yürütenlerin performans yönetimi çerçevesini incelerken ihtiyaç duyabilecekleri tavsiyeleri ele almaktadır. Özellikle;
 - performans yönetimiyle ilgili incelemelerin seçiminde göz önünde bulundurulacak faktörler;
 - cevaplanması gereken sorular; ve
 - bu türden incelemelerden almayı umduğunuz yanıtlar.
4. Performans yönetimi, üzerinde çalışılması açısından başlıbaşına öneme sahip bir konudur. Şunu her zaman aklımızda bulundurmalıyız ki, performans yönetimi öyle ya da böyle sonuca ulaşma yoludur. Nihayetinde incelemelere konu olan kamu organlarının çıktıları, sonuçları ve gerçek performansıdır. Tek bir rehber içerisine performansı tüm yönleriyle sığdırmak güç olabilse de, önemli meseleler hakkında bazı bilgiler sağlayabilecektir.
5. Rehber, performans yönetimi üzerine İngiltere Sayıştayının daha önceki rehberlerini güncelleştirmekte; günümüze kadar olan deneyimlerimizi resimlemekte ve altı çizilen noktaları ortaya koyarken örnek konulardan yararlanmaktadır.

Rehberin kullanılışı		Performans Yönetimi: Seçim yapma ve tasarlama
Bölüm 1		Performans yönetimi nedir? Seçim ve tasarlama göz önünde bulundurulacak faktörler nelerdir?
Bölüm 2		Performans Yönetimi: Sorulacak sorular ve nelerin aranacağı
Bölüm 3		Performans ölçümü
Bölüm 4		Somut hedefler
Bölüm 5		Performans bilgisi
Bölüm 6		Performansın raporlanması
		Gelişen performans

Performans bilgisinin doğrulanması

6. Doğrulama, yayımlanmış performans bilgisinin (Normalde yalnızca Parlamento'ya sunulan) doğruluğu ve yeterliliği üzerine bir görüş bildirme amacını güder. Bu rehber performans bilgisinin doğrulanmasıyla doğrudan ilgili değildir.

Ek bilgi

7. Bu konuda birçok başka kaynak mevcuttur. Bunlardan bazıları Kaynakça bölümünde sıralanmıştır. Teknik Danışma Grubumuzun üyeleri performans yönetimi üzerinde uzmanlığa sahiptir ve belirli teknikler konusunda size daha ileri düzeyde tavsiyelerde bulunabilirler.

Coopers and Lybrand Şirketi bu rehberin geliştirilmesinde katkılarda bulunmuştur.

Bölüm 1: Performans yönetimiyle ilgili incelemelerin seçimi ve tasarımı



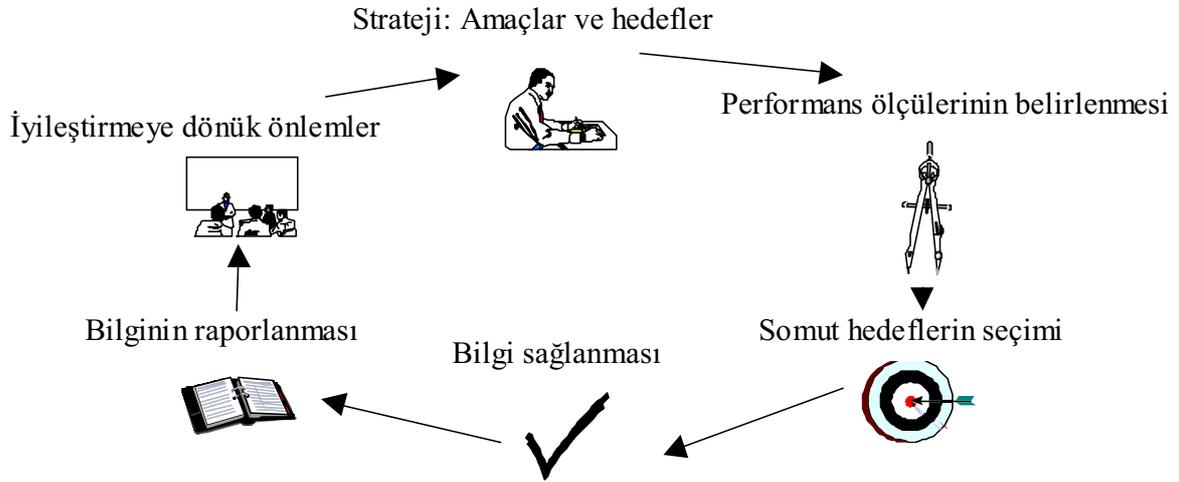
Performans yönetimiyle ilgili incelemelerin seçimi ve tasarımı

- 1.1. Performans yönetimi, aklınıza gelebilecek hemen her faaliyet ve kurum açısından inceleme konusu olarak seçilebilir. Organizasyon bakımından gelişkin bir düzeye ulaşmış olmasa da, her kurum, performans yönetiminin gerektirdiği bir düzeye erişme çabası içerisindedir.
- 1.2. Bu bölüm, performans yönetiminin ne olduğunu ele almakta olup inceleme açısından ve tasarımının bazı özellikleri bakımından performans yönetiminin uygun bir konu olup olmadığının tartışıldığı durumlarda hesaba katılması gereken bazı faktörler üzerine tavsiyelerde bulunmaktadır.

Performans yönetimi nedir?

- 1.3. Performans yönetimi, esasen aşağıdaki ana unsurlara sahip döngüsel ve tekrarlanan bir süreçtir.

Performans Yönetimi: Ana Unsurlar



Strateji

Performans yönetimi bağlamında “strateji”, bir kurumun veya programın amaçlarını ve hedeflerini ifade eder.

Performans ölçülerinin belirlenmesi

Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki faaliyetlerin sayılarla ifade edilmesidir. Kuşkusuz, performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerine sahip olmak gereklidir.

Somut hedeflerin seçimi

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

Performans bilgisinin sağlanması

Bilgi güvenilir ve tutarlı olmalı; organizasyonun amaçladıklarına ulaşmış olup olmadığı hakkında iyi bir fikir vermelidir.

Bilginin raporlanması

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

Performansın iyileştirilmesine yönelik önlemler

Performans aktif ve etkin şekilde yönetilmelidir. Kurum işleri doğru yapmak üzere, gerektiğinde önlemler alınmalıdır. Eksiksiz bir yönetim süreci için sizden kurumun genel stratejisini değerlendirecek organizasyonel başarılar beklenmektedir.

İnceleme konusunun performans yönetimi olarak seçilmesini etkileyen faktörler

Performans yönetimi ve gerçek performans

1.4. Performans denetimi için çok uygun bir konu olmasına rağmen; performans yönetiminin gerçek sonuçlarla ve performansla ilgisi bulunmama ve kurallara aşırı ölçüde bağlı kalma riski vardır.

Performans yönetimi nihayetinde, kurumların inceleme konusu yapılan hesap verme sorumlulukları hakkındaki meseleler ve kurumlarca elde edilen çıktılar ve sonuçlardır. Performans inceleme raporlarımızın okuyucuları muhtemelen performansın ne kadar kesin ölçüldüğünden ziyade gerçek performansla ilgileneceklerdir.

1.5. Bu nedenle, incelemelerin seçiminde ve tasarımında, gerçek performansın değerlendirilmesi ile performans yönetiminin incelenmesi arasında denge kurmayı veya bunları bütünleştirmeyi mutlaka göz önünde bulundurmanız gerekir. Liyakatı ya da performansın yönetilme tarzındaki liyakatı hesaba katmalısınız.

Performans incelemesine yönelik riskleri göz önünde bulundurun

1.6. Performans yönetiminin tatmin edici olmaktan uzak olduğunu gösterebilecek performans incelemelerinin önünde bir takım riskler bulunmaktadır. Bu riskler şöyle sıralanabilir:

- performansı yönetmek veya somut hedefler belirlemek gibi amaçlar bulunmamaktadır.
- performans, temel amaçlara kıyasen değerlendirilememektedir.
- performansın unsurları tatminkâr değildir; örneğin ulaşılamayan somut hedefler.
- performansı yönetmeye ilişkin sistem yetersizdir veya bazı yönlerden işlememektedir.

- performans bilgisi güvenilir değildir ve/veya bağımsız olarak değerlendirilmemektedir.
- performans bilgisi uygun kademedeki yöneticilerce hazırlanmamaktadır.
- performans, personel ücretleriyle ilişkilendirilmekte veya başarılar abartılı biçimde ifade edilmiş görünmektedir.
- yayımlanan raporlarda yer alan performans bilgileri eksiktir veya muğlaktır.
- tatminkâr olmayan performansın iyileştirilmesi için ıslah edici hiçbir önlem alınmamıştır.

1.7. Risklerin yukarıdaki kadar açık ve net şekilde ortada olduğu bir kuruma rastlamanız mümkün değildir. Örneğin performans yönetimi çoğu zaman iş görebilir ve kurum, tamamını olmasa da somut hedeflerinden bir kısmını karşılayabilir. Yukarıda belirtilen faktörler ilgilenecek alanlar ile nelerin inceleneceğine dair birtakım işaretler vermektedir.

Performans bilgisinin doğrulanması ve performans incelemeleri

1.8. Performans yönetiminin inceleme konusu olarak seçilmesi kararının altında yatan önemli bir düşünce performans bilgisinin bağımsız olarak doğrulanıp doğrulanmamasıdır. Doğrulamanın amacı, yıllık rapor ve kuruluşça verilen hesaplar türünden Parlamento'ya sunulup yayımlanmış performans bilgisinin doğruluğu ve uygunluğu hakkında görüş bildirmektir. Her ne kadar bilginin geçerliliği Sayıştaya sorulsa da, Bakanlıklarca verilen “Çıktı ve Performans Analizi Raporları” resmî denetime konu olmamaktadır. Performans bilgisinin doğrulanmasında yararlanılan metodolojiler günümüzde gelişmekteyse de, genel olarak finansal denetimle benzerlikleri bulunmaktadır.

1.9. Performans incelemesi, performans yönetimiyle ilgili çok fazla sayıda soru setine yanıt arar. Bu rehberin ileriki bölümlerinde göreceğiniz üzere, bu sorular somut hedefler konulması, yayımlanmamış yönetim bilgisinin yeterliliği, düzeltici önlemler alınması ile ilgilidir. Performans yönetimiyle ilgili incelemeler ayrıca gerçek performansın analizine ve bağlam içine yerleştirilmesine yardım eder.

1.10. Performans incelemesine başlamadan önce, normalde en azından bazı performans bilgilerinin kontrolünü gerçekleştirmek için bir doğrulama çalışması yaparız. Ancak, çok az sayıdaki doğrulama çalışmasıyla henüz bu noktanın oldukça uzağındayız.

İlave değer yaratılıp yaratılmaması

1.11. Performans yönetimine yönelik incelemelerde ilave değer yaratabilmemizin, aşağıdakiler dahil, çok sayıda yolu vardır:

- açıklanan performansla gerçek performans arasındaki boşluklara dikkati çekmek,
- gerçek performansla planlanan performans arasındaki boşluğu kapatma yollarını bulmak -bu parasal tasarrufla sonuçlanabilecektir,
- somut hedef koyma konusunda gelişkin prosedürler tavsiye etmek,
- daha iyi ve daha doğru bilgi toplama, analiz etme ve raporlama; ve
- yeni veya gelişkin ölçüler önerme.

Gereken becerilere sahip olunup olunmaması

1.12. Bütün araştırmalar kaliteli bir ürün sunmak üzere doğru deneyimin, teknik uzmanlığın ve sıkı çalışmanın bileşimini gerektirir; bunlar performans yönetimine yönelik incelemelerin tümü için de geçerlidir. Performans yönetimi teknik bir beceridir:

Belirli çalışmalarda metodolojilerle ilgili olarak size yardımcı olabilecek Teknik Danışma Grubu üyelerine ve diğer uzmanlara başvurmanız gerekir.

Performans yönetimi ile ilgili incelemelerin tasarımına yönelik yaklaşım

1.13. Performans yönetimi ile ilgili incelemelerin tasarımına yönelik yaklaşımınız diğer konulara yönelik yaklaşımınıza benzer olmalıdır. Esasen, temel soruları belirlemek, bu soruların yanıtlanması ile ilgili uygun tekniklere başvurmak, sağlam ve ikna edici bulgulara ve sonuçlara ulaşmak istersiniz. Az önce açıklanan performans yönetiminin unsurlarının tamamını ya da seçici olup önemli gördüğünüz noktaları inceleyebilirsiniz. Performans incelemelerinde, gerçek performansın araştırılmasının önemi hakkında az önce yapılan yorumları hatırdan çıkarmayın.

1.14. Rehberin 2.6'ncı bölümleri, performans yönetimi döngüsünün unsurlarından söz etmekte olup belli alanlarda sorabileceğiniz sorular ve vereceğiniz yanıtlar hakkında ipuçları sağlamaktadır.

Performans yönetimine dönük incelemelerle ilgili kriterler

1.15 Performans yönetim kriterleri, *Kraliyet Muhakemat Servisi (HC 400,1997-98)* ve *Savunma Bakanlığı Değerlendirme ve Araştırma Kurumu: Performans İncelemesi (HC 411, 1997-98)* hakkındaki incelemeler için geliştirilmiştir. Bu kriterler aşağıda gösterilmektedir. Bunlar Gelecekteki Adımlar Birimi'nin Kurumların Stratejik Yönetimi başlıklı raporundan ve Hazinesin kaynak muhasebesi ve performans analizleri rehberinden çıkarılmıştır.

Stratejik	performans ölçüm sistemi, yöneticilere kurumun stratejik ve iş amaçlarına kıyasen ortaya çıkan gelişimini izleme imkânı vermelidir.
Tamam	performans ölçüm sistemine verimlilik, etkinlik, çıktı, kalite, hizmet ve finansal performans ölçüleri dahil edilmeli ve sistem kurum programının önemli bütün unsurlarını kapsamalıdır.
Uygun	performans ölçüleri yöneticiler, Bakanlık, ilgililer ve üçüncü taraflar için uygun olmalıdır.
Tutarlı	Somut hedefleri tanımlamada ve açıklamada kullanılan terimler arasında tutarlılık bulunmalıdır. Bu tutarlılık yıllar ve değişik somut hedefler arasında, mümkünse diğer kurumlarla olmalıdır.
Doğru	ölçüler, kullanıcılarına performans seviyesini değerlendirebilmeye ve önceki yıllarda meydana gelen önemli değişimleri saptayabilmeye elverişli doğrulukta kayıt altına alınmalıdır.
Vakitli	performans ölçüleri hemen hazırlanmalıdır.
Performans sistemi	performans ölçüm sistemi kurumun performansını göstermelidir.

1.16 Somut hedeflerin tasarlanması, performansın izlenmesi ve sonuçların sunulması hakkında daha kapsamlı kriterler Ek 1’de yer almaktadır.

Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler

Bölüm 2: Performans her açıdan ölçülüyor mu?



2.1 Performansın ölçümü, belirli bir dönem boyunca bir kurum tarafından veya bir program altında yürütülen faaliyetlerin rakamlarla ifade edilmesidir. Sağlıklı bir performans ölçümü, program faaliyetlerinin arzulan sonuçları ne derece yerine getirdiği hakkında bir değerlendirme yapmaya imkân verir.

Temel sorular

- Kurumun amaçları, hedefleri, performans ölçüleri ve çıktıları/sonuçları birbiriyle bağlantılı mı?
- Performans ölçüm sistemi eksiksiz mi?
- Performans ölçüleri uygun mu?
- Performans sistemi performansını gösteriyor mu?

2.2 Bu bölümde ayrıca temel soruları yanıtlamak için performans ölçümünde kullanılan belli başlı terimlerden bir kısmını bulacaksınız. Konunun daha sıkı kavranması bakımından bu türden kelimelere aşina olmak yararlıdır.

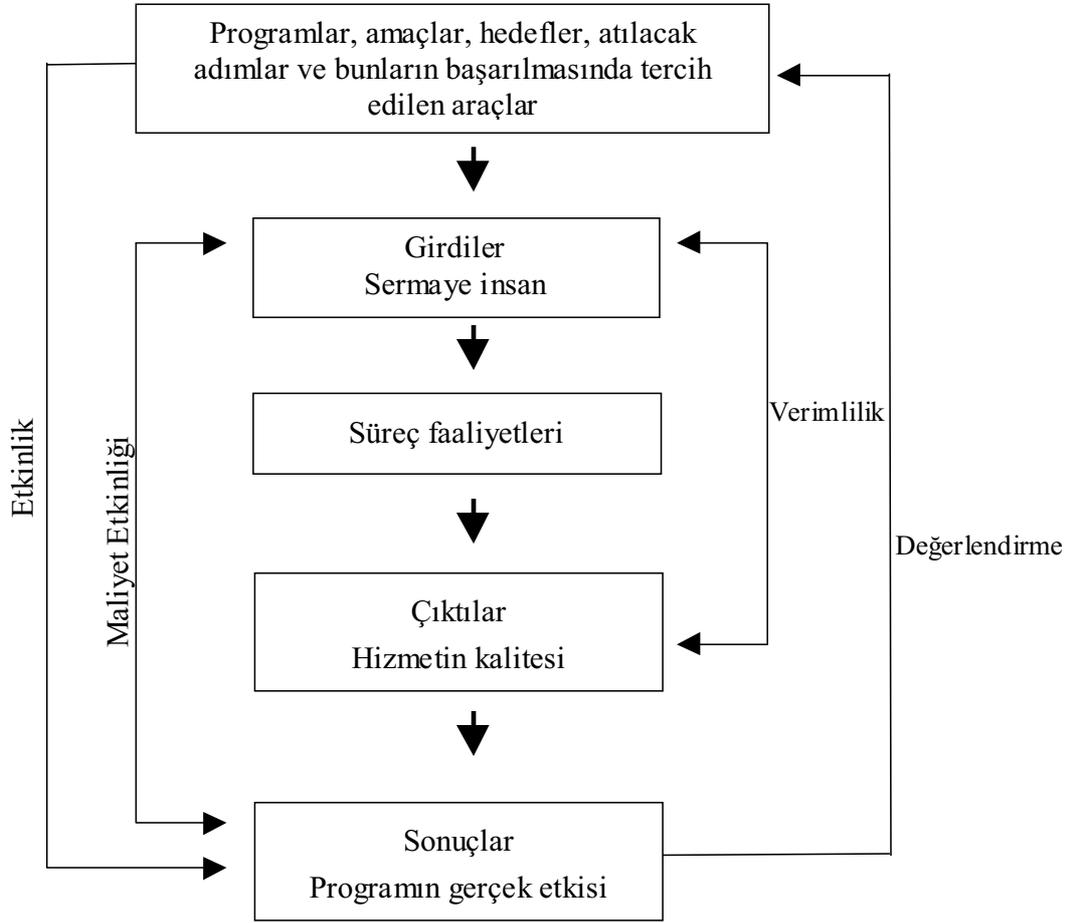
Organizasyonun ana amaçları, hedefleri, performans ölçüleri ve çıktı/sonuçları birbiriyle bağlantılı mı?

2.3 Bir kurumun stratejik çerçevesi olarak tanımlanabileceklerin yakından incelenmesi genelde çalışma açısından iyi bir başlangıç noktasıdır. Kurumun açıklanan ana amaçları ve hedefleri ile kullanılan performans ölçüleri ve çıktıları/sonuçları arasında açık ve net bağlantılar bulunmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin

işleyişindeki bozukluklar ana amaçlar, hedefler ve çıktılar/sonuçlar arasındaki ilişkinin zayıflığından ileri gelir.

2.4 Performans ölçümü faaliyetlerin amaçlar ve hedefler aracılığıyla izlenmesini, bunların ölçülmesini ve gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini kapsar. Aşağıdaki şema bir programın ana unsurlarını, bunlar arasındaki ilişkiyi ve bunların nasıl ölçülebileceğini ortaya koymaktadır.

Programın temel unsurları arasındaki ilişkiler



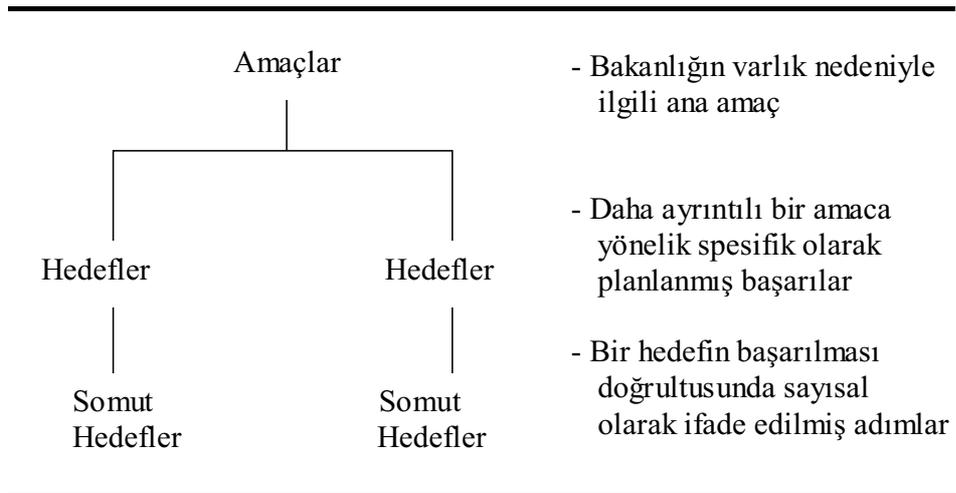
2.5 Bir kurumun stratejisini incelerken amaçlar, hedefler ve atılacak adımlar arasındaki farkların açık ve net olmasını beklersiniz. Aralık 1997'de Hazine tarafından yayımlanan Çıktı ve Performans Analiz programı hakkındaki son rehber,

bakanlıklarda bulunması gereken amaçları, hedefleri ve atılacak adımları belirlemektedir. Bunlar şemada gösterilen bir hiyerarşi içerisinde kurgulanabilirler.

2.6 Amaçlar mutlaka sayıyla ifade edilmese de, kurumsal faaliyetlere yön verirler. Amaç, bakanlık faaliyetlerinin temel hedefinin en üst düzeyde ifadesidir. Bakanlıklar çoğu zaman amaçlarına ulaşmayı garantileyecek durumda olmasalar da, faaliyetlerini sürdürebilmeyi isterler.

2.7 Hedefler, bakanlığın amacına katkıda bulunurlar. Hedefler değerlendirilecek amacın başarısını mümkün kılacak tarzda kaleme alınmalı; sayılarla açık seçik ifade edilebilir sonuçlara işaret etmelidir.

2.8 Somut hedefler, kurum yönetimince gelecekte başarılmak üzere oluşturulmuş ve sayısal olarak ifade edilebilir hedeflerdir. Somut hedeflerin spesifik sayısal düzeyleri hedef değerler olarak adlandırılır. Somut hedefler, bir projenin belirli bir tarihte tamamlanması örneğinde olduğu gibi kilometre taşlarını da ifade edebilir veya idarî masraflar bakımından bütçe içerisinde kalma zorunluluğu gibi tahditleri gösterebilir. Somut hedefleri tahminlerle karıştırmamak gerekir. Tahminler geleceğe yönelik öngörülerle ilgilidir.



Highlands and Island Girişimi: Performans Ölçüm İncelemesi (HC 64, 1997-98) başlıklı incelemede kuruluşun performans sistemi ile stratejik hedefleri arasındaki bağlantıları araştırdık. Bu çalışma sonucunda Yıllık Raporda kayıtlı ölçülerin konuyla ilgili olduğunu ancak stratejik hedeflerinin özellikle etkinlik bakımından gerçeğe uygun olarak ifade edilmesi için daha fazla çaba sarfedilmesi gerektiğini ortaya çıkardık.

Ölçüm sistemi eksiksiz mi?

2.9 Bir kurum programının bütün temel hizmetleri, faaliyetleri ve yönleri bir performans ölçüm sistemi -tek olması zorunlu değildir- aracılığıyla ele alınmalıdır. Sistem biraraya getirilmiş istatistiklerin veya endekslerin bir parçası şeklinde de olabilir. Verimlilik, tutumluluk, etkinlik, finansal performans ve hizmet kalitesi arasında uygun bir denge kurulmalıdır.

Performans ölçüleri ve göstergeleri hakkında bilgi

“Performans ölçüleri” ve “göstergeleri” terimleri çoğunlukla, birbirinin yerine kullanılabilirse de, bir ayırım yapılabilir:

Performans ölçüleri, hizmet götürülen kişi sayısı (çıktı) veya trafik kazalarındaki azalma (sonuç) türünden performansın doğrudan rakamlaştırılmasını ifade etmektedir.

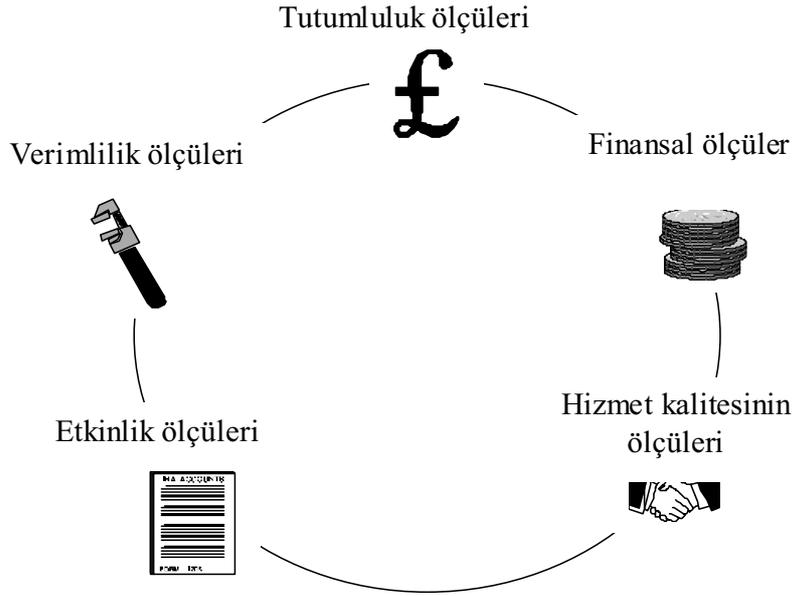
Performans göstergeleri, doğrudan ölçüler yapmanın zor olduğu durumlarda çıktı veya performans hakkında birtakım bilgiler verir. Bunlar, ölçülen performansı daha alt düzeyde doğrudan karşılamaktadır; örneğin, bağımlılık yaratan ilaç alışkanlığını önleme projesinin etkinlik ölçümü yasadışı ilaçların karaborsa fiyatıdır veya fakirlik yardımı bürolarında nitelikli hizmet sağlandığını beyan eden hizmet kullanıcılarının tatmin seviyesi.

“Performans ölçümü” terimi çoğunlukla hem ölçüleri hem de göstergeleri ihtiva edecek şekilde kullanılmaktadır. Ölçüler ve göstergeler, normal olarak ikincil verileri biraraya getiren ve/veya analiz eden performans ölçüm sisteminin bir ürünüdür.

Ölçüler, göstergeler ve sistemler hep birlikte “performans ölçüm çerçevesi” olarak adlandırılabilir.

Temel performans ölçüleri

2.10 Performans ölçüleri aşağıdaki genel kategori altında gruplandırılabilir:



Tutumluluk ölçüleri

£ 2.11 Tutumluluk, en düşük maliyetle uygun kalitede çıktı ve kaynaklar temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Bir kurum, mal ve hizmetlerini mümkün olan en ucuz fiyattan satın alıyorsa tutumludur. Yaygın olarak kullanılan tutumluluk ölçüleri şunlardır:

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

Verimlilik ölçüleri



2.12 Verimlilik, genellikle bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi tanımlamak için kullanılır. Birim maliyetler verimlilik ölçülerinin yaygın örneğidir. Yaygın olarak kullanılan verimlilik ölçüleri:

- personel başına düşen işleme konulmuş şikâyet sayısı.
- bir tazminat ödemesi yapmanın veya bir ruhsat çıkarmanın maliyeti.

Etkinlik ölçüleri



2.13 Etkinlik bir kurumun hedeflerine ulaşma derecesidir. Etkinlik, maliyetler dikkate alınmadan ölçülür. Yaygın olarak kullanılan ölçüler:

- 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 kanserden korunma programı %100 etkindir.

2.14 Etkinlik ölçülerinin incelemesinde sonuçların çıktılardan ayırt edilmesi yararlı olur. Direkt *çıktı*, bakanlığın bir faaliyeti sonucu hemen ortaya çıkan fizikî bir ürün, bir hizmet veya bir durumdur. Bakanlıklar çıktılarını üzerinde büyük oranda kontrol sahibidirler. Bu nedenle, çıktılar, bakanlığın faaliyetlerinin yönetilmesinde performansın ölçümüne yönelik rasyonel bir esas oluşturabilir.

Ancak bakanlığın içinde faaliyet gösterdiği ortamın yarattığı etkiler nedeniyle bakanlığın amaçlarını karşılama derecesinin mutlaka iyi bir göstergesi olmayabilir.

2.15 Sonuçlar, bir politikanın bir bütün olarak toplum üzerindeki genel etkisi olarak tanımlanır. Bakanlığın sonuçları etkilemede yalnızca sınırlı bir yeteneğe sahip olduğunu belirtmek yararlı olacaktır. Bu nedenle bakanlık faaliyetlerinin etkinliğine dair güvenilir bir gösterge olmayabilir. Ancak bakanlık hedeflerinin karşılama derecesine dair iyi bir gösterge bulunabilir.

Hizmet kalitesinin ölçüleri



2.16 Hizmet kalitesi süreçlerin yapısının, çıktıların ve sonuçların hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını karşılama derecesidir. Kalitenin ürün kalitesi ve yardımcı hizmetlerin kalitesi olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Çoğu programda her ikisinin birden ölçülmesi ve izlenmesi gerekebilir. Sağlık alanında en az bekleme süresinin, hizmete erişilebilirliğin, nezaketin yanı sıra tıbbî açıdan (örneğin önerilen ilaçların arzulanan etkiyi yaratıp yaratmadığı) sağlık bakım kalitesinin izlenmesi gerekebilir.

2.17 Standartlar ve somut hedefler bir bütün olarak performans ölçümüne uygulanan benzer ilkeler paralelinde hizmet kalitesi geliştirilebilir. Uygun olarak kullanılan hizmet kalitesi ölçüleri:

- değerlendirmelerin doğruluğu (örneğin yardım talepleri) ve olgulara dayalı veriler (örneğin pasaportlar)
- dönüş süreleri (örneğin yazışmalar)
- iş görme hızı (örneğin bir talep için)
- servis masalarında bekleme süreleri veya kuyruklar (örneğin yardım büroları)

Finansal ölçüler



- 2.18** Denetlenen kurumlar, özellikle kamu işletmeleri finansal performans ölçülerine sahiptir. Bu kuruluşların kendi ticarî faaliyetlerine ve birim maliyet hedeflerine yönelik ölçüleri ve yüzdeleri bulunmaktadır. Çoğunun, nakit akışının idaresi ve alacaklılar ile borçlulara vaktinde ödeme yapma bakımından belirli yükümlülükleri bulunmaktadır.
- 2.19** Finansal ölçü türleri ve rasyolar, bir kurumun sınırları belli bir pazar içinde ticarî olarak işlem yapma hacmini gösterir. Yaygın olarak kullanılan finansal ölçüler:
- genel giderlerin işletme masraflarına dahil edilmesi ve birim maliyet hedefleri,
 - masrafları dengelemeye yönelik ticarî kazançlar,
 - ticari faaliyetlerden elde edilen kâr.

Performans ölçüleri uygun mu?

- 2.20** Performans ölçüleri yöneticiler, bakanlıklar, bakanlıkların hizmetinden yararlananlar (örneğin lehdarlar) ve üçüncü kişiler için uygun olmalıdır. Performans bilgisi makul zaman dilimlerinde ve anlaşılabilir bir biçimde sağlanmalıdır.
- 2.21** Organizasyon açısından performans ölçülerinin hizmetten yararlananlara ve diğer üçüncü şahıslara uygun hale getirilmesinin tek yolu performans ölçüleri konusunda düzenli aralıklarla onlara danışmaktır. Bu, hizmet kalitesi ölçüleri bakımından daha elverişlidir. Bu durum hizmeti kim kullanıyor ise ona düzenli ve sistematik olarak danışma gerektiren bir Yurttaş Sözleşmesi (Seçim ve Danışma) ilkesidir. Hizmet kullanıcılarının hizmetler konusundaki görüşleri ve hizmetlerin geliştirilmesindeki öncelikleri standartlar ile ilgili nihaî kararların alınmasında hesaba katılmalıdır.

2.22 Dengeli performans bilgi setleri yönetime ve hesap verme sorumluluğuna katkıda bulunduğu ve sonuçları etkileyen faktörler arasındaki etkileşimin incelenmesine fırsat verdiği için önemlidir. Performansın yalnızca tek bir yönü ölçüyorsa, yöneticilerin diğer yönler pahasına o yöne konsantre olma riski vardır. Sonuçta genel performansın kalitesi düşebilecektir.

Sayılanların ölçülmesi ile ilgili bir örnek olay. ABD Ulusal Denizcilik ve Meteoroloji İdaresi, ülkenin güç hava koşullarına hazırlıklı olma kapasitesinin muhafaza edilmesinin ve yönetilmesinin yanı sıra, yerkürenin çevre koşullarındaki değişikliklerinin tespit ve önceden tahmin edilebilmesini amaçlamaktadır. Kuruluş en önemli hava tahmin ve uyarı işinin hava olaylarının yeri ve zamanını önceden ve doğru bir şekilde tahmin etmek olarak belirlemiştir. Denizcilik ve Meteoroloji İdaresi yapılan tahminleri basit bir şekilde ölçmek yerine, güç hava koşullarına verilen toplumsal önem dolayısıyla hazırlık süresinin veya önceden uyarıda bulunma süresini arttırabilme düzeyini ölçmeye başlamıştır. Başka bir ifadeyle, verilen karar sayılanları ölçmektir. Daha erken ve daha doğru uyarının önemi büyüktür. En önemlisi, daha erken hazırlıklara ve tahliye imkân vermek suretiyle tasarruf sağlamanın yanı sıra, ölümlerin ve yaralanmaların önlenmesidir.

Kaynak: ABD Sayıştay (GAO), 1996

Performans sistemi performansı gösteriyor mu?

2.23 Önemli veri kalemlerinin toplanması ya da mevcut veri toplama sisteminin geliştirilmesinin fayda/maliyeti önemli bir husustur.

2.24 Fayda/maliyetin değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulması gereken faktörler:

- veri toplama, depolama, işleme ile ilgili maliyetler,
- ölçümünün kolaylığı nedeniyle bilgi basit bir şekilde toplanmamalıdır,
- hiç veri toplanmaması güvenilir olmayan bilgi edinilmesiyle sonuçlanan başarısız bir veri toplama sürecinden daha iyi olabilir.
- Dönem uzunluğunun dikkate alınması -Kurumda veya politikada değişimler performans ölçümünü güvenilir ve yararsız hale getirebilir.

2.25 Veri depolama ve toplama maliyetleri daha doğru ve ek bilgi edinmenin getireceği faydaları aşmamalıdır. Bir sistem az sayıdaki en önemli performans faktörlerinin çevresinde dönüyorsa, performans incelemesinin, birkaç önemli ölçüye odaklanmak suretiyle başarılı olma ihtimali daha büyüktür.

Performans incelemelerimizin büyük kısmı bakanlıkların performans ölçülerinin yeterliliğine yöneliktir. (gerçek sonuçların incelenmesiyle ölçüm incelemesinin nasıl biraraya getirildiğine dikkat edin)

Highlands and Islands Girişimi: Performans Ölçüm İncelemesi (HC 64,97-98) başlıklı rapor, performans ölçüm sistemini daha önceden belirlenen kriterler setine göre incelemiştir. Bu çalışma, performansın nasıl ölçüldüğü ve açıklanan sonuçların ilk beş yıl içerisinde başarıların değerlendirilmesini doğru ve tam olarak gösterip göstermediği üzerine odaklanmıştır. Çalışma ayrıca Highlands and Islands Girişiminin harcama programının sonuçlarını araştırmıştır.

Kraliyet Muhakemat Servisi (HC 400, 97-98) ile ilgili araştırmamız bu birimin kullandığı ölçüleri ve göstergeleri değerlendirmiş; *Savunma Bakanlığı Değerlendirme ve Araştırma Kurumu (HC 411, 97-98)* ile ilgili çalışmamız performans ölçüm rejimini incelemiştir. Her iki çalışma kaynak muhasebesi hazırlanmasında Hazinesin bakanlıklara yönelik rehberliğini temel alan iyi uygulama kriterlerinden yararlanmıştır (Paragraf 1.15). Bu çalışmalar bir dizi görev çerçevesinde anılan kuruluşlar bakımından gerçek performansı da incelemiştir.

Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler

Bölüm 3: Uygun somut hedefler konulmuş mu?



3.1 Somut hedefler kurum yönetiminin gelecekte başarılmak üzere konulan ve sayı ile ifade edilen hedeflerdir. Bunlar, programın genel performansı ya da başarıyı etkileyen faktörlerle ilgili olabilirler. Ayrıca sorunların erken tespit edilmesine ve çözümüne yönelik bir temel oluşturmaları gerekir. Somut hedefler, performans yönetiminin önemli bir özelliği olup bunları daha yakından incelemelisiniz.

Temel sorular

- Somut hedefler önemli faaliyetlere göre mi seçilmektedir?
- Somut hedef belirleme süreci sağlam bir esasa dayanıyor mu?
- Somut hedefler anlamlı ve açık mıdır?
- Somut hedefler periyodik olarak gözden geçirilmekte midir?
- Somut hedeflerin karşılanmamasının sonuçları nelerdir?

3.2 Somut hedeflerin tasarımına yönelik kriterler Ek-1'de sunulmuştur.

Somut hedefler önemli faaliyetlere göre mi seçilmektedir?

3.3 İcraî Kuruluşlar türünden bir çok kurumun yayımlanabilir nitelikte iki çeşit somut hedef seti bulunabilir. Bunlardan ilki, sorumlu bakan tarafından belirlenmiş ve kurumun genel performansı hakkında karar verilmesini sağlayacak somut hedeflerdir. İkincisi ise kuruluşun yönetimine yardımcı olmak üzere seçilmiş kurumun kendi dahili yönetimi ile ilgili somut hedeflerdir. Başarılı performans yönetimi, yapılan işin temel alanlarını kapsayan önemli faaliyetler için somut hedefler belirleyecektir. Ayrıca hizmetin sunumu ile kalitesi arasında gerçekçi bir denge kurulabilmesi için bir dizi somut hedef bulabilmelisiniz.

3.4 Pek çok kuruluşun kendilerine verilen görevleri başarıyla yürütmeleri ve somut hedeflerine ulaşmaları halinde, etkin oldukları söylenir. Ancak, daha geniş bir perspektiften bakıldığında, başarılıysalarsa, seçilen somut hedeflerin hükümet politikalarının etkinliğine de katkıda bulunması önemli bir husustur. Örneğin araç testi, araç ruhsat ve sürücü testi işlemleri yapılmış olmak için yapılmaz. Zira bu işlemler yol güvenliği, çevre kirliliğini kontrol, suç önleme ve tespiti ile ilgili daha kapsamlı hükümet hedeflerine katkıda bulunur.

Somut hedef belirleme süreci sağlam bir esasa dayanıyor mu?

3.5 Somut hedef belirleme süreci başarılı bir performans yönetimi açısından vazgeçilmez bir unsurdur. Sağlam esaslara dayalı bir somut hedef belirleme sürecinin ana kriteri bu hedeflerin özendirici, optimal, karşılaştırılabilir, gerçekçi ve sürekli olmasıdır:

Özendiricilik (veya zorlayıcılık)

3.6 Özendirici somut hedefler koymakla hedeflerin makul olması arasında bir denge kurmak gereklidir. Somut hedeflerin çok fazla çaba gerektirmesi ve sonuçta, nadiren karşılanması durumunda, başarılmaya çalışılanların uygun hedefler olmadığı anlaşılır. Öte yandan somut hedeflerin karşılanması çok kolay ise bunlar küçük amaçlara hizmet ediyor demektir. Bu hedefler iyileşmeyi teşvik etmedikleri gibi, tam tersine laçkalığı özendirebilir. Somut hedefler yeterince harekete geçirici nitelikte değilse, performansı önemli ölçüde ve sürekli olarak somut hedefler düzeyinin üzerinde görmeyi beklersiniz.

3.7 Somut hedefler bakanlığı sınırlarını aşmaya zorlamalıdır. Normalde önceki yılın performansında meydana gelen gelişme tekrarlanmalı ve uzun dönemli eğilimlerden daha kötü bir eğilimde bulunmamalıdır. Somut hedeflerin gelecek hakkında tahminlerde bulunmayı gerektirmesi halinde, geleceğe ait varsayımları ve diğer ilgili faktörleri incelemeyi düşünebilirsiniz.

Meteoroloji İdaresi: Performansın Değerlendirilmesi (HC 693, 1994-95) başlıklı raporda; Savunma Bakanlığı ilgililerine yönelik müşteri memnuniyeti hedeflerinin her yıl sürekli bir şekilde aşıldığını gördüğümüzden ve daha fazla çaba gerektiren somut hedefler konulmasını önerdik. Öte yandan *Highlands ve Islands Girişimi* raporunda, iyi uygulama örnekleri gördük. Bu raporda, çok geniş harcama programlarına yönelik önemli somut hedefler; kaynak kullanımının reel düzeyinin düşmüş olmasına rağmen her yıl gittikçe artan bir şekilde yükselmişti.

Optimalizasyon

- 3.8** Kurumlar başarılı bir performans gösterme çabası içinde olmalı ve somut hedeflerini kullanılabilir kaynaklar dahilinde optimal bir seviyede saptamalıdır.
- 3.9** Bir dizi seçenek üretmek amacıyla somut hedefler belirlemeye yönelik uygun düzenlemeler düşünmelisiniz. Bunlar arasında; örneğin, amaçlanan hedeften ve daha geniş çaplı kaynak sınırlamalarının çıktığı ve çıktığı kalitesi üzerindeki etkisinden daha üst seviyede bir kaliteye göre maliyetlerin tahmin edilmesi sayılabilir.

Karşılaştırılabilirlik

- 3.10** Somut hedeflerin belirlenmesinde, kurum bünyesindeki birimler arasında ve performans açısından başarılı diğer kurumlarla karşılaştırmalar yapılabilirdir.

Birleşik Krallığa Giriş (HC 204, 1994-95) başlıklı raporda Göçmenlik Hizmetlerinin benzer büyüklükteki limanlar ile yolcu sayıları arasında karşılaştırmalar yapmaya elverişli liman “familyaları” oluşturulması gerektiği sonucuna vardık.

Gerçekçilik

3.11 Somut hedefler bakanlıkların ve kamu kuruluşlarının amaçlarını destekleyecek resmî bir süreç tarafından gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Düzenlemeler kurumlar arasında farklılık gösterse bile, hangi somut hedeflerin seçileceğine dair kararlar, normalde, ortak planlama sürecinin bir parçası olarak alınabilir. Sizden, önceki yıllara ilişkin performansı gözden geçirerek geleceğe yönelik beklentileri analiz edip kurumun önündeki imkânları değerlendirdikten sonra somut hedefleri oluşturmanız istenmektedir.

Süreklilik

3.12 Somut hedefler seti için size devamlılık düzeyi yardımcı olacaktır: Yıldan yıla değişen eğilimleri kestirebilmeniz gerekir. Herhangi bir nedenle performans ölçüleri değişirse, önceki yılın verilerinin buna uyup uymadığını kontrol etmelisiniz.

Somut hedefler anlamlı ve açık mı?

3.13 Somut hedefler anlamlı olmalı ve ölçülmek istenileni ölçmelidir. Hedefler açık ve net olmalı, belirsizliğe ve muğlaklığa meydan vermemelidir. Kurumların gerçekten yeterli bilgiye dayanmaksızın hedeflerini şekillendirme ve kullanıcıları yanıltma riskleri bulunmaktadır. “Tatmin”, “Ortalama Grup”, “Kilometre Taşları” gibi terimler yoruma müsaittir ve titizlikle tanımlanmaları gerekmektedir.

3.14 Hizmet sunumunu olumsuz etkileyen faktör üzerinde etki yaratma gücünün bulunmaması durumunda, somut hedeflerin çalışanlarca karşılanıp karşılanamaması ile ilgili bir sorun da bulunmaktadır. Bu problem yöneticiler açısından muhtemelen stratejik düzeyden daha çok uygulamayla ilgilidir. Yöneticilerin somut hedefin karşılanmasına etki eden faktörlerin çoğu üzerinde kontrole sahip olmadan etkin olmaları mümkün değildir. Örneğin yerleşim alanlarının verimliliği hedefinden sorumlu tutulan ancak, büroların kiralanması veya satın alınması ile ilgili kararda

sorumluluğu bulunmayan bir yöneticinin somut hedefin karşılanmasıyla ciddi olarak ilgilenmesi mümkün değildir.

3.15 Yeni bir faaliyet türünden istisnaî durumlar haricinde somut hedefler yılın başlangıcından önce belirlenmelidir.

Sürücü Ehliyeti ve Taşıt Ruhsatı Ofisi: Vatandaşa Sunulan Hizmetin Kalitesi (HC 105, 1993-94) başlıklı incelememizde, kurumun verimlilik endeksi oluşturma sürecini araştırdık. Bunların somut hedefleri karşılama gücünün, işlemlerin hacminde önceden hesap edilemeyen değişikliklerden etkilenebileceğini bulduk. Bu da bir verimlilik hedefi olarak özellikle kullanışsızdı. Somut hedefin, iş hacmi değişikliklerinin hesaba katılması konusunda duyarlı olması gerektiğini tavsiye ettik.

Meteoroloji İdaresi ile ilgili çalışmamızda Kurumun kendi net işletme masrafları için somut bir hedef belirlediğini; ancak bu hedefin işletme maliyetlerinin yalnızca üçte birini kapsadığını; bunun ise yöneticiler açısından izleme sürecinde kısıtlı olarak kullanılacağını tespit ettik. Sonuç olarak Kurum net harcamalar hedefine dönüş yaptı.

Somut hedefler periyodik olarak gözden geçirilip revize edilmekte midir?

3.16 Somut hedefler ve bu hedeflere göre performans düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Somut hedefler düzenli olarak karşılanıyorsa; bunlar için daha fazla çaba gösterilmesi amacıyla revize edilmeleri gerekir. Karşılanmayan somut hedefler için ise, karşılanmama nedenleri ve önerilen tedbirler bakımından yazılı açıklamalar talep edilir.

Somut hedeflerin karşılanmamasının sonuçları nelerdir?

3.17 Bir hedefin karşılanması mutlaka iyi performansın kanıtı olmayacağı gibi, bir hedefe ulaşılamaması da kuruluşun kötü performans sergilediği anlamına gelmez. Kuruluşun içinde

faaliyette bulunduğu ortamda çıktılardan etkilenen faktörler bulunabilir. Kesin bir hüküm vermeden önce bu faktörlerin analiz edilmesi gerekir. Örneğin Çevre, Ulaştırma ve Yerel Yönetimler Bakanlığının 1997-2000 arasında trafik kazası kayıplarını üçte bir azaltma hedefi bulunmaktaydı. Ölümler ve ciddi yaralanmaların sayısındaki büyük oranlı düşüşe rağmen hedef tam karşılanamamıştır. Daha kapsamlı analizler bunun tamamıyla otomobillerde bulunanların sebep olduğu hafif kazalardaki artış yüzünden meydana geldiğini göstermektedir. (*Ulaştırma Departmanı, Bakanlık Raporu, 1996*)

3.18 Hedefler karşılanmamışsa, ücret veya kesintiler ve para cezaları veya diğer yaptırımların uygulanmasıyla ilgili hedeflerin bulunduğu durumlar söz konusu olabilir. Kamu sektörü kuruluşlarının özel sektör kuruluşlarıyla sözleşmelerinin veya kontratlarının bulunması ve hizmet sunumunda yetersizlik olması durumunda, genellikle ceza uygulanır. Yurttaş Sözleşmesi, hedeflere ulaşılmadığında, kamu sektörü kuruluşlarını, özelleştirilen ulaşım şirketlerini ve kamu hizmeti sunan şirketleri bu hizmetlerin yararlanıcılarına tazminat ödemeye özendirir.

3.19 Gerektiğinde, bu alanla ilgilenen malî denetçilerle bağlantı kurularak parasal cezaların, uygulanıp uygulanmadığı kontrol edilmelidir. Hizmeti sağlayanlar somut hedefleri karşılamada başarısız olurlarsa kurumlar ödedikleri hakedişlerde kesinti yapmalıdır. Sözleşmelere konan cezaların caydırıcı etkisi olmalıdır. Başarısızlıkları için tazminat ödemeyi kabul eden kurumlar bunu hakkaniyete uygun şekilde ve derhal yapmalıdır.

Performans incelemelerimizin bir çoğu somut hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını araştırmaktadır. Bir kısmı ise somut hedeflerin doğruluğunu sorgulamıştır. *Birleşik Krallığa Giriş (HC 204, 1994-95)* başlıklı çalışmamız Göçmenlik Hizmetleri için performans göstergelerinin gelişimini araştırmıştır. Bu çalışma ayrıca havaalanı terminallerindeki yolcuların resmî

işlemden geçme hızına ait hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını incelemiştir. *Meteoroloji İdaresi: Performansın Değerlendirilmesi (HC 693, 1994-95)* başlıklı çalışmamız Kurumun parasal hedeflerini ve hizmete ait somut hedeflerinin kalitesini başarıp başarmadığını incelemiştir. Bu çalışma ayrıca somut hedef oluşturma sürecini incelemiştir. *Savunma Bakanlığı Değerlendirme ve Araştırma Kurumu: Performans İncelemesi (HC 411, 1997-98)* başlıklı çalışmamız ise performans hedeflerinin günümüze kadar nasıl oluşturulduğunu, sürdürüldüğünü ve sonuçlarını araştırmıştır.

Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler

Bölüm 4: Performans bilgisi güvenilir ve tutarlı mı?



4.1 Kararlarına esas olması halinde, yöneticiler, performans bilgisine güvenebilmelidirler.

Temel sorular

- Performans bilgisi güvenilir mi?
- Dönem boyunca kullanılan ölçüler tutarlı mı?
- Kayıt sistemleri üzerinde yeterli kontroller mevcut mu?
- Veriler kısa sürede mi üretiliyor?
- Maliyetler doğru şekilde dağıtılıp hesaplanmış mı?
- Performans bilgisi bağımsız şekilde doğrulanmış mı?

Sağlanan bilgi güvenilir mi?

4.2 Bilgi arzulan amaçlar bakımından yeterince doğru ve güvenilir olmalıdır. Çok fazla karmaşık olmamalı ve bağımsız olarak denetlenebilmelidir.

4.3 Analiz edilecek performans bilgisinin nitelikleri şunlardır:

- Sayılan kalemler tam olarak tanımlanmalı ve dışarıda bırakılanlar geçerli bir nedenle dışarıda tutulmalı,
- İstatistikî örnekleme yöntemleri popülasyonu bütüne teşmil edecek tahminler için kullanılmalı. “Muhakemeye Dayalı Örnekleme” olarak adlandırılan yöntemden ölçülerin üretiminde yararlanılmamalıdır.

- Kamuoyu yoklamaları ve anketleri tatmin düzeyini ölçmede kullanılıyorsa bunlar özel gruplar açısından önyargısız nitelikte olmalıdır.

Dönem boyunca kullanılan ölçüler tutarlı mı?

4.4 Göstergelerin tanımları dönem boyunca birimler veya kurumlar arasında tutarlı olmalıdır. Bu, birbiriyle benzeşenlerin karşılaştırmasına imkân vermek; gerçekleri ifade etmeyen göstergeler yaratma veya olayları gizleme suretiyle aldatmacaları önlemek bakımından gereklidir.

Meteoroloji İdaresi Raporunda, yıllık satış hedeflerinin tutarlı temeller üzerine oturtulmadığı ve dört yılın ikisinde raporlanan performansın hedef oluştururken kullanılanlardan farklı temellerde ölçüldüğünü tespit ettik. Bunların tamamı ise yanıltıcı performans görüntüsü verdiler.

Highlands ve Islands Girişimi başlıklı rapor, 1991 yılına kadar raporlanan bilginin büyük kısmının tutarlı olduğunu ve açıklanan 27 ölçümden 21'inin malî denetim kapsamındaki sistemleri temel aldığını ortaya koymuştur. Bilginin doğrudan denetlenen sistemlerden alınmamış olduğu durumlarda raporlanan sonuçların proje dosyalarından elde edilen bilgileri yansıttığını belirledik.

Kayıt sistemleri üzerinde yeterli kontroller mevcut mu?

4.5 Performans bilgisinin dokümantasyonu okunmaya değer ve kolayca takip edilebilir olmalıdır. Kayıtlar, yenilenecek her ölçümün yapılmasına elverişli şekilde tutulmalıdır.

4.6 İyi bir performans yöneticisinden aşağıdaki niteliklere sahip bir sistem kurması istenir:

- Bilginin geçerliliği, güvenilirliği ve tutarlılığını sağlayacak yönetim kontrolleri
- Performans verilerinin düzenli olarak izlenmesi
- Kalite kontrol prosedürleri

- Verilerin denetimce test edilmesi. Bu, iç denetimce veya diğer bazı gözlemci organlarca yürütülebilir.

4.7 Bilginin faydalı olup olmadığının sınanması; verilerin manipüle edilip edilmediğinin ya da onlara izinsiz eklemelerde bulunup bulunulmadığının kontroller tarafından anlaşılabilir olmasıdır. Orijinal verilerin değiştirilme nedenlerini ve dönem boyunca kayıtlardaki boşlukları kontrol etmelisiniz.

Veriler kısa sürede mi üretiliyor?

4.8 Performans bilgisinin olayı müteakiben makul bir sürede üretilmiş olması beklenir. Aksi takdirde, kararları etkileme bakımından kullanışlı bir yönetsel araç olmayabilir. Hazırlanmasındaki gecikmeler bir yerlerde sorunlar olduğunu da gösterebilir.

Maliyetler doğru bir şekilde dağıtılıp hesaplanmış mı?

4.9 Bu alan finansal göstergelerin incelenmesinde özellikle önemlidir. Sizden maliyetlerin her önemli çıktıya doğru bir şekilde dağıtılmış olduğundan emin olmanız beklenir. Örneğin genel giderler uygun programlara doğru bir şekilde dağıtılmış mı? Ya da bunun gibi, verilmekte olan birden fazla hizmet var ise; kaynaklar gerçekçi temellerde bölüştürülmüş mü?

4.10 Ayrıca, belirli bir zaman periyodu boyunca davranış tutarlılığı göstermelidir. Maliyetler, fonların bütçeleme prensipleriyle aynı temellerde dağıtılmalıdır.

Sürücü Ehliyeti ve Taşıt Ruhsatı Ofisi: Vatandaşa Sunulan Hizmetin Kalitesi (HC 105, 1993-94) başlıklı raporumuzda Kurumun verimlilik indeksini inceledik. İndeksin isabetliliğinin, genel giderler gibi işlem türlerinin daha az sayıda tasarlanmasıyla ve daha iyi bir şekilde dağıtımıyla geliştirebildiğini bulduk.

Performans bilgisi bağımsız şekilde doğrulanmış mı?

4.11 Doğrulama, kontrol için bağımsız bir kurumu ve sonrasında devletçe yayımlanan dokümanlarda performans rakamlarının yeterince doğru olmasını ve okuyucuyu yanıltma ihtimalinden

uzak olarak sunulmasını gerektirir. Şayet bunun teyit edilmesi mümkün değilse rakamların doğrulanmadığı beyan edilmelidir. Raporlanan bilginin inanılabilirliği konusunda bazı güvence verme biçimleri olmadan, performans yönetimi sürecinin önemli bir bölümü dayanıksız kalabilir ve sonuçta bakanlıklar doğru ve tam olmayan bilgiyi yayımlayabilirler.

4.12 Malî denetim yapan meslektaşlarımız verilerin doğrulanması hakkındaki sorularla yakından ilgilidirler. Malî denetçiler ve onların yaklaşımlarıyla gerçekleştirilen incelemeden haberdar olmanız gerekmektedir. Onlar, örneğin Meteoroloji İdaresine ait performans verilerini incelemede bir yöntem geliştirdiler. Bu yöntem şunları kapsıyor:

- Doğrulamayı garanti almaya elverişli olan ya da olmayan ölçüleri ayırt edecek önemlilik düzeyini tespit etmek,
- Performans bilgisini elde etmede, kayıt altına almada, tahlil etmede ve izlemede kullanılan sistemleri test etmek,
- Maddi doğruluğa ve performansın yeniden değerlendirilmesine yönelik testleri uygulamak.

4.13 Performans bilgisini inceleyen performans denetimlerinin çoğu ayrıntılı doğrulama çalışmalarını uygulama imkânı bulamazlar. Ancak her halükarda finansal denetimin mükerrer yapılmasını veya doğrulama çalışması için yeni bir yöntem bulmak amacıyla performans denetim çalışmalarına ihtiyaç duyulmamalıdır.

İngiltere Sayıştayının pek çok çalışması, daha kapsamlı bir incelemenin parçası olarak performans bilgisinin güvenilirliğini ve tutarlılığını incelemiştir. *Hayır Komisyonu: Hayır Kurumlarına ait Düzenlemeler ve Mali Yardımlar (HC 2, 1997-98)* başlıklı Raporunda bu tür kurumların kayıtlarının doğruluğu ve bu kayıtların tam ve güncel olup olmadığı incelenmiştir. Savunma Bakanlığı Değerlendirme ve Araştırma Kurumu hakkındaki çalışmamız ise kurumun 1993-94 ve 1994-95 yıllarındaki ortak hedeflerine kıyasen kurum performansının doğruluğunu araştırmıştır. 1996-97 için ise Kurumun ortak hedeflerinin doğruluğu en üst düzeyde incelenmiştir.

Bölüm 5 : Performans bilgisi yararlı ve raporlardaki sunumu başarılı mı?



5.1 Performans hakkındaki raporlama, kurum içi yönetimin izleme, karar alma ve dışa dönük hesap verme sorumluluğunu başarmanın aracı olma bakımlarından bir esas teşkil ettiğinden önemlidir. Birbirinden farklı izleyicilerin ihtiyaçlarına uygun farklı ölçü dengeleri içinde ve değişik ayrıntı düzeylerinde muhtelif raporlar üretilebilir.

5.2 Bir çok kurum dışa ve içe dönük raporlar üretir. Bunların her biri göz önünde bulundurulması gereken muhtelif etmenlere sahiptir ve sizden incelemenizi bunlardan birine, diğerine ya da her ikisine göre yapmanız beklenir.

Temel sorular

- İçe dönük raporlar yararlı mıdır?
- Raporlar uygun zamanda mı üretiliyor?
- Performans izleniyor ve gereken tedbirler alınıyor mu?
- Dışa dönük raporların kullanımını kolay mıdır?
- Bütün önemli performans ölçüleri raporlanıyor mu?
- Birleştirilen ölçüler doğru şekilde hesaplanmış mı?

İçe dönük raporlar yararlı mı?

5.3 İçe dönük raporlar, yöneticilere performansın anahtar niteliğindeki yönleri üzerine ihtiyaç duyacakları bilgiyi sağlamalı ve onlara ileriye yönelik olarak program sonuçlarının başarısını değerlendirme imkânı sağlamalıdır. Bu raporlar çıktılarının, kilometre taşlarının, somut hedeflerin, bütçelerin ve daha bir çok şeyin üretimi hakkında bilgi içermelidir. Bilgi, gelecekteki faaliyetler ve yönelimler hakkında kararların alınmasına yardımcı olmalıdır.

5.4 İstisna raporlaması, özel ilgiyi hak eden ölçülere dikkat çekmenin yararlı bir yoludur. Normalde, ölçüler belirli limitlerin ihlal edilmesi veya somut hedeflerin karşılanmaması durumlarında raporlanır. Örneğin, yöneticiler, verimliliklerine dayalı olarak derecelendirilen müdürlüklerin en alttan en yukarıya yalnızca yüzde onunu görmekle ilgilenebilir.

Doğru bilginin elde edilmesinin önemini gösteren örnek olay. Bir çok kamu kuruluşunun borç yenileme faaliyetleri bulunmaktadır. Kritik faktörlere ait performans bilgisi, birbirinden farklı borçlu tipleri bakımından borç alma stratejilerinin analizine imkân vermedir. Sonuç olarak yönetim, farklı borçlu popülasyon grupları bakımından en maliyet-etkin borç alma stratejilerini seçebilir. Bir kuruluş, örneğin, bir borç kategorisinin yenilenmesinin eskimiş olan borçtan daha az etkin olduğu biçiminde bir yaklaşım belirleyebilir. Bu ise daha eski borçlar açısından alternatif toplama stratejilerinin bulunmasına neden olacaktır. Bundan dolayı performans bilgisinin ödenmemiş borcun -yaşını, borcun azaltılmasındaki başarıyı, toplanma maliyetini vs. gösteren- bir profilini ortaya çıkarması borcun anlaşılabilmesi ve yönetilmesi açısından önemlidir.

Kaynak: Avustralya Sayıştay/Maliye Bakanlığı 1996

İçe dönük raporlar uygun zamanda mı üretiliyor?

5.5 Raporlar yöneticilere program performansının gelişimi, potansiyel zorluklardan kaçınma, sorunların çözümü bakımından uygun zamanda önlem alınması imkânını veren bir zaman çizelgesi içerisinde hazırlanmalıdır. Bu zaman çizelgesi haftalık, onbeş günlük, aylık veya üç aylık dönemler biçiminde olabilir.

Performans izleniyor ve gereken tedbirler alınıyor mu?

5.6 Sizden süreklilik temelinde somut hedeflere göre performansın izlenmesi ve gerektiğinde önlem alınması beklenmektedir. İzleme, bir kurumun çıktılarını beklenenden önemli sapmalar gösterdiği alanları belirlemesini ve böyle durumları incelemesini gerektirir.

Dışa dönük raporların kullanımı kolay mıdır?

- 5.7** Dışa dönük raporlar, Parlamento ve toplum gibi ilgili tarafların program sonuçları hakkında bilgi sağladıkları temel araçlardır. Bir kurumun yıllık raporu, örneğin Parlamento'ya veya kamuya sunulan performans hakkındaki raporlamanın ilk aracıdır.
- 5.8** Verilerin sunumu önemli olup dışa dönük raporlar kolayca anlaşılabilir ve okuyucuları yanıltmayacak bir tarzda sunulmalıdır. İstatistikî bilgiye sonuçları açıklayan bir metin eşlik etmelidir. Bu metinler bilginin analizi için uygulanan sınırlamaları ve bütünleştirmeleri temel alabilir.
- 5.9** Programların ve faaliyetlerin performans hedeflerine ulaşip ulaşmadığının ve beklenen performanstan önemli ölçüde sapma nedenlerinin açıkça belirtilmesi gerekir.

Bütün önemli performans ölçüleri raporlanıyor mu?

- 5.10** Kurumlar, önemli performans ölçüleri hakkında bilgi sağlamalıdır. Önemli performans ölçüleri daha az önemli ölçülerin gerisinde kalmamalıdır. Başarısızlık korkusuyla bilgi aktarmadan vazgeçilmemelidir.
- 5.11** Önemli göstergeler bir bütün olarak kurumu temsil etmeli ve genel olarak kurumun hedefleri ile önceliklerini yansıtmalıdır.

Birleştirilen ölçüler doğru şekilde hesaplanmış mıdır?

- 5.12** Birleştirme, toplam çıktı veya ortalama verimlilik türünden performansın kimi yönlerini özetleyen tek bir rakam üretecek ortak bilgiyi bir araya getirme yoludur. Aynı birimlerdeki ve aynı seviyedeki ölçüler örneğin şu şekilde ağırlıklandırılıp bir arada toplanabilir:

- coğrafi olarak, yerel bürolardaki tek bir faaliyetle ilgili tek tip göstergenin bölgesel ve ulusal göstergeler üretmek üzere mahaller itibariyle bir araya getirildiği hallerde,

- işlevsel olarak, (işlemden geçirme süresi gibi) tek bir tip göstergenin farklı faaliyetler itibariyle birleştirildiği hallerde,
- bir terkip olarak, tek bir faaliyet için değişik tipteki gösterge rakamlarının bir performans göstergesi olarak biraraya getirildiği hallerde.

5.13 Birleştirmenin, temsili bilgi üretilmesiyle sonuçlanıp sonuçlanmadığını kontrol etmeniz gerekir. Teknik Danışma Grubu üyeleri size belirli teknikler hakkında önerilerde bulunabilir.

Çalışmalarımızın çoğu bilgi ve raporlama sistemlerinin yeterliliğini araştırmıştır. Bunlardan yakın zamana ait ikisi: Bakanlığın analiz ve planlama sistemini inceleyen *Gümrük ve Tüketim Vergileri: Büyük Ölçekli Tüccarların Katma Değer Vergisi Yükümlülüğü (HC 368,1996-97)* ve polis hastalık kayıt sistemini inceleyen *Anakent Polis Hizmetlerindeki Hastalık İzinlerinin Yarattığı Boşluğun Yönetimi (HC 413,1997-98)* başlıklı raporlar.

Bölüm 6: Performans geliştiriliyor mu?



6.1 Düzeltici önlemler alan ve performansını sürekli olarak geliştirmeye çalışan bir kurum muhtemelen başarılı olacaktır.

Temel sorular

- Somut hedeflerden sapmaları düzeltmek üzere önlemler alınıyor mu?
- Düzeltici önlemler doğru kişi tarafından doğru zamanda mı alınıyor?
- Faaliyetler, süreçler ve kaynaklar kurumun ana amaçlarını ve hedeflerini desteklemek üzere mi düzenleniyor?
- Yönetim performansı iyileştirmek üzere aktif şekilde çalışıyor mu?

Somut hedeflerden sapmaları düzeltmek üzere önlemler alınıyor mu?

6.2 Etkin performans yönetimi düzenli aralıklarla çıktılar/sonuçlar ile önceden seçilmiş somut hedefler –performansın yetersizliği- arasında karşılaştırma yapılmasını gerektirebilir. Performans yetersizliği tasarlananla gerçekleşen arasındaki farktır.

6.3 Sapmalar şu amaçlarla incelenebilir:

- sapmaların ana nedenlerini saptamak ve rakamlarla (örneğin yüzde olarak) ifade etmek,
- sapmaların hangi miktarının kurumun veya belirli yöneticilerin sorumluluğunda gerçekleştiğini öğrenmek,
- gelişmenin kapsamını belirlemek ve sayılarla ifade etmek.

6.4 Sapma analizleri, yöneticilere gelişmelerin ihtiyaç duyduğu ve harekete geçilecek alanları işaret etmek suretiyle yardımcı

olabilir. Sapmaların nedenleri kurumun kontrolü dışında gerçekleşebilir ve bu durum analizlerinde açıkça görülebilir. Ayrıca sizin somut hedeflerin karşılandığı veya fiyat dalgalanmaları gibi beklenmedik kazanım ya da kayıplar nedeniyle karşılanmadığı durumların farkında olmanız gerekmektedir.

Raporlarımızın bir çoğu tasarlananla gerçekleşen performans arasındaki yetersizlikleri incelemiştir:

- *Meteoroloji İdaresi: Performansın Değerlendirilmesi (HC 693,1994-95)*
- *Birleşik Krallığa Giriş (HC 204, 1994-95)*
- *İskoç Balıkçılığının Korunması (HC 28, 1995-96)*
- *Kurumunun Tüketici Bildirimine Katkıları (HC 266, 1996-97)*
- *Kraliyet Muhakemat Servisi (HC 400, 1997-98)*
- *Savunma Bakanlığı Değerlendirme ve Araştırma Kurumu: Performans İncelemesi (HC 111, 1997-98)*

Düzeltilici önlemler doğru kişi tarafından doğru zamanda mı alınıyor?

6.5 Etkin düzeltilici önlem, doğru kişi tarafından doğru zamanda ve yönetimin doğru kademelerinde koordine edilmelidir. Performanstaki büyük ve yinelenen zaaf lar bakımından kurumların üst yönetim desteği ile ilişkili tarafların “eylem komiteleri” veya “eylem grupları” kurmasını; komitelerin gelişimin ve somut hedeflerin karşılanmasını sağlamak üzere bir zaman çizelgesi ile birlikte bir eylem planı geliştirdiğini tespit edin.

6.6 Zaaf ların aralıklı ve daha az ciddi olduğu durumlarda, sizden performanstaki eğilimleri dikkatli bir şekilde izlemeniz beklenir. Anılan önlem belirlenen zaaf larla orantılı olmalıdır. Düzeltilici önlem semptomlara değil, performanstaki zaaf ların nedenlerine odaklanmalıdır.

Faaliyetler, süreçler ve kaynaklar kurumun ana amaçlarını ve hedeflerini desteklemek üzere mi düzenleniyor?

6.7 Bir kurumun faaliyetleri, süreçleri ve kaynakları ana amaçlarını ve hedeflerini desteklemek üzere düzenlenmelidir. Bakanlıklar daha sonuç/çıktı yönelimli olduklarından, onlardan daha etkin ve verimli olmaları için faaliyetlerini ve programlarını değiştirmeleri beklenir. İlgili faaliyet ve süreçler muhtemelen şunlardır:

- planlama ve bütçeleme,
- performans raporlaması,
- yatırım değerlendirmesi,
- insan kaynakları planlaması –personel istihdamı ve meslekte tutulması,
- personelin performansının değerlendirilmesi.

6.8 Bakanlıklar, ana amaçlarını ve hedeflerini destekleyici faaliyetler düzenlerken ödeneklerin miktarı ve tahmin ettikleri sonuçlar-Çıktı ve Performans Analizi Raporunun sunduğu ana hedef-arasındaki bağlantıyı daha iyi kurmalıdırlar.

Faaliyetlerin, süreçlerin ve kaynakların düzenlenmesinde örnek olay. Birleşik Devletler Federal Acil Durum Yönetimi Kurumu (FEMA), federal düzeyde acil yardımların eşgüdümü kadar sivil acil durum planlamasının koordinasyonundan da sorumludur. FEMA su baskınları, kasırgalar, depremler ve diğer doğal felaketlere müdahalede bulunmaktan sorumludur. 1980'lerin sonu ile 1990'ların başındaki bir dizi kasırgalar sonrasında kurumun muhtelif çabaları ağır bir şekilde eleştirilmişti. 1993'te FEMA'nın yeni yöneticisi kamuya daha iyi hizmet sunmak için kurumun temel amaçları ve faaliyetler üzerine yeniden odaklandı.

Geleneksel olarak FEMA çabalarını felaket sonrası yardıma yoğunlaştırmıştı. Ancak performansını ayrıntılı bir şekilde gözden geçirdikten sonra FEMA, felaketin öncesinde, sonrasında ve felaket sırasında yapılması gereken faaliyetler dizisini ortaya koymak suretiyle ana amaçlarının daha iyi bir şekilde yerine getirilebileceği sonucuna vardı. Programlar ve yapılar kapsamlı bir şekilde gözden geçirilip, yeniden organize edildi ve felaket yönetimi için peş peşe sıralanan faaliyetler dizisinden oluşan bir yaklaşım kabul edildi: Olumsuz etkileri hafifletme, hazırlıklı olma, iş görebilirlik, yeniden eski haline getirme. FEMA, şimdilerde, kurumun geleneksel olmayan ancak kişileri felaketlerin sonuçlarından kurtarma açısından kritik yardımlar olduğu anlaşılan -sele karşı sigorta poliçe hamillerinin sayısının artırılması çabaları gibi- ve yalnızca felaket süresince ve sonrasında değil, fakat öncesinde de atılması gereken adımlara odaklanmıştır.

Kaynak: ABD Sayıştay, GAO, 1996

Yönetim performansı iyileştirmek üzere aktif şekilde çalışıyor mu?

6.9 Kurumun, standartlarını yükseltme ve performansını sürekli bir şekilde geliştirme yollarını arama mekanizmalarına sahip olmasını beklemek rasyonel bir yaklaşımdır. Bu soru - muhtemelen somut hedeflerini karşılarken- fazla çaba harcamayan ancak gelişim arayışı içinde olmaktan hoşnut olan kurumların ve programların idaresi için sorulabilir.

6.10 Yöneticilerin yararlandığı çok sayıda araç bulunmaktadır:

- kıyaslama,
- süreçlerin yeniden inşası,
- değer yaratma/analizi.

6.11 Bir performans denetiminde çalışma alanınız dahilinde bu türden araçlar kullanmayı arzu edebilirsiniz. Bununla birlikte çoğu kez ya aracın nasıl kullanıldığına dair bir pilot çalışma yürütmeniz

veya alternatif olarak bakanlığı araçları doğrudan kullanmaya teşvik etmeniz gerekebilir. Bir bakanlığı bir aracı kullanmaya özendirme parasal maliyeti gerekli kılmaktadır ve bu türden bir tavsiyenin fayda ve maliyetlerini yakın bir şekilde araştırmanız zorunlu olabilecektir.

Kıyaslama

6.12 Kıyaslamanın ana amacı, bazı şeylerin daha iyi yapılması olanaklarının bulunup bulunmadığı başka kurumların performansında veya iyi uygulamalarında ya da genel olarak uygulanan standartlarda karşılaştırmalar yapmaktır. Özelde süreç kıyaslaması verimliliği ve tutumluluğu geliştirme fırsatlarının saptanmasında yardımcı olmaktadır.

Raporlarımızın bir kısmında kıyaslama çalışması yapılmıştır. *Kıyaslama: Kıyaslama performans incelemelerimizde bize nasıl yardımcı olabilir? (Sonbahar 1997)* başlıklı rehberinize bakınız.

Süreçlerin yeniden inşası

6.13 Süreçlerin yeniden inşası, maliyetlerin azaltılması veya iyileştirilen hizmetlerle hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi doğrultusunda performansı artırma arayışıdır. Süreçlerin yeniden inşası güncelliği kalmayan veya işlevini yerine getiremeyen parçaların elenmesi ve bunların yerine daha yeni teknolojilerin ve yöntemlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Daha yeni olan, genellikle yeni süreçteki çalışma aşamalarının ve işte çalışanların sayısı bakımından daha az olan anlamına gelmektedir.

Değer yaratma/analizi

6.14 Değer yaratma/analizi, hizmetlere katma değer eklemeyen ve böylece kurumların ulaştıkları kaynakları etkisiz kılan veya azaltan faaliyetleri belirleme yöntemidir. Çözümlendiğinde maliyet, kalite, çevrim süresi ve tüketici hizmetinde daha iyi performansı geliştirecek süreç sorunlarını belirleme aracıdır.

Performans Ölçümü: Performans Denetimlerinde Araştırılması Gerekenler

Terimler Sözlükçesi

Terimler

Tanım

Alan	Bazı ortak karakteristikler gösteren hedefler grubu.
Ana amaç	Kurumların faaliyetlerine yön verir; ancak sayılarla ifade edilmesi gerekmez.
Bakanlık	Bakanlık bünyesindeki bağlı kuruluşlar (Ticarî fonlar hariç) ve Yönetici kadrosu.
Belirleyiciler	Bir varlığı özgün bir şekilde tanımlayan nitelikler seti.
Bileşik hedef	Karşılanması zorunlu çok sayıda değişik somut hedefi biraraya getirir.
Birleşik Performans Ölçüsü	Çok sayıda birbirinden farklı performans ölçüsünü içinde barındıran bir özet.
Carî koşullar	Kaynakların tüketildiği andaki değeri.
Çıktı	Bir bakanlık faaliyeti sonucu ilk planda ortaya çıkan fiziksel ürün, hizmet veya durum.
Çıktı fiyatlandırması	Bir başvurunun işlemde geçirilmesi türünden belirli bir çıktının edinimi için ödenecek fiyat.
Çıktı maliyeti	Bir başvurunun işlemde geçirilmesi türünden belirli bir çıktının üretimindeki maliyetin minimum standartlarını saptamak amacıyla ölçülmesi.
Daimî müsteşar	Bakanlığın performansından sorumlu olup bakanlığın yöneticisidir.

Terimler

Tanım

Devlet Sekreterinin Somut Hedefleri

Kurumun başarısı açısından kritik olan ve öncelik taşıyan faaliyet alanlarını içeren ve Devlet sekreteri tarafından her yıl konulan hedefler.

Faaliyet

Ana amaçlarını ve hedeflerini izlerken bir Kurum tarafından gerçekleştirilen eylem.

Gelecekteki Adımlar (Proje) Ekibi

Kamu idaresinin ve hizmetlerinin verimliliğinin ve etkinliğinin geliştirilmesini ve yürütme içindeki yönetimin iyileşmesini amaçlayan Gelecekteki Adımlar girişiminden sorumlu Kamu Yönetimi Bürosunun bir bölümü

Gerçek koşullar

Milli Gelir Deflatörünce indirgenen parasal miktarlar.

Güven aralığı

Belirli bir parametrenin belirli bir olasılıkla geçerli olduğu zaman aralığı.

Hedef

Spesifik olarak planlanmış bir başarıdır. Hedefler, bir bakanlığın ana amaçlarına katkıda bulunur ve başarıyı belirleyecek tarzda ifade edilmelidir.

Index

Bu dönem içindeki değişimleri göstermede kullanılabilir. Kurumun performansının tüm yönlerini kapsayan onun başarısının ölçümünü sağlamak üzere şekillendirilebilir.

Terimler

Tanım

Kamu Yönetimi Bürosu

Gelecekteki Adımlar (Proje) Ekibi ile Yurttaş Sözleşmesi Birimini içeren Kabine Ofisinin bir bölümü.

Kilometre taşı niteliğindeki hedefler

Belirli bir zaman itibariyle başarılması zorunlu bir hedefi, girişimi, projeyi niteler.

Muhakemeye dayalı örnekleme

Belli bir kanıtla ilgili değer in doğruluğunu kanıtlamak amacıyla bir örnekleme dahilinde seçilen kendine has örnekler.

Nitelik

Bir göstergen in veya ölçünün hesaplanmasında dikkate alınabilecek bir birim özelliği.

Performans göstergesi

Performansın bir yönünün doğrudan ölçümünün mümkün olmaması ancak temsil yeteneğine sahip bir başka karakterinin ölçülmesinin mümkün olması durumunda kullanılır.

Performans ölçüleri

Bir kurumun ne kadar verimli faaliyet gösterdiği ve sağladığı hizmetin kalitesi de dahil olmak üzere değişik açılardan ne denli iyi çalıştığının sayılarla ifade edilmesidir.

Performans ölçüm sistemi

Yöneticilerin hesap vermelerine, yönetmelerine ve performanslarına yardımcı olan bilginin edinilmesi.

Performans verileri

Performans ölçüm sistemi ile ilgili verilerdir.

Terimler

Tanım

Somut hedefler

Kurum açısından sayıyla ifade edilebilir hedeflerdir. Bunlar genellikle belirli bir zaman diliminde başarılması gereken mutlak performans ölçümlerinin değerleridir.

Sonuç

Bir politikanın bütün olarak toplum üzerinde yarattığı kapsamlı etki.

Standart hata

Örnek değişkenliğinin ve buna paralel olarak isabetliliğinin istatistiksel ölçümüdür.

Üst Yönetici

Bir Kurumun başı olup onun performansından sorumlu kişidir.

Yönetim hedefleri

Bakanlar ile Kurum arasında mutabakata varılan kurum içi performans hedefleri olup Bakanlık sekreteryasının somut hedeflerini tamamlar.

Yurttaş Sözleşmesi Birimi

Kamu hizmetlerinin standartlarını yükseltmeyi ve hizmetten yararlananların ihtiyaçlarını ve taleplerini daha sorumlu biçimde yerine getirmeyi amaç edinen Yurttaş Sözleşmesi programını yürütmek, geliştirmek ve koordine etmekle görevli Kamu Yönetimi Bürosunun bir departmanıdır.

Yurttaş Sözleşmesi Standartları

Bir Kurumun hizmetlerinden yararlananlara götürmeyi amaçladığı hizmetin düzeyini belirler.

Ek 1

Somut hedeflerin tasarlanmasına, performansın izlenmesine ve sonuçların sunulmasına dönük kriterler

Seçim:

Konuyla ilgili	Somut hedefler paketi, stratejik ve işe ait hedeflerin başarısı yönünde idare edilmelidir.
Konuya Odaklanmış	Önemli somut hedefler, yöneticilerin doğru şekilde odaklanmasını sağlamak ve yönetime yeterli derecede yönetim serbestisi vermek bakımından sayıca az olmalıdır.
Ayrıntılı	Yöneticilere yararlı mesajlar iletmesi bakımından yeterli ayrıntıyı gösterecek şekilde kurgulanmalıdır.
Dengeli	Somut hedefler çıktı, zaman, kalite ve maliyet boyutlarıyla örtüşecek dengeli bir paket halinde şekillendirilmeli ve istenmeyen davranışlara yol açmamalıdır.
Açık	Somut hedefler basit, anlaşılır ve kesin olmalı; her tanım, hiçbir açık kapı bırakmayacak şekilde açıklanmış olmalıdır.
Denetlenebilir	Hedeflenen performans verileri, rakamların denetimine imkân verecek şekilde kayıt altına alınmalıdır.

Somut hedeflerin konulması:

Esneklik	Somut hedef seviyeleri, esnek fakat başarılması mümkün ve adil olmalıdır. Bunların başarılması, yöneticilerin ve bunlara tahsis edilen kaynakların kontrolü altında olmalıdır.
----------	--

Karşılaştırılabilir	Esnek somut hedefler konulması arayışında, karşılaştırmalar performansı iyi olarak bilinen kurumlarla yapılmalıdır.
Optimal	Somut hedefin konulmasında bakış açısı, en yüksek faydasının ne olacağıdır. Bu sonradan bir hedef durumuna gelir; kurum ihtiyaç duymazsa (bazı durumlarda) bu düzeyin ötesine geçmesi gerekmez.
İstikrarlı	Uygunluk dengesinin bulunmasında somut hedefler, yönetimin hedefin üstesinden rahatça gelebilmesi ve hizmetlerden yararlananlara sunulması bakımından belli bir oranda devamlılığa ve istikrara sahip olmalıdır.
Nesnel	Somut hedefler, tarafsız bir şekilde resmî bir süreç dahilinde ve bakanlık politikasının bütüncül ilgi alanları içerisinde konulmalıdır.

Sunum:

İyi sunulmuş	Performans raporları, yöneticiler açısından kolay ve okuyanları bunları yorumlamaya ve kullanmaya sevk edici bir tarzda sunulmalıdır.
Doğru	Tüm yayımlanan performans verileri bağımsız olarak doğrulanmalıdır.

Somut Hedefler Karşısında Performansın İzlenmesi ve Yönetimi

Yönetimle bütünleşme	Somut hedefler karşısında performansın izlenmesi normal yönetim sürecine bütünleşik olmalıdır.
Geleceğe bakma ve istenmeyen sonuçları saptama	Somut hedefler karşısında performansın izlenmesinde bütçelenen ve planlanana karşın gerçek ve ileriye dönük tahmin edilen performans gözönünde bulundurulmalıdır.

Kaynakça

Accounting and Performance Measurement: Issues in the Private and Public Sectors; Edited by I Lapsely and F Mitchell (1996).

'Better Accounting for the Taxpayer's Money: The Government's Proposals,' (Cm 2929) (1995)

Developing Performance Monitoring in Public Sector Organisations:

A Management Guide; P Jackson and R Palmer. (1993).

Executive Agencies: A Guide to Setting Targets and Measuring Performance; HM Treasury (1992).

How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government; Jackson, Carter, Klein, and Day (1992).

Output and Performance Measurement in Central Government:

Technical Guide HM Treasury (1988).

Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art; M Cave, M Kogan and R Smith (1990).

Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use Public Money & Management; A Likerman (October 1993).

The Strategic Management of Agencies: Next Steps Team, (Sept 1995).

Performance Information Principles: Better Practice Guide:

Australian National Audit Office and Department of Finance (1996).

Performance Measurement and Evaluation; Edited by J Holloway, J Lewis, and G Mallory (1995).

Performance Measurement in Government: Performance Measurement and Results-Orientated Management, Public Management Occasional Papers 1994 No.3 OECD.

Policy Evaluation: A Guide for Managers; HM Treasury (1988).

Preparing Performance Indicators: A Practical Guide; Government of Western Australia (1997).

Public Money and Management (series of articles: vol 15 number 4, Oct - Dec 1995).

Resource Accounting Reference Manual (1997).

Treasury and Civil Service Committee Fifth Report : The New System of Departmental Reports (June 1991).

United States Department of Treasury Financial Service, Performance Measurement Guide (November 1993).

White Paper on Efficiency and Effectiveness in the Civil Service (Cm 2616) (1982).