



*Araştırma/İnceleme/Çeviri  
Dizisi*

## **Yönetim ve Hesapverme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi**

*Çeviri*

*Baran Özeren  
Uzman Denetçi  
Araştırma ve Tasnif Grubu*

*Cem Suat Aral  
Başdenetçi  
22. Grup*

**Ekim 2002**

**Yönetim ve Hesapverme  
Sorumluluğu Amaçları Bakımından  
Performans Bilgisi**

*Çeviri*

*Baran Özeren*  
*Uzman Denetçi*  
*Araştırma ve Tasnif Grubu*

*Cem Suat Aral*  
*Başdenetçi*  
*22. Grup*

**Ekim 2002**

**Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 21**  
*Yönetim ve Hesapverme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi*

**Çeviri**  
*Baran Özeren&C.Suat Aral*

**Eserin Özgün Adı**  
*Performance Information for Management and Accountability Purposes*

**Eserin Basım Yeri ve Yılı**  
*Tasmanya-Avustralya, Ekim 1997*

*Avustralya Tasmanya Eyaleti Sayıştayı tarafından yayımlanan İngilizce dokümandan dilimize aktarılmıştır.*

*Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.*

**Redaksiyon**  
*Baran Özeren*

**Dizgi ve Mizanpaj**  
*Gürkan Alpsoy*

**Baskı ve Cilt**  
*Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü*

**Birinci Basım**  
*Ekim 2002*

**TC SAYIŐTAY BAŐKANLIęI**  
**BALGAT ANKARA**  
**Tıf: 295 30 00**  
**Fx: 295 40 94**  
**www.sayıstay.gov.tr**  
**e-mail: sayıstay @ sayıstay.gov.tr**

## SUNUŐ

Bu kitapçık performans ölçümünün amaçları, performans bilgisinin ve ölçülerinin temel özellikleri, performans değerlendirme kriterleri, performans ölçme ve değerlendirme süreçleri, performans ölçülerinin belirlenmesi ve bunlardan yararlanma ve performans bilgisinin yönetimi gibi kamu kesimimizin yeni yeni ilgi duyduğu konuları kapsamaktadır. “Yönetim ve Hesapverme Sorumluluğu Amaçları Bakımından Performans Bilgisi” başlıklı bu doküman daha önce yayınlarmız arasında çıkan “Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri” isimli kitapçıkla birlikte önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Kamu kurum ve kuruluşlarımızda da performansa dayalı bütçe anlayışının yoğunlaştığı günümüzde bu kitapçığın değeri ve yararı daha da artmaktadır.

Keza, kitapçık performans denetimlerini yürüten ve performans denetimlerine ilgi duyan mensuplarımız açısından da kalitesi tartışılmaz bir başvuru kaynağıdır.

Bu düşüncelerle, çeviri çalışmasını titizlikle gerçekleştiren Uzman Denetçi Baran Özeren’i ve Başdenetçi C. Suat Aral’ı kutluyor; kitabın dizgi, baskı ve cilt işlerinde görev alan mensuplarımıza teşekkür ediyorum.

Mehmet Damar

Başkan

# İçindekiler

	<u>Sayfa</u>
Önsöz	I
1. Giriş	1
2. Performans Niçin Ölçülür?	3
3. Performans Bilgisi Nedir?	6
4. Ölçü Türleri: Doğrudan Ölçüler ve Göstergeler	11
5. Performansın Boyutları	18
6. Beklentiler ve Kriterler	30
7. Ölçüm Yapma ve Değerlendirme	39
8. Performans Bilgisinin Üretilmesi ve Bundan Yararlanılması	45
9. Performans Bilgisinin Yönetilmesi	57
10. Performans Ölçülerinin Değerlendirilmesine Yönelik Kontrol Listesi	70
11. Performans Ölçülerinin Belirlenmesinde ve Bu Ölçülerden Yararlanmada Karşılaşılan Bazı Ortak Problemler	73
Sözlükçe	78
Kaynakça	91

## Önsöz

Son birkaç yıl boyunca Tasmanya Kamu İdaresi'nin hizmet sunumunda daha iyi bir performans sergilemeyi hedefleyen malî yönetim reformlarının hayata geçirilmesi yönünde hatırı sayılır bir ilerleme kaydetmiştir. Bu reform sürecinin özünü, kısıtlı kaynakların kullanımı bakımından hesap verme sorumluluğunu geliştirme ihtiyacı oluşturmaktadır.

Genel bütçeli kuruluşlarda malî yönetimin ilgi odağının çıktıya ve sonuçlara kayması, hesap verme sorumluluğunun, şimdilerde, bütçeden finanse edilen bu mal ve hizmetlerin sunumuyla ilgili performansa ve uygun sonuçların elde edilmesinde çıktıkların katkı sağlamasına odaklanma anlamına gelmektedir.

Hedeflere ulaşılmasında ilgi odağının girdilere ve faaliyetlere yönelik hesapverme sorumluluğundan performansa yönelik hesapverme sorumluluğuna doğru kayması performans ölçülerini belirleme, değerlendirme süreçlerinden yararlanma ve performans bilgisini üretme hususlarında yeni becerileri ve anlayışları gerektirmektedir.

Bu doküman, performans bilgisinin yönetimi ve bu bilgidен yararlanma açısından bir başlangıç rehberi olarak hazırlanmıştır. Yöneticileri ilgilendirmekte olup kurum içi yönetsel amaçlar ve dışa dönük raporlama açısından performans bilgisinin kullanımıyla ilgili önemli meseleleri ele almaktadır. Performans ölçümünün ve değerlendirmesinin ilkeleri ile temel kavramlarını özetlemekte ve performans bilgisinin yönetilmesinde performans ölçüsünü belirlemeye yönelik etkin sistemlerin kurulmasında kurumlara yardımcı olacak pratik bilgiler sağlamaktadır.

Bu dokümanın hazırlanmasında emeği geçen herkese, özellikle de rehberin derlenmesinden ve yayıma hazırlanmasından sorumlu olan Heater Felton'un çalışmasına teşekkür ederim.

D. W. Challen

Sekreter

Ekim 1997

# 1.Giriş

Bu doküman, genel bütçeli kuruluşların yöneticilerine, kurum içi yönetim amaçları ve hesap verme sorumluluğunun gerekleri bakımından performansın ölçülmesi ve performans bilgisi hakkında bilgi sağlamak üzere hazırlanmıştır. Hem performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili ana kavramlara giriş, hem de performans hakkında bilginin üretimi, kullanımı ve yönetimi için temel bir rehber niteliğindedir.

Doküman, her ne kadar, uygulamaya odaklansa da, performans bilgisinin üretimine ve bu bilgiden yararlanmaya yönelik prosedürlerin bir özeti olarak görülmemelidir. Örneğin bütçe amaçları bakımından performans bilgisinin raporlanmasına yönelik spesifik gereksinimlere dokümanda yer verilmemiştir. Bu doküman daha çok performans bilgisinin kurum içi ve kurum dışı amaçlar açısından üretilmesine ve yönetimine yardımcı olabilecek genel bir rehberlik sağlamaktadır.

Dokümanın odaklandığı konunun gerisinde iki önemli ilke bulunmaktadır:

- performans bilgisinin yönetimi kurumsal bir sorumluluktur; ve
- performans ölçülerinin belirlenmesi ve bunlardan yararlanma kurumun planlama, bütçeleme ve raporlama süreçlerinin ayrılmaz parçası olmalıdır.

Doküman altı ana başlık altında şekillendirilmiştir:

- performans ölçümünün amaçları,
- performans bilgisinin ve ölçülerinin temel özellikleri,
- performans değerlendirme kriterleri,
- performans ölçme ve değerlendirme süreçleri,
- performans ölçülerinin belirlenmesi ve bunlardan yararlanma,
- performans bilgisinin yönetimi.

Bu doküman, sürekli başvurulabilecek bir kaynak olup, belirli amaçlar için önemli bilginin kolaylıkla anlaşılıp, açıklanabilmesi için kaleme alınmıştır. Her bölüm somut bir konuya odaklanmakta ve performans ölçümünün boyutları ile ilgili muhtelif sayıdaki konuyu ve ilkeyi özetlemektedir. Örneğin;

- performans bilgisini üretmede ve bundan yararlanmada bazı ortak sorunlar,

- performans bilgisi yönetiminin temel prensipleri,
- performans ölçülerini belirlemeye ve bunlardan yararlanmaya dönük bazı genel ilkeler,
- performans ölçülerini değerlendirmeye yönelik kontrol soruları,
- kalitenin değerlendirmesiyle ilgili sorunlar,
- müşteriler ve tüketicilerle anket yapılmasıyla bağlantılı meseleler,
- performansın boyutları,
- kamu sektörü çıktılarının temel özellikleri.

Metin içinde, ayrıca şekiller ve kutular önemli kavramlarla ilgili tanımlara, tasvirlerle, açıklamalara ve örneklere kolayca ulaşmayı sağlamaktadır.

### **Performansın Ölçülme Nedenleri**

Genellikle, ölçülen yapılıdır.

Sonuçları ölçmezsen, başarılı ya da başarısız olduğundan söz edemezsin.

Başarıyı göremezsen, onu ödüllendiremezsin.

Başarıyı ödüllendiremezsen, muhtemelen, başarısızlığı ödüllendirirsin.

Başarıyı göremezsen, ondan dersler çıkaramazsın.

Başarısızlığı kabul etmezsen, onu düzeltemezsin.

Sonuçları sergileyebilirsən, kamuoyunun desteğini alırsın.



## **2. Performans Niçin Ölçülür?**

Performans ölçümü kendi başına bir amaç olarak yapılan bir iş değildir. Karar almada yararlanmak üzere uygun ve güvenilebilir bilginin edinilmesini sağlamak için, gerektiğinde işletilen bir süreçtir.

Karar alanların, iyi yönetim için temel niteliğindeki şu iki soruya uygun şekilde yanıt verebilmek için performans hakkında ilgili, doğru ve güvenilir bilgiye devamlı olarak ulaşmaları gerekir:

*İşimizi ne kadar iyi yapıyoruz?*

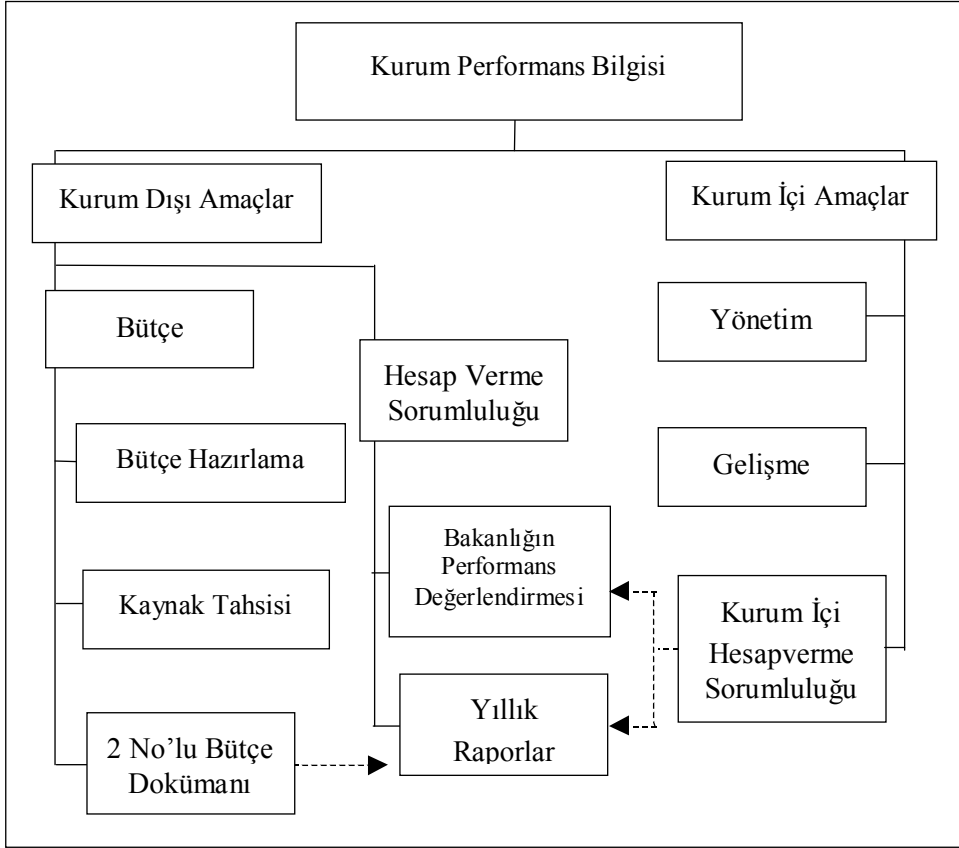
*Nasıl daha iyi yapabiliriz?*

Performansın sistematik olarak ölçümü ve değerlendirmesi sayesinde, şu türden sorularla daha iyi bilgilere sahip olarak, bize yardımcı olacak kanıtları elde ederiz:

- mevcut hizmetler daha ne kadar iyi yapılır?
- Hizmetler onlardan yararlananların gereksinimlerini daha ne ölçüde iyi karşılar?
- Sağlanan hizmetler, hükümetin (devletin) kurumdan beklediği performansla tutarlı mıdır?

Performans bilgisine kurum içi ve dışı amaçlar (Şekil 1) bakımından ihtiyaç duyulur. Bu türden bilginin zamanında elde edilebilirliği, performansın nasıl geliştirileceği hakkında bilgiye dayalı kararların alınmasını sağlar.

## Şekil 1: Kurum İçi ve Kurum Dışı Amaçlar Bakımından Performans Bilgisi



### Ölçüm Yapmanın Amaçları

Çıktı performans ölçüleri kurumlara ve hükümete şu konularda yardımcı olmak üzere bilgi sağlar:

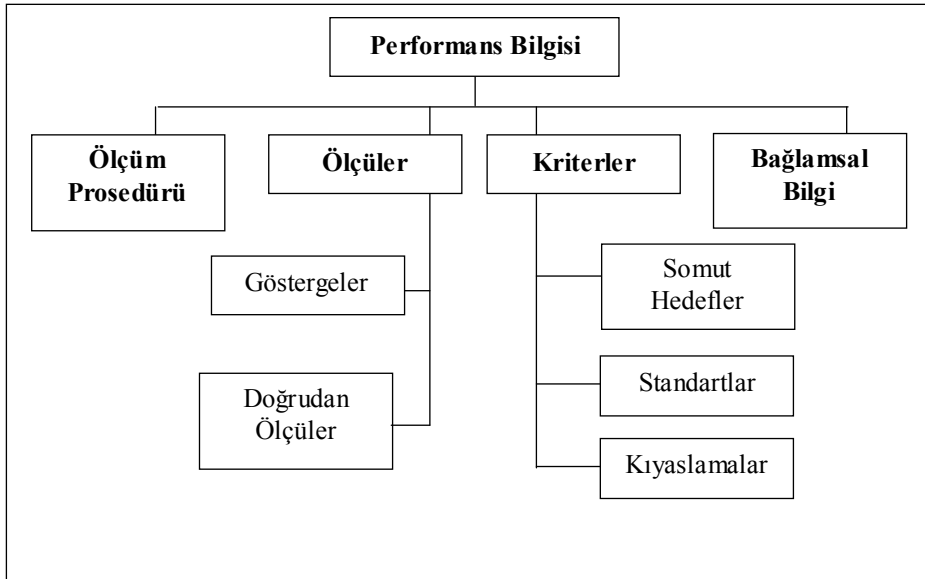
- yapılmakta olanları izleme,
- doğru işlerin yapılıp yapılmadığını değerlendirme,
- değişikliklere uyum gösterme,
- değişimi yönetme,
- başarıların hesabını verme,
- mal ve hizmetlerin tedarikini geliştirme.

Bir kurum stratejik olarak odaklandığı performans bilgi sisteminin bir parçası olarak performans ölçülerini belirleyip yönetmesi durumunda hem hükümet (devlet) hem de kurum yöneticileri tutarlı, güvenilir ve zamanlı bilgiye ulaşabilirler. Bu durum, hükümeti ve kurum yönetimini stratejik karar almanın ve kaynak tahsisinin geliştirilmesi açısından daha elverişli bir duruma getirir. Bilgiye dayalı daha iyi karar alınması hizmet sunumlarının daha etkin ve verimli hale gelmesi ve toplum için daha gelişkin etkiler yaratılması ile sonuçlanmalıdır.

Hesap verme sorumluluğunun raporlanması bakımından kurum yöneticilerinin etkinlik, verimlilik ve uygunluk göstergeleri türünden kurum dışına yönelik çıktı ölçülerine odaklanılması gerekir. Kurum yöneticileri, özellikle, kurum içi yönetim amaçları bakımından çok geniş ölçekli bir dizi ölçüye (doğrudan çıktı üretme ölçüleri ve performans göstergeleri) de ihtiyaç duyar.

Kurum içine odaklanan ölçülere dayanarak üretilen bilgiden, çıktı üretiminin izlenmesi ve derhal veya kısa vadede sunulan mal ve hizmetlerin geniş bir tüketici, müşteri veya toplum kesimi üzerinde istenen muhtemel etkiyi yaratması amaçlarıyla yararlanır. Bu türden ölçüler yöneticilere, kurumun değişiklikleri belirleyip onlara uyum sağlamasına ve süreklilik temelinde mal ve hizmet üretimini geliştirmesine katkıda bulunacak bilgiyi sağlar.

## Şekil 2: Performans Bilgisinin Dört Unsuru



### **3. Performansı Bilgisi Nedir?**

#### **Performans bilgisi yapılan işlerle ilgilidir**

Performans bilgisi hedefler, planlar ve tasarlananlarla ilgili olarak karar almak amacıyla sistematik biçimde toplanan bilgidir. Bu bilgi, karar almada kanıt olarak yararlanmaya elverişli olan performans hakkındadır. Sayılar (veri veya nicel bilgi), veya kelimeler (nitel bilgi) ve birbiriyle bağlantılı dört unsurdan (Bkz. Şekil 2) ibaret formatta olabilir.

Performans bilgisinin dört unsuru şunlardır:

- ölçü -doğrudan veya bir gösterge şeklinde olabilir,
- ölçüm prosedürü -ölçü hakkındaki bilginin nasıl toplanacağını ve yorumlanacağını açıklar,
- başarıyı değerlendirmede yararlanılacak kriterler -somut hedefler, standartlar veya kıyaslama biçiminde olabilir,
- konuyla ilgili (bağlamsal) ve açıklayıcı bilgi -kriterlere uygun olarak ölçüye kıyasen başarılanın ne olduğunun duyurulmasıdır.

Performans bilgisi, kurumda yapılmakta olan işlerle değil, kurumun başarmış olduğu işlerle ilgilidir. Ara çıktılar, üretim oranları, faaliyet toplamları türünden sürece ilişkin veriler, iş yükü ölçüleri, talebe ilişkin ölçüler performans hakkında kendi başlarına kanıt sağlamazlar. Bu türden ölçüler; çıktı üretiminin zamanında yapılması ve kalite ve maliyet ile ilgili somut hedeflerin karşılanması bakımından kurum yönetimine yarar sağlarlar.

İş yükü ve talep ölçüleri, kurumun performansının ve faaliyette bulunduğu bağlamın anlaşılması bakımından ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlayabilmeleri nedeniyle zaman zaman performans göstergeleri ile birlikte rapor edilir.

### Çalışma Faaliyetinin Ölçüleri

Performansın raporlanmasında yapılan ortak hata, çalışma faaliyetinin ölçülerinden bunlar sanki performans göstergesiymiş gibi yararlanmaktır. İş yükü ölçüleri, kişilerin bir şeyler başarıp başarmadıkları hakkında bilgi sağlamaz, ancak ne kadar sıkı çalıştıkları hakkında bilgi verebilir.

*Örneğin,*

Bir hizmetten yararlananların sayısı önemli bir çevresel faktör ölçüsü (hizmete olan talep niteliğinde) olup; kurumun bu talebe ne kadar yanıt verebildiğinin (yani ne kadar iyi performans gösterdiğinin) raporlanması değildir.

Belirli bir hizmet düzeyinde bir yılda kişi başına düşen işlem gören kişi sayısı, izlenen performans düzeyindeki değişiklikler üzerinde bir etki yaratan diğer dış faktör hakkındaki açıklayıcı bilgilerle birlikte, uygun bir performans ölçüsü olabilir.

### Nicel ve Nitel Bilgi

Performans bilgisi iki biçimde olabilir:

- Nicel -yani; sayısal bir değer söz konusudur,
- Nitel -yani; performansın temel özellikleri kelimelerle tasvir edilir.

Bunun anlamı performans bilgisinin istatistikî veri ya da anlatım şeklinde olabileceğidir.

Nitel performans bilgisi çok değişik kaynaklardan edinilebilir. Örnek olarak;

- Paydaşlarla yapılan mülakatlara dayanan raporlar,
- uzmanların verdiği yazılı görüşler,
- mülakatlar, periyodik anketler veya odak gruplardan yararlanma suretiyle elde edilen müşteri görüşlerinin özetleri,
- Özel olarak yapılan denetimler, değerlendirmeler, araştırma etüdüleri.

Performansın değerlendirilmesinde hangi tür bilgiye ihtiyaç duyulacağına karar verilirken, bilginin toplanma amacına ve performans bilgisinin içeriği hakkındaki kararlara odaklanmak önem taşır.

Performans ölçülerinin belirlenmesinde yaygın biçimde yapılan üç hata şunlardır:

- çok fazla sayıda ölçü belirlemek,
- her bir çıktı için yalnızca tek bir ölçüden yararlanmak suretiyle çıktı performansını ölçmek,
- yalnızca kolaylıkla ölçülen sayısal verilere, etrafta hemen bulunabilecek ölçülerden elde edilen tipik verilere yoğunlaşmak.

Performans ölçülerini saptamaya yönelik ilk girişimler, genelde, bir çoğu faaliyet ve girdi ölçüleri olan çok sayıda ölçünün belirlenmesine neden olmaktadır. Bütün ölçüler kurum içerisinde değişik kademelerdeki yönetim veya hesap verme sorumluluğu amaçları için yararlanılabilen bilgiyi sağlamakla birlikte; ölçüler aracılığıyla elde edilen bilgi kümesi kullanışsız ve raporlamayı hedeflememiş olabilir.

Anlamli olması bakımından performansla ilgili bir raporun az sayıda önemli gösterge setine odaklanması gerekir. Özellikle, hangi amaçla bilgiye ihtiyaç duyulduğunun bilinmesi ve rapor okuyucusunun alacağı kararın niteliği performans ölçülerinden yararlanmada başarının anahtarıdır.

Performans raporlamasının basitleştirilmesine yönelik yaklaşımlar, genellikle bir çıktının performansını temsil eden yalnızca tek bir ölçünün seçimi ile sonuçlanmaktadır. Çok basit görünen problemi karmaşık hale getiren bu tür girişimler performans ölçüsünden yararlanma konusunda ortak kabul görmekte ve tartışmalara neden olmaktadır.

Tek bir ölçü nadiren çıktı performansının tek cephesini yeterli şekilde belgeler. Daha çok, dengeli bir performans görünümü elde etmek için bir kaç kriterleri kapsayan bir ölçü setine ihtiyaç duyulur. Genellikle, aksi istikametleri yansıtan göstergelere sahip olmak yararlıdır.

Mevcut verilerden, mümkün olduğunca, yararlanılmasına rağmen, bunların kritik edilmeden kullanılması, muhtemelen, performans ölçülerinin;

- uygun performans boyutlarına odaklanamamasına,
- sağlıklı olmamasına,
- açıklama gücüne sahip olmamasına

neden olabilir.

Geçerliliği ve güvenilirliği test etmek üzere uygulanan istatistikî kurallar dolayısıyla, nitel olanlardan daha kullanışlı, daha “tarafsız” ve daha güvene layık olduğu düşünülen nicel ölçülere, geçmişte, kimi zaman aşırı vurgu yapılmıştır. Ancak, hatırdta tutulması gereken iki husus bulunmaktadır:

- sübjektiflik nicel ölçülerin yararlılığı ve geçerliliği üzerinde (örneğin; bir ölçünün ilgi odağına karar verme süreci veya bir ankette sorulan soru aracılığıyla) etki yaratabilir.
- rakamların tek başlarına “bir şeyler anlatabilmesi” ve etkin karar alma bakımından yöneticilere yeterli bilgi sağlaması güçtür.

Nicel ölçülerin özellikle sunulduğu performans raporlarında iki hataya sıkça rastlanmaktadır:

- ulaşılan performans düzeyinin nasıl yorumlanması gerektiğine dair rehberlik veya açıklayıcı bilgi sağlanamaması,
- ulaşılan performans düzeyi yorumlanırken dışsal etmenlerin dikkate alınmaması.

Nitel bilgi bir kurumun performansının anlaşılmasında çok önemlidir. Pek çok durumda, nitel ölçülerden elde edilen çıktı performansının özel bir boyutu hakkında elde edilen bir kanıt, belirli kararlar açısından, nicel verilerin sağladığından daha uygun olacaktır. Bu yüzden, yöneticiler açısından performansın ölçülmesi güç yönlerinin raporlanması ya da ihtiyaç duyulan açıklayıcı bilginin sağlanması bakımından nitel ölçülere ulaşılması yaşamsal önem taşımaktadır. Nicel ölçüler nadiren kendi başlarına kullanılmalıdır.

### **Performans ölçülerinin anlamlı biçimde raporlanması**

Performans ölçülerinin anlamlı biçimde raporlanması tasvire dayalı yorumu gerektirir.

Bu yorum şu hususları kapsar;

- çevre hakkında bağlamsal irdeleme ve
- ölçünün önemi hakkında bir mülahazayı içeren yorumlayıcı bir analiz.

Yönetim bilgi sisteminden temin edilen raporlar türünden basit rakamlar çok az şey anlatır ve yanıltıcı olabilir.

### ***Dışsal Faktörler***

Performansı etkileyen dış faktör ölçülerinin rapora performansın kısmen açıklanması biçiminde dahil edilmesi yararlı olabilir. Örneğin, müşteri talebinin yoğunluğundaki ( iş yükü değişikliği) veya niteliğindeki değişiklikler, kendileri çıktı performansının göstergeleri olmasa da, çevredeki değişiklikler hakkında önemli bilgiler sağlayabilirler.

Ekonomik, sosyal ve demografik çevrede meydana gelen değişiklikler etkinliği ve verimliliği etkileyebildiğinden bunların raporlanması gerekir. Bu değişikliklerin yarattığı etki, örneğin, önemli personelin kaybına, bütçe kısıtlamalarına, yasal değişikliklere, kalifiye elemanlara ücret vermeye ve onları elde tutabilmeye yönelik kurum kapasitesini etkileyecek politikalara yol açabilir.



## **4. Ölçü Türleri: Doğrudan Ölçüler ve Göstergeler**

### **Ölçüler**

Ölçü, yapılacak ölçüm bakımından ilgi noktasını tanımlayan açık bir ifadedir: Yani, ölçü ölçülecek olanın ne olduğunu belirler.

Bir ölçü bakımından spesifik ilgi noktası şunlar olabilir:

- alıcıların ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetlerin kalitesi,
- bir hizmetin zaman ve maliyet gereklerine uygun olarak üretimi,
- üçüncü bir tarafça maliyeti karşılanan bir çıktının müşteri üzerinde yarattığı etki,
- hizmetin toplum üzerinde yarattığı etki,
- mal veya hizmetin sunumunda kullanılan girdiler.

Performans bilgisi ya doğrudan ölçüler ya da göstergelerden (dolaylı ölçüler) yararlanmak suretiyle elde edilebilir.

Doğrudan ölçüler ve performans göstergeleri belirlenirken veya seçilirken, bir ölçüden yararlanmak suretiyle üretilen bilginin uygun kalitede olmasına özen gösterilmelidir. Elde edilen bilginin kaliteli olmasını sağlamak için ölçülerin;

- geçerli, (ölçüler aslında ölçmeleri gereken temel özellikleri ölçerler)
- güvenilir, (çünkü, verili koşullar göz önüne alındığında, ölçüye kıyasen üretilen bilgi önemli biçimde bir farklılık göstermeyecektir)
- amaca uygun,
- doğru ve
- zamanlı

olması gerekir.

## Doğrudan Ölçüler

Doğrudan ölçüler belirli faaliyetler, süreçler veya çıktı üretim sistemlerinin fiilî sonuçları hakkında kanıt sağlamalıdır (Şekil 3).

Doğrudan ölçüler somut hedeflerle bağlantılı olarak yapılan işlere odaklanır ve neler yapıldığı, neler üretildiği veya başarıldığı ve ilgili faaliyetin düzeyi hakkında bilgi sağlayabilir. Bunlar, örneğin; tutumluluğu, iş yükünü, hizmete duyulan talebi, altküme-çıkıtı ürününü ve çıktıyı ölçebilirler.

### Farklı Nitelikteki Doğrudan Ölçü Türlerine İlişkin Örnekler

- *Tutumluluk*: Her bir girdi birimine düşen maliyet örneğin; personelin çalışma süresi.
- *İş yükü*: İşlem gören olguların sayısı.
- *AltKüme-çıkıtı (ya da ara çıkıtı) ürünü*: Personelin saat başına düşen işlem ortalaması.
- *Çıkıtı*: Ameliyat için ortalama bekleme süresi.

### Şekil 3: Doğrudan Ölçü Türleri



İş yükü, malzeme miktarı, talep ölçüleri gibi “faaliyet” düzeyine veya “girdilere” odaklanan doğrudan ölçülerin performansı ölçmediği hatırlanmalıdır. Bu türden ölçüler insanların ne kadar çok çalıştığı, tüketilen kaynakların miktarı hakkında bilgi sağlayabilir; ancak bir şeylerin başarılıp başarılmadığı hakkında bilgi vermez.

Yine de, bazı doğrudan ölçüler performansı ölçer. Çıktı ölçüleri, performansın doğrudan ölçüsü olup önceden belirlenen somut hedeflere ve standartlara göre bir ürün veya hizmetin teminindeki standart, maliyet, vaktindelik ve nicelik hakkında bilgi sağlar; bir çıktının planlandığı gibi üretilip üretilmediğini ölçer.

Çıktıların elde edilmesinde gösterilen performansın değerlendirilmesinde yararlanılan doğrudan ölçüler genellikle şu hususlara odaklanmaktadır:

- çıktıların niceliği; örneğin, miktar, arz düzeyi,
- çıktıların kalitesi; örneğin, kabul edilen bir standart,
- çıktıların zamanlılığı; örneğin, teslim veya cevap verme süresi,
- çıktı maliyeti; örneğin, çıktı birimi başına düşen maliyet ve toplam maliyet.

Bunların tümü doğrudan performans ölçüleridir ve performansın kendi başlarına göstergeleri değildir.

## **Performans Göstergeleri**

Göstergeler dolaylı ölçülerdir. Bir çıktının üretimindeki bir aşamada gerçekleştirilen işlerin performansın bir diğer aşamadaki veya düzeydeki sonucunu nasıl daha iyi bir hale getirildiğine dair kanıt sağlar.

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.

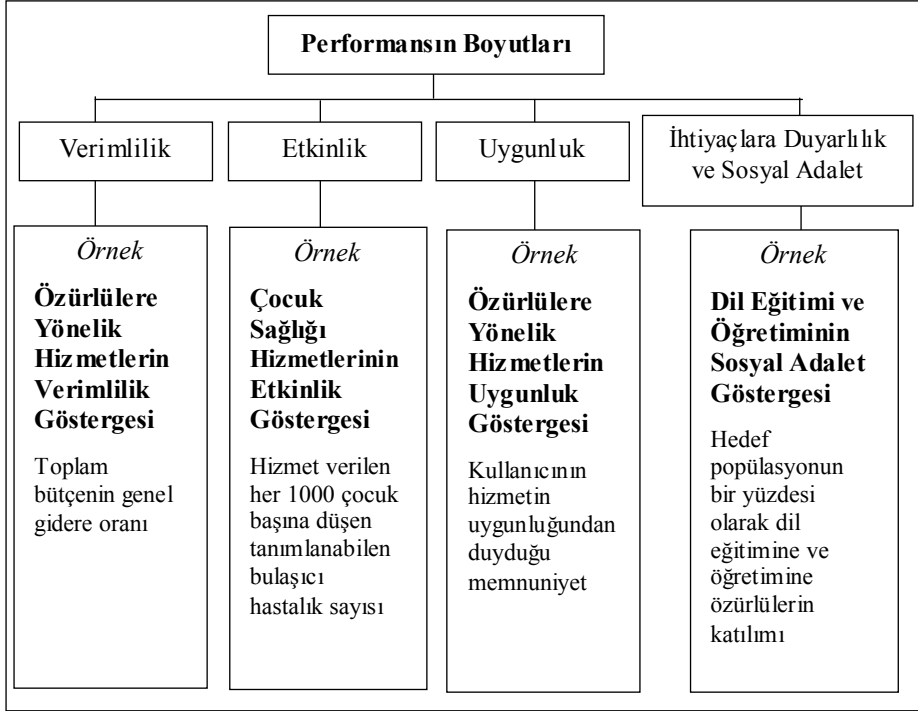
Örneğin;

1. *Devlet İlkokul Eğitimi: Kayıt Yapma Endeksi*  
Eyaletteki bütün okullara tam gün ve eşit biçimde kayıt olmanın yüzdesi olarak her birimdeki kayıt sayısı.
2. *Mahkumlardan Toplam Yararlanma Yüzdesi*  
Ortalama mahkum sayısının yararlanılabilir mahkum sayısına bölünüp 100'le çarpımı.
3. *Mahkumların Kaçma Yüzdesi*  
30 Haziran itibariyle, 12 aylık dönem içinde açık ve kapalı cezaevlerinden kaçan toplam mahkum sayısının yıllık ortalama mahkum sayısına bölünüp 100'le çarpımı.
4. *Acil Yardım Servisine Gelenlerin 28 Gün İçinde Hastaneye Yeniden Başvurma Oranı*  
Ölümler hariç olmak üzere, 28 günlük dönem içinde hastaneye yapılan toplam başvuru sayısının yüzdesi olarak hastaların acil yardım servisine yeniden başvuru sayısı.
5. *Avustralya Sağlık Standartları Kurulunca Yetki Verilen Hastanelerin Yüzdesi*  
Kurulun yetki kapsamı içindeki toplam hastane yatak sayısının yetki verilen hastanelerin yatak sayısına oranı.
6. *Her Şirket Bölünme Olayı Başına Düşen Kullanıcı Sermaye Maliyeti*  
Şirket bölünme olayına göre bölünen aşınma ve fırsat maliyeti.

Etkinlik, verimlilik, amaca uygunluk, ihtiyaçlara duyarlılık ve eşitlik veya sosyal adalet gibi önemli çıktıların performans boyutları değerlendirilirken göstergelerden yararlanır (Şekil 4). Örneğin yukarıda 4-6 numaralı paragraflardaki ölçüler Kamu Acil Servis Hastanelerinin performansının boyutları açısından aşağıdaki sonuçlara dönüştürülmüştür:

- ölçü 6 bir verimlilik göstergesidir.
- ölçü 5 bakım süreçlerinin kalitesine ilişkin genel temsili bir ölçü olup etkinlik göstergesi olarak kullanılmaktadır.
- Ölçü 4 bir ulusal standardı göstermek üzere belirlenmiş olan kalite boyutuna ilişkin ölçü olup, etkinlik göstergesidir.

#### Şekil 4: Göstergelerden Yararlanmak Suretiyle Ölçülebilen Performans Boyutları



Performansın ölçümüne uygulandığında, “gösterge” teriminin iki anlamı bulunmaktadır. Gösterge; ya

- başarımın nasıl ölçülebileceğini tanımlayan açık bir ifade; ya da
- daha genel performansı açıklayan ve belirli bir performans boyutu hakkında (bir veri seti veya kanıt niteliğindeki) bilgi

olabilir.

### Örnek: Bir Çıktı Göstergesinin Uygunluğu

*Uygunluk:* İhtiyacı veya talebi karşılamak üzere yürütülen çaba hakkında bilgi.

*Çıktı uygunluk göstergesi:*

*Ölçünün ilgi noktası:* Devlet okullarında ilkokul öğrencisinin kayıt yaptırması.

*Gösterge:* Tasmanya'daki toplam ilkokul kayıtları içerisinde devlet okullarına yapılan kayıtların payı.

*Kriter:* Avustralya ortalamasıyla karşılaştırma.

“Gösterge” terimi, işaret etmek; sergilemek; bir şey hakkında fikir vermek veya bir şeyden anlam çıkarılmasını sağlamak anlamında “göstermek” fiilinden türetilmiştir. Göstergeler bir kurumun performansı hakkında, performansın yalnızca ölçülen boyutundan daha genel bir anlam çıkaran kanıtlar sunar.

Doğrudan ölçülerden farklı olarak performans göstergeleri, ölçümü yapılan boyut açısından fiili başarı hakkında bir kanıt olarak yararlanılacak bilgiyi üretmez. Göstergeler, neden/sonuç bağlantılarının açık olmadığı alanlarda ve performansta meydana gelen değişikliklerin doğrudan ölçülmesinin güç olduğu yerlerde performansa rehberlik sağlar.

Göstergeler, örneğin yapılan iş ile ihtiyaç arasındaki veya sunulan hizmet ile hedeflenen sonuçlar arasındaki ilişkilere odaklanır. Bu nedenle, göstergeler bazen görelî ölçüler olarak adlandırılır.

Performans göstergelerinden yararlanmaya yönelik temel ilke karşılaştırmadır. Bir endeks, bir oran, birim başına düşen ölçü veya benzeri ölçü bizatihi bir karşılaştırma biçimidir. Buna ilaveten, bir performans göstergesine karşın başarılan somut hedefler, standartlar veya kıyaslamalar gibi önceden belirlenen kriterlerle yapılan karşılaştırma aracılığıyla değerlendirilir. Performans düzeyleri; kaydedilen ve analiz edilen bir zaman dilimi içerisindeki trendler veya bir değişiklikten önce ya da sonra ölçüldüğünden, bilginin anlamı ancak daha önceden belirlenen bir somut hedef veya diğer kriterler ile karşılaştırma yapılmasıyla açıklık kazanır.

Kriterler kurumun performansa yönelik beklentilerini temsil eder. Bir performans ölçüsünden, başarıyı değerlendirebilmek bakımından yararlanabilmek için, her ölçünün en azından ölçüyle birlikte kullanılmak üzere belirlenmiş ve onunla bağlantılı bir kriterinin bulunması gerekir.

### **Planlanmayan Sonuçlar**

Üst yönetimin ilgilendiği ciddi konulardan biri, performans bilgi yönetim sisteminin önemli ancak öngörülmemiş sonuçlarla nasıl başa çıkacağıdır.

Başarı ve başarısızlık hakkındaki kararların yalnızca daha önceden belirlenmiş amaçlara ve somut hedeflere ilişkin beyanlarına dayandırılması durumunda, planlanmayan sonuçlar beklenenlerden daha önemli olsalar bile önemsenmeyebilir.

Çıktı planlanmış olanlardan farklı sonuçlar üretirse, ne olur?

İstenmeyen sonuçlar etkinlik hakkındaki kararlara ne ölçüde katkıda bulunur?

Bu türden planlanmayan sonuçlar olumlu veya olumsuz olabilir, ancak, böyle bir durumda, performans izleme sistemi, bunları az da olsa dikkate alabilir. Planlanmayan sonuçlar hakkındaki bilginin bir daha toplanmaması da mümkündür.

## 5. Performansın Boyutları

Bir kurumun, Hükümet adına, topluma sunduğu hizmetlerin ne ölçüde iyi olduğunun değerlendirilmesinde, performansın ölçülebilecek altı temel boyutu bulunmaktadır:

- Tutumluluk (bir girdi ölçüsü),
- Hizmetin verimliliği,
- Hizmetin etkinliği,
- Yeterlilik (sonuçların planlananla karşılaştırılması),
- İhtiyaçlara duyarlılık, sosyal adalet ve eşitlik; ve
- Kalite.

### Tutumluluk

Tutumluluk, “*birim girdi başına maliyet*” olarak tanımlanır ve bir çıktının üretilmesinde yararlanılan kaynakların en aza indirilmesidir.

Tutumluluk, bir performans göstergesi olmayıp doğrudan bir ölçüdür – fiilen yapılanlara ilişkin bir ölçü. Sunulan hizmetin üretiminde, kullanılan girdi üzerinde yoğunlaşır. Bu ölçü, özellikle kurum içi yönetim açısından yararlı olup bir hizmet veya satın alma sözleşmesinin parçası olarak raporlanmayı gerektirebilir.

Bahse konu ölçü, performans göstergelerinin anlamını yorumlamada yararlı olabilecek önemli bağlamsal bilgileri de sağlayabilir.

### Verimlilik

Verimlilik, genellikle, kurumların, çıktılarını üretirken kaynaklarını ne ölçüde etkin kullandıklarını ifade etmek üzere yararlanılan bir terimdir. Verimlilik hem çıktı hem de sonuç seviyesinde ölçülebilir. Örneğin, ölçüler maliyet verimliliği ve üretim verimliliği türünden faaliyet verimliliği veya kaynak tahsisindeki verimlilik gibi sonuç verimliliği boyutlarına odaklanabilir.

Çıktı veya faaliyet verimliliği göstergeleri çıktılar olarak sonuçlanan kaynak girdileri ile bağlantılıdır. Bir etkinliğin ya da faaliyetin ne ölçüde iyi yürütülmekte olduğunu gösterirler.



Faaliyet verimliliği:

- Çıktı miktarı (yani, veri alınan girdi setinin ortaya çıkardığı maksimum çıktı),
- Maliyet (yani veri alınan girdi setinin üretilmesine bağlantılı olan en az maliyet ya da en az girdi),
- Çıktıların bileşimi (yani, veri alınan girdi seti için çıktıların optimum bileşimi)

açılardan ölçülebilir.

Verimlilik daha az veya aynı düzeydeki kaynakla daha fazla ya da daha kaliteli hizmetin üretilmesi demektir. Verimlilik esasen bir organizasyonun yapısı ve faaliyetleri tarafından belirlenir. Basit bir anlatımla, optimum performans ile fiili performans arasındaki ilişkidir. Optimum performans en uygun girdi bileşiminden en iyi şekilde yararlanılmasıdır.

Verimliliğin birim maliyeti ve üretim ile ilgili ölçüleri emek ve sermaye gibi spesifik üretim faktörleri için ayrı ayrı geliştirilebilir; örneğin, “suçluların personele oranı” ve “mahkum başına düşen varlıkların değeri” İslah Hizmetleri bakımından ulusal performans raporlaması için belirlenmiş iki etkinlik ölçüsüdür.

### **Verimlilik Ölçüleri**

*Maliyet verimliliği göstergesi:* Çıktı birimi başına maliyet (birim maliyeti)

*Üretim verimliliği:* Girdiler ve çıktılar arasındaki ilişkinin çeşitli boyutlarına ait ölçüler; örneğin, “birim maliyet” üretim verimliliğinin temsili bir göstergesi olarak da kullanılır.

*Üretkenlik dizinleri:* Temel alınan dönemden başka bir döneme ölçünün göreceli değişimi.

*Kaynak verimliliği:* Belirli bütçe sınırlamaları içinde en uygun hizmet bileşiminin üretimi.

Verimlilik ölçülerinden yararlanılırken özen gösterilmesi gerekir. Örneğin, bir kurumda kaynak tahsisini belirlemeye dönük verimlilik ölçülerinden yararlanılırken yapılabilecek tek bir basit hata ortalama verimliliğin marjinal verimlilikle karıştırılmasına sebep olacaktır. Bu ise, ortalama verimliliğin yüksek görüldüğü ancak hizmetin sunumunda daha küçük net etki yaratan bir çıktıya fazladan kaynak tahsis edilmesine yol açacaktır.

Verimliliğin ölçümüne çok fazla vurgu yapılması hedef kaymasına neden olabilir. Az sayıdaki somut performans hedefinin (çoğunlukla da sayısal olanlarının) yerini hizmet sunumu bakımından gerçekleşen amaçların (genel hedeflerin) alması durumunda böylesi bir durum meydana gelebilir. Bu nedenle, kurumun değişik tipteki ölçülerden dengeli bir kompozisyon içinde yararlanması ve çıktı tedarikinin amaç ve sonuçlarla açık ve net şekilde bağlantısını sağlamaya yönelik ölçülerin bulunması önemli hususlardır.

### ***Faaliyet verimliliğinin göstergeleri***

Faaliyetlere dönük verimlilik göstergelerinin çıkış noktası girdi ve çıktılar arasındaki ilişkidir.

Faaliyetlere dönük verimlilik göstergeleri hizmet sunumunun farklı boyutlarına ait ölçüler kadar üretim ölçülerini de kapsar. Faaliyet verimliliğinin göstergeleri aşağıdakilere benzer sorulara yanıt arar:

- Müşterilerimize hizmet sunmanın maliyeti kaç liradır?
- Bu maliyet daha önceki performansla veya başka bir kurumun benzeri hizmetleriyle nasıl karşılaştırılır?

### ***Sonuç verimliliği göstergeleri***

Sonuç verimliliği göstergelerinin ilgi alanı girdi ve sonuçlar arasındaki ilişkidir.

Sonuç verimliliğinin göstergeleri aşağıdakilere benzer sorulara yanıt arar:

- Çıktının maliyeti ile faydasını nasıl karşılaştırabiliriz?
- Çıktının etkin bir sonuç doğurup doğurmadığını nasıl anlarız?
- Sonuçların elde edilmesi bakımından çıktı daha etkin biçimde üretilebilir mi?
- Bütçe sınırlamaları içerisinde hizmetin optimum seviyede üretilip üretilmediğini nasıl anlarız?

### **Fayda Maliyet Ölçüsü**

Üretim sisteminin hedefleri veya planlananlar fiili sonuçlarla karşılaştırılır: Örneğin, “dolar maliyeti başına düşen net sosyal fayda”. Bu ölçü olumlu olanlar kadar öngörülmeven olumsuz sonuçları da kavrar ve çıktı üretim sistemi planlananların yanı sıra sosyal adalet hedeflerine de dikkat çeker.

### **Etkinlik**

Etkinlik hedeflere ulaşılmasındaki başarıyı ifade eder. Doğru faaliyetin yürütülmesi ve arzulanan bir etkinin yaratılması veya bir sonucun başarılmasıyla ilgilidir. Etkinlik bir organizasyon ile dış ortamı arasındaki ilişki tarafından belirlenir.

Etkinlik çok farklı kademelerde ölçülebilir. Bir hizmet, hedef kitleye ulaştığı ve yeterli biçimde üretildiği takdirde “faaliyet etkin” olabilir. Uzun vadeli politika hedeflerini yerine getirdiği ve planlanan sonuçları doğurduğu takdirde “politika olarak etkin” olabilir.

Etkinlik göstergeleri hizmetin sunumundaki değişik aşamalarda başarılı hedeflerin miktarına odaklanır.

Etkinlik göstergeleri, çıktıların şimdiki ve kısa vadeli etkilerle ve/veya uzun vadeli sonuçlarla bağlantısını kurar. Bütüncül hedefi başarma yolundaki adımları ölçer ve çıktıların arzulanan hedefleri başarmak için gereken niteliklere sahip olup olmadığını test eder. Ayrıca, hedeflerin başarıma derecesini gösterir.

Etkinlik hakkında bilgi toplama metotları arasında, uzun süreli araştırmalar ve değerlendirme projeleri kadar müşteri anketleri, gözleme dayalı etütler, odak gruplar, örnek olay çalışmaları gibi temsilî ölçüler sayılabilir.

Etkinlik şu bağlamlarda ölçülebilir:

- Çıktının yaratılan fiilî etkiyle karşılaştırılması,
- Çıktının planlanan sürecin aşamalarıyla veya üretim sisteminin hedefleriyle karşılaştırılması,

- Üretim sisteminin hedefleriyle fiilen yaratılan etkinin mukayese edilmesi,
- Sonuç birimi başına düşen çıktı oranı,
- Başarılı sonuç birimi başına düşen maliyet (maliyet etkinliği),
- Birim maliyet başına düşen net sosyal fayda,
- İstenmeyen önemli etkiler yaratılmadan bütçedeki hedeflerin karşılanma başarısı,

Genel etkinlik ölçüleri aşağıdakilere benzeyen soruların yanıtlarını arar:

- Çıktı kaynak tahsis amacını gerçekleştiriyor mu?
- Ne tür işler planlanan sonuçların başarıldığının kanıtı olarak gösterilecek?
- Çıktı en etkin ve en verimli şekilde mi elde ediliyor?

Maliyet etkinlik ölçüleri aşağıdaki gibi sorulara yanıt arar:

- Hizmet sunum yaklaşımından en düşük maliyetle mi yararlandı?
- Alternatif sunum yaklaşımları hedeflerin en ehven maliyetlerle başarılmasını sağlayacak mı?
- Kullanıcı fiyatı uygun mu?

### Etkinlik Göstergeleri

Etkinlik göstergeleri genel nitelikteki soruya yanıt verir:

- Çıktı planlanan sonuçları veriyor mu (ya da vermesi mümkün mü)?

Maliyet etkinlik göstergesinin formülü şöyledir:

- Başarılı sonuç birimi başına maliyet

Çıktı etkinliğinin genel ölçüsü ile ilgili formül ise şöyledir:

- Sonuç biriminin çıktılara oranı (veya bu çıktıları üretmede kullanılan kaynaklara)

**Bir çıktı etkinlik göstergesi örneği:**

**Ölçünün konusu:** Tasmanya Güzel Sanatlar Akademisinde kaynak aktarılan sanat faaliyetlerinin yarattığı etki.

**Göstergesi:** Sağlanan yardımın ve kredinin birim lirasına düşen kaynak aktarılan etkinliğin seyirci sayısı.

**Kriter:** Bir önceki yılki hedefle ve somut hedefle karşılaştırma.

## Uygunluk

Uygunluk, başarılan hedeflere olduğu kadar onların sunum tarzına da odaklanır. Örneğin, bir hizmetin bir başka şekilde veya bir başka tedarikçi tarafından sunulmasının gerekip gerekmediği; hizmetin doğru müşteri grubuna sunulup sunulmadığı; mevcut hizmet sunum biçiminin sürdürülebilir olup olmadığı; hizmete gerçekten ihtiyaç olup olmadığı konularıyla ilgilidir. Uygunluk, bazen, çıktı etkinliğinin bir boyutu olarak değerlendirilir (örneğin; 1997 yılı Kamu İdaresi Satın Almaları Hakkında Rapor'a bakınız, sf.12-13).

Uygunluk, bir çıktının planlanan sonuçlarının (veya hedeflerinin) müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarını ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığıyla ilgilidir. Uygunluk aşağıdaki bağlamda ölçülebilir:

- yeterlik,
- sürdürülebilirlik,
- konuyla ilgili olma,
- sonuç veya politika başarısı.

Bir hizmetin uygunluğu birkaç şekilde yorumlanabilir: Hedeflerin karşılanıp karşılanmadığı veya hizmetin hedefleri karşılama şekli ile alakalı olabilir. Örneğin, Yaşlıların Bakımına yönelik uygunluk göstergeleri “sunulan bakımın yoğunluğu ve yararlılığı”nın değerlendirilmesini ve “hedeflenenin uygunluğu”nu kapsar. Hastaneler bakımından “her 1000 nüfus başına ayrı yaşama” hizmetinin uygunluğuna eğilen bir yeterlilik göstergesidir.

### **Uygunluk Göstergelerinin Türleri**

#### *Çıktı uygunluk ölçüleri*

Gösterilen çaba ve performans hakkındaki bilgi toplumsal ihtiyaç ve talep ölçüleriyle ilgilidir.

#### *Örneğin:*

- Gösterilen çabalarla ihtiyaçlar arasındaki paralellik,
- İhtiyaç düzeyine kıyasen performans etkinliğinin uygunluğu,
- Yüksek risk grupları ve yetki alanındaki hedef kitle ile ilgili olarak uygun müşteri grubuna hizmet edilip edilmediği,
- Toplumdaki hizmet bilinci.

#### *Sürdürülebilirlik*

Dönem boyunca yaratılan etkinin veya elde edilen sonuçların kalıcılığı

#### *Konuyla ilgili olma*

planlanan sonuç ile fiili etki arasında nitel ve nicel olarak ölçülen ilişki.

#### *Sonuç veya politika başarısı*

Bu ölçüler paydaşların ihtiyaç tatmin düzeyi ve planlananların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin belirlenmesi ve ölçülmesiyle ilgilidir.

Uygunluk ölçüleri aşağıdaki sorulara cevap arar:

- Devletin çıktı tedariki ve finansmanı için gerçekçi alternatifleri bulunuyor mu?
- Çıktı devletin politika öncelikleri ile uyuyor mu?
- Çıktı mevcut ihtiyaçlar bakımından yeterli mi?

- Kaynak ihtiyacındaki/elde edilebilirliğindeki belirli değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda, gelecek üç yıllık dönem boyunca hangi hizmet düzeyi sürdürülebilir?
- Uygun müşteriye veya yetki alanı dahilindeki hedef kitleye hizmet veriliyor mu?

### **Konuyla İlgili Gösterge Örneği**

*Konuyla ilgili olma*

- Bir çıktının planlanan sonuçlarının ihtiyaçları ve beklentileri karşılama derecesi.

*İlgili Çıktı Göstergesi*

*Ölçünün konusu:* Bakım Hizmetlerinin Uygunluğu: Devlet Acil Bakım Hastanelerinde müdahale oranlarındaki sapmalar.

*Gösterge:* Belirli işlemler bakımından 1000 kişi başına düşen taburcu olma sayısı.

*Kriter:* Önceki yıllara ait performansla ve Avustralya kıyaslama rakamını karşılaştırma.

### **Sürdürülebilirlik Göstergesi Örneği**

*Sürdürülebilirlik*

- Dönem boyunca yaratılan etkinin veya elde edilen sonuçların kalıcılığı.

*Çıktı sürdürülebilirlik göstergesi*

*Ölçünün konusu:* Özürlü öğrencilerin öğrenme sonuçları – Tasmanya Eğitim Diploma derslerinde başarılı olma.

*Gösterge:* 11-12 yaşındaki özürlü çocuk sayısına düşen “özürlü öğrenciler” tarafından başarıyla tamamlanmış ders sayısı.

*Kriter:* Karşılaştırma şu konularda yapılabilir:

- Öğrenci başına düşen ders bakımından Tasmanya ortalama rakamı,
- Dokuz yıllık trend.

## **İhtiyaçlara Duyarlılık, Sosyal Adalet ve Eşitlik**

İhtiyaçlara duyarlılık, sosyal adalet ve eşitlik bir hizmet sunumun toplam nüfus veya belirli bir müşteri ya da alıcı grubu üzerinde yaratabileceği etkiyle veya ortaya çıkan nihaî etkiyle ilgilidir. Kalite, uygunluk, hizmet standardı ve hizmetin yaygınlığı konularında müşteri algılamaları; hizmet sunumunda ihtiyaçlara duyarlılık ve eşitlikle ilgili problemlerin çözümü bakımından kanıt oluşturur. Bununla birlikte, müşteri üzerinde yaratılan etki yalnızca anketlerden, araştırmalardan ve derecelendirmelerden yararlanmak suretiyle dolaylı olarak ölçülebilir.

İhtiyaçlara duyarlılık göstergeleri, kamu talep ve tercihlerinin karşılanma derecesini ölçer. Sosyal adalet veya eşitlik göstergeleri, özellikle, değişik genel kabul görmüş hakkaniyet kriterlerine uygun olarak demografik özelliklerle ilgili hizmet dağılımını ölçer.

İhtiyaçlara duyarlılık ve sosyal adalet zaman zaman etkinliğin veya yeterliliğin boyutu olarak görülür (Örneğin, 1997 Yılı Kamu İdaresi Satın Almaları Hakkında Rapor'da olduğu gibi).

Sosyal adalet göstergeleri hizmet sunum eşitliği, hizmete erişimdeki eşitlik ve katılım eşitliği bağlamında bir hizmetin yarattığı sosyal etkiye odaklanır. Bu göstergeler aşağıdaki gibi sorulara yanıt getirirler:

- Hizmet hedeflenen tüm müşteri gruplarına eşit olarak veriliyor mu?
- Hedeflenen tüm müşteri grupları bakımından hizmete erişim (coğrafi, dil, vaktindelik) kolay mı?
- Bu hizmet, müşterilerin toplumsal katılım kapasitelerini az da olsa artırıyor mu?

Müşterilerin hizmete erişebilme derecesi devletçe sağlanan hizmetler bakımından önemli bir meseledir. Hizmette erişimdeki kolaylık şöyle tanımlanabilir:

- Hastane, kamu iskânı, yargı idareleri örneklerinde olduğu gibi hizmete erişimdeki bekleme süreleri,
- Kamu iskânında, yaşlı bakımında, çocuk sağlığı hizmetlerinde olduğu gibi hizmet ücretinin karşılanabilirliği,



- Coğrafi yerleşim veya özürllülere dönük etkinlikler örneklerinde olduğu gibi fizikî erişilebilirlik.

Hizmete erişim göstergelerinin çoğu, toplam nüfus içerisindeki hedef grubun temsili ile müşteri esasına dayalı hedef grubun temsilinin karşılaştırmasına dayanır. Bu göstergelerin eksiklikleri hatırdta tutulmalıdır: Bunlar, hedef grubun hizmet talebinin, toplumun kalan kısmının talepleriyle karşılaştırılmasında sapmaları hesaba katacak şekilde nadiren, tasarlanır.

İhtiyaçlara duyarlılık ölçüleri müşterilere verilen hizmetin kalitesine ve standardına odaklanır.

“Hizmet standardı” ölçüleri şu tür sorulara yanıt verir:

- Müşterilerimiz kendilerine gösterilen ilgiden memnun mu?
- Mevcut hizmet standardımızı önceki hizmet düzeyleriyle nasıl karşılaştırırız?
- Sağlanan hizmetin standardı müşteri ihtiyaçları için elverişli mi?

İhtiyaçlar duyarlılık göstergelerinin karşılamaya çalıştığı “kalite” kavramının temel boyutları şunlardır:

- doğruluk,
- eksiksizlik,
- erişilebilirlik,
- vaktindelik,
- üstlenilen risk,
- yasaların getirdiği standartlara uygunluk,
- müşteri ihtiyaçlarının tatmini.

## **Kalite Değerlendirmesi**

Hizmetin “kalite”si hizmetin gereksinmelere uygun olup olmadığı ve tasarlanma amacına uygun düşüp düşmediği açılarından değerlendirilebilir. Ancak bu kriterin piyasa işlemi bulunmayan alanlarda veya soyut nitelikteki hizmetlerde kullanımı zordur. Bu gibi durumlarda, hizmet kalitesinin boyutlarını ölçmek için müşteri, alıcı veya paydaş memnuniyeti anketleri ile toplanan bilgi türünden temsili veya alternatif ölçülerden yararlanılır.

Bu tür anketlerin gücünü, çoğunlukla, sınırlayan husus; müşterinin veya paydaşların “eder” veya “değer” biçerken “kalite”yi, genellikle, ürün veya hizmet özellikleri ile tanımlamasıdır. Kalite ile ilgili bu kavram, kaliteyi “müşteri yararı” ve “ihtiyaçların karşılanması” ile özdeş tutmaktadır. Oysa, kalite kavramı “nitelik” kavramını da kapsar: başka bir deyişle, bir ürün veya hizmetin kendisine özgü bu tür özellikleri, dışsal olarak belirlenmiş standartlarla ilgilidir.

Kamu kesimindeki pek çok mal ve hizmet için kalite “eder” ve “değer” kadar “nitelik” açısından da değerlendirilmelidir. Bazı durumlarda kalitenin “nitelik” ile değerlendirilmesi kurum açısından performansın gelişimi konusunda “eder” ve “değer” hakkındaki yargılardan daha önemlidir. Örneğin meslekî standartları karşılayamayan tıbbî ve eğitsel hizmetler müşterilerce ihtiyaçlarını karşıladıkları biçiminde değerlendirilmiş olsalar bile, “kaliteli” hizmetler olarak nitelendirilemez. “Nitelik”in meslekî standartları karşılayamaması hizmetin ortadan kaldırılmasına yol açabilir. Örneğin, yaşlıların bakımı, çocuk bakımı faaliyetleri, sağlık hizmetleri ve bazı eğitim hizmetleri sürdürülebileceklerse kalite standartlarını yeterliliğini karşılamak durumundadır.

Kalite ölçülerinin süreçler, çıktılar ve sonuçlar bakımından “nitelik”, “eder” ve “değer” kavramlarını kapsamaması; ayrıca, uygun hedefleri ve mevcut kaynakları dikkate alması gerekir.

“Hizmet kalitesi”nin göstergelerinin belirlenmesinde, zaman, yer veya eksiksizlik türünden performans boyutları; kaliteden farklı ilave boyutlar olarak değil, tam tersine mal veya hizmet kalitesinin parçası olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım müşterinin kaliteyi gerçekte nasıl algıladığının farkındadır. Kimi çıktılar bakımından zaman kalitenin çok önemli bir boyutu; bir başkasında ise, örneğin eksiksiz olma veya erişim kolaylığı olabilir.

Kalite ölçümüne ilişkin diğer yaklaşımlar şu hususları kapsar:

- yetersiz hizmet durumlarının tespit edilmesi; örneğin, çocuk sağlığı ve okul öncesi hizmetlerinde her 1000 çocuğa düşen ciddi, bulaşıcı ve bildirim tabii hastalık vaka sayısı,
- hizmet kalite göstergeleri gibi, kalite güvence prosedürleri aracılığıyla ölçülen, “girdi kalitesi”ne ve “üretim süreçlerinin kalitesi”ne yönelik derecelendirmelerden faydalanılması.

- hizmet kalite göstergeleri gibi akreditasyon prosedürlerinin sonuçlarından faydalanılması.

Hem hizmet kalitesi hem de çıktı veya sonuç kalitesi bakımından kalite standartları oluşturulmalı ve gelişmeye dönük somut hedefler saptanmalıdır.

“Eder” ve “değer” gibi kalite ile bağlantılı olan standartların ve gelişme hedeflerinin, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri kadar paydaş ilgisi açısından da sağlıklı bir analize dayandırılmaları gerekir. Bunların planlanan sonuçlarla kullanılabilir kaynaklar arasında bir denge kurması icap eder. Dikkate alınması gereken faktörler arasında farklı müşteri gruplarının gereksinimleri, hizmet sunumunun görece öncelikleri, sonuçlara ulaşılması ve önemli paydaşların ilgisi sayılabilir.

Kalitenin değerlendirilmesi; kullanıcıların ve paydaşların beklentileri ile realite arasındaki farklılıkları saptamak amacıyla önemli ilgi gruplarının beklentileri hakkında bilgi toplanmasını da kapsar. Doğrudan ve dolaylı tüketiciler, müşteriler, personel, meslektaşlar, genel olarak toplum ve hükümet önemli ilgi grupları arasında sayılabilir.

### **Gerçek ve Algılanan İhtiyaçlar**

Hizmetin sunumu bakımından, bir faaliyet veya stratejinin başarısı o faaliyet veya stratejinin dayandığı algılanan ihtiyacın müşterinin gerçek ihtiyaçlarıyla çakışma derecesine bağlıdır.

Çıktı planlanan sonuçları gerçekleştirebilir; ancak o çıktının dayandırıldığı algılanan ihtiyaçlar uygun değilse ya da değişmişse, kurum performansının yeterli olarak değerlendirilmesi tartışma yaratabilir.

## **6. Beklentiler ve Kriterler**

### **Performans Beklentileri**

Performansın değerlendirilmesi beklentilerle sonuçların kıyaslanmasına dayanır. Performans kriterleri performansın müşterilerin, tüketicilerin ve paydaşların beklentilerine dayalı planlanmış düzeyi hakkında bir mutabakatı sembolize eder.

Beklentiler konusunda mutabakat sağlanmasında ve kriter belirlenmesinde bir kurum tarafından yararlanılan süreçlerin o kuruma ve işinin niteliğine uygun olması önemli bir husustur. Bu süreçlerin ayrıca, paydaşlar tarafından da kabul edilebilir olması gerekir.

Belirlenen kriterlerin kabul edilebilirliğinin sağlanması bakımından şunlara ihtiyaç duyulur:

- hesap verme sorumluluk ilişkisinde katkıda bulunanları dahil etme,
- az sayıda önemli beklentiye odaklanma,
- hem zorlayıcı hem de olanaklı kriterleri belirleme,
- hem süregelen hem de periyodik ölçülerden yararlanma,
- tecrübe edinildiğinde ya da koşullar başkalaştığında, beklentileri değiştirmeye ve adapte etmeye hazırlıklı olma.

Kriterler performansın belirli bir ölçüyle nasıl değerlendirileceğinin tespitine dayanır. Performans kriteri sayısal terimlerle ifade edilebileceği gibi, beklentinin niteliksel ifadesi de olabilir.

Kriterler belirli bir ölçü karşısında çıktıya ilişkin performans beklentilerinden türetilir. İşin başında tespit edilen açık kriterlerle gerçekleştirilen performans düzeyinin karşılaştırılabilir olması hesap verme sorumluluğunu güçlendirip gerektiğinde, yoğunlaşılacak performansı iyileştirmeye yönelik önlem alınabilmesini sağlar.

Kriterlerin, gelişen performansı güçlendirmek üzere, yeterince zorlayıcı olması ve iyi yönetimi teşvik etmesi gerekmele birlikte, gerçekten ulaşılabilir ve kurumun üretme kapasitesi içinde olması da icap eder.

Kriterler somut hedefler, standartlar veya kıyaslamalar biçiminde ifade edilebilir.

## **Somut Hedefler**

Somut hedefler; belirli bir dönem içinde ulaşılması gereken kabul edilmiş performans düzeyleridir. Bir kurumdan gelişimini değerlendirmesi ve somut hedeflerine göre performans yönetmesi beklenir.

Somut hedefler sayısallaştırılabilir performans düzeylerini veya performans seviyesinde ilerideki bir tarihte ulaşılacak değişiklikleri ifade eder. Örneğin; yıllık somut hedefler üretilecek miktarı, beklenen kalite standardını, teslim tarihini ve maliyeti belirtebilir; ya da bir kıyaslama veyahut da bir üretim artışı formunda olabilir. Somut hedefler performans hakkında doğrudan karar verilmesine imkân sağlar ve performans izleme sürecini belirgin ve basit hale getirir.

### **Üretim Verimliliğine Dönük Genel Somut Hedeflere İlişkin Örnekler**

- Belirli bir çıktı miktarını üretmek için gerekli girdinin “en düşük miktar”ı,
- Belirli bir çıktı miktarını üretmek için gereken “en az maliyet”,
- Maliyetler hesaba katılmak suretiyle, belirli bir çıktı miktarını üretmek için gereken çeşitli üretim faktörlerinin “optimum kümesi”.

Pek çok çıktı için, yıllık olarak ölçüldüğünde anlamlı nitelikte uygun somut hedefler belirlenmesi ve yıllık hedeflerin gelişimi bakımından da uygun aralıklarda (üç aylık, aylık, haftalık ve hatta günlük) ölçülmesi mümkündür. Yıllık somut hedeflerin varılacak fiilî sayısal sonuçlar biçiminde veya üretim miktarı, hizmet yoğunluğu, hizmet- kalite düzeyleri veyahut da maliyet-etkinlik getirisi olarak tespit edilmesi söz konusu olabilir. Bazı çıktılar bakımından somut bir hedefle ilgili olarak dönem içindeki trendlerin değerlendirilmesi uygun düşebilir ve bu durum, başka bir yetki alanında gerçekleşen performansa göre kıyaslanmayı olanaklı kılabilir.

Somut hedeflerin gelişen performansı süreklilik temelinde özendirilmesi en idealidir. Bu şekilde faaliyette bulunmak için somut hedeflerin, tek bir yıl içinde başarılması güç olacağından, özellikle de, performans spesifik bir somut hedefe yaklaştığında revizyona tabi tutulacağından zorlayıcı olması gerekir. Ancak, performansın ilgi alanının genel performansı feda ederek

somut hedefleri gerçekleştirir hale gelmesinin önlenmesi için özen gösterilmesi gerekir. Somut hedefler düzenli olarak izlenmeli, gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.

Çıktı performansının kimi beklentileri bakımından yıllık somut hedefler tek başlarına yeterli olmayabilir. Bu gibi durumlarda, bir şekilde ölçülecek kilometre taşları ve somut hedefler üzerinde bir mutabakat sağlanması gerekir; yani, meydana gelen olaylar, beklenen performans düzeyleri ve bu tür olayların zamanlaması belirlenip izlenmelidir. Bu durum, müşteri üzerinde yaratması beklenen genel etki, gerçekleştirilen performans düzeyi ve standardı ile ilgili mutabakatın yanı sıra sayılan hususların değerlendirilmesidir.

## **Somut Hedeflerin Belirlenmesi**

Somut hedefler şunlardan türetilir:

- dönem trendine ilişkin veriler,
- ihtiyaç analizleri,
- benzer organizasyonların performansı,
- başka popülasyonların performansı,
- piyasa önderlerinin/iyi uygulama örneklerinin performansı,
- çıktı performansına dönük uzun dönemli planlar,

Performans somut hedeflerinin oluşturulması bakımından yaygın olarak yararlanılan bazı yaklaşımlar:

- mevcut performansın benimsenmesi (statüko),
- mevcut performans, artı, yüzde olarak bir artış,
- ortalama performans (ulusal/devlet/sektör),
- iyi uygulama örneği (kıyaslama),
- en uç uygulama (halihazırda mümkün olmasa bile, mevcut teknoloji ile ulaşılabilir en iyi performans),
- teknik standartlar (meslekî kuruluşlarca belirlenmiş olan kurum dışı standartlar) ve

- yönetim kararları (mevcut kaynak ve personel sınırlamaları ile planlanan kararlar).

### **Somut Hedefler**

- Spesifik bir çıktı için tek bir performans ölçüsü ile ilgilidir,
- Her bir ölçü için gereklidir (her ölçü başına en azından bir somut hedef),
- Çıktıların üretimi ile bağlantılı kesin bir ifadeyle tanımlanır,
- Ölçülebilir (örneğin; gerçek rakamlar, yüzdeler biçiminde ifade edilir ya da en uygun, artış veya azalış gibi genel ifadelerle ilgili terimlerle belirtilir),
- Basit biçimde açıklanır,
- Gerçekçi ve ulaşılabilir, ancak zorlayıcıdır,
- Sürekli gelişimi teşvik eder,
- Pratik değeri ve konuyla ilgisini sürdürme bakımından sistemli biçimde gözden geçirilir.

### **Standartlar**

Standart önceden belirlenmiş olan performans ya da mükemmellik düzeyidir.

İki temel standart türü bulunur:

- kurum ve müşteri arasındaki ilişkinin kalitesiyle bağlantılı hizmet sunum standartları,
- planlanan sonuçlar veya amaçlarla ilgili etkinlik standartları.

Hizmet sunum standartları bir ürün ya da hizmet sunumunun çeşitli boyutlarına dönük olarak oluşturulabilir; örneğin, girdilerin, süreçlerin yanı sıra, müşteri hizmetinin düzeyine ve kalitesine yönelik olabilir. Gecikme süresi standartları, telafi etme ve düzeltme standartları ve yanıt verme süresi hizmet sunumuna yönelik bazı standartlara örnek olarak gösterilebilir.

Etkinlikle ilgili standartlar topluma sunulan hizmet kalitesinin ne olması gerektiğine ilişkin ortak anlayışın bir ifadesidir, örneğin; yaşam kalitesine yönelik standart seti ve huzurevinde gösterilen özen gibi. Bu tür standartlar

kamusal incelemeye dönük bir araç olarak iş görür, bu nedenle de, kamusal hesap verme sorumluluğunu güçlendirir.

Standartlar, çıktılar bakımından, bir hizmet için uygun olan ve başarılması umulan bir performans düzeyini tanımlama maksadıyla belirlenir. Hizmetin sunumundaki gelişme standartlarla ölçülür. Standartlar performansın kabul edilebilir bir asgari düzeye veya zorlayıcı ancak belirli bir zaman içinde başarılabilir bir düzeye göre belirlenebilir.

### **Standartlar ve Somut Sayısal Hedefler**

Örneğin; “yaşlılık aylığı ile ilgili yeni başvuruların %75’inin 28 gün içinde sonuçlandırılması”.

*İş yükü ölçüsü:* “yaşlılık aylığı ile ilgili sonuçlandırılmış yeni başvuruların sayısı ya da yüzdesi”.

*Standart* : başvuruların “28 gün içinde” sonuçlandırılması.

*Somut Hedef* : kabul edilen bütün başvuruların “%75”inin sonuçlandırılması.

Somut hedef, sonuçlandırılan başvuruya ilişkin ulusal somut hedefin %80 olarak belirlendiği göz önünde bulundurularak kurum tarafından belirlenirken standart, ulusal müşteri hizmet standartlarından türetilmiştir.

Bu faaliyet açısından yararlanılabilecek diğer ulusal standartlar ve somut hedefler;

- “sonuçlandırılan başvuruların doğruluğu” bakımından standart %100; ve
- “müşterilerin genel memnuniyet düzeyi” bakımından somut hedef müşterilerin %85’i olarak belirlenmiştir.



### Nitelikle İlgili Somut Hedefler

**Örnek 1:** Hizmet değişikliklerinin sonucu olarak kamusal radyo frekanslarına erişim kolaylaştırılacak ve ses bozukluğu önümüzdeki üç yıl içinde azaltılacaktır.

*Bu somut hedefin performans ölçüleri şunlar olabilir;*

- üç yıllık dönem içinde erişimin kolaylaşma derecesi,
- üç yıllık dönem içinde ses bozukluğunun azalma derecesi.

**Önemli Not:** *Nitelikle ilgili bu somut hedeften yararlanabilmek için;*

- “hizmet değişiklikleri”, “erişim kolaylığı” ve “ses bozukluğunun azaltılması” gibi önemli terimler operasyonel ifadelerle tanımlanmalıdır.
- Tanımlar bütün paydaşlara duyurulmalıdır.
- Her bir ölçü için yararlanılacak ölçüm prosedürü açıklanıp duyurulmalıdır.

**Örnek 2:** Bu çıktının sunumu hükümet tarafından yürütülmekte olan bazı pazarlıklarla memnuniyet verici bir sonuca ulaşacaktır.

*Bu somut hedefin performans ölçüsü şunlar olabilir;*

- Pazarlıkların sonucunun çıktı sunumuna atfedilip edilemeyeceğinin değerlendirilmesi.

**Önemli Not:** *Nitelikle ilgili bu somut hedeften yararlanabilmek için;*

- Memnuniyet verici”, “bazı pazarlıklar” gibi belirsiz deyimlerin anlamları operasyonel terimlerle tanımlanıp bütün paydaşlara duyurulacaktır; ve
- Bir “değerlendirme” yapılmasında veya bu “ölçüm”ün gerçekleştirilmesinde yararlanılacak prosedürün(lerin) operasyonel terimlerle açıklanması gerekir.

Bir kurum tarafından yararlanılan bir standart;

- uluslararası alanda kabul görmüş,
- ulusal düzeyde kabul edilmiş,
- sadece bir devlette kullanılıyor; veya
- bir kuruluş tarafından yalnızca kendisi için geliştirilmiş

olabilir.

Bazı çıktılar bakımından ulusal standartlar kalite rehberi olarak iş görmek üzere belirlenmiştir. Ulusal düzeyde kabul edilmiş bazı etkinlik standartlarına ulaşılması bir hizmetin sürekli olarak yapılmasının bir gereğidir: örneğin; hastaneler, huzurevleri, çocuk esirgeme kurumları ve bazı yükseköğretim kurumları ile ilgili akreditasyon prosedürlerinde görüldüğü gibi.

Genel olarak sürekli gelişimi teşvik etmeyi benimseyen somut hedeflerin aksine standartlardan kabul edilebilir performansın asgari düzeyinin belirlenmesinde çok sık olarak yararlanılır.

## **Kıyaslar ve Kıyaslama**

Kıyaslar (benchmarks) karşılaştırılabilir başka organizasyonlar veya bir organizasyon içindeki diğer bölümler tarafından ulaşılan performans düzeylerinden türetilen standartlardır. Kıyaslama (benchmarking) amaçları bakımından performans mukayeseleri yetki alanları farklı olan kamu kuruluşlarıyla, özel sektördeki firmalar, benzer yetki alanındaki kamu kurumları ve hatta aynı kuruluş bünyesindeki bölümler arasında yapılabilir.

Kıyaslardan şu amaçlarla yararlanılabilir:

- etkin performans için zorlayıcı somut hedefler,
- en iyi uygulama standartları,
- niteliğe ilişkin emredici standartlar,
- asgari kalite standartları,
- kural koyucu (popülasyon ölçeğinde) kalite ölçüleri,
- uygulanabilir göstergeler,
- bir performans göstergesinin izlenmesine yönelik temel ölçüler,

- en iyi uygulama örneklerine nasıl ulaşılabileceğini belirleme ve öğrenme araçları,
- bir kurumun dışsal, müşteri-odaklı veya rekabete dayalı faktörlere odaklanmasına dönük bir teknik,
- iyi hizmet uygulamasının çok önemli özellikleri ile ilgili kontrol listesi.

Kıyaslama; geliştirilecek bir süreçle özel uygunluğu olduğu düşünülen bir başka süreci tetkik etmek suretiyle o süreci iyileştirmeye yarayan fikirleri ve teknikleri toplamaya yönelik bir prosedürdür.

Kıyaslama başka süreçler ve organizasyonlarla geçerli mukayeseler yapmak suretiyle bir kuruma en iyi uygulamayı getiren ve araştırmaya dönük sürekli sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. “En iyi uygulama” spesifik görevleri yerine getirmenin ve özel projelere girişmenin en iyi yollarının saptanıp benimsenmesi anlamına gelir.

Kıyaslamanın ilgi alanı şunlar olabilir:

- kurum içi; yani, bir kurumun farklı bölümleri arasındaki benzer faaliyetlerinin mukayesesi,
- kurum dışı; yani, diğer kurumlarla benzer faaliyetlerle mukayesesi,
- türdeş; yani, çıktıların farklı olduğu alanlarda, başka kuruluşlarla veya özel sektör kuruluşlarıyla benzer süreçlerin mukayesesi.

Kıyaslamadan; performans denetimine dönük bir strateji ve bir performans geliştirme stratejisi olmak üzere iki bağlamda yararlanılabilir.

Kıyaslardan hesap verme sorumluluk süreçlerinin desteklenmesinde yararlanılabilir. Hizmetten yararlananlar, kıyaslanan bilgiler aracılığıyla paranın karşılığının değerlendirilmesinde, hatta hizmet sağlayanların sayısının sınırlı olması durumunda bile, yararlanabilir. Hizmet üretenler rekabete dayalı ya da yarışmacı bir piyasa ortamında performansı güçlendirmek üzere kıyaslama tekniklerinden yararlanabilir.

Kıyasların dikkatle kullanılmaları gerekir. Ortamdaki ve işin niteliğindeki farklılıklar dolayısıyla, bir kuruluş tarafından ulaşılan performans düzeyinin bir diğer kuruluş tarafından somut bir hedef olarak uygun bulunma olasılığı çok düşük olabilir. Veri tanımlarının ve önem verilen kuralların ayrıntılarına

bakmak önemli bir husustur. Performansın iyileştirilmesiyle ilgili kararların alınmasına sağlam bir temel oluşturmak üzere yapılan karşılaştırmalarda ölçülere ilişkin önemli kuralların benzer olması gerekir.

“Neyi ölçersen onu yaparsın” deyimini kıyaslama bakımından gerçeği ifade eder. Harekete geçmek için yanlış sorular sorulduğu takdirde, yanlış sonuçlara daha verimli biçimde ulaşılması yerine, belki de, daha fazla kıyaslama yapmamak en iyi yöntem olabilir.

Çıktı verimliliğini değerlendirmek ve arttırmak için en yararlı yöntem kıyaslama yapmaktır. Bunun nedeni çıktı verimliliğinin girdileri çıktıya dönüştürme süreçleri ve faaliyetleri üzerine yoğunlaşmasıdır. Kıyaslama bir kurumun çıktı kalitesinin geliştirilmesine de yardımcı olabilir; örneğin, daha hızlı hizmet ve bilgiye daha iyi erişim ve kalite artışı konusunda ilave değer yaratmak gibi. Ancak, kıyaslama, etkinliğin diğer boyutlarının geliştirilmesine katkıda bulunmaz; hizmet veya ürünün planlanan sonuçları doğurup doğuramayacağı ve bunun toplumun ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı konusunda ipucu vermez.

### **Kıyaslama**

Performans kıyaslaması yoluyla, hizmet sağlamaya yönelik iyileşmeler belirlenebilir ve elde edilen çıktıların paranın karşılığını gösterip göstermediği konusunda kararlar alınabilir. Kıyaslamalar, tespit edilen etkin üretim süreçlerini -en iyi uygulama- ve performansın iyileşmesinde yararlanılan bilgiyi de güçlendirir.

## 7. Ölçüm Yapma ve Değerlendirme

### Ölçme Prosedürleri

Bir kurum açısından performans bilgisini tanımlamanın önemli unsuru, her bir ölçü için bilginin toplanmasında yararlanılacak ölçüm prosedürünü belirlemektir. Bütünselik bir ölçüm prosedürü olmadan, bir performans ölçüsü, sadece, bilinmesinde yarar olan bilgi türünü tanımlar.

Ölçüm prosedürü ihtiyaç duyulan bilginin nasıl ve ne zaman toplanacağını ve raporlanacağını açıklar, bilgi toplama ve raporlama sürecine kimin müdahil olacağını belirler.

Ölçme prosedürünün anlamlı olabilmesi için verilerin veya ölçülerin düzenli olarak gözden geçirilmesini ve güncellenmesini sağlayan bir sürece ihtiyaç duyulur. Böyle bir sürecin bulunmaması durumunda, performans ölçüleri, hızla güncelliğini yitirir; edinilen bilgi göreceli olarak anlamsız hale geleceğinden bilginin ya pek azından yararlanır ya da hiç yararlanılmaz.

Ölçme prosedürü;

- Üç yıllık aralıklarla yürütülen bir değerlendirme,
- Kurumun yönetim bilgi sistemi aracılığıyla uygun verilerin aylık olarak rutin şekilde toplanması; veya
- Hizmetten yararlananların memnuniyet derecesini ölçmek amacıyla kurum müşterileri arasında yılda bir kez örnekleme yapılması

şeklinde olabilir.

Aslında, performans ölçmenin yalnızca iki temel yolu bulunmaktadır:

- Performans hakkında bilgi derlemek ve analiz yapmak üzere özel bir çalışma yürütmek,
- Yönetim bilgi sisteminin bir parçası olarak kurumun sürdürmekte olduğu faaliyetler hakkında düzenli olarak bilgi elde etmek.

Spesifik çalışmalar ve performansın süreklilik temelinde izlenmesi; yönetim ve hesap verme sorumluluğu amaçları bakımından tamamlayıcı nitelikte ve güvenilir bilgi üretme yaklaşımlarıdır.

En uygun çıktı performans ölçüleri arasında, çoğunlukla, periyodik anketler/mülakatlar, denetim, gözden geçirme veya araştırma sürecini

kapsayan bir değerlendirme süreci türünden spesifik çalışma gerektiren ve bilgiyle tamamlanmış, sürekli ölçümlemeye dayalı çok sayıda gösterge sayılabilir.

Çıktı sunum sisteminin etkinliğiyle ilgili meseleler iç denetim tarafından yürütülen incelemeler veya diğer gözden geçirme türleri aracılığıyla açıklanabilir. Müşteri etkisi ve paydaşların görüşleri hakkında bilgi edinmek için belli aralıklarla düzenli anketler yapılabilir. Hizmet sunumunun uygunluğu, ilgili olması, sürdürülebilirliği, ihtiyaca yanıt verebilirliği veya fırsat eşitliği hakkında bilgi toplanması amacıyla periyodik değerlendirmeler veya araştırma etüdleri yürütülebilir.

Performans boyutları ya rutin bir şekilde veri elde etme ya da spesifik bir çalışma yürütme yoluyla ölçülebilir. Bu gibi durumlarda, prosedürün seçimi, taktik gereği olup bilgidен istifade edilme amacına ve bilgi toplama maliyetine ve bir dereceye kadar, ölçülmekte olan performans boyutuna dayanır.

Çıktı sunumunun izlenmesinde ve raporlanmasında yararlanılan doğrudan ölçüler kurum yönetim bilgi sistemine entegre olmalıdır. Örneğin; üst yönetimin izlemesi bakımından maliyet, kalite ve vaktindelik hakkındaki bilgi aylık olarak raporlanmalıdır. Bilgi kurum içi diğer yönetim amaçları bakımından başka ilgililere de daha sık olarak raporlamayı gerektirebilir. Öte yandan bilginin hem kurum içi hem de kurum dışı hesapverme sorumluluk raporlaması bakımından uygun zamanlarda bir araya getirilebilir nitelikte olması da gerekmektedir.

Hedef popülasyonu itinayla belirlenmiş bir örneklemenin performansın değerlendirilmesinde yeterli veri sağlaması mümkün olabileceğinden, bazı çıktı türleri bakımından, bilginin süreklilik temelinde toplanması yerine, düzenli biçimde uygun aralıklarla örnekleme yapılması uygun olacaktır.

Aynı şekilde, çıktıyla ilgili her şeyin ölçülmesi veya bütün müşterilerle anket yapılması her zaman gerekli değildir. İyi tasarlanmış –istatistiksel temelli ya da “amaca dönük”- örnekleme prosedürleri oldukça düşük toplam maliyetle güvenilir bilgi sağlayabilir.

Pek çok durumda, bir çıktı için en azından iki kriteri içeren birden fazla ölçüden yararlanılmalıdır. Tek ölçüden yararlanılması, örneğin, tek bir

göstergeden yararlanılarak bir sonuca varılması, sadece, kurumu çevreleyen koşulların zaman içinde değişmemesi ve çıktılarının zaman içinde aynı kalması durumunda mümkün olabilir.

Performans bilgisinin önemli özelliklerinden biri sürekli oluşudur. Çıktı niteliğinin zaman içinde değişmeden kalması durumunda, bir ölçüden elde edilen bilgiden trendlerin belirlenmesinde yararlanılabilir. Trendler hakkındaki bilgiden, diğer verilerle veya kanıtlarla birlikte, performansın zaman içindeki gelişiminin değerlendirilmesinde istifade edilebilir.

Ancak, performans ölçülerinin ulaşılan performansı göstermeye devam etmesi bakımından trendleri değiştirmesi ve performansın nasıl geliştirileceğine ilişkin uygun kararlar alınmasını sağlaması gerekecektir. Örneğin; ölçüler, değerlendirmelerin sonuçlarını ve politika değişikliklerini sergilemek üzere değişebilmeli veya performansın gelişmesi bakımından yeni alanlara odaklanabilmelidir. Bir kurum değişen ölçülere göre rapor düzenlediğinde, bu değişiklik, performans düzeyi üzerinde, zaman içinde yarattığı etkiyi yorumlayıp açıklayacak şekilde gösterilmelidir.

### **Ölçüm Yapmanın Sürekliliği ve Çevreyle İlgili Değişiklikler**

Kamu kurumları için çevre ile ilgili değişiklikler; uyulması gereken bir normdur ve genellikle, periyodik bir dönem içindeki çıktı ölçümleriyle ilgili durumu karmaşık hale getirir.

Örneğin;

Dönem içinde kaynaklarda bir azalma söz konusu olabilir; Kurum, “zaman birimi başına işlem gören birimler” gibi tek bir performans göstergesi tarafından ölçülen özel bir çıktı bakımından hizmet düzeyini tutarlı biçimde sürdürüyor görünebilir. Ancak, “işlem gören birimler”in niteliğinde dönem içinde değişiklik de olabilir, bu yüzden, hizmet düzeyi düşebilir ve etkinliği azalabilir.

## **Değerlendirme**

Değerlendirme (evaluation) niteliği, değeri, ederi belirleme sürecidir. Çıktı performansı bakımından, değerlendirme, çıktı üretiminin uygunluğunu, etkinliğini veya verimliliğini belirlemek amacıyla güvenilir bilgi toplamaya dayalı sistemli ve disiplinli bir yaklaşımdır. Değerlendirme, hem nicel hem de nitel bilgi sağlar ve genellikle, bir yıl ya da daha fazla aralıklarla gerçekleştirilen anketlerden, mülakatlardan, gözlemlerden ve/veya mevcut yönetim bilgi sisteminin analizlerinden yararlanmayı kapsar.

Bir ya da daha fazla yıllık fasıllarla gerçekleştirilen değerlendirme çalışmalarının; yapılanları çıktı beklentisine göre ölçmesi veya hizmet sunumunun uygun ve maliyet etkin biçimde sürüp sürmediğini tespit etmesi gerekir.

Değerlendirmeler, özellikle, şu amaçlar bakımından yararlıdır:

- daha uzun bir dönem için hizmet sunumunun etkinliğinin araştırılması,
- hizmetlerin sunumu ile elde edilen sonuçlar arasındaki bağların tanımlanması,
- hedeflerin değerlendirilmesi,
- mevcut performans bilgi kalitesinin ve uygunluğunun gözden geçirilmesi.

Bir değerlendirme çalışmasının temelini oluşturabilen etkinlik göstergesi türünden nitel ölçülerin özel olarak belirlenmesi gerekebilir. Bu gibi durumlarda, ulusal düzeydeki bir geliştirme sürecinde özendirici bir müdahale bulunmadıkça, göstergeler yetki alanları veya kurumlar arasında karşılaştırılabilir nitelikte veri üretmeyebilir. İngiliz Uluslar Topluluğu'nun Gözden Geçirmesi/ Devlet Hizmeti Temini'nin ulusal düzeyde performans hakkında kıyaslanabilir bilgi sağlamak üzere özel olarak ölçüler belirlenmesine yönelik bir işbirliği girişim örneğidir.

Kuruluşa özgü nitel ölçülerin belirlenmesi önemli bir kaynak taahhüdü gerektirir. Bu durum nitel bilgi üretecek araçlardan geniş alanda yararlanmayan kurumlarda güçlükler sebeptir. Böyle durumlarda kurum yönetimi kurum içinde, en azından kısa bir dönem, uygun değerlendirme ve araştırma becerilerine ihtiyaç duyabilir.



Değerlendirmeler periyodik özelliği dikkate alındığında, süreklilik temelinde toplamının çok pahalı veya çok zor olduğu bilgileri derlemek bakımından yararlı araçlardır. Değerlendirme çalışmasının bir parçası olarak, gerçekleştirilmeleri halinde çok yoğun kaynak gerektiren kapsamlı anketler yapılabilir. Bir kurumun önemli meseleleri üzerine eğilmiş bir değerlendirme çalışmasının parçası olarak mevcut performans bilgisinin daha ayrıntılı analizinin yapılması da mümkündür.

Hizmet kalitesinin veya etkinliğinin belirlenmesinde tüketici veya müşteri anketlerinin yararının sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Örneğin; anketler aracılığıyla tespit edilen “memnuniyet düzeyi” ölçüleri bir hizmetin etkinliği veya uygunluğu hakkında her zaman güvenilir bilgi sağlamayabilir. Karar alma amacı bakımından bilgi toplama prosedürlerinin uygun olmasını sağlamak üzere, gerekli görüldüğünde, uzman tavsiyesi alınmalıdır. Özellikle, kötü tasarlanmış anket veya örnekleme hataları yüzünden bilginin ön yargıdan uzak olmasını sağlamak önemli bir husustur.

## **Tüketici ve Müşteri Memnuniyeti**

Bir çıktının tanımlanabilir, bağımsız tüketicisi veya müşterisinin bulunduğu alanlarda, yönetim açısından onların yararlandıkları hizmet seviyesine ilişkin görüşlerine, yaklaşımlarına erişmesi önemlidir.

Tüketici/müşteri memnuniyetine ilişkin bir performans ölçüsü, bir standart ve ölçüm prosedürü ile bağlantılı olarak, genellikle, şu şekilde ifade edilir: “Kullanıcılarımızın %80’i kabul edilen kritere göre yapılan bağımsız bir anket temelinde hizmetimizi “iyi” veya “çok iyi” olarak derecelendirecektir.”

Ancak tüketici/müşteri memnuniyetini ölçmeye duyulan ihtiyaç; hizmetin uygunluğuyla ve etkinliğiyle ilgili kararların yalnızca, hizmetin müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin daha iyi tatmin edilmesi gerektiğine ilişkin bilgiye dayandırılması şeklinde yorumlanmamalıdır.

Müşteri anketi yapılmasının ana nedeni; mevcut kaynaklara ve hükümet ve diğer paydaşların beklentilerine göre hizmetin geliştirilmesi durumunda onların görüşlerinin dikkate alınması içindir.

Hizmetten duyulan “memnuniyet”in veya “mutluluk”un düzeyi (müşteriye verilen değer ya da önem) anketler aracılığıyla toplanması gereken bilginin yalnızca bir türüdür. Müşterilerin hizmete nasıl bir değer biçtiklerine ilişkin olarak sağlanan bilgiye ilaveten, yararlı müşteri memnuniyeti anketleri

yöneticilere, hizmet sunumu ile bağlantılı olan bir dizi sorun hakkında müşterilerin görüşlerini aktarır.

Anketler aracılığıyla karşılanan kimi sorunlara ilişkin örnekler:

- onaylanan süreçlerden tatmin,
- finansman düzeyinin yeterliliği,
- sunulan hizmetin ortalama düzeyinin yeterliliği/uygunluğu,
- hizmetin ve özelliklerinin farkında olma.

Kalite standartlarının ve hizmet üretimiyle ilgili diğer hedeflerin açıkça belirlenmesi, bunlar hakkında karar verilmesi ve tüketicilere/müşterilere etkin biçimde duyurulması için çaba sarfedilmelidir. Performans standartlarının bilinmesi bakımından müşterilerin araştırılması, muhtemelen yöneticiler için performansın geliştirilmesine yönelik spesifik yöntemlerin belirlenmesine elverişli bilgilerin edinilmesiyle sonuçlanacaktır. Hizmet sunumunun izlenmesinde şikayet mekanizmasından yararlandığı alanlarda, yönetimin hizmetle ilgili planları hakkında müşterinin daha iyi bilgilendirilmesi etkin olarak iş görebilir.

Bir anketten tüketici/müşteri görüşlerinin alınması amacıyla yararlanılması halinde, aracın sağlıklı olması, önemlidir. Düşük kalitedeki bir anket-aracı muhtemelen performans hakkında yanlış yönlendirici bilgi sağlayacaktır. Müşteri anketlerinin sağlıklı olabilmesi bakımından;

- sunumu yapan personelce değil, bağımsız olarak yürütmesi,
- örnek büyüklüğünün ve kompozisyonunun açık olması,
- anket yapılan müşterilere göre bir kriter belirlenmesi,

gerekir.

## **8. Performans Bilgisinin Üretilmesi ve Bundan Yararlanması**

### **Amaç**

Tasmanya'daki genel bütçeli kuruluşların erişmeleri gereken performans bilgisinin amacı kurumları yönetmeye, kurum içine ve dışına dönük hesapverme sorumluluğuna ilişkin rapor hazırlamaya ve Kamu İdaresinin genel gereksinmelerini karşılamayı yöneliktir.

Hesapverme sorumluluğunun raporlanmasına yönelik olarak yapılan ölçümlerle kurum yönetiminin yararlanması amacıyla yapılan ölçümlerin açık seçik biçimde birbirinden ayrılması performans bilgisinin üretilmesinde ve bundan yararlanılmasında en önemli husustur. Tek bir amaç için bilgi toplanması ve elverişli olmayan bilgiden başka bir amaç için yararlanması yaygın olarak yapılan hatalardır. Örneğin; yönetim bilgisinin bütçe amaçlarıyla ilgili performans başarı kanıtı olarak raporlanması.

### **Hesapverme Sorumluluğuna Dönük Raporlama ve Kurum İçi Yönetim**

#### ***Hesapverme Sorumluluğuna Dönük Ölçüler***

Bu ölçüler üst yönetimce bilinmesine gerek duyulan konular ile dışa dönük olarak raporlanması gereken hususların ölçülmesiyle ilgilidir.

#### ***Kurum İçi Yönetim İle İlgili Ölçüler***

Bu tür ölçüler kurum bünyesinde izlenmesinde, saklanmasında ve yönetilmesinde yarar görülen konulara yoğunlaşır.

Hesapverme sorumluluğu amaçlarının kamuoyuna sunulan raporlamaya elverişli olması için performans bilgisinin dışa dönük ve politika yönelimli olması gerekir. Kurum içi amaçlar bakımından ihtiyaç duyulan ölçülerin pek çoğunun dışa dönük olması gerekli değildir ve bu tür ölçüler politika hakkında bilgi sağlamaz. Ancak, bunlar, yine de sergilenen performans düzeyinin öğrenilmesi bakımından dışa dönük ölçüler aracılığıyla ihtiyaç duyulan konu hakkında bilgi sağlayabilir. Dışa dönük hesapverme

sorumluğunun raporlaması bakımından yapılan ölçümlerin bazıları kurum içi hesapverme sorumluluğu ve yönetim amaçları için de faydalıdır.

Her kurum yönetimde alınacak çeşitli kararlar için aşağıda sıralanan farklı performans ölçüm türlerine ihtiyaç duyar. Söz gelişi;

- Yapılmakta olan işlerin izlenmesi yoluyla hizmet sunumunun hedefe varması,
- Doğru işlerin yapılıp yapılmadığının değerlendirilmesi,
- Bir hizmet sunumunun gerektirdiği koşulları değiştirmek üzere düzenleme yapılması,
- Değişimin yönetilmesi,
- Yapılan işlemlerin muhasebeleştirilmesi,
- Hizmetin geliştirilmesi.

Kurum tarafından geliştirilen ölçüm türlerinin;

- kurum içi yönetimin bütün ihtiyaçlarını karşılamaya,
- dışa dönük hesapverme sorumluluğunun gerekleriyle uyumlu olmaya, ve
- kamu yönetiminin genel gereksinimlerini gidermeye,

elverişli olması gerekir.

Tasmanya'da genel bütçeli kuruluşların dışa dönük performans bilgisi üretmesinin dört temel amacı bulunmaktadır. Bu temel amaçlar şöylece sıralanabilir;

- Bütçenin hazırlanması sırasında Hazine'nin yararlanması için performans bilgisi üretilmesi,
- Bütçe dokümanlarında Çıktı Grup performansının raporlanması,
- Kurum yöneticisinin Yıllık Raporu vasıtasıyla parlamentoya hesapverme sorumluluğuna dönük rapor sunulması,
- Bakanlık Performans Değerlendirme toplantıları yoluyla Hükümet ölçeğinde izlenen amaçların performansının raporlanması.

Genel bütçeli kuruluşlarca performans bilgisi hazırlanmasına dönük yıllık zaman çizelgesi, Kurum içi ve Kurum dışı önemli paydaşlar ve bilgiyi gerektiren amaçlar Şekil 5'te gösterilmektedir:

**Şekil 5: Tasmanya Genel Bütçeli Kuruluşlarının Çıktı Performans Bilgilerinin Hazırlanması ile İlgili Amaçlar, Paydaşlar ve Takvim**

Amaç	Paydaşlar	Takvim
Bütçenin Hazırlanması Kaynakların Tahsisi	Hazine ve Maliye Bakanlığı Bütçe Komisyonu Kabine	Şubattan Hazirana kadar
Bütçe Dokümanlarının Raporlanması	Parlamento Tahsisatlarla İlgili Tasarımın müzakereleri ve Tahmin Komisyonu süreci	Ağustostan Ekime kadar
Kurum yöneticisinin Yıllık Rapor aracılığıyla hesapverme sorumluluğuna dönük rapor sunması	Parlamento	Raporun hazırlanma ve Parlamentonun görüşüne sunulma tarihi: Haziran ve Kasım arası
Hükümet ölçeğinde izlenen amaçların performansının raporlanması	Başbakan ve ilgili Bakan (lar) Başbakanlık ve Kabine Hazine ve Maliye Bakanlığı	Bakanlıkla Performans Değerlendirme toplantıları
Kurum içinde Çıktıların izlenmesi ve gözden geçirilmesi ve Çıktı sunum sistemleri	Kuruluşun kurumsal yönetimi Çıktının elde edilmesinden sorumlu yöneticiler Çıktının üretimine müdahil olan personel	Kuruluşun kurumsal planlama, izleme ve gözden geçirme süreçlerinin gerektirdiği periyodik raporlar Sürekli Sürekli

## **Performans Ölçülerinin Belirlenmesi**

Tasmanya’da mal ve hizmetlerin sunumunda kuruluşların performansı Toplumsal Sonuçlar ve Kamusal Sonuçlar Sistemi çerçevesinde ölçülür.

Toplumsal Sonuçlar üst düzey politika hedefleriyle bağlantılı olarak tasarlanmış etkilerdir. Bu etkiler Tasmanya toplumunun kamu sektörü dahil bütün kesimlerinden gelen katkılarla yaratılır ve genellikle de, yalnızca uzun bir süre zarfında ulaşılabilir.

Kamusal Sonuçlar Hükümetçe yaratılması arzulanan sonuçlardır. Belirli çıktıları üretmeleri için kaynak tahsis edilen kamu kuruluşlarından bu sonuçlara büyük ölçüde ulaşmaları beklenir. Kamusal Sonuçlar kurum Çıktıları ile Toplumsal Sonuçlar arasında üst seviyede ve görünür bir bağlantı kurar.

Kurumlar çıktılara yönelik performanstan, yani, ihtiyaç duyulan malların ve hizmetlerin vaktinde, bütçe ödenekleri dahilinde, gerekli standartlara uygun olarak ve hizmetten yararlananları ile paydaşları memnun edecek biçimde sunulmasından sorumludur. Kurumlar ayrıca hizmet sunumunun verimliliği ve etkinliğiyle de ilgilidir.

Kurumlar, Sonuçlardan sorumlu tutulmasalar bile, elde edilen Çıktıların arzulanan olası Sonuçları yaratıp yaratmamasından sorumludurlar. Bu nedenle, kuruluşların hizmet sunumlarının müşteri üzerindeki nihai etkiyi ve diğer sonuçları kısa ve uzun dönemde ölçmeleri gerekmektedir.

Çıktı performansı hakkındaki kararların sağlam bir dayanak oluşturmasından emin olmak için kurumların her çıktı ve çıktı grubu için çok sayıda performans ölçüsü belirlemeleri gerekmektedir.

Hükümette olduğu gibi, Kurum bünyesinde de çeşitli kademelerde çıktı sunumuna tesir eden pek çok karar alınacağından karar alma kademelerinin her birinin kullanımına elverişli Çıktı performans bilgisi üretilmesi önemli bir husustur. Bu gereklilik her bir çıktı için ihtiyaç duyulan çok sayıda ve çeşitte ölçü üzerinde etki yaratır.

Performans ölçümü iki bağlamda iş görür:

- Bütçe süreci aracılığıyla Çıktılara fon sağlanmasında zımni biçimde ifade edilen alışveriş ilişkisinin parçası niteliğinde bir piyasa işlemi olarak.

- Hükümet tarafından Toplum adına yapılan tercihleri kapsayan politik sürecin bir parçası olarak.

Performans ölçüleri tespit edilirken bu bağlamlarının her ikisinin de dikkate alınması gerekir.

Bir Çıktının sunumunda, bir piyasa işlemi olarak performans, Çıktının miktarı, maliyeti, zamanlama hedeflerini ve kalite standartlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek üzere direkt ölçülerden yararlanmak suretiyle ölçülür.

Yine de, hizmet sunumu kendi başına bir amaç olmadığından, yararlanılan ölçülerin, sadece üreticinin bilgi ihtiyaçlarına yönelik olmaması ve yalnızca üretimle ilgili olacak şekilde algılanmaması önemli bir husustur.

### **Performans Ölçülerini Belirlemeye ve Bu Ölçülerden Yararlanmaya Yönelik Genel Prensipler**

#### ***İyileşmeye Yönelik Bir Taahhütte Bulunun***

- İyileşmeye yönelik bir taahhütte bulunun; bu vaad ölçüm sistemine ilişkin bir taahhüt ya da taahhüdün bir başka cephesi (örneğin; bir kıyaslama) olmasın.
- Performansın geliştirilmesi uzun dönemli bir süreçtir: teknik düzenlemeler için zaman tanıyın ve ölçülerin erken aşamada kullanılmasından kaçının, özellikle de hesap verme sorumluluğu ile ilgili amaçlar bakımından.
- Ölçüler uygun kademelerde çalışan kişilerin iyileştirici nitelikteki direkt önlemleri anlayabileceği konulara yoğunlaşmalıdır.
- Ölçülerin kurumdan beklenen önemli gelişmeleri sergilemesi gerekir: ölçüleri belirlerken kaldırma noktasını düşünün –en önemli olanları ve kişilerin başlangıçta muhtemelen geliştirmek üzere en fazla dikkate alacakları işleri ölçün.
- Personel ile ilgili ölçümlerin etkilerini izleyin ve bunları aktif bir biçimde yönetin ve problemler tanımlandığında iyileşmelerin parasal ve değer yaratacak biçimde olmasını sağlayın.
- Stratejiler ve çıktılar değiştiğinde, ölçüler de değişmelidir.

## **Performans Ölçülerini Belirlemeye ve Bu Ölçülerden Yararlanmaya Yönelik Genel Prensipler**

### ***Bir Sistem Geliştirin***

- Kurumun bütününde sürekli performans gelişimini destekleyen ve bunu teşvik eden performans bilgisinin yönetimine dönük bir sistem geliştirin.
- Performans bilgi sistemi;
  - Olabildiğince katılımcı biçimde oluşturulmalı,
  - Kurum içindeki yönetim süreci ile uyumlu olmalı ve bu süreci desteklemeli,
  - Kurumun planlama ve bütçeleme çevriminin bir parçası olmalı,
  - Performansın geliştirilmesini hedefleyen bir karar alma ve problem çözme sisteminin hayati bir parçası olarak kurumun bütününde kabul görmelidir.
- Ölçüler sistemli bir temelde gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.

### ***Dengeli Bir Ölçü Seti Oluşturun***

- Her bir çıktı için sadece tek bir ölçünün değil, dengeli bir performans ölçü seti oluşturulmasını sağlayın; setin bir ölçü ailesi olması hususunu göz önünde bulundurun.
- Çıktı performansının bütün önemli unsurları için ölçüler belirleyin: performansın geliştirilmesi için nelerin bilinmesi gerektiğini hesaba katın.
- Ölçüler neyin stratejik olarak önemli olduğuna, müşterilerce ve paydaşlarca neyin değerli görüldüğüne odaklanmalıdır.
- Ölçüler müşterinin bakış açısını yansıtmaya kapasitesine sahip olmalıdır.
- Ölçüleri belirlerken maliyet-fayda unsuru göz önünde bulundurulmalıdır.

Performans ölçülerinin ayrıca bir bütün olarak toplum ya da müşteri adına Hükümet tarafından yapılan tercihlere ve kullanıcıya odaklanması gerekir. Çıktıların uygun kalitede olup olmadığını anlamak bakımından mal ve hizmetlerin alıcısının ya da müşterisinin görüşü önemlidir. Paydaşlar



açısından önemli olan ise “nitelik” ile ilgili standartlara ve arzulanan sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığıdır.

Bir performans ölçüsünün belirlenmesinden önce ölçülenin ne olduğunun, niçin ölçüleceğinin, ölçüme ilişkin bilgiden kimin yararlanacağı ve ölçümlerin ürettiği bilgiden ne zaman yararlanılmak istendiğinin açıkça bilinmesi gerekir.

Başka bir deyişle, bir ölçünün uygunluğu ve yararlılığı onun şu hususları nasıl etkin biçimde karşıladığına bağlıdır:

- Bilgi toplamanın amaçları ve ne tür kararların alınacağı,
- İlgilenenler ve/veya bilgiden yararlanacak olanlar
- Çıktının niteliği.

### **Çıktı Performansının Ölçülmesi**

Üretilen çıktı performansı hakkında karar alınabilmesi bakımından performans bilgisinin;

- Kurumun üretmek amacıyla kaynak ayırdığı mal ve hizmetlere odaklanması,
- Kamusal Sonuçlara uygun düşmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarına elverişli olması,
- Mümkün olduğunda, kurumun büyük ölçekli performansını gösterir nitelik taşıması,
- Bir kurumun performansının üst yönetiminde önemli görülen spesifik yönlerini ölçmesi,
- Teyit edilebilir, önyargıdan uzak, güvenilir ve kıyaslanabilir verileri esas alması,
- Kurum yönetiminin iyileştirilmesi, icrai karar alma ve hesap verme sorumluluğu amaçları için yararlanılacak bilgiyi sağlaması,

gerekir.

### **Yararlılık**

Ölçüler tespit edilirken veya seçilirken performans bilgisini toplamanın maliyet – faydası önemli bir meseledir. Bilginin toplanması, saklanması ve ondan yararlanılmasıyla ilgili maliyetler ilave ya da daha doğru bilgi toplanmasından elde edilecek yararı aşmamalıdır.

Özel bilgi toplama ihtiyacının değerlendirilmesinde, bir dizi görevin gerektirdiği kaynakların hesaba katılması icap etmektedir. Örneğin; kaynaklar, genellikle, şunları gerektirir:

- Bir araç belirlenmesi,
- Bilgi toplanması,
- Bilginin analiz edilmesi,
- Raporlar hazırlanması,
- Performansın geliştirilmesi veya sürdürülmesi için gerekli eylem planının hazırlanması,
- Ulaşılan performans düzeyi ve ortaya çıkan eylem planı hakkındaki bilginin yayımlanması,
- Gerekli eylemlerin uygulamaya konulması,
- Performansın izlenmesi,
- Gerektiğinde, ölçünün ve performans verisinin güncelleştirilmesi.

Çıktıyla ilgili her şeyi ölçmenin veya bazı şeyleri sürekli olarak ölçmenin, çoğunlukla gerekliliği olmadığını hatırla tutun. Gerek “istatistiksel” ve gerekse “amaç” bakımından iyi tasarlanmış örnekleme prosedürleri idari maliyetlerin ve külfetlerin azaltılmasında güvenilir veri sağlayabilir.

Performans bilgisi toplama maliyetinin asgariye indirilmesine yönelik önemli prensipler arasında şunlar sayılabilir:

- Elverişli olduğunda, elde edilen veriden kolayca yararlanma; sadece çok önemli olduğunda, yeni ölçüler bulma,
- Kaliteli bilgi toplanması bakımından ölçülerden dolaylı veya alternatif olarak yararlanılması,
- Müşteri görüşleri alınırken tüm müşterilere anket uygulanmasına çalışmak yerine uygun hedef kitlenin örnek olarak seçilmesi,
- Seçim yapma olanağının bulunduğu alanlarda, sürekli ölçüm yapmak yerine yılın belirli dönemlerinde veri toplanması (dönem boyunca örnekleme yapma).

## **Kamu Sektörü Çıktılarının Özellikleri**

Kamusal alanda temin edilen mal ve hizmetlerin temel özellikleri kamu sektörü içinde yararlanmaya elverişli çıktı performans ölçülerinin belirlenmesi üzerinde etkide bulunur.

Hükümetin kendisine veya onun namına sunulan performans raporları ile ilgili sürecin politik niteliği dikkate alınmalıdır.

Kurumun performans yönünden sorumlu tutulabilmesi bakımından çıktıların, genellikle, kendi kontrolunda bulunması gerekir. Bununla birlikte, çok nadiren de olsa, kontrolun kusursuz olduğu ya da bulunmadığı durumlar söz konusudur: Daha çok bir kontrol sorumluluk yelpazesinden söz edilmektedir. Her kurum bir ortam içinde faaliyette bulunur ve bu nedenle de, dış faktörler daima performansı etkiler.

Yöneticiler bakımından önemli sınavlardan biri, kurumu, çevreden gelen sürekli ve değişen talepleri karşılayacak şekilde nasıl daha iyi yönettikleridir. Kurumun başarısında önemli bir etki yaratsın ya da yaratmasın, üretim, genellikle, mükemmel ya da kusursuz kontrolden daha ziyade çıktı ölçüleri için elverişli bir zemin oluşturacaktır.

Aşağıda, kamu sektörü çıktılarını özel sektörünkilerden ayıran ve çıktılarla ilgili özel ölçülerin geçerliliğini sağlamak üzere dikkate alınması gereken bazı özellikler kısaca sıralamıştır:

Kamu sektöründe çıktılar şu alanlarda bulunmaktadır:

- Müşterinin ya da Bakanın personel ücretleriyle hizmeti tartmadığı alanlar. Memnuniyetin değerlendirilmesinde gerek müşteri ve gerekse bakanlar maliyetler artmadan çok yüksek kalitede hizmet bekleyebilirler.
- Çıktının bir başka üreticisinin olmadığı alanlar; böylece alıcı ya da müşterinin standartlara ve maliyete ilişkin beklentileri o üreticinin geçmiş performansı ile sınırlı kalmaktadır.
- (sadece somut ürünlerin değil) hizmetin sürekli olduğu ve Çıktının genel niteliğini belirleyen kriterlere göre kalite hakkında değerlendirmeler yapılmasını gerektiren alanlar.
- Hizmetin fasıllarla sunulduğu ve az sayıda kişinin tecrübesiyle yürütülen alanlar (örneğin; acil servis hizmetleri).

- Bakanın hizmeti doğrudan görmediği ve temsili ölçülere güven duymak zorunda olduğu satın almalardır.
- Çıktıların bireyler tarafından üretildiği alanlar. Bazı çıktılar kişinin kendisi ya da zihni üzerinde yoğunlaşır ve somut mal ve hizmet üretimini kapsamaz; örneğin, danışma ve muayene. Kontrol sorumluluğunun kapsamı zaman sınırlamalarına tabi olabilir. Grup profili hedef tespitinde geçerli olacaktır. Başarılı işlemlerin yüzdesine odaklanılmış olsa da, ölçüler, bu tür sınırlama türlerini saptamak bakımından dikkatli biçimde tesis edilmelidir.

Tespit edilen ölçülerin performansın önemli cephelerini daha büyük olasılıkla karşılamaında bir çıktının temel özelliklerinin tanımlanması yardımcı olur. Uygun ölçülerin belirlenmesi bakımından çıktıların spesifik özelliklerinin söz konusu olabileceği bazı hususlar aşağıda özetlenmiştir.

## **Müşteri Yönelimli Çıktılar**

Bu tür çıktıların, bir hizmeti kendi yararları bakımından gönüllü olarak tüketen tanımlanabilir tekil müşterileri bulunmaktadır. Kalitenin önemli ölçüsü, genellikle, bağımsız, sağlıklı bir anket aracılığıyla değerlendirilen “müşteri beklentilerinin karşılanması”dır. Anket uygunluk, vaktinde yanıt verme ve işe yararlık türünden müşteri ihtiyaçları üzerine eğilmelidir. Kalitenin değerlendirilmesi bakımından müşterinin bakışı birincil önemi haizdir. Ödünç veren bir kütüphanenin performansının ölçülmesi örnek olarak gösterilebilir.

## **İşlemler**

Bu kategori içindeki çıktılar titiz biçimde işlenen birbirine benzer işlemleri kapsar. Hata oranları, cevap verme süresi, ortalama ve birim maliyetler sıkça kullanılan ölçülerdir. Vergi mükellefi veya sosyal yardım harcamalarından faydalananlar gibi, bireyler işlemlerden etkilenmelerine rağmen; hizmetten yararlanmak için para ödeyen veya hizmetten yararlanmayı tercih eden tüketiciler veya müşteriler değildir. Bu türün örnekleri arasında yardım ödemeleri ve vergi iade işlemleri sayılabilir.

## **Meslekle /Yönetimle İlgili Hususlar**

Bu türün çıktıları sürekli hizmet ve projelerin karışımı ile karakterize edilir. Nicelikleri genellikle değişkendir; öncelik kabul edilen kritere göre kaliteyle ilgili değerlendirmelere verilir. “Sistemik muhakeme yaklaşımı”, hizmeti kritere göre değerlendiren bir alıcıyı gerektirmekle birlikte, kaliteye kanıt teşkil etmede örneğin; bilimsel bir araştırmada, yardımcı olacak meslekî bir başka girdiye de ihtiyaç gösterir. Genellikle, bu tür çıktılar, politika danışma hizmeti örneğinde olduğu gibi, Bakanlar tarafından yararlanılan ana hizmetlerdir.

## **Soruşturmalar**

Bu çıktılar süreç, yasalara uygunluk ve karar kalitesi dolayısıyla risk meselesinin çok önemli olduğu alanlardaki kamusal nitelikli etkin çıktılardır. Bu hizmetlerin nasıl sunulduğunu bir bakandan daha çok suçlu ve kurbanlar benzeri vatandaşlar görür. Bu tür çıktılar bakımından uygun ölçülerin tespitinde ve başarı ile başarısızlığın ayrımı için kriterin belirlenmesinde zorluklar bulunmaktadır. Soruşturmaların türünde ve büyüklüğündeki değişkenlik gibi diğer meselelerin, niteliklerinin ve birim maliyetlerinin tespiti yapılırken dikkate alınmaları da gerekir. Cezaî kovuşturmalara buna örnektir.

## **Davranışlarla İlgili Olanlar**

Bu tür çıktılar tavırlarda ve davranışlarda değişiklik yaratma çabalarını kapsar. Ferdî ve aile düzeyinde arzu edilen düzeye ulaşılmasını başarmak için performans ölçülerinin birbiriyle alakalı olması gerekir. Danışma örnek olarak gösterilebilir.

## **Kontrol**

Bu çıktılar ya belirli bireyleri bir kontrol ortamı içinde tutmak ya da bireylerin bir site ya da alana girişlerini önlemek üzere zorlayıcı yetkileri kapsar. Performans ölçülerinin arzu edilen kontrol düzeyine ulaşılmasında başarılı olması için ilgili olması gerekir. Mahkumların yönetimi örnek olarak gösterilebilir.

## Acil Servisler

Bu tür çıktılar, geçmişteki ortalama düzeyi esas alınmak suretiyle acil servislerin planlı yanıt verme süresini kapsar. Mesele, çeşitli risk düzeylerini üstlenmeye elverişli bir kapasitenin mevcudiyetinin ve yanıt süresini kayıp, hasar veya yaralanmayı asgari düzeye indiren uygun bir süreye çekmenin ve vakayı çözme olasılığının garanti edilmesidir. Performans ölçüsünün bu gereklilikler bakımından güvence sağlaması gerekir.

### **Performans Ölçüleri:Hesapverme Sorumluluk Raporlaması Bakımından Temel Özellikler**

Bu tür ölçüler;

- *Dışsal bir ilgi alanına sahiptir* –Ölçüler müşteriler ve paydaşlar açısından anlamlı olup kurum içi süreçler veya teknik prosedürler üzerinde yoğunlaşmaz.
- *Ölçülebilir ve değerlendirilebilir* –Ölçüm için açık bir standart veya somut bir hedef konulmuş olduğundan, performansın yetersizliği tespit edilebilir.
- *Çıktı odaklıdır* –Girdilerin veya süreçlerin değil, sunulmakta olan mal veya hizmetlerin boyutları ölçülebilir.
- *Anlamlıdır* –Her bir çıktıya yönelik ölçü setinin performans hakkında dengeli bir görüntü verebilmesi için performansın bütün anlamlı boyutlarını kapsamaması gerekir.
- *Kolayca yönetilebilir* –Kullanıcıları aşırı bilgilerle donatmaksızın, rapor edilen ölçü sayısının performansın bütün önemli boyutlarını kavramaya elverişli olmaları gerekir.

## **9. Performans Bilgisinin Yönetilmesi**

### **Performans Ölçümü Karmaşık Bir Süreçtir**

Performansın ölçülmesi zor ve karmaşık bir süreçtir. Uygun ölçüm prosedürleriyle güçlendirilmiş her bir ölçüyle birlikte, geçerli ve güvenilir nitelikte tatminkâr bir performans ölçü seti oluşturma ve uygulamaya koyma süreci, birkaç yıllık istikrarlı bir çalışmayı gerektiren tekrarlayıcı bir süreçtir. Performans raporlarının içeriği hakkında uygun önlemlerin alınmasının sağlanması da güç ve kompleks bir meseledir.

Bir kurumun performans ölçülerinden yararlanma başarısı ya da başarısızlığı, pek çok bakımdan, yöneticilerce olgun ve sofistike olması için uğraş verilen performans bilgi sisteminin yönetimine bağlı olacaktır.

Performans bilgisini üretmenin, ondan yararlanmanın ve onu yönetmenin Kurumun stratejik ve operasyonel planlama, raporlama ve gözden geçirme süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerekir. Kurum içinde performans bilgisinden etkin biçimde yararlanma bakımından kurum yönetim ekibinin ve üst düzey yöneticilerinin performansı ölçmenin gerçek bir ihtiyaç olduğunu ve performans bilgisinden yararlanmanın katkı sağladığını aktif biçimde görmeleri ve bunu göstermeleri zorunludur.

Kurum performansını ölçmeye yönelik uygun bir sistemin başarıyla uygulanmasının temel koşulları “taahhütte bulunma” ve “katkı sağlama”dır.

- üst yönetim performansı ölçme ve performans bilgisinden yararlanma taahhüdünde bulunmalıdır.
- sonuçları üreten kişiler ölçülerin hazırlanmasına katılmalıdırlar.

Performans bilgisinin temininde yapılacak en iyi iş; bilgidan yararlanması gerekenler ölçüleri benimsemeden ölçülerden hiç yararlanmamaktır. Sonuçları üreten ekip ölçümleri yapmalı ki, ölçüm sürecinin sorumluluğunu üstlensin ve sonuçları raporlasın. Etkilenen proje yöneticilerinin ve performans bilgisinden doğrudan yararlanacak olan başka kişilerin de katılımı yaşamsal önem taşımaktadır.

Belirlenmesinde bir parça katkıda buldukları ölçü sayesinde, kişiler muhtemelen daha fazla motive olurlar. Hiç değilse, ölçümün ne anlama geldiği konusunda eğitime, ölçü hakkında bilgi almaya ve ölçünün ortaya

çıkardığı performans bilgisine sürekli olarak erişmeye ihtiyaç duyacaklardır. Meydana gelecek iyileşme bakımından, ekibin bütün üyelerinin spesifik ölçülerin uygunluğunun, sağlamlığının ve sınırlılığının farkında olması ve ilgili performans raporlarında iletilen mesajları yorumlayıp benimseyebilmesi gerekir.

Kurum yöneticileri, performans bilgisinden kurumları için verimli ve etkin biçimde yararlanmak amacıyla, sadece, performans ölçülerinin geliştirilmesinin ve bunlara yoğunlaşmanın yeterli olamayacağını bilmelidirler. Yöneticilerin bir performans bilgi yönetim sistemi kurma, bunu sürdürme ve performans bilgisinden uygun şekilde yararlanma yapılan sorumluluğunu üstlenmeleri gerekir.

Performans bilgisi toplama, bu bilgiyi analiz etme ve raporlama ile ilgili yetkilerin pek çok boyutu devredilebilir. Ancak, performans bilgisinden yararlanmanın gerekli olduğu durumlarda, bunun performansı geliştirme üzerinde etki yaratması ve değişikliklerin iyileşmeler üzerinde sonuç doğurması herkesin ortak sorumluluğu içinde olan bir husustur.

### **Performans Bilgi Yönetim Sistemi**

Performans bilgisini üretme ve bundan yararlanma stratejik bir mesele olmalı ve bu bilgi kurumun bütünleşik yönetim, bütçeleme, izleme, raporlama ile karar alma süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmelidir.

Performans bilgisinin yönetimine dönük sistematik bir süreç yaşamsal öneme haizdir. Bu yönetim sistemi kurumda yürürlükte bulunan hesapverme sorumluluk ve yönetim zincirine tamamlayıcı bir unsur olarak bağlanmalıdır.

Performans bilgisine dönük bir yönetim sistemi şunlardan oluşur:

- stratejik ilgi alanı olan bir plan,
- performans bilgisine yönelik bir çerçeve,
- performans bilgisinin hazırlanmasına dönük bir rehber,
- çıktı performans ölçü setleri, ve
- performans bilgisinin yönetimine yönelik bir süreç.



## ***Plan***

Performans bilgisi stratejik planı bir kurumun performans bilgi yönetim sisteminin önemli boyutlarını belirler. Kurumun stratejik planının bir parçası olarak hazırlanır, yılda bir kez güncelleştirilir ve üç-beş yıllık bir perspektifi bulunur.

Bu plan, özetle, performans bilgisinin nasıl üretileceği, bu bilginin nasıl iletileceği, bu bilgiden nasıl yararlanılacağı ve nasıl güncel hale getirileceği ile performansın ölçülmesine yönelik prosedürlerin nasıl uygulamaya konulacağı ve sürdürüleceği hakkında ana hatlarıyla bilgi verir.

Böyle bir plan performans yönetim sisteminin her bir önemli boyutuna ilişkin sorumlulukları tespit eder.

## ***Çerçeve***

Performans bilgi çerçevesi;

- Kurumun performans bilgisinin farklı amaçlarını, ilgililerini, kullanımlarını ve karar alma prosedürlerini tanımlar.
- Her bir çıktı ve ona eşlik eden kriter için ihtiyaç duyulan farklı tipteki ölçüleri belirler.
- Her bir ölçü için yararlanılacak ölçüm prosedürünü tespit eder.
- Performans bilgisinin üretilmesine ve bundan yararlanılmasına yönelik takvimi saptar.
- Her bir çıktı ölçü setine yönelik sorumlulukları tayin eder.
- Ölçüm sisteminin yönetimi ile ilgili süreçleri belirler.

## ***Rehber***

Bu rehber performans bilgisinin üretilmesine yönelik bir dizi ilkenin, kuralın ve prosedürün ana hatlarını çizer. Rehber personelin tümü için gerekli olanların iletilmesinde yararlanılacak pratik bir dokümandır.

Bu doküman kurumla bağlantılı bir dizi karar-alma ihtiyaçlarına yönelik uygun performans bilgisinin üretilmesine dair genel bir rehberdir.

### ***Çıktı Performans Ölçü Setleri***

Bunlar bütün çıktılar için doğrudan ölçü ve performans göstergeleri ile ilgili kapsamlı setlerdir. Her bir çıktı için belirlenen birkaç ölçünün kurum içine ve dışına dönük hesapverme sorumluluk raporları ile çıktı sunumunun yönetiminde yararlanması için kurumca ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaya elverişli olması gerekir.

Ölçü setleri kriterleri de –somut hedefler, standartlar ya da kıyaslamalar-kapsar. Bu kriterler her bir gösterge için karşılaştırma ilkesini ve uygunluk, etkinlik, verimlilik, tutumluluk veya çıktılarının tanımlandığı şekliyle üretilip üretilmediği ile ilgili olarak yargıda bulunabilmeyi sağlar. Her bir çıktı için performans ölçü setiyle birlikte, ayrıca, konteks içinde ölçülerin uygulamaya konulmasında gerekli ek bilgiler de kaydedilir.

### ***Performans Bilgisinin Yönetimi***

Performans bilgisinin yönetilebilmesi için politikaların ve prosedürlerin kayıtlı olması gerekir. Her bir ölçü bakımından;

- yazılı bir ölçme prosedürü,
- ölçü kullanımı için bir program,
- ölçme prosedürünün uygulanmasına yönelik sürecin tanımı,
- her bir ölçünün ve bu ölçüler tarafından ortaya konulan bilginin nasıl saklanacağı ve güncelleneceğini ifade eden bir ibare.

*Her ölçü için yazılı hale getirilmiş bir ölçme prosedürü*

Ölçme prosedürü;

- temel verilerin toplanıp hazırlanmasında,
- uygun kanıtın ortaya çıkarılmasında,
- raporlamaya dönük performans bilgisinin düzenlenmesinde

izlenecek süreçlerin ve kuralların özetidir.

*Her bir ölçünün kullanımına yönelik bir program*

Program, her bir ölçüye veya bağlantılı ölçü grubuna yönelik bilginin elde edilmesine rehberlik eden bir dizi talimattır. Programda şunlar bulunur:

- bilginin elde edilebileceği zaman,
- bilginin nasıl sunulacağı,
- kime verileceği,
- ölçünün (ölçülerin) yönetiminden kimin sorumlu olduğu,
- bilgiden hangi alan(lar)da yararlanılacağı,
- hangi amaç(lar)la yararlanılacağı,
- performans raporundan kaynaklanan herhangi bir eylemden kimin sorumlu olacağı.

*Ölçme prosedürünün uygulanmasına yönelik sürecin tanımı*

Bu tanım, her bir gösterge ve doğrudan ölçü için ölçme prosedürünün uygulanmasına yönelik alışılmış kural ve davranış kalıplarından (protocols) oluşur. Söz konusu alışılmış kurallar ve davranışlar bütünü; ölçüden kim sorumlu, diğer ölçülerle bağlantı nasıl kurulur, ölçüden üretilen bilginin gerektiğinde elde edilebilmesini ve belirlenen amaçlar için yararlanılmasını sağlamak üzere yapılması gerekenler türünden işleri tanımlar.

*Performans bilgisinin ve ölçülerin saklanması ve güncellenmesine yönelik prosedürlerin ana hatları*

Söz konusu prosedürler; hem ölçülerin hem de ölçülerin ortaya koyduğu bilginin kalıcı olmasını sağlamak üzere yapılması gerekenleri belgeleyen davranış ve kurallar bütünüdür. Bunlar atılacak her bir adımdan kimin sorumlu olduğunu belirleyip ölçüler ile performans bilgisinin yönetimine ve güncellenmesine ilişkin süreçleri özetler.

### **Performans Bilgi Sistemi**

Etkin bir performans bilgi sisteminde;

Performansın ölçümü;

- planlama, bütçeleme ve raporlamayla bütünleşiktir.
- istisnaların yönetimini kolaylaştırır.
- önlem üretir.

Ölçülerin özellikleri şunlardır:

- uygundur,
- anlaşılması kolaydır,
- uygulanması basittir,
- düzenli biçimde gözden geçirilir,
- tecrübelerle göre tedricen ayarlanır.

## **Önemli Prensipler: Performans Bilgisinin Yönetilmesi**

### **1. Taahhütte Bulunma**

- Kurum yönetimi performans bilgisinin yönetilmesi için etkin bir sistem oluşturmayı ve bunu sürdürmeyi taahhüt etmelidir.
- Yöneticiler icraî karar-alma süreci, çıktı sunumunun geliştirilmesi ve hesap verme sorumluluk raporlaması bakımından performans bilgisinin önemine vurgu yapmalıdırlar.
- Performansın geliştirilmesinin bir aracı olarak performans ölçümünden yararlanmak amacıyla personele yapılan taahhüdün güçlendirilmesi sırasında kurumların neyi ölçeceklerini, nasıl ölçeceklerini ve performans bilgisinden nasıl yararlanacaklarını belirleme süreci kritik önem arzeder.
- Yöneticiler, ölçüm sistemi veya kıyaslama gibi performansın bir boyutunu değil; gelişmeyi taahhüt etmelidirler.

### **2. Katkıda Bulunma**

- Performans hakkındaki bilgi mümkün olduğunca katılımcı biçimde üretilmeli ve bu bilgidan ortaklaşa yararlanılmalıdır.

Sonuçları üreten ekip;

- o ölçülerin belirlenmesinden,
- o performans bilgisini toplama sürecinin yönetiminden,
- o sonuçların raporlanmasından

sorumludur.

- Bir performans ölçüm sisteminin tasarlanma sürecine personelin daha fazla katkıda bulunması;
  - o personelin performans bilgisine daha fazla erişimini sağlayarak muhtemelen performansta değişikliklere sebep olacaktır.
  - o Performans ölçümüne dayalı olan ilerki değişikliklerin daha kolay yapılmasını sağlayacaktır.
- Ölçüler uygun kademelerdeki çalışanların doğrudan düzenleyici eylemlere dönüştürebilecekleri konular üzerine odaklanmalıdır.
- Paydaşlar, performans beklentilerini tespit etme ve ölçülecek konulara göre kriter belirleme sürecine katılmalıdırlar. Ölçüler;
  - o Stratejik konulara odaklanmalı,
  - o Önemli paydaşların görüşlerini ve beklentilerini yeterince yansıtmalıdır.

### **3. Bütünleşme**

- Performans bilgisi kurumsal düzeyde yönetilmeli ve kurumun stratejik ve faaliyetlerle ilgili planlama, gözden geçirme ve raporlama süreçlerine eklenmelidir.
- Performans ölçülerinin yönetim süreçlerine katkıda bulunan ve stratejik konulara eğilen bir performans bilgi sisteminin parçası olarak geliştirilmesi, yönetilmesi ve kurumun planlama bütçe ve hesapverme sorumluluk zinciri ile bütünleştirilmesi gerekir.
- Ölçüm sistemi faaliyetler üzerine odaklanmış temel kavramlar üzerine inşa edilmeli, kurum içinde iyi anlaşılmalı ve bu sistemden sürekli biçimde yararlanılmalıdır.

- Yapılan işlerin raporlanması, ölçümlerin ve somut hedeflerin kalitesinin sürdürülmesi sorumluluğu ölçümlere göre çıktı üretiminden hesap verecek olanlara devredilmelidir.

#### **4. Gelişme**

- Performans bilgisinin yönetimine dönük sistem kurumun karar alma ve problem çözme sürecine entegre olmalı ve kurum genelinde sürekli olarak performansın geliştirilmesine yardımcı olup ona katkıda bulunmalıdır.
  - o Ölçüler kurum açısından beklenen önemli iyileşmeleri göstermelidir.
  - o Ölçülerin; performansın en fazla önem verilen ve insanların onlara dikkat etmelerini sağlayacak olan boyutları üzerine odaklanması gerekir.
- Yönetim, etkili bir performans bilgi sistemi kurulmasını uzun dönemli bir süreç olarak görmelidir.
  - o Hem sisteme hem de ölçüme ilişkin teknik ayarlamalar için zaman tanınmalıdır.
  - o Özellikle hesapverme sorumluluk amacı bakımından ölçülerden aceleyle yararlanmaktan, olabildiğince kaçınılmalıdır.
- Yönetim performans bilgisini geliştirmek ve bundan yararlanmak üzere kurum kapasitesinin güçlendirilmesine yoğunlaşmalıdır. Kapasite şu hususlar aracılığıyla arttırılabilir:
  - o Personelin bilgi ve beceri eksikliklerinin belirlenmesi,
  - o Uygun eğitim ve deneyime sahip kişilerin çalıştırılmasına yatırım yapılması,
  - o Ölçüleri geliştirmek ve bunlardan yararlanmak amacıyla diğer kuruluşlarla işbirliği yapılması,
  - o Ulusal girişimlerde kurum katkısının sağlanması,
  - o Gerektiğinde, sözleşmeli uzmanlardan yararlanılması.

## 5. Hesapverme Sorumluluğu

- Performans bilgi sistemi çıktıların üretiminden sorumlu olanların sonuçlar hakkında hesap verebilmesi amacıyla yönetilmelidir.
- Performans bilgi yönetim sistemi dışa dönük hesap verme sorumluluk raporlaması bakımından güvenilir, uygun ve üstün kalitede çıktı performans bilgilerini vaktinde ve uygun formatta sağlayabilmelidir.
- Performans ölçülerinin ve performans bilgisinin muhafazasına ve güncelleştirilmesine yönelik hesapverme sorumluluğu açık biçimde belirlenip duyurulmalı ve performans bilgisinin ve ölçülerinin güvene layık ve amaca uygun olmasını sağlamak bakımından süreçler oluşturulmalıdır.

## 6. Uygunluk

- Uygunluğu sağlamak için, performans ölçülerinin amaçla, ilgililerle, çıktının niteliğiyle ve ölçü aracılığıyla edinilen bilgiye dayanılarak alınacak karar türleriyle çok iyi eşleştirilmiş olması gerekir.
- Performans ölçüleri çıktıların üretimiyle ve sunumuyla ve *Kamusal Sonuçlara* ulaşılmasıyla ilgili olmalıdır.
- Ölçüler, zamanında ve sağlam kanıtlar temelinde hazırlanmış olan performans raporları gibi, geçerli ve güvenilir olmak zorundadır.
- Dışa dönük hesap verme sorumluluğuna yanıt vermek üzere rapor edilen ölçüler ulaşılabilir olmalıdır; yani bilgi hem politika üretenler hem de kamuoyu açısından anlamlı, ayrıca, geçerliliği bakımından geniş ölçüde kabul görmüş ve kullanıcısı için benimsenebilir olmalıdır.
- Gelişme amaçları yönünden kurum içine dönük olarak raporlanan ölçüler ilgili her kademedeki çalışanın doğrudan düzenleyici eyleme dönüştürebileceği hususlara odaklanmalıdır.

## 7. Kapsam

- Her bir çıktı için tespit edilen performans ölçü seti spesifik bir çıktı bakımından performansın uygun boyutu ile ilişkili olmalıdır; hem nitel hem de nicel bilgi sağlamalıdır.

- Ölçü seti çıktı performansının dengeli bir resmini çizmeli ve sadece, her bir ölçü bakımından karar alma amacına uygun nitelikte bilgi sağlamalıdır.
- Ölçülerin kurum bünyesindeki farklı her kademenin kullanımı açısından kümeleşme eğiliminden uzak olması gerekir. Gerekliğinde, cinsiyet, yaş, coğrafi bölge ve sosyo-ekonomik durum gibi değişkenler karşısında kümeleşmeden kaçınılması mümkündür.
- Mevcut performans bilgisinin ön yargıdan uzak olması gerekmeyle birlikte, bu hususun, ölçülerin belirlenmesi sırasında tespit edilmesi güçtür.
  - o Yöneticilerin performans bilgi sisteminin ön yargıdan uzak olmasını sağlayacak (örneğin, etkinlik değerlendirmesi yerine süreçler veya faaliyetlerin ölçüleri ile ilgili) prosedürler oluşturması gerekir. Mesela; kurum kalite ile ilgili olarak değil de, faaliyetler ve verimlilik (süreçleri işletme zamanı ve maliyeti) hakkında yoğun bilgi topluyor olabilir.
  - o Bilgi, ayrıca, uzun dönemli meseleleri feda ederek kısa dönemli olanları öne çıkarabilir; veya sistemin istenmeyen sonuçlar hakkında bilgi sağlanması mümkün olmayabilir.
  - o Ayrıca, ölçünün ilgi odağı olarak seçilmiş bulunan çıktının veya müşteri grubunun temel özelliklerinin ölçüden yararlanma amacıyla bağlantısının kurulamadığı durumlarda ön yargı ortaya çıkabilir.
  - o Yalnızca, mevcut ölçülerin ve bir çıktının ölçülebilen yönlerinin performans raporlamasının içeriğini şekillendirdiği durumlarda, ön yargının oluşması çok daha mümkündür.

## **8. Beklentiler ve Kriterler**

- Performans bilgi sistemi müşteri ve paydaş beklentilerini ve gereksinimlerini tespit etmeye yönelik sistemli bir yaklaşımı içermelidir.
  - o Müşteri memnuniyetini ölçme amacı müşteri hizmetlerini diğer kriterlerle tutarlı bir şekilde geliştirmeye imkân verecek bilgiye erişiminin sağlanmasını gerektirecektir.



- o Müşteri görüşlerine odaklanma demek; hizmetin etkin veya uygun olduğuna karar verilebilsin diye müşterinin memnun veya mutlu edilmiş gibi gösterilmesi anlamına gelmez.
- Performans ölçüleri hizmet sunumunun bir dizi spesifik boyutu hakkında müşterinin bakış açısını yeterince yansıtmaya elverişli olmalıdır.
- Paydaş beklentilerinden çıkarılan performans kriterleri –somut hedefler, standartlar ve kıyaslamalar- gerçekleştirilebilir, zorlayıcı, amaca uygun ve konuyla ilgili olmalıdır.
- Hizmet düzeyine dönük standartlar açıkça tanımlanıp belirlenmeli ve bu bilgi müşterilere ve paydaşlara duyurulmalıdır.

## **9. Yararlılık**

- Performans ölçüleri stratejik olarak önemli ve müşteriler ile paydaşlar için değerli olana odaklanmalıdır.
- İlgili veya kullanıcı ve performans bilgisinin toplanma amacı açık ve net olarak tanımlanmalı ve performans ölçüsü amaç ve kullanıcı gereksinimi ile eşleştirilmelidir.
- Performans ölçülerinden özel olarak yararlanmak üzere karar alınması durumunda, performans bilgisini derlemenin fayda maliyeti dikkate alınması gereken önemli bir husustur.
- Performans ölçülerinden yararlanmak nispeten ucuz, bu bilginin saklanması görece olarak kolay ve kullanıcılarının erişimi nispeten çabuk olmalıdır.
- Performans ölçülerinin geliştirilmesi ve tasarlanması sırasında, yöneticilerin temel verileri kurum içinde üretmenin zaman aralığı ile kurum dışı kaynaklardan veri teminini (nüfus sayımı, Ulusal Anket Ofisi tarafından yürütülen eyalet ve devlet anketleri gibi) dikkate almaları gerekir.
- Performans ölçüleri ilgili ve kullanıcı için anlamlı, ayrıca geçerlilik açısından önemli ölçüde kabul görmüş ve benimsenebilir olmalıdır.

- Performans ölçülerinin dönem içindeki değişime, alt-gruplar arasındaki farklılıklara duyarlı ve kısa dönemli değişiklikler kadar uzun dönemli trendleri de göstermeye elverişli olacak şekilde tespit edilmesi gerekir.

## **10. İzleme ve Saklama**

- Performans ölçüleri sistematik bir temelde gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.
- Stratejiler ve çıktılar değiştiğinde, ölçüler de değişmelidir. Her bir ölçünün önemli değişkenlerinin makul düzeyde değişmesi beklenen değerinin de dikkate alınması gerekir.
- Dönem içindeki çıktı performansının sürekliliğini sağlamak üzere, ölçümle ilgili bütün değişikliklerin yazılı ölçüm prosedürünün bir parçası olarak kaydedilmesi ve ölçü setlerinin gelecekte karşılaştırılabilmesini mümkün kılacak şekilde bağlantılarının kurulması gerekir.

## **11. Ölçüm Yapmayı Durdurmayın**

- Performans bilgisinin yönetimi ile ilgili politikalar ve prosedürler yazılı hale getirilmeli ve duyurulmalıdır.
- Yönetim her bir ölçünün üreteceği performans bilgisinden yararlanmaya dönük bir plan hazırlayıp ölçüleri ve bilgileri gözden geçirmeye ve güncelleştirmeye dönük stratejik bir süreci uygulamaya koymalıdır.
- Çıktı ölçüleri tarafından üretilen bilginin analizi için zaman ayrılmalıdır.
- Neyin başarılı olmuş olduğunu bilmek yeterli değildir. Yöneticilerin, ayrıca, o performans düzeyinin nedenlerini bilmesi ve performans üzerinde muhtemelen etki yaratan iyileşmelerin hangi alanlarda yapılabileceğini tespit etmesi gerekir.
- Bir ölçüdeki yetersizliğin belirlenip gerekli değişikliklerin yapılması amacıyla önlem alınması önemli bir husustur.
- Ölçüm sonuçları yalnızca kullanıcılarına değil, bilgi ile ilgilenen bütün paydaşlara etkili biçimde duyurulmalıdır.

- Göze çarpan başarılar takdir edilmelidir. Yorum ve analiz yapılması, tepkilerin alınması (feedback) kurum içinde uygun kademelerde teşvik edilmelidir.
- Tavsiye edilen iyileştirmeler, bu önerinin dayandığı performans bilgisiyle birlikte, özellikle, kurum içinde geniş çaplı olarak açıklanmalı ve bununla ilgili tepkilerin alınması desteklenmelidir.
- Prosedürlerde ve davranışlarda gerekli değişikliklerin gerçekleşmesi ve ayrıca çıktı sunumundaki değişikliklerin yarattığı etkinin izlenmesi için de zaman ve kaynak ayrılmalıdır.

## **10. Performans Ölçülerinin Değerlendirilmesine Yönelik Kontrol Listesi**

Performans ölçülerinin yararlılığının, kalitesinin ve uygunluğunun değerlendirilmesinde faydalanılan bazı sorular.

### **Ölçüler yararlı mı?**

- Bilgi toplamanın amacı açık seçik olarak ifade edilmiş ve duyurulmuş mu?
- Bilginin kapsamı hakkında ne tür kararlar alınması gerekir?
- Bu kararın alınmasında yararlanılacak ölçü uygun mu?
- Bilgi uygun zamanda edinilebilir mi?
- Ölçü ihtiyaç duyulan bilginin edinilmesinin en uygun yolu mudur?
- Ölçü performansa ilişkin kanıt toplamanın en uygun maliyetli yolu mudur?
- Kurumun gösterge kullanımına gücü yeter mi?
- Ölçü, başlangıçta gerekli olduğu söylenmiş olan bilgiyi saptamaya devam ediyor mu?
- Performans raporları vaktinde hazırlanıyor mu?
- Performans raporları yalın bir formatta hazırlanıyor mu? Bu raporların anlaşılabilirliği kolay mı?
- Performans raporları önlem alınmasını gerektiren alanları açıkça belirliyor mu?

## **Her ölçü için bir karşılaştırma zemini söz konusu mu?**

Performans ölçülerinden şu hususları değerlendirmede yararlanılır:

- Kurumun önceden belirlenmiş bir standardı ya da somut bir hedefi başarma derecesi.
- Performansın dönem içindeki trendi.
- Benzer kuruluşların performansına göre kurum performansı.
- Performansın başka bazı karşılaştırma biçimlerinden yararlanması.

## **Ölçüler uygun kalitede mi?**

- Belirlenen ölçüler elverişli bilgiler sağlayacak mı?
- Ölçü güvenilir bilgi sağlayacak mı?
- Ölçü sağlam ve geçerli bilgi sağlayacak mı?
- Ölçünün kullanımı hedef kaymasına neden olacak mı?
- Ölçünün güvenilirliğinin azalması halinde, bunun nedenleri nelerdir?

## **Çıktı ölçüleri yeterli mi?**

- Kurum karar alma sürecinin her kademesinde çıktı üretimini izliyor mu?
- Kurum başarması gerekenlerin hesabını verebilecek mi?
- Yöneticiler doğru işlerin yapılıp yapılmadığını değerlendirebilirler mi?
- Ölçüler çıktı etkinliği hakkında bilgi sağlayacak mı?
- Ölçüler iyileşmenin olduğu alanları tespit etmeye yönelik bilgi sağlayacak mı?
- Müşteriler üzerinde yaratılan olumlu ve olumsuz etkiler tespit edilebilir mi?

- Ölçüler yetersizliklere ve problemleri alanlara işaret ediyor mu?
- Hizmete ilişkin sorunlar finansman problemlerinden ayrılabilir mi?
- Yöneticiler değişimi yönetmelerine imkan veren bilgiye erişebiliyorlar mı?
- Belirlenen çıktılarının üretimi üzerinde etki yaratan dış ortam değişikliklerinin meydana gelmesini kolaylaştıran ölçüler bulunuyor mu?
- Yöneticiler, uygun zamanda çıktılarının üretimine ilişkin dışsal değişikliklerin yarattığı etki hakkında bilgilere erişebiliyorlar mı?
- Çıktı ölçü setleri kolayca yönetilebilir mi?

## 11. Performans Ölçülerinin Belirlenmesinde ve Ölçülerden Yararlanmada Karşılaşılan Bazı Ortak Problemler

<b>Problem</b>	<b>Yorum</b>
Yalnızca kolay ölçülen göstergelere, genellikle de, zahmetsizce ulaşılabilenlere konsantre olma	Mevcut bilgiden ve veriden mümkün olan en geniş ölçüden yararlanılması gerekeceğinden, muhtemelen, performansın uygun boyutlarına odaklanmayan, sağlıksız veya açıklayıcı vasfı yetersiz olan performans ölçülerinin bilinçsizce kullanılmasına yol açar.
Sadece sayısal ölçüler tespit edilip bunlardan yararlanılması	Sayısal ölçülerden hiçbir zaman, tek başına yararlanılmamalıdır. Gerçekleştirilen performansın dengeli biçimde değerlendirilmesine imkân veren bilginin hem sayısal hem de niteliksel ölçümlerden elde edilmesi gerekir.  Performans hakkındaki niteliksel bilgi; performans boyutunun sayısallaştırma zorluğu ile ilgili rapor hazırlamak ya da ihtiyaç duyulan açıklayıcı bilgiyi sağlamak bakımından daima çok önemlidir.
İş miktarına odaklanma	Planlanan sonuçların gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak olumsuz etki yarattığı durumlarda bile, yöneticiler ve personel süreçlere yönelik somut performans hedeflerine ulaşma girişimini sürdürebilirler.

<b>Problem</b>	<b>Yorum</b>
Ana amaçlardan sapma	Çok sayıdaki somut performans hedefi – yaygın olarak rakamsal olanları- gerçek niyetlerin (hedefler) yerini aldığı ana amaçlardan sapma meydana gelir. Bakınız yukarıdaki “iş miktarına odaklanma”.
Çalışma faaliyet ölçülerinden sanki bunlar performans göstergesiymiş gibi yararlanma  <i>Örneğin;</i>  İşlem gören vaka/dosya sayısı önemli bir çevresel faktör - hizmete yönelik talep- ölçüsüdür. Bu ölçü hizmetin talebi ne kadar iyi karşıladığını yani, ne kadar iyi performans gösterildiği açıklamaz.	İş yükü ölçüleri insanların ne kadar çok çalıştıklarını gösterir. Bu, ölçü konuyla ilgili önemli bilgileri göstermekle birlikte, başarılanların ne olduğu konusunda bilgi vermez.  Gözlenen performans düzeyinde meydana gelen değişiklikler üzerinde etki yaratan diğer dış faktörleri gösteren açıklayıcı bilgiyle birlikte, belirli bir hizmet düzeyinde kişi başına yılda işlem gören vaka/dosya sayısı, kurum içinde yararlanma bakımından uygun bir performans göstergesi olabilir.
Her bir çıktı için yalnızca tek ölçüden yararlanmak suretiyle çıktı performansının ölçülmesi	Performans göstergelerinden yararlanma konusu etrafındaki itilafların çokluğu ve bunların kabulündeki yetersizlikler basit görünen problemlerin çok karmaşık hale getirilmesine yol açar.
	Tek bir ölçü hatta çıktı performansının tek boyutu nadiren yeterli biçimde kaydedilecektir. Tercihan, dengeli bir performans görüntüsü sağlamak üzere, birkaç kriteri içeren bir ölçü seti gerekir. Ters istikametleri birbirine yaklaştıran göstergeler bulunması, genellikle, yararlıdır.



<b>Problem</b>	<b>Yorum</b>
Çok fazla sayıda göstergeden yararlanılması	Gösterge belirlemek üzere yapılan ilk çabalar, genellikle, çok sayıda tespitte bulunulmasına yol açar. Bu göstergelerin tümü performans hakkında bilgi sağlanmasında bir parça yararlı rol oynayabilir. Ancak anlamlı olmak bakımından, performans hakkındaki raporun dar bir analitik göstergeler setine odaklanması gerekir. Performans göstergelerinden yararlanmada amaçlar ve ilgililer bakımından titizlik gösterilmesi başarının anahtarıdır.
Performans ölçümünün konu hakkında bilgi vermeden ve başarılı performans düzeyinin anlamının nasıl yorumlanması gerektiği hakkında rehberlik sağlamadan raporlanması	Performans ölçümüne ilişkin anlamlı raporlama tasvir edici yorumlamayı gerektirir. Yorum şu hususları kapsar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Çevre hakkında konuyla ilgili irdeleme,</li><li>• Ölçünün önemi hakkında bir mülahazayı içeren yorumlayıcı bir analiz.</li></ul> Basit sayılar -bir yönetim bilgi sisteminden elde edilen raporlar gibi- çok az şey söyler ve yanlış yönlendirebilir. <i>Dışsal Faktörler</i> Performansı etkileyen dış faktör ölçülerinin performans açıklamasının bir parçası olarak rapora dahil edilmesi yararlı olabilir. Örneğin; müşteri taleplerinin niteliğindeki ve yoğunluğundaki değişiklikler (iş yükü değişikliği) kendileri çıktı performansının göstergeleri olmasalar da, çevresel değişiklikler hakkında önemli bilgiyi sağlar.

<b>Problem</b>	<b>Yorum</b>
Dışsal faktörlerin dikkate alınması	Ekonomik, sosyal ve demografik ortamda meydana gelen değişiklikler etkinliği ve verimliliği etkileyebilir. Bu değişiklikler arasında önemli personelin kaybı, bütçe kısıtlamaları, yasal değişiklikler ve kalifiye elemanlara ücret vermeye ve onları elde tutabilmeye yönelik kurum kapasitesini etkileyecek politikalar sayılabilir.
Hizmet sunanların performans rakamlarının manipulasyonundan kaçınılmasında başarısız olunması	Örneğin; hizmet sunanlar performanslarını neyin ölçülmeyeceği pahasına neyin ölçüleceğine göre geliştirebilirler.
Girdi masrafları için doğru biçimde kaynak tahsis edilmemesi	Bu durum önemli genel giderlerle ilgili ciddi bir problem yaratabilir, hatta maliyetlerin çok sayıda çıktıyla ilgilendirildiği alanlarda bile.
Kalite değişikliklerinin kaydedilmemesi	Girdi ve çıktı düzeylerinin hepsiyle ilgili olan kalite özelliklerinin tümü eksiksiz olarak kaydedilmemişse, verimlilik ve etkinlik muhtemelen yanlış raporlanacaktır.
Marjinal verimlilikle ortalama verimliliğin karşılaştırılması	Böyle bir hata, hizmet durumunda ancak çok az net bir etki yaratmak suretiyle ortalama verimliliği yüksek görünen bir çıktıya ekstra kaynak tahsis edilmesine sebep olur.

<b>Problem</b>	<b>Yorum</b>
Bilginin her zaman eksiksiz veya güncel olamaması	<p>Bir ölçümden yararlanmak suretiyle elde edilen bilginin doğruluğuna ve tamlığına ilişkin herhangi bir sınırlama raporun o ölçüye göre bölümlerini şekillendiren tanımlayıcı yorumlarla açıklanmalıdır.</p> <p>Bütün ölçülerin gözden geçirilmesine ve güncellenmesine yönelik sistematik bir süreç benimsenmeden çok sayıda ölçünün mevcut performansı doğru şekilde göstermesi mümkün olmayabilir.</p>
Performans göstergelerinin gözden geçirilmesine ve güncellenmesine yönelik sistematik bir sürecin belirlenip uygulamaya konulamaması	<p>Çıktının büyük ölçüde değişmediği durumlarda bile bir çıktı için uygun olan göstergelerin çoğunlukla, zamanla değişmesi sosyal ve ekonomik hayatın doğasında vardır. Bir hizmetin nitelikleri ve performansı hakkındaki anlayış gibi ilgi odağı da değişir. Bu durum yorumlayıcı analize duyulan ihtiyacı daha da arttırır.</p> <p>Performans ölçüleri, anlamlı güncel bir strateji belirlenip uygulanmadıkça, yetersiz kalır.</p>
Performans raporlarına cevaben önlem alınamaması	<p>Raporlar periyodik olarak dağıtılıp güncelleştirilmekle birlikte, performansın somut hedeflerin altında olduğu görüldüğü durumlarda hiçbir önlem alınmamaktadır. Ne planlama yapmak önlem almaktır; ne de performans bilgisini raporlamak ve gözden geçirmek. Performans raporlarına cevaben, gerekli değişikliklerin uygulamaya konmasını ve bunların bir farklılık yaratmasını sağlamak bakımından alınması gereken tedbirler planlanmalı, duyurulmalı, kaynak ayrılmalı, izlenmeli ve gözden geçirilmelidir.</p>

## **Sözlükçe**

***Alıcı***  
*(Purchaser)*

Neyin üretileceğine ve performans değerlendirme kriterlerine (standartların ve somut hedeflere) karar veren kurumdur.

***Alt-Küme Çıktılar***  
*(Sub-Outputs)*

Ara Çıktılar maddesine bakınız.

***Ara Çıktılar/Alt-Küme Çıktılar***  
*(Intermediate Outputs/Sub-Outputs)*

Çıktıların elde edilmesine katkıda bulunmak üzere, dahili olarak üretilen diğer mallar ve hizmetlerle birlikte, bir kurumca veya kurum bünyesinde üretilen veya sağlanan mallar veya hizmetlerdir. Bunlar kurum dışındaki müşterilere sağlanan çıktıları üreten sistemlere girdi oluşturan kurum içi alt-sistemlerin “çıkıtı”sıdır (örneğin; “eğitilmiş personel” veya “araştırma raporu” gibi).

***Bütçe Bilgisi***  
*(Budget Information)*

Kaynak tahsis sürecinde başvuru bilgisi.

***Çıktı Grupları***  
*(Output Groups)*

Ortak hizmete katkıda bulunan homojen çıktı grupları benzer müşterilere hitap eder ve genellikle somut bir Kamusal Sonuç ile alakalıdır (Gruplar çıktıları bir araya getirir).

***Çıktı Maliyetleri***  
*(Output Costs)*

Bir çıktının dolaylı ya da dolaysız harcamalardan oluşan üretim maliyeti (Doğrudan Maliyetler ve Dolaysız Maliyetler maddelerine de bakınız).

***Çıktı Metodolojisi***  
*(Output Methodology)*

Kurum dışı müşteriler için üretilen mallara ve hizmetlere (çıktılara) ve Sonuçlar biçiminde belirlenmiş politika hedefleri çerçevesinde, müşteri ihtiyaçlarının tatmininin sağlanmasına odaklanmak suretiyle bir kurumun (ya da Hükümetin) yönetimi. Metodoloji çıktının açıkça tanımlanması, çıktının niteliklerinin belirlenmesi ve maliyetlendirilmesi süreçlerini; kaynak tahsisini, performansın özelliklerini ve ölçümünü

içerir. Çıktılara göre yönetimin en önemli araçları Kurumsal Planlar ve İş Planları, Faaliyetlere Dönük Planlar; Satınalma, Hizmet, Performans ve Mülkiyet Sözleşmeleri; bütçe bilgisi, üç aylık raporlama, yıllık raporlar ve performans yönetim süreçleridir. (Ayrıca, Çıktılara Dönük Bütçe maddesine bakınız).

***Çıktı Sunum/Üretim Sistemi***  
(*Output Delivery/Production System*)

Bir çıktının üretim ve sunum süreçleridir.

***Çıktı Toplamı***  
(*Output Aggregation*)

Özel bir karar alma veya hesapverme sorumluluğu amacıyla çıktının belirlendiği düzeydir.

Çok genel bir düzeyde belirlenmiş olan bir çıktı (Çıktı Grubu maddesine bakınız), başka amaçlar bakımından ayrıntılı olarak tespit edilecek olan toplam çıktı miktarını gösterir.

***Çıktı Uygunluk Ölçüsü***  
(*Output Adequacy Measure*)

Toplumun ihtiyaç ve talep ölçüleri ile alakalı çabalar ve performans hakkında bilgidir.

***Çıktılar***  
(*Outputs*)

Kurum dışındaki müşteriler için kurum tarafından sunulan mallar ve hizmetlerdir.

***Çıktılara Dönük Bütçe***  
(*Budgeting for Outputs*)

Üretilecek ya da sunulacak çıktılar temelinde kaynak tahsis sürecidir.

***Değerlendirme***  
(*Evaluation*)

Değerlendirme; ederi, değeri belirleme sürecidir. Çıktı performansının ölçümü bakımından, değerlendirme uygunluk, etkinlik, verimlilik, ihtiyaçlara duyarlılık ve sosyal adalet hakkında bir yargıda bulunabilmek üzere güvenilir bilginin toplanmasına yarayan sistematik ve disiplinli bir süreçtir.

***Doğrudan/Dolaysız  
Maliyetler  
(Direct Costs)***

Dolaysız maliyetler doğrudan çıktılar dikkate alan harcamalardır. Bunlara kurum bünyesinde üretilen ara çıktılarının maliyetleri dahildir.

***Doğrudan/Dolaysız  
Ölçüler  
(Direct Measures)***

Dolaysız ölçüler belirli faaliyetlerin, süreçlerin veya çıktı sunum sistemlerinin fiilî sonuçları ile ilgili kanıt sağlar. Bunlar somut hedeflerle bağlantılı olarak neyin başarıldığı üzerine eğilip yapılanlar, sunulanlar, hizmete duyulan talep ve ilgili iş yükü hakkında bilgi sağlar.

Dolaysız ölçüler performans göstergesi değildir. Bunlar çıktının gerçekten istenildiği gibi olup olmadığını ölçer. Bu ölçülerden, mal veya hizmetin (iş hacmi, üretim düzeyi gibi) nicelik; (birim başına düşen maliyet veya toplam maliyet gibi) maliyet; (teslim süresi ve/veya yanıt verme süresi gibi) zaman ve (kabul edilmiş bir standarda uygunluk gibi) nitelik boyutları hakkında bilgi edinmede yararlanılır.

***Dolaylı Maliyetler  
(Indirect Costs)***

Bu maliyetler, kurum başkanının ücreti gibi, tek bir çıktıdan daha fazlasıyla ilgili olan maliyetlerdir. Maliyet ile tek bir çıktı arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Dolaylı maliyetler, destek hizmetlerinin temini (örneğin ortak hizmetler) türünden geçmişte genel giderler olarak adlandırılmış olan maliyetleri içermektedir.

***Dolaylı/Alakalı Ölçüler  
(Indirect/Relational  
Measures)***

Bu ölçüler, çıktının elde edilmesi sürecinde tek bir düzeydeki sonuçların performansın sonraki düzeyindeki sonuçlara ne kadar iyi şekilde dönüştüğünü ölçer. Göstergeler dolaylı veya alakalı ölçülerdir.

***Eşitlik Ölçüleri  
(Equity Measures)***

Sosyal Adalet Ölçüleri maddesine bakınız.

<b><i>Etkinlik</i></b> <i>(Effectiveness)</i>	Hedeflerin başarıma derecesidir. Etkinliği bir kurum ile onun dış ortam arasındaki ilişki belirler.  Etkinlik göstergeleri çıktılarla etkiler ve sonuçlar arasında bağlantı kurar. Bu ölçüler genel bir hedefin ya da sonucun başarılmaması yönünde atılan adımları ölçebilir veya arzulanan bir hedefin ya da Kamusal Sonuçların elde edilmesi için çıktılarının gerekli niteliklere sahip olup olmadığını test edebilir.
<b><i>Faaliyet</i></b> <i>(Activity)</i>	Girdileri çıktılara dönüştürmek amacıyla kurum tarafından yapılanlardır.
<b><i>Genel Giderler</i></b> <i>(Overheads)</i>	Dolaylı Maliyetler maddesine bakınız.
<b><i>Girdiler</i></b> <i>(Inputs)</i>	Bir çıktının üretiminde kullanılmak üzere kurumca satın alınan emek, malzeme ve çalışma yeri gibi kalemler ile diğer sermaye dışı ve bilanço harici kalemlerdir.
<b><i>Gösterge</i></b> <i>(Indicator)</i>	Performans Göstergeleri ve Dolaylı Ölçüler maddelerine bakınız.
<b><i>Hesapverme Sorumluluk Raporlaması</i></b> <i>(Accountability Reporting)</i>	Hesap verme sorumluluk raporlamasında yararlanılan ölçüler ya kurum yöneticilerinin bilmeleri gereken konuların ya da kurum dışına raporlanmasına ihtiyaç duyulan hususların ölçülmesiyle ilgilidir. Tasmanya'daki dışa dönük hesapverme sorumluluk raporlamasına ilişkin önemli hükümler Bütçe hazırlanması, Bütçe Tahminleri Komiteleri ve Parlamentonun müdahil olduğu kaynak tahsis süreci, Yıllık Rapor hazırlanması ve Üç Aylık Bakanlık Performans Değerlendirmeleri ile bağlantılıdır. Kurum içine dönük hesapverme sorumluluk raporlamasının gerekleri ise her bir kurum tarafından belirlenir.

**Hizmet Kalitesi**  
(Quality of Service)

Bir kurumun, bir ürünün ya da bir hizmetin müşteriler veya paydaşlar tarafından değerlendirilen nitelikleriyle ilgilidir. Performans ölçülerinin kapsamı içinde bulunan kalite boyutları şunlardır: Doğruluk, tamamlık, erişebilirlik, üstlenilen riskler, yasal standartlara uygunluk ve müşteri ihtiyaçlarının tatmini.

**Hizmet Ölçülerinin Standartı**  
(Standard of Service Measures)

Müşterilere sunulan hizmet kalitesinin ölçüleri ilgilenme tarzıyla birlikte müşteri memnuniyeti, halihazırdaki hizmet standartlarının geçmiş yıllardaki standartlarla karşılaştırılması ve müşteri ihtiyaçlarına dönük hizmet standartının uygunluğu gibi boyutlara odaklanır.

**Hizmet Sözleşmeleri/Hizmet Düzeyi Sözleşmeleri**  
(Service Agreements; Service Level Agreements)

1. Kamu sektörü içindeki sözleşmeler; kurum içi sözleşmeler
2. Çıktıların elde edilmesi bakımından resmî sözleşmeler bir alıcı ve tedarikçiyle başlar.
3. Belirli hizmetlerin sunumu bakımından tedarikçi kurum veya bölüm ile alıcı kurum ya da bölümün bütçe fonlarını “değiş tokuş” etmesini sağlayan açık ya da örtülü kontratlar.

Kamu sektörü içindeki ve kurum içi hizmet sözleşmeleri; hizmet temini ve yönetim sorumluluklarından alıcının, fon yöneticisinin ve ihtiyaçların değerlendirmesinin ayrılmasına dönük sorumluluklar aracılığıyla içsel bir alışveriş ilişkisinin kurulmasına dayanır.

**İhtiyaçlara Duyarlılık**  
(Responsiveness)

“İhtiyaçlara duyarlılık” göstergeleri kamunun talep ve tercihlerinin tatmin edilme derecesini ölçer. Bu göstergeler hizmet kalitesine ya da hizmet standardına yoğunlaşır.

**İlgili Olma**  
(Relevance)

Nicel ya da nitel olarak ölçülen ve amaçlanan sonuç ile fiilen yaratılan etki arasındaki ilişkidir.



<b><i>İş Planı</i></b> ( <i>Business Plan</i> )	Bir kurumun ya da iş biriminin stratejik ve/veya yıllık iş görme planları. Bu planlar sunulacak mallar ve hizmetler ile maliyetleri belirler.
<b><i>İş Yüğü Ölçüleri</i></b> ( <i>Workload Measures</i> )	Süreci ve çabayı ölçerler. Kullanılan malzeme miktarları, üretim oranları ve faaliyet sayıları iş yükü ölçülerine ilişkin örneklerdir. Bu ölçüler kişilerin ne kadar sıkı çalıştığı hakkında kanıt sağlayıp kurum yönetimlerine faydalı olur. Bunlar, ayrıca, kurum performansının ve kurumun içinde faaliyet gösterdiği bağlamın anlaşılması açısından yararlı bilgi sağlar. Ancak, bu tür ölçüler performansı ölçmez, bu nedenle de, kurumun başardıkları ile ilgili kanıt oluşturamaz.
<b><i>Kamusal Sonuçlar</i></b> ( <i>Government Outcomes</i> )	Belirli çıktıları üretmek üzere kaynak temini yoluyla kamu kuruluşlarının genel olarak başarılması istenilen ve Hükümetçe arzulanan kısa veya orta vadeli neticeler veya etkilerdir. Kamusal Sonuçlar üst düzey ve ileriye dönük Toplumsal Sonuçlar ile kurum çıktıları arasındaki bağlantıyı sağlar.
<b><i>Kamusal Stratejik Öncelikler/Kamusal Stratejik İstikametler</i></b> ( <i>Government Strategic Priorities/Government Strategic Directions</i> )	Hükümetin orta vadeli politika önceliklerinin beyanlarıdır.
<b><i>Kaynak Tahsisi</i></b> ( <i>Resource Allocation</i> )	Politika hedeflerinin gerçekleşmesi için malların ve hizmetlerin satın alımı amacıyla fonların tahsis edilmesi veya fonlardan yararlanılmasına yönelik olarak hükümetin karar alma sürecidir.
<b><i>Kıyaslama</i></b> ( <i>Benchmarking</i> )	Bir organizasyonun, diğer kurumlarla veya süreçlerle karşılaştırmalar yapmak suretiyle, sistemli bir süreci belirleyip uygulamaya koymasısıdır.

<b><i>Kıyaslar</i></b> <i>(Benchmarks)</i>	Karşılaştırılabilir yetki alanındaki başka kamu kuruluşları, özel sektördeki şirketler, benzer yetki alanındaki kamu kurumlarınca veya bir kurumdaki diğer bölümler tarafından elde edilen performans düzeylerinden çıkarılan standartlardır. Kıyaslar, en iyi uygulama standartları veya performans zorlayıcı somut hedefler olarak kullanılır.
<b><i>Kriterler-Ölçütler</i></b> <i>(Criteria)</i>	Bir ölçüme göre performansın nasıl değerlendirileceğini belirlemeye yönelik esasları ortaya koyar. Kriterler somut hedefler, standartlar ve kıyaslar biçiminde olabilir. Paydaşların çıktı performansına yönelik beklentilerinden çıkarılır.
<b><i>Kurum İçi Yönetimle İlgili Ölçüler</i></b> <i>(Internal Management Measures)</i>	Kurum bünyesinde izlenmesi, kontrol altında bulundurulması ve yönetilmesi gereken şeylere odaklanan ölçülerdir.
<b><i>Kurumsal Plan</i></b> <i>(Corporate Plan)</i>	Bir kurumun orta vadeli stratejik planıdır.
<b><i>Müşteriler/Tüketiciler</i></b> <i>Clients/Customers</i>	Bir kurum tarafından sunulan hizmetlerden yararlanan veya bir kurumca sağlanan malları tüketen kişiler, organizasyonlar veya kamu kuruluşlarıdır.
<b><i>Ölçü</i></b> <i>(Measure)</i>	Ölçü ölçüm yapmanın ilgi alanını tanımlar: Neyin ölçüleceğini ifade eder.
<b><i>Ölçüm Prosedürü</i></b> <i>(Measurement Procedure)</i>	Bilgi toplama ve raporlama süreçlerine kimin dahil edileceğini gösteren, verinin ve ölçünün düzenli olarak güncelleştirilmesini sağlayan süreci ifade eden ve gerekli bilginin nasıl ve ne zaman toplanıp raporlanacağına ilişkin tanımlamadır.

<b><i>Paydaşlar</i></b> <i>(Stakeholders)</i>	Çıktıların temininde menfaatleri bulunan müşteri veya tüketici olanların dışındaki kişiler, organizasyonlar ve kuruluşlardır.
<b><i>Performans</i></b> <i>(Performance)</i>	Amaçlar, planlar veya tasarımlarla ilgili olarak yapılanlardır.
<b><i>Performans Bilgisi</i></b> <i>(Performance Information)</i>	Hedefler, planlar ve amaçlarla bağlantılı olarak yapılanlar hakkında değerlendirme yapmada kanıt olarak yararlanılan ve sistematik şekilde toplanan nitel ve nicel bilgidir. Performans hakkında karar vermede kanıt olarak yararlanmaya elverişli olan bilgidir. Performans bilgisi, açıkça tanımlanmış bir ölçüm prosedürüyle desteklenmiş olan bir ölçü, kriterler ve açıklayıcı bilgidir.
<b><i>Performans Bilgisi Yönetim Sistemi</i></b> <i>(Performance Information Management System)</i>	Performans bilgisinin süreklilik temelinde elde edilmesinin ve bu bilgidir yararlanılmasının sistemli biçimde yönetilme sürecidir. Yönetim sistemi; stratejik bir plandan, performans bilgisine dönük bir çerçeveden, performans göstergelerinin oluşturulmasına yönelik bir rehberden, performans göstergesi setinden ve bilgi yönetim sürecinden meydana gelir.
<b><i>Performans Göstergeleri</i></b> <i>(Performance Indicators)</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Başarının ne şekilde ölçüleceğini belirleyen; başarı hakkında bir yargıya ulaşmada yararlanılan kriterleri veya kıyasları tanımlayan sarif ifadelerdir. Bu ifadeler index, oran, birim başına ölçü ve başka bazı mukayese biçimi şeklinde olabilir.</li><li>2. Kurumun ölçülen ve diğer boyutları arasında anlamlı olabilecek bir ilişki kurmaya yarayan, önceden belirlenmiş somut hedeflere göre performansını değerlendirmek amacıyla toplanan ve performansın belirli bir boyutu hakkında bilgidir. Göstergeler kurum</li></ol>

performansı hakkında genel sonuçlar çıkarılabilmesine imkân verir; ölçülen belirli bir boyut hakkında bilgi olmayıp ilgilenilen ana konuyla ilgili olarak çıkarılan sonuçlardır.

Performans göstergeleri neden-sonuç bağlantılarının açıkça görülemediği ve performanstaki değişimlerin doğrudan ölçülmesinin güç olduğu durumlarda bir performans kılavuzu işlevi görür.

***Performans Kriterleri***  
*(Performance Criteria)*

Kriterler belirli bir ölçüye göre performansın nasıl mukayese edileceğini ve değerlendirileceğini saptayan esasları oluşturur. Kriterler müşterilerin veya önemli paydaşların beklentilerine dayanan ve arzulanan performans düzeyleri hakkında bir mutabakatı gösterir.

Performans kriterleri genellikle standartlar, somut hedefler veya kıyaslar biçiminde ifade edilir. Bunlar sayısal terimler veya beklentilere ilişkin nitel ifadeler şeklinde olabilir.

***Performans Ölçüleri***  
*(Performance Measures)*

1. Başarının ne şekilde ölçüleceğini belirleyen, başarı hakkında bir yargıya varmada yararlanılan kriterleri ve kıyasları tanımlayan sarıh ifadelerdir.

2. Performansı somut hedeflere göre değerlendirmek amacıyla toplanan fasılalı ve önceden-belirlenmiş bilgidir.

***Performans Ölçümü***  
*(Performance Measurement)*

Performansa değer biçen herhangi bir faaliyettir.

***Politika Hedefleri***  
*(Policy Objectives)*

Hükümetin toplum için üst düzeyde amaçladığı sonuçlardır.

Politika hedeflerinin yerine getirilmesine hem kamu hem de özel sektör mal ve hizmet tedarikiyle katkıda bulunur.

***Somut Hedefler***  
*(Targets)*

Belirlenmiş bir zaman dilimi içinde mutabakata varılmış olan ve başarılması beklenen performans düzeyleridir. Somut hedefler, genellikle ulaşılabilecek olan sayısal nitelikteki aslı sonuçlar veya üretkenlik, hizmet yoğunluğu, hizmet-kalite düzeyleri, maliyet etkinlik getirisi olarak ifade edilir. Kurumlardan ilerlemeyi değerlendirmeleri ve somut hedeflere göre performanslarını yönetmeleri beklenmektedir. Somut bir hedef bir standart veya bir kıyas şeklinde de olabilir.

***Sonuçlar***  
*(Outcomes)*

1. Hükümetin toplumsal beklentilerle ilgili algılamasından çıkarılan üst düzey ve uzun vadeli hükümet politika hedefleridir. (Toplumsal Sonuçlar maddesine bakınız.)
2. Belirli çıktıları üretmek üzere kaynak sağlanması yoluyla kamu kuruluşlarının genel olarak başarılması istenilen ve hükümetçe arzulanan kısa veya orta vadeli etkilerdir. (Kamusal Sonuçlar maddesine bakınız.)
3. Hükümet faaliyetlerinin ve politikalarının toplum üzerinde yaratması istenen açık ya da zımnî etkilerdir.

***Sosyal Adalet Ölçüleri***  
*(Social Justice Measures)*

Zaman zaman eşitlik ölçüleri olarak da ifade edilir. Bu ölçüler hizmet sunumunun eşitliği bakımından bir hizmetin yarattığı sosyal etkiye, erişim ve katılım eşitliğine odaklanır. Bu göstergeler, bilhassa demografik özellikler bakımından ve genel kabul görmüş çeşitli adalet kriterleri açısından hizmet dağılımını ölçerler.

<b><i>Standartlar</i></b> (Standarts)	<p>Önceden belirlenmiş mükemmellik ya da performans düzeyleridir. Standartlar genellikle performansın ya da mükemmelliğin asgari düzeylerini ifade eder.</p> <p>Standartlar, müşteri hizmetinin düzeyi ve kalitesi gibi ürün veya hizmetin spesifik bir boyutuyla ilgilidir ve girdilere, süreçlere, hizmet sunumunun çeşitli boyutlarına ve hedeflere yönelik olarak da oluşturulabilir.</p> <p>Standartlar, çıktılar açısından hizmet için uygun olan ve gerçekleştirilmesi istenilen bir performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla yola çıkabilir.</p>
<b><i>Sürdürülebilirlik</i></b> (Sustainability)	<p>Dönem boyunca yaratılan etkinin veya ulaşılan sonuçların sürekliliğidir.</p>
<b><i>Süreçler</i></b> (Processes)	<p>Kurum tarafından yararlanılan operasyonel politikalar, stratejiler, prosedürler, kurallar ve düzenlemelerdir.</p>
<b><i>Tedarikçi</i></b> (Provider)	<p>Sözleşmeye bağlanan çıktıları üreten kurumdur.</p>
<b><i>Toplumsal Sonuçlar</i></b> (Community Outcomes)	<p>Hükümetin toplumun beklentilerini algılayışından çıkarılmış üst düzey hükümet politika hedefleridir.</p>
<b><i>Tutumluluk</i></b> (Economy)	<p>Tutumluluk bir hizmetin sunumunda girdi kullanım başarısına odaklanır. “Girdi birimi maliyeti” biçiminde tanımlanan doğrudan bir ölçü olup kaynak kullanımının asgariye indirilmesiyle ilgilidir.</p>
<b><i>Uygunluk</i></b> (Appropriateness)	<p>Bir çıktının istenilen sonuçlara (veya hedeflere) uygun olma derecesi; yani, bunların müşterilerin ve paydaşların gerçek ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığıdır. Uygunluk bir hizmete ait hedeflerin karşılanıp karşılanmadığına ya da</p>

hizmetin hedeflerini ne şekilde karşıladığına odaklanabilir. Uygunluk ölçüleri bir çıktının devletçe teminine ve finansmanının sağlanmasına yönelik alternatifler bulunup bulunmadığı, çıktının hükümetin öncelikleriyle ilişkili olup olmadığı gibi, sorulara yanıt arar. Uygunluk elverişlilik, ilgili olma, sürdürülebilirlik ve sonuç veya politika başarısı bağlamında ölçülebilir.

***Üretim Verimliliği***  
*(Productive Efficiency)*

Hangi çabaların performansı ve yeterliliği en iyi hale getirecek şekilde organize edilmesi hakkındaki bilgidir. Üretim verimliliği üretilen çıktı biriminin gerekli girdilere oranıyla ve girdi kümesindeki çeşitlilik ile çıktı kümesindeki çeşitlilik arasındaki ilişkiyle ölçülür.

***Verimlilik***  
*(Efficiency)*

Aynı veya daha az kaynakla daha fazla veya daha kaliteli hizmetler üretilmesiyle ilgilidir. Verimlilik temel olarak bir kurumun iç yapısı ve faaliyetleri tarafından belirlenir. Verimlilik göstergeleri ortaya çıkan çıktılarla kaynak girdiler arasında ilişki kurar. Bir faaliyetin veya etkinliğin ne kadar iyi yürütüldüğünü gösterir. Verimlilik ölçüleri ya operasyonel verimliliğe ya da sonuç verimliliğine odaklanabilir.

## Kaynakça

Auditor-General 1996. *Special Report No 14 Review of Performance Indicators in Government Departments*, Tasmanian Audit Office, Hobart.

Australian National Audit Office 1996. *Performance Information Principles Better Practice Guide*, Department of Finance, Commonwealth of Australia, Canberra.

ACT Office of Public Administration and Management 1995. *ACT Public Service A Guide to Performance Measures for Outputs*, Chief Minister's Department ACT, Canberra.

City of Grande Prairie 1996. *Performance Measurement*, City of Grande Prairie internet Home Page, Alberta, Canada.

Cuttance, Peter 1995. 'Education Evaluation: Integrating Best Practice and Performance Indicators to Benchmark the Performance of a School System' in *Evaluation News and Comment* Volume 4 Number 1 June 1995, Australasian Evaluation Society, Canberra.

Department of Finance, 1994. *Doing Evaluations. A Practical Guide*. Commonwealth of Australia. Canberra.

Department of Treasury and Finance 1995. *A Guide to Output Specification and Performance Measurement*, State Government of Victoria, Melbourne.

Government of Alberta 1996. *Measuring Up '96 Second Annual Report by the Government of Alberta*, Alberta Legislative Assembly internet Home Page.

Government of Alberta 1996. *Introduction to Accountability*, Alberta Legislative Assembly Internet Home Page.

Kaplan, R. and Norton, D. 1992. 'The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance', *Harvard Business Review*, January-February 1992 (71-79).

Kaplan, R. and Norton, D. 1993. 'Putting the Balanced Scorecard to Work', *Harvard Business Review* September-October 1993 (134-147).

Kaplan, R. and Norton, D. 1996. 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review* January-February 1996 (75-85).

Love, A 1991. *Internal Evaluation. Building Organisations from Within*, Sage Publications Inc. California.



Miles, M and Huberman, M. 1994. *Qualitative Data Analysis* Second Edition. Sage Publications. California.

New Zealand Treasury 1995. *Purchase Agreement Guidelines, with best practices for Output Performance Measures*, New Zealand Treasury internet Home Page.

New Zealand Treasury 1996. *Output based Management - Guidelines for Agencies*, Government of New Zealand, Wellington.

Office of the Comptroller General (1991). *Measuring and Monitoring Program Performance and Service to the Public: Developing Useful Performance Indicators*, Canadian Government, Ottawa.

Owen, J. 1993. *Program Evaluation. Forms and Approaches*, Allen and Unwin, New South Wales.

Ryan, B. 1996. 'Performance Information: Not Reinventing the Wheel', *Communique* 68, November 1996.

Sharp, Colin 1994. 'Industry Best-Practice Benchmarking in the Evaluation Context' *Evaluation News and Comment Volume 3 Number 1 May 1994*, Australasian Evaluation Society, Canberra.

Steering Committee for the Review of Commonwealth/State Service Provision 1997. *Report on Government Service Provision 1997 Volumes 1 and 2*, Commonwealth of Australia, Canberra.

Treasury Department of Western Australia 1996. *Output based Management (OBM Guidelines to Assist Agencies*, Government of Western Australia.

Walsh, P 1995. 'Managing Performance Indicators. Part I: Measuring Business as Usual, Benchmark 10 February 1995.'

Walsh, P 1995. 'Managing Performance Indicators. Part II: Process Thinking'. Benchmark 11, May 1995.

Walsh, P 1995. 'Managing Performance Indicators. Part III: Outcomes and Drivers.' Benchmark 12, August 1995.

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

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

*Vergi Konularına İlişkin Makaleler/İnceleme/  
İlker Ağca*

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

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

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

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

*Performans Ölçüm Rehberi/Çeviri/  
Hülya Demirkaya*

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

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

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

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

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

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

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

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

*Veri Zarflama Analizi/İnceleme/  
Armağan Tarım*

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

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

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

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

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