

**T.C**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**YEREL YÖNETİMLERDE EFQM**  
**MÜKEMMELLİK MODELİNİN**  
**UYGULANMASI**

**EMİRHAN KARA**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Doç. Dr. HÜSEYİN İNCE**

**GEBZE**

**2009**

## ÖZET

**TEZİN BAŞLIĞI** :YEREL YÖNETİMLERDE EFQM  
MÜKEMMELLİK MODELİNİN  
UYGULANMASI  
**YAZAR ADI** : EMİRHAN KARA

EFQM Mükemmellik Modeli, örgütlerin faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının sistematik ve düzenli bir şekilde sorgulanmasıdır. Özdeğerleme ise örgütlere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri konusunda yardımcı olur. Özdeğerleme modeli olarak birçok model geliştirilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli de Avrupa’da en çok kullanılan özdeğerleme araçlarından bir tanesidir.

Bu tez çalışmasında EFQM Mükemmellik Modeli ile yerel yönetimlerde kalite geliştirmenin ve verimliliğin artırılmasının mümkün olup olmadığı araştırılmaktadır. Giriş bölümünde amaç açıklanmış, ikinci bölümde tezimizde ele aldığımız mükemmellik modelinin temelini oluşturan kalite ve toplam kalite kavramları açıklanmış ve bu kavramların yerel yönetimle olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeli tanıtılmış, dördüncü bölümde özdeğerleme ve yararları üzerinde durulmuştur. Beşinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli’nin uygulanması konusundaki bilgi ve deneyimler aktarılmıştır. Son bölümde ise uygulama çalışmasına yer verilmiştir.

Uygulama çalışması mükemmellik modelinin uygulandığı Nilüfer Belediyesinde yapılmıştır. Uygulamaya esas olan Nilüfer Belediyesi’nin Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuru sırasında yaptığı çalışmalarıdır. Uygulamada modelin birinci ve ikinci kriterlerine ve bu kriterlerin alt kriterlerine yönelik yapılan çalışmalar, esas olarak ta sonuç kriterleri kapsamında elde edilen sonuçlar yer almıştır. Elde edilen sonuçlar Mükemmellik Modelinin uygulandığı kurumda modelin amaçları doğrultusunda olumlu sonuçların alındığını ortaya koymuştur.

## SUMMARY

**TITLE OF THE THESIS:** IMPLEMENTING OF EFQM  
EXCELLENCE MODEL IN  
PUBLIC ADMINISTRATION  
**AUTHOR** : EMİRHAN KARA

EFQM Excellence Model is the questioning of organizations' activities and their results systematically and organizedly. Self-assessment helps organizations identifying their strong and weak aspects. Varieties of models are developed as self-assessment models. EFQM Excellence Model is one of the mostly used self-assessment tools in Europe.

In this thesis study, it is investigated whether it is possible or not to improve the productivity and to develop quality in local governments through the EFQM Excellence model. The study consists of six sections. In the introduction, the goals are described. In the second section, the concepts of quality and total quality management, which becomes the basis of the excellence model, are explained and stressed that relationship with local governments. In the third section, EFQM Excellence Model was introduced, in the fourth section self-assessment and advantages of it were stressed. In the fifth section, information and experiences about implementing the excellence model was conveyed.

The study has been made in Nilüfer Municipality where the model was applied. Practice is essential to refer to the National Quality Award during the Nilüfer Municipality that are working. In practice, the first and second criteria of the model and their sub-criterias and mainly, results obtained through result criterias were took place. The results obtained from the application of the Excellence Model in line with the objectives of the institutions in the model revealed that positive results were obtained.

## TEŞEKKÜR

“Yerel Yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modelinin Uygulanması ve Bir Uygulama” isimli bu tez çalışmamı hazırlamamda desteğini esirgemeyen değerli aileme, önerileri ve anlayışı ile birlikte tezimi hazırlamama olanak sağlayan sayın hocam Doç. Dr. Hüseyin İNCE’ ye teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca bilgi ve desteklerini bizlerden esirgemeyen değerli hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezimin uygulama kısmında verdiği destekten dolayı Nilüfer Belediyesi’ne ve özellikle Plan Proje Müdürü Emine Aksoy Kalyoncu’ ya da teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET .....	ii
SUMMARY .....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER DİZİNİ .....	v
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
1.GİRİŞ .....	1
2.KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	4
2.1 Yerel Yönetimlerde Kalite .....	5
2.2 Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler.....	6
2.3 Yerel Yönetimlerde TKY'nin Uygulanması .....	8
3.BİR MODEL OLARAK EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ.....	11
3.1 EFQM Mükemmellik Modeline Genel Bir Bakış.....	12
3.2 Modelin Yapısı .....	15
3.3 Mükemmellik Modeli Kriterleri.....	18
3.3.1 Liderlik.....	18
3.3.2 Politika ve Strateji .....	19
3.3.3 Çalışanlar .....	19
3.3.4 İşbirlikleri ve Kaynaklar .....	20
3.3.5 Süreçler .....	20
3.3.6 Müşteriler İle İlgili Sonuçlar .....	21
3.3.7 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	21
3.3.8 Toplumla İlgili Sonuçlar .....	21
3.3.9 Temel Performans Sonuçları .....	21
3.4 Özdeğerlendirme ve Yararları.....	22
4.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI.....	25
4.1 Mükemmellikte Kararlılık.....	25
4.2 Mükemmellikte Yetkinlik .....	26
4.3 Kalite Ödülü.....	26

5.EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....	31
5.1 Araştırmanın Amacı.....	31
5.2 Araştırmanın Kısıtları .....	31
5.3 Araştırma Yöntemi .....	32
5.4 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar.....	32
5.4.1 Müşteriler İle İlgili Sonuçlar.....	32
5.4.2 Çalışanlarla İlgili Sonuçlar .....	42
5.4.3 Toplumla İlgili Sonuçlar.....	50
5.4.4 Temel Performansla İlgili Sonuçlar .....	58
6.DEĞERLENDİRME.....	66
KAYNAKÇA.....	68
ÖZGEÇMİŞ .....	74
EKLER .....	75

## KISALTMALAR

AKÖ	: Avrupa Kalite Ödülü
BBB	: Bursa Büyükşehir Belediyesi
BEPER	: Belediyelerde Performans Yönetimi Projesi
ÇMA	: Çalışan Memnuniyeti Anketi
DÖF	: Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler
EFQM	:European Foundation Quality Management
et al.	:Diğerleri
HM	: Hizmet Masaları
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MMA	: Müşteri Memnuniyeti Anketi
MUMA	: Meclis Üyeleri Memnuniyet Anketi
NB	: Nilüfer Belediyesi
UKÖ	: Ulusal Kalite Ödülü
VMA	: Vatandaş Memnuniyeti Anketi
YGG	: Yönetimin Gözden Geçirilmesi
U.Ü	: Uludağ Üniversitesi

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Şekil</u>	<u>Sayfa</u>
2.1 Kalitenin Yapısı	4
3.1 EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı	14
3.2 Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi	17
4.1 Mükemmellik Modelinin Uygulama adımları	27
4.2 Önceliklendirme Matrisi	28
4.3 İyileştirmeye açık alan formu	29
5.1. Algılama Ölçümleri	33
5.2. Belediye Yönetiminin Sorunları Çözeceğine Dair İnanç -Güvenilirlik	34
5.3. Vaat edilen hizmetlerin yerine getirilmesi	34
5.4. MMA sonuçları	35
5.5 MUMA sonuçları	35
5.6. Yıllar itibariyle NB'nin aldığı plaket ve ödüller	36
5.7. Basında yer alma	36
5.8. Projelerin hizmete sunum süreleri	38
5.9. Hizmet sunum süreç çevrim süreleri	39
5.10. Müşterilere sunulan hizmet sayısı	40
5.11. Verilen ürün ve hizmetlerin uygun olup olmadığının memnuniyet sorgulama sonuçları(saat)	41
5.12. İletişim algılama sonuçları	44
5.13. Eğitimler ile ilgili algılama sonuçları	45
5.14. Nitelik indeksine uyum durumu	47
5.15. Meslek sınıflarına göre çalışanların dağılımı	47
5.16. Memur ve büro elemanlarının öğrenim durumlarına göre dağılımı	49
5.17. İşe alına personel durumu	50
5.18. Yeşil alan ve ağaçlandırma toplum algılaması	51
5.19. Basında yer alma	52
5.20. Deneyim paylaşımı toplantısı memnuniyet anketi sonuçları	52
5.21. Hizmetlerden yararlanma durumu anket sonuçları	53



5.22. Bilgilendirme eğitimleri	55
5.23. Toplanan kitapların dağıtımı	56
5.24. Söyleşiler	56
5.25. Süt projesi sonuçları	57
5.26. 15-49 yaş arası kadınların aile planlamasına katılım durumu	57
5.27. Gelir Gider durumu	58
5.28. Bütçe gerçekleşme oranı	59
5.29. Kişi başı bütçe miktarı (YTL/Kişi)	60
5.30. Harcama miktarı (YTL/Kişi)	60
5.31. Uygunsuzluk adetleri	61
5.32. Yıllara göre aylık nakit artışı (YTL)	62
5.33. Yıllara göre demirbaş alımları ve değerleri	63
5.34. Bilgisayar miktarı ve kullanıcıları	63
5.35. Personel başına düşen idari işlem sayısı	64
5.36. Nüfus (1000) başına düşen personel sayısı	65



## 1. GİRİŞ

Gelişen ve değişen dünyamızda insanlarımızın ve şehirlerimizin ihtiyaçları ve beklentileri hızla değişmekte ve çeşitlenmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak temel ihtiyaçları karşılanan toplumda yeni talepler ortaya çıkmaktadır. Bu gelişme ile beraber insanların yerel yönetimlere bakış açısı değişmekte ve artık yerel yönetimlerin sunduğu hizmetlerde kalite aranmaktadır. Yerel yönetimler tarafından sunulan hizmetlerdeki kalite toplum tarafından sorgulanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, her şeyden önce insana yaklaşım ve insana hizmet sunum felsefesidir. Bu düşünce, insanın mutluluğunun ve isteklerinin tatmininin artırılması ve devamlılığın sağlanmasını esas alır. Bu düşüncenin çerçevesindeki hedef kitle, yerel yönetimlerde çalışanlar ve hemşerilerdir.

Bu düşünceden hareketle yerel yönetimler her geçen gün Toplam Kalite Yönetimi'ne daha fazla önem vermekte ve uygulamada daha başarılı olabilmek için çeşitli modeller kullanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'ni bir yaşam felsefesi olarak ele alan EFQM Mükemmellik Modeli, tüm kurumlara uygulanabilecek bir yapıya sahip olması ve bununla birlikte kurumun yapısına uygun olarak yorumlanabilmesi sebebiyle 2000 li yıllar itibariyle ülkemizde yerel yönetimlerin büyük çoğunluğunda, Toplam Kalite Yönetimi felsefesine giden yolda, EFQM Mükemmellik Modeli benimsenmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından geliştirilen model sektör, büyüklük, yapı, ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır. Bu amaçla oluşturulan Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır([www.arge.com](http://www.arge.com)).

Modelin Türkiye'deki temsilciliği Türkiye Kalite Derneği (Kalder) tarafından yürütülmektedir. Ülkemizde modele yapılan başvurular yine Kalder bünyesindeki uzmanlar tarafından değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir.

Yerel yönetim bazında şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi, Bursa Nilüfer Belediyesi, Ankara Mamak Belediyesi lkemizde bu alanda nc olmuş ve kalite çalışmaları sonucunda EFQM Mükemmellik Modelinin Türkiye temsilcisi olan Kalite Derneği (Kalder) tarafından belge ile dllendirilmişlerdir.

Yerel yönetim denilince aklan ilk gelen yapı belediyeler olduğu için biz de tezimizde modelin uygulanması konusunda, ülkemizdeki en başarılı belediye olan Nilüfer Belediye'sindeki çalışmaları inceleyeceğiz. Bu alışma 5 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde kalite, toplam kalite kavramları üzerine literatür çalışması yapılmış ve bu kavramların yerel yönetimlerdeki karşılıklarına yer verilmiştir. Yine bu bölümde EFQM Mükemmellik Modeli'ne temel oluşturan TKY'nin yerel yönetimlerde uygulanması ve başarılı bir uygulama için yapılması gerekenler üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli genel olarak anlatılmış ve tarihçesi hakkında bilgiler verilmiştir. Modelin yapısı ve kriterlerine yer verilen bu bölümde ayrıca modelin uygulanması için vazgeçilmez bir konu olan zdeğerlendirme üzerinde de durulmuş, zdeğerlendirmenin sağlayacağı yararlar aktarılmıştır.

nc bölümde ise modelin uygula aşaması ile ilgili bilgilere değinilmiş, uygulama aşamaları aktarılmış ve her bir aşamanın kıstasları üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu bölümde Kartal Belediye'sinin Mükemmellikte Kararlılık başvurusu deneyimlerine yer verilmiştir.

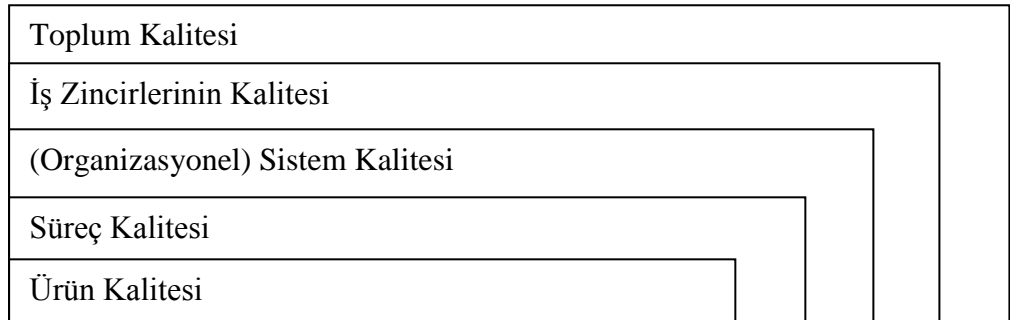
Dördüncü bölümde modelin Nilüfer Belediye'sinde yapılmış olan bir uygulamasına yer verilmiştir. Çalışmamızda modelin girdi kriterlerinden birkaçı ve bunların alt kriterleri için yapılan çalışmalara ek kısmında yer vereceğiz.

İncelememiz de özellikle modelin sonuç kriterleri olan 6, 7, 8 ve 9. kriterleri üzerinde durulmuş, modelin uygulanmasının sağladığı katma değer, kurumdan elde edilen verilerle ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

## 2. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite, hem teorisyenlerin hem de uygulayıcıların yıllar boyunca üzerinde yoğunlaşarak emek ve zaman harcadıkları bir konudur. Kalitenin içeriği, niteliği ve boyutları her geçen gün gelişerek değişmeye devam etmektedir. Kalite genel olarak mal ve hizmette üstün nitelikli olmayı ifade eder (Emanet, 2007, s.5). Kalite, mutlak bir ifade değildir, beklentilerle ilgilidir. Belediye hizmetleri bakımından ise kalite şöyle tanımlanabilir: Kalite, beldenin mamur kılınması esasına uygun olarak belde halkının beklenti, ihtiyaç ve taleplerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesidir (Nohutçu, 2005, s.98).

Kalitenin temel olarak yapısı Şekil 2.1’ de görüldüğü gibi resmedilebilir (Hardjono and Klein, 2004, s.103).



Şekil 2.1. Kalitenin Yapısı (Hardjono and Klein, 2004, s.103)

Toplam kalite yönetimi, bir teknik veya bir yöntem olmanın ötesinde, araçların kullanıldığı, sürekli gelişme çizgisi içinde yüksek kalite ve en düşük maliyetin elde edilmesine yönelik; bunun yanı sıra işletmelerin tüm gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Seymen, 2002, s.61). Başka bir tanımda ise toplam kalite yönetimi, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 1998, s.95).

Bu tanımların sayısını artırmak mümkündür. Çünkü toplam kalite yönetimi birçok kaynakta farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan anlaşılmaktadır ki, yaklaşım olarak hizmet sunanın, hizmet alanın ihtiyaçlarını, isteklerini ve beklentilerini dikkate alarak sürekli kendini yenileyerek ve zinde tutarak ihtiyaçlarını karşılamaktır. TKY yaklaşımı çerçevesinde belediyelerimiz neler yapabilir, neler yapmalı, hemşerilerini nasıl tatmin etmeli ve yapılan yatırımlardan maksimum verim nasıl alınmalı gibi düşünce ve sorgulamalarla kendisini yenilemelidir (Titiz, 2006, s.38).

Toplam kalite yaklaşımına göre kalite, bir yaşam tarzı ve bir bakış açısı olmalıdır. Kişinin çalışmasıyla, işletmesiyle, kısaca yaşamla bütünleşmesidir. TK modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır (Uryan, 2002, s.1).

## **2.1. Yerel Yönetimlerde Kalite**

Kalite, basitçe bir ürün veya hizmetten beklentilerin karşılanabilme düzeyidir. Bu yüzden görecedir ve sonu olmayan bir yolculuktur. Ama sırf beklentilerle, yani insan algısıyla ilgili olduğu içindir ki yansımaları zihinsel süreçlerde de bulmak mümkündür. Bir dönem kaliteli zannettiğimiz bir ürün veya hizmetin bir süre sonra aslında öyle olmadığına karar veririz. Veya bir topluluğun beklentilerini karşılayan bir hizmetin niteliği, bir başka topluluk için yetersiz olabilir. Nişantaşı’nda verilen bir hizmetin kaliteli olarak algılanabilmesi için taşıması gereken özellikler, benzeri hizmetin sözcüğü Gebze’de verilmesi durumunda farklılık gösterecektir (Coşkun, 2006, s.4)

Kalitenin bu niteliği, ona yaklaşırken hangi zihniyet modelleri ve hangi kültürel gerçeklerle karşı karşıya olduğumuzun tespiti yapılmadan kalkışılacak kalite girişimlerinin başarısız olacağına da açıklayıcıdır. Hem özel sektörde hem de kamu da kalite konusunda yaşanan başarı ve başarısızlıklar, kalitenin uygulayıcıları ve talep edicileri tarafından nasıl algılanacağına ayrıntılı tanımlanmasında yatmaktadır (Kılıç, 2006, s.56).

Yerel yönetimlerde kalite, özel sektörden farklı olarak felsefenin insan boyutuna daha fazla yönelmiştir (Wilford, 2007, s.335). Bu bağlamda belediyeler yönetimlerini “kalite ekseninde” yürütme iradesini ortaya koyuyorlarsa, bunun için gerekli olan zihinsel dönüşümü ve kültürü de oluşturmak zorundadırlar. Belediyeler gibi kar amacı gütmeyen işletmelerde, hizmet kalitesi, beldede yaşayan binlerce insanı etkilediğinden toplam kalite yönetiminin uygulanmasının önemi de açıktır (Öztemel, 2001, s.26).

Son yıllarda Türkiye’deki organizasyonlar kalite yönetimini yoğun olarak kullanmaktadır. Genel olarak her sektörde kalite yönetiminin kullanımına ve bilgisine rastlanmaktadır. Bu da organizasyonların kalite sisteminin ve programlarının öneminin bilincinde olduğunu göstermektedir (Baş, 2008, s.30).

## **2.2. Toplam Kalite Yönetimi Ve Yerel Yönetimler**

Son 20 yıl boyunca yerel yönetimler, geleneksel yönetim anlayışından yeni yerel yönetim anlayışına geçene kadar birçok değişim evresinden geçmiştir. Ortaya daha az bürokratik ve müşteri odaklı bir yönetim anlayışı çıkmıştır (Russell, 2000, s.658). Bu dönem içerisinde NPM (New Public Management) kavramı yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve şu dört madde yeni yerel yönetim(NPM) anlayışının ana karakterleri olarak tanımlanmıştır (Walsh, 1994);

- Kalite anlayışının sürekli gelişimi
- Yeni bilgi sistemlerinin kullanılması
- Performansın ölçülmesi
- Vatandaşın önem kazanması

Uzun süren çalışmalar göstermiştir ki; ISO 9000 standartları 1992-2002 yılları arasında toplam kalite yönetimi (TQM) ve EFQM’ den çok daha fazla kullanılmıştır. Bunun sebebi sistematik metodolojinin olmamasıdır. Ancak 90’ların ortasından beri Avrupa firmalarında toplam kalite yönetimine doğru yönelim başlamıştır (Mavroidis et al. , 2007, s.457).



Yirminci yüzyılın son çeyreği, klasik yönetim, devlet, demokrasi, yerel yönetimler ve siyaset kavramlarını, bunların birbirleriyle olan ilişkilerini yeni baştan tanımlamaya yol açan köklü ekonomik, siyasal, sosyal ve düşünsel dönüşüm ve değişimlere tanıklık etti. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş, fordist üretimin yerini esnek üretime bırakması, ulus devletlerin küreselleşme ve uluslararası örgütlerin dayanılmaz baskısıyla aşınıp yerel yönetimlerin ön plana çıkması ve modernist-pozitivist düşüncenin postmodernizmin sanattan siyasete uzanan yelpaze içindeki karşı konulamayan egemenliğiyle buharlaşması sonucu çözülen geleneksel siyasal, ekonomik ve sosyal kurum ve süreçler yeni baştan inşa edilmeye başlamışlardır (Nohutçu, 2005, s.101).

Son yıllarda OECD üyesi ülkelerin çoğu artan verimlilik, hizmet sağlamadaki etkinlik ve vatandaşlarına daha iyi hizmet sağlama amacı ile yönetim sistemlerinde önemli reformlar yapmıştır. Bu sosyal, ekonomik ve siyasal değişimin bir sonucudur. Ayrıca bu durum yerel yönetimden yerel yönetişim anlayışına doğru bir hareket manasına gelmektedir (Montesinos and Brusca, 2009, s.197-198). Temel dinamiğini küreselleşme ve bilişim devriminin oluşturduğu bu dönüşüm sürecinde artık ulusların rekabetinden çok kentlerin rekabeti önem kazanmış, dolayısıyla yerel yönetimler daha önce hiç olmadığı kadar önemli ve öncelikli bir konum kazanmışlardır. Artık yerel yönetimlerin özellikle de seçilerek iş başına gelmiş olmaları yönüyle- merkezi yönetimin vesayet denetiminde olmaları ve taşıdıkları kamu tüzel kişilikleri nedeniyle yönetsel yönleri olan belediyelerin görev, yetki ve vatandaşa karşı sorumluluklarının yeniden tanımlanması zorunluluğu doğmuştur (Nohutçu, 2005, s.108).

Kamu sektörü, örgütsel etkinlik ve performansı kovalamaya odaklanmıştır. Performans yüksek hizmet kalitesini sağlamakta kamu sektörünün başarısını ifade etmektedir (Wilford, 2007, s.336). Her ne kadar kurumdan kuruma ve organizasyondan organizasyona farklılıklar gösterse de toplam kalite yönetimi uygulamasına nerden başlanacağı ve hangi adımların izleneceğini ortaya koyak gerekir. Herhangi bir sınırlama olmaksızın belediyelerin toplam kalite yönetimine geçebilmeleri için dikkat etmeleri gereken konular şu şekilde listelenebilir (Öztemel, 2001, s.69-70);

- Kurumu psikolojik olarak hazırlamak ve üst yönetimin desteğini göstermek

- Toplam kalite uygulama ve yürütme kurulunu oluşturmak
- Kuruma özgü toplantı sistemini geliştirmek
- Kuruma özgü bir iletişim ve veri toplama sistemini geliştirmek
- Kuruma özgü eğitim sistemini oluşturmak
- Öneri ve şikâyet sistemini geliştirmek
- Kalite güvence sistemini kurmak
- TKY bilgilendirme çalışmalarını düzenlemek
- Belediyenin stratejik planını oluşturmak
- Müşteri ve çalışanların memnuniyetini ölçmek ve toplumsal katılımı sağlamak
- Genişletilmiş bilgilendirme toplantıları düzenlemek
- Süreç analizi yapmak ve sürekli iyileştirme çalışmalarını başlatmak
- Süreçlerin performanslarını sürekli ölçmek için performans değerlendirme sistemini kurmak
- Hizmet analizlerini yapmak ve hizmet yönetim sistemini kurmak
- Maliyet ve kaynak yönetimi sistemlerini kurmak
- Takım çalışması ve problem çözme ekiplerini kurmak, problem çözümede bilimsel yöntemleri kullanmayı sağlamak
- Özdeğerlendirme yapabilmek
- Kıyaslama yapabilmek
- İş mükemmelliği modellerine uygunluk testlerini yapmak

Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçlarına ulaşması bakımından ortaya konulan ilkelerin en önemlilerini müşteri odaklılık, üst yönetimin liderliği, sürekli gelişme, tam katılım, etkili sorun çözme, sürekli eğitim, kurum kültürü ve tedarikçilerle işbirliği oluşturmaktadır (Develioğlu ve ark. , 2006, s.194)

### **2.3. Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması**

Günümüzde yerel yönetimler gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Bunda dünyada yaşanan yerelleşme eğilimlerinin etkisi olduğu gibi insanların hayatlarında doğrudan etkin olma yetkisinin de önemli payını unutmamak gerekir. Ama olay sadece bununla da sınırlı değildir. İnsanlar gittikçe artan oranlarda kendi yasadıkları

kentlere daha çok sahip çıkma eğiliminde olup kaliteli bir yaşam arzusu ile hemşerilik bilinci güçlenmektedir (Tekinkuş, 1999, s.178).

Toplam kalite yönetiminin de temel amacı belediyelerde üretilen hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi ve sürekli iyileştirilmesidir. Her ne kadar üretilen hizmetlerin kalitesinin başlangıçta ölçülmesi zor gibi görünse de, toplam kalite yönetimi anlayışı ile bunun, ürün kalitesini ölçmek kadar kolay olduğu görülür (Öztemel, 2001, s.34).

Ülkemizde de bu yeni yönetim anlayışının tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilmesi pekâlâ mümkün. Merkezi yönetimden yerel yönetimlere, KİT'lerden sosyal güvenlik kuruluşlarına kadar tüm kamu sektöründe toplam kalite yönetiminin tüm boyutlarıyla ele alınıp uygulanması gerekiyor. Yerel yönetimlerin hizmet kalitesini artırabilmeleri için bu yeni yönetim felsefesini süratle öğrenmeleri ve uygulamaları önem taşıyor (Aktan, 1998, s.13). Toplam Kalite Yönetimi tüm kurumlarda adım adım hayata geçirilmelidir. Bunun için her kamu kurumunda özet olarak yapılması gerekenler Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporunda sunulmuştur (Bkz. Ek1).

Organizasyonlar çalışanlarının organizasyonlarını nasıl algıladıkları hakkında veri elde ederek iş memnuniyetini ölçmek için standardize edilmiş sorgulama yöntemlerini kullanırlar. Mükemmellik için EFQM modelini kullanmak doğru olacaktır (Ehrlich, 2006, 138). Yönetimde kalite ifadesi "mükemmellik" ifadesi ile yer değiştirmiştir. Mükemmellik bir sistem değil, strateji, kültür ve felsefede bir değişimdir. EFQM Mükemmellik Modeli, toplam kalite yönetiminin farklı elementlerini kapsamakta ve bir katalizör görevi yaparak organizasyonel bilinci canlandırmaktadır (Martin and Rodriguez, 2008, s.136-137).

Türkiye'de kalite yönetiminde bazı problemlere rastlanmaktadır. Örneğin, genel olarak, yönetimler istatistiksel tekniklere gereken önemi vermemektedir. Bu yüzden yöneticiler ve çalışanlar kalite yönetimi araçlarını ve metotlarını tam olarak kullanamamaktadır (Baş, 2008, s.31). Toplam kaliteyi gerçekleştirmek için bütün çalışanların kalitenin önemini kabul etmesi gereklidir. Toplam kalite felsefesinin örgüte yansıtılması için, örgütte bu birimle ilgilenecek kişilere görev verilmelidir.

Bununla birlikte, toplam kalite sorumluluğunu her örgüt kendi yapısına göre düzenlemelidir. Kalite eğitimi, bu eğitimi verecek kişilerin belirgin yeteneğe sahip olması ve işi benimsemesiyle mümkün hale gelecektir (Akdağ, 2005, s.166).

Yürütme ekibi, belediyenin durumu ve TKY yaklaşımını dikkate alarak, belediye için uygulanabilir bir kalite ve verimlilik geliştirmek, kalite bilincini artırmak, katılımı sağlamak, sürekli iyileştirme çalışmalarını yürütmek, müşteri memnuniyetini sağlamak için uygulanabilir bir model oluşturmalıdır (Nohutçu, 2005, s.107). Toplam Kalite Yönetimi ve EFQM Mükemmellik Modeli, firmaların ve organizasyonların bugünün pazarında hayatlarını devam ettirmeleri için gerekli olan başarıyı sağlama hususunda birbirlerini tamamlayabilir ve hatta tamamlamalıdır (Adebanjo, 2001, s.40).

### 3. BİR MODEL OLARAK EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Toplam kalite yönetimi hizmet kalitesinin iyileştirilmesine olanak sağlamaktadır. Bu amaçla toplam kalite yönetimi çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülebilmesi için değişik uygulama modelleri geliştirilmiştir. Bu konuda geliştirilen modeller kuruluşların toplam kaliteyi ne oranda uyguladıklarını ölçmek için kullanılmaktadır. Bu sayede kurumlar toplam kalite yönetimi çalışmalarının neticelerini görmektedirler (Mellahi and Eyuboglu, 2001, s.753).

Bu bağlamda, sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur. Avrupa Kalite Vakfı tarafından geliştirilen ve EFQM adı verilen mükemmellik modeli mükemmel bir araçtır. Model toplam kalite yönetimi için Avrupa'da en çok başvurulan model olmuştur. Modelin öne çıkan teması, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti ve toplumdaki etkinin bir arada getireceği mükemmel iş sonuçlarıdır (Westlund, 2001, s.126).

Mükemmellik modelinin temelini toplam kalite yönetiminin prensipleri oluşturmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli temel olarak, kalite yönetimini kullanarak organizasyonların nasıl değişeceği konusunda yönetime yardım sağlama amacı ile kurulmuştur (Pyke et al. , 2001, s.31). Mükemmelliğin felsefesini anlamak için kesinlikle onun kaynağını incelemek gerekir. Kalite yeni anlamlar kazanarak sürekli olarak değişen ve gelişen bir konsepttir. Şu an ki manasıyla kalite; kalite yönetimi ve sonuçlarını kapsamaktadır. Optimal yönetim olarak mükemmellik; ürün ve hizmetlerin kalite gerekliliklerinin temini için sistemin elverişliliği ve kullanılabilirliğidir. Bu sistem müşteri memnuniyeti, süreç yönetimi ve kaynak optimizasyonunu sağlar (Martin and Rodriguez, 2008, s.135)

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında

önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir (Emanet, 2007, s.72).

PriceWaterHouse Coopers (PWC) tarafından yapılan ve 3500 yerel yönetim organizasyonunun kapsayan araştırma göstermiştir ki; araştırma deneklerinin %44'ü modeli kullanmaktadır ve bunların %88'i bu modelin etkili bir araç olduğuna inanmaktadır (Adebanjo, 2001, s.40). Tamamıyla toplam kalite yönetimine veya EFQM mükemmellik modeline isnat edilemese de, organizasyonların kültüründe değişimler yaşanmaktadır. Tabi ki artan rekabetçilik, hayatta kalmak için daha zor bir ortam, dünyanın ekonomik görüşünün çok ta iyimser olmaması insanların olduğu gibi organizasyonların da tavırlarını etkilemektedir (Anonymous, 1993, s.15).

### **3.1. EFQM Mükemmellik Modeline Genel Bir Bakış**

1980'lerde Japon kalitesinin başarısı ön planda bulunduğu, Avrupanın ise bu konuda geri kaldığı görülmektedir. Philips firması adına Kees van Ham ve Olivetti firması adına Olivettinin bizzat kendisi bu amaç doğrultusunda yola çıkarak, birçok Avrupa firmasına turlar düzenlediler ve bu firmaların 14 tanesinden pozitif cevap aldılar (Conti, 2007, s.113). Bu 14 firmanın isimleri şunlardır (Hides et al. , 2004, s.196): Bosch, BT, Bull, Ciba, Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, WolksWagen (Hides et al. , 2004, s.196).

Bu firmaların başkanları ile birlikte yeni organizasyon için stratejik plan hazırlandı ve organizasyonun adı EFQM olarak belirlendi. 19 Ekim 1989'da Montreux'ta Avrupa Kalite Vakfı resmi olarak ilan edildi (Conti, 2007, s.113). Model organizasyonların sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için değerlendirme ve iyileştirme adına bir çalışma çerçevesi olma amacıyla çıkarılmıştır (Marrewijk et al. , 2004, s.85). EFQM ilk kez 1991 yılında, Avrupa Kalite Vakfı tarafından başlatılmış ve ilk kez 1992 yılında ödüller dağıtılmıştır. Avrupalı özel kuruluşların ve kamu kurumlarının bu modele olan tepkisi gayet olumlu olmuş ve model birkaç yıl

içinde iş mükemmelliği adına birçok firma tarafından kullanılır olmuştur. Amerika'da geliştirilen modellerin aksine EFQM sadece özel kuruluşlar değil kamu kurumları tarafından da benimsenmiştir (Nabitz et al. , 2001. s.70).

EFQM başlangıçta endüstriyel kuruluşlar tarafından uygulanmıştır. Bu kuruluşlar birçok deneyim sahibi olmuş ve başarılar kazanmıştır. Yakın zamanda, EFQM'in kamu yönetimi için geliştirdiği versiyon ile kamu yönetiminin bir çok kısmında modele olan ilgi artmıştır (Hides et al. , 2004, s.195). 1996 yılında EFQM'in "Kamu ve Sivil Toplum" versiyonu tanıtılmış ve ödüllere entegre edilmiştir. İlk ödül 1998 yılında duyurulmasına karşın ödülü kazanan olmamış, bu alandaki ilk ödül 2000 yılında İngiltere Kamu Gelirleri İdaresi, Cumbernauld Muhasebe Ofisi'ne verilmiştir (Hides et al. , 2004, s.196).

Organizasyonların sürdürülebilir avantaj elde edebilmeleri için değerlendirme ve iyileştirme adına bir çalışma çerçevesi olma amacıyla çıkarılan bu model yönetimin dikkat edeceği alanları yapılandırmış, spesifik amaçlara odaklandırmış ve değerlendirme araçlarını etkin hale getirmiştir (Marrewijk et al. , 2004, s.87). Model sadece yöneticilerin karar almada ki etkinliklerini arttırmaz, aynı zamanda nereye odaklanmaları konusunda da yol göstermektedir (Wongrassamee et al. , 2003, s.21)

EFQM diğer Avrupalı girişimlerle karşılaştırıldığında çok büyük bir prestijdir (Carrillo and Ortiz, 2005, s. 31). Bunun dışında pek çok faktör batı ülkelerinin kalite ödüllerini tanımalarını teşvik etmiştir. Bunlar arasında rekabet için kalitenin önemi, kıyaslanmanın katkısı, gelişen performans için özdeğerleme tekniklerinin göz ardı edilemeyen katkısı sayılabilir (Rusjan, 2005, s.364).

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden beşi "Girdi" kriterlerini, dördü ise "Sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır. EFQM Mükemmellik Modeli organizasyonel etkinliğin gelişimi için temel alanların tanımlanması ve önceliklendirilmesinde rol oynar. EFQM, bir modelden daha ziyade kurum için kritik başarı faktörlerini ve

organizasyonel etkinliği geliştirecek yolu gösteren bir çalışma çerçevesidir (Steed et al. , 2005, s.314)

EFQM kriterleri başlangıçta Avrupa Kalite dln kazanımları belirlemek için kullanılırken, günümüzde firmaların ve organizasyonların kalite yönetim seviyelerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Performansla ilgili tüm boyutlarda sürdürülebilir mükemmelliği gerçekleştirmek üzere pek çok yaklaşımın olabileceği gerçeği üzerine kurulmuş olan model aşağıdaki ifadeye dayanır (Nabitz et al. , 2006, s.340):

Performans, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mkemmell sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir. Modeli kullanan firmalar ve organizasyonlar takım kültürünün geliştirilmesinin önemi üzerinde hemfikir olmuştur (Castka et al. , 2003, s.159). EFQM Mükemmellik Modeli Şekil 3.1.' de gösterilmiştir ([www.kalder.org](http://www.kalder.org));

Girdiler (%50)			ıktılar (%50)	
Liderlik (%10)	alışanların Yönetimi (%9)	Kalite Sistemi ve Süreçler (%14)	alışanların Tatmini (%9)	İş Sonuçları (%15)
	Stratejik Planlama (%8)		Müşteri Tatmini (%20)	
	Kaynaklar (%9)		Toplum zerindeki Etki (%6)	

Şekil 3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Yapısı ([www.kalder.org](http://www.kalder.org))



### 3.2. Modelin Yapısı

Yukarıda gösterilen Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar (Kalder Yayınları, 2003, s.10).

Mükemmellik modelinde amaç kuruluşun proseslerini, politika ve stratejilerinin, çalışanların ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilerek müşteri ve çalışanlarının memnuniyetinin sağlanması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakılması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır. Müşteri memnuniyeti ve kalitenin günümüz iş dünyasının vazgeçilmez unsurlar haline gelmesiyle birlikte ürün ve hizmet üretimine müşteri odaklı bir bakış açısıyla bakılmaya başlanmıştır. Kaliteli ürün ve hizmet üretmenin sadece o ürün ve hizmetlerin üretenlerin sorumluluğunda olmadığı; TKY felsefesine göre bu sorumluluğun yönetimle birlikte tüm çalışanların sorumluluğunda bulunduğu 1990'lı yıllardan beri kabul gören bir gerçektir. Yani kalitenin stratejik boyutu ön plana çıkmaya başlamıştır. Bugün artık TKY kavramı çoğu zaman stratejik kalite yönetimi adıyla anılmaktadır. Stratejik kalite yönetimi ile ifade edilmek istenen; karlılık, amaçlar ve rekabet edebilirliği insan, malzemece bilgi kaynaklarının yardımıyla, kalite geliştirme çabalarıyla bütünleştirerek, müşteri tatmini yönünde, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacak kapsamlı ve stratejik bir yapıdır. Bu açıdan bakıldığında EFQM Mükemmellik Modeli'nin organizasyonlar açısından stratejik bir araç niteliği taşıdığı gözlenmektedir (Engin, 2006, s.7).

EFQM Modeli "girdiler" ve "çıktılar" olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Girdi kriterleri, organizasyonların anahtar eylemlerini nasıl gerçekleştireceği ve sonuçların nasıl elde edileceği; çıktı kriterleri ise organizasyonların ne elde ettiği ve ne elde etmekte olduğu ile ilgilidir (Dubas and Nijhawan, 2005, s.366). Yukarıda

anlatılanlar Şekil 3.2’de detaylı olarak gösterilmektedir (Kalder Yayınları, 2003, s.10).

Kriter	1 Liderlik					2 Politika ve Strateji					3 Çalışanlar					4 İşbirlikleri ve Kaynaklar					5 Süreçler					6 Müşteriler ile İlgili Sonuçlar		7 Çalışanlar ile İlgili Sonuçlar		8 Toplumla İlgili Sonuçlar		9 Temel Performans Sonuçları	
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B					
Alt Kriterler→																																	
Kavramlar ↓																																	
Sonuçlara Yönlendirme						X	X	X	X		X										X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Müşteri Odaklılık			X			X		X													X	X	X	X									
Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	X	X	X	X	X			X															X										
Süreçler ve Verilerle Yönetim		X				X	X		X	X											X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı				X		X		X		X	X	X	X	X	X								X	X									
Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	X		X	X	X		X				X	X	X							X	X	X											
İşbirliklerin Geliştirilmesi			X			X		X								X							X	X					X	X			
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	X		X	X		X	X	X		X					X	X	X	X	X	X							X	X					

Şekil 3.2. Temel Kavramlarla EFQM Mükemmellik Modeli İlişkisi (Kalder Yayınları, 2003, s.10)

### 3.3. Mükemmellik Modeli Kriterleri

EFQM Mükemmellik Modeli, dokuz ana kriter üzerine kurulmuştur. Dokuz kriterden beşi "girdi" kriterlerini, dördü ise "sonuç" kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri, bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri içerir. Sonuç kriterleri ise o kuruluşun gerçekleştirebildiklerini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler, sonuçlardan alınan geri bildirim ile iyileştirilir. Girdi kriterleri liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler kriterlerinden oluşmaktadır. Sonuç kriterleri ise müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans göstergeleri kriterlerinden oluşmaktadır (Kalder Yayınları, 2003, s.14-25).

#### 3.3.1. Liderlik (1. Kriter)

Liderlerin ana rolü, organizasyonlar için değer ve vizyon geliştirmektir. Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler (Civcisa, 2007, s. 988). Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler. Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Başvuruda 1a-1e alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.

### 3.3.2. Politika ve Strateji (2. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar. Politika ve Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Başvuruda 2a-2d alt kriterlerinin kapsandığına dikkat edilmelidir. Bu kriterde her alt kriterin ağırlığı birbirine eşittir.

### 3.3.3. Çalışanlar (3. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar. Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir.
- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.
- Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.
- Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.
- Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.

### 3.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (4. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler. İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.
- Finansal kaynaklar yönetilir.
- Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.
- Teknoloji yönetilir.
- Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.

### 3.3.5. Süreçler (5. Kriter)

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler. Süreçler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.
- Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.
- Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.
- Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.
- Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

### **3.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar ( 6. Kriter )**

Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Algılama Ölçümleri
- Performans Göstergeleri

### **3.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar ( 7. Kriter )**

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Algılama Ölçümleri
- Performans Göstergeleri

### **3.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar (8. Kriter )**

Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Toplumla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

- Algılama Ölçümleri
- Performans Göstergeleri

### **3.3.9. Temel Performans Sonuçları (9. Kriter)**

Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Temel Performans Sonuçları kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır:

Kuruluşun amaç ve hedeflerine bağlı olarak, Temel Performans Çıktıları (9a) kapsamında verilmiş olan bazı ölçümler Temel Performans Göstergeleri (9b) kapsamında değerlendirilebilir ya da tersi bir durum söz konusu olabilir.

- Temel Performans Çıktıları
- Temel Performans Göstergeleri

Bu kriterler mükemmellik için gereken şekilde organizasyonun içinde bulunduğu pozisyonu değerlemesine imkân sağlamaktadır. Bu kriterlerin her biri global düzeyde tanımlanmış ve ondan sonra bir çok sayıda alt kriterle yapılandırılmıştır. Her bir alt kriter de bir çok kısıtlayıcı veya yegane olmayan rehber alanlar içerir (Castilla, 2002, s.126).

### 3.4. Özdeğerlendirme

Gerek Kalder gerek ise EFQM, kuruluşların müracaat etmeleri ile belirledikleri değerlendirme metoduna dayanarak yukarıdaki modele göre toplam kaliteyi ne oranda uyguladıklarını belirlemekte ve ödüllendirmektedir. Özdeğerlendirme çalışmaları genel olarak şu adımları içerir (Inaki and Fa, 2005, s.816);

- Mevcut durumun analizi
- Problemler alanlar veya daha iyi yapılabilecek işleri veya hizmetleri belirleme
- İyileştirilecek alanların önceliklendirilmesi
- Eylem planlarının yapılması
- Bütün bu eylemlerin neticelerinin rapor edilmesi

Özdeğerlendirme yapılırken anahtar iş süreçleri doğru bir şekilde, açıkça, kısa ve öz olarak tanımlanmalıdır. Anahtar sürecin tanımlanması müşteri gereksinimlerine dayalı olarak yapılmalıdır. Destek süreçler ve anahtar süreçlerin tanımlanması için mutlaka dökümantasyon sistemine sahip olunmalıdır (Li and Yang, 2002, s.168). EFQM'in temel konsepti bilgi akışının firmalarda anahtar rol oynadığını teşhis etmiştir. Bu sebeple bilgi sistemine son derece önem vermektedir ki, özdeğerlendirmenin 6 kısmı bilgi sistemi ile ilgilidir (Cragg, 2005, s.1006).

Özdeğerlendirme çalışmaları yukarıda anlatılan adımların gerçekleştirilmesi ile mevcut durumun olması gereken durum ile mukayese edilmesi imkânı da verir.



Belediyeler de diğer kuruluşlar gibi özdeğerlendirme yapmaktan çekinmemeli ve bu konuya gerekli önemi vererek özdeğerlendirme sonuçlarını titizlikle incelemeli ve gerekli eylemleri yapmalıdırlar (Öztemel, 2001, s. 434). Özdeğerlendirme süreci kuruluşlara şu konuları öğrenmelerini sağlar (Kalder Yayınları, 2001, s.11):

- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar
- Kuruluşlarda uygulandığında Mükemmelliğin ne anlama geldiği
- Kuruluşların Mükemmellik yolculuğunda hangi noktaya kadar geldiği, daha ne kadar yolu olduğu
- Diğer kuruluşlarla karşılaştırıldığında ne durumda olduğu
- Kuruluşların kaynaklarını hangi alanda yoğunlaştırması gerektiği

Süreklilik arz eden değerlendirme, sürekli olarak güçlü yanlarımızı ve iyileştirmeye açık alanlarımızı tanımlamamıza ışık tutmakta, böylece gelişmemize imkân tanımaktadır (Anonymous, 1993, s.16). EFQM, değerlendirmeyi RADAR adını verdikleri metoda göre yapmaktadır. Radar modelinin bileşenleri şunlardır (Kalder Yayınları, 2003):

- **Results**      Sonuçlar
- **Approach**    Yaklaşım
- **Deployment**    Yayılım
- **Assessment**    Değerlendirme
- **Review**        Gözden Geçirmek

Her bir kriter ve alt kriterler yukarıdaki beş bileşen dikkate alınarak puanlandırılır. EFQM tarafından uygulanan özdeğerlemede dokuz kriter için eşit ağırlıklara sahip elli soru vardır (Cragg, 2005, s.1005). Burada yapılan puanlamanın sürekli delillerle ispatlanması istenmektedir. Kurumun elde ettiği sonuçların geleceğe yönelik gidişatının gösterilmesi, hedeflerin ulaşılabilir olduğunun ispatlanması ve performansların mukayeselerinin gösterilmesi gerekmektedir. Kullanılan yaklaşımın gerekçesinin ve arkasındaki gerekçenin açık olarak ortaya konması, strateji ve politikalar ile desteklendiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Yayılım konusunda ise yaklaşımın ilgili yerlerde sistematik bir şekilde uygulandığının ve kurumun bunun neticesinde sürekli öğrenme ve iyileştirme eylemleri ile desteklendiğinin ispat edilmesi istenmektedir (Öztemel, 2001, s.432).

Modelin kullanımında farklı araştırmacılar tarafından çeşitli problemler tanımlanmıştır. Kalite ödülü rehberindeki kriter gereksinimlerini karşılayacak öz değerlendirmenin iletimi yıldışıcı ve zaman alıcıdır. Firma ve organizasyonlar, kalite süreçlerini uygulama konusunda güçlü olmadıkça, kriterlerin gereksinimlerinin karşılanması oldukça zor olacaktır (Rusjan, 2005, s.374).

## 4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI

Modelin ülkemizdeki uygulamasında üç aşama söz konusudur. Bunlar mükemmellikte kararlılık, mükemmellikte yetkinlik ve kalite ödülü aşamalarıdır. EFQM Mükemmellik Modeline özellikle zaman, kaynak ve model bilgisi kısıtlı olduğu zaman öncelikli olarak küçükle (mükemmellikte kararlılık) başlamak, akıllıca olacaktır (Jackson and Bircher, 2002, s.257).

### 4.1. Mükemmellikte Kararlılık

Mükemmellikte Kararlılık Programı Onayı, Mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu aşama kuruluşun mükemmellik yolunun başında olduğunu ve bu yolda ilk aşamayı geçtiğini gösterir. Bu aşamada kuruluşlara buldukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardıma ağırlık verilmektedir. (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).

Bu programın ilk evresinde başvuran kuruluşlar, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz ana kriterini kullanarak özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Değerlendirme sonucunda kuruluşlar iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulurlar. İkinci evrede ise, kuruluştan iyileştirilecek alanlarını önceliklendirmesi ve öncelikli 3 açık alanı için 6 - 9 aylık uygulama döneminin ardından iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri bir saha ziyaretinde ortaya koyması beklenir. Mükemmellikteki kararlılığını kanıtlayan kuruluşlar aşamayı başarıyla tamamladıklarına ilişkin belgeyi, tüm ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler. (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).

## 4.2. Mükemmellikte Yetkinlik

Program, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış kuruluşlar için tasarlanmıştır. Bu aşama kuruluşun başarılı biçimde yönetilip mükemmel kuruluş olma yolunda ilerlediğini gösterir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin otuz iki alt kriterini temel alarak, organizasyonun güçlü ve iyileştirmeye açık alanlarının belirlenmesi için yapısal bir yaklaşım avantajını sunmaktadır. Bu aşama için başvuran kuruluşlar, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girer, ancak kendilerinden daha kısa bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenir. Üç - beş kişilik eğitimli değerlendirici ekibinin başvuru dokümanlarını değerlendirmesinin ardından, başvuran kuruluşa saha ziyareti düzenlenir ve bir geri bildirim raporu hazırlanır. 2006 Yılı ikinci yarısından itibaren, başvuran kuruluşların saha ziyaret sonuçlarına bağlı olarak farklı tanıma ( 3\*, 4\*, 5\* ) olanakları sunulmaktadır. Değerlendirme puanı 300 ve/veya üstünde olan başvuru sahibi kuruluşlar, elde ettikleri saha ziyaret puanına uygun seviyeyi başarıyla tamamlamış kabul edilir, söz konusu onay belgesini, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanabilirler (EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı, 2006).

## 4.3. Kalite Ödülü ( Finalistlik, Başarı Ödülü, Büyük Ödül)

EFQM Mükemmellik Modeli'nin tüm alt kriterleri esas alınır. 75 sayfalık bir başvuru dokümanı ile başvuru yapılır. 6 değerlendirciden oluşan bir ekip görevlendirilir. Uzlaşım toplantısı ve saha ziyareti gerçekleştirilir. Başvuran kuruluşa tüm alt kriterler bazında geri bildirim raporu gönderilir. 550 puan ve üzerindeki kuruluşlara tanıma gerçekleştirilir.

Yukarıda verdiğimiz sıralama başvuru sırasında kaçınılmaz bir sıralama değildir. Örneğin, kurumlar istedikleri takdirde mükemmellikte kararlılık aşamasını geçerek direkt olarak mükemmellikte yetkinlik aşamasına başvurabilirler. Bu karar verildikten ve başvuru yapıldıktan sonra Kalder tarafından kuruma verilecek dökümanlar doğrultusunda çalışmalara başlanabilir. Genel olarak modelin kurumda uygulanmasında var olan adımları şekil 4.1.'de gösterildiği gibi sıralayabiliriz (Sandbrook, 2001, s.86);



Şekil 4.1. Mükemmellik Modelinin Uygulama Adımları (Sandbrook, 2001, s.86)

Burada da belirtildiği gibi ilk adım olarak liderin bu konuya inanması ve kendini bu konuda her türlü bilgi ile donatması gerekmektedir. Günümüzün karmaşasında liderin performans gösterebilmesi için sadece vizyon, enerji, otorite ve stratejik liderlik kapasitesine sahip olması yetmez, bunlarla birlikte, çağdaş bir lider organizasyonunun zayıf yönlerini nasıl göreceğini bilme, birkaç aktiviteyi aynı zamanda yürütebilme, insanları anlama ve onları nasıl cesaretlendireceğini bilme gibi kendisine katma değer sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır (Skafar and Mulej, 2008, s.819).

Bu aşamadan sonra kendimin de içinde bulunmam sebebiyle Kartal Belediyesi'nin mükemmellikte kararlılık başvurusundan elde ettiğim deneyimi paylaşmak istiyorum. İkinci aşamada, oluşturulan takımla birlikte ve hatta kurumun tamamıyla kurumda yapılan özdeğerlendirme çalışması sonunda kurumun iyileştirmeye açık alanları belirlenir. Bu çalışmanın kurumun bütününe yansıtması için takım oluşturulurken her birimden en az bir takım üyesi bulundurmaya dikkat edilmelidir.

Elde edilen çıktılar takım üyelerinin hepsiyle paylaşılır. Her bir iyileştirmeye açık alan ilgili birimlere ayrıştırılır. Liderin de katılımıyla, belirlenen iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesine geçilir. Bu eylem için Kalder tarafından geliştirilen ve şekil 4.2' de gösterilen "Önceliklendirme Matrisi" kullanılabileceği gibi başka araçlar da kullanılabilir.

İyileştirmeye Açık Alan	Kuruma Etkisi	Kaynak Gereksinimi		
		İnsan	Zaman	Finansman

Şekil 4.2. Önceliklendirme Matrisi (Kalder Eğitim Notları-Kartal Belediyesi, 2006)

Bu matriste belirlenen her bir iyileştirmeye açık alan için puanlama yapılır. Puanlamada esas 5:Çok İyi 4: İyi 3: Orta 2: Az 1: Hiç Yok şeklindedir. Verilecek puanlar takımın ortak kanaatini yansıtır. Puanlama şu şekilde yapılmaktadır: İyileştirmeye açık alanın iyileştirildiği takdirde kuruma yapacağı etki için 1'den5'e kadar puan verilir. Bu puan kuruma etki sütununda iyileştirmeye açık alanın karşısına yazılır (Kalder Eğitim Notları-Kartal Belediyesi, 2006).

Daha sonra iyileştirmeye açık alanın çalışması için gerekli olan kaynak gereksinimi puanlandırılır. Yalnız kaynak gereksiniminin puanlandırılmasında yukarıda verdiğimiz esas ters işlemektedir. Örneğin iyileştirmeye açık alan üzerinde yapılacak çalışma için bir çok insana gerek varsa, bu durumda 1 puan verilir. Çünkü bu durum kurum için iyi olarak algılanmaz. Bu her bir kaynak için(insan, zaman, finansman) aynıdır. Kaynak gereksinimi sütunu bu şekilde puanlandıktan sonra insan, zaman ve finansman için verilen puanlar toplanır ve üçe bölünerek aritmetik ortalaması alınır (Kalder Eğitim Notları-Kartal Belediyesi, 2006).

Elde edilen sayı kuruma etki için verilen puanla çarpılarak ağırlıklı ortalama elde edilir. Bu matriste bir alan için en fazla 25 puan elde edilebilir. Elde edilen puanlar en yüksekten en düşüğe doğru sıralanır. Yapılan bu puanlamadan en yüksek puanı elde eden iyileştirmeye açık alanlar arasından 3 alan seçilir. Belirlenen üç alan için Kalder tarafından kuruma verilen iyileştirmeye açık alan formu (Bkz. Şekil 4.3.) doldurulur. Bu formun ana teması şöyledir:

<u>İyileştirmeye Açık Alan</u>
<u>İyileştirmenin Amacı</u>
<u>İyileştirme Faaliyet Planı</u> 1- 2- 3-

Şekil 4.3. İyileştirmeye Açık Alan Formu (Kalder Eğitim Notları-Kartal Belediyesi, 2006)

Bu form, belirlenen üç alan içinde ayrı ayrı doldurulur. Faaliyet planının anlatılmasında her türlü ayrıntıya değinilip, ayrıca zaman belirtmekte gerekecektir. Formlar doldurulduktan sonra Kalder'e teslim edilir.

Belirlenen süre sonunda Kalder'in tayin ettiği bir gün Kalder tarafından kuruma saha ziyareti düzenlenir. Bu ziyaret sırasında İyileştirmeye Açık Alan Formu'nda belirtilen faaliyetlerin yapıldığının kanıtlanması istenir. Kalder tarafından gönderilen gözlemcilerin ikna olması durumunda kurum belgeyi almaya hak kazanır. Sonuç olumlu olsa da olumsuz olsa da kuruma hitaben bir saha ziyaret raporu gönderilir. Kalder tarafından Kartal Belediyesi'ne "Mükemmellikte Kararlılık" başvurusu sonucunda verilen Saha Ziyaret Raporunu örnek olması için sizlerle paylaşmak istiyorum. Burada Kartal Belediyesi'ne olumsuz bir rapor düzenlenmiştir. Bu rapor ekte sunulmuştur (Bkz. Ek2).

Mükemmellikte Kararlılık ve Mükemmellikte Yetkinlik başvurularında herhangi bir sayı sınırlaması yoktur. Gerekli olan şartları sağlayan her kurum belge almaya hak kazanabilir. Ancak, Kalite Büyük Ödülü başvurularında, başvuru sahiplerinden yalnız bir tanesi bu belgeyi almaya hak kazanabilir (Kalder Eğitim Notları-Kartal Belediyesi, 2006).

Çalışmamızın uygulama bölümünde Nilüfer Belediyesi'nin Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuru zamanında ki yaptığı çalışmaları inceleyeceğiz. Nilüfer Belediye'si bu çalışmasıyla Ulusal Kalite ödülünü almaya hak kazanmıştır.



## **5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüz rekabet dünyasında, bugüne kadar kullanıla gelen usül, yöntem, tarz ve süreçlerin eskiden olduğu kadar işe yaramadığı bilinmektedir. Kurumlar ve firmalar arasındaki süregelen amansız rekabet organizasyonların sürekli olarak kendilerini geliştirmesini ve yenilemesini zaruri kılmıştır. İçinde bulunduğumuz değişim ve teknoloji çağı, yepyeni bakış açıları ve yaklaşımları talep etmektedir.

Dünyada meydana gelen bu değişimin etkilerini ülkemizde de görmek mümkündür. Özel sektörün öncülüğünde başlayan kalite kavramının yayılışı artık kamu sektörü ve yerel yönetimlerde de kendini göstermektedir. Yerel yönetimlerde müşteri olarak adlandırılan vatandaş, sunulan hizmette her yönüyle kaliteyi aramakta, arzu ettiği kaliteyi bulamadığında da hesap sorabilmektedir.

Günümüz değişen dünyasında piyasanın değişen şartlarına ve vatandaşın değişen ve çeşitlenen taleplerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek tüm yerel yönetimler için öncelikle ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Bu özelliklere sahip olma gerekliliğini hisseden yönetimler bu yolda çeşitli yönetim felsefelerini benimsemiş, olumlu veya olumsuz etkilerini deneyim etmiştir.

İşte bu bağlamda, bir model olarak EFQM Mükemmellik Modelini'nin tanıtılması, uygulama yöntemi ve bir yönetim modeli olarak ele alınmasının kuruma ne gibi katma değerler sağlayacağını ortaya konulması amaçlanmıştır.

### **5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Bu araştırmada çeşitli kısıtlar mevcuttur. Kuşkusuz bu kısıtlar araştırmanın sonucuna belli ölçüde etki etmektedir. Araştırmanın kısıtlarını ana hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür:

1 - Araştırma için uygulama alanında çalışılacak kurum sayısı çok az sayıdadır.

2 - Yapılacak çalışma kurumun çalışmaları ile sınırlı kalmakta, istenilen model aşamaları için çalışma yapılamamaktadır.

3 - Modelin uygulanmasında çok sayıda ve çeşitte form kullanılmakta fakat bu formların hepsine ulaşılamamaktadır.

### **5.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Araştırmada kullanılan yöntemleri iki gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi daha önce kurum tarafından yapılan çalışma ile ilgili veri toplama, ikincisi ise toplanılan verilerin değerlendirilmesidir. Veri toplama yöntemi olarak kurumdan, modelin uygulama çalışması ile ilgili dokümanları edinilmiş ve kalite ekibinde bulunan ekip üyeleri ile görüşülerek deneyimlerinden faydalanılmıştır.

Değerlendirme için ise, özellikle çıktı kriterlerinden, yıllar bazında yapılmış tablolardan ve çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilerden ve deneyimlerden faydalanılmıştır.

### **5.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR**

#### **5.4.1. MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR**

NB'nin müşterileri: 5393 sayılı kanunla belirtilen ve NB'nin ürettiği ya da sağladığı hizmetlerden yararlananlar ya da bunları kullananlardır.

Mükemmelliği gerçekleştirme hedefimiz müşterilerimiz ile kuracağımız iletişim ve onlara verdiğimiz hizmetlerin kapsam ve niteliğine göre belirlenir.

Mükemmellik yolculuğunda sağlam adımlarla ilerleyen NB tarafından müşterilerin gereksinim, beklenti ve algılamaları ölçümlenmiş olup, elde edilen sonuçların tatmin edici olduğu ve sürdürülebilir ilişkiye dayandığı görülmüştür.

"Hantal kamu kurumu" imajını kırarak, sektöründe ilk olma hedefini güden ve kamuda ciddi çıkmazları bulunan kurumsallaşmanın TKY yoluyla oturtulmasını sağlamaya çalışan NB, müşteri memnuniyetini maksimize etmeyi amaçlamaktadır.

NB yerel yönetim olarak hizmet sunan bir kuruluştur. İnsan odaklı misyon ve vizyonu gereği NB, müşteri algılama ölçüm sonuçlarını açıklayan tablolarımız EFQM Mükemmellik Modelinde yer alan Kriter ve kavramlar için açılımları yapılabilecek okumaları içermektedir. Aşağıda yer alan şekillerde de görüleceği gibi bazı hedeflerimiz (gerçekleşme oranları başarılı seyretmekte iken) gerçekleşme oranlarıyla örtüşmemesi; kamu kurumu olmanın getirdiği risklerden(kanun değişiklikleri, genelgeler, vb.) korunmak içindir.

#### 5.4.1.1. Algılama Ölçümleri

Müşteri algılamaları her yıl, mahalle ve demografik veriler dikkate alınarak bağımsız bir araştırma kuruluşu tarafından ölçülmektedir. VMA Nilüferi genel olarak temsil edebilecek örneklem seçilerek, mahalle bazında anlamlı sonuçlar çıkartılacak şekilde yapılmaktadır. Algılama sonuçlarının YK, YGG ve müdürlük toplantıları ile yayılımı sağlanarak geri bildirimler alınmaktadır. Algılama sonuçlarına göre vizyon, misyon ve stratejik hedeflerimiz gözden geçirilerek proje ve hizmetlerimizle ilgili planlarımız güncellenmektedir (bkz. Kriter 2a).

Müşterilerimizin, verdiğimiz hizmet konusunda beklentilerinin ne oranda karşılandığını ve belediyemize bakış açılarını/ algılamalarını belirleme yaklaşımımız Şekil 5.1.' de verilmiştir.

Algılama Ölçümleri	Başlangıç Tarihi	Periyodu
VMA	1999	Her yıl sürekli
Ziyaretler/Toplantılar	1999	Sürekli
Şikâyetler/Öneriler/Talepler	2000	Sürekli
MMA	2005	3 adet /yıl
MUMA	2005	2 adet/yıl

Şekil 5.1. Algılama Ölçümleri

Yıl	Hedef	NB	KSO
1999	% 70	% 35	% 80
2000	% 70	% 62	% 82
2001	% 70	% 49	% 86
2002	% 70	% 40	% 90
2003	% 70	-	% 93
2004	% 70	% 61	% 94
2005	% 70	% 71	% 94

Şekil 5.2. Belediye Yönetiminin sorunları çözeceğine dair İnanç - Güvenilirlik

Yıl	Hedef	NB	KSO
2000	% 70	% 34	% 79
2001	% 70	% 35	% 79
2002	% 70	% 50	% 95
2003	% 70	% 43	% 95
2004	% 70	% 63	-
2005	% 70	% 71	-

Şekil 5.3. Vaat Edilen Hizmetlerin Yerine Getirilmesi

Şekil 5.3.'te vaat edilen hizmetlerin gerçekleşmesi ile ilgili vatandaş algılamaları seçim yılından önce, 2003 yılında bir önceki yıla göre düşüş gözlenmesine rağmen, başkanımızın yeniden seçilmesi ile birlikte yükselen sonuçlar elde edilmiş ve hedef değer geçilmiştir.

2005 yılında düzenli olarak uygulamaya başladığımız muhtar ve meclis üyeleri memnuniyet anket sonuçları Şekil 5.4. ve Şekil 5.5.'te sunulmuştur.

		2005	2006	2007
<b>Genel Memnuniyet</b>	Yüzde	58%	65%	71%
	Puan	3,54	3,78	4,05
<b>Belediye Hizmetleri</b>	Çöp Toplama Hizmetleri	83%	83%	95%
	Geri Kazanım Hizmetleri	50%	71%	74%
	Sokak Temizliği	13%	61%	60%
	İlaçlama ve Insektisit Mücadelesi	50%	96%	95%
	Park, Çevre Düzenlemesi ve Yeşil Alan	33%	48%	85%
	Sağlık Hizmetleri Tesisleri	54%	52%	57%
	Kültürel, Sosyal Aktivite ve Tesisler	25%	26%	47%
	Spor Alanları, Aktiviteleri	17%	30%	37%
	Yol Altyapısı (Yol, Kavşak, Yaya,	42%	52%	56% -

Şekil 5.4. MMA Sonuçları

	2005	Hedef
Memnuniyet	<b>74%</b>	70%
Performans ve Sahiplenme	61%	70%
İnanç	70%	72%

Şekil 5.5. MUMA Sonuçları

#### 5.4.1.2. Performans Göstergeleri

Belediye'nin performansını ve müşterilerimizle ilgili gelişmeleri takip etmek amacı ile izlenen konular ve performans göstergeleri verilmiştir.

NB gerek Türkiye'de ilk kez yerel yönetimler arasında uluslararası bir yönetim sistemi modeli olan ISO 9001:2000 KYS'yi kurarak öncülük yapması nedeni ile gerek sosyal belediyeçilik anlayışı ile yerel ve ulusal basında yer almaktadır. Yerel ve Bölgesel Kamu Jüri Özel Ödülü'nü Avrupa'da alması ile bir ilke imza atması, 2004

yılında Yılın En Başarılı İlçe Belediye Başkanı Ödülünü İzmir'de "Şehir ve Başkan Dergisi" organizasyonu ile alması kamu kuruluşları ve yerel yönetimlere öncülük ve önderlik etmesine bir örnektir (Şekil 5.6.). Türkçe tabela kullanımı ile ilgili Türk Dil Kurumu tarafından Belediye Başkanımıza verilen ödül toplumsal alandaki liderliğinin göstergesidir. Alınan diğer ödül ve başarılar Kriter 8b'de verilmiştir

Yıl	Plaket	Ödül	Toplam
1999	2	0	2
2000	1	1	2
2001	4	0	4
2002	17	1	18
2003	22	0	22
2004	49	3	52
2005	52	3	55
Toplam	147	8	155

Şekil 5.6. Yıllar itibariyle NB'nin Aldığı Plaket ve Ödüller

Belediye'nin yaptığı faaliyet ve gerçekleştirdiği hizmetlerin kamuoyuna duyurulması, yerel ve ulusal basınla yapılmaktadır. Belediye'nin medyada yer alma durumu Şekil 5.7.'de verilmiştir.

Yıl	NB	KSO
1999	802	425
2000	1001	656
2001	983	670
2002	1050	748
2003	1505	802
2004	1656	-
2005	1267	-

Şekil 5.7. Basında Yer Alma

Ayrıca Internet arama motoru Google'da "Nilüfer Belediyesi" araması yapıldığında ilgili 32.700 web sitesi bulunmaktadır. Aynı arama motoru ile

aramalarda Bursa'nın diğer merkez ilçelerinden "Osmangazi Belediyesi" 20.500, "Yıldırım Belediyesi" 21.800 web sitesinde yer almaktadır.

"**Önce İnsan**" ilkemizin gerektirdiği misyon ve vizyonumuzdan hareketle yaptığımız çalışmalar ve etkileri basın tarafından yıllar içinde artan bir ilgiyle izlenerek övgüye değer görülmüştür. Kaliteli hizmet anlayışımız, bağımsız diğer kurum ve sektörler arasında örnek oluşturarak genel imajımızı pekiştirmiş olup, aşağıda bazı örnekler gazete haberlerinden alıntılarla gösterilmiştir.

- 11.06.2003 Bursa Haber Gazetesi **Kaliteli Yaşam ve Nilüfer Belediyesi**
- 19.06.2003 Bursa Hâkimiyet Gazetesi **Nilüfer' li olmak**  
Nilüfer Belediyesinin 2003 Ulusal Kalite Ödülü'ne katılımı ve Mükemmellikte Yetkinlik Belgesini alması
- 05.10.2003 Bursa Haber Gazetesi **Bu konfora diyecek yok**  
Nilüfer Belediyesi, Bursa' da bir ilki daha gerçekleştirdi ve yıllardır özlemi duyulan hayvan hastanesi ve hayvan barınaklarını 4 Ekim Dünya Hayvanlar Koruma Günü'nde hizmete açtı.
- 17.11.2004 Radikal Gazetesi **Kalitede Ödül Günü**  
Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Berlin'deki basın toplantısında Bursa'nın Nilüfer Belediyesi'ni "Yerel Yönetimler Ödülü"ne layık gördüğünü açıkladı.
- 17.11.2004 Sabah Gazetesi **Türk Şirketleri, Avrupa Kalite Ödüllerine ambargo koydu**  
Bursa'nın merkez ilçesi Nilüfer Belediyesi 'Yerel Yönetimler Ödülü'ne layık görüldü. İlçenin 30 ayrı noktasına atık pil toplama kumbarası yerleştirileceğini açıkladı.

### **Ürün ve Hizmetler**

SP doğrultusunda müşteri odaklı hizmetlerimizle ilgili hedeflerimiz belirlenerek, bunlarla ilgili performans sonuçlarımız düzenli olarak takip edilmektedir.

### Hizmeti sunma süresi

NB'sinde hizmetin sunulması iki şekilde yapılmaktadır:

- Yeni tasarlanan bir hizmetin sunma süresi

Müşterilerden elde edilen geri bildirimler sonucunda tasarlanan ve yıllık Hedeflerimizde yer alan projelerimizin hizmete sunma süreleri kapsamlarına ve maliyetlerine göre değişmektedir. (Kriter 5b) Örneğin; Hobi Bahçeleri projesi 4 yıl sürerken, pazaryeri hizmete açılma süresi 4 ayda tamamlanmıştır. Yeni hizmetlerimizin oluşumu ve hizmete sunma süreleri Şekil 5.8.'de verilmiştir.

- Mevcut hizmetlerin sunum süresi

Projeler	Başlangıç Yılı	Hizmete Sun. Tarihi
İletişim Noktası	2003 Ocak	2004 Nisan
Hobi bahçeleri	2002 Temmuz	2006 Aralık
Konak Kültürevi Prj.	2000 Kasım	2005 Mart
Esentepe Muhtarlık binası	2004 Ocak	2004 Kasım
Nilüfer kitapçığı	2003 Mart	2003 Ekim
Esentepe pazaryeri	2003 Nisan	2003 Kasım
Özlüce pazaryeri	2003 Mart	2003 Eylül
Beşevler pazaryeri	2003 Şubat	2003 Ekim
Beşevler Giyim pazaryeri	2003 Ocak	2003 Ağustos
Belediye Hizmet Binası	2003 Ocak	2004 Ekim
Nilüfer Atatürk Ormanının düzenlenmesi	2002 Nisan	2007 Aralık
Balat meydanının düzenlenmesi	2002 Mart	2003 Aralık
İnsaniye sabit pazaryeri	2002 Haziran	2006 Aralık
Beşevler kır lokantası ve Bursa evinin düzenlenmesi	2003 Ocak	2007 Aralık
ISO 9001 Kalite Belgesinin alınması	2000 Ocak	2002 Haziran
Demirci meydan düzenlenmesi	2002 Mart	2003 Ağustos
Yerel Gündem 21 Hizmet binası	2005 Ocak	2005 Haziran
izmir yolu Carrefour karşısı üst geçidi	2005 Ocak	2005 Haziran
Ataevler mah. Yaprak parkı	2005 Ocak	2005 Kasım

Şekil 5.8. Projelerin hizmete sunum süreleri



Hizmet sürelerimizle ilgili çevrim sürelerinde yapılan iyileştirmeler Şekil 5.9.' da verilmiştir.

Projeler	2002	2003	2004	2005	2006
48 saat içinde vatandaşa geri bildirme oranı (saat)	Max. 48 saat	Max. 5 saat	Max. 3,5 saat	Max. 3,5 saat	Max.3 saat
İmar durumunun haz. süresi	Max. 1 gün	Max. 1 gün	Max. 1 gün	Max. 1 gün	8 saat
Y. ruhsatının verilme süresi	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 27 gün
Kat irtifakı proje.kont/onaylanma süresi	Max. 30 gün	Max. 15 gün	Max.15 gün	Max. 10 gün	Max. 8 gün
Yapı fotoğraflarının tasdik süresi	Max. 30 gün	Max. 15 gün	Max. 15 gün	Max. 10 gün	Max. 8 gün
Yapı kullanma izninin verilme süresi	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 27 gün
Ruhsat yenileme süresi	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 30 gün	Max. 25 gün
Isı yalıtım vizesinin verilme süresi	Max. 30 gün	Max. 15 gün	Max. 15 gün	Max. 10 gün	Max. 10 gün
Asansör işletme ruhsatının verilme süresi	Max. 30 gün	Max. 15 gün	Max. 15 gün	Max. 15 gün	Max. 15 gün
Kazı ruhsatı verme süresi ortalaması	Max. 5 gün	Max. 5 gün	Max. 5 gün	Max. 5 gün	Max. 3 gün

Şekil 5.9. Hizmet sunum Süreç çevrim süreleri

### Müşteri Odaklı Süreç Performansları

Müşterilerimizle direkt ilişkili olan talep ve beklentilerine yanıt veren hizmet sunum (kilit) süreçlerimize ait performans sonuçları Şekil 5.10'da verilmiştir. Burada müşterinin talep ettiği hizmet süreleri Kanunla belirtilmiş süreler olmasına rağmen "**müşteri odaklı**" çalışma anlayışımız gereği bu sürelerde iyileştirmeler gösterilerek Müşteri Memnuniyetinin artması hedeflenmiş ve Kriter 6a'da algılama sonuçları sunulmuştur.

Yıllar itibari ile müşterilere sunulan hizmet sayısındaki artış Şekil 5.10.' da verilmiştir. Çalışan personel sayısı başına düşen işlem sayısı verilmiştir.

<b>Hizmet Türü</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Projeler</b>				
Zabıta Hizmetleri	1000	1157	1071	1580
Veteriner Hizmetleri	310	410	457	637
Temizlik Hizmetleri	211	383	963	1383
Planlama Hizmetleri	2095	2353	3523	5329
Park / Bakım Hizmetleri	253	286	505	475
İmar Hizmetleri	4152	5379	7124	10924
Fen İşleri Hizmetleri (Yol Bakım, Onarım, Asfalt)	2019	1673	1874	2413
Diğer Hizmetler	3422	3516	4253	5483
<b>Toplam</b>	<b>13462</b>	<b>15147</b>	<b>19770</b>	<b>28224</b>

Şekil 5.10. Müşterilere sunulan hizmet sayısı

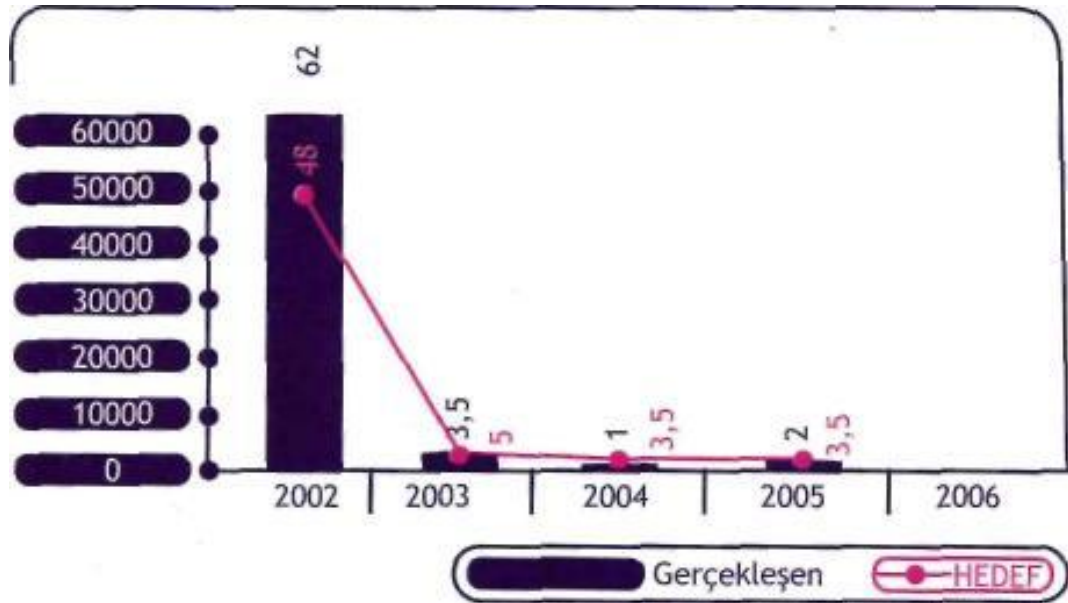
### **Ürün / Hizmet ve Sonrası Destek**

Kriter 6a-10 ve 6a-12'de Belediyemize müşterilerden gelen şikâyet, istek ve önerilerin değerlendirilmesi ve geri dönüşteki müşteri memnuniyeti saptanmıştır. 2000-2005 yıllarında Belediyemizin müşteri odaklı hizmet amacına yönelik olarak gösterdiği performans gösterilmiştir. Nilüferin Türkiye ortalamasının üzerinde seyreden yıllık % 13lük nüfus artış oranının da etkisiyle gelen evrak sayısı yıllar bazında artan ivme göstermektedir.

TKY' ni esas alarak kurumsallaşan sistemimizin amacı doğrultusunda hizmet masalarının yanı sıra, farklı yerlerde hizmete sunulan 5 adet iletişim noktası lojistik destek amaçlı kurulmuştur. Müşteri erişimini kolaylaştıran ve ilişkinin sürekliliği sağlayan bu uygulamalar ile müşterinin elde tutulması ve istek-önerilerin sıklığının ve değerinin artması sağlanmıştır.

Gelen taleplere yanıt verme oranı yıllar içinde hedeflenen değerler üzerinde gerçekleşmiş olup, bu durum 6a da gösterilmektedir. Hedef değerler üzerinde seyreden gerçekleşme oranları, yıllar içinde hedef değerini yükseltmesine neden olmuş ve 2003 yılı itibariyle hedef değer %95 seviyesinde sabitlenmiş ve gerçekleşme oranı hedef değerinin üstünde kalmıştır. Ancak, 2005 yılı sonunda gelen

taleplerin kapanma sürelerinin işleyiş gereği 2006 yılına sarkmasından dolayı, gerçekleştirme oranı hedef değerinin altında kalmıştır.



Şekil 5.11. Verilen ürün ve hizmetlerin uygun olup olmadığının memnuniyet sorgulaması sonuçları(saat)

HM'ye gelen müşteri taleplerinin ilgili müdürlüğe iletilerek, alınan şikayet, istek ve önerilere yanıt verme süresinin minimize edilmesi, onlara verilen değer bir göstergesi olmasının yanı sıra nezaket, anlayış ve güvenilirlik açısından önemli bir rol oynamaktadır. 2002 yılında hedef değer 48 saat olarak öngörülüp ölçümler yapılmaya başlanmış, gerçekleştirme oranı ise hedef değerinin üzerinde çıkmıştır.

TKY Sisteminin belediyemiz çalışanlarınca benimsenmesi ve müşteri memnuniyeti odaklı hizmet anlayışının içselleştirilmesi ile artan hizmet ve sunumuna ilişkin eğitimlerimiz sonucunda, yanıt verme süresi önemli ölçüde iyileştirilmiştir. Bu bağlamda 2003 yılı itibariyle hedefimiz 3,5 saate kadar düşürülmüş ve gerçekleştirme değeri hedef değerinin altında seyretmiştir.

Yurttaşlarımız katılımcılık ilkemiz doğrultusunda gösterdiğimiz tutumumuz karşısında NB 'nin uygulamasını istedikleri bir takım yenilikçi hizmetlerle ilgili önerilerini daha fazla bildirmeye başlamışlardır. Müşterilerimizin hizmet talepleri artmakla birlikte, şikâyet sayılarında 2005 yılı itibariyle düşüş gözlemlenmiştir. Vatandaşlarımızın şeffaf yönetimimiz karşısında bilgi edinme taleplerinde artış olmuş, bu talepler en kısa sürede karşılanmıştır.

### **Vizyonumuz doğrultusunda örnek ve lider belediye olma çalışmalarımız**

2000 yılından beri gözden geçirilerek güncellenen vizyonumuz doğrultusunda hizmet anlayışımız ve uygulamalarımız ile ilgili örnek çalışmalarımız devam etmektedir.

## **5.4.2. ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR**

### **5.4.2.1. Algılama sonuçları**

NB, çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi adına paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü oluşması için çalışanlarının maksimum düzeyde katılımını öngörür. Kurumun parasal olmayan değerlerinin toplamı olan entelektüel sermayenin en önemli ayağı, insan sermayesidir. İnsan sermayesini oluşturan temel değerler de çalışanların bilgileri, bilgi birikimleri, yetenekleri ve deneyimleridir. NB stratejisini gelecekteki başarısını optimize etmeye odaklanmış olup, çalışanlarının kurumun entelektüel sermayesine maksimum düzeyde katkı vermesini hedeflemektedir. Bu hedefe ulaşmanın da yolunun "ölçülmeyen potansiyelin değerlendirilemeyeceği" felsefesinden geçtiğini bilerek, çalışanlarının kuruma bağlılığını, beklenti ve ihtiyaçlarını, kuruma olan güveni ve katılımını değerlendirmeyi en önemli görevlerinden sayar. NB insan sermayesinin, dolayısıyla entelektüel sermayenin maksimize edilmesi amacıyla, kapsamlı performans ve algılama göstergelerini ölçülemektedir. Politika ve stratejilerimizle uyumlu olarak uyguladığımız insan kaynakları yönetimimiz konusunda; çalışanlarımızın NB' yi algılaması ÇMA ile ölçümlenmektedir.

Çalışanlarımızın NB' ye ilişkin algılama sonuçları ve çalışan beklentileri, stratejik planlama döneminde değerlendirilmekte ve iyileştirmek/geliştirmek amacı ile yıllık projeler belirlenmektedir. (bkz.Kriter 2a) ÇMA sonuçlarından aldığımız memnuniyet sonuçları KSO ve SB Belediyesi ortalamaları ile karşılaştırmıştır.

## **Genel Memnuniyet**

Çalışanlarımızın Belediyeden genel memnuniyet oranı 2005 yılı itibari ile % 74,75 olarak ölçümlenmiştir.

Çalışanlarımızın motivasyon konularındaki algılamaları aşağıda belirtilen konu başlıklarının tamamı ile ölçülmektedir.

- İşin gerektirdiği çalışma ortam koşullarının sağlanması
- İşinizin bireysel gelişime katkı sağlaması
- Yöneticilerinizin açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranması
- İşin gerektirdiği her türlü kaynak ihtiyacının sorgulanması
- İş ile ilgili iyileştirme önerilerinizin Belediye tarafından dikkate alınması
- Takdir ve Ödüllendirme uygulamaları
- Yöneticilerinizin etkin, yaratıcı düşünce ve davranışlara fırsat vermesi
- Yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini çalışanlar ile paylaşılması
- İyi yaptığımız işin takdir edilmesi
- Belediyenin çalışan memnuniyetine önem verme

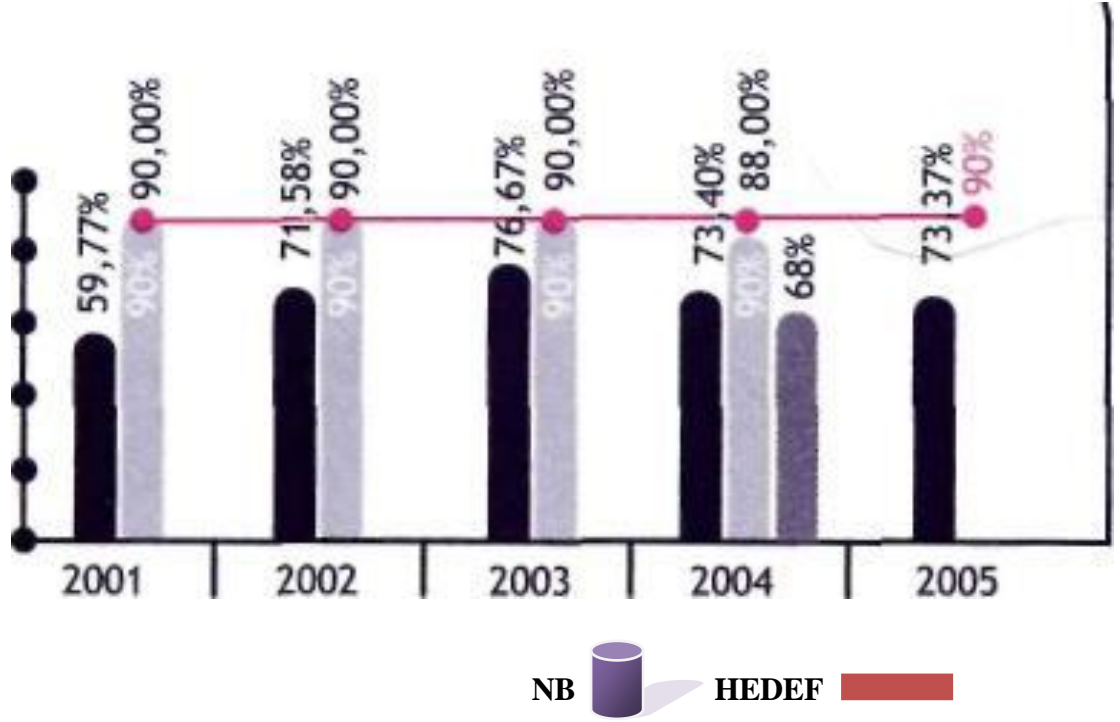
Çalışanlarımızın eğitimi ve bireysel gelişimi konusunda NB' nin çalışanlarına yaklaşımının sorgulandığı algılama sonuçları ÇMA ile % 69,30 olarak ölçülmüştür. Bu sonuç aynı zamanda çalışanlarımızın katılımının sağlanmasında etkili yaklaşımlarımızdan biri olan yetkilendirme ile sorumluluk almaları konusunda memnuniyet olarak da değerlendirilmektedir.

## **Fırsat eşitliği**

Kriter 3a' da belirtilen tüm çalışanlarımıza tanınan fırsat eşitliği konusunda, yaklaşımlarımızla ilgili çalışanlarımızın algılama sonuçları % 74,05 olarak ölçülmüştür.

## İletişim

NB'de yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay tüm iletişim kanallarının başarı ve performansımız üzerinde çok büyük etkisi vardır. Çalışanlarımız iletişimden memnuniyeti %73,37 olup, algılama sonuçları **Şekil 5.12'** de verilmiştir.



Şekil 5.12 İletişim Algılama Sonuçları

## Katılımcılık

Çalışanlarımızın Belediye politika, misyon, vizyon ve stratejilerinin belirlenmesi, iyileştirme çalışmalarına ve kararlara katılmaktan % 70,07 memnun oldukları tespit edilmiştir. İş ile ilgili iyileştirme önerilerinin dikkate alınması, etkin, yaratıcı düşünce ve eylemlere fırsat verilmesinin olumlu etkileri görülmektedir.

## Öğrenme fırsatı

Çalışanlarımızın Belediye içinde düşüncelerini ortaya koyabilecekleri ortamların yaratılması, çalışanların eğitim, seminer gibi faaliyetlere katılımlarının sağlanması, Belediye içinde çalışanlarımıza kıyaslama yapma imkânı sağlamaktadır.

Katılman eğitimlerle ilgili Eğitim Anketi algılama sonuçları Şekil 5.13' de verilmiştir.

<b>YILI</b>	<b>PERSONEL SAYISI</b>	<b>ORTALAMA EĞİTİM SÜRESİ</b>	<b>EĞİTİM ANKETİ SONUCU</b>
2000	314	15,87	–
2001	332	12,12	–
2002	342	14,05	4,14
2003	363	11	4,40
2004	365	15,27	3,89
2005	409	16,26	4,38

Şekil 5.13 Eğitimler ile ilgili algılama sonuçları

### **NB'nin Vizyonu, Değerleri, Kalite Politikası ve Stratejileri**

Çalışanlarımız NB kültürü, değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve stratejilerin oluşumu ve gözden geçirilmesine katılmaları ve değerlerimize sahip çıkmaları yönünde yaklaşımımız anket sonucu % 70 olarak yansımıştır. 2004 yılına oranla algılama oranının düşmesine ilişkin geri bildirimler henüz Müdürlüklerden alınmamış olmakla birlikte Nisan ayı içinde konu ile ilgili tüm çalışanlarımızı kapsayan bir eğitim programı planlanmıştır. Fakat 2005 yılı Stratejik plan ve vizyonun, misyonun, stratejilerin güncellenmesi süreci ile geçtiği ve sonuçları yılsonunda paylaştığımız için bu rakamın düşük çıktığı tahmin edilmektedir.

Liderlerimiz NB' nin vizyonu, misyonu, NB kültürü oluşumu ve hayata geçirilmesinde etkin rol oynamakta, iyileştirme çalışmalarında yer alarak

çalışanlarımıza örnek olmakta, eğitim vererek birikimlerini paylaşmaktadırlar. Liderlikle ilgili çalışan algılama sonuçları aşağıda gösterilen sorular ile ölçülmüştür.

- Açık fikirli, dürüst ve tutarlı davranış
- Bilgi ve haber akışının sağlanması
- Şeffaf güvene dayanan ve açık ilişkiler kurulması
- Etkin yaratıcı düşünce ve davranışlara fırsat verilmesi
- Bilgi ve deneyimlerinin paylaşılması
- Size zaman ayırması
- İşler ve belediyede gerçekleşen gelişmeler hakkında bilgilendirme

Belediye vizyonumuz gereği " Örnek ve Lider Belediye olmak "Türkiye' deki ve Avrupa' daki gelişmelere açık NB 2000 de TKY uygulamalarına başlaması, 2002 yılında ISO 9001 Belgesi, süreç yönetim sistemine geçişi, 2003 EFQM Modeli doğrultusunda çalışmalar, 2004 yılında Yerel ve Bölgesel Kamu Özel Ödülü (Berlin), 2005 yılında e-TR ödülü ve 2006 yılında EFQM UKÖ süreci doğrultusundaki çalışmaları değişim konusundaki yansımalarıdır.

#### **5.4.2.2. Performans Göstergeleri**

Çalışanlarımızın performansını anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek amacı ile Kriter 3b'de belirtilen Performans Göstergeleri izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

#### **Yetkinlik Gereksinim ve Düzeyleri**

NB çalışanlarının Nitelik indeksine uyum durumu Şekil 5.14'te, Meslek Sınıflarına göre çalışanların dağılımı Şekil 5.15'de verilmiştir.



Nitelik İndeksi Kriterleri	Uygunluk Oranı (%)	
	2002	2005
Öğrenim Durumu	89	86
Mesleği/ Mezuniyet Durumu	90	85
Deneyim	97	100
Bilgisayar Bilgisi	100	98
Yabancı Dili	89	90
Yaş	99	100
Askerlik Durumu	100	100
Genel Ortalama	94,86	94,14

Şekil 5.14. Nitelik indeksine Uyum Durumu

UNVANI	2002 YILI		2005 YILI		
	Memur	Büro Elemanı	Memur	Büro Elemanı	Tedarikçi
Teknisyen	18	6	21	7	3
Tekniker	1	2	2	4	2
Mühendis	11	10	14	17	3
Mimar	3	5	4	6	-
Şehir Plancısı	3	2	2	2	-
Grafiker	-	-	-	-	2
Usta	-	-	-	-	3
Marangoz	-	-	-	-	1
Kaynakçı	-	-	-	-	1
Avukat	-	1	-	1	-
Teknisyen Yrd.	1	0	1	-	-
Veteriner Hekim	1	2	3	3	-
Tabip	5	4	7	7	-
Sağlık Memuru	2	0	2	2	1

Hemşire	3	6	3	13	-
Laborant	1	1	1	4	-
Sağlık Teknisyeni	1	0	1	-	-
Röntgen Teknisyeni	0	1	-	1	-
<b>Toplam</b>	50	40	61	67	678

Şekil 5.15. Meslek sınıflarına göre çalışanların dağılımı

### Çalışanlarımıza verilen eğitimler

NB; değerlerimiz, stratejik yönetim, çalışanların katılımı, ISO 9001, OHSAS 18001, Süreç yönetimi, Hizmet içi eğitimler vb. konularda çalışanlarımıza eğitimler verilmektedir. Belediyede çalışanlarımız aldıkları eğitimler ve kendilerini geliştirme düzeyleri değerlendirilerek yetkilendirilmeleri ve bir üst göreve getirilmelerinde dikkate alınmaktadır. Örneğin KYB Sorumlumuz aldığı mesleki eğitimlerle önce APK Müdürü daha sonra Süreç yönetimi UKÖ Değerlendiricilik Eğitimi ve Liderlik Eğitimleri almış olup, Yönetim Temsilcisi olarak atanmıştır.

ÖĞRENİM DURUMU	2002		2005		
	MEMUR	BÜRO ELEMANI	MEMUR	MEMUR	TEDARİKÇİ
İLKOKUL	0	1	2	-	6
ORTAOKUL	12	0	9	-	5
LİSE ve DENGİ	91	19	84	33	32
Y.O.(2 YİL)	13	9	24	18	7
Y.O.(4YIL)	34	21	45	37	15
Y.O.(5 YIL)	1	1	1	2	1
Y.O.(6YIL)	5	4	6	7	-
MASTER	1	0	2	2	2
DOKTORA	2	0	3		

Şekil 5.16. Memur ve Büro Elemanlarının Öğrenim Durumlarına göre dağılımı

### İş Kazaları düzeyi

NB' de ağır iş gücü gerektiren faaliyetlerin çoğu özelleştirerek gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda NB personeli riskli iş kazaları yaşamamakta olup, yıllar bazında gerçekleşen küçük iş kazaları yaşanmıştır.

### İşe alma eğilimleri

NB' sinde çalışanların işe alınmasında en önemli unsur adayın işe gerektirdiği temel niteliklere uyum göstermesidir. NB ailesine katılan personele Oryantasyon Eğitimi verilerek adaptasyonu sağlanmaktadır

Yıllar itibari ile işe alınan personel sayısı					
YIL	NAKİL GELEN		AÇIKTAN ATAMA		TOPLAM
	İŞÇİ	MEMUR	İŞÇİ	MEMUR	
2000	-	4	9	-	13
2001	-	12	5	-	17
2002	-	11	11	-	22
2003	-	2	23	5	30
2004	-	12	20	-	32
2005	-	10	22	3	35

Şekil 5.17. İşe alınan personel durumu

### Grevler

1991 yılında işçi personelin Sendikal Haklarını alamamaları ve ücretlerinde gerekli iyileştirme yapılmaması nedeniyle greve yapmışlardır. 1991 yılından bu yana NB' de bir daha grev yapılmamıştır.

## **Ücret dışı haklardan yararlanma**

Kamu kurumu olmanın handikaplarından biri de ücretlerin merkezi yönetim tarafından belirleniyor olmasıdır. Kadrolu işçi statüsünde çalışanlar için DİSK'e bağlı Genel-iş Sendikası ile Toplu İş Sözleşmesi yapılıyor olması onların durumuna iyileştirici bir etki yaratmakla birlikte, diğer çalışanlara aynı hakların verilememesi çalışma arkadaşları ile ilişkiyi, dolayısıyla iş barışını bozucu bir etki yaratmakta idi. 01.01.2006 tarihi itibarıyla düzeltici/önleyici bir faaliyet olarak KESK' e bağlı Tüm Bel-Sen ile imzalanan Toplu Sözleşme, memur statüsünde çalışanlara da maddi ve sosyal anlamda iyileştirmeler sağlamıştır. Bu arada yaptıkları iş gereği "memur" olarak kabul gören, tabii oldukları kanun gereği "işçi" olarak kabul gören büro elemanı statüsünde ve tedarikçi kanalıyla çalışanlarımız için de "eşit işe eşit ücret politikası" gereği aynı haklar verilebilmesi amacıyla gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Sendika örgütlülükleri sayesinde çalışanlarının işsiz kalma korkusuna kapılmadan, sosyal, ekonomik ve kültürel düzeylerini yükseltmeyi hedefleyen NB' nin, ülkemizde henüz yerleşik bir uygulama olmayan, memur çalışanları ile yasal zeminde toplu sözleşme yapmış olması, diğer belediyelere de örnek olmuştur. Bursa' daki 5 belediye (siyaseten farklı bakış açısına sahip olmalarına rağmen) NB' nin genel imajını referans alarak çalışanlarının, ekonomik, demokratik, hukuksal, sosyal hak ve çıkarlarını koruyup geliştirmek amacıyla sözleşmemizi incelemiş olup 1 tanesi toplu sözleşme imzalamış, diğerlerinin ilgili sendika ile görüşmeleri devam etmektedir.

### **5.4.3. TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR**

#### **5.4.3.1. Algılama Ölçümleri**

NB'nin diğer kamu kuruluşlarından farklı bir biçimde müşteri olarak tanımlanan, hizmet sunumu faaliyetlerini yürüttüğümüz kesim, aynı zamanda toplumu oluşturmaktadır. Bu sebeple Belediye'nin asli görevleri olan konulara ilişkin sonuçlar,(bkz.Kriter 6) asli görevinin yanı sıra eğitim, sosyal, kültürel, spor, muhtaçlara yardım ve çevre konularındaki sonuçlar bu kriterde incelenmektedir.

**"Toplumsal sorumluluk üstlenmek,"** belediyemiz değerleri arasında tanımlanarak topluma bakış açımızı yansıtmaktadır.

Toplumun NB ile ilgili algılamaları, topluma yönelik anketler, medyada belediye ile ilgili çıkan haberlerin takibi, BEPER Projesi sonuçları, faaliyet bazında o bölgeye yönelik yapılan anketler ile ölçülmektedir.

NB'nin toplum tarafından ne ölçüde algılandığı, nasıl tanındığı, beklentilerinin neler olduğu VMA ile 1999 yılından itibaren ölçülmeye başlanmıştır. Anketler profesyonel bir tedarikçi ile DİK kapsamında yapılmaktadır. Anket uygulamalarında toplumun her kesimini kapsamaları için tüm mahalleler bazında mahalle nüfusuna göre örneklem seçilerek yaş-cinsiyet-meslek grupları-ekonomik gelir dağılımı dikkate alınmaktadır.

NB, çevreye zarar veren herhangi bir faaliyeti bulunmamasına rağmen çevrenin korunması ve iyileştirilmesi ile ilgili çeşitli projeler yürütmektedir. 2004 yılı itibari ile ölçtüğümüz (Ağaçlandırma Kampanyası, yeşil alan düzenlemeleri ile ilgili) toplum algılama sonuçları Şekil 5.18.' de verilmiştir.

Yıl	NB	SB
2004	%57,4	%60,24
2005	%76,3	%60,01

Şekil 5.18. Yeşil Alan ve Ağaçlandırma Toplum Algılaması

Topluma yönelik olarak gerçekleştirdiğimiz faaliyetlerin etkinliğini ölçmek ve vatandaşların Nilüfer'de yaşamaktan ne derece memnun olduğunu tespit etmek amacı ile imajımızın sorgulandığı 2005 yılı anketinde %92.7 memnuniyet algılama sonucu çıkmıştır. Toplumun bilinçlendirilmesine yönelik yapılan hizmetler ve çalışmalarla ilgili açıklamaların güvenilir olması NB' nin önem verdiği hassas konulardan biridir. Hazırlanan "Tüketici El Kitabı" vatandaşların bilinçlenme ve haklarını doğru öğrenmeleri açısından son derece önemli bir bilgilendirme çalışması olup, Tüketici Derneği tarafından teşekkür edilmiş, medyada önemli ve gerekli bir uygulama olarak değerlendirilmiştir. Medyada NB ile ilgili çıkan haberler takip edilmekte ve kayıt altına alınmaktadır. Yer alan haberlerden bazıları Şekil 5.19.' da verilmiştir.

Tarih	Gazete/Dergi	Haber
18.03.2003	Aksam Gazetesi	Sanatta Yerel Yönetimlerin Önemi. Nilüfer Belediyesi ve UITnin işbirliği
05.04.2003	Olay Gazetesi	Deprem için en kapsamlı proje: Valilik, UÜ ve NB işbirliği ile Jeofizik, Mimarlar ve İMO'nun desteklediği yeni bir deprem projesi başlatıldı
05.05.2005	Kent Gazetesi	NYG 21, vatandaşları tüketici haklarından, kentli haklarına kadar birçok kavram hakkında bilgilendirmek amacıyla "Yurttaş El Kitabı" hazırladı
09.06.2005	Olay Gazetesi	NB, farklı kesimlerden çocukların paylaşım ve dostluklarını geliştirmek için yeni bir proje başlattı. Amaç, ihtiyaç sahibi çocuklar ile kent merkezinde yaşayan yaşlıları arasında köprü kurabilmek
30.08.2005	Bursa Haber Gazetesi	Türkiye'nin en önemli sosyal yarısı işsizliğe karşı. UÜ, NB ile BTSO, ortak adım attı.
12.12.2005	Hürriyet Gazetesi	Bravo NB'ne, Bursa Merkez NB yabancı isim taşıyan işyerlerine ruhsat vermeyince ve Türkçe tabela mecburiyeti getirince, eski Hospitaller yeniden Hastane, Cafe'ler kafe olmuş

Şekil 5.19. Basında Yer Alma

Kuruluş dışı işbirliklerimizin bir örneği olan Deneyim Paylaşımı toplantısı (bkz. Kriter 4a) anket sonuçları da Şekil 5.20.' de sunulmuştur.

Soru	Sonuç
Genel değerlendirme	%94
Toplantının ana teması	%96
Toplantının oturumları/konuları/içeriği	%91
Toplantının konuşmacıları	%87
Toplantının ortamı	%90
Toplantının organizasyonu ve toplantı hizmetleri	%90
Deneyim Paylaşımı Toplantısından genel olarak ne derecede memnun kaldığınızı belirtir misiniz?	%94
Nilüfer Belediyesi'nin genel etkinlik ve hizmetleri hakkında bilgiye sahip misiniz ?	%47

Şekil 5.20. Deneyim Paylaşımı Toplantısı Memnuniyet Anket Sonuçları

NB' nin verdiği hizmetlerden yararlanma durumu da anketle ölçülmekte olup etkinlik ve yararlanma algılama sonuçları Şekil 5.21.' de verilmiştir.

YILLAR	2004		>2005	
	Duyuma	Memnuniyet	Duyuma	Memnuniyet
HİZMET				
HM ları	23,88%	72,83%	60,02%	65,40%
Alo cenaze hattı	35,36%	95,92%	52,0%	69,30%
Süt dağıtım projesi	11,88%	89,66%	53,5%	73,90%
E-Tahsilat	21,44%	82,28%	55%	70,80%
En güzel bahçe yarışması	37,88%	86,15%	64,3%	72,83%
Nilüferdeki işsizlere iş bulma projesi	6,56%	33,33%	60,8%	61,19%
Kent konseyi	18,00%	80,95%	54,6 %	69,36%
Sağlık fuarı	8,88%	95,00%	52,1%	68,81%
NYG21	44,72%	82,56%	68,5 %	83,75%
Kurslar(Bahçıvan, Müzik Eğitim v.b.)	32,48%	84,27%	69,2 %	77,21%
Ağaçlandırma Kampanyası	43,12%	89,50%	82,4%	83,50%
Hobi bahçeleri	14,64%	95,83%	-	-
Nilüfer kart projesi	15,04%	92,68%	-	-
Belediye sağlık ocakları/Sağlık taramaları	61,20%	80,33%	72,5 %	75,44%
E-Befediye web sitesi	29,00%	81,40%	-	-
Nilüfer Belediye Spor	52,08%	76,76%	-	-
7/24 iletişim hattı	23,32%	70,31%	55,4 %	73,99%
Hayvan hastanesi	26,36%	86,79%	-	-
Geri kazanılabilir atıkların toplanması	58,96%	76,85%	-	-
Gezici Okul Kütüphanesi	28,04%	84,88%	-	-
Cumhuriyet Bayramında Bayrak dağıtım projesi	-		66,2 %	77,75%
Konak Kültür evindeki konser, tiyatro, vb. Etkinlikleri	-	-	78,3 %	81,06% 84,58%
Giyimiyorsanız giydirin kampanyası	-	-	71,6%	
Spor Merkezleri	-	-	72,5 %	72,36%
Yaz okulları ve spor kursları	-		70,8 %	76,15%
NİKADAM (Nilüfer Kadın Danışma ve Dayanışma Merkezi)	-	-	54,5 %	66,81%
"Kardeşim olur musun?" kampanyası	-	-	58,4 %	73,03%
<b>ORTALAMA</b>	<b>29,64%</b>	<b>81,91%</b>	<b>47,14%</b>	<b>67,69%</b>

Şekil 5.21. Hizmetlerden yararlanma durumu Anket Sonuçları

2000 yılı nüfus sayım sonuçlarına göre Bursa Merkez İlçe Belediyeleri yıllık nüfus artış oranları Osmangazi Belediyesi %2,17, Yıldırım Belediyesi %3,9 iken, NB' nin %13'tür. NB'nin TKY sistemine verdiği önem ve varoluş nedeni olarak belirlediği değerlerimiz / görevimiz / hedeflerimiz doğrultusundaki politikalarımız sonucunda Nilüfer, yıllar içinde sağladığı kaliteli yaşama koşullarıyla tercih edilir hale gelmiş, bir çekim merkezi olmuştur.

#### 5.4.3.2. Performans Göstergeleri

NB tarafından topluma, ilçeye yönelik tüm faaliyetler ve etkinlikler basın duyuruları aracılığı ile sistematik olarak Belediye'nin kuruluşundan itibaren yerel ve ulusal medya kuruluşları ile paylaşılmakta ve bilgilerimiz tüm topluma yaygınlaştırılmaktadır. Belediye'de son 6 yıla ait basın haberlerine ilişkin veriler verilmiştir. Yasa gereği, ilçe sorunlarının çözüm mercii olan Belediyemiz çeşitli kamu kuruluşu ve özel sektörün yönetiminde yer almakta ve üye olarak temsil edilmektedir.

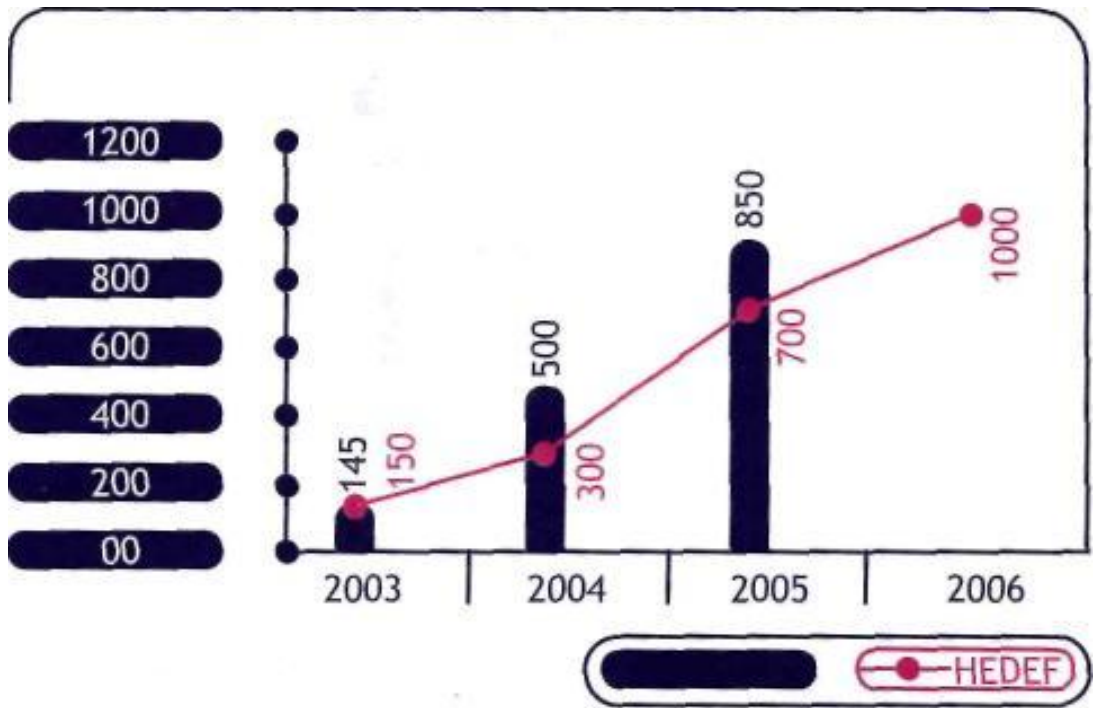
Yerel ve ulusal dünya ekonomisi üzerindeki yeri: Nilüfer, il ve ülke bazında sağladığı ekonomik katkı açısından Bursa'nın ilçeleri arasında ilk sıradadır. Çünkü Bursa nüfusunun önemli bölümüne istihdam olanağı sağlayan; Bursa Organize Sanayi Bölgesi (186 tesis 35.000 çalışan), Nilüfer Organize Sanayi Bölgesi (15.000 çalışan 195 tesis) ve Beşevler Küçük Sanayi Sitesi (8.000 çalışan 1193 tesis), Nilüfer ilçesi sınırları içerisinde. Bu bölgelerin dışında Hasanağa Sanayi Bölgesi ( 43 tesis 2.500 çalışan) vb.gibi birçok büyük iş merkezini bünyesinde barındıran Nilüfer, bu özelliği ile Bursa nüfusunun % 80'ine istihdam olanağı yaratan ve ülkemiz ekonomisine önemli oranda gelir sağlayan bir sanayi ilçesidir.

Belediyemiz 2004 yılında en iyi yönetilen ilçe ödülü, 2005 yılında e-Tr ödülünü almıştır. Çevresel etkilerin azaltılması yönünden Türkiye'de örnek sayılabilecek Geri Dönüşümlü Atıkların Toplanması Projesi kapsamında çalışmalar yapılmıştır. 2003 yılından beri yürütülen Örnek işyeri Projesi kapsamında Sağlık işleri Müdürlüğü Gıda Denetim Bürosu Proje Ekiplerinin gerçekleştirdiği titiz denetimler sonucunda bu güne kadar toplam 8 adet işyeri bu belgeyi almaya hak kazanmıştır. Söz konusu işyerleri sürekli ve sık sık denetlenerek mevcut hijyenik koşulların sürdürülebilirliği sağlanmaktadır. Nilüfer' linin bu etiketi taşıyan güvenilir markaları Burger-King, Köfte 1930/Fsm Bulvarı, Rodop Ali Restaurant/izmir Yolu, Kardelen Pide-Kebap Salonu/Fethiye, Fatih Izgara/Mudanya Yolu, BuPiliç Bursa Bölge Müdürlüğü/Uludağ Gıda Sitesi, Kentucky Fried Chicken/CarrefourSa' ya flama verilerek tüm paydaşlara duyurulması ve bilinirliği sağlanmaktadır. Yerel-ulusal-uluslar arası düzeyde etkinlik ve projelerimizin tanıtılması amacıyla standlar açılmaktadır. **Örneğin;** Uluslararası CEBIT Eurasia Bilişim Fuarında 3 yıldır stand



açarak Uluslararası düzeyde tanınırlığı ve bilgi paylaşımı sağlanmakta ve söz konusu organizasyon sahiplerinden NB' ye teşekkür yazıları gelmektedir. Katılım sağlanan fuar-kongre ve diğer organizasyonlarda belediye faaliyetlerini içeren broşür-dergi ve bültenler dağıtılarak tanıtım ve bilginin yayılmasını sağlanmaktadır.

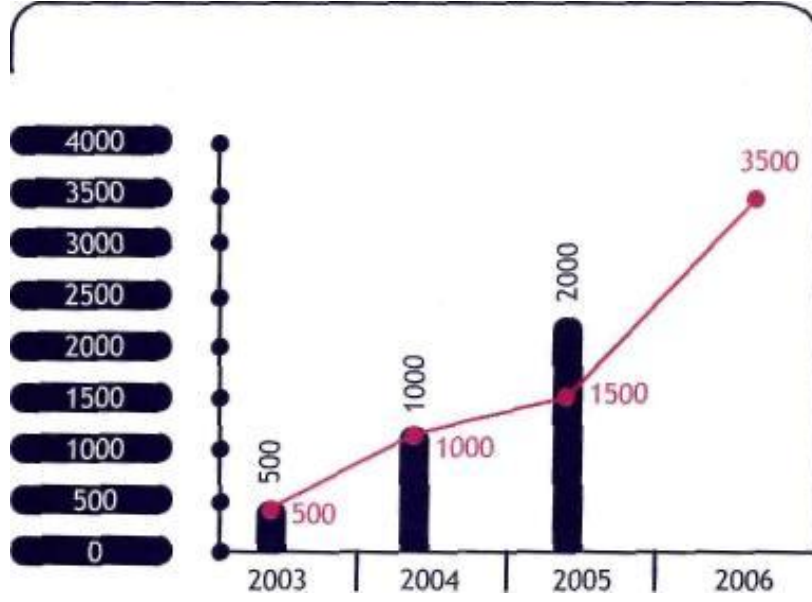
Çeşitli konularda uzman kişilerin katılımı ile seminer, konferans, panel gibi organizasyonlar düzenleyen Belediyemiz; çalışanlarımız, ev hanımlarımız, sanayicilerimiz ve toplumun diğer kesiminin katılımına olanak tanımaktadır.



Şekil 5.22. Bilgilendirme Eğitimleri

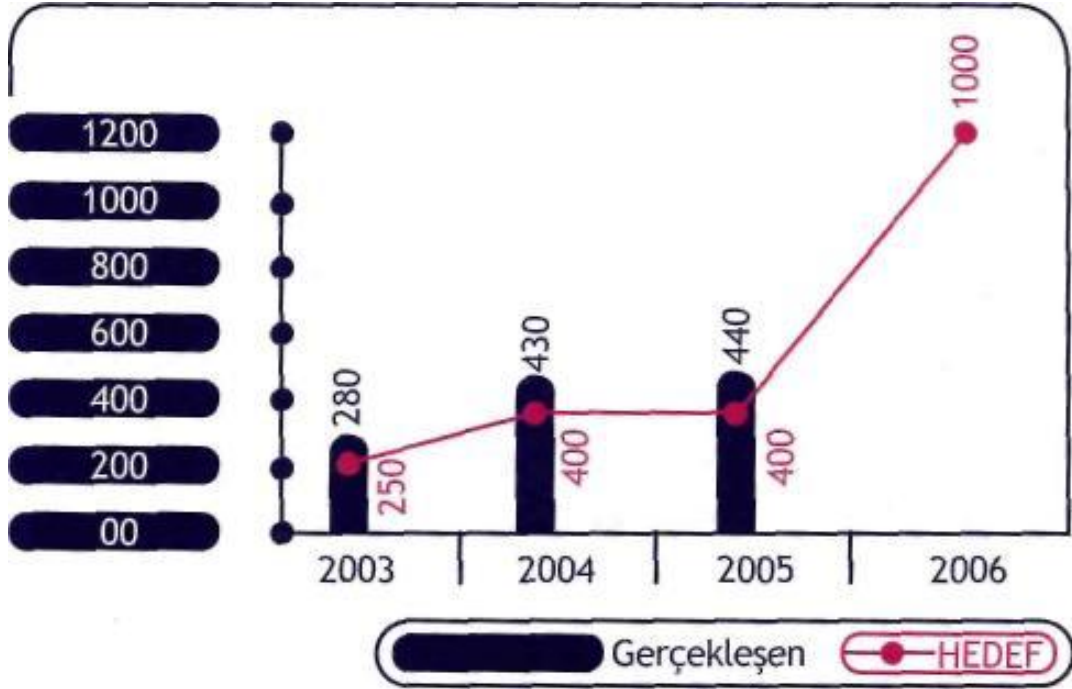
### Eğitim amaçlı yapılan diğer faaliyetlerimiz

Nilüfer'de vatandaşlardan çok sayıda kitap toplanarak ihtiyaç sahiplerine NB-YG 21 işbirliği ile dağıtılmıştır. Dağıtılan kitap sayıları Şekil 5.23' de verilmiştir



Şekil 5.23. Toplanan Kitapların Dağıtımı

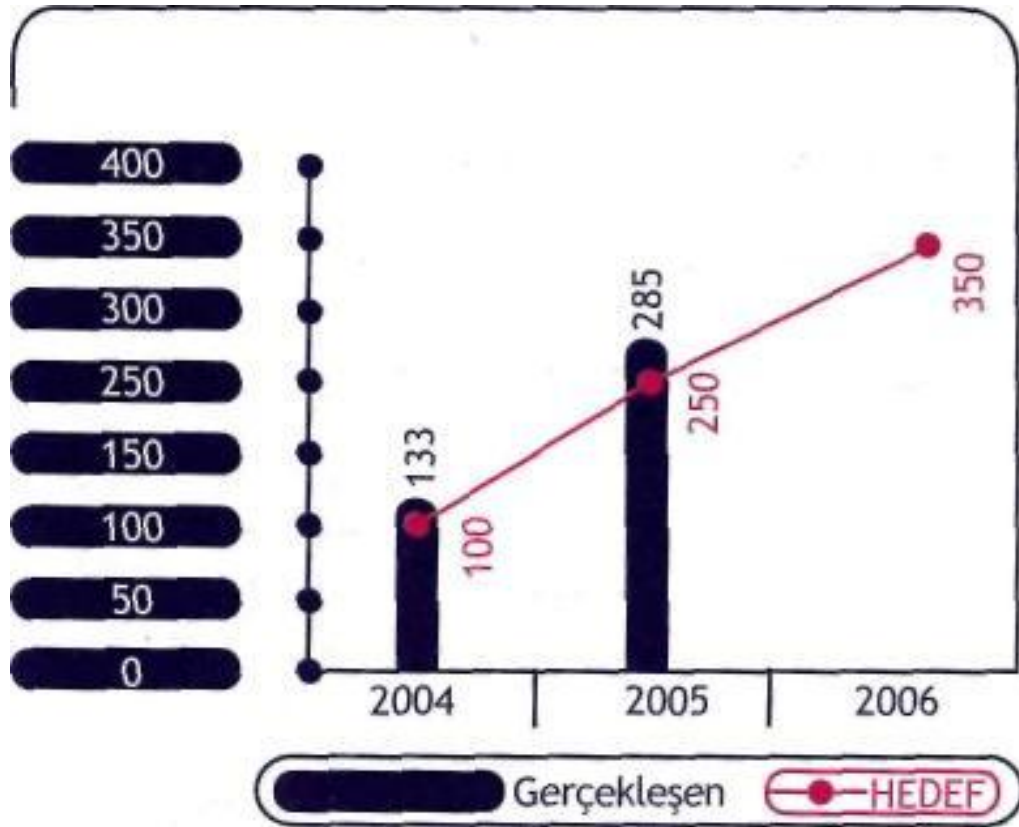
Günü yakalayın, gençler ve gelecek, ilk çağda günlük hayat, görünmeyen sınırlarımız, tarihsel perspektifte AB, Türk Dili'nin gelişimi v.b. birçok konuda değerli konuşmacıların katıldığı söyleşilerimize katılım ve bilgilendirme yıllar itibariyle artış göstermektedir. (bkz.Şekil 5.24.)



Şekil 5.24. Söyleşiler

### Yaşam kalitesinin artırılması yönünde çalışmalar

0-3 yaşında çocuğu bulunan ve çocuklarında gelişme geriliği belirlenen ailelere süt dağıtılarak, U.Ü. HSEAM tarafından yürütülen proje kapsamında sütün



yararının ölçülmesi ile ilgili takip edilen aile sayıları Şekil 5.25' de verilmiştir.

Şekil 5.25. Süt Projesi Sonuçları

Bir diğer toplumsal sorumluluk çalışması da aile planlaması konusundadır. 15-49 yaş arası kadınların aile planlamasına katılımının sağlanması ile NB'nin toplumsal sorumluluk değerlerine sahip çıktığı, yıllar itibariyle görülmektedir.

Yıl	15-49 yaş arası kadın sayısı toplamı	Çağdaş Aile Planlama Yöntemi kullanan sayısı
2002	3820	1429
2003	4021	1583
2004	4379	1857
2005	5303	2554

Şekil 5.26. 15-49 yaş arası kadınların aile planlamasına katılım durumu

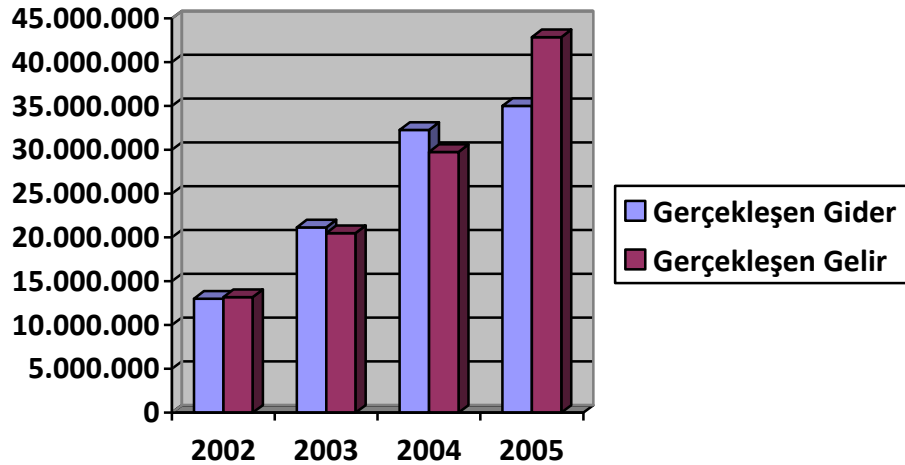
## 5.4.4. TEMEL PERFORMANSLA İLGİLİ SONUÇLAR

### 5.4.4.1. Temel performans çıktıları

Temel performans çıktılarıyla ilgili sonuçlarımız; içişleri Bakanlığınca belediyelerin performansını ölçmek ve aralarında kıyaslama yapmak için geliştirilen BEPER sonuçları ile kıyaslamalı verilmiştir. Bu sonuçlarda ölçülen performans kriterine göre aynı kategorideki belediyelerin ortalamaları ve en iyi sonuçla karşılaştırmalar yapılmıştır.

### Finansal Sonuçlar

Yıl içinde gerçekleştirilen harcamalar ile bunu karşılayacak gelir kaynaklarını içeren bütçemizin gerçekleşme durumu aylık mizanlar ekinde hazırlanan icmal tabloları aracılığı ile takip edilmektedir, (bkz Kriter 4b) Gelir ve Gider bütçemizin son 5 yıllık gerçekleşme durumu Şekil 5.27' de sunulmuştur.



Şekil 5.27. Gelir-Gider Durumu

Belediyemiz bütçe gerçekleşmesi genel ortalamaya göre daha iyi olmakla birlikte 2005 yılında bütçede öngörülen Belediye malları satışlarının gerçekleşmemesi ile daha önceki yıllara göre kötü çıkmıştır. Bütçede peşin para ile mal satışı olarak tahmin edilen 12.329.500.00 YTL'lik öngörünün 1.747.264.00 YTL olarak gerçekleşmesi nedeni ile aradaki 10.582.906 YTL'lik fark oluşmuştur. Bu oluşan fark 4.127.751.00 YTL'lik kısmı harçlardaki 31.12.2004 tarihli düzenleme ile kapatılmıştır. Belediye bütçemizin önemli bir kısmını oluşturan Jokey kulübünden alınan eğlence vergisi 2005 yılı tahmininden sonra yürürlüğe giren 5216 sayılı BBB kanunu gereğince dağıtımını yeniden düzenlendiğinden ve BB sınırları içerisindeki diğer belediyelere de nüfusları oranında pay verilmesi ve % 50 sinin BBB' sine aktarılması nedeni ile önemli ölçüde gelir kaybımız olmasına rağmen öz gelirlerimizdeki artış ile bu açık kapatılmaya çalışılmıştır.

Yıl	Nilüfer	Belediye Tipine Göre Türkiye Ortalaması	Tüm Belediyeler Türkiye Ortalaması	Belediye Tipine Göre En İyi Sonuç
2002	-1.36%	104,7% (4,70%)	43,40%	0%
2003	3,24%	-7,90%	-13,10%	0%
2004	8,53%	784.50%	489,10%	0%
2005	-18%			

Şekil 5.28. Bütçe Gerçekleşme Oranı

Kişi başına yıllık Bütçe miktarı ve gerçekleşen harcamalar oranı Şekil 5.29 ve Şekil 5.30' da verilmiştir. Belediyemiz sonuçları aynı tip belediyelerin sonuç ortalamaları ile benzerlik gösterirken, 2004 yılı için proje hesaplamalarında Nilüfer ilçe nüfusu 136.311 den 229.904 kişiye çıkarılmış ancak İller Bankasından gelen gelirin ise eski sayıya orantılanması nedeni ile genel ortalamaya göre düşük çıkmıştır. Bu kriterlerdeki en iyi sonuçlar ise güvenilirlikleri tartışılacak verilerdir.

<b>BÜTÇE / KİŞİ</b>			
<b>Yıl</b>	<b>Nilüfer</b>	<b>Belediye Tipine Göre Türkiye Ortalaması</b>	<b>Belediye Tipine Göre En iyi Sonuç</b>
2002	130	133,2	723
2003	186	186,3	1695
2004	171	218,4	1243,61

Şekil 5.29. Kişi Başı Bütçe Miktarı (YTL/Kişi)

<b>GERÇEKLEŞEN HARCAMALAR</b>				
<b>Yıl</b>	<b>Nilüfer</b>	<b>Hedef</b>	<b>Belediye Tipine Göre Türkiye Ortalaması</b>	<b>Belediye Tipine Göre En İyi Sonuç</b>
2002	119		98	386
2003	175		169,2	1596
2004	173		188,3	1595

Şekil 5.30. Harcama Miktarı (YTL/Kişi)

### **Gelirler**

Belediye Gelirleri Vergi gelirleri (Emlak vergisi-ilan reklam vergisi- çevre temizlik vergisi, çeşitli harçlar vb.) ve vergi dışı gelirler (Harcamalara Katılım payları, sağlık kurumları hasılatı, kiralar, ücretler vb.) özel yardım ve fonlardan oluşmaktadır. Vergi gelirlerimizde belirlenen hedeflerin üzerinde pozitif eğilim görülmektedir. 2002 yılında vergi gelirlerimizin artırılması için önemli ölçüde saha çalışması taramaları yapılmış Belediyede alacakların takibi için **icra bürosu** kurulmuş ve alacakların etkin bir şekilde takibi yapılarak hedef üzerinde bir gelir artışı sağlanmıştır.

### Yasa İle Tanımlanan Diğer Kurumsal Denetim ve Değerlendirme Sonuçları

Uluslararası yönetim sistemlerini uygulayan NB, ISO 9001:2000 KYS belgelendirilmesini Türk Loydu firmasına yaptırmıştır. Sistemlerimizin işlerliği yılda bir kez adı geçen firma tarafından denetleme ile gözden geçirilmektedir. KYS 2002 yılından itibaren son 4 yıllık denetim sayıları belirlenen uygunsuzluk adetleri ve giderilen uygunsuzluk adetleri Şekil 5.31. ' de verilmiştir. Dış denetimde yıllar itibari azalan bir eğilim söz konusudur. Ancak 2005 yılında yeniden belgelenme denetimi yapılmış ve yeni süreçlerin entegrasyonu uzun sürdüğü için uygunsuzluk sayısı artmıştır. Ayrıca 2003 yılı Kamu kurum ve kuruluşları dalında Ulusal Kalite Adayı olan Belediyemiz EFQM Mükemmellik modeli kapsamında değerlendirmesi saha ziyareti sırasında KALDER Kalite Ödülü Değerlendiricileri tarafından yapılarak raporlanmıştır.

Uygunsuzluk Adedi	2002	2003	2004	2005
<b>İç Denetim</b>	26	0	27	75
<b>Giderilen Uygunsuzluk</b>	26		27	75
<b>Dış Denetim</b>	14	6	3	8
<b>Giderilen Uygunsuzluk</b>	14	6	3	8

Şekil 5.31. Uygunsuzluk Adetleri

Sistemlerimiz kapsamında iç denetimlerde dış denetimlere oranla sayıca çok fazla uygunsuzluklar tespit edilmiştir. KYS kapsamında özellikle müşteri odaklı hizmet süreçlerimizi riske sokabilecek her türlü gözlemde uygunsuzluk olarak kayıt altına alınmış ve gerekli iyileştirme çalışmaları başlatılmıştır.

#### 5.4.4.2. Temel Performans Göstergeleri

##### Nakit Akışı

2003 Yılında Hesap İşleri Müdürlüğünden ayrılan Gelir Müdürlüğünce yapılan tahsilâtlar Şekil 5.32.' de verilmiştir. Bu tabloda verilen yıllık enflasyon oranları ve yeniden değerlendirme oranının enflasyonun oranında emlak vergilerinde artış olmasına rağmen yarattığı gelir artışı görülmektedir.

AYLAR	2003	2004	2005
OCAK	1.241.874,91	1.547.913,71	1.972.885,27
ŞUBAT	714.282,38	1.260.269,13	1.774.027,27
MART	1.229.713,04	3.175.297,90	2.311.267,35
NİSAN	1.375.848,82	1.792.035,03	2.020.252,51
MAYIS	4.530.329,60	4.130.979,34	5.033.035,46
HAZİRAN	2.569.839,40	2.467.026,41	3.487.665,50
TEMMUZ	1.884.787,84	1.909.320,11	2.661.530,05
AĞUSTOS	892.284,55	1.485.446,44	2.301.090,03
EYLÜL	2.252.983,45	1.801.000,23	3.324.862,32
EKİM	1.676.295,40	1.969.844,15	2.765.515,43
KASIM	3.708.987,03	2.599.754,76	5.544.118,30
ARALIK	4.568.115,25	4.522.263,47	6.213.105,30
<b>TOPLAM</b>	<b>25.434.341,67</b>	<b>28.662.471,68</b>	<b>39.409.354,79</b>
<b>TAHSİLÂT ARTIŞ ORANI (%)</b>		<b>7,57</b>	<b>37,49</b>
<b>ENFLASYON ORANLARI</b>	<b>18,40</b>	<b>9,32</b>	<b>7,72</b>

Şekil 5.32. Yıllara Göre Aylık Nakit Artışı (YTL)

##### Demirbaş Dağılımı

Hızlı nüfus artışına sahip ilçemizde belediye personelinin sayısında da yıllar itibariyle artış görülmektedir. (bkz.Kriter 7b) Bununla paralel olarak demirbaş sayımız yıllara göre pozitif bir eğilim göstermiş, toplam demirbaş değerimiz sürekli artmıştır.(Şekil 5.33.)



YILLAR	DEMİRBAŞ YIL SONU MALİ DEĞERİ	DEMİRBAŞ ADEDİ	BİR ÖNCEKİ YILDAN DEVİR ADEDİ	YIL İÇİNDE ALINAN DEMİRB AŞ ADEDİ
2001	131.221.69 YTL	3705	3250	455
2002	273.917,11 YTL	4059	3705	354
2003	237.589,92 YTL	4354	4059	295
2004	464.286,88 YTL	4857	4354	503
2005	738.116.27 YTL	6357	4857	1500

Şekil 5.33. Yıllara Göre Demirbaş Alımları ve Değerleri

### Finansal Olmayan Göstergeler

Müşterilerimizin isteklerine daha hızlı cevap verebilmek ve verimliliği artırabilmek amacı ile hizmetlerimizin sunulma süreleri ile ilgili ciddi iyileştirmeler yapılmıştır. Süreçlerimiz her yıl yapılan süreç değerlendirme toplantıları ile gözden geçirilmektedir. Bilgisayar teknolojileri çalışanlarımızın eğitimini iyileştirmede önemli etkenlerden olmuştur. Bilgi işlem sürecimiz Network ve İnternet bağlantısı olan çalışan sayısı ile ölçülmektedir. Şekil 5.34.' de Bilgisayar miktarları, Outlook kullanıcısı, İnternet kullanıcı sayılarındaki yıllar itibari ile gelişen sonuçlar verilmiştir

Yıl	Bilgisayar Miktarı	Outlook Kullanıcısı	İnternet full	İnternet sınırlı
1999	73	30	30	
2000	94	30	30	
2001	111	30	30	
2002	134	116	30	
2003	150	136	35	
2004	163	141	40	123
2005	250	235	53	197
2006	265	275	65	200

Şekil 5.34. Bilgisayar Miktarı ve Kullanıcıları

## Bilgi ve Bilgi Birikimi

Belediyemiz hizmetlerinin yürütülebilmesi için Belediye içi ve dışından elde edilen bilgiler ilgili tüm kişi ve kurumların kullanımına açıktır. Belediye içinde derlenen bilgilerin elektronik ortamda tüm çalışanların kullanımını sağlamak amacı ile hizmet binalarımız arasında network ağı kurulmuştur. Gerek zaman gerekse kâğıt tasarrufu ve bunların yanı sıra etkinliğin artırılması amacı ile Outlook sistemi vasıtası ile bilgilere erişilebilmektedir. Şekil 5.34. ' de network ile bilgi paylaşımı yapan kullanıcı sayısı görülmektedir. Elektronik ortama ek olarak bilgilerin erişilebilirliği konusunda, NB kütüphanesinden kurulduğu günden buyana yararlanan personel sayısı artış göstermektedir.

## Belediye Yönetimi

Nilüfer Belediyesi bilgisayar başına idari personel seviyesi yıllara göre iyileşmiş, ortalamaya göre de daha iyi bir konuma geldiği görülmektedir. Nüfus başına Belediye personeli 2004 yılında nüfus artışı dikkate alınarak yapılan hesaplama sonucunda ortalamaya göre daha iyi gözükmetedir.(bkz. Şekil 5.35.)

Yıl	Nilüfer	Belediye Tipine Göre Türkiye Ortalaması	Belediye Tipine Göre En İyi Sonuç
2002	1157,29	57,5	1157,29
2003	1079,97	58,7	1079,97
2004	551,49	67,3	2.000,16

Şekil 5.35. Personel Başına Düşen İdari İşlem Sayısı

<b>TOPLAM BELEDİYE PERSONELİ</b>		
<b>Yıl</b>	<b>Nilüfer Belediyesi</b>	<b>Belediye Tipine Göre Türkiye Ortalaması</b>
2002	8,63	4,6
2003	9,85	5,1
2004	4,14	5

Şekil 5.36. Nüfus (1000) Başına Düşen Personel Sayısı

İdari personel başına idari işlemlerde diğer belediyelerle karşılaştırıldığında daha iyi performans ortaya çıkmış, 2004 yılında Çevre Temizlik Vergisinin Büyükşehir Belediyeleri tarafından toplanmaya başlaması ve bunlarla ilgili işlemlerin çıkması ile düşüş meydana gelmiştir.

#### **Vizyon doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler ve projeler**

Çevre bilincinin artırılması amacı ile Yeşil Nilüfer Çevre Haftası, En güzel site-fabrika bahçe yarışması, Geri Kazanım projesi, Atık pil projeleri uygulanmaktadır. (bkz.Kriter 9a)

#### **Misyon-Vizyon doğrultusunda Başarı düzeyi**

Stratejik amaçlarımız, stratejik hedeflerimiz, vizyonumuz, misyonumuz işbirlikleri çerçevesinde projelerimizin gerçekleşme ve hedefe ulaşma durumu 3 aylık periyotlarla gözden geçirilmekte ve iyileştirmeler yapılmaktadır,(bkz. Kriter 2a,2b,2c)

## 6. DEĞERLENDİRME

Kurumlar ve organizasyonlar acımasız rekabet ortamında ayakta kalabilmek, organizasyon performansını ve verimliliğini artırabilmek için ortak misyon ve vizyon etrafında çalışan katılımını sağlayacak sistem düşüncesini oluşturmak zorundadırlar.

Organizasyon dinamiklerinden en kapsamlı olanı ve diğer disiplinleri bir arada tutan sistem düşüncesi toplam kalite yönetimi felsefesini temel alan EFQM Mükemmellik Modeli anlayışındaki müşteri odaklılık, takımla öğrenme, sürekli iyileştirme, sistemin liderler tarafından uygulanması ve çalışanların cesaretlendirilmesi gibi dinamikler performansı olumlu yönde etkilemekte ve performans bu dinamikler kullanılarak artırılabilir.

Çalışma ağırlıklı olarak makale, kitap ve dergilerden oluşan literatürün taranması ile gerçekleştirilmiş, pratikteki uygulamadan bir örnekle destek verilerek modelin sağladığı yararın daha anlaşılır hale gelmesi amaçlanmıştır.

İncelenen şekiller ve veriler ışığında modelin pozitif yararlar sağladığı görülebilir. Sağlanan bu yararın sadece vatandaş boyutunda kalmadığı memnuniyetin çalışanlara da yansıdığı yıllara yayılan çalışan memnuniyeti anketi ile görülmüştür. İşlerin, hedeflerin gerçekleştirilme süreleri, süreç yönetim sisteminin aktif olarak kullanılması ile birlikte azalmış, bu da vatandaş memnuniyetine yansımıştır.

Çalışanlara verilen eğitimlerde yaşanan artış, daha bilinçli bir çalışan kadrosunu ortaya çıkarmış, çalışanlar daha aktif olarak yönetime katılmaya başlamıştır. İşin gerektirdiği çalışma koşulları sağlanarak iş kazalarında azalma sağlanmıştır.

İletişim kanallarına büyük önem verilmektedir. Çünkü her iletişim kanalı performans ve başarı üzerinde büyük bir paya sahiptir İletişim kanallarının açık olması çalışanlar tarafından da olumlu olarak karşılanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların bu kadar memnun olarak çalıştığı bir ortamda iş verimliliğinin artması kaçınılmazdır. Zira buna güvenilerek hizmet sürelerinde iyileştirmeler yapılmış, hizmetlerin gerçekleştirilme süreleri kısalmıştır.

İç müşteri olarak ta adlandırılan çalışanların memnun ve bilinçli çalışması ile oluşturulan sistemle birlikte vatandaşa sunulan hizmet sayısında da artış gözlemlenmiştir. Bu durum sadece hizmet sayısında artış olarak kalmamış, hizmet sonrası destek verilmeye başlamıştır.

Yine vatandaşa sunulan hizmetlerin duyurusunun daha aktif olarak yapılması, vatandaşların bu hizmetlere daha fazla katılım gerçekleştirmelerini sağlamıştır. Katılımların artması ile birlikte gerçekleştirilen sosyal proje sayısında da artış yaşanmıştır..

Bütün bu döngü sonunda elde edilen iyileşmeler basın tarafından daha fazla olarak çeşitli basın organlarında yer almıştır. Bu da ilçenin reklamının yapılmasının yanı sıra vatandaşın yaşadığı yerden memnun olma seviyesini arttırmıştır.

Memnuniyeti artan vatandaş ve çalışan yönetime daha fazla güvenmeye başlamış vatandaş, çalışan ve yönetim arasında güçlü bir ilişki oluşmuştur. Bu da kentlilik bilincinin yerleşmesine olanak sağlamıştır.

## KAYNAKÇA

Adebanjo, D, “TQM and Business Excellence: Is There Really a Conflict?”, *Measuring Business Excellence*, 5(3), s.37-40, 2001.

Akdağ, M, “Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri”, *Selçuk İletişim*, 4(1), s.159-170, 2005.

Aktan, C.C, “Yerel Yönetimleri Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, *Türk İdare Dergisi*, 70(419), s.75-89, 1998.

Anonymous, “EFQM viewpoint: Gaining advantages”, *The TQM Magazine*, 5(6), s.13-15, 1993.

Baş, T , “An Emperical Study On Quality Management Practices In Turkey”, *ZKU Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), s.23-32, 2008.

Carrillo J.I.C and Ortiz F , “Theoretical Foundation of The EFQM Model: The Resource-Based View”, *Total Quality Management*, vol.16(1), s.31-55, 2005.

Castilla, J.I.M. , “Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model”, *Journal of Business Ethics*, vol.39(1-2), s.125-134, 2002.

Castka P, Bamber C.J. and Sharp J.M. , “Measuring Teamwork Culture: The Use of Modified EFQM Model”, *The Journal of Management Development*, vol.22(1-2), s.149-170, 2003.

Civcisa, G , “A Comparison of Terms Leadership and Management Within Quality Systems”, *Economics and Management*, vol.12, s.987-992, 2007.

Conti, T.A , “A History and Review of The European Quality Award Model”, *The TQM Magazine*, vol.19(2), s.112-128, 2007.

Coşkun, R , “Belediyelerin Kalite Yolculuğu”, Yerel Siyaset Dergisi, 1(11), s.4-7, 2006.

Cragg, P.B , “The Information Systems Content of The Balridge and EFQM Models”, Total Quality Management, vol.16(8-9), s.1001-1008, 2005.

Develioğlu K, Haşit G ve Bağcı Ü.G , “Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa(DORSAB)’da Bir Uygulama”, D.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, sayı.15, s.191-204, 2006.

Dubas K.H, Nijhawan I.P , “A Test of The EFQM Excellence Model of TQM”, Proceedings of The Academy of Marketing Studies, vol.10(2), s.9-12, 2005.

EFQM Mükemmellik Modeli Kamu ve Sivil Toplum , Kalder Yayınları, 2003.

EFQM Mükemmellik Aşamaları Tanıtma Programı PowerPoint Sunusu, Kalder, 2006.

Emanet, H , “EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(1), s.67-95, 2007.

Engin, Ö , “Kalite yönetiminde Bir Model: EFQM(European Foundation Quality Management) Mükemmellik Modeli”, Mevzuat Dergisi, 8(100), s.1-21, 2006.

Erlich, C , “The EFQM-Model and Work Motivation”, Total Quality Management, vol.17(2), s.131-140, 2006.

Hardjono, T and Klein, P , “Introduction on the European Corporate Sustainability Framework”, Journal of Business Ethics, vol.55, s.99-113, 2004.

Hides M.T, Davies J and Jackson S , “Implementation of EFQM Excellence Model Sel-Assessment”, The TQM Magazine, vol.16(3), s.194-201, 2004.

Inaki H.S and Fa M.C , “A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM”, International Journal of Quality&Reliability Management, vol.23(7), s.807-827, 2005.

Jackson S and Bircher R , “Transforming a Run Down General Practice Into a Leading Edge Primary Care Organization With Help of The EFQM Excellence Model”, International Journal of Health Care Quality Assurance, vol.15(6-7), s.255-267, 2002.

Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu, Ankara, 2002.

Kalder Eğitim Notları, Kartal Belediyesi, 2006

Kılıç, Y , “Belediyelerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Sürecinde Karşılaşılabileceği Engeller”, Yerel Siyaset Dergisi, sayı.1(11), s.56-57, 2006.

Li M and Yang J.B , “A decision Model for Self Assessment of Business Process Based on The EFQM Excellence Model”, The International Journal of Quality & Reliability Management, vol.20(2-3), s.163-187, 2002.

Marrewijk M, Wuisman I, De Cleyn W, Timmers J, Panapanaan V and Linnanen L , “A Phase-Wise Development Approach to Business Excellence Towards an Innovative, Stakeholder-Oriented Assessment Tool for Organizational Excellence and CSR”, Journal of Business Ethics, vol.55, s.83-98, 2004.

Martin J.I and Rodriguez O , “EFQM Model: Knowledge Governance and Competitive Advantage”, Journal of Intellectual Capital, vol.9(1), s.133-156, 2008.

Mavroidis V, Toliopoulou S and Agoritsas C , “A Comperative Analysis and Review of National Quality Awards in Europe”, The TQM Magazine, vol.19(5), s.454-467, 2007.



Mellahi K and Eyuboğlu F , “Critical Factor for Successful Total Quality Management Implementation in Turkey: Evidence from The Banking Sector”, Total Quality Management, vol.12(6), s.745-756, 2001.

Montesinos, V and Brusca, I , “Towards Performance, Quality and Environmental Management in Local Government: the Case of Spain”, Local Government Studies, vol.35(2), s.197–212, 2009.

Nabitz U, Schramade M and Schippers G , “Evaluating Treatment Process Redesign by Applying the EFQM Excellence Model”, International Journal for Quality in Health Care, vol.18(5), s.336-345, 2006.

Nabitz U, Severens P, Brink W.V.D and Jansen P , “Improving the EFQM Model: An Empirical Study on Model Development and Theory Building Using Concept Mapping”, Total Quality Management, vol.12(1), s.69-81, 2001.

Nohutçu, A , “Toplam Kalite Yönetimi ve Yerel Yönetimler”, Hizmet-İş Sendikası Yayınları, Ankara, sayı.36, s.91-113, 2005.

Özdeğerleme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, Kalder Yayınları, 2003

Öztemel, E , “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi”, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001.

Pyke C.J, Gardner D, Wilson J, Hopkins P and Jones S , “Achieving Best Value Through the EFQM Excellence Model”, Journal of Finance and Management in Public Services, vol.1, s.29-40, 2001.

Rusjan, B , “Usefulness of The EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues”, Total Quality Management, vol.16(3), s.363-380, 2005.

Russell, S , “ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?”, Total Quality Management, vol.11(4-5-6), s.657-665, 2000.

Sandbrook, M , “Using the EFQM Excellence Model as a Framework for Improvement and Change”, *Journal of Change Management*, vol.2, s.83-90, 2001.

Seymen, O.A , “İşletmelerde Yeniden Yapılanma”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.

Skafar B and Mulej M , “Business Excellence in Public-Utility Companies by Innovativeness Based on Dialectical Systems Thinking”, *Cybernetics and Systems: An International Journal*, vol.39, s.806-824, 2008.

Steed C, Maslow D and Mazaletskaya A , “The EFQM Excellence Model for Deploying Quality Management: A British-Russian Journey”, *Higher Education in Europe*, vol.30(3–4), s.307-319, 2005.

Şimşek, M , “Kalite Yönetimi”, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Tekinkuş, M , “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçmek İçin Bulunması Gereken Temel Nitelikler”, *Yeni Türkiye: Kalite Özel Sayısı*, sayı.26, s.178-185, 1999.

Titiz, İ , “Belediye Hizmetlerinin Yürütülmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaya Yönelik Çalışma Süreci Nasıl Olabilir?”, *Yerel Siyaset Dergisi*, sayı.1(11), s.38-44, 2006.

Uryan, B , “Toplam Kalite Yönetimi”, *Mevzuat Dergisi*, sayı.5(55), s.1-43, 2002.

Walsh, K , “Marketing in Local Governments”, Longman Group, London, 1994.

Westlund A.H , “Measuring Environmental Impact on Society in the EFQM System”, *Total Quality Management*, vol.12(1), s.125-135, 2001.

Wilford, S , “The Limits of Award Incentives: The (non-) Relationship Between Awards for Quality and Organisational Performance”, *Total Quality Management*, vol.18(3), s.333-349, 2007.

Wongrassamee S, Gardiner P.D and Simmons J.E.L , “Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard and The EFQM Excellence Model”, *Measuring Business Excellence*, vol.7(1), s.14-29, 2003.

[www.arage.com](http://www.arage.com)

## ÖZGEÇMİŞ

Emirhan KARA, 1982 yılında Bursa Orhangazi’de doğmuştur. İlk, orta, lise ve üniversite eğitimini Bursa ‘da tamamlamış, 2003 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur.

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde 2005 yılında Strateji Yüksek Lisansına başlamıştır. Vakıflar Bankası’nda uzman yardımcısı olarak çalışmakta olup, iyi derecede İngilizce bilmektedir.

## **EKLER**

### **Ek1- Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyon Raporu**

#### aa. Yöneticiler

Kurum yöneticileri mutlaka yöneticilik ve iş psikolojisi eğitimlerinden geçirilmelidirler. Özellikle iş psikolojisi testlerinde başarılı olmayanlar büyük ölçekli kurumların başına getirilmemelidirler.

#### ab. Yetki ve Sorumluluklar

Net bir şekilde tanımlanmış ve yazılı halde olmalıdır. Bir elemanın kimler tarafından yedekleneceği de belli olmalıdır.

#### ac. Eğitim

İş öncesinde elemanın işe uygunluğu araştırılmalı, ancak yeterli bir oryantasyon eğitimi sürecinden geçen elemana yetki ve sorumluluk devredilmelidir. İnsana yatırım uzun vadede en önemli yatırımdır. Tüm elemanlar işle ilgili kendilerini geliştirici eğitim almalıdırlar. Ancak eğitim öncesi ve sonrası performansları, dolayısı ile eğitimin etkinliği denetlenmelidir. Aynı şekilde iletişim, takım ruhu eğitimleri de sürekli verilmelidir.

#### ad. Yönetime Katılma

Tüm çalışanlar seçtikleri temsilciler aracılığı ile yönetime katılmalıdırlar. Tüm çalışanların temsilcilerinden oluşan bir kurul belli aralıklarla toplanmalı, geçen dönem oluşan sorunları görüşmeli, aldığı kararlar kesin etkili olmalı, kararların uygulanıp uygulanmadığı denetlenmelidir. Devlet Memurları Kanununda yer alan "Danışma Kurulları" na işlerlik kazandırılmalıdır.

Her çalışan, kurumdaki bir sorun veya iyileştirme konusuyla ilgili önerisini yönetime yazılı olarak sunabilmeli, yönetim tüm önerileri ciddiye alarak değerlendirmeli, eğer yerine getirilmeyecekse niçin dikkate alınmadığını öneri sahibine mutlaka bildirmelidir. Yönetim, tamamen adil, şeffaf ve eleştiriye açık olmalı, çalışanlarını eleştiri ve düzeltme faaliyetleri için teşvik etmelidir.

#### ae. Performans Değerlendirmesi ve Ücret

Performans nesnel ölçütlere dayandırılmalı, direkt ücrete yansıtılmalıdır. Personelin kurum çalışanları ve hizmet sunduğu yurttaşlarla ilişkileri, üretkenliği, fedakarlığı, dürüstlüğü mutlaka değerlendirilmelidir.

#### af. Kurum Amaç ve Hedefleri

Her kurum hizmet verdiği yurttaşlar ve çalışanları açısından mutlaka misyonunu veya diğer deyimle amacını net ve kısa bir şekilde belirtmelidir. "Kalite Politikası" olarak adlandırılan amaç hem hizmet verdiği insanların, hem de çalışanların tam mutluluğunu ve memnuniyetini hedeflemelidir. Bu amacın, uzun ve sabırlı bir çalışma ile tüm çalışanlarca benimsenmesine ve çalışanların varlık nedeni olarak algılanmasına çalışılmalıdır.

Bu amaç doğrultusunda kurum orta ve uzun vadeli ölçülebilir hedefleri belirlemeli ve kurum sürekli olarak bu kriterlerle değerlendirilmelidir. Kurumda tüm üst ve alt yöneticiler yine bu hedeflere ait sorumlulukları açısından objektif performans değerlendirilmesine tabi tutulmalıdır.

#### ag. Tam Süre Çalışma Zorunluluğu

Kurumda çalışanlar tam süreli çalışmalı, yeni esnek ücret politikaları ile nitelikli elemanların özel kurumlara kaçmasını önleyecek tedbirler almalıdır.

#### ah. Kurum Çalışanlarının Memnuniyeti

Kurumun yapısından, ortamından, yöneticilerinden, politikasından memnuniyet durumu sürekli anonim anketlerle değerlendirilmeli, memnuniyetsizlik nedenleri bulunarak en kısa zamanda giderilmelidir.

## B. Donanım

### ba. Araçsal Altyapı

Kurumun araçsal altyapısı için tam yetkili ve bilgi donatımlı bir ekibe sorumluluk verilmelidir. Bu ekip, ilgili dal mühendislerinden veya teknisyenlerinden oluşmalıdır. Bu mühendisler veya teknisyenler yeterli derecede ücretlendirilmeli, kuruma maddi zarar verecek şekilde dış firmalarla anlaşmaları veya çıkar sağlamaları kesinlikle önlenmelidir. Periyodik bakımlarla araçsal altyapı sürekli değerlendirilmeli, eksiklikler giderilmeli ve yanlış kullanım önlenmelidir. Kullanıcılara da ayrıca aygıtlar konusunda sürekli eğitim verilmelidir.

### bb. Malzeme

Malzemeleri teslim alan sorumluların, onları hasar oluşturmayacak şekilde depolaması, depoya giriş ve çıkış miktarlarını ve kimlere verildiğini sürekli kaydetmesi, anormal tüketim görürse ilgilileri uyarması gereklidir. Ayrıca, minimal stok seviyesi korunmalıdır. Gerekli malzemenin tükenerek hizmetin aksamasına izin verilmemelidir.

### bc. Satın Alma

Satın alma, şeffaf ve dürüst olmalıdır. Tüm personelce denetlenebilecek açık bir sistem oluşturulmalıdır.

## C. İletişim

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında eğitim kadar önemli bir diğer faktör de iletişimdir. Kamu Yönetimi içinde yer alan kuruluşlar sürekli olarak halk ile diyalog halinde olmaktadır ve olmalıdır. Halk bir yandan yapılanlardan haberdar olmak, yönetenlerle iletişimi sürdürmek ve öte yandan da işlerinin takibini yapmak isteyecektir. Bu konuda doğal olarak bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden faydalanılması gerekecektir.

**Ek-2 Kartal Belediyesi Mükemmellikte Kararlılık Saha Ziyaret Raporu**

<b>Başvuran kuruluş:</b>	KARTAL BELEDİYESİ
<b>Yer:</b>	Karlıktepe Mahallesi, Atatürk Bulvarı Elit Sok. No: 5 KARTAL
<b>Tarih:</b>	25 Ekim 2007
<b>Değerlendirmeye Katılanlar:</b>	EFQM Çalışmaları Gn. Koord. Bşk. Av. Cevat Öksüz, Özdeğerlendirme Ekibi ve İyileştirme Proje Ekiplerinde görev alan yönetici ve çalışanlar.
<b>Değerlendiriciler:</b>	Ruhan Küpeli, Zülal Kızıldaş



## Bölüm 1 – Değerlendiricilerin Genel Yorumları

Kuruluşun değerlendirme kriterlerine göre performansının özeti, Ör: İyileştirme faaliyetlerinin hayata geçirilmesinin minimum RADAR profilini karşılayıp karşılamadığı.

Kuruluşun özdeğerlendirme sürecinden çıkan iyileştirme konularının belirlenmesinde yeterli performansı sağladığı ancak iyileştirme faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde RADAR'ın boyutlarının beklenen düzeyi karşılamadığı görülerek başvuru ile ilgili iyileştirme projelerindeki eksiklerin tamamlanmasını takiben 3 ay içinde tekrar saha ziyareti yapılması uygun görülmüştür.

Değerlendirme sırasında görülen ana temaların özeti, Ör: İyileştirme faaliyetlerinin kuruluşun faaliyetleri ile uyumu, yayılım için sistematik yaklaşım, projelerin gelişiminin gözden geçirilmesinin etkin olarak yapılması, İyileştirme faaliyetlerinin yarar veya etkilerinin ölçülmesi.

Kurumsal performansın etkin yönetilebilmesi için stratejik planda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, hizmet verdiği halkın tatminine ilişkin kuruluş içi ölçümlerin ve performans verilerinin izlenmesi ve yapılacak iyileştirmelerde bilgilerin değerlendirilerek öncelik ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ele alınan öncelikli iyileştirme projeleri olup kuruluşun hedefleri ile uyumu açıktır.

Değerlendirme sırasında belirlenen ana kuvvetli yönler (İletişim, Katılım, Planlama, Gözden geçirme, vb.)

Geliştirilmeye başlanan çalışmalarda EFQM Mükemmellik Modeli'nin referans alınması, Stratejik planda belirlenen performans göstergelerinin manuel olarak toplanmaya başlanması, verilerle ilgili bilgisayar ortamında altyapının oluşturulması ve kurum içindeki iyileştirilecek faaliyetlerin önceliklendirilmesi kuvvetli yönler olarak görülmüştür.

Kuruluşun gelişimi için dikkate alınması gereken ana alanlara odaklanması ( Ör: Yaklaşımların daha yapısal veya sistematik yapılması veya iyileştirmenin sebep ve sonuçları arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmek gibi)

İyileştirme projelerinde ele alınan konular için yapısal ve sistematik yaklaşımların oluşturulması konularında kısıtlı kanıt görülmüştür. İyileştirilecek konuların faaliyet planlarında yer alan bazı çalışmalarla ilgili Ör: Kritik süreçlerin hangi metod ile belirlendiği 2c-3, İyileştirme hedeflerinin takibi ve değerlendirmesi 5b-7'de olduğu gibi kanıt görülemezdir.

Tekrar Mükemmellikte Kararlılık veya Mükemmellikte Yetkinliğe başvurulmasına yönelik tavsiyeler.

Kuruluşun başlattığı çalışmalarını sürdürmesi ve raporda belirtilen eksiklikleri tamamlayarak ele aldığı projeleri 3 ay içinde tamamlaması ve saha ziyaretine hazırlanması tavsiye edilir.

Tanıma başarılı

Tanıma başarısız

**X**

## Bölüm 2- İyileştirme çalışmaları ile ilgili geri bildirim

**İyileştirme Konusu 1: Müşteri tatminine ilişkin kuruluş içi ölçümlerin performans göstergelerinin takibine yönelik bir sistematik yöntem bulunmamaktadır.**

	<b>Yorumlar</b>
<b>Yaklaşım</b>	Kurumda hizmet verdiği halka ilişkin kuruluş içi ölçümlerin performans göstergelerinin toplanmasına ve takibine yönelik faaliyetler planlanmıştır.
<b>Yayımlı</b>	İyileştirme faaliyet planında belirtilen adımlardan halk tatminine ilişkin göstergelerin tespit edilmesi, toplanmasında kısıtlı kanıt, performans takibi ve raporlanması uygulamalarında kanıt görülmemiştir. (6b-3, 4, 5, 6).
<b>Değerlendirme ve Gözden Geçirme</b>	Belirlenen iyileştirme faaliyeti ile ilgili yaklaşım ve yayılımın etkinliğinin değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi konusunda kısıtlı kanıt görülmüştür.
<b>Sonuçlar</b>	Birimlerin performanslarının belli bir sistem yerine, bir kişi tarafından toplanıyor olması yapılandırılmış sağlam temelli bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Kurumun takip ettiği tüm performans göstergeleri içinde hangilerinin hizmet verdiği halka ilişkin olduğunun ayrımı (planda 6b3 ve 6b4’te belirtilen) yapılmamıştır. Performans göstergelerinin hedef değerleri, hedeflere göre takibine yönelik kısıtlı kanıt görülmüştür.
<b>Genel Yorumlar</b>	Kurumun stratejik planında yer alan “Ödül başvurusunda bulunmak” hedefine uygun olarak, kurum içinde tutulan performans göstergelerinden hangilerinin halkla doğrudan ilişkili oldukları ve bunların hedefleri belirlenip, hedeflere göre performanslarını takip etmek için daha etkin sistem geliştirilebilir.

Minimum şartlar sağlandı	
--------------------------	--

Minimum şartlar sağlanamadı	<b>X</b>
-----------------------------	----------

## Bölüm 2- İyileştirme çalışmaları ile ilgili geri bildirim

**İyileştirme Konusu 2: Stratejik planda kritik başarı faktörlerinin tanımlanması işlemi yapılmamıştır.**

	<b>Yorumlar</b>
<b>Yaklaşım</b>	2. iyileştirme projesinde; kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ele alınmış, faaliyet planının 2c-3 basmağında yer alan girdilerden sadece SWOT analizinin kullanıldığı görülmüştür. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi için oluşturulmuş bir metod görülmemiştir.
<b>Yayılım</b>	İyileştirme ile ilgili faaliyet planında yer alan faaliyetlerin henüz uygulanmadığı görülmüştür, Örn: Hedeflerin performanslarının takip edilmesi 2c-10.
<b>Değerlendirme ve Gözden Geçirme</b>	Yaklaşım ve yayılımın etkinliğinin değerlendirilmesi konusunda kanıt görülmemiştir.
<b>Sonuçlar</b>	Performans sisteminin birimlere yayılımı, hedeflerle takibi ve gerçekleştirme oranları konusunda kısıtlı kanıt görülmüştür.
<b>Genel Yorumlar</b>	Benzer kurumlarla kıyaslama yapılarak kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, performansların hedeflerle takibi için uygun sistemler belirlenebilir.

Minimum şartlar sağlandı	
--------------------------	--

Minimum şartlar sağlanamadı	<b>x</b>
-----------------------------	----------

## Bölüm 2- İyileştirme çalışmaları ile ilgili geri bildirim

**İyileştirme Konusu 3: Performans sonuçları ve algılama sonuçlarından elde edilen bilgilerin birlikte değerlendirilerek önceliklerin ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesini sağlayacak bir sistem geliştirilmemiştir.**

	Yorumlar
<b>Yaklaşım</b>	Performans sonuçları ve algılama sonuçlarından elde edilen bilgilerin birlikte değerlendirilerek önceliklendirme sistemi ve hedef belirlenmesi konusunda “sistem geliştirilmesi” için faaliyet adımları planlanmıştır. Faaliyet adımları içinde yer alan öncelik belirleme ve “ <b>hedef belirleme sistemi</b> ” konusunda kısıtlı kanıt mevcuttur.
<b>Yayılm</b>	Önceliklendirilecek iyileşme konularının performans sonuçlarından, algılama ölçümlerinden ve Swot’tan alınması planlanmış olmasına rağmen performans sonuçlarından iyileştirme konusu alınmamıştır, 11 alandan 7’si için eylem planı hazırlanmıştır. Faaliyet planında yer alan 5b – 6, 7 adımları; İyileştirme hedeflerinin takibi ve değerlendirilmesi konusunda bir faaliyet görülmemiştir.
<b>Değerlendirme ve Gözden Geçirme</b>	Planlanan faaliyetin etkinliğinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi konusunda kısıtlı kanıt görülmüştür.
<b>Sonuçlar</b>	İyileştirme faaliyetleri içinde performans sonuçlarından alınan bir konu görülmemektedir. Öngörülen çalışma ile ilgili 11 iyileştirme faaliyetinin sorumluları, eylem planları, hedefleri ve çalışmaların takibi ile ilgili sonuç görülmemiştir.
<b>Genel Yorumlar</b>	İyileştirilecek konular ile ilgili hedefler, sorumluları, bitiş tarihleri belirlenebilir ve kurum içindeki bütün iyileştirme çalışmalarını takip edecek genel bir sistem oluşturulabilir.

Minimum şartlar sağlandı	
--------------------------	--

Minimum şartlar sağlanamadı	x
-----------------------------	---

## Ek-3 GİRDİ KRİTERLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

### LİDERLİK

NB'de lider; Başkan, Başkan Yardımcıları, Bölüm Müdürleri ve Proje Ekip Liderleridir.

1a) Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

1999 yerel seçimlerden sonra "bürokrat odaklı" sistemden "vatandaş odaklı sisteme geçiş" için uluslar arası yönetim sistem modeli olan ISO 9001 KYS kurma çalışmaları Başkanımız liderliğinde Yönetim Ekibi ile başlamıştır. Vatandaş odaklı yönetim sistemini hedef alan Belediye kültürünü oluşturmak için, Mart 2000'de yayınlanan taahhütname; çalışmalarımıza resmiyet kazandırmıştır.2000 yılında yeniden yapılanmaya esas teşkil edecek dış-iç çevre analizi yapılarak Nilüfer' in mevcut durumunu saptamak ve vizyonunu (hedefini) belirlemek üzere gerekli çalışmalar başlatılmıştır. Toplantılar, Belediye dışında bir mekânda üst orta düzey yöneticilerimizin katılımı ile beyin fırtınası yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Yaklaşık 4 ay süren toplantı ve görüşmelerimiz sonucunda belediye kültürünü oluşturan değerlerimizi, misyonumuzu (görevlerimizi) ve vizyonumuzu (ana hedefimizi) belirledik.

### DEĞERLERİMİZ

Önce insan, dürüstlük, şeffaflık, katılımcılık, doğaya saygı, sürekli iyileştirme, işi ilk seferde doğru yapmak, kişisel sorumluluk üstlenmek, toplumsal sorumluluk üstlenmek ve hukuka saygı.

### GÖREVİMİZ (MİSYONUMUZ)

"Nilüfer halkına, çağdaş yaşam standartlarına uygun, zamanında ve güvenilir hizmet sunmak"

### ANA HEDEFİMİZ (VİZYONUMUZ)

"Hizmet anlayışı ve sunumu ile örnek bir BELEDİYE olmak"

Toplantılar sonucunda bir Yerel yönetim olan Nilüfer Belediyesi'nin güçlü, zayıf yönleri, tehditleri, fırsatlarının belirlenmesi amacı ile SWOT Analizi yapılmış, (bkz.Kriter 2c-Şekil 6.2.c-7) ve çıkan sonuçlar değerlendirilerek vizyonumuza ulaşmak için 3 yıllık ana stratejilerimiz belirlenmiştir. (bkz.Kriter 2c- Şekil 6.2.c-9)

NB'nin vizyon, misyon, değerleri ve stratejileri yıl sonunda yapılan YGG toplantılarında gözden geçirilmekte ve yasalar ölçeğinde ilçenin gelişen ve değişen ihtiyaçları göz önüne alınarak iyileştirilmektedir. Üst düzey liderlerimizin etkin görev aldığı bu toplantılar sonucunda NB' nin vizyonu-misyonu ve stratejileri bir defa değiştirilmiş ve 2004 yılındaki SP çalışmalarımızda güncellenerek son şeklini almıştır. (bkz.Kriter 2c-Şekil 6.2.c-8) Yapılan değişiklikler paydaşlarımızla çeşitli ortamlarda liderlerimiz tarafından paylaşılmaktadır, (bkz. Kriter 2d)

NB' nin hedefleri - stratejileri - yıllık projeleri ve iş planlarının oluşturulmasında ve gözden geçirilmesinde bölüm müdürlerimiz ve bağlı çalışanları son derece önemli rol almaktadırlar. Belediye bütçesine esas teşkil eden projelerin ve hedeflerin tespiti bölüm müdürleri ve bağlı oldukları Başkan yardımcıları ile koordineli hazırlanmakta olup işin gerçekleştirilmesinde ve sahiplenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Belediye hedeflerinin, stratejilerinin ve değerlerinin paylaşıldığı ve duyurulduğu toplantılar Şekil 6.1.a-4'te verilmiştir. 3 ayda bir yapılan YGG toplantılarında değerlerimiz irdelenmekte, gözden geçirilmekte ve algılama eksikliklerini gidermek için bilgilendirmeler yapılmaktadır. Kalite Politikamız (değerlerimiz-hedefimiz-görevimiz) ile ilgili yaklaşım ve yayılımın etkinliği her yıl yapılmakta olan ÇMA ile düzenli olarak ölçülmektedir. Sonuçlar değerlendirilerek önceliklendirilmekte ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. (bkz.Kriter 7a)

Bölüm liderlerimiz yıl sonunda üst yöneticileri tarafından gözlemlenmekte ve yıl sonunda değerlendirilmektedir. Ayrıca ÇMA da yöneticilik ve liderlikleri ile algılamalar ölçülmekte sonuçlarına göre ve mevcut ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre yetkinliklerin artırılması amacı ile çeşitli eğitim ve kongrelere katılımları sağlanmaktadır.

Yılda bir kez tüm çalışanlara yapılan ÇMA ile, liderlerimizin, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme, özendirme, birlikte çalışma, çalışanları motive etme ve desteklemeleri, bilgi birikimlerini paylaşmaları vb.

konularda yetki/ sorumluluk ve özenleri, ankete verilen cevaplar dikkate alınarak ölçülmektedir. (bkz.Kriter 7a-Şekil 5.4.2-15, Şekil 5.4.2-6)

2004 yılında PDS geniş kapsamlı revize edilmiş ve iyileştirilmiştir. Bu kapsamda bölüm yöneticilerimiz, başkan yardımcılarımız ve başkanımız, yöneticilerimiz için yapılan DBA ile tüm liderlik vasıflarıyla ilgili bir üst yöneticisi tarafından gözden geçirilmekte ve gerektiğinde iyileşme planları hazırlanmaktadır.

ÇMA ve PDS sonuçları gözden geçirilerek liderlerimizin etkinliğinin artırılması ve gelecekteki kariyer ve liderlik gereksinimlerinin belirlenmesi yönünde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Gereksinimlerin tespiti, yerel/ ulusal ve Avrupa'daki gelişmelerin takip edilmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınarak ortaya çıkarılmaktadır, ihtiyaçlara göre verdiğimiz hizmetlerin iyileştirilmesi ve kapsamının genişletilmesi yönünde yöneticiler alınmakta veya geliştirilmektedir.

Örneğin; VMA sonuçlarından ulaşım ile ilgili paydaş memnuniyetsizliği sonucunda, yasalar gereği BBB sorumluluğunda olan bu konunun çözümlenmesi amacı ile 2004 yılında konu ile ilgili uzman, NB bünyesine dahil edilerek, VMA, ÇMA sonuçlarında çevre kirliliği ve çevre yönetimi konusunda çıkan memnuniyetsizliği gidermek amacı ile Çevre Bürosu oluşturulmuş, Kimya mühendisi NB' ye dahil edilerek Çevre Bürosu oluşturulmuş ve büro sorumluluğuna getirilmiştir.



Toplantı	Periyot	Kapsam	Lider	Katılımcılar
Meclis T.	Ayda 1	N8 Faaliyet Raporu, Bütçe Gerçekleşme, Ekonomik/Siyasal Konular	Meclis Başkanı	Melis Üyeleri Tüm Paydaşlar
YKT.	3 Haftada 1	Belediye Faaliyetleri	Belediye Başkanı	YK
YGGT.	3 Haftada 1	Yönetim Sistemlerinin, iç ve dış sonuçlarının uygunsuzlukların giderilmesi ile ilgili çalışmaların gözden geçirilmesi ile ilgili toplantılar	Yönetim Temsilcisi	YK
Müdürlük T.	Ayda 1	Müdürlük Personeli	Bölüm Müdürü	Bölüm Çalışmaları
Özel Gündemli T.	Hafta İçi Sürekli	Haftalık iş programı dahilinde yer alan etkinlikler ile ilgili toplantılar	Başkan / Başkan Yrd.	İlgili Çalışanlar
Bütçe Komisyonu T.	Ayda 1	Aylık (finansal girdi ve harcamaların dağılımı ve bütçeye uygunluğu)	Bütçe Komisyonu Başkanı	Gelir Md. Hesap İş, Md APK Md. PEM
Tasarım Ekibi Toplantıları	Tasarım Planına Göre	Tasarım girdilerin tespiti, doğrultusundaki çalışmaları gözden geçirme ve proje kontrol	Başkan Yardımcısı	İlgili Tasarım Ekibi
Süreç Yönetim T.	3 Haftada 1 Yılda 1	Süreç Performans Değ. Yeni Süreçler Süreç Vizyonu	Yönetim Temsilcisi	Proje Ekibi Üyeleri
İş Sağlığı Güvenliği Kurulu T.	Ayda 1	İş Sağlığı ve Güvenliği kapsamına giren konular	Kurul Başkanı	Komisyon Üyeleri

Şekil 6.1.a-4 Paylaşım Toplantıları

Liderlerimiz 1999 yılından beri kurumsal değişim ihtiyacının yönetilmesi sürecinde yönetim sistemlerinin oluşturulması ve yıllık iş hedeflerinin belirlenmesinde aktif olarak yer almaktadırlar. Liderlerimiz bireysel veya ekip çalışmalarına katılarak çalışanlarımıza örnek olmaktadır. Örneğin; SP Proje Ekibi (8 lider), Süreç Yönetim Ekibi (2 lider), Özdeğerlendirme Raporu Hazırlama Ekibi (6 lider), Deneyim Paylaşım Toplantısı Organizasyon Ekibi (7 lider) vb. projelerde başkan yardımcılarımız ve bölüm yöneticilerimiz görev alarak tüm çalışanlarımıza örnek olmuşlardır. Ayrıca, kalite iyileştirme ekiplerinde de müdürlerimiz görev alarak örnek olmaya devam etmişlerdir. Bugüne kadar kurulan ekip sayıları / liderleri ve ekte yer alan çalışan sayıları Şekil 3c-5' de görülmektedir.

Çalışanlarımızın katılımını sağlayan sistemlerin etkinliğinin ölçümü ve liderlerimizin bu konudaki etkinliği ÇMA aracılığı ile ölçülmekte olup 2005 sonucu %70,07 olarak belirlenmiştir.(bkz.Kriter7a-Şekil 5.4.2-10)

Çalışanlarımızın süreçlerini yönetebilmeleri ve hedeflerini zamanında ve etkin yerine getirebilmeleri amacı İle belediyeye girmelerinden veya bölüm değiştirmelerinden itibaren planlı olarak mesleki ve İş sorumluluklarını geliştirebilmeleri amacı ile eğitimler almaları, kongre-konferans ve seminerlere katılımları sağlanmaktadır.

NB' de öğrenme süreci, eğitim prosedürümüz kapsamında işe yeni başlayanlara verilen Oryantasyon Eğitimi ile başlamaktadır. Bu kapsamda PEM tarafından Belediye genel organizasyon yapısı hakkında verilen eğitimleri KYB sorumlusu tarafından KYS ile ilgili verilen eğitimler takip etmektedir. 2005 yılı içinde başlattığımız İSG çalışmalarından dolayı Oryantasyon eğitimi talimatı revize edilerek İSG uygulamaları da, eğitim kapsamında verilmektedir. Ayrıca liderlerimiz tarafından da sorumlu olduğu bölüm faaliyetleri hakkında bilgi verilmektedir.

İşe yeni başlayanlara bu eğitimleri de içeren geniş kapsamlı bir belediye tanıtım ve çalışma doküman klasörü verilmektedir. Çalışanlara belediye içinde ve dışında aldırılan eğitimler Kriter 7b-Şekil 7.2.b-7' de görülmektedir.

Başkan Yrd. ve Bölüm Müdürlerinin aldıkları eğitim adetleri ve saatleri Şekil 6.1.a-5' de verilmiştir.

	YIL	2002	2003	2004	2005	Toplam
BAŞKAN YARDIMCILARI	Alınan Eğitim Adedi	20	19	12	19	70
	Toplam Eğitim Saati	118	415	66	118	717
	Eğitim Saat Ortalaması	39	138	22	30	57
BÖLÜM MÜDÜRLERİ	Alınan Eğitim Adedi	124	101	112	112	449
	Toplam Eğitim Saati	692	1313	794	1057	3856
	Eğitim Saat Ortalaması	31	62	36	50	45

Şekil 6.1.a-5 Başkan Yrd. ve Bölüm Müdürlerinin Aldıkları Eğitim Adetleri ve Saatleri

Liderlerimizin belediye içinde paylaşarak, bilgi birikimlerinin yayılımını sağladığı eğitimlere ayırdıkları zaman Şekil 6.1.a-6'da görülmektedir.

YIL	2002	2003	2004	2005
EĞİTİM VEREN LİDER SAYISI	3	8	4	5
EĞİTİM VERİLEN PERSONEL SAYISI	161	92	91	65
EĞİTİM SAATİ	348	266	341	244

Şekil 6.1.a-6 Liderlerin eğitimlere ayırdıkları zaman

Bölüm Müdürleri aldıkları eğitimlerle, bilgi birikimlerini güçlendirirken sahip oldukları süreçlerin performanslarının kriterlerini belirlemek ve performansını takip etmekle de sorumlu tutulmuştur. **(bkz.Kriter 5a)**

Çalışanlarımızın yetkilendirilmeleri konusundaki algılamaları ÇMA ile ölçülmektedir. **(bkz.Kriter 7a)**

3 ayda bir yaptığımız YGG toplantılarında organizasyon yapımız gözden geçirilmektedir. Belediyede yasal zorunluluk ve yeniden yapılanma gereği yeni büromüdürlük ihtiyaçları doğrultusunda organizasyon yapımız geliştirilerek yeni bölümler ilave edilmiştir. **(bkz.Kriter1b)**

Örneğin; 2002 yılında Hesap işleri Müdürlüğü'ne bağlı Satmalıma ve Gelir ayrılarak, bürolar Müdürlük haline getirilmiştir. Planlama Müdürlüğü oluşturulmuş ve var olan APK Müdürlüğü tamamen yeniden yapılandırılmıştır. Müdürlüklere bağlı, Bilgi Edinme, Ar-Ge, HM, İletişim Noktaları vb. büro oluşturularak ihtiyaçlar karşılanmaya çalışılmıştır.

Genel organizasyon yapısının yanı sıra oluşturulan Kalite Yönetimi yapılanmamız ile iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri yapılmaktadır. **(bkz.Kriter 3c)**

Çalışanların yaratıcılığı ve yenilikçi yaklaşımlarını ortaya çıkarmak amacı ile öğrenme faaliyetleri özendirilmekte ve çalışanların katılımı sağlanmaktadır. İyileşmeye veya değişime yol açabilecek bilgi ve verilerin elde edilmesini sağlayacak öğrenme faaliyetlerimizi desteklemek amacı ile her yıl bütçemizden kaynak ayrılmaktadır. **(bkz. Kriter 7b)**

Yaratıcılık ve yenilik yaklaşımına temel oluşturan öğrenme faaliyetlerimiz Şekil 6.1.a-7' de sunulmuştur.

Öğrenme Faaliyetleri	Başlangıç Yılı/Periyot
Yurt içi yurtdışı eğitimler/geziler/seminerler	1999-Sürekli
En iyi örnek belediyelerden inceleme ve adaptasyon	2000-Sürekli
İSO 9001 KYS kurulması	2000
NB kalite politikasını (misyon -vizyon ve değerini) oluşturma	2000
SVVOT analizi	2000-2004
İnternet ve internet kullanımı	2001-Sürekli
Müdürlük içinde toplantılar-belediye yayınları-iletişim bültenleri	2000-Sürekli
Süreç yönetim çalışmaları	2000-Sürekli
Öneri ve proje ekip çalışmaları	2000-Sürekli
Özdeğerlendirme ve Ulusal Kalite Ödülü adaylığı	2002-2005
Avrupa Yerel ve Bölgesel Kamu Ödülü adaylığı	2004
ISO 9001:2000 Belge yenileme çalışmaları	2005
Elektronik Türkiye Ödülü adaylığı	2005
İSG sistemi kurma çalışmaları	2005
Tarihi Kentler Birliği üyeliği	2005
Sağlıklı Kentler Birliği üyeliği	2005
Sağlıklı Kentler Proje Ofisinin kurulması ve kent sağlık planının hazırlanması	2006

Şekil 6.1.a- 7 Öğrenme Faaliyetleri

Ulusal ve Uluslararası Kalite Ödülü alan kuruluşların örnek sistemlerinin incelenerek belediye sistemlerine adaptasyonu ve kıyaslama çalışmaları da öğrenme faaliyetlerimizde önem taşımaktadır.

Örneğin; UKÖ / AKÖ almış Bosch ve Borçelik firma ziyaretleri sonucunda öneri sistemimiz iyileştirilmiştir. İç ve dış iletişim araçlarımızda sürekli iyileştirme ve geliştirme yapılmaktadır. Network ve Outlook Sistemimiz, internet bağlantısı ile iletişim hızımız artmış ve ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmeler konusunda öğrenme imkânı yaratılmıştır. Çalışanlara sağlanan internet bağlantısı Kriter 9b-Şekil 5.4.4.b-4' de verilmiştir.

KYS iç denetimlerimiz, çalışanlarımıza öğrenme olanağı sağlayan en önemli araçlarımızdan biridir. Çalışanlarımız kuruluş iç ve dış denetimlerinde görev almakta ve edindikleri tecrübeleri belediyemize yansıtmaktadırlar.

Örneğin; çalışanlarımızdan 22 kişi Kuruluş içi ISO 9001 KYS Denetçisi, 2 kişi Kuruluş içi ISO 14001 ÇYS Denetçisi, 10 kişi OHSAS 18001 denetçisi ve 1 kişi Türkiye Kal-Der Kalite Ödülü Değerlendiricisi olarak görev yapmaktadır.

Öğrenme faaliyetleri ve çalışanlara başarıma fırsatı tanınması konusunda yaklaşım ve yayılımın etkinliği ÇMA aracılığı ile ölçülmekte ve iyileştirme çalışmalarında kullanılmaktadır. (bkz.Kriter7a-Şekil7a-6)

Stratejik seviyede hedefimiz odaklı ana stratejilerimiz, SWOT analizi yapılarak belirlenmekte ve yıllık bütçe ve iş planlarımıza alınmaktadır. Hizmet sunumu süreçlerinde, operasyonel seviyede iyileştirmelerimizin öncelikleri 3 haftada bir yapılan YK toplantısında görüşülmekte, sorunlar beyin fırtınası yöntemi kullanılarak önceliklendirilmektedir.

Örneğin; 2003 UKÖ Geri Besleme Raporunda Toplumsal odaklı çalışmalarımızla ilgili iyileştirilmesi gereken konuları 2004 bütçesine alarak 2003 yılı sonunda kurulan Yerel Gündem 21 'in güçlendirilmesi için harcanmıştır. Ayrıca, çalışanlarla ilgili yemek kalitesi memnuniyetsizliğini iyileştirmek için yemek yardımı (yemek kuponu) olarak verilmesi projesi 2004 yılında, sosyal ve ekonomik hakların geliştirilmesi ve toplu sözleşme imzalanması projesi de 2005 Aralıkta hayata geçirilmiştir. ÇMA algılama sonucunda yemek kalitesi Kriter 7a-Şekil 5.4.2-24' de verilmiş olup, iyileştirilme uygulamamızdan sonra %35.81 den % 72.16 ya yükseltilmiştir.

Belediyede birlikte çalışmayı özendirmek için, tüm çalışanlarımızın vizyon odaklı çalışması sağlanmıştır. NB' nin ana stratejileri tüm çalışanların katılımları ile oluşturulmakta, yıllık hedefler ve iş planları bu ana stratejilere bağlantılı olarak belirlenmektedir.

Liderlerimizin ekip faaliyetlerinde yer almaları ve çalışanların katılımlarını sağlanmaları, birlikte çalışmayı özendiren bir yaklaşımımızdır. Birlikte çalışmanın özendirilmesinde, çalışanların birbirine yakınlaşması ve motivasyonun artırılması için Başkan, Başkan Yardımcısı, Müdürlerin ve Meclis Üyelerinin katılımı ile gerçekleştirilen çeşitli kutlamalara ilişkin veriler Şekil 6.1.a-8' de verilmiştir.

<b>Ödül / Kutlama Törenleri</b>	<b>Başlangıç Yılı/Periyot</b>
Doğum günü Kutlamaları	1999-Sürekli
Evlilik Yıldönümü Kutlamaları	1999-Sürekli
Bayram/Yılbaşı Kutlamaları	1999-Sürekli
Özel Gün Kutlamaları (DKG, sevgililer Günü)	1999-Sürekli
Belediye Kuruluş Yıldönümü Kutlamaları	1989-Yılda Bir
Belgelendirme Başarı Kutlamaları (ISO 9001, e-TR, Mükemmellikte Yetkinlik, Avrupa Jüri özel Ödülü v.b.)	2002- Sürekli
Emekliye Ayrılanlar İçin Kutlama	1989-Sürekli
Cenaze Tazieleri	1999-Sürekli
İftar Yemekleri	1999-Yılda Bir
Yeni Doğan Kutlamaları	1999-Sürekli
Diğer Organizasyonlar	1999-Sürekli
Hedef Performansına Göre Kutlamalar (Temizlik, Veteriner, Gelir Müdürlüğü)	2002-Her Yıl

### Şekil 6.1.a-8 Ödül/Kutlama Törenleri

1b) Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol oynar.

İlçede yaşayan vatandaşlarımıza doğumdan-ölüme hizmet götürme zorunluluğumuz, çok geniş kapsamlı hizmet vermemizi gerektirmektedir. Kalite organizasyonumuz ile, kanundan gelen organizasyon yapımız bütünleştirilerek tüm paydaşları kapsayan hizmet anlayışımız gelişmiştir.

TKY uygulamalarının 1999 yılında başlaması ile Yönetim Ekibi tarafından yapılan gözden geçirme sonrasında kanundan gelen organizasyon yapımız revize edilerek geliştirilmiştir. Kalite Yönetim Bürosu, Ar-Ge Bürosu, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü, Yerel Gündem 21, İnsan Kaynakları Bürosu, Bilgi Edinme Bürosu v.b. birimler İlave edilerek çeşitli revizyonlara tabi tutulmuş ve 2005 yılında 5.revizyonu ile Organizasyon Şeması bugünkü yapısını almıştır.

Süreçlerimiz, KYS kapsamında 2000 yılında tanımlanmaya başlanmış, GYS yönetmelikleri, iş akış şemaları, talimatlar, prosedürler hazırlanarak süreç sorumluları belirlenmiştir. (bkz.Kriter 5a) Süreçler, YGG ve bölüm toplantılarında gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir. Süreç Yönetim Sistemimiz, Süreç Yönetim Ekibi tarafından yılda bir kez gözden geçirilerek güncellenmektedir. Süreç performans göstergeleri süreç haritalarında tanımlanan periyotta incelenmektedir.

Süreç Yönetim Sistemimiz, 2005 yılı stratejik hedeflerimiz arasında da yer alan, TS-18001 İSG Sistemi kurulması çalışmaları ile bütünleştirme çalışmaları

devam etmektedir. İSG uzmanı ve liderlerimizin katılımı ile devam eden çalışmamızın 2006 yılında belgelendirilmesi planlanmıştır.

Belediyede politika ve stratejilerin oluşturulması, gözden geçirilmesi, güncellenmesi ve yayılımı 2000 yılından 2004 yılına kadar YGG prosedürü iç iletişim talimatı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında kanunla gelen SP yapma zorunluluğumuz gereği, SP Süreci ve Bütçe Süreci oluşturularak bu kapsamda revize edilmiştir. Gözden geçirme toplantılarımız liderlerimizin katkı ve katılımı ile gerçekleştirilmektedir. (bkz.Kriter 5a-Şekil 5a-3)

NB politikasını, vizyonunu, stratejik hedeflerini, SP Sürecinde de tanımlandığı şekilde İç ve dış iletişim araçlarını kullanarak paydaşlara duyurmaktadır(bkz. Kriter 2d-Şekil 6.1.a-4). Liderlerimiz çalışanlarla iş Belediye kazanımları, ödülleri, bilgi ve duygu paylaşımlarında bulunarak Nilüfer aile kültürünün yerleşmesinde öncülük ederler. Başkanımız Mustafa BOZBEY iki yıldır her çalışma haftası başında tüm Belediye çalışanlarına iyi haftalar mesajı vererek motive eder ve aynı zamanda çeşitli duygu ve düşüncelerini paylaşır.

Örneğin; e-tr ödülü sonrasında yazdığı mail moral, motivasyon, takdir ve duygu dolu bir liderlik örneği içermektedir.

"Sevgili çalışma arkadaşlarım, geçtiğimiz hafta 1 Aralıkta Ankara'da sizlerin 1999 yılından itibaren Nilüferlilerin ve mesai arkadaşlarımızın hayatını kolaylaştırmak için uygulamaya başladığımız elektronik belediyeciliğe içinizde hissederek sahip çıkmanızın ve teknolojiyi etkin kullanmanızın mükâfatını aldık. Yani Nilüfer Belediyesi yine Yerel Yönetimler kategorisinde almış olduğu "e 777"- (elektronik Türkiye) BÜYÜK ÖDÜL'ü ile Türkiye'nin en önünde olduğunu kanıtladı. Zaten bizler tüm uygulamalarımız ile (eksiklerimize rağmen) Türkiye'nin çok önünde olduğumuzu biliyoruz ama bu bize yetmemeli, biz daha mükemmeli yakalamak zorundayız. Biz kendimiz ile yarışmalıyız, daha iyisin nasıl yaparız diye çok daha fazla çaba harcamalıyız. Sizlerde bu güç, bu enerji mevcut. Sizler her zaman daha iyisini yapacak kapasiteye sahipsiniz. Bu ödül ile birlikte sorumluluğumuz daha da artmış oldu. Ülkemizdeki belediyelerin ve resmi kurumların gözleri hep bizim üzerimizde olacak. Çünkü konuştuğumuz tüm belediyeler ve resmi kurum (devlet) yöneticileri sürekli bizi takip ettiklerini söylüyorlar. Bu da bizim sorumluluğumuzun ne denli önemli olduğunu ortaya koyuyor. Sizlerinde her zaman bu sorumlulukla hareket edeceğinize inancım tamdır.

Aldığımız bu ödül ile ilgili katkı sağlayan emeğini esirgemeyen en iyisini biz yaparız düşüncesi ile hareket eden tüm arkadaşlarıma, Bilgi İşlem Müdürlüğü personeline ve özellikle Bilgi İşlem Müdürü Hakan Arık'a, Bilgi İşlem Büro Sorumlusu Kemal Çınar'a yürekten teşekkür ederim. Evet sevgili çalışma arkadaşlarım, bir Kızılderili atasözü var "Sevginin olduğu yerde imkansız yoktur." der, sevginizin hiçbir zaman içinizden eksik olmaması dileğimle, sağlıklı, mutlu ve başarılı bir hafta diliyorum. Mustafa BOZBEY"

Yine başka bir hafta başı yazdığı elektronik postada Türkiye'de örnek ve lider olma vizyonumuz doğrultusunda ne yapmamız gerektiğinin mesajını görmekteyiz; "Sevgili çalışma arkadaşım, yeni yılın ilk hafta başındayız. Bugünden İtibaren yeni yılın ilk hizmetlerini vermeye başladık Sizlerle birlikte 2.dönemin 21 aylık süresini de Nilüferlilere en güzel hizmetleri sunarak geçirdik. Bu süre içinde de Türkiye'de sesimizi en iyi şekilde duyurduk. Yani Türkiye'nin en iyi Belediyesi konumunu koruduk. Ancak bu konumumuzu daha yukarılara taşımak hepimizin sorumluluğu olduğunu hiçbir zaman unutmamamız gerekiyor. Çünkü tüm Belediyeler bizi takip ederek ne yaptığımızı ve nereye gittiğimizi merak ederler. ÇÜNKÜ, SİZLERE GÜVENİYORUM. NASIL Kİ BU BELEDİYEYİ BU DURUMA GETİRDİNİZ, AYNI DÜŞÜNCE İLE DAHA DA YÜKSEĞE ÇIKARABİLİRSİNİZ Bu inanç ve azim sizlerde var. Bu yılın sonunda yapacağımız değerlendirmelerde göreceğiz ki bunu başarmışız. Sizlere kolay gelsin. İyi yıllar ve iyi haftalar dileğimle... Mustafa BOZBEY"

Deneyim Paylaşım toplantı ardından paylaştığı duyguları ise; "Sevgili çalışma arkadaşım, bu hafta 24-25 Kasım tarihlerinde, sizlerle birlikte yaklaşık 80 aydır Nilüferlilerin bu kentte yaşamaktan keyif almaları için ürettiğimiz ve uyguladığımız Türkiye'ye örnek projelerimiz ile ilgili deneyimlerimizi paylaşacağımız toplantıyı yapıyoruz. Yani sizlerin inanarak yaptığınız örnek uygulamaları gelecek olan belediyelere anlatacağız. Aynı anlayışımızın bundan böyle de devam edeceği inancı ile iyi hafta diliyorum.

Belediyede etkin yönetim, yönetmeliklerle de tanımlanmıştır. Hizmet talebinden, değerlendirilmesine, talebin gerçekleştirilmesine kadar tüm adımlar ve sorumluları iş prosedürlerimizde belirlenmiştir. Belediyede yıllık stratejik hedefler ve bütçe, bütçe sürecine göre yönetilmekte ve kesinleşen bütçe ve faaliyet planımız tüm bölümlere dağıtılarak yaygınlaştırılmaktadır. 1 yıllık faaliyetler Yıllık Çalışma



Raporu sürecine göre kitapçık şeklinde hazırlanarak tüm Meclis üyelerine ve YK' ya sunulmaktadır. Belediye hizmetlerimiz ile ilgili performans göstergelerinin gözden geçirme yöntemi ve periyodu Şekil 6.2.b-1' de gösterilmiştir.

Yaklaşımlarımız 2003 yılından beri 2 yılda bir tüm bölümlerden çalışanların katılımı ile Mükemmellik Modeli doğrultusunda, özdeğerlendirme yapılarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.

2002 yılında Başkanımız tarafından NB' nin Ulusal Kalite Ödülü hareketine katılması kararı alınmış ve Özdeğerlendirme Süreci başlatılmıştır.

Özdeğerlendirme eğitimi alan 2 lider, (Başkan Yardımcısı, APK Müdürü) eğitimi tüm çalışanlara yaygınlaştırılmış ve Özdeğerlendirme tüm çalışanlarla yapılmıştır.

2003 yılında UKÖ sürecinde "**Mükemmellikte Yetkinlik**", 2004 yılında Avrupa' da Yerel ve Bölgesel Jüri Ödülü sonuçlarında, NB' ye verilen Geri Bildirim Raporları iyileştirme çalışmalarında esas olarak alınmıştır.

Örneğin; Jüri Özel Ödülü, Geri Bildirim Raporundan sonra, Web sitesi üzerinde verilen hizmetlerde iyileştirme yapılarak 2005 yılında **e-Türkiye ödülü** alınmıştır. Eğitim prosedürümüz kapsamında çalışanlarımıza planlı olarak her yıl öğrenme olanakları yaratılmaktadır. 2005 yılı kişi başına düşen eğitim saat ortalaması(bkz. Kriter 7b-Şekil 7.2.b-8' de verilmiştir, (kişi/saat)

Mevcut sistemin KYS kapsamında iyileştirilmesi ve geliştirilmesi süreç sahiplere verilmiş olup, bölüm/süreç sorumluları yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini katarak ve kıyaslama yaparak sistemlerinde iyileştirme sağlamaktadırlar (bkz.Kriter 3c).

1c) Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütür.

Müşterilerimizin, tedarikçilerimizin, muhtarlarımızın, işbirliği yapılan kuruluşlarımızın ve toplumun gereksinim ve beklentileri Kriter 2a-Şekil 6.2.a-2' de tanımlanan yöntemlerle tespit edilmekte, yıllık iş programına ve bütçede önceliklendirme yapılarak yer verilmektedir.

Temel ve stratejik işbirlikçilerimiz Kriter 4a-Şekil 4a-1'de tanımlanmıştır. Yıllık hedeflerimizi gerçekleştirebilmek için işbirlikleri kurulmakta ve bu doğrultuda faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Liderlerimiz proje bazlı işbirlikleri içinde görev alarak, işbirliklerinin yürütülmesi ve hedeflere ulaşılması doğrultusunda sorumluluk üstlenmektedir.

Örneğin; Ataevler Dört Mevsim Parkı'nın yapılması, Üçevler Spor Tesisi projelerinin elde edilmesi, Ramazan Çadırı etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, KOBİ'ler için iş Edindirme Bürolarının oluşturulması, Deneyim Paylaşım Toplantısının gerçekleştirilmesi v.b.

Vatandaşlara, tedarikçilere, çalışanlara, Nilüfer'e Bursa'ya daha kapsamlı hizmet verebilmek amacıyla, konularında uzmanlaşmış kurum ve kuruluşlar, STK'lar kardeş belediyelerle işbirlikleri yapılmakta bazı kurumlara NB olarak üyeliklerimiz Şekil 1ç-f de sunulmuştur. Ayrıca liderlerimiz çeşitli meslek odaları ve STK' larda aktif olarak görev almaktadırlar. Örneğin; NB Başkanı İMO, Bursaspor, Bursa Gazeteciler Derneği, Nilüfer Belediyespor, Lozan Mubahitleri Vakfı, Arsiad vb. Çevre Bürosu Srm; TMMOB Kimya Müh. Odası Ynt. Krl. Başkanı, Bşk. Yrd. ; Mülkiyeliler Birliği Ynt. Krl. Üyesi, Yönetim temsilcimiz; Kalder Ynt Krl. üyesi, Gelir Müd. ;Nilüfer Tüketici Hakem Heyeti üyeliği gibi.

Belediyemiz ayrıca, yurtdışındaki bazı belediyelerle "**Kardeş Şehir Belediyesi**" protokolü imzalayarak hizmetlerimizin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Pernik(Bulgaristan), Ardino (Bulgaristan), Nikolayev (Ukrayna), Nijaru (Uganda), Angren (Özbekistan), Braila (Romanya), Nizami (Azarbeycan). işbirliği içinde olduğumuz kuruluşlarla karşılıklı katma değer yaratmak amacıyla ortak iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Liderlerimizin öncülüğünde başlatılan ortak iyileştirme çalışmalarından örnekler, aşağıda verilmiştir.

İnşaat Mühendisleri Odası ile yapılan protokol neticesinde pilot bölgelerde deprem analizinin yapılması. Sosyal sorumluluk bilinci ile Nilüferin vizyonunun belirlenmesi ve bu doğrultuda projelerin hayata geçirilmesi için oluşturulan Kent Sağlık Planı faaliyetleri, 2005 yılında başlatılmıştır. Sağlıklı Kentler Birliği Üyeliğimiz ile resmen start alan bu çalışma, ilçedeki ve ildeki tüm resmi kuruluşların ve STK temsilcilerinin katılımı ile oluşturulmuştur. Nilüfer Sağlık Platformunda toplam 131 paydaş bulunmaktadır. NB, İl Sağlık Müdürlüğü, il Çevre Müdürlüğü,

TİK ve U.Ü. üst düzey temsilcilerinden oluşan Yürütme Kurulu projeyi başarıyla yürütmektedir.

NB, tüm paydaşlarını katılım ve işe sağladığı katkıdan dolayı takdir/teşekkür etmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi de bir yönetim prensibi olarak belirlemiştir. Çalışanların katılımı ve sağladıkları katma değerden dolayı ödüllendirilmesi kriterlerini, prosedürle belirleyerek sistemli hale getirmiştir. (bkz.Kriter 3e)

İşbirlikleri çerçevesinde ilçeye ve NB'ye başarılı çalışmalarla katkıda bulunan tedarikçiler, STK'lar, kurumlar v.b. Belediye Başkanı tarafından plaket/teşekkür belgesi ile onurlandırmaktadır.

Örneğin; Bursa Valisine, Nilüfer Eski Kaymakamına, Halk Sağlığı Proje Koordinatörüne, CMS Organizasyon Şirketine, Park hibesinde bulunan şahıslara teşekkür plaketi verilmiştir. Sağladıkları katkı ve işbirliklerinden dolayı paydaşlarımıza 2002 yıldan beri 574 adet teşekkür plaketi verilmiştir.

2000 yılından beri ilçede en güzel bahçe yarışması düzenlenmekte çevre duyarlılığı plaket/maddi olarak ödüllendirilmektedir.

Okullar arasında yürütülen en güzel şiir yarışmasında çocuklar ödüllendirilmektedir, ilçedeki tüm ilkokul 1.sınıf öğrencilerine (sağlıklı beslenmeyi öğretmek ve sütün besin değerini anlatabilmek için) bir kutu süt verilerek teşvik ve destek sağlanmaktadır.

2006 yılında ilköğretim S.sınıf ve 11.sınıf öğrencilerine "**haydi bisikletini kazan**" projesi, geliştirilerek ödüllendirme yapılacaktır. Liderlerimiz TKY ve mesleki konularda deneyim ve birikimlerini Belediye dışında da paylaşmakta ve çeşitli seminer, konferans, TV ve radyo programlarıyla, bilgilendirme toplantılarına katılmaktadırlar.

Ücretsiz olarak dağıtımı yapılan Belediye yayınlarımızda; **Nilüfer Postası, Bursa'nın Nilüferi Yerel Gündem 21 Dergisi**, kalite ile ilgili konular da yer verilmekte ve bilgilerin yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.

Liderlerimizin birikimlerini paylaştıkları ortamlardan bazıları Şekil 6.1.c-2'de verilmiştir. Belediyemiz "**Ulusal Kalite Hareketine**" katılarak, **İyi Niyet Bildirgesi** imzalanmış ve kalitenin yayılımı konusunda sektöründe öncülük ve liderlik yapmıştır.

Her yıl SP'da stratejik hedef olarak tanımlanarak yaygınlaştırma faaliyetleri yapılmaktadır.

Örneğin; 2005 yılında Türkiye çapında kalite bilincinin gelişmesi ve iyi uygulamaların paylaşılması hedefli "**Deneyim Paylaşım Toplantısı**" düzenlenmiş olup, 250 katılımcı ile Türkiye'ye oldukça yeni bir bakış açısı ile ses getirmiştir. NB ile beraber, konusunda iyi uygulamaları ve kalite belgesi olan BBB, İstanbul Kadıköy ve Pendik Belediyesi, Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, ve Bursa Osmangazi Belediyesi'nin kendi uygulamalarını anlattığı toplantıda NB sadece kendi bilgi birikiminin yayılmasına ve paylaşılmasına değil, diğer iyi uygulamalarında paylaşılmasına olanak ve imkan yaratmıştır.

Konu	Örnek
Yerel ve ulusal gazetelerde "Kalite"	Ödül törenleri ve NB kalite uygulamaları bilgi
Yerel ve ulusal tv programları	SKY Türk, NTV programlarına katılım
Kalite Kongrelerinde Paylaşım	Belediye Başkanının 2005 yılında Ulusal Kalite Kongresinde, Yönetim temsilcisinin 2003 Bursa
TKY uygulamalarının diğer belediyelerle kurumlarla paylaşımı	2004-2005 yıllarında çeşitli kurumlar ziyarete gelmiş ve bilgi almıştır. Ayrıca meslek odaları, tedarikçiler, okullar ve üniversite toplantılarına Yönetim temsilcisi ve Belediye Başkanı katılmıştır.
Deneyim Paylaşım toplantıları	Kalite, stratejik faaliyetler, e-belediye uygulamaları
Belediye yayımlarında kalite	Yerel Gündem 21 dergisi. Nilüfer Postası,

Şekil 6.1.c-1 Liderlerimizin "Kalite" konusundaki birikimlerini paylaştığı toplantılar

1d) Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırır.

NB'nin vizyon/misyon/politika-strateji ve iş hedefleri tüm bölüm yöneticileri nezdinde çalışanların katılımı ve katkıları ile oluşturulmakta, gözden geçirilmekte ve liderlerimiz tarafından çalışanlarla çeşitli ortamlarda paylaşılmaktadır.

Hedefimize (vizyon) ulaşmak için Belediye yatırım/cari projeleri ve bütçesi Hesap İşleri Müdürlüğü ve APK Müdürlüğü tarafından tüm müdürlüklere

gönderilerek yaygınlaştırılmakta ve projelerin sahiplendirilmesi bölüm toplantılarında çalışanlarla görüşülerek gerçekleştirilmektedir. Yapılan değişiklikler KYB tarafından duyurulmakta, tüm bürolarda panolara asılarak yayınlanması ve kontrollü kopya dokümanı olarak paylaşılması sağlanmaktadır.

Liderlerimizin mükemmellik kültürünü sağlamlaştırması amacı ile çalışanlarımız ve diğer paydaşlarımızla bilgi paylaştıkları ortamlar Şekil 6.1.d-T1de verilmiştir. Bu konudaki yaklaşımımızın etkinliği ÇMA ile ölçülmekte olup, sonuçları YGG toplantılarında değerlendirilmekte ve gerekli DÖF faaliyetleri başlatılmaktadır, (bkz. Kriter 7a-Şekil 5.4.2-12- Şekil 5.4.2-16)

Çalışanların yöneticilerine kolaylıkla ulaşmasını sağlayan Şekil 6.1.d-1de verilen ortamların yanı sıra çalışanlarımız yöneticilerimizle istedikleri zaman görüşme yapabilmektedir.

<b>Yaklaşım</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Lider</b>	<b>Başlangıç</b>
YK Toplantıları	Bölüm Müdürleri	Belediye Başkanı	1999
Müdürlük Toplantıları	Müdürlük	Müdür	2000
Meclis Toplantıları	Meclis Üyeleri- Çalışanlar-Paydaşlar	Meclis Başkanı	1989
Başkan-Müdürlük Toplantıları	Bölüm Müdürü Haricinde Çalışanlar	Belediye Başkanı, Başkan Yrd.	2003
Açık Kapı Politikası	Tüm Çalışanlar	Belediye Başkanı	1999
Çeşitli Kutlamalar	İlgili Çalışanlar	Belediye Başkanı, Başkan Yrd.	1999
Liderlerin Verdiği Eğitimler	İlgili Çalışanlar	İlgili Liderler	2002
Microsoft Outlook Sistemi	Tüm Büro Çalışanları	Çalışan	2000 >

Şekil 6.1.d-1 Çalışanların yöneticilere ulaşmalarını sağlayan ortamlar

Yöneticilerimiz birlikte olmayı sağlamak amacıyla, çalışanlarımızla birlikte kutlama ve ödül törenlerine katılmakta ve birlikte proje ekiplerinde yer almaktadırlar.

Yatay ve dikey iletişim araçlarımızın varlığı, çalışanlarımızın ve liderlerimizin birbirine erişebilmelerinde son derece kolaylık sağlamaktadırlar. (bkz.Kriter 3d-Şekil 3d-1)

Çalışanların liderlere erişebilmesi, onlarla iletişim kurabilmesi ve çalışanları dinlemesi konusundaki yaklaşımlarının etkinliği ÇMA ile ölçülmekte olup, sonuçları üst yönetim tarafından gözden geçirilmektedir. 2001 yılından bu yana çalışanlarımızın memnuniyet seviyesi gösterilmektedir. (bkz.Kriter 7a-Şekil 5.4.2-32, Şekil 5.4.2-7)

Çalışanlara kendi planlarını amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yönetim tarafından maddi kaynak ayrılarak destek olunmaktadır. Örneğin; Belediye, statik proje konusunda inşaat Mühendisi çalışanlarımıza maddi katkı sağlanarak gerekli eğitimi almaları sağlanmıştır. Bir üst öğrenime devam eden ve mesleki kariyerlerini geliştirmek isteyen çalışanlarımıza gerekli izinler verilerek başarı sağlanmıştır. Belediyede çalışırken yüksek lisans yapmak isteyen 4 çalışanımızın yüksek lisans/doktora eğitimlerine destek olunmuştur. Çalışanların iyileştirme çalışmalarında gönüllü olarak yer alması amacıyla Öneri Sistemi oluşturulmuştur. (bkz.Kriter7b-Şekil7b-12)

NB'de çalışanlarımız kendi görev alanları dışında belediye tarafından organize edilen çeşitli etkinlik ve projelerde görev alarak mükemmel hizmet sunmak için çalışmaktadırlar. Bu yaklaşım çalışanlarımızın sadece kendi işlerinde değil, belediye hizmetlerimizin tümüyle bütünleşmesini ve iyileştirme çalışmalarına katılımlarını sağlamaktadır. (bkz.Kriter 1a)

Liderlerimiz proje ekiplerinde de yer alıp, çalışanlarımıza yardımcı olarak iyileştirme faaliyetlerine katılımı özendirilmektedir (bkz.Kriter1a)

2002 yılında çalışanların katılımı açısından Öneri Sistemi devreye girmiştir. Öneri sahiplerini Belediye Başkan'ın kendisi, teşekkür belgesi veya diğer prosedür kapsamında değişik yöntemlerle ödüllendirmektedir.

UKÖ sürecinde çalışan arkadaşlarımız maddi olarak ödüllendirilmiştir. Bunun yanı sıra kurulan proje ekipleri

aileleri ile birlikte yemek esnasında başarılı çalışmalarından dolayı Belediye Başkanı'ndan teşekkür almaktadır.

Takdir ve ödüllendirme ile ilgili sürecin performansı ÇMA ile ölçülerek sonuçları Belediye Yönetimi tarafından değerlendirilmektedir. (Şekil 5.4.2-19)

Tüm Belediye çalışanlarına, işlerini yürütebilmeleri için kaynaklar yaratılmakta ve Belediye'deki özlük haklarıyla ilgili bilgilendirilmektedir. Sosyal imkânlardan eşit şekilde yararlandırılmakta ve sürekli iyileştirmeleri planlı eğitimlerle yapılmaktadır. Liderlerin fırsat eşitliği Kriter 3a'da detaylı olarak verilmiştir.

1e) Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük eder

Belediye Başkanı, Başkan Yardımcısı ve Bölüm Müdürlerimiz, SP Süreci kapsamında her yıl SWOT Analizine katılarak NB'nin iç ve dış değişim yapısı belirlenmektedir. (bkz.Kriter 2c)

Vizyonumuza ulaşabilmek için ana stratejiler tespit edilmiş ve bu doğrultuda projeler geliştirilmiştir. SP aşamasında Yıllık Proje Programı ve Bütçesi hazırlanarak tüm bölümlere gönderilmiştir. Stratejik hedefler ve süreçler üzerinden stratejilerin yayılımı sağlanmaktadır.

Gelişen ihtiyaçlara ve beklentilere göre iş programlarındaki değişim liderlerimiz tarafından 3 haftada bir YK toplantıları ve YGG toplantılarında gözden geçirilmektedir. 2003 yılı UKÖ Geri Bildirim Raporunda belirtilen iyileştirmeye açık alanlardan bir olan Personel ve Performans Yönetimi 2004/20005 yılında stratejik hedeflerin arasında belirlenmiştir. Liderlerimiz NB' deki ve ilçedeki değişim ve gelişimlere öncülük ederek toplumsal sosyal sorumluluk değerimiz doğrultusunda örnek olurlar. Örneğin; Belediye Başkanımız ilçe sınırları içindeki Türkçe tabela kullanılmasını sağlamak amacıyla Meclis kararı alınmasını sağlamıştır. Yasal süreçteki iş ve işlemlerimizde Türk Dil Kurumu desteği ile Türkçe tabela kullanımını ilçede zorunlu hale getirmiştir. Türkçe' mize sahip çıkmak ve yabancı kelimelerden arındırılmış bilinçli Nilüfer' li yaratmak toplumsal anlamda Liderimiz öncülüğünde atılan önemli adımdır. Ayrıca Türkiye' nin çeşitli şehirlerinde Türkçe tabela kullanımına aykırı tabelalar Başkanımız tarafından fotoğraflanarak, Konak

Kültür Evi' nde Türk Dil Kurumu işbirliği ile tüm paydaşlarımızın katıldığı sergi büyük ses getirmiştir. Başkanımız yapmış olduğu bu çalışmadan dolayı Türk Dil Kurumu tarafından ödüllendirilmiştir (bkz.Kriter 6b)

Değişim ihtiyaçları liderlerimizin katılımı ile gerçekleştirilen YK toplantılarında tespit edilmekte ve netleştirilmektedir. (bkz.Kriter 2c) Değişim programı kapsamındaki projeler ve stratejik hedeflerimiz, çalışanlarımızla çeşitli ortamlarda paylaşılmakta ve yaygınlaştırılmaktadır. (bkz.Kriter 2d)

Liderlerimizin ve çalışanlarımızın "**değişim yönetimi**" konusunda eğitim almaları, mevcut sıkıntılar ve gelecekteki gereksinimleri karşılayabilme adına önemli bir rol oynamaktadır. Ulusal ve uluslararası kongre, konferans, seminer ve toplantılara katılım Kriter 3b' de detaylandırılmıştır. Değişimin etkinliği ÇMA ile ve UKÖ Geri Bildirim Raporları ile ölçülmektedir. ÇMA sonuçlarına göre çalışanlarımızın "Belediye'nin çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip etmesi ve Belediye'ye taşıyabilmesi" sorusu Geri Besleme Raporu sonrasında ankete ilave edilmiş ve 2003 yılında %81,60 olan sonuç 2005 yılında %86,25 olarak ölçülmüştür. Kazanılan deneyim, liderlerimiz tarafından çeşitli ortamlarda paylaşılmaktadır. (bkz.Kriter 1c)

## POLİTİKA VE STRATEJİ

2a) Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.

Mevcut durumdaki ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi müşterilerimizin, çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin işbirliği yaptığımız kuruluşların ve toplumun gereksinimlerinin planlanması, SP sürecinde tanımlanmıştır. İhtiyaç ve beklentilerin oluşturulmasında vermekte olduğumuz hizmetler, yerel yönetimlerdeki diğer hizmetlerin izlenmesi ile yapılmaktadır. Paydaşlarımız; müşterilerimiz (Nilüfer'liler), çalışanlarımız, tedarikçilerimiz, işbirliklerimiz ve toplumdur.



**Müşterilerimiz (Nilüfer'liler):** 2002 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre ilçe nüfusu, 136.311 kişidir. Nilüfer ilçe'sinde yaşayanların ve NB' nin 5393 sayılı yasaya bağlı olarak asli görevi olan faaliyetlerinden yararlanan etkilenen, vatandaşlarımız, müşterilerimiz olarak tanımlanmıştır. NB' nin asli görevinin yanı sıra; Eğitim, sosyal/kültürel, spor, muhtaçlara yardım, hayır işleri v.b. konularda toplum için çeşitli biçimlerde adımlar atılmaktadır. Müşterilerimizle ilgili bilgiler, Muhtarlıklar, Nüfus Müdürlüğü, Buski, Tapu Müdürlüğü v.b. resmi kurumlarla yapılan işlemlerle temin edilmekte ve Belediye veri tabanında saklanmaktadır. NB'nin gelecekteki gereksinimleri ve pazar gereksinimlerinin belirlenmesi; Bursa' daki gelişmelerin (siyasi ve sosyal gelişmelerin, İnternet, basın ve çeşitli yayınların, uluslararası dergilerin ve benzer kuruluşların yayınlarının) takibi yapılarak elde edilen verilerin kullanılmasıyla belirlenmektedir.

<b>Yöntem</b>	<b>Kaynaklar</b>
Müşteri Anketleri	TMA-VMA-ÇMA-MUMA
Müşteri Talepleri	HM İnternet İletişim Noktaları Sesli Kayıt Sistemi 7/24 İletişim Hattı Muhtarlıklar Yerel Gündem 21 Kent Konseyi
Müşteri Algılamaları	Zabıta (işyeri ve bölge kontrol) Fen İşleri (yol/asfalt kontrol) Gelir (tarama ekipleri) Temizlik İşleri (cadde-sokak-konteyner kontrol) Sanlık İşleri (işyeri gıda hijyeni kontrol) HSEAMfetf tarama Yerel Gündem 21 Faaliyetleri
Doğrudan Geri Bildirim	Müşteri Ziyaretleri Site toplantıları Muhtarlık Toplantıları Esnaf Toplantıları Medya Toplantıları İnternet
Üyelikler	Resmi Kurum, Birlik ve Demeklere Üyelikler
Yurt içi Yurt Dışı Gezileri	Gezi ve Ziyaretlerle iletişim ve Tecrübeler Raporlamaları

**Şekil 6.2.a-1 İhtiyaç Belirleme Yöntemleri**

NB, kanun ile tanımlanan hizmetlerin yanı sıra, ilçedeki mevcut hizmetler ile gelecekteki ihtiyacı olacak hizmetleri, **Şekil 6.2.a-1**'deki yöntemlerle sürekli olarak izlemekte ve bilgiler toplamaktadır.

İlçede beklentilere ilişkin bilgiler YGG ve YK toplantılarında değerlendirilmekte, yeni faaliyetler planlanmakta ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır. Politika ve stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullandığımız, müşterilerimizin Belediye'mizi algılama sonuçları, gereksinim ve beklentileri belirleme yaklaşımımız ve alınan geri bildirimler **Şekil 6.2.a-2**'de çalışanlarımızın NB'yi algılama sonuçları ile beklenti ve gereksinimlerini tespit etme yaklaşımımız **Şekil 6.2.a-3** 'de verilmiştir.

<b>Yaklaşım</b>	<b>Alınan Geri Bildirim</b>	<b>Periyot</b>
Müşterilerin Doğrudan Bildirimleri	Müşteri Sorunları	1999/Sürekli
Müşteri Ziyaretleri	Belediye hizmetlerinin Tanıtımı, İlişkilerin geliştirilmesi İhtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi	1999/Sürekli
WMA	Vatandaşın hizmetlerimizle ilgili belediyeyi algılamaları ve beklentilerinin belirlenmesi	2000/Yılda 1
MMA	Mahalle ölçeğinde site yönetimlerinin beklenti ve taleplerinin belirlenmesi	2003/3 adet /Yıl
MUMA	Meclis üyelerinin yönetim ekibinin ilçe ihtiyaçlarının karşılama algılaması ve beklentilerinin ne olduğunun tespit edilmesi	2005/Yılda 1
Toplantılar (site-esnaf-muhtar)	Bölgesel sorunlar	2000/Sürekli
Hizmet Masaları, İletişim Noktaları	Bölgesel veriler ve talepler	2000/Sürekli
Yerel Gündem 21	Toplumsal öncelikli ihtiyaçların tespiti ve uygulama kararları	2003/Sürekli

**Şekil 6.2.a-2** Müşterilerin Gereksinim ve Beklentileri Belirleme Yaklaşımları

NB ana stratejilerini ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek doğrultusunda temel stratejik işbirlikleri yapmaktadır. İş birliği içinde olduğumuz kurum/kuruluş beklentileri kuruluşların temsilcileri ile yapılan toplantı, ziyaret ve yazışmalar ile tespit edilmektedir. (**bkz.Kriter 4a**)

Örneğin; 2003 yılında Uludağ Üniversitesi Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı ile imzalanan protokol sonucunda düşük gelirli mahallelerimizde ETF ile tespit edilen

ihtiyaçlar doğrultusunda birinci basamak sağlık hizmetlerini yapılması amaçlanmıştır. Yıllar itibari ile proje kapsamı genişletilmiş ve sürdürülebilir sağlık hizmetleri verilmiştir. Bunun yanı sıra, hizmet ve ürün aldığımız tedarikçilerimizle yapılan toplantılar ve her yıl uyguladığımız Tedarikçi Memnuniyet Anketi sonuçlardan elde edilen bilgiler de planlamaya girdi teşkil etmektedir. VMA ile de toplum algılamaları ölçülmekte ve beklentiler tespit edilmektedir. 24 Mahalle bazında Mahalle Muhtarlarımız ile yapılan periyodik toplantılar sonrasında yapılan MMA ile mahalle ölçekli ihtiyaçlar ve beklentiler tespit edilerek, politika ve stratejilerin oluşturulmasına esas teşkil eden SP'na girdi olarak kullanılmaktadır.

**Şekil 6.2.a-2'**de belirtilen yöntemlerle tespit edilen paydaş ihtiyaç ve gereksinimlerimiz, **Şekil 6.2.a-2'**de alınan geri bildirim sonuçlarımız birleştirilerek MBT oluşturulur. MBT 24 mahalle bazında nüfus, mahalle alanları, sosyo-ekonomik seviye, eğitim kurumları, banka ATM' leri, pazaryerleri, sağlık poliklinikleri gibi mahalle demografik bilgileri içermektedir.

Demografik bilgiler baz alınarak toplam yeşil alan ve kişi başına düşen yeşil alan m<sup>2</sup>'leri yeni yapılan düzenlenmiş yeşil alan bilgilerini de içerir. VMA ve MMA ile belirlediğimiz algılama sonuçları bu tabloya aktarılarak 24 mahalle bazındaki sonuçlar belirlenmektedir. MBT ışığında tüm mahallede yaşayan vatandaşlarımıza eşit fırsat götürebilme amaçlı politika ve stratejiler belirlenir. Mahallere eşit hizmet dağılımı sağlanarak amacı ile MBT dikkate alınarak yıllık projeler belirlenir.

NB vizyonuna ulaşması için en önemli veri tabanı olan MBT 2005 yılında SP çalışmaları ile oluşturulmuş olup, her yıl güncellenmektedir. SP kapsamında Yönetim Kalitesinin Mükemmel olması Stratejik amacımız kapsamında Meclis üyelerinin memnuniyet algılamaları da ölçülmeye başlanarak SP'na girdi teşkil etmektedir.

Yasa gereği ilçe sınırlarında tek Belediye olmamız nedeniyle pazar paylaşımı söz konusu değildir. Ancak Bursa iç / dış yıllık göç oranı, gayrimenkul fiyatlarındaki artış, tercih edilen ilçe olma özelliğini desteklemektedir. Yasanın belirlediği ölçekte aynı hizmetleri sunmamız nedeniyle Türkiye çapında Mahalli idareler Genel Müdürlüğü'nün koordine ettiği BEPER sonuçları kıyaslama çalışması yaklaşımları ile takip edilmekte ve bütçe yılı sonunda değerlendirilmektedir.

Yaklaşım		Kapsam	Baş Y. /Periyot
Anketler	ÇMA	Çalışan belediyeyi algılama ve beklentilerini ölçme	2000/ Yılda 1
	ÖSDA	Öneri Sistemi hakkında algılama ve beklentiyi ölçme	2005/Yılda 1
	Etkinlik Araştırma	Etkinlik hizmetleri hakkında algılama	2005/Yılda 1
Öneriler	Öneri		
	Kalite Güvence	İyileştirme kapsamında öneriler	2002/Sürekli
Toplantılar	YK	İyileştirme kapsamında öneriler	2003/Sürekli
	Bölüm Toplantıları		
	Başkan/Çalışan Toplantısı	Bölüm müdürleri olmadan Belediye Başkanıyla birebir etkinliğinin ölçümlendiği toplantı	2003/Yılda 1
Performans Değerlendirme		Çalışan ve bölüm müdürleri PD prosedür kapsamında görüşerek beklentilerin	2002/Yılda 1
Proje Ekipleri		Proje ekipleri çalışmalarını esnasında çalışanların görüş ve önerilerinin belirlenmesi	2002/Sürekli
Üst Yönetici İle Görüşme		Çalışanların üst yöneticileri ile görüşerek beklentilerin dile	1999/Sürekli
Eğitim, Seminer, Kongre, Katılım Sonrası Raporlama		Çalışanlarımızın öğrenme faaliyetlerinden elde ettiği bilgiler	2002/Sürekli

Şekil 6.2.a-3 Çalışanlardan Geribildirim Alma Araçları

Politika ve stratejilerimizin oluşumunda paydaş gereksinim ve beklentilerinin değerlendirilmesi konusunda yaklaşım ve yayılımın etkinliği her yıl sonunda VMA, MMA, MUMA ve ÇMA ile ölçülmekte ve bir önceki yıl sonuçları ile karşılaştırılarak iyileştirme hedefleri iş planına alınmaktadır.

2b) Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır

NB'nin iç performans göstergeleri Şekil 6.2.a-3'de belirtildiği gibi temin edilerek değerlendirilmektedir, iç performans göstergelerinin yıl içinde gözden geçirilme sıklığı Şekil 6.2.b-1' de görülmektedir. Performans göstergeleri sistematik olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.

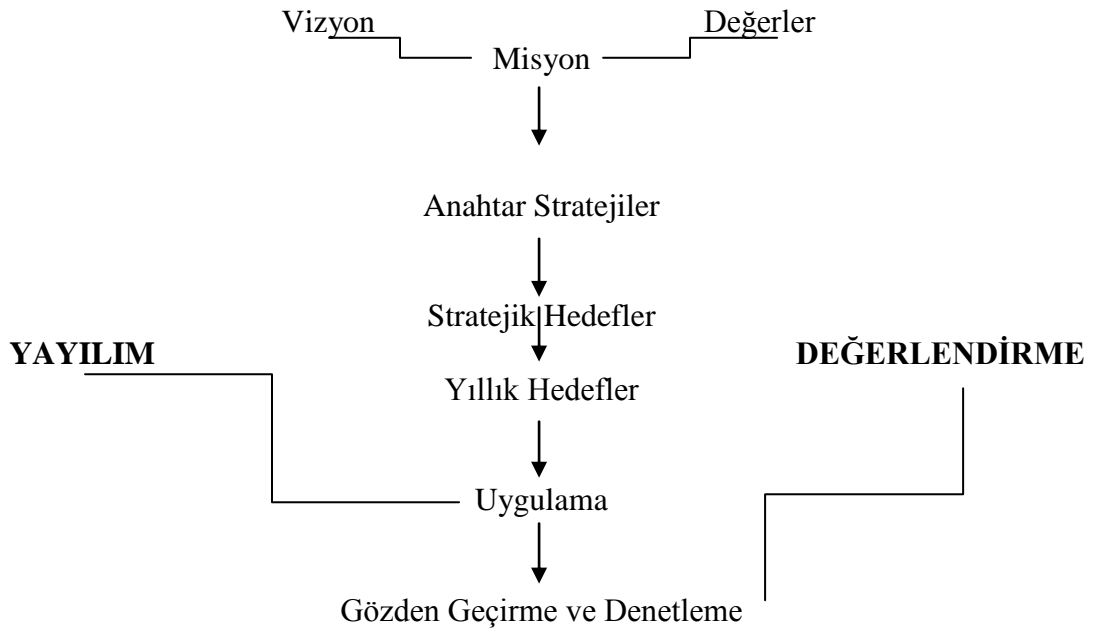
Örneğin; Süreç Yönetim Sistemimiz; En iyi kuruluşların sistemleri incelenerek, Süreç Yönetim Ekibi'nin oluşturulması ve süreç revizyonlarının yapılması, YGG toplantısında karar verilerek başlanmıştır.

Kriter 1a'da verilen öğrenme faaliyetlerimizden elde edilen birikimler, politika, strateji ve iş hedeflerinin güncellenmesinde girdi olarak kullanılmaktadır. NB, 2000 yılından itibaren kendisini geliştirmek amacı ile çeşitli konularda toplantı, eğitim, seminer, konferans, kongre, yurt içi/dışı araştırma inceleme ve ziyaret gezilerine katılmaktadır. Eğitimler konusuna göre, çalışanlarla paylaşılarak yaygınlaştırılmaktadır. Seminer, kongre gibi etkinliklerde elde edilen bilgiler rapor şeklinde PEM' e sunulmakta ve ilgili birimlere yaygınlaştırılmaktadır. Kriter 1a'da bahsedilen öğrenme faaliyetleri liderlerimiz tarafından özendirilmekte ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen veriler, Belediye'nin gelişimi doğrultusunda değerlendirilmektedir. 2003 yılında Mükemmellik Modeli eğitimi alan Başkan Yardımcıları ve Kalite Sorumlusu, Özdeğerlendirme hazırlama ve UKÖ'ne müracaat edilmesinde liderlik yaparak Belediye'ye kazanım sağlamaktadır.

<b>Performans Göstergesi</b>	<b>Gözden Geçirme ve Analiz Edilme Yöntemi</b>	<b>Sorumlusu</b>	<b>Periyot</b>
Yıllık Bütçe Hedefleri	Yıllık Faaliyet Raporu	Bütçe Komisyonu	Yılda 1
Yıllık Stratejik Hedefler	YGG Toplantıları	APK Müdürlüğü	3 Ayda 1
ISO 9001 Sonuçları	Kalite Performans Tablosu	APK Müdürlüğü	Yılda 1
Çalışan/Bölüm Performans!	Performans Değerlendirme Raporu	Personel ve Eğitim Müd.	Yılda 1
Çalışan Algılama Sonuçları	ÇMA Raporu-Web Sitesi	Personel ve Eğitim Müd.	Yılda 1
Müşteri(vatandaş) Algılamaları	VMA Raporu-Web Sitesi	APK Müdürlüğü	Yılda 1
iç ve Dış Eğitimler	Eğitim Planı-6 Aylık Çalışma Raporu	Personel ve Eğitim Müd.	2 Adet/Yıl
Çalışanların Katılımı (öneriler)	Öneri Raporları - Web Sitesi	APK Müdürlüğü	2 Ayda 1
Özdeğerlendirme	Özdeğerlendirme Raporu - UKÖ Raporu	APK Müdürlüğü	2 Yılda 1
Süreç Performanslar	YGG Toplantı	APK Müdürlüğü	Yılda 1

	Tutanağı		
Hizmet Kapasitesi	Yıllık Çalışma Raporu	Tüm Müdürlükler	Yılda 1
Tedarikçi Performansı	Tedarikçi Performans Prosedürü	APK Müdürlüğü	Yılda 1
Muhtar Algılamaları	MMA	APK Müdürlüğü	3 Ayda 1
Meclis Üyeleri Algılamaları	MUMA	APK Müdürlüğü	Yılda 1

Şekil 6.2.b-1 Kuruluş içi Performans Göstergeleri



Şekil 6.2.c-1 Politika ve stratejinin yayılımı

### MİSYONUMUZ

"Nilüfer Halkı'na Çağdaş Yaşam Standartlarında, Güvenilir Belediyecilik Hizmetleri Sunmak" "Bursa'nın Sürdürülebilir Gelişmesine Katkı Sağlamak" "Türkiye'de Yerel Yönetimin Mükemmelleşmesine Öncülük Etme Yönünde Bilgi Ve Tecrübelerini Diğer Yerel Yönetim Kurumları İle Paylaşmaktır"

### ANA HEDEFİMİZ (VİZYONUMUZ)

"Hizmet Standartları Ve Yönetim Mükemmelliği İle Türkiye'nin Örnek Ve Lider Bir Yerel Yönetim Kurumu Olabilmektir.

## DEĞERLERİMİZ

- Önce insan,
- Dürüstlük,
- Şeffaflık,
- Katılımcılık,
- Doğaya Saygı,
- Sürekli İyileştirme,
- İşi ilk Seferde Doğru Yapmak,
- Kişisel Sorumluluk Üstlenmek,
- Hukuka Saygı.

NB vizyonu, misyonu, ana stratejileri politikaları ve yıllık stratejik hedefleri, yıllık bütçe tahminleri esas alınarak oluşturulmakta ve gözden geçirilmektedir. Gözden geçirme sonunda NB profili ortaya konmakta ve güçlü/zayıf/tehditler/fırsatlar listelenmektedir. Elde edilen veriler SWÖT analizinde bir araya getirilerek tüm paydaşların gereksinim ve beklentilerini karşılamaya ilişkin veriler değerlendirilmektedir. SWOT analizi sonunda NB'nin ana stratejileri ve stratejik hedefleri belirlenmiştir. (bkz.Kriter 5b)

NB'nin vizyonu, misyonu, politikası ve stratejileri 2000-2004 yılları arasında Belediye Başkanı onayı ile 2005 yılında 5393 sayılı yasa kapsamında Belediye Meclisi onayıyla yayınlanmıştır. Stratejik hedeflerimiz SP sürecine göre belirlenmiştir. KYB tarafından projeler tüm birimlere gönderilerek yaygınlaştırılmaktadır.

Politika ve stratejilerin gözden geçirilerek değerlendirildiği toplantılar Şekil 6.2.c-10'da verilmiş olup, politika ve stratejiler gerektiğinde güncellenmekte, Kalite Politikamızla Mükemmellik yansıtılmaktadır. Müşterilere/çalışanlara/paydaşlara yönelik olarak yapılan memnuniyet ölçümü anketlerinde TKY ve Mükemmellik Modeli kriterleri baz alınmaktadır.

NB'nin uzun ve kısa vadede ne tür taleplerle karşılaşacağı, algılama sonuçlarından çıkmaktadır. Yapılan yıllık planlamada stratejik hedefler dikkate alınarak iş programları oluşturulmaktadır. İş planlarında tüm paydaşlarımızın gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesine özen gösterilmektedir. Ana stratejilerimiz doğrultusunda paydaşlarımızın gereksinim ve beklentilerine göre yapılan faaliyetlere örnekler Şekil 6.2.c-2' de sunulmuştur.

ANA STRATEJİ	FAALİYET	PAYDAŞ	YIL
Türkiye'nin ilk 5 belediyesinden biri olmak	Topluma yönelik kalite yaygınlaştırma faaliyetleri ve EFQM Yetkinlik Ödülü ve Kalite Belgesinin alınması	Toplum Vatandaş Çalışan İşbirlikçiler	2002-2003
Çalışılacak en iyi belediye olmak	PDS'nin geliştirilmesi Eğitimlerin gerçekleştirilmesi	Çalışanlar	2003-2005

Şekil 6.2.c-2 Paydaşların gereksinim ve beklentilerine göre yapılan faaliyetler

Nilüfer'e dış çevrelerden gelebilecek tehditler SWOT analizleri sonucunda belirlenmekte ve vizyonumuza engel olabilecek veya misyonumuza zarar verebilecek risklerle başa çıkabilmek için stratejiler belirlenmektedir.



Örneğin; 2002-2004 SP'da kaçak inşaat yapımı ve kentsel tasarım planları ile ilgili stratejik hedefler tanımlanmışken, 2005 yılında yapılan SWOT analizi sonucunda ana strateji, stratejik kalite hedefleri ve alt göstergelerinin tanımlandığı Stratejik Amaç 2, Şekil 6.2.c-3'da verilmiştir.

		Stratejik Hedefler	Alt Hedefler
<b>STRATEJİK AMAÇ-2</b> <b>KENTSEL YAŞAM ORTAMININ KALİTESİNİN</b> <b>YÜKSEK OLMASINI SAĞLAMAK</b>	SH2.1	Kentsel gelişimin planlanması ve gelişiminin buna uygun gerçekleşme oranının arttırılması	2.1.1 Sağlıksız Kentsel Doku Alanının Düşürülmesi%
	SH2.2	Çevresel kirleticilerden kaynaklanan sağlığı tehdit edici kirlilik riskinin azaltılması	2.2.1 Nilüfer Belediyesinde hava, su, gürültü, kirlilik değerlerinin ilgili yönetmeliklerde yeralan sınır değerlerinin altında olmasını sağlamak% 2.2.2 Katı atık geri kazanım oranının arttırılması%
	SH2.3	Doğal ve/veya yapay kaynaklı can ve mal emniyetinin tehdit eden risk faktörlerinin etkisinin azaltılması	2.3.1 Depremden etkilenme riskinin düşürülmesi(endeks) 2.3.2 Diğer risk faktörlerinin düşürülmesi
	SH2.4	Kent estetiğinin iyileştirilmesi ve yeşil alan oranının korunması	2.4.1 Kent estetik endeksinin iyileştirilmesi 2.4.2 Toplam yeşil alan miktarının korunması 2.4.3 Düzenlenmiş yeşil alan miktarının toplam yeşil alan miktarı içindeki oranının arttırılması
	SH2.5	Kent sağlık profilinin iyileştirilmesi	2.5.1 Sağlık durumu 2.5.2 Barınma 2.5.3 Sosyoekonomik 2.5.4 Eşitsizlikler 2.5.5 Fiziksel ve sosyal altyapı

Şekil2c-3 Stratejik Amaç 2

Şekil 6.2.c-3 Çevre konusundaki yaklaşımımızı da göstermektedir. Çevresel mevzuatın yanı sıra ülkedeki ve Bursa'daki gelişen çevresel etkiler izlenmekte ve elde edilen veriler politika ve stratejilerimizin oluşumunda değerlendirilmektedir.

SP çalışmaları Kriter 2a ve 2b' de bahsedilen yaklaşımlarımızla yapılmakta ve veriler bir öncekilerle karşılaştırılarak gözden geçirilmektedir. Yapılan SWOT analizi NB'nin mevcut ve gelecekteki hizmet anlayışını ortaya çıkarmaktadır. 2005 yılına ait SWOT analizi sonuçlarından bazı örnekler Şekil 6.2.c-4'de verilmiştir.

<p><b>GÜÇLÜ YANLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik altyapı ve hizmetler</li> <li>• Yenilikçi proje ve hizmetler</li> <li>• Kalite altyapısı ve sistemler</li> <li>• Vatandaş odaklı hizmet sunumu</li> <li>• Planlı yapılaşma, gelişim düzeyinin kontrolü korunması çalışan odaklı yönetim çabası</li> <li>• Bütçe performansı</li> </ul>	<p><b>FIRSATLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek SES grubu vatandaşlar</li> <li>• Yönetimin ikinci dönemi Meclisin siyasi dengesi</li> <li>• Tercih edilen bölge</li> <li>• Üniversite</li> <li>• O.S.B.ler</li> <li>• Öncü ve örnek belediye olma yönünde elde edilen başarı ve ödüller</li> </ul>
<p><b>ZAYIF YANLAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel yerleşim ve donanım eksikleri</li> <li>• Hizmet sunumundaki aksaklık ve hatalar</li> <li>• Ölçme / değerlendirme altyapısındaki eksiklik ve hatalar</li> <li>• Sahiplenme, sorumluluk ve inanç (katılım) eksikliği</li> <li>• Depreme karşı hazırlık eksikliği</li> <li>• Yetersiz yönetim becerileri {Plan/Karar/Denetim/Şeffaflık İletişim/ Geliştirme/Katılım}</li> <li>• Kentsel gelişim düzenlemeleri</li> <li>• Kaynak yetersizliği / bütçe açlığı</li> </ul>	<p><b>TEHDİTLER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek SES grubu vatandaşlar</li> <li>• Deprem riski ve yüksek risk unsurları</li> <li>• Toplu taşıma ve ulaşım güzergâhları</li> <li>• Meclisin siyasi dengesi</li> <li>• O.S.B. ler ve çevresel kirlenici unsurlar</li> <li>• Tercih edilen bölge</li> <li>• Diğer kamu kurumları ile koordine eksikliği</li> <li>• Yeni yasal düzenlemeler</li> <li>• Düşük SES grubu mahallelerin kendilik kimliği</li> </ul>

Şekil 6.2.c-4 Nilüfer Belediyesi SWOT tablosu

<p><b>2002 - 2004 DÖNEMİ VİZYONUMUZ</b>  <b>HİZMET ANLAYIŞI VE SUNUMU İLE ÖRNEK BİR BELEDİYE OLMAK</b></p>
<p><b>2002 STRATEJİK DÖNEMİ HEDEFLERİMİZ</b>  <b>SA-1-</b> Yenilikçi Hizmetler (Yenilikçi bir yaklaşım ile ihtiyaç ve beklentileri aşan, yüksek nitelikli hizmetler sunmak)  <b>SA-2-</b> Mükemmel Hizmet Sunmak (Sunduğumuz hizmetleri % 100 güvenilir ve yaygın bir şekilde gerçekleştirmek ve vatandaşların memnuniyetini sağlayacak biçimde güler yüzlü, saygılı ve ilgili olabilmek.  <b>SA-3-</b> Güçlü Mali Yapı (Hizmet kalitemizin artırılmasını ve kalıcılığını sağlayacak güçlü bir mali yapıya sahip olmak)  <b>SA-4-</b> Çalışılacak En İyi Belediye Olmak  <b>SA-5-</b> Çağdaş Şehircilik Altyapısı İle Türkiye'nin ilk 5 Belediyesinden Biri Olmak</p>

Şekil 6.2.c-5 2002-2004 Dönemi Vizyon Odaklı Ana Stratejilerimiz

Örneğin; Depreme karşı yapılan hazırlıkların yetersizliği, zayıf yanımız olarak tespit edilmiş ve 2005 yılında Ataevler Bölgesi'nde IMO ile yapılan protokol sonucunda Deprem Analiz Çalışması yapılması projesi geliştirilmiştir. Yine analizde OSB' ler ve kent kalitesi ile ilgili stratejik hedefler ve bunlara ilişkin projeler ilişkin projeler 2006-2009 SP'da yer almaktadır.

Politika ve stratejilerin yaşama geçirilmesi için işbirliği yapılacak STK' lar ve diğer kuruluşlar değerlendirilmekte, belediye hizmet sunumunda ve Şekil 6.2.c-5 2002-2004 Dönemi Vizyon Odaklı Ana Stratejilerimiz vizyonunda katma değer yaratacak işbirliklerinde özen gösterilmektedir, ihtiyaç ve beklentiler Kriter 2a'da belirtilen yöntemlerle belirlenmektedir. Süreç Yönetim Sistemimiz, NB' nin vizyonu doğrultusunda oluşturulmuş ve hizmet/ürünleri sunduğumuz tüm süreçler, kritik süreç olarak tanımlanmıştır. Süreçlerimiz; stratejilerimiz doğrultusunda analiz yapılarak belirlenmiş olup, 2002 yılında SWOT analizi sonra da vizyonumuz odaklı belirlenen ana stratejilerimiz Şekil 6.2.c-5' de verilmiştir. 2005 yılındaki Stratejik Planlama çalışmalarımız esnasında yaptığımız SVVOT analizleri sonucunda yeni vizyonumuz odaklı belirlenen 3 temel stratejik amacımız Şekil 6.2.c-6' da sunulmuştur.

<p><b>2005 - 2009 DÖNEMİ VİZYONUMUZ</b> Hizmet standartları ve yönetim mükemmelliği ile Türkiye'nin örnek ve lider bir yerel yönetim kurumu olabilmektir</p>
<p><b>2005 - 2009 YILI STRATEJİK AMAÇLARIMIZ</b> SA-1- Yönetim kalitesinin mükemmelliğini sağlamak SA-2- Kentsel yaşam ortamının kalitesinin yüksek olması SA-3- Toplumsal bilincinin yükselmesini sağlamak</p>

Şekil 6.2.c-6 2005-2009 Dönemi Vizyon Odaklı Stratejik Amaçlarımız

Politika ve stratejilerin uygunluğu ve etkinliği Şekil 6.2.c-7'de belirtilen toplantılarda görüşülerek değerlendirilmekte, ÇMA ile etkinliği ölçülmekte ve gerektiğinde revize edilerek güncellenmektedir. Politika ve stratejilerin oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi konusundaki yaklaşım ve yayılımın etkinliği, stratejinin plana uygunluğu, stratejik hedeflerin gerçekleşme durumu ölçülerek değerlendirilmektedir.

Yaklaşım	Kapsam	Katılımcılar	Gözden Geçirme Sıklığı
Meclis Toplantıları	NB faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uygulama kararının alınması	Meclis Başkanı- Meclis Üyeleri- Çalışanlar	Ayda 1
YGG Toplantıları	ISO 9001 KYS Performansının gözden geçirilmesi	Belediye Başkanı- Başkan Yrd.-YK Üyeleri	3 Ayda 1
Stratejik Planlama	Mevcut Durum Tespiti, Swot Analizi, Vizyon/Misyon/Üyeler Ana Stratejiler, Stratejik Hedefler ve Yıllık Projeler	YK	Yılda 1

Şekil 6.2.c-7 Politika ve stratejilerin Gözden Geçirilmesi

2002 politika ve stratejilerimiz yapılan gözden geçirme toplantısında SWOT analizi sonuçları dikkate alınan gelişmeler, doğrultusunda ana stratejilerimiz revize edilerek bugünkü şeklini almıştır. (bkz.Şekil 6.2.c-6)

2d) Politika ve stratejiler duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

Kanunen belirtilen asıl faaliyet alanımıza giren hizmet süreçlerimiz kritik süreç olarak tanımlanmış ve Süreç Tablosunda belirtilmiştir.

Süreçlerimiz daha önce YK toplantılarında ve YGG toplantılarında gözden geçirilmekte iken 2005 yılında yapılan bir iyileştirme ile kurulan Süreç Yönetim Ekibi tarafından gözden geçirilmektedir. (bkz.Kriter5a)

SP sürecimiz tamamlandıktan sonra 2 defa Belediye Meclisi'ne sunulmuş, Meclis Üyelerimiz tarafından da gözden geçirilerek revize edilen misyon, vizyon, değerlerimiz, ana stratejilerimiz stratejik hedeflerimiz ve yıllık hedeflerimizle ilgili çalışanlarımıza ve ilgili paydaşlarımıza Stratejik Planlama Kitapçığı dağıtılarak web sitesinde yayınlanmıştır. Politika ve stratejilerin duyurulması hakkındaki yaklaşımlarımız Şekil 6.1.a-4 de verilmiştir.

Politika ve stratejilerin yaşama geçirilmesi konusunda çalışanlarımız ve diğer paydaşlarımız, gerek ekip çalışmalarında gerekse birim ve bireysel olarak görev alarak yayılımı sağlamaktadırlar. Kalite sistemimizin etkinliği iç/dış denetlemeleri ve özdeğerlendirme çalışmaları ile ölçülmektedir. Ayrıca ÇMA' da Kalite Politika'sının anlaşılması, paylaşılması, benimsenmesi, vizyon ve stratejik hedeflerle ilgili olarak çalışanların algılamalarının ölçülmesi ile değerlendirilmektedir. (bkz.Kriter 7- Şekil 5.4.2-12)

Süreçlerimiz, Süreç Haritaları ve Süreç Performans Tabloları ile tüm bölümlere /çalışanlara yaygınlaştırılmaktadır. Hedeflerin diğer paydaşlara yayılımı Web sitesi kanalı ile de sağlanmaktadır.

Yasalar gereği kuruluşumuzdan itibaren raporlama sistemimiz mevcuttur. Prosedür ve talimatlarla tüm müdürlüklere yaygınlaştırılmış olan sistemlerimizde de yıllar itibari ile gelişim sağlanmıştır.

Müdürlükler bazında aylık/yıllık faaliyet raporlarında, bölümlerde gerçekleştirilen tüm faaliyetler sunulmaktadır. Süreç Performans Tablosunda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı raporlanmaktadır. Ayrıca Belediye iç/dış toplantılar, eğitimler, çeşitli etkinliklere katılan çalışanlarımızla ilgili, geri bildirim amaçlı toplantı raporu, tutanağı hazırlamakta ve ilgili müdürlüklerle paylaşılmaktadır. Toplantı kararları HM tarafından kayıt altına alınarak ilgili iş kategorisinde tanımlanan hedeflere uygun olarak yapılıp yapılmadığı takip edilmekte ve aylık olarak raporlanmaktadır.

Politika ve stratejilerin duyurulması ve yaşama geçirilmesi konusundaki yaklaşım ve yayılımımızın etkinliği, ÇMA'da, çalışanlarımızın algılama ölçüm sonuçları ile ölçülmekte ve gerektiğinde iyileştirmeler yapılmaktadır.

Politika ve stratejilerin yayılımının etkinliği her yıl sonunda hizmet süreçlerindeki performans göstergelerinden takip edilmektedir. 2005 yılında stratejilerimiz TKY uygulamaları ve EFQM Mükemmellik Modeli doğrultusunda süreçlerle ilişkilendirilerek oluşturulmuştur

### 6.3 ÇALIŞANLAR

3a) İnsan kaynakları planları, yönetilir ve iyileştirilir.

İK stratejilerimiz SP'de tanımlanmış ve her yıl YGG toplantılarında gözden geçirilerek değerlendirilmiştir. 2002 yılında "**Çalışılacak En İyi Belediye Olmak**" stratejisi 2004 yılında güncellenerek "Yönetim Kalitesinin Mükemmel olması" ana stratejisine bağlı olarak, "Çalışan Memnuniyetinin ve Güveninin Arttırılması" alt hedefi şeklinde revize edilmiştir.

Ülkemizde, özellikle kamu kesiminde nitelikli personel çalıştırmanın, nitelikli insan gücünü elde tutmanın güçlükleri yıllardır her ortamda dile getirilmektedir. Yeni mezun mimar, mühendis, bilişim uzmanlarının, birkaç yıl kamuda çalıştıktan sonra çok büyük ücretlerle belli başlı özel kuruluşlara geçmelerinden yakınmış ya da bundan yakınan kamu yöneticilerine hak vermişizdir. Belediyemiz bünyesinde ise bu süreç tersine işlemiş olup, özel sektörün deneyimli personelinin Belediyemiz bünyesine katılması sağlanmış ve bu sayede yönetim ve hizmet sunumunun güncelliği korunmuştur.

NB'de değerlerin, politikaların, ana stratejilerimizin, stratejik hedeflerimizin, yıllık iş hedeflerinin oluşumunda ve gözden geçirilmesinde YK liderliğinde yapılan toplantılarda tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Çalışanlarımızın katılım gösterdiği proje ekiplerinden örnekler Şekil 6.3.a-1' de sunulmuştur.

Proje Ekipleri/Komisyonlar	Faaliyet Konusu	Başlangıç Yılı
Denetim Ekipleri	ISO 9001 konusunda iç denetleme yaparak sistemin işleyişinin kontrol edilmesi	2001
BKT	Müdürlerde KYS yaygınlaştırılmasını sağlamak	2000
Plan Program ve Bütçe Komisyonu	Belediye Bütçesi, stratejik plan gibi meclise gelen ve komisyona havale edilen konular hakkında inceleme yaparak rapor hazırlanmasını sağlamak	1987
İmar ve Planlama Komisyonu	Belediye Meclisine gelen ve komisyona havale edilen imar ve plan uygulama ve değişiklikleri ile ilgili inceleme yaparak rapor hazırlanmasını sağlamak	1987
Eğitim, Sağlık ve Sosyal İlişkiler Komisyonu	Belediye Meclisine gelen ve komisyona havale edilen eğitim, sanlık ve sosyal konular hakkında ve burslarla ilgili çalışma yapılarak rapora bağlanmasını sağlamak.	1989
Encümen Komisyonu	Belediye karar organı olarak para cezaları, imar uygulamaları gibi işlemlerle ilgili karar vermek.	1999
ihale Komisyonu	Belediyemiz ihale işlemlerini gerçekleştirmek.	2000
Karla Mücadele Ekibi	Kış şartlarında yoğun kar yağması ve buzlanmada, karla mücadele ve tuzlama işleminin yapılmasının sağlanması	1990

Şekil 6.3.a-1 Çalışanlarımızın görev aldığı bazı proje ekipleri ve komisyonlar

İK yönetimine ilişkin süreçlerimiz, performans ölçüm kriterlerimiz ve başlangıç süreleri Şekil 6.3.a-2' de tanımlanmış Kriter 7a ve 7b' de ölçüm sonuçları verilmiştir.

Süreçler	Performans Göstergeleri	İlgili Dokümanlar	Başlangıç Yılı
Eğitim	Eğitim Planı Gerçekleştirme Oranı Test	Eğitim Prosedürü süreci	2002
Çalışan Memnuniyetinin Ölçülmesi	ÇMA ne katılım Memnuniyet Genel Ortalaması Güven genel ortalaması	Memnuniyet ölçümü prosedürü , ÇMA süreci	2001
İşe Alma Süreci	Personel Devir Oranı	İs Başvuru formu, İlgili prosedürler,	1989



Takdir ve Ödüllendirme	Ödüllendirilen kişi oranı ÇMA Sonuçları	Takdir ve Ödüllendirme	2002
İletişim	ÇMA sonuçları HM Kayıtları Toplantı sayıları	iç İletişim Talimatı	2001
Performans Yönetimi	Performans değerlendirme sonuçları	Performans Değerlendirme Prosedürü. DMK, İK	2002 /1

Şekil 6.3.a- 2 İK Süreçleri

İş gücü ihtiyacımız, yasal değişikliklerle ve değişim yönetimimiz kapsamında vizyonumuz ve stratejilerimiz gereği YK tarafından YK ve YGG toplantılarında belirlenmekte ve gerekli kararlar alınmaktadır. Personel ihtiyacımız öncelikle çalışanlarımızın bilgisi/mesleki becerileri ve eğitimleri dikkate alınarak, "Personelin Görevlendirilmesi Prosedürüne" göre iç görevlendirme yolu ile gerçekleştirilir.

Örneğin; Yeniden Yapılanma sürecinde KYB Sorumlusu olarak Temizlik İşleri Müdürlüğü'nden, Çevre Politikamız gereği kurulan Çevre Bürosu Sorumlusu olarak NYG 21~den birer çalışanımız atanmış ve bu doğrultuda eğitim/ konferanslara katılarak gelişimleri sağlanmıştır.

Personel ihtiyacımız kurum içinden karşılanamadığı durumlarda "Personel İşe Alım Prosedürü"ne göre diğer kamu kurumlarında memur başvuru arasında naklen tayin yolu ile memur, Türkiye İş Kurumu üzerinden ise iş kanununa tabi personel alınır. Kariyer geliştirmede en önemli girdi PDS'dir. (bkz. Kriter 3b) Çalışanların kariyer gelişimleri PDS' de 2002 yılından bu yana ele alınmakta olup, 2005 yılında tekrar revize edilmiştir. Geliştirilen PDS' de müdürlük-büro ve kişi performans sonuçları, davranış biçimleri, yönetim sistemi ve hedef performansı düzeyinde değerlendirilerek sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Kariyer Gelişim konusunda çalışanlarımızın algılama sonuçları Şekil 5.4.2-18' de sunulmuş olup, Eğitim Anket sonuçları Şekil 5.4.2-11' de verilmiştir.

Yedekleme planlaması KYS ile bağlantılı olarak 2000 yılından beri "Yetki Devri" çerçevesinde yapılmaktadır. Sorumluları ve yedeklerini gösteren Yetki Devri Şeması Müdürlüklerimize yazılı olarak gönderilerek, tüm çalışanlarımıza

yaygınlaştırılmıştır. Süreçlerimizin yerine getirilmesinde bir aksaklık olmaması için süreç sahiplerinin yedeklemesi yapılmakta ve risklere karşı önlem alınmaktadır.

NB'de herhangi bir çalışanın izne çıkması, rahatsızlanması, işten ayrılması vb. durumlarda Yetki Devri planımız devreye girmektedir. Tüm çalışanlarımızın izne ayrılması, programlı olarak yapılmaktadır. Çalışanlarımıza yedekleme konusunda eğitimler verilmekte olup, Çalışanların yönetiminde fırsat eşitliği uygulanmaktadır.

Tüm çalışanlarımızın fikirlerine saygı duyulması, haklarını bilmeleri konularında bilgilendirilmeleri ve sürekli eğitim/gelişim amacı ile sistemlerimiz kurulmuştur. Belediyede istihdam edilen çalışanlar (memur-işçi-büro elemanı-tedarikçi elemanı) aynı sosyal haklardan istifade etmektedirler.

NB'de çalışanların cinsiyetine göre dağılımı kadın %32,5, erkek %67,5 oranındadır. Çalışanlarımıza fırsat eşitliği sağlayan yaklaşımlarımız ve gözden geçirme sıklığı Şekil 6.3.a-3' de verilmektedir.

<b>Yaklaşım</b>	<b>İlgili Dokümanlar</b>	<b>Faaliyet</b>	<b>Gözden Geçirme Sıklığı</b>
İşe alma ve yerleştirme	İşe alma prosedürü İlgili yasa ve yönetmelikler	İşin niteliğine uygun eleman alımı	Sürekli
Eşit ücret	657 sayılı DMK 4857 sayılı İşçi Kanunu PDS	Çalışan ücretleri Kanun kapsamında belirlenmektedir	6 ay/yıl
Performans Değerlendirme	PDS prosedürü İlgili yasa ve yönetmelikler	Yıl sonunda tüm çalışanların performansları değerlendirilmektedir	Yılda 1 kez

Eğitim ve geliştirme	Eğitim prosedürü Eğitim süreci oryantasyon eğitimi talimatı	Eğitim planı işe alma prosedürü	6 ay/yıl
Ödüllendirme	Takdir ve Ödüllendirme prosedürü	Çalışanların ödüllendirilmesi	Yılda 1 / Sürekli
Öneri Sistemi	Öneri Sistemi prosedürü	Çalışanların önerilerinden dolayı ödüllendirilmesi	2 ay/ yıl

Şekil 6.3.a- 3 Fırsat Eşitliği Yaklaşımları

Çalışanlarımıza verilen haklar çeşitli yöntemlerle tanımlanmaktadır. Örneğin; Sendikalı işçilerin hakları 4857 sayılı İş Kanunu ve Toplu İş Sözleşmesi'nde tanımlanmış ve sendikalı işçilere dağıtılarak bilgi edinmeleri sağlanmıştır. Memurlar/sendikalı memurların hakları 657 Sayılı DMK' da ve Memur Sendika Sözleşmesi'nde tanımlanmıştır. Büro elemanlarının hakları 4857 Sayılı işçi Kanunu ve Hizmet Akit Sözleşmelerinde tanımlanmış ve sözleşmelerin bir nüshası çalışanlara verilerek bilgi edinmeleri sağlanmıştır. Fırsat eşitliği konusunda yaklaşımımızın etkinliği ÇMA' da "Belediyenin Çalışan Memnuniyetine Önem Vermesi" sorusuna verilen cevaplar ile değerlendirilmekte olup, memnuniyet seviyesi % 74,75 olarak ölçümlenmiştir. (bkz.Kriter 7-Şekil 5.4.2-20) Politika ve stratejilerimizin oluşturulması ve SP çalışmalarına girdi sağlanması amacıyla çalışanlarımızdan geri bildirim alma araçları Şekil 6.2.a-3' te verilmiştir. ÇMA 2001 yılından itibaren her yıl Belediyede tüm çalışanlara yönelik olarak uygulanmaktadır. Çalışan memnuniyeti ve tatmini, kişisel gelişim, destek, Belediye Kalite Politikası, yöneticiler ile ilgili ana bölümlerden oluşan ÇMA sürekli gözden geçirilerek iyileştirilmektedir. 31 soru ile yönetilen ankette, güven, iş sağlığı güvenliği uygulamaları amirler tarafından bilgilendirme, süreç yönetimi, doğal kaynaklar/çevrenin korunması ve teknolojik gelişme konularında algılama ölçüm kriterleri ilave edilerek sürekli iyileştirme yapılmıştır. Örneğin; 2003 yılında 13 soru, 2004 yılında 3 soru, 2005 yılında 1 soru ilave/revize edilerek ÇMA iyileştirilmiştir.

ÇMA 5 li skala yöntemi ile değerlendirilmekte olup, 3 ün altında kalan sonuçlar iyileştirme çalışmalarında girdi olarak kullanılmaktadır. **Örneğin;** Yeniden Yapılanmamız sonucunda stratejik amacımıza uygun olarak yapılan faaliyetleri ölçmek amacı ile 2003 yılında "Belediyenin çağın gerektirdiği değişim ve gelişimi takip etmesi ve gelişmeleri Belediyeye taşıyabilmesi" sorusu ÇMA' ya ilave edilmiştir. Uygulamaya alınan sistemlerimiz sonucunda 2003 yılında % 81,60, 2004 yılında %82,77, 2005 yılında % 86,25 seviyesine ulaşmıştır (**bkz.Kriter 7-Şekil 5.4.2-34**). ÇMA sonuçları Belediye Başkanımız ve Başkan Yardımcılarımız tarafından çalışanlarla, YGG ve YK toplantılarında paylaşmakta ve sonuçlar birlikte değerlendirilmektedir. ÇMA genel memnuniyet ölçümü **Şekil 5.4.2-T** de Çalışan memnuniyeti için verilen hizmetlerin ölçümü Şekil 5.4.2-2' de verilmektedir.

### **Öneri Sistemi**

Tüm çalışanlarımızın yaratıcı/iyileştirici fikir ve katılımlarının teşvik edilmesi amacıyla 2002 Ağustos ayında yazılı hale getirilen öneri sistemi ile belirlenen çalışan görüşleri değerlendirilmektedir. (**bkz.Kriter 3c**)

### **Aylık/Haftalık/Günlük Değerlendirme Toplantıları**

Belediyede rutin olarak yapılan toplantılarda çalışanlardan alınan görüşler değerlendirilmektedir. (bkz.Kriter 3d-Şekil 3d-2) Bu yaklaşımımızın performansı ÇMA, Öneri Sistemi Değerlendirme Anketi ve Eğitim Tespit Anketi ile ölçülmektedir. (bkz.Şekil 3c-2)

### **Eğitim, seminer, fuar, kongre, toplantılardan alınan öğrenme sonuçları geri bildirimleri**

Çalışanlarımızın gelişim ve değişime ayak uydurabilmeleri ve gelişmelerinin sürekliliği sağlamak amacıyla her yıl planlı olarak eğitimlere, ulusal ve uluslararası kongrelere, çeşitli seminer ve konferanslara katılımları sağlanmaktadır. Bu öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgiler stratejik hedeflerin iyileştirilmesinde kullanılmaktadır. Örneğin; Bölüm Müdürlerinin ve yetki devrine göre vekillerinin aldığı Süreç Yönetim Eğitimi sonrasında Süreç Yönetimi Sistemimiz iyileştirilmiştir; Belediyede çalışan personel çalışma alanına göre çeşitli eğitimlerle desteklenerek yetke-lendirilmeleri sağlanmaktadır. (Kalorifer kazanı kullanım

eğitimi, şoförler için trafik kullanım eğitimi, kontrol mühendisleri için yol ve asfalt kontrol eğitimi v.b.)

### Özdeğerlendirme

Belediyede 2 yılda bir Özdeğerlendirme; APK Müdürlüğü koordinasyonunda oluşturulan her bölümü kapsayan proje ekibi ile yapılmakta ve sonuçları YK toplantılarında değerlendirilmektedir. **Örneğin;** 2003 yılında Özdeğerlendirme sonucunda çalışan memnuniyetine yönelik bir çok faaliyet geliştirilmiş, yemek kuponu, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları başlatılmıştır. (bkz.Kriter 4a)

### Çalışan/Başkan Görüşmeleri

Çalışanlarımız, Belediye Başkanı ile yılda bir periyodik olarak Bölüm Müdürleri olmadan görüşmekte ve toplantı kararları yıllık iş programlarında girdi olarak kullanılmaktadır.

### Microsoft Outlook Bilgisayar Programı

Büro çalışanlarımızın tamamının program üzerinden görüşleri alınabilmekte ve değerlendirilebilmektedir. Şekil 6.3.a-4' de Microsoft Outlook Bilgisayar Programı kullanma durumu verilmektedir.

Yıl	Bilgisayar Adeti	Outlook Kullanıcısı
1999	74	30 (Yönetici)
2000	94	30 (Yönetici)
2001	111	30 (Yönetici)
2002	134	116
2003	150	136
2004	163	141
2005	250	235
2006	265	275

Şekil 6.3.a- 4 Microsoft Outlook Kullanma Durumu

İç hizmetlerin gerçekleştirilmesinde, Başkan, Başkan Yardımcıları, Bölüm Müdürleri ve hizmet binaları dışında görev yapan personel arasında telsiz bağlantısı ile iletişim sağlanmakta ve geri bildirimler alınmaktadır.

Çalışma Sistemimizi iyileştirmek amacıyla 2000 yılında kalite yapılanmamız oluşturulmuş ve organizasyon yapısı ile bütünleştirilmiştir. APK Müdürlüğü'ne bağlı olarak KYB yapılandırılmış ve APK Müdürümüz Kalite Yönetim Temsilcisi olarak görevlendirilmiştir. Bu kapsamda Proje Ekibi, Birim Kalite Temsilcileri, YK kurulmuş olup, faaliyetleri YGG toplantılarında gözden geçirilmektedir.

KYS kapsamında organizasyon yapımızda İnsan Kaynakları Planlaması, Yönetimi, Gözden Geçirilmesi ve iyileştirilmesi Şekil 6.3.a-5'de verilmiş olup, YGG toplantılarında gözden geçirilmektedir.

Konu Konu	Yöntem	Katılımcılar	Başlangıç Yılı/Periyot
İşe alma, yerleştirme ve kariyer geliştirme etkinliği	ÇMA sonuçları, Eğitim test sonuçları	Başkan Yardımcıları Personel Müdürü	2001/ Yılda 1/ 6 Ayda 1
Ödüllendirme	Toplantılar	Belediye Başkanı, Başkan Yardımcıları, APK Müdürü PEM	2002/ Yılda 1
Fırsat eşitliği yaklaşımları	ÇMA sonuçları	Belediye Başkanı, Başkan Yardımcıları, PEM	1999/ Sürekli
PDS	PDS formu ÇMA	Çalışanlar	2002/Yılda 1
Stratejik hedeflere ulaşma	İK süreçleri	PEM	2003
SWOT analizi, İK politika ve stratejilerinin oluşumu	Stratejik Planlama Toplantıları	Belediye Başkanı, Başkan Yardımcıları, YK	2002-2006

Şekil 6.3.a-5 İnsan Kaynakları Planlaması, Yönetimin Gözden Geçirilmesi ve İyileştirilmesi