



TÜRKİYE İSRAFI ÖNLEME VAKFI YAYINLARI
Türkiye'nin Sorunlarına Çözüm Serisi:1

Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değıştirme Modeli “DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ”

A
M
A
Ç

TOPLUMSAL MENFAATLER
İSTİKAMETİNDE,
İSRAFIN ÖNLENMESİ
SONUCU,
EKONOMİK VE SOSYAL
REFAHIN SAĞLANMASI.

Prof. Dr. Aziz AKGÜL

Diyarbakır Milletvekili

ve

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı
Mütevelli Heyeti Başkanı

**KAMU YÖNETİM SİSTEMİNİN
DNA'SINI
DEĞİŞTİRME
MODELİ:**

“DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ”

Prof. Dr. Aziz AKGÜL

Diyarbakır Milletvekili
ve
Türkiye İsrarı Önleme Vakfı
Mütevelli Heyeti Başkanı

2. BASKI

Ocak 2003
ANKARA

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları
Türkiye'nin Sorunlarına Çözüm Serisi: 1

AMAÇ:

Toplumsal Menfaatler istikametinde
israfın önlenmesi sonucu
ekonomik ve sosyal refahın sağlanması

Türkiye İsrافی Önleme Vakfı

Karaca Sok. No: 17/2

Gaziosmanpaşa 06700 ANKARA

Tel : 0 312 440 88 66

Faks : 0 312 440 93 99

Baskı : Emek Ofset Ltd. Şti.

Tel: 0312 431 25 87

GİRİŞ

Kamu yönetim sistemi, büyük ve karmaşık bir yapıdır. Bu sistem, milyonlarca kişiyi istihdam eder ve her yıl katrilyonlarca lira harcama yapar. Çeşitli kademelerden oluşan birçok sistem ve kuruluştan oluşur.

Onsekizinci yüzyıl yönetim teknolojisini kullanan mevcut bürokratik sistemdeki devlet kuruluşları, kilo vermesi gereken şişman insanlara benzer. Daha az yiyip daha çok spor yapılmalıdır. Kamu kuruluşlarının şişmanlığını azaltmak için, eskimiş uygulamalar ve çalışma biçimlerinin hızla değiştirilmesi gerekir.

Kamu yönetim sistemindeki değişimde asıl amaç;

- daha az maliyetli,
 - daha esnek,
 - daha hızlı,
 - daha verimli,
 - daha etkin,
 - daha kaliteli ve
 - vatandaşa dönük optimal büyüklükteki yapı içinde
- bir devlet işleyişi olmasıdır.

Diğer taraftan,

- Devletin hem yapması hem de karşılığını ödemesi gereken işler,

- Devletin yapmaması ancak karşılığını ödemesi gereken işler,

- Devletin hem yapmaması hem de karşılığını ödememesi gereken işler yeniden gözden geçirilmelidir.

Her alandaki israfı önlemedeki ana düşünce; katma değeri olmayan kalitesiz düşünce, davranış ve faaliyetlerin sebeplerini ortadan kaldırarak, israfı alt seviyelere çekmektir. Bu maksatla, sıfır hata ve sıfır izlemeli çalışma yapılmalıdır.

Bir ülkede değişimi zorlayan unsurlar olarak; global ekonominin gerekleri, vergileri israf edilen ve yönetimden tatmin edilmemiş vatandaşlar ve mali krizler belirtilebilir. Daha iyi bir devlet yönetimi ile ilgili değişik görüşler vardır.

KAMU YÖNETİM SİSTEMİNİN YENİDEN İNŞASINDA RADİKAL YAKLAŞIM: DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Son yıllarda Değişim Mühendisliğinden çok sık söz edilmektedir. ABD'nin en büyük şirketlerinin %75-80'i Değişim Mühendisliğini uygulamışlardır. Bu şirketlerin 1994 yılında Değişim Mühendisliği için personel ve danışmanlık ücreti olarak harcadığı meblağ yaklaşık 7 milyar dolar civarında olup, teknoloji yatırımları ile bu rakam 30 milyar doları aşmaktadır.

Eğer çok çalıştığınızı, ancak çok fazla üretemediğinizi düşünüyorsanız işin Değişim Mühendisliği sürecinden geçirilmesi gerekiyor demektir.

- Değişim mühendisliği sayesinde, American Express yıllık maliyetini 1 milyar dolar azaltmıştır.

AT&T'nin Global İş İletişimleri Sistemleri Ünitesi; imalat, servis ve siparişi yerine getirme süreçlerini Değişim Mühendisliğinden geçirerek dokuz haneli zarar rakamını, dokuz haneli bir kar'a dönüştürmüştür.

- Texas Instruments'ın Yarıiletkenler Grubu, siparişi yerine getirme sürecini Değişim Mühendisliği sayesinde yarı yarıya kısaltmıştır.

- Progressive Insurance firması, haftalar süren talep sürecini, günlere indirerek müşteri tatminini artırmış, maliyeti düşürmüş ve eleman başına düşen karı %70 artırmıştır.

- 1998 yılında Sanayi ve Ticaret eski Bakanı Yalım Erez'in Bakanlığı döneminde; vatandaşlara ve kuruluşlara verilen hizmetler ile ilgili olarak "Hizmet Standartları" tarafımızdan geliştirilmiş, işlem için istenen evrak sayısında %50 - %75 oranında azaltılmaya gidilirken, hizmet için gerekli sürelerde ise 3 günde yapılan işler 1 saatte yapılmaya başlanmıştır.

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Değişim Mühendisliği; performansta **çarpıcı** gelişmeler yapmak amacıyla, iş **süreçlerinin** temelden yeniden düşünülmesi ve **radikal** bir şekilde **yeniden tasarlanmasıdır.**

Değişim Mühendisliği, performansta büyük bir atılım sağlamak ve büyük çıkışlar yapmak demektir. Performansı ölçmenin çeşitli yolları vardır:

- Maliyetlerin azaltılması,
- Hızın artması,
- Hataların azalması gibi.

Yapılan işe göre bunlardan önemli olanlar seçilebilir. Değişim Mühendisliğinin başarısının

göstergesi, performansta çarpıcı bir gelişmeye ulaşmaktır.

İkinci anahtar sözcük **radikal**'dir. Radikal, köke inmek anlamına gelir. Değişim Mühendisliği, mevcut olan bir şeyi geliştirmek anlamına gelmez. Mevcut sistemi bir kenara atıp, en baştan başlamak, işe beyaz bir sayfayla başlayıp, çalışma şeklini yeniden icat etmek demektir. Bu fikri bazıları aşırı, hatta tehlikeli bulabilir. Ancak bu bir gerekliliktir.

Tanımdaki üçüncü anahtar sözcük **süreç**'tir. Süreç sözcüğüyle, bir araya geldiklerinde değer oluşturan ve birbirleriyle ilişkili faaliyetler grubu kastedilir. Mesela, Silahlı Kuvvetlere ana silah alınması bir dizi işten oluşan bir süreçtir:

- Silah ve sistem ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Kullanım konseptlerinin hazırlanması,
- Mali kaynağın ayrılması,
- Tedarik faaliyetlerinin başlatılması,
- Yurtiçinden veya yurtdışından tedarikin yapılması,
- Kadrolarda gerekli düzenlemelerin yapılması,
- Malın envantere alınması gibi.

Bu faaliyetlerin hiçbirisi tek başına bir değer ifade etmez. Kullanıcıyı ilgilendiren tek husus, faaliyetlerin sonucu olan sistemin envantere girmesidir.

Geleneksel kurumlarda ve bürokrasilerde süreçler genellikle **kurumun çeşitli birimleri arasında bölünerek görünmez hale getirilmişler ve temelde yönetilememektedirler.** Halbuki, süreçler bütün kuruluşların özünü oluşturur. Şirketler, kurum ve kuruluşlar süreçler sayesinde değer oluştururlar.

Bir sürecin yerine getirilmesi çok uzun sürüyorsa bunun nedeni, gerekli işlerin yapılmasının uzun sürmesi değil, işler arasında gereğinden fazla zaman ve para kaybına yol açan paslaşmalardır.

Değişim Mühendisliği, performans sorunlarına bu tür bölünmelerin yol açtığını ve performansta çarpıcı gelişme sağlamak için öncelikle süreçlerin ele alınması gerektiğini savunur.

Tanımdaki dördüncü anahtar sözcük ise **yeniden tasarım**'dır. Değişim Mühendisliği, işin yapılma şeklinin tasarlanmasını ihtiva eder. Otomasyon ve Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları, Değişim Mühendisliği ile karıştırılmamalıdır.

Genellikle, tasarımın sadece ürünler için geçerli bir faaliyet olduğunu düşünürüz. Değişim Mühendisliği ise; süreç bir başka ifadeyle işin yapılma şeklinin tasarımının çok büyük bir önem taşıdığı varsayımına dayanır.

Çalışanlarınız; akıllı, yetenekli, iyi eğitimli, iyi motive edilmiş ve performanslarını artırmaları için çeşitli şekillerde teşvik edilmiş olabilirler. Ancak, yaptıkları iş kötü bir şekilde oluşturulmuş ve tasarlanmış ise, yeterli hasılanın alınması imkansız gibidir.

Kurumun başarısı açısından başlama noktası, iyi tasarlanmış süreçlerdir. Toplam Kalite Yönetiminin öncülerinden Deming'in kişisel tecrübelerine göre sorunların %85'i sistem hatalarından, %15'i ise işgören hatalarından kaynaklanır.

Kısaca, Değişim Mühendisliği çalışma şeklinizi icat etmek demektir. Verimliliği artırmak, maliyeti düşürmek, personel ve zaman tasarrufu sağlamak için yapılan işin tamamen yeniden tasarlanması ve uygulamanın değiştirilmesi gerekir.

KAMU SEKTÖRÜ REFORMUNDA DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR

- Esnek Yaklaşıma göre; kamu hizmeti, daha fazla harcayarak ve daha fazla iş yaparak geliştirilebilir. Aslında, çalışmayan sistemlere fazla kaynak aktarmak, önemli sonuçlar doğurmaz.

- Sınırlı Yaklaşıma göre; kamu hizmeti daha az harcayarak ve daha az iş yaparak

geliştirilebilir. Aslında, çalışmayan sistemlerden kaynakları çekmek vergi verenlerin paralarını tasarruf ederken, devletin performansını geliştirmez.

- İşletmeci Yaklaşımına göre; devlet bir işletme gibi idare edilirse kamu hizmetleri iyileşir. Aslında, işletme yönetimi ile ilgili görüşler ve yönetim teknikleri faydalı olmakla birlikte, kamu ve özel sektör gerçekleri arasında kritik farklılıklar vardır.

Ticari iş hayatının yönetimi ile kamu yönetimi arasında birçok farklılıklar vardır. Kamu organizasyonlarında değişimi sağlamak için daha çok politik faaliyet gereklidir. Çünkü, kamu kuruluşları politika denizinde yaşarken, ticari işletmeler piyasa ekonomisinin içinde yer alır.

- Çalışanların Yaklaşımına göre; kamu kesiminde çalışanlara yeterli ücret ödendiği takdirde, daha iyi performans gösterirler. Aslında, sonuçların değişmesini görmek için, kaynakların kullanılma biçimi değiştirilmelidir.

- Personel Yaklaşımına göre; kamu hizmeti daha iyi personel istihdam edilmesi suretiyle geliştirilebilir. Aslında, problem personel değildir. Onları tuzağa düşüren sistemdir.

Buna göre, kamu kuruluşlarında değişim; önemli ölçüde etkinliğin, verimliliğin ve yenilikçi kapasitenin artırılması maksadıyla, kamu sisteminin ve kurumlarının radikal olarak değiştirilmesidir. Ancak, değişim uzun süreli bir muharebedir.

KAMU YÖNETİM SİSTEMİNİN GENETİK KODUNU YENİDEN YAZMAK

Kamu sistemleri birer organizma gibi; karmaşık, intibak kabiliyeti olan yaşayan, büyüyen, zaman içinde değişen ve nihayet ölen sistemlerdir.

Organizmalar sahip oldukları kendi DNA'larıyla şekillenirler. DNA, organizmanın kim ve ne olduğunu ifade eden kodlanmış bilgidir. Bir diğer ifadeyle; DNA, bir varlığın kapasitesi ve davranışının geliştirilmesindeki en temel ve güçlü bilgiyi ihtiva eder.

Organizmanın DNA'sını değiştirmek suretiyle, yeni kapasiteler ve davranışlar elde edilir. DNA'yı yeterli miktarda değiştirmek suretiyle, farklı özellikte bir organizma elde edilir.

Benzer hususlar kamu sistemleri için geçerli olup, normal olarak onlar da yavaş olarak gelişirler. Bürokratik kamu sistemleri durağan olarak tasarlanmıştır. Ancak, tecrübeler bu durağanlığın verimsizliklere sebep olduğunu göstermiştir. Günümüzün hızlı değişen küresel rekabetçi bilgi çağında, değişmeyen sistemler başarısızlığa mahkumdur. Çevreleri değişirken yaşamak için hızlı olarak değişmeyen dinozorlara benzerler.

Bu durumda, çözüm genetik mühendisliğidir. Kamu yönetim sisteminin DNA'sını değiştirmek

gerekir. Kamu sistemi DNA'sının temel unsurları şöyle belirtilebilir:

Sistemin;

- Amacı,
- Teşvik unsurları
- Sorumluluk anlayışı,
- Yetki yapısı
- Kültürüdür.

Bütün bu unsurlarda, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNE uygun olarak radikal değişim yapıldığı takdirde, organizasyon şemasındaki değişiklik anlamlı hale gelir. **Tek başına organizasyon şemasındaki kutularda yapılan değişiklik çok az faydalı olur.**

Diğer taraftan, kamu kurumlarındaki yeniden inşa çalışmalarında, bazı organizasyonlar daha küçük bütçe ve personel sayısı ile daha etkin hale gelirken, bazıları ise olamaz. Mesela, eğitim sistemimizi; bunun bütçesini azaltarak ve öğretmenleri işten çıkararak etkinleştiremeyiz. Bu bakımdan, kamu yönetim sisteminin değişiminde, performansı azamileştiren bir organizasyon büyüklüğü esas alınmalıdır. Organizasyonun şekli, fonksiyonu takip ederken, büyüklük de stratejiyi takip etmelidir.

Daha az maliyetli bir okul mu yoksa daha iyi bir okul mu? Daha az maliyetli bir polis gücü mü, yoksa daha düşük suç oranı mı? Daha az

maliyetli eğitim programları mı yoksa, daha iyi bir iş mi? Bu tür sorular sorarak, kamu yönetim sisteminde DNA değişimi yapılmalıdır.

Kamu yönetiminde esas olarak başlangıçta eğitim sistemi, sağlık sistemi, sosyal güvenlik sistemi, hukuk sistemi, merkezi-mahalli yönetim sistemi, bütçe sistemi ve personel sistemi gibi stratejik yönetim sistemlerini değiştirmek gerekir.

Eski Sovyetler Birliği'ndeki kamu iktisadi teşebbüslerinin performansının nasıl artırılacağı tartışmasını hayal ediniz. Bunun çözümünün, yeni bir yönetimin iş başına getirilmesi, stratejik planının yapılması, misyon ve vizyonun belirlenmesi, organizasyon şemasının değiştirilmesi ve organizasyon geliştirme danışmanları getirilmesi suretiyle, çalışanların kurum kültürünün değiştirilmesinin size söylenmiş olduğunu hayal ediniz. Buna cevabınız büyük ihtimalle "bunun mümkün olmadığı" şeklinde olabilir. Sovyet işletmelerinde; rekabet yok, müşterileri belli, merkezi planlamacılar tarafından kontrol ediliyorlar, gelişmeye yönelik herhangi bir teşvik edici unsuru yok.

Bizim mevcut kamu bürokratik sistemimiz hakkında da benzer fikirleri ifade edebiliriz. Bürokratik devlet, eski Sovyet ekonomisinin çalışmasına benzer bir yapı ve anlayıştır.

DEĞİŞİM STRATEJİSİ

Strateji kelimesinin askeri bir manası vardır. Yunanca da strategos, general anlamına gelir. İyi generaller hareket planları yerine kuvvet dengesini bozacak yeterlilikteki yaklaşımlar olan stratejiler geliştirmekle işe başlarlar.

1991'de ABD'nin Irak'ı Kuveyt'ten çıkarmak için, ABD generalleri iki strateji geliştirdiler: İlk önce yoğun bir hava bombardımanı daha sonra hızlı bir kara hareketi ile sonuç aldılar. Bu iki strateji uygulanırken, adım adım ve günlük uygulanan hareket taktikleri ile füze, jet ve tanklar gibi araçlar kullanılarak neticeye varıldı.

Değişim stratejisinden anlaşılması gereken, genetik kodu yeniden yazdıran değişim faaliyetleridir. Strateji ile detaylı planları anlamamak gerekir. Bunun için bir reçete yoktur. Strateji ile anlaşılması gereken, devlette radikal değişikliklerin başlatılabildiği manivela etkisinin oluşturulmasıdır.

Stratejileri uygulamak maksadıyla, hazır bazı yönetim araçlarından yararlanılabilir. Mesela, kamu kuruluşlarını vatandaşlara karşı sorumlu hale getirmek ve karar vermeleri için çalışanlara yetki devretmek birer stratejidir. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması ise araçlardır. Stratejiler olmadan kullanılan yönetim araçlarının etkinliği çok azalır. Bu durum, plansız bina yapmaya benzer.

Değişimde; politikacıların, kamu yöneticilerinin çalışanların ve vatandaşların davranışlarını değiştirmeleri gerekir. Değişim için domino etkisi oluşturacak stratejiler geliştirilerek, herşeyin değişmesi zorlanmalıdır.

DNA'NIN DEĞİŞİMİYLE İLGİLİ STRATEJİLER

Her DNA unsuru için bir strateji belirlenebilir.
Bunlar:

<u>Unsur:</u>	<u>Strateji:</u>	<u>Yaklaşımlar:</u>
<u>YÖNETİM STRATEJİSİ</u>		
Amaç	Amaç Stratejisi	* Amaçta açıklık * Rollerde açıklık * Gidiş istikametindeki açıklık
<u>UYGULAMA STRATEJİLERİ</u>		
Teşvikler	Sonuç Stratejisi	* Rekabetin yönetimi * Performans yönetimi
Sorumluluk	Vatandaş stratejisi	* Vatandaşın seçimi * Vatandaş kalite Güvencesi
Yetki	Kontrol stratejisi	* Yetki Devri
Kültür	Kültür Stratejisi	* Davranış değiştime * Çalışma atmosferini değiştime

AMAÇ STRATEJİSİ

DNA değişiminin ilk kritik unsuru, kamu sistem ve organizasyonlarının amacıdır. Açık olarak amacı belirlenmemiş veya birbirleriyle çelişen amaçları olan sistemler yüksek performans elde edemezler. Eğer nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, herhangi bir yol sizi başka bir yere götürür.

Bu stratejiye öz stratejisi de denebilir. Esas olarak bu strateji devletin asıl fonksiyonu olan politika üretme ve yönetim fonksiyonunun iyileştirilmesi ile ilgilidir. Diğer dört strateji ise, devletin icraat yapmasını iyileştirmesi ile ilgilidir.

Amaç stratejisi, kamu kesimi tarafından artık yapılmaması gereken işler veya devletin başka bir birimi tarafından üstlenilmesi gereken veya özel sektör tarafından daha yapılabileceğine inanılan işlemlerin belirlenerek buna yönelik tedbir alınmasını sağlar.

Söz konusu strateji, politika üretiminin icraattan, hizmet üretiminin kanuni takip fonksiyonundan ayrılmasını sağlar. Politika üreten yönetim birimleri ile hizmet üreten ve denetim birimleri birbirinden ayrılmalıdır.

Bütün kamu programları tek tek gözden geçirilerek, bazılarının elimine edilmesi ve bazılarının birleştirilmesi suretiyle kamu yönetiminde iyileştirme sağlanabilir. Bir organizasyonun amacının, rolünün ve gidiş istikametinin açık olması sadece performansın artırılması şartlarını oluşturur. Tek başına performansı artırmazlar.

Amaç stratejisi, hangi istikamete gitmek istediğinizin tanımına yardımcı olur ve gereksiz fonksiyonlardan arınmanızı sağlar. Diğer dört strateji ise, hedefinize oluşmanıza yardımcı olur.

SONUÇ STRATEJİSİ

Bu strateji, seçilmişlerin gereksiz kamu organizasyonlarını küçülterek söndürmelerini sağlar. Kamu ve özel sektörler arasında rekabetçi ihale sistemi olduğunda, mevcut kamu işletmeleri kapanır. Bu stratejiye göre, işini iyi yapan organizasyon ve çalışanların ödüllendirilmesi ve iyi yapmayanların ise cezalandırılması gerekir.

DNA değişiminin ikinci unsuru, kamu sistemlerindeki teşviklerdir. Bürokratik DNA, çalışanlara kaideleri takip etme açısından çok güçlü bir teşvik sağlar. Değişim daima kendilere problem olurken, durumu muhafaza etmek ise, devamlı olarak onların durumunu muhafaza etmeleri konusunda teşvik edici olur.

Mevcut bürokratik sistemde çalışanlara üretimlerine bakılmaksızın aynı ödeme yapılmaktadır. Diğer taraftan, çoğu kamu kuruluşları birer monopoldür. Yapmaları gereken işleri gereği gibi yapmamaları durumunda ve rekabetçi bir ortamda olmadıkları için kapanmazlar veya bir kayıpları olmaz.

Bu bakımdan, söz konusu teşvikleri değiştirmek ve olumlu sonuçlar elde etmek için, performans ölçütleri geliştirerek, değişimin genetik kodunu yeniden yazmak gerekir. İmkan olduğu takdirde, kamu kuruluşlarını serbest piyasa da vatandaşlara bağımlı hale getirmek gerekir.

Uygun olmadığı durumlarda ise, işlerin ihale edilmesi suretiyle, kamu ve özel sektör rekabeti veya kamu kuruluşları arasında rekabet oluşturulmalıdır. Eğer bunların hiçbiri mümkün değilse, performans ölçümü yapılarak olumlu sonuçlar elde edilmelidir.

VATANDAŞ STRATEJİSİ

Vatandaş stratejisi; kamu yönetici ve çalışanlarının kendi üstlerini tatmin etmeye yönelik faaliyetlerinden vazgeçerek, vatandaşların isteklerinin karşılanmasını gerektirir. Toplumsal menfaatler öncelikli olmalıdır.

Sistem DNA'sının bir diğer ana unsuru ise sorumluluk anlayışıdır. Aslında beş stratejinin tamamının sorumlulukla bir ilgisi vardır.

Amaç stratejisi, organizasyonun neden sorumlu olduğunu tanımlarken, Sonuç stratejisi, nasıl sorumlu olacağını, kontrol stratejisi kimin sorumlu olacağını ve kültür stratejisi ise çalışanların sorumluluk yüklenmelerini gerektirir. Ancak, organizasyonu vatandaşlara karşı sorumlu hale getirmek suretiyle, vatandaş stratejisi sorumluluk konusu ile daha güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Bu maksatla, hizmet standartları geliştirilmelidir. Vatandaşlara hizmetlerde seçim imkanı verilmelidir. Vatandaşlara karşı

sorumluluk yüklenmek, kamu kuruluşlarına bir baskı oluşturur. Bürokratik anlayıştaki organizasyonlarda bu anlayış yoktur.

KONTROL STRATEJİSİ

DNA'nın dördüncü ana unsuru karar verme yetkisinin nerede olduğuyla ilgilidir. Bürokratik sistemlerde gücün çoğunluğu, hiyerarşinin üst tarafında yer alır. Demokrasilerde ise, güç vatandaşlardan seçilmiş temsilcilere, seçilmişlerden bütçe ve personel kuruluşları gibi merkezi danışma kuruluşlarına bunlardan da icracı birimlere devredilir.

Tipik olarak, seçilmişler mümkün olduğu kadar gücü ellerinde tutarlar. Kurmay mahiyetindeki merkezi kontrol kuruluşları bundan daha fazla bir kıskançlıkla gücü elinde tutarlar.

Detaylı bütçe talimatları, kısıtlayıcı personel alım ve çalıştırma kaideleri, satın alma ve mali denetim sistemleri sonucu, icracı birimlerin elinde yeterli miktarda yetki kalmaz. Burada çalışanların hemen hemen hiç karar verebilme güçleri yoktur. Bunun sonucu olarak, kamu organizasyonları vatandaşların ihtiyaçlarına veya değişen durumlara cevap verecekleri yerde, yeni gelecek talimatlara cevap verirler.

Kontrol stratejisi, karar verme gücünü önemli derecede hiyerarşiden aşağıya doğru devreder.

Böylece, detaylı kaideler ve hiyerarşik komuta yerine, paylaşılan bir misyon ve performansa dayanan bir sorumluluk sistemi oluşturulmalıdır. Bunu yapabilmek için kamu kuruluşlarını, merkezi birimlerin yetkilerini gevşeterek yetkilendirmek gerekir. Yetki devri sağlanarak daha alt kademelerde karar verilmesi sağlanmalıdır.

Bir diğer yaklaşım ise, yetkiyi sivil toplum kuruluşlarına devrederek, toplumun kendi kurumlarını idare etmesini sağlayabilir.

Kamu kuruluşları, eskimiş ve verimsiz merkezi kaidelere göre değil, görevlerini yerine getirmek için gerekli faaliyetlerin yapılmasına göre yönetilmelidir. Çünkü, önemli olan sonuçtur. Artık merkezi bütçe ve personel yönetimi tarihe karışmalıdır. Bunun yerine, performansa dayalı bütçeleme ve stratejik planlama başlatılmalıdır.

Organizasyon kültüründe bir değişiklik yapmak gerekirse, yönetim tarafından çalışanlara ve kamu çalışanlarının ise vatandaşlar ile ilişkilerinde onlara saygı göstermeleri ile işe başlanır.

KÜLTÜR STRATEJİSİ

DNA'nın son unsuru ise kamu kuruluşlarında çalışanların değerlerini, normlarını, eğilimlerini ve beklentilerini ihtiva eden kurum kültürüdür. Esas itibariyle kurum kültürü; organizasyonun amacı,

teşvikleri, sorumluluk sistemi ve yetki yapısı tarafından belirlenir. Bunlar değişirse, kurum kültürü de değişir. Ancak, liderlerin her istediği zaman kültür değişmez. Çoğunlukla değişime direnç olur.

Bürokratik sistemlerde; fonksiyonel birimler, süreç kaideleri ve iş tanımları gibi detaylı spesifikasyonlar sayesinde çalışanların ne yapacakları belirlenir. Bunlar inisiyatif kullanmayı riskli hale getirir. Çalışanlar bu yapıda çalışmayı alışkanlık haline getirdikleri için söz konusu kültürü ileriye taşırlar. Bu durumda, çalışanlar sonuçlara yönelmez, kaidelere bağımlı olurlar ve inisiyatif almaktan korkarlar. Böylece bürokratik DNA; korku, başkasını suçlama ve savunmacı bir kültür oluşturur.

Kamu kurumlarındaki kültürü değiştirmek maksadıyla, çalışanların yeni alışkanlıklar edinmeleri sağlanır. Bu maksatla, yeni bir ortak gelecek vizyonuna sahip olacak şekilde çalışanların düşünce yapılarında değişiklik oluşturulmalıdır.

Kamu kuruluşlarında bu stratejilerin birlikte uygulanması, değişimdeki etkinliği artırır. Bu durum, bir anlamda çok başlı füzeler olan MIRV'ların kullanılmasına benzer.

BU STRATEJİLER HER KAMU SİSTEMİNDE UYGULANABİLİR Mİ?

Bunların her sistemde rahatlıkla uygulanabilecek stratejiler olduğunu rahatlıkla belirtebiliriz. Amaç, teşvikler, sorumluluk anlayışı, yetki yapısı ve kültür merkezi veya yerel her kamu sisteminin temel DNA unsurlarıdır.

Uygulamada takip edilen yaklaşımlarda ise farklılıklar olabilir. Her organizasyon farklı yaklaşımı gerektirebilir. Esas itibarıyla dört tip kamu organizasyonu vardır:

Yönetim ve Politika Organizasyonları:

- Politika üreten organizasyonlar
- Düzenleyici unsurlar üreten organizasyonlar

İcraatçı Organizasyonlar:

- Hizmet üreten organizasyonlar
- Kanuni takip ve denetim organizasyonları

Devlet Planlama Teşkilatı gibi politika üreten organizasyonlar, politika kararları alırlar. Bakanlıklar gibi hizmet organizasyonları hizmet üretirler. SPK ve Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu gibi düzenleyici organizasyonlar, kurallar koyarlar ve Polis

Teşkilatı ile mahkemeler gibi kanuni takip organizasyonları ise, konulan kaidelerin takibini ve uygulanmasını denetlerler. Bazı organizasyonlarda bu iki fonksiyon birlikte yer alabilir.

Düzenleyici organizasyonlar aslında politika organizasyonlarının bir alt setini oluşturur. Çünkü görevleri kaideler koymak suretiyle toplumu yönetmektir. Ancak, kanuni takip organizasyonları ise, bunların uygulamadaki takibinden sorumludur.

Hizmet organizasyonları hizmet üretirken, Polis teşkilatı ve mahkemeler gibi kanuni takip organizasyonları ise kanuni mükellefiyetlerin yerine gelip gelmediğinin takibini yaparlar.

Değişim stratejilerinin her organizasyonda farklı uygulanması gerektiğinden Kamu kuruluşları arasındaki bu ayrım önemlidir. Bazen farklı organizasyonlar farklı fonksiyonları birlikte yürütürler. Çoğunlukla, politika ile hizmet üretimi ve düzenleyici ile kanuni takip fonksiyonları birlikte yapılır.

Okullar gibi hizmet organizasyonları da davranış standartlarının takibi gibi denetim fonksiyonunu da ihtiva ederler. Polis teşkilatı bir kanuni takip organizasyonu olmasına rağmen, inşaat sahası etrafındaki trafiğin düzenlenmesi, konser veya maç çıkışlarındaki kalabalığın kontrolü gibi hizmetleri de üretirler.

İcracı bakanlıklar, hizmet üretirler, kendi kaidelerini oluştururlar ve onların uygulanmasını takip ederler.

Vergi daireleri, kanuni takip organizasyonlarıdır ancak, vergi tahsilatı ile ilgili bilgilendirme hizmeti de verirler.

Diğer taraftan, birçok politika danışma organizasyonları, aslında politika değil hizmet organizasyonlarıdır. Çünkü, kendi kendilerine politika üretme yerine politika yapanlara hizmet sağlarlar.

Aslında kamu yönetim sistemindeki durum yukarıdakinden biraz daha karmaşıktır. Herhangi bir organizasyonun diğer çeşit organizasyon tiplerinden birimleri vardır. Düzenleyici kuruluşunun kendi içinde personel hizmetleri veren bölümü vardır. Hizmet organizasyonlarının kendi içlerinde teftiş kurulu gibi kanuni takip birimi vardır. Nihayet kamu organizasyonlarının çoğu vatandaşlara hizmet verirken, bazıları kendi çalışanlarına veya diğer kamu kuruluşlarına hizmet verirler.

STRATEJİLERİN UYGULANMASI

Karmaşık devlet sisteminde performansı değiştirmek istiyorsanız bir itici güce ihtiyacınız vardır. Bu da değişim stratejileridir. Beş değişim stratejisini, devletin stratejik yönetim sisteminde, fonksiyonlara dayalı yönetim sisteminde, iş

yapma sürecinde veya çalışanlar seviyesinde kullanabilirsiniz. Ancak ne kadar üst seviyeden başlarsanız, değişimde o kadar daha fazla başarılı olursunuz. Bu bakımdan, Merkezi ve yerel yönetim sistemi, eğitim, sağlık ve sosyal güvenlik sisteminden işe başlanmalıdır.

Bu stratejiler uygulanırken, eğer yavaş ancak devamlı ve küçük geliştirme yapılması isteniyorsa, Toplam Kalite Yönetim sistemi uygulanırken, hızlı ve radikal bir değişim uygulanmak isteniyorsa, İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı yaklaşımı uygulanmalıdır.

Devletteki en büyük problem, çalışanlar olmayıp sistemin DNA'sıdır. Sadece devlete vasıflı insanları almak suretiyle kötü sistemleri iyileştiremeyiz. Bu bakımdan, sistemi de değiştirmek ve iyileştirmek gerekir. Çok iyi sistemlerde çalışan ancak çok iyi eğitimleri olmayan insanların çok başarılı oldukları görülmüştür.

Devlette çalışanlar, çalışma ile ilgili fikirlerini, eğilimlerini, inançlarını ve davranışlarını değiştirmek zorundadırlar. Bu sebepten dolayı, kamu kuruluşlarının bir kültür stratejisi olmalıdır. Ancak, tek tek çalışanların davranışlarını ve kafalarını değiştirmek perakende bir iş olup sonuç almak zordur. Buna karşılık, stratejik ve operasyonel sistemler ile organizasyon seviyesindeki bir değişim, çalışanların tamamında bir değişime zorlar. Bütün bu değişimlerde

mutlaka her seviyede beş strateji uygulanmalıdır. Aksi takdirde, yapılan işlem noksan kalır.

Stratejisi belirlenmemiş bir değişimin sonuç alması mümkün değildir. Kamu yöneticileri, kuruluşlarının organizasyon şeması üzerinden birimleri ve fonksiyonları birleştirerek ancak dublikasyonlar azaltılabilir. Böylece, gazete sayfalarında sıkça kamu yöneticilerinin büyük değişim ve yeniden yapılanma programlarını uyguladığı yazılır. Ancak, kurumun performansında bir faza bir ilerleme sağlanamaz. Bu durum, bir değişim ve yeniden yapılanma değildir.

Neden? Çünkü organizasyon yapısı değişimin temel unsuru değildir. Yapı, organizasyonel DNA'nın unsurları olan amaç, teşvikler, sorumluluk, yetki ve kültür tarafından belirlenir. Bunun tersi meydana gelmez. DNA'yı değiştirmeden organizasyon yapısını değiştirmek performans artırıcı netice vermez.

Burada yapının önemli olmadığını belirtmiyoruz. Organizasyonun yapısı da çok önemlidir. Ancak, yapı değiştirilirken içine DNA'nın unsurlarını yerleştirmek gerekir. Hangi organizasyon çeşidi olursa olsun, ilk önce DNA'yı değiştirmek gerekir.

Bütün kamu kuruluşları en geç her üç veya beş yılda bir yeniden değerlendirilerek, kamu yönetim sistemi içinde bu kuruluşlara ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. Bu maksatla şu sorular sorulmalıdır:

1. Bu faaliyet için bir ihtiyaç var mıdır?
2. Eğer varsa, bu fonksiyonun devletin sorumlu olmasına gerek var mıdır? Veya özelleştirilmeli midir?
3. Devletin o fonksiyonunun yürütülmesinden sorumlu olması durumunda, bu fonksiyon devlet tarafından mı yoksa dışarıya mı yaptırılmalıdır?
4. Eğer fonksiyonun tamamı dışarıya yaptırılacak ise, çalışan memurların dışardan teklifte bulunanlar ile mukayese edilerek, hangisinin yapılacak harcamaya daha fazla değer verdiği belirlenmelidir.
5. Mevcut kamu hizmeti bir başka bir kamu organizasyonundaki ile birleştirilebilir mi?
6. Eğer fonksiyon devlet içinde yürütülecek ise, organizasyon yapısı işin yapılmasına uygun mudur?

SONUÇ

Her kamu kuruluşunun; misyon, vizyon, amaçlar ve performans hedeflerini tanımlamaları gerekir.

Her beş yılda bir Bakanlıklar; bağlı kuruluşlarını değerlendirerek, bu kuruluşların devam mı edecekleri yoksa kapatılacakları değerlendirilir. Eğer kuruluş devam edecek ise, piyasa testi yapılarak verilen hizmet için özel sektöre ihale edilmesi süreci başlar.

Eğer kuruluş kapatılırsa, çalışanlar bakanlığın diğer birimlerinde istihdamı sağlanır. Veya işi yapacak özel sektör firmasının bu personeli istihdam etmesi teşvik edilir.

İhalelere çıkılarak hangi hizmetlerin özel sektör tarafından yapılacağı belirlenir. Bunun sonucu olarak, özel sektör ile rekabet sonucu kamu kesiminde büyük değişimin olması sağlanır.

Bir kuruluşta verimliliğin sağlanması yeterli değildir. Aynı zamanda etkin olmalıdır. Bir başka ifadeyle kaliteli hizmet verilmelidir. Kamu kuruluşları vatandaşlara karşı kendilerini sorumlu tutmalıdır. Bu maksatla, hizmet standartları geliştirilmelidir.

Performans sözleşmeleri vasıtasıyla, kuruluş yöneticilerine yetki devredilerek sonuçlardan sorumlu tutulmaları sağlanmalıdır.

Yöneticilerin 3-5 yıllık stratejik planı ile performans planı hazırlamaları istenmelidir.

Üst kademe yöneticilerin ömür boyu çalışma yerine, her üç yılda bir sözleşme yenilemeleri istenmelidir.

Devlet birimlerinin adem-i merkeziyetçi yapılanması yanında, yetkilerin alt kademelere devredilmesi sağlanmalıdır.

Kamu kesiminin küçültülmesi veya özelleştirilmesi ve kamu-özel kesim rekabetinin sağlanmalıdır.

Dışarıya iş yaptırma, kullanıcı ücreti ve piyasa şartlarının dikkate alınması gibi hizmet verilmesinin maliyet etkin yöntemleri de değerlendirilmelidir.

Bütün hukuki düzenlemeler azaltılarak basitleştirilmelidir.

Bazı kamu fonksiyonlarının özelleştirilerek rekabetçi bir piyasada özel sektöre verilmesi vatandaşlara daha kaliteli hizmet verilmesi sağlanır.

Yönetim ve iş yapan devlet kurumları birbirinden ayrılmalı, performans sözleşmeleri yapılmalı ve iş yapmaktan sorumlu olanlara yetki devri yapılmalıdır.

Böylece, değişimi yönetenler birer çiftçi gibi hareket etmelidir. Eğer hasat için gerekli şartları yerine getirirlerse, sonuç elde edebilirler.

Yeni DNA yoksa değişim yoktur. Değişim oyununun yukarıda belirtilen beş stratejisi vardır. Değiştirebildiğiniz kadar değiştirin.

KAMU KURULUŞLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bütün kamu kuruluşları en geç her üç veya beş yılda bir defa yeniden değerlendirilerek, kamu yönetim sistemi içinde bu kuruluşlara ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir.

ÖNERİLEN

KAMU YÖNETİM MODELİ

Geliştirilen yeni kamu yönetim sisteminde; bazı eski kurum isimleri de kullanılmasına rağmen, hukuki düzenlemeler yapıp uygulamaya geçildiğinde, sözkonusu kuruluşların yeniden inşası sırasında;

- Bazı kuruluşlar kaldırılabilir,
- Bazıları, diğer kuruluşlar ile birleştirilebilir veya
- Yeni DNA anlayışı çerçevesinde yeni anlayışla teşkilatlandırılabilir.

1. BAŞBAKANLIK

- Kuvvet Komutanlıklarındaki dublikasyonlar azaltılırken, Genelkurmay Başkanlığı müşterek karargah olarak yeniden yapılandırılabilir.
- MİT Müsteşarlığı (iç ve dış. istihbarat yönetimi ve işleyişi yeniden yapılandırılabilir.)
- Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği (Milli Güvenlik Kurulu'nun sadece sekreteryaya görevini görecektir bir grup haline dönüştürülebilir.)
- T.C. Merkez Bankası fonksiyonellik bakımından yeniden yapılandırılabilir.
- Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü (Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği bünyesinde T.C. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi bulunduğu için sözkonusu Genel Müdürlük kaldırılabilir.)
- Kriz Koordinasyon Kurulu
- Başbakanlık ve KİT Genel Müdürlüklerinin Teftiş Kurulları kaldırılırken, Bakanlık Teftiş Kurulları birer performans

değerlendirme ve strateji geliştirme birimleri haline dönüştürülmelidir.

- Devlet Denetleme Kurulu ve Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Sayıştay Başkanlığı bünyesinde birleştirilebilir.
- Güvenlik İşleri Başkanlığı, Dış İlişkiler Başkanlığı, Ekonomik ve Mali İşler Başkanlığı, Sosyal ve Kültürel İşler Başkanlığı ve İdareyi Geliştirme Başkanlığı kaldırılarak, bunların yerine Başbakanlık Müsteşarlığı bünyesindeki sekreteryaya bu konularda koordinasyon maksadıyla kullanılabilir. Kaldırılan fonksiyonlar ihtiyaç hasıl olduğunda Başbakanlık Müşavirlikleri tarafından yürütülebilir.
- Bilgi İşlem Başkanlığı bütün kamu kurumlarının bilişim teknolojileri kullanmaları ile ilgili politika ve referans birimi olarak yeniden yapılandırılabilir.
- Diyanet İşleri Başkanlığı
- Devlet Personel Başkanlığı
- Ekonomik ve Sosyal Konsey
- Başbakanlığın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

AŞAĞIDA BELİRTİLEN KURULLAR KALDIRILARAK, İLGİLİ BAKANLIKLARIN VE BAKANLAR KURULU'NUN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİN KATILIMI SAĞLANARAK, ZAMAN VE KAYNAK TASARRUFU SAĞLANABİLİR:

- Güneydoğu Anadolu Projesi Yüksek Kurulu
- Yüksek Planlama Kurulu
- Özelleştirme Yüksek Kurulu
- Para Kredi ve Koordinasyon Kurulu
- İnsan Hakları Üst Kurulu
- Başbakanlık Olağanüstü Hal Koordinasyon Kurulu
- Avrupa Birliği İç Ekonomik Ve Teknik Koordinasyon Kurulu
- Sosyal Hizmetler Danışma Kurul
- İstihdamı Geliştirme Yüksek Koordinasyon Kurulu
- Karayolları Güvenliği Yüksek Kurulu
- Haberleşme Yüksek Kurulu
- Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu

- Savunma Sanayi Yüksek Koordinasyon Kurulu
- Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kurulu
- Yurtdışı Müteahhitlik, Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri Koordinasyon Kurulu
- Konut Yüksek Kurulu
- Doğal Afetler Koordinasyon Kurulu (Kaldırılabilir, Çünkü Kriz Koordinasyon Kurulu vardır)

2. EKONOMİ BAKANLIĞI

- Hazine Müsteşarlığı
- Bölgesel Kalkınma Müsteşarlığı (DPT yeniden bu şekilde yapılabilir, GAP İdaresi buraya alınabilir ve Nuts sınıflandırmasına uygun olarak Kentsel Kalkınma Ajansları; İl Özel İdaresi, Belediye ve bütün Sivil Toplum Kuruluşlarının katılımıyla oluşturulabilir.)
- Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (Belli bir süre sonra kaldırılabilir)
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
- T.C. Ziraat Bankası ve Türkiye Halk Bankası'ndan birisi özelleştirilebilir.
- Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. Genel Müdürlüğü
- T. Vakıflar Bankası Genel Müdürlüğü (Özelleştirilebilir)
- Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. yeniden organize edilerek, Bölgesel Kalkınma Müsteşarlığı ile ilişkilendirilebilir.

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Başkanlığı ile Sermaye Piyasası Kurulu Başkanlığı birleştirilirken, sigortacılık da buraya görev olarak verilebilir.
- Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanlığı'nın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

3. ADALET BAKANLIĞI

- İnsan Hakları Başkanlığı (Başbakanlık bünyesinden aktarılabilir)
- Adalet Bakanlığı'nın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

4. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

- İçişleri Bakanlığı'nın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

5. SAVUNMA BAKANLIĞI

- Milli Savunma Bakanlığı'nın mevcut bakanlık birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

6. DIŐIŐLERİ BAKANLIĞI

- Dış Ticaret Müsteşarlığı
- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği
- Türk İőbirliĐi Ve Kalkınma Ajansı
- Mevcut bakanlık birimlerinin özellikle yurtdışı birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, diğerleri yeniden düzenlenebilir.

7. SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI

- Savunma Sanayi Müsteşarlığı
- Rekabet Kurumu Başkanlığı
- Tütün, Tütün Mamulleri, Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu Başkanlığı (Kaldırılabilir)
- Şeker Kurumu Başkanlığı (Kaldırılabilir)
- Kapatılan Turizm Bakanlığı Birimleri (Buraya Müsteőar Yardımcılığı olarak aktarılabilir)
- MKEK Genel Müdürlüğü (Özelleştirilebilir)
- Türk Standartları Enstitüsü (Akreditasyon Kurumu ile ilişkilendirilebilir)

9. ULAŖTIRMA BAKANLIĞI

- Denizcilik MüsteŖarlıđı
- Sivil Havacılık Kurumu(Kurulabilir)
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- BOTAŖ Genel Müdürlüğü
- THY
- UlaŖtırma Bakanlığı'nın iletiŖim dıŖında kalan mevcut birimlerinden gereksiz olanlar kaldırılırken, yeniden düzenlenebilir.

10. BİLGİ VE İLETİŖİM BAKANLIĞI

- Radyo Ve Televizyon Üst Kurulu ile Telekomünikasyon Üst Kurulu, İletiŖim Üst Kurulu olarak yeniden yapılandırılabilir.
- Anadolu Ajansı Genel Müdürlüğü TRT ile birleŖtirilebilir.
- Basın İlan Kurumu
- Basın, Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü öle TRT birleŖtirilirken etkin ve verimli bir yapı oluŖturulabilir..
- TUBİTAK
- UlaŖtırma Bakanlığı'nın iletiŖim ile ilgili birimleri bu bakanlığa yeniden yapılandırılarak devredilebilir.

- Çay- Kur Genel Müdürlüğü (Özelleştirilebilir)
- Milli Prodüktivite Merkezi (Ankara'daki bir Üniversiteye devredilebilir)
- Türk Akreditasyon Kurumu
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı merkez birimlerinden gereksiz 6 genel müdürlük kaldırılabilir.

8. MALİYE BAKANLIĞI

- Gümrük Müsteşarlığı (Genel müdürlük haline getirilmelidir)
- Vergilendirilmesi gereken tüm mükelleflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde Gelirler Genel Müdürlüğü yerine, Vergi Tahsilat İdaresi oluşturulabilir.
- Milli Piyango Genel Müdürlüğü (Özelleştirilebilir)
- Kamu İhale Kurumu Başkanlığı
- Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu Başkanlığı
- Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü (Kaldırılabilir)
- Mevcut bakanlık birimlerinin gereksiz olanları kaldırılırken, yeniden düzenlenebilir.

11. ENERJİ BAKANLIĞI

- Maden İşleri Genel Müdürlüğü İle Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü birleştirilebilir.
- Elektrik İşleri Etüt İdaresi ile Enerji İşleri Genel Müdürlüğü birleştirilebilir.
- Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Başkanlığı
- Türkiye Atom Enerjisi Kurumu Başkanlığı
- Eti Holding özelleştirilebilir.
- Türkiye Taş Kömürü İşletmeleri Kurumu Gn. Md.(Özelleştirilebilir)
- Enerji Bakanlığı'nın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılırken, yeniden düzenlenebilir

12. ÖĞRETİM BAKANLIĞI

- Talim ve Terbiye Kurulu'nun belirleyeceği ana strateji ve ilkeler çerçevesinde eğitim ve öğretimin yönetimi, valinin başkanlığındaki sivil toplum örgütlerinin de içinde yer aldığı mahalli ve okullardaki yönetim kurullarına devr edilebilir.

- Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu (Ankara'daki bir devlet  niversitesi'ne devr edilebilir)
- Türkiye Bilimler Akademisi Başkanlığı (Geliştirilerek Türkiye'nin prestij kurumu haline getirilebilir)
- Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (Ankara'daki bir  niversiteye devr edilebilir)
- Milli Saraylar Genel Müdürlüğü
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
- Türkiye Futbol Federasyonu Başkanlığı
- Kapatılan Kültür Bakanlığı Birimleri
- Vakıflar Genel Müdürlüğü
- Milli Eğitim Bakanlığı ve Kültür Bakanlığı'nın mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılabilir.

13. SAĞLIK VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI

- SSK, BAĞ-KUR ve Emekli Sandığı kaldırılarak Özerk Emeklilik Fon İdaresi Başkanlığı oluşturulabilir.
- Genel Sağlık Sigortası kurulması suretiyle Sağlık Finans Kurumu Başkanlığı oluşturularak, bütün devlet hastahaneleri özertleştirilirken, sivil toplum örgütlerinin de yönetimde yer aldığı yönetim kurulları tarafından yönetilmesi sağlanabilir. Sağlık kuruluşları akredite edilebilir.
- Aile Araştırma Kurumu, Kadınların Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Çocuk Esirgeme Kurumu Genel Müdürlüğü ile Özürlüler İdaresi Başkanlığı "Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü" adı altında birleştirilebilir.
- Kapatılan Çevre Bakanlığı Birimleri ile Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı bu bakanlık bünyesinde birleştirilebilir.
- Kapatılan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Birimleri
- Yüksek Hakem Kurulu
- Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu Genel Sekreterliği

- Gıda, İlaç ve Tıbbi Cihazlar Kurumu, Tarım ve Sağlık Bakanlıkları bünyesindeki unsurları ihtiva edecek şekilde yapılandırılabilir.
- Birleştirilen bakanlıkların mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılabilir.

14. TARIM BAKANLIĞI

- Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Mahalli İdarelere devredilebilir.
- Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü
- Kapatılan Orman Bakanlığı Birimleri
- Tarım ve Köyişleri ile Orman Bakanlıklarının mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılabilir.

15. BAYINDIRLIK VE KONUT BAKANLIĞI

- Konut Müsteşarlığı
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
- Doğal Afet Sigortaları Kurumu
- Bayındırlık ile konuttan sorumlu devlet bakanlıklarının mevcut birimlerinden gereksiz olanları kaldırılabilir.



Kaynakların Kullanımında 80/20 Prensibi



TÜRKİYE İSRAFI ÖNLEME VAKFI