

YEREL YÖNETİMLERDE YENİDEN YAPILANMAYA FARKLI BİR YAKLAŞIM: VERİMLİLİK VE BAŞARI KARNESİ (BALANCED SCORECARD)

Doç. Dr. M. Akif ÇUKURÇAYIR*

Arş. Gör. H. Tuğba EROĞLU*

Giriş

1980'lerden sonra devletin küçültülmesi, etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması çabaları doğrultusunda hem kamu yönetiminde hem de yerel yönetimlerde önemli bir paradigma değişiminin yaşandığı görülmektedir. Toplam kalite, yönetim, stratejik planlama, performans gibi kavramlar bu değişimde sık kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Kamu yönetiminde yapılan reformlar kapsamında özellikle stratejik yönetim, denetim ve performans gibi kavramlar ayrı bir yer tutmaktadır.

Performans ölçümü ve denetimi kaynak savurganlığının önlenmesi ve yolsuzlukların önüne geçilebilmesi kaygılarından dolayı çağdaş kamu yönetiminin önemli konuları arasına girmiştir. Kamu yönetiminde reform çalışmalarında performans denetimi, verimlilik, etkinlik, tutumluluk, çıktı/sonuç odaklılık gibi kavramlar temel alınarak yeni bir yaklaşım geliştirilmektedir. Denetim konusu önemlidir, özellikle belediyelerin yaptıkları toplumsal amaçlı çalışmaların verimliliğinin ölçülmesi son derece sorundur. Çünkü hizmetten yararlananlar, belediyenin bütçesi, kurum içi süreçler ve katılımcılar arasında bir bağlantı vardır ve bunun ölçülmesi kolay değildir.¹ Bu da performans denetiminde girdi çıktı karşılaştırmasını gerçekleştirerek misyonu vizyona dönüştürecek ve kurumu bütüncül bir anlayışla değerlendirecek olan, Balanced Scorecard olarak da bilinen Verimlilik ve Başarı Karnesinin (VBK) uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

VBK'nden beklenen öncelikle strateji geliştirmede ve kurumsal amaçları belirlemede destekleyici bir işlev görmesidir. Bu destek, aynı zamanda ve özellikle büyük organizasyonlarda kurumsal misyonun belirlenmesini de sağlayacaktır.

* Selçuk Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi.

¹ Güngör Erdumlu, **Belediyelerde Performans Ölçülmesi**, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, 1996, s. 6.

VBK kurumsal amaçları ve amaçları gerçekleştirmede kullanılacak yöntemleri saydam ve kavranabilir hale getirerek, strateji oluşturmada iletişimsel süreçlerin sağlıklı bir biçimde işlemesine yardımcı olmaktadır. İletişimsel boyutta örgütte yer alan bütün aktörlerin, etkin bir biçimde stratejik amaçların ve gerekli yöntemlerin belirlenmesine katılımı söz konusudur. Bu aynı zamanda, çalışanların motivasyonunu artırarak belirlenen stratejilerin kolaylıkla gerçekleştirilmesine dönük bir ilke olarak da görülebilir.

VBK ile kurumun birincil ve ikincil amaçlarının netleştirilmesi sağlanacağından, ussal bir amaç-araç ilişkisi çerçevesinde somut olarak sorumluluklar belirlenecek; her işin belli bir tanımı ve kodu olacağından sorumluluk gereği olarak yerine getirilmesi gereken görevler de sağlıklı bir biçimde izlenebilecektir.

Kuramsal boyutta ve uygulama boyutunda hep ihmal edilen stratejik öğrenme ve stratejik kontrol işlevleri de, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde VBK ile önemli bir yer kazanmaktadır. Bu işlevler, yönetsel süreçlerin dinamikliği ve sürekli gelişimine dolayısıyla kurumsal başarıya önemli katkılar sağlamaktadırlar.² Farklı stratejilerin birleştirilmesi, süreçlerin sistematik hale getirilmesi ve basitleştirilmesi, saydamlık ve iletişim sorunlarını azaltmaktadır.

1. Verimlilik ve Başarı Karnesi

Bilgi toplumuna geçişle birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm örgüt yapılarını ve yönetim modellerini de etkilemiştir. Artık örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerinde geleneksel kriterler yetersiz kalmaktadır. Örgüt bir bütün olarak ele alınmakta, etkinlik ve verimlilik, kalite ve insan unsurları öne çıkarılmaktadır. Bu görüşü destekleyen stratejik yönetim, performans yönetimi gibi yeni yönetim modelleri ile birlikte Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard) adı verilen yeni yaklaşım da oldukça önemlidir.

VBK anlayışı, Kalite Güvencesi, Toplam Kalite, Müşteri Odaklı Üretim ve Organizasyon, Değişim Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi işletmeciler tarafından geliştirilerek, kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışı olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır.³ Geleneksel yaklaşımlar çağdaş işletmecilik için yetersiz kalırken kalite, pazar payı, müşteri ve çalışanların memnuniyetiyle ilgili ölçütler, “Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?”,

² A. Georg Scherer/J. Michael Art, “Strategische Steuerung und Balanced Scorecard”, **Bundesverwaltungsamt, INFO 1694**, Juli, 2002, s. 16

³ www.balancedscorecard.org, 23.01.2002.

“Neden mükemmel olmak zorundayız?”, “Sürekli ilerleyebilir ve değer yaratabilir miyiz?”, “Paydaşlarımıza nasıl bakmalıyız?” gibi farklı soruları gündeme getirmiştir. Böylece VBK, hem yöneticilere farklı perspektiflerden bilgi vermekte hem de çok sayıda veriyi sınırlandırarak kullanılabilir kılmaktadır.⁴

Yeni yönetim modellerine entegre edilen bu yaklaşım, Harvard Üniversitesi profesörlerinden Robert Kaplan ve Massachuset Üniversitesi profesörlerinden David Norton’ın birlikte geliştirdikleri performans/verimlilik ölçüm ilkeleri ve yöntemlerinden oluşmaktadır. VBK, kurumsal “vizyon, misyon ve strateji” kavramları yardımıyla bir kurumun geleceğinin hem kendisi hem de çevresi için ayrıntılı ve özenli bir fotoğraf çekimidir.⁵ Kaplan ve Norton’un ifadesiyle scorecard, “uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurlarını bir araya getiren bir modeldir.”⁶ VBK, ABD’nde Rockwater (Brown&Root kısmı) ve Intel ve Apple Computers, Birleşik Krallık’ta BP Chemicals, Milliken, Nat West Group, Abbey National ve Leeds Permanent Building Society gibi pek çok büyük şirket tarafından uygulanmaktadır.⁷

Model genel olarak, müşteri ve paydaşların beklentilerinin karşılanmasına yardım eden, örgütün amaçları ile stratejileri ve girişimleri arasında bağlantı kuran bir strateji planlamadan oluşmaktadır.⁸ Kısa ve uzun dönemli amaçları, performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden-sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtan bir niteliğe sahiptir.⁹ Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlar.¹⁰ Kurum stratejilerini eyleme

⁴ Alan Butler a. d., “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 2, 1997, s. 242, 244

⁵ Suzanne König/ Mette Rehling, **Zur Übertragbarkeit Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung**, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg Institut BWL1, Oldenburg, 2002, s. 3.

⁶ Butler and the others, **a.g.k.**, s. 244

⁷ **A.g.k.**, s. 244

⁸ Arthur Yeung/Bab Berman, “Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”, **Human Resource Management**, Vol. 36, No. 3, 1997, s. 322

⁹ www.balancedscorecard.org, 23.01.2002

¹⁰ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004, s. 132.

dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamalarına yardım eden, stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaştıran yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirmek olanaklıdır.¹¹

VBK, kapsamlı bir performans özeti sunar. Bir örgütün vizyon ve stratejisini somut amaç ve ölçülere dönüştürme yeteneğine sahiptir. Performans ölçülerine bütüncül yaklaşır. Müşteri ve pazara odaklanır. Paylaşılan strateji anlayışını geliştirir. Kullanımı kolaydır. Karşılıklı bağımlılığı farklı örgütsel alanlarda hissettirir. Her örgüte uymak için esnekliğe ve uyum sağlamaya elverişlidir.¹² VBK, uçak kokpitleri gibidir. Yöneticilere karmaşık sorunlar için genel bir harita sağlar. Araştırmalar, yöneticilerin performans ölçümü için ya işlevsel (etkinliklerle ilgili olarak) ölçütler ya da tamamen akçal ölçütler kullandığını göstermiştir. Oysa, başarılı olan birçok kuruluşun çalışmalarından elde edilen deneyimler bu ikisi arasında dengeli bir bakış açısının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Elbetteki, akçal ve işlevsel ölçütlerin yanında müşteri/yurttaş tatmini ve örgütün içsel gelişimi içinde gözle görülür bir gelişme ve kavranabilirlik sunulmaktadır.¹³ Örgüt stratejisini somutlaştırarak, gerçekleştirilmesi için uygun ortamı hazırlamaktadır. Örgütsel değerlendirmeler için gerekli kurumsal yapıyı oluşturmaktadır.¹⁴ Bu yararları göz önüne alındığı zaman VBK'nin hem özel sektör hem de kamu sektörü örgütleri için önemli bir yönetim modeli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2. Verimlilik ve Başarı Karnesinin Boyutları

VBK, yöneticilere rekabet ortamında başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları araçları sağlamaktadır. Bir örgütün misyon ve stratejisini kapsamlı performans ölçülerine dönüştürerek stratejik ölçme ve yönetim sistemi için

¹¹ James Edwards “ERP Balanced Scorecard and It: How Do They Fit Together?”, **Journal of Corporate Accounting & Finance**, John Wiley & Sons, Inc., 2001, s. 5-6; Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 372

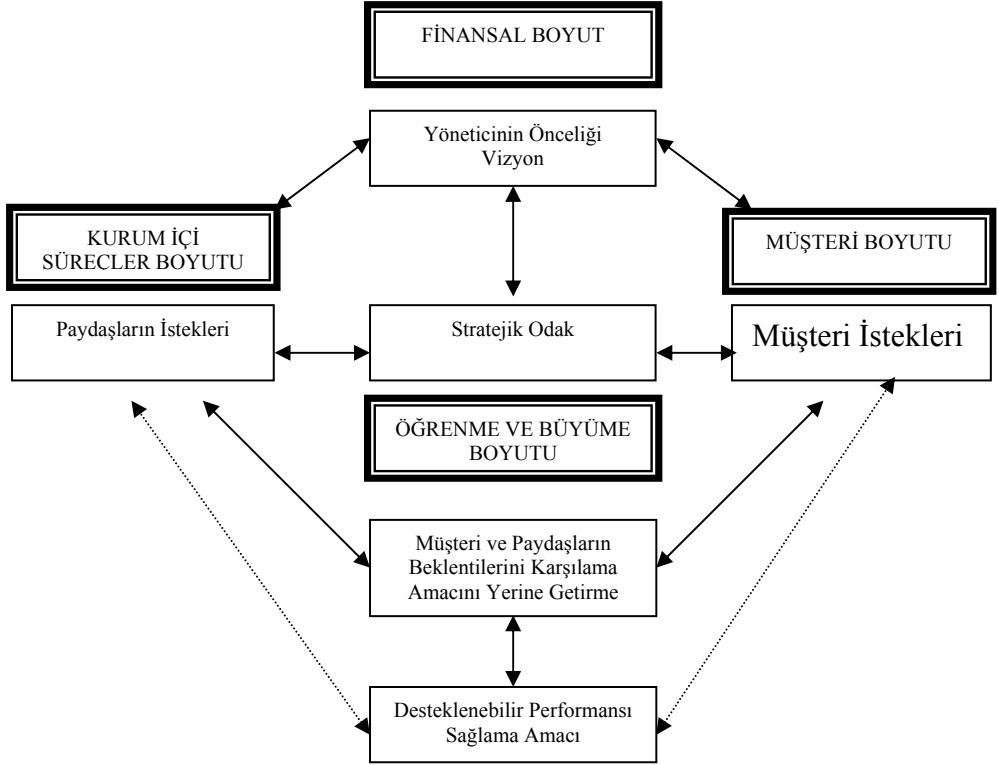
¹² Gopal K. Kanji./Patricia Moura E Sá, “Kanji’s Business Scorecard”, **Total Quality Management**, Vol. 12, No. 7-8, 2001, s. 901.

¹³ Robert S. Kaplan/ David P. Norton, “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, <http://www.sandbox.co.za/downloads/Balanced%20Scorecard%20Kaplan%20and%20Norton.pdf>, 23.02.2003

¹⁴ www.cbsol.co.za, 02.09.2002

gerekli yapıyı oluşturur. Başarı karnesi örgütsel performansı şu boyutlarla değerlendirir: finansal, müşteriler, kurum içi süreçler, öğrenme ve büyüme.¹⁵

Şekil 1: Verimlilik Başarı Karnesinin Boyutları



Kaynak: Edwards, a.g.k., s. 7; www.balancedscorecard.org, 23.01.2002

Finansal Boyut

Performans ölçüm sistemlerinde finansal ölçüler son derece gerekli, ancak performans değerlendirmesi için yeterli değildir. Bu durum hem özel sektör hem de kamu sektörü için geçerlidir. Belediye yöneticileri, örgütlerinde sürekli ve potansiyel verimliliği hedef alan amaçların gerçekleştirilmesinde finansal olmayan ölçütlerin de kullanılması gerektiğini bilirler. Çünkü finansal ölçüler fonksiyonel verimliliği tanımlamaktadır. Ancak örgütün verimliliği ve

¹⁵ Hane Norreklit, "The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard", **Accounting, Organizations and Society**, 28, 2003, s. 604.

amaçların başarıyla yerine getirilme potansiyeli için yeterli değildir.¹⁶ Diğer ölçütlerin de tamamlayıcı olarak kullanılması gerekir.

Müşteri boyutu

Bu boyutun amacı, yurttaş gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İnsan kaynaklarının nasıl değerlendirileceğini ve ölçüleceğini gösterir. Yurttaşlar da bu boyutla birlikte yerel yönetimleri daha kolay izleyebilmektedir. Elde edilen sonuçlar verimlilik, rekabet edebilme, istihdam, yeterli hizmetin verilmesi, yurttaş memnuniyetinin sağlanması gibi alanların hepsinde kullanılmaktadır.¹⁷ Müşteriyi belirlemek yerel yönetimler için zor olabilir. Çünkü yerel yönetimlerde müşteriler bir çeşitliliğin görünümüdür. Bu çeşitlilik içerisinde hizmet kullanıcıları ile vergi ödeyenler, merkezi yönetim, inceleme ve denetim kurumları gibi çeşitli paydaşlar yer almaktadır. Özel sektörde müşteriler genellikle seçim yapabilirler ve burada hizmeti satın alırlar, ancak kamu sektöründe ise müşteriler ya çok az seçim yaparlar ya da hiç yapmazlar. Dolayısıyla müşteri memnuniyetinin ölçülmesi özel sektörde kamu sektörüne göre daha kolay olmaktadır.¹⁸

Kurum İçi Süreçler Boyutu

Kurum içi süreçler boyutu, üretim, zaman ve maliyet gibi unsurları içine alarak kullanılan yöntemlerin verimliliğini ortaya koyar. Günümüz yerel yönetimlerinin temel hedefleri arasında, kaliteyi geliştirmek, zaman tasarrufu sağlamak, verimlilik ve kârlılığı artırmak, kaynakları etkin kullanmak ve maliyeti düşürmek sayılabilir. Kurum içi süreçler boyutunun amaç ve ölçüleri, yurttaş ve paydaşların beklentilerini karşılamaya yönelik stratejilerden meydana gelmektedir. Bu boyut ile birlikte kurum bir bütün olarak ele alınarak, yerel yönetimlerin sürekliliği ve gelişmesi için daha etkin ve verimli kararlar alınabilecektir.¹⁹

¹⁶ Yee-Ching Lilian Chan, “Performance Measuremet and Adoption of Balanced Scorecards, A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 17, No. 3, 2004, s. 213.

¹⁷ Garrett Walker./J. Rondall MacDonald, “Designing and Implementing an HR Scorecard”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 4, 2001, s. 368; Edwards, **a.g.k.**, s. 8.

¹⁸ Mik M. Wisniewski/Snjolfur Olafsson, “Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience”, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 53, No. 7, 2004, s. 604

¹⁹ Edwards, **a.g.k.**, s. 8; Robert S. Kaplan/David P. Norton, **Balanced Scorecard**, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 117

Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme boyutunda öğrenen organizasyonlar bakımından değerlendirmeler yapmak olanaklıdır. Yeni çalışma teknikleri/süreçleri ve yeni teknolojiler bakımından örgüt nasıl bir uyum süreci yaşamaktadır? Bu da VBK bakımından önemli bir ölçüm konusu olarak ele alınabilir. Çünkü, örgütün hem yönetim felsefesi hem de çalışanların yeni süreç ve tekniklere çabuk uyumu açısından değerlendirilebilmesi, diğer alanlardaki başarı ve etkinlik karşılaştırması için de son derece önemlidir. Hatta bu konu, VBK'nin diğer elemanları içerisinde en fazla öne çıkanıdır demek yanlış olmaz. Yeniliklerin birim zamanda nasıl karşılandığı ve ne tür sonuçlar doğurduğu, iş süreçleri ve sonuçları izlenerek değerlendirmek olanaklıdır. VBK, işlevsel etkinlik, yurttaş/müşteri, misyon tamamlama ve öğrenen organizasyon temelinde geliştirilmiştir.²⁰

Bu dört boyutla birlikte yöneticilerin farklı perspektiflerden örgüte bakmaları sağlanmaktadır. Böylece yöneticiler sadece bir boyuta önem vererek değil, müşterilerle, çalışanlarla, süreçlerle, finansla, öğrenme ve gelişmeyle birlikte bir bütün olarak örgütlerini yönetmeyi hedef edinmektedirler.

3. Verimlilik ve Başarı Karnesinin Kamu Kurumlarında Uygulanması

Özel sektörde, amaçlar ve araçlar kamu sektörüne göre daha net tanımlandığı için, özel sektörde başarı ölçümü ve buna göre strateji geliştirme daha kolay görünmektedir. Ancak, kamu sektöründe hem yasal çerçevenin karmaşıklığı, hem de aynı hizmet alanları için çok sayıda örgütün görevlendirilmesi başarı değerlendirmesini zorlaştırmaktadır.

Halkın refahı/yurttaşın perspektifi bakımından yanıtı aranacak olan, siyasal vizyonun/kararların gerçekleştirilebilmesi için “Yurttaşların beklentileri doğrultusunda hangi amaçlara erişilmesi” gerektiği sorusudur.²¹ Bu bağlamda, hangi ekonomik ve yasal olanakların kurumsal görevleri yerine getirmeye uygun bir temel oluşturduğuna da bakmak gerekecektir. Dolayısıyla kamu kurumları, bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için hem kurum içi yönetim süreçlerine, hem de öğrenerek gelişme ilkelerine özel bir önem vermek durumundadırlar. Kurumsal vizyonun gerçekleştirilmesinde, en önemli stratejilerden birisi bu olmalıdır.

²⁰ Aaron E. Estis , “The Balanced Scorecard- Applying a Private Sector Technique to the Public Sector”, **Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management**, Grant Hyatt, Newyork, 1998, s. 8-12

²¹ Scherer/Art, **a.g.k.**, s. 19

VBK'da önemli olan amaç-araç zincirindeki halkaların iyi izlenmesi ve süreçlerin işlerliğinin sağlanmasıdır.²² Bir kamusal hizmetin gerçekleştirilmesinde, öncelikli konu yasal olanakların çerçevesi ve ekonomik kaynakların elverişliliğidir. Bundan sonraki aşama, halkın/hedef kitlenin beklentileri doğrultusunda düzenlemeler yapmaktır. Örneğin, bir eğitim kurumunda etkin bir zamanlama ve daha kaliteli eğitim programı için gerekli çalışmaların yapılması. Üçüncü olarak, kurum içi düzenlemelerin hem süreç kalitesi hem de süreçlerin işlevselliği bakımından dikkatle ele alınması aşaması gelmektedir. Son olarak, çalışanların bütün bu süreçlerle ilgili olarak bilgisayar tabanlı eğitim süreçlerinden geçirilmesi ve zincirin bütünü ile ilgili olarak bilgilendirilmesi gerekmektedir. Yine bu zincir VBK sisteminde baştan sona saydamlaştırılmak zorundadır. Yoksa bir halkadaki belirsizlik sistemin sağlıklı işleminin önündeki en önemli engel olacaktır.

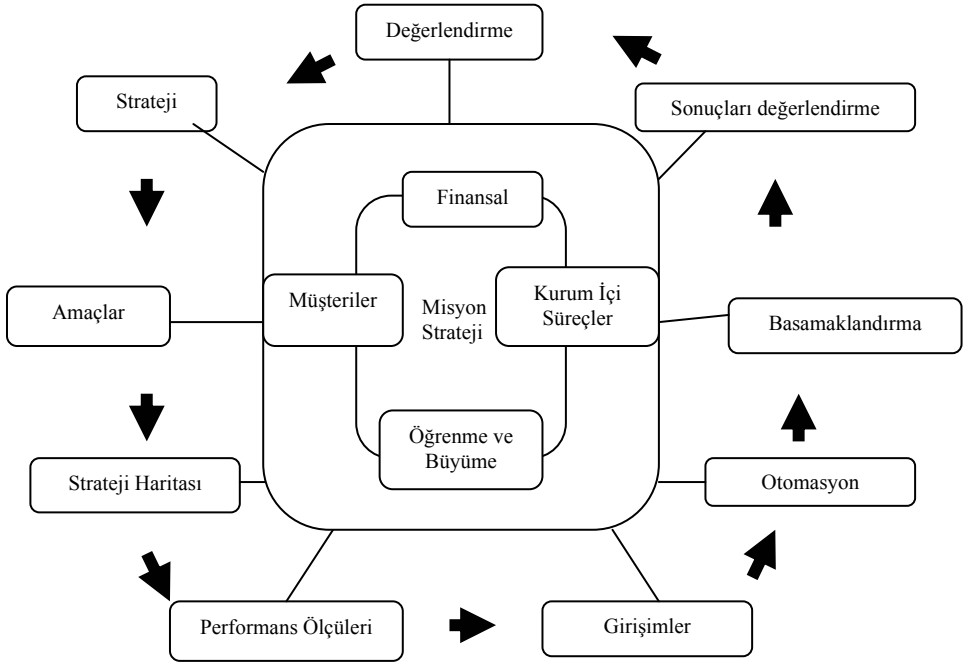
VBK, bir stratejik yönetim aracı olarak beraberinde bazı sorunlar da getirmektedir.²³ Öncelikle, VBK kamu kurumlarında gerekli stratejilerin oluşturulduğu ön kabulünden yola çıkmaktadır. Oysa, kamu kurumlarının pek çoğunda stratejik bir planlama söz konusu değildir. Bu nedenle öncelikli olarak, stratejik doğruyu belirlenmeli ve bundan sonra VBK bir iletişim aracı olarak sistemi destekleyici bir boyut olarak eklenmelidir. İkinci olarak, VBK resmi bir planlama aracı olarak kabul edilmektedir. Eğer böyle kabul edilmezse, özellikle karar verici durumunda olan yönetsel makamlar, sistemin işleminde isteksiz davranabileceklerdir. Bütün karar organlarının karar süreçlerine katılımı ve motivasyonu için bu boyut ihmal edilmemelidir. Üçüncü olarak, VBK'nde genel eğilim yukarıdan aşağıya (Top-Down-Perspective) karar alma ve uygulama biçimindedir. Oysa, alt kademelerinde karar süreçlerine dahil edilmesi sistemin başarısı için önemli bir konudur. Dördüncü olarak, temel ilkelerin ve kodların belirlenmesi, sistemin daha katı bir bürokratik mekanizmaya dönüşmesi tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle, gelişme ve yenilenme olanaklarını sınırlayabilecek kodlamalardan kaçınmak gerekecektir. Beşinci olarak, sistemin başarısı için yalnızca belirlenen ilkeler doğrultusunda çalışanların ödüllendirilmesi sağlanmalı ve sistemin eleştirilerle kendini geliştirebilmesi için gerekli kurumsal düzenlemeler sağlanmak durumundadır. Son olarak, VBK yalnızca bürokrasinin azaltılmasında ve yeni yönetim modellerinin bir uygulanmasında bir araç olarak görülmemeli, çağdaş bir personel yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, strateji geliştirme ve uygulama olarak da

²² A.g.k., s. 19

²³ Scherer/Art, a.g.k., s. 22-23

değerlendirilmelidir. Sistemin başarısı ancak, örgütün bütün bir karmaşık sistem olarak ele alınmasıyla olanaklıdır. Bu karmaşık yapı, dokuz basamaktan oluşan bir döngüyle şu şekil üzerinde gösterilebilir:

Şekil 2: Bir Verimlilik ve Başarı Karnesi Modelinin Oluşturulması



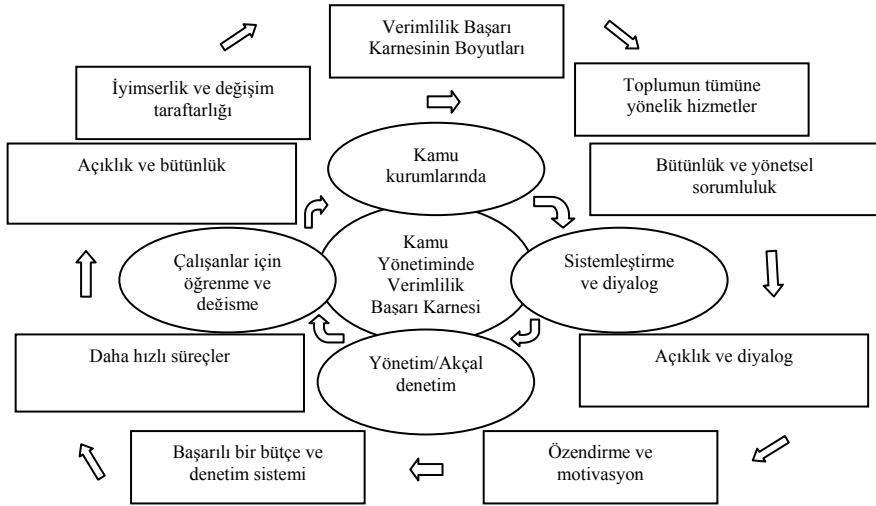
Kaynak: Howard Rohm, "Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success", www.balancedscorecard.org, 17.09.2004

Yukarıdaki şekle göre bir VBK oluşturulurken öncelikli olarak yurttaşların gereksinimleri değerlendirilmeli, sonra örgütsel sıkıntılar ve değerler gözden geçirilmelidir. Bunlara bağlı olarak misyon ve vizyon oluşturulmalıdır. Daha sonra örgütün stratejileri tespit edilmelidir. Strateji unsurları belirlenerek gerçekleştirilecek amaçlar ve hedefler sıralanmalıdır. Sonra bu amaçları gerçekleştirecek kaynaklar ve performans belirleyiciler tespit edilecektir. Performans ölçüleri ile birlikte neye göre değerlendirme yapılacağı belirlenmektedir. Daha sonra bu amaçları geliştirecek, örgütü ileri götürecek yeni projeler, girişimler de belirlenmelidir. Elbette belirlenen bu strateji, hedef ve

ölçüler tepe yönetiminde kalmamalıdır. Bütün örgüte iletilmesi gerekmektedir. Bu bilgilerin paylaşılması, elde edilen bulguların raporlanması esastır. Ayrıca yaşanan teknolojik gelişmeler bu döngüyü etkilemektedir. Zaman tasarrufu esas olduğuna göre teknolojiden faydalanmak önemlidir. Bütün bu eylemlerin birbirini takip etmesi, hızlı bir şekilde devam etmesi ve birbirleri arasında güç ve destek birliğinin sağlanması gerekmektedir. En son aşamada elde edilen sonuçlar gözden geçirilerek, bir düzeltme gerekip gerekmediği değerlendirilir. Böylece tekrar başa dönerek yeniden süreç işlemeye devam eder.

Oluşturulan VBK'nin kamu kurumlarında uygulanması toplumsal gönence hizmet edecek bir ilişkiler ağı oluşturmakta ve sistemin kendisini yenilemesini ve sürekliliğini sağlamaktadır. Farklı toplumsal çıkar gruplarının amaçlarını dengeleyerek kamusal yararın gerçekleştirilmesini sağlamada, VBK önemli bir işlev görmektedir. Dolayısıyla, eğitim, gençlerle ilgili sorunlar ve yenilikçilik gibi geleceğe dönük hizmet alanlarında saydam bir çalışma sistemi öngörülmektedir.

Şekil 3: Kamu Kurumlarında VBK'nin Uygulanması



Kaynak: Scherer/Art, a.g.k., s. 23

Ürün ve hizmet kodlarının geliştirilmesi, karşılaştırma ölçütleri ve ulaşılmak istenen değerlerin belirlenmesi, VBK'nin başarıya ulaşmasında, sürecin

önemli bir halkasını oluşturmaktadır. Bu aşama, özellikle sağlıklı bir bütçe oluşturulması ve kurumsal kaynakların etkin harcanması bakımından, örgüte önemli bilgi girdileri sağlamaktadır. Bu aşamadan sonra, hizmet süreçlerinin daha hızlı işlemesi için gerekli altyapı oluşturularak, bütüncül ve saydam bir VBK süreci başarılmış olmaktadır. Burada örgüt yöneticilerinin önemli bir rolü daha ortaya çıkmaktadır. O da sistemin başarısı için her zaman iyimser bir tutum takınılması ve örgütün içsel ve dışsal aktörlerinin zamanında bilgilendirilmesidir. VBK'nin en önemli başarısı, hem çalışanlara hem de yönetici ve hedef kitleye bütüncül bir örgütsel süreçler tablosu sunabilmesidir.

Çağdaş ve bütüncül bir yönetim yaklaşımı, hizmetlerin görülmesinde karmaşaya yol açmayacak önemli bir boyut olarak görülmektedir. Yine öğrenme ve gelişim sürecinde iletişim belirleyici bir işleve sahiptir. Bu bağlamda, bire-bir görüşme, mektupla bilgilendirme, çalışma atölyeleri, bilgilendirme toplantıları ve kurum içi internet (İntranet) ağıyla kamu kurumlarının içsel ve dışsal iletişim sorunu önemli ölçüde işlevsel bir çözüme kavuşturulmaktadır. Bir diğer boyut personelin başarıya koşullandırılması ve motivasyonudur. Bu konuda da, stratejilerin geliştirilmesi zorunludur.

4. Dünyada ve Türkiye'de Kamu Kurumlarında VBK'nin Uygulanması

VBK, özellikle performans yönetimi ve stratejik yönetimle birlikte önem kazanan yeni bir yönetim tekniğidir. Kamu yönetiminin geleneksel yapısından dolayı uygulamada bir takım problemler yaşanması doğaldır. Ancak kamu yönetiminin yeniden yapılanma süreci içerisinde girmesiyle çıkabilecek problemlerin çözülmesi amaçlanmaktadır. Özellikle kamu yönetiminde kaliteden, yurttaş odaklılıktan, açıklıktan, denetimden ve katılımdan söz edilmeye başlanmasıyla birlikte yeni yönetim modellerinin uygulanması yönünde önemli adımlar atılmıştır. Bu modeller içerisinde yer alan VBK'nin uygulanmasıyla ilgili olarak da hem dünyada hem de Türkiye'de çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır.

VBK'ni uygulayan Sayıştaylardan Avustralya Sayıştay'ı nasıl bir performans gösterdiğini anlatmak ve bunu duyurmak amacıyla bir VBK geliştirmiş olup bunu sürekli güncelleştirmektedir. Üç yıllık dönemi kapsayan strateji planlarına uygun olarak hazırlanan iş planlarının ayrılmaz bir parçası niteliğindeki başarı karnesi “müşteri ihtiyaçlarının karşılanması”, “kaliteli ürünler ve hizmetler sunulması”, “üstün kalitede bireylerin çalıştırılması” ve “kurumun etkin biçimde yönetilmesi” olmak üzere dört temel sonuç alanı ile bağlantılıdır.

VBK ile bu alanlar için belirlenen ve gerçekleşen hedefler düzenli olarak gösterilmektedir.²⁴

Avustralya'nın eyaletlerinden olan Kuzey Territory'nin Sayıştay'ı denetlediği kurumların performansını girdiler, çıktılar, verimlilik, tutumluluk ve etkinlik kriterleri açısından değerlendirmektedir. Bir başka eyaleti Viktorya'da ise performans; yönetimle, personelle, kurum dışı ilişkilerle, denetimle birlikte bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda hem yönetim, hem personel, hem paydaşlar açısından ihtiyaçların karşılanması, maksimum etkinlik ve verimliliğin sağlanması, personelin mutluluğuna önem verilmesi belirlenen stratejiler arasında sayılabilir.²⁵

Türkiye'de ise VBK'nin uygulanması kamu yönetiminde reform çalışmaları içerisinde denetimin özellikle de performans denetiminin ele alınmasıyla birlikte önem kazanmıştır.

58. Hükümet Acil Eylem Planında kamu yönetiminde performans odaklı denetim sistemine geçilmesi öngörülürü önemlidir²⁶ Yine plan içerisinde yer alan Kamu Yönetimi Reformu ile ilgili olarak 2003 yılında başlatılan Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma çalışmaları çerçevesinde Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı'nda performans odaklı bir yönetim anlayışına yer verilmiştir. Tasarının 5. maddesinde "Kamu hizmetlerinin usul ve standartları belirlenerek, hizmetten yararlananların bunları önceden bilmesi sağlanır. Kamu kurum ve kuruluşlarının üst yöneticileri, hizmetlerin bu standartlara uygun şekilde yerine getirilmesinden ve hizmetten yararlananların ihtiyacına uygunluğunu sağlamaktan sorumludur" denilerek performans tanımı yapılmaktadır.²⁷

Tasarının 38. maddesinde denetim, "kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve kuruluşların gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı hale gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre; tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır" diye tanımlanmış ve tanım içerisinde performans yönetiminin aşamalarından da bahsedilmiştir. Ayrıca 39. maddede

²⁴ Sayıştay Başkanlığı, **Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu**, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2003, s. 39-42.

²⁵ **A.g.k.**, s. 45-50.

²⁶ <http://ekutup.dpt.gov.tr>, 12.06.2004

²⁷ www.basbakanlik.gov.tr, 03.12.2003.

“...kamu kurum ve kuruluşlarının iç ve dış denetimi; bukuka uygunluk, mali denetim ve performans denetimini kapsar. ...Performans denetimi; yönetimin bütün kademelerinde gerçekleştirilen faaliyet ve programların planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarında ekonomikliğin, verimliliğin ve etkililiğin, denetlenmesini ifade eder” denilerek geleneksel denetimin yanı sıra performans denetiminden söz ederek yeni kavramları da denetime eklemektedir.²⁸

O halde kamu yönetiminde VBK çalışılabilir mi sorusuna verilecek cevap evet olacaktır. Çünkü görüldüğü gibi VBK, geniş ölçüde yönetim problemlerine ilişkin seçenekler sunmaktadır. VBK strateji ve politika uygulaması, örgütsel kontrol ve hesap verebilirlik aracı olarak kompleks örgütlerde performans belirleyicilerle ilgili çoğu kararın seçiminde, görüşülmesinde ve karar verilmesinde, bilgiden artan maliyetine rağmen yararlanılmasında ve çalışanların, yöneticilerin, paydaşların eğitiminde kullanılmaktadır.²⁹

VBK gibi yöntemler Türkiye’de oldukça ender rastlanır bir biçimde ilgi görmekte ve tartışılmaktadır. Oysa performans denetiminde gösterilecek titizlik, yarışmacı yerel yönetim ve dolayısıyla başarılı yerel yönetim uygulamaları için yaşamsal öneme sahiptir. O kültürün en azından yerel yönetimlerde yerleştirilmesi, her türlü hizmet üretiminin öncelikle iç denetim süreçlerinden geçmesini sağlayacaktır.

5. Yerel Yönetimlerde Verimlilik ve Başarı Karnesi

Yurttaş/müşteri odaklı bakış kamu yönetiminde oldukça etkin bir süreci başlatmıştır. Kamu hizmetlerinin sonuçlarına bakılarak, diğer bir anlatımla sonuç/ürün odaklı bir hizmet süreci çözümlenmesiyle, yönetim birimlerinin başarı ölçümünde önemli gelişmeler görülmektedir. Özellikle kurumsal misyon ve kurumların bir yıllık süre açısından nasıl bir performans ortaya koyduklarının önemi büyüktür.³⁰ Misyon olarak, bir kurum belli bir görev süresinde belli hizmetleri yerine getirmeyi performans değerlendirme olarak kendisine amaç olarak seçebilir. Örneğin, bir yerel yönetim cadde ve sokak bakım işlerini sıraya koyarak, aylık, yıllık ve daha uzun dönemli periyotlarda yapılacak olanları sıralayabilir. Bu dönemler içerisinde, yurttaşların şikayet ve beklentileri de dikkate alınarak

²⁸ Maliye Bakanlığı, **Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması**, Ankara, 2003, s. 11-12; www.basbakanlik.gov.tr, 03.12. 2003.

²⁹ Age Johnsen, “Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications”, **Managerial Auditing Journal**, 16/6, 2001, s. 327

³⁰ Estis, **a.g.k.**, s. 5-6

kurumsal vizyon açısından nasıl bir başarı ortaya konulduğu ölçülebilir. Belli yol ve hatlarla ilgili yurttaş şikayet ve beklentilerinin artış ve azalışları böyle bir ölçüm için yeterli bir araç olarak kabul edilebilir.

1980'li yıllarla birlikte yerel yönetimlerde performans yönetimi bir tür moda haline geldi. Yerel yönetimlerde yeniden yapılanma konusuyla ilgilenen çevreler çoğunlukla yerel demokrasi ve *yurttaşla* birlikte performans konusunu da konuşmaya başladılar. Ağır merkezîyetçilik ve akçal/finansal sorunlar; yurttaşların yerel yönetimlerden beklentilerinin giderek artması ve tüketim kültürünün yaygınlaşması; zorunlu olarak yarışmacı yönetim kültürüne yönelme; yerel yöneticilerdeki davranış ve kültür değişimleri ve saydam olmayan yönetim anlayışından dolayı kamu kurumlarına güvenin kaybolması bunun nedenleri arasında sayılabilir.³¹

Anılan nedenlerden dolayı, yerelliğin de önem kazanmasıyla birlikte performans yönetimi ve denetim konusunda bilimsel yayınlar ve tartışmalarda önemli bir artış gözlenmiştir. Bu konudaki en önemli gelişme ve kavramsallaştırma Verimlilik ve Başarı Karnesi yöntemidir. Performans, genel anlamıyla başarı durumunu gösteren bir sözcüktür. Kamu yönetiminde ise performans, yönetimin kendine verilen görev ve hizmetleri amaçlarına uygun bir biçimde başarıyla yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesi olarak anlaşılmalıdır.³² Performans değerlendirmesinin hem yasal ve kurumsal hem de yurttaşın bakan boyutlarıyla önemi büyüktür. Yasal-kurumsal anlamda verilen görevlerin yasal amaçlar doğrultusunda personel ve kurum tarafından başarılı olarak yerine getirilip getirilmemesi, yurttaş açısından da kamusal kaynakların doğru kullanılıp kullanılmaması ve kendi beklentilerine ne kadar uygun bir kamu hizmet sunumu gerçekleştirildiğinin bilinmesi açısından performans değerlendirme vazgeçilmez araçlardan biridir. Stratejik yönetim ve yeni geliştirilen VBK gibi çağdaş yöntemlerin yerel yönetimlerde uygulanabilirliği üzerinde odaklanmak performans konusuna yaklaşımda daha doğru olacaktır.

Bürokratik yönetim geleneğine yöneltilen eleştiriler, katı örgüt yapısından esnekliğin ve yatay iletişimin egemen olduğu yeni yönetim tekniklerinin geliştirilmesiyle oluşan çağdaş örgüt kültürüne geçilmesine neden oldu. Amaçlara

³¹ Abby Ghobadian /John Ashworth, "Performance Measurement in Local Government-Concept and Practice", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, No. 5, 1994, s. 35-36

³² H. Hüseyin Çevik, **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001, s. 154

göre yönetim, toplam kalite yönetimi, işlevsel yönetim ve stratejik yönetim gibi yeni hizmet sunum yöntemleri, farklı alanlarda farklı tekniklerin geliştirilmesine neden olurken, hizmet geliştirme ve sunumunun temel kaynağı ve hedefi olarak yurttaş kabul etmektedirler. Yurttaş bir veri temeli ve sunulacak hizmetlerin onaylayıcısı gören bu yeni anlayış, “devlet dairesi” mantığından “kamu hizmet bürosu” anlayışına geçişi oldukça önemli ve haklı nedenlere dayandırmaktadır.³³

İlk olarak, geleneksel yönetim anlayışıyla değişen ve artan hizmet talepleri yurttaş tatmin etme düzeyinden uzaktır. Bu nedenle, görevlerin yeniden tanımlanması, gelişim planlamasının yapılması ve bütçeleme tekniklerinin gözden geçirilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, stratejik boşluklar, yönetsel uygulamaların yetersizliği gibi sorunlar, bütçenin aşılması ve yetki sorumluluğu konusunda sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Son olarak, yönetimde ortaya çıkan verimsizlik, hizmetleri karşılamada yavaşlık, bütçenin sağlıklı bir gelir-harcama denkliliğine kavuşturulamaması, kentsel rantların belli toplumsal sınıflara aktarılması sorunu³⁴ yasallık ve meşruluk krizlerini hem genel yönetimin hem de yerel yönetimin önemli sorunları haline gelmesine neden olmaktadır.

Stratejik bir yönetim anlayışının temeli geçmiş ve bugün değil, gelecektir.³⁵ Dolayısıyla, bugün Türkiye’de yerel yönetimlerin personel, bütçe, hizmet ve vizyon sorunları göz önüne alındığında, “geleceğin” çok da öncelikli bir sorun olmadığını belirtmek abartı sayılmamalıdır.

Strateji odaklı bir yönetim beş temel ilkeyi kendisine hareket noktası olarak seçmek durumundadır. Bunlar:³⁶

1. Kurumlar büyüme stratejilerini strateji haritalarına ve Balanced Scorecard (verimlilik ve başarı karnesi, VBK) dayandırmalıdır. Bu sağlanırsa bütün birimler ve çalışanlar için daha anlaşılır bir örgüt yapısı ortaya konmuş olacaktır.

³³ KGSt, **Das Neue Steuerungsmodell, Begründung, Konturen, Umsetzung**, Bericht Nr. 5, Köln, 1993, s. 7-13

³⁴ Ruşen Keleş, **Yerinden Yönetim ve Siyaset**, Cem Yayınevi, İstanbul, 2000, s. 458

³⁵ M. Akif Çukurçayır/ H. Tuğba Eroğlu, “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, (Der. M. Akif Çukurçayır), **Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, s. 228-229

³⁶ Robert S. Kaplan/ David P. Norton, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, **Accounting Horizons**, Vol. 15, No.2, June 2001, s. 148-152

2. Strateji, kurum kültürü olarak her birim için temel görev kabul edilmelidir. Bu durum kurumun çevresel faktörleri, finansal durumu, iletişim olanakları ve kurum kültürü gibi birçok konuda net bir harita ortaya çıkaracağından, kurumda sinerji oluşacaktır ve kurumsal etkileşim güvenli bir biçimde sürdürülebilecektir. Bu aynı zamanda birimlerin işlevselliğini sağlayacaktır. Bu durumda kurumun/örgütün bütün etkinlikleri strateji haritalarında ve VBK’da gözlemlenebilecektir. Birçok örgüt, VBK’ni örgütsel ilişkilerin, dağıtımın ve performansın ölçümü için kullanmaktadır.

3. Strateji, herkesin günlük işi olmalıdır. Örgütün üst yöneticileri ve strateji danışmanları çoğu kez örgütü tam olarak kavrayamadıklarından yeni stratejileri uygulamada önemli güçlüklerle karşılaşır. Bu yüzden, örgütün bütün çalışanlarının bilgilerine gereksinim vardır ve buna başvurmak gerekir. Bu yukarıdan aşağıya yönetim (top-down direction) değil, yukarıdan aşağıya iletişimdir (top-down communication). Bu ilke, VBK’da örgütü yeni stratejiler için eğitme ve örgütsel iletişimi sağlama aracı olarak kullanılmaktadır.

4. Strateji devam eden bir süreç olarak kabul edilmelidir. Strateji ayda bir kez ele alınacak bir konu olmaktan çıkıp, öncelikle bütçe sürecine eklenen ve sürekli yapılan bir iş olmalıdır. Böylece VBK ekranında bütün etkinlikler ve yatırımlar görülebilecek ve değerlendirilebilecektir. Stratejik bütçe sistemi, yeni radikal gelişmeler, yeni alıcılar ve yeni kapasite artırımları demektir.

5. Değişim için liderlik gerekir. Bütün diğer ilkelerin başarısı bu sonuncu ilkeye bağlıdır. Her türlü yöntem geliştirilebilir, araç ve insan kaynaklarına sahip olunabilir. Ancak, bunların iyi bir işbirliği ve eşgüdümü için işlevsel bir liderliğe gerek vardır. Liderler, örgütte değişimin gerekli olduğuna örgütü inandırmalı, örgüt için bir misyon ve vizyon geliştirmelidirler. Ayrıca, geliştirilen stratejiler yönetim anlayışı içerisinde uygulanırsa, örgütün yeni kültür değerlerine alışması süreci hızlandırılmış olur.

VBK’nın performans ölçümü üzerindeki etkisi:³⁷

İlk olarak performans değerlendirmede işlevsellik: Herhangi bir iş sürecinde performans ölçümünün üç temel kriteri vardır: Maliyet, kalite ve zaman. Kalite ve zamanın ölçülmesi, maliyetin ölçümüne göre daha kolaydır. Maliyet ölçümüne ise, ürün geliştirmeden, üretim ve dağıtım süreçlerine kadar birçok boyutu katmak gerekmektedir. Bu yöntemin başarısı, *ürün işleme baritasının*

³⁷ Norton/Kaplan, “Transforming...”, s. 157-158

çıkarılması son derece önemlidir. Böylece, ürünün hangi süreçlerde hangi maliyetlerden etkilendiği (activity-based costing) kolayca izlenebilir.

İkinci olarak müşteri/yurttaş memnuniyeti ve ürünün kullanılmasındaki süreklilik de, VBK'nın başarısını ve hizmetlerin verimliliğini etkileyecektir. Son olarak, başarılı bir bütçe uygulamasında önemli bir ilerleme sağlanacaktır. Çünkü, her birimde, en küçüğünden en büyüğüne olmak üzere ürün işleme ve maliyetler izlendiğinden genel bir başarı elde edilecektir.

6. Performans Denetimi ve Yerel Yönetimler

Özellikle 1990'larda performans denetim ve ölçümü için vergi mükelleflerinin zorlaması, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, kamu harcamalarının artması, merkezi yönetimdeki pek çok yetki ve sorumluluğun daha alt ve yerel yönetimlere devredilmesi gibi nedenler belirgin hale gelmiştir.³⁸ Yetki ve sorumlulukların merkezi yönetimden yerel yönetimlere devredilmesi, çalışanların ve yurttaşların beklentilerinin artması, kamu hizmetlerinin arz ve talebinde nitel değişimlere neden olmuştur.³⁹ Zorunluluklar performansın değerlendirilmesini ve performans denetimini önemli kılmışlardır.

Yerel yönetimlerde performans denetimi, yerel yönetimlerin faaliyetlerinde hangi ölçüde tutumlu, verimli ve etkin olduğunun girdilerin ve çıktıların karşılaştırılması suretiyle değerlendirilmesidir. Belediyeler bu değerlendirmeyi ve denetimi amaçlar, kaynaklar, faaliyetler, faaliyet sonuçları ve etki faktörleri üzerinden yaparlar.

Yerel yönetimler reformu kapsamında düzenlenen yasa tasarıları içerisinde Belediyeler Kanunu, Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ve İl Özel İdareleri Kanunlarının çeşitli maddelerinde de performans yönetimine, denetimine ve ölçütlerine yer verilerek performans odaklı yönetimin yerel yönetimler için de geçerli olması üzerinde durulmuştur.

Belediyeler Kanunu'nun 18. maddesinde belediye meclisinin görevleri içerisinde belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütleri değerlendirilmiştir. Yine aynı tasarıların 38. maddesinde belediye başkanının görevleri içerisinde faaliyetlerin ve personelin belirlenmesinde, uygulanmasında,

³⁸ Nihat Falay, "Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi", <http://www.tesev.org.tr>, 16.06.2004

³⁹ Ariane Hegewisch/Henrik Holt Larsen, "Performance Management, Decentralization and Management Development: Local Government in Europe", **Journal of Management Development**, Vol. 15, No. 2, 1996, s. 6.

izlenmesinde, değerlendirilmesinde ve bunların bir rapor şeklinde belediye meclisine sunulmasında performans ölçütlerine uyulması gerekliliği ve performans yönetiminin süreç izleme stratejisi olduğu üzerinde de durulmuştur.⁴⁰

İnsan kaynakları yönetimine vurgu yapılan 49. maddede personel istihdam politikalarından bahsedilerek, performans ölçütleri, performansa dayalı değerlendirme ve ödüllendirme konuları ele alınmıştır. Özellikle performans odaklı yönetimi destekleyen yeni kamu yönetimi anlayışında yerel yönetimlerde de denetim performans denetimi şeklinde olmaktadır. Bu denetimi açıklayan 53. maddede *“Belediyelerin denetimi; faaliyet ve işlemlerinde hataların önlenmesine yardımcı olmak, çalışanların ve belediye teşkilatının gelişmesine, yönetim ve kontrol sistemlerinin geçerli, güvenilir ve tutarlı duruma gelmesine rehberlik etmek amacıyla; hizmetlerin süreç ve sonuçlarını mevzuata, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere, performans ölçütlerine ve kalite standartlarına göre tarafsız olarak analiz etmek, karşılaştırmak ve ölçmek; kanıtlara dayalı olarak değerlendirmek, elde edilen sonuçları rapor haline getirerek ilgililere duyurmaktır”* denilmektedir. Yine belediye başkanının etkinlik ve verimliliği sağlamak adına performansın karşılaştırmacı özelliğinden yararlanarak belirlenmiş hedeflerle elde edilen sonuçlar arasında bir sapmanın olup olmadığını belirlemesi ve bunu faaliyet raporu ile açıklaması (madde 56) performans değerlendirilmesi açısından önemli bir değişikliktir.⁴¹

Benzer şekilde İl Özel İdareleri Kanunu Taslağı'nın 10., 30., 36., 37., 38. ve 40. maddelerinde özel idare faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi, valinin bir süreç dahilinde performans ölçütlerini dikkate alarak görevini yerine getirmesi, personel istihdamında performans ölçütlerinin kullanılması, il özel idarelerinin de performans denetimine tabi kılınması ve yapılan bütün faaliyetlerin vali tarafından performans kriterlerine göre rapor edilmesine yer verilmiştir.⁴²

Büyükşehir Belediyeleri Kanununda ise 18. maddede belirtilen başkanın *“Belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak”* görevinden hareketle, büyükşehir

⁴⁰ www.mahalliidareler.gov.tr, 15.07.2004.

⁴¹ A.g.k.

⁴² A.g.k.

belediyelerinde de yeni yönetim anlayışının bir parçası olan performans yönetiminin varlığından bahsedilebilir.⁴³

Bu tasarımlarda kullanılan performans değerlendirmesi, stratejik yönetime uygun bir istihdam politikası, esnek teşkilatlanma, yerel yönetimlerde etkin ve verimli bir yönetimin gerçekleştirilmesi için önemlidir. Bu şekilde performans yönetiminin etkinliğinin sağlanması ile birlikte verimli, kaliteli ve etkin hizmet veren, demokratik değerlerin yaygınlaştığı bir yerel yönetim anlayışı gelişecektir. Bunun gerçekleşebilmesi için de performans yönetiminde halkı da bu sürece dahil eden geleneksel yöntemlerden çok farklı verimlilik başarı karnesinin uygulanması daha olumlu sonuçların alınmasını hızlandıracaktır.

Bu amaçla herhangi bir belediye toplu taşıma hizmetlerinin iyileştirilmesi ile ilgili olarak kendisine bir hedef belirleyecek. Amacını belirledikten sonra kendisini amacına ulaştıracak kaynaklarını tespit edecek (daha fazla otobüs (araç), daha çok sürücü (insan gücü) vb. gibi. İkinci faktörünü de hazırladıktan sonra faaliyetlerini yani elindeki kaynakları hangi yöntemlerle hangi usullerle amaçladığı hedefe dönüştüreceğini de belirleyecek. Bu faktörleri belirlemekle birlikte belediye, performans denetimi ve değerlendirmesi için gerekli olan girdileri de tespit etmiş oldu. Bundan sonraki aşamalar faaliyet sonuçları ve etkiler yani çıktılar ve bunların başta belirlenen hedeflerle karşılaştırılması olacak. Belediye taşınan yolcu sayısı bakımından, çalışanların ücretleri bakımından faaliyet sonuçlarını kontrol edecek. Son faktörle de hem yurttaşların memnuniyetini hem de çalışanların memnuniyetini değerlendirerek, olan ve olması gereken karşılaştırması yaparak nitel ve nicel olarak etkinlik ve verimliliği ölçebilecektir.

Bu ölçüm yapılırken belediyeler, hizmet götürülen belde nüfusuna yapılan harcamaları, planlanan hizmetleri, verilen ücretleri vb. oranlarlar. Bu hesaplamalar söz konusu mal ya da hizmetin etkinliği ve verimliliği hakkında bilgi verecektir.⁴⁴

7. Yerel Yönetimlerde VBK'nin Uygulanması

Günümüzde örgütsel yapılanma, personel sistemi, verimlilik ve etkinlikle ilgili olarak özel sektörde ortaya çıkan hemen her gelişme, kamu sektörünün de bu gelişmelere göre kendine ayna tutmasını ve yeniden bir değerlendirme yapmasını gerektirmektedir. Bu bir zorunluluk ve daha da ötesi bir görev olarak kamu sektörünü planlayanların karşısına çıkmaktadır. Çünkü, gerek özel sektör,

⁴³ www.mahallidareler.gov.tr, 15.07.2004.

⁴⁴ Erdumlu, a.g.k., s. 7.

gerekse sivil toplum çağdaş toplumsal gereksinimlere göre kendini yenilerken kamu sektörünün doğası gereği -özellikle de günümüzde- yönlendirici ve yol gösterici⁴⁵ bir işlev üstlenmesinden dolayı bu gelişmelere kayıtsız kalması düşünülemez. Günümüzde kamu yönetimi, yurttaşın maddi ve manevi sorunlarıyla ilgilenmek durumunda olduğu kadar, her alanda başarılı olmasını sağlayacak düzenlemeleri yapmaya yönelmek durumundadır da.⁴⁶

Belediyelerde performans ölçülmesi *olan ve olması gerekenin karşılaştırılmasına* dayanan bir dizi süreçten oluşur. Bu çıktı farkının ölçülmesi, performans düzeyi açısından bilgilendirici olacaktır. Performans değerlendirmesinde temel ölçütler ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik olarak alınmalıdır. Örneğin, herhangi bir hizmetin performans düzeyi ölçülürken o hizmeti talep eden belde sakini sayısı ile hizmetin götürülebildiği belde sakini sayısı karşılaştırılabilir.⁴⁷ Basit bir yöntemle bile olsa performans değerlendirmesi kurumsal vizyon ve örgüt kültürünün üretkenliği açısından önemli katkılar sağlayacak özelliklere sahiptir.

Belediyelerde performans yönetimi diğer yeniden yapılanma konuları gibi önemle üzerinde durulan konulardan birisidir. Danimarka, Fransa, Almanya, Norveç, İsveç ve İngiltere yerel yönetimlerinin karşılaştırıldığı bir araştırmada yeniden yapılanma çalışmalarında yoğunlaşılan en önemli konular, özel sektör yöntemlerinin yerel yönetimlere uyarlanması, yönetsel işlevlerin yeniden yapılandırılması/düşünülmesi, yönetim sorumluluğunun geliştirilmesi, insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi olduğu belirlenmiştir. Yerel yönetimlerde performans konusu sonuç/ürün odaklı bir hizmet anlayışı ile birlikte, yeniden yapılanmanın en önemli öğelerinden birisi olmuştur. Performans yönetiminin başarısında yerel yönetimlerin üst düzey yöneticilerinin anahtar bir rol oynadığı, yerel yönetimlerin iletişim yapılarının hem yerel aktörleri sisteme dahil etmede, hem personelin performansını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmede hem de örgütün dış çevresiyle ilişkilerinin sağlıklı olarak yürütülmesinde temel bir işleve sahip olduğu ve son olarak insan kaynakları yöneticisinin performans değerlendirme, hizmet içi eğitim ve bir çeşit psikolojik sözleşme başarısı ile personelin performansını artırmada önemli bir gereksinim olduğu, araştırma sonucunda ulaşılan öneriler arasında yer almaktadır.⁴⁸

⁴⁵ İlhan Tekeli, **Modernite Aşılırken Siyaset**, İmge Kitabevi, Ankara, 1999, s. 249.

⁴⁶ Keleş, **a.g.k.**, s. 454

⁴⁷ Erdumlu, **a.g.k.**, s. 12-13

⁴⁸ Hegewisch/Larsen, **a.g.k.**, s. 19-20

Yerel yönetimlerin performansı ya da VBK'si yerel toplulukların yerel yönetimin plan ve kalkınma hedefleriyle aynı doğrultuda çaba harcaması, kentsel suçların azalması ve iyi bir bütçe uygulamasına da bağlıdır. Bu, yerel toplulukların da yerel yönetimlerin performansı için değerlendirilmesi demektir ki, katılımcı uygulamaların yerel pratiklerle yaygınlaştırılması anlamına da gelmektedir.

Yerel yönetimlerde daha iyi performans için; tüm seviyelerde öğrenme, ayarlama ve uyum süreci, yerel seviyelerde çözüm bulma ve bu çözümleri dağıtma, öğrenme ve doğru faaliyetler için koordinasyon, zamanı ayarlama, bazı merkezi parasal kaynaklar için yardım politikaları geliştirme, gerekmektedir.⁴⁹ Bu performansın sağlanabilmesi de süregelen değerlendirme kriterlerinden farklı olan Verimlilik Başarı Karnesi'nin (VBK) kullanılması ile daha kolay olacaktır. Yerel yönetimler, öncelikle hedeflerin belirlenmesinde ve sonuçların elde edilmesinde, sonra hedeflerin gerçekleşmesi için gerekli harcamalarda, kurumsal performansın belirlenmesinde yaygın bir biçimde ölçme ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim literatürü, performans ölçümü ve stratejik planlar arasında güçlü bir bağın olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Kaplan ve Norton tarafından ileri sürülen VBK'nin müşteri, finans, kurum içi süreçler ve öğrenme-gelişme boyutları da bu bağı desteklemektedir.⁵⁰

Yerel yönetimlerde VBK'nin uygulanması gerekleri olarak vizyonu oluşturmak ve paylaşmak; stratejik amaçlardan bütün yönetimi haberdar etmek; yurttaş gereksinimleri ile hedefleri aynı yönde birleştirmek; fırsatları değerlendirebilmek için değişimlere odaklanmak; bireysel ve kurumsal amaçları bir araya getirerek, kurumsal başarıyı sürekli kılmak ve bütün çalışanları gözeterek bir bütün olarak çalışmak; bilgi çağının bir gereği olarak kurumların bilgi çağında yaşamlarını devam ettirmek ve zenginleşmesini sağlamak; kurumlar açısından elle tutulamayan, gözle görülemeyen varlıkların değerini ölçme ve değerlendirmek; ekip ruhunu güçlendirmek; kaynaklar ve stratejik uygulamalar arasında uyum sağlamak sayılabilir.⁵¹

⁴⁹ Donald Curtis, "Performance Management for Participatory Democracy: Thoughts on the Transformation Process in South African Local Government", **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 12, No. 3, 1999, s. 268

⁵⁰ Louise Kloot/Johm Martin, "Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government", **Management Accounting Research**, 11, 2000, s. 231.

⁵¹ Kanji K./Moura E Sá, **a.g.k.**, s. 900; Kaplan/Norton, **Balanced Scorecard**, s. 363; Ali Şahin Örnek, "Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilm. Enst. Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, s. 258

Kanada ve ABD’nde belediye yönetimlerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre VBK uygulamış belediye yönetimleri tarafından belirlenen performans ölçülerinden bazıları şu şekilde gösterilmektedir:

Şekil 4: VBK Uygulayan Belediye Yönetimleri Tarafından Belirlenen Performans Ölçütleri

Finansal Performans	Müşteri Perspektifi	Fonksiyon Verimliliği	Çalışan Performansı	Yenilik ve Değişim
-Birim maliyet -Tahvil değerlendirme -Yönetim standartları birimi -Bütçe dokümanları -Finansal eğilimler -Büro yönetimi ve finansı	-Memnuniyet oranı -Müşteri memnuniyet indeksi -Müşteri hizmet oranı -Şikayetler -Liderlikte güven artışı	-Verimlilik -İhtiyaçları karşılama süresi -Yolların kilometre başına bakım maliyeti -Su ve kanalizasyon iyileştirme maliyeti -Ulaşım hizmetleri -Hizmetlerden haberdar etmek	-Müşteri hizmeti değerlendirme -Çalışanların önerilerinin toplanması -Yıllık çalışma planlarını uygulayan departmanların sayısı -Yüksek kaliteli personelin çalıştırılması -Yıllık performansın değerlendirilmesi	-Çalışanların memnuniyet indeksi -İş hacmi oranı -Tasarruf edilen saatler -Şehrin yaşam kalitesi, tehlike altında olan ya da istikrarlı mahallelerin sayısının oranı

Kaynak: Yee-Ching Lilian Chan, “Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards, A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada”, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol. 17, No. 3, 2004, s. 218

Finansal performans, geliştirilen ölçüler, vergilendirmede kullanılan çeşitli oranlar ve maliyetleri içinde en geniş yere sahiptir. Müşteri memnuniyetinde ölçüler öznedir. Verimlilikte maliyet ve zaman anahtar ölçülerdir. Çalışanların eğitimi ve korunması çalışanların performansları açısından önemlidir. Son olarak yenilik ve değişim belediye yönetimleri tarafından hizmet edilen toplumun gelişmişliğini ve refahını gösterir. Bu başarı ölçütleri bütün belediyeler tarafından uygulanmasa da belediye yönetimleri için iyi birer ölçüt olduğunu kabul etmek gerekir.

Bu iki ülke belediye yöneticilerinin VBK'ne bakışı, geçmişin finansal ölçüt ağırlıklı performansı ile geleceğin büyüme gösteren fonksiyonel performansını birleştirerek örgütün misyon ve stratejisi arasında bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca VBK'ne bir performans ölçüm sistemi olarak bakılmaktadır. Kanada ve ABD'nde VBK'yı uygulayan ve uygulamayan belediye yöneticileri iki saha hariç VBK'ni benzer şekilde anlamışlardır. Uygulayanlar kuvvetle VBK'nin geçici bir heves olmadığına ve başarıyla uygulandığı zaman yararlarının maliyetlerini aşacağına inanmışlardır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular VBK'ni uygulamış belediye yönetimlerinin faaliyet ve kararlarıyla uyum içerisinde dir.⁵²

Sonuç

Bilgi toplumu ve küreselleşmenin yarattığı etkiler yönetim anlayışında da bir değişimi meydana getirmiştir. Kamu yönetiminde özellikle 1980'lerden sonra başlayan yeniden yapılanma hareketleriyle yeni bir kamu yönetimi anlayışından söz edilmeye başlanmıştır. Özellikle katılım, açıklık, hesap verebilirlik, yönetim, etkinlik, verimlilik, tutumluluk gibi kavramların kullanılır olmasıyla birlikte yeni yönetim modellerinin uygulanabilirliği tartışılmaya başlanmıştır.

Bu modeller içerisinde yeni yasa tasarıları içinde de sıkça kullanılan performans denetimi ve performans yönetimi önemli bir yere sahiptir. Çünkü geleneksel denetim uygulamalarının içeriği performansın eklenmesiyle birlikte yeniden düzenlenmektedir. Artık performans belirleyicilerinin sadece finansal boyut ile sınırlı tutulmasının yetersizliği anlaşılmıştır. Çünkü örgütte strateji konusunda ortak bir anlaşmanın sağlanmasında, bu stratejinin tüm örgüte iletilmesinde, örgüt ve birey amaçlarının birleştirilmesinde, yeniliklerin takip edilmesinde finansal ölçütler tek başına yeterli olmayacaktır. Başka ölçütlerin varlığı gereklidir. İşte burada artık finansal boyutla birlikte müşterileri, süreçleri ve gelişme-öğrenmeyi bir bütün olarak ele alan Verimlilik ve Başarı Karnesi önemli bir model olarak ortaya çıkmaktadır.

VBK, özel sektörde performans yönetimini geliştirmek için bir mekanizma olarak görülür. Kamu sektörü örgütleri içinse sadece etkin bir performans yönetimi değildir. Misyon ve strateji arasında bir köprü vazifesi

⁵² Chan, a.g.k., s. 213

gören, örgütü belirlediği stratejisine yöneticisiyle, personeliyle bir takım olarak odaklanmasını sağlayan, amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini kolaylaştıran, hedeflerin gerçekleşmesini engelleyici unsurlara karşı koyan, bu unsurları ortadan kaldırılmasına yardım eden, örgüt ve birey amaçlarını ve çalışmalarını birleştiren, değişim ve ilerleme için gerekli, değerli bir yönetim aracıdır.

VBK'nin geçici bir heves olmadığı bir gerçektir. Özellikle yeniden yapılanma çalışmalarının hızla ve yoğun bir şekilde devam ettiği günümüzde hem kamu sektörü için hem özel sektör için VBK uygulanması yararlı bir modeldir. Çünkü örgütlerin her yönden değerlendirilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca örgütlerin hem somut hem de soyut pek çok unsurdan meydana geldikleri gerçeğini hatırlatarak, bütüncül bir anlayışı içerisinde stratejilerin belirlenmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi üzerinde durmaktadır.

Böylece sadece verimlilik, etkinlik değil kalite, tutarlılık ve süreklilik de önem kazanacaktır. Örgütte işlerin nasıl daha iyi yapılacağı esas olacaktır. Yurttaşların memnuniyetlerin artırılmasıyla yönetime güvenleri de artacaktır. Bilgi tek yönlü güç için değil, paylaşmak için kullanılacaktır. Yapılan hatalar düzeltilebilecek, başarılar da kolaylıkla tespit edilecek ve ödüllendirilecektir. Çalışanların memnuniyetleri de dikkate alınacak, kişisel özellikleri ile değil, yaptıkları işler ile değerlendirilecektir. Kısaca hem kamu sektörü hem de özel sektörde yer alan örgütlerin VBK'ni uygulamaları pek çok yararı beraberinde getirecektir.

Kaynakça

- Barutçugil, İsmet, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- Butler, Alan a.d., “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 2, 1997, pp. 242-253.
- Chan, Yee-Ching Lilian, “Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards, A Survey of Municipal Governments in the USA and Canada”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, No. 3, 2004, pp. 204-221.
- Curtis, Donald, “Performance Management for Participatory Democracy: Thoughts on the Transformation Process in South African Local Government”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 3, 1999, pp. 260-272.
- Çevik, H. Hüseyin, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2001.
- Çukurçayır, M. Akif/H. Tuğba Eroğlu, “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi”, *Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi*, (Der. M. Akif Çukurçayır), Çizgi Kitabevi, Konya, 2003, ss. 227-256.
- Edwards, James “ERP Balanced Scorecard and It: How Do They Fit Together?”, *Journal of Corporate Accounting & Finance*, John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Erdumlu, Güngör, *Belediyelerde Performans Ölçülmesi*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, Ankara, 1996.
- Estis, Aaron E., “The Balanced Scorecard- Applying a Private Sector Technique to the Public Sector”, *Conference of the Association for Public Policy Analysis and Management*, Grant Hyatt, Newyork, 1998.
- Falay, Nihat, “Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi”, <http://www.tesev.org.tr>, (16.06.2004)
- Ghobadian, Abby/John Ashworth, “Performance Measurement in Local Government-Concept and Practice”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, No. 5, 1994, pp. 35-51.
- Hegenisch, Ariane/Henrik Holt Larsen, “Performance Management, Decentralization and Management Development: Local Government in Europe”, *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 2, 1996, pp. 6-23.

- Jobnsen*, Age, “Balanced Scorecard: Theoretical Perspectives and Public Management Implications”, *Managerial Auditing Journal*, 16/6, 2001, pp. 319-330.
- Kanji*, Gopal K./Patricia Moura E Sá, “Kanji’s Business Scorecard”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7-8, 2001, pp. 898-905.
- Kaplan*, Robert S./David P. Norton, *Balanced Scorecard*, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Kaplan*, Robert S./David P. Norton, “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, No. 2, June 2001, pp. 147-160.
- Kaplan*, Robert S./David P. Norton, “The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance”, <http://www.sandbox.co.za/downloads/Balanced%20Scorecard%20Kaplan%20and%20Norton.pdf>, (23.02.2003)
- Keleş*, Ruşen, *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul, 2000.
- KGSt*, *Das Neue Steuerungsmodell*, Begründung, Konturen, Umsetzung, Bericht Nr. 5, Köln, 1993.
- Kloot*, Louise/Johm Martin, “Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government”, *Management Accounting Research*, 11, 2000, pp. 231-251.
- König*, Suzanne/Mette Rehling, *Zur Übertragbarkeit Balanced Scorecard auf ein zukunftsgerichtetes Personalmanagement der öffentlichen Verwaltung*, Carl von Ossietzky Universitaet Oldenburg Institut BWL1, Oldenburg, 2002.
- Maliye Bakanlığı*, *Kamu Denetiminin Yeniden Yapılandırılması*, Ankara, 2003.
- Norreklit*, Hane, “The Balanced Scorecard: What is the Score? A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard”, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003.
- Örnek*, Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, ss. 255-277.
- Rohm*, Howard, “Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard: Nine Steps To Success”, www.balancedscorecard.org, (17.09.2004)
- Sayıştay Başkanlığı*, *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*, Sayıştay Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2003.
- Scherer*, A. Georg/J. Michael Art, “Strategische Steuerung und Balanced Scorecard”, Bundesverwaltungsamt, *INFO 1694*, Juli, 2002.
- Tamer*, Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001.
- Tekeli*, İlhan, *Modernite Aşılırken Siyaset*, İmge Kitabevi, Ankara, 1999.

- Walker*, Garrett,/J. Rondall MacDonald, “Designing and Implementing an HR Scorecard”, *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 4, 2001, pp. 365-377.
- Wisniewski*, Mik M./Snjolfur Olafsson, “Developing Balanced Scorecards in Local Authorities: A Comparison of Experience”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 7, 2004, pp. 602-610.
- Yeung*, Arthur/Bab Berman, “Adding Value Through Human Resources: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 1997, pp. 321-335.

Web Adresleri

- <http://ekutup.dpt.gov.tr>, (12.06.2004)
- www.balancedscorecard.org, (23.01.2002)
- www.basbakanlik.gov.tr, (03.12.2003)
- www.cbsol.co.za, (02.09.2002)
- www.mahallidareler.gov.tr, (15.07.2004)