

CUMHURBAŞKANLIĞI



Yaşar KARADENİZ
Kastamonu Valisi

HÜKÜMET SİSTEMİ VERİMLİLİK VE BÜROKRASI REFORMU ANA ÇERÇEVESİ

GİRİŞ

İdari sistemimizle ilgili yaşanan tartışmalardan sonra Cumhurbaşkanlığı hükümet Sistemine geçilmiştir. Bu sistemden beklenen birçok fayda vardır. Bürokrasinin azaltılması, kamu yönetiminde verimliliğin artırılması, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması bunlardan en önemlileridir.

Bugün Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçilmesi nedeniyle, kamu yönetimindeki sorunlar tekrar gündemin ön sıralarına çıkmıştır. Bu sorunların çözülmesi beklenti haline dönüşmüştür. İdari sistemdeki tıkanıklıklar konuşulmakta ve soruna çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Yaşanan tartışmaların “Hantallık” ve “Bürokratik Engeller” olmak üzere iki eksen etrafında yapıldığını görüyoruz. Ama asıl sorunun nedenlerinin bu iki husus mu, yoksa başka nedenlerin sonucu olarak mı hantallığın ve bürokratik engellerin oluştuğunu iyi irdelemeliyiz. Devlet kurumlarının hızlı ve etkin çalışması için nedenlerin iyi tespit edilmesi durumunda doğru çözümlere ulaşılabilir. Çünkü yeni hükümet sistemi, uygulanacak yöntemlerin kamuoyu desteği alması için iyi bir fırsattır.

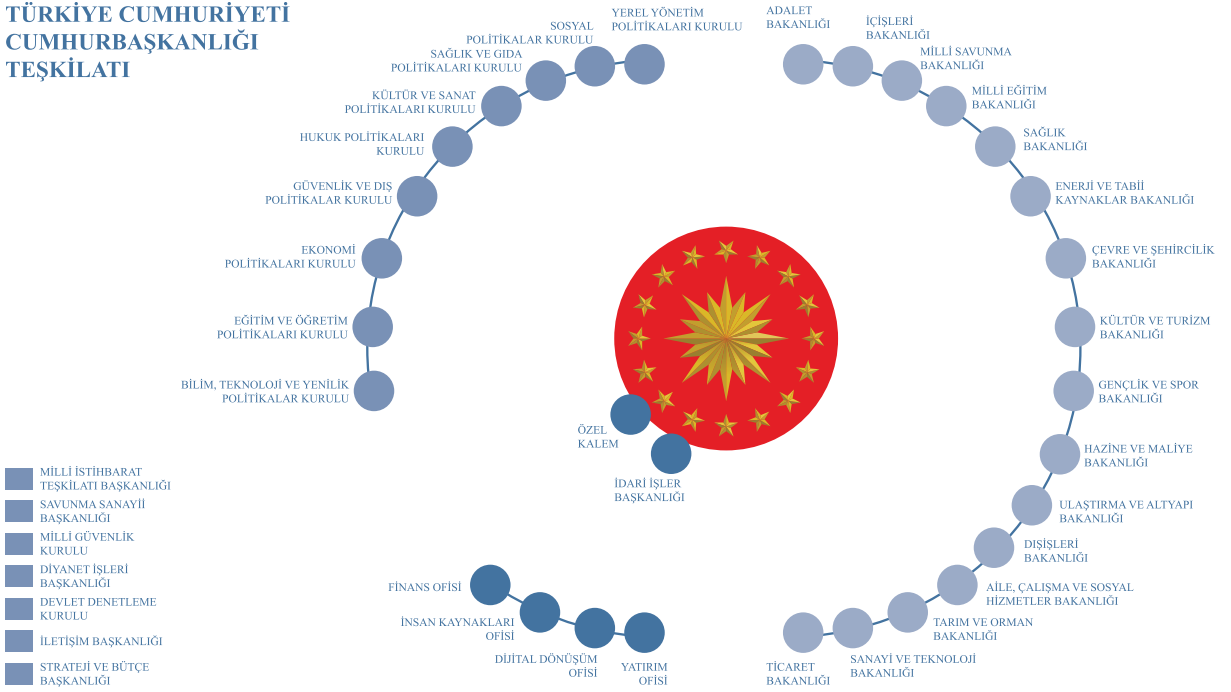
Ancak olumlu sonuçların elde edilmesi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin bakanlıkların, merkezi kuruluşların, il ve ilçe yönetimlerinin re organize edilmesine bağlıdır. Eğer bu düzenlemeler yapılmazsa, yeni sistemden istenen faydaları elde etmek oldukça zordur. Temel sorunlardan bazılarını ana başlıklarıyla göz atalım.

İDARİ SİSTEMİMİZLE İLGİLİ YAKINMALAR

1. Sistemin Yavaş Çalışması

İdari Sistemimizle ilgili en önemli sorunlardan birisidir. Kısa sürede bitmesi mümkün olan işler, gereğinden fazla uzayabilmektedir. Son zamanlarda, bu sorunun çözümüne yönelik değişik çalışma ve projeler geliştirilmiştir. Ancak yapılan değişiklikler, sorunu ortadan kaldırmamıştır.

TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI TEŞKİLATI



2. Verilen Hizmetlerde İstenen Memnuniyetin Sağlanamaması

Kamu kuruluşlarında verilen hizmetlerden vatandaş memnuniyeti arzulan seviyenin altındadır. Bunun başlıca iki ana nedeni vardır. Birincisi, verilen hizmetlerin niteliği istenilen seviyede değildir. Hizmetlerde zaman zaman personel eksikliği, mali imkânsızlıklar ve personelin işi savsaması vb. durumlar vatandaş memnuniyetini azaltmaktadır. Diğeri ise vatandaşlarımıza sunulan hizmetlerin son dönemde çok hızlı değişmesi ve gelişmesi nedeniyle beklentinin artmasıdır. Vatandaşların kendi parasını ödeyerek alması gereken birçok hizmetin dahi ücretsiz verilmeye başlanması, yeni yeni talepleri ortaya çıkarmıştır. Örneğin son zamanlarda birçok vatandaş devletten kredi kartı ve tüketici kredisi borçlarının ödenmesini, kendisine ev yapılarak bedava verilmesini talep eder duruma gelmişlerdir. Bu talepler karşılanmadığı zaman,

yapılan hizmetlerden de memnuniyetsizlik duymaktadır.

3. Verimliliğin Düşük Olması

Kamu kurumlarıyla ilgili önemli tespitlerden birisi verimsiz olmalarıdır. Personelin mesai saatleri içinde gerçek anlamda çalışma süreleri genellikle birkaç saatle sınırlıdır. Çok sayıda kurumun kurulması, il ve ilçe sayılarının gereğinden fazla çoğaltılması vb. nedenlerin yanı sıra, personelin görev alanıyla ilgili ayrıntılı çalışma yapmaktan kaçınması gibi nedenlerle verimlilik düşmektedir. On kişinin olduğu bir birimde, işleri sadece birkaç kişinin yürüttüğü; diğerlerinin de arada geçindiği çok sık karşılaşılan durumlardandır.

4. Liyakat Sorunu

Atanmış yöneticilere kurumsal hedef konularak, bu hedeflere ulaşma durumuna göre değerlendirme yapılmaması; görevde yükselmelerde iş ortamındaki performansa dayalı değil de, yazılı veya mülakat gibi

pratikte doğrudan ilişkisi olmayan yöntemlerin tercih edilmesi bunun başlıca sebeplerindedir. Kurumdaki işlerle ilgilenmek yerine, görevde yükselme sınavlarına iş yerinde çalışmayı tercih eden ara yöneticilere rastlamak, kamu kuruluşlarında sıradan hale gelmiştir.

5. Kamu Maliyesinde Cari Giderlerin Yüksekliği

Kamu maliyesinde zaman zaman yaşanan problemler de kamu yönetiminde etkinliğin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Başta personel ve bina giderleri olmak üzere kamu kuruluşlarının cari giderleri, bütçede önceki yıllara göre çok büyük ağırlığa sahiptir. Artık kamu kurum ve kuruluşlarının ve çalışanlarının beklentilerini öncelik olarak gören anlayış ve kamu hizmetlerinin standardını yükseltmekten ziyade memur kasabamıza gelsin, esnaf eklemek yesin anlayışı öne çıkmaktadır. Bu maksatla gereksiz birçok kurum, il ve ilçe oluşturulmuştur. Bunun ye-

rine kamu kuruluşlarının verimliliği ile kamu hizmetlerinin standartlarını yükseltmeyi amaçlayan politikalar uygulanmalıdır.

6. Kamu Kuruluşlarının Önleyici Olmaması

Kamu hizmetlerindeki en önemli temel problemlerden birisi de önleyici olmamasında yatmaktadır. Olabilecek olumsuzlukları önceden tahmin ederek önlem almak yerine, olay olduktan sonra zararları gidermeye yönelik çalışmalar, kamu kuruluşlarının gündemini oluşturmaktadır. Bazen de önlemler alınmış gibi görünür, ama uygulanmaz. İnşaatlarda bir sürü ikaz görürsünüz. Kask kullan, emniyet kemeri bağla vs. gibi. Şehir planlarının ve bina dayanıklılığının önemi de ancak depremlerden ve yaşanan kazalardan sonra aklımıza gelmektedir. Kaza olduktan sonra önlemler artırılır, ama bu arada olan olmuştur. Olayın etkileri hafızalardan silinmeye başlanınca onun da etkisi azalır.

KAMU YÖNETİMİNİ GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI

Buraya kadar yazdıklarımızdan, kamu hizmetlerinden yapılan her şeyin yetersiz olduğu gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Bilakis yapılan değişikliklerle düzgün işlemeyen birçok konuda önemli gelişmeler olmuştur. Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi ve Vatandaşlık Numarası uygulaması son yıllarda yapılan değişikliklerin en önemlileridir. Ancak, şunu da kabul etmek gerekir ki, halkın kamu hizmetlerinden beklentileri çok yükseltilmiştir. Örneğin Köylümüz, yol kenarlarında yaya kaldırımı olan, her gün çöpü toplanan, çocuk oyun alanı bulunan yaşam standardı yükselmiş köylerde yaşamak istemektedir.

Sorunları çözmek için zaman zaman adımlar atılmaya çalışılmıştır. Ancak bu çözümler kapsamlı projelerle değil, kısmi adımlarla yapıldığından istenen sonucu vermemiştir. Milletvekili lojmanlarının satılması bu konudaki ilginç örneklerdendir. Lojmanların satılması, kamudaki loj-

man israfını önleyememiştir. Çünkü kamu lojmanları konusu kapsamlı bir projeye ele alınarak, kararlı bir şekilde uygulanamamıştır. “Bankamatik memurluğu” olarak adlandırılan sayıları on binleri bulan ve aktif görevi olmaksızın maaş alan memurlarla ilgili çalışma yapmak yerine, merkez valiliğinin kaldırılması, gölün içinden bir kova su almak gibi olmuştur. Asıl sorun hala yerinde durmaktadır.

Bazı sorunlar ise nedenlerine inilmezsizin, çözülmeye çalışılmaktadır. Neticede reform diye sunulan çözümler, sorunun nedenlerini ortadan kaldırmadığı için çözüm getirmemekte; hatta yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Nitekim eğitimde yaşanan sorunlar ve mesleki eğitimin yeterli seviyede gelişmemesinin nedenlerini ortadan kaldırmadan geliştirilen reformlar, eğitimin sorunlarına çözüm olamamıştır.

Aksaklıklarla ilgili geliştirilen çözümler çoğunlukla kurumsal olmaktan çok, kişisel çabalarla yürütülmek-



tedir. Bunun sonucunda bulunan çözümler kalıcı olmamakla birlikte sisteme dayalı değil de kişiye dayalı olduğu görülmektedir.

Yukarıda belirtilen tüm hususlar, bu çalışmada bir bütün olarak dikkate alınmaya çalışılmıştır. Bu çalışma bizi il ve ilçelerde kamu hizmetlerinin daha sağlıklı görülebilmesi için il yönetim yapısında ve görev alanlarında Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine göre gerekli değişikliklerin yapılması sonucuna götürmüştür.

Sistem değişikliğinin yanı sıra uygulama da sistemin gerektirdiği yapıda olmalıdır. Getirilecek sistemin başarisı, toplam kalite ve performans yönetim prensiplerinin ve kurumsallaşmanın kamu hizmetlerine uygulanmasına bağlı olacaktır.

BÜROKRATİK SORUNLARIN NEDENLERİ

Ülkemizde bürokrasi, kamu yönetiminde en çok şikâyet nedenlerinden birisidir. Bu şikâyetler kamu görevlileri üzerinde toplanmaktadır. Sorunu sistematik olarak incelediğimizde, kamu görevlilerinden ziyade yanlış kurgulanan sistemin bürokrasiyi yavaşlattığını görüyoruz. Devlet, üniversiteyi bitiren en zeki insanları KPSS sınavı ile seçerek istihdam etmektedir. Peki, ne oluyor da seçilerek alınan bu gençler, devletin şikâyet edilen yüzü haline geliyor? Bunu iyi irdelenmeden suçlu çalışanlara atmak kolaycılık olur; ama soruna çözüm getirmez.

Yukarıda saydığımız idari sistemimizle ilgili yakınmalar, ancak nedenlerine çözüm geliştirildiği oranda kaldırılabilir. Ülkemizde “bürokrasi” diye yakınılan ve kamu hizmetlerinin olması gerekenden daha uzun sürmesi sonucunu doğuran sorunun birçok neden vardır. Bunlardan en önemlileri şunlardır:

Ülkemizde bürokrasi, kamu yönetiminde en çok şikâyet nedenlerinden birisidir. Bu şikâyetler kamu görevlileri üzerinde toplanmaktadır. Sorunu sistematik olarak incelediğimizde, kamu görevlilerinden ziyade yanlış kurgulanan sistemin bürokrasiyi yavaşlattığını görüyoruz.

1. Merkeziyetçilik

Bizdeki bürokratik hantallığı dikey ve yatay olarak ikiye ayırmak gerekir. Dikey hantallığın en büyük nedeni merkeziyetçi yaklaşımdır. Merkezdeki bürokrasinin yetkileri elinde tutma arzusu bu yaklaşımın temel nedenidir. Gerekçe olarak da yerel bürokrasinin yerel etkiler nedeniyle sağlıklı işlememesi gösterilmektedir. Bunu önlemek adına, görev tanımlarını ve yatırım ölçütlerini net bir şekilde belirleyip, düzgün bir denetim sistemiyle uygulamayı geliştirmek yerine; yetkilerin merkeze toplanması tercih edilmiştir. Çok küçük işlerin onay merciinin Ankara olması, işlerin uzamasına neden olmaktadır. Bugün için bürokratik hantallığın en büyük nedeni merkeziyetçilik olduğu görülmektedir.

Yaşanmaması gereken birçok problem, bugünkü idari yapımızda yaşanamamakta, dışilerin kendiliğinden

dönmesi gereken yerlerde dahi, müdahale etmeden sistem ya hiç çalışmamakta ya da yavaş işlemektedir. Yapılması gereken sıradan bir işlem, çok üst kademelerin onayı olmaksızın yapılamamakta, hemen her kademedeki personel rutin birçok işi yapmak için bir üst kademenin emir ve talimatlarını beklemektedir. Bu da çoğunlukla Ankara'ya gelen evrakların, müdahale edilmediği sürece işlem görmemesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. İllerde veya ilçelerde görülmesi gereken birçok işin, başkentin yetki alanına taşınması sonucu bu hantallık ve yavaş işleyiş ortaya çıkmıştır. Yetkilerin merkezden kullanılması, bölgesel farklılıkların dikkate alınmaması nedeniyle yapılan bazı işlerin kalitesini düşürmektedir. Örneğin kar yağışının yoğun olduğu Küre ilçesi için Ankara'da yaptırılan hastane projesinde ılıman yerler için kullanılacak çatısız proje yapıldığı tespit edilmiş; bu projenin değiştirilmesine karşı da ciddi bir dirençle karşılaşılmıştır. Ancak proje birkaç müdahaleden sonra değiştirilebilmiştir.

Merkezi kuruluşların yatırım ve hizmetlere yön vermesi, ödeneğini karşılaması ve yürütmesi; il ve ilçelerin kendi ihtiyaçları olup olmadığına bakmaksızın başka yerlerle yarış halinde yatırım talebinde bulunmalarına yol açmaktadır. Her ilin ve ilçenin ihtiyaçlarına göre yatırım yapılması gerekirken, merkezi bütçeden ne yatırım koparsam kar mantığı ile yapılan yatırımların bazıları ölü yatırım olarak, virane binalara dönüşebilmektedir. Şu anda çok sayıda ilde büyük stadyumlar yapılmıştır. Ülke genelinde iki elin parmaklarını geçmeyecek sayıda olması gereken büyük stadyumlar birçok ilde bulunmakla beraber, bunların çoğunda tribünlerin ve diğer müşterilerin tamamı kullanılmamaktadır. Kaynak yetersizliği çektikten şikâyet eden ülkemizin



kaynaklarını rastgele kullanması doğru değildir. Üstelik yapılan çok sayıda spor tesisine rağmen olimpiyatlar ve futbol şampiyonaları gibi önemli sportif yarışmalarda ülkemiz adına istenen başarılar gelmemiştir. Bu kaynaklar yerel bütçeyle yapılmak zorunda kalınsaydı, kapasiteleri ihtiyaçlarıyla sınırlı kalacaktı. İsraf edilen bu kaynaklar verimli kullanıldığında, kamu kaynaklarının gerçek ihtiyaçlarda kullanılabilirdi.

İdareyi hantallaştıran ve verimliliği düşüren etkenlerin başında, hizmet ya da vatandaş odaklı olmak yerine, yetkileri kullanma gücünü elde tutma öne çıkmaktadır. Böyle bir anlayışın sonucu, bir ilçede bir mühendisin çözebileceği bir konular dahi merkezi yönetimin onay şartına bağlanmıştır. Onay mercii ilçe yönetiminde olan birçok konu önce il yönetimine, sonraları Bakanlıkların onay şartına bağlanmıştır. Bazı basit konular da yetki mülga Başbakanlığa kadar alınmış, yeni sistemle Cumhurbaşkanlığı'na aktarılmıştır. Örnek olarak kamu yatırımlarına hazine arazilerinin tahsisini gösterebiliriz. Yatırım programına alınmış bir projeye hazine arazisinin tahsisi her hâlükâr-

da yapılacaktır. Böyle bir konunun il düzeyinde çözülmesi gerekir. Yine başka bir örnek, yol genişletme çalışmasında, bir elektrik mühendisinin teknik açıdan uygun görmesiyle kararı verilebilecek olan yol kenarındaki birkaç direğin yerinin değiştirilmesi için, Ankara'dan onay beklemek zorunda kalınmasıdır. **Oysa önemli olan yetkiyi kimin kullanması halinde daha etkin ve verimli olunacağıdır.**

Kamunun yaşadığı bu sorunları, hiç kuşkusuz özel sektör ve vatandaşlar çok daha yoğun yaşamaktadır. E-devlet uygulamalarının kullanıma sokulmasıyla, birçok hizmet dalında internet üzerinden işlem yapma imkânının gelmesi bazı konularda rahatlamaya sağlamıştır. Ancak, sorunun büyük bir kısmı ağırlığı ile ortada durmaktadır. İlden birkaç günde çözülecek kum ocağı açmak amacıyla arsa tahsis işlemleri için iki yıldan fazla zaman kaybetmek zorunda kalanlar vardır. İki yılın sonunda işlem uygun görülüyor ise, başka deyişle talepte yasalara ve diğer mevzuata bir aykırılık yoksa kamu menfaati açısından bir olumsuzluk yoksa sürenin bu kadar uzamasının açıklaması yoktur.

2. İşlemlerin Bekletilmesi

Başkente yapılan başvuru evrakları, işlem sahibinin birebir takip etmesi durumunda işleme konulmama, bir kenarda bırakılmaktadır. Birçok insan, bu durumdan habersizce, gönderdiği işlemin sonucunu aylarca beklemektedir.

3. Bakanlıkların ve Kamu Kuruluşlarının Hizmet Odaklı Çalışmak Yerine Kurumsal ya da Kişisel Amaçlar Doğrultusunda Çalıştırılmaları

Bakanlıklar; Genel Müdürlükler, işlem süreçlerinde önceliği kamu hizmetinin hızlı ve etkin bir şekilde görülmesi prensibini kendi kurumsal pozisyonunu korumaya dayalı çalışmaktadırlar. Bu nedenle diğer kurumlardan gelen tekliflere bazen sonuçlarını dikkate almaksızın kapılarını kapatmaktadırlar. Bu eylemlere bazen kişisel beklentiler ya da ilişkilerdeki soğukluklar neden olabilmektedir. Yapılan görevin gerçek amacından uzak bu tür hareketler, işleri yavaşlatmakta bazen tıkanma noktasına getirebilmektedir.

4. İl Kuruluşlarının Birbirinden Bağımsız Olmaları

İl Kuruluşları, il yönetiminin bir parçası gibi görünmekle birlikte, her biri kendi bakanlığının taşra kuruluşudur. Dolayısıyla bu kuruluşlar, birbirlerinden bağımsız hareket etmektedirler. Tüzel kişilik olarak Valiliklere ve Kaymakamlıklara bağlı gibi olmakla beraber, fonksiyonel olarak ana bağlılıkları kendi bakanlıklarındadır. Valilik ve Kaymakamlıkların bu kuruluşlar üzerindeki yetkileri, hiyerarşik yetki statüsünde düzenlenmişse de uygulamada bu ilişki koordinatörlükten öteye gidememektedir. Kendi önlerine gelen işlerde öncelik, hukuka uygun olarak sorunları çözme iradesiyle değil; kendi bakanlıklarının emirlerine

bağlı, bakanlıklarının pozisyonunu korumaya ve kurumsal taassuba dayalı yaklaşım sergilemektedirler. Bu şekilde yapılanma işlerin uzamasına, sorunların zor çözülmesine veya çözümsüz kalmasına neden olmaktadır. Kamu ve özel kişilerin yatırım, iş ve işlemleriyle ilgili yazılar, bu kurumlar arasında gidip gelmektedir. İşlerin uzamasının, başka deyişle “bürokrasi” şikâyetinin en önemli nedenlerinden birisi bu organizasyon hatalarıdır.

Mülki idareye bağlı olan birimlerin, bakanlıkların kurumsal yapısına bağlı olması, il ve ilçelerde çok sayıda kamu kuruluşunun kurulmasına neden olmuştur. Bazı bakanlıkların il ve ilçelerde aralarında astlık, üstlük ilişkisi olmayan birden fazla kuruluş oluşmaya başlamıştır. Bu kuruluşlar aynı bakanlığa bağlı olmalarına rağmen, hiyerarşik bağları olmadığı için birbirleriyle çekememezlik içine girebilmekte; ortak akılla hareket edememektedirler.

Kurumların birbirlerinden ayrı yapıda olmaları, hizmetin yürütülüşünü aksatan önemli etkenlerdendir. Yapılmak istenen her iş için bu kurumlar arasında mekik dokumak gerekiyor. Bir işlem yapmak için il ve / veya ilçedeki dört beş farklı kamu kuruluşuna uğramak, bazen bütün uğraşılara rağmen sonuç alamamak insanları kamu kuruluşlarına bakış açılarını olumsuzlaştırmaktadır. Çoğunlukla yapılan güzel işlerin getirebileceği olumlu hava da bu eksiklikler yüzünden azalabilmektedir.

Sorun sadece vatandaşların sorunu değil, kamu hizmetlerinin ve yatırımlarının verimli olarak yerine getirilmesinde de engel oluşturması sorunudur. Bir kamu kuruluşu yatırım yapmayı planladığında diğer kurumlar o kuruma ayak bağı olmaktadır. Çünkü il kuruluşları birbirinden bağımsız ayrı kuruluşlardır. Her bir kurum için önemli olan, kendi gö-

Kamu kuruluşları yanlış organizasyon nedeniyle son derece verimsiz çalışmaktadır. Gereksiz yapılmış çok sayıda il ve ilçe idaresinin yanı sıra, her il ve ilçede aynı görevi yürüten birden fazla kuruluşun olması verimsizliği ortaya çıkarmaktadır.

rev alanına giren konulardır. Diğer kurumlarla takım oyunu oynamak gibi bir alışkanlık da yoktur. Valilik ve Kaymakamlıklar koordinasyon yapmakla yükümlüdür. Bu takdirde de bakanlıklar devreye girerek konunun çözümünü engellemeye çalışırlar. Örneğin bir kurum yatırım yapacaktır. Uygun hazine arazisi başka bir kuruma yıllarca tahsislidir ve boş durmaktadır. Yatırım yapacak kurum burayı talep ettiğinde, araziyi elinde bekleten diğer kurumdan koparmak öyle kolay olmaz. Bazen aylar süren bir mücadele gerektirir. Zaman zaman bu mücadele sonuçsuz kalır. Bunun çok sayıda örneği mevcuttur. Aslında yatırımı yapacak olan devlettir. Arsa da devletin arsasıdır. Ancak yanlış yapılanma, çok kolay olması gereken bir işi geciktirmektedir. Normal bir işleymde yaşanmaması gereken problem bu yanlış yapılanma nedeniyle yaşanabilmektedir.

Kamu kuruluşları yanlış organizasyon nedeniyle son derece verimsiz çalışmaktadır. Gereksiz yapılmış çok sayıda il ve ilçe idaresinin yanı

sıra, her il ve ilçede aynı görevi yürüten birden fazla kuruluşun olması verimsizliği ortaya çıkarmakta; hizmetin kalitesini de düşürmektedir. Örneğin her ilde kültür hizmetlerinden sorumlu en az dört ayrı kuruluş vardır. Bunlardan bir tanesi Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın taşra birimi olan il müdürlükleridir. İkincisi il belediyesi bünyesinde bulunmaktadır. Ayrıca İl Özel İdaresi ve Üniversite'ye bağlı birer kültür müdürlükleri vardır. Üstelik bu birimlerde birçok ilde düzenli bulunan bir müzik korosu, halk oyunları ekibi veya tiyatro grubu ya da düzenli yapılan kültürel bir faaliyet yoktur. Başka hizmetler için de örnekler vermek mümkündür. Amaç kurum kurmak değil, hizmeti vermek olmalıdır.

5. Ortak Akılla Hareket Edememek

Birbirinden ayrı şekilde yapılanmış il ve ilçe kuruluşları ortak akılla hareket etmek yerine, kendi kurumlarının amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu durum, birçok kurumun aynı hizmet alanında bir bir ayağına dolanması ve istenen gelişmelerin elde edilememesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Aslında bu sadece kamu kuruluşlarının bir özelliği değil, fakat toplumsal bir hastalığımızdır. Kamu hizmetlerini iyileştirmek ve bu sorunu çözmek için zaman zaman alınan sivil uzmanlar da genellikle bu saikle hareket etmektedirler. Örneğin, geçmişte çalıştığım bir ilçeyle ilgili tanıtım stratejisi oluşturulmak istendi. Bununla ilgili Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın o dönemki Bakanlık Müsteşarının Başkanlığında İstanbul'da farklı mesleklerden ve kendi mesleklerinde başarılı olmuş temsilcilerle yapılan toplantıda istenen strateji oluşturulamadı. Tanınan film yönetmeni film çekilmesi için kendisine bütçe verilmesini



istedi. Tanınmış yazar fahiş bir fiyata kitap yazılması gerektiğini söyledi. Öneriler hep bu doğrultuda idi. Sonunda ortak bir amacı olan tanıtım stratejisi oluşturulamadan toplantı dağıldı.

6. Kurum İçi İşlemlerin İş Sahiplerine Takip Ettirilmesi

İş sahipleri, bir kuruma başvurduğunda işlemleri alan görevli kendi üzerine düşeni yaptıktan sonra, evrakı iş sahibine vererek, diğer birimlere göndermektedir. İş sahiplerinin kurum içinde, masadan masaya, bürodan büroya dolaşmasına; büyük kurumlarda aradığı yeri veya memuru bulmakta zorlanmalarına neden olan bu uygulamadan dolayı, kamu görevlileri hakkında olumsuz algı oluşmaktadır.

7. İş İşlemleri İlgili Standartların Belirlenmemiş Olması

Kamu kurum ve kuruluşlarda iş ve işlemler, yürürlükteki mevzuata göre yapılır. Ancak yapılacak bir işlem için, hangi hallerde hangi prosedürlerin uygulanacağına dair yol haritaları tanımlanmamıştır. Mevzuatın farklı yorumlanması nedeniyle, aynı koşullarda farklı uygulamalarla

karşılaşılabilmektedir. Bu durum iş sahiplerinin, çözüm yolunun kapanmasına neden olan farklı sürprizlerle karşılaşması gibi durumları ortaya çıkarabilmektedir.

8. Müşavirlik Hizmeti Alınmaması

Kamu kuruluşlarına başvuranların karşılaştıkları sorunların bir başka nedeni, başvuru sahiplerinin hangi işlemleri, nerede yaptıracağını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Başvuruların bazılarının sonuçsuz kalmasının nedeni, yaptıkları işlemlerle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarına rağmen, işlerinde kılavuzluk yapmak üzere müşavirlik hizmetinden faydalanma alışkanlığının da olmamasıdır. Bazı hizmet alanlarında ise, iş takipçiliği müşavirlik hizmetinin yerini almıştır. Sonuçta bu durum, iş sahibinin aldığı hizmetten memnuniyetsizlik duymasına neden olmaktadır.

VERİMSİZLİĞİN NEDENLERİ

Kamu kuruluşlarının bugünkü temel sorunlarından birisi de verimsizlik sorunudur. Verimsizlik nedeniyle personel sayısı artırılmakta, bu kez fazla personelin sığabileceği daha

büyük binalar yapılmakta veya kiralanmakta; bu hormonlu yapıya göre de araç, gereç ve taşıt edinilmektedir. Bu sorunun da nedenlerinden birkaçı şunlardır:

1. Gizli İşsizlik

Kamuda gizli işsizlik yaygındır. Bir kişinin yapacağı iş için en az üç kişi istihdam edilmektedir. Gereğinden fazla istihdam, kamu çalışanlarının devlet bütçesi üzerindeki yükünü %30'ların üzerine çıkarmıştır. Bir büroda bir kişi çalışırken birkaç kişinin oturuyor olması, kamu çalışanlarının çalışma azmini yok ettiği gibi, bunu gözlemleyen vatandaşlarımızın kamu kuruluşları ve çalışanları hakkında olumsuz bir kanaata sahip olmalarına neden olmaktadır.

2. Kamu Kuruluşlarının Sayısının Fazla Olması

Ülkemizde gereğinden fazla kamu kuruluşu kurulmuştur. Büyük bir sorunla karşılaşıldığında, sorunu çözmek için etkin tedbirler almak yerine, yeni bir kurum kurulmasının tercih edilmesi bu sonucu doğuran en önemli etkenlerdendir. Ancak kurulan bu kurumlar da çoğunlukla sorunun çözümünde yetersiz kalmışlardır.

Merkezi kuruluşlar gereğinden fazla parçalanmış, hemen her faaliyet kolu bir ya da birkaç "Genel Müdürlük" tarafından yürütülmektedir. Her biri için devasa binalar yapılmakta veya kiralanmakta, çok sayıda araç kiralanmakta ve gerekliliği tartışılacak sayıda istihdam edilmektedir. Birçok bakanlığın il kuruluşları birden fazladır. Artık bakanlıkların değil, her genel müdürlüğün il müdürlüklerini kurma alışkanlığı başlamıştır. Bazı bakanlıkların il müdürlerinin toplantısı için büyük toplantı salonları gerekmektedir. Bunlar işbirliği içinde değil; birbirlerine bağımsızlık rüştünü is-

patlamak istercesine çalışmayı tercih etmektedirler.

Gereğinden fazla il ve ilçe yönetimleri kurulmuştur. Bunların birçoğu insan kaynakları ve mali yönden çözüm üretmek açısından optimum büyüklüğe sahip değildir.

Kamu kuruluşlarının sayısının fazla olması, bunların cari giderleriyle uğraşmaktan, asıl faaliyetlerine yeterince bütçe ayıramamasına neden olmaktadır. Üstelik aynı faaliyet alanında artık, birden fazla kurumlar oluşmaya başlamıştır. Örneğin Kastamonu il merkezinde “Kültür Müdürlüğü” adını taşıyan dört farklı kurum vardır. Ancak bunların hiçbirinin bünyesinde herhangi bir müzik, tiyatro veya başka bir sanat grubu yoktur. Çünkü dört tane Kültür Müdürlüğü’nün cari giderlerinden; ana faaliyet için ödenek tahsisine imkân kalmamaktadır.

3. Farklı Kurumların Aynı Görev Alanında Çalışmaları

Bazen de adları farklı olsa da aynı hizmet alanında çalışma yapan kamu kurum ve kuruluşları bir bir ayaklarına dolanmaktadır. Örneğin, bugün Milli Eğitim Bakanlığı’nın dışında birçok bakanlık farklı isimlerle kurdukları merkezlerde Halk Eğitim Müdürlüklerinin kurslarını düzenlemeye başlamışlardır. Buna karşılık halk eğitim merkezleri, “Turizm Rehberliği” konusunda olduğu gibi başka bakanlıkların görev alanlarına el atmaya çalışmaktadırlar.

4. İl Kuruluşlarının Birbirinden Bağımsız Olmaları

İl kuruluşlarının birbirinden bağımsız ayrı kuruluşlar olmaları, bürokratik işleyiş tarzıyla ilgili şikâyetlere neden olduğunu yukarıdaki bölümde anlatmıştık. Bu şekilde yapılanma, verimsizliğinde nedenleri arasındadır. Örneğin her kurumun ayrı bir personel, muhasebe, hukuk,

strateji vb. birimleri vardır. Oysa bir ilin veya ilçenin insan kaynakları işlemleri tek bir insan kaynakları müdürlüğü tarafından yürütülebilir. Aynı şekilde her il ve ilçede tüm birimlerin muhasebe işlemleri, tek bir muhasebe müdürlüğü tarafından yerine getirilebilir. Buna yönelik örnekler çoğaltılabilir. Konuya bu açıdan baktığımızda ortada çok büyük bir israfın olduğu açıktır.

5. Emekliliğe Kadar İş Garantisi Anlayışı

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, kamu görevlilerine emekliliğe kadar iş garantisi sağlamaktadır. Kamu çalışanlarının yürüttükleri görevlerden dolayı; başta siyasi olmak üzere, farklı nedenlerle haksız şekilde işlerini kaybetme riskini ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Fakat bu durum, birçok kamu görevlisinin verimsiz çalışması, hatta kurumlarında sık sık problemler çıkarmasına rağmen işlerine devam etmeleri sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Sonuçta aynı büroda çalışan insanların bazıları yeterli çalışma yapmazken; birkaçı iş yükünü omuzlamakta ve her iki grupta yer alanlar da aynı özlük haklarına sahip olmaktadır.

ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

1. “Vatandaş Odaklı” Yapılanma

Verimsizlik ve Bürokratik hantallık problemlerini çözmek için yeni bir bakış açısına ihtiyaç vardır. Artık kurumsal taassubu öne alan değil, kamu hizmetlerinin ifasını öne çıkaran bir bakış açısını getirilmelidir. Çalışanların ihtiyaçlarını önceleyen değil; “vatandaş odaklı” yapılanma gerekmektedir. Eğer bürokrasi ve siyaset bu konuda zihinsel bir dönüşüm gerçekleştirebilirse, diğer sorunların çözümü kendiliğinden gelecektir.

Vatandaş odaklı çalışmak, yanlış veya hukuksuz taleplere göz yummak veya suç işleyenleri hoş görmek değildir. Her vatandaşın talebi hukuk kuralları çerçevesinde değerlendirilerek, haklı taleplerin en hızlı şekilde yerine getirilmesidir. Trafik kontrollerinde olduğu gibi, bazen vatandaşlara rağmen, onların yararını gözetmektir.

Vatandaş odaklı olmak, kişisel menfaatlara dayalı çalışmak anlamına da gelmez. Ancak “adalet” prensibi çerçevesinde hem bireysel, hem de toplumsal yarar sağlayacak şekilde hizmetlere yönelmektir. Böylece toplumda ekonomik büyümenin yanı sıra toplumsal gelişme de sağlanmalıdır.

2. “Tasarruf” Değil, “Verimlilik”

Verimsizlik sorununu çözmek için zaman zaman tasarruf tedbirleri alınmaktadır. Ancak bu tedbirler, verimliliği getirmek yerine bazı kamu hizmetlerinin kısıtlanması sonucunu doğurmaktan başka bir işe yaramamaktadır. Tasarruf uygulamalarından merkezi kuruluşlardan ziyade, ilçe ve il kuruluşları etkilenmektedir. Bu nedenle, kamu kuruluşlarında tasarruf yapmak yerine, verimlilik esasına göre çalışma tercih edilmelidir.

İçinde bulunduğumuz dönemde kamu maliyesi açısından önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bu dönemde, kamu kurumlarında verimliliğin artırılması daha önemli hale gelmiştir. Şu anda önlem olarak yatırımlar başta olmak üzere birçok harcama kaleminde kısıtlamaya gidilmiştir. Oysa kamu kurumlarında verimlilik artırıldıkça, cari giderler düşecek; buradan artırılan kaynaklar yatırımlara aktarılabilir. Hizmet binası, personel ve taşıt ihtiyacı azalacak, halkın doğrudan yararlanacağı kamu hizmetleri ve yatırımlar yapılabilecektir.

3. “Yeni Kurum” Değil, “Kurumsal Etkinliği Artırma”

Ülkemizde yapılan yanlışlardan birisi de, bir sorunu çözmek için, o sorunu çözmekle görevli kurumun etkinliğini artırmak yerine; o kurumun parçalayarak yeni kurumlar kurulmasıdır. Bunun sonucunda, çok sayıda kamu kuruluşu oluşmuştur. Başkentte kurulan hemen her kurumun illerde de birimleri oluşturulmaktadır. Neticede sorunun çözümü için harcanması gereken kaynaklar, kurulan kurumların cari giderleri için harcanmaktadır.

Ülkemizde gereğinden fazla kamu kuruluşu kurulmuştur. Büyük bir sorunla karşılaşıldığında, sorunu çözmek için etkin tedbirler almak yerine, yeni bir kurum kurulmasının tercih edilmesi bu sonucu doğurmuştur. Ancak kurulan bu kurumlar da çoğunlukla sorunun çözümünde yetersiz kalmışlardır.

Bakanlıklar ve kurumlardaki dikey kademe sayısı azaltılmalıdır. Bir kurumda işlemi yapan kamu görevlisi ile o kurumdaki en üst yönetici arasında en fazla iki kademe olacak şekilde düzenlemeye gidilmelidir. Bu şekilde, işlemlerin daha çabuk yapılması sağlanacağı gibi, en üst idarecinin talimatları da tüm kademelere daha hızlı ve daha doğru anlaşılır şekilde ulaşacaktır.

Oysa mevcut kurumlarda birleşmeler sağlanarak; verimlilik artırılmalıdır. Merkezi kuruluşlardan birbirine yakın görev yürütenler tek genel müdürlük çatısında toplanmalıdır. Böylece birçok devasa binanın, çok sayıda taşıtın ve ihtiyaç fazlası personelin istihdam yükünden kurtulmuş olunacaktır. Buradan sağlanan kaynaklar, vatandaşlarımıza doğrudan yansıtılacak hizmetlerde kullanılabilir.

Ülkemizde gereğinden fazla kamu kuruluşu kurulmuştur. Büyük bir sorunla karşılaşıldığında, sorunu çözmek için etkin tedbirler almak yerine, yeni bir kurum kurulmasının tercih edilmesi bu sonucu doğurmuştur. Ancak kurulan bu kurumlar da çoğunlukla sorunun çözümünde yetersiz kalmışlardır.

İl ve ilçelerdeki hizmet birimlerinden de görev olarak birbirine yakın olanlar, aynı şekilde birleştirilmelidir. Örneğin; GAMER, 112 Müdürlüğü, İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, İtfaiye Müdürlüğü, İl Göç İdaresi Müdürlüğü, Umke ve Meteoroloji İl Müdürlükleri tek bir il müdürlüğü çatısı altında toplanabilir.

Ülkemizde çok sayıda il ve ilçe yönetimleri oluşturulmuştur. Bunların birçoğu insan kaynakları ve mali yönden çözüm üretmek açısından yeterli büyüklüğe sahip değildir. Çok küçük ilçeler ve yetersiz büyüklükteki iller, hizmet götürmekten ziyade, kendi personel sorunlarıyla boğuşmaktadırlar. Yeni sistemde yetkiler yerele devredileceğinden, il ve ilçe yönetimlerinin kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmeleri; optimum büyüklüğe sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle

il ve ilçelerden birçoğunun bu özelliği kaldırılmalıdır. Bir yerin “il” ya da “ilçe” olma özelliğini iptal etmek siyaseten zor bir karardır. Herhangi bir özelliğin iptali yerine, bunların birleşiminden yeni yönetimler ortaya çıkarmak biraz daha kolay çözümdür. Başka deyişle, il ve ilçe yönetimlerinde verimlilik ve etkinliğin artması için daha az yönetim birimi esas alınmalıdır. Alan Yönetimlerinin güçlü ve kendine yeterli olabilmeleri için 32 tane il düzeyinde, 250 kadar ilçe düzeyinde Alan Yönetimi yeterli olacaktır. Diğer ilçelerde de PTT şubesi büyüklüğünde hükümet Büroları oluşturulabilir. Başında bir müdür, iki şef ve birkaç memurdan oluşan bu büro vatandaşların başvurularını alarak, sisteme girerek yükümlü olacaktır. Böylece ilçelikleri resmen devam etse dahi, bu özelliği fiilen kaldırılan yerlerin tepkisi azaltılmış olacaktır. Sayının belirlenmesi ayrı bir rapor konusu olacak kadar önemlidir. Bunların içinden 250 kadar ilçenin “ilçe” adı yerine başka ad verilerek; bugünkü anlamda ilçe özelliği devam ettirilmelidir. Tüm birimlerin tek bir çatı altında toplandığı bu idari yapı; hükümet bürolarından gelen işlemleri de yapmakla yükümlü olmalıdırlar. Benzeri bir uygulama da iller için yapılmalıdır. Küçük illerin bir kısmı da yukarıda bahsettiğimiz ilçe düzeyinde olan ancak başka bir isimle adlandırılacak olan 250 idari yapının içinde yer almalıdır. Ülkemizde 26 adet kalkınma ajansı vardır. Türkiye’nin 40 il ile yönetilmesinin mümkün olduğunu ileri sürenler de mevcuttur. Ülkemizin yüzölçümü ve nüfus yapısı göz önüne alındığında 30 ila 35 arasındaki il sayısının optimum büyüklüğü sağlayacağı açıktır.

Özetle, yeni kurum kurma alışkanlığından vazgeçmemiz gerekmektedir. Bunun tam tersine mevcut kurumlardan birbirlerine görev olarak yakın veya ilişkili olanlar birleştiril-

meli ve etkin duruma getirilmelidir. Bu uygulama devleti yüzlerce hizmet binasının yükünden kurtaracak aynı zamanda personel verimliliğini arttıracaktır. Özetle cari giderlerde önemli azalma sağlanacaktır. Elde edilen kaynakla da vatandaşlara daha fazla hizmet götürme olanağı elde edilecektir.

4. Yetkilerin İl ve İlçelere Devredilmesi

Devleti etkin hale getirmek için icra gücünün merkezde olması gerektiği kaygısından kurtulmak gerekiyor. Önemli olan etkin ve verimli yönetim sistemini oluşturmaktır. Kamu kurum ve kuruluşlarının yaptıkları tüm iş ve işlemler süzgeçten geçirilerek, her işlem için işlevişi protokolleri hazırlanmalıdır. Bu protokollere göre işlerin yerinde ve hızlı görülmesi esas olmalıdır.

İllerde üst düzey yöneticilere bırakılmayan yetkiler, başkentte çoğunlukla şefler ya da birkaç yıllık memurların masasında beklemektedir. Bakanlıklara ya da başkanlıklara ve genel müdürlüklere gelen evrakları, her kademedeki yönetici bir aşağıya yönlendirmekte, evrak en alttaki memur ile şefin masasına ulaşmaktadır. Üst kademedeki talimat gelinceye kadar beklemeye alınmakta veya o kademedeki kararı verilmektedir. Başka deyişle, Bakanlıklar illere atadıkları il müdürlerine dahi güvenerek veremediği yetkiyi; çoğu kez bakanlıklardaki şef ve memur düzeyindeki yetkililer bu yetkiyi kullanmaktadırlar.

Güvensizlik nedeniyle merkezileştirilen yetkilerin, başkentte ne kadar yerli yerince kullanıldığı tartışmalıdır. Ankara'nın yolunu aşındırmayı alışkanlık haline getirenler ve büyük illerin talepleri daha rahat yerine getirilirken; diğerlerinin talepleri geri plana düşebilmektedir. Bazı konularda da siyaseten ağırlıklı olan

Bakanlıklar ve kurumlardaki dikey kademe sayısı azaltılmalıdır. Bir kurumda işlemi yapan kamu görevlisi ile o kurumdaki en üst yönetici arasında en fazla iki kademe olacak şekilde düzenlemeye gidilmelidir.

iller öne çıkmaktadırlar. Birçok yerde hiç ihtiyaç olmayan veya ihtiyaç göre olması gereken kapasitenin üzerinde olan yatırımlar yapılmaktadır. Para başkentten geldiği için bu israf, kimsenin gözüne görünmemektedir. Oysa bu harcamalar yerel bütçeden Başkent'in denetimi altında yapılacak olsa, eldeki kaynaklar ihtiyaç olan yatırımlara yönelecektir.

Merkezden planlanan birçok konu yerel şablonlara uymamaktadır. Örneğin binalarda tip proje uygulaması, yerel mimariye ters düşmektedir. Bu projeler, yerel iklim koşullarına da uyum sağlamamaktadır. Örneğin çok yüksek rakımlı olan ve kış mevsiminde yoğun kar yağışı alan yerlere gömme çatılı hastanelerin yapılması nedeniyle, bu binaların üzerinde bulunan kar kütesinin binalara uzun süre gereksiz statik yük yüklenmekte ve çatıdan su sızmaları yaşanmasına neden olmaktadır.

Ankara'daki her birim, devletin en önemli konusunun kendi bölümüyle ilgili konular olduğunu düşünmekte, aldıkları kararlar bu anlayış doğrultusunda olmaktadır. O ko-

nunun hangi il için hangi önemde olduğunu çoğunlukla görememektedirler. Bunun sonucu olarak, her il için getirdikleri yükümlülükler, o il için daha önemli konulara yeterince zaman ayrılamaması sonucunu doğurmaktadır.

Başkentte karar vericiler, bazı konuları ayrıntılı bilmemekte; duydukları ve okudukları bilgilerden kendi dimağlarında oluşan resme göre karar vermeye çalışmaktadırlar. Verilen kararın doğruluğu da dimağda oluşan resmin, gerçek durumla olan benzerliği kadar doğru veya eksik olabilmektedir.

Örneğin, Eceabat'ta görev yaptığım dönemde Kilitbahir – Şehitler Abidesi yolunun bir kısmı çok dardı. Ankara'daki bir toplantıda bu hususu dile getirdiğimde yolun karayollarının standartlarına uygun olduğu cevabını almıştım. Standartlara uygun olduğu söylenen gidiş gelişli yolun, orta şeridi deniz tarafındaki şerit uygun genişliği baz alınarak çizilmiş, diğer şeride ise standartlara göre olması gereken genişliğin yarısı kadar yer kalmıştı. Ama onlara yolun standartlara uygun olmadığını anlamadım. Milli parkla ilgili kararları alanlar milli parkın nerede olduğundan bile haberdar değillerdi. Ben toplantılarda çelişkileri sık sık dile getirince, Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı milli parkı yerinde görmeye karar verdi. Eceabat'ta feribot iskelesinde bir saate yakın bekledim. O ise milli parkın bulunduğu Eceabat yerine, 80 km. uzaklıktaki Gelibolu ilçesine gitmişti. Bölgeyi tanımayan kişilerin verdikleri kararlar ne kadar isabetli olabilir?

Tüm bu nedenlerle **yönetim faaliyetleri yerinde yapılmalıdır**. Kararlar yerinde alınmalıdır. Başkent ise enerjisini yeni politikalar geliştirmeye ve alınan kararların ve yapılan işlerin bu politikalara ve kamunun

menfaatine uygun olup olmadığını denetlemeye harcamalıdır.

Merkezi kuruluşların yetkileri tek tek taranarak, bölgesel çalışmalar ve çok büyük yatırımlar dışındaki görevler olabildiğince taşra kuruluşlarına devredilmelidir. Yatırım ve hizmetler yerinde verilecek kararlarla sağlanmalıdır. Merkezi kuruluşlar ve bakanlıklar, görev alanlarıyla ilgili hizmet ve yatırım standartlarını belirlemelidir. Tıkanıklık veya aksama yaşanan konularla ilgili politikalar üretmek için il ve ilçelere hedefler konulmalı; bu hedeflere dayalı liyakat sistemini kurulmalıdır. Sistemin işlemesi için etkin bir denetim mekanizması oluşturulmalıdır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminden beklenen faydalar ancak bu şekilde sağlanabilir. Ankara'da oluşturulan yeni kademeler; işleri hızlandırmak bir yana, yeni bir bürokratik engel süreci olmaktan öteye gidemeyeceği unutulmamalıdır.

Bu şekilde oluşturulacak yeni uygulamalar, dikey bürokrasiyi azaltacağı gibi; Ankara'daki devasa binalara olan ihtiyacı da ortadan kaldıracaktır. Kısacası, yetkilerin taşraya devredilmesi, bürokratik engelleri ortadan kaldırırken; verimliliği de artıracaktır.

5. Liyakatın Esas Alınması

Atamalarda liyakat esas alınmalıdır. Liyakat kavramı, tanımlanan işleri yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olma ve bunu görevdeki verimliliğine yansıtmayı ifade eder. Başka deyişle liyakat, bir görevi çok iyi bilmekle sınırlı değildir. O görev hakkında hem çok bilgisi ve deneyimi olması, hem de bu bilgi ve deneyimini işine uygulaması anlamına gelir. Yoksa bir işi çok iyi bilmekle beraber, bilgisini hizmet üretmek yerine; işleri tıkamaya kullanma du-

Atamalarda liyakat esas alınmalıdır. Liyakat kavramı, tanımlanan işleri yapabilecek bilgi ve donanımına sahip olma ve bunu görevdeki verimliliğine yansıtmayı ifade eder.

rumu liyakat kavramının tamamen dışındadır. "Güvenilirlik" de liyakatli olmanın olmazsa olmazlarından. Dolayısıyla belli suçlara karışmamış olmak; suça karışmamış olsa dahi, başta terör ve suç örgütleri olmak üzere toplumun güvenliğiyle ilgili konularda güven vermeyecek yapıda olmak, liyakat gereğini yerine getirilebilecek şartlardandır.

Son dönemlerin tartışması "liyakat" ve "sadakât" kavramlarından hangisinin öne çıkması gerektiği noktasındadır. Bu sorunun cevabı yukarıda yaptığımız tanımın içinde bulunmaktadır. İşine sadık olan kişiler ancak, tüm deneyim ve bilgisini

hizmet üretmek için kullanabilirler. İşini düzgün yapmayan insanların bilgi ve tecrübesi ne olursa olsun, liyakatli görmek mümkün değildir. Daha doğrusu "sadakât" kavramı liyakatin karşıtı değil; bilakis liyakat kavramının içindedir. Ülke olarak, yetişmiş insan kaynakları yönünden çok sınırlı durumdayız. Elimizdeki liyakatli kaynakların bir kısmını da böyle bir tartışma nedeniyle dışlamamız insan kaynağı israfına neden olmaktadır.

6. Performans Yönetim Sisteminin Uygulamaya Konulması

Yapılacak reformun başarılı olmasının olmazsa olmazlarından birisi de performans sisteminin uygulamaya konulmasıdır. Ancak bugüne kadar bazı kamu kuruluşlarında uygulandığı gibi; performans sistemi devletin maaş sistemini delerek, çalışanlara ek ödeme sağlamak amacıyla kullanılmamalıdır. Sistem çok başarılı şekilde çalışanları seçerek, dikey yükselmelerini sağlamak amacına yönelmelidir. Performans ile terfi sisteminin ilişkilendirilmesi, çalışanları motive ederek verimliliği ve üretkenliği artıracaktır. Liyakatli kişilerin görevde yükselmeleri sonucunu getirecektir. Sonuçta, vatandaş memnuniyeti açısından önemli sonuçları olacaktır.

Kendisine gelen evrakları yukarıdan talimat gelmeden işleme koymama alışkanlığı terkedilmelidir. Gelen evrakları işleme koyma ve sonuçlandırma oranları da performans sisteminin içine dahil edilmelidir. Bakanlıkların ve kamu kuruluşlarının kurumsal ya da kişisel amaçlar doğrultusunda değil, hizmet odaklı çalıştırılmaları ancak performans yönetimi ile mümkün olacaktır. Başka kurumların işlemlerini yapma hızı mutlaka performans kriterleri içine eklenmelidir. Kendilerinin terfi ihtimalinin gösterecekleri performansla

Merkezi kuruluşların yetkileri tek tek taranarak, bölgesel çalışmalar ve çok büyük yatırımlar dışındaki görevler olabildiğince taşra kuruluşlarına devredilmelidir.

bağlı olması nedeniyle, çalışanlar enerjilerini işlerine vereceklerdir.

Performans sisteminin sağlıklı uygulanması, sistemin sağlıklı kurulmasına bağlıdır. Sistem kişisel etkileri en aza indirgeyecek şekilde düzenlenmelidir. Bunda belirleyici olan husus, kişinin atandığı dönem ile içinde bulunulan dönem arasındaki gelişmelere göre teknik bir

değerlendirmeye tabi tutulmasıdır. Tanımlanmış görevlerde ve verilen hedeflere ulaşmadaki başarı ya da başarısızlığı dikkate alınmalıdır. Bu teknik değerlendirme, performans puanının ana omurgasını oluşturmalıdır. Bunun yanında çalışanı, kendisinden hizmet alanların değerlendirmesi önemlidir. Her çalışana meslektaşlarının, astlarının ve üstlerinin değerlendirmeleri de performans puanına eklenmelidir. Mümkün olduğunca çok kişiden alınacak değerlendirme kişisel etkileri azaltacaktır. Yine değerlendirmelerin her aşamada performans kriterlerine göre yapılması performans sisteminin başarısını artıracaktır.

7. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin İl ve İlçelere Uygulanması = İl ve İlçe Kuruluşlarının Alan Yönetimine Dönüştürülmesi

İllerde ve ilçelerde yatay bürokrasinin azaltılması ve verimliliğin artırılması için il ve ilçelerde alan yönetimine geçilmelidir. Aynı yönetim alanında bir birinin ayağına dolaşan farklı kamu kurumları bulunmamalıdır. İldeki kuruluşlar ve Belediye birimleri, Alan Yönetimlerinin hizmet birimi haline dönüşmelidir. İl kuruluşlarının uygulamalarından tüzel kişilik olarak Valilikler sorumlu olmasına karşın, fiili bağlılıkları kendi bakanlıklarıdır. Genel idare kuruluş-

larının il alan yönetimlerinin birimi haline getirilmesi, mevcut hukuki durumun fiiliyata da dönüştürülmesidir. Uygulama ilçelerde de aynı doğrultuda yapılmalıdır.

Yerel yönetimlerde demokrasinin gereği, karar organı olan meclisin demokratik yollarla, başka deyişle "seçim" ile oluşturulmasıdır. Buna karşılık, yönetim birimlerinin seçimle ya da atamayla oluşturulması ülkelerin kendi tercihidir. Bu nedenle Belediyeler ve il özel idareleri de alan yönetimi içinde yer almalıdır. Aksi takdirde çok başlılık devam edecektir. "Alan Yönetimi" kavramı gerçekleştirilemeyecektir. İstenen verimlilik tam anlamıyla sağlanamayacaktır. İl ve ilçe alan yönetimi meclislerinin yetkileri artırılması halinde seçimle gelen belediye başkanlığının kaldırılmasında demokratik bakımdan bir sakınca kalmayacaktır. Yerel Yönetim birimleri de bu idarenin içine dahil edildiğinde, gerçek anlamda Alan Yönetimi sağlanmış olacaktır.

Bu projenin uygulanmasıyla Bakanlıkların taşra birimleri uygulamadan kaldırılmış olacaktır. Her bakanlık, kendi görevlerini il ve ilçelerde alan yönetimleri üzerinden yerine getireceklerdir. Yürütülecek yatırım ve hizmetlerin uygulama kriterlerini bakanlıklar belirleyecektir. Kendi görev alanıyla ilgili bütçeyi aralıklar-



la alan yönetimlerine aktaracaklardır. Alan Yönetimleri, bu bütçenin hangi hizmetler ve yatırımlarda kullanılacağını Bakanlıkların belirledikleri kriterlere göre belirleyecektir. Her bakanlık, kendi görev alanlarıyla ilgili uygulama ve yatırımları denetlemekle de yetkili olacaktır. Bu denetlemeler, yukarıda anlatılan performans sistemiyle de ilişkilendirilmelidir. Ayrıca denetlemelerde elde edilen bulgular, tespit edilen eksiklikler ve hizmetlerde yaşanan aksaklıklarda bakanlıklarda değerlendirmeye alınarak; yeni politikalar ve bunları uygulamaya geçirecek yeni normlar üretilmelidir.

Yapılacak bu değişiklikler, demokratik prensiplere uygun olmadığına dair tepkiler gelebilir. Tepkileri azaltmak için, gidilecek nihai nokta kamuoyu ile paylaşılmadan geçiş aşama aşama yapılabilir. Önümüzde beş yıllık bir süreç olduğu düşünülürse; bu önemli reforma başlamak için en uygun zamanda olduğumuzu söyleyebiliriz. Her aşamada birkaç birim alan yönetiminin içine dahil edilerek, belediyeler ve merkezi yönetimin taşra birimleri aşama aşama Alan yönetiminin parçası haline getirilmelidir. Öncelikle bakanlıkların taşradaki yardımcı birimleri Alan yönetimlerinin bünyesine alınmalıdır. Örneğin Sağlık müdürlüklerindeki UMKE ve 112'ler GAMER bünyesi içine dahil edilebilir. Daha sonra, ana hizmet birimleri bu düzenlemeye dahil edilmelidir. Belediyelerle ilgili yapılan çalışmalarda da görev bazlı geçiş esas olmalıdır. Belediyenin her bir birimi Alan yönetimine kaydırılmalıdır. Örneğin itfaiye teşkilatları tıpkı UMKE'ler gibi GAMER içine alınarak işe başlanabilir.

Alan yönetimleri, her görev naklinde mali olarak biraz daha güçlendirilmelidir. Belediyelerden alınan her görevde belediyelere ayrılan pay-

il ve ilçelerde alan yönetimine geçilmesi, her il müdürlüğünde ayrı ayrı kurulmuş olan bazı birimlerinin kaldırılarak tek bir birimden yürütülmesi sağlanacaktır.

ların bir kısmı alan yönetimlerine devredilmelidir. Bu süreç üç – dört yıllık bir zaman dilimi içinde tamamlanmalıdır. Bir sonraki yerel seçimlerden belediye başkanlığı seçimleri çıkarıldığında geçiş tamamlanmış olacaktır.

Bu çalışma yapıldığında, hemen her yatırım esnasında yaşanan kamu kurum ve kuruluşlarının birbirlerinin ayaklarına dolanma sorunu da çözülmüş olacaktır. Tüm birimler, tek kurumun organik parçası haline geldiğinden, işler sadece bir kurum

Müdürlüklerin elinde bulunan ve çoğu makam aracı gibi kullanılan araçlar, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü bünyesinde toplanacak; ihtiyacı olan birim, taşıtı buradan temin ederek kullanacaktır.

tarafından planlanarak yatırıma dönüştürülecektir. Bir yatırım için uygun arsa bulunduğu, üzerine arsa tahsis edilmiş olan kurumlar, taassup saikiyle kullanmadıkları arsalarla sahip çıkmak suretiyle yatırımı engelleme girişimleri söz konusu olamayacaktır.

il ve ilçelerde alan yönetimine geçilmesi, her il müdürlüğünde ayrı ayrı kurulmuş olan bazı birimlerinin kaldırılarak tek bir birimden yürütülmesi sağlanacaktır. Örneğin her kurumdaki personel birimi kaldırılmalıdır. Alan yönetimleri bünyesinde bulunan insan kaynakları birimi tüm kurumların atama ve özlük işlerine bakacaktır. İnsan kaynakları biriminin tek bir kurumda toplanması, sadece verimliliği artırmakla kalmayacak; kamu görevlisi olan eşlerin aynı ilçeye atanması işlemlerinin tek elden planlanması mümkün olacaktır.

Müdürlüklerin elinde bulunan ve çoğu makam aracı gibi kullanılan araçlar, İdari ve Mali İşler Müdürlüğü bünyesinde toplanacak; ihtiyacı olan birim, taşıtı buradan temin ederek kullanacaktır. Hatta ilçelere giden araçlar, birden fazla birimin personelini taşıyabilecektir. Acil durumlar dışında ilçelere periyodik olarak taşıt görevlendirmesi yapılarak; tüm hizmet birimlerinin bu araçlardan müşterek faydalanması sağlanabilir. Bu tip uygulamalarla taşıt verimliliği artacaktır. Farklı farklı kurumlara parça parça dağılmış olan ve bundan dolayı sayıca yetersiz kalan teknik eleman sıkıntısı ortadan kalkacaktır. Kurumlar arası yazışma en aza indirilebilecektir.

Oluşturulacak idarenin yöneticisinin ne şekilde belirleneceği de önemli bir konudur. Alan Yöneticisinin demokratik kurallara göre belirlenmesi mi, yoksa profesyonel yönetimin mi daha başarılı olacağı tartışmalı bir konudur. Belediyelerin içinde

buldukları duruma baktığımızda tercihimiz de ortaya çıkacaktır. Belediyeler borç batağındadır. Aldıkları kararların ve uygulamalarının tarafı, yersiz ve olumsuz ilişkilere dayalı olduğuna dair genel bir kanaat vardır. Özellikle seçmen – belediye ilişkileri yürütülemez hale gelmiştir. Seçmenlerin beklentileri, neredeyse şahsi taleplerinin tamamının belediyeler tarafından karşılanmasıdır. Örneğin kredi borcunun belediye tarafından kapatılması, bedava ev verilmesi, evlerin boya ve tamir işlerinin belediye tarafından yapılması gibi talepler sıradan hale gelmiştir.

Ülkemizin içinde bulunduğu güvenlik kaygıları, Alan Yönetiminin merkezi idareye hiyerarşik bağlı olmayan, seçimle gelen alan yönetimini mümkün kılmamaktadır. Çünkü güvenlik dâhil yönetilen yer ile ilgili tüm kararlar Alan yöneticisi tarafından uygulanacaktır.

Çözümün adı belli gibidir. Yönetici, merkezi yönetim tarafından atanmalı ve istenildiğinde görevden alınabilmelidir. Buna karşılık kurulacak yönetime seçimle gelen bir karar organı eklenmelidir. Bu organ "Alan Yönetimi'nin meclisi olacaktır. Kısaca profesyonelliğin avantajı ile demokratik katılımın pozitif enerjisini tek bir çatıda birleştirerek oluşturulmalıdır. Böyle bir Alan Yönetimi, merkezi idareye bağlı demokratik bir yönetim olacaktır.

Yönetimin profesyonel olabilmesi için, gerçek anlamda profesyonel yöneticiler tercih edilmelidir. Kısaca mesleği yöneticilik olanlardan seçilmelidir. Şu anda olduğu gibi daha alt düzey mülki idare amirleri arasından başarılı olanlar performans sistemi uygulamak suretiyle seçilerek, bir üst düzey alan yöneticisi olarak atanması esas olmalıdır.

Cumhurbaşkanlığı Hükümet sisteminin il ve ilçe yönetimlerine uygu-

lanması ile hizmet binası ve personel ihtiyacı azalacaktır. Yukarıda da belirtildiği gibi il müdürlükleri kaldırılarak, alan yönetimlerinin birimi şekline dönüştüklerinde il müdürlüklerinde ayrı ayrı istihdam edilen muhasebe, strateji, proje, Avrupa Birliği gibi şubeler kalkacağından büro ve personel ihtiyacı azalacaktır. Özetle Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin il ve ilçelerde uygulanması, taşrada verimliliğin artması açısından çok önemli bir uygulama olacaktır.

Yeni sistemde il alan yönetiminin başkanı Vali, ilçe alan yönetiminin başkanı ise kaymakam olacaktır. Böylece verimlilik ve etkinlik artırılırken, geleneksel yapıdan çıkmış olunacaktır.

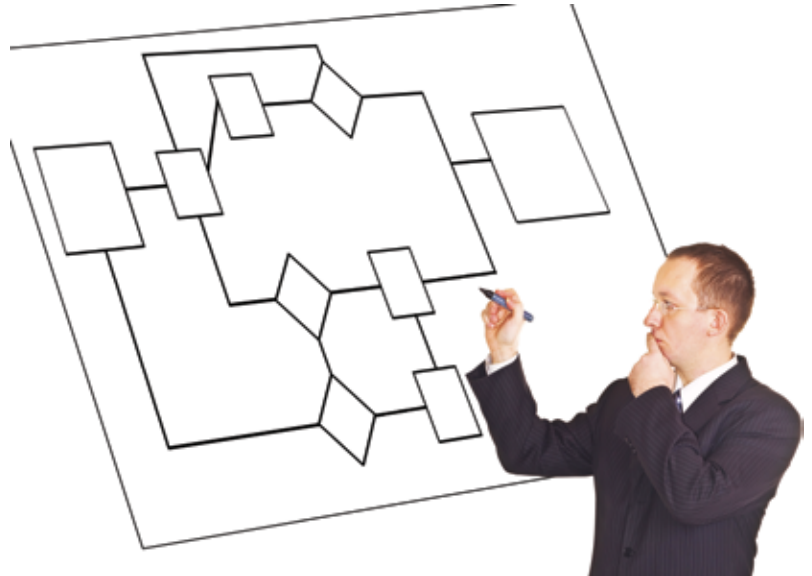
8. Kurum İçi İşlemlerin Kurum Tarafından Yürütülmesi

Bürokrasiyle ilgili yakınma nedenlerinden birisi, birçok kurumda kurum içi iş akışının iş sahiplerine takip ettirilmesidir. Bu uygulamalar geçmişte birçok skece konu olmuştur. Dijital sistemlerin yaygınlaşmasıyla birçok kurum bu problemi aşmış olmakla birlikte; bugün de önüne gelen evrakın işlemini yaptıktan sonra, iş

sahibine iade edip; "Yan masaya götürün!" denilen uygulamalar birçok kurumda devam etmektedir. Her işlem için işlem listesi belirlenerek, istenen belgeler ve doldurulması gerekli formlar müracaat esnasında, müracaatçıdan toplu olarak alınmalıdır. Tüm kurumlar, iş sahiplerinden müracaat belgelerini aldıktan sonra, kontrol ederek herhangi bir eksiği yoksa işlem sonuçlanıncaya kadar tüm süreçleri kendi içinde yürütmelidir. İşlemler tamamlandıktan sonra bitmiş haliyle iş sahibine verilmelidir. Bunun mümkün olması halinde hosteslik uygulaması yapılmalıdır. Her iki uygulama da vatandaş memnuniyetinin önemli ölçüde artmasını sağlayacaktır.

9. İş Akışlarının Tanımlanması

Bürokratik sorunlardan birisi de iş akışlarının tam bilinmemesi nedeniyle, işlemlerde hata ve eksikliklerin yaşanmasıdır. Bunun sonucunda evraklar "git gel" muamelesi görmektedir. Aslında Avrupa Birliği müktesebatında kırtasiyecilik bizden çok daha fazladır. Ancak hemen hemen tüm işlemler çok iyi tarif edilerek listelenmiş ve bu işlemler matbu belgeler üzerinden yürü-



mektedir. Bu nedenle işlemler bir sıralama halinde düzenli olarak yürütülmektedir. İnisiyatiflere çok az yer bırakılmıştır. Ülkemizde de tüm işlemler için takvimli iş akış şemaları oluşturulmalıdır. Bu süreçler, önceden boş olarak dosyalanmış ya da internet ortamında sunulmuş evrakların doldurulmasıyla aşama aşama yürütülmelidir.

Çok uzun işlem süreci olan konularda müşavir firmalar eliyle işlemlerin yürütülmesi de işe yarayacaktır. Ancak müşavirin fonksiyonu; başvuru evraklarının doğru şekilde hazırlanması, işlem süreçlerinin düzgün yürütülmesi ve sonuçlandırılmasıyla sınırlı olması gerekir. İş süreçlerine yasal çerçevenin ve kurumsal uygulama prensiplerinin dışına çıkılması gibi yanlış yollara girmeleri engellenmelidir.

10. Aşırı İstihdamın Önüne Geçilmesi

Devlet kuruluşlarını hizmet odaklı görmek yerine, istihdam kapısı gibi gören anlayıştan uzaklaşılmalıdır. Kurum ve kuruluşlardaki personelin görev tanımı verimlilik esasına göre yeniden düzenlenmelidir. Örneğin beş yüz öğrencisi olan bir okulun üç hizmetlisinin iki tanesinin idareci ve öğretmenlere çay servisinde görevlendirilmesi, verimsizliğe ve asıl ihtiyaç olan sınıfların, koridorların ve tuvaletlerin temizliğinin düzgün yapılmasına çıkan bir davetiyedir. Verimliliğin çok yüksek olduğu ülkelerde, her personel kendi çayını kendisi aldığı için iki hizmetli iki bin öğrencisi olan okula yeterli olurken; bizde çok daha küçük ölçekteki okullarda iki hizmetli yetersiz kalmaktadır. Bunun temel nedeni bu kişilerin yanlış görevlendirilmeleridir. Yine mesainin kısa bir diliminde çalışması da verimsizliğin bir başka nedenidir. Makam araçları dışındaki resmi araçlarda şoför kullanılması

Devlet kuruluşlarını hizmet odaklı görmek yerine, istihdam kapısı gibi gören anlayıştan uzaklaşılmalıdır. Kurum ve kuruluşlardaki personelin görev tanımı verimlilik esasına göre yeniden düzenlenmelidir.

da gereksiz istihdam nedenlerindedir. Bu araçlarda görevi ifa eden memurun aracı kendisinin kullanması uygulamasına geçilmiştir. Bütün iş tanımları ve organizasyonları verimlilik esasına göre yapılmalıdır.

Bu çalışmada yer alan merkeziyetçiliğin terkedilmesi, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin il ve ilçe yönetimlerinde uygulanması ile il ve ilçe sayılarının azaltılması önerileri de aşırı istihdamı önleyerek verimliliği artıracaktır.

Kamuda verimsizliğin bir başka sebeplerinden birisi de, birden fazla bakanlığın aynı hizmet dalında faaliyet göstermesidir.

11. Aynı Görev Konularında Sadece bir Kurumun Hizmet Vermesi

Kamuda verimsizliğin bir başka sebeplerinden birisi de, birden fazla bakanlığın aynı hizmet dalında faaliyet göstermesidir. Örneğin Halk Eğitim Merkezlerinin yürüttüğü eğitim programlarının birçoğu belediyeler başta olmak üzere birçok kurum tarafından mükerrer olarak verilmektedir. Diğer taraftan halk eğitim merkezleri de diğer kurumların yaptığı faaliyet alanlarında kurslar düzenleme gayreti içindedir. Kuruluş yasası ile Kültür ve Turizm Bakanlığının görev alanına giren turist rehberliği kursları buna örnektir.

Bu çalışma yönteminin birçok sakıncası vardır. Öncelikle verilen eğitimde kamu adına ortak bir standardın sağlanmasına engel olmaktadır. Üstelik verilen belgelerin bazen fonksiyonsuz kalmasına sebep olabilmektedir. Diğer yandan kaynak israfına neden olmaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı, kamu kuruluşlarının yürüttükleri görevler bir bir masaya yatırılmalıdır. Her bir görevi yürütmekle görevli kamu kuruluşu belirlenerek, diğer kurumların mükerrer çalışmaları yasaklanmalıdır. Eğer bir kurumun imkânları, görevi tek başına yürütmesine yeterli değilse; diğer kurumlardan bina, araç vb. destekler sağlanabilir. Bu takdirde dahi, hizmetin yürütülmesi, görevin sahibi olan kurumun uhdesinde olmalıdır.

12. İş Kanunu'na Göre Çalışma

Kamudaki verimsizliğin bir nedeni, devlet memurluğu sistemidir. Başta siyasal olmak üzere, bürokrasinin rahat görev yapmasını önleyecek müdahaleleri ortadan kaldırmak amacıyla getirilmiştir. Çalışmayan, hatta kurumda her türlü problemi çıkarıncılar dahi, memur olduktan sonra devletin sırtında kambur

oluşturmaktadırlar. Kurumlarda çıkarıldıkları problemlerle diğer personelin de verimini düşürmektedirler. Açılan soruşturmalarda görev yeri değiştirilenlerin birçoğu gittikleri yerlerde de aynı problemlerini sürdürmektedirler.

Kamu görevlileri üzerinde görevlerini düzgün yapmalarına engel olabilecek müdahaleler, performans ve liyakat sistemleriyle engellenmelidir. Bu güvence sağlandıktan sonra, devlet memurluğu kaldırılarak; İş Kanunu'na göre personel istihdamına gidilmelidir. İş sözleşmelerinde, hangi hedeflere ulaşılması halinde terfi edileceği; hangi hallerde görev yerinin değiştirileceği ve hangi hallerde sözleşmenin sonlandırılacağı ayrıntılı olarak belirtilmelidir.

İnsan kaynakları verimliliğinde başarı daha fazla personeli kadroya almaktan geçmez. Bilakis, insanların iş güvencelerinin işlerindeki en az ortalama bir performans göstermelerinden geçtiğini bilmelerine bağlıdır.

“Kadro” kelimesi sadece çalıştırılabilecek personel sayısını ve özelliklerini ifade etmelidir. Ama personel bu kadroda sözleşme ile kendisinden beklenen işleri düzenli yürüttüğü sürece çalıştırılmalıdır. “Kadro” personel için iş kanunundaki iş güvencesinden ayrı bir iş güvencesi anlamına gelmemelidir. Personel verimliliğini en üst düzeye çıkarmanın olmaz şartı budur.

Performansa ve liyakata dayalı bir sistemde ömür boyu iş garantisinin kaldırılması, niteliksiz işgücünün kamu kuruluşları üzerinde oluşturduğu aşırı istihdam baskısını azaltacaktır. “Kapağı bir devlet kuruluşuna atayım, emekli oluncaya kadar oradan geçineyim” anlayışı sekteye uğratılmalıdır. Bu takdirdir özel kuruluşlardaki istihdam koşulları ile

Performansa ve liyakata dayalı bir sistemde ömür boyu iş garantisinin kaldırılması, niteliksiz işgücünün kamu kuruluşları üzerinde oluşturduğu aşırı istihdam baskısını azaltacaktır.

kamu kuruluşlarının istihdam koşulları arasındaki dengesizlik bir ölçüde azalacaktır.

Şunu bir kez daha belirtmeliyim ki, sistemin başarısı siyasal, kişisel, grupsal ya da hemşericiliğe dayalı kayırmaların önünün mutlaka kesilmesi halinde bu sistem başarılı olabilir. Bunu denetleyecek mekanizmalar mutlaka kurulmalıdır. Eğer bu sağlanmazsa, kamu kuruluşlarındaki verimsizlik ve yetersizlik hiçbir şekilde düzeltilemez.

13. Farklı İl ve İlçe Kurulları Yerine Tek Bir Yönetim Kurulu

Bakanlıklar ve diğer merkezi kuruluşlar; önemli sorunları çözmenin formüllerinden birisi olarak ilde Valinin veya Vali Yardımcısının, ilçede Kaymakamın Başkanlığında Komisyon kurmayı görmektedirler. Bu şekilde kurulmuş komisyonların sayısı birkaç yüzü bulmaktadır. Bu kadar çok komisyonun etkin şekilde çalıştırılması eşyanın tabiatına aykırıdır. Üstelik de birçok kurumun müdürü bunların tamamına yakınında üye olarak bulunmaktadır. Daha doğrusu bu kadar çok komisyonun sadece birkaç üyesi farklıdır. Genellikle aynı kişiler, farklı komisyon adıyla

her hafta defalarca toplantı yapmak durumundadırlar. İl ve ilçe yöneticilerinin bu kurulların tamamına katılmaları mümkün olmadığı gibi, toplantılardan dolayı asıl işlerini yapmaya yeterli zaman bulamama riski yaşamaktadırlar. Uygulamada kurullardan önemli görülenler toplanmakta, uygulamada birçok komisyonun toplantısı evrak üzerinde yapılmaktadır. Bu şekilde bir işleyiş, birçok önemli konunun gözden geçirilmesine ve çözümsüz kalmasına neden olmaktadır.

Bu sorunun çözümü, ayrı ayrı komisyonlar yerine her alan yönetiminde kurulacak “İl Yönetim Kurulu” tarafından bu komisyonların görevlerinin üstlenilmesidir. Mevzuat ve genelgeler taranarak, il ve ilçe yönetim kurullarının görevleri tüm komisyonların görevlerini kapsayacak şekilde liste olarak düzenlenmesidir. Bu kurul, gerekirse her gün toplanmalıdır. Bir bakıma takım olarak, alan yönetiminin yürütme organı gibi çalışacaktır. Gündemdeki konulara göre, kurul toplantılarına üye olmayan birim amirleri ve üçüncü kişiler davet edilebilmelidir.

İl ve ilçe yönetim kurulları, yönetim birimlerinin ekip ruhuyla yönetilmesini sağlayacaktır. Birimler arası işbirliği ve uyumu geliştirecektir. Görevi olan tüm konuların belli aralıklarla, gündemdeki konuların daha sıkı aralıklarla görüşülmesi mümkün olacaktır. Sorunların çözümünde daha hızlı hareket kabiliyeti sağlanmış olacaktır. İller ve ilçeler, “Yönetişim” kavramına biraz daha yakın yönetilebilecektir.

14. Diğer Önemli Hususlar

Alan yönetiminde oluşturulan danışma kurulları ile sivil toplumun kararlara katılımı sağlanmalıdır. Demokrasinin önemli koşullarından olan kararlara sivil katılım ilkesinin

uygulanması; olumsuz şahsi taleplerin geri plana düşmesini sağlayacaktır. Böylece yöneticiler daha çok genel menfaatlere uygun çalışma olanağı bulacaklardır.

Görevde yükselmelerin sınavla değil, performans puanına göre olması esastır. Çünkü sınavla yapılan görevde yükselmelerde; birçok kamu görevlisi, yapması gereken işleri bir kenara bırakarak mesaide ders çalışmaya ağırlık vermektedirler. Sınav sistemi, çalışmayı değil; işten kaytarmayı teşvik etmektedir.

YAPILMASI GEREKEN DEĞİŞİKLİKLERİN PROJELENDİRİLMESİ

Buraya kadar; ülkemizde yaşanan idari tıkanıklar, bunların nedenleri ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine uygun çözüm önerileri ilkesel olarak anlatıldı. Tüm önerilerin bize olumlu sonuç verebilmesi için, bunları doğru şekilde projelendirmek gerekir. Daha doğrusu önerilerin somutlaştırılması gerekir. Kuşkusuz daha kapsamlı çalışmalar yapılmasını gerektirmektedir.

Biz burada, örnek olarak iller için önerilen Alan Yönetimlerinin yapısının ne şekilde oluşması gerektiğini bir tabloyla göstereceğiz. Aşağıdaki tabloda, il alan yönetimlerinde kamu kurumlarından görev olarak birbirine yakın olarak birleştirilmesi yer almaktadır. Diğer öneriler için, daha ayrıntılı çalışmalar yapılmalıdır.

Buraya kadar ülkemiz ve milletimizin yararına daha hızlı ve verimli çalışan kamu yönetimini oluşturmak için olması gerekenleri ana hatlarıyla anlatmaya çalıştım. Olur mu, olmaz mı; yoksa “ne kadarı olur?” orasını bilemem. Ne kadar yapılırsa hepimiz için ve yarınlarımız için en iyisi olacaktır.

Tablo 1: İl Alan Yönetimi Birimlerinde Kamu Kuruluşlarının Birleştirilmeleri

KALDIRILAN KAMU KURUMU	YENİ KURULAN KAMU BİRİMİ
İl Emniyet Müdürlüğü	İl Güvenlik Müdürlüğü
İl Jandarma Komutanlığı	
Sahil Güvenlik Bot Komutanlığı	Kültür Varlıkları ve Turizm Müdürlüğü
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	
Milli Parklar Şube Müdürlüğü	
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	
Belediye Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü	
İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü	Güvenlik ve Acil Durumlar Müdürlüğü
Meteoroloji Müdürlüğü	
112 Acil Çağrı Müdürlüğü	
İl Göç İdaresi Müdürlüğü	
Gamer Müdürlüğü	
Belediye İtfaiye Müdürlüğü	
İl Müftülüğü	Müftülük
Encümen Müdürlüğü	İl Yönetim Kurulu Müdürlüğü
Basın İlan Kurumu Şb. Müdürlüğü	Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü	
Bilgi İşlem İl Müdürlüğü	
Belediye Bilgi İşlem Müdürlüğü	
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	Aile, Çalışma ve Sosyal Destek Müdürlüğü
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı	
Çalışma ve İş Kurumu Müdürlüğü	
İl Planlama ve Koordinasyon Müdürlüğü	Strateji Müdürlüğü
İl Sosyal Etüd ve Proje Müdürlüğü	
Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü	Ekonomi ve Kalkınma Müdürlüğü
Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü	
Kosgeb Müdürlüğü	
Kalkınma Ajansı	
Ticaret İl Müdürlüğü	
Gümrük Müdürlüğü	
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	
Tapu ve Kadastro 19. Bölge Müdürlüğü	
Belediye Temizlik İşleri Müdürlüğü	
Belediye Park ve Bahçeler Müdürlüğü	
Belediye İmar ve Şehircilik Müdürlüğü	Çevre ve İmar Müdürlüğü
Gençlik ve Spor Müdürlüğü	
Belediye Spor İşleri Müdürlüğü	Spor Müdürlüğü
Kredi ve Yurtlar İl Müdürlüğü	
İl Milli Eğitim Müdürlüğü	Milli Eğitim Müdürlüğü
İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	Gıda, Orman ve Tarımsal Kalkınma Müdürlüğü
Orman Bölge Müdürlüğü	
Tarım ve Kırsal Kalkınma Destekleme İl Müdürlüğü	
Gıda Kontrol Laboratuvar Müdürlüğü	
Belediye Veteriner İşleri Müdürlüğü	
DSİ 23. Bölge Müdürlüğü	Yatırımlar Müdürlüğü
Karayolları Bölge Müdürlüğü	
İl Özel İdaresi	
Belediye Fen İşleri Müdürlüğü	
Belediye Su ve Kanalizasyon Müdürlüğü	Sağlık Müdürlüğü
Belediye Emlak ve İstimlak Müdürlüğü	
İl Sağlık Müdürlüğü	İşletmeler Müdürlüğü
Hal Müdürlüğü	
Valilik Özel Kalem Müdürlüğü	Özel Kalem Müdürlüğü
Belediye Özel Kalem Müdürlüğü	
İl Yazı İşleri Müdürlüğü	İdari ve Mali İşler Müdürlüğü
Belediye Yazı İşleri Müdürlüğü	
İdare ve Denetim Müdürlüğü	
İdari Hizmetler Şube Müdürlüğü	
Defterdarlık	
Belediye İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
Belediye Muhtarlık İşleri Müdürlüğü	
Belediye Destek Hizmetleri Müdürlüğü	
Belediye Mali Hizmetler Müdürlüğü	
İl İdare Kurulu Müdürlüğü	
İl Hukuk İşleri Şube Müdürlüğü	Hukuk İşleri ve Denetim Müdürlüğü
İç Denetim Şubesi	
Belediye Teftiş Kurulu Müdürlüğü	
Belediye Zabıta Müdürlüğü	
Belediye Hukuk İşleri Müdürlüğü	
İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü	İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü
DHİMİ Hava Meydanları Müdürlüğü	Ulaştırma Müdürlüğü
Belediye Ulaşım Hizmetleri Müdürlüğü	