

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü Örneği

Ülkü ARIKBOĞA¹

Özet

Bildiride, toplam kalite yönetiminin bir yönetim yaklaşımı olarak belediyelerde uygulanabilirliği incelenmeye çalışılmaktadır. Bildiri kapsamında, toplam kalite yönetim yaklaşımı ve bu konuda uygulanan modeller genel olarak ele alındıktan sonra, Türkiye'deki toplam kalite yönetimi uygulamaları EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak incelenmektedir. Toplam kalite yönetiminin belediyelerde uygulanabilirliği, zorluklar ve kazanımlar, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü örneği üzerinden analiz edilmektedir. Çalışmada literatür taramasının yanı sıra, Türkiye uygulamasında Türkiye Kalite Derneği verilerinden yararlanılmaktadır. Örnek olarak seçilen İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü uygulaması, bizzat kuruluşun toplam kalite ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasını gösteren ödül başvuru kitabından yararlanılarak incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, EFQM Mükemmellik Modeli, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi.*

Abstract

This paper examines the applicability of total quality management as an management approach in municipalities. After total quality management approach and the models applied on this subjects are generally discussed, total quality management practices in Turkey has analysed based on EFQM Excellence Model. Applicability of total quality management in municipalities, difficulties and gains are analysed in detail in the example of İstanbul Metropolitan Municipality Directorate of Revenues. In addition to literature review, in the case of Turkey the information presented by Turkish Society for Quality (Kalder) is also used within this study. The subject of the study, which is İstanbul Metropolitan Municipality Directorate of Revenues' application, has analysed according to institution's award reference book that shows the total quality and EFQM Excellence Model application of the institution.

Key Words: *Quality, Total Quality Management, EFQM Excellence Model, Total Quality Management in Municipalities.*

¹ Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Türkiye, ulkuarikboga@gmail.com

Giriş

Belediye sınırları içindeki halkın ortak ve yerel nitelikli ihtiyaçlarını gidermekle yükümlü olan belediye yönetimlerinin, üstlenmiş oldukları fonksiyonları etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve değişen koşullara hızlıca uyum sağlayabilmeleri için iyi bir yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada, hizmet sunumunda paydaşların mutluluğunu ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimi, kuruluşlara önemli avantajlar sağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde, müşterilerin mevcut ve potansiyel gereksinim ve beklentilerinin tespit edilerek karşılanması temel alınmakta, hizmetlerin sunulması ve faaliyetlerin yürütülmesinde paydaşların katılımını sağlayıcı ve teşvik edici sistemler geliştirilmektedir. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimini bir yönetim yaklaşımı olarak benimseyen bir belediyenin, bu avantajlar nedeniyle hizmetlerin etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde sunulması ve halkın katılımının sağlanması noktasında daha başarılı olabileceği söylenebilir.

Bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimini yaymak, kuruluşlara bir yönetim çerçevesi sunmak ve iyi uygulamaları yaymak ve teşvik etmek amacıyla 1950'li yıllardan bu yana bazı kalite modelleri geliştirilmiştir. Ancak, toplam kalite yönetimi ve bu konuda geliştirilen modeller, bir yönetim yaklaşımı olarak özel sektörde daha kolay kabul edilebilmekte iken, kamu kesiminde tabi olunan mevzuatın sınırlılıkları, personel ve kapasite yetersizliği gibi nedenlerle bu yaklaşımın kamu yönetiminde uygulanabilip uygulanamayacağı tartışma konusu olmaktadır. Bildiride, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından 1991 yılında geliştirilen ve son yıllarda ülkemizde özel sektörün yanı sıra, kamu sektöründe de kullanımı yaygınlaşmaya başlayan EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde yapılan analizler ile bu tartışmalara katkıda bulunulmaya çalışılacaktır.

Bildiri kapsamında, toplam kalite yönetim yaklaşımı ve bu konuda uygulanan modeller genel olarak incelendikten sonra, EFQM Mükemmellik Modeli ve Türkiye uygulaması ayrıntılı olarak ele alınacak, bu kapsamda başarılı belediye örneklerinden de söz edilecektir. Toplam kalite yönetiminin ve EFQM Mükemmellik Modelinin belediyelerde uygulanabilirliği, zorluklar ve kazanımlar ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü örneği üzerinden detaylı olarak analiz edilecektir. Çalışmada literatür taramasının yanı sıra, Türkiye uygulamasında Türkiye Kalite

Derneği verilerinden yararlanılacaktır. Örnek olarak seçilen İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü uygulaması, bizzat kuruluşun toplam kalite ve EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasını gösteren ödül başvuru kitabı ve deneyim paylaşım sunumlarından yararlanılarak incelenecektir.

1. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Kalitenin ne olduğu konusunda geçmişten bu yana birçok tanımlama yapılmaktadır. Kalite kavramını, kalite öncülerinden Juran, “kullanıma uygunluk” (Juran, 1989: 15); Crosby, “ihtiyaca uygunluk” (Oakland, 2014: 5) olarak tanımlamıştır. Feigenbaum, kaliteyi müşterinin belirlediğini belirterek, ürün ve hizmet kalitesini; “müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik olarak, ürün ve hizmete ilişkin, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım fonksiyonlarının entegre edilmesi” şeklinde tanımlamıştır (Feigenbaum, 1986: 7).

Kalite öncülerinden Ishikawa ise, kalite kontrol kavramı için, “En ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürün geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak.” tanımlamasını yapmıştır (Ishikawa, 1997: 46).

Bütün bu tanımlamalarda değişik şekillerde ifade edilse de, temelde kalite kavramının müşteri beklentileri ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Kalite, basit şekliyle “müşteri gereksinimlerinin karşılanması” şeklinde tanımlanabilir. Bu bakış açısıyla kalite, müşteri gereksinimlerinin anlaşılması ile başlamakta, bu gereksinimlerin karşılanması ile sona ermektedir (Oakland, 2014: 4).

Kalitenin kontrol edilmesi ve kalitenin sağlanması ile ilgili konular M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Hammurabi Kanunlarında ve Fenikelilerde kalite kavramı ve kalitenin sağlanması ile ilgili örneklere rastlamak mümkündür. Yakın tarihte ise, kalite ile ilgili meseleler 19. yy.’da imalat kökenli kalite çabaları ile başlamıştır. Ancak, kalitenin artan önemi ve toplam kalite yönetimi felsefesinin ortaya çıkması 2. Dünya Savaşı sonrası Amerikalı bilim adamları Deming ve Juran’ın öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Japonlar, Deming ve Juran’dan kalite araçlarını öğrenip geliştirmişler², 1970’li

² Deming ve Juran’ın önerdikleri kalite yönetim araçları konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Deming, 1996; Juran, 1989; Aguayo, 1994; Walton, 1986; Juran ve Godfrey, 1999.

yıllarda dünya piyasasını ele geçirmişlerdir (Çetin, 2013: 21-24)³. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi anlayışının 1950'li yıllarda Japonya'da ortaya çıktığı söylenebilir.

Toplam kalite yönetimi, bir yönetim yaklaşımıdır ve kavramın içinde geçen her üç kelimenin de anlamlarını içinde barındırmaktadır. Toplam kelimesi, bir şirket veya kurumun her çalışanın sürece dahil olmasını; kalite kelimesi, müşteri beklentilerini tam anlamıyla ve eksiksiz karşılamayı; yönetim kelimesi, tepe veya üst yönetimin sürece tam olarak katılmasını ve kalite felsefesini benimsemesini ifade etmektedir. Dolayısıyla, toplam kalite yönetimi, kuruluşun her düzeyini ve bu düzeylerde çalışan herkesi kapsamaktadır (Şimşek, 2013: 52).

Toplam kalite yönetimi, "müşteri ve paydaşların gereksinimlerinin en düşük maliyetle karşılanabilmesi için, tüm kuruluşun seferber edilmesi ve bu amaçla strateji, yönetim metodu ve ilkelerin belirlenmesi" şeklinde de tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi mükemmelliği hedeflemekte, kuruluşun tüm fonksiyonlarını, tüm faaliyetlerini, tüm seviyelerdeki personelini, tüm müşteri, tedarikçi ve paydaşlarla olan ilişkilerini, tüm kalite iyileştirmelerini, var olan ve potansiyel pazarları, üretim tarzlarını kapsamaktadır (Jaccard, 2013: 62).

Toplam kalite yönetimi, yalnızca kalite yöneticilerinin değil, tüm çalışanların sorumluluğudur. Ayrıca, toplam kalite yönetiminin ürünün kalitesi, süreçlerin kalitesi ve organizasyonun kalitesi olmak üzere üç boyutunun bulunduğu belirtilmektedir (Basu, 2004:9).

2. Kalite Yönetim Modelleri ve Kalite Ödülleri

Bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimini yaymak, kuruluşlara bir yönetim çerçevesi sunmak ve iyi uygulamalarının yayılımını sağlamak ve teşvik etmek amacıyla bazı kalite modelleri ve kalite ödülleri geliştirilmiştir.

Kalite ödül modellerinden ilki 1951 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından, Japonya'da geliştirilen Deming Ödülü'dür. Deming Ödülünün, Bireysel Deming Ödülü, Deming Uygulama Ödülü ve Denizaşırı Şirketler İçin Deming Uygulama Ödülü olmak üzere üç kategorisi bulunmaktadır.

Deming Ödülü için, kuruluşlar toplam kalite süreçlerini detaylı olarak anlatan bir doküman ile başvuruda bulunmakta ve başvuru uzmanlardan oluşan bir alt komite

³ Kalitenin tarihsel gelişimi ve kalite gelişim aşamaları hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. Çetin, 2013: 21-24; Efil, 2010: 21-27; Jaccard, 2013: 72-105; Basu, 2004: 16-37.

tarafından değerlendirilmektedir. Alt komite gerekli görürse, yerinde denetim de yapabilmektedir. Ödül başvuruları politika, kurum faaliyetleri, eğitim, bilgi sistemi, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvencesi, etkiler ve gelecek planları olmak üzere 10 alt kriter üzerinden değerlendirilerek puanlanmakta ve alt komitenin değerlendirmeleri, Deming Ödül Komitesi'ne sunulmaktadır. Başarılı bulunan uygulamalar her yıl Kasım ayında bir törenle ödüllendirilmektedir (Pyzdek ve Keller, 2013: 48). 1984 yılına kadar Deming Ödülü, yalnızca Japon firmalara verilmekte iken, bu tarihten itibaren Japon firmaları dışındaki firmalara da ödül verilmeye başlanmıştır (Çetin, 2013: 391).

İkinci bir kalite ödülü, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'dür. Malcolm Baldrige Ödülü, 1987 yılında Amerika'da Reagan döneminde oluşturulmuştur. Bu ödül ile, kalite başarıları konusunda farkındalığın arttırılması, Amerikan şirketlerinin başarılı kalite uygulamalarının tanınması, başarılı kalite stratejilerinin yayılımının sağlanması amaçlanmıştır. Ödül, her yıl üretim işletmeleri ve bağlı kuruluşları, hizmet işletmeleri ve bağlı kuruluşları ve küçük işletmeler olmak üzere üç kategoride verilmektedir.

Ödül başvuruları, liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklı olma, ölçüm, analiz ve bilgi yönetimi, insan kaynakları, süreç yönetimi ve sonuçlar olmak üzere yedi ayrı kategoride incelenmekte ve toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Ayrıca, her kategori kendi içinde alt bölümlere ayrılmıştır. Başvurular değerlendirme kurulu üyeleri tarafından incelenmekte ve ödül kazanan kuruluşların başarı hikayelerini diğer firmalarla paylaşması beklenmektedir (Pyzdek ve Keller, 2013: 45-47; Çetin, 2013: 384-385).

Bir diğer ödül ise, Malcolm Baldrige Ödülü'nden sonra, Avrupa'da ortaya çıkan Avrupa Kalite Ödülü'dür. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli ve bu model konusundaki başarılı uygulamaları teşvik etmek amacıyla verilen Avrupa Kalite Ödülünden aşağıda ayrıntılı olarak bahsedilecektir.

3. EFQM Mükemmellik Modeli ve Türkiye Uygulaması

3.1. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management-EFQM) tarafından geliştirilen bir modeldir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı 1988 yılında, Avrupa'nın önde gelen 14 firmasının CEO'larının imzaladıkları bir iyi niyet mektubu ile kurulmuştur. Vakfın amacı, "Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak." şeklinde belirlenmiştir. Vakfın kuruluşunu takiben 1991 yılında akademisyen ve uygulamacılardan oluşan bir grup tarafından EFQM Mükemmellik Modeli geliştirilerek tüm dünyaya duyurulmuştur (kalder.org).

EFQM Mükemmellik Modeli; sektör, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için bir yönetim sistemi sunmakta, bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır (EFQM ve Kalder, 2013: 4). EFQM Mükemmellik Modeli uygulaması; Mükemmelliğin Temel Kavramları, EFQM Mükemmellik Modeli ve RADAR olmak üzere üç unsurla gerçekleştirilmektedir.⁴

Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkelerdir. Mükemmel bir kurumsal kültür için gerekli unsurların esasını oluşturur. Modelin 2013 versiyonunda müşteriler için değer katma, sürdürülebilir bir gelecek yaratma, kurumsal yetenekleri geliştirme, yaratıcılık ve yenileşimden yararlanma, vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik, çeviklikle yönetme, çalışanların yetenekleriyle başarma, mükemmel sonuçları sürdürme başlıkları altında mükemmel kuruluşlar için 8 temel kavram açıklanmış, modelin kriterlerinin ilgili alanlarına bu kavramlara ilişkin yaklaşımlar yerleştirilmiştir.

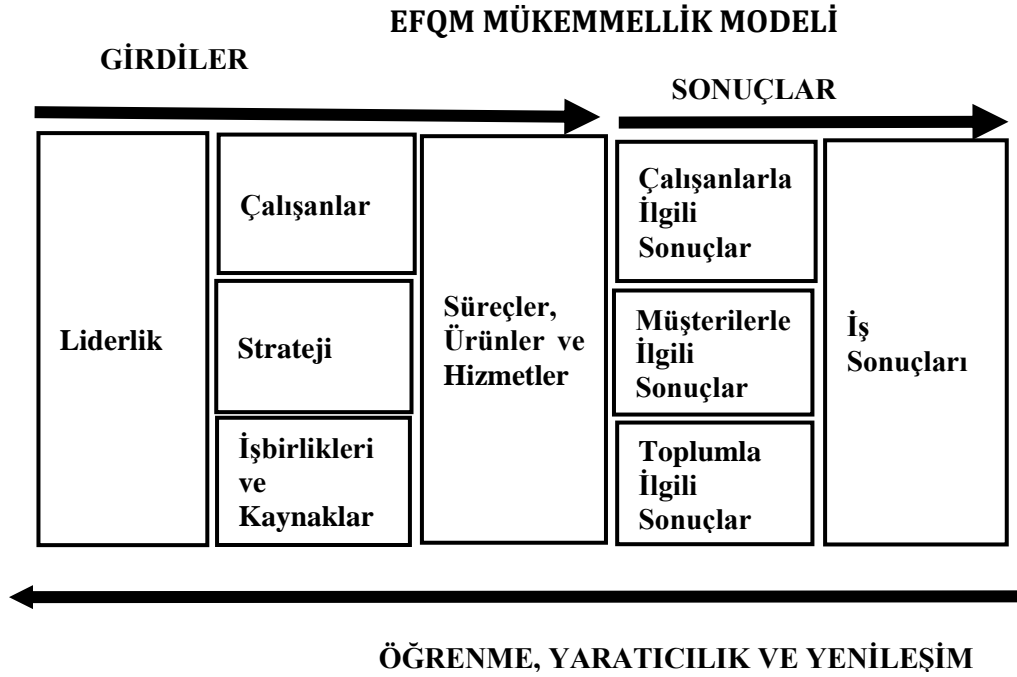
EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşlara mükemmelliğin temel kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak bir çerçeve sağlar. Yönetici ve liderlerin kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar.

EFQM Mükemmellik Modeli 5'i girdi, 4'ü sonuç olmak üzere 9 ana kriter ve bu kriterlerin altında yer alan 32 alt kriter ve bu kriterlerle ilgili alanlardan oluşmaktadır. Liderlik, Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Ürünler ve Hizmetler girdi kriterlerini oluşturmaktadır. Sonuç kriterleri ise, Müşterilerle İlgili Sonuçlar, Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, Toplumla İlgili Sonuçlar ve İş Sonuçlarıdır. Şekil 1'de EFQM Mükemmellik Modelinin 9 ana kriteri ve işleyiş mantığı gösterilmiştir.

⁴ Bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin açıklamalar aksi belirtilmedikçe EFQM ve Kalder, 2013: 4-24 arasından yararlanılarak yazılmıştır.

Girdi kriterleri kuruluşun yaklaşımlarını, bir başka deyişle, yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını, sonuç kriterleri ise bu yaklaşımlar sonucu neler elde edildiğini ifade etmektedir. Sonuçlardan alınan geri bildirimler ile öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim sonuçları girdi kriterlerinin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. 9 ana kriter altında yer alan 32 alt kriter ve ilgili alanlar, modele göre kuruluşun değerlendirilerek RADAR Matrisine göre puanlanmasında bir çerçeve sunmaktadır.⁵

Şekil 1



RADAR⁶: Kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama imkanı sağlayan bir değerlendirme çerçevesidir. EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak kullanılır.

Kuruluşun yaklaşım ve uygulamaları ile sonuçları RADAR çerçevesinde toplam 1000 puan üzerinden puanlandırılmaktadır. Kriter bazında puan ağırlıkları ise şöyledir: Liderlik yüzde 10, strateji yüzde 10, çalışanlar yüzde 10, işbirlikleri ve kaynaklar yüzde 10, süreçler, ürünler ve hizmetler yüzde 10, çalışanlarla ilgili sonuçlar yüzde 10, müşterilerle ilgili sonuçlar yüzde 15, toplumla ilgili sonuçlar yüzde 10, iş sonuçları yüzde 15 ağırlığa sahiptir.

⁵ 32 alt kriter ve bu kriterle ilgili alanlar hakkında ayrıntılı bilgi için bkz. EFQM ve Kalder, 2013.

⁶ RADAR, Results, Approach, Deployment, Assessment, Review sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Türkçe karşılığı; Sonuçlar, Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme, Gözden Geçirmedir.

RADAR, girdiler ve çıktılar için iki boyuttan oluşmaktadır. Girdiler, girdiler için RADAR; sonuçlar ise, sonuçlar için RADAR çerçevesinde değerlendirilmektedir. Girdiler için RADAR, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve iyileştirme olmak üzere üç boyuttan, sonuçlar için RADAR, ilgi ve uygunluk ile performans olmak üzere iki boyuttan oluşmakta, bunlar da kendi içinde bölümlere ayrılmaktadır.⁷ Model kapsamındaki 32 alt kriter ve bu kriterler altındaki alanlar, RADAR matrisinin ilgili tüm boyutlarında sorgulanmakta ve puanlamalar yapılarak kuruluşun olgunluk seviyesi tespit edilmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlar için bir yönetim çerçevesi sunmakta, öz değerlendirme ve başka kuruluşlarla karşılaştırma amacı ile de kullanılabilir. Ayrıca, yukarıda da bahsedildiği gibi, EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından bir tanıma aracı olarak kullanılmakta, model kapsamındaki başarılı uygulamalar her yıl değerlendirilerek ödüllendirilmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Türkiye uygulaması ve ödül süreçleri aşağıda ayrıca ele alınacaktır

3.2.EFQM Mükemmellik Modeli Türkiye Uygulaması

EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye uygulaması 1991 yılında kurulan Türkiye Kalite Derneği (Kalder) tarafından başlatılmıştır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM)'nın ulusal işbirliği ortağı olan Kalder, mükemmellik yolculuğunda modeli uygulamak isteyen kuruluşlara gelişim ve rehberlik desteği vermekte ve 1993 yılından bu yana EFQM Modeli konusundaki başarılı uygulamaları her yıl ödüllendirmektedir.

Ödül sürecinin yanı sıra, başarıyı motive etmek amacıyla 2001 yılından beri EFQM tarafından Mükemmellik Aşamaları Tanıma Programı uygulanmaya başlanmıştır. Bu program, Türkiye'de de Kalder tarafından yürütülmektedir. Mükemmellik aşamaları Türkiye'de; Mükemmellikte Kararlılık, Mükemmellikte Yetkinlik, Türkiye Mükemmellik Ödülü ve Mükemmellikte Süreklilik Ödülü şeklinde uygulanmaktadır.

Mükemmellikte Kararlılık Aşaması; ilk aşama olup, mükemmellik yolculuğunun başlangıcıdır. Bu aşamada kuruluşlar; EFQM Modeline göre 3 iyileştirme projesi ile, ya da EFQM Modelinin tamamını esas alan 10-12 sayfalık bir başvuru dökümanı ile başvurabilmektedir. Kuruluşun başvurusu, bir ya da iki değerlendirici tarafından

⁷ Yaklaşım boyutu kendi içinde sağlam temelli ve bütünlük; yayılım boyutu uygulama ve yapısalılık; değerlendirme ve iyileştirme boyutu ölçme, öğrenme ve yaratıcılık, iyileştirme ve yenileşim boyutlarından oluşmaktadır. İlgi ve uygunluk boyutu, kapsam ve ilgi, bütünlük ve kırılım boyutlarından; performans boyutu ise eğilim, hedef, karşılaştırmalar ve güven boyutlarından oluşmaktadır. Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz. EFQM ve Kalder, 2013: 28-29

değerlendirildikten sonra, kuruluş başarılı görülürse Kararlılık 1 Yıldız ya da 2 Yıldız Belgesi'ni alabilmektedir.

Mükemmellikte Yetkinlik Aşaması; tanıma programının ikinci aşamasıdır. Bu aşamanın 3, 4 ve 5 Yıldız seviyeleri bulunmaktadır. Bu safhaya genellikle 3 yıldır modeli uygulayıp başarılı sonuçlar elde eden kuruluşlar başvurmaktadır. Kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modelinin tamamına ilişkin uygulamalarını anlatan yaklaşık 40 sayfalık bir doküman ile başvurmakta, 3 ya da 5 değerlendirici tarafından doküman üzerinden ve sahada yapılan değerlendirme sonucu, yeterli puana sahip kuruluşlara, puan basamaklarına uygun olarak Mükemmellikte Yetkinlik 3, 4 ya da 5 Yıldız belgeleri verilmektedir (kalder.org).

Türkiye Mükemmellik Ödülü safhası, model uygulamasında belli bir olgunluk seviyesine ulaşıldığının göstergesidir. Türkiye Mükemmellik Ödülü işletme ve kamu kategorisi olmak üzere 2 ana kategoriye ayrılmaktadır. Kuruluşlar, model uygulamasını anlatan kapsamlı bir başvuru dökümanı ile ödüle başvurmakta, başvurular bağımsız değerlendiriciler tarafından önce masa başı değerlendirmeye tabi tutulmakta, masa başı değerlendirmede başarılı bulunan kuruluşlar saha incelemesine tabi tutulmaktadır. İnceleme sonucunda değerlendiriciler EFQM Modeli çerçevesinde hazırladıkları kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları ile, puanlarını içeren geri bildirim raporunu, Türkiye Mükemmellik Ödülü Jürisi'ne sunmaktadır. Ödül kararı, alınan puana göre jüri tarafından verilmektedir. 2015 yılı için, işletme kategorisinde 600, kamu kategorisinde 580 puanın üzerindeki kuruluşlar Türkiye Mükemmellik Ödülü almaya hak kazanmaktadır. Toplam puanı işletmelerde 650, kamuda 630 puanın üstünde olmak koşuluyla en yüksek puanı alan kuruluş ise Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü kazanmaya hak kazanmaktadır (Kalder, 2015a: 3-4).

Mükemmellikte Süreklilik Ödülü ise; daha önce Türkiye Mükemmellik Ödülü almış kuruluşların başarılarının kalıcılığını ve sürekliliğini sağlamak için 2007 yılından bu yana uygulanmaktadır (kalder.org). Bu süreçte, ödül kategorileri, başvuru usulü ve değerlendirme yöntemleri Türkiye Mükemmellik Ödülü ile benzeşmektedir. Toplam puanı kamuda 630'dan, işletme kategorisinde 650'den fazla olan kuruluşlara Mükemmellikte Süreklilik Ödülü verilebilmektedir (Kalder, 2015b: 3-5).

Ödül kazanan kuruluşlar ile mükemmellik aşamalarında belgelendirilen kuruluşların belgeleri her yıl Kasım ayında yapılan Kalite Kongresi ödül töreninde sunulmaktadır. Türkiye'de 1993 yılından bu yana 27 kuruluş Türkiye Mükemmellik

Büyük Ödülünü, 8 kuruluş ise EFQM Mükemmellik Büyük Ödülü'nü almaya hak kazanmıştır (kalder.org).

EFQM Mükemmellik Modeli kamu sektörü kategorisinde, belediyelerce de uygulanmaktadır. Özellikle işletme kategorisi ve kamu kategorisinin eğitim ve sağlık alanı ile karşılaştırıldığında, sayıları halen yetersiz olsa da, son yıllarda başarılı belediye uygulamaları görülmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır. 2006 yılından bu yana, giderek artan bir seviyede, mükemmellik aşamalarının her alanında belediyeler görülmektedir. Çeşitli yıllarda, EFQM Başarı Ödülü (Nilüfer Belediyesi 2013), Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü (Tarsus Belediyesi 2013), Türkiye Mükemmellik Ödülü (Nilüfer Belediyesi 2006, Tarsus ve Urfa Belediyeleri 2012) , Mükemmellikte Yetkinlik Belgeleri (Mamak Belediyesi 2010, Tarsus Belediyesi 2010, İBB Gelirler Müdürlüğü 2011 ve 2012, Antalya Büyükşehir Belediyesi 2012, Başiskele Belediyesi 2013,) ve Kararlılık Belgesi (Kartal Belediyesi 2007, Urfa Belediyesi 2007, Beyoğlu Belediyesi 2008, Tarsus Belediyesi 2009, İBB Gelirler Müdürlüğü 2010, Başiskele Belediyesi 2011-2012,) alan belediyeler bulunmaktadır (tmoyk.org).

4. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamaları

Çalışmanın bu bölümünde, bir yönetim modeli olarak EFQM Mükemmellik Modeli ve toplam kalite yönetiminin belediyelerde uygulanabilirliği konusundaki tartışmalara katkıda bulunabilmek ve başarılı belediye örneklerini paylaşabilmek amacıyla İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Gelirler Müdürlüğü'nün 2009-2014 tarihleri arasındaki model uygulaması incelenecektir.

Yazar, 2009-2014 tarihleri arasında İBB Gelirler Müdürlüğü bünyesindeki model uygulama çalışmalarına katılım sağlamıştır. Model uygulaması kapsamında anlatılan veriler öncelikle Müdürlüğün hazırladığı 2012 yılı EFQM Mükemmellik Modeli Başvuru Kitabı ile bu kitabın 2014 yılında güncellenmiş versiyonundan, karşılaşılan zorluklar, zorlukları aşma yöntemleri, kazanımlar, Müdürlük örgütlenmesi ve yayılım sağlama yöntemleri gibi konularda sunulan bilgiler ise Gelirler Müdürü'nün çeşitli ortamlardaki deneyim paylaşım sunumlarından ve yazarın gözlem ve uygulama sırasındaki deneyimlerinden faydalanılarak yazılmıştır.

4.1.İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü'nün Tanıtımı

Gelirler Müdürlüğü, İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) bünyesinde yer alan 87 Müdürlükten biridir ve Mali Hizmetler Daire Başkanlığı'na bağlı olarak faaliyette bulunmaktadır. Belediye gelirlerinin tahsili ve yönetimi Gelirler Müdürlüğü'nün temel faaliyet alanıdır. Bu kapsamda Gelirler Müdürlüğü, gelir bütçe tahmininin yapılması, gelirlerin tahakkuk, tahsilat ve denetimi, gelirlere ilişkin analiz ve raporlama işlemleri ile gelir yönetimine ilişkin diğer görevleri yürütmektedir.⁸

Gelirler Müdürlüğü, müdürün yönetiminde, 2 müdür yardımcısı, 9 şeflik ve 105 personel ile görevlerini yürütmektedir.

Gelirler Müdürlüğü gelir tahsilatı konusunda vatandaşla doğrudan ilişkisi olan bir birimdir. Gelirler Müdürlüğü'nün müşterileri, belediyeye vergi, harç, ücret vb. mali yükümlülükler nedeniyle borçlu olan, bu nedenlerle de belediye ile ilişkisi olan mükelleflerdir.

Gelirler Müdürlüğü'nün tedarikçileri tahsilata aracılık yapan bankalardır. İşbirlikleri Müdürlüğün faaliyetlerini yürütmek ve stratejilerini hayata geçirmek için işbirliği içinde olduğu kurum ve müdürlüklerdir.

4.2. Mükemmellik Model Uygulamasına Başlangıç ve Tarihi Gelişim

2009 yılında Kalder aracılığıyla EFQM Mükemmellik Modeli ile tanışarak başarılı örnekleri inceleme imkanı bulan Gelirler Müdürlüğü, 2005 yılından beri sürdürülen iyileştirme ve yenileşim çalışmalarını kurumsallaştırmak, Müdürlük bünyesinde bütüncül ve sistematik bir bakış açısını hakim kılmak, çalışanların gelişimini ve motivasyonunu sağlamak amacıyla, toplam kalite yönetimini bir yönetim anlayışı olarak benimsemiştir.

Gelirler Müdürlüğü'nde toplam kalite yönetimi ve model uygulaması 2009 yılında bir uygulama planı hazırlanması ve personele duyurulması ile başlamıştır. Başlangıç aşamasında, ilk olarak, Müdürlüğe özel bir misyon, vizyon, ilke ve değerler çalışması yapılmış, yönetici ve çalışanlar EFQM Mükemmellik Modeli konusunda eğitilmiş ve

⁸ Bu bölümdeki bilgiler ve açıklamalar aksi belirtilmedikçe İBB Gelirler Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve 2012 tarihli Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Kitabı ve bu kitabın 2014 tarihinde revize edilen versiyonundan yararlanılarak yazılmıştır. Organizasyon yapısı ve personel sayısına ilişkin veriler de 2009-2014 dönemine aittir.

model uygulaması konusunda başarılı kuruluşlara kıyaslama ziyareti düzenlenmiştir. Elde edilen bu tecrübeler sonrası, Müdürlük ilk öz değerlendirmesini yapmış ve model kapsamında kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanlarını belirleyerek bir iyileştirme planı hazırlamıştır.

Müdürlük 2010 yılında Süreç Yönetimi, Müşteri Memnuniyeti Anketi ve Çalışan Memnuniyeti Anketi iyileştirme projeleri ile Mükemmellikte Kararlılık Belgesini almıştır. Gelirler Müdürlüğü, bu tarihten sonra da model kapsamında iyileştirme çalışmalarına devam ederek, 2011 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız, 2012 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız belgelerini almıştır.

4.3.Örgütlenme ve Yayılım Sağlama Yöntemleri

Gelirler Müdürlüğü'nde toplam kalite yönetimi çalışmaları için özel bir birim oluşturulmamış, toplam kalite felsefesine uygun olarak yöneticilerin liderliğinde tüm çalışanların katılımı hedeflenmiştir. Çalışmalar, müdür ve kalite yöneticisi rolünü üstlenen bir müdür yardımcısının yönetiminde tüm çalışanların katılımı ile yürütülmüştür. Bu yapılanmada, ekip ve süreç yönetim mantığı ile çalışılmış, kalite çalışmaları için hiyerarşik ilişkilerden bağımsız olarak çalışmalar yürütülmüştür. Müdürlükte kalite çalışmalarının yürütülmesi, öz değerlendirme ekibi, süreç ekipleri, proje ekipleri, iyileştirme ekipleri gibi ekipler vasıtasıyla gerçekleştirilmiş, ekip üyeleri dönüşümlü olarak değişebilmiştir.

Müdürlük toplantıları, şeflik toplantıları, Adım Adım Kalite Dergisi, Gelirler Müdürlüğü Portalı çalışmaların tüm personele yayılımı için bir araç olarak kullanılmıştır. Bu araçların yanı sıra, eğitimler kalite kültürünün yayılımı konusunda önemli bir araç olarak benimsenmiştir. İşbirlikleri ve tedarikçiler ile diğer paydaşlara yayılım konusunda ise deneyim paylaşım toplantıları, gözden geçirme toplantıları, eğitimler ve Adım Adım Kalite Dergisi kullanılmıştır.

4.4. Model Uygulamaları

Bu başlık altında, İBB Gelirler Müdürlüğü'nün EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları Modelin 9 ana kriteri bazında incelenecektir.

4.4.1. Girdi Kriterleri

Liderlik

Gelirler Müdürlüğü'nde müdür, müdür yardımcısı, şefler ve süreç sahipleri lider olarak tanımlanmıştır. Gelirler Müdürlüğü'nde liderler, misyon, vizyon, ilke ve değerlerin belirlenmesi, duyurulması, yaşama geçirilmesi ve yönetim sisteminin kurulması ve geliştirilmesinde aktif bir role sahip olmuştur. Ayrıca, liderler, iyileştirme çalışmalarına, kıyaslama faaliyetlerine, paylaşım toplantılarına ve eğitim faaliyetlerine katılarak çalışanlara örnek olmuşlardır.

Müdürlük bünyesinde liderlerin gelişimi yönünde yaklaşımlar geliştirilmiştir. Müdür, müdür yardımcısı ve şeflerin liderlik etkililiğini değerlendirmek için, çalışan memnuniyeti anketi dışında, ayrıca liderlik etkililiğini değerlendirme anketi uygulaması geliştirilmiştir. Yöneticiler, bu anketin sonuçları, yetkinlik analizi ve kişisel gelişim testleri sonuçlarına göre bireysel gelişim planlarını hazırlamış ve bu plan çerçevesinde bazı iyileştirmeler gerçekleştirmiştir. Ayrıca, yöneticilere yönetim becerileri geliştirme, koçluk, liderlik vb. eğitimler verilmiştir.

Strateji

İBB'nin misyon, vizyon ve buna dayalı stratejileri Stratejik Planlama Müdürlüğü koordinasyonunda müdür ve ilgili birim temsilcilerinin katılımı ile 5 yılda bir oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, Gelirler Müdürlüğü stratejileri de kurum stratejik planı çerçevesinde oluşturulmuş, modelin strateji kriterinde gerekli gördüğü, paydaş analizi, dış çevre analizi, pazar analizi ve SWOT analizleri kurum bünyesinde Gelirler Müdürlüğü'nün de katılımı ile gerçekleştirilmiş ve stratejilere yansıtılmıştır. Kurumun strateji belirleme konusundaki bu yaklaşımı, Gelirler Müdürlüğü için model uygulaması konusunda önemli bir avantaj oluşturmuştur.

Bunun yanı sıra, Gelirler Müdürlüğü bünyesinde model uygulaması başladıktan sonra, her yıl ana stratejilere bağlı kalmak koşuluyla, Müdürlüğe ilişkin alt stratejiler gözden geçirilmiş ve güncellenmiş, stratejik amaçları hayata geçirecek faaliyet planları ve performans programları da yıllık olarak revize edilmiştir.

Ayrıca, alınan eğitim sonrası, modelin öngördüğü stratejilerin süreç ve şeflik hedefleri ile ilişkilendirilmesi çalışması da gerçekleştirilmiştir. Müdürlük stratejilerinin

şeflik toplantıları, işbirlikleri ile yapılan toplantılar, dergi gibi araçlarla yayılımı sağlanmıştır.

Çalışanlar

Müdürlük bünyesinde çalışanların talep ve beklentilerinin alınması amacıyla çalışan memnuniyeti anketi (ÇMA) tasarlanmış ve anketin yıllık olarak uygulaması Çalışan Memnuniyeti Ekibi tarafından yürütülmüştür. Her yıl yapılan ÇMA sonuçları ve yapılan iyileştirmeler çalışanlarla paylaşılmıştır.

İş analizleri yapılarak çalışanların görev tanımları oluşturulmuş, çalışanlardan beklenen yetkinlik, bilgi ve beceriler yetkinlik analizi çalışması ile tanımlanmış ve çalışanlarla paylaşılmıştır. Yetkinlik sistemi çerçevesinde çalışanların yetkinlik değerlendirmeleri her yıl yöneticiler tarafından yapılmış ve geri bildirim görüşmeleri çerçevesinde çalışanlarla paylaşılmış, bu değerlendirmelere dayalı olarak çalışanlar için yıllık eğitim planları hazırlanmıştır.

Çalışanların katılımını sağlamak için öneri sistemi, öz değerlendirme çalışmaları, iyileştirme ekipleri, süreç sahiplikleri ve süreç ekip üyelikleri, Adım Adım Kalite Dergisi ve süreç gözden geçirme toplantıları araç olarak kullanılmıştır.

Müdürlük toplantıları, şeflik toplantıları, şeflikler arası toplantılar, Adım Adım Kalite Dergisi, personel ziyaretleri, yönetici ziyaret saatleri, Gelirler Müdürlüğü Portalı, iyileştirme toplantıları, yetkinlik görüşmeleri ve etkinlikler çalışanlar için iletişim aracı olarak belirlenmiştir.

Müdürlük, 2010 yılında yaptığı kıyaslama çalışması sonucu Çalışan Tanıma ve Takdir Sistemini geliştirmiş ve uygulamıştır.

İşbirlikleri ve Kaynaklar

Gelirler Müdürlüğü'nde işbirlikleri, temel ve stratejik olmak üzere sınıflandırılmış ve bu bağlamda, temel faaliyetleri yürütmek ve Müdürlük stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla işbirlikleri oluşturulmuştur. Müdürlük, işbirliklerinin talep ve beklentilerini düzenli toplantılar ve anketler yoluyla almış ve bu konuda gerekli iyileştirmeleri gerçekleştirmiştir.

Belediye kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılması için Gelirler Müdürlüğü kendi görev alanı çerçevesinde finansal planlama, kontrol ve raporlama

süreçlerini tasarlamış ve bu alandaki finansal risklerin yönetimine ilişkin önlemler geliştirmiştir.

Kaynakların tasarruflu bir biçimde kullanımını ve atıkların geri dönüşümünü sağlamak amacıyla kaynak kullanım süreci ve atık yönetim süreci kurulmuştur ve bu çerçevede kağıt, plastik ve pil atıkların toplanması gibi faaliyetler yürütülmüş, çalışanlar bu konuda bilinçlendirilmiş ve teşvik edilmiştir.

Sunulan hizmetler konusunda bilgi teknolojilerini takip etmeye yönelik stratejiler belirlenmiştir. Teknolojik gelişmeleri uygulamaya aktarma konusunda çalışmalar, projeler gerçekleştirilmiştir (e-beyanname, e-sorgulama, e-ödeme, elektronik tahsilat sistemi, mobil yoklama programı gibi).

Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Gelirler Müdürlüğü'nde süreç akışları, süreç sahipleri, süreç performans göstergeleri ve süreçler arası ilişkiler belirlenerek, süreç yönetim sistemi kurulmuş, süreç yönetim prosedüründe süreçlerin yönetim esasları tanımlanmıştır. Süreç performansları tüm süreç sahipleri ve yöneticilerin katıldığı aylık süreç gözden geçirme toplantılarında gözden geçirilmiş, aylık ve altı aylık süreç gözden geçirme çalışmaları sonucu süreç iyileştirmelerine karar verilmiştir.

Müşteriler için numarator uygulaması, kredi kartı ile tahsilat, e-beyan, internet üzerinden ödeme, mobil yoklama, web sitesi üzerinden canlı destek uygulaması gibi yeni hizmetler üretilmiş, mevcut hizmetler ise geliştirilmiştir. Müdürlük hizmetlerini tanıtmak için bilgilendirici kart ve broşürler, ilan panoları, internet sitesi, LCD ekran, mükellef temsilcisi, facebook ve twitter araç olarak geliştirilmiştir. Müşteri ziyaretleri de, müşterilere hizmetlerin tanıtılması için bir yöntem olarak kullanılmıştır.

Müşterilerin gereksinim ve beklentilerini anlamak, tahmin etmek için müşteri memnuniyeti anketi (MMA) ve müşteri ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme, e-posta, telefon, yazışma, MMA anketleri, müşteri ziyaretleri, mükellef temsilcisi, web sitesi, ilan panoları, sms, facebook-twitter gibi araçlar, mükelleflerle iletişim araçları olarak belirlenmiş ve kullanılmıştır. 2010 yılında müşteri talep ve şikayet yönetim sistemi kurulmuş, talep ve şikayetlere yanıt verme süresi 48 saat olarak belirlenmiştir.

4.4.2. Sonuç Kriterleri

Tablo 1’de Gelirler Müdürlüğü’nün model kapsamında hangi sonuç göstergelerini takip ettiği özet olarak yer almaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli temel sonuçlar için hedeflerin belirlenmesini ve uygun kuruluşlarla karşılaştırmaların yapılmasını beklemektedir. Bu bağlamda, Gelirler Müdürlüğü’nün tüm sonuçlar için geçerli olan hedef belirleme ve karşılaştırma konusundaki yaklaşımları şöyledir:

Müdürlüğün hedefleri, hedef belirleme sistematığı çerçevesinde belirlenmiştir. Buna göre; Yüzde 70’in altındaki sonuçlarda yüzde 10, yüzde 70-80 arası sonuçlarda yüzde 5, yüzde 80-85 arası sonuçlarda yüzde 3 oranında artış hedeflenmektedir. Yüzde 85 ve üzerinde bir sonuç olduğunda ise performansın korunması hedeflenmektedir. Karşılaştırma kapsamında ise Müdürlük, EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan ve Ulusal Kalite Ödülü alan bir kuruluş olması nedeniyle belediyeçilik sektöründen Nilüfer Belediyesi ile sonuçlarını karşılaştırmıştır.

Tablo 1
Gelirler Müdürlüğü’nün Takip Ettiği Sonuç Göstergeleri

Müşterilerle İlgili Sonuçlar	
Algı Sonuçları	genel memnuniyet düzeyi, itibar ve imaj, ürün ve hizmet değeri, ürün ve hizmet sunumu, müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
Performans Sonuçları	hizmetlerde gerçekleştirilen yenilikler, e-beyan ve e-ödeme oranları, bilgilendirme araç sayıları, zamanında kapatılan şikayet oranları ve taleplerin karşılanma oranları, hizmetlerin bilinirlik oranları, talep, şikayet ve teşekkürlerin sayısı, öneri sayıları
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	
Algı Sonuçları	genel memnuniyet, tatmin, katılım ve bağlılık, gurur duyma ve potansiyelini kullanma, liderlik ve

	yönetim, hedef belirleme, yetkinlik ve performans yönetimi, yetkinlik, eğitim ve kariyer geliştirme, etkili iletişim, çalışma koşulları
Performans Sonuçları	öneri katılım oranı, ekiplere katılım oranı, gerçekleşen eğitimler, eğitim memnuniyet oranı, ekiplere katılım oranı, etkinlik memnuniyet oranı, yetkinlik gelişim skorları, etkinlik ve toplantı sayıları, toplantılarda gelen taleplerin karşılama oranı
Toplumla İlgili Sonuçlar	
Algı Sonuçları	stajyer öğrenciler, İBB bünyesindeki diğer Müdürlükler, sivil toplum kuruluşları
Performans Sonuçları	toplumsal sorumluluk projeleri sayısı, geri dönüşüme gönderilen atık kutu sayısı, eğitilen stajyer sayısı ve deneyim paylaşım toplantısı ya da eğitimler
İş Sonuçları	
İş Çıktıları	stratejik hedeflerin gerçekleşme durumu, tahakkuk tahsilat oranları, gelir bütçesi gerçekleşme oranları, müşteri memnuniyeti oranı, çalışan memnuniyeti oranı, toplum algı anketi memnuniyet oranı, öz gelir performansı, mobil yoklama oranı, iyileştirilen alan ve hazırlanan rapor sayısı, iyileştirilen süreç sayısı.
İş Performans Sonuçları	bütçe tahminlerinin zamanında yapılma oranı, hatalı muhasebe işlem sayıları, banka mutabakatları takvimden sapma gün sayısı, strateji performans rapor sayıları, proje sayıları, web sayfası tıklanma sayıları, işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte gerçekleştirilen projeler ve bu projeler sonucu ortaya çıkan katma değer

Kaynak: Gelirler Müdürlüğü, 2012: 43-72.

Gelirler Müdürlüğü, model uygulaması ile birlikte daha önce takip etmediği birçok göstereyi takip etmeye ve elde ettiği sonuçlara göre iyileştirmeleri planlamaya başlamıştır. Müdürlüğün, 2009 yılından itibaren girdi kriterleri kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda çıktı kriterlerinde önemli sayılabilecek gelişmeler kaydedilmiş, özellikle model uygulamasının ilk etkilerinin görüldüğü 2010 ve 2011 yılında yapılan iyileştirmelerin etkisiyle hızlı yükselişler görülmüş, daha sonra da bu eğilimler korunmaya çalışılmıştır. Örneğin; Gelirler Müdürlüğü'nün büroya gelen mükelleflerle ilgili memnuniyet oranı 2010 yılında yüzde 90 iken, 2011 yılında yüzde 91, 2012 yılında 94 düzeyinde gerçekleşmiştir. Çalışan memnuniyet oranı ise 2010 yılında yüzde 78 iken, 2011 yılında yüzde 82, 2012 yılında yüzde 83 düzeyinde gerçekleşmiştir.

Yine yapılan çalışmalar sonucu 2008 yılında yüzde 58 olan e-beyan oranı 2012 yılında yüzde 66'ya, 2008 yılında yüzde 25 olan internet üzerinden ödeme oranı 2012 yılında yüzde 45'e çıkmıştır. Çalışanların verdikleri öneri sayısı 2010 yılında yıllık olarak 12 iken, 2012 yılında 49'a çıkmış, 2009'da yüzde 20 düzeyinde olan ekiplere katılım oranı, 2012 yılında yüzde 49 düzeyine ulaşmıştır. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür. Ancak, çalışmanın kapsamı içinde hepsine yer verilemeyeceği için burada önemli bazı temel sonuçlardan örnekler verilmiştir.

4.5. Model Uygulamasının Faydaları ve Karşılaşılan Zorluklar

Gelirler Müdürlüğü, İBB bünyesindeki bir Müdürlük olarak modeli uygulamış ve önemli başarılar elde etmiştir. Model uygulamasının Müdürlüğe kazandırdığı birçok faydanın yanı sıra, kamu kuruluşu olmanın ve özellikle de bir birim olarak bu modeli uygulamanın oluşturduğu sınırlılıklar nedeniyle bazı zorluklarla karşı karşıya kalınmıştır. Bu bölümde, model uygulamasının getirdiği kazanımlar, uygulamada karşılaşılan zorluklar ve Gelirler Müdürlüğü'nün zorlukları aşmada kullandığı yöntemlerden kısaca bahsedilmeye çalışılacaktır.

Model uygulaması; ekip çalışma anlayışının yerleşmesi, bütüncül ve sistematik bir bakış açısının ve planlı ve hedefe yönelik çalışma anlayışının kazanılması, çalışanların motivasyonunun ve yetkinliklerinin artması, gözden geçirme ve iyileştirme mantığının yerleşmesi, daha kaliteli hizmet sunulması, daha güçlü bir iletişim, önceden önlem alma anlayışının yerleşmesi gibi önemli faydalar sağlamıştır (Keskin, 2015).

Diğer taraftan model uygulaması sırasında birçok yaklaşımı Müdürlük olarak uygulamanın zorluklarının yanı sıra, modeli uygulamanın faydalarının paydaşlara ve yöneticilere çok iyi anlatılamaması, iyileştirmeler için yeterli zaman ayıramama, kısa sürede sonuç alma beklentisi, çalışanların beklentisinin yükselmesi gibi konular model uygulaması konusunda Müdürlüğün yaşadığı zorluklar arasında yer almaktadır (Keskin, 2015; Gelirler Müdürlüğü).

Gelirler Müdürü tarafından, bu zorlukların aşılmasında, güçlü liderlik, güçlü iletişim, ekip çalışma anlayışı, eğitimlerle kültürün yayılımının sağlanması, planlı çalışma anlayışı, kararlılık ve sabrın etkili olduğu belirtilmektedir (Keskin, 2015).

Sonuç

1991 yılında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modeli; sektör, yapı veya olgunluk düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için bir yönetim sistemi sunmakta, bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır. Model, bir yönetim çerçevesi sunmasının yanı sıra, toplam kalite uygulamaların yayılması ve teşvik edilmesi, kuruluşlar için ortak bir dil oluşturulması konusunda önemli bir role de sahiptir. Modelin ülkemizdeki yayılımı, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı'nın ulusal işbirliği ortağı olan Kalder aracılığıyla gerçekleştirilmekte olup, son yıllarda Kalder'in de faaliyetleri ile model kullanımı özel sektörün yanı sıra, kamu sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır.

Ancak, toplam kalite yönetimi ve bu konuda geliştirilen modellerin kamu kesiminde ve belediyelerde benimsenmesi ve yayılımı özel sektör kadar kolay olmamaktadır. Mevzuat, bürokrasi, insan kaynağı, fiziki ve mali kaynak konusundaki yetersizlikler kamuda çoğu zaman bu yaklaşımların benimsenmesi ve uygulanması konusunda engel olarak gösterilmektedir. Özel sektöre göre bazı sınırlılıklar bulunsa da, en az bu sınırlılıklar kadar, kamudaki yerleşik kültür ve iş yapma biçiminin de model uygulamasına engel teşkil edebildiği düşünülmektedir. Son yıllarda gerek kamuda, gerekse belediyelerdeki başarılı uygulamalar modelin kamuda ve belediyelerde uygulanabilirliğini göstermiştir. Ancak, belediye uygulamaları özel sektör ve kamunun eğitim ve sağlık kategorileri ile karşılaştırıldığında halen yeterli seviyelere ulaşmamıştır. Halbuki, merkezi yönetim kurumlarına göre, kaynak ve karar verme kabiliyeti açısından daha esnek bir yapılanmaya sahip olan yerel yönetimlerin, bu alanda diğer kamu kurumlarına göre daha ileride olması gerektiği düşünülmektedir. Hizmet sunumunda paydaşların mutluluğunu ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimi uygulaması, belediyelerin hizmetlerin etkin, verimli ve kaliteli bir şekilde sunulması ve halkın katılımının sağlanması noktasında daha başarılı olmalarını sağlayabilecektir.

Çalışmada, toplam kalite yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli konusunda örnek uygulamaları bulunan İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Gelirler Müdürlüğü'nün model uygulamaları incelenerek, modelin belediyelerdeki uygulanabilirliği, bu konudaki zorluk ve kazanımlar somut bir örnek üzerinden analiz edilmeye çalışılmıştır. Örnek uygulamanın kendi başına tüzel kişiliği bulunan bir kuruluş değil, belediye bünyesindeki bir birim olması, politika ve strateji üretme, insan kaynağı

ve mali kaynak konusundaki karar verme sınırlılıkları sebebiyle model uygulamasını zorlaştırmaktadır. Ancak, buna rağmen model uygulamasında elde edilen başarılar, uygulamanın belediyelerde imkansız olmadığını göstermesi açısından oldukça anlamlıdır.

İBB Gelirler Müdürlüğü kalite çalışmalarına 2009 yılında başlamış, sırasıyla 2010 yılında Mükemmellikte Kararlılık, 2011 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 3 Yıldız ve 2012 yılında Mükemmellikte Yetkinlik 4 Yıldız belgelerini almıştır.

Müdürlük, bazı kısıtlılık ve zorluklara rağmen modeli belediye içinde bir birim olarak kendi hizmetlerine uyarlayarak başarıya ulaşmıştır. Müdürlüğün bağlı bulunduğu belediye bütününde EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmamaktadır. Ancak, Müdürlük gerçekleştirdiği öz değerlendirme çalışması ile Model kapsamındaki kuvvetli yönleri ve iyileştirmeye açık alanları belirledikten sonra, iyileştirilecek konularda kendi yetki alanında kalarak ve kurum politikası ile uyumlu kalmaya özen göstererek oldukça önemli sayılabilecek iyileştirmeler gerçekleştirmiştir.

Gelirler Müdürlüğü'nde kalite çalışmaları müdür ve kalite yöneticisi rolünü üstlenen bir müdür yardımcısının yönetiminde tüm çalışanların katılımı ile yürütülmüştür. Müdürlükte kalite çalışmaları belirli, kısıtlı bir grubun işi değildir. 105 personel ile faaliyetlerini yürüten Müdürlükte, kalite çalışmalarının yürütülmesi öz değerlendirme ekibi, süreç ekipleri, proje ekipleri, iyileştirme ekipleri gibi ekipler ile sağlanmış, ekip üyeleri dönüşümlü olarak değişebilmiştir. Müdürlüğün başarısında güçlü liderliğin ve çalışanların katılımını sağlamanın etkisi büyüktür. Ayrıca, müdürlük toplantıları, şeflik toplantıları, Adım Adım Kalite Dergisi, Gelirler Müdürlüğü Portalı çalışmaların tüm personele yayılımı için önemli bir araç olarak kullanılmıştır. Eğitimler de kalite kültürünün yayılımı konusunda önemli bir role sahiptir. Nitekim, Gelirler Müdürü, model uygulaması konusundaki zorlukların aşılmasında güçlü liderlik, ekip çalışması, güçlü iletişim ve eğitimlerle kültür yayılımının sağlanmasının etkili olduğunu belirtmiştir.

Model uygulaması kapsamında Müdürlük, müşteri memnuniyeti anketi, çalışan memnuniyeti anketi, toplum algı anketi gibi paydaş anketlerini her yıl düzenli olarak uygulamış ve anket sonucu hazırlanan iyileştirme planları vasıtasıyla birçok iyileştirme gerçekleştirmiştir. Ayrıca süreçlerle yönetim, hedeflerle yönetim, yetkinlik analizi ve yetkinlik görüşmeleri, öneri sistemi, çalışan tanıma ve takdir sistemi, mükellef ziyaretleri, mükellef temsilcisi, müşteri talep ve şikayet yönetim sistemi, doküman

yönetim sistemi, Gelirler Müdürlüğü Portalı, Adım Adım Kalite Dergisi, müdürlük etkinlikleri gibi faaliyet ve uygulamalar, Gelirler Müdürlüğü'nün birim olarak gerçekleştirdiği iyi uygulamalar arasında sayılabilir.

Müdürlük tarafından, bu çalışmalar sonrası, birçok kazanımlar elde edilmiş ve müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti gibi algı sonuçları ile, birçok performans sonuçlarında olumlu gelişmeler kaydedilmiştir.

Sonuç olarak, gerek son yıllardaki başarılı belediye uygulamaları, gerekse İBB Gelirler Müdürlüğü uygulaması, toplam kalite yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modelinin belediyelerde uygulanmasının imkansız olmadığını göstermiştir. Bu konudaki başarılı deneyimlerin benzer kuruluşlarla paylaşılmasının, başarılı uygulama sayısının artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu noktada, konu ile ilgilenen akademisyenlere, Türkiye Kalite Derneği'ne ve başarılı uygulamaları bulunan belediyelere çok iş düşmektedir.

Kaynakça:

- Aguayo, Rafael (1994), **Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı**, Çev. Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul.
- Basu, Ron (2004), **Implementing Quality: A Practical Guide to Tools and Techniques: Enabling the Power of Operational Excellence**, Thomson, London.
- Çetin, Canan (2013), **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Deming, W. Edward (1996), **Krizden Çıkış**, Çev. Cem Akış, Arçelik, İstanbul.
- Efil, İsmail (2010), **Toplam Kalite Yönetimi**, Dora Yayınevi, Bursa.
- EFQM ve Kalder (2013), **EFQM Model Kitabı**, Kalder Yayını, İstanbul.
- Feigenbaum, A.V. (1986), **Total Quality Control**, Mc Graw Hil Book Company, New York.
- Gelirler Müdürlüğü (2012), **Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Kitabı**, Yayınlanmamış Çalışma, İstanbul.
- Gelirler Müdürlüğü (2014), **Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Kitabı**, Yayınlanmamış Çalışma, İstanbul.
- Ishikawa, Kaoru (1997), **Toplam Kalite Kontrol**, Çev. Semih Ordaş ve Nedret Yayla, Kalder Yayını, İstanbul.
- Jaccard, Michel (2013), **The Objective is Quality: Introduction to Quality, Performance and Sustainability Management Systems**, Çev. Nadia Ljungberg, EPFL Press, Switzerland.
- Juran, J.M. (1989), **Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook**, Collier Macmillan Publishers, London.
- Juran, J.M. ve Godfrey (1999), **Juran's Quality Handbook**, Mc Graw Hill, New York.
- Kalder, <http://www.kalder.org> (27 Temmuz 2015)
- Kalder (2015a), **Türkiye Mükemmellik Ödülü Başvuru Formu**, <http://www.tmoyk.org/tmsobasvuruformu.htm>, (27 Temmuz 2015).
- Kalder (2015b), **Türkiye Mükemmellikte Süreklilik Ödülü Başvuru Formu**, <http://www.tmoyk.org/tmobasvuruformu.htm>, (27 Temmuz 2015).
- Keskin, Yakup (2015), **İstanbul Büyükşehir Belediyesi Gelirler Müdürlüğü Mükemmellik Modeli Uygulamaları**, Marmara Belediyeler Birliği Akıllı Belediyecilik Zirvesi Sunumu, 15 Mayıs 2015, Bursa, <http://abz.com.tr/Live/?page=Live> (20 Temmuz 2015)
- [Oakland, John S. \(2014\). Total Quality Management and Operational Excellence: Text With Cases, Routledge, New York.](#)
- Pyzdek ve Keller (2013), **The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence**, Mc Graw Hill, New York.

- [Şimşek, Hasan \(2013\), **Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler ve Uygulamalar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.](#)
- Türkiye Mükemmellik Ödülü Yürütme Kurulu, <http://www.tmoyk.org> (27 Temmuz 2015)
- Walton, Mary (1986), **The Deming Management Method**, A Perigee Book, New York.
