

EFQM Mükemmellik Modeli'nin Tekirdağ Büyükşehir Belediyesinde Uygulanması

Ahmet KUBAŞ¹

Demet YETİŞKİN²

¹Prof. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Değirmenaltı/Tekirdağ, akubas@nku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3886-4125

²Student, Tekirdağ, demet.yetiskin@tekirdag.bel.tr

Özet: EFQM Mükemmellik Modeli bir yönetim sistemi olup, kurumların mükemmelliğe ulaşmaları ve bunu sürdürmeleri amacıyla uygulanan stratejik bir yönetim modelidir. Modelde kullanılan özdeğerlendirme yöntemi ise kurumların kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını belirlemeyi sağlar. EFQM Mükemmellik Modeli özdeğerlendirme yaklaşımı ile kullanılmaktadır. Avrupa'da, özdeğerlendirme en yaygın kullanılan yönetim yaklaşımlarından biridir.

EFQM Mükemmellik Modeli'nin uygulama örnekleri, bu modeli uygulayan ve bir yerel yönetim kurumu olan Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi uygulamalarından alınmıştır. Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'nin "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik" kategorisinde 4 yıldız belgesini aldıktan sonraki çalışmaları araştırma içerisinde yer almaktadır. İncelenen konuların modeli uygulayan kurumun, stratejileri ve oluşturduğu yol haritasını destekleyici çalışmalar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: EFQM, Yerel Yönetimler, Stratejik Yönetim, Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi

The Implementation of the EFQM Excellence Model in Tekirdağ Metropolitan Municipality

Abstract: EFQM Excellence Model is a management system which is strategically implemented in organisations in order to reach and sustain the corporate excellence. The self-assessment method used in the model enables the institutions to determine their strengths and areas open to improvement. EFQM excellence Model is used with a self-assessment approach. Self-assessment is one of the most widely used management approaches in Europe.

The application examples of the EFQM Excellence Model have been taken from the applications of Tekirdağ Metropolitan Municipality, which is a local government institution and applies this model. In this study, Tekirdağ Metropolitan Municipality's studies after receiving a 4 star certificate in the "EFQM Competency in Excellence" category were included in the study. As a result of the analyzed issues, it is observed that the institution formed its strategies with the model and supported the road map.

Keywords: EFQM, Local Government, Strategic Management, Tekirdağ Metropolitan Municipality

1. GİRİŞ

Kalite ve toplam kalite yönetimine ilişkin kavramlar kurumların müşteri/vatandaş, toplum ve diğer paydaşları için önemli gördüğü; başarılarının yanında rekabetlerinde de etkili olan bir unsur haline gelmektedir. Bu kavramlara ilişkin oluşturulan yönetim modelleri ise, dinamik bir yapı olan kamu ve özel kurum ve kuruluşların stratejilerinin yanında birçok organizasyonel süreçlerini, bileşenlerini de yönetebileceği yönetim sistemleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu ve özel kurum ve kuruluşların değişen ve gelişen; teknolojik, finansal, küresel vb. dinamikler karşısında hizmet kalitelerini artırmaları kaçınılmazdır. Bu değişim ve gelişimler sonucu özel kurum ve kuruluşlarda uygulanan yöntem ve modellerin kamu kurum ve kuruluşlarında da özellikle yerel yönetimlerde de uygulanması önem kazanmaktadır. Toplum ve vatandaş bu gelişme ve değişimleri kurumlardan beklemekte verilen

hizmette söz konusunu değişimleri görmek istemektedir.

Yerel yönetimlerin en önemli müşteri kesimlerinden olan ve yerel yönetimin devamlılığını sağlayan vatandaşdır. Vatandaşın, hizmetin devamlılığını sağlamadaki rolü, beklentileri ve hizmette mükemmelliği arama durumu düşünüldüğünde, yönetim modellerinin yerel yönetimlerde uygulanması oldukça önemli hale gelmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulmuş bir yönetim sistemi olup; sektör, yapı veya büyüklük gözetmeksizin kurumların mükemmelliğe ulaşmaları ve bunu sürdürmeleri amacıyla uygulanan stratejik bir yönetim modelidir. Bu model, kurumlara mükemmellik yolunun neresinde olduğunu gösterirken, bu yolda iyileştirilmesi gereken alanları ile ilgili çözümleri öneren bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Uygulama örnekleri ile yapılan değerlendirmeler doğrultusunda, EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan bir yerel yönetim kurumunun, stratejilerine ve oluşturduğu yol haritasına ne gibi katkılar sağladığı ve modeli uygulamanın yerel yönetimlerin stratejik sürecine katkı sağlayacağı görülmüştür.

2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM Mükemmellik Modeli, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation for Quality Management) tarafından oluşturulmuş yönetim modelidir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, Avrupa'nın önde gelen 14 kurumu tarafından (Bosch, BT, Bull, Ciba – Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen) 1988 yılında "Avrupa'daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliği erişimlerini sağlamak" amacıyla kurulmuş bir vakıftır (KalDer, 2019). Kar amacı olmayan aynı zamanda vakıf olan EFQM, online seminer, çalıştay, konferans ve farklı etkinlikler ile elde edilen başarıyı paylaşmaktadır. Bu amaçla EFQM mükemmellik konusunda deneyimlerini paylaşan dünya genelinde temsil önderliği olan kurum ve yöneticileri bir araya getirerek, kurumların kendilerini geliştirmeye yardımcı olan bir ağ oluşturmaktadır (EFQM, 2013).

EFQM Mükemmellik Modeli, boyut ve sektör fark etmeksizin tüm kuruluşlar (kamu kurum ve kuruluşları, STK'lar, özel kurum ve kuruluşlar) tarafından uygulanabilen, kurumların mükemmellik kavramlarındaki kriterler kapsamında kendilerini değerlendirmelerini esas alan, elde edilen sonuçlar (güçlü yönler, iyileştirmeye açık alanlar) kapsamında ise sürekli gelişimi sağlamayı hedefleyen yaklaşım olup; sonuçlar ışığında oluşturulan gelişim planlarıyla da sürekli gelişim yayılımını sağlamayı hedeflemektedir. Yaygın bir yönetim modeli olarak kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, dünya çapında 30.000'in üzerinde kuruluş tarafından uygulanmaktadır (EFQM, 2019).

2.1. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Amacı

İlk kez 1992 yılında Avrupa 'da kurumların iyileştirilmesi amacıyla kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli, kurumlara mükemmellik yolu ile ilgili nerede olduklarını anlamaları konusunda bir çerçeve sunar. Model, belirlenen vizyon ve misyona ulaşılması için elde edilen güçlü yönler ve potansiyel boşlukların nerede olduklarını ve ayrıca nereye odaklanılması gerektiğini ve kurumların sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk konularında performansını sunmaktadır (Radoslav and Miriam, 2015).

EFQM Mükemmellik Modeli, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin; sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve inisiyatif alması gerekli kurumların taşıması gereken 10 ilke olarak belirlenen küresel faaliyetlerde etkin olma, saygı göstergeme ve bu faaliyetlere uymayı gerektirmektedir (EFQM, 2013).

Büyüklik veya olgunluk fark etmeksizin kuruluşların başarıya ulaşmasını sağlama yolunda yönetim sistemleri olması gerekliliği yatmaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli bu yolda kullanılabilecek uygun bir araçtır. Kurumların vizyon, misyon ve güçlü yönlerinin ve kurumsal mükemmelliğe gidecekleri yolun neresinde olduklarını fark etmesini sağlar. Kurumların, düşüncelerini ortak bir dil ile yayabilmesini, uygulanan ve planlanan faaliyetlerin tekrarlarının önlenmesi için yapılacakları belirlerken, tüm bunlar için ise temel bir yapı oluşturmayı sağlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli birçok araç ve yönetim modeli ile birlikte kullanılarak bütünsel bir bakış açısı oluşturmayı sağlamaktadır.

2.2. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı

EFQM Mükemmellik Modelinin temel kavramları, uygulanması zorunluluk içermeyen 9 farklı kriterden oluşmaktadır. İlk beş kriter "girdi" kriteri olup; kuruluşun faaliyetlerini ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini ifade ederken, son dört kriter olan "sonuç" kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini göstermektedir. Her bir kriterin kendi başlığının içerisinde daha iyi desteklenmesi ve anlaşılabilir olması için alt kriterleri de mevcuttur. (EFQM, 2013).

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ TEKİRDAĞ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ UYGULAMALARI

Mayıs 2016' da kalite çalışmalarına başlayan, gerçekleştirdiği kalite çalışmaları sonucu 2017'de Entegre Yönetim Sistemlerinde belgelendirilen TBB, aynı yıl UKH' ya katılım sağlayarak EFQM Mükemmellik Modelini uygulayacağını taahhüt eden bir protokol de imzalamıştır. TBB, 2017 yılında EFQM Mükemmellik Modelinde ilk öz değerlendirme çalışmalarına başlayarak, öz değerlendirme sonrası oluşan iyileştirmeye açık alanlarıyla bir yol haritası hazırlamış ve iyileştirme projelerini başlatmıştır. Eylül 2018' de EFQM Mükemmellik Modelinin yetkinlik kategorisine başvurarak, KALDER'den gelen bağımsız değerlendiriciler tarafından değerlendirilmiştir ve sonucunda Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından "EFQM Mükemmellikte Yetkinlik" kategorisinde 4 yıldız belgesini almaya hak kazanmıştır.

Yukarıda anlatıldığı gibi, EFQM Mükemmellik Modeli dokuz farklı kriterden oluşmaktadır. EFQM

Mükemmellik Modeli'nin, 5. kriteri "Müşteriler" başlığından oluşur ancak bu kriter başlığı TBB için "vatandaşlar" olarak tanımlanmıştır. Buradan yola çıkan TBB, başta vatandaşlar olmak üzere tüm paydaşlarının beklentilerine daha iyi odaklanmayı sağlayan bir çerçeve oluşturarak paydaşlarını yeniden tanımlamıştır. Paydaşlarına etki edecek hedefleri kapsamında 2015-2019 Stratejik Planına uygun yönetim sistemlerini kapsayan şekil 5'te belirtilen bir yol haritası hazırlamıştır. Modelin uygulanmaya başlandığı günden itibaren TBB, hizmetlerinin ve iş sonuçlarının daha anlamlı olmasında ve iyileşmesinde Mükemmellik Modelinden bir yol gösterici olarak faydalanmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, daha öncesinde de belirtildiği gibi 5 girdi kriteri ve 4 sonuç kriteri ile toplamda 9 kriter üzerine odaklanmaktadır. EFQM Mükemmellik Modelinin bu kriterleri kapsamında TBB'nin Mükemmellikte Yetkinlik Başvuru Dokümanı'nda (2018) tanımlanan yaklaşım ve çalışmaları aşağıda özetlenmiştir.

2014-2019 Stratejik planında oluşturulmuş kurumun vizon, misyon ve temel değerleri liderlik yaklaşımı kapsamında ele alınmıştır. Stratejik planlarda yer alan tanımların uygulamalarda hayata geçirilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine göre çalışmalara başlanmıştır.

TKY, paydaş memnuniyetini benimsemekte, organizasyon içerisinde yer alan tüm paydaşlara önem vermekte olup; iç ve dış paydaşın memnuniyetini temel alan bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY'nin temeli olan paydaşların memnuniyetinin sağlanabilmesi için bu analizlerin dikkatli yapılması, performans ve verimlilik için ise organizasyondaki tüm paydaşların memnuniyetinin sağlanması oldukça önem taşımaktadır. Bu noktada kuruluşta yer alan tüm paydaşların geri bildirimlerinin yönetime sunulmasında problem yaşanmaması gerekmektedir. Aynı zamanda yönetimin iletilen geri bildirimler çerçevesinde destekleyici ve de çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemesi oldukça önem taşımaktadır (Görener, 2013).

Kamu kurumlarının yönetimlerindeki önceliği ise vatandaş memnuniyeti olarak görülmektedir. Kamu kurumlarında çalışan memnuniyetinin ölçülmesi, geri bildirimlerinin düzenli alınması ve bunların ise bir metod olarak yönetilmesi bir yönetim sisteminin uygulanması ile gerçekleştirilebilmektedir.

Kurumların hedeflerine ulaşmalarında insan faktörünün önem kazanması, geleneksel bakış açısındaki çalışan kavramına yeni bir perspektif

getirmiş bulunmaktadır. Özellikle çalışanların birlikte ve ekip olarak çalışıyor olması ve onların oluşturacağı ekip sinerjisinden yararlanıyor olmak kurumlarda teknolojiden de önemli olmaktadır (Gedikli, 2003).

EFQM Mükemmellik Modeli' ne göre mükemmel kuruluşlar çalışanlarının beklentilerini aynı zamanda ihtiyaçlarını karşılayan veya bu beklenti ve ihtiyaçların üstünde sonuçları gerçekleştirir. Ayrıca farklı düzeyde çalışanın da ihtiyaçlarını anlamak için çalışan algı ve geri bildirimleri ile ilgili memnuniyet ve performans sonuçlarını kısımlı izleyerek en az üç yıl olumlu eğilim almalıdır. Performansın izlenmesi temelindeki nedenleri anlamaya yönelik güven oluşturmak ayrıca algılama ölçümlerini düzenli olarak izlemek gerekir (EFQM, 2013). TBB, önemli paydaşlarından olan çalışanlarının kurum olarak uygulamalarına ve yönetim anlayışına ilişkin algılamaları EFQM Mükemmellik modeli çalışmalarını başlatması ile birlikte düzenli olarak ÇMA ve Kurum Kültürü Anketleri ile ölçmektedir.

TBB yeni dönem stratejik planının hazırlık sürecinde, önceki planın gerçekleşme durumu ile model ile birlikte değerlendirdiği paydaşlarına ait anket sonuçlarını ve beklentilerini girdi oluşturacak şekilde değerlendirmiştir.

EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin çalışmalarını stratejik hedefleri ile destekleyen TBB, bu çalışmaların gerçekleşme sürecini takip etmek için modelin başarı ölçütü olan 'kurumsal mükemmellik puanını' da 2020-2024 yılı Stratejik planında temel performans göstergesi olarak tanımlamıştır. Tablo1' de verilen 'kurumsal mükemmellik modeli puanı' TBB'nin yeni stratejik gelişim ve hedeflerinde temel olarak performansını ölçtüğü göstergesi olarak tanımlamıştır.

TBB'nin, 2015-2019 yılı stratejik planında yer alan temel performans göstergeleri arasında 'Kalite yönetim sistemi hakkında gerekli belgelerin tamamlanması' yer almaktadır. 2016 yılında yönetim sistemleri çalışmalarına başlayan ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan TBB, stratejik yol haritasında bu performans göstergesini ölçülebilir bir şekilde değiştirmiş ve 2020-2024 yılı Stratejik Planında bu modelin uyguladığını, temel performans göstergeleri arasına dahil ederek stratejik göstergesi olarak konumlandırmıştır. 2020-2024 yılları arasında 'kurumsal mükemmellik modeli puanı' TBB'nin EFQM Mükemmellik modeli uygulamalarında ve Stratejik planında temel performansını belirleyen performans göstergesi olarak yer almıştır.

Tablo 1: 2020-2024 Stratejik Plan Temel Performans Göstergeleri

Temel Performans Göstergesi	Başlangıç Değeri	Plan Dönemi Sonu Hedeflenen Değeri
Belediye hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	55	60
Bakım ve onarımı yapılan yol oranı (yıllık, %)	10	12
Üst yapısı yenilenen veya yeni yapılan yol uzunluğu (yıllık, km)	281	250
Klimalı ve engelli vatandaşlara uygun toplu ulaşım araç sayısı	870	1120
Otopark kapasitesi	5500	7000
"Mavi bayraklı plaj" konumunu sürdüren plaj sayısı	8	8
Depolanan atık miktarının azalma oranı (%)	2	10
İl genelinde numarataja ilişkin tabelalandırma iş ve işlemleri tamamlanma oranı (%)	9	100
Kişi başına düşen yeşil alan miktarı(m2)	4,7	4,8
Yapılan dere ıslahı uzunluğu (m)	1150	5000
Kültürel ve sanatsal etkinliklere katılan vatandaş sayısı (yıllık)	300000	350000
Mesleki bilgi-beceri kazandırma kurs ve eğitimlerine katılan sayısı (yıllık)	900	1800
Nakdi ve aynı yardım yapılan hane sayısı	978	9150
Kentsel Dönüşüm Strateji Belgesinin tamamlanma oranı (%)	45	100
Yangın ve olay yerine ulaşım süresi (kentsel ve kırsal alan) (dk)	8-20	7-15
Desteklenen üretici ve yetiştirici birlikleri projeleri sayısı (yıllık)	7	25
Tarımsal hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	73,8	77
Kurumsal Mükemmellik Modeli puanı	400	500
Gelir tahakkuk/tahsilat oranı (%)	85	90
E-belediyecilik hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	69,9	73

Kaynak: TBB 2020-2024 Stratejik Planı www.tekirdag.bel.tr , 10.09.2020)

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu hizmetlerinin kalitesini aynı zamanda vatandaş memnuniyetlerini artırmak için mevzuat hükümlerine katkı sağlayacak bazı uygulamalar yerel yönetimlerde de uygulanabilir. EFQM Mükemmellik Modeli iyileştirmeye yönelik yaklaşım ve yöntemleri ile bu uygulamalar içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde amaç ve hedeflere ulaşmak ve mevcut durum analizi yapma konularında söz konusu modelin kriterleri önemli katkı sağlayacak şekilde uygulanabilmektedir.

Kamu hizmetlerinin ilk elden uygulandığı yerel yönetimlerde üst yönetim ve lider kadronun vizyonu kurum vizyonu ile bütünleşerek kurumun hedeflerinin gerçekleşmesi yönünde önemli katkı sağlayabilir. Bu modeldeki ilk kriter olan liderlik kriterinde hususlar tam anlamıyla sağlandığında ve yaklaşım olarak benimsendiğinde sürdürülebilir ve bütüne yansıyan yönetim felsefesi oluşacaktır.

Araştırmada, EFQM Mükemmellik Modeli'nde kararlılık seviyesinden bir sonraki seviye olan yetkinlik seviyesindeki TBB'nin model uygulamaları ile yerel yönetimlerde bir mükemmellik modelinin uygulanmasına ilişkin örnekler aktarılmıştır. Özel kurum ve kuruluşlarda uygulanan yöntem ve modellerin kamu kurum ve kuruluşlarında da özellikle yerel yönetimlerde de uygulanabilirliği görülmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli, çalışan vatandaş ve toplum ile ilgili uygulama ve sonuçlarının yanında temel performans göstergelerine de önem vermektedir. Tüm bu çalışma ve uygulama başlıklarının yerel yönetimlerde uygulanması ile yerel yönetimin uzun vadede vizyonunu sağlama ve stratejilerini gerçekleştirme noktasında fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

Yukarıda aktarılan bilgiler çerçevesinde, vatandaşın hizmetin devamlılığındaki rolü düşünüldüğünde yerel yönetimlerde EFQM Mükemmellik Modeli gibi yönetim modellerinin uygulanması, sistemli yaklaşımların belirlenmesi oldukça önemli hale

gelmektedir. Yerel yönetimlerin, EFQM Mükemmellik Modeli gibi stratejik bir yönetim modeli ile mükemmelliğe ulaşma durumlarını görmeleri, gerçekleştirecekleri uygulamalarını bu yaklaşımlar ile ele alıp organizasyonlarını ve süreçlerini bütün olarak değerlendirmeleri önem kazanmaktadır.

KAYNAKLAR

EFQM Mükemmellik Modeli. (2013). İstanbul: EFQM & KalDer Yayınları.
European Foundation for Quality Management. (2019, 03 18). EFQM: <http://www.efqm.org/> adresinden alındı

Gedikli, B. (2003). Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi. içinde İstanbul: Mohikan Yayınları.

Görener, A. (2013). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 151-165.

KalDer. (2019, 03 18). 04 11, 2019 tarihinde Kalite Derneği: <http://www.kalder.org/> adresinden alındı

Radoslav, J., & Miriam, J. (2015). The Application of The EFQM Excellence Model By The Evaluation. Science Direct, 661-663.

www.tekirdag.bel.tr, 2020