

# İNGİLİZ YEREL YÖNETİMLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM UYGULAMALARI

Semih BİLGE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Yerel yönetimlerde performans ölçümü çalışmalarının gelişiminde İngiltere'deki yerel yönetimlerde uygulamaya konulan sistem ve çalışmaların önemli katkısı vardır. Denetim Komisyonunun kurulmasından sonra sistematik hale gelen yerel yönetimlerde performans ölçümü konusu ve araştırmaları, 1980'lerin başından itibaren İngiliz yerel yönetimlerince yoğun ilgi görmüştür. Denetim komisyonu tarafından temelleri oluşturulan performans ölçü ve göstergeleri, 1999'da ki Yerel Yönetimler Kanunu ile yerini "En İyi Değer" uygulamasına bırakmıştır. En İyi Değer uygulamasının zayıflıkları ve eksiklikleri, 2002 yılında İngiltere'de Kapsamlı Performans Değerlendirmesi programına geçilerek giderilemeye çalışılmıştır. Başlangıçta sadece tek kademeli yerel otoriteleri kapsayan programın çerçevesi genişletilerek, sisteme iki kademeli otoritelerde dâhil edilmiştir. Günümüzde de bu sistem sürekli güncellenerek uygulanmaya devam etmektedir. Halen İngiltere de performans iyileştirmelerinin sürdürülmesi için birçok kurum, ortak çalışmalar yapmakta ve yerel yönetimlerin performanslarının artırılmasına katkı yapmayı sürdürmektedir.

## ANAHTAR KELİMELER

Performans Ölçümü, Denetim Komisyonu, En İyi Değer Performans Göstergeleri, Kapsamlı Performans Değerlendirmesi.

# PERFORMANCE MEASUREMENT EXPERIENCE IN BRITISH LOCAL GOVERNMENTS

Semih BİLGE

Eskişehir Osmangazi University,  
Faculty of Economic and Administrative Sciences

The system and experience in British local governments have significantly contributed to performance measurement studies regarding local governments. The subject and research in performance measurement that became systematic after the foundation of Audit Commission drew the attention of British local governments. Performance measures and indicators, foundations of which were laid by Audit Commission, were replaced by “Best Value approach” practice through the Local Governments Act in 1999. Switching to Comprehensive Performance Assessment program in 2002 attempted to fix the weaknesses and shortcomings of best value approach. This program once covered one layer local authorities was later expanded to include two layer authorities. The system has continuously been updated and implemented. Many organizations still collaborate to keep performance improvements and contribute to increases in local government performance in Britain.

## KEYWORDS

Performance Measurement, Audit Commission, Best Value Performance Indicators, Comprehensive Performance Assessment

## 1. GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı kentleşme süreci, yerel yönetimleri giderek büyüyen sorunlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yerel yönetimler, bir yandan mevcut hizmetleri daha yaygın ve daha iyi sunmak zorunda kalırken, öte yandan yeni ve farklı kentsel hizmetlere olan talebi karşılamaya çalışmaktadır. Bu kapsamda, giderek artan ve çeşitlenen hizmet talebini, sınırlı kaynaklarla karşılamak zorunda kalan yerel yönetimlerde “yönetim” olgusu, her geçen gün önem kazanmaktadır (Emrealp ve Yıldırım, 1999:1). Bu nedenle, performans ölçümünün yerel yönetimlere uygulanması ve bu kavramın içerdiği unsurların daha iyi tanınıp, değerlendirilmesi gerekmektedir.

2000’li yılların başından itibaren yerel yönetimler, daha önce hiç olmadığı kadar etkin çalışma talebi ile karşı karşıyadır. “İnsanlara en yakın” yönetim şekli olarak yerel yönetim, yerel seviyede vatandaşların yaşam kalitelerinde önemli farklılıklar yapabilecek, büyük bir kapasiteye sahip bir idare şekli olarak tanınmıştır. Bununla beraber bunu gerçekleştirebilmek için yerel yönetimler, bu amaçları gerçekleştirme yolunda başarıyı, başarısızlığı ve bu süreci ölçecek bir yöntem mutlaka sahip olmalıdır. Performans ölçümü ve yönetimi, yerel yönetimin faaliyetlerin ölçülmesinde ve bu ölçümlerin sonuçlarının planlama sürecine dâhil edilerek gelecekteki performansın geliştirilmesi için çok önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Logotri, 2003: 4).

Yerel yönetimlerde performans ölçümünün gelişim süreci, uzun bir geçmişe sahiptir. Bu gelişim sürecinde İngiltere, Avustralya, Kanada ve ABD gibi Anglo-Sakson ülkelerin önemli rolleri olmuştur. Ama dünya uygulamalarını yön verme açısından en büyük etkiyi, İngiltere’de hayata geçirilen yerel yönetim performans ölçüm sistemleri yapmıştır. Bu çalışmada ilk olarak, Denetim Komisyonunun performans ölçüm çalışmaları ele alınmış, daha sonra “En İyi Değer” uygulaması ve şu an uygulanmakta olan “Kapsamlı Performans Değerlendirme” sistemi ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

## 2. İNGİLİZ YEREL YÖNETİMLERİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM ÇALIŞMALARININ GELİŞİMİ

Birleşik Krallıkta yerel yönetimler, iki farklı şekilde yapılandırılmıştır. İskoçya, Galler ve İngiltere’nin bir kısmında, tüm yerel otorite (Üniter, Metropolitan veya London Boroughs) fonksiyonlarından sorumlu, “tüm karar meclisi”, tek kademeli bir sistem varken; İngiltere’nin geri kalanında,

sorumluluğun iki meclis arasında, “District ve County Meclisleri”<sup>1</sup>, paylaştırıldığı iki kademeli bir sistem vardır (Local Government Association, 2006).

Tablo 1 : Birleşik Krallıktaki Yerel Otorite Tipleri ve Say.

<b>Tek Kademeli Otoriteler</b>
Galler : 22 Üniter Otorite Meclisi İskoçya : 32 Üniter Otorite Meclisi İngiltere : 36 Metropolitan Otorite Meclisi 33 Londra İlçeleri (Londra, Greater London Otoritesi olarak da bilinir) 47 İngiliz Üniter İdare Bölgesi Otoritesi
<b>İki Kademeli Otoriteler- İngiltere’de</b>
34 County Meclisi 238 District Meclisi <i>İngiltere, Galler ve İskoçya da toplam 442 Yerel Otorite mevcuttur.</i>

1992 yılında çıkartılan Yerel Yönetim Yasası, Birleşik Krallıktaki yerel yönetimlerin yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır. Yerel Yönetim Komisyonu’nun yaptığı çalışmalar sonucunda, her yerel yönetimin bireysel ihtiyaçları temel alınarak, taşra yerel yönetimlerinin gözden geçirilmesi ile alanında County ve District meclislerinin daha önce sahip oldukları sorumlulukları ve görevlerin tümünü yerine getiren, tek kademeli bir yerel otorite tipi olan “Üniter Otorite Bölgeleri” oluşturulmuştur (What is the Structure of UK Local Government, 2006).

İngiltere’de County meclisleri, genel olarak stratejik planlama, otoyollar, trafik, sosyal hizmetler, eğitim, kütüphaneler, itfaiye, çöp idaresi ve tüketici koruma işlerinden sorumludur ve nüfusu genelde 500 bin ve 1.5 milyon kişi arasında olan yerlerdir. District’ler, county’lerden daha küçük yönetim birimleridir. Nüfusları genelde 100 bin civarında olup; yerel planlama, imar-iskân, çevre sağlığı, pazarlar ve fuarlar, çöp toplama, mezarlıklar ve krematoryumlar, parklar ve dinlenme hizmetleri ile turizm ve seçim kayıtlarından sorumludurlar. Londra / Metropolitan / Üniter Meclislerin tümü, tek kademeli otoritelerdir ve bölgelerindeki tüm hizmetleri yaparlar.

1 County, genel olarak yerel yönetim bölgesi olarak tanımlanabilir. County, İngiltere’de, en büyük yerel yönetim birimi diye tanımlanırken, ABD’de eyaletten sonra gelen en büyük yerel yönetim birimi olarak tanımlanmaktadır. District, bir ilçenin, bir kentin çeşitli amaçlar için ayrılmış olan belli bir kesimidir. County council, il meclisi, bir yerel idare bölgesini yönetmek üzere seçilmiş kuruldur. Borough ise, ilçe, belediyesi olan bir kasaba veya büyük bir şehrin kazası olarak tanımlanmaktadır (Longman-Metro Sözlüğü).

Bu meclisler, itfaiye ve sivil savunma benzeri geniş bir bölgeyi kapsayan hizmetlerin yürütülmesinde aralarında anlaşma yapmaktadırlar (What is the Structure of UK Local Government, 2006).

İngiltere’de kamu sektöründe hizmet dağıtımı ve değerlendirmesine bakış açısı, son yirmi yılda oldukça önemli hale gelmiştir. Kamu sektöründe hesapverilebilirliği gösterme anlamında performans göstergesi ve ölçülerine büyük önem verilmiştir. Performans göstergeleri ve önceden belirlenmiş hedefler, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede verimliliği ve etkinliği ölçmede kullanılmaktadır.

İngiltere’de hizmet sektörünün önemli bir kısmı yerel yönetimlerle ilgilidir. Yerel yönetimler geniş bir alanda hizmet sunmaktadırlar. 1960’lardan beri yerel yönetim performans değişkenlerinin kapsam ve determinantı hakkında bir çok spekülasyon yapılmıştır. Örneğin yerel yönetim reorganizasyonu üzerindeki tartışmalar, ölçek, hizmet maliyeti ve standartlar arasındaki ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Ancak yerel yönetimler arası hizmetlerde veri eksikliği nedeniyle performans değerlendirmeleri problem olmuştur (Boyne, 1997:41).

İngiliz hükümetleri, 1970’lerin ortasından itibaren önemli finansal problemlerle karşılaştıklarında, ulusal endüstrilerin performansını ölçmek ve kontrol etmek için sistematik girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. 1979’daki muhafazakârların seçim zaferi ve onların kamu sektöründe “Paranın Değeri-Value for Money”i daha da iyileştirme arzuları, tüm kamu sektörü için sistematik performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine neden olmuştur (Ömürgönülşen, 2002:111). 1980 yılındaki “Yerel Yönetim Planlanması ve Toprak Kanunu”ndan sonra da yerel yönetimlerin performanslarını yıllık raporlar halinde bildirmeleri yönünde politik değişiklikler yapılmıştır. Ancak, bu dönemde hükümetlerin ilgisi, yoğun şekilde finansal bilgiler üzerine odaklanmıştır. Yerel yönetimlerde bu tek yönlü yönlendirmeyi takip etmiş ve üretim veya sonuçlar hakkında çok az performans göstergesi üretmişlerdir (Boyne ve Law, 1991:180).

1982 yılında kurulan Denetim Komisyonu (Audit Commission-DK) ve 1983 yılında kurulan Ulusal Denetim Bürosu (National Audit Office-NAO) formatında kamu sektörü denetim kurumlarının oluşturulması, merkezi ve yerel hükümetlerin dışarıdan denetim fonksiyonları için resmi bir yapı sağlamıştır (Davies, 2003:41). İngiliz Hazine Bakanlığı ve Dış Denetim Kurumları (Merkezi hükümet için NAO; İngiltere ve Galler’deki yerel hükümetler için Denetim Komisyonu; İskoçya yerel hükümetleri için Hesap Komisyonu) beraberce performans ölçümünün çerçevesini oluşturmuş ve performans ölçü ve göstergelerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuşlardır. Performans ölçümü çalışmalarının başlangıcı planlı bir stratejiye dayanmasa da, 1980’lerin başında İngiltere’de yerel yönetimler arasında performans ölçümü konusu ve araştırmaları rağbet görmeye başlamıştır. Bunun nedenleri beş başlık altında sıralanabilir (Ghobadian ve

Ashworth, 94: 36):

- 1) Merkezi hükümetten ve Denetim Komisyonundan gelen baskı,
- 2) Kamu beklentilerinin ve tüketiciliğin gelişmesi,
- 3) Rekabete dayalı zorlayıcı fiyatlama,
- 4) Yerel yöneticiler arasındaki davranış ve kültür değişiklikleri,
- 5) Güven kaybı.

Yerel yönetimlerin birçoğunda performans ölçüm sistemleri, 1980'lerin başından itibaren ortaya çıkmışken (Palmer, 2003:35), performans göstergeleri konusu İngiliz yerel yönetimleri için yeni bir konu değildir. Denetim Komisyonunun sisteminden uzun bir süre önce birçok yerel yönetim, hizmet planlama antlaşmaları ve incelemelerinin bir parçası olarak 1980'lerde kendi performanslarını ölçmenin yollarını geliştirmiştir ve bu göstergeler, yerel durumu yansıtır, her bir yönetimin politik önceliklerini ortaya koymuştur (Brigham, 1997). Fakat bu çalışmalar Denetim Komisyonunun kurulmasından sonra sistematik bir hale gelmiş ve İngiltere'de performans ölçüm çalışmaları bu komisyonun yönetiminde sürdürülmeye başlanmıştır.

### 3. DENETİM KOMİSYONUNUN PERFORMANS ÖLÇÜM ÇALIŞMALARI

1982'de hükümet, yerel yönetimlerin denetimini ve bağımsız bir kurum altında ayrıntılı yönetim incelemesini Denetim Komisyonuna (DK) vermiştir. DK'nın ana misyonu, kamu hizmetlerinin geliştirilmesinde itici güç olmaktır. DK temel görevleri şu şekilde sıralanabilir (Audit Commission, 1986):

- Yerel yönetimler, sağlık ve adalet organizasyonları için bağımsız denetçiler atama ve onların yaptıkları işleri düzenleme,
- Belediye meclislerinin hükümet tarafından belirlenen bir kısım özel alandaki performanslarını ölçme ve bu hizmetleri nasıl yaptıkları hakkında performans bilgilerini yayınlama,
- Kapsamlı Performans Değerlendirmesi (CPA) girişimi ile İngiltere'deki tüm meclislerin ayrıntılı performansını değerlendirme,
- Ulusal "Paranın Değeri- Value for Money" çalışmalarını yürütme

DK, "paranın değeri" kavramının denetlenmesinde ve performans göstergelerinin geliştirilmesinde çok katkı sağlamıştır. Komisyon, İngiltere ve Galler yerel yönetimlerinde karşılaştırılmalı maliyet hesapları gibi birçok boyutu kapsayan yayınlar yapmıştır (Jackson, 1998:14).

Performans ölçümünü işletme yönetimini destekleyen önemli bir faktör olarak gören DK, yerel makamlardaki performansın verimlilik ve etkinlik üzere iki anahtar unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Hizmet verimliliği, hedeflenen miktar ve en az kaynak seviyesiyle hizmet kalitesinin karşılanması olarak tanımlanırken; hizmet etkinliği, yerel makamların politika ve hedeflerini tamamlaması için olanak sağlayacak doğru hizmetleri sağlanması olarak tanımlanmıştır (Audit Commission, 1986:1).

1988 “Faaliyet Kılavuzuna” göre DK, görüşlerini değiştirerek, aşağıda belirtilen ve dört bölümden oluşan bir performans inceleme yöntemi belirlemiştir (Audit Commission, 1989):

- Performans ölçümlerinin belirlenmesi.
- Hedeflerin belirlenmesi ve başarının kontrolü.
- Beklentileri karşılamayan alanların yeniden incelemesi.
- Yeniden inceleme sürecinden doğan önerilerin alınması.

DK, bunlara ek olarak çeşitli performans ölçüm düzeyleri belirlemiştir (Audit Commission, 1989). Bunlar: - Kullanılan kaynaklar, - Müşteriler : Ne kadar, Kimler?, - Sağlanan Hizmet Miktarı, - Hizmet Kalitesi : Nicelikten çok, denetim yoluyla değer biçme, -Çıktı ya da yaşam kalitesine katkıdır.

Komisyon, 1989’da performans araştırmalarındaki yaklaşımını tekrar değiştirmiş ve performans ölçülerini ve bu konu ile ilgili ölçme birimlerini belirleme üzerine yoğunlaşmıştır. Komisyonun üzerine çalıştığı konu “Paranın Değeri” denetimi iken, 1989’da durum “gösterge, performans” gibi konulara taşınmıştır. Aynı zamanda, kullanıcılardan gelen geri bildirimleri de içeren kalite ve etkinliği daha ön plana alan bir yaklaşım tercih edilmiştir. DK’nın performans çalışmalarının yenilenmiş dört bölümü şunlardan oluşmaktadır (Audit Commission, 1989):

- Performansın ölçülmesi,
- Kalite ve etkinliği değerlendirme,
- Kontrol etme ve raporlama,
- Faaliyet yapma

1990 yılındaki “Yerel Hükümet Kanunu” DK’ya üç yeni görev vermiştir. 1) Yerel otoriteler (Belediye meclisleri, polis ve itfaiye hizmetleri, atık toplama ve parklar otoriteleri) için ulusal performans göstergeleri üretilmesi, 2) Yerel denetçiler tarafından denetlenmesi gereken bilgilerin düzenlenmesi, 3) Yönetimler arası ve zaman içerisinde performansların uygun karşılaştırmalarının yapılması (Davies, 2003: 41).

Performans göstergelerinin yayımlanması ve karşılaştırılması yönündeki baskı, 1992’de çıkarılan “Yerel Yönetim Yasası” ile daha da artmıştır. Bu

yasa, etkinlik, verimlilik ve ekonomi gibi göstergeleri belirleme görevini açıkça DK'ya vermiştir. Göstergeleri toplama ve yayımlama zorunluluğu aslında, vatandaşların kamu hizmetlerinde kendilerini müşteri gibi hissetmelerini sağlayan 1990'ların başında başlayan "Vatandaşlık Hakları" girişiminin bir parçası olarak gelişmiştir. Mayıs 1995'de ilk kez 1993/94 mali yılına ait verilerden oluşan bir gösterge seti yayınlanmıştır. Denetim komisyonun yayımlanmasına karar verdiği ana göstergeler şu soruların cevaplarını aramaktadır: "Yerel otoriteler işlerini ne kadar iyi yapıyor?" ve "Sizin idareniz İngiltere ve Galler'deki diğer idarelerle nasıl karşılaştırma yapıyor?" (Boyne, 1996:35).

1990'lı yıllar boyunca komisyon, performans göstergelerinin içeriğini geliştirmek için birçok çalışma yapılmıştır. DK, daha iyi ve kapsamlı göstergeler oluşturabilmek için her yıl, merkezi yönetim bölümleri, yerel yönetimler, potansiyel kurumlar ve diğer ilgili gruplarla görüşmeler yapmıştır. Zamanla bazı eşli göstergeler silinmiş ve üzerine yenileri getirilmiştir. DK, göstergeler tarafından kapsanan yerel otorite hizmetlerini her yıl arttırmıştır. Her ne kadar DK göstergelerinin pek çoğu girdi ve çıktı göstergeleri olarak değerlendirilse de, diğerleri verimlilik ve etkinlik üzerine yoğunlaşmıştır. Bilgileri deneticilerden aldıktan sonra komisyon, her yıl karşılaştırmalı bilgiler içeren çeşitli raporlar yayınlamıştır. DK, eğitim ve çevre gibi diğer hizmetler üzerine de raporlar üretmiş ve bu raporlar basından ve halktan çok fazla ilgi toplamıştır (Boyne, 2002:20).

#### 4. "EN İYİ DEĞER PERFORMANS GÖSTERGELERİ" UYGULAMASI

1997 yılında seçilen İşçi Partisi hükümeti, "Zorunlu Rekabetçi İhaleye Çıkma - Compulsory Competitive Tendering (CCT)" sistemini yerel yönetimler için "Best Value-En İyi Değer-EİD" rejimi ile değiştirme çalışmalarına başlamıştır. CCT'nin, EİD'in elde edilmesi için değiştirilmesi, İşçi Partisinin seçim bildirgesine dayanmaktaydı. Bu bildirmede, "Meclisler hizmetlerini teklife açmak zorunda kalmayacak fakat en iyi değeri elde etmeye çalışacaklardır. Her meclis, hizmet iyileştirme hedefleri bulunan planları yayınlaması gerekecek ve bunları başarmaları beklenecektir" denilerek yeni bir sistemin uygulanacağını belirtilmiştir. İşçi Partisi bu yeni yaklaşımı, ülke yerel yönetimlerinin modernizasyonu olarak adlandırmış ve bu rejimi direkt uygulamaya sokmak yerine önce pilot bölgelerde uygulayıp deneyim kazanmaya karar vermiştir (Boyne, 1999: 70).

1979-1997 arasında CCT süreci, belirli birtakım hizmetlerin sunum maliyetleri ile ilgili karşılaştırma yapma zorunluluğu getiren bir uygulama olmuştur. CCT, bu hizmetlerle ilgilenen özel yükleniciler arasında en uygun teklifi verene bu hizmeti sunma fırsatını tanıırken, EİD uygulaması, İşçi Partisinin CCT'de bulunduğunu düşündüğü sınırlamaları ve olumsuzlukları



reddetme aracıdır. Bu sınırlar; CCT'nin sıkı idareciliği, kaliteden ödün vermek pahasına maliyetler konusunda sergilediği esnek olmayan tutum, sürekli gelişime ilgi duymuyor olması ve personel üzerinde sık sık ortaya çıkan bozucu etkisidir. Bu politika aynı zamanda İşçi Partisinin “havauç-sopa” politikasının vücut bulmuş halidir (Game, 2004: 6).

1999'daki Yerel Yönetimler Kanunu ile EİD rejimi, Nisan 2000'de İngiltere'deki yerel yönetimler için kanuni bir sorumluluk haline gelmiştir (Williams, 2004:12). EİD rejiminin temel amacı, özellikle maliyet ve hizmet standardı gibi alanlarda yerel otorite performansının sürekli iyileşmesini sağlamaktır. “İngiliz Yasal Rehberliği”nde de belirtildiği gibi EİD otoriteleri, ekonomi, verimlilik ve etkinlik kombinasyonuna bağlı olarak faaliyet gösterdikleri alanlarda sürekli iyileşmeyi sağlayacak düzenlemeler yapmak zorundadırlar. EİD sürecinin bir diğer amacı, politik ve yönetsel hesapverilebilirliğin artırılmasıdır. Hizmetlerini açık standartlar içinde teslim etme görevini üzerine alan yerel otoritelerin, vatandaşlara karşı daha sorumlu olması beklenmektedir. EİD uygulamasında yerel halkın, alacağı hizmetlerin standartları hakkında daha bilgili olacağı ve ihtiyaçlarının karşılanması için yerel meclislerin daha duyarlı ve sorumlu çalışacağı varsayılmaktadır (Local Government Act, 1999:3).

EİD iki şekilde tanımlanabilir; ölçü seti-sonuçlar ve bu sonuçları başarmaya yönelik süreçler. Hükümetin EİD uygulamasında beklediği sonuç, temel olarak hizmet maliyetleri ve standartlarındaki değerlendirmeler ile ölçülen yerel yönetim performanslarında devamlı iyileştirmelerin sağlanması ve daha iyi hizmetler yanında yönetimlerin önemli verimlilik iyileştirmelerini başarmalarıdır (Boyne, 2000:7).

EİD rejiminden istenen sonuçların elde edilmesinde aşağıdaki metotlar kullanılmaktadır (Boyne vd., 2001:46):

*Performans Planları:* EİD rejiminin temeli yıllık performans planlarının yapılmasıdır. Bu, bir yerel yönetimin hizmet verim ve etkinliğinden ve gelecek planlarından hesap verebilmesi için birincil araçtır. Bu planlar, mevcut ve geçmiş bilgileri içermelidir.

*EİD İncelemeleri:* Yerel yönetimlerin tüm fonksiyonlarının beş yıllık periyotlar içinde (İlk dönem 31 Mart 2005'te sona ermiştir) gözden geçirilmesi istenmiştir. Buradaki amaç, hizmet teslimi için yeni yaklaşımlar oluşturmak ve sürekli gelişme sağlayacak performans hedefleri belirlemektir. İncelemeler, hizmetlerin neden ve nasıl sağlandığının araştırılmasını, performansın diğer göstergelerle karşılaştırılmasını, yeni hedefler belirlerken hizmet kullanıcılarına, vergi ödeyenlere ve iş toplumuna danışılmasını ve adil ve açık rekabet kullanımını içermektedir.

*Faaliyet Planları:* EİD incelemesi ile elde edilen bilgi, “detaylı, özet ve açık” olması gereken aksiyon planlarının oluşturulmasına öncülük

eder. Amaçlar, özellikle ulaşılabilir ve test edilebilir olmalı ve önerilen faaliyetlerin maliyetleri de açıklanmalı ve oran olarak gösterilmelidir. Tavsiyelerin uygulanması ve anahtar performans hedeflerinin belirlenmesi ile faaliyet planlarına başlanması da EİD başarısı için çok önemlidir.

Performans göstergeleri, yönetimlere ve halka sağlanan hizmetlerin seviyesini izleme imkânı vermiştir. EİD rejimine başlanması yerel yönetimlerde denetim görevinin yaratılmasına yol açmıştır. Yani tüm önemli adımların ve süreçlerin denetlenmesi için, EİD yaklaşımının sistematik ve titiz bir şekilde yapılıp yapılmadığının denetlenmesi gerekmektedir. EİD rejimine başlanması, yerel yönetimler için performans göstergelerine karar verme yetkisinin merkezi hükümette bırakılmasını da gerektirmiştir (Davies, 2003: 41).

İngiliz yerel yönetimlerinin ilk “En İyi Değer Performans Göstergesi (EİDPG)” setinin 50’si, 1999\2000 “Denetim Komisyonu Performans Göstergelerinin (DKPG)” devamı niteliğinde olmuştur. Ancak EİDPG ve DKPG arasında birçok farklılık vardır. Öncelikle gösterge sayısı 195’ten 105’e düşürülmüştür. İkinci olarak, kalan göstergeler performans boyutları ile daha iyi eşleştirilmiştir. DK personelinin çalışmalarını sürdürmesine rağmen DKPG’nin oluşturulma ihtiyacı 2001\02’de ortadan kalkmıştır. Bundan sonra DK, gönüllü olarak “Yaşam Kalitesi” göstergeleri ve göstergelerden oluşan bir veri kütüphanesi üzerinde çalışmaya başlamıştır (Boyne, 2002:22).

EİD rejimi ile beraber bazı problemler ve dezavantajlarda ortaya çıkmıştır. EİD sistemi ile sağlanan verilerin tamamı yerel yönetimler tarafından bile kullanılmamaktadır. Medya bu verileri yayınlasa da halkın çok küçük bir kısmı, sağlanan yüzlerce veriyi anlayacak ve yorumlayacak bilgi ve isteğe sahiptir. Medyanın genellikle doğal olandan ziyade sansasyona odaklanma eğiliminden dolayı, mükemmel oranlar ve sonuçlar manşet olamazken, zayıf performanslar genellikle çok fazla ilgi görmüştür. Yerel yönetimler, halkın ne istediğini anlamaya yönelik olarak halka danışma gayretleri üzerine çok fazla zaman ve para harcamaktadırlar. Hizmetlerin seviyesinin ne kadar değiştiğini tespit etmek çok zor olduğu veya incelemelerin halkın isteğine ne kadar ilgili olduğunu tespit etmek zor olduğu için bu gayretler, çoğu kez zaman ve para kaybı ile sonuçlanabilmektedir (Davies, 2003:43).

2001 yılında İşçi Partisinin yeniden seçilmesi ile birlikte Başbakanlık, bölümler ve bakanlıklar düzeyinde reorganizasyona gitmiş ve yeni bir “Bakanlar Grubu” yerel yönetim sorumluluğunu üstlenmiştir. Yeni “Bakanlar Grubu” tarafından yapılan ilk önemli yayın, genel anlamda hükümet politikasını ve özel olarak EİD uygulamasını karakterize eden aşırı merkezi bürokrasi, mikro yönetim ve müdahalecilik gibi bazı eleştirilere cevaplar aramak olmuştur (Game, 2004:7). Bu arayışların sonunda yeni bir performans ölçüm sistemi, Kapsamlı Performans Değerlendirmesi, İngiltere’de uygulamaya konmuştur. Fakat EİD uygulaması sona

endirilmemiş ve her yıl yeniden değerlendirilerek etkinliği artırılmaya çalışılmaktadır.

## 5. KAPSAMLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ (CPA) UYGULAMASI

EİD programının zayıflıkları ve eksiklikleri, 2002 yılında İngiltere’de Kapsamlı Performans Değerlendirmesi (Comprehensive Performance Assessment-CPA) programına (Galler’de ilerleme Programı) geçilmesine neden olmuştur. CPA, İngiltere’de ve dünyada kamu sektörü organizasyonların performansını ölçme konusunda son zamanlarda ortaya atılan en önemli adımdır. 2001 yılı sonunda yayınlanan Beyaz Sayfa (White Paper) isimli Hükümet Raporu, CPA’yi resmi olarak başlatmıştır (Boyne ve Enticott,2004:11).

Yerel Yönetim Hükümet Raporu, Güçlü Yerel Liderlik-Kaliteli Kamu Hizmetleri Dökümanı, hükümetin yerel yönetimlerin kendi başarılarına veya diğerleri ile işbirliği halinde verdikleri hizmetlerin kalitesi ve etkinliğini iyileştirmeye bağlılığını gösterir. Hükümet Raporunun 3. bölümünde tanımlanan yeni kapsamlı performans çerçevesi, kamu sektörü reformunun dört prensibine somut olarak değinmektedir. Bunlar; ulusal standartlar, yetki verme, esneklik ve seçim yapabilmelidir. CPA’nın çerçevesi, Denetim Komisyonu tarafından, 1999 ve 2000 yıllarındaki Yerel Kanunlardan sağlanan yasal hükümlere göre oluşturulmuş ve İngiltere Hazine Bakanlığı’nın 2003-2006 yıllarını arasındaki yeni harcama planını kapsayan “Hükümetin Harcama İncelemelerinde” belirtilen kamu harcama yaklaşımı ile bütünlük bir şekilde hazırlanmıştır (Office Of The Deputy Prime Minister, 2002: 6).

CPA, denetim raporları, EİD teftiş raporları ve EİD performans göstergelerini kullanmak suretiyle bir yerel yönetimin tüm performansını ölçmek için kullanılan bir çerçevedir. CPA, yerel yönetimlerin topluma yaptıkları hizmetlerin iyileştirilmesine yardım etmeyi amaçlayan bir uygulamadır ve sadece yerel yönetimin hizmetleri nasıl verdiğine değil, aynı zamanda meclisin nasıl yönetildiğine de bakmaya imkan tanımaktadır. Böylece meclisin hizmetleri nasıl yapabileceğinin değerlendirilmesi de ortaya çıkar (Audit Commission, 2002). CPA’in gücü, resmi daha bütüncül gösteren farklı açılardan performansı incelemesidir ve gelişimin güvence altına alınabilmesini sağlayacak faaliyetler üzerine odaklanmayı sağlar.

CPA’in ilk aşaması, tek kademeli otoriteler (Londra İdaresi, Metropolitan Otoriteler ve Üniter Otoriteler) ve County meclisleri üzerinde uygulanmıştır. İngiliz otoritelerinin performansını 5 kategori içinde (Çok zayıf, zayıf, orta, iyi ve mükemmel) sınıflandıran sonuçlar, Aralık 2002 yayınlanmıştır. Elde edilen CPA puanları, 2002 yazında danışma belgesi olarak yayınlanmış ve final çerçeve dökümanı, 2002 yazında yetkililerce çıkartılmıştır (Audit

Commission, 2002). İtfaiye ve kurtarma hizmetleri için DK, 2005 yılında ait 47 bireysel CPA incelemesi gerçekleştirmiş ve İngiltere’de itfaiye ve kurtarma hizmetlerinin performansının genel bir durumunu ortaya koymuştur. 2006 yılından itibaren District meclislerde CPA’in geleceğini şekillendirmek için bir seri seçenekler yayımlamış ve gelecek yıldan itibaren detaylı eserler yayımlayacağını belirtmiştir. 2006 yılında DK, bu tip meclisler için bir çerçeve geliştirilecektir (Audit Commission, 2002) .

CPA puanları, bir yerel otoritenin temel hizmet performansı hakkındaki değerlendirmelerinden elde edilmekte ve gerçekleşen performansın iyileştirilmesine imkân tanımaktadır. Bu iki değişken, tüm puanların birleşiminden sonra elde edilmektedir. En iyi sonuca sahip olan yönetimler, özgürlükler ve esneklikler ile ödüllendirilmekte, ortadakiler, iyileştirilmiş kurumsal kapasiteyi geliştirmek zorunda kalmakta, başarısız olanlar ise direkt devlet müdahalesine konu olmaktadır (Andrew, 2004: 20). CPA puanlarının elde edilmesinde süreç aşağıdaki şekilde işlemektedir.

#### *Temel hizmet performansı*

CPA’in bu unsurunda, kaynakların yönetilmesi ile beraber 6 tane temel hizmet yer almaktadır. Bunlar, eğitim, sosyal hizmetler, çevre ve imar-iskân, kütüphane ve eğlence hizmetleri ile sosyal yardımlardır. Bunlar bütün olarak yerel yönetim faaliyetlerinin temel alanlarını kapsamaktadır. Her hizmete 1’den 4 e kadar bir puan verilmektedir (1 en düşük, 4 en yüksek). Bu puanlar, performans göstergeleri, denetim sonuçları, hizmet planları, standartlarının karışımı ve vatandaş tatmin analizlerinden ortaya çıkarılmıştır. Her bir hizmet türüne ilişkin performansa dair kanıtlar bir araya getirilerek, o hizmet alanının puanı oluşturulur. Her bir meclis için bu puanlar daha sonra ağırlıklandırılır ve bir araya getirilerek “Temel Hizmet Performans Puanı”na ulaşılır. Eğitim ve sosyal hizmetler bir meclisin ana hizmet puanının yaklaşık olarak yarısını oluşturur. Çevre ve imar-iskân %25’ni, kütüphaneler, eğlence ve sosyal yardımlarda kalan %25’ni oluşturur. Temel hizmet performans puanının hesaplanmasına takiben hizmetler, kendi göreceli önem ve bütçelerine göre yeniden ağırlıklandırılırlar. Eğitim ve sosyal hizmetlerin ağırlığı 4 puan, çevre ve meskeninin 2 puan, kütüphane hizmetleri, eğlence, sosyal yardımlar ve kaynakların yönetimi ise 1 puan olarak hesaplanır. Komisyon daha sonra bu ağırlıkları, temel hizmet performans puanları (1-4) ile genel bir temel hizmet değerlendirmesi elde etmek için birleştirir. Bu puanlar en düşük 15 (İmar-iskan ve sosyal yardım hizmetlerini temin etmeyen County meclisleri için 12) ile en yüksek 60 (County meclisleri için 48) puan arasında bir dağılım sergilemektedir (Andrews, 2004:22).

#### *Puan Geliştirme Kabiliyeti*

Puan geliştirme kabiliyeti, yönetim için bir bütün olarak bütünsel bir değerlendirmedir. Komisyon, meclislerin kapsamlı yeteneğini bir dizi

kaynaktan değerlendirir: Hizmetlerdeki Denetim sonuçları, her meclis tarafından tamamlanan bir öz değerlendirme ve her yönetim düzeyinde yapılan bütünsel bir denetim. Bu anlamda 9 alan değerlendirilmeye tabi tutulmuş, her biri için yine 1 ile 4 arasında puanlama yapılmıştır. Bu 9 alan, 4 başlık altında sınıflandırılmıştır: Meclisin ulaşmak istediği amaçlar (Niyet, hedef, odaklanma ve öncelikler), bu amaçların nasıl başarılacağı (Yapabilirlik ve performans ölçümü), meclislerin neyi başarıp başaramadıkları (Gerçekleşen iyileşmeler ve yatırımlar) ve meclisin neler yapmayı planladığı (Öğrenme ve gelecek planı). 3 ile değerlendirilen iyileştirmeler ve 2 ile değerlendirilen yatırımlar hariç olmak üzere bütün bu öğeler 1 ile ağırlıklandırılırlar. Daha sonra bu ağırlıklandırmalar, bütünü kapsayan bir değerlendirmeyi temin etmek için ortak değerlendirme puanları (1-4) ile birleştirilirler. Bunlarda en düşük 12 ile en yüksek 48 arasında değişen puanlara sahiptir. Söz konusu sürekli veriler, daha sonra kategorisel verilere dönüşür ve yine 1'den 4'e kadar değişiklik gösterir. Bir yönetim, toplamda 24'den az puana sahipse 1 nolu, 24-31 arasında puana sahipse 2 nolu, 32-39 arası puana sahipse 3 nolu, 40-48 arası puana sahipse 4 nolu kategorik puanlamaya dahil edilir (Andrews vd., 2003:3-4).

#### *Nihai CPA Puanı*

Bu puan, genel CPA değerlendirmeleri, temel performans puanları ile puan geliştirme yeteneklerinin birleştirilmesi ile elde edilir. Mükemmel bir yönetim olarak görülmesi için meclislerin temel hizmet performansının unsurları olan kaynaklar, eğitim ve sosyal hizmetlerde en az 3, diğer kategorilerde de en az 2 puan elde etmeleri gerekir. Ortalama bir yönetim performansı içinde eğitim, sosyal hizmetler ve kaynaklardan en az 2 puan elde edilmesi gerekir. Komisyon, genel CPA puanları zayıf kategorisi ve altında olan yönetimleri, eğitim, sosyal hizmetler ve kaynaklar alanında başarısız olarak değerlendirir. (Andrews vd., 2003:5).

CPA, 2002-2005 yılları arasında meclis hizmetlerinde ortaya çıkan önemli gelişmelerin katalizörlerinden birisi olmuştur. Aynı zamanda meclislerin daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlayan denetimler üzerinde etkili olurken, 2002 yılından itibaren meclislerin yasama yüklerinin azalmasında da etkili olmuştur. DK, 2005-2008 süreci için yeni bir yapıyı devreye sokmuştur. Yeni CPA yapısında şu önemli değişiklikler hedeflenmektedir (Audit Commission, 2005:9).

- Meclislerin, hizmet alanlarla ve daha geniş topluluklarla etkin bir şekilde ilgilenip ilgilenmediğini görmek üzere kullanılan metodolojiler güçlendirilmiştir. Ayrıca bu durumun uygulamada bir değişiklik oluşturup oluşturmadığına da bakılacaktır.
- Kaynakların yıllık kullanımının parasal değerini ölçmek üzere yeni bir dışsal değerlendirme oluşturulmuştur.
- Çocuklara ve gençlere sunulan hizmetlerle ilgili yıllık değerlendirmeler yapılacaktır.

- Komisyon tarafında yapılan hizmet değerlendirmelerinde revize edilmiş bir yaklaşım benimsenecektir.
- CPA sınıflandırması, büyük oranda aritmetik bir model olan eski biçiminin yerine kural temelli bir yapıya dönüştürülecektir.
- Kurum değerlendirmesi, meclisin merkezi ve yerel yönetimlere göre başarısını önceliklere göre karşılaştırıp, çocuk ve gençlerle ilgili hizmetlerin gerekliliği ile ilgili sonuçlar çıkarıp ve meclisin diğer kurumlarla olan ortak çalışmalarını değerlendirmeyi kapsayacak şekilde gerçekleştirilecektir.

## 6. CPA VE EİD UYGULAMASININ KARŞILAŞTIRILMASI VE PERFORMANS İYİLEŞTİRME ÇABALARI

EİD, yerel yönetimlerin ülke çapındaki performans seviyelerini kaydederek her bir yerel yönetimin genel performans hakkında bilgi verirken, 2002 yılında devreye giren CPA, yerel yönetimler hakkında daha detaylı performans bilgisi vermektedir. CPA, EİD'in kullanmış olduğu metodolojinin yanında denetimleri ve plan ve stratejilerin değerlendirilmesini de içeren raporlarda kullanmaktadır. CPA'nın kullanıma girmesi, merkezi hükümetin yerel yönetimleri performans açısından yönlendirmesine imkân tanıyan bir araç olmuştur. Yüksek performans gösteren yönetimlere tanınan övgülükler ve esneklikler ile kötü performans gösterenlere yapılan destekler, bu yönlendirmenin araçlarını teşkil etmektedir. EİD sisteminin, 2000–2001 yıllarında kullanıma girmesinden bu yana, yerel yönetimlerin performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi konularında özellikle de CPA'nın ve yıldız değerlendirme (Eğitim ve sosyal hizmetler alanlarında) sistemlerinin devreye girmesi ile önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bu bakımdan EİD sistemi köklü bir şekilde gözden geçirilmiş ve aşağıda belirtilen hususların başarılmasına çalışılmıştır. Bu açıdan 2005/2006 EİDPG belirlenirken: CPA çerçevesi hesaba katılmış, ulusal ve yerel anahtar öncelikleri sisteme dahil edilmiş, gerekli performans yönetim bilgisi sağlanmış ve sonuçlar özellikle güncellenmiş metodoloji ile birlikte CPA derecelendirmelerine dayanarak ortaya çıkarılmıştır (Office of the Deputy Prime Minister, 2005-A).

İngiltere'de yerel yönetimlerde performans iyileştirmelerinin sürdürülmesi için ODPM, DK ve LGA (Yerel Yönetimler Birliği) gibi organizasyonlar birlikte çalışmalar yapmaya devam etmektedir. 2002 yılında CPA'nın kullanıma girmesinden bu yana alınan sonuçlar, her yıl yerel yönetimlerin vermiş oldukları hizmetlerde ve gösterdikleri liderlikte gelişme kat edildiğini ortaya koymaktadır. Yerel ve merkezi yönetimler, gelişmenin devam etmesi ve gelişmenin ana sorumluluğunun yerel yönetim sektöründe olması konusunda kararlıdır. Kullanıma giren yeni CPA modeli, performans ölçüm konusunda daha zor testler getirmekte ve meclislere pratik destek

ölçüleri sunarak gelişmenin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Bu kurumlar tarafından yerel yönetimlere sağlanan destek hizmetleri şu şekildedir (Office of the Deputy Prime Minister, 2005-B):

- LGA'nın Performans Ortaklığı (İDEA, İşverenler Organizasyonu, Kamu Özel Ortaklığı Programı ve Zorunlu Hizmetlerin Yerel Yönetim Koordinatörleri) geniş destek programları sunmaktadır. İDEA'nın bölgesel yardımcıları, meclislerin kendi kendini geliştirme kapasitesine ulaşmaları için ihtiyaçlarına en uygun destek paketlerini ve bağlantıları ayarlamaktadır. Ayrıca bu yardımcıları, yerel yönetimlere kendilerine sunulan yardım paketleri konusunda bilgi vermekte ve gelişimlerini sağlamak için hangilerinin ideal olduğu konusunda bilgi vermekte ve yardımcı olmaktadır.
- ODMP Kapasite Artırma Fonu, tüm yerel yönetimlere açık bir dizi ulusal programı desteklemektedir.
- Gerek ODMP gerekse LGA ve Kapasite Artırma Fonu tarafından yapılan desteklerin etkisi ile bir çok yönetim, ilerleme ortaklığına katılmıştır.
- Bunlara ilaveten yerel yönetimler birbirlerine resmi ve resmi olmayan mekanizmalar aracılığı ile yardımcı olmaktadır. Resmi mekanizmalara örnek olarak, belediyeler arası karşılıklı yardım, yeni yerel yönetim franchising yaklaşımı verilebilir. Resmi olmayan ilişkiler ise, geçici bağlantılar şeklinde kendini göstermektedir.

Bu destek hizmetlerinin de sayesinde İngiliz yerel yönetimlerinin performans konusuna olan ilgi ve destekleri sürekli artmakta ve performans kavramının tüm boyutlarında gelişmeler sağlanmaktadır.

## 7. SONUÇ

Yerel yönetimlerde performans ölçümü konusunda İngiliz yerel yönetimlerinin önemli çalışmaları olmuştur. Denetim Komisyonunun kurulmasından sonra İngiltere'de performans ölçüm çalışmaları, planlı ve sistematik bir şekilde bu kurum tarafından yürütülmeye başlamıştır. Komisyon kendisini sürekli yenilemiş ve 1990 yılından sonra çıkarılan "Yerel Yönetim Yasalarının" sağladığı yasal desteklerle performans ölçü ve göstergelerinin geliştirilmesi konusunda önemli çalışmalarda bulunmuştur.

1997 yılında İşçi Partisi hükümetinin iktidara gelmesi ile performans ölçümü çalışmaları yeni bir boyuta taşınmıştır. Temel amacı, yerel yönetim performansının sürekli iyileştirilmesi olan "En İyi Değer" uygulamasına geçilmiş ve denetim komisyonunun oluşturduğu göstergelerin devamı niteliğinde olan En İyi Değer Performans Göstergeleri ile yerel yönetimlerin performanslarının tüm boyutları değerlendirilmeye çalışılmıştır. En iyi

değer uygulaması ile ortaya çıkan dezavantajları ve sorunları gidermek amacı ile 2002 yılında “Kapsamlı Performans Değerlendirmesi” sistemine geçilmiştir.

Yerel yönetimlerin ülke çapındaki performans seviyelerini ölçerek her bir yerel yönetimin genel performans hakkında bilgi veren EİD uygulamasına karşın CPA uygulaması, yerel yönetimler hakkında daha detaylı performans bilgileri sunan bir sistem olmuştur. İlk aşamada, tek kademeli otoriteler (Londra İdaresi, Metropolitan Otoriteler ve Üniter Otoriteler) ve County meclisleri üzerinde uygulanan CPA sistemi, denetim raporları, EİD teftiş raporları ve EİD performans göstergelerini de kullanmak suretiyle bir yerel yönetimin tüm performansını ölçmek için kullanılan bir çerçeve olmuştur. DK, 2006 yılından itibaren CPA sistemine District meclisleri de dahil etmek için çalışmalar yapmanın yanı sıra 2005-2008 yılları arasındaki süreci kapsayan yeni bir CPA yapılanmasına giderek bu sistemi daha da etkin kılmayı amaçlamaktadır.

Dinamik bir yapıya sahip olan performans ölçüm uygulamaları, İngiltere’de sadece DK’nın çalışmaları ile sınırlı kalmamakta, LGA, ODPM, IDEA gibi kurumların aralarında yaptığı ortaklıklar ile de gelişimini sürdürmektedir. Bu destekler ile İngiliz yerel yönetimlerinde performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesine, performans iyileştirmelerinin artarak sürdürülebilmesine ve yerel yönetimlerin ve kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeni yaklaşım ve tekniklerin yerel yönetimlere uygulanmasına sürekli yapılan yenileme çalışmaları ile devam edilmektedir.



**KISALTMALAR**

**CCT** : Zorunlu Rekabetçi İhaleye Çıkma-Compulsory Competitive Tendering

**CPA** : Kapsamlı Performans Değerlendirmesi-Comprehensive Performance Assessment

**DK** : Denetim Komisyonu-Audit Commission

**DKPG** : Denetim Komisyonu Performans Göstergeleri- Audit Commission Performance Indicators

**EİD** : En İyi Değer-Best Value

**EİDPG** : En İyi Değer Performans Göstergeleri-Best Value Performance Indicators

**IDEA** : İyileştirme ve Gelişim Ajansı-Improvement and Development Agency

**LGA** : Yerel Yönetimler Birliği-Local Government Association

**NAO** : Ulusal Denetim Bürosu-National Audit Office

**ODPM** : Başbakan Yardımcısının Ofisi-Office Of The Deputy Prime Minister

**KAYNAKÇA**

- Andrews, Rhys.** (2004). "Analysing Deprivation and Local Authority Performance: The Implications for (CPA)", *Public Money and Management*, Vol.24 No.1.
- Andrews, Rhys, Boyne, George A., Walker, Richard M. ve Law, Jennifer.** (2003). "External Constrains and the Comprehensive Performance Assessment Exercise", Cardiff University, Centre for Local and Regional Government Research Papers, No: 12.
- Audit Commission,** (2005). CPA-The Harder Test, Local Government National Report, Londra.
- Audit Commission,** (1989). *Managing Services Effectively: Performance Review*, Management Paper No. 5, London: HMSO <http://www.audit-commission.gov.uk/reports/> Erişim: 12.08.2006.
- Audit Commission,** (1986). *Performance Review in Local Government-- A Handbook for Auditors and Local Authorities*, London: HMSO.
- Audit Commission Report,** (2002). The Final CPA Assessment Framework for Single Tier and County Councils, London., <http://www.audit-commission.gov.uk/reports> Erişim: 12.08.2006.
- Audit Commission.** About Us, <http://www.audit-commission.gov.uk/aboutus/what.asp>, Erişim: 12.08.2006.
- Boyne, George.** (1996). Scale, Performance and Local Government Reorganization: An Analysis of the Non-Metropolitan Districts, *Public Money and Management*, July - September.
- \_\_\_\_\_. (1997). Comparing the Performance of Local Authorities: An Evaluation of the Audit Commission Indicators, *Local Government Studies*, 23 (4).
- \_\_\_\_\_. (2000). External Regulation and Best Value in Local Government, *Public Money and Management*, July-September
- \_\_\_\_\_. (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales, *Public Money&Management*, April/June.
- Boyne, George ve Enticott, Gareth.** (2004). Are the Poor Different? The Internal Characteristics of Local Authorities in the Five Comprehensive Performance Assessment Groups, *Public Money and Management*, Vol.24 No.1.

**Boyne, George ve Law, Jennifer.** (1991). Accountability and Local Authority Annual Reports: The Case of Welsh District Councils, *Financial Accountability and Management*, Vol.7.

**Boyne, George, Gould-Williams, Julian, Law, Jennifer ve Walker, Richard.** (1999). Best Value in Welsh Local Government: Progress and Prospects, *Local Government Studies*, 25 (2).

\_\_\_\_\_. (2001). The Impact of Best Value on Local Authority Performance: Evidence from the Welsh Pilots, *Local Government Studies*, 27 (2).

**Brigham, Cheryle.** (1997). Performance Indicators: A Guide to Good Practice, Abstract, Improvement and Development Agency, <http://www.idea-knowledge.gov.uk/>, Erişim: 12.08.2006.

**Comprehensive Performance Assessment,** <http://www.audit-commission.gov.uk/cpa/>, Erişim: 13.08.2006.

**Davies, Marlene.** (2003). Performance Measurement in the UK Public Sector: Understanding performance Indicators, *The Journal of Finance and Management in Public Services*, Vol.3 No. 2.

**Department of the Environment, Transport and The Regions,** *Local Government Act 1999*, Part 1 Best Value, DETR Circular 10/19.

**Development Agency,** <http://www.idea-knowledge.gov.uk/>, Erişim, 12.08.2006.

**Emrealp, Sadun ve Yıldırım, Selahattin.** (1993). *Yerel Yönetimde Başarının Yolları*, İstanbul: Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, Doęu Akdeniz ve Ortadoęu Bölge Teşkilatı.

**Game, Chris.** (2004). Comprehensive Performance Assessment: Local Government Performance Management as only the British could do it, EGPA - European Group of Public Administration, Study Group 2: Productivity and Quality in the Public Sector, Ljubljana, Slovenia, 1-4 September.

**Ghobadian, Abby ve Ashworth, John.** (1994). Performance Measurement in Local Government - Concept and Practice, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Issue 5.

**Gould-Williams, Julian,** (2004). ODPM-Office of The Deputy Prime Minister, The 2003 Local Government Workplace Survey, Londra 2004.

**Jackson, Peter.** (1988). The Management of Performance in the Public Sector, *Public Money and Management*.

**Local Government Association,** [http://www.lga.gov.uk/lga/the\\_lga/Structure2.pdf](http://www.lga.gov.uk/lga/the_lga/Structure2.pdf), Erişim: 12.08.2006.

**LOGOTRI (Network of Local Government Training and Research Institute),** (2003). Performance Measurement and Management in Asia-Pacific Local Government, A Discussion Paper, Report 4, <http://www.logotri.net>, Erişim 11.08.2006.

**Office Of The Deputy Prime Minister,** (2005). Best Value Performance Indicators 2005-A: Guidance Document, , <http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1136118> Erişim: 13.08.2006.

**Office Of The Deputy Prime Minister,** (2005). Supporting Improvement in Local Authorities, 13 December 2005-B, <http://www.odpm.gov.uk/index.asp?id=1162552>, Erişim: 13.08.2006.

**Office Of The Deputy Prime Minister,** ( 2002 ). Draft Circular on Best Value and Performance Improvement, A Consultation Paper.

**Office Of The Deputy Prime Minister,** (2001). Strong Local Leadership- Quality Public Services, Londra, December 2001-Cm 5327.

**Ömürgönülşen, Uğur.** (2002). Performance Management: Monitoring, Measuring and Auditing Performance, *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 1.

**Palmer, Anna J.** (2003). Performance Measurement in Local Government, *Public Money & Management*,

**What is the structure of UK Local Government?,** <http://www.gwydir.demon.co.uk/uklocalgov/structure.htm>, Erişim: 12.08.2006