

19.KAMU KALİTE SEMPOZYUMU SONUÇ RAPORU

19. Kamu Kalite Sempozyumu Kamu Kurumlarını Mükemmellik Modeliyle Dönüştürmek

29 Mart 2018, Point Otel Ankara

Konuşmacı Sponsorları



Almanya Federal Cumhuriyeti
Büyükelçiliği
Botschaft
der Bundesrepublik Deutschland
Ankara



Destek Sponsor



İşbirliği



KalDer
Ankara Şubesi

19. KAMU KALİTE SEMPOZYUMU KONUŞMACI BİLDİRİLERİ

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Ankara Şubesi olarak 2000 yılından bu yana düzenlediğimiz Kamu Kalite Sempozyumu'nun on sekizincisini 29 Mart 2018'de "*Kamu Kurumlarını Mükemmellik Modeliyle Dönüştürmek*" temasıyla gerçekleştirdik. 19 yıldır bu sempozyumu düzenlemekteki amacımız, kamu yönetiminde, kendini sürekli iyileştiren yapılar kurmak ve yönetim kalitesini geliştirmektir. Bu sempozyumun diğer bir hedefi ise, kamu kurumlarında kaliteli sistemler geliştirme yönünde niyeti veya çabası olan yöneticilere, bu niyetlerini nasıl gerçekleştirebilecekleri, kurumsal mükemmelliğe nasıl ulaşabilecekleri noktasında düşünsel fayda sağlamaktır.

Özel sektörde müşteri odaklı, kamu sektöründe ise vatandaş odaklı yaklaşımların benimsenmesi hem ülkemizin rekabet gücünü hem de vatandaşların yaşam kalitesini artırmak için elzemdir. Vatandaşın ödediği verginin karşılığı olan kamu hizmetlerini sunarken azami kalitenin gösterilmesi, problemler karşısında pratik ve çözüm odaklı formüllerin sergilenmesi süreç ve strateji yaklaşımları gibi bütüncül yaklaşımları gerektirmektedir. Özel sektör olsun kamu sektörü olsun, ele aldığı kurumları süreç ve strateji yaklaşımlarıyla ele alan gerek liderliğe gerekse çalışanlara ve iş birliklerine yeterli önemi gösteren EFQM Mükemmellik Modeli, hizmet sunumunda kamu kurumlarının etkililiğini ve kalitesini artıracaktır. Kurumun tüm paydaşlarını göz önünde bulunduran EFQM Mükemmellik Modeli, sektörlerin birbirine daha entegre olduğu günümüz koşullarında kamu kurumlarının paydaş beklentilerini doğru bir şekilde alıp geleceğe yönelik eylem planlarını demokratik ve planlı bir şekilde oluşturmalarını sağlayacaktır. Bu yılki sempozyumdan beklentimiz bu sistematik kurumsal yönetim modeliyle kamu kurumlarını tanıştırap, paylaşılan iyi uygulama örnekleriyle kurumlara ışık tutmak olmuştur.





Açılış Konuşması

Buket Eminoğlu Pılavcı- KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

Sempozyumumuz, Türkiye Kalite Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Buket Eminoğlu Pılavcı'nın açılış konuşmalarıyla başladı.

Pılavcı, dünyanın çok hızlı değiştiğine vurgu yaparak hepimizin dönüşmesi gerektiğini belirtti. Bu sürecin sadece sözel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla sınırlı olmadığını ve kamunun da doğrudan yönelmesi gereken bir süreç olduğunu belirtti. Zamanın ruhunun verimlilik ve iş birliğini çağrıştırdığını belirten Pılavcı, sonuç elde edilebilmesi için aynı ekosistem içerisinde hep birlikte ve eşgüdümlü olarak çalışmak gerektiğini vurguladı ve sözlerine şöyle devam etti, "Bugün, lokal çabaların yetmediğini hep beraber deneyimliyoruz. Bizim yapmamız gereken bu bilgi paylaşım platformlarını olabildiğince artırarak, öğrenerek birlikte hareket etme kabiliyetini geliştirmek çünkü kamu sektörü aynı zamanda oyunun kurallarını belirleyen ve onunla ilgili ortamı hazırlayan taraf; dolayısıyla kuruluşlardan bir adım önce olmak zorunda. Aksi takdirde kuruluşların yaptığı çalışmaların o ekosistem içerisinde kaybolması kaçınılmaz görünüyor. O zaman biz dikkati belli sistem ve modellere çekiyoruz. EFQM Mükemmellik Modeli de böyle bir şey. Mükemmellik modelinin şöyle bir avantajı var: Çağımız bütünsel bakışı, esnekliği ve yenilikçiliği gerektiriyor ve bütün bunları yapabilecek kurumsal yapılar gerektiriyor. Bu modeli kullandığımızda hızlı bir şekilde kurumsallaşma ve bu kabiliyetleri etkili şekilde kullanma fırsatı elde ediyoruz. "

Sözlerini ülke olarak çok fazla zamanımızın olmadığını söyleyerek devam ettiren Pilavcı, dillerin aynı olmasının önemli olduğunu bunun da kalite dili olduğunu vurguladı.

“Eskiden kalite denildiğinde ürün kalitesi ya da hizmetin kalitesi gibi bir algılama vardı, oysa yönetim kalitesinden daha önemli hiç bir şey yok. Yönetim kalitesi bütünsel bakarak, hemen hemen bütün süreçlerin iyileştiği ve nihayetinde çıktı olarak hizmetin ve ürünün de iyileştiği bir durum yaratıyor. Ama en önemlisi bakış açımızı değiştiriyor; liderliği, süreç yaklaşımını getiriyor, verimlilik konusunda farkındalık yaratıyor. Bunların hepsini getiren şey, o bütünsel bakış. Çalışanların hepsinin bütünsel baktığı bir yapı içerisinde ise başarı sürdürülebilir hale geliyor” diyen Pilavcı, kamunun önemine vurgu yaptı ve kamuda ne kadar çok yayılabilirsek özel kuruluşlara hazırlanan kuralların doğru konması ve onları teşvik eden sistemlerin böylesi kriterler aranarak yapılması kamunun ve nihai kullanıcının işini kolaylaştıracağını belirtti. Pilavcı bu sempozyumda, yapılması gerekenlerle ilgili bolca örnek paylaşılacağını belirtti ve katılımcılara teşekkür ederek sözlerini tamamladı.



Kurumsal Kültürün Dönüşümünde Mükemmellik Modeli Oturumu

Nazmi Karyağdı – KalDer Ankara Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı

Karyağdı konuşmasına başlamadan önce Gelir İdaresi Başkanlığı'nda yaşadığı kurumsal dönüşüm sürecinden bahsetti ve konuşmasının bu süreçle ilgili deneyimlerinden oluşacağını belirtti. Kurum kültürünün hepimizin içinde yaşadığı ancak tanımlanmak istendiği zaman çok kolay tanımlanamayacak

bir olgu olduğunu söyleyen Karyağdı, kurum kültürü ve kurum ilkimi kavramlarının literatürdeki tanımlarını aktardı ve kurum ikliminin daha değişken; kültürün ise kalıcı ve zor değişen bir yapı olduğunu altını çizdi. Karyağdı sözlerine şöyle devam etti: "Bir kurumda kültürün nasıl olduğunu anlamak için dört temel unsura bakabiliriz. Katılım yani yetkelendirme söz konusu mu? Çalışanlar eğitimden geçerek yani yetkelendirilerek onlara gereken imkânlar veriliyor mu? Ekip ruhu bakılması gereken unsurlardan bir başkası ve kurumda biz bunu yaparız, başarırız anlayışının var olup olmadığı. Başka bir unsur tutarlılık. Kurumda temel değerler var mı? Ve bu değerler çerçevesinde kararlar alınıyor ve alınan bu kararlar uygulanıyor mu? Diğer bir unsur da adaptasyon. Değişime karşı adapte olabilme, değişimin bir parçası olabilme imkânı var mı? Farklı bir unsur da kurumun, öğrenen organizasyon olup olmadığıdır. Son olarak kurumun bir misyonu, vizyonu var mı? Gitmek istediği bir yer var mı? İşte tüm bunlar kurum kültürünü oluşturan, onu şekillendiren unsurlardır. Eğer bunlara ilişkin elimizde doneler varsa o kurumun kültürünün ne şekilde olduğunu anlayabiliriz" diye konuştu.

Karyağdı, bu donelerden yola çıkarak bir kurumun kültürünü pasif savunmacı, saldırgan savunmacı ve yapıcı olmak üzere üç gruba ayrılabilceğini söyledi. Pasif ve saldırgan savunmacı yapıda olan kurumların yeniliğe kapalı ve mevcut durumu korumadan yana olan kültürel yapıya sahip olduğunu belirten Karyağdı yapıcı olan kültüre sahip olan kurumların daha başarı odaklı, insancıl, kişilerin potansiyelini ortaya çıkarmaya imkân sağlayan kurumlar olduğunu ve asıl istenilenin bu noktaya gelmek olduğunu söyledi.

Sonrasında EFQM çalışmalarına başlamadan önce Gelir İdaresi Başkanlığı'ndaki mevcut yapıdan bahseden Karyağdı sözlerini şöyle sürdürdü:

"Bütün kurumlarda olduğu gibi Türkiye'de de Gelir idareleri, fedakar, adanmışlıkları yüksek çalışanlardan oluşan kurumlardır. Tamamen kamu yararı anlayışı vardır. Mevzuat odaklı ve sonuç yerine prosedürlere uymanın önemli olduğu yapıdır. Sonuç yerine prosedür odaklıdır. Çalışan memnuniyeti yerine iş sonuçlarına odaklanırlar. Performans odaklı bütçe olmadığı için kimi yerde çok mürşif kimi yerde çok cimri olan bir anlayışa sahip yapılarıdır. Bu saydığım unsurlar Türk Gelir idaresinin değişimden önceki özelliklerinden olsa da Dünya'daki tüm gelir idarelerinin de değişime başlamadan önceki ortak özellikleri bu şekildedir. Ancak günümüzde artık bireyin daha ön plana çıktığı ortamda kamu yararı ile bireysel yararın dengelenmesi söz konusu hatta çoğu yerde bireysel yararın ön plana geçmesi gerekiyor, bu nedenle bu değişim Gelir İdaresi'nde başlamıştır."

Sonrasında kurumdaki çalışmaların yol haritasına değinen Karyağdı, çalışmaları başlatmasında 1998-2001 yılları arasında "Maliyedeki Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi" adıyla yaptığı çalışmanın etkisinin olduğunu belirtti ve sonrasında dönemin Maliye Bakanı Kemal Unakıtan'ın desteğiyle Maliyede Toplam Kalite çalışmalarının başladığını söyledi. Toplam kalite yönetimi kapsamında yapılan çalışmalar arasında değişim yönetimini uygulamaya karar verdiklerini belirten Karyağdı, bu bağlamda 450 çalışanı eğittiklerini ve Anadolu'ya gönderdiklerini söyledi. Maliye Bakanlığı'nda neden mükemmellik modelini uyguladıklarını ise şu sözlerle aktardı. "Mükemmellik modeli bütünsellik içeren bir model, sadece iş sonuçlarına odaklandığınızda -ki bu zaman kadar yapılan

buydu- bir sonuç elde etmek mümkün değil. O nedenle bütünsel olarak yani modelin girdisi olan unsurların hepsini dikkate alarak sonuçları değiştirebiliriz. Bu kapsamda olduğu için EFQM mükemmellik modelini tercih ettik dedi. Sonrasında 45 bin çalışanı mükellef hizmetleri temel teknikleri eğitiminden geçirdiklerini, e-devlet, e-beyanname ve e-ödeme gibi uygulamalar yapıldığını belirtti. Sözlerini mükemmellik modeli anlamında nereye geldik sorusuyla devam ettiren Kayağdı, bu sorunun cevabını şu şekilde verdi "Kurum kültürü anlamında çok ciddi değişiklikler söz konusu ama gidilecek çok yol var. Belki biz kurum iklimi değiştirmek anlamında bir takım sonuçlar elde ettik. Örneğin 2016 yılında çalışan odaklı dönüşüm projesini başlattık, 2010-2012 arasında Gelir İdaresinde kalite yönetiminde geçiş için Teknik destek projesini tamamladık. 2012 yılında Mükemmellikte kararlılık belgesini aldık. 2016 yılında idari kapasitenin artırılması projesini gerçekleştirdik. Tüm bu çalışmalardan sonra mükellef memnuniyeti ölçümlenmiş, memnuniyette artış olduğu gözlenmiştir. Ancak çalışan memnuniyeti ile ilgili bir ölçüm yapılmamıştır. Bu konudaki kişisel gözlemim bu alanda problem olduğudur. IT'ye, binalara, süreçlere yatırım yapılırken çalışanlara yapmamak çok büyük sıkıntı doğurur". Kayağdı, KalDer olarak yaptıkları çalışmalarda idarenin adil, hesap verebilir, paydaş odaklı ve şeffaf olmasını arzu ediyoruz bu nedenle tüm kamu kurumlarını mükemmellik yolculuğuna davet ediyoruz, bu yolculuk hem kurumların hem de ülkemizin gelişmesini sağlayacaktır. Şimdiye kadar model uygulayıp başarı elde eden kamu kurumları var bunların sayısını artırmak istediklerini belirtti. Son olarak kalite çalışmalarının zor olduğunu belirten Kayağdı değişimin zorunlu olduğunu ve değişmemenin demode olduğunu vurgulayarak sistemlerle çalışmayı ön plana getirmek zorunda olduklarını belirtip katılımcılara teşekkür ederek sözlerini tamamladı.



Gelişimi Mükemmellik Modeliyle Hızlandırmak: Kamu Sektörü İçin Yeni İpek Yolu Oturumu

Gianluca MULE, Operasyon Direktörü, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM)

Sözlerine bu organizasyonda olmaktan mutluluk duyduğunu ve organizasyonu düzenleyen KalDer Ankara Şubesi'ne teşekkürlerini sunarak başlayan Gianluca Mule, Türkiye'nin Asya ve Batı arasında önemli bir köprü olduğunu ve güçlü bir ekonomiye sahip olduğunu vurguladı. İpek yolunun sadece bir altyapı projesi olmadığını söyleyen Mule, İpek Yolunun temel unsurlarının, kültürel değişim, iyi uygulamaların paylaşılması, sürekli gelişim, birbirinden öğrenen ülkeler böylece ülkelerarası iş birliği, paydaşların sürece katılması ve niyetinde noktaların birleştirilmesi olduğunu belirtti. Mule sözlerine şöyle devam etti: "Deneyim, teknik metotlar, risk yönetimi, denge yönetimi, ISO, değişim yönetimi gibi sistemler önemli ve güçlü fikirler ancak bunların ihtiyacı olan şey bir alt yapı, bunların arkasında bir alt yapı ve noktaları birleştiren mimari olması gerekiyor. Bizce EFQM mükemmellik modeli kurumlara burada bahsedilen alt yapıyı sağlayabilir. EFQM Mükemmellik modeli kurumlara nereye gideceğini gösterebilir ve kendilerini anlamayı sağlayabilir."

Sonrasında EFQM mükemmellik modelini katılımcılara tanıtan Mule, modelin öncelikle bir hayalim var vizyonuyla başladığını bunun için güçlü bir liderlik anlayışının olması gerektiğini belirtti. Liderlerin bu vizyonu planladığını ve bu planlamayı yönettiğini söyledi. Mule sözlerini şöyle devam ettirdi. "Bu vizyondan sonra insanları sürece dahil etmek önemli, sonrasında iç ve dış desteği dikkate alıyoruz,

önceden tek taraflıydı şimdi hem içerideki hem dışarıdaki kapasiteleri destek olarak kullanabiliyoruz. Sonra modelin gerçekleştirilmesi, gerçekleştirildikten sonra ölçülmesi ve en nihayetinde bunun sonucundan ve etkisinden ders çıkarmak. Yani bu bir döngü bu döngüyü de sürekli gelişim içinde çalışan kişiler çok iyi biliyor”

Model sürecini uygularken bir çok güçlkle karşılaşabileceğini söyleyen Mule bunların en önemlisinin dijitalleşme, yapay zeka gibi konular olmaya başladığını ve hazırlıklı olmazsak, güçlü bir alt yapımız olmazsa, bütüncül bir modele göre çalışma yapmazsak; yeni dünyanın bu kavramlarının kurumlarımız adına büyük sıkıntılara neden olabileceğini söyledi.

Sunumunun bundan sonraki kısmında EFQM ve CAF arasındaki ilişki ve iş birliğine değinen Mule EIPA ve EFQM arasında on yıl önce imzalanan ve CAF’la ilgili olan ortak bir mutabakattan bahsetti. Bu mutabakatın nasıl birlikte çalışabileceklerini ve mükemmellekle ilgili mesajların kamuya nasıl verilebileceğini içerdiğini belirtti. Sonrasında CAF modeliyle ilgili bilgi veren Mule sözlerine şöyle devam etti “CAF modelinin temel unsuru sekiz tane mükemmellik ilkesini içeriyor ve dokuz kriteri bulunuyor. Bu anlamda EFQM’le güçlü bir uyum söz konusu. Model aynı zamanda PUKÖ döngüsüne de benziyor. Model’de uygulanan radar kurumlara yapısal bir geri bildirim vermek için kullanılır. Peki mükemmellik nedir? Mükemmelliği nasıl tanımlarız? Bunun için öncelikle paydaşlarımızın ve müşterilerimizin kim olduğunu anlamamız gerekiyor. Bunların beklentilerini bilmemiz ve bu beklentileri karşılayabilmek için uygulamaları geliştirmek, bunların sonrasında sonuçlara ulaşmak ve bu performansı zaman içerisinde izleyerek geliştirmek, özetle mükemmelliği böyle tanımlayabiliriz”

Sonrasında katılımcılara EFQM iyi uygulama örneklerinden bahseden Mule, bu kapsamda Singapur örneğini sundu ve Singapur’un onlar için bir kıyaslama olduğunu ve kendilerinden çok şey öğrendiklerini söyledi. Ayrıca bu ülkede bütüncül devlet yaklaşımı olduğunu ve çok net bir stratejileri olduğunu belirtti. “Singapur’un model uygulaması paydaşların beklentilerini anlamakla ve haritalandırmakla başlıyor, halk bizden ne istiyor onun belirlenmesiyle başlıyor. Sonrasında başarmaya çalıştıkları sonuçları belirliyorlar. Burada güven, vatandaş merkezlilik ve tüm kamu hizmetlerinin aynı yöne gitmesi üç temel konu olarak öne çıkıyor” dedi.

Mule, EFQM ile ilgili olarak sözlerini şöyle sürdürdü. “Eğer bir kurumun ağı olmazsa ve bu ağını genişletmezse mükemmel olamaz. Bir kurumun paylaşım platformunun olması ve diğerlerinden öğrenme yapması son derece önemlidir. Bu ağın edinilmesinde EFQM kurumlara yardımcı olabilir. EFQM’in ağı güçlü ve yaygın böylece Avrupa içinde bir ipek yolu oluşturuyoruz. Ayrıca EFQM’le kurumların verimliliği ve etkililiğini görüyoruz. Bunların yanında EFQM ödülleri teşvik unsuru bunlar birer araç ama çok önemli araç. Hız ve ivmeyi sürdürmek için önemli ayrıca uluslararası tanınırlık ve reklam açısından kurumlara önemli bir değer katmaktadır. Bunun dışında mükemmellik endeksimiz var burada belli bir kurum mükemmellik seviyesine ulaşırsa onu tanıyor ve endekse alıyoruz. Bu endeks kurumların diğer kurumlar tarafından görünürlük kazanmasına katkı sunuyor. Buradaki kamu kurumlarına örnek verirsek Alkobendes Belediyesi, İngiltere, Fransa ve Rusya’dan kurumlar ve Türkiye’den Tarsus Belediyesi var”

Sözlerinin sonuna doğru CAF'la birlikte yapılan pilot çalışmalardan bahseden Mule, kurumların CAF ve EFQM ile birlikte çalışmalarından ve böylece CAF'ın dış değerlendirme hizmetinden faydalanırken EFQM tarafından tanınabileceklerinden bahsetti. Böylece CAF'la beraber ortak bir yolculuğa çıktıklarını söyledi. Bu yolun sonunda kurumlara bir eylem planı çizdiklerini söyledi ve sözlerini tamamladı.



Ortak Değerlendirme Çerçevesi 2013: İlkeler, Arka Plan, Başlıklar Oturumu

Patrick STAES, Kamu Yönetimi Uzmanı / CAF Uzmanı

Sözlerine Ankara'ya bir kez daha geldiği için mutluluk duyduğunu belirterek başlayan Patrick Staes 10 yıl önce Başbakanlık'ın davetiyle bir eğitim için geldiğinde katılımcıların daha farklı olduğunu özellikle kadın katılımcıların sayısının az olduğunu vurguladı, şimdiki toplantıda kadın sayısının belirgin biçimde artmış olmasından duyduğu memnuniyeti dile getirdi. Konuşmasının devamında CAF modeliyle ilgili bilgilendirme yapan Staes şunları söyledi "Sizlere CAF ile ilgili bir sunum yapacağım. Nasıl uygulanması gerekiyor? Model kamu sektörünün organizasyonunda nasıl kullanılıyor? Avrupa'da bunu nasıl kullandık? Bu konulara değineceğim. Ortak değerlendirme çerçevesi Avrupa Kamu Yönetimi Ağı tarafından oluşturulmuş bir araç. AB'ye yeni katılan ülkeler için lider devletlerin talebi üzerine gerçekleştirildi. Üye devletlerin kamu yönetimlerini geliştirmeye yönelik bir sorumluluk ve kuruluşların kalitesini nasıl artırabiliriz sorusunun cevabını bulmak için kurulmuş bir çerçeve diyebiliriz. CAF oluşturulurken ilk olarak konferanslar düzenlendi, iyi uygulamaları toplamaya başladık. Avrupa Kalite Konferansı düzenlendi. 2000 yılında model tanıtıldı ve şaşırtıcı bir şekilde başarılı oldu. Bu oluşuma 100 civarında kuruluş öncü oldu, insanlar bu oluşum için ikna edildi. Böylece bu araca ihtiyaç duydukları

anlaşmış oldu. CAF'ta 2002, 2006 ve 2013 yıllarında revizyona gidildi, 2020 yılında da yeni bir revizyon yapılmasını öngörüyoruz.

CAF düzenlemesiyle, eğitimler, yeni ağlar, etkinlikler yaparak Kamu kurumlarına bu modeli uygulamaları konusunda yardımcı olduk. ayrıca diğer modellerle karşılaştırmalar yaparak kurumlara danışmanlık hizmetleri verildi. Bizim kurumlara yaptığımız bir başka uygulama da 2 yılda bir kurumları bir araya getirerek toplantılar düzenliyoruz. Bu toplantılarda başarılı ve başarısız uygulamalar tartışılıyor. Kurumlar kendi özdeğerlendirme sonuçlarını birbirleriyle paylaşarak karşılıklı gelişim yolunda çalışmalar yapıyor.

Etkili CAF kullanıcıları kurumlarını geliştirmek ve sürekli iyileştirmek için büyük yatırımlar yapıyor. Bunu da dış ülkelerle paylaşmak istiyorlar. Biz bu ortamı o kurumlara sağlamak için dış değerlendirme modelini geliştirdik. Bu model kurumların gelişmelerine katkı sunarken aynı zamanda onların tanınmasına reklam faaliyetlerine de fayda sağlıyor.”

CAF modelini uygulayan dört bine yakın kurum olduğunu belirten Staes bu sayının 912 kurumla en fazla İtalya'da; sonrasında da 419 kurumla Polonya'da olduğunu söyledi. CAF modelinin bütüncül bir model olduğunu vurgulayan Staes güvenlik, eğitim, yerel idareler, sağlık gibi sektörlerin modeli kendilerine uyarlamaya çalıştığını ancak bunu bütünsellik ilkesinden dolayı kendilerinin pek istemediğini söyledi.

Staes, konuşmasının bundan sonraki kısmında CAF'ın hedeflerinin şunlar olduğunu aktardı.

- Kamu idarelerine mükemmellik kültürünü ve TKY ilkelerini tanıtmak.
- Kamu sektöründe ve özel sektörde kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modellerde köprü görevi görmek
- Teşhis ve iyileştirme eylemlerinin tanımını elde etmek için bir kamu kuruluşunun öz değerlendirmesini kolaylaştırmak
- Kamu kurumlarının birbirleri arasında öğrenme yapmalarını sağlamak

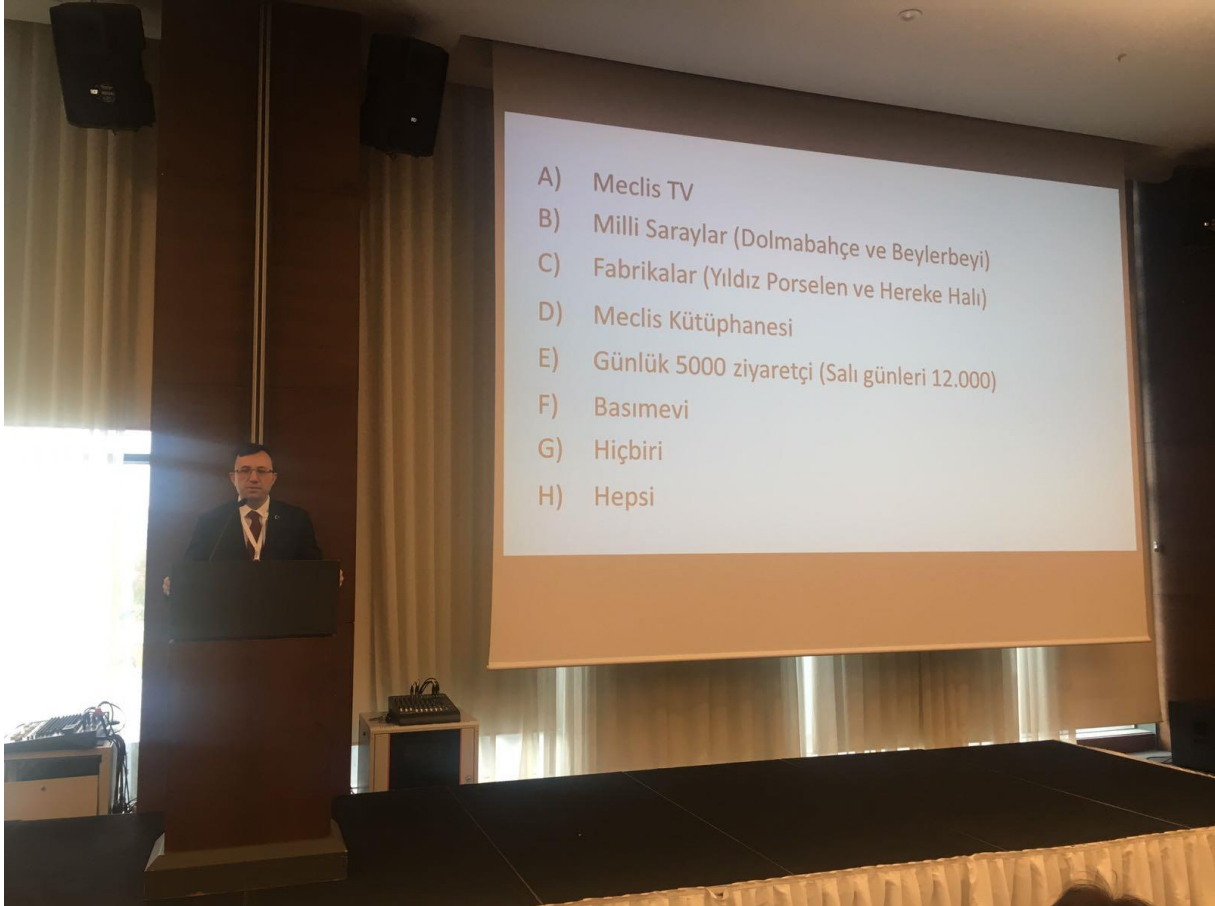
Bundan sonrasında CAF uygulanırken sürece çalışanların doğrudan dahil edilmesinin önemine değinen Staes "Çalışanları bu işe dahil etmek önemli, aidiyet duygularını yaratmak önemli çünkü değerlendirmeyi kendileri yapacak. Böyle olmazsa kurumda değişimi yönetemeyiz. Model sadece gerçekliği farklı bloklara ayırıyor etki görmek için bütün blokları bir araya getirmeliyiz" dedi.

Konuşmasının bundan sonraki kısmında CAF modelinin girdi ve sonuç kriterleriyle ilgili detaylı bilgi veren Staes, son olarak 2013 yılında yapılan CAF modeli güncellemesinin hangi başlıklarda olduğunu şu şekilde belirtti.

- Vatandaş ve müşterilerin katılımını ileri seviyeye taşımak
- Temel süreçlere daha fazla yönelmek
- Organizasyon içindeki süreçlerin ve diğer ilgili kuruluşların koordinasyonu,
- Performans odaklılık

- Liderlerin inovasyonu desteklemesi
- Sosyal sorumluluk

Son olarak kamu yönetimini değiştirmek için cesur olmak ve çalışanları işin içine katmanın çok önemli bir unsur olduğunu söyleyen Staes, katılımcılara teşekkürlerini bildirdikten sonra konuşmasını tamamladı.



Mükemmellik Modeli Uygulamaları- TBMM Oturumu

Naim ÇOBAN, Strateji Geliştirme Başkanı, Türkiye Büyük Millet Meclisi

Naim oban sunumuna katılımcılara teşekkürlerini ileterek başladı. Sonrasında TBMM idari Teşkilatı'nın diğer kamu kurumlarıyla fonksiyonel anlamda örtüşmekte olduğunu ancak bunun yanında kendine özgü yapılarının olduğunu ve bu anlamda farklılık gösterdiği yerlerin de olduğunu belirtti. Sonrasında TBMM İdari teşkilatı ile ilgili genel bir bilgilendirme yapan oban TBMM İdari teşkilatının kalite yolculuğundan bahsetti ve sözlerini söyle sürdürdü,

"Genel Sekreterlik olarak kalite yolculuğuna 2005 yılında başladığımız ifade etmek istiyorum. Yer yer günlük 12 bin kişilik ziyaretçi sayısının olduğu ve bu ziyaretçilerin de %80'inin yemek ikramlarından faydalandığı bir ortamda ilk olarak HACCP belgesini önemli bulduk ve bu belgeyi aldık. Hemen sonrasında- 2006 yılında- kalite yönetim belgesiyle sürece dahil olduk. 2010 yılında HACCP belgesini

güncelledik. 2012 yılında İç kontrol sistemini, İdari teşkilat bünyesinde uygulanabilir hale getirmeye çalıştık. 2014 yılında çevre yönetim sistemi uygulamaya girdi. Bunun hemen akabinde enerji yönetim sistemini uygulamaya koyduk ki bunun sürdürülebilir çevre açısından önemli olduğunu düşünüyoruz. Bunların hemen akabinde KalDer'in yardımlarıyla EFQM mükemmellik modeli çalışmalarına başladık ve bu uygulanan yönetim sistemlerine bir çatı gibi olmasını istedik"

Çoban, kurumlarında uyguladıkları yönetim sistemlerinin sayısı arttıkça bunları yönetmekte çok zorlandıklarını belirterek bütünleşik yönetim sistemleri uygulamamız gerektiğine kanaat getirdik ve sistemler arasında entegrasyon çalışması yaptıklarını aktardı ve Mükemmellik modelini tüm bu çalışmaların şemsiyesi şeklinde kurgulamaya çalıştıklarını belirtti. Çoban sözlerini şöyle devam ettirdi: "Bütün bu çalışmalardan sonra neredeyiz diyecek olursak, mahalli idareler ve üniversiteler hariç kamu kurumları arasında dört ISO belgesini alan ve yürüten tek kurum olduğumuzu görüyoruz. Yine EFQM anlamında yolun başındayız. Ancak Parlamento olarak İngiltere'den sonra uygulayan ikinci parlamentoyuz. Tüm idari teşkilatta uygulayan tek parlamentoyuz. Gün boyunca anlatılanlar çerçevesinde özellikle şunu sorguluyoruz, mükemmelliğin ulaşılması zor bir kavram biliyoruz ancak her kurumun kendi kapsamında her kurumun kendine özgü iyileştirme alanları olduğunu belirtiyoruz, bunları da zamana yaymak gerektiğinin de farkındayız, bu anlamda kendimizi emeklemeye yeni başlamış bir çocuk gibi sınıflandırdık"

Bundan sonra EFQM'le ilgili yapılan çalışmaların kilometre taşlarının ne olduğunu anlatan Çoban sözlerini şöyle sürdürdü "EFQM Mükemmellik Modeli çalışmamız her kurumda olduğu gibi iyi niyet bildirgesinin imzalanmasıyla başlıyor. 2014 yılında üst yönetimin imzasıyla iyi niyet bildirgesi imzalandı. Bu tür çalışmalarda üst yönetimin iradesinin çok önemli olduğunuz düşünüyoruz. Bu belgenin imzalanmasıyla işin yarısı yapılmış oluyor bunun önemli bir kritik ve eşik noktası olduğunu belirtmek istiyoruz. Bildirgenin imzalanmasından sonra bütün İdari teşkilatı kapsayacak şekilde bir proje ekibi oluşturduk. Proje ekibini oluştururken atıl kişiler değil bu çalışmalara aktif olarak katkı sağlayacak ve çalışmaların sürekliliğini getirebilecek kişilerin olmasında dikkat ettik. Sonrasında bu ekip EFQM Mükemmellik modeli eğitimleri aldı. Sonrasında özdeğerlendirme aşamasına geçtik. Bu aşamada özdeğerlendirme ekibinin sayısını fazla tuttuk. Bundaki amacımız özellikle Kamuda eğittiğini yatırım yaptığınız çalışanlar atama ve tayin gibi nedenlerle işlerinden ayrılıyor bu nedenden dolayı ekipte bir boşluk oluşmasının önüne geçmeye çalışmaktı. Bütün bu çalışmalar sonucunda 2016 yılında Mükemmellikte Kararlılık ödülüne layık görüldük. Bu belge bizi çalışmalarımızda daha çok kamçladı"

Konuşmasının bundan sonraki kısmında EFQM Mükemmellik Modeli çalışması sonrası İdari Teşkilatın elde ettiği kazanımlara değinen Çoban bunları şu başlıklarda sıraladı:

- Mükemmellik Modeli kavramlarının içselleştirilmesi
- Paydaş beklentileri yönetim yaklaşımının benimsenmesi
- Girdilerden sonuçlara odaklanmanın öneminin anlaşılması
- Üst yönetim ve birim içi olarak düzenli iletişim toplantılarının ortaya çıkması
- Kamu kurumlarıyla yeni işbirliği ağının oluşturulması

- Süreç ve risk yönetimi çalışmalarıyla bu yöntemlerin benimsenmesi
- Özel sektör ve Kamu kurumlarına kıyaslama ziyaretlerinin yapılması
- İzleme ve değerlendirme sisteminin yaklaşımının geliştirilmesi
- Bütünleşik ve entegre yönetim sistemlerinin uygulanması
- Büyük düşün, küçük adımlarla uygula yaklaşımının benimsenmesi
- Değişime, dönüşüme ve gelişime açık bir öğrenen kurum olma

TBMM İdari teşkilatı olarak elde edilen bu kazanımlardan sonra kalite yolculuklarının tamamlanmadığını söyleyen Çoban, tam tersine bu yolculuğa yeni başladıklarını söyleyerek Mükemmelliğe ulaşmanın hiçbir zaman mümkün olmadığını, küçük adımlarla sürekli yeni iyileştirmelerin yapılacağını düşündüklerini söyleyerek sözlerini tamamladı.



Kıyaslama Projesi: EFQM Mükemmellik Ödülü Kazanan Kamu Kurumlarından İyi Uygulamalar Paneli

Oturum Başkanı: *Tuğrul ÇELEBİ, Kıyaslama Uzmanlık Grubu Lideri, KalDer*

Konuşmacılar: *Muzaffer YAVUZ, Personel Şube Müdürü, İETT*

Prof. Dr. Ümit KOCABIÇAK, Rektör Yrd., Sakarya Üniversitesi

Derya ÖZGÖK, Nilüfer Belediyesi, Strateji Geliştirme Müdürü

Öğle yemeğinin ardından sempozyumun tek paneli olan EFQM Mükemmellik Ödülü Kazanan Kamu Kurumlarından İyi Uygulamalar Paneline geçildi. Panelde oturum başkanı olan Tuğrul Çelebi iyi

dileklerinin ardından konuşmacıları tanıtarak sözlerine başladı. Sonrasında panelin açılış konuşmasını yapan Çelebi sözlerine şöyle devam etti "Konumuz kıyaslama. Kıyaslama hayatımıza nasıl girdi? 1992 yılında KalDer'de ödülü devreye almaya gayret ederken EFQM Mükemmellik Modeliyle tanıştık. EFQM Mükemmellik Modeli, strateji belirlerken ve süreçleri iyileştirirken kıyaslamayı bilgi kaynağı olarak kullanın diyor. Bunun sonrasında 2000'li yıllarda RADAR hayatımıza girdi; kısaca şuydu: Yaptığın çalışmaların kuralları olsun ve bu kuralları etkili ve verimli uygulayın, zaman zaman da gözden geçirin. Modelin içinde öğrenme var. Öğrenme ilkelerinden bir tanesi de kıyaslama; dolayısıyla kıyaslama Model'de yalnızca belli yerlerdeyken sonrasında girdi kriterlerinin tümü için uygulanmaya başladı ve ciddi bir ilgi gördü.

Kıyaslama konusunda KalDer'den beklentiler var. KalDer bu konuya eğilmiş ve kurumları bir araya getirmiştir. Bununla ilgili olarak yirmi bir sene önce kıyaslama veri tabanı kuruldu. Buradaki kaynak, ödül alan kuruluşlar oldu. 2015 senesine kadar kıyaslama çalışmaları böyle gitti. Sonrasında tekrardan bu çalışmaları canlandırılmak istedik. 2015'te veri tabanı güncellendi. Burada derinlemesine bilgiler yok ancak kimin hangi konuda iyi olduğu konusunda kurumlara adres olarak sunabileceğimiz bilgiler mevcut. Sonrasında kıyaslama projesi süreçleri başlatıldı. Bu süreçte de kamu kurumlarında iyi uygulamaları ortaya çıkarmak istedik. Türkiye ve Avrupa'da kalite ödülü alan üç kuruluşumuzla (Sakarya Üniversitesi, Nilüfer Belediyesi ve İETT) başladık. Kıyaslamayla ilgili çeşitli yöntemler var. Bizim uyguladığımız kurumların bir araya geldiği Network yöntemi" dedi.

Sonrasında yapılan çalışmayla ilgili bilgi veren Çelebi, bugün burada bu çalışmanın sonuçlarıyla ilgili konuşacağız dedi ve çalışmayı nasıl yaptıklarını şöyle aktardı. "Kuruluşların temsilcileri geldi, iyi olan uygulamalarını söylediler. İyi uygulama dediğimiz, o kurum için değerli olan, sonuç getiren, kurumun iftihar ettiği ve gurur duyduğu ve başkaları tarafından da ödüllendirilmiş uygulamalardır. Kurumlar bu uygulamalarla ilgili çalıştılar ve sunumlarını yaptılar" dedi.

Çelebi, bundan sonra sözü süreç yönetimiyle ilgili paylaşımını yapmak üzere Nilüfer Belediyesi'nden Derya Özgök'e bıraktı.

Derya Özgök süreç yönetimi konusunda çalışmaları özetlemeye başlamadan önce hikâyenin tüm kurumlarla ortak olabileceğini söyledi ve çalışmaların ISO 9001'le başladığını belirtti. ISO 9001 versiyonları yenilendikçe Süreç yönetiminin standart içinde bir madde olarak karşılına çıkmaya başladığını aktaran Özgök sözlerini şöyle devam ettirdi "2002 yılında iş adımlarını şematize ederek süreçlerimizi oluşturduğumuzu düşünüyorduk. Model iyi olduğumuzu düşündüğümüz konularda işin neresinde olduğumuzu ortaya koyan bir sistem. Modelle tanışıp ilk geri bildirim aldığımızdan sonra süreçlerin iş akışlarından farklı şeyler olduğunu anladık. Modelle birlikte süreç yönetimiyle ilgili bir yapılanma başlamıştı". Tuğrul Çelebi'nin süreç yapılarını nasıl oluşturduğunu sorusunu bir ana akış ve çerçevede oluşturduklarını söyleyen Özgök, en önemli paydaşlarının vatandaşlar olduğunu söyleyerek oluşturulan ana süreç haritalarında paydaş beklentilerini, destek, yönetim ve hizmet süreçleriyle nasıl işleyeceğimizin akışını oluşturduklarını söyledi. Ardından da paydaş memnuniyetini ölçtükleri süreçlerle süreçler arası ilişki kurduklarını belirtti ve sözlerini şöyle sürdürdü. "İlk çalışmalara başladığımızda 32

ana 100 üzerinde de alt süreç oluşturduğumuzda iyi olduğumuz düşünüyorduk. Sonrasında Eskişehir Kadın Doğum Hastanesi'yle yaptığımız bir kıyaslamada gördük ki bizim süreç yapımız süreç yönetimi değil iş akışlarıymış. Sonrasında süreçleri iyileştirdik. Şimdi 17 ana sürecimiz var böylece süreç yapımız birimlerin süreçlerinden çıkmış oldu" dedi. Sonrasında Tuğrul Çelebinin "Süreç ve Strateji bağına nasıl kuruyorsunuz?" sorusuna cevap veren Özgök, 5 yılda bir yapılan stratejik planlarda yeni süreç ihtiyaçlarının ortaya çıkabildiğini ve bazı süreçlerin birbiriyle ilişkisini tekrar gözden geçirmek gerektiğini söyledi. Her stratejik plan döneminde süreç yapılarında gözden geçirdiklerini vurguladı. Ayrıca stratejik hedeflerin süreçlerin temel hedefleri haline geldiğini söyledi. Panelin bundan sonraki kısmında oturum başkanı Çelebi, Özgök'e Nilüfer Belediyesi süreç yönetim kurulunun rolü nedir sorusuna şöyle yanıt verdi. " Bizim ana süreçlerimizin gözden geçirilmesi, yeni süreç eklenmesi ya da süreçlerle ilgili yapılacak değişikliklerde alınacak kararlar için süreç yönetim kurulu tasarladık. Kurul başkan, başkan yardımcılar ve strateji geliştirme müdürlüğünden oluşuyor. Bizde ana süreçlerin sahibi başkan ve başkan yardımcılar alt süreçlerin sahipleri müdürlükler. Dolayısıyla ana süreçlerle ilgili kararlar süreç yönetim kurulunda alınırken. Alt süreçlerle ilgili kararlar süreç sahipleri tarafından alınır"

Sonrasında sözü Sakarya Üniversitesi Rektör Yardımcısı Ümit Kocacıbağ'a bırakan Çelebi, Kocacıbağ'tan Sakarya Üniversitesi'nde uygulanan SABİS (Sakarya Üniversitesi Bilgi Sistemi) sistemini tanıtmayı istedi. Kocacıbağ, bu sistemin 2010 yılından beri geliştirilmeye başladığını ve bunun aslında bir üniversite yönetim sistemi olduğunu söyledi. Kocacıbağ sözlerini şöyle sürdürdü. "Bu sistem hem ERP hem CNS hem de karar destek sistemi özelliklerini üniversite yönetimi için taşıyan bütünleşik bir sistemdir. Akademik ve idari çalışanlar, mezunlar, misafirler ve öğrencilerin kullandığı her türlü eğitim, öğretim, ar-ge, topluma hizmet, idari hizmetler ve yönetsel faaliyetlerdeki tüm süreçlerin takip edildiği bütünleşik bir sistem. Bu sistem de süreçlerle yönetim modelini kullanmaktayız. Bu sistem her türlü web ortamında çalışıyor ve mobil uygulamaları da var. Ölçemezsen yönetemezsin, yönetemezsen bilemezsin felsefiyle oluşturulmuş bir sistem diyebiliriz. Bu sisteme çok büyük önem verdik ve bunun sonucunu Avrupa'da ödül alarak gördük"

Çelebi'nin "Hocam 2010 da bu çalışmalara başladık dediniz. 2009'da nasıldı ki bu çalışmalara başladınız?" sorusuna yanıt veren Kocacıbağ sözlerini şöyle devam ettirdi: "2010 yılına kadar Sakarya Üniversitesi'nde ilk önce İsmail Çallı Rektördü sonra Mehmet Durman rektörlük yaptı. -Mehmet Durman Hoca'nın bu çalışmalarda çok büyük emeği vardır- Sonra gelen rektörümüz biz tüm fakülteleri akredite etmek istiyoruz dedi. Hedefimiz EFQM de büyük ödülü almaktı. Nasıl yapacaksınız? Sakarya Üniversitesi bir devlet üniversitesi. Hocaların ders yükü çok fazla, öyle bir şey yapalım ki işini yaparken sistemde veri toplansın ve süreçleri öyle bir hale getirilelim ki ölçülebilir, veri elde edilebilir olsun. Sonrasında 2012 yılında rektörümüze bir proje sunduk. Sürece EFQM şube müdürlüğü, kalite kurulu, yazılım birimleri ve senatoyu işin içine dahil ettik ve 2015 yılında büyük ödülü aldık"

Bu açıklamadan sonra Panel Başkanı Çelebi, Kocacıbağ'a bugün geldiğiniz aşamada süreçleriniz yüzde kaç dijitalleşti sorusunu yöneltti. Kocacıbağ Sakarya Üniversitesi olarak üniversite yönetim sistemlerinde uzman olduklarına inandıklarını belirtti ve sözlerini şöyle sürdürdü "Üniversitelerde ana

eğitim öğretim, ar-ge, topluma hizmet, idari hizmetler ve yönetsel süreçler olmak üzere beş ana süreç vardır. Bu dünyanın bütün niversiteleri için geçerlidir. Bizim hedefimiz bu beş ana süreç ve altındaki yüze yakın alt süreci dijitalleştirmektir dedi ve süreçlerin %90'ının dijitalleştiğini söyledi.

Sonrasında Panel başkanı elebi İETT Personel şube Müdürü Muzaffer Yavuz'a söz vermek üzere kendisine İETT'deki performans yönetim sistemiyle ilgili bilgi vermesini istedi. Panel başkanından sözü alan Muzaffer Yavuz sistemi 2012 yılında kurduklarını ve sisteme geçişte etkili olan faktörler olduğunu söyledi. Bu faktörlerle ilgili şunları söyledi " Kamu personeli sicil notuyla amirleri tarafından bir şekilde puanlanıyordu. Altmış altında puanı olan personel memuriyetten atılmaya kadar giden bir sürece tabi olabiliyordu. Bilgi edinme yasanının çıkmasından sonra personele verilen notların çok üstte olduğunu gören devlet sonrasında sicil puanı sistemini kaldırdı. Onun yerine yeni bir sistem getirileceği söylendi çalışmalar halen daha devam ediyor. Biz bunun tamamlanmasını beklemedik yönetimimizin pro-aktif davranması sonucu özel sektör uygulamalarından yola çıkarak bir sistem kurabiliriz dedik ve performans yönetim sistemimiz 2012 yılında hayata geçirildi. Bu sistemle yaklaşık 4500 şoför ve 750 personelimizi değerlendiriyoruz"

Yavuz'un bu açıklamalarının ardından Panel başkanı kendisine performansını nasıl tanımladınız bunları hangi bileşenlerle ölçüyorsunuz sorusunu yöneltti. Yavuz bu soruya şöyle yanıt verdi. " Memur performansı doğrudan ıktıları olmadığı için işçi performansı gibi kolay llmez. Performansı ölçmek için bizim üç temel kriteri var. Birincisi, alışanların yetkinliklerine yönelik soru setleriyle ast, üst ve aynı seviye olmak üzere değerlendirme yapılıyor. İkincisi, sayısal kriterler, buradaki amacımız performansı öznelikten kurtararak nesneliğe doğru ilerletmektir. Üçüncüsü ise hedeflerimiz, bundan kastettiğimiz amirlerin çalışanlara senede iki defa hedefler koyar ve onların tamamlanma oranını puanlar." Panel başkanı elebi daha sonra Yavuz'a performans sisteminin amacının ne olduğunu sordu. Yavuz bu soruya amacın çalışanın gelişimini sağlamak olduğunu; bu sistemle kişiye cezalandırmadıklarını, iyiyi dllendirdiklerini söyledi ve bu sistemle kişilerin iyileştirmeye açık yönlerini ortaya çıkarıldığını söyledi.

Muzaffer Yavuz'un konuşmasından sonra panelin ikinci turuna geçen geçen Panel Başkanı Tuğrul elebi, ikinci turda ilk sözü Nilüfer Belediyesi'nden Derya zgk'e verdi ve Nilüfer Belediyesi'nde alt süreç sahiplerinin hangi sıklıkla bir araya geldiğini bunun bir kuralı olup olmadığını sordu. Derya zgk hizmet süreçlerinin aylık periyotta, destek süreçleriyle ilgili de üç ayda bir toplantılar yapıldığını belirtti. Bu toplantıların süreç sahipleri tarafından benimsendiğini ve herhangi bir uyarıya gerek kalmadan yapıldığını böylece içselleştirilmiş olduklarını söyledi. Bazı süreçlerin öncelikli olduğunu söyleyen zgk bunları çeşitli yöntemlerle belirlediklerini, şu anda her sürecin kendi performans göstergeleri olduğunu ve süreçleri puanlandırıdıklarını söyledi. bu puanların yorumsuz ve kanaatsiz olarak süreç performans göstergelerinden çıktığını vurguladı. bu açıklamanın ardından elebi zgk'e süreç yönetimi için katılım ve bilinçlendirmeyi nasıl sağladınız sorusunu yöneltti. zgk soruyu şöyle yanıtladı: "O da bir süreçti, ilk zamanlara göre geldiğimiz nokta daha iyi bunun için çeşitli yöntemlerimiz var. Bu süreç toplantılarına sadece süreç sahipleri değil süreçlerde görev alan çalışanlar da katılıyor. Her birimde yetkili ve sorumlu arkadaşlar var. Tüm personelin izlemesine açık bir izleme sistemimiz var, veri girişi

sorumlularımız ayrı. Süreçlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ölçen anketler düzenliyoruz. Bu ankette belediyenin süreç çıktısıyla ilgili bilgisi olup olmadığını soruyoruz bilgim var diyorsa devam ediyor yoksa anket bitiyor. İlk baktığımız şey bilgi var diyen kişi sayısını artırmak oluyor.”

Bundan sonra sözü Sakarya Üniversitesi'nden Ümit Kocabıçak'a tekrar veren Çelebi, kendisine bilgi sisteminde teknolojik yatırımın yanı sıra neyi iyi yaptınız sorusunu yöneltti. Kocabıçak soruyu şöyle yanıtladı "Akreditasyon bizim önemli süreçlerimizden bir tanesi, ama bu süreç akademisyenler tarafından sevilmiyor hatta nefret ediliyor çünkü angarya ve bürokrasinin en fazla olduğu süreçler bunlar. Peki bunu nasıl çözdük? Akreditasyonun en sıkıntılı süreci program çıktılarının ölçülmesi yani yaptığınız her sınavın her sorusunun o öğrencinin kazanması gereken bir maddeyle ilişkili olması lazım. Önceden excel üzerinde tek tek işleyerek bu ilişkiyi göstermeye çalışıyorlardı. Bu da çok yorucu oluyordu. Biz bu süreci tamamen dijitalleştirerek bu süreci çok kolaylaştırdık. Sınav kağıtları tamamen taranıyor ve sisteme giriliyor. Böylece hocalar angarya işlerden kurtulmuş oluyor ve sistem kendi içinde işlemiş oluyor”

Kocabıçak Çelebi'nin bu sistemi geliştirmek için teknoloji dışında ne olması gerekir sorusuna; Üst yönetim, senato kalite kurulu, hocalar, EFQM şubesi yanınızda olmalı. Bu bir ekip işi topyekün bir bakış açısı çok önemli. Biz ilk düğmeyi doğru ilikledik. Hiçbir şeyi 'miş gibi' yapmadık şeklinde yanıt verdi. Son olarak. Bu çalışmayı tamamen yerli yani üniversitenin ürünü olarak 10 kişilik bir yazılım ekibiyle ekiple yaptıklarını ama bu bir yazılım projesi olmadığı için tüm birimlerin desteğiyle olduğunu söyledi.

Panelde son sözü İETT Personel Şube Başkanı Muzaffer Yavuz'a veren Çelebi, kendisine henüz başaramadığınız konular var mı ve katılımcılara ne önerirsiniz sorularını yöneltti, Yavuz soruları şöyle yanıtladı "Biz bu yola çıktığımızda İK'ılara tereddütle bakılır. Bunu engellemek için paydaşlara kendilerinizi iyi anlatmanız gerekiyor. Bizim en önemli paydaşlarımız sendikalar ve personeldir. Biz ilk olarak sendikalardan başladık. Bunu niye yapıyoruz, bunun sonunda kazanımınız ne olacak biz neyi kapı dışında bıraktık neyi amaçlamıyoruz konularını iyi anlattık. Sonrasında çalışanlarla sistemi anlatan seminerler düzenledik.

Hala hangi konuda eksikiz konusu için şunları söyleyebilirim. Bize bu sistemin hala öznellik taşıdığıyla ilgili eleştiriler geliyor. Bu konuda haklılık payları var %30'luk kısım hala öznel ama bunu düzeltme konusunda çabalarımız var” Bu sözler sonrasında katılımcılara teşekkür eden panel başkanı Çelebi oturumu sonlandırdı.



CAF İyi Uygulama Örneği: Kalite Yönetiminin Katma Değeri Oturumu

Christoph HEHL, Kalite Bölüm Başkanı, Hessian Toprak Yönetimi ve Coğrafi Bilişim İdaresi

Sözlerine bu sempozyumda bulunmaktan dolayı mutluluğunu dile getirerek başlayan Hehl, Avrupa'da CAF uygulamaları zirvesinde dinlediği Estonya'yla ilgili bir hikayeyi anlatarak sözlerini sürdürdü. Estonya'nın Avrupa Birliği'ne girme sürecinden sonra birtakım zorluklarla karşılaştığını belirten Hehl, hükümet sistemi, bakanlıklar, idareler gibi yapıları yeniden inşa etmek zorunda kaldıklarını ve bunun için en iyi uygulama ve çözümleri aradıklarını söyledi. Sonrasında Maliye Bakanlığı'nın CAF'ı bu arayışa bir çare olarak bulduğunu ve bir kontrol listesi kullandıklarını söyledi. Bu kontrol listesinin etkili bir organizasyon oluşturmak için birçok değerli bilgi ve ipucu sağladığını vurguladı.

Konuşmasının sonraki kısmında Hehl, kurumunun 2003 yılından beri toplamda 3 CAF değerlendirmesi geçirdiğini belirtti. Veri tabanlarında belediyelerin arazi ve peyzajlarına ait çok sayıda bilgi olduğunu söyleyen Hehl, kurumunun kırsal alanların kalkınması için çalıştığını; bunun için arazi etütleri, alt yapı verileri, arazi toplulaştırma gibi konularla ilgilendiklerini belirtti. Hehl sözlerini şöyle sürdürdü: "Kurumum 1999 yılından beri bir dönüşümün içinde, şirketimiz özelleştirildi, böyle olunca personel sayısında azalma oldu. Yönetim 2005 yılında yeni çözümler için bazı kararlar aldı yeni bir stratejik plan hazırladı. Ardından temel müşteri ve paydaşlarını belirledi. Bunlara göre ürün ve hizmetlerinde değişikliğe ihtiyaç olup olmadığını sorguladı ve bunun sonunda eğitim ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmalıyız kararı ortaya çıktı. 2011-2016 yılları arasında bu soruları cevaplayan bir strateji geliştirildi.

Sonrasında ilk konsept uygulanmaya başladı. Çeşitli stratejik bağlantılar ve sorumlu aktörler belirlendi. Sonraki adımda ilgili bakanlıklar sürece dahil edildi. Bunlar örneklerden bazıları. Biz bu stratejilerimizi hayata geçirmek için bazı yöntemler kullanıyoruz. CAF bunlardan bir tanesi. CAF'ı kullanarak kurumumuzda toplam kalite anlayışı ortaya çıktı. CAF yöntemiyle nelerin iyi olduğu ve nelerin daha iyi olması gerektiği ortaya çıktı. 2005 yılından beri hem üst yönetimde hem de çalışanlarda pozitif puan artışı görüldü. Çalışanların %93'ün kendi yöneticilerinden memnun olduğunu görebiliyoruz. Hastalık izini oranları %11'den %5,5'e kadar geriledi. Böylece Almanya ortalamasını yakaladık. Süreç maliyetlerinde azalmalar oldu. Bir yılda 350 bin EURO tasarruf yaptık. Ürün ve hizmetlere ait şikayetler %1,5'in altına geldi. 2011-2015 yılları arasında ciromuz %60 arttı. Tüm bu sonuçları CAF kullanmamıza bağlıyoruz ve onun sonuçlarıdır diyebiliyoruz."

Bu açıklamalarından sonra yönetimin yaklaşımının başarı için çok önemli olduğunu vurgulayan Hehl ortak vizyon ve amaç çerçevesinde birleşmenin önemine değinerek liderler tarafından çalışanlarda aidiyet hissinin oluşturulması ve yapılan şeyin değerli olduğu anlayışının benimsetilmesinin önemini söyleyerek konuşmasını sonlandırdı.



Kamuda Kurumsal Yönetimde Yeni Yaklaşımlar Oturumu

Savaş Zafer ŞAHİN, Dekan Yardımcısı, Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi

Savaş Zafer Şahin sözlerine yenedünyada ki sunum yapma biçimlerine değinerek sıcak bir giriş yapmak üzere fıkra anlatarak başladı. Elimizdeki EFQM Mükemmellik Modeli gibi modellerin dış dünyanın değişim unsurlarını dikkate aldığımızda çok farklı bir yolda ilerlememiz gerektiğini bize söylemeye başlıyor diyen Şahin, Sempozyumun ana temasının "Kamu kurumlarını mükemmellik modeliyle dönüştürmek" olduğunu ancak bunun "Kamuyu dönüştürdükten sonra mükemmellik modeliyle kurumsallaşmak" olarak düşünülmesinin daha anlamlı olacağını söyledi ve sözlerine şöyle devam etti "Bununla ilgili Türkiye'den iki örnek veriyim 6360 sayılı yeni bir Büyükşehir yasası çıktı, artık 30 tane büyükşehir belediyemiz var. Bunun üzerine biz bir araştırma yaptık, kafanızda canlanması için Ankara'dan örnek veriyim, Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin hizmet alanı 8 bin km²'den 24 bin km²'ye çıkmıştır. Biz araştırmamızda bu durum karşısında hizmet süreçlerinizde bir güncelleme yapma ihtiyacı duyduunuz mu sorusunu yönelttik, 3 tane belediye böyle bir şeye ihtiyaç duyduğunu söyledi. Bir başka örnek Uber'le sarı taksi arasındaki kavgayı hepimiz ekranlardan izliyoruz. Kendimize şöyle bir soru soralım, taksiciler odasını mükemmellik modeline tabi tutsak Uber karşısında başarı kazanacak noktaya ne kadar zamanda gelir"

Şahin, bundan önceki on yılda kişi ve kurumların mükemmellik modeli yolculuğuna nasıl çıkarız sorularını sorarken şimdilerde dış dünyadaki değişimlerin getirdiği dönüşümlere karşı, mükemmellik yolculuğunun getireceği dönüşümler acaba yeterli gelecek mi ya da hangisinin ivmesi daha öne çıkacak gibi konuları tartıştığımızı söyledi.

Sonrasında devletin yeniden yapılandırıldığı bir Türkiye'de yaşadığımızı söyleyen Şahin, bu yeni devlet kurumsallaşmasının içinde Mükemmellik Modeli gibi modellerin yeri ne olacak sorusunun sorulmasının çok önemli olduğunu söyledi ve sözlerini şöyle sürdürdü: "İşte biz bu soruya 11. Kalkınma Planı'nın içindeki 'Kamuda Kurumsal Yönetimde Yeni Yaklaşımlar' isimli özel ihtisas komisyonunda değindik. Şimdiye kadar yapılan on kalkınma planının içerisinde kamuda mükemmellik modeli gibi bir konuya ait özel ihtisas komisyonu hiç oluşturulmamış. İlginçtir 21. Yüzyılın ilk yirmi yılında biz bu konuyu ele almaya başlıyoruz." dedi. Konuşmasına, dünyada kaotik bir ortamın ve teknolojik dönüşümün olduğunu, yeni kuşakların oluştuğunu, insanın anlamının tartışıldığını söyleyerek devam eden Şahin, bu kapsamda yaratıcılık ve yenilik kavramlarının çok önem kazanmaya başladığını söyledi ve kamu yönetiminin içinde ve dışında yaklaşımlarda "yeni" tanımının asli unsur haline gelmeye başladığını ekledi. Sonrasında özel ihtisas komisyonuna otuz ayrı kurumdan elli katılımcının katıldığını söyleyen Şahin, halkla ilişkilerden sosyal inovasyona, kurumsal dönüşümden yerel yönetimlere kadar farklı paydaşların bu komisyona katıldığını belirtti ve sözlerini şöyle sürdürdü: "Komisyon raporu tamamlanmak üzere; kurumsal yönetim, yönetim, yönetsel yapılanma, yeni yaklaşımlar ve yenilikçilik tartışmaları komisyonda ele alınmaya çalışıldı. Biz çalışmamıza başladıktan sonra dünyada ve Türkiye'de olan biten her şeyi taramaya çalıştık. Bu tarama sonrasında 8 temel başlık tespit ettik, özel ihtisas komisyonunun çalışmalarının da bu 8 temel başlık üzerinden ilerlemesi gerektiğini düşündük" Şahin bu eğilimleri şöyle sıraladı:

- Teknoloji, veri bilimi ve veri alt yapısında yenilikçilik

- Kaynak kullanımı ve sermaye birikiminde yenilik
- Karar verme ve politika süreçlerinde yenilik
- Kamu hizmetleri oluşturulması ve yönetilmesinde yenilik
- Kurumsal yönetim süreçlerinde yenilik
- İnsan Kaynaklarında yenilik
- Kurumsal kültürde yenilik
- Toplumsal alanla ilişkilerde yenilik

Konuşmasını ihtisas komisyonunda yapılan toplantılar ve toplantılar sonucu alınan kararları aktararak devam eden Şahin bu sonuçların hangileri olduğunu aşağıdaki gibi sıraladı:

- Kamuda yönetim döngüsünün tamamlanması
- Kamuda yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması
- Liyakat ve nitelikli insan kaynağının yönetimi
- İşbirliği, birlikte çalışabilirlik, katılım
- Kanıta ve veriye dayalı karar verme ve politika oluşturma
- Kamuda yenilik iklimi yaratacak uygulamalar
- Farklı ölçeklerde bütünsel yenilikçilik

Sözlerini çalışmayı tamamlarken komisyon olarak "Türkiye'de Kamuda yönetişimin etkinliğini artırma bağlamında hangi sorun ve engeller bulunmaktadır? Kamuda yenilik yapabilme bağlamında hangi sorun ve engeller bulunmaktadır? Kamuda yönetim ve yenilik yapma iklimi nasıl güçlendirilebilir? Kamuda hangi yenilikçi araçlar kullanılabilir? Sorularını sorduklarını ve bu soruların tüm kamu olarak gündemimize gelmesiyle bir şeylerin değişeceğine vurgu yaparak tamamladı.



Mükemmellik Modeli Uygulamaları Oturumu

Ender HORATA, Kalite Yönetim Temsilcisi, Tarsus Belediyesi

Sözlerine bu sempozyumda olmaktan çok mutlu olduğunu belirterek başlayan Ender Horata, KalDer camiası ve katılımcılara teşekkür etti. Sonrasında Tarsus Belediye Başkanı Şevket Can'ın özgeçmişinden bahseden Horata sunumuna Tarsus ve Tarsus Belediyesi'nden uzunca bilgiler vererek devam etti. Bu bilgilendirmelerden sonra EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının Tarsus Belediyesi'nde neler olduğunu aktaran Horata, "Modelin toplam dokuz tane kriteri var ve öğrenmeye ve yenileşime açık oldukça etkili bir model. Eğer mükemmelliği arıyorsanız bu modeli hepimize tavsiye ediyorum. Radar mantığıyla nerede olduğunuzu ölçüp sizleri iyileştiren bir yaklaşım sunuyor" dedi. Bu girişten sonra Tarsus Belediyesi'nin Modelin her bir kriteriyle ilgili yaklaşımlarını aktaran Horata şunları söyledi "Liderlik ve yönetim modeliyle ilgili olarak ortak bakış açısı yaratmak için Pega Tarsus Liderlik Modelini geliştirdik. Bu modelle mevcut olanlara farkındalık alanı çıkarmayı amaçladık. Proje kapsamında Tarsus Belediyesi'nin üst yönetimi bulunmaktadır. Bu modelde liderlerimiz önce kendisi sonra sistem ve ekibi için durumu tanımlıyor, harekete geçiriyor, kontrol ediyor ve iyileştirerek şahlandırıyor. Bu modeli 2015 yılından beri uyguluyoruz, yıllarca alamadığımız olumlu sonuçları şimdi çok daha rahat alabiliyoruz. Diğer bir başlık stratejik plan, tüm kamu kurumları bir stratejik plan hazırlığı içinde, bu hazırlıkta kurumlar genelde merkeze stratejik yönetimi koyuyor, stratejik planını hazırlıyor, yıllık performans programı bütçe ve faaliyet raporlarıyla bunun sonuçlarını paylaşıyor. Bu döngü bizde de yaşıyor.

Ölçemediğinizi yönetemezsiniz felsefesiyle hareket ediyoruz. Stratejik çıktılarımızı anlık izleyebiliyoruz çünkü sistemlerle yönetiliyoruz. Çalışanlar olmazsa olmazımız, İK politikamız doğrultusunda çalışanlarımıza değer veriyoruz, tanıma takdir sistemleri uyguluyoruz, sağlıklı çalışma ortamı sunuyoruz, çalışanlarımızın performanslarını ölçüyor onlara öğrenme ve gelişim imkânları sunuyoruz. EFQM Mükemmellik Modelinin dördüncü kriteri olan iş birlikleri ve kaynaklarla ilgili, ortak payda Tarsus mantığıyla hareket ediyoruz. İş birliği birlikte yönetmektir, biz hiçbir kurum ve kuruluşa iş birliği yapalım demiyoruz gelin birlikte yönetelim diyoruz. İlçemizde bir çok kurum kuruluş ve STK ile birlikte yürüttüğümüz bir çok projemiz var" ifadelerini kullandı.

Sözlerini bir çalışanın 400 vatandaşa hizmet sunduğunu, bir çalışanlarına hizmet etmek için 240 hektar alan düştüğünü söyleyen Horata, bu sayıların oldukça yüksek olduğunu ancak az çalışanla çok iş yaptıklarını, bunun da sistemle yönetilmelerinden kaynaklandığını söyledi. 2006 yılından beri süreçlerle yönetildiklerini söyleyen Horata, toplamda 6 ana süreçlerinin olduğunu ve bu süreçlerin ana amaçlarla uyumlu olduğunu, ana süreçlerin sahiplerinin Belediye Başkan Yardımcıları, alt süreçlerin sahiplerininse daire başkanları olduğunu belirtti. Horata sözlerini şöyle sürdürdü: "Az önce Savaş bey sormuştu 6360 sayılı yasa sonrasında süreçlerinizde değişiklik oldu mu evet oldu, bu yasadan sonra çok sayıda devirler oldu dolayısıyla süreçlerimizi revize etmemiz gerekirdi. Süreçlerimizin göstergelerini sarı, kırmızı, yeşil olmak üzere trafik ışığı mantığıyla izliyoruz. Kıyaslama çalışmalarını önemsiyoruz, bu kapsamda yurt içinde birçok kurum ve kuruluşla çalışmalar yaptık. Şu anda elimizde 10 yıllık veriler var. Her şeyi ölçmeye çalışıyoruz bu verileri karar almada kullanıyoruz" dedi.

Kurumsal mükemmellik yolculuklarını anlatan Horata, katılımcılara, EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak kurumlarını önemli yerlere getirecekleri konusunda tavsiyelerde bulundu ve Tarsus Belediyesi'nin mükemmellik yolculuğuna devam edeceğini belirterek sözlerini tamamladı.



6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve Uygulanması Oturumu

Mustafa ERBİLLİ, Veri Yönetimi Dairesi Başkanı, Kişisel Verileri Koruma Kurumu

Sunuşuna katılımcılara teşekkür ederek başlayan Mustafa Erbilli, günün son konuşması olmasına rağmen konuşma yapacağı konunun son günlerin önemli ve dikkat çeken konulardan biri olması nedeniyle ilgiyi çekebileceği düşüncesini paylaştı. Günümüzde kamu ve özel kurumların her gün binlerce kişisel veri işlediklerini belirten Erbilli, bu kişisel verilerin sadece elde edilmekle kalmadığını, paylaşıldığını, farkında olmadan aktarıldığını ve bunların tamamının veri temelli ekonomiye dayandığını ve böylece ekonomik sonuç çıkarıldığını söyledi. Erbilli bu girişten sonra sözlerini şöyle sürdürdü: "Uluslararası düzenlemelerde ilk olarak 1953 yılında, Avrupa insan hakları sözleşmesinde kişisel verilerle ilgili bir ibare geçiyor ve ilk düzenleme orada başlıyor. 2016 yılında imzalanan AB genel veri koruma tüzüğünde ise son şeklini almış oluyor. Ulusal alanda ise çalışmalar 2004 yılında 5237 numaralı TCK maddesinde başlamış, 2016'daki 6698 sayılı kişisel verilerin korunması kanunuyla son halini almıştır. Kanuna Avrupa Birliği ilerleme raporları, temel hak ve hürriyetlerin korunması gibi nedenlerle ihtiyaç duyulmuştur"

Sonrasında Kişisel verileri Koruma Kurulu ile ilgili bilgiler veren Erbilli, Kurul'un karar organı olması nedeniyle bağımsız olduğunu söyledi. Sunumunun geri kalanında aşağıdaki başlıklara değindi ve bu başlıklarının içerdiği konularla ilgili derinlemesine bilgiler verdi.

Kişisel verileri koruma kanununun kapsamı

Kişisel verileri koruma kanununun genel ilkeleri

Kişisel verilerle ilgili kavramlar?

Veri sorumlusu kimdir?

Veri sorumlularının genel sorumlulukları nelerdir?

Kişisel veri nedir?

Özel nitelikli kişisel veri nedir?

Kişisel veri işleme şartları

Yurtiçine ve yurtdışına kişisel veri aktarımı

Veri sorumlusu tarafından aydınlatma yükümlüğü

İlgili kişilerin hakları

İlgili kişilerin hak arama yöntemleri

Kurula şikayet

Sicile kayıt ve istisnalar

Verbis'e girilecek bilgiler nelerdir?

Kişisel veri işleme envanteri

Kişisel veri saklama ve imha politikası

Kişisel verilerin korunması kanunuyla ilgili yaptırımlar

Tüm bu başlıklarda katılımcıları derinlemesine bilgilendiren Erbilli katılımcılara ve KalDer'e teşekkürlerini sunarak konuşmasını tamamladı. Tüm bu konuşmalarla birlikte KalDer Ankara Şubesi tarafından düzenlenen 19. Kamu Kalite Sempozyumu başarıyla sonlandı.