



**Yunus Emre İLKORKOR**  
Başbakanlık Uzmanı

# Kamu Hizmetlerinde Etkinliği Sağlama

## Giriş

Günümüzde hâkim olan kamu finansman anlayışında kamu hizmetlerinin kim tarafından sunulacağına bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan kamu hizmetlerinin, yararlananın beklentilerini karşılayacak düzeyde etkili ve kamu kaynaklarını israf etmeyecek biçimde de etkin sunulmasıdır. Bununla birlikte kamu veya özel sektör faaliyetlerinin başarı seviyesi ve performans olgusu etkililik, etkinlik ve eşitlik (hakkaniyet) parametreleriyle değerlendirilmektedir. Özel sektör faaliyetlerinde öncelik etkinlik arayışı iken kamu hizmetlerinde kural olarak öncelik hizmetin kalitesini ifade eden etkililik ve eşitlik arayışı şeklinde olmuştur. Ancak, etkinlik kavramında zaman içinde değişim olmazken, kalite kavramı dönemin egemen ideolojisinin etkisiyle sürekli yeniden tanımlanmıştır. Küreselleşmenin başını çektiği siyasal, te-

orik ve ekonomik olguların etkisiyle günümüzde kalite anlayışı müşteri odaklılık, hız, esneklik ve şeffaflık gibi serbest piyasa değerleriyle tanımlanmaktadır. Oysa geçtiğimiz yüzyılın büyük bir bölümünde kamu hizmetlerinin kaliteli olması için hizmetin yaygınlığı ve ifa edilmesi yeterli görülmemiştir.

Bu çalışmada kamu hizmetlerinin sunumunda emanet yöntemi ya da alternatif yöntemlerin kullanılması bağlamında kamu hizmetlerinin performansı, kamu hizmetlerini kaliteli hale getirmek amacıyla analiz edilen performans geliştirme ile harcamaların etkinliği incelenmiştir.

## Performans Analizi: Etkililik, Etkinlik ve Eşitlik

Performans, kaynakların amaç yönünden etkili (effective) ve maliyet yönünden de etkin (efficient) kullanılmasıyla başarıya ulaşmayı ifade etmektedir (Berman, 2006:5). Kamu

**Kamu hizmetlerinin etkinliği kavramı, kamu hizmetleri sunum maliyetinin, öngörülen hizmet kalitesinin topluma sağladığı faydaya paralel olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Kamu hizmetlerinin etkinliği pratikte, idarenin faaliyetlerin önem ve özelliklerini dikkate alıp alternatif sunum yöntemleri seçebilmesi şeklinde kendisini göstermektedir.**

kurumlarının performansı bunlara ek olarak hizmetin eşit bir biçimde sunulmasını gerektirmektedir. Etkililik (effectiveness), kısaca "amaçları elde etme başarısı" olarak tanımlanmaktadır (Seyidoğlu, 2008:154).



<sup>1</sup> Kamu hizmetlerinin bunlardan sorumlu olan kamu idareleri tarafından kendi tüzel kişilikleri içinde kendi personel ve mallarıyla doğrudan doğruya yürütülmesini ifade eden Emanet yöntemi dışındaki tüm hizmet sunum yöntemlerine alternatif yöntemler denmektedir. Bunlar; ihale, imtiyaz, kiralama, yönetim sözleşmesi, şirketleşme, satış, kamu özel sektör işbirliği, gönüllü kuruluşlar, kendi kendine yardım, kupon, fiyatlandırma yöntemi, vergi teşvikleri ve idari düzenlemeler yöntemi ile yasal kurumsal serbestleşme yöntemleridir.

**Günümüzde hakim olan kamu finansman anlayışında kamu hizmetlerinin kim tarafından sunulacağına bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan kamu hizmetlerinin, yararlananların beklentilerini karşılayacak düzeyde etkili ve kamu kaynaklarını israf etmeyecek biçimde de etkin sunulmasıdır.**

Polis memurlarının tutuklama sayısı, İş Kurumunun danışmanlığında iş bulan kişi sayısı, bir lisede üniversite sınavını kazanan öğrenci sayısı vs. kamu hizmetlerinin etkililiğine örnek teşkil etmektedir. Etkililik verileri aynı zamanda başarı seviyesi olarak da görülmektedir (Berman, 2006:5-6). Etkililiğin ölçülmesinde iki çeşit veri kullanılmaktadır.

- Çıktı (output), yapılan iş miktarını ifade etmektedir. Çıktılar, faaliyetlerin kısa vadeli sonuçlarını belirtmektedir (Berman, 2006:6).
- Nihai fayda (outcome), faaliyetlerin nihai sonucunu ifade etmektedir (Cole ve Parston, 2006: xvi)

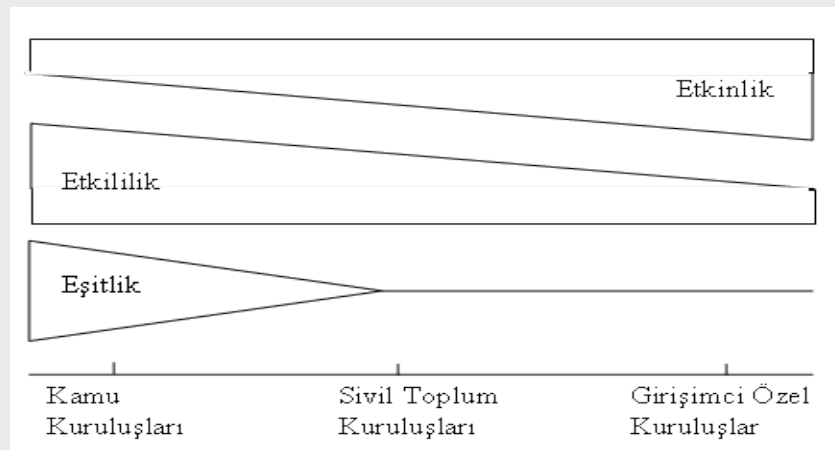
Mesleki kurslar, katılanlara yetenek kazandırmakta, onları teste tabi tutup bilgilerini sınamakta ve nihayetinde başarılı olanlara sertifika vermektedir. Mesleki eğitimin kısa vadeli sonucu olan bu faaliyetler çıktıdır. Eğer bu çıktılar, katılımcıların işe girmesine yardımcı olursa nihai fayda söz konusudur. Benzer şekilde polis memurlarının tutuklamaları (çıkıtı) hırsızlık suçlarında azalmaya yol açmışsa nihai fayda-

dan söz edilebilir. Görüldüğü üzere nihai fayda ilgili hizmetlerin varlık nedeni olmakla birlikte çıktılar da bu faaliyetlerin amaca ulaşma noktasındaki gidişatlarını değerlendirme imkanı sunmaktadır. Bununla birlikte idarelerin çıktılar üzerinde daha geniş bir kontrolü bulunmaktadır (Berman, 2006:6).

Etkinlik (efficiency) ise ekonomik yönü daha ağır basan bir kavramdır. Etkinlik, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde en düşük maliyet tekniklerinin kullanılmasını ifade etmektedir. Etkinlik, üretim kaynaklarının kıt olması nedeniyle, "toplumun veri kaynaktan maksimum yarar elde ettiği durum" olup "en iyi sonucun elde edilmiş olduğu" anlamına gelmektedir (Ünsal, 2001:13). Etkinlik, kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılan kaynakların ulaşılan sonuçlara (çıkıtı ve nihai faydalara) oranıdır. Örneğin kolluk hizmetlerinin etkinliği personel başına düşen suçlu sayısıdır. Burada çıkıtı kavramını, iş yükü (workload) kavramıyla karıştırmamak gerekmektedir. Zira polis memurlarının suçlu diye yakaladıkları tüm kişiler suçlu çıkmamaktadır. Etkinlik ölçümünde önemli olan amaca ulaşmada başarılı olmuş faaliyetlerdir (Berman, 2006:6). Emniyet Genel Müdürlüğü'nün varlık nedeni iç güvenliğin sağlanması olup, bu amaca ulaşmak için ya suç ortaya çıkmadan önlenmeli ve adalet hizmetlerinin yerine getirilmesi için suçlular yakalanmalıdır.

Eşitlik (equity) kavramından anlaşılması gereken, adilane, hakkaniyete uygun bir biçimde muamele olmalıdır. Bu kavram, kamu hizmetlerinin temel ilkelerinden eşitlik ilkesi ile anlam olarak örtüşmektedir.

Üstte yapılan performans tanımında organizasyonların, yürüttükleri faaliyetlerde hem hedefe ulaşma (etkililik) ve hem de etkinlik gayretleri içinde olduğu belirtilmiştir. Ancak kamu kuruluşları, girişimci özel kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları tarafından bu parametrelere ne ölçüde önem verildiğine değinilmemiştir. Bunların mal ve hizmet üretim faaliyetlerinde performans parametrelerine verdikleri önem önceliği aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanmıştır. (Berman, 2006, p. 10.)



Şekil 1: Kamu ve Özel Kuruluşların Performans Algısında Öncelikleri

Etkililik, etkinliğe oranla her zaman kamu kuruluşlarının özel önemine mazhar olmuştur. Gerçekten de vatandaşlar öncelikle hizmetin yürütülmesini beklerler: 155 Acil Servis anında cevap vermeli, öğretmenler iyi öğretmeli, trafik akmalı, müzeler açık olmalı, yollar temizlenmeli ve güvenlik hizmetleri

yerine getirilmelidir. Kamu hizmetlerinde, etkinlik ikincil önemdedir. Örneğin Birleşik Devletlerde eğitim hususunda temel tartışmalar ekonomik kayıdan (etkinlik) ziyade etkililik üzerinden yapılmaktadır. Eğer kamu kuruluşları sundukları hizmetlerde etkili olamazlarsa, istisnasız bu kuruluşların yöneticilerine karşı kamuoyu güveni ve siyasi destek azalır. Ancak düzenleyici yüklerin (regulatory burdens) maliyetlerinin yüksek miktarda olması, park temizliği hizmeti gibi özel sektöre ihale yöntemiyle gördürülmesi ve bütçe baskısının hissedilmesi durumlarında kaynakların etkin kullanılması birincil önemdedir (Berman, 2006:7-8)

Başarı ölçütü kârlılık olan girişimci özel sektör kuruluşlarının temel amaçları ve dolayısıyla öncelikleri kaynaklarını etkin kullanmaktır. Bu kuruluşlarda iyileştirme çalışmalarını daha çok personel verimliliğinin artırılması, stokun eritilmesi ve üretimin hızlandırılması faaliyetlerinde yoğunlaşmıştır. Zira etkinliğin artırılması yoluyla sağlanan tasarruf, özel girişimcinin kâr etmesini, rekabetçiliğinin artmasını ve dolayısıyla ayakta kalmasını sağlamaktadır (Berman, 2006:8).

Sivil toplum kuruluşlarında ise etkinlik ve etkililik arayışları eşit ölçüdedir. Gelir kaynakları bağıışçılar ile kamu fonları olan bu kuruluşların yöneticileri ile çalışanları yetenek ve gayretleriyle fark yaratmak hususunda isteklidirler. Beşeri unsurun toplumsal faydayı artırmaya yönelik bu özelliği bu tür kuruluşları etkili olduğu kadar etkin bir hizmet sunumuna yöneltir. Sivil toplum kuruluşlarının, hizmet sağladıkları toplumsal alana önemli fayda sağlayabilmeleri ölçüsünde faaliyetlerinde etkililik arayışının önem önceliği değişebilmektedir. Bununla birlikte kuruluş

amaçları çok geniş olduğu ve genellikle yapabilecekleri çok fazla faaliyet bulunduğu için etkililik amacı kadar da finansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmaları gerekmektedir (Berman, 2006:8-9).

Organizasyonlar faaliyetlerinde eşitlik hedefine öncelik sağlayıp sağlama hususunda da birbirlerinden ayrılmaktadır. Girişimci kuruluşlar, faaliyetlerinde eşitliğe çok az yer verirler. Buna mukabil kamu kuruluşları hizmetlerini herkese eşit ve adil bir biçimde sunmak zorundadır. Sivil toplum kuruluşları da evsizler gibi toplumun yoksul kesimlerine hizmet sunmaktadır. Ancak, bu kuruluşların toplumun tümüne hizmet sağlaması zorunlu tutulamaz (Berman, 2006:9).

Organizasyonların faaliyetlerinin, kuruluş amaçlarına ulaşmalarını ve dolayısıyla başarılı olmalarını ifade eden performans analizi yapıldığında kamu kuruluşları, görev alanlarına giren faaliyetleri yerine getirirken kural olarak kaynakların etkinliği düşünülmezsiz, hedefe ulaşmayı öngören etkililiği ön plana alan bir anlayış içinde bulunurlar. Öte yandan kamu kuruluşlarının sunduğu hizmetlerden kural olarak herkes eşit ve adil bir biçimde yararlanmaktadır. Kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları faaliyetlerinde etkililik ve eşitlik anlayışlarını eşit düzeyde benimsemekte olup, eşitlik anlayışına da kısmen uymak durumundadır. Girişimci özel kuruluşlar ise varlık nedeni kâr etme ve temel güdüleri büyüme olması nedeniyle öncelikle faaliyetlerinde üretkenliğin gerçekleşmesini öngören etkinlik anlayışını benimsemektedirler. İstisnai durumlarda faaliyetlerinde etkililiği ön plana alsalar da bu durum uzun vadede faaliyetlerinde etkinliği sağlama güdüsüyle gerçekleşmektedir. Girişimci özel kuruluşlar faa-

liyetlerinde eşitlik anlayışını benimsememektedir.

### **Performans Geliştirme: Kamu Hizmetinin Karşılığı Modeli (Public Service Value)**

Yukarıda performans, bir faaliyetin etkinliği ile etkililiği oranında başarıya ulaşması olarak tanımlanmıştır. Ancak, işlem ve süreçlerin geliştirilmesini ifade eden performans iyileştirme (performance improvement) kavramının, performanstan farklı bir kullanımı bulunmaktadır. Performans problemlerinin teşhisi, iyileştirme stratejilerinin geliştirilmesi, yeniliklerin performansa etkilerinin analiz edilmesi ve nihai faydaların değerlendirilmesi gibi konular performans geliştirme kapsamına girmektedir (Berman, 2006:7).

Geçtiğimiz yüzyılın büyük bir bölümünde millî hasılanın önemli bir bölümü kamu tüketimi, kamu yatırımları ve sosyal transfer için kullanılmıştır. Bu süreç kamu hizmetlerinin karmaşıklaşmasına neden olmuştur. Son dönemde bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve teknolojinin gelişmesi insanların gerçek ve sanal hareketliliğini ve dolayısıyla bilgisini artırmıştır. Bu durumun kamu hizmetleri alanına etkisi vatandaşların kamu hizmetleri için verdikleri verginin etkin ve verimli kullanılmasını talep etmesi şeklinde olmuştur. Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli yürütülmesi, bunun yanında katılımıcılığın arttığı müşteri odaklı kamu hizmeti beklentisi, kamu kurumlarının performans geliştirme yöntemlerini benimsemesini sağlamıştır (OECD, 2008:46).

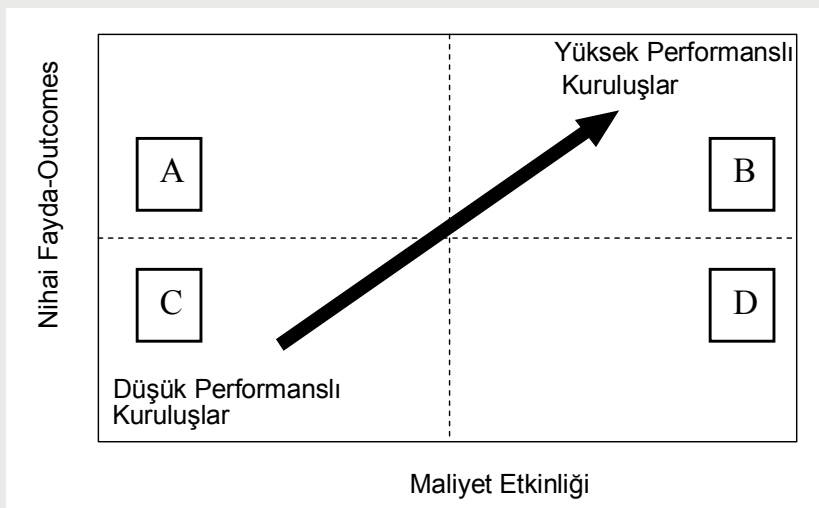
Özetle; kamu hizmetlerinin etkinlik motifleriyle piyasaya benzetilmesi eğiliminin yaygınlaşmasıyla özel sektör değerlendirme kıstasları kamu hizmetleri alanına taşınmaktadır. Kamu kuruluşlarının kaynak-

larını israf etmeye meyilli olduğu varsayımına dayanan ve kamu faaliyetlerinde etkinliği ölçmeye ve dolayısıyla sağlamaya yönelik bir kavram olan performans geliştirilmesinin kamu hizmetleri alanında kullanılmasına neden olan belli başlı performans problemleri şunlardır (Berman, 2006:26-28).

- Kamu kuruluşları, hedef kitlenin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır.
- Kamu kuruluşları ile muhatap olan vatandaşlar memnun kalmamaktadır.
- Kamu kuruluşlarının sunduğu hizmet ya da belirlendiği misyon, toplumsal ihtiyacı sağlamaya yönelik olmamaktadır.
- Kamu kuruluşlarının hizmet sunma teknolojisi yetersiz kalmaktadır.
- Kamu kuruluşlarında belli siyasi gruplar yoğunlaşmaktadır.
- Kamu kuruluşları misyonlarını takip etmemektedir.
- Bağlantılı kamu hizmetlerinde, kamu kurumları arasında koordinasyon yeterli olmamaktadır.
- Kamu kuruluşlarının ödüllendirme sistemleri, ulaşılmak istenen misyonu desteklememektedir.
- Kamu kuruluşlarında planlama fonksiyonu yetersiz kalmaktadır.
- Kamu kuruluşlarının yürüttükleri projeler, yeterince denetlenmemektedir.
- Kamu görevlilerinin yürüttükleri hizmet, mesleki tatmin sağlayamamaktadır.
- Kamu görevlileri kamu hizmetinin ve teşkilatının gerektirdiği değerleri benimsememektedir.
- Kamu görevlileri çağın ve hizmetin gerektirdiği teknik becerilere sahip bulunmamaktadır.
- Kamu görevlilerinin sosyal iletişim yetenekleri yetersiz kalmaktadır.

Belirtilen performans problemlerinin giderilmesi ve kamu hizmetlerinin performansının ölçülebilmesi amacıyla, serbest piyasanın ticari ilkelerini kamu hizmetleri alanına taşıyan Kamu Hizmetinin Karşılığı Modeli (Public Service Value) geliştirilmiştir. Vatandaşları müşteri olarak değerlendiren bu modelde, verilen vergilerle finanse edilen herhangi bir kamu hizmetinin maliyetine uygun olarak fayda sağlayıp sağlayamadığı araştırılmaktadır (Cole ve Parston, 2006: xvi). Model aşağıda yer alan şekil yardımıyla açıklanmıştır. (Cole ve Parston, 2006: 3)

Şekil 2: Kamu Hizmetinin Karşılığı Modeli



Bu modelde kamu hizmetinin karşılığını etkileyen iki değişken bulunmaktadır. Bunlar kullanıcıların hizmetin temel amacını ifade eden nihai fayda ile hizmetin maliyet etkinliğidir. Bunlar da sırasıyla etkililik ile etkinliğin sayısallaştırılmış görünümüdür. Bu modele göre yapılan ölçüm sonucunda bir kuruluşun performansı B alanında bulunuyorsa yüksek performanslı kuruluş, C alanında bulunuyorsa düşük performanslı kuruluşur. Yüksek performanslı kuruluşlar nihai faydaları ile maliyet etkinliği yüksek olan kuruluşlardır. Düşük performanslı kuruluşlar ise tam tersine hedeflerine ulaşmada başarılı olamayan ve kaynakları etkin kullanamayan kuruluşlardır. A alanında bulunan kuruluşlar, kamu hizmetlerinin sunumunda etkili olmuşlar fakat ekonomik kaynakları etkin kullanamamışlardır. D alanında yer alan kuruluşlar ise maliyet odaklı bir anlayış benimseyerek kaliteyi feda ederek kaynaklarını oldukça etkin kullanmışlardır.

Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde performans geliştirme gayretlerinin temelinde kalite paradigması yer almıştır. Bu gayretin bir ürünü olan Toplam Kalite Yönetimi, medya tarafından çok iyi sunulduğu için 1980'lerde merkezi yönetimlerde, 1990'larda ise yerel yönetimlerde çok yoğun şekilde kullanılmıştır (Berman, 2006: 21)

Ancak sürekli değişim içinde olan kalite kavramının günümüzdeki kriteri "müşteri odaklı ve sürekli gelişme yönelimli daha düşük maliyette daha hızlı ve daha iyi hizmettir" (Berman, 2006: 88).

### Friedman Matrisi: Harcamaların Etkinliği

Kamu hizmetleri, emanet yöntemiyle yerine getirilirken kamu malları

ve kamu bütçesi kullanılmaktadır. Kamusal ortak mülkiyet alanında olan bu değerlerin, gerçek sahibi bulunmamaktadır. Herkese ait olduğu ileri sürülen bir mal veya yatırım aslında hiç kimseye ait değildir. Sahibi olmayan mal ve yatırımlar kullanılarak yürütülen kamu hizmetlerinin israfa açık olmaları nedeniyle ekonomik açıdan etkinlik sağlanamamaktadır (Sarısu, 2007:232). Bu durum aşağıdaki kamu harcamalarıyla özel harcamaların karşılaştırılmasını sağlayan Friedman Matrisi yardımıyla açıklanmıştır (Sarısu, 2007:321).

Şekil 3 :Friedman Matrisi

		KİMİN PARASINI HARCİYOR?	
		Kendi Parasını	Başkasının Parasını
KİMİN İÇİN HARCİYOR?	Kendisi için	Savurganlık ve İsrafın En Az Görüldüğü Alan	HEM ÖZEL HEM DE KAMUSAL ALAN
	Başkası için	ÖZEL ALAN	Savurganlık ve İsrafın En Fazla Görüldüğü Alan
		A	B
		C	D
		Savurganlık ve İsrafın En Az Görüldüğü Alan	KAMUSAL ALAN

Matrisin, A bölümünde yer alan bir kişi, kendi parasını kendisi için harcamaktadır. Burada harcama kararında mal ve hizmetin fiyatı da kalitesi de dikkate alınmaktadır. Ekonomik etkinliğini maksimize etmeyi amaçlayan bu kişi, hem en düşük fiyat vererek maliyetini en alt düzeye indirmeye, hem de en yüksek kaliteyi elde ederek bireysel faydayı en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. B bölümünde yer alan bir kişi, başkasının parasını kendisi için harcamaktadır. Burada harcama kararında sadece mal ve hizmetin kalitesi dikkate alınmaktadır. Maliyete kendisi katlanmadığı için etkinliği dikkate almıyan bu kişi, en yüksek kaliteyi elde ederek bireysel faydayı en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır. C bölümünde yer alan bir kişi, kendi parasını başkası için harcamaktadır. Burada harcama kararında sadece mal ve hizmetin maliyeti dikkate alınmaktadır. Maliyetine kendisi katlanıp, faydadan başkası yararlanacağı için bu kişi, düşük kaliteye göz yumup, en düşük fiyat vererek maliyetini en alt düzeye indirmeye çalışmaktadır. D bölümünde yer alan bir kişi ise başkasının parasını başkası için harcamaktadır. Burada harcama kararında kişi ne fiyata ne de kaliteye önem vermemektedir. Ne maliyet ne de fayda parametreleriyle özelinde bağlantı kuramayan kişi, ekonomik etkinliğin maksimizasyonu ile ilgilenmemektedir (Sarısu, 2007:229-230).

Friedman Matrisi, kamu hizmetlerinin maliyesine uyarlandığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Kamu hizmetlerinin emanet yöntemiyle sunulması durumu, Matrisin D bölümünde yer almaktadır. Kamu mülkiyet ve yatırımlarının kullanıldığı

**Etkinlik, kamusal mal ve hizmetlerin üretiminde en düşük maliyet tekniklerinin kullanılmasını ifade etmektedir. Etkinlik, üretim kaynaklarının kıt olması nedeniyle, "toplumun veri kaynaktan maksimum yarar elde ettiği durum" olup "en iyi sonucun elde edilmiş olduğu" anlamına gelmektedir**

bu yöntemde, harcama kararları halkın seçtiği siyasi temsilciler ve/veya bunların atadığı kamu görevlileri tarafından alınmaktadır (Sarısu, 2007:231). Kamu tercihi teorisinde belirtildiği gibi siyasetçiler ve bürokratlar, tıpkı ekonomide olduğu gibi siyasi hayat içerisinde de hakim olan bireysel çıkar maksimizasyonu doğrultusunda hareket ederek toplumsal faydayı (kamu yararı) gerçekleştirmek yerine kendi sağlayacakları faydaya odaklanmaktadır. Bu fayda genellikle, politikacılar için yeniden seçilmek, bürokratlar için de devlet kademesinde daha iyi bir kadroya atanmak şeklinde olmaktadır. Bu motivasyonlarla hareket eden politikacılar ve bürokratlar kamu hizmetlerinin maliyeti ve kalitesi ile kendi kişisel faydaları örtüştüğü oranda ilgilenmemektedirler (Vural, 2007:94-95). Dolayısıyla israf edilen kamu kaynaklarını kullanarak düşük kaliteli hizmetlerin sunulduğu emanet yönteminde ekonomik etkinlik sağlanamamaktadır.

- Matrisin A bölümü kendi işinin başında bulunan özel girişimcileri temsil etmektedir. Özel mülkiyet ve özel yatırımın söz konusu olduğu bu alanda arzu edilen kaliteye sahip mal ve hizmetin tedarikinde en uygun maliyet söz konusudur. Çünkü özel girişimci, en uygun hizmet kalitesini kâr maksimizasyonunu sağlamak için en düşük maliyetle gerçekleştirme arayışında olacaktır. Dolayısıyla bu alanda kaynakların israfı söz konusu olmadığı gibi hizmet sunumunda etkinlik sağlanmaktadır (Sarısu, 2007:231).
- Matrisin C bölümünde kamusal mülkiyet sahibi, kamu hizmetlerinin sunumu için gereken harcamaları kendisi doğrudan gerçekleştirmeyip, özel alandan profesyonel yardım almaktadır. Alternatif hizmet sunum yöntemlerinin önemli bir bölümünü kapsayan bu alanda özel girişimci hizmeti yürütmek için kendi özel kaynaklarını kullanmaktadır. Hizmetin ifa edilmesi karşılığında idareden alınacak miktarın hizmetin kalitesinden bağımsız olması, özel girişimcinin maliyeti daha fazla azaltıp hizmet kalitesini düşürmesine yol açabilmektedir.
- Matrisin B bölümünde ise, özel mülkiyet yapısı ve özel sektör harcamaları söz konusudur. Ancak, bu bölümü A bölümünden

ayırarak kendi faydası için yürütülecek faaliyetlerin profesyonellere emanet edilmesidir. Kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları bu alanda bulunmaktadır. Burada ortak faydayı sağlamayı amaçlayan hizmetlerin kalitesi ön plandayken, maliyet parametresine dikkat edilmektedir.

### Sonuç

Geçtiğimiz yüzyılda kamu hizmetleri alanının genişlemesi ve bu genişleme karşısında devletin piyasa aleyhine çapraşık bir büyüme şeklinde tepki vermesi kamu hizmetlerinde etkinliğin sağlanmasını engellemiştir. Günümüzde kamu hizmetleri çok çeşitlidir ve tümü de aynı önemi haiz değildir. Dış güvenlik ve diplomasi hizmetleri gibi bazı kamu hizmetleri, devlet ve vatandaşlar için çok önemlidir ve sadece emanet yöntemiyle ifa edilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte bazı hizmetlerin kalitesinden ödün vermemesi gerekirken, bazılarının ise maliyetinin düşük olması aranmaktadır. Bazı hizmetler ise kamu hizmeti niteliğini kaybetmiş olup serbest piyasaya bırakılmalıdır. Böylece, kamu hizmetlerinin etkinliği kavramı, kamu hizmetleri sunum maliyetinin, öngörülen hizmet kalitesinin topluma sağladığı faydaya paralel olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Kamu hizmetlerinin etkinliği pratikte, idarenin faaliyetlerin önem

ve özelliklerini dikkate alıp alternatif sunum yöntemleri seçebilmesi şeklinde kendisini göstermektedir.

### Kamu hizmetlerinin etkinliğinin tam olarak sağlanması için;

- Serbest piyasa sisteminin düzgün işlemesi,
  - Temel hak ve özgürlükler ile yerel demokrasinin geliştirilmesi,
  - Kamu kesiminin hacminin azaltılması,
  - Hisse senedi sahipliği yaygınlaştırılarak özel mülkiyetin tabana yayılması,
  - Serbestleşme yoluyla kamu tekelinin kaldırılıp etkili düzenleme (regülasyon) yoluyla özel sektör tekelinin oluşmasının engellenmesi,
  - KİT'lerin özelleştirilerek bütçe üzerindeki yüklerinin azaltılması,
  - Kamu kesiminin esnek bir personel rejimine sahip olması,
  - Yabancı sermayenin teşvik edilmesi,
  - Kamu borçlarının azaltılması,
  - Alternatif sunum yöntemlerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla yapılan tasarrufun kamu hizmetlerinin yenilenmesi ve geliştirilmesi amacıyla kullanılması,
- gerekmektedir (Yaslıkaya, 2004:70-75 ; Ganmet, 2006:76-80).

### Kaynakça

Berman, Evan M., *Performance And Productivity In Public And Nonprofit Organizations*, 2. Bası, M.E.Sharpe, New York: 2006., Cole, Martin ve Greg Parston, *Unlocking Public Value: A New Model For Achieving High Performance in Public Service Organizations*, John Wiley & Sons, New Jersey: 2006., OECD, *The State of the Public Service*, OECD Publishing, Paris:2008., Sansu, Ayhan, *Kamu Özel Sektör İşbirlikleri- Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Ankara: Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007., Seyidoğlu, Halil, *İngilizce-Türkçe Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, 3. Bası, Güzem Can Yayınları, İstanbul: 2008., Ünsal, Erdal M., *Mikro İktisat*, 4. Bası, İmaj Yayıncılık, Ankara: 2001., Vural, Tarık, *Yerel Kamusal Malların Sunumunda Alternatif Yöntemler*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE Maliye Doktora Programı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2007., Yaslıkaya, Refik, *Katı Atık Hizmetlerinde Özelleştirme*, Ankara: Ankara Üniversitesi SBE KYSBABD Doktora Programı (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2004.