



COMMON ASSESMENT
FRAMEWORK

tepav | epr

Genel Değerlendirme Çerçevesi

KURULUŞUNUZU ÖZDEĞERLENDİRME ARACILIĞIYLA GELİŞTİRİN



GENEL DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİ

Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla
Geliştirin

Genel Değerlendirme Çerçevesi **Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin**

"Common Assessment Framework: Improving an Organisation through Self-Assessment"

Kitabın ilk baskısı İngilizce olarak Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü (European Institute of Public Administration) tarafından Ekim 2002 tarihinde anonim olarak yayınlanmıştır.

Birinci Baskı, Aralık 2005

ISBN 9944-927-01-5

Yayıncı

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı | Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü

(TEPAV|EPRİ)

Uğur Mumcu Cad. 80/3

Gaziosmanpaşa 06700 Ankara

0312 446 04 09

0312 446 30 06 (f)

tepav@tepav.org.tr

www.tepav.org.tr

Baskı

Matsa Basımevi

0312 395 20 54

Ankara

İçindekiler

Önsöz	5
Giriş	7

Etkileyenler Kistasları :

Kistas 1 : Liderlik	11
Kistas 2 : Strateji ve Planlama	15
Kistas 3 : İnsan Kaynakları Yönetimi	17
Kistas 4 : Ortaklıklar ve Kaynaklar	19
Kistas 5 : Süreç ve Değişim Yönetimi	23

Sonuçlar Kistasları :

Kistas 6 : Müşteri/Vatandaş Odaklı Sonuçlar	25
Kistas 7 : Çalışanların Sonuçları	29
Kistas 8 : Toplumsal Sonuçlar	33
Kistas 9 : Temel Performans Sonuçları	35
Değerlendirme Tabloları	37
GDC'nin Kullanımı için Kılavuz	39
Kıyaslama ve Özdeğerlendirmenin Ötesi	43
Sözlük	45

Önsöz

Türkiye’de son iki-üç yılda yapılan yasal düzenlemelerle kamu yönetiminde radikal sayılabilecek bir reform çabası göze çarpmaktadır. Bu reformlar yeni kamu yönetimi ilkeleri ve AB hedefleriyle uyumlu bir biçimde bir taraftan hiç olmadığı kadar yerelleşme/yetki devri sürecini içermekte öte yandan yerel ve merkezi idareleri yeni araç ve yöntemlerle tanıştıran onları stratejik düşünmeye, sonuç odaklı ve performans dayalı bir hesap verme sorumluluğuna yöneltmektedir.

Bu araç ve yöntemlerin belki de en önemlisi reform niteliğindeki yasal düzenlemelerden biri olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile mevzuata giren **stratejik planlama** kavramıdır.

Kanunda stratejik plan “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmış ve yerel ve merkezi kamu idarelerine stratejik plan hazırlanması yükümlülüğü getirilmiştir.

Stratejik planlama çoğu zaman bir takım tekniklerden ibaret mekanik bir süreç olarak algılanmakta, yönetim zihniyetinde gerektirdiği temel değişiklik gözlerden kaçmaktadır. Stratejik planlama her şeyden önce kurumun (ve onu temsilen her seviyeden yöneticilerin) kendi işlev ve faaliyetlerine ve bunların yarattığı sonuçlara ilişkin eleştirel bir içe bakışı gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle **“özdeğerlendirme”** modern yönetim işlevinin ayrılmaz ve dinamik bir unsuru olmaktadır.

İdeal bir özdeğerlendirme çalışması her kurumun zorlanmadan uygulayabileceği, stratejik plan da dahil yönetim kapasiteleri konusunda standart bir değerlendirme çerçevesi sunan, hem periyodik olarak tekrarlanabilen hem de ulusal olduğu gibi uluslararası karşılaştırma yapılmasına imkân tanıyan bir metodoloji sunmalıdır.

Avrupa Birliği kamu yöneticileri tarafından kamu kurumları için tasarlanmış olan **Genel Değerlendirme Çerçevesi (Common Assessment Framework)** basit, anlaşılabilir, ücretsiz, esnek ve stratejik planlama uygulamasına temel teşkil edecek bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır.

Avrupa Birliği Lüksemburg Dönem Başkanlığı’nın Mayıs 2005 tarihli bir araştırma raporuna¹ göre Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ) tüm üye devletlerde 900’ü aşkın kamu idarelerinde kullanılmakta, 2006 yılında bu sayının iki katına çıkması beklenmektedir. GDÇ uygulaması 9 üye ülkede idarelerin kendi inisiyatifleriyle uygulanırken 14 ülkede hükümet tarafından tavsiye edilmekte ve 2 ülkede ise zorunlu tutulmaktadır. Özellikle birliğe katılan yeni üyeler kamu kuruluşlarının yeniden yapılandığı AB sürecinde GDÇ’nin yaygınlaştırılması için yoğun çaba sarf etmektedir. Örneğin Çek Cumhuriyeti’nde mahalli idarelerin GDÇ’yi kullanması tavsiye edilmekte, merkezi idare kuruluşları için ise zorunlu tutulmaktadır. Macaristan ve Kıbrıs Rum Kesimi’nde bakanlar kurulu kararı ile kamu idarelerinin performanslarının artırılması için GDÇ’nin yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir.

¹ Raporun tam metni için <http://www.eipa.nl/CAF/Articles/ArticlesList.htm>

Ülkeler Avrupa düzeyindeki kalite konferanslarında deneyimlerini paylaşmakta hatta bazı ülkeler arasında (Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Slovakya) GDÇ deneyiminin paylaşılması için uluslararası ortaklıklar kurulmaktadır.

18 AB ülkesinde GDÇ uygulamaları ile ilgili eğitimler düzenlenerek kamu yöneticilerinin GDÇ'nin kullanımı konusunda uzmanlaşması sağlanmaktadır. Araştırma çalışması için eğitim konusunda bilgi sağlayan 14 ülkede GDÇ konusunda eğitim alan kamu kuruluşu sayısı 1318'dir. Avrupa, Portekiz ve Polonya'da eğitim programlarının yanı sıra e-öğrenme imkânları da sunulmaktadır.

Belçika, Danimarka, Macaristan, Almanya GDÇ'nin orijinal versiyonunu kullanmakla beraber değişik sektörler için özel GDÇ versiyonları geliştirmiştir. Örneğin Macaristan'da mahalli idareler, emniyet, gümrük muhafaza, sosyal güvenlik kurumları için her birinin özel durumlarına göre uyarlanmış GDÇ versiyonları geliştirilmiştir.

Aday ülkelerden Romanya, GDÇ uygulamalarına büyük önem vermekte, hükümetin kamu yönetimi reformunun hızlandırılması ile ilgili güncellenmiş stratejisinde GDÇ'ye yer verilmektedir. Türkiye ile birlikte diğer aday ülkelerin ise GDÇ konusunda herhangi bir girişimi olmamıştır.

Genel Değerlendirme Çerçevesi'ni uygulamış kamu idarelerinin uygulama sonuçlarından oldukça memnun kaldığı gözlenmektedir. Araştırma çalışmasına katılan Avrupa'nın 22 ülkesinden 131 kamu idaresinin %90'ı GDÇ uygulandıktan sonra kuruluşlarında iyileştirme çalışmaları gerçekleştirdiklerini, %95'i de GDÇ'yi tekrar uygulama konusunda istekli olduğunu belirtmiştir.

2000 Mayıs'da Lizbon'da düzenlenen Birinci Avrupa Kalite Konferansı'nda pilot versiyonu tanıtılan Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin şimdiki hali ise 2002 Kasımında kamu yöneticilerinin kullanımına sunulmuş, bu tarihten sonra pek çok AB üyesi devlet modeli kendi dillerine çevirerek yaygınlaştırılmasını teşvik etmiştir.

TEPAV|EPRI olarak Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin Türkçesini tüm kamu idarelerinin kullanımına sunmaktan mutluluk duyuyoruz. Türkçeye çevrilen Genel Değerlendirme Çerçevesi'nin Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılanması sürecine katkı sağlaması umuduyla...

TEPAV | EPRI

Giriş

Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ) kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur. Konuyla ilgili Genel Müdür'lerin talebi üzerine, GDÇ'nin yeni hali, Yenilikçi Kamu Hizmeti Grubu (Innovative Public Services Group) tarafından geliştirildi.

GDÇ'nin pilot bir versiyonu 2000 Mayıs'da, kamu yöneticileri için Lizbon'da düzenlenen Birinci Avrupa Kalite Konferansı sırasında sunuldu. Şimdiki hali ise, ilk şeklinin kullanılması ve yürürlüğe konmasıyla kazanılan tecrübe üzerine inşa edildi.

GDÇ, Avrupa çapındaki kamu kuruluşlarına, performanslarını iyileştirmek amacıyla, kalite*¹ yönetimi tekniklerini kullanmak için yardım etmek üzere bir araç olarak önerildi. GDÇ, kamu kuruluşlarının özdeğerlendirmesi için uygun olan basit, kullanımı kolay bir çerçeve sağlamaktadır.

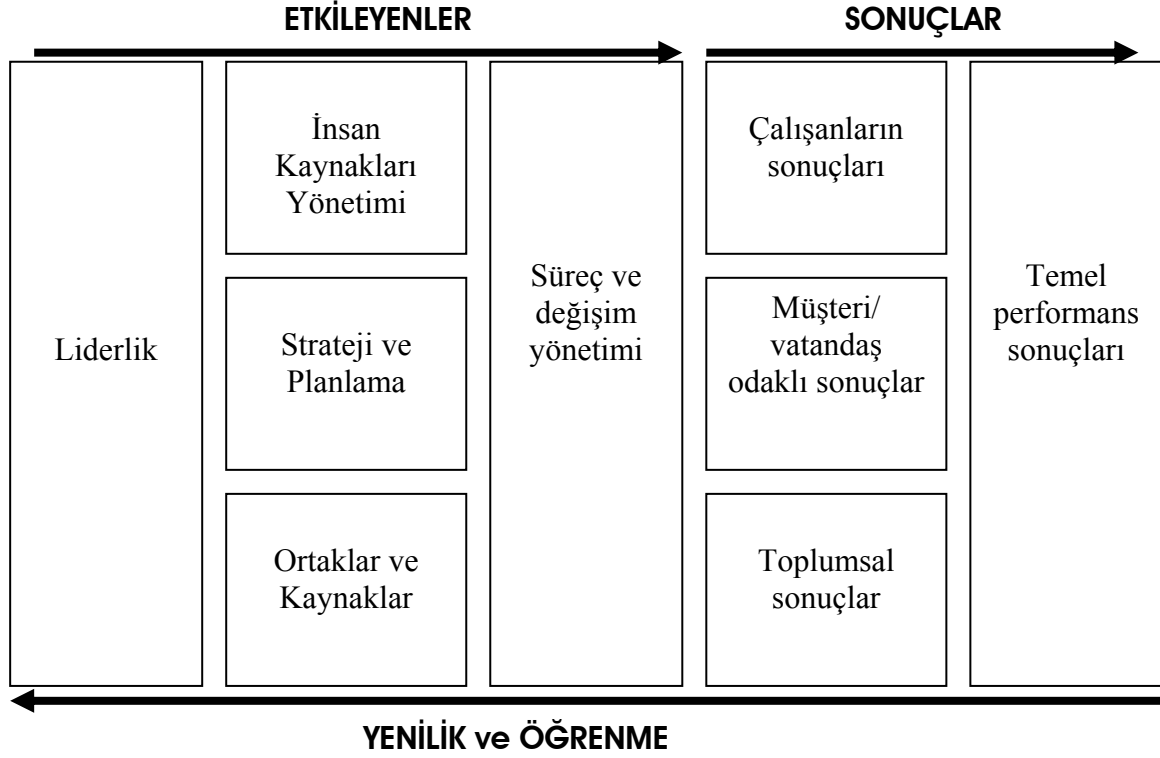
GDÇ'nin 4 temel amacı vardır:

1. Kamu kuruluşlarının kendilerine özgü özelliklerini belirlemek
2. Kuruluşun performansını iyileştirmek isteyen kamu yöneticilerine bir araç olarak hizmet etmek
3. Kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modeller arasında bir 'köprü' görevi görmek
4. Kamu kuruluşları arasında kıyaslama* yapabilmek

GDÇ ulusal/federal, bölgesel ve yerel düzeyde kamu kuruluşlarının tüm birimlerinde kullanılabilir şekilde tasarlandı. Aynı zamanda çeşitli koşullar altında, örneğin sistemli bir değişim programının parçası olarak veya kamu kuruluşlarında*¹ iyileştirme çalışmalarının temeli olarak da kullanılabilir. Bazı durumlarda, özellikle çok büyük kuruluşlarda, özdeğerlendirmeyi kuruluşun bir bölümü, örneğin seçilmiş bir birim veya bir daire üstlenebilir.

¹ Asteriksle işaretlenen kelimelerin tanımlarına kitabın sonunda yer alan sözlükten bakılabilir

GDÇ'nin yapısı aşağıda şemayla gösterilmiştir: ²



Dokuz kutulu yapı herhangi bir kurumsal analizde hesaba katılması gereken temel alanları tanımlamaktır. Bu kutuların her birinin içindekiler kıstasların bir listesini sunmaktadır. Bu kıstaslar bir kuruluşu değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken temel konuları göstermektedir.

GDÇ'nin kullanımı bir kuruluşun güçlü bir çerçeve model ile sürekli iyileştirme sürecini* başlatmasını sağlar.

GDÇ şunları temin eder:

- Olguları temel alan bir değerlendirme,
- Bir kuruluşu geliştirmek için ne yapılması gerektiğine ilişkin fikir birliğinin ve yöntemin devamlılığını sağlayacak bir araç,
- Avrupa çapında geniş kapsamda kabul gören bir dizi kıstas doğrultusunda bir değerlendirme,
- Zaman içindeki ilerlemeyi, periyodik özdeğerlendirmelerle ölçmek için bir araç,
- Hedefler* ile destekleyici stratejiler ve süreçler arasındaki bağlantı,
- İyileştirme faaliyetlerine en çok ihtiyaç duyulan yere odaklanmak için bir araç,
- Bir kuruluşun içindeki farklı birimler arasında ve başka kuruluşlarla iyi uygulamaların teşvik edilmesi ve paylaşılması için fırsatlar,
- Çalışanların iyileştirme sürecine dahil edilerek teşvik edilmesi,

² EFQM modelinden esinlenilmiştir.

- İlerlemeyi ve sıra dışı başarıyı tanımlayabilmek için imkânlar,
- Çeşitli kalite programlarını olağan iş faaliyetlerine entegre etmek için bir araç.

Özetlemek gerekirse, GDÇ modeliyle özdeğerlendirme, kuruluşa kendisi hakkında daha çok şey öğrenme fırsatı sunar.

Gelişmiş bir Toplam Kalite Yönetimi* modeliyle karşılaştırıldığında GDÇ modeli, özellikle kuruluşun nasıl çalıştığı konusunda ön bir izlenim sahibi olma imkânı veren 'hafif' bir yöntemdir. Daha ileri gitmek isteyen bir kuruluşun daha ayrıntılı yöntemlerden birini (Speyer veya EFQM yöntemleri gibi) seçeceği düşünülür. GDÇ'nin bu modellerle uyumlu olma avantajı vardır ve bundan dolayı kalite yönetiminde daha ileri gitmek isteyen bir kuruluş için ilk basamak olabilir.

GDÇ anonimdir ve maliyetsizdir. Kuruluşlar modeli istedikleri gibi kullanmakta serbesttirler.

Kıstas 1: Liderlik¹

Tanım

Liderlerin ve yöneticilerin, bir kamu sektörü kuruluşunun vizyon* ve misyonunu* hayata geçirmesini kolaylaştırması ve geliştirmesi; uzun süreli başarı için gereken değerleri* oluşturması, bunları uygun faaliyet ve eylemler yoluyla yerine getirmesi, kuruluşun yönetim sisteminin geliştirilmesini ve bu sistemin uygulanmasını sağlamak için kişisel olarak nasıl çalıştığı ile ilgilidir.

Önemli Çıkarımlar

Siyasi liderliğin* rolü ile kamu kuruluşlarındaki liderlerin/yöneticilerin rolleri arasında bir ayırım yapılması gerekmektedir.

Özdeğerlendirme ve kurumsal iyileştirme, yönetimin rolü ve bunun siyasi rol ile bağlantısına temas etmelidir. GDÇ, kamu politikalarının kalitesinden ziyade bir kuruluşun yönetimini, politikaların nasıl geliştirildiğini ve politika* önerilerinin analizler, öngörü taraması* ve stratejik planlama yaparak nasıl oluşturulduğunu değerlendirir.

Bir kamu kuruluşunun performansının değerlendirilmesinde önemli olan temel özellikler (kuruluşun politikalarıyla ilgili olanlara ek olarak) şunları kapsamaktadır:

- Hizmet sunumunda mükemmeliyet,
- Değişimin teşvik edilmesi,
- Modernleşme ve değişim yönetimi*,
- Kural koyucu, yasal ve düzenleyici bir çerçeve içinde çalışmak,
- Demokratik duyarlılık/hesap verebilirlik,
- Paydaşların* katılımı ve ihtiyaçlarının dengelenmesi,
- Harcanan paranın karşılığının alınması,
- Siyasi düzeydekiler ile iletişim becerisi,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi.

Bir kamu hizmet kuruluşundaki liderler/yöneticiler*, siyasi hedefler ve paydaş hedefleriyle* dengeli olarak vatandaş odaklı amaçları gerçekleştirmek için çalışmalıdır.

¹ Kıstas 1-5 bir kuruluşun başarılı sonuçlara ulaşılmasını “etkileyen” özellikleri ve kuruluşun nasıl çalıştığıyla ilgilidir. Bunlarla ilgili faaliyetlerin değerlendirilmesi “etkileyenler” tablosunu temel almalıdır.

* Öngörü taraması (Horizon scanning): Gelecekteki eğilimleri, zorlukları, fırsatları önceden hazırlıklı olmak için öngörmek. (ç.n.)

Liderliğin değerlendirilmesinde temel unsur şudur: Liderler müşterilerinin kim olduğunu, onların ihtiyaçlarını bilmeli ve diğer paydaşlara olduğu gibi müşterilere/vatandaşlara* açık taahhütte bulunarak tüm bunların siyasi zorunluluklarla nasıl dengeleneceğini net bir şekilde kavramalıdır.

Değerlendirme: Kuruluşun liderinin/yöneticisinin aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi için neler yaptığını dikkate alın.²

1.1 Kuruluşa bir yön verilmesi: Vizyon, misyon ve değerlerin açıklanması ve geliştirilmesi.

Örnekler:

- a. Net bir şekilde bir vizyon (nereye gitmek istediğimiz) ve misyon (amaçlarımız) belirlemek ve geliştirmek.
- b. Bir değer yapısı oluşturmak ve idari kuralları* belirlemek.
- c. Vizyonu ve misyonu, stratejik (orta vade*) ve operasyonel (somut ve kısa vade) amaçlara ve eylemlere dönüştürmek.
- d. Vizyonun, misyonun, değer yapısının, stratejik ve operasyonel amaçların* geliştirilmesi sürecine konuyla ilgili paydaşları dahil etmek (örneğin çalışanlar, vatandaşlar-müşteriler, seçilmiş temsilciler ve tedarikçiler).
- e. Vizyonu, misyonu ve değerleri dış çevredeki değişime uyarlamak.
- f. Vizyonu, misyonu, değerleri, stratejik ve operasyonel amaçları kuruluştaki tüm çalışanlara ve diğer paydaşlara iletmek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

1.2 Kuruluşu yönetmek için bir sistem geliştirilmesi ve uygulanması.

Örnekler:

- a. Kurumsal yapıyı ve süreçleri kuruluşun sorumluluklarına, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekilde geliştirmek.
- b. Uygun yönetim düzeylerini, işlevlerini, sorumluluklarını ve özerkliğini tanımlamak.
- c. Kuruluşun tüm düzeyleri için üzerinde hemfikir olunan ölçülebilir amaçlar ve hedefler geliştirmek.
- d. Farklı paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını dengeleyerek çıktı* ve sonuç* hedeflerine yön vermek.

² İzleyen paragraflar alt kıstas olarak tanımlanmıştır. Her alt kıstas kuruluşun performansını tek bir açıdan ele alan en iyi uygulamanın* ifadesidir. İfadeyi izleyen listelenmiş uygulamalar, somut örnekler olarak sunulmuştur. Böylece ilgili konudaki başarının örneklerle açıklanabilmesi mümkün olmaktadır.

- e. Kurum içi denetim* ve kontrollerle bir yönetim bilgi sistemi oluşturmak.
- f. Projeler ve takım çalışması için uygun yapıları oluşturmak.
- g. EFQM veya GDÇ gibi TKY* sistemlerinin uzun vadeli kullanımı.
- h. Kuruluşta bir operasyonel hedefleme veya performans ölçüm sistemi geliştirmek (örneğin, Balanced Scorecard*, ISO 9001–2000).

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

1.3 Çalışanların motive edilip desteklenmesi ve örnek olunması.

Örnekler:

- a. Örnek bir lider olmak.
- b. Bireysel liderlik tarzını geliştirmek için yapıcı geri bildirim ve önerileri kabul ederek, değişim için kişisel isteklilik göstermek.
- c. Belirlenmiş amaçlar ve değerlerle* uyum içinde çalışmak.
- d. Çalışanları önemli konular hakkında bilgilendirmek.
- e. Kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışanların planlarına ve amaçlarına ulaşmalarına yardım etmek.
- f. Sorumluluk almayı teşvik etmek ve desteklemek (yetkilendirme*).
- g. Çalışanları yenilik ve iyileştirme için önerilerde bulunma ve günlük çalışmalarında proaktif* olma hususunda desteklemek.
- h. Karşılıklı güven ve saygıyı desteklemek.
- i. Yeniliğin teşvik edilmesi, belirlenmesi, planlanması ve hayata geçirilmesini destekleyen bir kültür oluşturmak.
- j. Eğitim ve iyileştirme faaliyetlerini teşvik etmek ve finanse etmek.
- k. Çalışanlara geri bildirimde bulunmak ve onlarla performansı tartışmak.
- l. Ekiplerin ve bireylerin çabalarını dikkate alıp onları ödüllendirmek.
- m. Çalışanların bireysel ihtiyaçları ve durumları konusunda yeterli ilgiyi göstermek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

* Proaktif kavramı çoğunlukla olaylardan sonra harekete geçme, tepkisel olma anlamını taşıyan “reaktif” kavramının tersi olarak düşünülür ve olaylardan önce istenilen doğrultuda önlem almak için harekete geçme anlamı taşır. (ç.n.)

1.4 Siyasiler ve diğer paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi.

rnekle:

- a. İlgili idari ve yasama alanlarındaki siyasi otoritelerle proaktif ve düzenli ilişkiler içinde olmak.
- b. nemli paydaşlarla (vatandaşlar, STK'lar, çıkar grupları, sanayi, diğer kamu otoriteleri vs.) ortaklıkları* ve iletişim ağlarını* geliştirmek.
- c. ıktı ve sonuç hedeflerinin belirlenmesi ve kuruluşun yönetim sisteminin geliştirilmesi sürecine siyasi paydaşları ve diğer paydaşları dahil etmek.
- d. Kuruluşun kamuoyunda tanınmasına ve itibar kazanmasına çalışmak (rneğin, imaj oluşturulması).
- e. Bir pazarlama konsepti (rn ve hizmeti hedefleyen) geliştirmek, bunu içeride ve dışarıda yaygınlaştırmak.
- f. Meslek örgütlerinin, temsil kuruluşlarının ve çıkar gruplarının faaliyetlerinde yer almak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

Kıstas 2: Strateji ve Planlama

Tanım

Kuruluşun misyonunu ve vizyonunu*, ilgili politikalar, planlar, amaçlar, hedefler ve süreçlerle desteklenen açık, paydaş odaklı bir strateji* aracılığıyla yerine getirmesidir.

Önemli Çıkarımlar

Politika ve strateji; çeşitli paydaşların önceliklerini, yönelimlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak; kurumsal kültüre, yapıya ve uygulamalara (kısa ve uzun vadede*) hitap etmelidir. Politika ve strateji, kuruluşun GDÇ ilkelerini ve bu ilkeler aracılığıyla hedeflerini nasıl gerçekleştireceğini yansıtmalıdır. Kuruluşlar sürekli ve eleştirel bir gözle, kendi süreçlerini ve planlarını içeren politika ve stratejilerini gözden geçirmeli ve bir bütün olarak koşullara ne kadar uyum sağladığını göstermelidir.

Politika ve Strateji, kuruluşun modernleşmeye ve yönetim değişimi süreçlerine yaklaşımını yansıtmalıdır.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi için neler yaptığını dikkate alın.

2.1. Paydaşların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi toplanması.

Örnekler:

- Tüm ilgili paydaşları belirlemek.
- Sistematik olarak müşteriler/vatandaşlar, çalışanlar, toplum ve ilgili diğer kamu kuruluşlarına göre uyarlanmış anketler* düzenleyerek paydaşlar ve onların ihtiyaçları, beklentileri hakkında bilgi toplamak.
- Düzenli olarak sosyal, ekolojik, ekonomik, yasal ve demografik gelişmeler gibi önemli değişkenlerle ilgili bilgi toplamak.
- Düzenli olarak bilginin kalitesini ve toplanma şeklini değerlendirmek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

2.2 Strateji ve planlamanın geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi.

Örnekler:

- a. Strateji ve planlamayı geliştirme, gözden geçirme ve güncelleştirme sürecine paydaşları dahil etmek ve onların beklentilerine, ihtiyaçlarına öncelik vermek.
- b. Riskleri ve fırsatları analiz etmek; kuruluşun çevresindeki faktörleri (politik değişiklikler de dahil olmak üzere) düzenli şekilde değerlendirerek önemli başarı faktörlerini* belirlemek.
- c. Kuruluşun vizyonu, misyonu ve değerlerinden yola çıkarak stratejik ve operasyonel amaçlar oluşturmak ve bunları operasyonel planlar ve süreçlerle birleştirmek.
- d. Stratejik ve operasyonel planların kalitesini değerlendirmek.
- e. Yapılacak işleri ve kaynakları, kısa ve uzun dönem baskıları, paydaşların ihtiyaçlarını dengelemek.
- f. Mevcut işleri çıktı (sonuçlar) ve sonuç (etki) açısından değerlendirmek, tüm düzeylerde hedefe ulaşma derecesini araştırmak ve gerekliyse strateji ve planlamayı uyarlamak.
- g. Yeniden düzenleme ihtiyacını belirlemek ve strateji ve yöntemleri iyileştirmek.
- h. Kuruluş içi güçlü ve zayıf yönleri sistemli şekilde analiz etmek (örneğin, TKY teşhisi veya GZFT analizi*).

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

2.3. Strateji ve planlamanın tüm kuruluşta uygulanması.

Örnekler:

- a. Uzlaşmaya vararak, önceliklere karar vererek, ne kadar zaman gerektiğini ve uygun organizasyon yapısını belirleyerek, strateji ve planlamayı uygulamak.
- b. Bir kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarını, plan ve "işlere/görevlere dönüştürmek ve bunları temel süreçlerle ilişkilendirmek.
- c. Kuruluştaki amaçları, planları ve işleri/görevleri yaymak için iç iletişim kanallarını geliştirmek.
- d. Kuruluşun performansını tüm düzeylerde ölçecek yöntemler geliştirmek ve uygulamak.
- e. Yönetim yapıları oluşturmak ve izlemek (örneğin, Politika Konseyi, Yönetim Kurulu komiteleri ve yönlendirme grupları).

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

Kıstas 3: İnsan Kaynakları Yönetimi

Tanım

Kuruluşun çalışanlarının bilgisini ve tüm potansiyellerini bireysel, takım bazında ve kuruluş çapında ortaya çıkarması, geliştirmesi ve yönetmesi; bu faaliyetleri kuruluşun politikasını, stratejisini desteklemek ve çalışanlarının etkin çalışmasını sağlamak için planlamasıdır.

Önemli Çıkarımlar

Kuruluşun çalışanları tanımı, tüm personeli ve doğrudan ya da dolaylı müşterilere/vatandaşlara hizmet verenleri kapsar. Bu tanım, içlerinden bazıları tam potansiyelleri ile çalışabilmek için özel desteğe ihtiyacı olan bütün çalışanları ve gönüllüleri içerir.

Kuruluşlar, çalışanlarının performanslarını değerlendirirken, genel kamu personel politikaları, ücret politikaları gibi politikalardan kaynaklanan ve çalışanların hareket alanlarını kısıtlayan bazı düzenlemeleri dikkate alabilir ve çalışanlarının potansiyelini en iyi hale getirmek için bu kısıtlamalar dahilinde nasıl çalışacaklarını belirler. Duruma göre kuruluş ve çalışanların çıkarları için kuruluşun insan yönetimi kapsamını nasıl genişletebileceği de dikkate alınmalıdır.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi için neler yaptığını dikkate alın.

3.1. Strateji ve planlamaya dair insan kaynaklarının* planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi.

Örnekler:

- Kuruluşun strateji ve planlamasını temel alan bir İKY politikası geliştirmek ve açıklamak.
- Paydaşların ihtiyaçları ve beklentilerini dikkate alarak şimdiki ve gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını düzenli olarak analiz etmek.
- Personel alımı, teşvik, ödüllendirme ve idari işlevlerin paylaşılmasına dair objektif kıstaslar içeren net bir politika üzerinde hemfikir olmak ve bunu geliştirmek.
- Görevleri, yetkileri ve sorumlulukları düzene sokmak (örneğin, iş tanımları).
- İş tanımlarını personel alımı ve gelişim planlarına göre düzenlemek.
- İşlerin planlanmasını insan kaynaklarının geliştirilmesi ve tahsisi doğrultusunda düzenlemek.
- Yöneticilerin (kişileri işe alırken) ihtiyaç duyduğu idari ve liderlik becerilerini tanımlamak.
- Kuruluş içinde iyi çalışma koşulları sağlamak.
- İstihdamda adalet ve fırsat eşitliği gözeterek (cinsiyet, ırk, mezhep, engelli ayrımı yapmaksızın) işe alım ve kariyer gelişimini yönetmek.
- Engellilerin kişisel ihtiyaçlarını ve gereksinim duydukları araçları dikkate almak.
- Çalışanların, iş hayatı ve iş dışındaki hayatı arasındaki dengeyi dikkate almak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

3.2 Bireysel, kurumsal hedefler ve takım hedefleri doğrultusunda çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi, kullanılması ve geliştirilmesi.

Örnekler:

- a. Bireysel ve kurumsal düzeydeki mevcut yeterlikleri; bilgi, yetenek ve davranışlara göre belirlemek.
- b. Şimdiki ve gelecekteki kurumsal ve bireysel ihtiyaçları temel alan bir eğitim planı (örneğin, zorunlu ve gönüllü eğitim) kurmak ve nakletmek.
- c. Tüm çalışanlar için kişisel eğitim ve gelişme planları oluşturmak
- d. Kuruluş çapında liderlik becerilerini geliştirmek.
- e. Yeni çalışanları (yönlendiricilik* veya özel eğitimler** aracılığıyla) desteklemek ve onlara yardım etmek.
- f. Çalışanların kurum içi ve dışı hareketliliğini teşvik etmek.
- g. Modern eğitim yöntemlerini (örneğin, multimedya yaklaşımı, iş başında eğitim, e-öğrenme) geliştirmek ve teşvik etmek.
- h. Bireysel ve geniş çaplı eğitim planları uygulamak ve takibini yapmak.
- i. Müşterilerle/vatandaşlarla ilgilenmek için personel arası yetenekleri ve becerileri teşvik edip geliştirmek.
- j. Eğitime yapılan toplam harcama oranını izlemek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

3.3 Çalışanlarla diyalogu geliştirerek ve onlara yetki vererek onların işin bir parçası olmasının sağlanması.

Örnekler:

- a. Hiyerarşik olmayan, açık bir iletişim ve diyalog kültürünü teşvik etmek.
- b. Proaktif olarak çalışanlara fikirlerini ve önerilerini sormak ve uygun mekanizmalar (öneri planları vs.) geliştirmek.
- c. Planların ve stratejilerin geliştirilmesi, süreçlerin tasarlanması ve iyileştirme faaliyetlerinin belirlenip uygulanması süreçlerine çalışanları dâhil etmek.
- d. Hedefler ve hedeflere ulaşmanın ölçüm yöntemleri üzerinde, çalışanlar ve idareciler arasında uzlaşma sağlamaya çalışmak.
- e. Düzenli olarak personel anketleri düzenlemek.
- f. Çalışanları üstlerini değerlendirmeye (örneğin, 360 derece performans değerlendirme sistemiyle***) davet etmek.
- g. Çalışanların temsilcileriyle (örneğin, sendikalar ile) görüş alışverişinde bulunmak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

* Yönlendiricilik (Coaching): Çalışanların başarı düzeyinin yöneticisi tarafından sistemli bir şekilde gözlemlenerek ve denetlenerek değerlendirilmesi esasına dayanan yöntemdir. Bu gözetim ve denetim özel görevler verme, yorum yapma, eleştiride bulunma, uyarma, öğüt verme, sorular sorma vb biçiminde uygulanır. (ç.n.)

** Özel eğitimler (Tutoring): Özel dersler aracılığıyla eğitim. (ç.n.)

*** 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, müşterilerden/ vatandaşlardan, içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyelerinden bilgi toplandığı bir sistemdir.(ç.n.)

Kıstas 4: Ortaklıklar ve Kaynaklar

Tanım

Kuruluşun politika ve stratejisini desteklemek ve süreçlerinin etkin olarak yürütülmesini sağlamak için ortaklıklarını ve iç kaynaklarını planlaması ve yönetmesidir.

Önemli Çıkarımlar

Kamu kuruluşları mali kaynaklarını yönetirken genellikle özel sektör kuruluşlarına göre daha çok kısıtlama ve baskıya maruz kalırlar. Kamu kurumlarının ek finansal kaynak oluşturma gücü, istedikleri hizmete ödenek ayırma veya kaynak yaratma sıkıntılarından dolayı sınırlı olabilir.

Kamu kuruluşlarından, kamu sektörü ve özel sektördeki diğer kuruluşlarla birlikte müşteriler/vatandaşların oluşturduğu ortakları da dahil olmak üzere karmaşık ilişkileri yönetmeleri beklenir. Bu ilişkilerin başarılı şekilde yönetimi kurumsal hedeflere ulaşmada çok önemli olabilir.

Kuruluşlar mali kaynaklarının kullanımındaki her sınırlamanın etkisini ve aynı zamanda bu kıstasta bahsedilen diğer kaynakların kullanımını etkileyebilecek her kısıtlamayı, değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmalıdır.

Kuruluşların kaynakları üzerinde kontrolü sınırlı olabilir. Kuruluşlar kaynak düzeyinin veya ödeneklerin doğruları veya yanlışları yerine kuruluşun kendi hareket alanı içinde kaynaklarını politikalarını ve stratejilerini gerçekleştirmek için nasıl kullandığını ölçmelidir.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakilerin gerçekleştirilmesi için hangi önlemleri aldığını dikkate alın.

4.1. Önemli ortaklık ilişkilerinin geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi.

Örnekler.

- Stratejik ortaklıkları ve ilişkinin türünü tanımlamak (örneğin, müşteri-tedarikçi, birlikte üretim, hiyerarşi ve kontrol, işbirliği).
- İlişkinin türünü dikkate alarak uygun ortaklık anlaşmaları yapmak.
- Ortaklıkların yönetilmesindeki sorumlulukları belirlemek.
- Ortaklık süreçlerini, sonuçlarını ve ortaklık türünü düzenli olarak izlemek ve değerlendirmek.
- İşe özgü ortaklıkları teşvik ve organize etmek ve diğer kamu kuruluşlarıyla ortak projeler geliştirip uygulamak.
- Çalışanları, ortaklarla etkili olarak çalışmalarını için eğitmek.
- Ortaklarla personel değiş-tokuşu yapmak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

4.2. Müşteriler/vatandaşlarla* ortaklıkların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi.

Örnekler:

- a. Toplumunu ilgilendiren sorunlarda, müşterilerin/vatandaşların katılımının desteklenmesi.
- b. Politik karar alma sürecine müşterileri/vatandaşları dahil etmek (örneğin, danışma grupları, anketler, fikir oylamaları).
- c. Müşterilerin/vatandaşların fikirlerine, önerilerine ve şikâyetlerine açık olmak ve uygun mekanizmaları geliştirip kullanmak (örneğin, incelemeler, danışma grupları, anketler, şikâyet kutuları, fikir oylamaları vs. aracılığıyla).
- d. Müşterileri/vatandaşları örgütlenmeleri için teşvik etmek ve vatandaş gruplarını desteklemek.
- e. Proaktif bir bilgi politikası oluşturmak (örneğin, çeşitli kamu kuruluşlarının yeterlikleri ve süreçleri hakkında).
- f. Müşterilerle/vatandaşlarla kişisel olarak ilgilenilmesini sağlamak (örneğin, onların işini yapan memuru belirleyerek).
- g. Kuruluşun şeffaflığını kararları ve gelişimi ile ilgili konularla birlikte sağlamak (örneğin, yıllık raporlar yayımlayarak, basın konferansları düzenleyerek ve bilgiyi internette yayımlayarak).

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

4.3. Bilginin Yönetilmesi.

Örnekler:

- a. Kuruluşta bilgiyi yönetmek, saklamak ve değerlendirmek için sistemler geliştirmek.
- b. Bilgi ve enformasyonun ortaklarla paylaşılmasını sağlamak.
- c. Sürekli olarak kuruluştaki mevcut bilgiyi izlemek ve bunu paydaşların şimdiki ve gelecekteki tüm ihtiyaçları ve stratejik planlamayla ilişkilendirmek.
- d. Tüm çalışanların işleri-görevleri ve amaçlarıyla ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.
- e. Tüm paydaşların ilgili bilgiye kolayca ulaşmasını sağlamak.
- f. Bilginin doğruluğunu, güvenilirliğini ve güvenliğini sağlamak.
- g. Kuruluş çapında bilgiyi yaymak için iç kanalları geliştirmek (intranet, bültenler, resimli yayınlar).
- h. Kuruluş içinde ve tüm ilgili paydaşlarla karşılıklı bilgi alışverişini teşvik etmek.
- i. Dış bilginin etkili olarak işlenmesi ve kullanılmasını sağlamak.
- j. Bilgiyi kullanıcı dostu bir tarzda sunmak.
- k. Kuruluştan ayrılan çalışanların sahip olduğu bilgilerin elde tutulmasını sağlamak.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

4.4. Mali Durumun Yönetilmesi.

Örnekler.

- a. Mali yönetimi stratejik amaçlarla uyumlaştırmak
- b. Mali ve bütçe şeffaflığını sağlamak
- c. Bütçe planlamasında yenilikçi sistemler yürürlüğe koymak (örneğin, çok yıllı bütçeleme, proje bütçeleri programı)
- d. Standart hizmet ve ürünlerin sunuş maliyetlerini sürekli olarak izlemek
- e. Mali kaynakların maliyet etkin* yönetimini sağlamak
- f. Mali sorumlulukları paylaşmak ve yetki devretmek; bunları merkezi kontrol ile dengelemek
- g. Maliyet/kâr analizlerinde mali kontrolü esas almak
- h. Mali kararların riskleri ve potansiyellerini analiz etmek
- i. Modern mali kontrol yöntemleri geliştirmek ve yürürlüğe koymak (örneğin, iç mali denetim aracılığıyla)
- j. Tüm çalışanlar için mali kontrolün şeffaflığını teşvik etmek
- k. Kuruluşun stratejik amaçlarını desteklemek için duran varlıkları etkili olarak kullanmak

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

4.5. Teknolojinin Yönetilmesi.

Örnekler.

- a. Stratejik ve operasyonel amaçlarla uyum içinde bütünleşik bir teknoloji politikası uygulamak
- b. Uygun teknoloji, etkin şekilde şunlar için uygulanmalıdır:
 - İşlerin/görevlerin yönetimi
 - Bilginin yönetimi
 - Öğrenme ve iyileştirme faaliyetleri
 - Paydaşlar ve ortaklarla etkileşim
 - İç ve dış iletişim ağlarının geliştirilip sürdürülmesi
- c. Teknolojik ilerlemeleri takip edip gerekli yenilikleri gerçekleştirmek

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

4.6. Bina ve Varlıkların Yönetilmesi.

Örnekler.

- a. Fiziksel mekânların maliyet etkinliğini* kullanıcıların ihtiyaçları ve beklentileriyle dengelemek (örneğin, hizmet birimlerinin merkezi bir yerde toplanması veya tersi)
- b. Kuruluşun stratejik ve operasyonel amaçlarını, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını, yerel kültürü ve her tür fiziksel kısıtlamayı dikkate alarak, ofis olanaklarının (örneğin, açık ofisler mi yoksa bireysel, seyyar ofisler mi tercih edilecek) ve teknik teçhizatın (örneğin, kişisel bilgisayarların ve fotokopi makinelerinin sayısı) etkili ve maliyet-etkin kullanımını sağlamak
- c. Binaların, ofislerin ve teçhizatın etkin ve maliyet-etkili* bakımını sağlamak
- d. Ulaşım ve enerji kaynaklarının, maliyet-etkili, etkin ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak
- e. Kuruluşun binalarının erişilebilirliğini, çalışanların ve müşterilerin/vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerine uygun olarak sağlamak. (örneğin, toplu taşımaya veya otopark alanlarına erişim)
- f. Varlıkların yönetimi için bütünleşmiş bir politika geliştirmek (örneğin, doğrudan yönetimle veya hizmet alımıyla)

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

Kıstas 5: Süreç ve Değişim Yönetimi

Tanım

Kuruluşun politikası ile stratejisini geliştirip desteklemek ve kuruluşun müşterileri ile diğer paydaşlar nezdinde değerini artırıp, onları olabildiğince memnun etmek için süreçlerini* yönetmesi, geliştirmesi ve iyileştirmesidir.

Önemli Çıkarımlar

Kamu sektöründe temel süreçler, temel hizmetlerin sunumuna ve kuruluşun işletilmesi için gerekli olan destek süreçleriyle ilişkilidir. Süreçlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi* ve iyileştirilmesi için temel süreçlerin kuruluşun misyonuna katkısı ve etkinliği* olabilir.

Kamu hizmetindeki kuruluşlarda süreçlerin türü, politika geliştirilmesi veya ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi çok soyut faaliyetlerden, hizmet tedariki gibi çok somut faaliyetlere kadar çeşitlilik gösterir. Her durumda, bir kuruluş beklenen sonuç ve çıktıyı sağlamak için uyguladığı temel süreçleri belirleyebilmelidir.

Süreç Örnekleri:

- Temel hizmetlerin tedarik edilmesi (kuruluşun türü ve işlevlerine ilişkin olarak),
- İşlerin politik taraflarıyla ilgilenmek,
- Karar verme süreçleri,
- Kural koyma politikasının belirlenmesi ve uygulanması,
- Düzenleyici politikanın belirlenmesi ve uygulanması,
- Tedarikçilerle ve ortaklarla irtibat, danışma ve hizmet alımı,
- Bütçe ve planlama,
- Kaynak tahsisi,
- Satın alma ve tedarik,
- İnsan kaynakları yönetimi süreçleri: Personel alımı, eğitimi, geliştirilmesi ve değerlemesi*,
- Fiziksel kaynak yönetimi süreçleri: Varlıklar, bilgi sistemleri ve teknoloji,
- Çalışanlarla ve vatandaşlarla iletişim,
- Talep ve şikâyetlerin değerlendirilerek müşteri hizmetlerinin gerçekleştirilmesi,
- Çevresel sorunların analizi ile ilgili prosedürler.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakileri nasıl gerçekleştirdiğini dikkate alın.

5.1. Süreçlerin tanımlanması, tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi.

Örnekler.

- a. Temel süreçleri belirlemek, tanımlamak ve belgelemek.
- b. Kuruluşun amaçlarını ve değişen çevresini göz önünde tutarak temel süreçleri analiz etmek ve değerlendirmek.
- c. Süreç sahiplerini belirlemek ve onlara sorumluluk vermek.

* “Personel değerlendirme” personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin, yaptığı işin gereklerine göre saptanmasıdır. Personel değerlendirme başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak için yapılır. (ç.n.)

- d. Temel süreçlerin tasarlanması ve geliştirilmesine çalışanları ve dış paydaşları dâhil etmek.
- e. Ana süreçlerin stratejik amaçları desteklemesini sağlamak.
- f. Kuruluşun stratejik hedeflerine yaptığı katkının önemine göre süreçler için kaynak tahsis etmek.
- g. Süreçleri, onların ölçülen etkinliği ve etkililiği temelinde, sürekli olarak iyileştirmek ve düzenlemek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

5.2. Müşterilerden/vatandaşların katılımıyla ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunumu.

Örnekler.

- a. Ürün ve hizmetlerin tasarımı ve iyileştirilmesi sürecine müşterileri/vatandaşları dâhil etmek. (Örneğin; hangi ürünlerin ve hizmetlerin istendiğine ve kullanışlı olduğuna dair yapılacak araştırmalar aracılığıyla)
- b. Hizmetler, ürünler ve enformasyonun kalite standartlarının geliştirilmesi sürecine müşteriler/vatandaşlar ve diğer paydaşları dâhil etmek.
- c. Kuralları sade bir dil kullanarak anlaşılır ve açık olarak yazmak.
- d. Bilgi kaynaklarının ve kanallarının geliştirilmesi ve tasarlanması sürecine müşterileri/vatandaşları dâhil etmek.
- e. Müşterilere/vatandaşlara uygun ve güvenilir bilgi, yardım ve destek sağlamak.
- f. Kuruluşun erişilebilirliğini geliştirmek. (Örneğin, esnek mesai saatleri ve belgelerin hem elektronik ortamda hem de kâğıt üzerinde olması)
- g. Müşterilerle/vatandaşlarla elektronik iletişim ve etkileşimi teşvik etmek.
- h. Güvenilir yanıt ve şikâyet yönetimi sistemleri ve prosedürleri geliştirmek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

5.3. Modernleşme ve yeniliğin planlanıp yönetilmesi.

Örnekler.

- a. Değişim için iç göstergeleri (Örneğin, artan düzeyde şikâyetler, uygulama hataları) ve modernleşme, ilerlemeye yönelik dış baskıları sürekli olarak izlemek.
- b. İyileştirme çalışmalarını desteklemek için kıyaslama yapmak.
- c. Kuruluştaki değişikliklerin hayata geçirilmesi için, yukarıdan aşağıya* ve aşağıdan yukarıya* yaklaşım arasında bir denge oluşturmak.
- d. Riskleri analiz etmek ve önemli başarı faktörlerini belirlemek.
- e. Değişim sürecini etkin olarak yönetmek. (Örneğin, önemli olayları, kıyaslamaları, yönetim gruplarını, takip* raporlarını kullanarak)
- f. Planlanan değişiklikleri ve uygulamadaki değişiklikleri, çalışanları temsil eden örgütler gibi tüm ortaklarla tartışmak.
- g. Değişim sürecini tamamlamak için gerekli kaynakları temin etmek
- h. Değişim sürecini değerlendirmek ve yönetmek.

Etkileyenler tablosunu kullanarak puan verin

Kıstas 6: Müşteri/Vatandaş Odaklı Sonuçlar⁴

Tanım

İç ve dış müşterilerinin memnuniyetine ilişkin kuruluşun elde ettiği sonuçlardır.

Önemli Çıkarımlar

Kamu kuruluşlarının halkla, bazı durumlarda (özellikle kamu kuruluşu tarafından doğrudan hizmet sunulduğunda) müşteri ilişkisi olarak tanımlanabilen karmaşık bir ilişkisi vardır. Diğer durumlarda yani ekonomik ve sosyal hayatı içine alan çevrenin belirlenmesi ve düzenlenmesinde ise kuruluşun halkla ilişkisi vatandaş ilişkisi olarak açıklanmalıdır. Bu iki durum her zaman net bir şekilde ayırt edilemediğinden, bu karmaşık ilişki müşteri/vatandaş ilişkisi olarak tanımlanacaktır. Müşteriler/vatandaşlar kamu kuruluşlarının faaliyetlerinin, ürünlerinin, hizmetlerinin alıcıları veya yararlanıcılarıdır. Müşterilerin/vatandaşların kim olduğunun tanımlanması gerekmektedir, ancak bu tanımlamayı yaparken müşterilerin/vatandaşların sadece sağlanan hizmetlerin ilk kullanıcıları olarak sınırlanmaları şart değildir.

Kamu kuruluşları hizmetlerini yerel ve/veya merkezi idare politikalarına göre sunarlar ve performansları konusunda siyasi paydaşlara karşı sorumludurlar. Kuruluşun yasal sorumlulukları ile ilgili performansı, kurumsal sonuçlar kapsamında anlatılmaktadır. (Kıstas 9) Siyasi hedefler müşteri/vatandaş tarafından değil merkezi idare tarafından belirlenenlerdir. Müşteri/vatandaş memnuniyeti ölçümleri, normalde müşteri grupları tarafından önemli olarak düşünülen alanlara dayanır ve kuruluşun belirli bir hizmet alanı dahilinde yapabileceği iyileştirmeleri temel alır.

Her tür kamu kuruluşu için, kuruluşun genel imajı, sunulan ürün ve hizmetler, açıklık ve katılım ile ilgili müşterilerin/vatandaşların memnuniyetini doğrudan ölçmek çok önemlidir. Kuruluşlar genellikle memnuniyeti ölçmek için müşteri/vatandaş anketlerini kullanırlar, aynı zamanda odak grupları, kullanıcı tabloları gibi diğer araçları da kullanabilirler.

⁴ Kıstas 6'dan itibaren değerlendirmenin odak noktası, "etkileyenlerden" (kuruluşun nasıl işlediğini belirleyen özellikler) sonuçlara dönüşmektedir. Sonuçların (kuruluşun ulaştığı çıktı-output veya sonuçlar-outcome) değerlendirilmesi bir dizi cevaba ihtiyaç duyar. Cevaplar Sonuç Değerlendirme Tablosu'nu esas alır.

Değerlendirme: Kuruluşun müşterilerin/vatandaşların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için aşağıdakilere ilişkin ne gibi sonuçlar elde ettiğini göz önünde bulundurun.

6.1. Müşteri/vatandaş memnuniyeti ölçümlerinin sonuçları.

Müşteri/vatandaş memnuniyetinin doğrudan ölçümleri, kuruluşun türü ve işlerine/görevlerine bağlı olarak şunları içerebilir:

Örnekler.

Kuruluşun genel imajına ilişkin sonuçlar:

- a. Kuruluşun performansı ile ilgili memnuniyet düzeyi.
- b. Davranışlarda yakınlık ve dürüstlük.
- c. Duyarlılık ve proaktif davranış.
- d. İstisnai durumlara baş edebilmek için esneklik ve beceri.
- e. Değişime açık olmak.
- f. İyileştirmeler için önerileri ve fikirleri dinlemek.
- g. Kuruluşun müşterilerin/vatandaşların yaşam kalitesine olan etkisi.

Katılımcılığa ilişkin sonuçlar:

- a. Karar alma ve hizmetlerin ya da ürünlerin tasarlanması sürecine vatandaşları/müşterileri dahil etme çabaları.

Erişilebilirliğe ilişkin sonuçlar:

- a. Açılış-kapanış ve bekleme zamanları.
- b. Mevcut, ulaşılabilir ve şeffaf bilginin kalitesi ve miktarı.
- c. Kırtasiyeciliğin azaltılması ve anlaşılır dilin kullanımını amaçlayan çabalar.
- d. Mekân seçimini doğru yapmak. (toplu taşıma araçlarına yakınlık, otopark olanakları, v.s.)

Ürünler ve hizmetlere ilişkin sonuçlar:

- a. Kaliteye, güvenilirliğe, kalite standartlarına ve kullanıcı ya da vatandaş hakları beyanlarına uyum.
- b. İşlem süresi.
- c. Müşteriye/vatandaşa verilen tavsiyelerin kalitesi.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

6.2. Müşteri/vatandaş odaklı ölçüm göstergeleri.*

Kuruluşların ayrıca, müşteriler/vatandaşlara yönelik olarak ulaştığı sonuçları ölçmek amacıyla kullanabilecekleri bir dizi içsel gösterge vardır. Bu tarz göstergeler, kuruluşun türüne bağlı olarak şunları kapsayabilir:

Örnekler.

Kuruluşun genel imajına ilişkin sonuçlar:

- a. Şikâyetlerin sayısı.
- b. Kuruluşa ve kuruluşun hizmet ya da ürünlerine olan güveni geliştirmek için gösterilen çabanın düzeyi.
- c. Gelen şikâyetlerin değerlendirilme süresi.
- d. Ombudsman* işlemlerinin sayısı.
- e. İşlem süresi.
- f. Personelle, müşterilerle/vatandaşlarla etkili ve dostça iletişim kurma konusunda verilen eğitimin düzeyi.

Katılıma ilişkin sonuçlar:

- a. Hizmetler ile ürünlerin sunumu, tasarlanması ve/veya karar alma sürecinin tasarlanmasında paydaşların katılım düzeyi.
- b. Alınan ve kaydedilen öneriler.
- c. Müşterilerle/vatandaşlarla çalışırken yeni ve ilerici yöntemlerin uygulanması ve kullanım düzeyi.

Ürünler ve hizmetlere ilişkin sonuçlar:

- a. Yayımlanmış hizmet standartlarına bağlılık. (Örneğin, vatandaş hakları beyanları)
- b. Hatalarla geri dönen ve/veya telafi gerektiren dosyaların sayısı.
- c. Bilginin bulunabilirliği, doğruluğu, kesinliği ve şeffaflığını iyileştirmeye yönelik çabaların düzeyi.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

* İdarenin işleyişiyle ilgili şikâyetleri incelemek ve önerilerde bulunmakla görevli kamu denetçisi. (ç.n.)

Kistas 7: Çalışanların Sonuçları

Tanım

Kuruluşun, çalışanların memnuniyetine yönelik olarak elde ettiği sonuçlardır.

Önemli Çıkarımlar

Kuruluşun çalışanları, doğrudan veya dolaylı olarak müşterilere/vatandaşlara hizmet eden tüm personel ve diğerleridir.

Bu kistas, kuruluştaki tüm çalışanların memnuniyetine hitap etmeli ve insan kaynakları yönetimi kistası ile bağlantı kurmalıdır.

Dış kısıtlamalar, bu alanda genellikle kuruluşun serbestliğini sınırlar. Bu yüzden kısıtlamalar ve kısıtlamaları etkilemek için kuruluşun gösterdiği çabalar açıkça ortaya konmalıdır. Ölçüm, kuruluşun faaliyet göstermede serbest olduğu alanlar üzerinde odaklanmalıdır.

Çalışanların gözünde kuruluşun imajı ve misyonu, çalışma ortamı, kuruluşun yönetimi ve yönetim sistemleri, kariyer geliştirilmesi, kişisel becerilerin geliştirilmesi ve sunulan ürünler ve hizmetlere ilişkin çalışanların sonuçlarını doğrudan kaydetmek, her tür kamu kuruluşu için önemlidir.

Kuruluşlar tipik olarak memnuniyeti ölçmek için çalışan anketleri ve aynı zamanda odak grupları gibi tamamlayıcı diğer araçları da kullanırlar.

Kuruluşların ayrıca çalışanların memnuniyetine, performansına, becerileri ve motivasyonlarının geliştirilmesine ve kuruluştaki katılımlarına ilişkin olarak gösterdiği başarılarını ölçebileceği içsel göstergeleri vardır.

Değerlendirme: Aşağıdaki sonuçlara ilişkin kanıtları dikkate alın.

7.1. Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu ölçümlerinin sonuçları.

Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonunun doğrudan ölçümü şunları içerebilir:

Örnekler:

Genel memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. Kuruluşun genel imajı.
- b. Kuruluşun genel performansı.
- c. Kuruluşun topluma katkısının kuruluşla ilgisi.
- d. Kuruluşun vatandaşlarla ve toplumla ilişkileri.
- e. Kuruluş içinde katılım ve kuruluşun misyonuna katılım düzeyi.

Yönetimde ve yönetim sistemlerinde memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. Kuruluşun üst düzey ve orta düzey yönetimi (Örneğin, kuruluşu yönlendirme ve iletişim kurma becerileri).
- b. İş/görev anlaşmaları, personel değerlendirme sistemleri, hedef belirleme ve performans değerlendirmesi, değerlendirme, bireysel çalışmalar ve takım çalışmalarının ödüllendirilmesi.
- c. Kuruluşun süreçlerinin tasarlanması.
- d. Kuruluşun değişime ve modernleşmeye yaklaşımı.

Çalışma koşullarında memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. İşyerinin tasarımı.
- b. Çalışma atmosferi ve kuruluşun kültürü.
- c. Rekreasyon (Dinlenme – Eğlenme) imkânları.
- d. Sosyal ve çevresel sorunlara yaklaşım.
- e. Kuruluşta eşit fırsatların sağlanması ve davranışlarda hakkaniyetin sağlanması.
- f. Çalışma saatlerinin esnekliği ve iş hayatını; aile hayatı, kişisel meseleler ile dengeleme imkânı.
- g. Kuruluşun personel sorunlarını çözme yöntemi.

Kariyer ve beceri geliştirmede motivasyon ve memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. İnsan kaynaklarının yönetimi (Örneğin, eğitim ve kariyer fırsatları).
- b. Çalışanın motivasyonu.
- c. Çalışanın kuruluşun hedefleriyle ilgili bilgisi.
- d. Değişimi kabul etme istekliliği.
- e. Özel koşullar altında ekstra çaba sarf etme istekliliği.

Aşağıdaki konularda memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. Karar alma süreçlerine katılım.
- b. İyileştirme faaliyetlerine katılım.
- c. Danışma ve diyalog mekanizmaları.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

7.2. Çalışanların sonuçlarının göstergeleri.

Kuruluşun türüne bağlı olarak içsel göstergeler şunları kapsayabilir:

Örnekler.

Memnuniyete ilişkin sonuçlar:

- a. İşe devamsızlık ve hastalık düzeyi.
- b. Personel devri (değişimi) oranı.
- c. Şikâyetlerin, grevlerin, v.s. sayısı.

Performansa ilişkin sonuçlar:

- a. Üretkenlik ölçümleri.
- b. Değerlendirmelerin ve/veya değerlemelerin sonuçları.
- c. Kişisel performans ile hizmetlerin veya ürünlerin kalitesi arasındaki bağlantı.
- d. Kişisel performans göstergelerinin kullanımının sonuçları.

Beceri gelişimine ilişkin sonuçlar:

- a. Eğitim faaliyetlerinde başarı oranı ve katılım.
- b. Eğitim bütçelerinin kullanımı.
- c. Çalışanlar tarafından bilgi teknolojisinin kullanımı.
- d. Müşterilerle/vatandaşlarla ilişkiler ve onların ihtiyaçlarına cevap verme yeteneği.
- e. Kuruluş içinde çalışanların rotasyonu (mobility).

Motivasyon ve katılıma ilişkin sonuçlar:

- a. Personel anketlerine katılım oranı.
- b. İyileştirme faaliyetleri ve mekanizmalarına katılım (öneri iletilme mekanizmaları gibi).
- c. Sosyal faaliyetlere katılım.
- d. Kurum içi tartışma gruplarına, üst düzey yöneticilerle toplantılara veya personel toplantılarına katılım.
- e. Değişimi kabul etme istekliliği.
- f. Özel koşullar altında ekstra çaba sarf etme istekliliği.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

Kıstas 8: Toplumsal Sonuçlar

Tanım

Kuruluşun yerel, ulusal ve genel anlamda (uyarlanabilirse) uluslararası toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamadaki başarısıdır. Bu, kuruluşun yaşam kalitesine, çevreye, küresel kaynakların korunmasına ve kuruluşun kendi iç etkililik önlemlerine yaklaşımını kapsar. Kuruluşun işini etkileyen ve düzenleyen yapılar ve kurumlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır.

Önemli Çıkarımlar

Birçok kamu kuruluşunun öncelikli görevi veya yasal sorumluluğu çerçevesinde toplum üzerinde bir etkisi vardır. Bu temel faaliyetlerin sonuçları müşteri memnuniyeti ve iş sonuçları kıstasında sunulacaktır.

Bu kıstas, kuruluşun toplum üzerindeki etkisini, öncelikli görevi veya yasal sorumluluğu haricinde ölçmektedir.

Ölçümler, hem algılama ölçümlerini hem de –mevcutsa- nicel göstergeleri kapsamaktadır.

Değerlendirme: Kuruluşun aşağıdakilere ilişkin olarak toplum üzerindeki etkisini göz önünde bulundurun.

8.1 Toplumsal Performans Sonuçları.

Kuruluşun türüne ve görevine bağlı olarak, göstergeler şunları kapsayabilir:

Örnekler.

- Yerel, ulusal, uluslararası ekonomi ve toplum üzerindeki etki.
- Yerel ve toplumsal ortaklarla kurulan ilişkilerin niteliği ve sıklığı.
- Kuruluşun etik davranışı.
- Yerel ve toplumsal (sosyal, çevresel, v.s.) faaliyetler için destek (mali veya diğer) sağlayarak toplumla beraber hareket etme.
- Sosyal bakımdan dezavantajlı olanlara destek. (Örneğin, işe yerleştirmenin sağlanması ve iş tecrübesinin geliştirilmesi)
- Az gelişmiş ülkelerdeki projelere verilen destek düzeyi.
- Kuruluşun, vatandaşların yaşam kalitesi üzerindeki etkisinden insanların haberdar olması.
- Hem vatandaşlar hem de personelin sosyalleşmesi için verilen destek düzeyi.
- Kuruluşun medyaya nasıl yansıdığı.
- Kuruluşun çalışmalarına toplumsal değişiklikleri ne düzeyde yansıttığı.
- Sağlık risklerini ve kazaları önleyecek programlar.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

8.2. Çevresel Performans Sonuçları.

Göstergeler Şunları kapsayabilir:

Örnekler.

- a. Karar alma sürecinde sürdürülebilir kalkınma ilkelerine yer verilmesi. (enerji tasarrufu, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, toplam enerji kullanımı, v.s.)
- b. Atıkların ve ambalajlamanın azaltılması.
- c. Geri dönüşümlü maddelerin kullanılması.
- d. Ulaşımında çevre dostu yöntemlerin kullanılmasının teşvik edilmesi. (Örneğin, toplu taşıma, araba paylaşımı ve bisikletler)
- e. Çevresel standartlara uyma derecesi.
- f. Vatandaşların korunması veya güvenliğinin sağlanması için kuruluşun faaliyetleri nedeniyle meydana gelen olumsuzlukları, zararları azaltma çabaları.
- g. Gürültünün azaltılması için alınan önlemler.
- h. Karar alma süreçlerinde (Örneğin, inşaat çalışmalarını ile ilgili kararlarda) çevrenin ve doğanın korunmasını göz önünde bulundurmak.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

Kistas 9: Temel Performans Sonuçları

Tanım

Kuruluşun, sorumluluklar ve belirlenmiş amaçlar çerçevesinde kuruluşta mali veya başka türlü bir çıkarı olan herkesin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamadaki başarısıdır.

Önemli Çıkarımlar

Temel performans sonuçları, kuruluşun kısa veya daha uzun vadede başarı için neleri gerekli ve ölçülebilir hedefler olarak belirlediğine ilişkindir. Anahtar performans sonuçları, etkinlik ve etkililik ölçümlerini veya hizmetlerin/ürünlerin sunumunu, özel hedefleri içeren hedef ve amaçlardır ki bunlar siyasi olarak belirlenirler. Bunlar hem mali hem de mali olmayan ölçümler olacaktır ve çoğu politika ve stratejiye (Kistas 2) ve temel süreçlere (Kistas 5) yakından bağlı olacaktır.

Sonuçlar, kuruluşun iç işleyişi kadar, anahtar faaliyetlerin sonuçlarına (etkililik) ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin performans ölçümlerine de yöneliktir. Bununla birlikte mali kaynakların makul, ekonomik* ve etkin kullanımının sağlanması ile ilgili performans ölçümlerini de kapsar.

Değerlendirme: Aşağıdakilere ilişkin olarak kuruluşun elde ettiği sonuçlardaki eğilimlerin kanıtlarını göz önünde bulundurun.

9.1. Hedeflerin Gerçekleştirilmesi.

Kuruluşun türüne bağlı olarak hedef gerçekleştirmede elde edilen sonuçlar şunları kapsayabilir:

Örnekler.

Dışsal sonuçlar:

- a. Çıktı (ürün ve hizmetlerin sunumu) ve sonuca (topluma etkisi) göre, gerçekleştirilen hedefin düzeyi.
- b. Ürün ve hizmetlerin sunumunun iyileştirilmiş kalitesi.
- c. Maliyet etkililiği*. (mümkün olan en düşük maliyette gerçekleştirilen sonuçlar)
- d. Etkinlik.
- e. Teftiş (inspection) ve denetim (audit) sonuçları.
- f. Yarışmalara ve kalite ödüllerine katılımlarda elde edilen sonuçlar.
- g. Kıyaslama faaliyetlerinin sonuçları.

İçsel sonuçlar:

- a. Tüm paydaşların kuruluşteki katılımının kanıtlanması.
- b. Tüm paydaşların ihtiyaçlarının karşılanması ve dengelenmesi becerisinin kanıtlanması.
- c. Kurumsal stratejiler, yapılar ve/veya süreçlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi başarısının kanıtı.
- d. Bilgi teknolojisinin ileri düzeyde kullanımının kanıtlanması. (içsel bilginin ve/veya içsel/dışsal iletişim ve ağların yönetilmesi)
- e. Kalite standartlarına (artan) uyumun, kullanıcı veya vatandaş hakları beyanlarının kanıtlanması.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

9.2. Mali Performans.

Kuruluşun türüne bağlı olarak, mali performansı ölçen göstergeler şunları kapsayabilir:

Örnekler:

Ekonomi (para tasarrufu) ölçümleri:

- a. Karşılanan bütçe düzeyi.
- b. Gerçekleştirilen mali hedeflerin düzeyi.
- c. Tüm paydaşların mali menfaatlerinin karşılanması ve bunların dengelenmesi becerisinin kanıtı.
- d. Fonların etkili kullanımının ölçümleri. (herhangi bir kredi kısıtını aşmamak veya ayrılan kaynakların gereğinden az kullanılmasından kaçınmak)
- e. Gelir yaratma faaliyetlerinin düzeyi.
- f. Teftiş ve denetimin (içsel ve dışsal) sonuçları ve sıklığı.
- g. İhtiyatlı ve risk bilinçli mali yönetim önlemleri.

Sonuçlar tablosunu kullanarak puan verin

DEĞERLENDİRME TABLOLARI**ETKİLEYENLER TABLOSU**

Puan	
0	Kanıt yok veya yaklaşımın sadece küçük bir kanıtı var.
1	Yaklaşım planlıdır. P (planla)
2	Yaklaşım planlıdır ve uygulanmaktadır. U (uygula)
3	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta ve gözden geçirilmektedir. K (kontrol et)
4	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta, kıyaslama verisi temelinde gözden geçirilmekte ve buna göre düzenlenmektedir. Ö (önlem al)
5	Yaklaşım planlanmakta, uygulanmakta, kıyaslama verisi temelinde gözden geçirilmekte, düzenlenmekte ve kuruluşun tümüne uyarlanmaktadır.

SONUÇLAR TABLOSU

Puan	
0	Ölçülen sonuç yok.
1	Temel sonuçlar ölçülmekte ve negatif ya da durağan eğilim göstermektedir.
2	Sonuçlar makul ilerleme göstermektedir.
3	Sonuçlar önemli ilerleme göstermektedir.
4	Mükemmel sonuçlara ulaşılmakta hedeflerle karşılaştırmalarda pozitif sonuçlar elde edilmektedir.
5	Mükemmel sonuçlara ulaşılmakta, hedeflerle karşılaştırmalarda ve diğer kuruluşlarla kıyaslamalarda pozitif sonuçlar elde edilmektedir.

GDÇ'nin Kullanımı için Kılavuz

Kılavuz, kamu kuruluşlarına GDÇ'yi kullanarak bir özdeğerlendirme uygulaması gerçekleştirmede yardımcı olmak için hazırlanmıştır. Daha önceden GDÇ modelini kullananların deneyimleri ışığında sürecin katma değerinin maksimum düzeyde olması için özdeğerlendirme planlanırken tarif edilen tüm aşamaların dikkate alınması önerilmektedir. Bu kılavuzun uygulanması, aynı zamanda değerlendirme sürecinin kendisi için de belirli bir standartlaşma düzeyini sağlamaya yardımcı olacaktır.

Değerlendirme Sürecinin Organizasyonu

Üst Yönetimin Sorumluluğunu Sağlayın ve GDÇ Özdeğerlendirme Sürecini Paylaşın:

Bir özdeğerlendirme süreci başlatılmadan önce, kuruluşun üst yönetimi, değerlendirmenin gerçekleştirilmesi için gerekli düzenlemeler üzerinde tartışmalı ve hemfikir olmalıdır. Aynı zamanda değerlendirme amacının algılanışı ve değerlendirmeyi takiben yapılması düşünülen faaliyetler tartışılmalıdır.

Bir GDÇ Proje Lideri Atayın:

GDÇ proje liderinin sorumluluğu, özdeğerlendirme grubu için tüm gerekli bilgi ve belgenin sağlanmasını, grup içinde iletişimin ve bilgi paylaşımının desteklenmesini, toplantılar düzenlenmesini, toplantılar için mekân ayarlanması ve raporlama çalışmalarını, v.b. kapsar.

Değerlendirme Grubu Kurun:

Olağan bir özdeğerlendirme grubu kuruluşu mümkün olduğunca temsil eden, geçici görevli bir gruptur. Genellikle kuruluş içinde farklı birimlerden/düzeylelerden üyelerin katılımı sağlanır. Amaç, mümkün olduğunca küçük ve etkili, fakat aynı zamanda kuruluşun en doğru ve ayrıntılı perspektifini verebilen bir grup kurmaktır. Katılımcıların profesyonel becerilerden ziyade kişisel becerileri (Örneğin, analitik yetenekler ve iletişim yetenekleri) dikkate alınarak seçilmesi gerekir.

Grubun başkanı, tüm grup işlemlerinin proje lideri ile işbirliği içinde kusursuz şekilde yönetilmesinden sorumludur; grup başkanıyla proje lideri aynı kişi olabilir.

Ne Yapılacağı/ Nasıl Yapılacağı Konusunda Takımı Bilgilendirin:

GDC tanıtılmalı ve özdeğerlendirme prosedürünün yapısı ve amaçları açıklanmalıdır. (GDC değerlendirme tablosu, puanlamayı kanıtlarla desteklemenin gerekliliği). Grup, hiç kimsenin, düşüncesini dürüstçe dile getirmesi nedeniyle zarar görmeyeceğinden emin olmalıdır. Kuruluşu etkili bir şekilde değerlendirmek için gerekli tüm ilgili belgelerin ve bilginin olduğu bir liste gruba sağlanmalıdır. Grubun GDC'nin nasıl işlediğini daha iyi anlaması için etkileyenler kıstaslarından bir ve sonuçlar kıstaslarından bir sorun ortaklaşa değerlendirilebilir. Kanıtın nasıl değerlendirileceği ve puanların nasıl bölüştürüleceği konusunda bir fikir birliği olmalıdır.

Değerlendirme Süreci

Bireysel Değerlendirmeleri Gerçekleştirin:

Bireysel değerlendirme süresince, başkan değerlendirme grubu üyelerinin sorunlarını ele alabilmek için hazır bulunmalıdır. Özdeğerlendirme grubunun her üyesinden, bilgilerine ve kuruluşta çalışarak edindikleri deneyimlerine dayanarak, kuruluşu her bir kıstas altında tam ve doğru bir şekilde değerlendirmesi beklenir. Esas puanları belirlemenin yanında, grup üyeleri verecekleri puanları desteklemek için anahtar kelimeleri ve güçlü ya da zayıf yönleri not almalıdır.

Fikir birliğini sağlayın:

Grup, bireysel değerlendirmelerden sonra mümkün olduğunca çabuk toplanmalı ve her alt kıstasla ilgili nasıl puanlama yapılacağı üzerinde anlaşmalıdır. Bir "müzakere" ve uzlaşma süreci anlaşmaya varmak için gerekli olabilir. Alternatif olarak, puanların hesaplanması için grubun istatistiksel ortalamasının alınmasına da başvurulabilir.

Fikir birliğine varma sürecinde, dört aşamalı bir yöntem kullanılabilir:

1. Her bir alt kıstas için bireysel değerlendirme puan aralıklarının ve bireysel değerlendirmelerde verilen puanların istatistiksel ortalamalarının belirlenmesi.
2. Fikir birliği ve fikir ayrılığının önemli noktalarını belirlenmesi.
3. Fikir ayrılığına neden olan önemli noktaların arka planının tartışılması.
4. İmkân dahilinde, seçilen kıstas için ikinci bir değerlendirme aracılığıyla fikir birliğine ulaşmaya çalışılması.

Başkanın bu süreci yönetmede ve grubu fikir birliğine ulaştırmada temel bir görevi vardır. Her koşulda tartışma, gösterilen çabaların somut kanıtları ve ulaşılan sonuçlar temelinde olmalıdır. GDC, kanıtın belirlenmesine yardımcı olmak için ilgili örneklerin bir listesini içermektedir. Mümkün olan tüm göstergelerin değil, sadece kuruluşla ilgili olanların sunulması gerekmektedir. Bununla birlikte, grup kuruluşla ilgili ek örnekler belirlemede serbesttir.

Sonuçların Kullanılması

İyileştirmeleri Önceliklendirin:

Özdeğerlendirme tutanağı kuruluşa bildirilmelidir ve üst yönetim tarafından özdeğerlendirmenin temel bulguları, eyleme geçilmeye en çok ihtiyaç olan alanlar ve ihtiyaç duyulan eylemin türünü belirlemek için dikkatlice incelenmelidir. Yönetim böyle bir planı hazırlarken aşağıdaki soruları kapsayan bir yaklaşımı dikkate almak isteyebilir:

- Beş yıl içinde nerede olmak istiyorsunuz? (*Hedef belirleme*)
- Bu hedeflere ulaşmak için ne gibi faaliyetlere ihtiyaç vardır? (*Strateji/görev belirleme*)

Üst yönetim, ilgili önceliklere karar vermeden önce iyileştirilmesi gereken alanları genel başlıklar altında gruplandırmayı faydalı bulabilir.

Bir İyileştirme Planı Geliştirin ve Uygulayın:

GDC modeliyle özdeğerlendirme yapmak uzun vadeli bir iyileştirme stratejisi için bir başlangıçsa da, değerlendirmede kaçınılmaz olarak nispeten kolay ve çabuk çözümlenebilecek bazı alanlar da olacaktır. Bunlarla ilgili faaliyette bulunmak, iyileştirme programının güvenilirliğini ve kısa sürede zaman ve eğitim yatırımının geri dönüşünü sağlayacaktır.

İyileştirme faaliyetlerine, özdeğerlendirmeyi uygulayan kişilerin katılımını sağlamak iyi bir fikir olabilir.

Süreci İzleyin ve Değerlendirmeyi Tekrarlayın:

İyileştirme eylem planı tasarlanıp değişiklikler hayata geçirilmeye başlayınca, değişikliklerin etkisinin olumlu olduğundan ve kuruluşun önceden başarılı olduğu şeyleri olumsuz etkilemediğinden emin olmak gerekir. Bazı kuruluşlar düzenli özdeğerlendirmeyi, iş planlama süreçlerinin bir parçası olarak yapmakta, değerlendirmeleri yıllık hedef belirlemesi ve mali kaynakların belirlenmesinden önce tamamlamaktadırlar.

GDC'nin değerlendirme tabloları devam eden iyileştirme eylem planını değerlendirirken kullanılacak basit fakat güçlü araçlardır.

Kıyaslama ve Özdeğerlendirmenin Ötesi

Kıyaslama Yapın ve Deneyimi Paylaşın:

Kıyaslama yapmanın amacı, diğer kuruluşların elde ettiği olumlu sonuçlar temelinde, uygulamaların daha iyi yöntemlerini bulmaktır. GDÇ ve diğer kurumsal analiz sonuçları kıyaslamayı desteklemek için kullanılabilir.

En basit haliyle kıyaslama, kuruluşun diğer kuruluşlarla kendini, performansını karşılaştırması, kıyaslaması sürecidir. Teknik, "tekerleği yeniden icat etmemek" ve "diğerlerinden öğrenmek" gibi temel prensipleri kullandığından, kurumsal gelişme için güçlü ve etkili bir araç olabilir.

Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün (European Institute for Public Administration – EIPA) web sitesi (www.eipa.nl), kuruluşlara, özdeğerlendirmeyi gerçekleştirdikten sonra, on-line bir değerlendirme formu doldurma imkânı vermektedir. Elde edilen sonuçlar kuruluş ismi belirtilmeden yayınlanmaktadır ancak aynı ülkede veya aynı faaliyet sektöründe GDÇ'yi kullanan diğer kuruluşların puan ortalamalarına bakarak geribildirim alınabilmektedir.

Özdeğerlendirme sonuçları, Avrupa GDÇ veritabanının bir parçası olacaktır. Veritabanı, GDÇ'yi kullanmakta olan kuruluşlara dair bilgiyi, faaliyet sektörlerini, kuruluşun personel sayısı açısından büyüklüğü ve kontak kişiler ile ilgili bilgileri içerir. Veritabanı, kamu kuruluşlarına önemli bilgiler sunarak, uygun kıyaslama ortakları belirlemede yardımcı olabilir.

Özdeğerlendirmenin Ötesi:

GDÇ modelini kullanarak kurumsal değerlendirme çalışmasının derinliğini ve doğruluğunu güçlendirmeye çalışırken, modelin kamu kuruluşlarına çok az maliyetle özdeğerlendirmeyi gerçekleştirmelerini sağlayan, nispeten "hafif" ve başlangıç düzeyinde bir araç olarak geliştirildiği unutulmamalıdır. Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini tam anlamıyla uygulamayı planlayan bir kuruluşa, daha gelişmiş ve ayrıntılı modellerden birini kullanması tavsiye edilebilir.

GDÇ'nin analitik bir çerçeve olarak kullanımı dışsal kontrol ve belgeleme gibi birçok alternatif değerlendirme prosedürünün kullanılmasına imkân vermektedir.

Değerlendirme Grubuna Dışarıdan Gelen Uzmanlar:

Değerlendirme prosedürünün doğruluk ve güvenilirliğini geliştirmek için mümkün olan bir yaklaşım da, kuruluş dışından bir veya daha fazla uzmanın değerlendirme grubuna dahil edilmesidir. Bu kişiler, kurumsal değerlendirme ve değerlendirme tekniklerinin kullanılması konusunda eğitimli dış danışmanlar veya

değerlendirme sürecine dış bakış açısı ve eleştirel bakış kazandırmak için davet edilecek diğer kamu kuruluşu çalışanları ya da paydaş temsilcileri olabilir.

Değerlendirme Grubuna Dış Paydaşların Katılması:

Kuruluş, değerlendirme grubuna bir veya daha fazla paydaşın katılmasını tercih edebilir. Paydaşlar, tüm değerlendirme sürecinde veya değerlendirmenin kendi ilgi alanlarında olan bir kısmında yer alabilir. Duruma bağlı olarak paydaşlar, denetleme kuruluşları ve/veya müşterileri/vatandaşları kapsayabilir.

Dış Değerlendirme:

İç değerlendirmenin tüm sonuçları ele alınarak yapılan bu değerlendirme, ya özdeğerlendirme sonuçlarının geçerliliğini ve kesinliğini teyit eder ve sonuçları düzenler ya da dış kullanımda özdeğerlendirmeyi reddeder. (Örneğin, bir çeşit kalite belgesi dış değerlendirme için kullanılabilir)

Ödül Programları:

Kalite Yönetiminin daha detaylı uygulanmasından yararlanmak isteyen bir kuruluş; kamu hizmeti kuruluşları tarafından giderek daha çok kullanılan ulusal ve uluslararası ödül programlarından birine katılmayı düşünebilir. Ayrıca, Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu (EFQM) veya Speyer Kalite Ödülü gibi kalite yönetiminde uzmanlaşmış kuruluşlardan bazılarıyla, Kalite Yönetiminin detaylı kullanımında ve/veya onların ödül programlarına nasıl katılabileceğini öğrenmek için, bağlantıya geçilebilir.

Sözlük

Ağ (Network):

Resmi bir ast-üst ilişkisi içinde olmadan kişi ve kuruluşların iletişim kurmasını sağlayan gayri resmi bir organizasyondur. Ağın üyeleri genellikle değerleri ve yararları paylaşır.

Algılama Göstergesi(Perception Indicator):

Bir olguyla ilgili öznel bir ölçümdür. (Örneğin, müşterinin ürün ya da hizmetin kalitesiyle ilgili algısı)

Anket (Survey):

Bireyler ve gruplardan fikirleri, tutumları ve bilgileriyle ilgili veri toplamaktır. Genellikle tüm nüfusun temsili bir kesiminin katılımı söz konusudur.

Aşağıdan Yukarı (bottom-up):

Örneğin bilginin ya da kararların kuruluşun daha alt düzeylerinden üst düzeylerine doğru akışın yönüdür. Karşıtı yukarıdan aşağıya (top-down) akıştır.

Balanced Scorecard:

Balanced Scorecard, göstergeler kullanarak bir kuruluşu çeşitli stratejik bakış açılarından değerlendirmektir. Model, kısa-uzun vadeli hedefler, istikrar-değişim ve ayrıca iç süreçler ve dış paydaşlar arasında bir denge kurmanın önemini vurgular.

Beyin Fırtınası (Brainstorming):

Kısa sürede, kısıtlama olmaksızın fikir oluşturmak için yapılan bir takım çalışması aracıdır. En önemli kural, fikir üretimi aşaması süresince herhangi bir eleştiriden kaçınmaktır.

Çıktı (Output):

Üretimin, mallar veya hizmetler şeklinde olabilen mevcut sonucudur. Ara çıktılar ve nihai çıktılar arasında bir ayırım vardır; ilki kuruluşun bir biriminden diğer

birimine teslim edilen ürünlerdir, ikincisi ise kuruluş dışından birine teslim edilen ürünlerdir.

Değer (Value):

Mali, refahla ilgili, kültürel ve ahlaki değerler anlamına gelir. Kültürel değerler ülkeler arasında olduğu gibi kuruluşlar arasında değişiklik gösterirken, ahlâki değerler aşağı yukarı aynıdır. Bir kuruluştaki kültürel değerler, kuruluşun misyonuna ilişkin olmalıdır. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel kuruluşlar için değerler birbirinden oldukça farklı olabilir.

Değerlendirme (Evaluation):

Üstlenilen faaliyetlerin istenilen etkileri verip vermediğini ve diğer faaliyetlerin daha düşük maliyetle daha iyi bir sonuca ulaşıp ulaşamadığını incelemektir.

Değişim Yönetimi (Change Management):

Değişim Yönetimi hem bir kuruluşta ihtiyaç duyulan değişiklikleri oluşturmayı, hem de değişimi düzenleyerek, uygulayarak ve destekleyerek değişim dinamiklere hakim olmayı kapsar.

Denetim (Audit):

Denetim, bir kuruluşun faaliyetlerini, bunların sonuçlarını incelemek ve değerlendirmek için bağımsız bir değerlendirme işlevidir. En yaygın denetimler şunlardır: Mali denetim, operasyonel denetim, BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) denetimi, uygunluk denetimi ve idari denetim.

Denetim kontrol faaliyeti üç aşamaya ayrılabilir:

- Yönetim tarafından yapılan iç kontrol.
- Kuruluşun bağımsız bir birimi tarafından yapılan iç denetim. Diğer şeylerle birlikte, kuruluşların iç yönetiminin etkililiğini de kontrol etmelidir.
- Kuruluş dışındaki bağımsız bir yapı tarafından yapılan dış denetim.

Ekonomi (Economy):

Ekonomi ve idareli harcama, çıktıları ve amaçlara ilişkin olmaksızın paranın tasarrufunu ve daha ucuz satın alımı ifade eder.

En İyi Uygulama (Best Practice):

Yüksek performans sağlayan yöntemler ya da yaklaşımlardır. En iyi uygulama, göreceli bir terimdir ve bazen kıyaslama yoluyla belirlenen yenilikçi ya da ilginç iş uygulamalarını ifade eder. Bazen, daha iyi olan bir başkasının varlığından emin olunamayacağından, "iyi uygulama"dan bahsetmek tercih edilir.

Etkililik(Effectiveness):

Etkililik belirlenen hedef ve etki veya sonuç arasındaki ilişkidir.

Etkinlik (Efficiency):

Girdi ve maliyetlere ilişkin çıktılardır. Verimlilik ve 'etkin'liğin aynı şey olduğu düşünülebilir. Verimlilik, ya tüm üretim faktörlerinin girdisini (toplam faktör verimliliği) ya da özel faktörü (iş verimliliği veya sermaye verimliliği) kapsayacak yöntemlerle ölçülebilir.

Girdi (Input):

Üretimde kullanılan her çeşit kaynaktır.

Gösterge (Indicator):

Bazı olguları gösteren ölçüdür, olguların kendisini doğrudan değil, dolaylı olarak ölçer.

GZFT Analizi (SWOT Analysis):

Bir kuruluşun güçlü, zayıf yönleri ile birlikte fırsatlarının (potansiyel avantajları) ve karşısındaki tehditlerin (potansiyel zorluklar) analizidir.

Hedef (Target):

Gerçekleştirilecek sonuçların (çıktı, sonuç, kalite, etkin olma v.s.) düzeyidir. Hedefler yöneticiler veya kuruluşun kendisi tarafından saptanabilir.

İdari Kurallar (Code of Conduct):

Profesyonel bir grup ya da kuruluş için davranış kuralları ve tavsiyeleridir. İdari kurallar aynı zamanda denetim ya da kıyaslama gibi özel faaliyetlere de uygulanabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resources Management):

Politika ve iş planlamasını desteklemek, süreçlerinin etkili işlemlerini sağlamak, kuruluşun çalışanlarının bilgisi ve tüm potansiyelini yönetmek, geliştirmek ve onlardan faydalanmaktır.

İş Süreçlerinin Değerlendirilmesi (Business Process Reengineering):

Bir kuruluşun her bölümünde performansı iyileştirmek için üretimin, dağıtımın, pazarlamanın ve diğer iş süreçlerinin sistemli olarak incelenmesi ve tekrar gözden geçirilmesidir.

Kalite (Quality):

Kalite, bir ürünün (mal veya hizmet) özelliğidir. Bazı standartlara uyarak doğrudan veya müşteri/vatandaş beğenisi ile dolaylı şekilde ölçülebilir. TKY, kaliteyi yükseltmede yardımcı olduğu düşünülen prosedürler ve süreçler üzerinde odaklanır.

Kamu Kuruluşu (Public Service Organisation) :

Kamu Kuruluşu, politik yönetim altında olan ve seçilmiş bir idare (ulusal, bölgesel ya da yerel) tarafından kontrol edilen bir kurum, hizmet kuruluşu ya da sistemdir. Politika geliştirme ve kanun koruma kuruluşları gibi doğrudan hizmet veren kuruluşlar olarak değerlendirilemeyecek kuruluşları da kapsar.

Kısa Dönem Hedefi (Short term goal):

Kısa sürede, genellikle bir seneden az zamanda ulaşılabilecek hedeflerdir.

Kıyaslama (Benchmarking):

Farklı kuruluşlardan iki veya daha fazla katılımcının en iyi uygulamalar hakkında bilgi alarak bunları kendi kuruluşlarında uygun şekilde uygulamak için, kuruluşlarındaki süreçlerin ve/veya sonuçların sistemli karşılaştırmasını yapmalarıdır.

Maliyet Etkililiği (Cost Effectiveness):

Kuruluşun hedeflerinin ifade ettiği etkiler ile bu hedefleri elde etmenin maliyetleri (imkân dahilinde tüm sosyal maliyet de dahil olmak üzere) arasındaki ilişkidir. Aynı zamanda bakınız: etkililik

Misyon (Mission):

Bir kuruluşun var olması için en temel nedenidir.

Müşteri/Vatandaş (Customer/Citizen):

Müşteri/Vatandaş terimi, kamu yönetimi ile; bir yandan kamu hizmeti kullanıcıları, diğer yandan vatandaşlar ve vergi mükellefleri olarak kuruluşların hizmetleri ve ürünlerinde çıkarı olan tüm bireyler arasındaki ikili ilişkiyi vurgulamaktadır.

Müşteri/Vatandaş Sonuçları(Customer/Citizen Results):

Kuruluşun, ihtiyaç ve talepleri karşılamak gibi, müşterilerine yönelik olarak gerçekleştirdikleridir. Kanıt, müşterilerin/vatandaşların memnuniyetini ve ödeme yapma istekliliğini kapsayabilir.

Operasyonel Amaç (Operational Objective):

Kuruluşta birim düzeyindeki bir amacın, en somut ifadesidir. Bir operasyonel amaç çabucak bir dizi faaliyete dönüştürülebilmelidir.

Orta Vade (Medium Term):

Genellikle 2 yıl ila 5 yıl arasındaki dönemi ifade eder.

Ortaklık (Partnership):

Ortak bir hedefe ulaşmak için ticari veya ticari olmayan bir şekilde, başka bir grupla kurulan işbirliğidir.

Önemli Başarı Faktörü (Critical Success Factor):

Bir işin başarıya ulaşması için tatmin edici bir performansın çok önemli olduğu temel faaliyetler veya sonuçlardır.

Paydaşlar (Stakeholders):

Paydaşlar; müşteriler/vatandaşlar, alıcılar, çalışanlar, genel kamu, teftiş kuruluşları, medya, tedarikçiler v.b. kuruluşun faaliyetlerinde mali veya mali olmayan çıkar veya ilgiye sahip gerçek veya tüzel kişilerdir. Seçilmiş (veya atanmış) liderler

Genel Değerlendirme Çerçevesi

tarafından temsil edilen devlet ve üst merkezi idare kuruluşları da paydaşlardır. Tüm paydaşlar eşit duruşa sahip değildir.

Politika(Policy):

Politika, hedef ile bu hedefe ulaşmak için gereken vasıtanın birleştirilmesidir.

Sonuç (Outcome):

Çıktıların toplum üzerindeki etkisidir.

Süreç (Process):

Süreç, girdileri onlara değer katarak çıktı ve sonuçlara dönüştüren bir dizi faaliyet olarak tanımlanır. Kamu hizmeti kuruluşlarında süreçler, politika geliştirilmesi veya ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi oldukça soyut faaliyetlerden, hizmet tedariki gibi çok somut faaliyetlere kadar değişir.

Süreç Haritası (Process Map):

Bu süreçte meydana gelen bir dizi eylemin grafiksel tasviridir.

Süreç ve Sonuç Kıyaslaması (Process and Results Benchmarking):

Süreç kıyaslaması faaliyetlerle süreçleri karşılaştırır. Sonuç kıyaslaması, çıktı ve sonuç ile kalite, maliyet etkililiği ve mali etkinlik gibi diğer sonuç göstergelerini karşılaştırır. Her ikisinde de amaç, özel öneme sahip süreçleri ve uygulamaları iyileştirmektir. Süreç ve sonuç kıyaslaması birbirini tamamlar ve onlara genelde en iyi uygulamayla ilgili sonuçlar elde etmek için ihtiyaç duyulur.

Sürekli İyileştirme Süreci (Continious Improvement Process):

Kalite, ekonomi ve devir süresi ile ilgili iş süreçlerinin iyileştirilmesi çalışmalarına kuruluşun tüm üyelerinin katılımıdır.

Strateji (Strategy):

Bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik eylem planıdır.

Stratejik Kıyaslama (Strategic Benchmarking):

Stratejik Kıyaslama, kuruluşların uzun dönem stratejilerini inceleyerek genel performanslarını iyileştirmeye çalışmaları ve yüksek performansa ulaşılmasını sağlayan genel yaklaşımlardır. Temel yeterlikler, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, faaliyetler dengesinde değişim veya sistem dışı değişimlerle baş edebilmek için gerekli becerinin geliştirilmesi gibi konularında karşılaştırmalar içerir.

Takip (Follow-up):

Özdeğerlendirme sürecinin ve kuruluştaki değişimlerin ardından takip, hedefe ulaşmanın ölçülmesini, bu temelde yeni girişimlerde bulunmayı, imkan dahilinde strateji ve planlamayı yeni koşullara uyarlamayı amaçlar.

TKY (Toplam Kalite Yönetimi- Total Quality Management):

Analitik araçları ve tüm çalışanları içeren takım çalışmasını kullanarak iş süreçlerini sürekli iyileştirmeye çalışan, müşteri odaklı yönetim felsefesidir. Birçok TKY modeli vardır. EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9000 en çok kullanılanlardır.

Uzun Vade (Long Term):

Genellikle 5 yıl ila 10 yıl arasındaki dönemi ifade eder.

Vizyon (Vision):

Kuruluşun ne yapmak ve nereye gitmek istediğine dair (belki) ulaşılabilir olan tasavurlardır.

Yetkilendirme (Empowerment):

Bir grup insanın karar almaya katılımını sağlayarak, hareket alanlarını genişleterek ve benzeri yöntemlerle daha etkili olmasını sağlamaktır.

Yukarıdan Aşağıya (Top-down):

Kuruluşta bilgi ve kararların üst düzeylerden alt düzeylere akışıdır. Karşıtı, aşağıdan yukarıya akıştır.

Ekim 2004 tarihinde kurulan TEPAVIEPRI, 20. yüzyılda gelişmiş ülkelerin tümüne yayılan düşünce kuruluşu geleneğinin Türkiye'deki ilk temsilcilerinden biri olma özelliğini taşıyor.

TEPAVIEPRI'yi kısaca öğrencisiz üniversite diye tanımlayabiliriz. Bir bağımsız politika araştırma merkezi olarak TEPAVIEPRI, üniversitenin eğitim değil de sadece araştırma işlevini yerine getiren, fikir üreten bir rol üstlenmektedir. TEPAVIEPRI'nin üniversiteden bir diğer önemli farkını ise, politika üretilecek somut konular üzerinde araştırma yapıp, sonuçları da somut ve uygulanabilir politika önerileri şeklinde ortaya koyması oluşturmaktadır.

TEPAVIEPRI, temel amacını Türkiye'deki fikir tartışmalarının bilgi içeriğini arttırmak olarak belirlemiştir. Bu çerçevede, TEPAVIEPRI, politika analizi yaparken partiler-üstü ve tarafsız bir yaklaşım sergilemektedir.

TEPAVIEPRI, Türkiye'de yaşanan dönüşüm sürecini ve ekonomimizin küreselleşmeye entegrasyonunu destekleyerek, bu sürecin en az maliyetle en sağlıklı biçimde gerçekleşmesi için gerekli politika önerilerini ortaya koyan çalışmalarını sürdürmektedir.

Genel Değerlendirme Çerçevesi (GDÇ), kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanları'nın işbirliğinin bir sonucudur.

GDÇ, Avrupa'daki kamu kuruluşlarına, kamu yönetiminde kalite yönetimi tekniklerini kullanmak için yardım etmek üzere, bir araç olarak sunulmaktadır. GDÇ, kamu sektörü kuruluşlarında öz değerlendirmeye uygun olan sade, kullanımı kolay bir çerçeve sağlamaktadır.

GDÇ Bilgi Merkezi
European Institute of Public Administration
P.O. Box 1229
NL-6201 BE Maastricht
Tel.: + 31 43 3296 317; Fax: + 31 43 3296 296
E-posta: caf@eipa-nl.com
[Http://www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

TEPAV | EPRI
Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü
Uğur Mumcu Cad. 80/3
G.O.P 06700 Ankara Türkiye
Tel.: + 90 312 446 0409; Fax: + 90 312 446 3006
E-posta: tepav@tepav.org.tr
[Http://www.tepav.org.tr](http://www.tepav.org.tr)