

Yerel yönetimler için karar sürecinde şehrsel performans değerlendirilmesi

Özhan ERTEKİN*, Gülden ERKUT

İTÜ Mimarlık Fakültesi, Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü, 34437, Taksim, İstanbul

Özet

Bu çalışmada, şehrsel karar alma sürecine yardımcı bir araç olarak yerel yönetimler tarafından kullanılacak bir performans ölçme ve değerlendirme modelinin çerçevesi araştırılmış ve İstanbul İtfaiye Teşkilatı performans değerlendirilmesi için kullanılacak bir model önerisi geliştirilmiştir. Performans ölçme konusu, 1930'lu yılların başlarından itibaren, özellikle iş idaresi ve iktisat konularında yaygın olarak kullanıla gelen bir yöntemdir. Bu yöntemin yerel yönetimlerde kullanılması için teorik temeller, 1990'ların başında atılmış, ortalarında ise kullanımına başlanmıştır. Performans en genelde şekliyle, belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu yöntem yerel yönetimlerde, sürdürülebilirliğin sağlanması, program ve hizmetlerin yürütülebilmesi için gereken kaynakların dağılımı yönlendirmesi ve hizmetlerden yararlananların memnuniyet düzeylerinin artırılması amacıyla kullanılmaktadır.
Anahtar Kelimeler: Yerel yönetimler, performans, performans ölçümü, performans değerlendirilmesi, sürdürülebilirlik, İstanbul İtfaiyesi performansı.

Urban performance assessment in decision process for local governments

Abstract

Cities create a complex and dynamic form with their buildings, infrastructures, services and population. Politicians, city planners and decision-makers are faced with the problems to understand the cities. Existence of these problems though logical approaches, concepts and models imply new methods. The aim of this study is to create a performance measurement and assessment model as a contributive tool for decision-making process for local governments and to create a model for the Istanbul Fire Brigade Organization. Performance assessment process for the local governments is a term defining measuring and regular reporting of the activities of services. The key point of performance assessment is the "outcomes" of the service units instead of the physical "outputs". Performance is the outcome of the activities. Three main reasons for operating performance assessment are; 1) Accountability of the public services for citizens and elected people, 2) Motivating service providers for continuous improvement of quality and outcomes and, 3) Establishing credibility of the voters to the governments. Performance assessment is in use for efficiency and productivity. The benefits with the implementation of the method are; appropriate distribution of resources, sustainability and democratic participation.

Keywords: Local governments, performance, performance measurement, performance assessment, sustainability, performance of Istanbul fire brigade.

*Yazışmaların yapılacağı yazar: Özhan ERTEKİN. ertekino@itu.edu.tr; Tel: (212) 293 13 00.

Bu makale, birinci yazar tarafından İTÜ Mimarlık Fakültesi'nde tamamlanmış "Yerel yönetimlerde karar alma sürecine yardımcı bir araç olarak, şehrsel performans değerlendirme modeli" adlı doktora tezinden hazırlanmıştır. Makale metni 06.03.2003 tarihinde dergiye ulaşılmış, 18.04.2003 tarihinde basım kararı alınmıştır. Makale ile ilgili tartışmalar 30.09.2003 tarihine kadar dergiye gönderilmelidir.

Giriş

Şehirler her türlü bina, altyapı, hizmet ve nüfusuyla karmaşık ve dinamik bir yapı oluşturur. Bu karmaşık ve dinamik yapı şehri anlamayı zorlaştırır. Politikacıların, plancıların ve karar vericilerin, şehirlerin mevcut durumu ve gelişmesiyle ilgili değişim, bileşen ve farklılıkları teşhis etmeleri, tanımlamaları ve açıklamalarında zorluklar bulunmaktadır. Bütün akılcı yaklaşımlara, kavram ve modellere rağmen bu zorlukların bulunması, yeni yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir.

Çalışmanın amacı şehirselleşme sürecine yardımcı bir araç olarak yerel yönetimler tarafından kullanılacak bir performans ölçme ve değerlendirme modelinin oluşturulmasıdır. Performans değerlendirmesi 1930'lu yılların başından itibaren özellikle iş idaresi ve diğer ekonomi ile ilgili konularda kullanılmakta olan bir yöntemdir. Yöntemin şehircilikle ilgili konularda kullanılmasına ise 1990'ların başından itibaren rastlanmaktadır.

Performans değerlendirmesinin en önemli bileşeni göstergelerdir. Göstergeler olmadan performans değerlendirmesi yapılamaz. Gösterge hedefe giden yolun neresinde bulunduğunu ortaya koyan bir değerdir. İyi seçilmiş bir gösterge, durumun kötüye gidip gitmediğini ve sorun var ise düzeltmek için gerekenlerin tanımlanmasına yardımcı olur. Göstergeler performans değerlendirme sürecinin "girdi" lerini oluşturmaktadır.

Yerel yönetimlerle ilgili performans değerlendirmesi süreci, hizmet birimlerinin faaliyetlerinin düzenli bir şekilde ölçülmesi ve raporlanmasını ifade eden bir terimdir. Performans değerlendirmesinin anahtar özelliği, birimin sağladığı hizmetlerin fiziksel "çıktı"larından çok, bunların "sonuç"larıyla ilgilenmesidir. Performans eylemlerin sonucudur. Sonuç kavramı burada, başarıya, yerine getirmeyle aynı anlamı taşımaktadır.

Performans değerlendirmesi yapmak için üç önemli neden bulunmaktadır:

- Seçilenler ve vatandaşlar için kamu hizmetlerinin şeffaflığını sağlamak,

- Kalite ve sonuçları sürekli geliştirmek için hizmet sağlayanları motive etmek ve,
- Halkın, yönetime olan güvenini arttırmak.

Bu nedenlere dayanan performans değerlendirmesi günümüzde, yerel yönetimler tarafından etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Yöntemin kullanılmasıyla elde edilen kazançlar kaynakların doğru bir şekilde kullanılması, sürdürülebilirlik ve demokratik katılımıdır.

Bu çalışma ile performans ölçme ve değerlendirme modeli için teorik temeller belirlenmiş, bu temellere dayanarak, yerel yönetimlerin en önemli birimlerinden biri olan İtfaiye Teşkilatı için bir performans değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

Modelin teorik çerçevesi

Gösterge hedefe giden yolun neresinde bulunduğunu belirleyen, içinde bulunulan durumu, izlenen yolu ve ilerde bulunulmak istenen durumu anlamayı sağlayan bir değerdir. Gösterge durum çok kötüye gitmeden ilgilileri uyarır ve sorunun çözümü için gerekenler konusunda yol gösterir. İyi seçilmiş bir gösterge göstergenin konu olduğu durumun kötüye gidip gitmediğini ve sorun var ise düzeltmek için gerekenlerin tanımlanmasına yardımcı olur. Gösterge bir ölçüm sürecinin sonucudur, bu sürecin aşamaları:

- Ölçülecek konunun özellikleri ve tanımlarının kavramsallaştırılması,
- Konuyu gözleyebilmek için gereken değerler ve bunların özelliklerinin belirlenmesi şeklinindedir.

Yerel yönetimlerin performans ölçüm ve değerlendirmesinde kullanılacak göstergelerin bazı özelliklerinin olması gerekir (IISD, 1999):

Yalınlık: Bilgi hedef kitlenin kolayca anlayabileceği bir şekilde ortaya konulabilir mi? Karmaşık konular ve hesaplamalar bile toplumun anlaması için basit bir şekilde ortaya konulabilir.

Geçerlilik: Gösterge gerçeğin doğru yansıması mıdır? Veri, bilimsel olarak savunulabilir bir

ölçüm tekniği ile mi elde edilmektedir? Yöntemsel sağlamlık veriyi uzmanlar ve halkın gözünde inanılabilir hale getirir.

Duyarlılık: Gösterge sistemdeki küçük değişiklikleri saptayabilmekte midir? İzlemenin bir parçası olduğundan, küçük veya büyük değişikliklerin önceden saptanabilmesi gerekir.

Güvenilirlik: Göstergenin farklı yöntemlerle ölçülmesinden aynı sonuçlar mı alınmaktadır? İki farklı araştırmacı aynı sonuca ulaşabilmekte midir?

Zaman Bağlı Veri: Süreç içindeki eğilimi yansıtacak şekilde zaman dayalı veri sağlanabiliyor mu? Sınırlı sayıdaki zaman dilimlerinde elde edilen veriyle, toplumun gittiği noktayı belirlemek çoğu durumda mümkün olmayacaktır.

Elde Edilebilir Verilerin Uygunluğu: Kaliteli veriyi gelecekte kullanmak üzere bir izleme süreci içinde elde etmek mümkün mü? Veri mevcut ise, kabul edilebilir bir maliyetle sağlanabiliyor mu? Bilgi para, zaman ve çabayla ortaya çıkmaktadır.

Yerel yönetimlerde performans değerlendirmesi

Performans değerlendirmesi kamunun çeşitli birimlerinin (merkezi/yerel) performansının düzenli bir şekilde (genellikle yıllık) ölçülmesi ve raporlanmasını ifade eden bir terimdir.

Performans davranışların ve eylemlerin "sonucu"dur. Sonuç kavramı burada başarıma ve yerine getirme kavramlarıyla aynı anlama gelmektedir (Nickols, 1977).

Performans ölçümünün anahtar özelliği birimin sağladığı hizmetin fiziksel çıktılarından çok, bunların sonuçlarıyla ilgilenmesidir. Performans ölçümü müşteri / vatandaş odaklıdır.

Hatry (2001) performans değerlendirmesinin yapılması için üç nedenden bahsetmektedir:

- Seçilenler ve vatandaşlar için kamu hizmetlerinin şeffaflığını sağlamak,

- Kalite ve sonuçları sürekli olarak geliştirmek üzere hizmet sağlayanları motive etmek,
- Halkın yönetime olan güvenini arttırmak.

Culotta ve Byres (1999) performans değerlendirmesi sürecinde ölçüm verilerinin kullanımını Şekil 1'deki gibi tanımlamaktadır.



Şekil 1. Performans değerlendirmesinde veri kullanımı süreci

Günümüzde, yerel yönetimler düzeyinde kullanılan türevleriyle birlikte 700 civarında gösterge bulunduğu tespit edilmiştir. Performans değerlendirmesinde kullanılacak göstergeler için her yere uygun belirli bir gösterge seti bulunmamaktadır. Gösterge setleri, evrensel olarak nitelendirilebilecek göstergeleri içerebileceği gibi, sadece o yöreye özgü veya daha önce inceleme gereksinimi hissedilmemiş bir konu hakkında da göstergeler içerebilir. Ülkeler arası, ülke, şehir, ilçe gibi yönetim türlerinin tümü ile ilgili olduğu gibi, belirli bir şehirsel sistemin veya toplumsal yaşam içindeki bir konunun hatta, bireyin bile performans değerlendirmesinin yapıldığı örnekler vardır.

Yönetimler neden ölçüm yapma gereksinimi duyarlar? (Tablo 1). Bu sorunun yanıtını etkinlik ve verimlilik olarak vermek mümkündür. Bunun da altında yatan, belki de performans ölçümü ve değerlendirmesinin temelini oluşturan bir başka unsur (bunu korku

Tablo 1. Yönetimleri ölçüm yapmaya iten nedenler

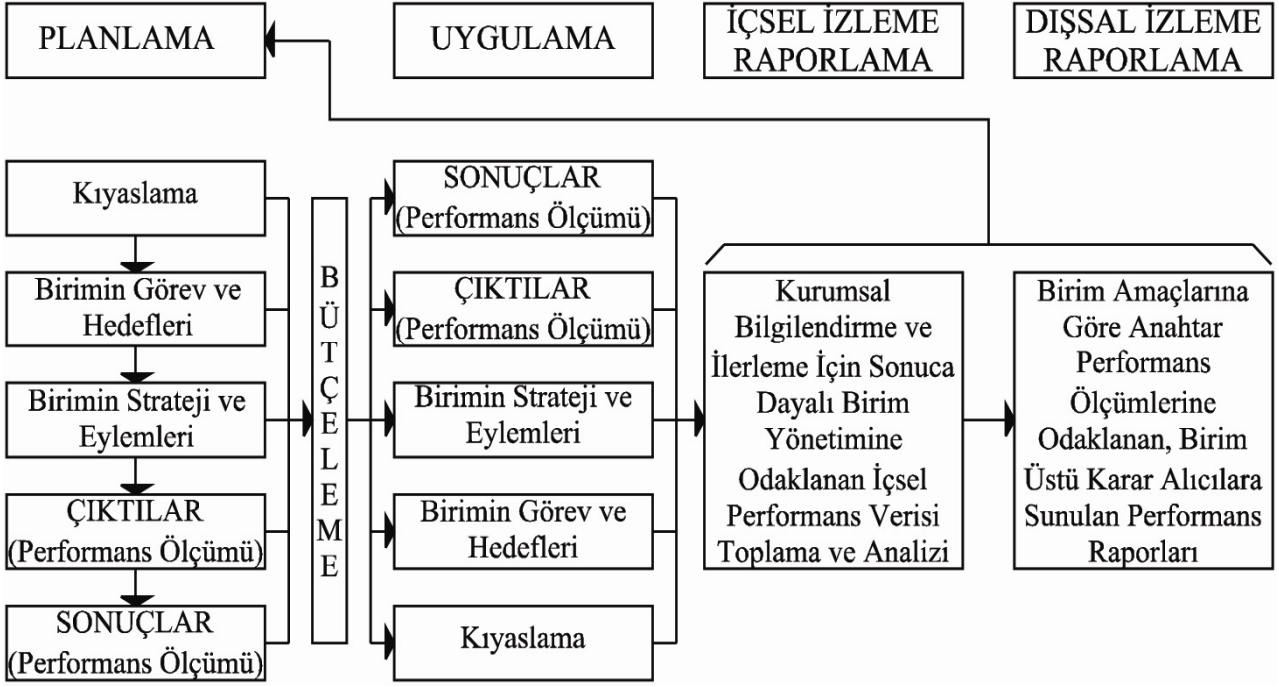
AMAÇ	İŞLETİMSEL UNSURLAR (Yönetim İçi)	POLİTİK UNSURLAR (Yönetim Dışı)
Yönetimin sorumluluk ve verimliliğini arttırmak	Politika yapıcıların hizmetlerin kalite ve maliyeti konusundaki tatminsizlikleri Kaynak dağıtımını düzenleme gerektiren bütçe kısıntıları Hizmetlerde rekabetin artması	Vatandaşların hizmetlerin kalite ve maliyeti konusundaki tatminsizlikleri Vergi yükümlülüklerinin artması, borçlanmaya karşı direnç, diğer güven bunalımı yaratan nedenler Vatandaşların şeffaflık ve verimlilik için talepleri
Daha etkin tercihler ve kalite kontrolü	Geleneksel tercihlere karşı direnç Tercihler arasında seçim Süreç yerine sonuca bakılması Hizmetlerin özelleştirilmesi eğilimi	Düzenlemelere karşı takınılan tutum Seçenek üretilmemesi, tek seçeneğin dayatılması
Halkın Katılımını arttırmak	Stratejik planlama sürecine halkın ve oluşumlarının katılımının sağlanması	İyi bilgilendirilmiş ve örgütlenmiş vatandaşların taleplerinin artması Ortak üretilen politikaların başarı şansının daha yüksek olması
İletişimi geliştirmek	İletişime bağlı olarak, çeşitlenen program ve hizmetler olan talebin artması	Sosyal grupların farklılığının gerektirdiği hizmet düzeyinin nedenlerinin açıklanmasının gerekliliği
Kamuoyu desteğini almak	Politik olarak zor konular hakkında alınan kararlar için gerekçe ve temel hazırlamak	Taraf oluşturan grupların bilgi talepleri ve kendi savlarını sunma istekleri

olarak da adlandırmak mümkündür) oy veya yeniden seçilme kaygısıdır. Çıkışı temelde bu kaygıya dayansa da, yöntemin bugün, kaynakların etkin ve verimli kullanımı, daha kapsamlı bir deyişle sürdürülebilirlik ve demokratik katılım için en önemli araçlardan biri haline gelmiş olması gözden kaçırılmamalıdır (Dusenbury vd., 2000). Tat Kei Ho ve Coates (2002) başlangıçta performans ölçüm sistemlerinin genellikle içsel yönetim sorunlarını çözmek amacıyla kullanıldığını, vatandaşların yönetimin işleriyle ilgili bilmek istediklerinin önemsenmediğini vurgulamakta, performans yönetiminin tasarlanması ve uygulanmasında kamu katılımı eksikliğinin birkaç nedenden ötürü sorunlar yarattığını belirtmektedir. Yerel yönetimlerle ilgili yapılan ölçümlerin kamuya paylaşılması, verilen hizmetlerin kalitesinin gösterilememesinden kaynaklanan güven eksikliğine ve kaynakların nereye ve nasıl harcandığının açıklanamamasına neden olmaktadır. Demokratik süreçler açısından halkın bilgilendirilmemesinin, önemli bir eksiklik olduğu da açıktır.

Model gelişimi

Günümüzde performans değerlendirmesi yapan yerel yönetimler, kendi modellerini geliştirme eğilimindedir. Ancak bu modellerin ortak özelliği farklı isimlendirilse de hepsinde girdi, çıktı ve sonuçların değerlendirmeye alınmasıdır. Örneğin Oregon için model Şekil 2'deki gibi kurulmaktadır (OPB, 2002). Mantıksal model / zincir olarak adlandırılan bu modelle, hizmet birimlerinin eylemleriyle bütünleştirilmesi için, performans ölçümlerinin bütüncül bir performans ölçüm modeli içinde geliştirilmesi, izlenmesi ve kullanılması önerilmektedir. Bu sistem planlama, bütçeleme, uygulama, izleme ve raporlamayı içermektedir. Planlama ve uygulama, hedefler ve kıyaslamayı birbirine bağlayan çaba ve başarı (sonuç) ardışıklığını takip etmektedir.

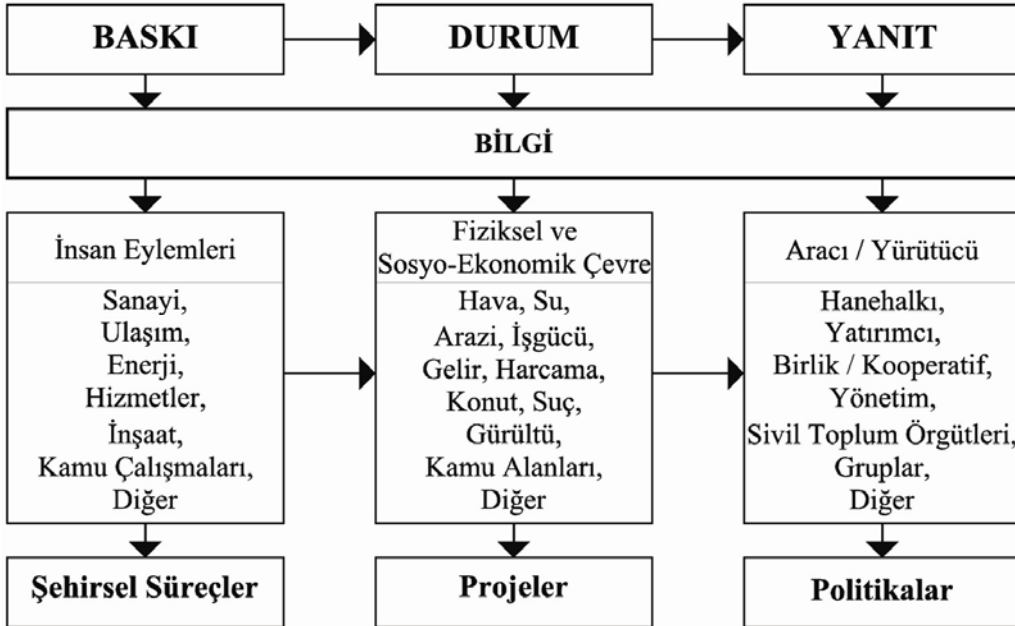
OECD ise performans değerlendirme sürecine ilişkin aşamaları “Baskı-Durum-Yanıt Modeli” olarak adlandırılmaktadır (OECD, 1997). Şekil 3'de sunulan modelin ilk sütunundaki temalar



Şekil 2. Oregon için performans ölçüm modeli

temel konulardır. İnsan eylemleri değişim için “baskı”yı yaratmaktadır, bu baskı sonucunda fiziksel ve sosyo-ekonomik çevrenin oluşturduğu “durum” ortaya çıkar, sorunun çözümü ise “yanıt”ı verecek karar vericilerin elindedir. İnsan eylemleri şehirsel süreci belirler. Bu eylemlerin sonucunda ortaya çıkan durum, bir sorun yaratsın veya yaratmasın gelişme süreci

içinde kontrol ve sürdürülebilirlik için yönlendirilmesi gereken bir proje çalışması ortamıdır. Projelerin gerçekleştirilmesi için gerekli politikaları ise karar vericiler belirler ve uygular. Şehirsel süreçler veri kaynağıdır. Projeler göstergelerin belirlendiği aşamadır. Hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı politikaların uygulanma sürecinde izlenip kontrol edilir.



Şekil 3. Baskı-Durum-Yanıt modeli

Bu ve benzer diğer modellerin gösterimi ne olursa olsun, performans ölçümü ve değerlendirmesi için oluşturulan modellerin üç önemli bileşeni bulunmaktadır Bunlar:

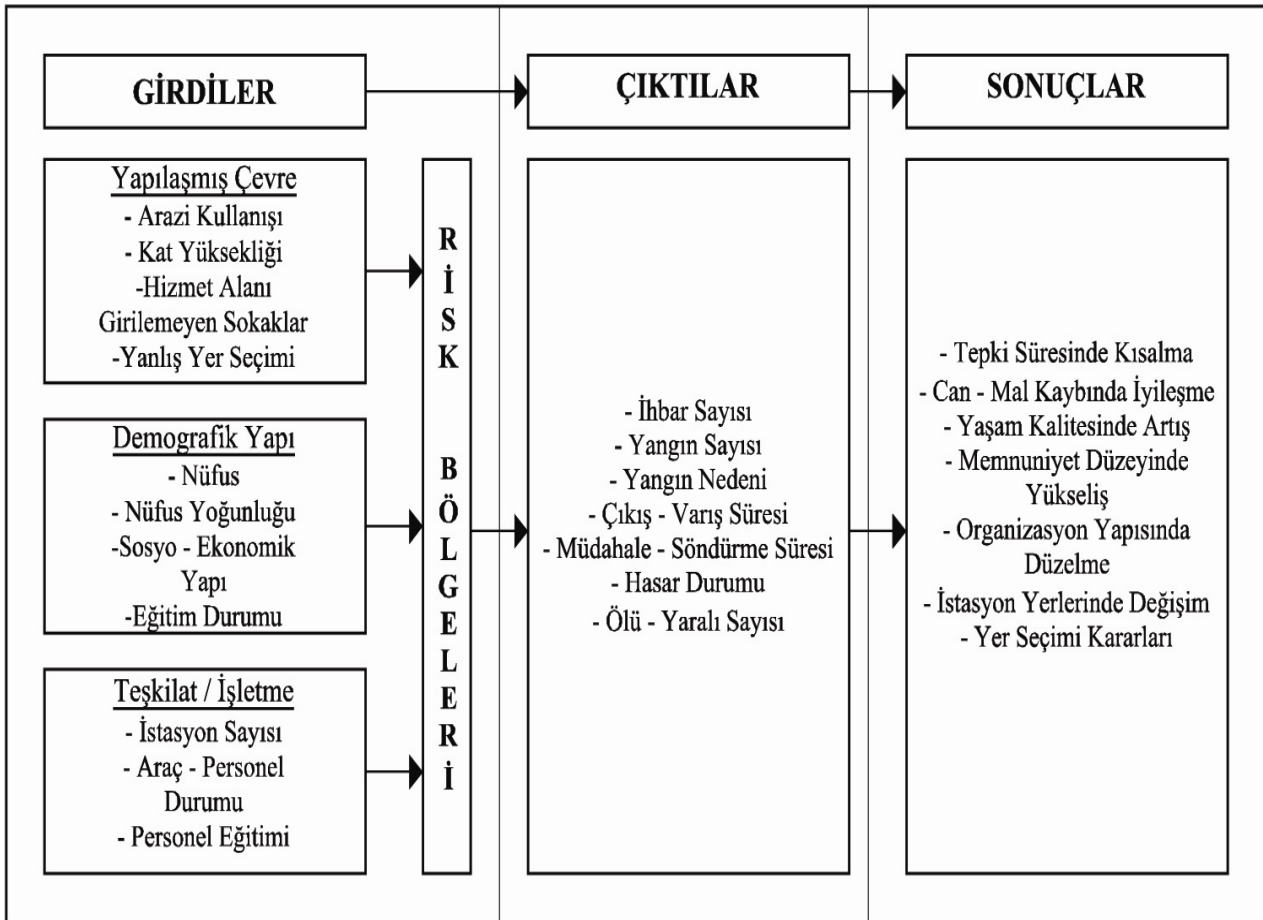
- Performans değerlendirmesinde kullanılacak her türlü veri – *GİRDİLER*,
 - Performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan sonuç – *ÇIKTILAR*,
 - Performans değerlendirmesine konu eylemlerin yarattığı etkiler – *SONUÇLAR*,
- olarak belirlenmektedir.

Yerel yönetimler çerçevesinde “girdiler”, hizmet birimlerinin eylemleriyle doğrudan veya dolaylı olarak ilgili tüm veri kümesini içerir. “Çıktılar” bu eylemlerin yerine getirilmesi sonucunda ortaya çıkan “durum”u ifade eder. “Sonuçlar” ise durumun, eylemlerden yararlananlar/vatandaşlar üzerinde, yaşam kalitesi artışı, memnuniyet gibi pozitif veya kızgınlık, umutsuzluk, tedirginlik gibi negatif olarak yansımalarıdır.

Bu bileşenler, İstanbul İtfaiye Teşkilatı performansı değerlendirmesi için detaylandırılacak olursa, İstanbul İtfaiye Teşkilatı eylemlerinden kaynaklanan veri türleri de göz önünde bulundurularak, model şu şekilde düzenlenebilir (Şekil 4).

Modelin “girdi” ile ilgili bileşenleri, hizmet verilen alanla ilgili ve teşkilatın çalışmalarıyla bağlantılı her türlü veridir.

Modelin “çıkıtı” ile ilgili bileşenleri, hizmet verilen alan ve teşkilatın çalışmalarının bir araya gelmesiyle oluşan ve bir anlamda faaliyet değerlendirmesi olarak ele alınabilecek veri kümesidir. Modeli İstanbul İtfaiye Teşkilatı performansı için detaylandırmak olursa, İstanbul İtfaiye Teşkilatı eylemlerinden kaynaklanan veri türleri de göz önünde bulundurularak, model şu şekilde düzenlenebilir:



Şekil 4. İstanbul İtfaiye Teşkilatı performansı değerlendirme modeli

Modelin “sonuç” ile ilgili bileşenleri de, çıktının iyileştirilmesi, başka bir deyişle, itfaiye faaliyetlerinin ortaya çıkardığı durumun yaşam kalitesinin artırılması, itfaiye ilgili hizmetlerde can ve mal kaybının düşürülmesi, olaylara daha hızlı müdahale edebilmek için personelin sonuç odaklı eğitimi, halkın itfaiye teşkilatından memnuniyet düzeyinin artırılması, istasyon yer seçimleri ve bunları sağlamak için gerekli diğer yapısal değişikliklerin yapılmasıdır.

Sonuç ve tartışma

Performans değerlendirmesinin ilk aşaması gösterge seçim sürecidir. Göstergelerin değerlendirme sürecinde yararlı olması için, iyi tanımlanması, ölçülecek konunun özelliklerine dikkat edilmesi gerekir. Yaygın uygulamada gösterge seçimi uzmanlar tarafından yapılsa da, performans ölçüm ve değerlendirmesinin doğası gereği, “bilgilendirilmesi gereken” halkın katılımıyla süreç çok daha demokratik bir çerçeveye taşınmaktadır.

Üzerinde çalışılan konu ile ilgili eğilimleri gösterecek şekilde tercihen yıllık bazda toplanan verilere dayandırılmalıdır. Üzerinde yeni çalışılmaya başlanan konularda bir yıldan fazla sürelerle elde edilecek veriler bile belirli bir eğilimi gösterecektir.

Şehirsel performans ölçme ve değerlendirme yöntemi günümüzde yerel yönetimlerin sürdürülebilirlik, kaynakların dağılımı ve vatandaşların memnuniyeti için alınması gereken kararlara yol gösteren önemli bir araç olarak gittikçe artan bir şekilde kullanılmaktadır.

Bu tür bir karar alma sürecinin başarısı bazı unsurlara bağlıdır (UNCHS, 1999):

- İyi bilgi ve değerlendirme her türlü kaynaktan en uygun verinin sürekli bir şekilde alınması ve analiz edilmesi anlamına gelmektedir. Bu tür veriler her hangi bir durum aniden ortaya çıksa bile, açık ve tutarlı bir şekilde önceliklerin belirlenebilmesini sağlar.

- Öncelikler strateji ve eylem planlamasıyla ilişkilendirilmelidir. Kullanılacak kaynaklar

katılımcılarla ortaklaşa tanımlanmalı ve harekete geçirilmelidir. Bütün ilgili katılımcılar, uygun kaynaklara dayanan gerçekçi strateji ve eylem planlaması üzerinde fikir birliği içinde olmalıdır.

- Strateji ve eylem planlaması doğal bir biçimde uygulamaya yol açmalıdır. Bununla beraber gerçekte, katılımcıların kapasitesi ve işbirliği olmaksızın uygulamanın gerçekleşmesi kolay değildir.

Bu tür bir karar sürecinin devamlılığı uygulamaların kurumsallaşmasına bağlıdır. Kurumsallaşma tarafların katılımını etkiler ve güçlendirir, gruplar arasında ilişkileri artırır.

Yerel yönetimler halen çeşitli şekillerde faaliyetleriyle ilgili verileri toplamaktadır. Fakat toplanan bu veriler “çıktı” haline getirilmediği ve bu çıktılara dayalı eğilim ve hedefler belirlenmediğinden uygulama için alınan kararlar çoğu zaman sezgiye ve algıya dayalı olmaktadır.

Bu tür bir karar alma süreci beraberinde bazı tehlikeleri de getirecektir. Karar alma pozisyonundaki yöneticilere gereken veriler “çıktı” haline getirilmeden sunulduğunda, bu kişiler önyargı, yanlış kanı, ihmal, geçmişini unutma, değişim ve riski sezme güçlüğü gibi içsel; politika, baskı, korku ve zaman darlığı gibi de dışsal unsurların etkisi altında kararlarını verecektir. Bu tür unsurlara dayalı verilen kararların ise, toplum ve birey yararına sonuçlar doğurmasının rastlantı olacağı açıktır.

Karar alma sürecine yardımcı olacak bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi için eldeki mevcut altyapı kayıp sayılabilecek veya gereksiz olarak değerlendirilebilecek bir yapılaşma gerektirmez. Fakat, mevcut sistemin bir şekilde performans değerlendirmesinde kullanılmaya üzere düzenlenmesiyle ortaya yerel yönetimlerin neyi nasıl yapacaklarını gösteren bir ifade tekniği çıkar.

Performans ölçme ve değerlendirme yöntemi gelecek için hedeflerin belirlenmesini ve bu hedeflerin hizmet verilen kitleye iletilmesini gerektirir. Bu bilgilendirme nedeniyle, konulan

hedeflere belirli bir zaman sonunda ulaşılması bilgilendirilen kitle nezdinde “başarı” anlamına gelir. Hedeflere ulaşamaması durumunda yapılacak “başarısızlık” değerlendirmesi ise, yerel yöneticiler açısından bir “hasar” olarak değil, nedenlerin açıklanmasına yardımcı bir araç olarak görülmelidir.

Yukarıda bahsedilen yararları yanında, uygulandığı bazı yerleşimlerde performans ölçme ve değerlendirme yöntemi, özellikle “seçilmişler” açısından “yeniden seçilmek için” başarıyı yansıtan bir ayna olarak görülmektedir. Bu görüşe göre başarı “oy”a eşittir ve seçilmiş yöneticiler açısından performans ölçme ve değerlendirme yönteminin ikincil bir faydası olarak değerlendirilebilir. Ancak uygulanması durumunda yöntemin yararı bununla değil sürdürülebilirlik, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılması, vatandaşların memnuniyeti ve yaşam kalitesinde artışla birlikte değerlendirilecektir.

Kaynaklar

Culotta, J., Byres, J. J., (1999). Performance Measurement: A Tool for County Governments, Research Report, National Association of Counties, Washington.

Dusenbury, P., Liner, B., Vinson, E., (2000). States, Citizens and Local Performance Management, *Research Report*, Urban Institute, Washington.

Hatry, H., (2001). *Performance Measurement: Getting Results*, The Urban Institute Press, Washington D.C.

IISD, (1999). Beyond Delusion, Science and Policy Dialogue on Designing Effective Indicators for Sustainable Development, Workshop Report, *Science and Policy Dialogue*, San Rafael de Heredia, Costa Rica.

Nickols, F., (1977). Performance and Performance Standards, *NSPI Journal*, June, pp.2-5.

OECD, (1997). *Better Understanding Our Cities: The Role of Urban Indicators*, Head of Publication Service, OECD, Paris, France.

OPB, (2002). *Performance Measure Guidelines: Provided to the Oregon Department of Administrative Services for the Purpose of Developing 2003-05 Budget Instructions for Oregon State Agencies*, Oregon Progress Board, Oregon.

Tat-Kei Ho, A., Coates, P., (2002). Citizen Participation: Legitimizing Performance Management as a Decision Tool, *Government Finance Review*, April, pp.8-10.

UNCHS, (1999). *Participatory Decision Making Indicators: Guidelines for Istanbul +5*, UNCHS Press, New York.