**KAMU HİZMETLERİNİN STANDARTLAŞTIRILMASI İLE VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASI**

**Fatma Müge ALGAN[[1]](#footnote-1)**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

***ÖZET***

*1980’li yıllar kamu sektörünü etkili hale getirmek için devletin rolünün yeniden tanımlandığı yıllar olmuştur. Kamu işletmeciliği, girişimci devlet ve kamu değeri teorileri çerçevesinde kamuda yeni kamu yönetimi ilkeleri benimsenmeye başlamıştır. Bu yaklaşımlar sonucunda kamu hizmet standartlarının belirlenmesi gibi uygulamalar öne çıkmıştır. Yönetimler vatandaşların istek ve şikâyetlerini karşılamak için Vatandaş Sözleşmeleri, Kamu Hizmetleri Sözleşmeleri gibi çeşitli adlar altında hizmet standartlarını oluşturmaya başlamışlardır. Vatandaş Sözleşmelerinin en önemli amacı vatandaş istek ve beklentilerine duyarlı açık bir kamu hizmeti anlayışı oluşturarak vatandaşın güvenini artırmak ve kamu hizmetlerinin verimliliğini artırmaktır. Çalışmanın amacı kamu yönetiminde yaşanan değişimleri ortaya koyarak vatandaş odaklı yönetim anlayışına nasıl ulaşıldığının tartışılmasıdır. Çalışmada öncelikle 1980’li yıllardan itibaren kamu yönetiminde yaşanan gelişmeler tanıtılmakta ve ilerleyen bölümlerde vatandaş sözleşmeleri İngiltere’deki uygulamaları ile incelenmektedir.*

***Anahtar Sözcükler:*** *Yeni Kamu Yönetimi, Kamu Değeri Teorisi, Hizmetlerin Standartlaştırılması, Vatandaş Sözleşmeleri.*

**IMPROVING PRODUCTIVITY BY STANDARDIZATION OF PUBLIC SERVICES**

***ABSTRACT***

*1980’s were the eraof redefining the role of the state in optimizing public sector. New public administration principles were adopted within the framework of public administration, entrepreneurial state and public value theory approaches. As a result of these approaches, practices as determination of public service standards came out. Governments began to establish standards for public services- with different titles such as citizen’s charter, public services charter- to meet citizen’s demands and complaints. The main objective of citizen’s charter is to gain confidence of the citizen’s by creating an open public service perspective sensitive to citizen demands and expectations and increasing public service productivity. The aim of this article is to present the changes in public administration and to discuss its transformation to citizen-focussed administration perspective. The developments in public administration since 1980’s are primarily introduced and then citizen’s charter in UK are evaluted in the study.*

***Keywords:*** *New Public Management, Public Value Theory, Standardization of Services, Citizen’s Charter.*

**1.GİRİŞ**

1970’lerden sonra yaşanan kriz ve sonrasında ekonomik ve sosyal dengelerin değişmesi devletin rolünün ve işlevinin sorgulanmasına neden olmuştur. Ekonomik ve sosyal politikaların belirleyicisi devletin kriz dönemlerinde değişen ekonomik şartlara göre esnek hareket edemediği düşünülmüştür. Bu daralma ve sıkıntı dönemi 1980’lere kadar sürmüş ve ülkeleri derinden etkilemiştir. 1980’lerde uygulanmaya başlanan neoliberal politikalar ile devletin rolü özel sektör lehine düzenleme yapan otorite olarak geriletilerek ekonomik daralma ve işsizlik sorunu çözülmeye çalışılmıştır. Neoliberal politikalar ve özelleştirmeler sonucunda devletin neyi nasıl yapması gerektiği bu yılların en önemli tartışma konusu olmuştur. Kriz ve yeniden yapılanma süreci kamu yönetimi alanında büyük değişimlere neden olmuştur.

Kamu yönetiminde yaşanan dönüşümler klasik kamu yönetiminden yeni kamu işletmeciliğine geçiş ile başlamıştır. Ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik gibi işletme ilkelerinin kamu yönetiminde benimsenmesine neden olan bu dönüşüm devleti özel sektör şartlarında çalışır hale getirmiştir. Kamu işletmeciliğinin benimsenmesi ile devletin görevi yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır. Yatay örgütlenmenin benimsendiği bu devlet modelinde sonuçlara odaklı yönetim ön plana çıkmış, esnek hizmet sunumu önem kazanmış, kamu genelinde harcama ve müşteri bilinci oluşturulmuştur. 1990’lı yıllarda benimsenen girişimci devlet modeli devletin rolünün yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Devletin ne yaptığı değil nasıl yapacağı önem kazanmıştır. Özelleştirme, küçülme, yerelleşme ve bürokrasinin azaltılması temel bileşenleri üzerinde yükselen girişimci devlet modelinde müşteri odaklılık, kalite, performans gibi terimler benimsenmeye başlanmıştır. Kamu işletmeciliği yaklaşımının yaygınlaştırılmasında, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü **(**OECD), Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası gibi uluslararası finans kuruluşlarının rolü büyük olmuştur (Güzelsarı, 2004: 9-10).

Yeni Kamu Yönetimi kamu sektörünün faaliyet alanının ve kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanmasını sağlamış kamu yönetiminin yapısında ve yönetim anlayışında değişikliklerin olması, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi gibi sonuçlar doğurmuştur. Özel sektör ile işbirlikleri yapılması, rekabet bilincinin benimsenmesi, esnek hizmet sunumu ve performans ölçümleri bu yaklaşımın başlıca ilkeleri olmuştur. Kamu yönetiminde yaşanan bu değişimler özel sektör tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanmasını sağlamıştır. Ancak etkinlik ve verimlilik kaygısı ile kamu reformları yapılırken kamu hizmetlerinin sunumu bütüncüllükten uzaklaşmış; hizmetlerin eksiksiz ve doğru sunumu sağlanamamıştır. Kamu hizmetleri ayrışırken kamu yönetimi de mevcut ilkelerinden ve etik değerlerinden uzaklaşmıştır. Bu değişimler yönetim ve hizmet sunumunun vatandaş istek ve beklentilerinden kopmasına ve vatandaşların kamu kurumlarına olan güveninin azalmasına neden olmuştur. Yaşanan bu kopukluk ve vatandaşı kaybetme tehlikesi bu defa yönetimleri harekete geçirmiş ve devletler vatandaşın güvenini yeniden kazanmak için kamu hizmetlerinin sunumunda halkın istek ve beklentilerini ön planda tutmak için çalışmaya başlamışlardır.

Kamu yönetiminde yeni reform düzenlemeleri böylece vatandaş istek ve beklentilerine duyarlılık, şeffaflık, kamu hizmetlerinin vatandaşın isteği doğrultusunda şekillenmesi ve zamanında yerine getirilmesi eksenine kaymıştır. Bu yeni anlayış çerçevesinde en çok öne çıkan yaklaşım kamu değeri teorisidir. Bu yaklaşımda daha önce müşteri olarak görülmekte olan vatandaş artık paydaş-ortak olarak kamu politikalarının oluşmasına katılım sağlayan aktör haline gelmiştir (Acar, 2000: 51). Devletten beklenen artık kamu hizmetlerinin sadece özel sektör ilkeleri ile sunulması değildir. Devlet vatandaşın istek ve beklentilerine duyarlı olmalı, bu istek ve beklentiler doğrultusunda kamu hizmetlerini herkese, eşit, adil, yeterli miktarda ve kaliteli sunmalıdır. Kamu değeri teorisinde vatandaşlar kadar çalışanlar da öne çıkmaktadır. Kamu kurumlarının çalışma sistemi, sunduğu hizmetler, sunuş şekillerinin çalışanlar tarafından analiz edilmesi ve hem vatandaşların hem de çalışanların önerileri doğrultusunda düzenlenmesi önerilmektedir. Kamu değeri teorisinin uygulanması ile kalite yönetimi, hizmet standartlarının belirlenmesi, performans ölçümü ve bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi performansı ve vatandaşlara karşı duyarlılığı artıracak yeni yaklaşımlar benimsenmektedir. Kamu değeri teorisi OECD tarafından küresel alanda uygulanmakta ve ülkelere yeni reform reçetesi olarak sunulmaktadır.

Hükümetler vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentilerini belirlemek, haklarını garanti altına almak, istek ve beklentilerini karşılamak için Vatandaş Sözleşmeleri, Müşteri Sözleşmeleri, Kamu Hizmetleri Sözleşmeleri gibi adlar altında sundukları hizmetlerin standartlarını belirlemeye başlamışlardır. Çok çeşitli adlar altında farklı ülkelerde farklı şekillerde uygulanmakla beraber bu sözleşmelerin en önde gelen amaçlarından biri vatandaş istek ve beklentilerine duyarlı, açık ve hesap verebilir bir kamu hizmeti oluşturarak vatandaşın güvenini ve verimliliği artırmaktır. Vatandaş Sözleşmeleri ile hizmet standartları belgelenmekte, sunulan hizmetin standartları ve ulaşılması gereken hedefler hakkında vatandaşlara bilgi sağlanmaktadır. Böylece sunulan hizmetlerin kalitesinin ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

Bu çalışmanın amacı kamu yönetiminde yaşanan değişimleri ortaya koyarak vatandaş odaklı yönetim anlayışına nasıl ulaşıldığının ortaya konmasıdır. Çalışmanın ilk bölümünde kamu yönetiminde 1980’li yıllardan sonra yaşanan yönetimsel değişiklikler incelenmekte, reform süreçleri paralelinde yeni kamu işletmeciliği, girişimci devlet ve kamu değeri teorisi yaklaşımlarının devletin rolü üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Bu yaklaşımlar sonucunda kamu yönetiminde yaşanan dönüşümler ve bu dönüşümler sonucu ortaya çıkan yeni uygulamalar sunulmaktadır. Çalışmanın son bölümlerinde kamu yönetiminde yaşanan değişimler sonucunda birçok ülkede uygulanmaya başlanan kamu hizmetlerinin standartlaştırılması bu uygulamaların çıkış ülkesi olan İngiltere örnek alınarak incelenmektedir.

**2. KAMU YÖNETİMİNDE YAŞANAN DEĞİŞİMLER**

**2.1.Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, 1980 sonrası kamu sektörünü etkili hale getirmek için uygulanan kamu politikalarının genel adıdır. Yeni Kamu İşletmeciliği olarak da tanımlanan bu yönetim şekli devletin yeniden yapılandırılması ve devletin ekonomiklik, etkinlik ve etkililik gibi özel sektör ilkeleri ile çalışması temeline dayanır (Güzelsarı, 2004: 4).

Bu anlayışta devletin görevi yönetime odaklanmakta ve standartların ve performans ölçümlerinin net olarak belirlenerek, sonuçların temel alındığı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Bu yeni yönetim modelinde; ekonomiklik[[2]](#footnote-2), etkinlik[[3]](#footnote-3) ve etkililik[[4]](#footnote-4), müşteri odaklılık ve toplam kalite yönetimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Yönetimde maliyet ve verimlilik unsuru ön plana çıkarken kamu örgütleri, “kullanan öder” ilkesi ile ürettikleri mal ve hizmetlere ve bunlardan elde edilen verimliliğe göre değerlendirilmektedir. Bu anlayışta vatandaş müşteri olarak algılanmakta ve hizmetlerin esnek sunumu benimsenirken müşteri aldığı hizmetin karşılığını ödemektedir. Başarı, yöneticinin niteliği ve profesyonelliği ile doğru orantılı görülmekte, sosyal ilerleme de yüksek verimliliğe bağlı görülmektedir (Güler, 2000). 1980’lerin sonlarından itibaren önem kazanan bir başka konu da “standartların belirlenmesi” ve “performans ölçümleri”dir*.*

Yeni kamu yönetimi; devletin küçültülmesi, yönetim faaliyetlerinin öne çıkması, girişimci yönetim, yerelleşen yönetim gibi bazı temel ilkelerden yararlanmaktadır. Bu ilkelerin yanında bürokrasinin azaltılması ve özelleştirmelerden yararlanılması da bu yaklaşımın ilkelerindendir (Özer, 2005: 19-22).

1990’lı yıllarda devam eden kriz devletin rolünün yeniden tanımlanmasını gündeme getirmiştir. Bu dönemin devlet modeli girişimci devlet, piyasa dostu devlet vb. gibi ifadelerle tanımlanırken, devletin yeniden düzenlenmesi ve OECD ve Dünya Bankası gibi küresel aktörlerin yönlendirmesiyle “yönetişim”, “kamu yönetişimi” gibi kavramlar kamu yönetimi literatüründeki yerini almıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde, 1990’lı yıllarda İngiltere kökenli yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının temel önermeleri ABD’de yeniden formüle edilerek, “devletin yeniden düzenlenmesi” (reinventing government) yaklaşımı altında yenilenmiştir. Bu yaklaşıma göre devletin “nasıl” çalışması gerektiği formüle edilmekte ve devletin özel sektörü destekleyecek düzenlemeler yapması beklenmektedir. Bu yaklaşımın en önemli temsilcilerinden Osborne ve Gaebler devletin yanlış yönetildiğini savunarak kamu yönetiminin girişimcilik ilkeleri esas alınarak yeniden düzenlenmesini önermektedir. Modelin en temel önerisi, özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne uyarlanması ve bürokraside girişimcilik ruhunun geliştirilmesidir. “Kürek çekmekten çok, dümen tutmak” tanımlaması altında siyaset/yönetim ayrımı vurgulanarak girişimci devlet modelinin gerçekleşebilmesi belli ilkelere bağlanmaktadır (Osborne ve Gaebler, 1993: 19-20). Öncelikle devlet verimli çalışmalı, gerekiyorsa toplum tarafından denetlenmelidir. Kamu kurumları arasında rekabet artırılmalı belirlenen “misyonlara” göre hareket edilmeli ve piyasa mantığı çerçevesinde kazanç sağlamak için çalışılmalıdır. Katılımcı bir yönetim anlayışı geliştirilmeli ve müşteri ihtiyaçları ön plana çıkarılmalıdır.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile kamu yönetimine açıklık, kalite, etkinlik sağlama amacı güdülmüştür. Kamu reformları başta performans ve verimliliği artırmak, bütçe açığını azaltmak, programlar üzerinde kontrolü artırmak, paraya değer vermek gibi unsurları öne çıkarmıştır. Ancak özel sektör tekniklerinin yaygın olarak kullanıldığı kamu reformları kamuda etkinliği ve verimliği artırırken kamu hizmetlerinin vatandaş istek ve beklentilerinden uzaklaşmasına ve vatandaşların kamu kurumlarına olan güveninin azalmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda yönetimler hizmet kalitesi, hizmetlere erişim ve hesap verebilirlik gibi konularda kendilerini baskı altında hissederek vatandaşın güvenini yeniden kazanmak için kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaş istek ve beklentilerine duyarlılık, şeffaflık, kamu hizmetlerinin zamanında yerine getirilmesi gibi değerleri öne çıkarmışlardır (Coşkun, 2010: 89).

**2.2. Kamu Değeri Teorisi**

1990’lı yılların ortalarında kamu yönetiminin hedefleri değişmiş ve yeni teoriler oluşmaya başlamıştır. Bu teorilerden biri de Kamu Değeri Teorisi’dir. Mark H. Moore’un *Devlette Kamu Değeri Stratejik Yönetimi Oluşturmak[[5]](#footnote-5)* eseri ile dikkatleri üzerine çeken Kamu Değeri Teorisi özellikle İngiltere’de birçok kamu kurumu, üniversite ve sivil toplum kuruluşları tarafından geniş kabul görmüştür. Kamu değeri teorisi, özel sektörce benimsenen paydaşların değerini/faydasını maksimize etme amacının kamu yönetimine uygulanmasıdır (Coats ve Passmore, 2008: 4).

Kamu değeri teorisi, kamu yönetiminin vatandaşlara hizmet etmek için var olduğunu ve bu hizmet sunumu esnasında devletin görevinin vatandaşın hizmetlerden faydalanma düzeyini en üst seviyeye çıkarmak olduğunu savunmaktadır. Yeni kamu yönetimi yaklaşımı ekonomiklik ve etkinlik gibi kavramlar üzerinde dururken değer/fayda kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Değer, devlet tarafından hizmet sunumu, mevzuat oluşturulması gibi eylemler aracılığıyla yaratılan katkı, sağlanan fayda olarak tanımlanmaktadır. Teoride bahsedilen değer iki kaynağa dayanmaktadır. Bunlardan birincisi; devletin ve hizmet sunan kurumların geliştirilmesi sayesinde topluma sağlanacak yarardır. İkincisi; hizmetlerin topluma sunumu sonucunda oluşacak değerdir. Kamu yönetiminin iyileştirilmesi için mevcut hizmetlerin daha etkin ve verimli sunulması konusunda birçok çalışma yürütülmesine rağmen vatandaşların hangi hizmetlerin sunulmasını istediği üzerine herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Kamu değeri teorisi bu eksiği gidererek vatandaşların ortak-paydaş olarak istek ve beklentilerinin tespit edilmesi ve sunulacak hizmetlerin neler olduğu ve bu hizmetlerin nasıl sunulacağı üzerine yoğunlaşmaktadır (Moore, 1995: 34-35). Bu teoriye göre değer, vatandaşların tercihleri doğrultusunda belirlenmeli ve devletin başarısı yarattığı artı değer ile ölçülmelidir. Kaynakların doğru kullanılması ve hizmetlerin doğru sunumu kamu kurumlarının performanslarını etkilemektedir. Değer kavramı sadece devlet üzerine kurulmamakta, bu kavrama vatandaşın da katkı sağlaması beklenmektedir. Vatandaşların sağlayacağı katkı; vergiler, gönüllü çalışmalar yapılması, kan verme gibi birçok şekilde olabilmektedir. Böylece vatandaşlar da değer yaratılmasına katkı sağlamaktadır.

Değer teorisinde üç anahtar kavram öne çıkmaktadır; hizmet, çıktı (ürün) ve güven. Hizmet, vatandaşların sunulmasını arzu ettiği hizmetlerdir. Devletin vatandaşların tercih edeceği hizmetleri sunması beklenmektedir. Halkın tercih edeceği hizmetlerin belirlenmesi için deneyimlerden yararlanılması ve geri bildirim sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmalıdır. Devletin yaratacağı değerde kamu kaynaklarının ne kadar optimal kullanıldığı da önemli olacaktır (Kelly vd., 2002). Çıktı, hizmet sunumu sonucunda ortaya çıkan üründür. Güven ise hizmet sunumu ve elde edilen çıktılar sonucunda vatandaşın devlete duyduğu güven olarak tanımlanmaktadır. Teori, eşitlik ve erişebilirlik üzerine kurulmuştur. Artık vatandaş sadece müşteri olarak görülmemekte kamu hizmetlerinin planlanmasında önemli bir unsur haline gelmektedir. Yeni kamu işletmeciliğinde “müşteri” olarak görülen vatandaş, “yönetici” konumundaki kamu yönetimi ile beraber artık “ortak-paydaş” olarak değerlendirilmektedir (Acar, 2000: 51). Yeni yönetim anlayışında kamu yönetiminin varlık nedeni vatandaşlara iyi hizmet vermektir. Bunun yapılabilmesi için kamu politikaları belirlenirken vatandaşların istek ve beklentileri dikkate alınmaktadır. Böylece vatandaş kamu yönetiminde bir ortak ve/veya paydaş konumuna geçmektedir. Yönetim yapısının yeniden tanımlanması, stratejik planlama gibi unsurların öne çıktığı bu anlayışta mevzuatın ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmesi, yönetimde esneklik, hizmetin sorumluluğunu alma, kalitenin artırılması ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı kamu yönetiminin ana eğilimleri olmaktadır.

Devlet, herkese, eşit, yeterli miktarda ve kaliteli kamu hizmeti sunmakla yükümlüdür. Bunun için kamu yöneticileri ve çalışanların, verilen hizmetleri inceleme ve vatandaşın önceliklerine ve tercihlerine göre tekrar düzenleme sorumluluğu vardır. Yöneticilerin değer yaratmak için bazı temel soruları sorması ve örgütlenmelerini bu doğrultuda şekillendirmeleri gerekmektedir. Bunun için öncelikle kurumun ne için var olduğu ve kime karşı sorumlu olduğu belirlenmelidir (Coats ve Passmore, 2008: 4). Daha sonra kurumun başarılı olup olmadığının tespiti yapılmalıdır. Yönetimin sorumluluk alması o kamu kurumunun değerini artıracak ve vatandaş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Moore, 1995: 38). Yöneticiler, doğru işlerin yapılıp yapılmadığını ve doğru işler yapılıyorsa bu işlerin doğru şekilde yapılıp yapılmadığını saptamalıdır. Başarı kriterleri bu şekilde belirlendikten sonra kaynakların doğru kullanılıp kullanılmadığı incelenmeli, maliyet analizi, ölçme ve değerlendirme yapılmalıdır (Kelly vd., 2002). Yöneticiler kurumlarının hizmet verme amaçlarını belirlemeli ve bu hizmet veya hizmetlerin daha iyi şekilde nasıl sunulabileceği üzerinde çalışmalı, hizmet sunarken devletin kaynaklarını kullandıklarını unutmamalıdır. Nitekim hizmetler, vatandaşların ödedikleri vergilerin sonucunda sunulmaktadır. Vatandaşların aldıkları hizmetler ile ilgili görüşleri, memnuniyet veya memnuniyetsizlikleri araştırılmalı, halkın ihtiyaç ve öncelikleri belirlenmelidir. Hizmet sunumunda etkililik dikkate alınmalı, hizmeti sunan ve hizmetten yararlanan arasında sürekli bir iletişim sağlanmalıdır.

Bu teoriye göre; kamu hizmetlerinin vatandaşların beklentilerini karşılayacak şekilde sürekli geliştirilmesi bazı şartların sağlanmasına bağlıdır. Öncelikle kamu kurumunun efektif çalışması sağlanmalıdır. Personel kapasitesinin artırılması, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, iş akışlarının geliştirilmesi ve performans değerlendirmeleri üzerine çalışılmalıdır. Hizmet sözleşmeleri düzenlenmesi ve bu sözleşmelerin hizmetin niteliğini artıracak şekilde planlanması yapılmalıdır. Vatandaşların hizmetin hangi aşamalarında doğrudan katılımının sağlanacağı belirlenmeli, yönetici ve personelin en iyi hizmeti sunacak şekilde çalışacağı çalışma kültürü oluşturulmalıdır. Hedef olarak belirlenen kamu hizmetleri ile ilgili ulusal standartlar oluşturulmalı, vatandaşlar ile çalışanların tercih ve önerileri doğrultusunda yeni hizmet alanlarının tanımlanmasına çalışılmalıdır (Coats ve Passmore, 2008: 5).

Kamu değeri teorisi ile kamu hizmetlerinin amaçlarının tanımlanması sağlanmakta ve vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentileri ve öncelikleri belirlenmektedir. Teori, mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi kadar halkın tercihlerinin yeniden belirlenmesi imkânını da sunmaktadır. Böylece hizmet süreçlerine vatandaşların katılımı sağlanmaktadır. Teori ile kamu hizmetlerinin herkese eşit, etkin ve kaliteli sunulması amaçlanmaktadır. Böylece kamu otoritesi aldığı ücret karşılığında - vergi veya kullanım bedeli - sunduğu hizmetin kalitesini ve geçerliliğini sağlamakta, karar alma süreçlerinin kalitesi artırılmakta ve vatandaşlar hakları ve yükümlülüklerini bilerek hareket etmektedir. Demokratik süreçlerle tanımlanan kamu hizmetleri sonucunda halkın kamu otoritelerine güveninin artırılması hedeflenmektedir (Acar, 2000: 56-57). Teori eşitlik, güven ve yasallık üzerine yoğunlaşırken kamu politikalarının hedefleri ve performansı dikkate alarak planlanması öngörülmektedir (Kelly vd., 2002). Bu çerçevede kamu hizmetlerinin tüm vatandaşlara hizmet etme zorunluluğu ve bu hizmetlerin vatandaşların ihtiyaçları çerçevesinde belirlenmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Kamu hizmetleri devlet-vatandaş ilişkisinin en önemli yansıması olarak görülmekte vatandaşların ihtiyaçlarının karşılanması devletin hedeflerine ulaşması olarak kabul edilmektedir. Bu unsurların gerçekleştirilmesi için öncelikle halkın ihtiyaçları belirlenmeli ve halkın bu süreçlere katılımı sağlanmalıdır. Hizmetlerden herkesin yararlanıp yararlanamadığının belirlenmesi için gözetim sistemi kurulmalı, öneri ve şikâyetlere hızlı cevap verebilecek basit prosedürler oluşturulmalı ve geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır. Kamu değeri teorisinin uygulanması ile kalite yönetimi, hizmet standartlarının belirlenmesi, performans ölçümü ve bilgi teknolojilerinin kullanımı gibi performansı ve vatandaşlara karşı duyarlılığı artıracak yeni yaklaşımlar benimsenmelidir (Acar, 2000: 48-53).

Uluslararası düzeyde kamu işletmeciliği yaklaşımının yaygınlaştırılmasında olduğu gibi kamu değeri teorisinin uygulanmasında ve yaygınlaştırılmasında da OECD’nin rolü büyüktür. OECD, ülkelerde kamu değerinin benimsenmesi ve geliştirilmesi için dokümanlar yayınlamakta ve sempozyumlar düzenlemektedir. *Devlete Bakış 2011 Raporu’nda* devletin performansının ölçülmesinin uzun süredir kamu kesiminin etkinliği ve verimliliğinin geliştirilmesi için gerekli olarak kabul edildiği belirtilmektedir (OECD, 2011). Ayrıca Raporda şeffaflık, dürüstlük, düzenleyici yönetişim, kamu hizmetlerinde insan kaynakları yönetimi ve verilen hizmetler ile ilgili kamu yönetimi uygulamalarına ilişkin bilgiler de sunulmaktadır. OECD ülkelerinin çoğunda, kamu hizmetlerini azaltma veya yeniden yapılandırmaya yönelik politikalar uygulamaya konulduğu ya da uygulanmak üzere planlandığı belirtilmektedir. OECD, kamu hizmetlerinde stratejik düşünce ve güçlü liderliğin her zamankinden daha fazla önem taşıdığını düşünmekte ve ülkelerin güçlü ve yetenekli kadrolar ve performans denetimleri doğrultusunda çalışması gerektiğini ifade etmektedir. Raporun sonunda, devletin sunması gereken hizmetler birinci ve ikinci sınıf hizmetler olarak gruplandırılmakta ve raporun ekinde sunulmaktadır.

OECD’nin 16 Ekim 2007’de Paris’te düzenlediği Sempozyumda; yeni kamu yönetimi anlayışının hizmet kalitesinin ve performans verimliliğinin artırılması yönünde kamu yönetimlerine büyük katkıları olmasına rağmen bu yönetim gereklerinin değişmesi gerekliliği dile getirilmiştir (Bourgon, 2007). 21. Yüzyılda yönetimin gerekleri; etkili kamu sektörü, etkili özel sektör ve aktif vatandaşlıktır. Bu paralelde yeni kamu hizmeti reformları toplam kalite yönetimi ve performans denetimi gibi kamu yönetimi uygulamalarından farklılaşmakta ülkelere “vatandaşlık, sorumluluk ve kamu hesap verilebilirliği” yeni reçete olarak sunulmaktadır. Kamu değeri teorisi yaklaşımında da kamu hizmetlerinin yarı özerk kamu kuruluşlarına veya özel sektöre devredilmesi eğiliminin sürdüğü görülmektedir.

OECD, yeni dönem kamu politikalarının oluşturulmasında vatandaşın katılımına vurgu yapmakta ve vatandaş katılımını; ekonomik ve sosyal hayatı olumlu şekilde etkilemek üzere halkın kamu politikalarının karar alma süreçlerine dahil olması şeklinde tanımlamaktadır. Bu katılımın sağlanması ek insan gücü gerektirecek, maliyetli olacak ve katılım ile politikaların belirlenmesi zaman alacaktır. Ancak bu zorluklara rağmen katılımın sağlanması hizmet sunumunda şeffaflığı ve kullanıcıların mutluluğunu artıracak ve hizmet kalitesini maksimize edecektir. Bu uygulamaların en önemli getirisi halkın güveninin kazanılması olacaktır. Bu yöntemlerle devlet-vatandaş ilişkilerinde yaşanan kopukluğun bu uygulamalar ile giderilmesi amaçlanmıştır. Devletin görevi, vatandaşların tercihlerini savunmak ve genişletmek, sivil katılımı artırmak ve desteklemek olmalıdır. İyi yönetişimin temeli de aktif vatandaşlık ilişkisidir. Devletin görevi, halkın katılımını sağlamak için gerekli ortamın yaratılması ve katılımın kurallarının belirlenmesidir. Devlet, vatandaşlarının istek ve beklentilerini uluslararası toplumda da savunmalıdır.

Kamu değeri teorisine getirilen eleştirilerden biri temsili demokrasinin bu yaklaşım ile nasıl yürüyeceğidir. OECD bu eleştiriye karşılık vatandaşların istek ve ihtiyaçlarının seçilmiş kişiler aracılığıyla belirlenmesini ve yine bu seçilmiş kişiler tarafından kamu politikalarına yansımasının sağlanmasını önermektedir. Böylece politik risklerin azalması ve temsili demokrasinin daha başarılı ve verimli işlemesi sağlanacaktır. “*Temsil olmadan vergi olmaz”* ifadesi ile halkın katılımı sağlanmadan halkın parasının kullanılmaması gerektiği, “*katılım olmadan taahhüt olmaz”* ifadesi ile de halkın katılım sağlamazsa kamu politikalarının belirlenmesinde yer alamayacağı hususları formüle edilmektedir.

Kamu değeri teorisi kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşı ön planda tutarak sunulacak hizmetler ile ilgili belirlemenin vatandaş istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yapılmasına olanak sağlamıştır. Böylece kamu hizmetlerinin nasıl ve ne şartlarda sunulacağına ilişkin belirlemeler yapılması gerekmiştir. Kamu hizmetlerinin gereklerinin belirlenmesi bu hizmetlerin standartlaştırılmasını gerektirmiştir.

**3. KAMU HİZMETLERİNİN STANDARTLAŞTIRILMASI**

Kamu yönetimi reformları ve kamu hizmetlerinin sunumunda yaşanan değişimler kamu hizmetlerinin verimlilik ve etkinliğini artırırken bu hizmetlerin sunumundaki bütüncüllüğü bozmuş ve yönetim ile vatandaşlar arasında kopukluklara neden olmuştur. Bu kopukluğu önlemek, halkın kamu yönetiminde etkin rol almasını sağlamak üzere yeni teoriler geliştirilmiştir. Özellikle kamu değeri teorisi çerçevesindeki reformlar kamu hizmetlerinde vatandaşların daha fazla söz sahibi olması gereği üzerine yoğunlaşmıştır. Kalite yönetiminin müşteri odaklı olma öğesi vatandaşların müşteri olarak değil de “ortak-paydaş” olarak benimsenmesi yönünde farklılaşmış kamu politikası süreçlerine vatandaşlar da dahil edilmeye başlanmıştır (Coşkun, 2010: 89-90). Bu doğrultuda kamu hizmetlerinin herkese açık olması, hizmet standartlarının, şikâyet ve özür prosedürlerinin belirlenmesi kamu hizmetlerinin temel ilkeleri olarak benimsenmiştir (House of Commons, 2008).

Tüm bunların bir sonucu olarak hükümetler vatandaşların haklarını garanti altına almak, istek ve şikâyetlerini karşılamak için Vatandaş Sözleşmeleri[[6]](#footnote-6), Müşteri Sözleşmeleri, Kamu Hizmetleri Sözleşmeleri gibi adlar altında bazı girişimlerde bulunmaya başlamışlardır. Vatandaş Sözleşmelerinin en önde gelen amaçlarından biri vatandaş istek ve beklentilerine duyarlı, açık ve hesap verebilir bir kamu hizmeti oluşturarak vatandaşın güvenini ve verimliliği artırmaktır. Bu anlamda, Vatandaş Sözleşmelerinin en başta gelen işlevlerinden birisi piyasa temelli ve işletmeci reformlar sonucu azalan güveni yeniden kazanmak olarak öne çıkmaktadır (Coşkun, 2010: 89). Vatandaş Sözleşmeleri ile kamu hizmetlerinin daha verimli sunulması ve şikâyetlerden faydalanılması, hizmeti kullananların hizmetin sunumunu şekillendirmesi ve kamu hizmetleri ile ilgili standartların belirlenmesi amaçlanmaktadır (House of Commons, 2008).

Vatandaş Sözleşmeleri ilk defa 1991 yılında John Major’un Başbakanlığı döneminde on yıllık bir program olarak İngiltere’de uygulamaya konulmuştur. Vatandaş Sözleşmesi “bir kurumun hizmet standartları, bilgi, şikâyet, nezaket, seçim ve danışma, erişebilirlik, ayırım yapmama, kamu parasına değer verme bağlamında kendi vatandaşlarına/müşterilerine yönelik sistematik çabalarını temsil eden bir belge” olarak tanımlanmaktadır (Haque, 2004: 1). Başka bir ifade ile Vatandaş Sözleşmesi bir kamu kurumunun kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşların beklentileri, bilgilerin şeffaflığı ve kaynakların etkin kullanımı hakkında kamuoyuna deklare ettiği ve böylece kamu hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi ve hataların düzeltilmesine yönelik vatandaşlarla kamu kurumu arasında bir mekanizma oluşturan devletin bir vaadini içeren sözleşmedir. Çoğunlukla vatandaş sözleşmeleri kurumun en üst düzey yöneticisi tarafından imzalanan yazılı bir belgeden oluşmaktadır. Belgede hangi hizmetlerin nasıl ve ne zaman sunulacağı ve hizmetten kimin sorumlu olduğu, vaat edilen hizmet standartlarına uyulmaması halinde şikâyet mekanizmalarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Vatandaş Sözleşmeleri ile hizmet standartları belgelenmekte, sunulan hizmetin standartları hakkında vatandaşlara bilgi sağlanmaktadır (Coşkun, 2010: 90). Böylece sunulan hizmetin çerçevesi belirlenmekte ve hizmet niteliği artırılmaktadır. Hizmet sunucuların çalışma performansının ve çalışma koşullarının geliştirilmesi, etkinlik ve etkililiğin artırılması ile kamu hizmetlerinin verimliliği artırılmaktadır.

Vatandaş Sözleşmeleri uygulamasının temelinde kamu hizmetlerinin amacı ve varoluş nedeni vatandaşlara hizmet etmektir düşüncesi bulunmaktadır. Vatandaş Sözleşmesi ile vatandaş yalnızca seçmen ve vergi mükellefi değil aynı zamanda beklenti ve talebi olan müşteri-ortak olarak kabul edilmekte ve kamu hizmetinin merkezinde görülmektedir (Michalopoulos, 2000: 41). Sözleşmeler ile kalite standartlarının ortaya konulması, performansın buna göre değerlendirilmesi ve standartlar ve mevcut kalite düzeyi hakkında vatandaşlardan gelen bilgilere dayanarak hizmetlerin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Hizmetlerin iyileştirilmesi ve niteliklerinin artırılması kamu hizmetlerinin verimliliğini artırmaktadır. Vatandaş Sözleşmeleri önceden tanımlanan kalite ve ilkelere uyulup uyulmadığının denetlenmesinde bir araç görevi görmektedir. Vatandaş Sözleşmeleri ile bir tür müşteri garanti sistemi oluşturulmakta ve bu sayede hizmet sunucularının vatandaş istek ve beklentilerine daha duyarlı olması amaçlanmaktadır. Bu Sözleşmeler ile performans denetimi yoluyla hesap verilebilirliğin artırılması ve kalite güvence sistemleri oluşturulması hedeflenmektedir (Torres, 2005: 688).

Uygulamalar ülkelere göre farklılık göstermekle beraber amaç tüm ülkelerde benzerlik taşımaktadır; kamu hizmetlerinin standartlarının önceden belirlenerek vatandaşlara deklare edilmesi böylece kamu hizmetlerinin performans ve kalitesinin artırılması. Kamu hizmetlerinin standartlaştırılması Vatandaş Sözleşmelerinin başlangıç noktasıdır. Bu anlamda Vatandaş Sözleşmeleri müşterilere vaat edilen hizmet standartlarını ortaya koyan kamu belgeleridir (Michalopoulos, 2000: 42). Vatandaş Sözleşmeleri esas itibariyle bir tür müşteri memnuniyeti içeren kalite güvence sistemi olarak kabul edilmektedir. Hizmet sözleşmeleri; hizmet standartlarının oluşturulması danışma mekanizmaları, vatandaş ve müşterilere bilgi sağlanması, şikâyet ve tazminat mekanizması ve kalite ödülleri gibi bir dizi kalite güvence teknikleri içermektedir (McGuire, 2001: 494-495).

Vatandaş Sözleşmelerinde ilgili standartlar oluşturulurken bazı temel konuların dikkate alınması vatandaşların kamu hizmetleri ile ilgili beklentilerinin ve isteklerinin dikkate alınması açısından faydalı olmaktadır. Bu amaçla sözleşmelerde;

1. Vatandaşa sunulan hizmeti öncelik haline getirmeye yönelik standartlar,
2. Vatandaşı anlamaya yönelik standartlar,
3. Hizmetlere erişime ilişkin standartlar,
4. Hizmet sunumuna ilişkin standartlar,
5. Hizmet sunumuna yönelik yeterli kaynağın sağlanmasına ilişkin standartlar,
6. Hizmet performansının değerlendirilmesine ilişkin standartlar,
7. Hizmet performansının raporlanmasına ilişkin standartlar,
8. Sürekli gelişim sağlamaya yönelik standartların

belirlenmesi vatandaş sözleşmelerinin halkın istek ve beklentilerini kapsayacak şekilde hazırlanmasını sağlamaktadır.

Vatandaş Sözleşmeleri bu amaçları ile vatandaş istek ve beklentilerine uygun bir şekilde sunulan hizmetlerin belgelenmesini sağlamakla birlikte uygulamada bazı aksaklıklar bulunmaktadır. Örneğin bu standartların nasıl belirleneceği çok açık değildir. Standartların sadece kamu otoritesi tarafından belirlenmesi vatandaşların bu sürece katılımını engelleyecektir. Halkın görüşleri doğrultusunda standartların belirlenmesi ise hem tüm hizmetlerin kapsanmaması riskini doğuracak hem de halkın görüşlerinin ne kadarının ve nasıl politikalara yansıtılacağı gibi yeni sorunlar doğuracaktır. Standardizasyonun temel ilkelerinden biri standart belirlenecek konu ile ilgili uzlaşma sağlanmasıdır. İlgili tüm tarafların katılımı ve uygunluğu olmadan standartların belirlenmesi bu ilkenin zedelenmesine neden olacaktır.

Burada ortaya çıkan bir başka sorun temsili demokrasinin bu yapıdaki işlevidir. OECD halkın katılımı ile kamu politikalarının yönlendirmesi konusunda temsili demokrasinin daha meşru bir zemine kavuşacağını ve temsili demokrasi aracılığıyla sistemin daha iyi işleyeceğini savunmaktadır. Ancak temsili demokrasinin işletilmesi ile ilgili belirsizlikler bulunmaktadır. Halkın tercihleri ile kamu hizmetlerinin belirlenmesinin hangi aşamalarında seçilmiş temsilcilerin bulunacağı ve sistemin nasıl yürüyeceği belirlenmiş değildir.

Hizmet standartlarının belirlenmesi ile ilgili bir başka eksik ise bu standartların benimsenmesi ile hizmet kalitesinin güvence altına alınacağı yanılgısıdır. Kamu otoritesi tarafından sunulacak hizmetlerle ilgili standartların belirlenmesi, sunulacak hizmet ile ilgili şartların belirlenmesini sağlayacaktır. Ancak standartların belirlenmesi hizmetin kalitesinin artırılması veya garanti altına alınması için yeterli gözükmemektedir. Bunun için öncelikle standartlara uyulması ve sonrasında ise süreçlerin kontrolü, insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi başka çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Politik ve demokratik kalite için de aynı eksikler söz konusudur. Halkın katılımı ile oluşturulacak standartların politik geçerliliğinin sağlanması ve standartların her tarafın görüşü ile hazırlanmasının sağlanması ile ilgili kurallar belirlenmiş değildir. Standartlar ihtiyaridir ve standartlara uyulmaları mecburi değildir. Oysa kamu hizmetlerinin standartlaştırılması ile devlet bu hizmetleri belirlenen standartlara göre sunmayı taahhüt etmektedir. Yasal tabana oturtulmayan standartların uygulanması da kamu kurumlarının yetkilerine bırakılmaktadır.

Uygulamada hedeflerin açık olmaması da eleştirilen hususlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmetlerin sunulma koşulları ve hangi hizmetlerin sunulacağı ile ilgili şartların belirlenmesi, yaklaşımın amacı olarak ortaya konmaktadır. Ancak uygulamada hizmet sunumunda amaçların belirlenmesi yerine mevcut hizmetlerin nasıl sunulduğunun belgelenmesinden öteye geçilemediği görülmektedir.

**3.1. İngiltere’de Vatandaş Sözleşmeleri**

İngiltere, Vatandaş Sözleşmelerini hazırlayan ve uygulamaya koyan ilk ülkedir. 1991 yılında İngiltere’nin vatandaş sözleşmeleri uygulamasına geçtikten sonra birçok ülke, kamu hizmetleri ile ilgili standartlar belirlemiş ve taahhütlerde bulunmaya başlamıştır. Almanya, İngiltere’nin danışmanlığında vatandaş sözleşmeleri hazırlamaya başlamıştır. İspanya, Fransa, Avustralya ve Hindistan vatandaş sözleşmeleri hazırlayan diğer ülkelerdir.

İngiltere’de, Vatandaş Sözleşmeleri devlet tarafından bir reform aracı olarak kabul edilmeden önce ağırlıklı olarak yerel yönetimlerde uygulanmıştır (McGuire, 2001: 497). Merkezi düzeyde Vatandaş Sözleşmesi uygulaması, 1991 yılında John Major hükümetinin en yüksek kalitede kamu hizmetleri almanın vatandaşların hakkı olduğunu benimsemesi ile başlamıştır. Vatandaş Sözleşmelerinin başlıca ilkeleri; hizmet standartları oluşturma, bilgi ve açıklık, seçme ve danışma, saygı ve yardımseverlik, kolay kullanılabilen şikâyet prosedürleri ve paraya değer verme olarak sayılabilir. Hizmet standartları oluşturma ilkesi standartların oluşumu yanında güncellenmesi ve izlenmesini de içermektedir. Bilgi ve açıklık ilkesi hizmeti kullananlara hizmet ve hizmet kullanımı ile ilgili doğru bilgi sağlanması ve vatandaşların bu bilgiye her zaman ulaşabilmesini kapsamaktadır. Seçme ve danışma ilkesi vatandaşların arzu ettikleri hizmeti uygulanabilir ise seçebilmesi ve hizmet sunumunda vatandaşların taleplerinin öğrenilmesi için vatandaşlara danışılmasıdır. Bir başka ilke öneri ve şikâyetlere ait yayınların sağlanması ve bu prosedürlerin belirli olmasıdır. Bu ilkeye göre vatandaşların önerilerini ve şikâyetlerini nereye ve nasıl iletecekleri belirlenmeli ve bu konuda vatandaşlar bilgilendirilmelidir. Paraya değer verme ilkesinin amacı vergilerin ve harcanan paranın kıymetinin bilinmesi ve karşılığında gereken hizmetin alınmasını sağlamaktır (Pollitt, 1994: 9).

Uygulamadaki temel düşünce kamu hizmetleri için kalite standartları oluşturmak, bu standartları temel alarak kurumların performanslarını değerlendirmek ve kamu hizmetlerinden yararlananların baskısıyla hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktır. Bu anlamda, kalite standardı Vatandaş Sözleşmelerinin özünü oluşturmaktadır. Kalite standartları hem nitel (demiryolu taşımacılığı bekleme zamanı gibi) hem de nicel (hastaların özel hayatına saygı gibi) standartlar ortaya koymaktadır. Vatandaşlar, hizmetlerin vaat edilen standartta olmaması durumunda şikâyet etme hakkına sahiptir. Diğer taraftan, vaat edilen standartların altında hizmet verildiğinde elektrik, su ve demiryolu hizmetleri gibi birkaç istisna dışında parasal tazminat mevcuttur (Coşkun, 2010: 92).

İngiltere’deki Vatandaş Sözleşmeleri on yıllık kapsamlı bir program olarak uygulanmaya konulmuştur. İyi uygulamaları teşvik etmek amacıyla geliştirilen ödül sistemi (Charter Mark) 1992 yılından bu yana başarılı kamu kurumlarına verilmektedir. ABD, Belçika, Fransa, İtalya ve İspanya gibi diğer OECD ülkeleri söz konusu ödül sistemini model alarak benzer ödül sistemleri geliştirmişlerdir. Söz konusu ödülü kazanmak için kamu kurumları yukarıdaki altı ilke yanında vatandaşların memnuniyet düzeyinde ve hizmetlerin kalitesinde ölçülebilir iyileşme olduğunu göstermek durumundadır. Ödül üç yıllık bir dönem için verilmektedir (McGuire, 2001: 497).

İngiltere’de Vatandaş Sözleşmeleri uygulamaları yönetim tarafından en üst düzeyde desteklenmektedir. Başbakanlığa bağlı Kamu Hizmetleri Ofisi bünyesinde Vatandaş Sözleşmelerini izlemek amacıyla yeni bir birim oluşturulmuştur. Söz konusu birimin görevi en iyi uygulamaları yaygınlaştırmak, ilerlemeleri rapor etmek, denetlemek ve ödülleri yönetmektir. Vatandaş Sözleşmesi uygulamalarını desteklemek amacıyla bir eğitim programı oluşturulmuştur. Söz konusu program kamu çalışanlarını eğitmeyi ve geliştirmeyi böylece kamu kurumlarının performansını yükseltmeyi hedeflemektedir. Eğitimde ağırlıklı olarak ele alınan konulardan biri, kamu hizmetlerinde müşteri istek ve beklentilerine duyarlılıktır. Eğitimlerin ana teması kalite yönetimine uygun bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Belli başlı vatandaş sözleşmeleri Ulusal Denetleme Bürosu’nun (Sayıştay) denetimine tabidir. Ulusal Denetleme Bürosu performans göstergelerinin geliştirilmesinden de sorumlu olup performans göstergelerine dayanarak belli başlı hizmet alanları için lig tabloları yayınlamaktadır (Coşkun, 2010: 93).

1997 yılında Blair hükümeti iş başına geldiğinde Vatandaş Sözleşmeleri her alanda yaygın olarak uygulanmaktaydı. Hasta Sözleşmesi, Ebeveyn Sözleşmesi, Mahkeme Sözleşmesi, Vergi Mükellefi Sözleşmesi gibi ana hizmet alanlarında ulusal Vatandaş Sözleşmeleri mevcuttu. On binden fazla sözleşme yerel düzeyde (hastane, okul, yerel yönetimler, yerel iş merkezleri vb.) hizmetten yararlananlara danışılarak hazırlanmıştı. Yeni Sol hükümet, Vatandaş Sözleşmelerini, bir modadan ziyade kalite yönetimini kamuda uygulayan ve geliştiren cesur bir program olarak değerlendirdi. Bu anlamda, daha sonraki Yeni Sol hükümet dönemlerinde de Vatandaş Sözleşmeleri uygulamaları büyük ölçüde devam etmekle birlikte sözleşmelerin vurgusu değişti. Seçim ve rekabet, paraya değer verme gibi neoliberal kavramların yerini katılım, hesap verebilirlik, temsil ve toplumun tüm kesimlerine karşı duyarlılık gibi kavramlar aldı (Bevir ve O’Brien, 2001: 541). Vatandaş Sözleşmeleri uygulaması hükümetin reform programı olan “Daha İyi Yönetim Programının” bir unsuru olarak “Önce Hizmet” uygulamasına dönüştü. Yeni program tüm paydaşlarla daha fazla işbirliğini, sonuçları yansıtan standartlar oluşturmayı, ilkeleri güncellemeyi ve ödülleri güçlendirmeyi hedeflemiştir. Yeni sözleşme altı ilke yerine dokuz ilkeden oluşmaktadır. Bu ilkeler; hizmet standartları oluşturmak, açıklık ve tam bilgi sağlamak, danışma ve katılımı sağlamak, hizmetlere erişimi sağlamak ve seçme hakkını teşvik etmek, herkese eşit davranmak, işler yanlış gittiğinde doğrusunu yapmak, kaynakları etkin kullanmak, yenilikçi olmak ve geliştirmek, tedarikçilerle işbirliğine gitmek olarak özetlenebilir (McGuire, 2001: 517). Yeni programdaki önemli bir yenilik rasgele seçilen 5000 kişiden oluşan Halk Paneli uygulamasıdır. Birmingham Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü tarafından yönetilen panelde kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi ve kamu yönetimi reformlarının etkinliği hususunda vatandaşların görüşleri alınmaktadır. Diğer bir yenilik dış performans denetimi ile ilgili olarak yeni bir Kabine Komitesi oluşturulmasıdır. Bu kapsamda, tüm merkezi ve yerel kurumların müşteri memnuniyet ve şikâyet raporları müşterilerin de görüşleri alınarak düzenli olarak ilan edilmektedir (Coşkun, 2010: 93).

Avam Kamarası kamu hizmetlerinin güçlendirilmesi ve devletin vatandaş odaklı kamu hizmeti sunabilmesi için hizmet standartları uygulamasının önemli olduğu yönünde raporlar yayınlamaktadır. Avam Kamarası’na göre kamu hizmetlerinin güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması için müşteri odaklılığın sürdürülmesi gerekmektedir. Hizmet planlamasında ve sunumunda hizmet kullanıcılarının hizmet sağlayıcıları ile ortak çalışmasının sağlanması, öneri ve şikâyetler sonucunda hizmet sağlayıcılarının aldıkları bildirimleri hizmete yansıtması ve standartların asgari seviyede hizmet sunumunu taahhüt edebilmesi gereklidir. Vatandaş, kamu hizmetlerinin merkezine konulmalı ve hizmet standartlarının belirlenmesi konusunda yetkilendirilmelidir. Avam Kamarası’nın Vatandaş Sözleşmeleri ile ilgili 2007-2008 Dönemi Raporu’nda (House of Commons, 2008); vatandaşların almayı beklediği hizmetin sunulabilmesi için standartların bir adım daha ötesine geçilmesi ve “Kamu Hizmet Garantileri” oluşturulması önerilmektedir. Avam Kamarası, Kamu Hizmet Garantileri ile vatandaşları istedikleri kamu hizmetini belirleme konusunda yetkilendirmeyi hedeflemektedir.

İngiltere’de vatandaş sözleşmeleri uygulamanın başladığı ilk yıllardan itibaren özellikle üç alanda hazırlanmaktadır. Bu alanlar; eğitim, sağlık ve ulaşımdır. Bu alanlarda hazırlanan Ebeveyn, Hasta ve Demiryolu Sözleşmeleri düzenli olarak revize edilmekte ve uygulanmaktadır. Eğitim alanında ilk “*Ebeveyn Sözleşmesi”* 1991 yılında hazırlanmıştır. Sözleşmenin hazırlanma amacı, ailelerin çocuklarının okul tercihleri ile ilgili seçeneklerini genişletmek ve bu konuda standartların belirlenmesini sağlamaktır. Ebeveyn Sözleşmesi uygulaması ile ebeveynlere eğitim kurumlarınca beş ana dokümanın düzenli olarak sağlanması taahhüt edilmektedir. Bu dokümanlar şunlardır (Department for Education, 23.03.2012):

* Çocuklarının gelişimini belgeleyecek en az yılda bir defa aileye sunulacak gelişim raporu,
* Bağımsız denetçiler tarafından hazırlanacak çocuklarının okulları ile ilgili düzenli raporlar,
* Devlet okulları için performans tabloları,
* Özel okullarla ilgili tanıtıcı doküman veya broşür,
* Okul yöneticileri tarafından hazırlanacak yıllık rapor.

1991’de sözleşmeler oluşturulduktan sonra eğitim sisteminde olumlu değişiklikler gözlenmiştir. Bunların başında ailelerin haklarının genişletilmesi gelmektedir. 1994 yılında Ebeveyn Sözleşmesi güncellenmiş ailelerin eğitim sisteminden neler talep edebilecekleri ve çocuklarının eğitiminde nasıl daha etkili bir ortak olabilecekleri sözleşmeye eklenmiştir. Bir başka sözleşme olan “*Yüksekokul Sözleşmesi”* 1993 yılında güncellenerek sözleşmedeki üniversite ve yüksekokullarla ilgili düzenlemeler genişletilmiştir. Güncelleme ile ailelerin üniversite ve yüksekokul alternatifleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çocuklarını göndermeyi planladıkları okullarla ilgili nasıl bilgi alacaklarına dair maddeler sözleşmeye eklenmiştir. Ayrıca yeni düzenleme ile öğrencilerin eğitim kurumlarından neleri talep edebilecekleri, hakları ve yükümlülükleri de detaylandırılmıştır. Aynı detaylandırma eğitim kurumlarında çalışan kişiler için de yapılmıştır. Güncelleme ile çalışanların hak ve yükümlülükleri belirlenerek çalışma koşulları sözleşmeye eklenmiştir. Eğitim alanında hazırlanan sözleşmeler ile eğitim alanında sunulan hizmetlerin nitelikleri artırılmış, çalışanların performansları ve çalışma koşulları geliştirilmiştir. Böylece eğitim hizmetlerinde verimliliğin artması sağlanmıştır.

Sağlık alanında yapılan “*Hasta Sözleşmesi”*, İngiltere ve Kuzey İrlanda’da uygulanmaktadır. İngiltere’de herkesin ihtiyaç duyduğu anda sağlık hizmeti alabilmesi için Pratisyen Hekimlik[[7]](#footnote-7) **sistemi ülke genelinde yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.** Pratisyen Hekim**, sağlık problemleri ile ilgili danışma, aşı, tetkik ve tedavi, ilaç-reçete işlemleri ve başka sağlık kurumlarına veya sosyal hizmetlere havale işlemlerini yapmakla yükümlüdür. Hasta** Sözleşmesi ile Pratisyen Hekimlik ile ilgili tüm hizmetler belgelenmekte hekime sahip olma hakkı, hekimi seçme hakkı ve ilk muayeneden ayrılış işlemlerine kadar tüm tedavi süreçlerinde alınacak hizmetler ile ilgili standartlar belirlenmektedir. Sözleşmede İngiltere ve Kuzey İrlanda’da sağlık hizmet standartlarını takip etmekten sorumlu olan kurumların yanında hasta öneri ve şikâyetlerinin iletileceği makamlar da yer almaktadır (Adviceguide, 23.03.2012). Hasta ve hasta yakınlarının bilgi alması, şikâyet mekanizmaları, sorunların çözümü ve geri bildirim mekanizmaları, engelli kişilere bakım hizmeti sunulması ve ailelere destek verilmesi gibi çok çeşitli alanlar sözleşmede ayrıca düzenlenmektedir**.** Pratisyen Hekimin çalışma saatleri, çalışma koşulları belirtilmekte ve isteyen hastalar hekimlerinin performansını oylayabilmektedir (NHS Choices, 23.03.2012). İhtiyaca göre yeni Pratisyen Hekim Ofisleri açılabilmektedir. Bu uygulama ile vatandaşların 365 gün sabah sekiz akşam sekiz saatleri arasında istedikleri saatte hekime ulaşabilmeleri hedeflenmektedir. Hasta sözleşmeleri ile vatandaşların hizmete ulaşım zamanları artırılmakta, hizmet kalitesi geliştirilmekte ve hasta talepleri dikkate alınmaktadır. Tüm bu gelişmeler ile sağlık hizmetlerinin kaliteli, doğru ve zamanında sunumu sağlanmakta ve hizmetin verimliliği artırılmaktadır.

İngiltere’de vatandaş sözleşmeleri uygulaması başladığından beri sözleşme belirlenen temel alanlardan bir diğeri de Demiryolu Hizmetleridir. *Demiryolu Sözleşmesi* ile demiryolu hizmetleri ile ilgili hizmet standartları belirlenmektedir. Sözleşmede devletin demiryolu hizmetini sunma sorumluluğu, bu hizmetlerde uygulanacak ücret sistemi, hizmet kullanıcılarının hak ve sorumlulukları, hizmetler ile ilgili şikâyet ve öneri mekanizmaları belirtilmektedir. Demiryolu hizmeti sunulurken devletin temel sorumluk alanları, güvenlik ve sinyalizasyon, mühendislik hizmetleri ve değişikliklerin duyurulması, demiryollarının güvenliğinin izlenmesi, tren kazalarının soruşturulması, trenlerde ve istasyonlarda güvenliğin sağlanması olarak belirlenmiştir (Gov.UK, 23.03.2012). Tüm bu alanlarda devletin sunmakla yükümlü olduğu alt hizmetler ve bu hizmetlerin sunulma şartları da sözleşmede belirtilmektedir. Hizmet ve alt hizmetlerin belirli şartlara bağlanması hem vatandaşların hem de çalışanların performans ve koşulları belirlenmiş bir alanda hizmetten yararlanmasını ve hizmeti sunmasını sağlamaktadır. Böylece hizmetin faydası maliyetini aşmakta ve verimlilik artışı sağlanmaktadır.

İngiltere, vatandaş sözleşmeleri oluşturulması, hizmetlerle ilgili standartlar belirlenmesi, ödül sistemi ile kamu hizmetlerinin niteliklerinin artırılması ve vatandaşların bu hizmetlerle ilgili taleplerini ve şikâyetlerini ileterek hizmet sunumuna katılmalarını sağlamıştır. Her geçen yıl daha farklı uygulamalarla sistemin iyileştirilmesine çalışılmaktadır. İngiltere kamu hizmetlerini standartlaştırmayı başaran ve vatandaş sözleşmeleri sistemini en iyi uygulayan ülkelerin başında gelmektedir. 1991 yılından beri istikrarlı ve artan bir ivme ile vatandaş sözleşmeleri hazırlanmakta ve halkın kullanımına sunulmaktadır. Buna rağmen sistemde bazı eksiklikler dikkati çekmektedir. İngiltere’de önce yerel yönetimler tarafından uygulanmakta olan vatandaş sözleşmeleri daha sonra merkezin yetkisine bırakılmıştır. Merkez tarafından standartların belirlenmesi yerel yönetimler tarafından dirençle karşılanmıştır. Başta standartları uygulamak istemeyen yerel yönetimler zamanla sisteme uyum sağlamıştır (Pollitt, 1994: 10). Ancak yeni oluşturulacak sözleşmeler için bu sıkıntıların yeniden yaşanması olası görünmektedir.

İngiltere’de vatandaş sözleşmeleri kamu otoriteleri tarafından belirlenmektedir ve bu sözleşmeler halkın görüşlerine açıktır. Ancak araştırmalar bu sözleşmelerden vatandaşların yeteri kadar haberdar olmadığını göstermektedir. Vatandaş Sözleşmeleri olduğunu bilmesine rağmen birçok kişinin, bu sözleşmelerin hangi alanlarda uygulandığı veya uygulamadan nasıl yararlanabilecekleri konusunda bilgi sahibi olmadığı görülmüştür (Pollitt, 1994: 13). Uygulama halka yeterince duyurulmadığı için standartlar kullanıcılarına ulaşamamış olmaktadır. Ayrıca vatandaş sözleşmeleri belirlenirken vatandaşların görüşlerinin alınması konusunda belirlenmiş prosedürler bulunmamaktadır. Rastgele seçilen kişilerden oluşan Halk Paneli uygulaması ile Birmingham Üniversitesi halkın görüşlerini toplamaktadır. Ülke genelinde uygulanan hizmet standartlarının sadece bir üniversite tarafından belirli sayıda kişinin görüşü alınacak şekilde görevlendirilmesi yeterli olmayacaktır. Dış performans denetimi ile ilgili olarak oluşturulan Kabine Komitesi’nin tüm merkezi ve yerel kurumların müşteri memnuniyet ve şikâyet raporlarını müşterilerin de görüşleri alınarak ilan etmesi olumlu bir uygulamadır. Sistemin bir başka eksiği ise standart uygulamasının yasal zemine oturtulmamasıdır. Vatandaş Sözleşmeleri uygulamaları Başbakanlığa bağlı Kamu Hizmetleri Ofisi bünyesinde oluşturulan bir birim tarafından yürütülmektedir. Ancak belirlenen kamu hizmet standartlarına uyulması herhangi bir mevzuat ile düzenlenmiş değildir. Standartların uygulanması kamu otoritelerine bırakılmıştır. Uygulamada zorunluluk bulunmamakla beraber vatandaş sözleşmelerinin performans denetimi Ulusal Denetleme Bürosu (Sayıştay) tarafından yapılmaktadır. Uygulaması zorunlu olmayan bu belgelerin denetimlerinin yapılması bir başka çelişki unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Uygulamadaki bu eksiklerin yanında temel kamu hizmetlerinin gereklerinin belirlenmesi, bu yapılırken müşteri şikâyetlerine yer verilmesi ve ödül sistemi ile uygulamanın teşvik edilmesi vatandaşlar açısından fayda sağlayan uygulamalardır.

**4.DEĞERLENDİRME**

Son yıllarda kamu yönetiminde yaşanan değişimler kamu yönetiminin yönetim vurgusunun güçlenmesini sağlamıştır. Yeni kamu işletmeciliği ile özel sektör amaçları ile faaliyette bulunmaya başlayan devlet, girişimci bir rol üstlenmiştir. Ancak devlet bu şekilde yapılanırken etkililik, etkinlik ve verimlilik gibi amaçları gerçekleştirmek üzere yürütülen çalışmalar kamu hizmetlerinin parçalanmasına ve halkın devlete karşı güveninin azalmasına neden olmuştur. Böylece kamu yönetiminin amaçları bir kez daha şekil değiştirmiş ve özel sektör ilkeleri yanında vatandaş odaklılık ve vatandaş beklentilerinin karşılanması gibi unsurlar da devlet yönetiminde öne çıkmıştır.

Vatandaşın kamu hizmetlerinin sunumunda aktif rol alması, vatandaşın istek ve beklentilerinin kamu hizmetlerinin oluşturulması ve sunumunda dikkate alınması devletin önemli görevleri arasına girmiştir. Yeni kamu yönetimi anlayışının reform önerileri arasında bulunan kamu hizmetlerinin standartlaştırılması uygulaması 1990’lı yılların sonlarına gelindiğinde kamu yönetiminde yaygın hale gelmiştir. Hükümetler vatandaşların kamu hizmetlerinden beklentilerini belirlemek, haklarını garanti altına almak, istek ve şikâyetlerini karşılamak için çeşitli adlar altında sundukları hizmetlerin standartlarını belirlemeye başlamışlardır. Vatandaş sözleşmeleri, müşteri sözleşmeleri gibi çeşitli adlarla anılan bu sözleşmelerin en önemli amacı vatandaş istek ve beklentilerine duyarlı, açık ve hesap verebilir bir kamu hizmeti oluşturarak vatandaşın güvenini ve kamu hizmetlerinin verimliliğini artırmaktır. Bu sözleşmeler ile hizmet standartlarının belirlenmesi sunulan hizmetin standartları ve ulaşılması gereken hedefler hakkında vatandaşlara bilgi sağlanması planlanmıştır. Kamu hizmet standartlarının belirlenerek vatandaşların kullanımına sunulması birçok ülkede yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu uygulama her geçen gün başka ülkeler tarafından da benimsenmekte ve uygulamalar yaygınlaşmaktadır. OECD gibi küresel aktörler daha önce toplam kalite yönetimi ve yönetişim uygulamalarında olduğu gibi kamu hizmetlerinin standartlaştırılması uygulamalarını da desteklemekte ve yaygınlaştırılmasını sağlamaya çalışmaktadır.

Genel olarak bu alanda yapılan çalışmalar vatandaşın devlete olan güvenini artırmakla beraber uygulamada bazı eksiklikleri bulunmaktadır. Öncelikle bu standartların nasıl belirleneceği çok açık değildir. Standartların kamu otoritesi ve vatandaş katılımının ortak yansıması ile belirlenmesi ve bu süreçlerin yazılı prosedürler haline getirilmesi hizmet standartlarının verimliliğini artıracaktır.

Vatandaş sözleşmeleri hazırlanırken standardizasyonun temel ilkelerinden biri olan uzlaşmanın sağlanması kamu hizmetlerinin kalitesini ve vatandaş memnuniyetini artıracaktır. Bu nedenle vatandaşların görüşlerinin alınması konusunda kuralların belirlenmesi ve bu hizmet standartlarının halka duyurulması gerekmektedir.

Vatandaş sözleşmeleri hazırlanırken kamu otoritelerinin sorumlulukları ile vatandaşların hangi aşamalarda temsilinin sağlanacağı ve sistemin nasıl işleyeceğine dair kurallar belirlenmelidir. Böylece kamu hizmetleri standartlaşırken vatandaşlar yeterli düzeyde temsil edilecek ve yerel yönetimlerin, standartları etkin uygulaması sağlanabilecektir.

Kamu hizmet standartlarının hizmet kalitesini artırması ve bu kaliteyi güvence altına alabilmesi için; standartların doğru uygulanması, süreçlerin kontrolü, eksiklerin giderilmesi ve insan kaynaklarının geliştirilmesi gibi destekleyici faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir. Birçok ülkede uygulanmakta olan ödül sistemi gibi yöntemler ile kamu hizmet standartlarının uygulanması ve kalite güvencesi sağlanması mümkün olacaktır.

Uygulamada bazı eksikler olmasına rağmen kamu hizmet standartlarının oluşturulması ve vatandaş sözleşmeleri devletin vatandaşın istek ve beklentilerine duyarlı olması anlamına gelmekte ve vatandaş tercihlerinin sunulacak kamu hizmetlerinin belirlenmesinde dikkate alınmasını sağlamaktadır. Vatandaş odaklı bu yaklaşım halkın devlete ve kamu kurumlarına olan güvenini artırmaktadır. Bu standartlar belirlenirken katılımın etkin bir şekilde sağlanması, kamu kurumları dahil olmak üzere her kesimin bu uygulamanın faydalarına inancının tam olması, oluşturulan standart veya sözleşmelerin halka yeterince duyurulması, sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması ve standartların yasal bir zeminde hazırlanması uygulamanın amacına ulaşmasını sağlayacaktır. Kamu hizmetlerinin nasıl sunulması gerektiği, vatandaşların kamu hizmetlerine yönelik beklentilerinin belirlenmesi ve hedeflere yönelik standartların oluşturulması, vatandaşın güvenini ve kamu hizmetlerinin verimliliğini artıracaktır.

Kamu hizmetlerinin standartlaştırılması kamu hizmetlerinin niteliklerini ve kalitelerini artırmaktadır. Bu hizmetlerin sunumu ile ilgili standartların ve şartların belirlenmesi hem çalışanların hem de hizmetten yararlananların yararına olmaktadır. Hizmetlerin niteliklerinin artırılması, çalışanların performanslarının ve çalışma koşullarının geliştirilmesi, etkinlik ve etkililiğin artırılması kamu hizmetlerinin verimliliğinin artırılmasını sağlamaktadır.

İngiltere’de Avam Kamarası vatandaşların istedikleri kamu hizmetini belirlemeleri konusunda yetkilendirmelerini sağlamak üzere yeni bir sistem olan Kamu Hizmet Garantileri sistemini önermektedir. Kamu hizmet garantileri ile vatandaş sözleşmeleri uygulamasının bir adım daha ötesine geçilmesi planlanmaktadır. Bu da önümüzdeki günlerde hizmetlerin standartlaştırılması uygulamalarının çeşitlenerek devam edeceğini göstermektedir.

**KAYNAKÇA**

* ACAR, Pınar, (2000), **“Cevap Verebilirlik ve İyi Yönetişim”**, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara, s. 48-63.
* Adviceguide, (2012) <http://www.adviceguide.org.uk/>, (Erişim Tarihi: 23.03.2012).
* Adviceguide, (2012) [http://www.adviceguide.org.uk/england/your\_family/health\_index\_ew/ nhs\_patients\_rights.htm](http://www.adviceguide.org.uk/england/your_family/health_index_ew/%20nhs_patients_rights.htm), (Erişim Tarihi: 23.03.2012).
* BEVIR, Mark ve O’BRIEN, David, (2001), **“New Labour and the Public Sector in Britain”**, Public Administration Review, Vol. 61 (5), s. 535- 547.
* BOURGON, Honourable Jocelyne, (2007), **“Why Should Governments Engage Citizens in Service Delivery and Policy Making?”**, OECD Public Governance Committee Symposium, Paris.
* COATS, David ve PASSMORE, Eleanor, (2008), **“Public Value: The Next Steps in Public Service Reform”**, The Work Foundation Report, Londra.
* COŞKUN, Selim, (2010), **“Vatandaş Sözleşmeleri: Farklı Ülkelerdeki Uygulamalar ve Genel Değerlendirme”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 24, s. 87-102.
* Department for Education, (2012), <http://education.gov.uk/>, (Erişim Tarihi: 23.03.2012).

Department for Education, (2012), [http://www.education.gov.uk/performancetables/archives/ schools\_96/ sec8.shtml](http://www.education.gov.uk/performancetables/archives/%20schools_96/%20sec8.shtml), (Erişim Tarihi: 23.03.2012).

Gov.UK, (2012) <https://www.gov.uk/browse/driving>, (Erişim Tarihi: 23.03.2012).

Gov.UK, (2012) [https://www.gov.uk/,](https://www.gov.uk/%2C%28Eri%C5%9Fim) (Erişim Tarihi: 23.03.2012).

* GÜLER, Birgül Ayman, (2000), **“Kamu Yönetimi Yaklaşımları Nasıl Sınıflandırılabilir?”**, http:// 80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/ bguler/pdf/kysiniflan.pdf, (Erişim Tarihi: 27.03.2012).

GÜZELSARI, Selime, (2004), **“Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları”**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, GETA Tartışma Metinleri Serisi, No:66.

* HAQUE, Shamsul M., (2005), **“Limits of Citizen’s Charters in India”**, Public Management Review 7(3), 2005, s. 391- 416.
* House of Commons Public Administration Select Committee, (2008), **“From Citizen’s Charter to Public Service Guarantees: Entitlements to Public Services”**, Twelfth Report of Session 2007-2008.
* HUGHES, Owen E., (1994), **“Public Management and Administration”**, St. Martin’s Press, London.
* KELLY, Gavin ; MULGAN, Geoff ; MUERS Stephen, (2002), **“Creating a Public Value - An Analytical Framework for Public Service Reform”**, http://webarchive.nationalarchives.gov. uk/2010041613 2449/http:// www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/ public\_value2.pdf , (Erişim Tarihi: 03.04.2012).
* MCGUIRE, Linda, (2001), **“Service Charters-Global convergence or dational divergence? A domparison of initiatives in Australia, the United Kingdom and the United States”**, Public Management Review, 3 (4), s. 493-524.
* MICHALOPOULOS, Nikos, (2000), **“Trends of administrative reform in Europe: Towards administrative convergence?”**, Paper presented at International Conference of the International Institute of Administrative Sciences, University of Bologna, İtalya.
* MOORE, Mark H., (1995), **“Creating Public Value- Strategic Management in Government”**, Harvard College, USA.
* NHS Choices, (2012), <http://www.nhs.uk/Pages/HomePage.aspx>, (Erişim Tarihi: 23.03.2012).

NHS Choices, (2012), [http://www.nhs.uk/nhsengland/aboutnhsservices/doctors/pages/ nhsgps.aspx#commentCountLink](http://www.nhs.uk/nhsengland/aboutnhsservices/doctors/pages/%20nhsgps.aspx#commentCountLink), (Erişim Tarihi: 13.04.2012).

* OECD, (2011), “Government at a Glance 2011 Report”, [http://www.oecd.org/dataoecd/43/35/ 48244494.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/43/35/%2048244494.pdf), (Erişim Tarihi: 21.03.2012).
* OSBORNE, David - GAEBLER, Ted, (1993), **“Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector”**, Plume Books/Penguin Group, New York.
* ÖZER, Akif M., (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı 59. s. 3-46.
* POLLITT, Christopher, (1994), **“The Citizen's Charter: A Preliminary Analysis”**, Public Money & Management, Nisan-Haziran 1994, s. 9-14.
* TORRES, Lourdes, (2005), **“Service Charters: Reshaping Trust in Government- the Case of Spain”**, Public Administration Review, 65 (6), s. 687- 699.
1. ***Fatma Müge ALGAN****, Türk Standartları Enstitüsü****,*** *İhtisas Kurulları Grup Başkanlığı Uzmanı****.***  [↑](#footnote-ref-1)
2. *Ekonomiklik, üretimden elde edilen gelirler ile üretim sırasında yapılan maliyet giderleri arasındaki oranı ifade etmektedir.* [↑](#footnote-ref-2)
3. *Etkinlik, kamu hizmetlerinin doğru sunulup sunulmadığını ifade etmektedir.* [↑](#footnote-ref-3)
4. *Etkililik, ihtiyaç duyulan hizmetlerin sunulup sunulmadığını ifade etmektedir*. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Creating Public Value Strategic Management in Government-1995.* [↑](#footnote-ref-5)
6. *Kamu hizmet standartları belgesinin orijinal adı “citizen charter”dır. Literatürde ve uygulamada “citizen charter” için vatandaş sözleşmeleri ifadesi kullanılmaktadır. Sözleşme iki veya daha çok tarafın irade beyanını gerektirdiği için “citizen charter”ın tam karşılığı vatandaş sözleşmesi olmamaktadır. Ancak imtiyaz, kontrat gibi sözcükler de “charter”ı tam olarak karşılamadığı için çalışmada literatürdeki kullanım benimsenerek vatandaş sözleşmeleri ifadesi kullanılmıştır.* [↑](#footnote-ref-6)
7. *G****eneral Practitioners-GP.*** [↑](#footnote-ref-7)