

Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları

Serpil AĞÇAKAYA

sagcakaya@iibf.sdu.edu.tr

The Performance Measurement in Local Governments and Fiscal Performance Implementations in Similar Type of Municipalities

Abstract

Implementations' of performance measurements and the usage of these measurements in local governments have become more significant. Performance rating contributes to managers and local governments on the issues such as activating the process of decision making, improving performance and the public services, expanding accountability, enhancing budget process and public communication and the participation of citizens/clients. In this study, fiscal performance of municipalities was analyzed using data from Isparta, Afyon, Kütahya local governments for 2002, 2003 and 2004. First, brief information is given about the Project of Performance Rating in the Municipalities (BEPER) and then twenty criteria have been adapted in the evaluation of fiscal performance of municipalities within BEPER. These 20 criteria grouped under 3 categories: general fiscal indicators, revenue and expenditure. Finally, A fiscal performance evaluation was performed from the obtained results.

Key Words : Local Governments, Performance Measurement, BEPER, Fiscal Performance Indicators.

JEL Classification Codes : H70, H71, H72, H74, H76.

Özet

Performans ölçümü uygulamaları ve bunlardan elde edilen sonuçların kullanımı, yerel yönetimlerde gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Performans ölçümü karar verme sürecini etkin kılabilmek, performansı ve kamu hizmetlerini iyileştirmek, kamusal hesap verilebilirliği artırmak, kamu iletişimi ve vatandaş/müşteri katılımını sağlamak, bütçe sürecini geliştirmek gibi konularda yerel yönetimlere ve yöneticilere katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada; Isparta, Afyonkarahisar ve Kütahya Belediyesinin 2002–2003 ve 2004 yıllarına ait verileri kullanılarak belediyelerin mali performansı ölçülmüştür. Önce “Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi” (BEPER) hakkında bilgi verilip, daha sonra BEPER’de belediyelerin mali performansının değerlendirilmesinde 20 kriterden yararlanılmıştır. 20 kriter; genel mali göstergeler, gelir ve harcamalar şeklinde üç başlık altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre de, mali performans değerlendirilmesi yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler : Yerel Yönetimler, Performans Ölçümü, BEPER, Mali Performans Göstergeleri.

1. Giriş

İnsanlara en yakın yönetim şekli olarak yerel yönetimler, vatandaşların yaşam kalitelerinde önemli farklılıkları gerçekleştirebilmek amacıyla başarıyı, başarısızlığı ve bu süreci ölçecek bir yöntemle mutlaka sahip olmalıdırlar. Performans ölçümü ve yönetimi, yerel yönetim faaliyetlerinin ölçülmesinde ve bu ölçümlerin sonuçlarının planlama sürecine dâhil edilerek gelecekteki performansını geliştirmesi için çok önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada önce performans ölçümü ve performans yönetimi konusuna ilişkin temel kavramlar açıklandıktan sonra, yerel yönetimlerde performans ölçümünün öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra Türkiye’de performans ölçümünün yasal dayanakları ve ülkemizde yerel yönetimlerin performanslarını ölçmek için başlatılan BEPER projesinin performans ölçü ve göstergeleri üzerinde etkisinin ne olduğu açıklanmıştır.

Çalışmanın temel amacı; BEPER verileri doğrultusunda, Isparta, Afyonkarahisar ve Kütahya Belediyesi’nin mali performans başarılarının değerlendirilmesidir. Benzer özellikler taşımaları nedeniyle seçilen bu üç belediyenin performanslarını 20 kriter altında ölçerek sonuçları ile kıyaslamak ve elde edilen bulgular doğrultusunda belediyelerin mali performans başarılarını ortaya koymaktır.

2. Performans Ölçümü Kavramı

Performans esaslı bütçe temelde kamu idarelerinin performansının ölçülebileceği düşüncesi üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı performans ölçümü performans esaslı bütçelemenin temelini oluşturmaktadır.

Performans ölçümünün herkes tarafından kabul görmüş bir tanımı yoktur. Performans ölçümü (Demirkaya, 2000: 3), ürünlerin hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Paul D. Epstein (1997: 3) ise basit bir tanım ile performans ölçümünü şöyle tanımlamıştır: Performans ölçümü, bir devletin sunduğu hizmetlerin kamusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim olup, kısaca kamu sektörünün kabul edilebilir bir maliyetle, kaliteli üretim yapıp yapmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araçtır. Performans ölçümünün en temel işlevlerinden birisi de yasama organına ve hatta kamuoyuna karşı olan dış hesap verme yükümlülüğünün bir aracı olmasıdır.

Performans ölçümü, performans hedeflerinin ve göstergelerinin tanımlanması ve kaynak imkânlarına paralel olarak niceliksel hedeflerin oluşturulması, bunlara ilişkin verilerin toplanması, yıl içinde izlenmesi, değerlendirilmesi unsurlarını içerisinde bulundurmaktadır. Bu nedenle, idarelerde, yönetim bilgi sisteminin içerisinde bir performans bilgi sistemi oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Erüz, 2006: 228).

Performans ölçümü, bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünlerin, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Daha teknik bir ifadeyle, bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürünleri ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik bir biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması sürecidir. (Sayıştay, 2002: 6) Performans ölçümü ve değerlendirilmesinde hedef ve sonuç göstergelerinin oluşturulması ile kurum kaynak ihtiyacının tahmin edilmesi, kaynakların yeniden dağılımı, kurumsal gelişme stratejilerinin belirlenmesi ve çalışanların performansını geliştirmek üzere motivasyonun artırılması amaçları güdüdür (Holzer, Yang, 2004: 17).

3. Performans Yönetiminin Özü: Performans Ölçümü

Performans yönetimi nihai olarak kurumların hesap verme sorumluluğu ile ilgili bir konudur ve kurumun ürettiği çıktıları ve ulaştığı sonuçları yönetmesini ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal performansın etkin şekilde yönetilebilmesinde performans ölçülmesi ve performans ölçülerinin tespit edilmesi önemli bir rol oynamaktadır (Sayıştay, 2003: 11).

Performans yönetimi¹, kurumsal anlamda bir başarının elde edilebilmesi için her çalışanın, birimin ve sürecin performansının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için gereken önlemlerin alınması ve bunların uygulanmasıdır (Şentürk, 2005: 28).

“Ölçülemeyenin yönetilemeyeceği” sözü, ölçüm kavramının altını çizmektedir. Performans ölçümü ve yönetiminin amacı kontrol mekanizması oluşturarak yönetimin geliştirilmesi ve değişen koşullara uyum sağlanmasıdır. Performans ölçümü ve performans geliştirme arasındaki bu doğrudan ilişki düzenli geri bildirim oluşmasına ve bu sayede mevcut durumun sürekli denetlenip daha iyi bir seviyeye erişebilmesine önemli katkılarda bulunur (Kubalı, 1994: 41).

¹ *Performans yönetimi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 28, Ankara 2003, s. 34–36, Çev: Cem Suat Aral, Performans Ölçümü, Sayıştay, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 19, Mayıs-Ankara 2001, s. 1–8, H. Mehmet Songur, Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara 1995, s. 45–48.*

Performans ölçümü, yöneticilerin organizasyonu kontrol altında tutmasını, performans için sonuç geliştirilebilmesini, vatandaş ve müşterilerin yönetimin onlara verdiği önemi yargulamalarını sağlayacak ve yöneticileri de performans gelişimi için gerekli veriyi sunacaktır (Osborne ve Plastrik, 2007: 247).

Performans yönetimi ve ölçümü, kamu veya özel tüm başarılı organizasyonların anahtar özelliğidir (Osborne ve Gaebler, 1993: 147–154). Çünkü:

- Sonuç ölçülemezse, başarı veya başarısızlık söylenemez (değerlendirme),
- Başarı görülemezse ödüllendirilemez (motivasyon),
- Başarı görülemezse, ondan bir şeyler öğrenilemez (öğrenme),
- Başarı ödüllendirilemezse muhtemelen başarısızlık ödüllendiriliyordur,
- Başarısızlık tanınmıyorsa, düzeltilemez (geliştirme),
- Sonuçlar gösterilebiliyorsa, kamuoyu desteği sağlar (destekleme).

Günümüzde performans ölçüm sistemlerini² kullanarak başarılarını tespit eden ve yüksek başarılar elde etmeyi amaçlayan her türlü organizasyon kendi performans ölçüm modelini geliştirmektedir. Bu modellerin isimleri ve ölçüm yöntemleri birbirinden farklı olsa da hepsinde de değerlendirilmeye alınan unsurlar “girdiler”, “çıktılar” ve “sonuçlar”dır. 14 Şubat 2002 de Sayıştay’ın “Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporunda” yapılan sınıflamada temel olarak 5 çeşit performans ölçüsü bulunduğu belirtilmiştir. Bunlar; girdi, çıktı, sonuç, verimlilik ve kalite ölçüleridir. Bunlara ek olarak kamu kurumlarındaki çıktılarının ve sonuçların farklı özellikler taşıması ve farklı grupların ilgisinin de değişik alanlara yönelmesi nedeniyle, tutumluluk, etkinlik ve finansal ölçülerinin de belirtilen 5 ölçü grubuna ilave edilmesi gerektiği Sayıştay raporunda belirtilmiştir.

Günümüzde performans ölçümü ve gelişimi için organizasyonlar tarafından birçok farklı yaklaşım ve modelin³ kullanıldığı görülmektedir. Performansın hesaplanması ve performansın belirlenmesinde tek bir yolun olmaması nedeniyle bu durum bir sürpriz değildir.

² Performans ölçüleri çeşitli boyutlarıyla sınıflandırılmaktadır. Ammons, Norfleet ve Coble (2002: 3), çıktı (işgücü) ölçülerini, verimlilik ölçülerini, sonuç (etkinlik) ölçülerini ve üretkenlik ölçülerini ele alırken, Caiden (1998: 35–50), performans ölçülerini; girdiler, faaliyet düzeyi, çıktılar, sonuçlar, verimlilik, maliyetler ve tüketici memnuniyetine göre sınıflandırmıştır. Parker (1993: 1), girdileri çıktılarını, sonuçları ve verimliliği ele almıştır.

³ Bu yaklaşımlara yönelik ayrıntılı bilgi için bkz: Sayıştay Başkanlığı Web Sayfası, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/ekutuphanel.asp?konuld=60>>, Koseoglu, 2005, s. 23-30, The Balanced Scorecard Institute, Web sayfası, <<http://www.balancedscorecard.org/basics/bscl.html>>, The Performance Institute, What is the Logic Model?, <<http://www.performanceweb.org/research/logicmodel.html#faq#>>.

Bu yaklaşımlar; Program Mantığı Yaklaşımı (Logic Modeli), Dengeli Skort Kart Yaklaşımı, Endüstriyel Mühendislik Yaklaşımı, Benchmarking ve diğer yaklaşımlardır. Bu farklı yaklaşımların birbirinden tamamen bağımsız olmayıp, birbirlerinin tamamlayıcısı niteliğinde olduğu bir gerçektir.

Pilcher'a (2005: 453–454) göre, kamu kesiminde performans ölçümlerinin kurumlara getirdiği faydalar şunlardır:

- Bir takım göstergeler sayesinde kurumların performanslarını görebilmelerine yardımcı olmak,
- Performansı daha saydam hale getirmek,
- Kurumun amaç ve sorumluluklarını yerine getirmesine açık bir şekilde destek sağlamak,
- Sağlanan hizmetlerin performansı hakkında daha fazla kesime bilgi sağlamak,
- Sürdürülebilir performans gelişimine destek sağlamasıdır.

Tüm bu yararların yanında performans ölçümleri, kamu kurumu yöneticilerinin, mali işlerle ilgilenen yöneticilerin ve diğer yöneticilerin doğru ve yerinde kararlar alma becerilerinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

4. Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü

Yerel yönetimlerde performans ölçümünün gelişim süreci, uzun bir geçmişe sahiptir. Yerel yönetimlerde ilk performans ölçümü uygulamalarının yapıldığı alanlar, finansal, iş ve sosyal durum ölçülerini kapsamaktaydı. 1912'den itibaren ise performans ölçümü girdi, çıktı ve sonuçları ölçen, hesap verilebilirlik ve tahsisata odaklanan, gruplar arasında karşılaştırma yapan ve üretkenliğe hizmet eden bir yapıya sahip olmuştur (Williams, 2002: 457–458).

Yerel yönetimlerde performans ölçümü gelişim süreci içerisinde 1913-1915'de ABD'nin Richmond eyaletinde yapılan çalışma önem taşımaktadır. Bu çalışmada, caddelerin temizlenmesi, kanalizasyonun bakımı ve yolların onarılması gibi faaliyetler ele alınmış, hizmetlerin her birinin fiziksel birimleri gösterilmiş, hizmetlerde birim maliyet, toplam maliyet ve toplam harcamalar konusu ortaya konulmaya çalışılmıştır (Falay, 2000: 4).

Bu gelişim sürecinde İngiltere, Avustralya, Kanada ve ABD gibi Anglo-Sakson ülkelerin önemli rolleri olmuştur.1980'lere kadar birçok uygulama hayata geçirilse de yerel yönetimlerde kurumsal bazda performans ölçümünün gelişimi 1980'lerden sonraya rastlamaktadır.⁴

1980'lerin başında yerel yönetimlerde performans ölçüm uygulamaları ve araştırmaları artmaya devam etmiştir. Bunun nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür (Ghobadian ve Ashworth, 1994: 36):

- Merkezi hükümetten ve üst kurullardan gelen baskı,
- Kaliteli kamusal hizmet beklentilerinin ve tüketiciliğin gelişmesi,
- Rekabete dayalı zorlayıcı fiyatlama,
- Yerel yöneticiler arasındaki davranış ve kültür değişiklikleri,
- Kamu kurumlarına olan güven kaybı.

1990'lı yıllardan sonra performans ölçüm konusunun daha da önem kazanması ile ICMA⁵ gibi uluslararası kuruluşların sunmakta oldukları hizmetler profesyonel bir hale gelmiştir. ICMA'nın "Karşılaştırmalı Performans Ölçüm Konsorsiyumu" ve "Kuzey Karolayna Projesi"⁶ gibi büyük performans karşılaştırma projeleri, yerel yönetimlerde performans ölçümüne olan ilgiyi daha da artırmıştır.

Osborne ve Gaebler'in (1993), bir dönüm noktası olan "Yönetimin Yeniden Yapılandırılması" adlı çalışmalarında, vatandaşlar, seçilmiş yöneticiler ve birçoklarının bilgiye ulaşma yollarının bu grupların anlayışlarına uygun olması gerektiğini vurgulayarak, yeterli bilgiye sahip olmayan kurumların kararlarının da hatalı olabileceğini belirtmişler ve bilginin sağlanmasında performans ölçümünün bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

⁴ Yerel yönetimlerde performans ölçümü ile ilgili gelişim süreci için bkz: Clarence E. Ridley ve Herbert Simon, *Measuring Municipal Activities Chicago: ICMA, 1938*, Daniel W. Williams, "Measuring Government in the Early Twentieth Century", *Public Administration Review*, Vol: 63, Issue: 6, November-December 2003, David Osborne ve Peter Plastrik, *The Reinventors Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*, Sanfransisco, CA: Jossey-Baas, 2000.

⁵ Uluslararası Şehir/belde Yönetimleri Birliği olan ICMA (International City/Country Management Association), yerel yönetimlerde performans ölçümü konusunda uluslararası alanda faaliyette bulunan, mükemmelliğe ulaşmayı misyon edinmiş en etkili ve büyük bir organizasyondur (Bilge, 2006).

⁶ Proje 1995'te Kuzey Karolayna'daki yerel yönetimler tarafından başlatılmış olup amacı, yerel yönetimlerin hizmetlerini ve maliyetlerini karşılaştırmada standart bir ölçüt oluşturmaktır. KK projesi bir kıyaslama konsorsiyumu olup, bu projeye katılanların performans ve maliyet verilerini karşılaştırma amacı ile kurulmuştur (Jones, 1997: 35).

Reinverting Government adlı kitap çalışmalarında performans ölçülerinin islemesi için önerilerde bulunmuşlardır. ABD, GAO (Government Accounting Office-Devlet Muhasebe Ofisi) ve OECD (2003) ülkelerinde Wang ve Berman⁷ performans ölçümlerinin kullanımlarını tartışmak üzere anketler düzenlemişlerdir. Bu çalışmalarda yerel yönetimler açısından performans ölçümünün yayılmasında, halkın katılımının, idarecilerin desteğinin, merkezi idarenin pozitif yönlü katkısının önemli birer etken oldukları anlaşılmıştır.

2000’li yılların başından itibaren “insanlara en yakın” yönetim şekli olarak yerel yönetimler, daha önce hiç olmadığı şekilde etkin bir çalışma temposu ile karşı karşıya gelmiştir. Yerel yönetimler, yerel düzeyde vatandaşların yaşam kalitelerinde farklılıklar yapabilecek bir kapasiteye sahip idare şekli olarak tanınmıştır. Bu durumu sağlayabilmek için yerel yönetimler amaçlarını gerçekleştirme yolunda başarıyı, başarısızlığı ve bu süreci ölçecek bir yöntemle mutlaka sahip olmalıdırlar (Logotri, 2003: 4).

Görüldüğü üzere yerel yönetimler yaklaşık son otuz yılda birçok performans ölçüm ve yönetimini hayata geçirmişler ve performans ölçümünün yerel yönetimlerde kullanım alanı gittikçe artma eğilimine girmiştir.

5. Türkiye’de Performans Ölçümünün Yasal Dayanağı ve BEPER Projesi

Kamu yönetiminde yeniden yapılandırma çalışmaları çerçevesinde Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı’ndan performans odaklı bir yönetim anlayışına yer verilmiştir. Yerel yönetimler reformu kapsamında düzenlenen yasa tasarıları içerisinde 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda da stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin hükümler bulunmaktadır. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kapsamında mahalli idareler kendilerine uzun/orta vadeli ve yıllık hedefler ile bu hedeflere yönelik olarak performans göstergeleri belirlemektedirler. Türkiye de bugün için İçişleri Bakanlığı’nın geliştirdiği Belediyelerde Performans Ölçümü Projesi (BEPER), bir performans ölçümü uygulaması olarak gösterilebilir.

⁷ Wang ve Berman’ın bu ülkeler için yapmış oldukları performans ölçüm anketleri için bkz: XiaoHu Wang ve Evan Berman: "Hypotheses About Performance Measurement in U.S. Counties: Finding from a Survey", *Journal of Public Administration and Theory*, Vol: 11, Issue,3, 2000.

5.1. Yasal Dayanak

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Kanunun 9. maddesine göre; kamu idareleri kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturur, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptar, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçer ve bu sürecin izleme ve değerlendirilmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Stratejik planların hazırlanma süreci, takvimi, kalkınma plan ve programıyla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasları belirleme yetkisinin Devlet Planlama Teşkilatı'nda olduğu, hazırlanacak performans esaslı bütçeler ile ilgili hususları belirlemeye yetkili kurumun ise Maliye Bakanlığı olduğu kanunun aynı maddesinde yer almaktadır. 13. maddenin c fıkrasına göre, bütçeler kalkınma planı ve programlar da yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçülerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir. Merkezi yönetim bütçesinin hazırlanması kapsamında 17. maddede, performans hedefleri doğrultusunda bütçenin hazırlanması, faaliyet raporları kapsamında 41. maddede, dönem sonunda oluşturulacak faaliyet raporlarında da performans ölçüm sonuçlarının, performans hedeflerinin gerçekleşme durumu varsa ortaya çıkan sapmaların nedenlerinin belirtilmesini istemektedir.

5393 Sayılı Belediye Kanun

Belediye meclisinin görev ve yetkileri kapsamında madde 18'e göre, stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve kabul etmektir. Madde 38'de Belediye başkanının görev ve yetkisi dâhilinde personelin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak olarak belirtilmiştir. Madde 41'de Belediye başkanı seçimleri takiben altı ay içerisinde yıllık performans planı hazırlayıp belediye meclisine sunar. Madde 54, 55, 56'da Belediyelerin performans ölçütlerine uymaları gerektiğinden, denetlemelerin yapılacağından bahsedilmiş, Belediye başkanının diğer bir görevinin, performans ölçütlerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini ve belediye borçlarının durumunu açıklayan faaliyet raporunu hazırlamak olarak kararlaştırılmıştır.

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

10. ve 30. madde de stratejik plan ile yatırım ve çalışma programlarının özel idare faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi ve

karara bağlanması, İl genel meclislerinin sorumluluğu altındadır. Vali ise, kurumsal stratejiler oluşturmak, bu stratejiler doğrultusunda, bütçeyi, kurum faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, sonuç olarak da bunlarla ilgili raporları meclise sunmakla görevlidir.

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

Madde 18'e göre Büyükşehir Belediye Başkanının görev ve yetkileri dâhilinde belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak görevlerini üstlenmesi, kurum faaliyetlerinin ve personelin performans ölçütlerini belirlemesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi, bunlarla ilgili raporları meclise sunmasıdır.

Performansa dayalı yönetim anlayışının ve uygulamalarının yasal dayanakları sadece kanunlarla sınırlı değildir. 58. Hükümet Acil Eylem Planında ve kalkınma planlarında da performans kavramının ve performans unsurlarının tanımlandığı ve hedeflendiği açıkça görülmektedir⁸. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında da, etkinliği ölçen temel araçlardan birisi olarak performans denetimine geçileceği belirtilmiştir⁹. 2007–2013 yıllarını kapsayan 9. Beş Yıllık Kalkınma Planının, temel ilkeleri arasında ise, kamusal hizmet sunumunda şeffaflık, hesap verilebilirlik, katılımcılık, verimlilik ve vatandaş memnuniyetinin esas olduğu belirtilmektedir¹⁰.

5.2. Belediyelerde Performans Ölçümü BEPER Projesi

Performans ölçümü; bir kuruluşun yürüttüğü faaliyetlerde hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı, hizmetlerin verimli, etkin ve tutumlu bir düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediği hususlarının değerlendirilmesinde önemli bir yönetim aracı işlevi görür. Performans ölçümünden elde edilen bilgi; “Hedefimiz nedir?”, “Arzuladığımız ve elde ettiğimiz sonuçlar nelerdir?”, ”Başarılı olduğumuzu nasıl anlarız?”, “Bu başarıları verimli, etkin ve tutumlu bir biçimde mi elde ediyoruz?” ve “Ürettiğimiz hizmetler müşterilerimiz ve paydaşlarımızı ne ölçüde memnun ediyor?” gibi soruların cevabını arayan yöneticilere yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlayacaktır (Bilge, 2007).

Performans ölçümü ile ilgili mevzuatta yeni somut adımlar atılmaya başlanmış olsa da, 2002 yılının Ağustos ayından itibaren İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, ”Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi (BEPER)” adında belediyelerin performansını ölçmek ve aralarında kıyaslama yapmak için, bir performans ölçüm sistemi

⁸ Bkz: 58. Hükümet Acil Eylem Planı, <<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/>>.

⁹ Bkz: Uzun Vadeli Strateji ve 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005), T.B.M.M. Kararı, Karar No. 697, Karar Tarihi: 27.6.2000.

¹⁰ Bkz: 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007–2013), T.B.M.M. Kararı, Resmî Gazete, 01.07.2006 Mükerrer tarih, Sayı: 26215.

geliştirmeyi amaçlamıştır. Dünya Bankası ile yapılan bir ikras anlaşması sonucunda elde edilen 350000 dolar tutarında hibe kredisi ile finanse edilen BEPER projesini kurumsallaştırmak amacıyla Bakanlık Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir “Proje Uygulama Birimi (PUB)” kurulmuştur.

Proje kapsamında bakanlığın seçtiği 7 pilot belediye ve nüfusu 100000’in üzerinde olan toplam 129 belediye ile çalışılmıştır.

Bu belediyelerde 2000 yılı itibari ile yaklaşık 30 milyon kişi yaşamaktadır. BEPER projesi Türkiye nüfusunun %42’sini, belediye nüfusunun ise %54’ünü kapsamaktadır.

Belediyelerde projenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Belediyeler tarafından sunulan hizmetler için bir takım temel performans ölçülerinin belirlenmesi ve belediyelerinin performanslarının bu kriterler baz alınarak ölçülmesi,
- Ölçümler sonucu, belediyeler arasında başarı karşılaştırmalarının yapılmasını mümkün kılacak bir model oluşturulması,
- Belediyelerin sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak,
- Demokratik katılım, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu mekanizmalarını güçlendirmek,
- Yöneticilere, karar mercilerine ve vatandaşlara objektif verilere dayanarak değerlendirme yapma imkânını sağlamak,
- Etkin ve verimli bir hizmet anlayışının yerleştirilmesi.

Proje kapsamında belediye hizmetlerini kapsayan 300’ün üzerindeki soruya cevap alınarak bu hizmetler için performans ölçüleri tespit edilmiş ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Belediyelerden elde edilen verilere göre; Büyükşehir belediyeleri için 63 adet, diğer belediyeler ile Büyükşehir ilçe ve İlk Kademe Belediyeleri için 70 adet performans göstergesi geliştirilmiştir.

Performans göstergeleri 3 temel konu ile sınırlandırılmıştır:

- Hizmet Göstergeleri (Bilgisayarlaşma, su şebekesine bağlı nüfus, kişi başına günlük su tüketimi, idari personel/1000 kişi, imar, itfaiye, zabıta hizmetleri gibi göstergeler)
- Altyapı Göstergeleri (Kamuya açık yeşil alan/kişi, yol/kişi, katı atık bertaraf faktörü, atık su toplama oranı gibi göstergeler)

- Mali Göstergeler (Bütçe gerçekleşmesi, gerçekleşen kesin hesap harcamaları/kişi, bütçe/kişi, iç gelir yaratma kapasitesi gibi göstergeler)

Bunlara ilaveten 5 adet “Anahtar Başarı Göstergesi” geliştirilmiştir. Bunlar ise; sunulan hizmetlerin büyüklüğü, hizmet maliyetleri, sunulan hizmetin kalitesi, yönetsel etkinlik ve çevre koruma göstergeleridir.

BEPER projesi, belediyelerin genel performansı ve hizmet birimi performans ile ilgilenmiştir. Alt hizmet birimi performansı veya birey/grup performansı ile ilgilenmemiştir.

6. Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları

Belediyelerin mali performansı kısaca mali konularda gösterdiği başarıdır. Belediyeler kendi gelirlerini toplamada ve harcamalarını yapmada ne kadar başarılı ise mali performansları da o kadar yüksektir. Belediyelerde mali performans ölçüm süreci iki aşamalıdır. Birinci aşamada mali performans göstergeleri (kriterleri) belirlenmekte, ikinci aşamada ise bu göstergelerin kullanıldığı yöntemler belirlenerek mali performans ölçümü yapılmaktadır. Fakat her iki aşamada da herkesin üzerine hem fikir olduğu bir gösterge kümesi ve yöntemin bulunmayışıdır (Sağbaş vd., 2006).

Ülkemizde yaşanan yerel yönetim sorunlarına çözüm getirme konusunda yerel yönetim birimi olan belediyelerimizde performans ölçümünü geliştirmek amaçlanmaktadır. Ancak performans ölçümünün çok yönlü ve uzmanlık gerektiren bir süreç olması nedeniyle bu çalışmada mali açıdan performans ölçümü değerlendirilecek ve belediyelerde mali performanstan bahsedilecektir.

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Belediyelerde Performans Ölçüm Projesi’nde (BEPER) belediyelerin mali performansı 20 kriter ışığı altında ölçülmektedir. Bu kriterler Tablo: 1’de verilmiştir.

Tablo: 1’de de görüldüğü gibi, her 20 kriter için bir hedef belirlenmiştir. Kullanılan 20 kriter üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; mali göstergeler, mali yıl içinde elde edilen gelirlerin dağılımı ve harcamaların dağılımı şeklindedir. 20 kriterden 13’ü karşılaştırma amacı ile kullanılmaktadır. Karşılaştırma amacı ile bu göstergelerde bir belediyenin değerleri kendi grup belediye ortalaması ve ülke ortalaması ile karşılaştırılabilmektedir. Mali performans kriterlerine göre, BEPER’deki gösterge hedefine ne kadar yakınsa adı geçen belediyenin performansı da o kadar başarılıdır sonucuna ulaşılmaktadır¹¹.

¹¹ Belediyelerde mali performansın ölçümünün hedeflendiği hem göstergeler, hem de ölçümün yapılması konusunda BEPER yaklaşımından farklı bir yöntem (mali performansın ölçümü için 3’ü gelir tarafı, 3’ü gider

Tablo: 1
Belediyelerde Performans Ölçümü Projesinde Mali Performans Göstergeleri

	Mali Göstergeler	Hedef
1	Yıl Sonu Mali Varlıklar / Kişi	Olabildiğince yüksek değer
2	Yıl Sonu Borçlar / Kişi	Düşük değer daha iyi
3	Bütçe / Kişi	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
4	Kesin Hesap/ Kişi. Gerçekleşen Harcamalar/Kişi	Olabildiğince yüksek değer
5	Merkezi Vergiler Payı / Kişi	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
6	Harcamalara Katılım Payları / Kişi	Olabildiğince yüksek değer
7	Bütçe Gerçekleşmesi (%)	0%
8	Kesin Hesap Açık Veya Fazlası / Gelir (%)	En az % 0
	Mali Yıl İçinde Elde Edilen Gelirin Dağılımı %	
1	İç Gelir Yaratma Kapasitesi	Olabildiğince yüksek değer
2	Tarifeli Hizmetlerden Elde Edilen Gelir	Karşılaştırma amacı taşımaktadır.
3	Taşınmaz Gelirleri (%)	Karşılaştırma amacı taşımaktadır.
4	İç Ve Dış Borçlanma	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
	Harcamaların Dağılımı %	
1	Yönetim	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
2	Zabıta Ve İtfaiye Giderleri	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
3	Çevre Koruma Ve Ulaştırma Ve Su Ve Kanalizasyon	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
4	Sosyal Yardım Ve Sağlık	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
5	Fen İşleri	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
6	Eğitim, Kültür Ve Halkla İlişkiler	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
7	Tarım Ve Ekonomik Gelişme	Karşılaştırma amacı taşımaktadır
8	Transfer Harcamaları	Karşılaştırma amacı taşımaktadır

Çalışmada; Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) veri tabanında belediyelere yönelik veriler, ekonomik sınıflandırmaya göre sunulduğundan dolayı TÜİK verileri kullanılmamıştır. BEPER’de kullanılan ölçüm fonksiyonel sınıflandırma verilerine dayanmaktadır ve veri teminine bağlı kalarak fonksiyonel sınıflandırma ile ilgili performans göstergeleri kullanılmıştır. Fakat son yıllara ilişkin göstergelerin BEPER’den temin edilememesi çalışmayı, 2002, 2003 ve 2004 yılları ile sınırlı kılmıştır.

Benzer özellikler taşımaları nedeniyle Isparta, Afyonkarahisar ve Kütahya Belediyelerinin mali performans ölçüm sonuçları ile kıyaslanması aşağıdaki Tablo’larda yer almaktadır.

tarafından olmak üzere toplam 6 gösterge kullanılarak yapılan) çalışması için bkz: İsa Sağbas, Abdülkerim Çalışkan, Gülsüm Gürler Hazman, Türkiye’de Belediyelerin Mali Performansının Ölçülmesi, Kocaeli Üniversitesi, 5. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2006.

Kullanılan 20 kriterden birincisi olan mali göstergeler grubu içerisinde, kişi başına düşen yıl sonu mali varlık ve borç miktarı, kişi başına yıllık bütçe büyüklüğü, kesin hesaba göre kişi başına ne kadar harcama gerçekleştiği, bütçe gerçekleşmesi, kişi başına merkezi vergilerden alınan pay, kesin hesap açık veya fazlası ve kişi başına harcamalara katılm payları olmak üzere toplam 8 gösterge yer almaktadır.

Tablo: 2
Benzer Tip Üç Belediyenin (Isparta-Afyonkarahisar-Kütahya) Mali Göstergeler
Açısından Performans Sonuçlarının Ortalama Değerleri*

Gösterge/Ölçü Türü	Isparta Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Afyonkarahisar Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Kütahya Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması
Yıl Sonu Mali Varlıklar/Kişi (Ytl)	1,00	0,00*	2,25
Yıl Sonu Borçlar/Kişi (Ytl)	22,78	206,89	0,00
Bütçe/Kişi (Ytl)	175,84	190,47	169,64
Kesin Hesap/Kişi Başına Gerçekleşen Harcamalar/Kişi (Ytl)	156,99	154,98	146,26
Merkezi Vergiler Payı/Kişi (Ytl)	57,10	66,76	58,55
Harcamalara Katılma Payları/Kişi (Ytl)	21,67	4,17	1,04
Bütçe Gerçekleşmesi (%)	-8,32	-21,32	-11,63
Kesin Hesap Açık veya Fazlası/Gelir (%)	-5,66	21,07	-2,09

* Bazı göstergelerde 0,00 olması, veri toplanamadığı düşüncesiyle o yıl ve ya diğer yıllar dâhil edilmeden ortalama sonuçlardır. Ayrıntılı bilgi için bkz: <www.beper.gov.tr>.

Isparta- Afyon ve Kütahya Belediyeleri ile 2002-2003 ve 2004 yılları ortalama verileriyle yapılan kıyaslamada Tablo 2’de görülen şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yılsonu mali varlıklar konusunda kişi başına 206,89 YTL ile Afyonkarahisar Belediyesine diğer belediyelere nazaran oldukça yüksek bir borç miktarı düşmekte ve düşük bir performansa sahip olduğu gözükmemekte, kişi başına düşen yılsonu borçlar konusunda Kütahya Belediyesi ise en belirsiz sonuca sahiptir.

Kişi başına düşen yıllık bütçe büyüklüğü göstergesinde; Afyonkarahisar Belediyesi 190,47 YTL ile birinci sırada yer almakta, kesin hesaba göre belirlenen kişi başına gerçekleşen harcamalar konusunda 156,99 YTL ile Isparta Belediyesi iyi bir performansla birinci sırada yer alırken, kişi başına genel bütçeden alınan pay 57,10 YTL ile de en düşük değere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Kütahya Belediyesinin harcamalara katılm payı 1,04 YTL ile en düşük seviyede kalırken, Isparta Belediyesinde ise 21,67 YTL olarak gerçekleşmiştir.

Kesin hesap gelirleri ile giderleri arasındaki farkın gelirlere oranı konusunda Afyonkarahisar Belediyesi'nin %21,07 oranı ile Isparta ve Kütahya Belediyeleri arasında bu göstere açısından en yüksek performansa sahip belediye olduğu söylenebilir¹².

Mali göstergeler kapsamında, diğer gösterge grubu olan gelir ile ilgili göstergeler arasında; iç gelir yaratma kapasitesi, tarifeli hizmetlerden elde edilen gelir, taşınmaz gelirleri ve iç-dış borçlanma olmak üzere toplam 4 göstere bulunmaktadır.

Tablo: 3
Benzer Tip Üç Belediyenin (Isparta-Afyonkarahisar-Kütahya) Gelirler ile İlgili
Göstergeler Açısından Performans Sonuçlarının Ortalama Değerleri

Gösterge/Ölçü Türü	Isparta Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Afyonkarahisar Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Kütahya Belediyesi İçin 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması
İç Gelir Yaratma Kapasitesi (%)	34,98	53,60	50,51
Tarifeli Hizmetlerden Elde Edilen Gelir (%)	5,08	22,90	26,04
Taşınmaz Gelirleri (%)	15,64	16,49	8,17
İç ve Dış Borçlanma	0,00	0,00	0,00

Afyonkarahisar Belediyesi iç gelir yaratma kapasitesi açısından diğer belediyelere göre 53,60 YTL ile en yüksek performansı göstermekte, tarifeli hizmetlerden elde edilen gelir konusunda da başarılı olduğu ve Kütahya Belediyelerini izlediği görülmektedir. Taşınmaz gelirleri ile Afyonkarahisar ve Isparta Belediyelerinin hemen hemen aynı sonuçlarla birbirini takip ettiği anlaşılmaktadır. İç ve dış borçlanma konusundaki verilerin 0,00 olmasından dolayı verilerin henüz yayınlanmadığı düşünülmektedir.

Mali göstergeler kapsamında yer alan harcamalar ile ilgili göstergeler grubunda yönetim, zabıta-itfaiye, sosyal yardım-sağlık, fen işleri, eğitim-kültür-halkla ilişkiler, tarım-ekonomik gelişme, çevre koruma-ulaştırma-su-kanalizasyon ve transfer harcamaları olmak üzere 8 adet harcama unsurunun toplam harcamalar içerisindeki oranının belirtildiği göstergeler yer almaktadır.

¹² Ayrıntılı bilgi için; www.beper.gov.tr adresinden her yılın verilerine bakılabilir. Ayrıca proje kapsamında belirlenmiş olan "Belediye" kategorisinde bulunan belediyeler arasındaki performans başarı sıralamaları illere göre yer almaktadır.

Tablo: 4
Benzer Tip Üç Belediyenin (Isparta-Afyonkarahisar-Kütahya) Harcamalar ile İlgili
Göstergeler Açısından Performans Sonuçlarının Ortalama Değerleri

Gösterge/Ölçü Türü	Isparta Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Afyonkarahisar Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması	Kütahya Belediyesi için 2002-2003-2004 Yılları Ortalaması
Yönetim (%)	14,44	7,66	6,02
Zabıta ve İtfaiye Giderleri (%)	8,43	8,17	4,60
Çevre Koruma, Ulaştırma, Su ve Kanalizasyon (%)	29,93	58,29	44,95
Sosyal Yardım ve Sağlık (%)	0,49	1,80	1,56
Fen İşleri (%)	26,19	11,93	25,37
Eğitim, Kültür ve Halkla İlişkiler (%)	0,00	0,00	3,62
Tarım ve Ekonomik Gelişme (%)	14,99	4,58	5,45
Transfer Harcamaları (%)	5,50	7,55	8,39

Tablo: 4'te de görüldüğü gibi Isparta Belediyesi yönetim harcamaları ile zabıta-ıtfaiye harcamaları açısından birinci sıradayken, bu durumu ikinci sırada Afyonkarahisar Belediyesi izlemektedir. Afyonkarahisar Belediyesi'nin çevre koruma, ulaştırma, su ve kanalizasyon hizmetleri için ve sosyal yardım ve sağlık hizmetleri için yapılan harcamalarda Isparta ve Kütahya Belediyeleri arasında en yüksek miktara sahip belediye olduğu görülmektedir. Tarım ve ekonomik gelişme ve halkla ilişkiler konusunda geride kalan Kütahya Belediyesi'nin transfer harcamalarında Isparta ve Afyonkarahisar Belediyelerinin üzerinde olduğu görülmektedir.

Mali performans göstergeleri açısından benzer tip üç belediyenin, ortalama düzeyde bir mali performans gösterdikleri gözlemlenmektedir.

7. Sonuç

Performans yönetimi, yaklaşık 30 yıl içinde kamu yönetiminin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Türkiye'de kamu yönetiminde köklü reformlar yapan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu performans odaklı bir yönetim anlayışına yer vermiş ve performans unsurlarının en önemli yasal dayanağı haline gelmiştir. Yerel yönetimler reformu kapsamında yeniden düzenlenen yasalardan Büyükşehir Belediyeleri Kanunu, Belediyeler Kanunu ve İl Özel İdareleri Kanunlarının çeşitli maddelerinde de performans yönetimine, denetimine ve ölçütlerine yer verilerek performans odaklı yönetimin yerel yönetimler için de gerekliliği vurgulanmıştır.

BEPER projesi, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarının temel unsurlarından biri olan performansa dayalı yönetim anlayışının öncü projelerinden birisi olarak değerlendirilebilir.

Çalışmada, BEPER projesinde Isparta, Afyonkarahisar ve Kütahya Belediyesi'nin mali performanslarının değerlendirilmesinde 20 kriterden yararlanılmıştır. Kullanılan bu kriterler; mali göstergeler, gelir ve harcamalar olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır. Mali performans göstergeleri açısından adı geçen belediyelere ayrı ayrı değerlendirme yapılmış ve bu belediyelerin bazı verilere göre yüksek, bazı verilere göre ise düşük performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Son yıllara ilişkin göstergelerin BEPER'den temin edilememesi çalışmayı 2002–2003 ve 2004 yılları ile sınırlı kılmıştır. Bunun nedeni ise, BEPER tarafından istatistikî olarak düzgün veri toplanamaması, veri girişinin belediyelere bırakılması belediyelerin politik kaygılar nedeni ile yanlış veri girmeleri, verilerin güvenilirliğini zedelemekte ve sınırlı sayıda göstergenin analizine neden olmaktadır. Her şeyden önce veri giriş sisteminin yeniden ele alınması gerekmektedir. Veri giriş işlemlerinin belediyelere bırakılmaması, veri toplamada anket, bire bir görüşme gibi diğer veri toplama tekniklerinin kullanılması ve bu işin uzman birimlerce yapılması ve koordinasyon görevi gören bir yapıya kavuşturulması bu sorunun giderilmesine katkı sağlayacaktır. BEPER projesi sadece veri girişi yapılan bir sistem değil, koordinasyon görevi gören bir yapıya kavuşturulmalıdır.

Yerel yönetimlerde performans yönetiminin, yönetim sürecinin bir parçası olabilmesi için performans yönetimi kültürünün yerleştirilmesi ve doğru bir çerçevenin seçilmesi, bu öğrenme sürecini destekleyecektir.

Kaynakça

- Ammons, David, Eric S. Norfleet ve Brian T. Coble (2002), *Performance Measures and Benchmarks in Local Government Facilities Maintenance*, Washington D.C: ICMA, Association Pres.
- BEPER, <<http://www.beper.gov.tr>>, 18.10.2008.
- Bilge, Semih (2006), “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Uluslararası Şehir/Belde Yönetimleri Birliği (ICMA)”, *E-Akademi, Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler*, Aylık İnternet Dergisi, Sayı 58, <<http://www.e-akademi.org/makaleler/sbilge-2.html>>, 23.11.2008.
- Bilge, Semih (2007), “Belediyelerde Performans Ölçümü (Beper) Projesi”, *E-Akademi, Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler*, Aylık İnternet Dergisi, Sayı 59.
- Caiden, Naomi (1998), “Public Service Professionalizm for Performance Measurement and Evaluation”, *Public Budgeting & Finance*, Summer, Vol. 18, No: 2.
- Epstein, Paul (1988), *Using Performance Measurement in Local Government*, National Civic League Pres, New York.

- Erüz, Ertan (2006), “5018 Sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme”, İçinde: *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ed. C. Can Aktan, Seçkin Yayıncılık.
- Falay, Nihat (2000); “Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Bir Ön Çalışma”, *XV. Türkiye Maliye Sempozyumu*, 15–17 Mayıs, Antalya.
- Ghobadian, Abby & John Ashwort (1994), “Performance Measurement in Local Government: Concept and Practice”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, iss.5.
- Holzer, Marc & Kaifeng Yang (2004), “Performance Measurement and Improvement: An Assessment of the State of the Art”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol.70 (1).
- Jones, A. (1997), “Winston-Salem’s Participation in North Carolina Performance Measurement Project”, *Government Finance Review*, 13.
- Köseoğlu, M. Akif (2005), *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü*, D.P.T., Yayın No: 2688, Ankara.
- Kubalı, Derya (1999), “Performans Denetimi”, *Amme İdare Dergisi*, 32/1, Ankara.
- Logotri (2003), “Performance Measurement and Management in Asia- Pacific Local Government”, *A Discussion Paper*, Report 4, September, <<http://www.logotri.net>>, 21.08.2008.
- OECD - World Bank (2003), *Survey on Budget Practices*, <<http://www.oecd.org>>, 21.11.2008.
- Osborne, David and Peter Plastrik (2000), *The Reinventor’s Fieldbook: Tools for Transforming Your Government*, San Francisco, CA: Jossey-Baas.
- Osborne, David and T. Gaebler (1993), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York: Plume.
- Parker, Wayne C. (1993), *Performance Measurement*, Governor’s Office of Planning and Budget State of Utah, November, <<http://www.governor.state.ut.us/planning/PerformanceMeasurePrimer.html>>, 18.06.2008.
- Pilcher, Robyn (2005), “Local Government Financial Key Performance Indicators - Not So Relevant, Reliable and Accountable”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol: 54, No: 5/6.
- Ridley, Clarence E. & Herbert Simon (1938), *Measuring Municipal Activities*, Chicago: ICMA.
- Sağbaş, İsa, Abdülkerim Çalışkan ve Gülsüm Gürler Hazman (2006), “Türkiye’de Belediyelerin Mali Performansının Ölçülmesi”, *Kocaeli Üniversitesi, 5. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*.
- Sayıştay Başkanlığı (2000), *Performans Ölçüm Rehberi*, Çeviren: Hülya Demirkaya, Ankara: Sayıştay Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi, 7 Şubat.

- Sayıştay Başkanlığı (2002), “Sayıştay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu”, *2001 Eylem Planının 6.2 Stratejisi Kalkınmasında Kurulan Komisyon Raporu*, 14 Şubat.
- Sayıştay Başkanlığı (2003), *Sayıştay’ın Performans Ölçümüne İlişkin Öneri Raporu*, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 28, Ankara.
- Sayıştay Başkanlığı (2001), *Performans Ölçümü*, Çeviren: Cem Suat Aral, Araştırma, İnceleme, Çeviri Dizisi: 19 Mayıs, Ankara.
- Songur, H. Mehmet (1995), *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara.
- Şentürk Hulusi (2005), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, İlke Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul.
- The Balanced Scorecard Institute, <<http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html>>, 13.12.2008.
- The Performance Institute, *What is the Logic Model?*, <<http://www.performanceweb.org/research/logicmodel.html#faq#>>, 17.10.2008.
- Wang, XiaoHu and Evan Bermen (2000), “Hypotheses About Performance Measurement in U.S. Counties: Finding from a Survey”, *Journal of Public Administration and Theory*, Vol: 11, Issue,3.
- Williams, Daniel, W. (2002), “Before Performance Measurement”, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 24, No: 3.
- Williams, Daniel W. (2003), “Measuring Government in the Early Twentieth Century”, *Public Administration Review*, Vol: 63, Issue: 6, November-December.

