



*Araştırma/İnceleme/Çeviri
Dizisi*

PERFORMANS BİLGİSİNE YÖNELİK İYİ UYGULAMA PRENSİPLERİ

Çeviri

*Safiye Kaya
Uzman Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

*Cem Suat Aral
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

Ekim 2000

**PERFORMANS BİLGİSİNE YÖNELİK
İYİ UYGULAMA PRENSİPLERİ**

Çeviri

*Safiye Kaya
Uzman Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

*Cem Suat Aral
Denetçi
Araştırma ve Tasnif Grubu*

Ekim 2000

Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 11
Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri

Çeviri

Safiye Kaya & Cem Suat Aral

Eserin Özgün Adı

Better Practice Principles for Performance Information

Avustralya Sayıştayının web sitesinde (www.anao.gov.au) yayımlanan İngilizce dokümandan dilimize aktarılmıştır.

Sayıştay mensupları için bastırılmıştır.

Redaksiyon

Safiye Kaya

Son Okuma

Baran Özeren

Dizgi ve Mizanpaj

Gürkan Alpsoy

Baskı ve Cilt

Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü

Birinci Basım

Ekim 2000

TC SAYIŞTAY BAŐKANLIĐI

06100 ULUS ANKARA

Tlf: 310 23 00

Fx: 310 65 45

e-mail:saybsk4 @ turnet.net.tr

SUNUŐ

Çağımız artık bilgiye dayalı başka bir deyişle bilgi yönelimli ekonomiler ve yönetimler çağı olarak tanımlanmaktadır. Bilginin toplanması, analiz edilip bütünleőtirilmesi ve karar alma sürecine sistemli bir yaklaşımla dahil edilmesi performansın izlenmesi bakımından günümüzde etkin bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir.

Performans bilgisi “Hedefimiz nedir?” “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?” “Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?” “Bu başarıları en etkili ve verimli şekilde elde ediyor muyuz?” “Ürettiğimiz hizmetler, yararlananları ne derece tatmin ediyor?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları performans değerlendirmeleri için katkı sağlamaktadır.

Öte yandan “performans bilgisi” kamuda hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi için önemli bir araç olup performans denetimleri sırasında baővurulan yararlı bir kaynak durumundadır. Avustralya Sayıőtayınca performans bilgisi kavramı üzerinde ortak bir anlayış geliştirmek üzere hazırlanmış olan bu kitapçığın meslektaőlarımız ve kamu yöneticileri tarafından hak ettiği ilgiyi göreceğine inanıyorum.

Bu düşüncelerle, kitapçığı dilimize aktaran meslektaőlarım Uzman Denetçi Safiye Kaya ve Denetçi Cem Suat Aral ile dizgi mizanpaj ve baskısında emeği geçen mensuplarımıza teőekkür ediyorum.

Prof. Dr. M. Kâmil MUTLUER

Baőkan

İçindekiler

1. Giriş	1
Genel bilgi	1
Yönetim için bir araç	1
Hesap verme sorumluluğu için bir araç	3
Raporlama için bir araç	4
Tanım	5
2. Performans Bilgisine İlişkin Önemli Nitelikte Kavramlar	7
Süreç ve İlişkiler	8
Performans Ölçümü İçin Çerçeve	8
Amaçlar	8
Stratejiler	11
Etkinlik	12
Verimlilik	14
Kalite	15
Performans Değerlendirmesi	16
Standartlar	17
Hedefler	18
Kıyaslama	18
Kilometre taşları	21
Ölçümleme	21
3. Yararlı Performans Bilgisinin Özellikleri	22
Nicel ve nitel performans bilgisi	22
Performans bilgisine uygun terimler	23
Uygun bir dengenin gerçekleştirilmesi	23
Veriler: geçerlilik, güvenilirlik ve doğruluk	27
Madde sayısı	27

Maliyet/Fayda	27
Performans bilgisinin sürekliliği	29
4. Performans Bilgisinin Planlanması ve Tartışılması	30
Performans bilgisi planları	30
Yasama organınca kabul edilmiş programlar	31
Programların kısmen finanse edilmesi	32
Alıcı/tedarikçi ilişkileri	33
5. Program Mantığından Yararlanarak Performans Bilgisinin Geliştirilmesi	33
Hedeflerin açıklaması	35
Girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki bağlantıların ana hatlarının çıkarılması	36
Program Mantığının Ana Hatları	37
Ölçülmesi gereken sonuçlar düzeyinin belirlenmesi	38
Başarının tanımlanması	38
Ne tür performans bilgisine ihtiyaç duyulacağının ortaya konması	39
Özet	40
6. Politika Tavsiye Fonksiyonlarına Yönelik Performans Bilgisi	41
7. Performans Raporlaması	44
İç raporlar	45
Dış raporlar	46
(Dış) raporlar için kriterler	47
8. Sonuç	48
EK 1 Özet -Alınan Dersler	50
EK 2 Terimler ve Tanımlar	53
EK 3 Hizmete Ulaşma ve Fırsat Eşitliği	57
EK 4 Performans hakkındaki görüşmelere yönelik Bakanlık anketi veya kontrol listesi örneği	61

1. Giriş

Genel bilgi

Kamu idaresini hizmetin alıcılarının ihtiyaçlarına daha duyarlı, daha verimli, etkin ve sorumlu kılmak özel amacıyla 1980'lerin başından itibaren Avustralya Kamu İdaresine aşamalı olarak reformlar getirilmiştir. Avustralya Kamu İdaresinin performansına ilişkin bilgiler, bu reformların başarısını sağlamanın ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır.

Performans bilgisi kendi başına bir amaç olmayıp; program yönetiminin iyileştirilmesi için bir temel oluşturmakta ve hesap verme sorumluluğu açısından hayati önem taşımaktadır. yararlı performans bilgisi, program yöneticisine program kaynaklarının arzulan sonuçların elde edilmesi yönünde en verimli ve etkin şekilde yönlendirilip yönlendirilmediğini belirleme imkânını da sağlamaktadır. Eğer toplanan performans bilgisi program performansının ve hesap verme sorumluluğunun iyileştirilmesine yardımcı olmuyorsa, o zaman getirisi olmayan, maliyeti yüksek uygulama durumuna gelir.

Yönetim için bir araç

Performans bilgisi programın yönetimi ve performansın iyileştirilmesi için bir araçtır. Performans bilgisi, nereye yöneldiğimizi, oraya nasıl ulaşacağımızı, doğru yönde ilerleyip ilerlemediğimizi ve kaynakları en etkin maliyetle kullanıp kullanmadığımızı belirler. Performans bilgisi, bilgiye dayalı karar alma için bir temel oluşturmanın yanı sıra yöneticilere önleyici tedbir alma imkânını sağlayan bir erken uyarı sistemidir.

Ayrıca, yönetim amaçları bakımından uygun bir performans bilgi seti, dikkati belli bir yönetici seviyesindeki çıktılar ve sonuçları etkileyen faktörlere yöneltir. Programın faaliyet seviyelerinde süreçlere, girdilere ve çıktılara odaklanan bir amaçlar ve stratejiler hiyerarşisi bulunabilir. Bu amaçlar ve stratejiler hiyerarşisi organizasyonun bütününe ve tek tek alanlarına yönelik plan yapmaya, hedef belirlemeye, kaynakları tahsis etmeye, kilometre taşları saptamaya bütünleşik şekilde yaklaşmayı kolaylaştırır. Yararlı performans bilgisi, organizasyondaki programların hem dikey hem de yatay olarak incelenmesinden elde edilecektir.

Performans bilgisi, bütün kademelerdeki personele programın amaçları konusunda ortak anlayışa sahip olmaları imkânını veren bir iletişim mekanizmasıdır. Bu yolla performans bilgisi şunların kolaylaştırılmasına yardımcı olabilir:

- ortak organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için fonksiyonel alanları birbirine bağlayan stratejiler oluşturma.
- organizasyonun bütünü ve tek tek alanlar için plan yapma, hedef belirleme, kaynakları tahsis etme ve kilometre taşları saptama.
- geri besleme ve öğrenme. Başarıya yol açan faktörler için uygun göstergelerin eklenmesi, problemler ortaya çıktığında, organizasyona iyileştirici tedbirin erkenden alınmasına imkânını verir.
- Programın yürütülmesini ve kamusal hesap verme sorumluluğunu destekleyen raporları sağlama.

Hesap verme sorumluluğu için bir araç

Hesap verme sorumluluğu performans bilgisine dayanır. Bizler Bakanlara, Parlamentoya, kamuya ve diğer önemli taraflara programlarımızın performansı açısından sorumluyuz. Performans bilgisi hesap verme sorumluluğunun genel kabul görmüş uygulamasıdır.

Bununla birlikte, bir kurumdan diğerine farklı seviyelerde hesap verme sorumluluğu söz konusudur. Büyük kurumların yerel yöneticileri doğrudan doğruya (örneğin, kritik süreçle ilgili performans bilgisine odaklanabilen) üst yöneticilere karşı sorumludur. Ulusal düzeyde, kurumun parlamentoya ve kamuoyuna yönelik hesap verme sorumluluğu programın genel etkisine odaklanmaya eğilimlidir. Organizasyonların değişik bölümlerine ve kademelerine ilişkin performans bilgileri arasındaki bağlantılar hem performans hem de hesap verme sorumluluğu açısından hayati önemdedir.

Uygun hesap verme sorumluluğunun gerçekleşmesi için yararlanılan performans bilgisi program başarısının tam olarak ölçülmesine ve raporlanmasına imkân verecek yeterlilikte olmalıdır.

Program amaçları, hedefleri ve stratejileri, kendilerinin gerçekleşmelerinin açık ve net bir tarzda değerlendirilmesini mümkün kılacak şekilde tasarlanmalıdır. Yönetim Danışma Kurulu/Yönetim Bilgisi Danışma Komitesinin İngiliz Uluslar Topluluğuna İlişkin Raporunda (No:11, 1993) belirtildiği gibi, *“uygun hesap verme sorumluluğu, yalnızca ve doğrudan doğruya organizasyonların ve onların bölümlerinin hedeflerini ve amaçlarını belirlemedeki başarısızlıkla tehlikeye sokulabilir.”*

Üçüncü Bölümde bu konu daha detaylı tartışılmaktadır.

***Raporlama için
bir araç***

Kamusal hesap verme sorumluluğunun temel aracı program performansının raporlanmasıdır. Performans raporları, özellikle yıllık raporlar ve portföy bütçe bildirimleri, hem başarıların hem de yetersizliklerin kayıtları bakımından dengeli ve tarafsız olmalıdır. Bu raporlarda, Parlatentonun ve kamuoyunun kurumların hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdikleri konusunda bilgiye dayalı yargılara varmalarını sağlayacak yeterlilikte bilgi bulunmalıdır. Raporlar, belli bir zaman dilimindeki noktada yanlış yönlendirmeye yol açabilen bir fotoğraftan çok zaman içerisindeki performans trendlerine ve karşılaştırmalarına ilişkin bilgileri içermelidir.

İç raporlar, organizasyonun amaçlarıyla ve stratejileriyle ilişkili olmalı ve yerel yöneticilerin yönetmekle sorumlu oldukları kritik faktörler hakkında bilgileri içermelidir. İç ve dış raporlamayla ilgili daha detaylı tartışma için 7. Bölüme bakın.

Kurumlardan, giderek artan ölçüde, ellerindeki kaynaklarla daha fazlasının gerçekleştirilmesi istenildiğinden performans bilgisi daha önemli hale gelmektedir. Ayrıca, kurumları alternatif hizmet sağlama metotlarının göz önünde bulundurması gereken bir ortama doğru yöneltmektedir. Hizmetin ihale yoluyla sağlanmasına yönelik, örneğin, teklif mektuplarının hazırlanmasına, tekliflerin değerlendirilmesine ve hizmet tedarikçilerinin halihazırda devam eden performansları dahil olmak üzere sözleşmedeki taahhütlerin izlenmesine yardımcı olacak iyi performans bilgisini gerektirir.

Tanım

“*Performans Bilgisi*” performans hakkında sistematik olarak toplanan ve kullanılan performans hakkındaki kanıtlardır.

Performans, belirli bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Bir program, organizasyon veya faaliyet birimi açısından program veya faaliyet yapısının kilit öğeleri, kullanılan kaynaklar (girdiler), yapılanlar (süreçler), üretilenler (çıktılar) ve gerçekleştirilen etkiler (sonuçlar)'dir. Performans bilgisi, bu öğeler arasındaki ilişkileri ele alır. Performans bilgisi, sonuçlar belirlenmesini ve bu sonuçların elde edilmesine yarayan verimlilik ve etkinlik süreçlerinin izlenmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırmalıdır. Başka bir deyişle, performans bilgisi performansın önemli yönlerine ilişkin soruları cevaplamaya yetecek bilgiyi sağlamalıdır. Örneğin;

- Program, arzulanan sonuçları gerçekleştirmede ne ölçüde etkilidir?
- Program, gereken çıktıların üretimi için kaynak kullanımında ne derece verimlidir?
- Program çıktılarının ve sonuçlarının kalitesi nasıldır; hizmetten yararlananlar bu hizmeti tatminkâr bir düzeyde mi alıyorlar?
- Program, erişim ve eşitlik gereklerini karşılıyor mu?

Performans bilgisi, bir çok yolla elde edilebilir. Performans bilgisi özellikle müşteri anketleri aracılığıyla araştırılabileceği gibi yönetim bilgi sistemlerinden çıkarılabilir veya değerlendirici faaliyetlerin bir sonucu olabilir. Program bizatihi performans değerlendirmelerine performans bilgisi açısından zengin bir kaynak olabilir.

Performans bilgisinden, programların nasıl uygulandıkları hakkında kısa vadede değerlendirmelere imkân veren bilgiler sağlamak üzere, programların ve organizasyonların devam eden performanslarını izlemekte yararlanılabilir. Performans bilgisi ayrıca, orta vadeden uzun vadeye uzanan zaman dilimleri içerisinde daha derinlemesine ve periyodik performans değerlendirmeleri yapmak üzere kullanılabilir. Hem performans izlemesi hem de performans değerlendirmesi performans bilgisine ihtiyaç gösterir ve performans değer biçilmesine yönelik tamamlayıcı yaklaşımlardır.

Bu çalışma, performans bilgisiyle ilişkilendirilmesi gereken kavramları ve konuları tanımlamakta ve tartışmaktadır. Konunun anlaşılmasını kolaylaştırmak bakımından mümkün olan her yerde örnekler kullanılmıştır. Çalışma, ayrıca belirli terimlerin anlamları üzerinde ortak anlayış sağlamak üzere hazırlanan bir sözlükçeyi içermektedir.

İkinci Bölüm kıyaslamayı (benchmarking) da içerecek şekilde hedefler konulması, amaçlar ve stratejiler gibi kilit kavramları ele almaktadır. Yararlı performans bilgisinin karakteristikleri 3. Bölümde tartışılmaktadır. Performans bilgisinin planlanmasına ilişkin özel amaçlı tavsiyelere 4. Bölümde verilmektedir. 5. Bölümde, program mantığı yaklaşımı çerçevesinde performans bilgisinin geliştirilmesini ana hatlarıyla belirtmektedir. 6. Bölümde politika tavsiyesi açısından performans bilgisiyle ilişkili konular tartışılmakta; 7. Bölümde ise iç ve dış raporlama irdelenmektedir.

2. Performans Bilgisine İlişkin Önemli Nitelikte Kavramlar

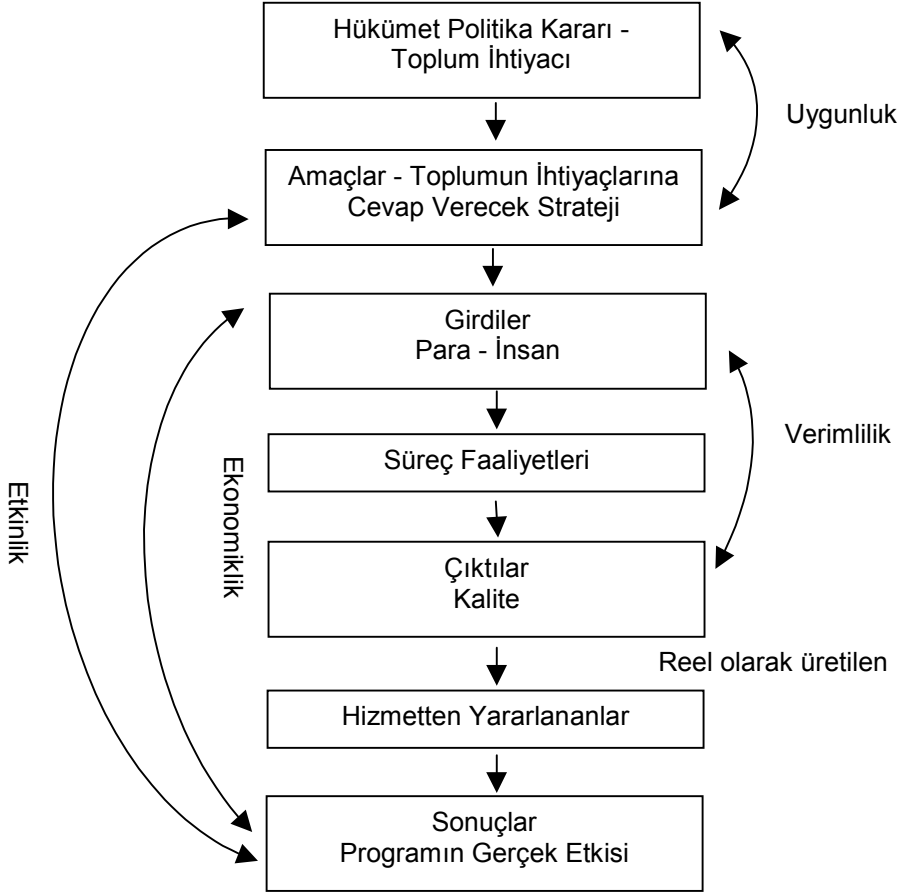
Performans bilgisinin geliştirilmesi, program veya faaliyetin amaçlarının; bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik süreçteki ayrı öğelerin veya aşamaların; ve bunlar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını kapsamaktadır. Bünyesinde performans bilgisini geliştiren bu çerçeve aşağıdaki paragraflarda ele alınmaktadır.

Performans bilgisinin kullanımıyla ve karşılaştırmalar yapma ihtiyacı ile ilgili aşağıdaki kavramlar, özellikle hedefler, standartlar, kilometre taşları ve kıyaslamalar tanımlanmakta ve tartışılmaktadır.

Nihayet, bu bölüm ölçüm (evaluation) ve onun performans bilgisi ile ilişkisi üzerine bir kısa tartışmayı da içermektedir.

Aşağıdaki diyagram bir program veya faaliyet yapısının temel öğelerini belirtmekte ve bu öğeler arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır. Bu ilişkiler performansın önemli yönlerini içerir. Performans bilgisi, performansın önemli yönleri arasındaki ilişkileri izlemek ve değerlendirmek amacıyla program yapısının bu öğeleri hakkında toplanır.

Süreç ve İlişkiler



Performans Ölçümü İçin Çerçeve

Performans bilgisi, programların amaçlarını ve stratejilerini içeren bir çerçeve içerisinde geliştirilir. Çerçeve, ayrıca, program etkinliğini, verimliliğini ve amaçların gerçekleştirilmesiyle ilişkili olan hizmet sağlama kalitesini içerir.

Amaçlar

Amaçlar programın, alt programın ve program yapısının diğer ögesinin gerçekleştirmeyi hedeflediklerinin özlü, gerçekçi ve sonuç odaklı

ifadeleri olmalıdır. Bunlar, neyin gerçekleştirilmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi gerektiğini açıkça bildiren bir şekilde ifade edilmelidir. Program amaçları, hükümet politikası kararları ile ilişkilendirilmeli ve performans raporlamasının temelini oluşturmalıdır.

Performans bilgisinin en önemli fonksiyonlarından biri de, program amacının hangi ölçüde gerçekleştiğinin değerlendirilmesine imkân vermesidir. Bunun kolaylaştırılması için aşağıdaki kriterler karşılanmalıdır:

- Stratejiler, program amaçlarını gerçekleştirecek araçları açık seçik ifade etmelidir.
- Performans bilgisi, program faaliyetlerinin arzulan sonuçları ne ölçüde gerçekleştirdiği hakkında yargılarda bulunmaya imkân vermelidir. Bu, şu soruların yanıtlanmasına da yardımcı olmalıdır: "Sonuçlar, belirlenmiş program süreçlerine ne ölçüde uygundur; katkıda bulunan başka faktörler de var mıdır; aynı kaynaklarla daha iyi sonuçlar elde edilebilir miydi?"

Daha alt düzeyde, bir programın oluşturulması ve yürütülmesi ile ilişkili kritik süreçlerin başarısının izlenmesi amacıyla kilometre taşları belirlenmesi gerekli olabilir. Kilometre taşları bu bölümünde daha sonra tartışılmaktadır.

Sosyal Güvenlik Bakanlığının "*Özürnlük Destek Aylığı Alt Programı*" açık seçik ifade edilen amaçlara ve stratejilere örnek olarak gösterilmektedir.

Alt programın amacı, özürli insanların topluma katılımı için gerekli düzeylerde gelire ve maksimum fırsatlara sahip olmalarını sağlamaktır. Bakanlık, özellikle etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesi ile ilişkili bir strateji setine sahiptir. Bunlar arasında şunlar bulunmaktadır:

- ödemelerin en çok gereksinim duyulanlara yöneltilmesi (etkinlik);
- sosyal güvenlik sistemine duyulan güven korunarak, program amaçlarının ve uygulama stratejilerinin İngiliz Milletler Topluluğu hesap verme sorumluluğu gereklerine uygun şekilde en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi (verimlilik);
- müşterilere nazik, zamanlı ve adil tarzda hizmet edilmesi (müşteri hizmeti kalitesi).

Ayrıca, Bakanlık sonuçlara ve ilişkili konulara, örneğin gelir desteğinin yeterliliğine odaklanan performans bilgisine sahiptir. Bu alt program performans bilgisiyle ilgili tartışmalar gelecek bölümde devam etmektedir.

Öte yandan, görev bildirimleri ve amaçların, program amaçlarının ortak ve ölçülebilir kavramayı kolaylaştıran hedefler ve stratejiler hiyerarşisine dönüştürülmesi güç olabilir. Aşağıdaki örnek hedeflerin ölçülebilir amaçlar setine dönüştürülmesini göstermektedir.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının "*Hedeflenen Araştırma Alt Programı*"nın amacı şudur: *yüksek öğrenim sektörüne odaklanan bir etkin araştırma ve araştırma eğitim sistemi geliştirmek suretiyle Avustralya'nın*

bilgi tabanının ve araştırma kapasitesinin sürdürülmesi ve güçlendirilmesi; bu suretle Avustralya'nın ulusal ekonomik gelişiminin, uluslararası rekabet gücünün ve sosyal hedeflere erişimin kuvvetlendirilmesi.”

Ancak, bu ifadenin program yöneticilerinin hemen anlayabilecekleri sözcüklere dönüştürülmesi kolay değildir. Örneğin, faaliyetlerinin Avustralya'nın ulusal ekonomik gelişimi, uluslararası rekabet gücü ve sosyal hedeflere erişim üzerinde nasıl bir etkide bulunabileceğinin belirlenmesi yöneticiler açısından çok zor olabilecektir.

Ancak, Bakanlık, genel amaç ile araştırmanın aşağıda belirtilen beş yararı arasında bağlantı kurmuştur:

- kültüre katkıda bulunma;
- yüksek kalitede mezunlar;
- araştırma sonuçlarının doğrudan uygulaması;
- danışmanlık, sözleşmeli araştırma ve diğer hizmet faaliyetleri ile ilgili kurumsal kapasitesinin artışı ;ve
- uluslararası ilişkiler kurulması.

Demek oluyor ki, Bakanlık, program yöneticilerinin bağlantı kurabileceği ve ilki dışında rakamsal olarak değerlendirilebileceği arzulan beş sonuç belirlemiştir.

Stratejiler

Stratejiler, amacı gerçekleştirecek araçları betimler. Performans bilgisi, stratejilerin gerçekten işleyip işlemediği konusunda bir yargıya varmaya imkân sağlamalıdır.

Sağlık ve Aile Hizmetleri Bakanlığının Acil Bakım Alt Programı, bir bakanlığın stratejileri bir alt program amacıyla nasıl ilişkilendirdiğinin bir

örneğini oluşturmaktadır. İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı ile ilgili önceki örneğinde olduğu gibi bu örnek de, performans değerlendirmesine kolaylıkla uygun düşmeyen bir amaçla ilgilidir.

Sözü edilen örnekte amaç, yüksek kalitede sağlık bakımına ulaşmayı desteklemektir. Değerlendirmeyi kolaylaştırmak için Bakanlık öngörülen kısa vadeli sonuçları somutlaştıran hedefler seti belirlemiştir. (Örneğin, “özel sağlık sigortası prim oranlarının istikrara kavuşturulması yoluyla, kamu ve özel sektör hastaneleri imkânlarına yönelik talep dengesinin iyileştirilmesi”. Spesifik stratejiler böylece bu hedeflerle ilişkilendirilir. (Örneğin, “özel sağlık sigortasının toplumsal tercihler çerçevesinde hastane hizmetlerine verimli ve finansal açıdan katlanılabilir bir biçimde yarar sağlamasını güvence altına almak amacıyla Ulusal Sağlık Kanununa göre düzenleyici bir rejim geliştirilmesi ve bunun uygulanması”). Bu nedenle, özel sağlık sigortası prim oranı, bu stratejinin etkinliğini değerlendirmede bakanlığın yararlanabileceği bir göstergedir.

Etkinlik

Etkinlik, bir faaliyetin sonuçlarının daha önce beyan edilmiş sonuçları ne ölçüde karşıladığını belirler.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının emek piyasası programları eğitim kursları sağlaması yoluyla işsizlerin istihdam beklentilerinin iyileştirilmesi amacını gütmektedir. İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı, Program Sonrası İzleme anket araştırması yoluyla emek piyasası programlarının etkinliğini ölçmektedir. Emek piyasası kurslarını katılanlardan

kaç kişinin sübvansedeilmeyen tam veya yarı-zamanlı işe sahip olduğunun veyahut bakanlık dışı kuruluşlara ilişkin tam veya yarı-zamanlı eğitim ve öğretime devam ettiğinin saptanması amacıyla (kursun tamamlanmasından yaklaşık üç ay sonra) bir anket yapılmıştır.

Bu örnek iki noktanın altını çizmektedir.

- İdeal olarak, sonuçlara ilişkin performans bilgisi stratejiler ile amaçlar arasındaki direkt bir bağı göstermeli ve amaçların ne ölçüde gerçekleştiğinin bir değerlendirmesini mümkün kılmalıdır. Bu durumda performans bilgisi program etkinliğinin sadece dolaylı bir ölçümünü sağlar. Programdan yararlanan kişi İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının eğitimine katılmamış olsa bile, aslında bir iş edinmiş ya da daha kapsamlı bir eğitime katılmış olabilir;
- bilgi toplamanın maliyeti ve faydası dikkate alınmalıdır. İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı, program sonrası izleme metodolojisinde doğrudan bağ oluşturma amacıyla değişiklikler yapılmasının maliyet/fayda mülahazalarıyla gerekmediği tavsiyesinde bulunmuştur. Ek bilgi daha pahalıya mal olacak ve mevcut araştırma metodolojisinde yapılacak değişiklikler hizmetten yararlananların ankete verecekleri cevap oranını düşürebilecek ve sağlanan bilginin doğruluğunu etkileyebilecektir. Bu konu daha detaylı olarak 3. Bölümde tartışılmaktadır.

Verimlilik

Verimlilik, belirli seviyede çıktılar için gereken girdilerin en aza indirilmesiyle veyahut belirli girdilerle çıktılarının en üst düzeye çıkarılmasıyla ilgilidir. Verimlilik performans bilgisi, yaygın olarak, çıktıları üreten süreçlerle (faaliyetler, stratejiler, işlemler) bağlantılıdır.

Bir başka anlatımla verimlilik bilgisi, bir faaliyet için kullanılan girdiler ile üretilen çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade etmek için kullanılır. Odak noktası, genellikle bir faaliyet aracılığıyla üretilen çıktılarının kaynak maliyeti üzerindedir ve çoğunlukla mali performansa ilişkin verileri içerir. Verimliliğin değerlendirilmesi, girdilerle çıktılar arasındaki açık ve kesin ilişkinin tanımlanmasını gerektirir. Ancak, mukayeseli kıyaslamalar da verimlilik hakkında genel bir görüş oluşturmak için gereklidir.

Verimlilik ölçüm örnekleri şunları kapsar:

- kıyaslamaya dayalı karşılaştırmalar –belirli hizmetleri sağlanmanın maliyeti (örneğin; organizasyonun çalışanları aracılığıyla sağlanan kurumsal bilişim teknolojisi hizmetlerinin benzer organizasyonların bilişim teknolojisi masraflarıyla karşılaştırılması); ve
- üretkenlik ölçütleri – örneğin, personel ya da faaliyet birimi başına işlem gören talep sayısının bir standartla, hedefle veya kıyaslama ölçütüyle karşılaştırılması.

Aşağıdaki örnekler, kıyaslamaya dayalı üretkenlik ölçümlerinden belirtici nitelikte olanlardır ve iki bakanlık bunlardan alt program verimliliğini değerlendirmek bakımından yararlanmaktadır.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının Hedeflenen Araştırma alt programı idari verimliliğini; alt program harcamalarının idarî masraflarının yüzdesi olarak (alt program harcamalarının yüzde ikisi) ölçmüş ve bunu Avustralya'nın ve yabancı ülkelerin araştırma kuruluşlarının karşılaştırılabilir performansı ile kıyaslamıştır.

Sosyal Güvenlik Bakanlığı Özürlülük Destek Aylığı Alt Programı performans bilgisini, örneğin, her 1000 hizmet alıcısı başına işletme masraflarının ve toplam giderlerinin toplam işletme masraflarına oranı olarak toplamakta ve izlemektedir.

Kalite

Kalite kavramının geçerli muhtelif uygulamaları bulunmaktadır. Kalite kavramı, müşterilerce ve ilgili taraflarca kuruluşun, ürünün ya da hizmetin değerlendirilmesine imkân veren özelliklerle ilişkili olduğundan söz konusu tartışma ve Ek 2'deki tanım kaliteye odaklanmaktadır. Performans bilgisiyle bağlantılı olarak kalite değerlendirmesi çıktılara, süreçlere ve/veya sonuçlara odaklanabilir. Böyle bir değerlendirme, kullanıcıların beklentileri ve deneyimleri arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla önemli ilgi gruplarından (vatandaşlardan, doğrudan ve dolaylı şekilde ilgili müşterilerden, ilgili personelden, ilgili uzmanlardan ve hükümetten) toplanmış bilgilerinden yararlanmayı gerektirir.

Kaliteye ilişkin performans bilgisi, hizmetin sunumu ve ürün veya hizmetin uygunluğu hakkında değerlendirmeler yapılmasına imkân verir.

Genel olarak performans bilgisi için geçerli benzer prensiplere uygun olarak hizmet sunumuna ve sonuç kalitesine yönelik standartlar ve iyileştirme hedefleri geliştirilebilir. Özellikle, standartlar müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile ilgili tarafların menfaatlerinin sağlam bir analizine dayanmalıdır. Standartlar genel program amaçları ışığında geliştirilmeli ve bu amaçlar ile eldeki kaynaklar arasında bir denge kurmalıdır. Dikkate alınması gereken faktörler arasında farklı müşteri gruplarının ihtiyaçları, hizmet sunumunun göreceli öncelikleri, sonucun gerçekleşmesi ve önemli konumdaki ilgili tarafların menfaatleri sayılabilir.

Hizmetlerin kalitesini ya da etkinliğini belirlemeye yönelik müşteri anketlerinin sağlayacağı faydanın sınırları vardır. Kamu sektöründe, anketler yoluyla belirlenen tatmin seviyeleri her zaman için bir hizmetin etkinliğinin göstergesi olmayabilir. Örneğin, yardım koşullarının etkili biçimde kontrol edilmesi müşteri tatmin anketlerinde olumsuz cevaplarla sonuçlanabilir. Müşteri ihtiyaçlarının araştırılmasına yönelik kalite arayışı girişimleri ve teknikleri ile ilgili daha ayrıntılı irdeleme *Müşterilerimiz için Kalite: Gelecekteki İyileştirmeler* isimli yayında yer almaktadır. (Maliye Bakanlığı 1995)

Performans Değerlendirmesi

Sürekli izleme programı ya da ölçümlene olsun, performans değerlendirme karşılaştırmalara dayanmaktadır. Standartlar, hedefler, kıyaslamada kullanılacak ölçütler, kilometre taşları, bunların karşılaştırmalar için bir temel oluşturur.

Standartlar

Standartlar, önceden belirlenmiş mükemmellik seviyeleriyle ya da performans temel özellikleriyle ilişkili olup bir kuruluşun ya da programın muhtelif yönlerinde yer alabilir. Standartlar müşteri hizmet düzeyi ve kalitesi türünden faktörlerle bağlantılıdır ve gerçekleştirilmesi arzulanan uygun performans seviyesinin tanımlanması amacıyla oluşturulmaktadır. Hizmetin sağlanmasındaki gelişme standarda kıyasen ölçülebilir.

Kaliteyi konu alan performans bilgisi ile ilgili bazı örnekler şunlardır:

- Vaktindelik (örneğin, 28 günlük bildirim süresi içerisinde işleme konulan yaşlılık aylığı -hedef % 80) gibi konuları kapsayan ulusal müşteri hizmetleri standartları (ki bu standartlar yıllık hedeflere katılmıştır); taleplerin işlem görmesindeki doğruluk (standart % 100) müşteri tatmin düzeyleri (genel olarak müşteri tatmin hedefi %85);
- Endüstri alanındaki müşteriler, yönetim ve çalışanlar tarafından yıl boyunca gösterilen işbirliğinin, iletişimin ve gelişmenin kalitesine yönelik değerlendirmeler;
- Bir müşteri tatmin dizini; ve
- Politika belirlemeye yönelik danışmanlığın ve/veya araştırmanın kalitesinin bir başka meslektaş tarafından resmî olarak değerlendirmesi.

Muharip Gazilerle İlgili İşler Bakanlığının Gelir Desteği Alt Programı, yaşlılık hizmet aylığı taleplerinin 28 gün içerisinde işlem görmesini bir standart olarak koymuştur.

Hedefler

Hedefler, minimum performans seviyesinin tersine, ilerideki bir tarihte ulaşılabilecek olan ölçülebilir performans seviyelerini ya da değişikliklerini ifade eder. Hedefler, performansın kilit konumdaki yönleri için geliştirilebilir. Hedefler yöneticilerin etkileyebildikleri iç faktörlere odaklanmalıdır. Bu faktörler ya genel program performansı ya da başarıya yol açan faktörlerle ilişkilidir ve sorunun erken teşhisi ve çözümü için bir temel oluşturmaktadır.

Öte yandan, genel performansın aleyhine olarak tekil hedeflerin gerçekleştirilmesine yoğunlaşılmasını önlemek üzere hedef belirlenmesi durumunda özen gösterilmelidir. Örneğin, halktan sorularla karşılaşan bakanlıklar hedeflerin "yanlış" ya da "uygun olmayan" sonuçları özendirilmesini temin etmek üzere süreç performans bilgisinin ve telefonla sorulan sorulara cevap verme süresi türünden bağlantılı hedeflerin hizmet performans bilgisi kalitesi aracılığıyla tamamlanmasını sağlamalıdır.

Kıyaslama

Yönetim Danışma Kurulu/Yönetim Bilgi Danışma Komitesi kıyaslamayı "en iyi uygulama örneklerinin araştırılmasına ve kuruluşa getirilmesine yönelik sürekli ve sistematik süreç" olarak tanımlamıştır. Kıyaslama karşılaştırmalar yapmak amacıyla bilgi toplanmasını içerir. Kıyaslamamanın odak merkezi;

- İç, yani, aynı kuruluşun değişik bölümlerindeki aynı faaliyetin karşılaştırılması,
- Dış, yani, diğer kuruluşlardaki aynı faaliyetle karşılaştırılması; ve/veya
- Kümesel, yani, değişik ürünler ve üretim süreçlerine sahip olabilen kuruluşlarla benzer süreçlerin karşılaştırılması olabilir.

Kıyaslamanın hangi biçiminin uygulandığına bakılmaksızın performans bilgisi, kuruluş içinde ve kuruluşlar arasında eşleştirme ve ölçümleme açısından bir anahtar işlevi görür. Ayrıca kıyaslamadan, programlar için amaca uygun performans bilgisini tanımlamada yararlanılabilir.

Aşağıdaki örnek olay incelemesi, daha önceki bölümde kıyaslamanın spesifik uygulamasında ele alınan birkaç konuyu örneğin, Avustralya Kamu İdaresinde borç tahsili işlemlerinin tartışılabilirliğini destekleyecek performans bilgisi ihtiyacı temelinde vurgulamaktadır.

Bir örnek olay incelemesi – borç tahsili

Avustralya Vergi Ofisi, İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Bakanlığı gibi birçok kurumun borcun yeniden yapılandırılması konusunda sorumlulukları bulunmaktadır. Performans bilgisinin kalitesi, ödenmemiş borçların yönetiminde son derece önemlidir ve borç tahsil fonksiyonu etkin bir şekilde yönetilecekse, performans bilgisinin ve uygunluğunun en yüksek kalitede olması şarttır.

Avustralya Sayıştay ile Maliye Bakanlığı kamu kurumlarında yaptıkları incelemelerinde, borç tahsili ve performans bilgisi ile ilgili tekrar eden konular belirlediler. Bu konular şunlardır:

- Borç tahsili işlemlerinin tartışılabilirliği,
- Borçlu kitlesinin katmanları (veya kategorileri) hakkında raporlama ihtiyacı,
- Eksiksiz bir borç profilinin önemi,
- Borç tahsili ile bağlantılı konular (örneğin, borç tahsil işlemlerinin vaktindeliliği)

Kurumlar üzerinde işlemleri ekonomik ve verimli şekilde yürütülmesini sağlamaya yönelik artan bir baskı bulunmaktadır. Bundan dolayı, borç tahsil işlemlerinin tartışılabilirliği, özellikle, şu anda Avustralya Kamu İdaresinde mevcut ortama uygundur. Kritik faktörlere yönelik performans bilgisi, muhtelif borçlu kümeleriyle ilgili tahsil stratejilerinin analizine imkân vermektedir. Sonuç olarak, yönetim borçlu kitlesinin farklı kümeleri için en ekonomik tahsil stratejilerini seçebilir. Bir kurum, örneğin, bir grup borcu (örneğin, 30 günden daha aşağı sürede ödenmemiş küçük borçlar) en ekonomik şekilde yeniden yapılandıran bir yaklaşımın borç eskidikçe daha az etkin olduğunu saptayabilir. Bu durum, kurumu eski borçlar için alternatif tahsil stratejileri bulmaya sevk edecektir.

Borcun anlaşılabilmesi ve yönetilebilmesi için performans bilgisinin ödenmemiş borcun bir profilini vermesi gerekir. Örneğin ödenmemiş borcun asıl kısmı, geç ödeme nedeniyle eklenen kısım, zamanında ödenmiş olup da henüz hesaplarda ödenmemiş görünen borç ve sistem hatalarından ileri gelen borç bakımından bilgi elde edilebilir olmalıdır.

Borcun azaltılmasındaki başarıya ve bir dönem planı içerisinde ödenmemiş borç maliyetine ilişkin performans bilgisi, (Borcun kesinleştirilmesi ve tahsili faiz oranları bakımından) borcun yeniden yapılandırılmasının en ekonomik yönteminin seçimi için sağlam bir temel oluşturur.

Kilometre taşları

Kilometre taşları, bir program ya da faaliyetin doğru yönde ilerleyip ilerlemediğini belirlemede ve kaynakların en verimli şekilde kullanımına yardımcı olur. Kilometre taşları program uygulamasının kritik aşamalarının başarısını belirler. Kilometre taşları, büyük ve/veya karmaşık programlar açısından özellikle önemlidir. Kilometre taşları program uygulamasının kritik yolu üzerindeki görevler için saptanmalıdır.

Ölçümleme (Evaluation)

Program ölçümlenmeleri ve sürekli performans izlemesi, program yönetimi ve hesap sorumluluğu için tamamlayıcı araçlardır.

Ölçümleme (evaluation), bir program veya program parçasının uygunluğunun, etkinliğinin ve/veya verimliliğinin sistematik ve objektif değerlendirmesidir.

Ölçümlenmelerle bağlantılı zaman programlaması nedeniyle ölçümlenmeler (Avustralya Kamu İdaresinde büyük programlar her üç ya da beş yılda ölçümlenir) bir süreklilik temelinde program performansı sistematik izlemesiyle tamamlanmalıdır. Program ölçümlenmeleri program sonuçlarının iyileştirilmesine yol açabilir. Kabine tarafından alınacak kararlara destek olabilir ve program performansının hesaplamasına yardım edebilir.

Ölçümlenmeler özellikle;

- daha uzun bir dönemi kapsayan programların etkinliğinin incelenmesinde; ve
- program faaliyetleri ile sonuçlar arasındaki bağlantıların kurulmasında yararlı olabilir.

Program ölçümlenmeleriyle ilgili veri ihtiyacı önceden planlanmalıdır. Aksi halde veri toplanması çok pahalı olabilir. Ancak, periyodik karakterleri göz önüne alınırsa, ölçümler bazen toplanması çok pahalı ya da süreklilik temelinde toplanması zor bilgiler açısından da yararlı olabilir. Yeter ki, bilgi ölçümleme amaçları bakımından yararlı olsun. Örneğin, ölçümlenmeler bir süreklilik temelinde yapmak için çok yoğun kaynak gerektirecek kapsamlı anketlerden üretilen verileri kullanabilir. Yine aynı nedenle bir ölçümlemenin parçası olarak performans bilgisinin daha ayrıntılı analizine girişmek de mümkündür. Ancak, sürekli program izlemesinde olduğu gibi, ölçümlenmeler, önemli konuların araştırılmasına odaklanabilmek için yararlı performans bilgisine gereksinme duyar. Ölçümlenmeler ayrıca, program amaçlarının değerlendirilmesinde ve mevcut performans bilgisinin uygunluğunun ve kalitesinin gözden geçirilmesinde kullanılabilir.

3. Yararlı Performans Bilgisinin Özellikleri

Bu bölüm performansın gerektiği gibi betimlenmesinde ihtiyaç duyulan -örneğin, stratejiler ile amaçlar arasındaki ilişki ve performansın verimlilik ve etkinlik gibi yönleri- performans bilgisinin özelliklerini tartışmaktadır.

Nicel ve nitel performans bilgisi

Performans bilgisi nicel (rakamsal değere sahip) ve nitel (yani, özellikleri betimlenmiş) olabilir. Nitel olanı özellikle yararlıdır, zira, Yönetim Danışma Kurulu/ Yönetim Bilgi Danışma Komitesince hazırlanan (1993) Performans Bilgisi ve Yönetim

Çevrimi isimli raporda belirtildiği üzere, pek çok durumda ancak nitel performans bilgisiyle amaç ve stratejiler ilişkilendirilebilir ve neden/etki ilişkisi gösterilebilir. Yine de ölçme yapılmasının mümkün olduğu ahvalde performansı ölçmek için her çaba gösterilmelidir.

Performans bilgisine uygun terimler

Ek 2'de, performans bilgisi terimleri tanımları ile doğrudan verilmektedir. Aşağıdakiler daha önemli bazı terimlerdir:

- girdiler: beşeri (emek) veya mali olabilir; çıktılara götürür.
- işlem süreci: örnek olarak, 28 gün içerisinde hesapların tediyesi (Muharip Gazilerle İlgili İşler Bakanlığı)
- çıktılar: üretilen mallar ve hizmetler, örneğin, emek piyasası kurslarını tamamlayan kişiler (İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı)
- sonuçlar: örneğin İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının emek piyasası kursunu tamamladıktan sonra (program nedeniyle) iş bulan kişiler

Uygun bir dengenin gerçekleştirilmesi

Geçmiş dönemlere ilişkin performans bilgisi, dikkatini girdi ve çıktılarının ölçümü üzerine yoğunlaştırma eğiliminde olmuştur. Ancak, dengeli performans bilgisi setleri, yönetmeyi ve hesap vermeyi kolaylaştırmasına ve sonuçlar üzerinde etki yaratan unsurlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin incelenmesine imkân vermesi açısından önemlidir. Program performansının sadece

bir yönünün ölçülmesi durumunda muhtemelen bu, program yöneticilerinin genel olarak üzerinde yoğunlaşacakları konu olacaktır. Bunun sonucunda ise program performansının bütünlüğü bozulabilecektir.

Performans bilgisinin her bir unsuru program performansının değişik bir perspektifini vermelidir. Bu nedenle, performans bilgisinin farklı yönlerinin; program performansının geneline ilişkin değerlendirmelerle birlikte düşünülmesi gerekir. Sadece ölçme kolaylığı bakımından değil, önemli ve yararlı olanı ölçebilmeleri açısından performans bilgisi setini oluşturan unsurlarının seçimi önemli bir husustur.

Dengeli bir perspektifin göstergesi, Sosyal Güvenlik Bakanlığının, Özürlülük Destek Aylığı Alt Programını ölçen performans bilgisinin içeriğidir. Bu ölçümlerden bazıları:

Etkinlik

(Aylığın) Yeterliliği: kazancın bir yüzdesi olarak aylığın oranı – Bekâr bir yetişkin için kıyaslama, ortalama haftalık kazancın %25'idir.

Verimlilik

Programın toplam masraflarının işletme giderlerine oranıdır.

Müşteri hizmeti

Müşteri taleplerinin zamanında sonuçlandırılması (%70'nin 14 gün içinde) ile tüketici ve toplumun tatmini.

Bakanlık ayrıca süreçle ilgili performans bilgisini elde eder.

Girdilerin, çıktıların, sonuçların ve performansın her bir kritere göre incelenmesinin yanı sıra, bir çok alt programın güçlü noktalarının ve sorunlarının ortak alanlarını ortaya çıkarmak üzere performans bilgisi hakkında daha fazla bir fikir edinilmesi yararlı olabilir. Avustralya Sayıştay'ı bir kurumun iyileştirme konusunda önem vermesi gereken alanlarını belirlemek suretiyle böyle bir değerlendirmeyi kolaylaştıran bir performans bilgisi sunumu aşağıdaki şekilde ele almaktadır.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının Performans Bilgisi Denetimi¹

Program/alt program	Etkinlik Göstergeleri		Diğer Göstergeler ²		Hedefler ve Standartlar ³	Karşılaştırma Göstergeleri ⁴	Sonuç Raporlaması ⁵	
	Doğrudan ⁹ Göstergeler	Dolaylı ⁹ Göstergeler	Tutumluluk Verimlilik	Müşteri Hizmetleri			İç Rapor	Yıllık Rapor
Öğrenci, Gençlik ve Dil Desteği Eğitim Yardımı	Yok	✓	✓	✓	✓	✓	Yok	Yok
İstihdam İstihdam Katılımı	Yok	✓ ⁶	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Okullar Genel Yardım: • UMGP ⁷ • Genel Olarak Yinelenen • Sermaye Ödenekleri	Yok ✓ Yok	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	✓ ✓ ✓	Yok ✓ ✓	Yok ✓ ✓	✓ Sınırlı Sınırlı	Yok Yok Yok
Yüksek Öğrenim Hedeflenen Araştırma	Yok	✓	✓	Yok	✓	✓	✓	✓
Meslekî Öğretim ve Eğitim Eğitim Reformu: • Meslek öncesi yerler • İİDOP ⁸	Yok Yok ¹	✓ ⁶ ✓	✓ ✓	Kısmen Kısmen	✓ Yok	Yok Resmî Olmayan	Yok Yok	Yok Yok

1 İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı problemlerle ilgili performans bilgisinin yaygın olarak kullanılmasını tavsiye eder.

2 Tutumluluk/Verimlilik ve/veya kullanıcı hizmetlerinin bazı boyutlarını ölçümleyen göstergeler dizisi.

3 Bir veya daha fazla alt program unsurunun göstergelerini karşılayan standartlar ve hedefler.

4 Kıyaslama Alt program unsuru faaliyetlerin bir veya bir kaç yönü bakımından uygun bulunmuştur.

5 Sonuçlarla ilgili performans bilgisi bakanlığın yıllık raporlarından ve/veya iç raporlardan sağlanmıştır.

6 Sonuç göstergelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına rağmen bu göstergeler, yetersizlikleri dolayısıyla hedefler ve stratejiler arasında kurulması gereken direkt bağlantıyı sağlayamamaktadır.

7 Ulusal Meslekî Gelişim Programı

***Veriler:
geçerlilik,
güvenilirlik ve
doğruluk***

Kullanılan veriler yüksek kalitede olmalıdır. Bu nedenle, aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Geçerli; ölçülmek istenilen karakteristiğın gerçekten ölçülebilmesi,
- Güvenilir; belirli şartlarda toplanan bilginin önemli ölçüde değişmemesi,
- Doğru ve vaktinde.

Gerektiğinde bilgi toplama tekniklerinin amaca uygun olmasını sağlamak üzere ileri düzeyde istatistiksel tavsiyeler aranmalıdır. Özellikle bilginin örneğın başarısız anket tasarımı ya da örnekleme hataları gibi nedenlerle, önyargılara dayalı olmamasını sağlamak önemli bir husustur.

Madde sayısı

Performans bilgisinin “ideal” bir madde sayısı yoktur. Vurgular daha ziyade, denge, kalite, yararlılık ve zaman açısından uygunluk üzerine olmalıdır. Dar kapsamlı önemli performans bilgi seti, daha kolay yönetilebilir ve sonuçta daha yararlı olabilir. Bilgi, ölçümü kolay diye basit tarzda toplanmamalıdır. Kurumların, stratejik veya zamanlaması uygun olmayan ya da yorumlanması ve yönetimi fazla güç olan geniş hacimli bilgileri toplaması önemli bir noktadır. Bununla beraber, farklı yönetim kademelerinde, hükümet düzeyinde veya farklı coğrafi bölgelerde bulunan kişiler için performansın değişik yönleri üzerine bilgi edinmek gerekli olabilir.

Maliyet/Fayda

Önemli verilerin toplanmasının veya mevcut veri koleksiyonunun geliştirilmesinin faydası/maliyeti göz önünde bulundurulması gereken önemli bir

meseledir. İlave veya daha doğru bilgiyi toplanmanın yaratacağı fayda, bu bilginin toplanması, saklanması ve kullanılmasına ilişkin maliyetlerden daha önemli olmalıdır. Maliyetin düşürülmesine ve faydanın en üst seviyeye çıkarılmasına yardımcı olmak bakımından her amaç ve hedefle ilgili önemli performans bilgisi saptanmalıdır. Göz önünde bulundurulması gerekebilecek faktörler şunlardır:

- bilgi toplamak üzere yapılan yatırımın uzun vadeli yararlar sağlayamama riski. Uzun dönemdeki politika ve program değişiklikleri, performans bilgisinin yetersiz ve elverişsiz olmasıyla sonuçlanabilir. Daha yaygın olarak, yetersiz veri toplama işlemleri performans bilgisini güvenilmez ve kullanışsız bir hale getirebilir.
- Bilginin toplanması, saklanması ve işlenmesine ilişkin toplam maliyetler,
- Performans bilgisinin her bir maddesi açısından göreceli toplama maliyetleri. Eğer sınırlı kaynaklar kullanılacaksa ve bir gösterge üzerine bilgi toplamak için yapılan toplam harcama, başka bir göstereye ilişkin bilginin toplanmasını olanaksız kılıyorsa, alternatif bilgi toplama stratejileri üzerine bir karar alınmasını gerekebilir.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı, ikinci bölümde bahsedildiği üzere, hedefler ve stratejiler arasındaki dolaylı bağlantıyı sağlayan emek pazarı programları için istihdam sonuçları üzerine bilgi toplar (Yani emek piyasası programlarına katıldıktan sonra iş bulan bazı kişilerin

bu eğitimi almamış olsalar bile, aynı başarıyı göstermeleri gibi). Daha dolaysız bir bağlantı kuruldukça, İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığı, bilgi toplama metodolojisindeki değişimlerin, fayda/maliyet meselesini geçersiz kıldığını dikkate alır -toplama maliyeti artabilecek, gerekli ilave sorular, müşterilerin cevap verme oranı ve sağlanan bilginin doğruluğu azaltabilecektir.

Performans bilgisinin sürekliliği

Performans bilgisinin önemli bir yönü sürekliliğidir. Bilginin zaman içinde gerekliliğini koruması halinde, ne tür eğilimlerin varolduğunun (örneğin performansın zaman içinde artıp artmadığının) saptanmasında bu bilgilerden yararlanılabilir.

Ancak performans bilgisinin güvenilir kalmasını sağlamak, gerçekleştirilen fiili performansı göstermek açısından performans bilgisinin zaman içinde değişmesi akla yatkın olup, performans gelişimi için uygun ve yararlıdır. Bilginin, örneğin politika değişikliklerinin ya da ölçümleme sonuçlarının gösterilmesi veya performansın geliştirilmesi için yeni alanlara odaklanabilmesi için değişmesi gerekir. Bununla birlikte, birkaç yıla yayılan performans karşılaştırmalarına engel teşkil etmesi nedeniyle, değişiklikler, bir anda ve tüm göstergeler için yapılmamalıdır. Performans bilgisinin değişmesi durumunda, performans raporları değişimi net bir şekilde açıklamalı ve önceki dönemin performans bilgisi ile bir bağlantı kurmalıdır.

4. Performans Bilgisinin Planlanması ve Tartışılması

Performans bilgisi planları

Amaca uygun performans bilgisinin hazırlanması, zaman içinde izlenebilen, iyileştirilebilen ve düzeltilebilen -aynı zamanda izlenmesi, iyileştirilmesi ve düzeltilmesi gereken- uzun dönemli bir süreçtir. Ancak performans bilgisinin oluşturulması, özellikle yapıların, politikaların ve programların çoğunlukla ve hızla değiştiği bir ortamda pek kolay değildir.

Performans bilgisinin uygulanması ve geliştirilmesi resmî bir planı gerektirebilir. Bu plan program mantığının temelini analiz etmek için yararlı olabilir. (Bu işlem izleyen bölümde ayrıntılı bir şekilde tartışılmaktadır.) Performans bilgisinin yeterli sayıda kilit bölümünün, daha baştan itibaren programın etkinliği yani programın etkisi hakkında, ilgili tarafları bilgilendirecek şekilde oluşturulması hayati önem arzeder. Plan, program sonuçlarını gerçekleştirmek için yararlanılan süreçlerin ve trend analizlerinin izlenmesine de yönelik olmalıdır.

Muharip Gazilerle İlgili İşler Bakanlığının performans bilgisinin planlı şekilde sürekli gelişimini sağlamak üzere tasarlanmış üç yıllık performans bilgisi planı örnek bir plan olarak gösterilebilir. Bu planın tamamlanması için gerekenler ise:

- bir çalışma grubunu oluşturmak,
- kritik başarı faktörlerini/temel faaliyeti belirlemek,
- elverişli (performans) ölçütleri belirlemek,
- ilgili önemli taraflara danışmak,

- her ölçüt için tarifler geliştirmek,
- tarifler üzerinde ilgili taraflarla uzlaşmak,
- üzerinde uzlaşılan standartlar oluşturmak,
- bir raporlama çerçevesi ve mekanizmaları oluşturmak
- performans ölçütleri hakkında ilgili taraflara önerilerde bulunmak.

Plan kıyaslama, performans raporlamasının yönetim bilgi sistemi ile entegrasyonu ve iç ve dış performans raporlamasının oluşturulmasına yönelik sözleşmeye bağlanmış düzenlemelerin gözden geçirilmesi türünden konulara da seslenmelidir.

Performans bilgisi için planlama yapılırken, gerekli müzakerelerin, sözleşmelerin veya diğer düzenlemelerin uygun ve yerinde olmasını sağlamak üzere bir program süresinin ilk aşamalarında özellikle dikkat gerektiren bazı özel durumlar bulunmaktadır. Bunlar:

- yasama organınca kabul edilmiş programlar,
- programların kısmen finanse edilmesine ilişkin düzenlemeler,
- alıcıya /tedarikçiye dönük düzenlemelerdir.

Yasama organınca kabul edilmiş programlar

Yasal zorunluluklar nedeniyle, bazı program düzenlemeleri belli bir zaman dilimi içerisinde değiştirilemeyebilirler. Örneğin İstihdam, Eğitim, Öğretim ve Gençlik İşleri Bakanlığı herhangi bir değişikliği AUSTUDY programına uygulayabilmek için müteakip dönemi (yani sonraki takvim yılını)

beklemek zorundadır. Bu kısıtlamalar, program değişikliklerinin zamanlamasını etkilese de, Bakanlıkların gerekli değişiklikleri planlayan ve dönem sonu tavsiye sağlayan pozisyonda bulunmaları nedeniyle politikaları, stratejileri geliştirmesi ve performansı izlemesi için ihtiyaç duydukları bilginin toplanmasına engel oluşturmazlar.

Programların kısmen finanse edilmesi

Kurumun program veya faaliyetin sadece bir kısmına fon sağladığı durumlarda, performans bilgisi planlanırken bunun açık bir şekilde dikkate alınması önemli bir husustur.

Finansman bulma ve operasyonel düzenlemeler hesap verme sorumluluğu açısından engel oluşturabilir. Bir çok hükümet kuruluşu, finansmanın bir kısmından ve hizmet sunumundan nihaî olarak sorumlu diğer kurumla birlikte, bir program için finansmanın yalnızca bir kısmını temin eder. Örneğin İngiliz Uluslar Topluluğu Hükümeti 1995 yılında eğitim hizmetlerinin sunulmasından ve fonların dengeli dağıtımından sorumlu olan merkezî hükümetlerle birlikte, Teknik ve İleri Eğitim Kolejlerinin ihtiyacı olan fonun %28'ini sağladı. Genel sonuçlar yeterli olarak değerlendirilse bile, fon sağlayan kurumlar bakımından, finansmanın kendilerine ait olan kısmına ilişkin bir sonucu spesifik olarak tespit etmesi her zaman mümkün olamaz. Bu gibi durumlarda, ayrıntılı sonuçları içeren performans raporları, hem programın performansına bir bütün olarak bakmalı hem de kısmî katkıların her biri ile kümülatif sonuçlara ilişkin konuları ele alan bir metni içermelidir.

Alıcı/tedarikçi ilişkileri

Avustralya Kamu İdaresinin doğrudan kamuya ilişkin olan konularda, bazen mal ve hizmetleri sağlayan

üçüncü taraflardan yararlanma eğilimi vardır. Yani hükümet kuruluşu ile hizmet sağlayanlar arasında yakın bir ilişki mevcuttur. Bu durumda, ihale veya sözleşme görüşmeleri sırasında, amaca uygun performans bilgisinin ve bu bilginin uygun şekilde izlenmesinin açıkça belirlenmesi gereğinin hesaba katılması önemli bir husustur.

Performans bilgisinin böyle durumlarda artan bir rolü bulunmaktadır. Kurumlar kendi performanslarını izlemelerinin yanında, İngiliz Milletler Topluluğunun ve kamunun çıkarlarını koruyabilmeli ve hesap verme sorumluluğunun yerine getirilebilmesi için doğrudan mal ve hizmet sağlayıcılarının her birinin performansını değerlendirebilmelidir. Bu nedenle, kurumların kendi performanslarını değerlendirebilmelerine dayanarak sonuç performans bilgisi temin etmek üzere sözleşmeye ilişkin hükümlerin bir parçası olarak tedarikçi talep etmeleri iyi uygulama örneği olmaktadır. Bu mümkün olmadığı takdirde, performans raporlarına, alternatif bilgiler de dahil olmak üzere sonuçların raporlanması ile ilgili problemleri açıklayan bir metin eklenmelidir.

5. Program Mantığından Yararlanarak Performans Bilgisinin Geliştirilmesi

Bir önceki bölümde açıklandığı gibi, programların temelinde yatan mantığı geliştirme ve analiz etme işlemleri performans bilgisinin geliştirilmesi için kullanılabilir. Bu, bir programın içinde mevcut, özellikle sonuçlarla bağlantılı kilit alanların ve konuların belirlenmesi açısından güçlü bir

mekanizmadır ve bu nedenle yararlı performans bilgisinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Program mantığı kullanımının kendisi, otomatik olarak "ilk kez ve her seferinde" yararlı performans bilgisini üretmeyecektir. Program mantığını kullanmak, bu süreci önemli ölçüde kolaylaştırırken, diğer yaklaşımların ve mülahazaların hesaba katılmasını gerektirebilir. Örneğin, farklı programlar içeren faaliyetler ile kamu ve özel sektör ortaklık düzeylerine ilişkin performans bilgisi, nihayetinde rahatlıkla ilgili tarafların önemli ve uygulamaya dönük önceliklerini dikkate alan üzerinde uzlaşmış bir anlaşmanın sonucunda üretilebilir.

Program mantığı, performansın bütün yönleri üzerine performans bilgisi geliştirilmesi için yararlı olduğu için; bu bölüm, sonuçların başarısını ölçmek için program mantığından yararlanma üzerine odaklanmıştır.

Programların temelinde yatan mantığın incelenmesinin ve geliştirilmesinin aşamaları aşağıda sunulmaktadır:

- programın hedeflerini açıklamak,
- girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin ana hatlarını çıkarmak,
- ölçülebilen sonuçların düzeylerini belirlemek,
- hangi sonuçların başarılı kabul edileceğini tarif etmek ve
- ihtiyaç duyulan performans bilgisinin ne olduğuna karar vermek.

Gereken ilk adım, programın amaçlanan sonuçlarını açık şekilde ortaya koymaktır. Bu sonuçlar,

başarılabılır ve ölçülebilir olmalıdır. Ayrıca, müşteri grupları tanımlanmalıdır.

Şunlar iyi bir uygulama örnekleridir:

- bir programın içinde faaliyet göstereceği ortamın değerlendirilmesi,
- izlenecek sonuçlar ve yararlanılacak performans bilgisiyle ilgili kararlara program çalışanlarının ve diğer tarafların katılımının sağlanması,

Bu, özellikle, program çalışanlarının çıktılar ve sonuçlar arasındaki bağlantıların yeterince kendi kontrollerinde olmadığı düşüncesiyle endişe duymaları halinde önemlidir. Keza, (arzulanan sonuçlara ulaşılmasını etkiledikleri ölçüde) program çalışanlarının sonuçların sorumluluğunu üstlenmelerini teşvik eder.

Hedeflerin açıklanması

Hedeflerin ifade edilmesinde amaçlanan sonuçlar ile bunları başarmak için yararlanılan stratejiler arasında belirli bir mesafe bırakılması gerekebilir. İngiliz Uluslar Topluluğunun program yönetimi ve bütçe çerçevesine göre kurumlar, başarılabılır sonuçlar bakımından program hedeflerini geliştirmeye özendirilir.

Özellikle ülkeye son zamanlarda giriş yapan göçmenler için yerleştirme programlarının hazırlanması ve planlanması yoluyla (başarmanın aracı) Avustralya'nın ekonomik ve sosyal yaşamına adil bir şekilde katılan göçmen sayısını artırmak (Programın başarmaya çalıştığı hedef).

Göç ve Kültürler Arası İlişkiler Bakanlığı Yıllık Rapor 1994-95, Alt Program 2.5, Yerleşim ve Etnik

İlişkiler.

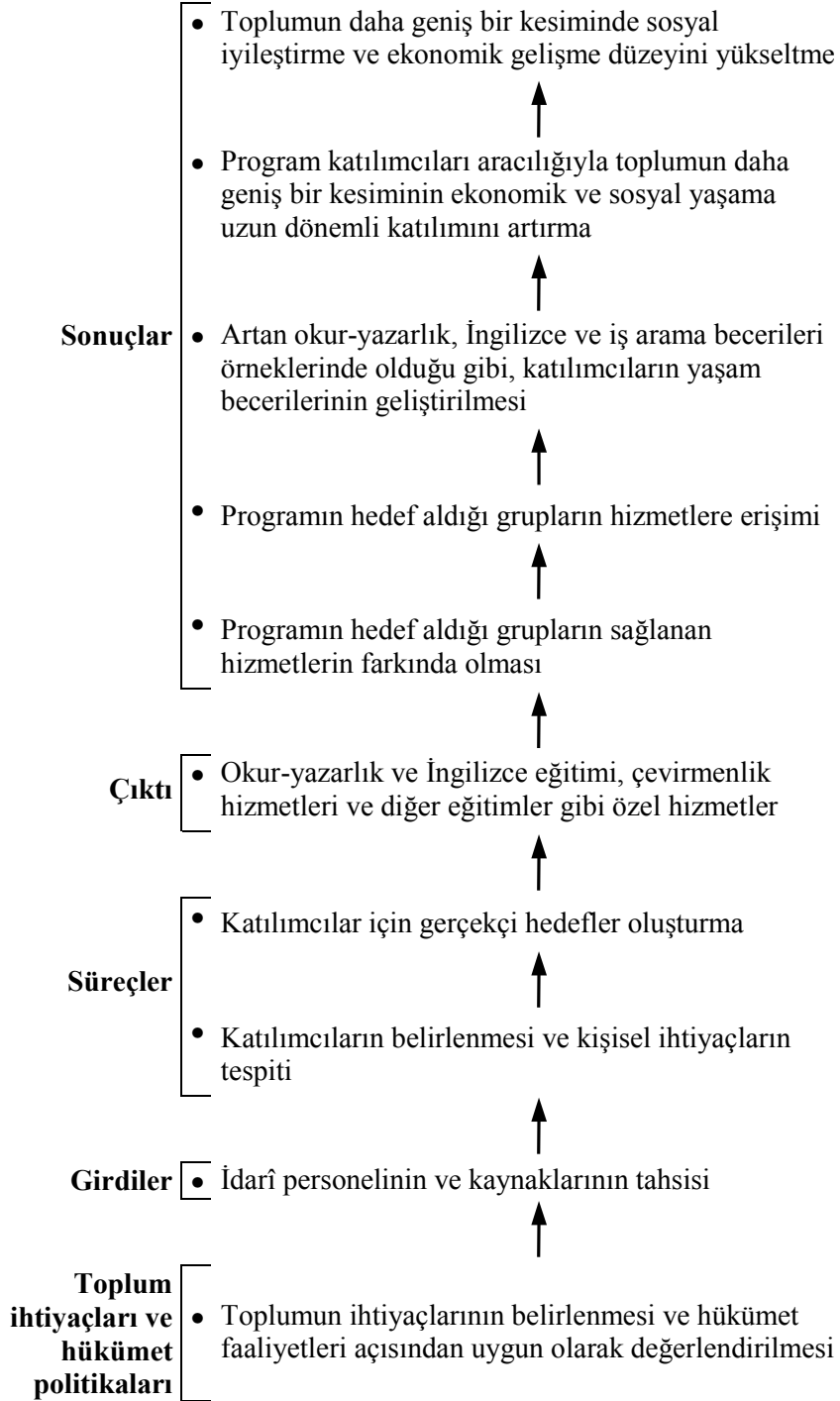
Yukarıdaki örneği ele alırsak, programın hedeflerini başarma derecesinin değerlendirilmesi, göçmenlerin Avustralya'nın ekonomik ve sosyal yaşamına katılma kapasitesindeki değişikliklere (örneğin okuryazarlık, İngiliz dili ve iş bulma becerileri) ve yerleştirme programlarının hazırlanmasına ilişkin bilgilere (örneğin program sayısı, bunların nerede ve kimlere sağlandığı ve verilen eğitimin tipleri) ihtiyaç gösterecektir.

Girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki bağlantıların ana hatlarının çıkarılması

Program mantığının ana hatlarının çıkarılması, girdiler, süreçler, çıktılar ve sonuçlar arasındaki bağlantıların bir diyagram halinde sunumundan ibarettir. Bu diyagram programın amaçlanan sonuçlarından oluşan "harita" üzerinde, en üst seviyeden itibaren çizgisel bir hiyerarşi ortaya koyar. Bununla beraber oluşturulan haritanın varsayılan neden-sonuç ilişkilerinin bir *modeli* olması önemlidir. Gerçekte bu ilişkiler farklı olabilir. Zaman içerisinde, örneğin bir program değerlendirmesi yapılarak, temel varsayımların test edilmesi gerekebilir.

Yukarıdaki kutuda açıklanan program mantığının ana hatları şöyle gösterilebilir:

Program Mantığının Ana Hatları



***Ölçülmesi
gereken
sonuçlar
düzeyinin
belirlenmesi***

Sonuçlar hiyerarşisinin tespitinden sonra, bu hiyerarşide ölçülmesi gereken sonuçların düzeyleri hakkında kararlar alınabilir. Bu ise genellikle, etkinlikle ilişkili olarak değerlendirilecek önemli alanların tanımlanmasıdır. Değerlendirilecek sonuçların uygun düzeylerinin ortaya konulması, program yöneticilerinin sonuçların başarılmasından ne derece sorumlu tutulabileceği hakkındaki beklentilerin netleştirilmesine yardım edecektir.

Seçimi etkileyebilecek bir diğer faktör (hastalıktan korunma programlarında olduğu gibi) sonuçların belirgin hale gelmesine kadar geçen sürenin uzunluğudur. Ayrıca, beklenmeyen sonuçların izlenmesine gerek olup olmadığının, beklenmeyen sonuçların ortaya çıkma olasılığının ve sonuçların başarısı üzerinde etkili olan dış faktörlerin derecesinin göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır.

Ele aldığımız örneğin istenmeyen sonucu; katılımcıların meslek arama becerilerini elde edip işe girmeleri ve toplumun daha geniş bir kesimine etkin bir şekilde katılmaları için gerekli olan yeterli İngiliz dili türünden diğer yaşam becerilerini kazanmadan programdan ayrılmalardır.

***Başarının
tanımlanması***

Performans bilgisinin geliştirilmesi sürecinde bir sonraki adım, sonuçların her biri için başarının nasıl tanımlanacağına yani, program stratejilerinin hedeflerini başarmış olması durumunda müşteriler ve toplum için neyin değişmiş olduğuna karar vermektir. Hiyerarşinin her düzeyi için “başarı”nın tarif edilmesi sonuçların nasıl ölçülebileceğine odaklanmaya yardımcı olur.

Yukarıdaki örneğe devam edersek; “katılımcıların yaşam becerilerinin artırılması”nın başarılı sonuçları aşağıdaki şekilde tarif edilebilir:

- katılımcıların İngilizce dil yeterliliğinin belirli bir düzeyine ulaşması,
- katılımcıların iş arama becerilerine (iş bulma hizmetlerinden yararlanabilme, müracaat ve görüşme becerileri gibi) sahip olması,

İlgili tarafların bir kısmının görüşlerini araştırmak ve başarının nasıl tarif edileceği belirlenirken onların bu konulardaki bakış açılarını göz önünde bulundurmak yararlı olur. Onların görüşleri programı geliştirenlerinkinden farklı olabilir ve bu çeşitlilik önemli sorunların veya beklenmeyen sonuçların altını çizebilir.

***Ne tür
performans
bilgisine ihtiyaç
duyulacağının
ortaya konması***

Kabul edilebilecek sonuçların her birinin başarıma yönteminin tanımlanması, mantıken bu başarının ölçümü için gerekebilecek performans bilgisinin ne olduğunun belirlenmesine de yol açar. Bu bilgiler bir kurumda yatay veya düşey olarak elde edilebilir.

Örneğin, başarılı sonuç -“katılımcıların yaşam becerilerinin artırılması”-, İngiliz dilini ileri düzeyde kavramış katılımcılar olarak tanımlanır ise; performans bilgisi, katılımcıların İngilizce dili becerilerinin eğitim öncesi ve sonrası düzeylerin gelişme oranlarının bir yeterlilik cetveli üzerinde ölçülmesine ihtiyaç gösterebilir.

Politika alanında olduğu gibi, çıktılarının tanımlanmasının ve ölçülmesinin zor olabilmesine karşın girdiler, süreçler ve çıktılar hakkındaki

performans bilgisi genellikle daha kolay tanımlanır ve elde edilebilir. Aşağıda 6. bölümde, politika önerilerine ilişkin spesifik sorunlar tartışılmaktadır.

Performans bilgisinin etkin kullanımı performans bilgisinin az sayıdaki önemli kaleminin tanımlanmasını gerektirir ki bu tanımlama beraberinde bir faaliyet veya programın performansı hakkındaki en önemli soruların cevabını da verir. Bu konular 3. bölümde ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

Özet

Çözümleyici program mantığı, performans bilgisinin geliştirilmesi açısından en azından sağlam bir temel sağlayan sistemli bir yaklaşımdır. Başlıca ilgililer tarafından her aşamada test edilmesi ve programın ortak anlayışla geliştirilmesi nedeniyle, yenilenmeye ve danışmaya açık bir süreç olarak en iyi girişimdir. Sonuçlar genellikle etkin performans bilgisinin geliştirilmesi için hasredilen çabayı yansıtır.

Her aşamada ne kadar fazla dikkat gösterilirse, uygun ve kullanışlı performans bilgisiyle sonuçlanma ihtimali o ölçüde büyüyecektir. Programın hedeflerinin açıkça ortaya konulması, sonuçların beyan edilmesi ve başarı tanımları etkin performans bilgisinin geliştirilmesine büyük ölçüde katkıda bulunacaktır. Mümkün alanlarda, bütün önemli ilgililerin görüşlerinin alınması ve sürece katılımlarının sağlanması özellikle önemli bir husustur.

6. Politika Tavsiye Fonksiyonlarına Yönelik Performans Bilgisi

Politika tavsiyesi hakkında performans bilgisi, politika tavsiyesinin kalitesi veya politika tavsiye fonksiyonları ile bağlantılı olabilir. Aşağıda yer verilen tartışma geniş ölçüde ikinci konula ilgilidir. Tartışma; politika tavsiyesi niçin değerlendirilir, Zorlukları, performans bilgisi türleri ve tavsiyeler nasıl değerlendirilebilir gibi konuları kapsamaktadır.

Politika tavsiyesi, “kamu görevlileri tarafından bakanlara sunulan ve mevcut veya teklif edilen hükümet programları hakkında olayın belli bir durumu veya alınan tedbirlerin gidişatı ile ilgili resmî öneriler” (Maliye Bakanlığı, 1994) olarak tanımlanmaktadır. Avustralya Kamu İdaresinin bütün kurumları politika tavsiyesinin hazırlığına bir dereceye kadar müdahil olduğundan, performans bilgisi önem kazanmaktadır. Politika tavsiyesi fonksiyonları, siyasi yöneticiler için iyi araştırılmış derinliğine incelenmiş raporların üretilmesini içeren stratejik tavsiyelerden tutun da, hükümet programlarının yönetilmesi ve uygulanmasıyla esastan ilgili uygulamaya dönük önerilere kadar bir dizi faaliyeti kapsamaktadır.

Politika tavsiyesi, toplumun bütünü üzerinde yarattığı etki bakımından kamu sektörünün üstlendiği en önemli fonksiyonlardan biri olabilir. Bu fonksiyon Avustralya Kamu İdaresinde mevcut kaynakların yönlendirilmesini, programların ve onların çıktılarının tasarlanmasını ve uygulanmasını etkileyebilir. Bundan dolayı politika tavsiye fonksiyonlarının performansına ilişkin bir

değerlendirme yapmanın nedenleri bir programın kendisinin performansının izlenmesine ilişkin nedenlerden farklı değildir. Yani,

- performansın izlenmesi, uygun bir şekilde yararlanıldığı takdirde, karar almaya yardımcı edecek ve daha iyi sonuçlar elde etmeye götürecek bir yönetim aracıdır.
- bir hesap verme sorumluluğu mekanizması olarak iş görür. Politika tavsiye fonksiyonlarının hükümetin kendisi için koyduğu hedefleri verimli ve etkili bir şekilde karşılayıp karşılamadığını toplumun bilme hakkı bulunmaktadır.

Genellikle performans değerlendirmesi üzerinde sınırlamalar olduğu (özellikle bazen uzun zamana yayıldığı için durumu kötüleştiren diğer bir çok faktörün işe karışması ve bu şekilde nihai sonuçlara tesir etmesi durumunda, bunun politika tavsiyelerine etkisinin değerlendirilmesindeki güçlükler olduğu) kabul edilse de, bu alanda pek çok yararlı yaklaşım mevcuttur.

Politika geliştirilmesinde yararlanılan girdiler ve süreçler hakkındaki bilgi kendi doğruluğu çerçevesinde yararlı olabilir. Politika tavsiyesi hazırlama maliyetinin hesap edilmesi durumunda, elde edilebilecek potansiyel faydalar, diğer politika geliştirme süreçleri vs. ile karşılaştırılabilir.

Süreçler hakkındaki bilgiye, hükümetin öncelikleriyle bağlantılı olma ölçüsünde politika geliştirme çalışması veya bu çalışma süreci esnasında gerçekleştirilen danışma faaliyetinin süresi ve kalitesi (ki tarafların görüşlerinin ne kadar hesaba katıldığını gösterir) dahil edilebilir. Sürece ilişkin olarak göz

önünde bulundurulması gereken diğer önemli konular, tavsiyelerin ihtiyaç duyulan zaman dilimlerinde geliştirilip geliştirilmediği, hedeflerin açık ve net bir şekilde ifade edilip edilmediği ve tavsiye geliştirme tarzının verimli olup olmadığı hususlarını kapsar.

Politika çıktılarının ölçümü, vaktindelik, açıklık, doğruluk, etik değerler, uygun seçeneklerinin düşünülmesi, uygulanabilirlik, kapsamlılık, akla uygun düşünüş ve hükümetin ana politikalarının ve önceliklerinin bilincinde olma türünden bir dizi kalite meselesini içerebilir. Bu sorunlar resmî bir ölçümleme, uzmanlarca gözden geçirme ve hizmetten yararlananlardan gelen sistemli ya da sistemli olmayan tepkiler aracılığı ile değerlendirilebilir.

Spesifik politika kararları ile belli politika tavsiyeleri arasında açık bağlantıların kurulabildiği yerlerde, bu kararların sonuçları hakkındaki bilgi, program değerlendirmeleri gibi mekanizmalar aracılığıyla hükümet ve politika önerenler tarafından izlenebilir ve değerlendirmeye tabi tutulabilir.

Performansın izlenmesine ve politika tavsiye fonksiyonlarının değerlendirilmesine yönelik bir dizi metot vardır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, bu tür fonksiyonların değerlendirilmesi (örneğin, spesifik politika tavsiye fonksiyonları konusunda güvenilirliğine, tecrübesine ve kararlarına güven duyulan kurum dışından “saygın kişiler”ce yapılan politika yönetimi incelemeleri aracılığıyla) üzerinde yoğunlaşma yönündedir. Daha yakın zamanlarda ise

bazı birimler, esas olarak Bakan ve Bakanlık personelinin oluşan ilgililerden yararlı Performans bilgisi toplama metodlarından yararlanarak, politika tavsiye fonksiyonlarının performansının sürekli olarak izlenebilmesine olanak verecek yaklaşımlar geliştiriyorlar. Bu yaklaşımlar:

- periyodik anketler veya bütüne ilişkin yorumları ele alan görüşmeler ya da sözlü ve yazılı olarak yapılan tavsiyelerden temsilî bir kesit alınması (Bu türden görüşmeleri ve anketleri kavrayan bir liste Ek 4’de yer almaktadır.)
- yarı resmî düzenli görüşmeler,
- tavsiyenin her bölümüne eklenmiş resmî anket formları (belli bir başlangıç noktasının üstü için)
- kurum/bölüm yöneticisinden sağlanan resmî ve resmî olmayan değerlendirmeler.

Her ne kadar henüz az sayıda bakanlık, kendi politika tavsiyelerinin etkinliğini ve verimliliğini değerlendirmeye yönelik bütünüyle kapsamlı ve sistematik bir yaklaşıma sahip ise de, politika tavsiyeleri hakkında anlamlı performans bilgisi toplanmasının ve geliştirilmesinin önemi ve uygulanabilirliği hakkında artan bir kabul söz konusudur.

7. Performans Raporlaması

Performans bilgisinin raporlanması, kurum içi yönetimin izleme ve karar alma faaliyetlerine dayanak oluşturmanın ve kurum dışına hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesinin aracı olduğu için önemlidir. Spesifik hedef gruplarının ihtiyaçlarını farklı ayrıntılarda ve farklı önlemler düzeyinde değişik raporlar üretilebilir.

İç raporlar

İç raporlar, yöneticilere program sonuçlarının başarısını ve gelişme yönünü değerlendirmelerine imkân veren performansın kilit yönleri için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamalıdır. Bu raporlar, çıktıların üretimi, kilometre taşları, hedefler, bütçeler ve benzeri bilgileri içermelidir. Bu bilgiler, yöneticilerin, bir programın hedeflerini başarması için verili koşullarda en iyi stratejileri ve işlemleri kullanıp kullanmadığını değerlendirmesine yardım etmeli ve gelecekteki faaliyetler ve yönlendirmeler hakkındaki kararlara destek sağlamalıdır.

İç raporlar, yöneticilere program performansını geliştirmek, potansiyel güçlüklerden sakınmak ve sorunları çözmek için zamanında hareket etme imkânını verecek bir zaman çizelgesi içinde hazırlanmalıdır. Bu raporlar, haftalık, onbeş günlük, aylık ve üç aylık olarak hazırlanabilir. Bu zaman çizelgesi seçilirken yöneticiler birkaç faktörü göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar:

- programın niteliği ve performans bilgisinin kilit yönleri,
- program çevrimi (İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının Hedeflenen Araştırma Bursları yıllık olarak verilmektedir. Bundan dolayı raporların bir kısmının yıllık olarak hazırlanması gerekir. Buna karşın, bir çok hükümet yardım programları haftalık gözlem raporlarına ihtiyaç duyar.)
- programın kendi uygulama sürecinde bulunduğu aşama. Örneğin, program uygulamasının kritik döneminde daha fazla düzenli rapora ihtiyaç duyulacaktır; ve

çeşitli program faaliyetlerindeki bağlantılı önemli tarihler. Örneğin, yönetmelikte değişiklik gerekli olduğunda, bu durum uzun bir hazırlık zamanına ihtiyaç göstermez. Bununla birlikte, fazladan bilgi toplanmasına imkân verecek şekilde yönetim bilgi sistemindeki bir değişiklik uzun bir hazırlık zamanına ihtiyaç gösterir.

İstihdam, Öğretim, Eğitim ve Gençlik İşleri Bakanlığının AUSTUDY yardımlarının yönetimini kolaylaştıran bir dizi kapsamlı raporu vardır. Bu raporlar, tespit edilen kayıt farklılıkları, toplanan borç, ortalama borç süresi ve ödenmiş ana borç gibi önemli süreç fonksiyonlarıyla ilgilidir. İcraatın belirlenen ortalamadan ve ortaya konulan yorumlardan önemli ölçüde daha iyi ya da daha kötü olduğu bölgesel alanlarda, bilgi içe dönük olarak raporlanır.

Dış Raporlar

Performans bilgilerini içeren dış raporlar, program sonuçları üzerine bilgi edinmek isteyen kamuoyu ve parlamento gibi ilgili tarafların ana araçlarıdır. Bu nedenle bu raporların:

- sonuç odaklı olması ve
- kolay anlaşılır ve okuyucuyu yanıltmayan tarzda sunulması, özellikle önemli bir husustur.

Veri sunumu özellikle önemlidir. İstatistikî bilgi, derlendiği zemin ve bilginin çözümlenmesinde başvurulacak sınırlamalar, sonuçları izah eden açıklama metni eşliğinde sunulmalıdır. Örneğin, iki veya daha fazla farklı programın bir tabloda sunulması halinde o zaman rapor, her bir programa ait olan bilginin mantıken karşılaştırılıp

karşılaştırılmayacağını açıkça ortaya koymalıdır. Aynı şekilde raporlar performans hedeflerinin gerçekleşip gerçekleşmediğini ve beklenen performanstan önemli ölçüdeki değişikliklerin nedenlerini de açıklamalıdır.

Yıllık rapor, şimdilerde program performansının özellikle etkinliğin parlamentoya ve kamuya raporlanmasının birincil aracıdır. Kamu Hesapları Ortak Komitesi'nce onaylanmış ve Başbakanlık ve Kabine Müsteşarlığı'nca yayımlanmış olan yıllık rapor rehberi "hem başarıların hem de başarısızlıkların dengeli ve samimi biçimde hesap" veren raporları öngörmektedir. Raporlarda yer alan bilgiler Parlamentonun kurumların performansı hakkında bilgiye dayalı yargılarda bulunmasına imkân sağlayacak yeterlikte olmalıdır. Bu nedenle yıllık raporlar odak noktalarını, programın fiili performansı hakkında daha fazla bilgi sağlamak için yönetsel ayrıntıları basitçe göstermenin ötesine taşınmalıdır. Program değişikliğinin sorun olduğu yerlerde dış raporlarda da vurgulanması gerekir.

(Dış) raporlar için kriterler

Program performansına ilişkin dış raporlar:

- performansı hedeflerle ilişkilendirmeli,
- dengeli olmalı: önemli sonuçlar bakımından etkinliği ve yanı sıra verimlilik, kalite, hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği açısından performansı kapsamalı,
- başarıları ve başarısızlıkları dürüstçe yansıtmalı,
- sonuçları etkileyen dış faktörlere değinerek ve karşılaştırmalar yaparak (örneğin standartlara göre belli bir dönem içinde) raporda yer verilen sonuçların önemini açıklamalı,

- hem nicel hem de nitel bilgiye yer verilmeli ; ve
- her kesimden okuyucu tarafından kolayca anlaşılır olmalıdır.

Emeklilik İlişkileri Bakanlığının Yıllık Raporu (1994-95), Avustralya Kamu İdaresi içinde güzel bir raporlama örneğidir. Tazminatlar Alt Programı (1, 2) performans bilgisini açık bir şekilde belirlemektedir.

Son üç yıla ait nicel bilgi, sonuç ölçülerini de içine alacak şekilde her performans ölçüsü hakkında açıklamaları beraberinde sunmaktadır. Rapor eğilimlerin (ve beklenen eğilimlerin), problemlerin ve belirli girişimlere karşı gelişmelerin ayrıntılarını da vermelidir.

8. Sonuç

Yararlı performans bilgisi yönetim ve hesap verme sorumluluğunun gerekleri açısından zorunludur.

Yararlı Performans bilgisinin geliştirilmesi karmaşık ve tekrara dayalı bir iştir. Ayrıca, performans bilgisinin toplanması ve geliştirilmesine bağlı olarak önemli tutarlarda gider yapılması söz konusu olabilir. Önemli göstergelerin belirlenmesinin yanı sıra marjinal değeri olan ve dikkati bu göstergelerden saptıran bilgilerin toplanmaması da önemli bir husustur.

Bu rehber, performans bilgisi geliştirilirken göz önünde tutulması gereken temel ilkeleri belirlemektedir. Özet olarak, performans bilgisi:

- açıkça ortaya konulmuş hedef ve stratejilerle ilgi kurmalı,

- etkinlik ile verimlilik odaklı sonuçların başarısı hakkında yargıda bulunmaya imkân veren ve yönetilebilir sayıda kalemden oluşan bilgi ile sınırlandırılmalı,
- dengeli ve gerektiği kadar nicel ve nitel bilgilerin karışımından oluşmalı; ve
- gerçek performansın değerlendirilmesine imkân verecek şekilde hedefleri, kilometre taşlarını ve belirli bir dönem içindeki eğilimleri içeren yeterli düzeyde açıklamalar ve karşılaştırmalar raporlamalıdır.

Bu rehber bunlardan ve diğer birçok kavramdan bahsetmektedir. Ayrıca, Avustralya Sayıştay ve Maliye Bakanlığı, kamu sektörü kurumlarında performans bilgisini incelerken, onların önceki deneyimlerinden öğrenilecek pek çok dersin bulunduğunu tespit etmişlerdir. Bunlar Ek1’de liste halinde verilmiştir.

Ek bilgi

Ayrıca ilave bilgi Maliye Bakanlığı, Başbakanlık ve Kabine Müsteşarlığı ve Avustralya Sayıştay’ından elde edilebilir.

EK 1

Özet – Alınan Dersler

Avustralya Sayıştay ve Maliye Bakanlığının kamu sektörü kurumlarında tespit ettikleri genel nitelikte sorunlardan bu raporun öncelikle ele aldığı hususlar aşağıda özetlenmiştir.

- performans bilgisi programın hedefleri ile ilgi kurmalı ve başarılı hedefin düzeyinin değerlendirilmesine imkân vermelidir. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesinde için yararlanılan çeşitli stratejilerin ve girişimlerin verimliliğinin ve etkinliğinin değerlendirilmesine de olanak vermelidir;
- hedefler açık ve net bir şekilde ortaya konulmalı ve performans bilgisi hedefleri tüm yönleriyle ölçülebilmelidir;
- performans bilgisi program veya projenin uygulanmasının ilk aşamalarında geliştirilmelidir. O zaman bilginin deneyimlerin ışığında veya ölçümlerinin sonucu olarak sadeleştirilmeleri gerekebilir;
- performans bilgisi yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmalı ve kurum dışına hesap verme sorumluluğunun gereklerinin yerine getirilmesini sağlamalıdır;
- programların temel mantığının çözümlenmesi ve geliştirilmesi süreci, performans bilgisinin geliştirilmesi için yararlı bir araçtır. Programın mantığı program hedeflerinin açıklanmasına, programın temel unsurlarının (girdiler, süreçler, çıktılar, sonuçlar) ve elde edilmesi gereken sonuçlar ile program süreçleri arasındaki beklenen neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesine ve tanımlanmasına yardım eder;
- toplanan bilgi “ölçümü kolay” kelimelerle sınırlanmamalıdır. Çünkü bu durum bize performansın ayrıntılı bir fotoğrafını sağlamayacaktır. Kişilerin genel eğilimi “ne ölçülürse o yapılır” yönünde olsa da, önemli bir şeyin ölçümünün kolay olmadığı bir durumda bu iş yapılmayabilir;

- performans bilgisi organizasyon veya programın değişik seviyelerinde amacına uygun bir şekilde ayrıştırılabilmelidir. Bir program hakkında üst düzeyde stratejik bilgi, hizmet üretme aşamasındaki bir çalışma birimi için doğrudan uygun ve kullanışlı olmayabilir. Performans bilgisi hiyerarşisi, hedefler/sonuçlar üzerindeki kontrol ve sorumluluk düzeylerine göre parçalara bölünmeye uygun olmalıdır. Kurumların ekonomik olmayan performans verilerini büyük miktarda toplamaması da önemlidir; sorumluluğun her seviyesi için sadece önemli göstergeler oluşturulmalı ve ölçülmelidir;
- performans bilgisi dengeli olmalıdır; performansın etkinlik, verimlilik, kalite, hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği meselelerini içerecek şekilde değişik yönlerini ortaya koymalıdır. Çoğu zaman bilgi etkinlik değerlendirmesi yerine sürecin veya faaliyetlerin ölçümlerine doğru meyledecektir. Bir programın faaliyetleri ve verimliliği hakkında bilgi bulunmasına (işleme konulacak başvuruların maliyeti ve süresi) rağmen o programın kalitesine ilişkin hiçbir bilgi olmayabilir. Ayrıca bilgi uzun dönem yerine kısa vadeli sorunlara eğilebilir. Bütün bu eğilimlerin her biri, performans bilgisi içinde, yönetim veya kurum dışı ilgililer tarafından bilinmeyen boşluklar bırakacaktır;
- performans bilgisi önemli şeyleri ölçmelidir. Ayrıca bilgi sağlam, güvenilir ve geçerli olmalıdır.
- performans bilgisinin yararlı olması için yaygınlaştırılacağı uygun kademeler belirlenmelidir. Örneğin müşteri gruplarında, coğrafi bölgelerde, kurumsal birimlerde bilgiye gerek duyuluyor mu?
- performans, müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçlarıyla ilgi kurmalıdır. Performans bilgisi rejimi, müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek üzere sistemli bir yaklaşım sergilemelidir;
- sistemli bir performans karşılaştırma yaklaşımı kabul edilmelidir. Performans bilgisinin hem performansın geliştirilmesi hem de hesap verme sorumluluğu açısından yararlı olması isteniyorsa, dönem içindeki karşılaştırmaların kilometre taşlarının, hedeflerin ve standartların kullanılması için bir çerçeve gereklidir. Ayrıca

performans bilgisinin değiştirilmesi gerekiyorsa dönem içinde karşılaştırmalar yapılmasına izin verecek uygun bağlantılar kurulmalıdır;

- tek tek performans göstergeleri (ve her bir göstergeye kıyasen başarı için konulan hedefler) arzulanan sonuçların başarılması yönünde uygun davranışları motive etmelidir. Personelin uzun dönem hedefleri gerçekleştirmesini tehlikeye atıp kısa dönemli hedefleri başarmasına imkân veren verimsiz ve etkin olmayan uygulamaları benimsemesi özendirilmelidir;
- performans, dürüstçe raporlanmalı ve etkin bir şekilde sunulmalıdır. Raporlar, özellikle yıllık raporlar hem başarıların hem de eksikliklerin dengeli ve samimi hesabını verecek şekilde olmalıdır. Açıklamalar ve yorumlar yapılmalı, istatistikler ana hatlarıyla açıklanmalı ve ortalama bir okuyucu raporları kavrayabilmelidir;
- performans bilgisi performansın fiilen geliştirilmesi için tasarlanmalı ve kullanılmalıdır. (Yani sadece kurum dışına hesap verme sorumluluğu veya kontrol için kullanılmamalıdır). Aksi takdirde, performansın gerçek fotoğrafı yerine rötuşlu bir fotoğrafın sunulması ihtimali vardır. Aynı şekilde, kurum dışına hesap verme sorumluluğunun gerekleri için “başka bir performans bilgi seti” kullanıldığı takdirde, bu setin performansı olumlu göstermeye meyletme ihtimali vardır;
- çalışma birimlerine performans ölçümlerine girdi sağlama fırsatı verilmeli ve müdahale edilmemelidir. Ölçümlere müdahale edilen yerlerde, genellikle işin realitesi hesaba katılmadığından personelin bu bilgileri performansın geliştirilmesinde kullanma ihtimali zayıflar; ve
- performans bilgisi ve fonksiyonları, bütün kademelerde iyi anlaşılmalıdır. Yönetim; performans bilgisinin tasarlanmasında, performans veri ihtiyaçlarının planlanmasında ve personelin bunları sahiplenmesi için çaba gösterilmesinde yatırım ihtiyacını değerlendirmelidir.

EK 2

Terimler ve Tanımlar

Tanımlar bu raporda kullanılan terimlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaya yöneliktir.

Amaçlar (Objectives)

Bir programın alt program veya program yapısının diğer unsurlarının gerçekleştirilmesini hedeflediği şeylerin kısa, özlü, gerçekçi ve sonuca dönük ifadeleridir. Hedefler, gerçekleştirilecek ve ölçülecek şeyler hakkında açıkça bilgi verecek şekilde ifade edilmelidir.

Çıktı

Bir program tarafından üretilen ve sunulan ürünler veya hizmetlerdir.

Çıktı ve araçlı ölçümleri (örneğin açılan kursların sayısı, işleme tabi tutulmuş olay sayısı gibi), sonuçlardan daha kolay belirlenebilir ve program hakkında yararlı bir arkaplan bilgi sağlayabilir. Genellikle tek başına değilse bile hedeflerin ölçümü için yararlı olabilirler.

Etkinlik

Program sonuçlarının program hedeflerini gerçekleştirme derecesidir. Bir programın etkinliği, verimlilikle ilgili program yönetiminin yeterliliğinden ayrı düşünülmelidir.

Girdiler

Program çıktılarının üretiminde kullanılan hem insanî hem de diğer kaynaklardır.

Hedefler (Targets)

Belirlenmiş bir gelecek zamanda ulaşılabilecek ölçülebilir performans seviyeleri veya bu seviyedeki değişikliklerdir. Hedefler performans hakkında doğrudan karar alınabilmesini sağlamak suretiyle performans izleme işlemini basitleştirebilir ve daha açık hale getirebilir.

Kalite

Kalite, bir organizasyon, ürün veya sunumu hakkında tüketici veya ilgililerce verilen kararın özellikleriyle ilgilidir. En geniş anlamıyla kalite çıktı, süreç ve sonuç değerlendirmelerini birleştirir ve hedefler ve kaynaklarla ilgili mülhazaları dikkate alır. Kalitenin değerlendirilmesi, kullanıcıların deneyimleri ile beklentileri arasındaki farkı belirlemek için ana ilgi gruplarından (yurttaşlar, dolaylı ve doğrudan tüketiciler, çalışanlar, profesyoneller ve hükümet) derlenen bilgilerin kullanımını gerektirir.

**Kıyaslama
(Benchmarking)**

Bir kurumun en iyi uygulamayı belirlemek ve başlatmak üzere araştırma yapmasına dönük bir süreçtir. Kıyaslamalar kurumunuz bünyesindeki ya da başka bir kurumda veya ülkede bulunan benzer programlardaki süreçlerin, uygulamaların, hizmetlerin ve ürünlerin karşılaştırılması yoluyla performans seviyelerine yönelik hedefler veya standartlar şeklinde yapılabilir. Program performansının değerlendirilmesinde kullanıldığında, kıyaslamalar genellikle karşılaşılan güçlükler veya en iyi uygulama standartları olarak işlev görürler.

**Müşteriye dönük
ölçümler**

Müşteri hizmetlerinin seviyesine ilişkin performans bilgisidir. Bu bilgiye müşteri düşüncelerini araştıran bir ankete hazırlayarak ve/veya yardım talep eden müşterilere yanıt verme süresi türünden müşteri işlemlerinin değişik yönlerini ölçerek ulaşılabilir. Müşteriye dönük ölçümler aynı zamanda süreç etkinliğinin bir göstergesi olabilir.

Performans bilgisi

Performans hakkında sistematik olarak toplanan ve kullanılan kanıtlardır. Etkin performans bilgisi, program faaliyetlerinin arzulan sonuçları gerçekleştirme derecesi hakkında karar verebilmesini sağlamalıdır.

Performans göstergeleri

Göstergeler, neden-sonuç ilişkilerinin açıkça görülmediği ve performans değişikliklerinin doğrudan doğruya ölçmenin zor olduğu yerlerde performans hakkında bir rehber olur.

Performans ölçüleri

Göstergelerden daha kesin bir ölçüm sağlar. Performans ölçüleri çıktılarla bağlantılıdır ve performansta meydana gelen kolayca ölçülebilir bir değişim ile bir faaliyet arasındaki direkt neden-sonuç bağlantısı mevcut olduğu zaman kullanılır.

Program

Ortak bir stratejik amaca katkıda bulunan faaliyetler toplamıdır. Programlar genellikle alt programlara, bölümlere ayrılır. Bütünü oluşturan parçaların hiyerarşik düzenlemesi bir program planı olarak adlandırılır.

Bir program çeşitli unsurlardan oluşur:

- belirli ihtiyaçlarla ilişkili olarak tasarlanmış sonuçları ifade eden hedefler,
- kaynaklar, stratejiler, faaliyetler ve süreçler,
- yönetime ve hesap verme sorumluluğuna ilişkin düzenlemeler; ve
- performans bilgisi.

Bir program, bu unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkiler bağlamında tasvir edilebilme gücünde olmalıdır.

Sonuç

Programın doğrudan çıktılarının ötesindeki bütün etkileri veya neticeleridir. Sonuçlar, sıklıkla ertelenir veya uzun vadede elde edilebilir, tasarlanmış veya öngörülmemiş olabilir. Sonuçlar çıktılardan ayırt edilmelidir. Örneğin bir eğitim programının çıktısı, eğitim kursunda kazandırılan bir beceri olurken, programın (arzulanan) sonucu istihdam olabilir.

Spesifik sonuçlar bir çok faktörden kaynaklanabildiği için, bir program ile sonuçları arasındaki sebep-sonuç ilişkisi, programın sonuçları olarak ortaya çıkmadan önce gösterilmelidir.

Standartlar

Girdiler, süreçler ve hedefler dahil olmak üzere bir kurumun değişik cephelerinde oluşturulabilen performans özellikleri veya önceden belirlenmiş mükemmellik düzeyleridir. Hizmetin sağlanmasındaki gelişim, standarda göre ölçülebilir. Standartlar, bir hizmetin hedefleri ve kalitesiyle veya hizmet sunumunun çeşitli yönleriyle bağlantılı olabilir ve değişik düzeylerde (ulusal/yerel, asgari/ zorlayıcı) oluşturulabilir.

Stratejiler

Bir hedefi başarmak için yararlanılan faaliyet sınıflandırmalarıdır. (Örneğin bir konu hakkında bilinçlendirme stratejisi kitapçıklar yayınlama, iletişim şebekeleri oluşturma, toplantı ve konferanslar düzenleme faaliyetlerini kapsayabilir).

Verimlilik

Belirli düzeydeki program çıktıları için girdilerin en aza indirilmesiyle ilgilidir. (veya belirli düzeydeki girdi için program çıktılarının en üst düzeye çıkarılmasıdır.) Verimlilik programın çıktılarını üreten ve programı oluşturan süreçler (faaliyetler, stratejiler, işlemler) ile bağlantılıdır.

Verimlilik mutlak bir kavram olmayıp görecelidir. Bir programın “verimli” olduğunu söylemek mümkün değildir. Daha çok bir programın geçen sene bu zamana veya karşılaştırılabilir bir programa göre daha çok (veya daha az) verimli olduğunu söylemek mümkün olabilir.

EK 3

Hizmete Ulaşma ve Fırsat Eşitliği

İngiliz Uluslar Topluluğu Hizmete Ulaşma ve Fırsat Eşitliği stratejisi değişik dil ve kültürel kökenden gelen insanların hükümet hizmetlerine ulaşmak ve bunlardan yararlanmak açısından yüz yüze kalabildikleri engelleri kaldırmak üzere tasarlanmıştır. Strateji temel olarak farklı kültürel ve dilsel birikimleri olan Aborijinlerin, Tarres Strait Adası ve Avustralya Güney Denizi Adası halklarının karşılaştıkları engelleri hedef almaktadır. Ayrıca bu strateji, kurumların söz konusu gruplar içerisindeki kadınların, yaşlıların ve özürülülerin hükümet hizmetlerine erişmeyi talep ettiklerinde yüz yüze kalması muhtemel çifte dezavantajın farkında olmalarını da gerektirir.

Söz konusu strateji çevirmenlik hizmetleri ve çok dilli bilgilendirme gibi ölçümleri teşvik etmek suretiyle program tasarımı ve hizmet sunma düzenlemelerini, farklı müşteri tabanına layıkıyla aktarmaya çalışır. Strateji program ve hizmet sunumu kadar politika geliştirmeyi de içine alır ve Devlet, bölgesel veya yerel hükümetler ve hükümet dışı kuruluşlarca yönetilen ve İngiliz Uluslar Topluluğu Hükümetinden finanse edilen programları da kapsar.

Göç ve Kültürler Arası İlişkiler Bakanlığı'na hazırlanan aşağıdaki kontrol listesi, Avustralya Kamu İdaresinde, denetim ve değerlendirme görevlilerinin, hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği konularını inceleme ve denetlemelerde göz önünde bulundurmasına ve program alanlarının planlanması için öneri geliştirmesine veya değerlendirmelerin yapılmasına katkıda bulunmak üzere tasarlanmıştır. Performans bilgisiyle eşit değerdedir. Kültürel farklılıkları olan bir toplumda Kamu İdaresi Bildirgesi esas alınır. Bu Bildirge kültürel farklılıkları olan bir toplumda hükümet hizmetlerinin tasarlanmasına, sunumuna, incelenmesine, değerlendirilmesine ve raporlanmasına yönelik bir çerçeve sağlayan 7 ilkenin özlü bir ifadesidir: Bu yedi ilke hizmete ulaşma, fırsat eşitliği, iletişim, duyarlılık, verimlilik ve hesap verme sorumluluğudur.

Hizmete ulaşma

kamu hizmetleri, hak kazanmış herkes için ulaşılabilir olmalı ve kişinin doğduğu ülkesi, dili, kültürü, ırkı ve dinî temelinde her türlü ayrımcılıktan uzak şekilde sunulmalıdır.

1. Hizmetten yararlanan grubun yaş, cinsiyet, dil ve etnik yapı kompozisyonunun ulusal, bölgesel ve/veya yerel düzeyde toplumun etnik yapı, dil, cinsiyet, yaş kompozisyonunu geniş şekilde yansıtmayı yansıtmadığını saptayan doğru veriler mevcut mu?
2. Programların tasarlanmasına yardım etmek üzere mevcut ve potansiyel müşterilerin ve ihtiyaçlarının bir profili çıkarılmış mı?

Fırsat Eşitliği

Kamu hizmetleri, bu hizmetten yararlanmaları hedeflenmiş farklı kişi veya gruplara adil davranış temelinde ulaştırılmalıdır.

3. Karar alan bürolar arasında tutarlılığı sağlamak için karar-destek şubesi türünden tedbirler alınmış mı?
4. Fırsat eşitliğini sağlayıcı kararlar alınıp alınmadığını tespitte yardımcı olmak üzere kararların sonuçlarından ve bu kararlar nedeniyle olumsuz etkilenen müşteri grupları ile ilgili istatistikler tutulur mu?

İletişim

Kamu hizmeti yapanlar, bütün mevcut veya potansiyel müşterilerin, verilen hizmetler ve kendi hakları ile bunları nasıl elde edebilecekleri konusunda bilinçlenmelerini sağlayacak enformasyon stratejilerinden yararlanmalıdır. Ayrıca hizmet verenler, kamu hizmetlerinin standardı, tasarımı ve yeterliliği hakkında düzenli olarak topluma danışmalıdır.

5. Bütün müşteri gruplarına ulaşmayı temin edecek enformasyon stratejisinin biçimlendirilmesinde mevcut veya potansiyel müşteri profiline dayanarak yararlanılıyor mu?

6. Enformasyon stratejilerinin etkinliği ölçülüyor mu? (örneğin stratejilere girişi takiben, programların farkında olma durumundaki yükselme)
7. Enformasyon stratejilerinin biçimlendirilmesi sırasında ilgili gruplara danışılıyor mu?
8. Önemli gruplar karar alma/danışma kurullarında temsil ediliyor mu?
9. Yasal değişikliklerinin yanı sıra müşteri popülasyonundaki değişikliklere ayak uydurmak için enformasyon koşulları sürekli olarak izleniyor mu?
10. Belli bir program/hizmet hakkında elde edilen bilgi, ilgili diğer hizmetlere ilişkin bilgilerle uyumlu mu?

Duyarlılık

Kamu idareleri farklı toplulukların ihtiyaçlarına ve taleplerine duyarlı ve bireylerin özel durumlarına cevap vermeye hazır olmalıdır.

11. Farklı kültürel ve dilsel alt yapıdan gelen müşteriler ile etkili bir şekilde ilgilenebilecek personelin sağlanmasına yönelik tedbirler alınmış mı? (örneğin, kültürlerarası eğitim, personelin dil becerilerinin korunması)
12. Hizmetler farklı müşterilerin özellikle öncelikli grupların ihtiyaçları dikkate alınarak veriliyor mu?
13. İhtiyaç duyulduğunda, uygun eğitilmiş çevirmenler temin edilip hizmet veriyor mu?

Etkinlik

Kamu hizmeti yapanlar sonuç yönelimli olmalı ve farklı alt yapılardan gelen müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına odaklanmalıdır.

14. Hizmetlerin vaktindeliği ve kalitesi hakkında müşterilerin tepkileri alınıyor mu? Hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği hakkında, öncelikli grupların içindeki müşterilerinden elde edilen veriler, bu grupların dışında kalan genel popülasyondan sağlanan verilerle karşılaştırılıyor mu?
15. Çalışanların dil becerilerinden, kültürel bilgilerinden ve toplumla ilişkilerinden en iyi şekilde yarar sağlamak üzere tedbirler alınıyor mu?

16. Önceki değerlendirmelerden/görüşmelerden sağlanan bulgular programa dahil ediliyor mu?

Verimlilik

Kamu hizmeti yapanlar müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan hizmeti sunarken, müşteri odaklı bir yaklaşım aracılığıyla kamu kaynaklarının kullanımını en uygun seviyede tutmalıdır.

17. Program verimliliğini ölçen performans göstergeleri konulmuş mu? (örneğin hizmetin vaktindeliliği)

18. Birimler arası işbirliği türünden verimliliğin arttırılmasına yönelik yeni imkânlar yaratılıyor mu?

Hesap Verme Sorumluluğu

Kamu hizmeti yapanlar, müşteriler açısından hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği hedeflerinin gerçekleştirilmesinin hesabını vermelerini sağlayan bir raporlama mekanizmasını oluşturmalıdır. (Örneğin bu, yıllık raporlar veya başka türlü raporlar aracılığıyla yapılabilir.)

19. Yıllık raporlar ve başka raporlama mekanizmaları, öncelikli grupların hizmete ulaşmaları ve fırsat eşitliği açısından program sonuçları ve şikayet mekanizmaları hakkında bilgiler içeriyor mu?

20. Fon sağlama rehberleri ve şartlar (programların/hizmetlerin araçlar eliyle sunulduğu yerler dahil) hizmete ulaşma ve fırsat eşitliği konusunda hesap verme sorumluluğunu içeriyor mu?

EK 4

Performans hakkındaki görüşmelere yönelik Bakanlık anketi veya kontrol listesi örneği

A. Bakanlığın Yazılı Politika Tavsiyesinin Kalitesi

Size verilen yazılı politika tavsiyesi aşağıda belirtilen kalite özelliklerinin ne kadarını taşıyor?	Nadir olarak				Hemen hemen her zaman		
Amaç: Raporların amaçları açıkça ifade edilmekte ve sorulan sorulara cevap vermektedir	1	2	3	4	5	6	7
Mantık: Tavsiyenin temelindeki varsayımlar kesindir, deliller mantıklıdır ve olgularla desteklenmektedir.	1	2	3	4	5	6	7
Doğruluk: Raporlarda yer verilen olgular doğrudur ve önemli bütün olguları kapsamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
Seçenekler: Yeterli sayıda seçenek sunulmuştur ve her bir seçenek fayda ve maliyetler açısından değerlendirilmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
Uygulanabilirlik: Uygulamaya dönük sorunlarda, teknik açıdan gerçekleştirilebilirlik, zamanlama ve ekonomiklik göz önünde bulundurulmuştur.	1	2	3	4	5	6	7
Tavsiyeler: Tek faaliyetin olduğu yerde, tavsiye edilen faaliyet yönü açıkça bellidir ve daha önce yapılmış analizlerle uyumludur.	1	2	3	4	5	6	7
Çözümeye yönelik olma: Tavsiye, problemleri bastırmaktan daha çok çözümleri ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

Yeniliğe açık olma: Tavsiye, özellikle fon sağlama seçenekleri yönünden yeni fikirler ve taze yaklaşımlar ortaya koymaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
Değer: Yapılan tavsiye, diğer tavsiye kaynaklarıyla karşılaştırıldığında avantajlıdır.	1	2	3	4	5	6	7
Bağlantılar: Yapılan tavsiye ile alınan kararlar arasında açık, doğrudan, uygun bir bağlantı vardır.	1	2	3	4	5	6	7
Sunum: Bakanlık ihtiyaçlarını karşılayan ve konuyu etkili ve özlü şekilde özetleyen metin hece ve dilbilgisi hatalarına düşmeden, kısa cümlelerden oluşan yalın bir İngilizce ile açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
Vaktindelik: Belirlenmiş raporlama süreleri gereken zamanı rahatlıkla karşılamaktadır.	1	2	3	4	5	6	7

B. Kurumun Yazılı Politika tavsiyesinin Niceliği-Genel

Sizce önemli olmayan konulara ilişkin rapor veya yazı aldınız mı? veya bakanlığa bazı konular gereğinden fazla rapor ediliyor mu?	Evet/Hayır
Bazı politika sorunları bakanlığa eksik raporlanıyor mu?	Evet/Hayır

Eğer yukarıdaki sorulardan birisine yanıtınız “evet” ise lütfen örneklerini ve ayrıntıları veriniz.

C. Bölümün Yazılı Politika Tavsiyesinin Niteliği-Özel Konular

Aşağıda resmi inceleme döneminde sizin için hazırlanan yazılı politika tavsiyesinin niteliğini nasıl değerlendirirsiniz?

Konu başlığı 1

Zayıf	Mükemmel
1 2 3 4 5 6 7	

Konu başlığı 2

1 2 3 4 5 6 7

Konu başlığı 3

1 2 3 4 5 6 7

Konu başlığı 4

1 2 3 4 5 6 7

Özel brifing türleri, örneğin, Milletvekili Sorularının Cevaplandırılması ile ilgili Brifingler

1 2 3 4 5 6 7

İncelemeye tabi dönem süresince sizi öncelikle etkileyen herhangi bir rapor var mıydı?

Evet/hayır

Eğer cevabınız “evet” ise hangisi(leri) ve neden?

İncelemeye tabi dönem süresince sizi özellikle hayal kırıklığına uğratan her hangi bir rapor var mıydı?

Evet/hayır

Eğer cevabınız “evet” ise hangisi(leri) ve neden?

Daha iyi yazılı politika tavsiyesi sağlamaya yardım edebilecek başka fikirleriniz var mı?

D. Kurumumuzca sürdürülen çalışma hakkındaki inceleme ile ilgili diğer bakanlıklardan değerlendirme yapıldı mı?

Eğer cevabınız “evet” ise; ortaya çıkan temel sorunların ve fikirlerin özellikleri ne idi?

E. Diğer Yorumlar

Size politika tavsiyesi sağlayarak toplam performansımızın geliştirilmesine yardım edebilecek her hangi bir düşünceniz var mı?

Evet/hayır