

Yerel yönetimlere uyarlanmış dengeli sonuç kartı uygulaması ve Küçükçekmece Belediyesi örneği

Application of balanced results card adapted to local governments and Küçükçekmece municipality example

Nesrin Başpınar¹



Turgay İkier²



Naciye Kaya³



1 Dr., Küçükçekmece Belediyesi, TÜRKİYE, e-mail: n.baspinar@kucukcekmece.bel.tr

2 Küçükçekmece Belediyesi, TÜRKİYE, e-mail: t.ikier@kucukcekmece.bel.tr

3 Dr., Adalar Belediyesi, TÜRKİYE, e-mail: naciyekaya88@gmail.com

Öz

İyi bir performans denetiminin, kamu hizmetlerinde hesap verebilirliği ve vatandaşın belediyeye olan güvenini arttırdığı bilinmektedir. Bu nedenle Dengeli Sonuç Kartı uygulaması, özellikle işletmelerde performansı ölçmede etkinliği ispatlanmış bir uygulama yöntemi olarak görülmektedir. Fakat yerel yönetimlerde bilinirliği çok azdır. Bu araştırmanın tüm yerel yerel yönetimlere ışık tutacak bir çalışma olacağı ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliğinin artacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda; "Küçükçekmece Belediyesi Performans Karnesi" ortaya çıkartılmıştır. Dengeli Sonuç Kartında yer alan boyutların belediyelerin belirlemiş oldukları stratejik alanlara denk geldiği ve performans yönetimi konusunda belediyelerin Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını yaptıklarını fakat uyguladıklarının farkında olmadıkları gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: stratejik yönetim, performans ölçümü, performans yönetimi, dengeli sonuç kartı

Jel kodları: M1,L21,P47

Abstract

It is known that a good performance audit increases accountability in public services and the trust of citizens in the municipality. For this reason, the Balanced Scorecard application is seen as an application method with proven effectiveness in measuring performance, especially in enterprises. However, its awareness in local governments is very low. It is thought that this research will be a work that will shed light on all local local governments and its applicability in local governments will increase.

As a result of the study; Küçükçekmece Municipality Performance Report Card (Balance Scorecard) was prepared. In addition, it was observed that the dimensions in the Balanced Scorecard correspond to the strategic areas determined by the municipalities and that the municipalities have implemented the Balanced Scorecard for performance management, but they are not aware that they have implemented it.

Keywords: strategic management, performance measurement, performance management, balanced scorecard.

Jel codes: M1,L21,P47

1. GİRİŞ

Ülkemizde "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile kamu idarelerine Stratejik Plan ve Performans Programı hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Stratejik Plan ve Performans Programları aracılığı ile kamuda performans ölçümü uygulamaları başlatılmıştır. Performans ölçümü kavramı en kısa ifade ile stratejilerin etkinliği ve faaliyetlerin verimliliği olarak ifade edilse de sadece performans göstergelerini kullanarak örgütün genel performansını sağlamada yeterli olmamakta, kamu performansı için 'etki' kavramının diğer tüm unsurlarla bütünleşmesi gerekmektedir. Yerel yönetimler hizmet üreten kuruluşlar olduğu için karlılığın değil de etkinliğin ölçülmesi esastır. Bu nedenle performansı ölçmede kullanılan hedeflerin ölçülebilir olması esastır. Aynı zamanda güvenilir ve ulaşılabilir olması ve bütçeyle ilişkilendirmesi gerekmektedir. Yani sonuç göstergelerinin raporlanması aşamasında hedeflenen göstergelerle sonuçlarının kıyaslanması ve gerekli tedbirlerin alınması performans yönetiminde başarıyı ortaya koymaktadır. Stratejik Plan'da belirlenen hedeflerin yıllık ölçekte planlanması ya da yeni hedefler eklenmesi ile önceki süreçlerin devam etmesi sağlanır. Bu sayede birimler geçmiş performans programlarındaki hedefleri ve sonuçları görerek bir sonraki yıl için yeni süreçler belirleyerek takibini gerçekleştirirler. Kurumun amaç ve hedefleri, stratejik plandan çekilerek, her bir amaç ve hedefin performans hedefleri belirlenir. Bu performans hedefleri belirlenirken, birimler personel çalışma sürelerini girerek işçilik hesaplaması da yapabilmektedir. Faaliyetlere bağlı bütçeler girilerek sistem tarafından otomatik gider bütçesi hesaplaması yapılmaktadır.

2. PERFORMANS YÖNETİMİNDE SEKİZ BASİT ADIM UYGULAMASI

Kurumsal performans yönetiminde 8 basit adım uygulamasının yapılmasına önemle dikkat edilmelidir. Bu adımlar sıralanacak olursa;

- 1. İş stratejisi geliştirmek ve tasfiye etmek:** Stratejik olarak neyi ölçeceğimizi bilmek için misyon ve vizyonun belirlenmesi gerekmektedir. Her birimin stratejisi ve hedefi, kendi misyon ve başarı kriterine sahip olup aynı zamanda genel kapsamdaki şirket stratejisiyle aynı çizgide olmalıdır. Her bir birim için hesaplanabilir/sayılarla dökülebilir hedeflerin içinde olduğu, net bir şirket stratejisi seçerek işe başlanmalı ve kendi hedefini, kurumun genel stratejisiyle bağdaştırabilmelidir. Kurumsal hedefe ör-

nek olarak "geliri arttırma" verilebilir.

- 2. Başarı kriterlerini etkileyecek faktörleri belirlemek:** Örneğin "geliri arttırma" için "satış yönetimi desteği" başarıyı etkileyecek bir faktör olabilir.
- 3. Stratejik yönetim hedeflerini belirlemek ve ölçmek:** Kurumun amaçları ve vizyonunu gerçekleştirmek için atacağı adımlar stratejik hedefler olarak belirlenebilir. Aynı örnekten devam edersek, "yurtdışındaki satışları arttırmak" stratejik bir hedef olabilir.
- 4. Anahtar performans göstergelerini belirlemek:** Kurumlar stratejilerinden sonra anahtar performans göstergelerini belirleyerek kurumun performansının, stratejiye hizmet edip etmediğini tespit eder. Anahtar performans göstergeleri ürüne ya da projeye dair kuruma bir öngörü sağlayan ölçüm ya da ölçümler kombinasyonudur: "Bu kombinasyon üç başlıkta incelenebilir"; Başarı, Gelişim ve Analiz.
- 5. Bir ölçülebilir sistem yaratmak:** Kurumlar ölçülebilir sistem yaratarak, ellerindeki verileri kullanmama riskini azaltmalıdır. Ölçüm, hedefe ulaşma yolundaki soruların cevabıdır.
- 6. Süreçleri düzenli olarak geliştirmeye devam etmek:** Sizi hedeften saptıran sürecin bölümlerini geliştirmeli ve sorunları çözmek için farklı metotlar kullanılmalı; Six Sigma ve Lean Sigma gibi. Anahtar performans göstergeleri, stratejik süreç planlama ile bulanabilecek hem dış hem iç etkenlerdir. Bunlar, stratejik planlama ve performans ölçüm sistemi arasında yer alan önemli bağlantılardır.
- 7. Kurumun aldığı riskleri öncelik sırasına koymak:** Belirlediğimiz stratejik yönetimin risklerini ve hedefe ulaşamamanın riskini yönetebilmeliyiz. Hedefe ulaşamama olasılığını minimize etmek ve sistematik olarak uygun maliyetli seçimler yapmak için risk yönetimi uygulamalıyız.
- 8. Sonuç kartı temelli kararlar almak:** Sonuç Kartı yöntemi, performans ölçümünü ileriye dönük olarak otomatik bir boyutta gerçekleştirme, yönetim kademelerini alt birimlere organik bağlayarak, kurumun misyon ve stratejisini yorumlama imkanı sağlar. Bu yöntem, etkili ve verimli yönetimin önemli bileşenlerindedir. (Raynus, 2019)

Tablo 1. Dengeli Sonuç Kartı Örneği

DENGELİ SONUÇ KARTI ÖRNEĞİ				
Stratejik Amaçlar	Performans Ölçütleri	Yapılması Gerekenler	Hedef Performans	Gerçekleşen Performans
Finansal Boyut				
İşletmenin Değerini Arttırmak	Verimlilikten Kaynaklanan Kar Artışı	Maliyetleri ve kullanılmayan kapasiteyi yönetmek	2.000.000 USD	2.100.000 USD
	Büyümekten Kaynaklanan Kar Artışı	Müşteri ilişkilerini güçlendirmek	3.000.000 USD	3.420.000 USD
	Gelir Artış	Müşteri ilişkilerini güçlendirmek	6%	6,48%
Müşteri Boyutu				
Pazar Payını Büyütmek	Belirlenen bölümün Pazar payını arttırmak	Müşterilerin Muhtemel gereksinimlerini belirlemek	6%	7%
	Yeni Müşteriler	Yeni Müşteri Bölümleri hedeflemek	1	1
Müşteri Memnuniyetini arttırmak	Müşteri Memnuniyeti araştırması	Satış birimlerinde müşteri odaklılığını arttırmak	Müşterilerin %90'nın en iyi iki notu vermesi	Müşterilerin %87'i en iyi iki notu vermiştir.
Süreçler Boyutu				
Üretim kalitesini ve verimliliği arttırmak	Verim	Sorunların kaynağını bulmak ve kaliteyi arttırmak	78%	79,50%
Müşteriye teslimat süresini azaltmak	Sipariş teslimat süresi	Sipariş teslimat sürelerini düzenlemek	30 gün	30 gün
Belirlenmiş sipariş zamanına uyum göstermek	Zamanında teslimat	Sipariş teslimat işlemini düzenlemek	92%	90%
Süreçleri Geliştirmek	Üretim süreçlerinde gerçekleşen önemli gelişme sayısı	Süreçleri değiştirmek için üretimden ve satıştan ar-ge birimleri kurmak	5	5
Üretim yetenekleri geliştirmek	Gelişmiş Kontrol Sistemlerinin olduğu süreçlerin oranı	Gelişmiş kontrol sistemleri oluşturmak için ar-ge birimleri kurmak	75%	75%
Öğrenme ve Gelişme Boyutu				
Çalışanlar ile kurumun amaçlarını aynı yöne yönlendirmek	Çalışan memnuniyeti araştırması	Takım çalışmasını teşvik etmek için çalışanların katılımını sağlamak	Çalışanların %80'nin en iyi iki notu vermesi	Çalışanların %88'i en iyi iki notu vermiştir
Yetenekleri Geliştirmek	Süreçlerde iyileştirilen çalışan sayısı	Çalışan eğitim programları yapmak	90%	92%
Çalışanlara Yetki vermek	Yönetim süreçlerinde yetki verilen çalışan sayısı	Yetkililerin karar verici gibi değil de yönlendirici gibi davranması	85%	90%
Bilgi işlem yeteneklerini geliştirmek	Zamanında geri-besleme alınan üretim süreçlerinin sayısı	Bilgi toplama işlevini geliştirmek	80%	80%

Kaynak: Charles Horngen, Srikant Datar, George Foster, "Cost Accounting: A Managerial Emphasis", Prentice Hall, 2003, s.450.

3. DENGELİ SONUÇ KARTI UYGULAMASI İLE İLGİLİ TANIMLAMALAR

Üst yöneticiler, kurumun vizyonu ve stratejileri doğrultusunda, hedefler ve ölçüm kriterleri belirleyerek bir performans değerlendirme sistemi olan "Dengeli Sonuç Kartı" sistemini oluşturmaktadır. Yani performans verilerinin ne olacağı, hangi aralıklarla nasıl toplanacağını önceden belirlenerek, üst yöneticiye sunulduğu sisteme Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard) denmektedir.

Performans yönetimi ile ilgili kar amaçlı kısa vadeli finansal ölçütlerin yetersiz olduğu ve performans ölçütlerinin belirlenirken finansal olmayan alanları da

içermesi gerektiği belirtilmiştir (Johnson & Kaplan, 1991). Kaplan ve Norton çalışmalarında; Dengeli Sonuç Kartı'nın (balance scorecard) finansal boyut, süreçler boyutu, müşteri boyutu ile öğrenme ve gelişme olmak üzere dört boyuttan oluştuğu ortaya koymuştur (Kaplan & Norton, 1992). 1996 yılında ise Dengeli Sonuç Kartı'nın ilk örneğini oluşturmuştur (Kaplan & Norton, 1996). Kaplan ve Norton tarafından yayınlanan The Balanced Scorecard kitabından sonra Fortune'da yayınlanan 1000'e yakın kurumda uygulanmıştır (Niven, 2003, s. 23). 2003 yılında ise Charles ve Srikant tarafından Tablo 1'deki Dengeli Sonuç Kartı örneği Performans ölçütleri ile ortaya konulmuştur.

Yukarıdaki Tablo 1 (Horngen, Datar, & Foster, 2003)

örneğinde görüleceği üzere Stratejik hedeflere ulaşmak için belirlenmiş 12 stratejik amaç ve amaca ulaşım ulaşılmadığını ölçmek için 15 performans ölçütü ile her bir performans ölçütü için belirlenmiş bir hedef bulunmaktadır. Tablo 1’i aşağıda belirtilen açıklamalarla özetleyebiliriz:

4. PERFORMANS YÖNETİMİNİN YASAL ALTYAPISI

Türkiye’de performans yönetimini geliştirme çalışmaları 2003 tarihli ve 25326 sayılı resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde yürütülmektedir. Tüm kamu kurumlarında düzenlemeleri hedef alan performans yönetimi süreci için, Stratejik Planlama, Performans Esaslı Bütçeleme ile performans raporlama süreçlerini içeren düzenlemeler yapılmıştır. (Efe, 2012)

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun “Stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe” başlıklı Madde 9- “Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların politikalar, kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenir.” Şeklinde düzenlenmiş olup, hüküm altına alınmıştır. (5018 sayılı Kanun)

5. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA ADIMLARI

Stratejik Plan çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için Stratejik Plan dönemi sonunda ulaşılması istenilen amaç ve hedefler ile bunlara ulaşırken kullanılacak olan kaynakların birbiriyle örtüştürülmesi gerektiği gibi, ihtiyaç analizleri sonucunda ortaya çıkan alanlara daha fazla öncelik verilmelidir.

Belediyeler yerel seçimler yapıldıktan sonra gelecek beş yıllarını planladıkları stratejik planlarını hazırlarlar. Stratejik planlar hazırlanırken belli adımların yerine getirilmesi gerekmektedir.

- Bunların başında kurumun mevcut durum analizi

zi yapması gelmektedir. Kurum fiziki, ekonomik ve insan kaynakları altyapısını gözden geçirmeli, faaliyet alanları ve ürün hizmetleri ile ilgili çalışmalar yapmalıdır. Bunun yanında paydaş analizleri ve GZFT (Güçlü-Zayıf, Fırsat-Tehdit) analizleri yaparak katılımı sağlayabilmelidir.

- Bundan sonraki aşamada ise beş yılın sonunda ulaşmayı hedeflediği vizyonu ve o vizyona ulaşmasını sağlayacak misyon, stratejik amaç ve stratejik hedefler ile stratejilerini belirlemelidir.
- Stratejik plandan sonra yıllık performans programları hazırlanmalı, yıllık performans programları ile stratejik plan ve bütçe arasındaki bağ oluşturulmalıdır. Performans programları gelecek bir yıl içinde hedeflere ulaşmak için yıllık performans hedeflerinin belirlendiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için faaliyet, projelerin ve performans hedeflerini ölçmek için performans göstergelinin kullanıldığı programlardır. Performans programları hazırlanırken hükümet planları ve programlar da dikkate alınmalıdır. Performans döneminin başladığı 01 Ocak itibarı ile üst yönetime üç aylık performans izleme ve değerlendirme raporları sunulmaktadır. Bu raporlar ilgili harcama birimlerinin gerçekleştirmiş oldukları performans gösterge gerçekleştirmeleri dikkate alınarak hazırlanmaktadır. Üst yönetici harcama birimlerinin performansını izleme raporunda görmek ve başarısız gözükken ve yılsonunda ulaşamayacak hedefler için önceden tedbir alabilmektedir.
- Bir yılın sonunda performans programında planlanan hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını ölçmek ve daha sonra da değerlendirmeleri yapmak üzere ilgili yıl için faaliyet raporu hazırlanmaktadır.
- Faaliyet raporları üst yöneticilerin hesap vermesini sağlayan şeffaflık gereği hazırlanmış olan raporlardır. Birim içinde kurumun harcamış olduğu mali kaynaklar ve insan kaynağı ile fiziki kaynakların tamamı faaliyet raporlarında gösterilmektedir. Faaliyet raporlarında harcama birimlerinin yapmış olduğu tüm faaliyetlerin detayları ve açıklamaları ile performans değerlendirmeleri yer almaktadır.

6. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Belediyeler açısından performans yönetimi kavramı; kurumun, bireyler ve gruplar üzerinde hem fikir olunan stratejilerin, amaç ve hedeflerinin planlamasıdır. Sistemsel olarak bu amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının performans hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için göstergeler aracılığıyla ölçülmesi, çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi gerekir. Geri bildirim yapılarak performansın geliştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekir. Sonuç olarak performans

yönetimi uygulanması, yüksek performansın ödüllendirilmesi süreçlerini de içine alan bütüncül bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir (Yılmaz, 2019).

Performans yönetiminin etkili olabilmesi için kurum kaynaklarının tamamını (insan kaynağı , bütçe, fiziki kaynaklar) kapsamaya gerekmektedir. Yine kurumun, performans ölçümünden istedikleri faydayı sağlayabilmeleri için; kurumun hedefleri ile uyumlu ve elde edilen performans çıktı sonuçlarının da güvenilir olması gerekmektedir.

Performans Yönetiminin birer parçası olan performans ölçümü ve performans değerlendirmesi birbirini tamamlamakla birlikte iki ayrı araçtır. Performans ölçümü, kamu hizmetlerinin sunulmasında ve faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan girdi, çıktı, kalite, verimlilik ve sonuçlarla ilgili göstergelere ilişkin bilgiler vermekte, amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına odaklanmaktadır. Performans değerlendirmesi ise, mevcut durumu belirleme, amaç ve hedefleri saptama, misyon oluşturma, performans göstergelerini oluşturma, ölçme ve değerlendirmedir. Diğer bir ifade ile amaç ve hedeflere ilişkin bilgilerin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, bulguların yorumlanması, başarı veya başarısızlığın arkasındaki nedenlerin araştırılması, alternatiflere ilişkin tavsiye ve görüşleri kapsamaktadır.

Performans değerlendirmesinin temel amacı, kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasında etkinliğin artırılmasını sağlamaktır. Performans ölçümü ve performans değerlendirmesinin ortak amacı ise hizmet sunumu ve programların etkililiğinin artırılmasına yönelik kaynak tahsisi sağlamaktır. Öte yandan performans ölçümü, yönetime karşı uyarıcı bir sistem olup, kamuoyuna karşı da hesap verebilirliği artırıcı bir araç olarak hizmet etmektedir.

Performans ölçümü, kamusal hizmetlerin kalitesinin artırılmasında büyük role sahiptir. Kamusal hizmetlerin sunumunda etkin rol oynayan personelin bireysel performansının ölçülmesi, performans ölçümü sayesinde yapılabilmektedir. Personelin bireysel performans ölçümlerinin başarı ya da başarısızlığının altında farklı etmenler yatmaktadır. Bunlar; eğer personel kendi uzmanlık alanı ile ilgili bir yerde çalıştırılmıyorsa ya da çalıştığı alanda yeterince eğitim almamışsa, performansının düşük çıkma nedenleri olarak görülebilir. Kamusal hizmetlerde çalışan personellerin, çalışmış olduğu alan ve sorumlu olduğu mevzuat konusunda gerekli eğitimleri almış olmaları, bireysel performanslarının yüksek çıkmasına yol açabilir Bu da kamusal hizmetlerin kalitesine etki ederek kamusal hizmet alanların memnuniyet düzeyinin yüksek olmasına katkı sağlar.

Belediyeler de diğer tüm kamu kuruluşları gibi performans ölçümü yapma konusunda sorumludurlar. Bu sorumluluk ilgili mevzuatlarda belirtilmiştir.

7. KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ 2017 YILI PERFORMANS SONUÇLARININ ÖLÇÜLMESİ

Performans sonuçlarının ölçülmesi için; bir yılın sonunda ulaşılması planlanan performans hedefleri, faaliyet ve projeler ile bütçeleri, hedeflerin ne oranda gerçekleştiğini ölçmek için kullanılan performans göstergeleri kullanılmaktadır. “Küçükçekmece Belediyesi Performans Ölçümü” için web tabanlı otomasyon sistemi Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Web tabanlı Strateji Geliştirme Bilgi Sistemi üzerinde performans ölçümü en etkili şekilde tasarlanmış ve ilgili mevzuatlar dikkate alınarak hukuki bir boşluğun kalmasının önüne geçilmiştir. (<https://kucukcekmece.istanbul>)

Strateji Geliştirme Bilgi Sistemi üzerinden performans ölçümü şu şekilde yapılmaktadır;

1. Harcama birimlerinin beş yıl boyunca sorumlu olacağı stratejik alanlar, stratejik amaçlar ve stratejik hedefler Strateji Geliştirme Bilgi Sistemi'nden otomatik olarak çekilmektedir. Gelecek bir yıl için hazırlanacak olan performans programında yer alacak olan performans hedefleri stratejik amaç ve stratejik hedeflerle ilişkilendirilmektedir.
2. Performans hedeflerini gerçekleştirmek için faaliyet ve projeler belirlenmekte ve bu faaliyet ve projeleri yerine getirmek için kaynak tahsisi yapılmaktadır. Faaliyet ve projeleri hangi düzeyde gerçekleştirdiğimizi ölçmek için performans göstergeleri belirlenmektedir.

Küçükçekmece Belediyesinin Stratejik Alan ve Stratejik Amaçlarının gösterildiği tablo aşağıda gösterilmiştir (Tablo 2)

Tablo 2. 2015-2019 Yılları Stratejik Alan ve Stratejik Amaçlara İlişkin Tablo

“KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ STRATEJİK ALAN VE STRATEJİK AMAÇLARI”	
Stratejik Alan 1	İmar Ve Şehircilik
Stratejik Amaç 1	İlçenin modern, sosyal, ekonomik ve fiziksel gelişimine yön vererek yaşam kalitesi yüksek, güvenli, estetik sürdürülebilir bir ilçe mimarisinin oluşumuna katkı sağlamak
Stratejik Alan 2	Çevre Ve Temizlik Hizmetleri
Stratejik Amaç 2	Sağlıklı yaşam alanları olan, ekolojik dengenin korunduğu, yüksek çevre standartlarına sahip, sürdürülebilir ve özgün bir çevre oluşturmak
Stratejik Amaç 3	Ekolojik dengeyi bozacak kirlilikleri etkin ve çağdaş yöntemlerle ortadan kaldırarak yaşanabilir, temiz bir ilçe oluşturmak
Stratejik Alan 3	Kültür Hizmetleri
Stratejik Amaç 4	İlçenin kültür, spor, eğitim, sanat ve sosyal alanlarının zenginleştirilmesine katkı sunarak yaşam kalitesini yükseltmek
Stratejik Alan 4	Sosyal Belediyecilik
Stratejik Amaç 5	Birlik ve dayanışma ruhuyla, sosyal hizmetleri çok yönlü ve etkin hale getirerek vatandaşların sosyal yaşamının desteklenmesine katkı sunmak
Stratejik Alan 5	İlçe ve Toplum Düzeni
Stratejik Amaç 6	Düzenli, sağlıklı, huzur ve esenlik dolu, hijyeni esas alan, yaşanılabilir bir ilçe için etkin ve verimli denetim sunmak
Stratejik Alan 7	Afet Yönetimi
Stratejik Amaç 7	Afet bilinci ve yönetimini geliştirerek, afetle mücadele kapasitesini artırmak
Stratejik Alan 8	Sağlık Hizmetleri
Stratejik Amaç 8	İlçede yaşayan her bir canlının sağlık standartlarının yükseltilmesine katkı sunmak
Stratejik Alan 9	Kurumsal Gelişim Ve Kapasite Yönetimi
Stratejik Amaç 9	"Önce insan" anlayışı ile verimli, kaliteli ve etkin personel politikası geliştirerek sunulan hizmet kalitesini yükseltmek
Stratejik Amaç 10	Yenilikçi ve araştırmacı yöntemlerle mali kaynaklarımızı ve varlıklarımızı etkin, verimli ve hesap verebilir bir anlayışla yönetmek
Stratejik Amaç 11	Modern çağın gereklerine uyum sağlayarak kurumun ve ilgili paydaşların bilgi, iletişim ve lojistik hizmetlerden en verimli şekilde yararlanmasını sağlamak
Stratejik Amaç 12	"Etkin denetim mekanizmaları yoluyla kurumsal karar ve süreçlerin hukukun temel ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamak (mevzuat)"
Stratejik Amaç 13	Vatandaş memnuniyetini esas alan, güler yüzlü, modern bir anlayışla, paydaşlarla işbirliği içerisinde kurumun ve ilçenin görünürlük ve bilinirliğini artırmak

Tablo 3. Kavramsal Karşılaştırma Tablosu

Kaplan ve Norton'un önerdiği Dengeli Sonuç Kartı uygulamasındaki kavramlar ile "Küçükçekmece Belediyesi'nde Kullanılan Dengeli Sonuç Kartı" Uygulamasının Kavramsal Karşılaştırması						
Boyutlar	Amaçlar	Ölçütler	Yapılması Gerekenler	Hedef Performans	Gerçekleşen Performans	Dengeli Sonuç Kartı (Balance Scorecard)
Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar	Performans Hedefi	Performans Göstergeleri	Performans Gösterge Hedefi	Performans Gösterge Gerçekleşmesi	"Küçükçekmece Belediyesi Dengeli Sonuç Kartı"

Not: Tablo'3 de Dengeli Sonuç Kartı uygulamasına göre ve Küçükçekmece Belediyesi'nin performans yönetimi alanında kullanmış oldukları kavramların karşılaştırması gösterilmiştir.

Tablo 4. "Küçükçekmece Belediyesi Dengeli Sonuç Kartı Örneği"

DENGELİ SONUÇ KARTI ÖRNEĞİ					
Boyutlar	Amaçlar	Ölçütler	Yapılması Gerekenler	Hedef Performans	Gerçekleşen Performans
Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar	Performans Hedefi	Performans Göstergeleri	Performans Gösterge Hedefi	Performans Gösterge Gerçekleşmesi
İmar ve Şehircilik	İlçenin modern, sosyal, ekonomik ve fiziksel gelişimine yön vererek yaşam kalitesi yüksek, güvenli, estetik sürdürülebilir bir ilçe mimarisinin oluşumuna katkı sağlamak	Yağmur suyu şebekesini geliştirilerek ilçedeki su taşkınlarını önlemek	Yapımı gerçekleşen yağmur suyu kanal uzunluğu	2000	3850
		İlçemizdeki mevcut yolları iyileştirilerek erişilebilirliği ve ulaşım konforunu artırmak	Yol bakım onanım eksikliklerinin tamamlanma oranı	100	90,99
		Trafik işaretlerini düzenleyerek trafik akışını rahatlatmak	Takılan tabela sayısı	750	900
Boyutlar	Amaçlar	Ölçütler	Yapılması Gerekenler	Hedef Performans	Gerçekleşen Performans
Stratejik Alanlar	Stratejik Amaçlar	Performans Hedefi	Performans Göstergeleri	Performans Gösterge Hedefi	Performans Gösterge Gerçekleşmesi
Çevre ve Temizlik Hizmetleri	Sağlıklı yaşam alanları olan, ekolojik dengenin korunduğu, yüksek çevre standartlarına sahip, sürdürülebilir ve özgün bir çevre oluşturmak	Otomasyon sistemi ve LED aydınlatma sistemiyle tasarruf sağlamak	Otomasyon sistemi kurulan park sayısı	1	2
		Kişi başına düşen yeşil alan miktarını artırmak ve sürekliliğini sağlamak	Dikilen ağaç âdeti	7000	9132
		Temizlik faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlamak	Vatandaş memnuniyet oranı	77	77
Kültür Hizmetleri	İlçemizin, kültür, spor, eğitim, sanat ve sosyal alanlarının zenginleştirilmesine katkı sunarak insanımızın hayat standartlarını yükseltmek.	Çocuk, genç ve yetişkinlerin sürekli gelişimlerini esas alarak tüm ilçe halkını eğitim etkinlikleriyle buluşturmak	Yapılan seminer ve konferans sayısı	119	119
		Vatandaşların kişisel gelişimlerini temel hayat beceri eğitimleri ile destekleyerek geliştirmek.	Bilgi evlerinde kurulan temel hayat becerileri atölyesi sayısı	10	13
		İlçe halkının kültür-sanat etkinliklerine katılımını artırmak	İlçe halkının kültür-sanat etkinliklerine katılım oranı	32	43

Not: Tablo 4'de Küçükçekmece Belediyesi'nin sunmuş olduğu hizmet alanları ve bu alanlarda performans yönetimi konusunda yaptığı çalışmalarla ilgili örnekler yer almaktadır.

Performans programı hazırlanırken ağırlıklı olarak çıktı, sonuç, verimlilik, kalite göstergeleri kullanılmaktadır. Bundaki amaç bütçenin ağırlıklı olarak kullanıldığı işler ile kurumsal kaliteyi arttıracak işlere yoğunlaşmaktır.

8. KÜÇÜKÇEKMECE BELEDİYESİ 2017 YILI PERFORMANS SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2017 yılı itibari ile Küçükçekmece Belediyesince gerçekleştirilmesi hedeflenen 419 göstergenin 342 tanesi yani %81'inin gerçekleşmesi; hedeflerinin %85 ve üstü olarak sonuçlanmıştır. Kurumsal göstergelerden 25 tanesi iyi, 29 gösterge orta, 5 tanesi zayıf, 18 tanesi ise çok zayıf olarak sonuçlanmıştır (Tablo 5).

İstanbul İli Küçükçekmece Belediyesi'nin "Stratejik Plan" da yer alan Stratejik Amaçlarının 2017 yılı itibari ile yıllık hedeflerinin gerçekleşme oranları değerlendirildiğinde (Tablo 6);

- "İlçenin çağdaş, sosyo ekonomik ve fiziksel gelişimine yön vererek, yaşam kalitesi yüksek, güvenli, estetik sürdürülebilir bir ilçe mimarisinin oluşumuna katkı sağlamak" Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017 yılında toplam 46 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %72'si yani 33 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 4 amaç iyi, 4 amaç orta ve 5 amaç çok zayıf olarak gerçekleşmiştir. Sonuç itibariyle bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 41 tanesi yani %90'ı orta ve ortanın üstünde değerlere ulaşmış olup, 5 gösterge yani %10'luk bir bölümü gerçekleşme hedefine ulaşmada zayıf kalmıştır.
- "Sağlıklı yaşam alanları olan, ekolojik dengenin korunduğu, yüksek çevre standartlarına sahip, sürdürülebilir ve özgün bir çevre oluşturmak" Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017

Tablo 5. Performans Göstergeleri Başarı Düzeyi Değerlendirme Sistemi

PERFORMANS GÖSTERGELERİ BAŞARI DÜZEYİ DEĞERLENDİRME SİSTEMİ			
GERÇEKLEŞME ORAN ARALIĞI	KATEGORİ RENK KODU	GÖSTERGE SAYILARI	
%85 ve üstü	Çok İyi	342	81%
%70-%84	İyi	25	6%
%55-%69	Orta	29	7%
%45-%54	Zayıf	5	1%
%0-%44	Çok Zayıf	18	5%
TOPLAM		419	100%

yılında toplam 18 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %72'si yani 13 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 1 amaç iyi, 1 amaç orta ve 3 amaç çok zayıf olarak gerçekleşmiştir. Sonuç itibariyle bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 15 tanesi yani %84'ü orta ve ortanın üstünde değerlere ulaşmış olup, 3 gösterge yani %16'luk bir bölümü gerçekleşme hedefine ulaşmada zayıf kalmıştır.

Tablo 6. Stratejik Amaçlara Göre Göstergelerin Başarı Düzeyi Değerlendirme Tablosu

STRATEJİK AMAÇLARA GÖRE GÖSTERGELERİN BAŞARI DÜZEYİ DEĞERLENDİRME TABLOSU																											
Kategori Renk Kodu	SA1		SA2		SA3		SA4		SA5		SA6		SA7		SA8		SA9		SA10		SA11		SA12		SA13		
	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	Ade t	%	
Çok İyi	33	72	13	72	8	72,73	42	91	28	80	15	78,95	15	100	12	70,59	6	100	29	85,29	63	85,14	7	87,5	71	78,89	
İyi	4	9	1	6	0	0	3	7	3	8,57	2	10,53	0	0	1	5,88	0	0	1	2,94	4	5,41	0	0	6	6,67	
Orta	4	9	1	6	3	27,27	1	2	3	8,57	2	10,53	0	0	2	11,76	0	0	1	2,94	6	8,11	1	12,5	5	5,56	
Zayıf	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1,35	0	0	3	3,33	
Çok Zayıf	5	10	3	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	11,76	0	0	3	8,82	0	0	0	0	5	5,56	
Toplam	46	100%	18	100%	11	100%	46	100%	35	100%	19	100%	15	100%	17	100%	6	100%	34	100%	74	100%	8	100%	90	100%	

- “Ekolojik dengeyi bozacak kirlilikleri etkin ve çağdaş yöntemlerle ortadan kaldırarak yaşanabilir, temiz bir ilçe oluşturmak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017 yılında toplam 11 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %72,73 yani 8 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 3 amaç orta seviyede gerçekleşmiştir. İlgili amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 11 tanesi yani %100’ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olarak gerçekleşmiştir.
- “İlçenin kültür, spor, eğitim, sanat ve sosyal alanlarının zenginleştirilmesine katkı sunarak yaşam kalitesini yükseltmek” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017 yılında toplam 46 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %91’i yani 42 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 3 amaç iyi, 1 amaç orta olarak gerçekleşmiştir. Sonuç itibarıyla bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 46 tanesi yani %100’ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olarak gerçekleşmiştir.
- “Birlik, beraberlik ve dayanışma içinde, sosyal faaliyetleri çok yönlü ve etkin hale getirerek vatandaşların sosyal yaşamının desteklenmesine katkı sunmak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017 yılında 35 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %80’i yani 28 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 3 amaç iyi, 3 amaç orta, 1 amaç zayıf olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 34 tanesi yani %97,14’si orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olup 1 gösterge yani %2,86’lık bir bölümü gerçekleşme değerine ulaşmada zayıf kalmıştır.
- “Düzenli, sağlıklı, huzur ve esenlik dolu, hijyeni esas alan, yaşanılabilir bir ilçe için etkin ve verimli denetim sunmak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak; 2017 yılında toplam 19 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin %78,95’i yani 15 tanesi çok iyi olup, hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Diğer 2 amaç iyi, 2 amaç orta olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 19 tanesi yani %100’ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olup olarak gerçekleşmiştir.
- “Afet bilinci ve yönetimini geliştirerek, afetle mücadele kapasitesini artırmak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında 15 gösterge ile faaliyetler izlenmiştir. Göstergelerden %100’ü, 15 tanesi için çok iyi bir şekilde hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Nihai olarak bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 15 tanesi yani %100’ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olarak gerçekleşmiştir.
- “İlçede yaşayan bütün canlıların sağlık standartlarının yükseltilmesine katkıda bulunmak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 17 gösterge ile faaliyetler izlenmiştir. Göstergelerden %70,59’u yani 12 tanesi çok iyi bir şekilde hedeflenen değerlere ulaşılmış olup, 1 tanesi iyi, 2 tanesi orta, 2 tanesi çok zayıf olarak gerçekleşmiştir. Sonuçta bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 15 tanesi yani %88,23’i orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olup 2 gösterge de %11,76’lık bir kısımda gerçekleşme değerine ulaşmada zayıf kalmıştır.
- “Önce insan anlayışı doğrultusunda verimli, kaliteli ve etkin bir personel politikası geliştirerek sunulan hizmet kalitesini yükseltmek” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 6 gösterge ile faaliyetler izlenmiştir. Göstergelerin %100’ü yani 6 tanesi çok iyi bir şekilde hedeflenen değerlere ulaşılmıştır. Sonuçta bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 6 tanesi yani %100’ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olarak istenilen başarıyı yakalamıştır.
- “Yenilikçi ve araştırmacı yöntemlerle mali kaynaklarımızı ve varlıklarımızı etkin, verimli ve hesap verebilir bir anlayışla yönetmek” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 34 gösterge ile faaliyetler izlenmiştir. Göstergelerin %85,29’sı yani 29 tanesi çok iyi bir şekilde hedeflenen değerlere ulaşılmış olup, 1 tanesi iyi, 1 tanesi orta, 3 tanesi çok zayıf olarak gerçekleşmiştir. İlgili amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 31 tanesi yani %91,17’si orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olup 3 gösterge yani %8,82’lik bir kısmı gerçekleşme değerine ulaşmada zayıf kalmıştır.
- “Modern çağın gereklerine uyum sağlayarak kurumun ve ilgili paydaşların bilgi, iletişim ve lojistik hizmetlerden en verimli şekilde yararlanmasını sağlamak” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 74 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin 63 tanesi çok iyi bir şekilde hedeflenen değerlere ulaşılmış olup, 4 tanesi iyi, 6 tanesi orta, 1 tanesi zayıf olarak gerçekleşmiştir. Sonuçta bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 73 tanesi orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olup 1 gösterge yani %1,35’lik bir kısmı gerçekleşme değerine ulaşmada zayıf kalmıştır.
- “Etkin denetim mekanizmaları yoluyla kurumsal karar ve süreçlerin hukukun temel ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini sağlamak (mevzuat)” Stratejik amacın gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 8 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin 7 tanesi çok iyi, 1 tanesi orta olarak hedeflenen değerler yakalanmıştır. Sonuçta

bu amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 8 tanesi yani %100'ü orta ve ortanın üstünde bir değere sahip olarak gerçekleşmiştir.

- “Vatandaşların memnuniyet düzeyini öncelikli ele alan, güler yüzlü, çağdaş bir yaklaşımla, paydaşlarla iş birliği içerisinde kurumun ve ilçenin görünürlük ve bilinirliğini artırmak” Stratejik amacının gerçekleştirilmesi; 2017 yılında toplam 90 gösterge ile faaliyetler gözlemlenmiştir. Bu göstergelerin 71 tanesi çok iyi bir şekilde hedeflenen değerler yakalanmıştır. 6 tanesi iyi, 5 tanesi orta, 3 tanesi zayıf, 5 tanesi çok zayıf olarak gerçekleşmiştir. İlgili amacı gerçekleştirmek için göstergelerin 82 tanesi yani %91,12'si orta ve ortanın üstünde değerlere ulaşmıştır. %8,88'lük bir kısmı gerçekleşme değerine ulaşmada zayıf kalmıştır.

Strateji Yönetim Bilgi Sistemi üzerinden, performans gösterge girişleri yapılırken göstergenin türü kısmındaki seçim bölmesi tıklanarak, gösterge türü seçilebilmektedir. Performans göstergeleri için diğer kriterler de göstergenin ölçüm birimi, göstergenin ölçüm sıklığı, ölçüm şekli ve göstergenin izleme ya da performans göstergesi olup olmadığı ile ilgili girişler yapılarak kaydedilir. Göstergenin ölçüm şekli yedi farklı formül uygulanmaktadır. Bu formüller otomasyon sistemine tanıtılmakta ve ölçümlerin doğru yapılması sağlanmaktadır. Ölçüm şekilleri; Toplanan, sabit, ortalama, ters orantı toplanan, ters orantı sabit, ters orantı ortalama, artan oranlı olmak üzere formüle edilmektedir.

Stratejik plandan gelen orta ve uzun vadeli hedefler ile yıllık performans programından gelen performans he-

deflerini ölçmek için belirlenen performans göstergelerinin gerçekleştirmelerinin anlamlılıklarına baktığımızda, 419 göstergenin 329 tanesi yani %78,5'i anlamlı, 36 tanesi yani %9'u için hedef daha dikkatli ve doğru olarak oluşturulmalı, 10 hedef yani %2'si gerçekleşmeye göre tutarsız, 44 tanesi yani %10,5'inde ise gerçekleşme hedefi çok üzerinde olarak tamamlanmıştır. (Tablo 7)

Faaliyet ve projelerin ne oranda yerine getirildiğinin ölçmek için kullanılan performans göstergelerinin yıllık performans hedefine ne oranda etki ettiğini ölçmek için etki oranı kullanılmaktadır. Etki oranı; performans hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyet ve projelerin bütçelerini, ilgili performans göstergelerine dağıtılır. Her bir gösterge için ayrılan tutar tüm faaliyet için ayrılan tutara oranlanarak bir etki oranı çıkarılır. Bu etki oranı da yılsonunda performans programının gerçekleşme oranı ile çarpılarak performans hedefine ne kadar etki ettiği ortaya çıkmış olur.

2015 yılından önceki performans ölçümlerinde bu şekilde bir ölçüm yapılmamaktaydı ve her bir performans göstergesinin bütçesi farklı olsa da performans hedefine etkisi aynı olmaktadır. Daha sonra burada ki eksik noktalar tespit edilerek Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi üzerine entegre edilmiştir.

9. PERFORMANS BİLGİ SİSTEMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans programında yer alan performans gösterge gerçekleştirmeleri, Strateji Geliştirme Müdürlüğü tarafından performans programı dönemi içinde dört çeyrek halinde birimlerden üçer aylık periyotlar ile toplanarak

Tablo 7. Stratejik Amaçlara Göre Gösterge Hedeflerinin Kontrol Durumu

STRATEJİK AMAÇLARA GÖRE GÖSTERGE HEDEFLERİNİN KONTROL DURUMU																														
Gösterge Hedeflerinin Anlamlılığı			Toplam		SA1		SA2		SA3		SA4		SA5		SA6		SA7		SA8		SA9		SA10		SA11		SA12		SA13	
Hedef Değeri %	Simgesi	Açıklama	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
> 150		Gerçekleşme Hedefin Çok Üzerinde	44	9,89	8	13,3	4	20	1	9,09	8	14,3	8	22,9	2	10,5	0	0	3	17,7	0	0	4	11,8	2	2,7	0	0	4	4,44
> 70 ve < 150		Hedefe Göre Gerçekleşme Anlamlı	329	73,9	30	50	10	50	7	63,6	37	66,1	23	65,7	16	84,2	15	100	11	64,7	6	100	26	76,5	67	90,5	7	87,5	74	82,2
> 30 ve < 70		Yeni Hedef Daha Dikkatli Belirlenmeli	36	8,09	5	8,33	2	10	3	27,3	2	3,57	4	11,4	1	5,26	0	0	3	17,7	0	0	1	2,94	5	6,76	1	12,5	9	10
< 30		Gerçekleşmeye Göre Hedef Tutarsız	36	8,09	17	28,3	4	20	0	0	9	16,1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	8,82	0	0	0	0	3	3,33
Toplam			445	100 %	60	100 %	20	100 %	11	100 %	56	100 %	35	100 %	19	100 %	15	100 %	17	100 %	6	100 %	34	100 %	74	100 %	8	100 %	90	100 %

konsolide edildikten sonra konsolide rapor üst yönetime sunulmaktadır. Performans göstergelerinin hedefe göre yıllık gerçekleşme oranları ve hedeflere ne oranda ulaşıldığı bir otomasyon sistemi aracılığı ile ölçülmektedir ve bunun sonucunda da gerekli değerlendirmeler yapıldıktan sonra başarısızlıkların nedenleri ortaya çıkarılarak gerekli önlemler alınmaktadır.

Strateji Yönetim Bilgi Sistemi üzerinde performans programının izlenmesi sürecinde başarı değerlendirilmesi şu kriterlere göre raporlanmaktadır; Stratejik Yönetim Bilgi Sisteminde; hedef ve gerçekleşmenin karşılaştırılması neticesinde;

- % 85 ve üstü gerçekleşme aralığındaki göstergelerin; çok iyi seviyede kabul edilmesi, yeşil renk ile kodlanması ve 100 puan ile değerlendirilmesi,
- % 70-84 gerçekleşme aralığındaki göstergelerin; iyi seviyede kabul edilmesi, açık yeşil ile kodlanması ve 75 puan ile değerlendirilmesi,
- % 55-69 gerçekleşme aralığındaki göstergelerin orta seviyede kabul edilmesi, mavi renk ile kodlanması ve 50 puan ile değerlendirilmesi,
- % 45-54 gerçekleşme aralığındaki göstergelerin zayıf seviyede kabul edilmesi, turuncu renk ile kodlanması ve 25 puan ile değerlendirilmesi,
- % 0-44 gerçekleşme aralığındaki göstergelerin ise çok zayıf seviyede kabul edilmesi, kırmızı renk ile kodlanması ve 0 puan ile değerlendirilmesi şeklindedir.

SONUÇ

İşletmelerde başarı ile uygulanan Dengeli Sonuç Kartı uygulamasının yerel yönetimlerde uygulanmasına yönelik "Küçükçekmece Belediyesi Dengeli Sonuç Kartı Başarı Karnesi Uygulaması" ilk defa çalışılmıştır. Dengeli Sonuç Kartı boyutları içerisinde yer alan amaçlar neden-sonuç ilişkisi kurularak birbirine bağlanmıştır. Bu boyutların kurum stratejileri ile bağlantılı olması son derece önemli olarak görülmektedir.

Görev kartları ve iş süreçlerinin entegre edilmesi ile, kamuda finansal anlamda gelişmeye açık bir taraf oluşturabileceği, finansal anlamda meydana gelecek iyileşmeler sayesinde kamusal hizmetlerin miktarının ve kalitesinin artabileceği, bu sayede kamusal hizmet alıcılarında memnuniyet düzeyinde artış yaşanacağı düşünülmektedir. İş süreçlerinin daha derinlik içeren ve halka yakın dokunma anlamında daha ön planda olduğu hizmetlerde iyileştirilmesi önem arz etmektedir. Belediyelerde görevli personellerin iş süreçlerine ait görev kartları, personellerin uzmanlık alanları ile doğrudan orantılı olmalı, görev kartlarında yer alan işlerle ilgili personeller eğitilmeli, öğrenme ve gelişme boyutu sürekli açık tutulmalıdır.

Sonuç olarak; Performansın finansal, müşteri, süreçler ile öğrenme ve gelişme boyutlarının karşılığı; belediyeler tarafından belirlenen stratejik alanlara denk gelmektedir. Yine İstanbul ili Belediyelerinde yapılan çalışma ile performans yönetimi konusunda belediyelerin Dengeli Sonuç Kartı uygulamasını yaptıklarını fakat uyguladıklarının farkında olmadıkları gözlemlenmiştir.

Küçükçekmece Belediyesi olarak kurumsal başarı karnesi çalışmaları devam etmektedir, Küçükçekmece Belediyesinin stratejik planlama sürecinin bir yıllık dilimi olan 2017 yılı performans programında yer alan performans hedeflerinin ve hedefleri ölçmek için kullanılan performans göstergelerinin kurumsal performans başarı karnesi çalışmasında yer alan sonuçları şu şekildedir; Başarı puan aralığına göre gerçekleşme değeri %81 üzerinde olan göstergeler için 100 puan, gerçekleşme değeri %(61-80) aralığında olan göstergeler için 80 puan, gerçekleşme değeri %(61-80) aralığında olan göstergeler için 80 puan, gerçekleşme değeri %(21-40) aralığında olan göstergeler için 40 puan, gerçekleşme değeri %(0-20) aralığında olan göstergeler için 0 puan verilerek puanlama yapılmaktadır. Amaçların başarıları ölçülürken, amaçlara hizmet eden performans göstergelerinin verilen aralıklara göre puanlamaları yapılarak toplam puanları çıkarılmaktadır. Toplam puan amaca hizmet eden gösterge sayısına bölüldüğünde ise amacın ortalama başarısı bulunmaktadır. Tüm stratejik amaçların ortalama başarı puanları hesaplandıktan sonra ise toplam başarı puanları toplanıp ortalaması alındıktan sonra ilgili yılın genel başarı karne puanına ulaşılmaktadır.

" Küçükçekmece Belediyesi 2017 Yılı Performans Sonuçlarına Göre Yapılan Kurumsal Başarı Karnesi Çalışmasında;" toplamda 13 amacın her biri için hesaplanan puanların ortalaması alındığında % 91 oranında bir başarının yakalandığı sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

EFE, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunları. *Sayıştay Dergisi*, 121.

HORNGEN, C., DATAR, S., & FOSTER, G. (2003). Cost Accounting: A Managerial Emphasis. *Prentice Hall*, 450.

JOHNSON, H. T., & KAPLAN, R. S. (1991). Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting. *Harvard Business Scholl Press*, 253-263.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 72.

KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 9.

NİVEN, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

RAYNUS, J. (2019). *Improving Business Process Performance: Gain Agility, Create Value, and Achieve Success* (s. 62-65). New York: CRC Press.

YILMAZ, V. (2019, Ocak). Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yalova, Türkiye.

<https://kucukcekmece.istanbul/Content/dosya/7837/performans-programi-2017-54391-2632485.pdf>