

HİZMET MODELİ KILAVUZU

Kamu hizmetlerinde
yenilikçilik hakkında bir rehber

Mete Yıldız

Kuno Schedler

Ali A. Gündüz



Mete Yıldız
Kuno Schedler
Ali A. Gündüz

HİZMET MODELİ KILAVUZU

Birlikte alışmak,
Hizmetleri
yeniden
şekillendirmek ve
düzenlemek.
Her zaman.
Kolay. Pratik.
Uygulanabilir.

Mete Yıldız
Kuno Schedler
Ali A. Gündüz

HİZMET MODELİ KILAVUZU

Kamu hizmetlerinde yenilikçilik hakkında bir rehber





"En İyi Akademi,
Bir Kitaphıktır."

HİZMET MODELİ KILAVUZU

Yazarlar:
Mete Yıldız
Kuno Schedler
Ali A. Gündüz

© Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

ISBN • 978-625-8612-74-5

Baskı • Mayıs, Ankara 2026

Dizgi/Mizanpaj • Gazi Kitabevi

Kapak Tasarım • Gazi Kitabevi

Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Yayıncı Sertifika No: 44884

Merkez

- 📍 Bahçelievler Mah. 53. Sok. No: 29 Çankaya/ANKARA
- ☎ 0.312 223 77 73 - 0.312 223 77 17
- 📞 0.544 225 37 38
- 📠 0.312 215 14 50
- 🌐 www.gazikitabevi.com.tr
- ✉ info@gazikitabevi.com.tr

Sosyal Medya

- 📘 gazikitabevi
- 📷 gazikitabevi
- 📺 gazikitabevi

Saytek Dijital Matbaacılık Sanayi Ticaret Ltd. Şti

Sertifika No: 82296

Matbaa

- 📍 İvedikösb Mahallesi 1518 Cadde No:107
Yenimahalle Ankara
- ☎ 0850 302 27 35

Önsöz

Kamu yönetiminin modernizasyonunda önemli roller üstlenenler için, kişisel motivasyon, bağlılık ve enerjinin önemli roller oynadığı açıktır. Kamu çalışanlarının çoğu, görevlerinin toplumsal önemine içtenlikle inanmaktadır. Ancak, sistem içindeki ve sistemde çalışan insanlar arasındaki sınırlamaları ve zorlukları da kabul ediyoruz. Siyasi tartışmaların ve medyanın sürekli takibinin damgasını vurduğu bir ortamda, inovasyon genellikle kamu personeli için kişisel riskler ve potansiyel hayal kırıklıkları getirir. Bununla birlikte, özellikle dijital gelişmelerin sürekli uyum gerektirdiği günümüz koşullarında, sürekli iyileştirmeler gereklidir. Bu tür iyileştirmeleri kolaylaştırmak için, hizmet modellerini ve bunların kamu yönetiminde kullanımını araştırıyoruz.

Bu kitap, üç unsurdan oluşan "**Hizmet Modeli Kılavuzu**" adlı kapsamlı bir paketin parçasıdır:

- 1 Kamu yönetimi için hizmet modelleri kavramını ve bunların pratik uygulamasını açıklayan ve araştırmamızda belirlenen 45 modelin tümünü kapsamlı bir şekilde anlatan bu *kitap*.
- 2 Belirli hizmet modellerini temsil eden ayrı kartlardan oluşan bir *kart seti*. Bu kart seti, atölye çalışmaları ve diğer grup ortamlarında hizmet modeli yeniliklerinin eğlenceli bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırmak için tasarlanmıştır.
- 3 Kavram ve geri bildirim ve tartışma fırsatları hakkında ek bilgi sağlamak için çevrimiçi bir platform görevi gören bir *açılış sayfası*.

Kamu hizmetlerinin iyileştirilip iyileştirilemeyeceğini ve nasıl iyileştirilebileceğini değerlendirirken kasıtlı olarak biraz eğlenceli bir yaklaşım benimsedik. İdari çalışanların görevlerine, özellikle de müdahaleleri bireyleri ve kuruluşları etkilediğinde, ciddiyetle yaklaşmalarını derinden takdir ediyoruz. Ancak, değişim genellikle bir şeylerden vazgeçme istekliliğini gerektirir ve bu geçiş, başlangıçta eğlenceli bir yaklaşımla, deneme yanılma döngüsünü benimseyerek ve rota düzeltmesi için alan sağlayarak daha kolay gerçekleştirilebilir. Bizim katkımız budur; diğer her şey uygulamanın kendisiyle daha açık hale gelmelidir.

Hizmet Modeli Kılavuzu'nun oluşturulması, çok sayıda meslektaşımızın değerli katkıları olmadan mümkün olmazdı. St. Gallen araştırmacıları Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger ve Michaela Choudury'ye, başlangıç noktası ve referans olarak kullandığımız olağanüstü İş Modeli Kılavuzu kavramını kullanmamıza izin verdikleri için en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Bu işbirliği ruhu ve birlikte çalışma taahhüdü, içgörüden etkiye kadar HSG (Universität St.Gallen) yaklaşımının özünü örneklemektedir.

Ayrıca, dünya çapında hizmet modellerinin somut örneklerini bulmamıza yardımcı olan Cornelia Birchler ve Lukas Zumbunn'a ve metnimizi titizlikle gözden geçiren Simona Casasola ve Giulia Canova'ya da teşekkür ederiz. Ayrıca, kitap ve kitapta yer alan kavramlar ve modellerle ilgili değerli önerileri için Isabella Proeller, Urs Bolz, Patrick Stähler, Sebastian Frowein, Moritz Stübi, Saskia Fuchs ve Christopher Douillet'e teşekkürlerimizi sunarız.

St. Gallen Üniversitesi Sistemik Yönetim ve Kamu Yönetişimi Enstitüsü, bu kitapla ilgili tüm çalışmalarını finanse etmiştir. HSG'ye, en uygun zamanlarda araştırma ve bilgi aktarımı için enstitü fonlarını tahsis etme fırsatı verdiği için minnettarız. Son olarak, Sibylle Jung liderliğindeki St. Gallen'deki Pur Kommunikation'a, değerli destekleri ve zaman zaman bizi rahatlık alanımızın sınırlarının ötesine itmeleri için içten teşekkürlerimizi sunarız.

Bu kitapta kasıtlı olarak katı bir bilimsel format kullanmaktan kaçındık. Yazım stili günlük konuşma dili olup amacımız, uygulamaya açık bir şekilde odaklanarak uygulayıcılara keyifli bir okuma sunmaktır. Temel bilgilerle ilgili bölümlerde, referanslar son notlarda verilmiştir. Hizmet modelleri için, istenirse daha fazla araştırma yapılabilmesi için bir kaynak listesi derledik.

Bu kitap farklı okuyucu kitlelerine hitap etmektedir ve kapsayıcı bir dil kullanmaya özen gösterdik. Keyifli okumalar dileriz. Kılavuz'u günlük işlerinizde veya kamu yönetimi danışmanı olarak kullanıyorsanız, lütfen bize bildirin. service-model-navigator.com adresindeki açılış sayfasında yer alan geri bildirimleriniz, bu alandaki çabalarımızı daha da iyileştirmemize yardımcı olacaktır.

Çalışmanın İngilizceden Türkçeye çevirisinde mümkün olduğunca orijinal metne sadık kalınmaya çalışıldı, ama bazı noktalarda dil, kültür, yaklaşım ve deneyim farklılıkları nedeniyle metne ilave açıklamalar eklemek gerekti. Ayrıca Türkiye'de de kullanılan hizmet modellerinden kimi örnekler de metne entegre edilmeye çalışıldı. Ortaya çıkan metnin Türkiye'de ve Türkçe konuşulan ülkelerde yönetim bilimi ve kamu yönetimi akademisyenlerine, uygulamacılarına ve öğrencilerine faydalı olacağını ve kamu hizmeti sunumunun çeşitliliğini ve kalitesini artıracığını ümit ediyoruz.

Ankara, Mayıs 2026
Mete Yıldız, Kuno Schedler ve Ali A. Gündüz

İçerik

1	Hizmet modelleri nedir ve kamu sektörüne ne kazandırır?	9
2	Kamu sektöründe hizmet modellerinin tipolojisi	26
	Harekete geçirici olarak devlet	32
A1	İhale etmek	33
A2	Kitle kaynak kullanımı	37
A3	Geliştirici platformu	41
A4	Kısmi mülkiyet	45
A5	Hizmet platformu	49
A6	Orkestrasyon	53
A7	Self-servis	57
	Hizmet sağlayıcı olarak devlet	62
B1	Eklenti	63
B2	Takas	67
B3	Dijitalleşme	71
B4	Deneyim satışı	75
B5	Kalite değişkeleri	79
B6	Bağımlı kılma	83
B7	Toplu kişiselleştirme	87
B8	Nesne self-servis	91
B9	Açık kaynak	95
B10	Dış kaynak kullanımı	99
B11	Satın almak yerine kiralama	103
B12	Hizmet sağlayıcı	107
B13	Hizmet olarak sensör	111
B14	Mağaza içinde mağaza	115
B15	Tek noktadan hizmet	119
B16	Garantili bulunabilirlik	123
	Fon sağlayıcı olarak devlet	128
C1	Garanti	129
C2	Etki finansmanı	133
C3	Başlangıç Sermayesi	137
C4	Geliştirme kredisi	141
C5	Sübvansiyon	145
C6	Kupon	149
C7	Vazgeçilen Gelir	153

	Kamu mallarının koruyucusu olarak devlet	158
	D1 İmtiyaz	159
	D2 Lisans	163
	D3 Ruhsat	167
	D4 Kayıt	171
	D5 Düzenleme	175
	D6 Yaptırım	179
	Gelir şekillendirici olarak devlet	184
	E1 Açık artırma	185
	E2 Kitle fonlaması	189
	E3 Sabit fiyat	193
	E4 Müşteri verilerinden yararlanma	197
	E5 Gelir paylaşımı	201
	E6 Ağınızı satın	205
	E7 Vergiyle finanse edilen hizmet	209
	E8 Çöpü paraya çevirme	213
	E9 Kullanan öder	217
3	Yenilikçi hizmet modelleri tasarlamak	221
4	Hizmet modellerini daha karmaşık düzenlemeler halinde birleştirme	231
5	Tasarımdan sonra ne gelir? Uygulama!	239
	Son notlar	242
	Kaynakça	243
	Şekiller	255
	Tablolar	255

Hizmet modelleri nedir ve kamu sektörüne ne gibi faydalar sağlar?

Kamu sektörüne özel olarak tasarlanmış iş modelleri dünyasına, diğer adıyla hizmet modellerine hoş geldiniz. Hizmet odaklı bir bakış açısı benimsemek, kamu hizmetlerinin sunumunu etkili bir şekilde yapılandırmanıza ve geleneksel olarak belirli bir kalıbı izleyen görevlere yeni yaklaşımlar getirmenize olanak tanır. Bu kılavuzda, inovasyon için katalizör görevi görebilecek 45 hizmet modelini tanıtarak, görev performansını artırmak için yeni stratejiler geliştirmenize ilham vereceğiz.

Burada, mevcut idari hizmetlerinizi hizmet modelleri olarak değerlendirip sunmanın, yani esasen bunları iş modelleri olarak ele almanın yollarını göstereceğiz. Bu süreç sayesinde, mevcut durumu sorgulayabilir, yaratıcı çözümler bulabilir ve hizmetlerinizin etkisini en üst düzeye çıkarmak için yeni düşünce biçimlerinden yararlanabilirsiniz.

İdari hizmetler

Çeşitli idari hizmetlerin sunulması, sosyal bir gereklilik olarak iyi anlaşılmıştır. Almanca konuşulan ülkelerde, devletin ve idaresinin toplumda oynadığı farklı rolleri vurgulamak için genellikle müdahaleci yönetim ile performans yönetimi arasında ayrım yaparız. Bir yandan, toplumun işleyişini sağlamak için devlet gücünün gerekli olduğu durumlarda bile kuralların ve yasaların uygulanması vardır. Bu, devletin kişisel özgürlüklere müdahale etmesini içerir ve bu nedenle "müdahaleci yönetim" terimi kullanılır. Öte yandan, devlet sadece egemen bir otorite olarak değil, aynı zamanda bir hizmet sağlayıcı olarak da hareket ederek bireylere fayda sağlayan çeşitli hizmetler sunar. Buna "performans yönetimi" denir. 1980'lerden bu yana, devletin müşteri odaklı hizmet sunumuna giderek daha fazla önem verilmektedir. İngiltere'de, "vatandaş odaklı yaklaşımlara" geçişi vurgulayan "Vatandaş Şartı" gibi siyasi programlar sayesinde "müşteri hizmeti" kavramı idari söylemlerde popülerlik kazanmıştır.¹ Amaç, devletin hizmet alıcılarının ihtiyaçlarına ve yeteneklerine doğrudan yanıt veren bir hizmet sağlayıcı haline gelmesi ve böylece maksimum etkiyi elde etmesiydi. İsviçre bu kavramı ifade etmek için "sonuç odaklı kamu yönetimi" terimini benimsemiştir², diğer ülkeler ise kendi odak noktalarını vurgulamak için farklı terimler kullanmıştır.

Devlet ve idaresi, müdahale ve hizmet sunumu arasındaki hassas dengeyi hala sürdürmektedir. Bu, tuşlu bir müzik aleti çalmak gibi, incelik ve dikkatli düşünme gerektirir. Mevcut seçenekleri anlamak, çok önemli bir ilk adımdır. Bir sonraki adım, bu seçenekleri uygun durumlarda uygulamak ve mevcut görev yerine getirme uygulamalarını eleştirel bir şekilde incelemektir.

Hizmet modellerinde yenilikçilik, düşünme ve hareket etme

Devletin ve idaresinin yenilikçi olması ve çevresel değişikliklere sürekli uyum sağlaması gerektiği talebi, görüldüğü kadar yeni bir talep değildir. Ancak hem uygulayıcılar hem de akademisyenler bunun önemini fark ettikçe, kamu yönetiminde yeniden ön plana çıkmıştır.³ Kamu sektöründeki yenilikçiliğin kapsamlı bir şekilde incelenmesi, sadece idari sınırlar içinde değil, bu sınırların ötesine de fayda sağlayabileceğinden dolayı çok önemlidir.

Kamu yönetiminin hem uygulamalı hem de kuramsal alanlarında, "yenilik" terimi "yenilikçilik" ile yakından ilişkilidir. Bu kelime, tamamen yeni bir şeyi veya mevcut kavramların daha da geliştirilmesini ifade edebilir. Ancak, bir değişimin yenilikçi olarak kabul edilebilmesi için, ilgili bağlamda yeni olarak algılanması gerekir. Her değişiklik otomatik olarak yenilik olarak nitelendirilemez. Ayrıca, bir yenilik, ancak değişiklik olmadan elde edilmesi mümkün olmayan ek faydalar sağladığında yönetim için anlamlı hale gelir. Basit bir ifadeyle, bu kavramı şu şekilde özetleyebiliriz:

Kamu sektöründe inovasyon iki unsurdan oluşur:

Birincisi, idarenin içinden veya dışından algılanan bir değişiklik olmasıdır.
İkincisi, vatandaşlar veya şirketler için ek bir fayda yaratmasıdır.

Gerekli olmasına rağmen, inovasyon kuruluşlar için zorlu olabilir. Süreç zaman alıcı olabilir ve çok sayıda yineleme, deneme yanılma ve istenen sonuçların hemen belirlenmesi veya ölçülebilir olmayabileceği durumlar içerebilir.

Devlet bağlamında, son yıllarda çeşitli iyi belgelenmiş alanlarda dikkate değer yenilikler ortaya çıkmıştır.

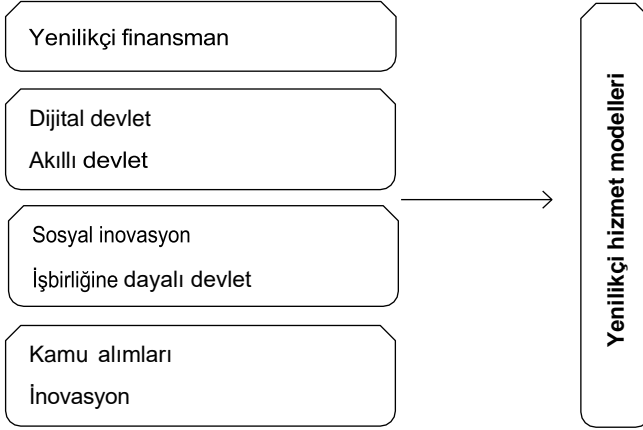
İnovasyonun önemli bir hızlandırıcısı, kamu sektörüne bir dizi teknoloji ve veri odaklı çözüm getiren *dijitalleşmedir*. Geçmişteki elektronik devletten günümüzün "akıllı devlete" doğru olan evrim, analog süreçleri dijitalleştirmekle kalmamış, aynı zamanda verilerin birbirine bağlı kullanımı yoluyla görevlerin yerine getirilmesine yönelik yeni yöntemlerin geliştirilmesini de teşvik etmiştir.⁴ Dijitalleşme, akıllı şehirler, akıllı devlet ve açık devlet verileri gibi çeşitli uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak gerçekte, birçok idare hala esas olarak elektronik devlet aşamasında faaliyet göstermekte ve mevcut teknolojik yeniliklerin potansiyelini tam olarak kullanamamaktadır.

Kaynakların sınırlı olduğu zamanlarda, özellikle umut vaat eden bir alan, kamu görevlerinin yerine getirilmesi için *yenilikçi finansman*⁵ olmuştur. Bu finansmanın amacı, özel sektör sermayesini kullanarak yönetim için devletin finansmanını tamamlamak veya hatta onun yerini almaktır. Basit bir yöntem, genellikle belirli uygulamalara göre uyarlanmış, devlet tarafından ihraç edilen vergiden muaf tahvillerin çıkarılmasıdır. Örneğin, yeşil tahviller yalnızca sürdürülebilir girişimler için sermaye toplar. Bu tür yapılar, devletin cazip koşullarda özel şahıslardan doğrudan borç almasına olanak tanır. Bazı yaklaşımlar bir adım daha ileri giderek, özel yatırımcıların idari projelerin başarısına katılmasını sağlar. Örneğin, *sosyal etki tahvilleri*, özel yatırımcıların sosyal yönetim girişimlerine yatırım yapmasına olanak tanır ve yatırım getirisi performans sonuçlarına bağlıdır. Kalkınma sektöründe, maliyet yoğun projeleri desteklemek için uzun süredir yenilikçi finansman mekanizmaları kullanılmaktadır. Bu mekanizmalar, idarelere özel sektör sermayesine erişim imkânı sağlar, kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğini teşvik eder ve piyasa güçlerini etkin bir şekilde kullanmak için teşvikler yaratır. Yenilikçi finansman seçeneklerini keşfederek, idareler yeni finansman kaynaklarından yararlanabilir, etkili projeler yürütebilir ve daha etkili kaynak tahsisi için sektörler arası işbirliğini teşvik edebilir.

Üçüncü büyük inovasyon alanı, *işbirliği düzenlemeleri ve sosyal inovasyonları* içerir ve temel odak noktası, vatandaşları kamu değerinin yaratılmasına dahil etmektir. Bu, diğer yaklaşımların yanı sıra, sosyal katılımı teşvik etmeyi ve özel yardım kuruluşlarıyla ortaklık kurmayı da içerebilir.⁶ Devlet, işbirliği rolü oynayabilir ve vergi avantajları ve ödüller gibi teşvikler yoluyla bu tür projelere destek sağlayabilir. Sivil halkı harekete geçirmek devlete iki avantaj sağlar. Birincisi, vatandaşları karar alma sürecine dahil ederek devletin demokratik meşruiyetini güçlendirir. İkincisi, vatandaşlar kamu değerinin ortak üreticileri haline gelerek devletin yükünü önemli ölçüde hafifletebilirler.⁷ Önemli olan, bu yaklaşımın hizmetlerin, bunlardan doğrudan yararlanan ve toplumun ihtiyaçlarına en uygun olan aktörler tarafından sunulmasını sağlamasıdır.

Son olarak, birçok Avrupa ülkesinin yanı sıra Avrupa Birliği'nin de idari işlemleri düzenleyen *politika ve yasal çerçevelerde* çeşitli yenilikler uyguladığına dikkat çekmek gerekir. Bunun dikkate değer bir örneği, kamu ihale uygulamalarında yaşanan önemli dönüşümdür. Günümüzde, daha önce devletin kullanmadığı yenilikçi ihale yöntemleri kullanılmaktadır.⁸ Ayrıca, birleşik bir Avrupa pazarının kurulması, devlete özel sektörle işbirliği yapma konusunda daha fazla esneklik sağlamıştır. Demiryolları, elektrik tedariki ve iletişim gibi ağ endüstrilerinde rekabeti teşvik etmek için alınan önlemlerde etkileyici örnekler görülebilir.

Bu yenilik alanları kendi başlarına ne kadar büyük olursa olsun, genellikle ayrı ayrı ele alınmaktadır. Ancak, uygulamada maksimum fayda elde etmek için, kamu görevlerinin yerine getirilmesinin tüm yönlerini ve bunun sonucunda ortaya çıkan yenilikleri entegre bir paket olarak görmek çok önemlidir. Bu bütüncül yaklaşım, değer yaratma süreçlerinin sistemik doğasını, finansman mekanizmalarını, işbirliği biçimlerini ve devlet faaliyetlerinde meşruiyet oluşturmak için gerekli şartları dikkate alır. Kamu değerini etkin bir şekilde en üst düzeye çıkarmak için bu kapsamlı bakış açısını benimsemek çok önemlidir. Bireysel hizmet modelleri bağımsız olarak işlev görebilirken, daha karmaşık düzenlemeler tasarlamak için modül görevi de görebilirler. Uygulayıcılar bu kapsamlı bakış açısını benimseyerek kamu yönetiminde inovasyonun tüm potansiyelini ortaya çıkarabilirler.



Şekil 1: Yenilikçi hizmet modellerinin kaynakları.

İş modelleri ve inovasyon?

İş modelleri, inovasyonu kavramsallaştırmak ve teşvik etmek için benzersiz bir yaklaşım sunar.⁹ 2000'li yılların başından itibaren dijital ekonominin yükselişiyle birlikte, yenilikçi iş modelleri etrafındaki tartışmalar ivme kazanmıştır.¹⁰ Amaç, hizmet sunumunun yalnızca bireysel yönlerine odaklanmak yerine, bütüncül bir bakış açısı benimsemektir. Uygulamada, inovasyon genellikle hizmet sunumunun belirli alanlarında yoğunlaşmaktadır, örneğin:

- **Teknoloji İnovasyonu:** İçten yanmalı motorlardan elektronik itiş sistemlerine geçiş gibi teknolojik gelişmeler, özel sektörde çığır açan inovasyonları teşvik etmede önemli bir rol oynamıştır. Benzer şekilde, idareler de e-posta ve diğer dijital platformlar aracılığıyla dijital iletişim gibi yeni teknolojilerden yararlanarak vatandaşlara sundukları hizmetleri çağdaşlaştırabilirler.
- **Ürün ve Hizmet İnovasyonu:** Kuruluşlar bazen piyasaya yeni ürünler sunarak rekabet avantajı elde ederler. Örneğin, elektronik itiş teknolojisine dayalı e- bisikletlerin geliştirilmesi, bisiklet piyasasında önemli bir pazar payı elde etmiştir. İdarelerde, COVID-19 sertifikalarının uygulanması gibi yeni toplumsal zorluklarla mücadele edilirken genellikle yeni ürün veya hizmetler yaratılır.
- **Süreç İnovasyonu:** Robotların kullanılması gibi otomasyon yoluyla üretim süreçlerinin iyileştirilmesi, bir kuruluşun rekabet gücünü doğrudan artırabilir. Aynı durum, çevrimiçi perakendeciliğin daha küçük şirketlerin özel ürünler sunarak kendilerini kanıtlamalarını sağladığı satın alma ve satış süreçlerindeki yenilikler için de geçerlidir. İdareler, şehir ve belediyelerde "tek noktadan hizmet" ile örneklendirilen müşteri odaklı süreçler oluşturabilirler.
- **Örgütsel ve Yönetimsel İnovasyon:** İnovasyon, bir örgütün yapılandırılma ve yönetilme biçimine de uzanabilir. Örneğin, Holakrasi örgüt modeli, geleneksel hiyerarşik yapıları dairesel ekip düzenlemeleriyle değiştirerek tüm organizasyon üyelerinin daha fazla katılımını teşvik eder. Yönetim alanında, katı karar alma mekanizmalarını, siyasi süreçleri içeren daha çevik ve uyarlanabilir yönetim biçimleriyle değiştirmek için çaba gösterilebilir. Bu inovasyonlar genellikle yönetim inovasyonları olarak adlandırılır.¹¹

Daha önce bahsedilen inovasyon biçimlerine ek olarak, literatürde *kavram inovasyonları* (yeni yönetim ve örgüt kavramlarının tanıtılması)¹² ve vatandaşların endişelerini belirlemek ve devlet dışı aktörlerle işbirliği yapmak için yeni yöntemler gibi *politika inovasyonları* da tanımlanmaktadır.¹³

Özel sektörde, iş modeli inovasyonu kavramı kabul görmüştür. Bu kavram, yalnızca yeni teknolojilere, ürünlere veya süreçlere odaklanmanın ötesine geçer ve bir kuruluşun yarattığı değeri ve sürdürülebilirlik için kaynaklar üretmek üzere değer yaratma sürecini nasıl tasarladığını vurgular. Bu, üç temel unsurla sağlanır: değer önerisi, değer yaratma ve değer yakalama.

Değer önerisi, bir kuruluşun sunduğu ve hizmet alıcılarının kaynak yatırımı yapmaya istekli olduğu ekonomik, işlevsel ve sosyal değeri kapsar. *Değer önerisini* iyileştirmek için, alıcının ihtiyaçlarını ve yaratılan değeri etkileyen bağlamsal faktörleri anlamak çok önemlidir.

Değer yaratma, bir kuruluşun nasıl değer ürettiğini araştırır. Bu, kapsamlı bir hizmet paketi oluşturmak için ortaklarla işbirliği yapmayı veya alıcılar için değeri artıran yeni hizmet sunum süreçlerinin uygulanmasını içerebilir. *Değer yaratma* için gerekli olan temel yetkinlikleri ve süreçleri belirlemek, inovasyonu teşvik etmek için çok önemlidir.

Değer yakalama, bir kuruluşun performansını nasıl gelire dönüştürdüğünü ifade eder. Bu, alıcının ödemeyi kabul ettiği performans birimini belirlemeyi ve adil bir değişim kurmayı içerir. Kamu görevlerinin finansmanında bu husus önemlidir, çünkü kamu fonlarının tahsis edilme istekliliği genellikle sorumlu politika yapımcılar ve toplum için *değer önerisinin* tanınmasına bağlıdır.

Bu üç unsur bir araya geldiğinde, bir kuruluşun iş modelini oluşturur. İş modelleri, kuruluşların ve ağların kendileri ve başkaları için nasıl değer yarattığına dair bütünsel bir bakış açısı sağlar. Bireysel süreçler, hizmetler ve teknolojiler gibi belirli yönle odaklanmak yerine, aynı anda birden fazla faktörü dikkate alırlar. Sonuç olarak, iş modeli yenilikleri kapsamlıdır ve birden fazla eşzamanlı devrimsel anı içerir.

İş modeli yenilikleri önemlidir, çünkü çeşitli unsurlar pratikte birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin, bir idare için *değer yakalamanın* hayati bir unsuru olan belirli bir kamu sektörü görevine kamu fonları tahsis etme kararı, yalnızca bireysel süreçlerin verimliliğine değil, aynı zamanda politika yapımcıların kendileri ve toplulukları için değer önerisini kabul edip etmediklerine de bağlıdır.

Farklı yazarlar, iş modeli yeniliklerini incelemek için çeşitli yaklaşımlar kullanmıştır. Öne çıkan örnekler arasında Osterwalder ve diğerlerinin "*İş Modeli Tuvali*"¹⁴ ve Taran ve diğerlerinin "*5V Çerçevesi*"¹⁵ bulunmaktadır. Bu kitap, St. Gallen'deki meslektaşlarımız Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger ve Michaela Choudury'den esinlenerek yazılmıştır.¹⁶ Özel sektör için iş modeli inovasyonunu teşvik etmek amacıyla bir kılavuz sistemi geliştirmişlerdir. Kılavuz sistemi, iş modellerini dört temel unsura göre tanımlamaktadır:

- 1 **Hedef müşteriler kimlerdir?**
- 2 **Değer önerisi nedir?** ("Kamu sektörü paydaşlarına ne sunuyoruz?")
- 3 **Değer zinciri nasıl tasarlanmıştır?** ("Hizmeti nasıl üretiyoruz?")
- 4 **Gelir mekanizması nedir?** ("Finansal değer nasıl elde edilir?")

Bu basit model, kamu kuruluşlarının kâr odaklı kuruluşlardan farklı hedefleri olması ve rekabetçi bir ortamda faaliyet göstermemesi durumunda bile (bazı uyarlamalarla) kamu sektörüne de uygulanabilir.

Kamu sektörü bağlamındaki iş modelleri, kamu hizmeti sunumunun farklı unsurlarını ve bunların belirli bir durumdaki etkileşimlerini ele alarak kamu değeri yaratan düzenlemeleri ifade eder. Bu modeller, devletin nasıl değer yarattığı ve sürdürülebilir finansmanı nasıl sağladığı gibi temel soruları ele alır.

"İş modeli" terimi ağırlıklı olarak özel sektörde ortaya çıkmıştır; kamu yönetimi bağlamında kullanıldığında, kâr odaklı faaliyetlerle ilişkilendirilir. Geçmişteki Yeni Kamu İşletmeciliği tartışmalarında, bu terim zaman zaman kamu kuruluşlarının organizasyonunda iş dünyasına benzer yaklaşımların benimsenmesini eleştirmek için kullanılmıştır. Ancak zamanla bu endişeler büyük ölçüde azalmış ve terim artık yenilikçi etki ve kamu değeri yaratmayı amaçlayan karmaşık değer yaratma sistemlerini anlamak için analitik bir metafor olarak kullanılmaktadır.

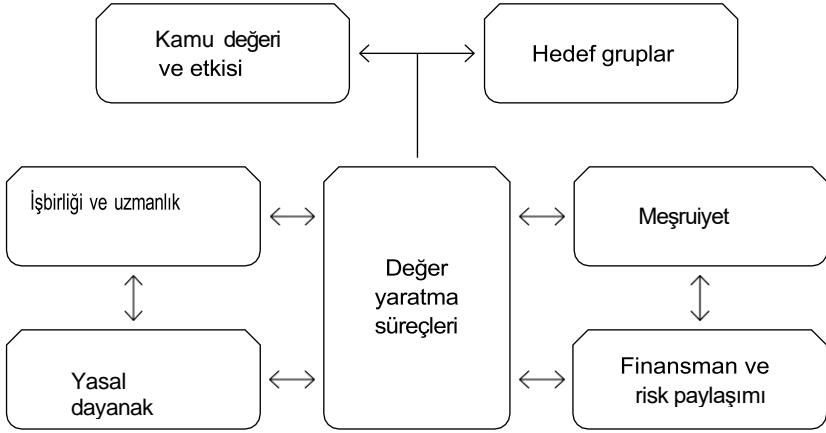
İdarenin dijitalleşmesi ile ilgili literatür, kamu değeri yaratma mekanizmaları olarak iş modelleri kavramını kapsamlı bir şekilde incelemekle birlikte, bu kavram geleneksel "kamu yönetimi" ve "kamu işletmeciliği" dergilerinde henüz yaygın olarak kullanılmamaktadır. Bu metin, iş modelleri kavramını kamu sektörüne tanıtarak bu boşluğu doldurmakta ve böylece inovasyon için yeni yollar açmakta ve yenilikçi düşünce repertuarını genişletmektedir.

İş modelinden hizmet modeline

İş modellerinin kamu sektörüne uygulanması, çoğunlukla kullanılan terminolojiyle ilgili endişeler nedeniyle şüpheyle karşılanmaktadır. Eleştirenler, idarelerin işletmeler gibi çalışmadığını ve bu nedenle kâr odaklı kuruluşlarla aynı kurallara uymadığını savunmaktadır. Ancak bu eleştiri, iş modellerinin yalnızca kâr amacı güden kuruluşlar için geçerli olduğu yönündeki yanlış bir algıdan kaynaklanmaktadır. Gerçekte, sektörlerinden bağımsız olarak tüm kuruluşlar, *değer önerisi*, *yaratma* ve *yakalama* gibi unsurları kapsayan iş modeli perspektifinden anlaşılabilir.

Kamu sektörünün özel bağlamını ele almak için *hizmet modeli* kavramını tanıtıyoruz. *Hizmet modelleri*, kamu yönetiminde uygulanmak üzere özel olarak tasarlanmış bir iş modeli türüdür. İş modelleri hem özel sektörde hem de kamu sektöründe geniş bir uygulama alanına sahipken, *hizmet modeli* terimi kamu sektörünün benzersiz özelliklerini daha kesin bir şekilde dikkate alan daha ince bir ayırım sağlar. Bu terminolojik ayırım iki amaca hizmet eder: (1) özel sektördeki geleneksel iş modeli anlayışından ayrımı netleştirmek ve (2) idari kuruluşların vatandaşlara, şirketlere ve diğer kamu kurumlarına hizmet sağlayıcılar olarak kendilerini görme biçimiyle daha yakından uyum sağlamak.

Hizmet modelleri çeşitli ayrıntı ve kapsam düzeylerini kapsar, ancak pratik uygulama için en kritik unsurlara odaklanmak önemlidir. Kamu sektöründe hizmet modellerini analiz ederken, geliştirirken ve yenilik yaparken dikkate alınması gereken yedi temel unsur belirledik.



Şekil 2: Hizmet modelleri için yedi tasarım alanı.

Bu yedi temel unsur, kamu hizmeti modelinin yapı taşlarını oluşturur. Bunlar birbirine ilişkilidir ve hepsi eşit ölçüde dikkate alınmalıdır. Ayrıca, kamu sektöründe yeniliği teşvik etmek için rehberlik ve ilham kaynağı olarak da kullanılabilirler.

Kamu değeri ve etkisi

Kamu değeri kavramı, bir hizmetin sunmayı amaçladığı toplumsal faydaları kapsar. İnovasyonun hedef değerini temsil eder. Hizmet modeli literatüründe, "değer önerisi" terimi de bir ürün veya hizmetin alıcılara sağlamayı amaçladığı faydaları tanımlamak için kullanılır. Kamu hizmetlerinde hizmet modeli inovasyonu söz konusu olduğunda, odak noktası kamu değeridir. Bu, devletin toplum için yaratmayı amaçladığı faydaları ifade eder ve toplumun sürdürülebilir refahı için hayati önem taşıyan ekonomik, sosyal ve ekolojik boyutları da içerir. **Kamu hizmet modeli geliştirmede ele alınması gereken temel sorular şunlardır: Hangi etki elde edilecek? Hangi faydalar yaratılacak?**

Bu soruları yanıtlayarak, uygulayıcılar kamu hizmet modelinin sunmayı vaat ettiği değer türlerini tanımlayabilir ve önceliklendirebilir ve toplumun ihtiyaçları ve beklentileriyle uyum sağlayabilirler.

Hedef gruplar

Kamu kuruluşlarının stratejik kapsamı, *hedef kitle* siyasi yetki ve yasal çerçeve tarafından önceden belirlendiği için genellikle sınırlıdır. Bununla birlikte, amaçlanan etkiden yararlanacak hedef kitleleri net bir şekilde anlamak çok önemlidir. Bu hedef kitleleri belirleyerek, odak noktası, o grubun ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için değer yaratmanın özelleştirilmesi haline gelir. **Bu nedenle, kamu hizmeti modeli geliştirme sürecine girerken şu soruyu ele almak önemlidir: Kamu değeri sunulacak hizmetlerin alıcıları kimlerdir?**

Özel sektörde, hedef gruplara verilen bu önem genellikle "müşteri odaklılık" olarak adlandırılır. Yeni bir hizmet modelinin geliştirilmesi, müşteriyi merkeze almaya dayanır. Nihai hedef, hedef grup üzerindeki etkiyi en üst düzeye çıkarmaktır. Kamu yönetimi bağlamında, odak noktası hedef grubun ihtiyaçlarına kayar. Hizmetler, taleplerini en iyi şekilde karşılayacak şekilde tasarlanır. Müşteri odaklı bir yaklaşım benimseyerek, kamu kuruluşları hizmetlerinin, hizmet verdikleri hedef grupların gereksinimleri ve beklentileriyle yakından uyumlu olmasını sağlayabilirler.

Değer yaratma süreçleri

Bir hizmetin kalitesi, ilgili *değer yaratma süreçlerinden* büyük ölçüde etkilenir. Değer yaratma süresi, maliyet, vatandaş odaklılık ve vatandaşların etki yaratma sürecine katılımı gibi faktörlerin tümü, değer zincirinde hangi aktörlerin ve hizmetlerin yer alacağını belirleyen değer yaratma sürecinin yapısından etkilenir. Birçok hizmet modeli yeniliğinde, kullanıcıların katılımına kasıtlı olarak vurgu yapılır ve kamu sektöründe bu kullanıcılar çoğunlukla vatandaşlardır.

Kamu yönetimi, karmaşık değer yaratma sistemi içinde kendini yeniden konumlandırmak için, kamu hizmeti modelinin bireysel temel unsurlarına odaklanmalı ve bunları yeniden tasarlamalıdır. Bu, yeni işbirliği biçimlerini keşfetmeyi ve yönetim için de yenilikçi yaklaşımlar benimsemeyi içerebilir. **Bir kamu hizmeti modelinin geliştirilmesine rehberlik eden temel sorular şunlardır: Etki nasıl elde edilir? Hizmetlerimiz nasıl geliştirilir? Hizmetlerimiz, hizmet vermeyi umduğumuz hedef gruplara nasıl etkili bir şekilde ulaşır?**

Finansman ve risk paylaşımı

Değer yaratma sisteminin sürdürülebilir işleyişini sağlamak için, kamu değeri yaratmaya dahil olan tüm aktörler için bir *finansman mekanizması* şarttır. Bu mekanizma, geleneksel vergi gelirlerinden elde edilen fonlardan, etki yaratmaya bağlı yenilikçi yaklaşımlara kadar çeşitli şekillerde olabilir. Spesifik hizmet modelinden bağımsız olarak, finansman konusu dikkatle değerlendirilmeli ve ele alınmalıdır. Hizmet modelinin finansman unsuru, mülkiyet maliyetleri, fiyatlandırma yöntemleri ve gelir yapıları gibi önemli konuları kapsar. Sürdürülebilir finansman için sağlam bir temel oluşturmak amacıyla bu hususlar kavramsallaştırılmalı ve tartışılmalıdır.

Değer yaratma sistemi içinde işbirliği yapan çok sayıda aktör, kamu-özel sektör ortaklıklarında sıklıkla görüldüğü gibi, riskin ve ilgili sorumlulukların dağıtılmasını sağlar. Her aktörün, sürdürülebilir finansman gerektiren kendi hizmet modeline göre çalıştığını kabul etmek çok önemlidir. İlgili özel şirketlerin iş mantığını anlamak, tüm sistemin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahip olabilir. **Bu bağlamda, kamu hizmet modelinin geliştirilmesine rehberlik eden temel sorular şunlardır: Hizmetler/etkiler nasıl finanse ediliyor? Riskler katılımcılar arasında nasıl dağıtılır? Paydaşlar arasında uyum ve işbirliğini sağlamak için ne tür teşvikler yaratılır?**

İşbirliği ve uzmanlık

Yenilikçi hizmet modelleri, uygulamayı kolaylaştırmak için *dış ortaklıkların* bilgi ve deneyimlerinden yararlanır. İdarenin her alanda *uzmanlığa* sahip olması gerekli değildir. Önemli olan, uzmanlığın nerede olduğunu ve hizmet modeline en etkili şekilde nasıl entegre edilebileceğini anlamaktır.

Hizmet modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması, teknik uzmanlığın yanı sıra modelin etkilediği çeşitli alanların derinlemesine anlaşılmasını gerektirir. Teknik bilginin ötesinde, değer yaratma sisteminin işlediği belirli (yerel) bağlamın iyi bilinmesi de çok önemlidir. Ancak bu dağıtık yapı, düzenleme ve orkestrasyon yoluyla sağlanabilecek bir eşgüdümü gerektirir. **Kamu sektörü hizmet modelinin geliştirilmesine rehberlik eden temel sorular şunlardır: Hangi özel uzmanlık gereklidir? Hangi ortaklıklar en uygundur? Doğru ortaklıkları nasıl belirleyebilir ve kurabiliriz?**

Günümüzün ortaklık modelleri kavramı, altyapı ve inşaat alanının ötesine geçerek çok çeşitli işbirliği modellerini kapsamaktadır. Kamu sektörü, hizmet modellerine sağlayabilecekleri değeri ederek, yetkinlikler ve kaynaklar açısından işletmelerin potansiyelinden aktif olarak yararlanmaya çalışmaktadır.

Meşruiyet

Yenilikçi hizmet modelleri, sadece etkili bir tasarımdan daha fazlasını gerektirir; aynı zamanda kilit paydaşların desteğine ve *meşruiyetine* de dayanır. Modelin kabul görmesi ve katılım sağlanması çok önemlidir; bunu başarmak için modelin kolayca anlaşılabilir ve açıklanması basit olması gerekir.

Meşruiyet, güvenilirlik ve güvene bağlıdır. Paydaşlar, ilgili aktörlerin kendi çıkarlarını optimize etmekten ziyade sosyal faydayı önceliklendirdiğine inanmalıdır. Ortakların dikkatli ve stratejik bir şekilde seçilmesi meşruiyeti artırabilir. Bazı durumlarda, güven ve özgünlüğü teşvik etmek için bağımsız bir denetim mekanizması oluşturmak da gerekli olabilir. **Bir kamu hizmeti modelinin geliştirilmesinde yol gösterici olan temel sorular şunlardır: Modelin meşruiyetini nasıl sağlayabiliriz? Sürdürülebilir kabulü nasıl teşvik edebiliriz? Hangi meşru beklentiler ele alınmalıdır?**

Yasal dayanak

Kamu yönetimi alanında, idare tarafından alınan her türlü önlemin *yasal dayanağı* olmalıdır. Bir hizmet modelini yeniden tasarlarken, modelin mevcut yasa ve yönetmeliklerle uyumlu olmasını sağlamak çok önemlidir. Gerekirse, değişiklikleri karşılamak için yeni yasal çerçeveler oluşturulmalıdır. Örneğin, belirli görevlerin özel şirketlere dış kaynak olarak verilip verilemeyeceği, kamu ihale süreçlerinin gerekli olup olmadığı, bütçeye yeni finansman araçlarının dahil edilip edilmeyeceği ve mevcut yetki düzenlemeleri kapsamında hangi örgütsel değişikliklerin izin verilebilir olduğu gibi hususlar dikkate alınmalıdır. **Kamu hizmet modeli geliştirilmesinde yol gösterici temel sorular şunlardır: Eylemlerimizi hangi yasal çerçeve düzenlemektedir? Önerilen değişiklikler mevcut yasal normları nasıl etkilemektedir? Hangi yasal temellerin hala oluşturulması gerekmektedir?**

Yedi alanlı model, hizmet modellerini değerlendirirken ve detaylandırırken kullanılabilir olacak yapılandırılmış bir yaklaşım sunar. Spesifik modellere girmeden önce, kamu yönetiminin kendine özgü doğasını vurgulamak çok önemlidir. Her kamu yönetimi hizmet modeli, siyasi ve yasal çerçeveler içinde işler. Her iki yön de modelin meşruiyetine katkıda bulunur ve ayrılmaz bileşenlerdir. Hiçbir idari hizmetin yasal bir boşlukta var olamayacağını kabul etmek önemlidir. Ancak, yasa sadece olasılıkları sınırlamakla kalmaz, aynı zamanda idarenin işleyişini mümkün kılar ve kolaylaştırır.

Devlet bağlamının ilgili özellikleri

Özel şirketlerin aksine, demokratik olarak meşrulaştırılmış bir devlet, kamu hukuku tarafından belirlenen özel çerçeve koşulları içinde faaliyet gösterir. Devlet, yasal dayanak olmadan harekete geçemez. Her devlet eylemi yasalarla sınırlıdır. Burada "hukukun üstünlüğü" ilkesinden bahsediyoruz.¹⁸

Yasal dayanak, ülkenin siyaseti tarafından oluşturulur. Somut olarak, siyaset sadece idarenin doğrudan müşterisi (ve üst makamı) olmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki idari eylemlerin uyması gereken genel parametreleri de oluşturur.

Bu özellik iki etkiye yol açar:

- Çoğu zaman, ilk bakışta, idare yenilikçi bir iş modeline hazır değildir. Yasal kısıtlamalar yeniliklerin getirilmesinin önünde engel teşkil eder ve dolayısıyla idarenin yaratıcı düşüncesini de genel olarak engeller. Bu, yenilikçiliğin savunucuları için ne kadar yıkıcı olsa da bu tür kısıtlamalar önemli bir amaca hizmet eder. Her türlü yeniliğin meşrulaştırılmasını talep ederler ve böylece ülke vatandaşlarını kendilerine karşı yöneltmiş bir önlemin getirilmesinden korurlar.
- Kamu sektöründeki iş modeli yenilikleri bazen yasal düzenlemelerin değiştirilmesine yol açar. Bu, önceden belirlenmiş, demokratik olarak meşrulaştırılmış ve zorunlu olarak belirli bir süreyi gerektiren bir süreçte gerçekleşir. Tam da bu demokratik meşrulaştırma, yasaların sonraki uygulamalarında kamu sektörünün eylemlerini istikrara kavuşturur ve kamu sektörünün müdahalesinin kabulünü güçlendirir.

Aşağıda, kamu sektöründeki bu özelliklerin bazı somut yönlerini ele alacağız. Bunun ancak çok yüzeysel olarak yapılabileceğini biliyoruz; anayasa hukuku ve idare hukukunun ayrı (ve bazen oldukça karmaşık) araştırma ve öğretim alanları olmasının iyi nedenleri vardır.¹⁹ Bu noktada, bu konuların yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi için büyük önem taşıdığını vurgulamakla yetinmek zorundayız.

Eşit muamele

Devlet, tüm eylemlerinde eşit muamele ilkesine bağlıdır. Basitçe ifade etmek gerekirse, bu, benzer durumların benzer şekilde ele alınması, farklı durumların ise farklı şekilde ele alınabileceği anlamına gelir. Her birey, geçmişi, cinsiyeti veya kökeni ne olursa olsun, kanun önünde eşit muamele görme hakkına sahiptir. Bu ilkenin dışına çıkılması, önemli nedenler, demokratik meşruiyet ve orantılılık ile gerekçelendirilmelidir. Bu, alınan her türlü önlemin belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli ve orantılı olması gerektiği anlamına gelir.

Eşit muamele şartı, özellikle farklı müşteri segmentlerine farklı hizmetler sunan iş modellerinde sınırlamalar getirebilir ve bu da vatandaşlara eşit olmayan muameleye yol açabilir. Örneğin, *kalite değişkeleri* modeli, farklı kalite düzeylerinde ve maliyetlerde kamu hizmetleri sunmaktadır. Bu tür eşit olmayan muamele, yasal bir temele dayanan özel bir gerekçe gerektirir. Bu tür bir farklılaştırma için sadece tüm bireylerin gerçek bir seçim yapma imkânına sahip olduğu kamu hizmetlerinin dikkate alınması gerektiğine inanıyoruz. Sağlanan en düşük kalite düzeyinin vatandaşların temel ihtiyaçlarını karşıladığı durumlarda, ayırım yapılabilir. Örneğin, verilen pasaportun kalitesi tüm vatandaşlar için aynı olmalıdır, ancak ek ücret karşılığında daha hızlı pasaport verilmesi düşünülebilir. Eşit muamele ilkesi, devletin şirketlerle olan ilişkilerinde de geçerlidir.

Bireysel özgürlüklerin kısıtlanması

Almanya'da "Eingriffsverwaltung" (müdahaleci yönetim) terimi, yönetimin vatandaşlarının özgürlüklerini tek taraflı olarak sınırlama yetkisine sahip olduğu faaliyetleri ifade eder. Bu tür faaliyetlere örnek olarak polisin kişileri tutuklaması, itfaiyenin özel mülklere girmesi ve psikiyatri hastanelerinin hastaları kapatması verilebilir. Ancak, inşaat ruhsatının reddedilmesi ve vergi ödeme yükümlülüğü bile, kişinin kendi mülkiyeti ile yapabileceklerini kısıtladığı için bireysel özgürlüğe tecavüz olarak kabul edilebilir.

Bu tür durumlarda devlet, "temel haklar" olarak bilinen haklara sınırlamalar getirir. Yasa ile öngörülmüşse ve kamu yararına ise bunu yapma yetkisine sahiptir. Ayrıca, "orantılılık" ilkesi de gözetilmelidir. Basit bir ifadeyle, bu, aynı hedefin daha az kısıtlayıcı bir önlemlerle elde edilemeyeceği anlamına gelir. Bu tür durumlarda devletin, eylemlerini demokratik ve yasal yollarla gerçekleştirmesi gerektiği açıktır. En azından resmi olarak, özel şirketler bu tür yetkilere sahip değildir.

Devlet tekel

Bir idare tarafından sunulan hizmetler genellikle benzersizdir ve alternatiflerle kolayca ikame edilemez. Örneğin, vatandaşlar pasaport başvurularını yalnızca belirlenen yetkili makam aracılığıyla yapabilirler. Bu durum, idareyi vatandaşlarına karşı tekel konumuna getirir. Özel sektörde, devlet genellikle bir şirketin bu konumunu tüketicilerin aleyhine kullanmasını önlemek için müdahale eder. İdeal olarak, sorumlu makam öncelikle tekel oluşumunu önlemeyi amaçlamalıdır. Ancak kamu sektöründe, idarenin tekel konumu sadece kabul görmekle kalmaz, aynı zamanda genellikle arzu edilir, yasal olarak güvence altına alınır ve ceza sistemi gibi devletin işleyişi için vazgeçilmez bir unsurdur.

Buna karşılık, rekabet özel sektörde inovasyonun önemli bir itici gücüdür. İnovasyon yapamayan şirketler sonunda piyasada rekabet edemez hale gelir. İdarede inovasyon, personelin içsel motivasyonu, kilit paydaşların (örneğin vatandaşlar, işletmeler ve politikacılar) baskısı, teknolojik gelişmeler ve dış şoklar gibi diğer faktörler tarafından motive edilir. Örneğin, birçok idare, COVID-19 pandemisi sırasında dış şokun yanı sıra kamuoyu ve siyasi baskı nedeniyle hizmet portföyünün önemli bir bölümünü dijitalleştirmek zorunda kalmıştır.

Ayrıca, kamu sektöründeki değer önerisi özel sektördekinden farklıdır. Müşteriler genellikle özel sektörde kendileri için katma değer algıladıkları için bir hizmet satın alırlar. Buna karşılık, vatandaşlar genellikle zorunluluk veya yasal yükümlülük nedeniyle idari hizmetleri kullanır.

Örneğin, dünya çapındaki vatandaşlar yurtdışına seyahat etmeye devam etmek için periyodik olarak yeni pasaport veya kimlik kartı başvurusunda bulunmak zorundadır. Yeniden düzenleme sürecinin bir maliyeti vardır. Hizmet, vatandaşa yeni veya ek faydalar (gelişmiş güvenlik veya daha kolay seyahat gibi) sunmaz, sadece mevcut durumu korursa, müşteri açısından genellikle gerekli bir yük olarak algılanır.

Hizmet modeli zihniyetini benimsemek, idare tarafından sağlanan temel hizmetlerin bile vatandaşlara nasıl somut bir katma değer sağlayabileceğini keşfetmek için bir itici güç olabilir. Örneğin, yeni bir pasaport, vatandaşların elektronik kimlik gibi internet üzerinden kimliklerini kolayca doğrulayabilmelerini sağlayan bir çevrimiçi özellik ile geliştirilebilir. Bu yaklaşım, iki hedefi aynı anda gerçekleştirerek vatandaşlar için faydaları önemli ölçüde artırır.

Bir sonraki bölümde, kamu yönetiminde (kamu işletmeleri hariç) somut uygulamalar sunan 45 hizmet modelini sunuyoruz. Bu, bir idarenin görevlerini yenilikçi bir şekilde yeniden tasarlamak istemesi durumunda, idarenin yararlanabileceği muazzam olanakları açıklamayı amaçlamaktadır.

Kamu sektöründeki hizmet modellerinin tipolojisi

Bu bölümde, araştırmamız sırasında belirlediğimiz, dünya çapında faaliyet gösteren kamu yönetimi hizmet modellerini sunuyoruz. Kamu yönetimlerinin hizmet sunumunda tekdüze bir yaklaşımla sınırlı olmadıklarını, aksine çeşitli yaklaşımlar benimseyebileceklerini göstermeyi umuyoruz. Burada sunulan modeller, sundukları hizmetleri nasıl iyileştirebileceklerini düşünen kamu yöneticilerine ilham kaynağı olmalıdır. Mevcut durumun ötesinde hizmet sunmanın alternatif yolları var mı?

İş modelleri ve iş modeli inovasyonu üzerine yapılan araştırmalar, farklı sektör ve endüstrilerde farklı iş modellerinin hâkim olduğunu ortaya koymuştur. Kamu sektöründe, tek bir hizmetin sunulma (ve finansman) biçimleri ile 4. bölümde ele alınan daha karmaşık hizmet kombinasyonları arasında ayırım yapıyoruz. Bireysel hizmetler düzeyinde, idari uygulamada birçok farklı modelin işlediğini görebiliriz.

Aşağıda, kamu hizmetleri bağlamında mevcut modelleri ele alıyoruz. Görüntüleri çağrıştıran ve kısmen Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger ve Michaela Choudury'nin (2020) "The Business Model Navigator" kitabına dayanan açıklayıcı etiketler seçtik.

Çeşitli devletlerin merkezi idarelerinde kullanılan hizmet modellerini sistematik olarak araştırdık. Bu uluslararası uygulamaların derlenmesi sonucunda 45 farklı hizmet modeli ortaya çıktı. Bunlar arasında, devletin vergi mükelleflerinin parasıyla *finans edilen* hizmetleri vatandaşlara ücretsiz olarak sunduğu vergiyle finanse edilen *hizmet* gibi geleneksel modeller de bulunmaktadır. Ancak, devletin daha büyük bir ağa üye olarak değer yarattığı *ağınızı satın* gibi daha alışılmadık modeller de bulunmaktadır. Bir örnek, AB üyesi olan Malta'nın ülkede önemli yatırımlar yapan kişilere pasaport (ve dolayısıyla AB vatandaşlığı) vermesi olabilir.

Modellere devletin beş farklı rolü atanabilir: aktifleştirici, gelir şekillendirici, fon sağlayıcı, kamu mallarının koruyucusu ve gelir şekillendirici (bkz. Şekil 3). Her rol, hizmet modeli içinde devletin üstlendiği birincil faaliyeti ve değer yaratılma şeklini yansıtır. Bu rolleri aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklıyoruz.



Aktifleştirici: Devlet, başkalarını kamu görevinin yerine getirilmesine katılmaya teşvik eder.



Hizmet tasarımcısı: Devlet, hizmetler sunarak bir kamu ihtiyacını karşılar. Bu hizmetlerin tasarımı, hizmet modeline göre değişiklik gösterebilir.



Fon sağlayıcı: Devlet, bütçeleme süreciyle tahsis edilen kamu (devlet) fonlarını kullanarak bir kamu işlevinin yerine getirilmesini teşvik eder.



Kamu mallarının koruyucusu: Devlet, kullanımı özel taraflara devredilebilen belirli kamu mallarını (örneğin, su hakları) elinde bulundurur.



Gelir şekillendirici: Devlet, kamu görevini yerine getirerek nasıl gelir elde edebileceği sorusu etrafında hizmet modelini düzenler.

Şekil 3: Hizmet modellerinde devletin rolü.

Aktifleştirici rolünde devlet, çabalarını başkalarının kamu görevinin yerine getirilmesine katılmalarına olanak sağlamaya odaklar ve hatta bu görevi tamamen üçüncü bir tarafa devredebilir. Devlet, kamu hizmetini doğrudan sağlamak yerine, başkalarının görevi istenen kalite ve miktarda yerine getirmelerini sağlamak için uygun önlemleri (düzenlemeler, teşvikler, sözleşmeler vb.) alır.

Devletin aktifleştirici olarak hareket ettiği bir hizmet modelinin açıklayıcı bir örneği, güneş enerjisi tesislerinin *kısmi mülkiyetidir*. Güneş enerjisinin kullanımını teşvik etmek için devlet, kendi binalarına büyük ölçekli sistemler kurabilir ve özel şahıslar, tesislerin finansmanını sağlayarak ortak mülk sahibi olarak bu sisteme katılabilir. Bu şekilde devlet, sistemler için özel finansman sağlarken, aynı zamanda bireylerin güneş enerjisi kullanımının yaygınlaşmasına katkısını da aktif hale getirerek bir taşla iki kuş vurmuş olur.

Hizmet tasarımcısı rolünde devlet, hedef gruba en iyi etkiyi sağlayacak hizmetleri tasarlamaya odaklanır. Vurgu, bilgi ve hizmetlerin kalitesini artırmak ve görevlerin yerine getirilmesinde verimlilik ve etkinliği artırmak için performans sürecini uyarlamaya yapılır. Tasarım sadece çıktıyı kapsamakla kalmaz, genellikle değer yaratmanın doğası ve sürecine de uzanır.

Devletin hizmet tasarımcısı olarak hareket ettiği bir hizmet modelinin açıklayıcı bir örneği, akıllı ölçüm sistemlerinde görülen *sensör hizmetidir*. Devlet, özel hanelere su ve elektrik tüketimi için bir sensör kurma fırsatı sunar ve bu sensör aracılığıyla tüketim doğrudan kent yönetimine bildirilir. Aynı zamanda, özel şahıslar bu verileri kullanarak tüketimlerini optimize edebilir ve böylece tasarruf edebilirler. Sensör, kent yönetiminin sakinlerine sunduğu bir hizmet haline gelir.

Fon sağlayıcı rolünde devlet, finansal katkılar yoluyla kamu görevlerinin yerine getirilmesini sağlamaya odaklanır. Buradaki anlayış, özel şahısların kamu görevlerini üstlenmek için finansal teşviklere en iyi şekilde yanıt verdikleridir. Bu teşvikler, doğrudan ödemeler, üçüncü taraf fonlarına erişim veya yararlanıcılar için vergi muafiyetleri şeklinde olabilir.

Devletin fon sağlayıcı olarak hareket ettiği bir hizmet modelinin açıklayıcı bir örneği, özel sosyal kurumlara sağlanan *sübvansiyonlardır*. Sosyal girişimciler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların sakinlere sosyal hizmetler sunması giderek yaygınlaşmaktadır. Devlet, bu tür özel girişimleri idarenin bütçesinden sağlanan mali katkılarla destekleyebilir. Bu, devletin hizmetleri doğrudan sunmak zorunda kalmadan kamu görevinin yerine getirilmesini sağlar.

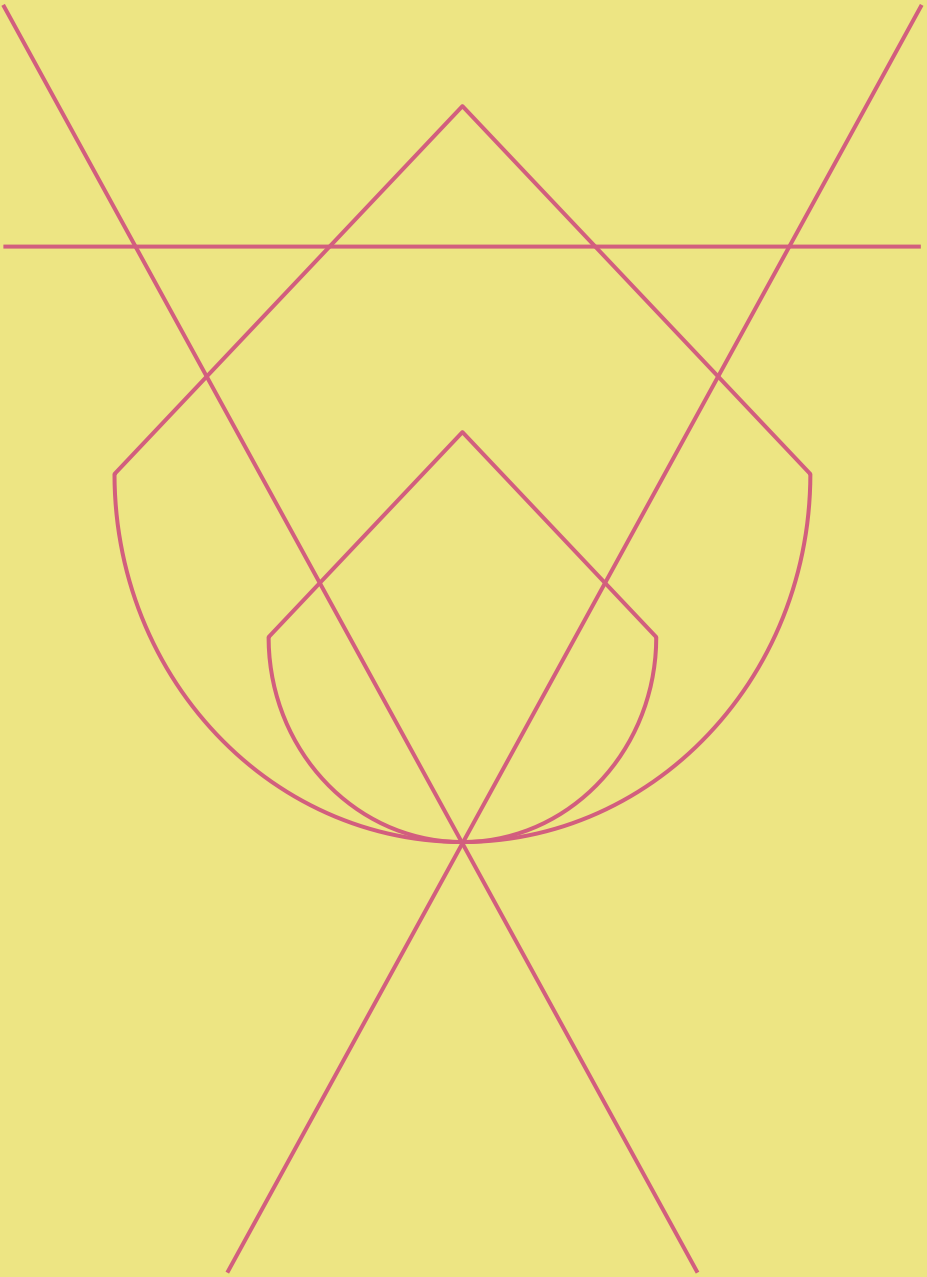
Kamu mallarının koruyucusu rolünde devlet, kendisine kanunla verilen kamu mallarını yönetmeye odaklanır. Buradaki varsayım, toplum için hayati önem taşıyan belirli malların kıt olduğu ve serbest piyasada düzenlemesiz bırakılamayacağıdır. Bu nedenle, bu malların kullanımı tanımlanmalı ve kontrol edilmelidir, bu da devletin sorumluluğundadır. Kamu malları, somut doğal mallar (örneğin su, bakir ormanlar, temiz hava vb.) veya somut olmayan mallar (örneğin bilgi, sosyal açıdan önemli teknolojiler vb.) olabilir.

Devletin kamu mallarının koruyucusu olarak hareket ettiği bir hizmet modelinin açıklayıcı bir örneği, özel bir su tedarik şirketine doğal su kaynağının kullanımı için *imtiyaz* verilmesidir. Birçok ülkede, bu kaynaklar hayati bir kaynak olarak kabul edilir ve yasalarca bireysel arazi sahipleri yerine devlet tarafından kontrol edilir. Devlet, kaynağın kullanımını denetler ve kaynağın toplumun yararına meşru bir şekilde kullanıldığından emin olur.

Gelir oluşturu rolünde devlet, kamu görevlerini yerine getirmek için hizmetlerinden finansman fırsatları geliştirmeye odaklanır. Bunun temelinde, devletin finansman için yalnızca vergilere bağlı olmadığı, başka meşru para kaynaklarını da keşfedebileceği gerçeği yatmaktadır.

Devletin gelir kaynağı olarak hareket ettiği bir hizmet modelinin açıklayıcı bir rneği, kirleten öder ilkesinin uygulanmasıdır. Eylemleriyle topluma özel (ve genellikle dışsal) maliyetler yükleyenler, bir vergi ödemekle yükümlüdür. Toplumun maliyetlerini üstlenen devlet, bu vergi yoluyla görevini yerine getirir. Bu, iki hedefe ulaşılmasını sağlar: kamu görevinin özel sektör tarafından finanse edilmesi ve toplumsal maliyetlerin en aza indirilmesi için bir teşvik yaratılması.

Sonraki bölümlerde, araştırmamız sırasında belirlediğimiz 45 hizmet modelini daha ayrıntılı olarak sunuyoruz. Bunları devletin beş rolüne göre sınıflandırıyoruz ve buna göre numaralandırıyoruz.



Aktifleştirici Olarak Devlet



Bu rolde devlet, başkalarını kamu görevinin yerine getirilmesine katılmaya teşvik eder. *Değer yaratma süreci*, devlet ve özel sektörün etkileşimi ile tanımlanır. Özel sektörün sürece dahil edilmesi, kamu görevlerinin yerine getirilmesinde özel sektörün *uzmanlığından* yararlanılmasını mümkün kılar. Devlet, dikkatli, yasalara uygun ve yerleşik işbirliği biçimlerini kullanarak, kendi rolü için gerekli *meşruiyeti* yaratır. Son olarak, kamu görevinin yerine getirilmesinde özel sektör, devletin aksi takdirde kendisi üstlenmesi gereken risklerin bir kısmını üstlenir.

A1

İhale etmek

İhale etmek, devletin vatandaşlara hizmet sunmak için özel sektöre veya devlet kuruluşlarına görev verdiği bir hizmet modelidir. Bu, bir hizmet sözleşmesi ile resmileştirilir ve genellikle dış kaynak kullanımı olarak adlandırılır.

Arka plan

Devlet, kamu yararına olan ve kamu değeri yaratan görevlerin yerine getirilmesini her zaman özel şahıslara emanet etmiştir. Bu, çeşitli şekillerde yapılabilir. Hizmet alımı klasik bir yaklaşımdır, aynı zamanda görevlerin özel taraflara devredilmesi de (bu modelin temel bir unsuru) klasik bir yaklaşımdır. Kural olarak, bu öncelikle kamu altyapısının oluşturulması (örneğin yollar, demiryolları, bina inşaatı vb.) veya kamu hizmetleri ve atık bertarafı görevleri için yapılır. Bazen devlet, belirli görevleri ana idareden ayrılmış kendi şirketlerine devreder; bu tür eylemler de bu modelin kapsamına girer.

1990'larda Yeni Kamu İşletmeciliğinin ortaya çıkmasıyla, performans sözleşmeleri yoluyla kamu görevlerinin verilmesi uygulaması belirgin bir önem kazandı. Devlet artık otomatik olarak doğrudan hizmet sağlayıcı olarak kabul edilmeyip, daha çok kefil rolünü üstlenmeye başlamıştır. Bu, hizmetin sağlanmasını garanti altına almıştır, ancak hizmeti kimin sağlayacağı değişebilir. Bu hizmet modeli iyice yerleşmiştir ve daha ayrıntılı olarak değerlendirilirken dikkate alınması gereken ekonomik, hukuki ve örgütsel konular hakkında çok sayıda yayın bulunmaktadır.

Zamanla, özel şirketlerin devlet adına sunduğu hizmetlerin kapsamı önemli ölçüde genişledi. Günümüzde birçok ülkede, polislik ve savunma görevleri bile özel şirketlere devredilebilmektedir. Bazı durumlarda, özel şirketler devlet adına cezaevlerini de işletmektedir.

Rollerin anlaşılması

Devlet hizmetleri üçüncü taraflara ihale edip devrettiğinde, müşteri veya hizmet alıcısı rolüne girer. Görevin yürütülmesini devretmesine rağmen, sonuçlara ilişkin siyasi sorumluluk devlete aittir. Bu, üçüncü tarafın artık hizmeti sağlayamaması durumunda, devletin tüm sorumluluğu üstleneceği anlamına gelir. Sonuç olarak, devletin kaliteyi sağlamak için hizmet sunumunu yeterince denetlemesi beklenir.

Hizmet sağlayıcı, hizmeti doğrudan alıcılara (vatandaşlar, kuruluşlar, diğer topluluklar vb.) sunar ve üretim riskini üstlenir. Bu, hizmet sağlayıcının hizmet sunumundaki her türlü eksiklik ve sorundan sorumlu olduğu anlamına gelir. Ayrıca, eşit muamele ve yasal koruma gibi devlet tarafından sağlanan hizmetlerle aynı standartları karşılamakla yükümlüdürler.

Zorluklar

Küresel olarak, kamu alımları yolsuzluğun önemli bir kaynağı haline gelmiştir. Bu nedenle, hesap verebilirlik, sorumluluk, şeffaflık ve eşit muameleye büyük önem verilmelidir. İhale makamının dürüstlüğü ve profesyonelliği çok önemlidir.

Sözleşme yapmada önemli bir zorluk, uygun ve adil bir satın alma işlemi sağlamaktır. Ülkeler genellikle uyulması gereken satın alma yasalarına sahiptir. Bir sözleşme verirken, devlet genellikle maliyet etkinliği, uygunluk, sürdürülebilirlik ve yenilik derecesi gibi ihale kriterlerini uygular. İhaleyi veren devlet kurumu, hizmet sağlayıcının verilen görevi güvenilir bir şekilde yerine getirme yeteneğine ve isteğine sahip olduğundan emin olmalıdır.

Son olarak, bu modelde hizmetler doğrudan alıcılara sunulduğundan, devlet veya sözleşme makamı uygun bir kalite güvence sistemi kurmalıdır. Devletin hizmetlerin alıcısı olduğu *dış kaynak* kullanımından farklı olarak, kalitenin izlenmesi bazı ek çabalar gerektirecektir.

NYC Plaza Programı, ABD

New York City Plaza Programı, şehirdeki yeterince kullanılmayan sokak alanlarını yerel toplanma yerlerine dönüştürmek için tasarlanmıştır. Bu alanlar, ilgili mahallelerde faaliyet gösteren sözleşme ortakları olarak çalışan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla birlikte dönüştürülmektedir. Şehir, alanın tasarımı ve dönüşümü için finansman sağlamaktadır. Kâr amacı gütmeyen kuruluş, halkla ilişkiler, bakım, planlama ve uygulamadan sorumludur.

Bulgaristan'ın Gabrovo kentinde sokak aydınlatması

Enerji maliyetlerini düşürmek amacıyla Gabrovo kasabası sokak aydınlatmasını modernleştirmeye karar verdi. Bu amaçla özel bir şirketle sözleşme imzalandı. Bu şirket aydınlatma konusunda uzun vadeli sorumluluk üstlendi ve daha sürdürülebilir altyapıya yatırım yaptı. Belediye, hizmetleri için yükleniciye ödeme yapmaya devam ediyor ve böylece uzun vadede yatırımlarının karşılığını alacak. Buna karşılık, belediye daha verimli tüketim sonucunda düşen elektrik faturaları sayesinde fayda sağlıyor.

Huzurevi işletmesi, İsveç

İsveç'te, yerel yönetimler ihtiyaç sahibi tüm sakinler için huzurevinde yatak temin etmek zorundadır. Bu amaçla, huzurevlerinin işletmesi genellikle kamu ihalesi ile bir işletmeciye devredilirken, altyapı yerel yönetimlerin sorumluluğunda kalır. Seçim, fiyat ve çeşitli kalite kriterlerine göre yapılır ve yetkililer tarafından sürekli olarak izlenir. İşletmeciler, masrafların tamamını karşılar, ancak bakım ihtiyacı olanlara belirlenen standart ücretleri talep edebilirler.

A2

Kitle kaynak kullanımı

Kitle kaynak kullanımı modelinde, devlet süreçleri ve hizmetleri iyileştirmek için kamu sektörü dışındaki çeşitli kişi ve kuruluşları (kitle olarak adlandırılır) kullanır. *Kitle kaynak* kullanımına katılım, devlet tarafından atanan belirli faaliyetleri ve yeni fikirlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesini içerebilir. Bu, gönüllü ve çoğu durumda ücret ödenmeyen bir katılım biçimidir.

Arka plan

Vatandaşları toplum için hizmetlerin oluşturulmasına dahil etme kavramı yeni değildir. Ancak, eski angarya çalışması (devlet için ücretsiz emek) ile karşılaştırıldığında, bu hizmet modelinin odak noktası gönüllülük üzerinedir. Bu terim aynı zamanda, hedefli önlemler yoluyla bir grup insan ve kuruluşun potansiyelinden yararlanılmasını da ifade eder. Bu terim, bu binyılın başında Amerikalı gazeteci Jeff Howe tarafından ortaya atılmış ve daha sonra literatürde, kitlenin değer yaratma sürecine bilinçli bir şekilde entegre edilmesini tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. *Kitle kaynak kullanımının (crowdsourcing) en önemli örneklerinden biri, çok sayıda yazarın gönüllü olarak ve ücret almada bilgi veritabanı oluşturmak için katkıda bulunduğu Wikipedia'dır.*

Demokratik bir devlet için, çok sayıda aktörün katılımı olgusu şaşırtıcı olmayabilir. Sonuçta, siyasi fikir oluşumu ve demokratik karar alma süreci tam da budur. Ancak bir hizmet modeli olarak *kitle kaynak kullanımı*, öncelikle idari hizmetler için uygundur ve biz de burada bu bağlam üzerinde odaklanacağız.

Kitle kaynak kullanımı, fikir yarışmaları, verilerin kitleye açılması ve açık çevrimiçi inovasyon projelerine katılım gibi farklı biçimler alabilir. Davranış bilimlerinde bu terim, elektronik anketlere katılan bir topluluğa erişim sağlayan platformlar için de kullanılır (örneğin, Amazon'un M-Turk platformu). Ancak bu hizmetler genellikle ücretsiz olarak sunulmadığından, bu terim burada geniş bir anlamla kullanılmaktadır.

Rollerin anlaşılması

Bu hizmet modelinde odak noktası, kamu yararı yaratmak için birlikte çalışmak isteyen bir grup gönüllüdür ve bu istek genellikle hizmetin önemine olan inançlarından kaynaklanır. Devlet, uzmanlık birikimine erişimini genişletmek için bu istekliliği aktif olarak kullanır. Çoğu durumda, devlet kitleyi belirli sorunları çözmeye veya açık inovasyon sürecine katılmaya davet eder. Bu, kamu hizmetlerinin sunumundaki inovasyon kapasitesini artırabilirken, potansiyel hizmet alıcılarının katılımına ve kendi tercihlerini çözümlerin geliştirilmesine dahil etmelerine olanak tanır.

Kitle kaynak kullanımının faydaları arasında, kamu sektörü için daha düşük maliyetler, daha hızlı inovasyon, daha fazla esneklik ve sorunların tanımlanması ve çözümlerin üretilmesinde daha geniş bir perspektif çeşitliliği sayılabilir. Akademisyen Ayşegül Saylam da 2021 yılındaki bir çalışmada Türkiye'de son yıllarda devletin dijitalleşmesi yönündeki faaliyetlerin aktif vatandaşlığı destekleyen yeni e-katılım mekanizmalarını ortaya çıkardığını, devlet kurumlarının çevrimiçi toplulukları daha fazla muhatap aldığını ve kamu yönetiminde teknoloji destekli kitle kaynak kullanımının artmakta olduğunu tespit etmiştir.

Zorluklar

Kitle kaynak kullanımının temel zorluklarından biri, sonuçların kalitesini sağlamaktır. Eleştirmenler bazen katılımcıların ilgili katkılar yapmak için gerekli uzmanlığa sahip olup olmadıklarını sorgularlar. Bu endişeyi gidermek için platformlar genellikle katılımcıların başkalarının katkılarını eleştirel olarak değerlendirmeleri, yorumlamaları, puanlamaları ve hatta kaldırılmasını talep etmeleri için mekanizmalar sağlar.

Kitle içinde aktif kullanıcılar topluluğu oluşturmak ve sürdürmek de çok önemlidir. Katılımcıların katkıları kullanılmıyorsa, bunun gerekçesi açıklanmalıdır. Yorumların kaldırılması, katılımcıları daha fazla çaba göstermekten vazgeçirebilir, çünkü herkes kendi katkısının değer görmesini ve kullanılmasını ister. Ancak, devlet yine de performansından sorumlu olmaya devam eder ve bu, belirli katkıların dahil edilmemesinin geçerli nedenlerini içerebilir.



Brezilya'nın São Paulo kentinde yenilikçi bir ekosistem

Halkın katılımını artırmak ve çok çeşitli zorluklara çözümler geliştirmek için São Paulo, gelişmiş bir ekosistem oluşturmaya yatırım yapmaktadır. Bu amaçla, bilgi kapsayıcılığı için iki platform oluşturulmuştur. İlki, mobilite alanındaki yenilikçiliğe odaklanan MobiLab'dir. Başka şeylerin yanı sıra, yeni girişimlere (start-up) icatlarını ve uygulamalarını idare için denemelerine olanak tanıyan bir akıl hocalığı (mentorluk) programı sunmaktadır. (011).lab, yenilikçi fikirlerin denenmesi ve geliştirilmesi için alan sunmaktadır. Birlikte projeler gerçekleştirmek isteyen idarenin içinden ve dışından insanları bir araya getirmektedir.

Açık veri teklifi, Avusturya

Avusturya Parlamentosu, açık veri hizmetlerini genişletme kararı aldı. Bu projeyi gerçekleştirmek için üç aşamalı bir *kitle kaynak kullanımı* süreci başlatıldı. Akademi, medya, özel sektör ve kamu sektöründen çeşitli paydaşlar, açık veri hizmetlerinin kullanımıyla ilgili deneyimlerini ve isteklerini paylaşmaya davet edildi. Süreç, kamu sektörünün *kitle kaynak kullanımı* projeleri için özel olarak tasarlanmış bir web sitesi üzerinden yürütüldü.

Bogotá Abierta, Kolombiya

Günlük siyasete katılımın düşük olması sorununa karşı bir önlem olarak Bogotá, Bogotá Abierta adlı çevrimiçi platformu başlattı. Çeşitli sosyal ağlarda olduğu gibi, platformdaki kullanıcıların yorumları beğenilebilir. En popüler yorumlar, tematik mükâfatlarla ödüllendirilir. Örneğin, futbol maçlarında güvenliği artırmak için bir çözüm arandığında, ödül futbol biletleri oldu.

Kitle kaynak
kullanımı

A3

Geliştirici platformu

Basitçe ifade etmek gerekirse, *geliştirici platformu* modeli bir Lego kutusu olarak düşünülebilir. Ancak yapı taşları genellikle fiziksel değildir; aksine, çeşitli uygulamalarda aynı biçimde yeniden kullanılabilen yazılım modülleri içerir. Klasik bir uygulama, kredi kartı veya diğer ödeme uygulamaları için bir modülün entegre edilebildiği internet ödeme işlevidir. Bir başka örnek ise, modül olarak da mevcut olan elektronik kimliktir. Hizmet modeli olarak uygulandığında, devlet veya üçüncü bir taraf, diğer toplulukların veya özel şahısların kendi uygulamalarını geliştirmek için kullanabilecekleri bir platformda dijital modüller sağlar.

Arka plan

Federal yapılarda, belediyelerin kendi çevrimiçi çözümlerini bağımsız olarak geliştirdikleri ve bunun sonucunda gereksiz çaba ve masrafların ortaya çıktığı sıklıkla gözlemlenmiştir. Çoğu zaman, aynı işlevler tekrar tekrar programlanır ve bazı çözümler siber güvenlik için yüksek standartları karşılayamaz veya diğer çözümlerle iletişim kurmada zorluklar yaşar. İkinci durumda, "birlikte çalışabilirlik" (yani, bir uygulamanın farklı sistemlerde çalışabilme yeteneği) eksiktir.

Bu tür yinelenmeleri önlemek için olası bir yaklaşım merkezileştirilmiştir. Ancak, özellikle İsviçre gibi güçlü bir federalizm geleneğine sahip ülkelerde, merkezileştirilmiş çözümler uygulanabilir değildir. Aynı durum, ülkelerin aynı modülleri ayrı ayrı yeniden geliştirmeye devam edebileceği uluslararası perspektiften de geçerlidir. *Geliştirici platformu* adı verilen hizmet modeli farklı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu model, merkezi olmayan uygulamaların sürekli geliştirilmesini kabul etmekle birlikte, geliştirmeyi basitleştirmek, yüksek güvenlik standartlarını sağlamak ve uyumluluğu kolaylaştırmak için standartlaştırılmış yapı taşlarının kolayca kullanılabilmesi için bir platform sunmaktadır. Bu kavram, 1990'larda kentsel gelişim için zaten yaygınlaştırılmıştır.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, daha fazla geliştirme için bir çözüme entegre edilebilen modüller şeklinde yarı mamul ürünler sağlayıcı olarak hareket eder. Bu modüller, yüksek kalite ve birlikte çalışabilirlik düzeyinde uygulanabilen tekil işlevleri temsil eder. Devlet, bu modülleri sunarak, aktifleştirici rolüyle çözümlerin verimli ve etkili ve merkezi olmayan bir şekilde geliştirilmesini sağlar ve bu da önemli tasarruflar ve kalite iyileştirmeleri ile sonuçlanır.

Bu model, diğer Apple ürünleriyle bağlantıyı destekleyen yüksek kaliteli bileşenlerin entegre edilebildiği Apple'ın *geliştirici platformuna* benzetilebilir. Böylece, Apple ekosistemi, ortaya çıkan yeni uygulamalarla sürekli olarak genişlemektedir. Bu fikri devlete (özellikle federal düzeyde) aktararak, birbiriyle uyumlu yapı taşları aracılığıyla topluluklar arasında otomatik iletişimi destekleyen ve bunları ücretsiz olarak sunan bir devlet ekosistemini teşvik etmek için söylenecek çok az şey vardır.

Zorluklar

En büyük zorluk, yapı taşlarının yukarıda belirtilen gereksinimleri karşılayacak şekilde geliştirilmesidir. Uluslararası işbirliği politika alanında hizmet veren GovStack, bu gereksinimleri web sitesinde şöyle özetlemiştir:

- Yeniden kullanılabilir yazılım bileşenleri
- Açık kaynaklı, ticari olarak hazır veya verilere açık erişimle ücretsiz olarak kullanılabilir
- Bir veya daha fazla genel iş akışını mümkün kılan
- Farklı uygulamalara uygulanabilir
- Diğer bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) modülleriyle birlikte çalışabilir
- Ölçeklenebilir ve genişletilebilir olarak tasarlanmış
- Standartlara dayalı

Çözülmesi gereken bir diğer sorun, bu yapı taşlarının geliştirilmesinin finansmanı ve işleyişinden kimin sorumlu olacağına belirlenmesidir. Ayrıca, her bir yapı taşı, kamu idaresinin sürekli gelişen siber güvenlik gereksinimlerini karşılamalıdır.



GovStack

GovStack, e-devlet çözümlerinin silolaşmasını (bir örgütteki birimler ve bireyler arasındaki iletişim ve ortak hedef eksikliği) önlemek ve böylece devlet kurumları arasındaki işbirliğini güçlendirmek için birlikte çalışmak isteyen çeşitli devlet ve özel sektör paydaşlarının bir girişimidir. Bu amaçla, yeniden kullanılabilir yazılım parçalarının esnek bir şekilde bir araya getirilebileceği bir platform oluşturulmuştur. Bu yapı taşlarının güvenli bir ortamda denenebilmesini kolaylaştırmak için GovStack, bir araya getirilen çözümlerin değerlendirilebileceği bir sanal ortam sunmaktadır.

Dijital Avrupa Programı, Avrupa Birliği

Avrupa Birliği, DIGITAL programını başlatmıştır. 7,5 milyar avroluk bir bütçeyle, dijital teknolojiler artık halk, özel şirketler ve devlet idaresi tarafından kullanılabilir durumdadır. Şimdiye kadar, eID, eSignature ve eDelivery gibi bütünleştirilmiş seçenekler, yeniden kullanılabilen yapı taşları olarak kullanıma sunulmuştur. Ayrıca, 2023 yılında "bir defaya mahsus ilkesi" getirilerek idarelerin birbirleriyle veri alışverişinde bulunmaları sağlanmıştır.

MobileAge, Avrupa Birliği

1990'larda Avrupa Birliği, Lancaster Üniversitesi (İngiltere) ile birlikte, yaşlıların e-Devlet platformlarına erişebilmelerini ve hizmetleri doğrudan sunabilmelerini amaçlayan bir proje geliştirdi. Sonuçta ortaya çıkan uygulama, yaşlılar için uygun ve kullanıcı dostu bir şekilde devlet hizmetlerini sunmak üzere tasarlandı. Bu amaçla, tekil devletler kendi ilgili hizmetlerini entegre edebildiler.

A4

Kısmi mülkiyet

Hizmet modelinde *kısmi mülkiyet*, kamu sektörünün kamu değeri yaratan bir altyapının mülkiyetini bir dizi kamu kuruluşu veya özel taraf arasında paylaşmasıdır. Bu modelde, ilgili özel taraflar mülkiyet paylarından belirli faydalar elde ederler ve bu da katılımlarının temel motivasyonunu oluşturur. Bu yaklaşım, özellikle sermaye yoğun, büyük ölçekli altyapı projeleri için uygundur. *Kısmi mülkiyet* modeli, tek başına tüm tesisi satın almak için gerekli finansal veya fiziksel kaynaklara sahip olmayan paydaşlara bir fırsat sunar. Bu ortak mülkiyet yapısına katılarak, elde edilen getirilerden faydalanabilirler. Tesis kamu değeri yaratıyorsa, devlet genellikle mülkiyet paylarını ve bu mülkiyetten elde edilen getirilerin yönetimini düzenler.

Arka plan

Kısmi/Kesirli mülkiyet (yasal olarak "ortak mülkiyet" olarak da bilinir) kavramını esasen özel sektörden biliyoruz. Örneğin, hisseler bir şirkete katılım sağlar ve bunun sonucunda elde edilen fayda genellikle tamamen parasal niteliktedir. Bazı tatil köylerinde, belirli bir dairenin gerçek mülkiyetini kurmadan tatil evlerinin geçici kullanımını içeren hisseler satın alınabilir. Benzer bir *kısmi mülkiyet* hizmet modeli, bireylerin kullanabilecekleri bir binanın bir kısmını satın aldıkları kat mülkiyetidir.

Devlet bu fikri benimseyerek özel tarafların kamu altyapısına katkıda bulunmasına izin verebilir ve bu sayede birkaç etki elde edebilir. İlk olarak, bu durum ortak finansmana yol açar (yani devlet her şeyi vergi mükelleflerinin parasıyla finanse etmek zorunda kalmaz). İkinci olarak, söz konusu hizmeti kullanmak için bir teşvik yaratılır.

Rollerin anlaşılması

Devlet, tek yatırımcı olarak tamamen dahil olmak zorunda değildir ve altyapıyı (en azından kısmen) özel yatırımcılara finanse ettirebilir. Karşılığında, bu özel taraflara, kendi mali taahhütlerine orantılı miktarlarda kullanım haklarını devreder. Devlet, ön finansman sağlayıp daha sonra hisseleri satabilir, ancak altyapı inşa edilmeden önce ortak finansman da organize edebilir. İşletme ve bakım, hissedarlar arasında dağıtılabilir, ancak bu zorunlu değildir.

Bu model, özel finansman sayesinde kamu hizmeti yaratılabilmesi gerçeğiyle meşrulaştırılmaktadır; bu finansman, normal bütçeyle mümkün olmayabilir. Tersine, ilgili özel taraflar bu tür bir altyapıyı bağımsız olarak kuramazlar. *Kısmi mülkiyet* sayesinde, kamu hizmetinin oluşumuna mali olarak katkıda bulunabilir ve bununla ilgili faydalardan yararlanabilirler.

Zorluklar

Kat mülkiyeti modeline benzer şekilde, *kısmi mülkiyet* modeli de çeşitli yönlerin dikkatlice değerlendirilmesini gerektirir. Bir mülkün mülkiyeti birden fazla taraf arasında paylaşıldığında, ortak veya bireysel mülkiyet ve mülkiyet ilişkileri konusunda net kurallar belirlemek çok önemlidir. Bu, sorumlulukları netleştirir ve katılımcılar arasında riskin dağıtılmasını sağlar. Bu bağlamda birkaç önemli soru ortaya çıkar.

Örneğin, kısmi sahiplere fayda sağlanmasını engelleyen altyapı hasarı durumunda riskler nasıl dağıtılır? Kısmi mülkiyetin yeniden satışı nasıl düzenlenir ve fiyat nasıl belirlenir? Katılımcıların ortak mülkiyet ilişkisinden erken bir aşamada çekilebilecekleri bir mekanizma var mıdır?

Ayrıca, kamu sektörü bağlamında, eşit muamele ilkesi dikkate alınmalıdır. Eğer *kısmi mülkiyete* yönelik talep mevcut hisse sayısından daha fazlaysa, olası itirazlarla başa çıkabilmek için adil tahsis kriterleri belirlenmelidir.



Sürdürülebilir yaşam, İngiltere

İngiltere'nin güneybatısındaki Bath ve Northeast Somerset bölgesinde, devlet güneş panelleri bağlı konut birimleri satın almıştır. Bunlar, mülkün bir kısmı satın alınırken diğer kısmı kira ödemeleriyle telafi edilen ortak mülkiyet modelleri olarak halka sunulmaktadır. Ayrıca, bağlı güneş pilleri sayesinde sakinler enerji maliyetlerinde %50'ye varan tasarruf sağlayabilmektedir.

Middelgrunden Rüzgâr Enerji Santrali, Danimarka

Danimarka'dan 10.000 sakiniyle birlikte Kopenhag Belediyesi, Kopenhag'ın yıllık elektrik talebinin yaklaşık %3'ünü karşılayan Middelgrunden rüzgâr enerjisi santralini finanse etmiştir. Özel yatırımcılar, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanabilecekleri hisse başına yıllık 1.000 kWh doğrudan tüketim hakkı elde etmektedir.

İsviçre'nin St. Gallen kentindeki güneş enerjisi toplulukları

St. Gallen şehri, sakinlerine belediye binasındaki fotovoltaik sisteme katılma ve işletmeye başlanmasından itibaren 20 yıl boyunca orantılı olarak güneş enerjisi elde etme fırsatı sunmaktadır. Halihazırda üç tesis (toplam 4268 ünite, her biri 100 kWh) satılmıştır. Bir başka tesis ise Temmuz 2023'te faaliyete geçmiştir.

A5

Hizmet platformu

Hizmet platformu modeli Şu anda çok tartiŐılan bir konudur; devlet, kamu hizmetlerinin sağlayıcılarının ve tüketicilerinin bir araya gelerek işlem yapabilecekleri, genellikle evrimii bir *platform* oluşturur. *Hizmet platformu*, devletin hizmet sunumuna doğrudan mődahil olmadan hizmetlerin deĐiŐ tokuŐunu sağlayan bir buluŐma noktası iŐlevi gőrőr.

Arka plan

Tarihsel olarak, kamu meydanları kasaba ve köylerde toplantılar, kutlamalar ve ticaret için toplanma yeri olarak önemli bir rol oynamıştır. Antik Yunan'da agora bu amaca hizmet ederd; Orta Çağ'dan beri Avrupa'da ise bu rol pazar yerleri tarafından üstlenilmiştir. Devlet, genellikle çeşitli derecelerde düzenlemelerle bu faaliyetler için fiziksel *hizmet platformu* sağlar. Pazarlar arz ve talebi bir araya getirerek malların insanlar arasında dağıtılmasını mümkün kılar.

Avrupa Komisyonu, Avrupa Tek Pazarı'nı kurmak amacıyla, ağ endüstrileri bağlamında biraz farklı bir pazar türü oluşturmuştur. Ağ endüstrileri, demiryolları, elektrik şirketleri ve telekomünikasyon veya posta hizmetleri gibi genellikle fiziksel ve maliyet yoğun bir altyapı aracılığıyla sunulan kamu hizmetlerini içerir. Altyapı edinimi ve inşası ile ilgili yüksek maliyetler, potansiyel rakipler için engeller oluşturur ve altyapı sahibi şirketin tekel ile sonuçlanır. Altyapıyı işlemlerden ayıran "ayrıştırma" sadece bu tür hizmet işlemleri için bir pazar oluşturmayı mümkün kılar. Altyapı, herkesin erişebileceği bir *platforma* dönüşür ve arz ile talebin daha verimli bir şekilde karşılanmasını kolaylaştırır.

Günümüzde dijitalleşme, çeşitli işlemlerin gerçekleştirilebileceği çevrimiçi platformlar oluşturma fırsatları sunmaktadır. Örneğin, veri platformları, üçüncü tarafların uygulama geliştirmek için kullanabileceği (devlet) verilerinin sağlanmasına olanak tanır. *Hizmet platformları*, sosyal yardımlar ve bakım hizmetleri gibi hizmetlerin sunulmasını ve kullanılmasını kolaylaştırır.

Rollerin anlaşılması

Devlet, hizmetleri doğrudan sunmak yerine, bir *hizmet platformu* işletmektedir veya işletmektedir. Böylece, karşılıklı erişimi düzenleyen, işlemleri yapılandıran ve verilerin sunumunu şekillendiren bir "platform lideri" haline gelmektedir. Devlet, bu faaliyetleri genellikle vergi gelirleriyle finanse etmekte, ancak işlem ücreti de talep edebilmektedir.

Sağlayıcılar ve müşteriler, riskleri kendilerine ait olmak üzere, piyasada doğrudan bilgi alışverişinde bulunurlar. Sağlayıcılar için devlet hizmeti görevi ve müşterilere doğrudan hizmet sunumu artık geçerli değildir. *Hizmet platformu* modeliyle ilişkili beklentiler, hizmet sunumunda artan çeşitlilik ve daha fazla verimliliktir.

Zorluklar

Hizmet sağlayıcıları ve alıcılarının, işlemlerinin devlet *platformu* üzerinden gerçekleştirilmesi durumunda, işlemlerin kalitesi ve güvenilirliği konusunda daha yüksek beklentilere sahip oldukları varsayılabilir. Hizmetlerin sağlanmasında doğrudan yer almıyor olsa bile, platform işleticisi olarak hizmet sağlayıcılarının kalitesini izlemek konusunda devletin özel bir sorumluluğu olması muhtemeldir. Bu amaçla, uygunluk kriterleri geliştirilmeli ve işlemler izlenmelidir.

Hizmet platformları genellikle ağ etkileriyle ilişkilendirilir. Bu piyasaya ne kadar çok oyuncu katılırsa, bireyler için fayda o kadar büyük olur. Ali Baba ve eBay gibi büyük platformlar, küçük, yerel pazar yerlerine göre avantajlıdır. Devlet, özellikle nispeten yerel ölçekte bir *hizmet platformu* açarsa, ağ etkilerini elde etmek önemli bir zorluktur.



Aktifleştirici

KOBİ dijitalleşme platformu, Singapur

Singapur, KOBİ'lere destek hizmeti olarak KOBİ Go Digital platformunu oluşturmuştur. Bu platformda, devletin farklı birimleri, hizmet olarak teknoloji lideri (CTO-as-a-service, bir şirketin ihtiyaç duyduğu teknoloji liderliğini dış kaynak kullanarak sağlaması) uygulaması aracılığıyla dijitalleşme durumunun gözden geçirilmesi gibi destek hizmetleri sunmaktadır. Şirketler için çözümler de ana sayfa üzerinden doğrudan erişilebilir durumdadır; örneğin, bir faturalama uygulamasına ve önceden hazırlanmış sektöre özgü bilgi teknolojileri (BT) çözümlerine ilişkin bağlantıya erişilebilir.

NHS İşleri, Birleşik Krallık

NHS Jobs platformu ile ulusal sağlık kuruluşu, sağlık personeline hastaneler, klinikler ve diğer sağlık hizmetleri sağlayıcıları tarafından doğrudan yayınlanan iş ilanlarına başvurma fırsatı sunmaktadır. Bu şekilde, kuruluş sağlık hizmetleri sağlayıcıları ile personel arasında doğrudan bir bağlantı kurmaktadır.

Emploi mağazası, Fransa

Fransız hükümeti, özel olarak oluşturulan bir platformda işsizlere iş bulma kurumları ve özel işverenlerin istihdamla ilgili verilerine doğrudan erişim imkânı sağlamıştır. Ayrıca, iş arayanlar *hizmet platformu* üzerinden doğrudan harici hizmetlere ve kurslara erişebilirler.

A6

Orkestrasyon

Orkestrasyon hizmet modeli ile devlet, en yüksek düzeyde kamu değeri yaratmak için çeşitli özel faaliyetlerin eşgüdümünü üstlenir. Bir ekosistem veya ağ içindeki işbirliği çabalarından doğan sinerjileri kullanarak, devlet toplum için en büyük faydayı elde edebilir.

Arka plan

Orkestrasyon terimi klasik müzikten gelmektedir. Bu terim, müzik parçalarını belirli bir orkestraya, enstrümanlarına ve büyüklüğüne uyarlamakla ilgili görevi tanımlamaktadır. Bu süreç, her enstrümanın en iyi genel sesin yaratılmasına katkıda bulunmasını sağlar.

İş dünyasına mecazi olarak uygulandığında, orkestrayı farklı şirketler ve bireylerden oluşan bir ekosistemle değiştiriyoruz. Bu aktörler, ekosistem içinde müşteri değerini en üst düzeye çıkarmaya katkıda bulunurlar. Şirketlerin orkestrasyonu, diğer eylemlerden farklı bir sistemik işleve sahiptir; değer yaratmayı temel yetkinliklerle sınırlarken, aynı zamanda diğer aktörleri eşgüdümleme konusunda uzmanlaşır.

Kamu sektörü bağlamında, *orkestrasyon* hizmet modeli, sınırlı kaynaklarla kamu değeri elde etmenin bir yolunu sunar. *Orkestrasyon* görevi, politika geliştirme ve uygulama, aktörlerin yönlendirilmesi, kaynak seferberliği, rol tanımlama, bütünleştirme, bilgi transferi, ağ eşgüdümü ve değer yaratma geliştirme gibi bir dizi faaliyeti kapsar.

Örneğin, bölgesel kalkınma ağlarında, devletin *eşgüdüm* görevini üstlenmesi yaygın bir durumdur. Son zamanlarda, bu model öncelikle e-devlet ve akıllı şehir projelerinin kurulması ve genişletilmesi ile bağlantılı olarak tartışılmaktadır.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, ekosistem veya ağda dağıtılmış değer yaratmanın eşgüdümçüsü ve örgütleyicisi rolünü üstlenir. Devletin değer yaratma faaliyeti, fiili *eşgüdümlemeden* oluşur; özel sektör ve şirketler ise kendi temel yetkinliklerine göre katkılarını sağlar. Bu, yönetişimin hizmet sunumundan ayrıldığı anlamına gelir. Devlet, eşgüdümçü rolüyle, kamu değer yaratımı için yöneteceği ve kullanacağı ekosistemi oluşturur. Aktörleri seçer ve güdüler, eylemlerini etkiler ve sistemdeki kurallara uyulmasını sağlar. Genellikle bu görevler dijital ağ araçlarıyla desteklenir.

Devlet, eşgüdüm modeliyle özel sektör ve diğer devlet aktörlerinin ilgili temel yetkinliklerini kullanmada ne kadar başarılı olursa, kendini düzenlerken o kadar yalın olabilir. Bu nedenle, model bazen "yalın devlet" iddiasıyla ilişkilendirilir.

Zorluklar

Orkestrasyon modelinin en büyük zorluğu, ekosistemin karmaşıklığını yönetmektir. Aktörlerin ve temel yetkinliklerinin çeşitliliği ne kadar fazla olursa, olumlu sonuçlar elde etme potansiyeli de o kadar artar. Ancak aynı zamanda, büyük çeşitlilik, katılımcılar arasındaki farklı mantıklar nedeniyle iletişim sorunlarına da yol açabilir. Son olarak, her aktörün kendi iş modeline göre hareket ettiği ve bu model aracılığıyla ekosisteme katılımını kendine özgü bakış açısına göre haklı çıkardığı da dikkate alınmalıdır.



Aktifleştirici

Güney Kore'nin Seul şehrinde paylaşım kenti

2012 yılında Seul hükümeti, şehirdeki insanları, işletmeleri ve kuruluşları birbirine bağlayan Paylaşım Şehri Seul projesini başlattı. Devlet, kamu altyapısı gibi özel girişimleri teşvik ederek eşgüdücü rolünü üstleniyor ve idareden gelen bilgi ve veriler halkın erişimine açılıyor. Seul Paylaşım Merkezi'nde, çeşitli özel paylaşım projeleri halka tanıtılıyor.

Nakil sistemi, İspanya

Dünyada hiçbir ülkede kişi başına İspanya kadar organ bağışı yapılmamaktadır. Ülke, organ bağışı konusunda bütüncül bir sistem kurmuş ve nakil sistemini Ulusal Nakil Örgütü (ONT) altında merkezileştirmiştir. Bu grup, bağışçıları belirlemek, yakınlarıyla iletişim kurmak ve organ bağışı ile ilgili süreçleri düzenlemekten sorumludur. ONT, çabalarıyla bağışçıların belirlenmesinden nakle kadar sorunsuz ve verimli bir süreç sağlamaktadır.

Ulusal İklim Değişikliği Kabinesi, Arjantin

Paris Anlaşması'nın imzalanmasının bir parçası olarak Arjantin, iklim değişikliği konusunda işbirliği yapmak ve Arjantin için ortak bir vizyon oluşturmak üzere kendi alt kuruluşunu kurmuştur. NCCC, hem devletin hem de özel kuruluşların katıldığı bir yuvarlak masa toplantısı olarak çalışmaktadır.

A7

Self servis

Self servis (Öz hizmet, kendi kendine hizmet etme) hizmet modeliyle devlet, vatandaşların ve özel şirketlerin geleneksel olarak devletin üstlendiği görevleri devraldığı hizmetler sunmaktadır.

Arka plan

Self servis kavramı, 1880'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde pul otomatlarının piyasaya sürülmesiyle ortaya çıkmıştır. 1922 yılında, perakende ticareti ile ilgili bir dergi olan Progressive Grocer, Amerikan perakende mağazaları için *self servisi* teşvik ederek bu kavramın yaygınlaşmasını sağlamıştır. Müşteriler, satış görevlisi tarafından hizmet almak yerine, raflardan ürünleri seçip kasada kendileri işlemlerini tamamlayacaklardı. O zamandan beri, *self servis*, self servis benzin istasyonları, ATM'ler, otellerde ve havalimanlarında self check-in, e-bankacılık ve süpermarketlerde satın alınanları kendi kendine tarayıcıdan geçime (self scanning) gibi çeşitli sektörlere yayılmıştır.

Dijital çağda, devlet de özel sektördeki e-bankacılık ile karşılaştırılabilir şekilde, belirli idari işlemlerin çevrimiçi (online) olarak gerçekleştirilebilmesi için ek fırsatlar yaratmaktadır. Binyılın başında, e-devlet sistemleri, daha önce analog olarak gerçekleştirilen işlemlerin dijital olarak yapılabilmesini sağlayan web siteleri oluşturdu. Başlangıçta bunlar indirilebilir formlardı, ancak daha sonra insanların hayatlarının birçok yönüyle ilgili *self servis hizmetler* sunan "yaşam olayları portalları/kapıları" ortaya çıktı. Günümüzde çoğu ülkede, bireyler vergi beyannamelerini çevrimiçi olarak sunmak gibi işlemleri bağımsız olarak tamamlayabilir ve verileri doğrudan devletin sistemine ekleyebilir.

Öz *hizmet* modeli, örneğin devletin özel şahısların kamu altyapısını korumak için ihtiyaç duydukları iş ekipmanlarını ve malzemelerini sağladığı durumlarda analog dünyada da işe yarayabilir.

Rollerin anlaşılması

Sakinlerin kendi üretimleri veya ortak üretimleri genellikle elektronik devletin bir parçasıdır. Örneğin, devlet, özel şahısların verilerini doğrudan girebilecekleri bir çevrimiçi arayüz sunabilir. Bu, devletin idari yükünü azaltır. Süreçlerin kalitesini sağlamaktan sorumlu olmaya devam ederken, devlet işlevsel işlemleri tamamen veya kısmen sakinlere devredebilir. Tamamen dijitalleştirilmiş süreçlerde, rutin idari kararlar algoritmalar aracılığıyla otomatikleştirilebilir.

Self servis seçeneklerinin kullanıcıları, sürekli erişim avantajından yararlanır. Çevrimiçi hizmetler, idarenin çalışma saatleriyle sınırlı değildir, bu da vatandaşların kendi uygunluklarına göre bu hizmetleri kullanabilmelerini sağlar.

Zorluklar

İdari hizmetlerde *self servis*, ancak geleneksel hizmetlerden daha kolay olduğunda gerçekten kullanılır. Bu nedenle, idare hizmetlerini olabildiğince sezgisel, kapsamlı ve vatandaş dostu hale getirmek için çaba göstermelidir. Bu ilk bakışta çelişkili görünebilir, çünkü idare *self servis* yoluyla yükünü hafifletmeyi ne kadar çok hedefler ise, bu hizmetleri etkileşimli ve katılımcı bir şekilde hazırlamak için o kadar çok çaba sarf etmek zorundadır. Bu durum, "müşteri yolculuğu haritalama" gibi müşteri odaklı inovasyon süreçlerinin artan önemini vurgulamaktadır.

Self servis şeklinde sunulan bazı hizmetler, nitelikli imza gerektirir. Bu durumda, elektronik kimlik doğrulamanın mevcut olması çok önemlidir. Ancak, diğer birçok hizmet bu düzeyde güvenlik gerektirmez ve daha basit bir şekilde gerçekleştirilebilir. Yine de, kamu idaresinin güvenlik odaklı yaklaşımı, genellikle her durumda kimlik doğrulama ve verilere en yüksek düzeyde gereklilikler getirilmesine yol açar. Bu durumda, daha azı genellikle daha fazladır.



Almanya'nın Bonn kentinde yeşil sponsorluklar

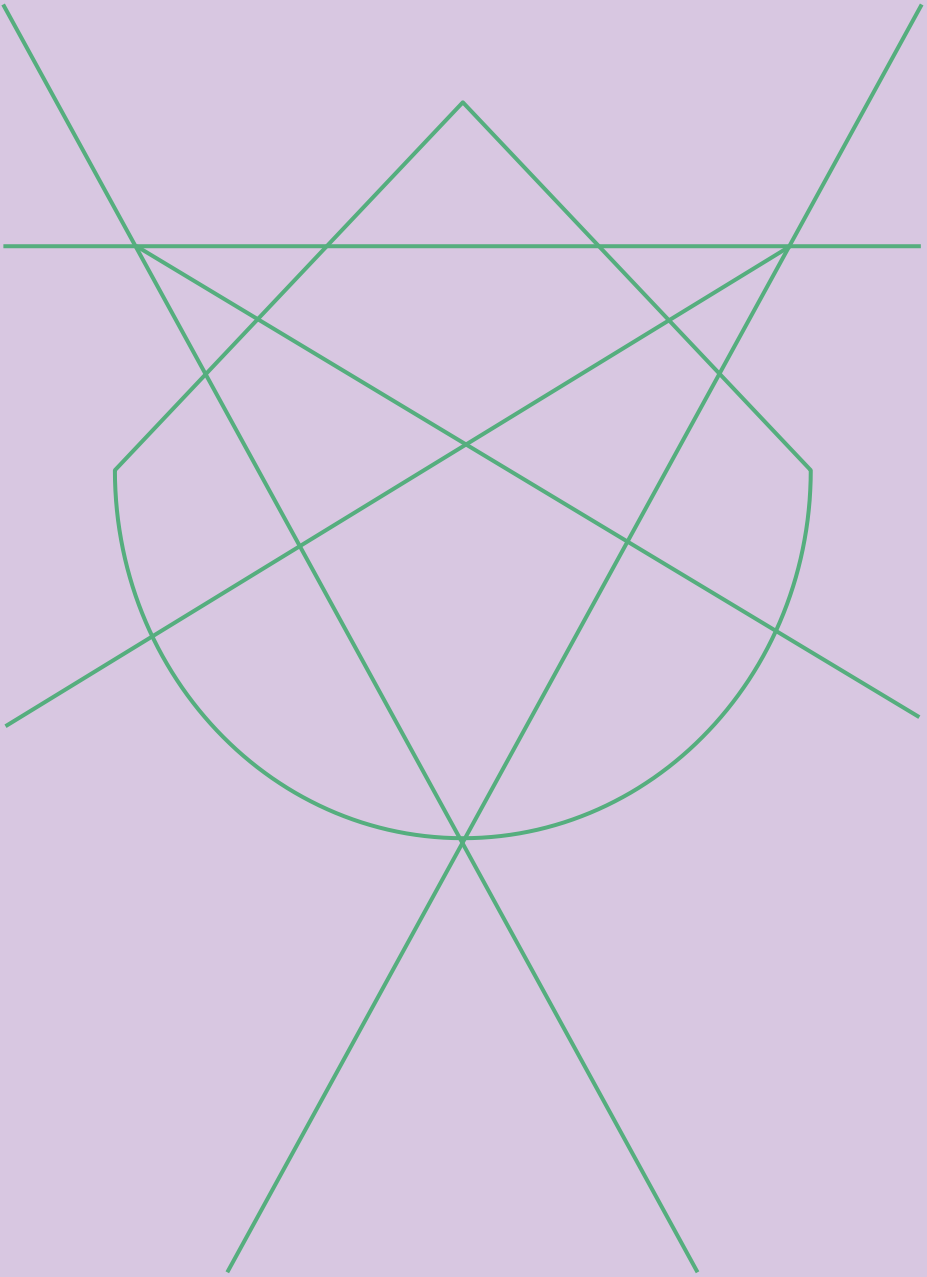
Bonn'da, sakinler şehirdeki bir kamu bitki yatağının güzelleştirilmesi ve düzenli bakımından sorumlu olacakları yeşil sponsorluklar üstlenebilirler. Bunlar genellikle ağaç ızgaraları, yani yol kenarındaki ağaçların etrafındaki asfalt olmayan alanlardır. Bu sayede belediye çalışanları diğer yeşil alanlara daha yoğun bakım yapabilir ve şehir genelinde dağıtılmış yataklar yerel biyolojik çeşitliliği teşvik eder ve nüfusun yaşam kalitesini artırır.

Phoenix Mahalle Devriye Programı, Phoenix, ABD

Phoenix şehrinde, vatandaşlar gönüllü olarak mahalle devriyeleri oluşturarak polise yardımcı oluyorlar. Zorunlu eğitimin ardından gönüllüler bağımsız devriyeler gerçekleştiriyor ve şüpheli faaliyetleri polise bildiriyorlar. Phoenix Belediyesi verilerine göre, yaklaşık 800.000 dolar değerinde gönüllü çalışma bu şekilde gerçekleştirilmektedir.

Vapepa, Finlandiya'daki Gönüllü Kurtarma Hizmeti

Vapepa, özel durumlarda Finlandiya devlet kurtarma hizmetlerine destek olmak üzere çağrılan gönüllülerden oluşan bir ağıdır. Bu, özellikle kayıp kişiler olduğunda, ancak aynı zamanda tahliye ve psikolojik destek için de önemlidir. Proje, ülke genelinde hızlı destek sağlamak için 1.000'den fazla ekibe bölünmüş yaklaşık 10.000 kişiyi bir araya getiriyor.



Hizmet sağlayıcı olarak devlet



Bu rolde, devlet genellikle kamu görevini kendisi yerine getirir. Hizmetin yapılandırılma şekli duruma ve modele bağlıdır. Değer yaratma süreçleri, hizmet modelinin özel tasarımına göre şekillenir. Her durumda, devlet özel olarak tasarlanmış modelin uygulanması için kendi uzmanlığını geliştirir. Hizmet modelleri genellikle, devletin misyonunun hedef kitlesine sağladıkları artan faydalar sayesinde meşruiyetlerini elde ederler. Kendi kendine üretim niteliği nedeniyle, devlet ilgili riskleri üstlenir.

B1

Eklenti

Eklenti modeli, kamu sektörünün temel hizmeti ücretsiz veya sembolik bir ücret karşılığında sağladığı, ancak ilgili ek hizmetlerin de satın alınabileceği bir modeldir.

Arka plan

Özel sektörde, *ek hizmetler* iş modeli, kapsamlı bir hizmet paketi sunan modellere tamamlayıcı bir yaklaşım olarak hizmet vermektedir. Örneğin, Emirates ile uçarken, business class deneyimi sadece uçuşu değil, aynı zamanda özel ikramlar, evden alma hizmeti, lüks havaalanı salonlarına erişim, varış noktasında bagaj teslimi ve çeşitli diğer olanakları da içermektedir. Bu "her şey dahil" yaklaşımı, yolcunun "sadece" uçuşu satın aldığı ve tüm ek hizmetler için ayrı ayrı ödeme yaptığı Ryanair'in "ek hizmet" yöntemiyle tezat oluşturur. Bu, uçuşun kendisini son derece uygun maliyetli hale getirir ve müşteri, hangi bireysel hizmetleri kullanmak istediğine karar verebilir.

Otomotiv endüstrisinde bu fikir "yapılandırıcılar"da (configurators) uygulanmaktadır. Örneğin, bugün internette bir aracı temel sürümünde inceleyip bireysel ayarlamalar yapabiliriz: daha güzel jantlar, özel renkler, daha konforlu koltuklar, daha iyi ses sistemi kalitesi vb. Kural olarak, bu *eklemelerin* her biri daha yüksek maliyetlere yol açar ve üreticinin (örneğin Ryanair) ek hizmetlerden daha fazla değer elde etmesini sağlar.

Devlet bağlamında, *ek özellikler* kavramıyla öncelikle temel hizmetlerin ötesine geçen ek hizmetler bağlamında karşılaşıyoruz. Çoğu durumda, temel bakım herkes için temel hizmetleri sağlar ve bu hizmetler daha sonra belirli ihtiyaçlara göre (ödeme yapıldıktan sonra) bireysel olarak tamamlanabilir. Ancak bu şekilde, bu tür eşitsiz muamelenin meşruiyeti haklı gösterilebilir.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, ek hizmetlerle geliştirilebilir veya iyileştirilebilir temel hizmetler sunan bir sağlayıcı rolünü üstlenir. Devlet, bu ek seçeneklerden yararlanarak altyapısının kullanımını en uygun hale getirebilir ve sağladığı temel hizmetler için potansiyel olarak ek finansman sağlayabilir.

Devletin sağladığı bu *ek hizmetlerden* yararlanan alıcıların bakış açısından, ana motivasyon faktörleri bu ek hizmetlerin sağladığı güvenlik ve kolaylıktır.

Zorluklar

Ek hizmet modeli, özel sektörde temel hizmetleri düşük fiyatlarla sunmak ve tanıtmak ve ek hizmetlerle daha fazla gelir elde etmek için kullanılır. Devlet genellikle bu piyasada rekabetçi olmadığı için, bu bağlamda bu tür bir motivasyon daha az yaygındır. Devletin mantığı genellikle ne pazarlama ne de satış odaklıdır. Bu nedenle, devletin ek hizmetler yoluyla ek gelir elde etmek amacıyla kasıtlı olarak belirli hizmetleri sadece "çıplak" biçimde sunması meşruiyetini zorlukla kanıtlayabilir. Devlet en azından temel hizmetlerin, nüfusun tüm kesimlerine temel bakımı garanti edecek düzeyde sunulmasını sağlamalıdır.

Ancak, eğitim alanı gibi siyasi nedenlerle ek hizmetler ücretlendirilebilir. Burada, herkesin "genel okul hazırlığı"na ulaşması hedeflenir. Müzik dersleri, özel etkinlikler için hazırlık okulu, özel sporlar ve dil eğitimi gibi uzmanlık alanları genellikle *ek hizmetler* olarak sunulur. Ebeveynler, genellikle temel hizmeti sunan aynı idari birim tarafından sağlanan ek hizmetleri satın alma seçeneğine sahiptir. Bu ek hizmetler, temel hizmeti tamamlar ve çocuğun özel ihtiyaç ve ilgi alanlarına göre uyarlanabilir.

Sonuçta, devletin ek hizmetleri ücret karşılığında sunup sunmaması ideolojik ve politik bir sorundur. Cevap muhtemelen politikaya bağlıdır. Devletin bu tür faaliyetler için yasal bir dayanağa, en azından ek ticari teklifler için genel bir yetkiye ihtiyacı olduğu da unutulmamalıdır.



Hizmet tasarımcısı

Club Engage tarafından sağlanan ders dışı denetim, Güney Afrika

Club Engage projesi, okul saatleri dışında çocuklara bakım sağlamak amacıyla 2013 yılında Güney Afrika'da kuruldu. Bu proje, okul öncesi ve sonrası ile tatil dönemleri için hizmetler sunmaktadır. Katma değer, Club Engage'in hizmetlerin verildiği yerel okullarla yaptığı işbirliğinden kaynaklanmaktadır. Bu hizmetler, ebeveynler tarafından *ek hizmet* olarak satın alınabilir.

Danimarka'nın Aarhus kentindeki müzik okulu

Aarhus şehri, Danimarka'nın en büyük müzik okullarından birini işletmektedir. Zorunlu eğitim programının bir parçası olarak sunulan normal müzik derslerine ek olarak, enstrüman veya şarkı söyleme konusunda bireysel eğitim ayrı olarak satın alınabilir. Böylece, özel yetenekleri olan çocuklar ders dışı ek destek alabilirler.

İsviçre'nin Solothurn kentinde özel mülklerden kar temizleme

İsviçre'nin her yerinde özel mülklerdeki karın temizlenmesi zorunludur. Kamu kurumları sadece kamuya açık yollar ve meydanlardan sorumludur. Solothurn şehri, kar temizleme ekibi halihazırda kamuya açık alanlarda çalışıyorsa, özel mülklerde ücret karşılığında kar temizleme hizmeti sunmaktadır. Bu *ek hizmet*, birçok sakin tarafından takdir edilmekte ve memnuniyetle kullanılmaktadır.

Eklenti

B2

Takas

Takas modeli, para kullanılmadan gerçekleştirilen bir işlemdir. Takas, fiziksel mallar, emek veya bir nesne ya da eylemle ilgili hak ve yükümlülükler dahil olmak üzere çeşitli öğeleri içerebilir.

Arka plan

Model, en az iki ortak arasında kaynakların veya hakların parasal olmayan bir şekilde takas edilmesinden oluşur. Takas edenler, kendileri için ihtiyaç duyduklarından daha fazla beceri ve kaynağa sahiptir ve bunları takas etmeye getirirler. İdeal olarak, verenin bireysel kazancı alanın kazancından daha azdır, böylece toplam değer artar. Bu şekilde, takas yoluyla karşılıklı ek bir fayda yaratılır.

Grimm kardeşlerin masallarından birinde, Şanslı Hans *takastan takasa* geçer ve her zaman ekonomik açıdan kötü bir takas yapar (ve bu nedenle fakir ama sonunda mutlu olur). Bu, bazı takasların para içermediğini, bir eşyanın başka bir eşya ile takas edildiğini gösterir. Takas, esas olarak değeri soyut olarak yansıtacak güvenilir bir para biriminin bulunmadığı toplumlarda ve durumlarda gerçekleşir. Paraya olan güven kaybolduğunda, ikame para birimleri devreye girer (örneğin, savaş sonrası Almanya'da sigara) veya eşyalar doğrudan takas edilir.

Devlet *takas* ticareti yapmak istiyorsa, başkalarına değer ifade eden bir şey sunabilmelidir. Örneğin, belediyelerin stratejik öneme sahip bir alanı imara açmak amacıyla, bir imar veya aşırı yapılaşma projesinin parçası olarak başka parsellerle takas ettikleri arazilere sahip olmaları sık rastlanan bir durumdur. Bu gibi durumlarda, arazi arazi ile takas edilir.

Ancak, bir devletin para kullanmadan bir kullanım hakkını (örneğin reklam alanı) bir yatırımla (örneğin otobüs durağı inşaatı) takas etmesi de düşünülebilir. Bu model günümüz dünyasında oldukça nadir ve seçici bir şekilde kullanılmaktadır.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet genellikle egemenlik hakkını kullanmaz, ancak diğer tarafla eşit düzeyde bir takas ortağıdır. Takası gerçekleştirmek için devletin cazip bir teklifte bulunması gerekir. Bu, özellikle bir şeyin devletten çok diğer taraf için daha büyük bir fayda sağladığı durumlarda geçerlidir.

Devletle *takas* işlemi yapan özel kişi veya kuruluş, takas edilen mal veya hakkın değerinin piyasaya getirdiği değerle yaklaşık olarak eşdeğer olup olmadığını değerlendirir.

Zorluklar

Takasın temel zorluklarından biri, takas edilen malın değerinin belirlenmesidir. Satın almada olduğu gibi, "görüldüğü gibi satın alınır" ilkesi geçerli olmadığı sürece, takasla ilgili bir tür kalite *garantisinin* olması önemli olabilir. Mallar farklı yerlerde veya farklı zamanlarda takas edilirse, bazı zorluklar ortaya çıkabilir.

Yürürlükteki mevzuata bağlı olarak, bir takas işleminin kamu alımı olarak değerlendirilebileceği de unutulmamalıdır. Kamu alımları mevzuatı genellikle, bir takas işleminin parasal değerle tahmin edilmesi ve kamu ihalesi sınırının dikkate alınması gerektiğini belirtir.



Hizmet tasarımcısı

Takas

Twitter'da devlet etiketleme

Twitter (yeni adıyla X), uluslararası bağlamda faaliyet gösteren ulus devletlere ait hesaplar, devletle ilgili medya kuruluşları ve bu medya kuruluşlarına ait önemli kişiler için resmi bir etiket tasarlamıştır. Fiilen, burada ücretsiz bir iletişim kanalı, devletle ilgili (ve dolayısıyla alakalı) içerik ve ilgili trafikle değiştirilmektedir. Devletler, resmi olarak etiketlenmiş bilgileri yayabilecekleri ek bir kanala sahip olmaktan yararlanmaktadır.

Allmend Şirketleri, İsviçre

İsviçre'deki bazı bölgeler on yıllardır takas sistemini kullanmaktadır. Napolyon, İsviçre'deki feodal sistemi ve manastırların etkisini gerilettiğinde, yerel halk toprakları ve ormanları kontrol altına aldı. Toprağı işleyebilmek için, topraklar yerel aileler tarafından oluşturulan daha küçük, bağımsız Allmend şirketlerine bölündü. Ailelere, tahsis edilen toprakları ve ormanları işleme hakkı verildi. Karşılığında, katılımcılar takas edilen nesnenin veya hizmetin bakım ve onarımından sorumlu olmakla yükümlüdürler.

Portekiz'in Sever do Vouga bölgesinde arazi kullanım haklarının takası

Bazen Portekizli aileler, tarımsal üretime uygun olmasına rağmen ekmedikleri arazilere sahiptir. Sonuç olarak, bazı bölgelerde ekonomik kalkınma amaçları için kullanılacak araziler mevcuttur. Ayrıca, gençler arasında yaygın olan işsizlikle, bu kişilerin çiftçi olarak toprağı işleyebilmeleriyle mücadele edilebilir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, devlet idareleri ve özel şirketlerden oluşan bir ağ aracılığıyla, kullanılabilir arazilerin daha yoğun bir şekilde ekilmesini sağlayan bir arazi kullanım hakları değişim sistemi kurulmuştur.

B3

Dijitalleşme

Dijitalleşme modeli, devlet tarafından sağlanan analog hizmetleri dijital dünyaya aktarır. Bu, hizmet sunum süreçlerini (ve elbette hizmetlerin kendisini) değiştirmeden, analog dünyadan internete yapılan katıksız bir çeviridir.

Arka plan

İnternet ve World Wide Web, birçok kişinin kişisel işlerini dijital alanda yönetmesini mümkün kılmıştır. Eskiden çoğu transfer, satın alma, ödeme ve mesajlaşma analog olarak yapılırken, artık bu hizmetler dijital olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bunun avantajı, hizmetlerin uçtan uca kullanılabilir olmasıdır. Gerekli hizmetlere evden her zaman rahatlıkla erişilebildiğinden, kimse idarenin ofislerinin ve vatandaş hizmet bürolarının açık olmasına bel bağlamak zorunda değildir.

Kamu bilgileri ve hizmetleri de analog kanallardan dijital kanallara geçişten etkilenmektedir. Vatandaşların, şirketlerin, yetkililerin ve çalışanların erişimini iyileştirmek için dijital olarak dönüştürülmektedir. Bu program ve projelerin çoğu "elektronik devlet" başlığı altında toplanmaktadır. Verilerin geniş erişilebilirliğinden yararlanarak etki zincirlerini tamamen yeniden tasarlayabilen akıllı devletin aksine, bu yaklaşım mevcut hizmet süreçlerini "elektriklendirmeye" (electrifying) ve bunları devlet web siteleri üzerinden erişilebilir hale getirmeye odaklanmaktadır. İlgili literatürde, çevrimiçi ortama geçiş "Sanal Devlet" veya "Ağ Devleti" olarak adlandırılmaktadır.

Kamu hizmetlerinin ve süreçlerinin dijitalleştirilmesi, verimliliği artırmak, hizmet sunumunun maliyetini ve çabasını azaltmak ve iş akışını kolaylaştırmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Dijitalleştirme çalışmaları, coğrafi kısıtlamalar ve zaman sınırlamaları olmaksızın hizmetlerin kalitesini ve erişilebilirliğini artırmayı da öncelikli hedefleri arasında bulundurmaktadır. Son olarak, bu program devletin hem iç hem de dış açıdan modernizasyonuna yönelik çabalarla da bağlantılıdır.

Rollerin anlaşılması

Bu hizmet modelinde, devlet daha önce analog olan hizmetleri dijital ortama aktarır. Çabalar, kamu hizmetlerinin kalitesini artırmak, devlet hizmetlerini vatandaşlara ve işletmelere 24 saat ulaşılabilir hale getirmek ve devlet bilgilerine ve elektronik kayıtlara erişimi kolaylaştırarak şeffaflığı artırmak için İnternet ve World Wide Web'i kullanmaya odaklanmaktadır. Devlet, dijital platformlar aracılığıyla kolayca erişilebilir hale gelen çevrimiçi bir yaklaşım benimser. Bu, vatandaşların devletle iletişim ve etkileşim kurma şeklini değiştirir. Kimlik başvurusu yapmak, araba kaydı yaptırmak veya başka bir ikametgaha taşınmak için eskiden formları elle doldurmak ve şahsen başvurmak gerekiyordu. Bugün ise vatandaşlar formları çevrimiçi olarak doldurabilir ve şahsen başvurmak zorunda kalmazlar. Devlet ayrıca dijital hizmetlerin yaygınlaşmasını, kabul görmesini ve kullanılmasını artırmak için bu hizmetlerin tanıtımını da yapar.

Zorluklar

"Dijital uçurum", analog idari süreçlerin dijital forma aktarılmasında temel bir zorluktur. Herkesin dijital hizmetlere eşit erişimi olmadığı için, analog hizmetlerin genellikle kısıtlama olmaksızın sürdürülmesi gerekir. Bu durum, paralel dijital ve analog süreçlerin eşgüdümü nedeniyle önemli maliyetlere yol açar. Ayrıca, mevcut analog hizmetler ve süreçler değerlendirilmez ve bu nedenle değiştirilmeden ve koordine edilmeden elektronik forma aktarılırsa, dijitalleşirmenin potansiyeli tam olarak kullanılamaz. Sonuç olarak, optimizasyon fırsatları kaçırılır. Dahası, şüphe durumunda, kapsamlı ve tutarlı olmayan dijitalleşirmeler, medya kesintilerine ve dijital silolara da yol açabilir. Ayrıca, bazı *dijitalleşirmeler* (dijital kimlikler gibi) yasal bir dayanak gerektirir ve uygulanması kaynak ve zaman açısından yoğunudur. Son olarak, *dijitalleşmenin* başarılı bir şekilde uygulanmasının, her zaman yaygın olmayabilecek dijitalleşmeye karşı olumlu bir tutum gerektirdiğini kabul etmek önemlidir. Dijital uçurum sorunu maalesef Türkiye'de de yaşanmaya devam etmektedir. Dalgıç-Tetikkol, Köksal ve Güloğlu'nun 2023 yılındaki bir araştırması, dijital uçurumu azaltmaya yönelik olarak uygulanan kamu politikalarına rağmen Türkiye'de farklı sosyal gruplar arasında dijital eşitsizliklerin yaşanmaya devam ettiğini ortaya koymuştur.



Hizmet tasarımcısı

Dijitalleşme Planı 2019–2022, Yeni Zelanda

Yeni Zelanda'da Ulusal Kütüphane, erişilebilirliğini artırmak için analog süreçleri dijital dünyaya taşımak üzere dört yıllık bir plan geliştirdi. Ancak, uygulamanın "dijital doğmuş" (born digital) hedefler olarak bilinen yeni süreçlerin bütünleştirilmesini kapsamadığını belirtmek önemlidir. Bu, projenin tamamen eski süreçlerin uygulanmasına odaklanmasını sağlar.

Dijital ödeme sistemleri, Liberya

2020 yılında Liberya hükümeti, ödemelerin dijital olarak işlenmesini sağlayan bir proje başlattı. Böylelikle, şeffaflığı artırmak ve kamu fonlarını mümkün olduğunca etkili bir şekilde kullanmak gibi iki hedef birden takip edilmektedir. Bu uygulamanın bir diğer amacı da savunmasız gruplara yönelik kapsayıcılığı artırmaktır. Bu, iki ana yaklaşımla gerçekleştirilmektedir: farklı mali durumlara uygun karşılıklı ödeme seçenekleri sunmak ve finansal eğitim girişimlerini teşvik etmek.

Rhein-Kreis Neuss, Almanya'daki sanal vatandaşlık ofisi

Rhein-Kreis Neuss ilçe idaresi, mevcut hizmetleri internet üzerinden erişilebilen sanal bir "vatandaşlık ofisi"nde sunarak vatandaşlarının resmî kurumlara gitme zorunluluğunu ortadan kaldırmak istedi. Bu ofiste dijital belge alışverişi yapılabilir, başvurular açıklanabilir ve sanal danışmanlık hizmetleri için randevu alınabilir. Hizmetler sürekli olarak genişletilmektedir.

Dijitalleşirme

B4

Deneyim satışı

Deneyim satışı modelinde, devlet sunduğu hizmetlerden birine, belirli hedef kitlelerin daha fazla ücret ödemeye razı olduğu duygusal bir değer katar. Özellikle kamu sektöründe, bir yere veya davaya karşı güçlü bir bağlılık olduğunda bu yöntem iyi sonuç verir.

Arka plan

Özel sektörün bu modele yaklaşımı, büyük ölçüde pazarlama odaklıdır; amaç genellikle bir ürünü duygusal hale getirmektir. İdeal olarak, bir ürün bir yaşam tarzı haline gelir. Şirketler, markalarla özdeşleşme ve aidiyet veya katılım duygusu yaratmaya odaklanırlar. Duygular, düşünce ve davranışları doğrudan etkilediği için duygusallaştırma özellikle önemlidir.

Deneyim satışı kamu sektöründe de yaygındır. Bu, bir kamu hizmetinin meşruiyetini artırmaya ve vatandaşlar arasında desteğini ve kabulünü güçlendirmeye yardımcı olabilir. Bu nedenle, duygusallaştırma genellikle bir yere, orada yaşayan insanlara ve ürettikleri ürünlere bağlanma yoluyla gerçekleşir. Yerel (ulusal veya bölgesel) ve sosyal bağlar güçlü bir "biz" duygusu yaratır. Olumlu bir "biz duygusu", devlet tarafından sunulan hizmetleri tanıtmak ve bunların kabulünü sağlamak için kullanılabilir. Semboller, markalaşma ve hikâye anlatımı yoluyla, yerli ürünler diğerlerine göre duygusal bir hale getirilir. Duygusal hale getirme, vatandaşları daha fazla katılımcı ve düşünceli olmaya motive etmeye de yardımcı olabilir. Örneğin, parkları, gölleri veya spor salonları veya ateş çukurları gibi kamu tesislerini duygusal hale getirerek, insanların atıklarını sorumlu bir şekilde bertaraf etme, tesisleri daha özenli kullanma ve hatta bunların korunmasını savunma olasılıkları artar.

Rollerin anlaşılması

Devlet, sunduğu hizmetleri duygusal hale getirmek için pazarlama yöntemleri kullanır. Duygusal bağ, sunulan hizmetin piyasada meşruiyetini sağlar ve hizmeti sürdürmek için siyasi fon yaratılmasına yardımcı olabilir. Devlet ayrıca elçilik rolü de üstlenir. Amaç, vatandaşlar ve hizmet arasında duygusal bir bağ oluşturmaktır. Bu yaklaşımın temelinde, ortak bir tarihten yararlanmak ve vatandaşların ilgisini çeken bir topluma ait olma duygusu yaratmak yatmaktadır.

Bu yöntem, vatandaşları katılımcı olmaya, saygı göstermeye ve ulusal ve bölgesel hizmetlerden yararlanmaya teşvik eden bir görev bilinci oluşturmayı amaçlamaktadır. Objektif bir bakış açısıyla, idarenin rolü motivasyonel bir roldür.

Zorluklar

Duyguları, yalnızca belirli davranışlara yol açacak şekilde uyandırmak ve kontrol etmek zordur. İlk olarak, bu araç her zaman uygulanabilir değildir. Ulusal veya kent parklarını duygusal hale getirmek kolay olsa da, diğer olanaklar (kaldırımlar gibi) için bu geçerli değildir. Bu modelin uygulandığı durumlarda, istenmeyen duyguların uyandırılması riski her zaman vardır. Örneğin, sosyal aidiyet duygusu milliyetçiliğe, yabancı düşmanlığına veya muhaliflerin dışlanmasına dönüşebilir.



Hizmet tasarımcısı

Zürih suyu, İsviçre

Halkı musluk suyunu içmeye teşvik etmek için Zürih şehri, tüketimi daha cazip hale getirmek için bir pazarlama konsepti geliştirmiştir. Bu konsept, suyun kalitesini öne çıkararak gururlu yerel halkın ilgisini çekmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda, devlet yerel restoranların su satmasına olanak sağlamıştır. Bu satışlardan elde edilen kâr, gelişmekte olan ülkelerde su erişimini sağlamak için kullanılmaktadır.

Ulusal parklar, ABD

On dokuzuncu yüzyılda yaşanan dramatik çevre yönetimi hatalarının ardından, çevre koruma ABD'de duygusal bir konu haline gelmiştir. Milli parkların kurulması, devlet kaynaklarını harekete geçirmiş ve iki temel sorunu ele almıştır: a) genç ABD'nin muhteşem doğasından duyduğu gurur ve b) parkları herkesin erişimine açık hale getirmenin demokratik boyutu. Doğal cazibe merkezlerinin bu şekilde duygusal hale getirilmesi, daha sonra dünya çapında örnek alınmıştır.

Çeşitli ülkelerdeki Otoyol Evlat Edinme programları

Otoyolları temiz tutmak için, 1980'lerde ABD eyaletlerinde bir dizi program başlatıldı. Bu programlar, özel kuruluşları yollardaki çöpleri düzenli olarak temizlemeye teşvik etti. Duygusal bileşeni vurgulamak için, özel kuruluşlar otoyolun bazı bölümlerini "evlat edindi" ve bunu yollara özel işaretler koyarak gösterdi. Porto Riko, Yeni Zelanda ve Japonya da dahil olmak üzere çeşitli ülkeler bu fikri taklit etti.

Deneyim satışı

B5

Kalite değişkeleri

Kalite değişkeleri (varyantları) modeli, hizmet alıcıya genellikle farklı maliyetlerle ilişkili farklı hizmet seviyelerini tanımlar. Farklılıkları netleştirmek için, genellikle akılda kalıcı isimler kullanılır (örneğin, İsviçre'de A-Posta veya B-Posta; toplu taşımada 1. ve 2. sınıf vb.).

Arka plan

Özel sektörde, hizmetlerin farklı seviyelerde satın alınması yaygındır. İnternet bağlantıları iletim hızlarına, bilgisayarlar çeşitli işlemcilerin performans kapasitelerine, havayolları sınıflara ve uçuş öncesi, sırası ve sonrası ile ilgili hizmetlere göre farklılaştırılır.

Birçok kamu hizmeti, ilgili kişi ve kuruluşların temel ihtiyaçlarını karşılayan tatmin edici bir kalite düzeyinde sunulmaktadır. Ancak çoğu durumda, daha yüksek bir hizmet düzeyinin arzu edilmesini ve daha fazla ödeme yapmaya istekli olunmasını sağlayan kişisel veya ekonomik nedenler vardır. Devlet bunu, hizmetlerinin kalitesini özel sektördeki benzer bir şekilde değerlendirme ve buna göre iyileştirmeler yapma ve hizmetleri özelleştirme fırsatı olarak görmektedir.

Bu durum, zaman baskısı olduğunda daha olasıdır. Örneğin, bir ürünün piyasaya sunulması için onaylanması gerekiyorsa, daha hızlı onay almak şirket için ekonomik açıdan o kadar önemli olabilir ki, daha yüksek düzeyde hizmet için daha fazla ödeme yapmaya razı olabilir. İlaçların pazarlama onayı buna bir örnek olabilir. Aslında, ABD'de hızlı bir onay süreci vardır, ancak bu ekonomik nedenlerden dolayı değildir. Daha ziyade, hastalarda hayati tehlike arz eden durumları tedavi eden ilaçlar öncelikli işlem görebilmektedir.

Rolleri anlamak

Bir hizmet sağlayıcı olarak devlet, genel olarak minimum kalite seviyelerini korurken, vaat ettiği zamanlarda tutarlı bir şekilde daha yüksek kalite sunmalıdır. Temel hizmet garanti edildiği sürece, daha yüksek bir kalite seviyesi (yüksek fiyat ile) sosyal olarak meşrulaştırılabilir. Ancak, devletin tüketicilerin ve kuruluşların daha yüksek ücretler ödemesi için bir teşvik yaratmak amacıyla temel hizmeti kasıtlı olarak düşük bir seviyede belirleyip belirlemediğine dikkat etmek önemlidir.

Zorluklar

Her bir alıcıya garanti edilecek temel performansın tanımı siyasi olarak meşrulaştırılmalıdır. Devlet, *kalite farklılıklarının* sosyal adaletsizliğe yol açmamasını (yani, hiç kimsenin mali nedenlerle temel hizmetlerden mahrum kalmamasını) sağlamalıdır. Kural olarak, temel hizmetler daha düşük kaliteli seçenekler olarak sunulmamalıdır.

Ücretlerin belirlenmesi, fiyatların ayarlanabileceği ölçüde sınırlama getirebilen ilgili mevzuatın getirdiği düzenlemelere tabi olabilir. Örneğin İsviçre'de, ücretin tutarı, yapılan masraflarla gerekçelendirilmelidir.

Eşit muamele şartı, *kalite değişkelerinin* getirilmesinin önündeki en büyük engeldir. Birçok ülkede, yargı organları, eşit muameleyi büyük ölçüde tehlikeye atacağı için, daha yüksek mahkeme ücretleri karşılığında hızlı yargılama sunmayı sürekli olarak reddetmiştir. Ancak, ABD'de, özellikle ticari davalarda çok hızlı yargılama ile tanınan mahkemeler vardır; bu mahkemeler, tam da bu nedenle ilgili taraflarca tercih edilmektedir. Bireysel ceza mahkemeleri de ilgili taraflar için daha yüksek maliyetler olmaksızın, normalden çok daha hızlı kararlar verebilecek şekilde yargılamaları kolaylaştırmıştır. Bunlara "rocket dockets" (hızlı yargılama) adı verilmektedir.



Hizmet tasarımcısı

Tanzanya Posta İdaresi ücretleri

Dünyanın birçok ülkesinde olduğu gibi, Tanzanya'da da posta hizmeti aktif fiyatlandırma sistemi ile çalışmaktadır. İlk olarak, teslimat hızı önemli bir rol oynamaktadır ve belirli kategorilerde hızlı hizmet için iki katından fazla fiyat talep edilmektedir. İkinci olarak, gönderilen ögenin niteliği de fiyatlandırma yapısını etkilemektedir. Örneğin, görme engelliler için yayınların teslimatı (Ekonomi tarifesi ile ücretsiz teslim edilir), kitaplar (Ekonomi tarifesi ile 100-250 g için 1.100 TZS) ve mektuplar (Ekonomi tarifesi ile 100-250 g için 2.000 TZS) için farklı ücretler uygulanır.

Tren seyahati, Fransa

Fransız demiryolu şirketi SNCF, 1. ve 2. sınıf hizmet sunmaktadır. 1. sınıf biletler, daha geniş koltuk seçenekleri ve daha geniş koltuk yelpazesi ile daha fazla konfor sunar. 2. sınıf biletler daha düşük fiyatlıdır ve daha ekonomik bir seçenektir.

Hızlı geçiş kartı, Büyük Britanya

Pasaportunu acilen yenilemesi, kişisel bilgilerini değiştirmesi veya kaybolan pasaportunu yenilemesi gereken herkes, Birleşik Krallık'ta hızlı işlem sürecini kullanarak bunu çevrimiçi olarak yapabilir. Normal hizmet 10 haftaya kadar sürebilir ve ücreti 75 sterlidir. Hızlı hizmet bir hafta sürer ve ücreti yetişkinler için 142 sterlin, çocuklar için 122 sterlidir.

Kalite
değişkeleri

B6

Bağımlı kılma

Bağımlı kılma modeli, başka bir hizmet sağlayıcıya geçiş maliyetlerini yüksek tutarak geçişi zorlaştırır. Bir iş modeli olarak, bu yaklaşım genellikle önemli geçiş maliyetleri gerektiren yazılım gibi tescilli teknik sistemlere dayanır. Sonuç olarak, müşteri genellikle ekonomik nedenlerle yazılımı değiştiremez.

Arka plan

Açıkçası, "kilitleme" anlamına da gelen bağımlı kılma terimi bir metafor olarak kullanılmaktadır ve kolluk kuvvetleri tarafından hapsedilme anlamında kullanılmamaktadır. İnsanları kilitlemek, onları hapsedmek anlamına gelmez, daha çok hizmet sağlayıcıyı seçme özgürlüğünü yasal bir şekilde kısıtlamak anlamına gelir.

İlk bakışta, bu model özellikle özel sektörde çekici görünmektedir, çünkü rakip bir ürünün tercih edilmesini cazip hale getirmemektedir. Böylece, müşteri sadakati yapay olarak güçlendirilmektedir. Ancak, geçiş maliyetinin artması tek alternatif değildir. Diğer alternatifler arasında, yalnızca pahalı eğitim kursları ile edinilebilen özel bilgi birikimi veya zorlu çıkış maddeleri içeren sözleşmeler sayılabilir. Son olarak, mevcut hizmette kalmayı cazip hale getiren belirli bir teknoloji de sağlanabilir ve sürdürülebilir.

Kamu sektörü bağlamında, bağımlı kılma hizmet modeli çok sık görülmez, ancak bireysel durumlarda kesinlikle ortaya çıkar. Örneğin, okul otobüsleri kasıtlı olarak kaldırılırsa, öğrencilerin çoğu, fiili bir zorunluluk getirilmese bile, mahallede bulunan okula gidecektir. Olumlu bir not olarak, devlet düzenlemeleri genellikle kasıtlı olarak kelepçe modeli de denilebilen bağımlı kılmaya karşıdır. Bunun bir örneği, İsviçre'deki sağlık sigortası şirketlerinin, müşterilerinin yılda bir kez sorunsuz bir şekilde sigorta şirketini değiştirmelerine izin verme zorunluluğudur.

Rolleri anlamak

Bu tür kelepçelerden kaynaklanan bağımlı kılma etkisi, devlet hizmeti sağlayıcısının rekabetçi olmayan hizmetleri daha uzun süre dağıtmasına olanak tanır. Bu durumun kesinlikle olumsuz etkileri olabilir. Bir örnek, insanları gıda kuponları, konut yardımı veya işsizlik sigortası gibi devlet yardımlarına bağımlı hale getirebilen sosyal yardım programlarıdır. Bu programlar genellikle geçici yardım amaçlıdır, ancak bireylerin bağımlı hale gelmesine ve kendi kendine yeterliliğe geçişte zorluk yaşamasına neden olabilir.

Bu modelde, müşteri prensipte hizmet sağlayıcısını değiştirebilir, ancak geçiş maliyetleri çok yüksek olduğu için bunu yapmaz. Bu da zorla sadakatle sonuçlanır. Devlet bağlamında, bu model yalnızca devlet kurumlarının rekabet halinde olduğu durumlarda uygulanır.

Zorluklar

Bağımlı kılma modelini uygulamak için en kolay yol, yasaklar ve ihalelerdir. Bir şehir, sakinlerini elektriği belediye şirketinden satın almaya zorlayabilir. Hizmetler fiziksel tesisatlarla bağlantılıysa, yeni tesisatlar yüksek maliyetlerle ilişkili olduğundan bağımlı kılma etkisi ortaya çıkabilir. Örneğin, telekomünikasyon şirketleri sıklıkla bu durumdan yararlanır.

Bu modelin temel zorluğu, liberal bir bakış açısıyla pek uyumlu olmamasıdır. Sonuçta amaç, rekabeti kısıtlamaktır. Bunu yaparken devlet, sakinlerin ve kuruluşların seçim özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu tür kısıtlamalar, devletin özel bir gerekçe ve meşruiyet nedeni göstermesini gerektirir.



Hizmet tasarımcısı

Üniversiteler arası transfer, İsviçre

Öğrenciler École Poly-technique Fédérale de Lausanne'dan lisans derecesine sahipse, herhangi bir ek koşul olmadan yüksek lisans programına kaydolabilirler. Ancak, aynı programda İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü Zürih'te yüksek lisans eğitimine devam etmek istiyorlarsa, rekabetçi bir başvuru sürecinden geçmeleri gerekir. Bu durum, her iki üniversite de İsviçre Konfederasyonu'na ait olmasına rağmen, Lozan'dan Zürih'e olası bir transferi zorlaştırmaktadır.

Vatandaşlık kaybı, Hollanda

Hollanda hükümeti, mümkün olduğunca çifte vatandaşlığı önlemeye çalışmaktadır. Bu nedenle, yetişkin sakinler sadece birkaç istisna dışında ikinci bir pasaport sahibi olamazlar. Normalde, başka bir vatandaşlık aldıklarında Hollanda vatandaşlıklarını otomatik olarak kaybederler. Baba veya anne pasaportunu kaybederse, reşit olmayan çocukları da kaybeder.

Bağımlı
Kılma

B7

Kitle kişiselleştirme

Toplu kişiselleştirme modeli, dijitalleşmenin sunduğu olanakları kullanarak her kişiye veya kuruluşa bireyselleştirilmiş bir hizmet yapılandırması sunmak için dijitalleştirme olanağını kullanır. Bu genellikle hizmetlerin, istenildiği gibi ayrı ayrı birleştirilebilen standart modüllere bölünmesiyle yapılır. Alıcı için bu, hizmetin tam olarak kendi ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş olduğu izlenimini yaratır.

Arka plan

Henry Ford, Model T hakkında şu ünlü sözü söylemiştir: "Müşteri istediği rengi seçebilir, yeter ki siyah olsun." Aslında Ford, 1908'den 1914'e kadar bu modeli kırmızı, gri veya koyu yeşil renklerde üretti. 1914'te Ford, en geniş pazara mümkün olan en ucuz aracı üretmek için montaj hattı üretimine geçti. Siyah renk, maliyet nedenleriyle seçildi. Montaj hattı üretimi, tamamen standartlaştırılmış olduğu için manuel üretimden çok daha verimliydi. Bireysel uyarlamalar ne planlanmıştı ne de mümkündü.

Bu tek tip seri üretimin tam tersi, örneğin müşteriye özel olarak tasarlanan giysiler gibi özelleştirilmiştir. Bu bağlamda, en azından dış görünüşte, standartlaştırılmış çok az parça kullanılmaktadır. Bu tür bireysel muamele ve üretim özel bir durumdur ve müşteriler bunun için yüksek bir fiyat ödemeye hazır olmalıdır.

"Kitle özelleştirme" iş modeli, her iki unsuru da birleştirir. Parçaların modülerleştirilmesi sayesinde, üretici ekonomik olarak verimli bir şekilde mümkün olduğunca çok sayıda standart unsur yaratırken, aynı zamanda müşterilerin kendi bireysel kombinasyonlarını oluşturmalarına da olanak tanır. Sonuç, bireyin benzersiz gereksinimlerini karşılayacak kadar kişisel bir üründür.

Kamu sektörü bağlamında, tamamen standartlaştırılmış ve otomatikleştirilmiş bir şekilde sunulan hizmetler çok azdır. Bunun yerine, standart ve bireysel hizmetlerin bir arada sunulması yaygın bir uygulamadır. İdare hukuku, genel soyut normlar (standartla karşılaştırılabilir) ile bireysel somut uygulamalar (yani bireyselleştirme) arasında ayrım yapar. Ancak, bu tür standartların uygulanması süreci geleneksel olarak, bir ürünün el ile üretilmesine benzer bireysel bir eylem olmuştur.

Dijitalleşme, idarenin hizmetlerini bölümlere ayırıp buna göre standartlaştırabileceği modüler yapı taşları oluşturmayı mümkün kılmıştır. Böylece, *kitlesel kişiselleştirme* de mümkün hale gelmiştir. Vatandaşlar modülleri seçip, devlet hizmetlerine mümkün olan en uygun erişimi sağlayan kişisel bir kombinasyon oluşturabilirler.

Rollerin anlaşılması

Devlet, kendisini mümkün olduğunca kişisel ve bireysel ihtiyaçlara uyarlanmış bir hizmet sunmaya çalışan bir hizmet sağlayıcı olarak görmektedir. Hizmet unsurlarının modüllere bölünmesi sayesinde, kullanıcı kendi bireyselleştirilmiş kombinasyonunu oluşturabilir.

Devletten hizmet alan kişi veya kuruluşun bakış açısından, bireyselleştirme, idare ile etkileşimlerini kolaylaştıran önemli bir unsurdur.

Zorluklar

Kitlesele kişiselleştirme, özellikle kamu yönetimi için örgütsel ve zihinsel olarak zorlayıcı olabilir. Mevcut hizmetleri, hukuki öznelerin artık müşteri olarak hareket edebilecekleri ve kendi kombinasyonlarını oluşturabilecekleri standartlaştırılabilir modüllere ayırmak kolay değildir. Modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, bakış açısının değişmesi ve buna bağlı olarak zihinsel olarak hedef kitlenin mantığını benimsemesi gerekir.

Ne kadar bireyselleştirmenin mümkün olduğu genellikle yasal gerekliliklerle ilgilidir. Örneğin, bir binanın sigorta şirketinin mevcut emlak değerlendirme sonucunu doğrudan vergi idaresine göndermesini seçebiliyorsa, buna karşılık gelen bir yasal standart olmalıdır.



Hizmet tasarımcısı

Önceden doldurulmuş vergi belgeleri, Hindistan

Hindistan Gelir Vergisi Dairesi, gelir vergisi belgelerine kişisel verilerin otomatik olarak doldurulması seçeneğini getirmiştir. Gelir, iş yeri ve ev sahipliği gibi bilgiler dairenin web sitesine girilebilir ve vergi belgelerine aktarılabilir. Kişiselleştirilmiş formları doldurarak zaman kazanılabilir. Bu kişiselleştirme hem çevrimiçi hem de çevrimdışı form doldurma için mümkündür.

MijnOverheid, Hollanda

Kamu sektörü platformu MijnOverheid, idarenin hizmetlerini kullanmanın çeşitli yollarını sunar. Örneğin, bireyler sistem üzerinden çeşitli izinler için başvurabilir veya pasaportlarını kolayca yenileyebilir. Ayrıca, platform bireyin adına kayıtlı araçlar gibi bilgileri de sağlayabilir.

Coordinate My Care, Birleşik Krallık

Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Hizmetleri, ciddi hastalıkları olan kişiler için bir hizmet oluşturmuştur. Coordinate My Care (Bakımımı Eşgüdümle) ile hastalar, kendilerini tanıyan bir sağlık profesyoneli tarafından son hali verilen çevrimiçi bir form doldurur. Her şey tamamlandığında, tüm acil servisler özel bakım talepleri, manevi ve kültürel talepler gibi bilgilere erişebilir.

Toplu kişiselleştirme

B8

Nesne self-servis

Nesne self servis modelinde, devlet kurumları sensörlerle donatılmıştır ve bu sensörler, sensör ölçümlerine dayalı olarak belirli eylemlerin tetiklenmesini sağlar. Bu, sokak lambalarıyla ilgili çok basit mesajlardan (örneğin, "Bu lamba arızalı") karmaşık veri değerlendirmelerine kadar uzanabilir.

Arka plan

Bağımsız olarak hizmet siparişi veren nesnelere, 1812 yılında Dorothea Wild'ın Kinder- und Hausmärchen (Çocuk ve Ev Masalları) adlı kitabının ilk baskısında yer alan ve daha sonra Grimm Kardeşler de dahil olmak üzere birçok kez yeniden yazılan ve tamamlanan Hulda Anne masalından bu yana Alman edebiyatında karşımıza çıkmaktadır. Bu masalda, pişmiş ekmek fırından çıkarılmasını ve olgun elmaların ağaçtan sallanarak düşürülmesini ister. Bu isteği yerine getirme kararı, kalıcı sonuçlar doğurur. Kahraman ya altın yağmuruna tutulur ya da kötü şansla karşı karşıya kalır. Bu masalın günümüzün sensör teknolojisini öngördüğü varsayılmasa da bu olasılığın teknik olarak henüz emekleme aşamasındayken bile insan hayal gücünde yeşerdiğini göstermektedir. Bugün ise bu bir gerçektir. "Nesnelerin İnterneti", nesnelere sensör ve iletişim teknolojisi sağlar, böylece elde edilen bilgiler ağa aktarılabilir ve değerlendirilebilir. Özel sektörde, lojistik alanında etkileyici uygulamalarla tanışıyoruz. Örneğin, kameralar üretim hatları için malzeme kutularının doluluk seviyesini algılar ve seviye belirli bir eşiğin altına düştüğünde otomatik olarak yeni malzeme siparişi verir. Merkezi olmayan yapı, depolama için tampon görevi görür. Malzemelerin eşzamanlı olmayan şekilde yeniden sipariş edilmesi, "kanban sistemi" olarak da bilinir ve başlangıçta çalışanlar tarafından gerçekleştirilirdi. Sensör teknolojisi, bunu nesnelere kendisi hallettiği için, insan müdahalesinden bağımsız otomasyon ve yeniden sipariş imkânı sağlar.

Genel olarak, bu teknoloji, genellikle öğrenme süreci içermediğinden, akıllı yetenekler gerektirmez. Dahası, çoğu nesneye, yüksek derecede otomasyon ve bazen belirli bir düzeyde özerklik sergilemeler bile, insan özellikleri atanamaz.

Rolleri anlama

Bu modelde devlet, sensör ve iletişim teknolojisi aracılığıyla belirli hizmetlerin tetiklenmesini otomatikleştirir. Böylece, etki alanı içindeki bireyler ve kuruluşlar karşısında farklı bir rol üstlenir.

Birçok akıllı şehir çözümünde, belirli nesnelere, nesnenin belirli bir durumuna bağlı olarak idari hizmetleri tetikleyen sensörlerle donatılmıştır. Bir caddede kar varsa, cadde bağımsız olarak temizlik hizmeti talep edebilir. Bir binadaki aydınlatma arızalanırsa, lamba bağımsız olarak teknik servis ve yedek lamba talep edebilir. Böylece, zaman alan denetimlerden kaçınılabilir. Genellikle bunlar, yapay zekâ ile hiçbir ilgisi olmayan oldukça basit sensör çözümleridir.

Zorluklar

En büyük zorluk, sensörler mükemmel güvenilirlik ve kolaylık sağlasa da, veri korumanın yine de gözetilmesi gerektiğidir. Veri ekonomisi ilkesine göre, yalnızca gerçek hizmet için gerekli olan veriler iletilmeli, değerlendirilmeli ve depolanmalıdır.

Bu tür nesnelere korkulmamalı veya etkileri abartılmamalıdır. İnsan olmayan nesnelere insan özellikleri atfetmeye "antropomorfizm" denir. Bir nesne veya iletişim yöntemi ne kadar insani görünürse, ona yanlış bir şekilde insan özellikleri atfetme eğilimimiz o kadar artar.



Hizmet tasarımcısı

İspanya'nın Barselona kentinde atık toplama

Barselona, akıllı şehir olarak gelişiminin bir parçası olarak, şehir genelinde ağ bağlantılı sensörlerle donatılmış atık konteynerleri yerleştirmiştir. Bu konteynerler, doluluk durumlarını sürekli olarak ölçer ve gerektiğinde boşaltılmasını "sipariş eder". Ayrıca, çöp kamyonlarının rotaları, tüm dolu konteynerleri mümkün olduğunca verimli bir şekilde boşaltmak için optimize edilmiştir.

Proaktif köprü izleme, Norveç

Norveç'te köprüler, sensörler ve bir nesnelerin interneti (Internet of Things, IoT) çözümü ile sürekli olarak izlenmektedir. Bu, düzenli bakım ve denetim çalışmalarına ek olarak yapılmaktadır. Sensörler bir düzensizlik tespit ettiğinde, alarmı tetikler ve doğrudan ek bakım çalışması talep eder. Örneğin 2021 yılında, Stavå Köprüsü'ndeki bir sorun tamamen sensörler tarafından tespit edildi ve böylece bir kaza önlendi.

Danimarka'nın Kopenhag kentinde akıllı su yönetimi

Danimarka'nın Kopenhag şehrinde, kamu parklarında bitki örtüsü seviyesinde su ihtiyacını doğrudan ölçen sensörler bulunmaktadır. Kuraklık durumunda sensörler sulama gerektiğini bildirir ve böylece şehir bu yönde önlemler alabilir. Bu sayede su tasarrufu sağlanır ve bitkilerin kuruması önlenir.

Nesne self-servis

B9

Açık kaynak

Açık kaynak modelinde, devlet verileri ve kaynak kodları üçüncü tarafların kullanımı, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için kullanıma sunar. Bu modelin özelliği, bu verilerin ve kaynak kodların bir yatırımın sonucu olduğu için parasal bir değere sahip olabilmeleridir. Bununla birlikte, bunlar ücretsiz olarak yayınlanır.

Arka plan

Açık kaynak, tamamlanmamış veya tamamlanmış kaynak kodunun üçüncü taraflarca daha da geliştirilip iyileştirilebilmesi için açık bir şekilde yayınlandığı, popüler bir yazılım geliştirme yöntemidir. Bu uygulamanın avantajı, kaynak kodunun daha fazla kişi tarafından incelenmesi nedeniyle genellikle daha sağlam hale gelmesidir. Yazılımdaki olası hatalar tespit edilip düzeltilir. Ayrıca, çözümün geliştirilmesine kamusal bir topluluk da dahil olduğu için maliyetler daha düşük ve geliştirilen çözümün meşruiyeti daha yüksektir.

Benzer şekilde, bir idare hizmet sunumunu daha da geliştirmek veya mevcut zorluklara yeni çözümler getirmek istediğinde, bunu kullanıcılar tarafından değerlendirilebilecek ve bağlantı kurulabilecek özel portallarda açık veriler yayınlayarak yapar. Açık veri sürecinin iki amacı vardır: şeffaflık ve inovasyon. Bazı belediyeler, bireylerin ve kuruluşların diğerleriyle birlikte açık devlet verilerini kullanarak yenilikçi analizler ve uygulamalar geliştirmek için çalıştıkları bir ila iki günlük etkinlikler olan "hackathonlar" düzenler.

Hem *açık kaynak* hem de açık veri, devlet ve vatandaşlar arasındaki işbirliğini teşvik eder ve böylece ek sosyal değer yaratır.

Rollerin anlaşılması

Bu hizmet modeli açıklık, işbirliği ve katılım üzerine kuruludur. İdare, analizler, çözümler ve diğer teklifleri geliştirerek kamu yönetimi süreçlerini, tekliflerini ve kararlarını etkileyen aktörlerin (yani idare dışındaki bireyler, gruplar ve kuruluşlar) bilgilerinden yararlanır. Açık işbirliği, dışarıdan daha fazla inovasyon sağlar. Bunun gerçekleşmesi için idare, üçüncü tarafların anlamlı katılımının mümkün olacağı çerçeve koşulları oluşturur. Örneğin, bir portal aracılığıyla veri ve kaynak kodlarını kullanıma sunar ve önceden tanımlanmış soruları ele alan hackathonlar düzenler. Sonuçta, iyileştirme önerilerini de düzenli bir şekilde uygulamalıdır.

Zorluklar

Kamu sektöründe, bu hizmet modeli önemli zorluklarla ilişkilendirilir. Model, açıklık, işbirliği ve şeffaflık kültürüne dayanmaktadır. Ayrıca, açık veri ve *açık kaynak* yöntemleriyle çalışmak, idarede yeni yetkinlikler gerektirir. Üçüncü tarafların hizmetlerini değerlendirebilmek için, idarenin çok yönlü olması gerekir. Ancak bu şekilde, *açık kaynak* ve açık veri süreçlerinden ortaya çıkan çözümleri değerlendirebilir.

Türkiye'de de açık veri ve açık devlet verisi konusundaki yasal ve idari düzenlemeler aktif olarak devam etmektedir. 2026 yılı itibarıyla henüz merkezi idare düzeyinde bir açık veri portalı bulunmasa da belediye düzeyinde birçok açık veri portalı açılmıştır. Akademisyen Şahika Eroğlu, 2020 yılında yayınladığı bir çalışmada bu alanın regülasyonuna yönelik detaylı öneriler sunmuştur. Ayrıca açık veri alanında kurulmuş bir sivil toplum kuruluşu olan Açık Veri ve Teknoloji Derneği (AVTED) kamuoyuna ve karar vericilere yönelik raporlama, yayın ve farkındalık oluşturma faaliyetleri yürütmektedir.

Aynı zamanda, bu hizmet modeli zaman ve kaynak yoğun bir modeldir. Bunun nedeni, *açık kaynak* ve açık verilerin idare ile vatandaşlar arasındaki gerçek etkileşime dayanmasıdır. Verileri sadece yayınlamak yeterli değildir. Verilerin üçüncü taraflarca kullanılabilir olması için, güncel ve üçüncü tarafların bakış açısından kullanılabilir olmaları gerekir. Başlıca zorluklar arasında veri kayıtlarının kalitesi ve içeriği, makine tarafından okunabilirliği, eksiksizliği, güncelliği, geçerliliği ve erişilebilirliği sayılabilir. Ayrıca, telif hakları ve verilerin korunması da gözetilmelidir.



Hizmet tasarımcısı

Chicago Veri Portalı, ABD

Chicago Açık Veri Portalı'nda şehirle ilgili her türlü veri görüntülenebilir. Şekiller ve haritalar doğrudan oluşturulabilir ve tüm veri setleri daha fazla işlenmek üzere indirilebilir. Bu veri setleri sürekli olarak güncellenir. Sonuç olarak, portal aynı zamanda açık veri uygulamaları için merkezi bir temel oluşturur. 2016 ve 2017 yıllarında Chicago, "vatandaş hackerlar" ile birlikte portalı gözden geçirip düzeltmek ve kullanılabilirliğini iyileştirmek için çalıştı.

AtmoSud, Fransa

Fransız devlet kurumu AtmoSud, ölçülen hava kalitesi verileri, kirlilik ve nüfus üzerindeki yükün doğrudan uygulama programlama arayüzü (API olarak elde edilip özel taraflarca kullanılabilceği bir platform oluşturdu. Bu veriler Provence-Alpes-Côte d'Azur bölgesi için canlı olarak sunulmaktadır.

Dijital test ortamı çerçevesi, Estonya

Estonya hükümeti, şirketlerin belirli teknolojileri ve verileri ücretsiz olarak kullanabileceği bir sanal ortam oluşturdu. Bunun amacı, yenilikçi ve müşteri odaklı dijital hizmetler yaratmaktır. Ayrıca, Estonya Açık Devlet Platformu, bu hizmetlerin canlı olarak test edilmesine olanak tanıyarak sürekli iyileştirme ve kullanıcı geri bildirimini sağlıyor.

Açık kaynak

B10

Dış kaynak kullanımı

Dış kaynak kullanımı modeli, devlet tarafından girdilerin tedarik edilmesini ve bunların daha sonra topluma hizmet sunmak için kullanılmasını ifade eder. Dışarıdan sözleşme yoluyla hizmet alımının aksine, hizmetler doğrudan hizmet alıcılarına değil, devlete sunulur.

Arka plan

Büyük Britanya'da devlet, 19. yüzyılın sonlarında özel ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan sistematik olarak girdi satın almaya başladı. Daha önce, eğitim ve sosyal destek yardımı gibi kamu hizmetlerinin duruma göre özel şahıslar, vatandaş girişimleri ve idareler tarafından sunulması yaygındı. Devlet belirli görevlerden ne kadar çok sorumlu hale gelirse, görevlerin üçüncü taraflara devri veya girdi satın alımı o kadar resmi hale gelmiştir. Daha yakın zamanlarda, *dış kaynak kullanımı* esas olarak iki konu tarafından motive edilmiştir. Birincisi, özel sektörün katılımı, tüm değer yaratma sürecinin ekonomik verimliliği ile ilgilidir. İkincisi, genellikle ideolojik bir soru vardır: Devleti belirli hizmetleri sunmaktan sorumlu ve yetkin olarak mı görüyoruz, yoksa özel sektörün daha yetkin olduğunu mu varsayıyoruz? Büyük Britanya'da, devlet hizmetlerini rekabetçi bir incelemeye tabi tutmak ve özel taraflar için bir pazar yaratmak amacıyla 1980 yılında Thatcher hükümeti tarafından Zorunlu Rekabetçi İhale Programı başlatılmıştır.

Genel olarak, *dış kaynak kullanımının*, özellikle atık geri dönüşümü, bina bakımı ve ikram hizmeti sunumu gibi destek hizmetlerinde ekonomik faydalar sağladığı varsayılmaktadır. Ancak, diğer hizmetler (BT dahil) için sonuçlar net değildir ve uluslararası çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymuştur.

Rollerin anlaşılması

Devlet her şeyi kendisi üretmek istemiyorsa, üçüncü taraflardan gelişmiş hizmetler satın alabilir. Daha sonra bunları kullanarak vatandaşlarına hizmet sunabilir. *Açık kaynak* modelinin aksine, resmi satın alma sözleşmeleri mevcuttur.

Odak noktası, devletin bizzat bu hizmetin oluşturulmasına duyduğu ihtiyaçtır. *Dış kaynak kullanımının* devlet için yenilikçi bir kaynak olarak görülmesi alışılmadık bir durum değildir. Devlet, girdi alımını kullanarak özel sektörün ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yenilikçilik kapasitesini kendi değer yaratma sürecine katabilir ve böylece genel olarak daha öncü hizmetler sunabilir.

Dış kaynak kullanımı, kamu sektörünün ara girdi tedarikçileri için genellikle caziptir, çünkü bu sayede temel yetkinliklerini geliştirebilir veya güçlendirebilirler ve kamu sektörü genellikle adil ve ödeme gücü yüksek bir müşteridir. Ayrıca, kamu sektörünün pazarlık gücü ne kadar azsa, ilgi çekici bir kâr marjı elde etme olasılığı o kadar artar.

Zorluklar

Temel zorluk, idareyi "akıllı bir alıcı" haline getirmektir. Bu, bir ara hizmetin dış kaynak kullanımına tabi tutulup tutulmayacağına karar vermekle başlar. Farklı teklifler, kalite ve fiyat açısından değerlendirilmelidir. Riskler, hizmet sağlayıcıların hizmetlerini mümkün olduğunca verimli bir şekilde sunmaları için teşvik edici olacak şekilde en uygun biçimde dağıtılmalıdır. Son olarak, hizmet sunumu, anlaşmaya uymadığı takdirde erken aşamada müdahale edilebilmesi için izlenmelidir.

Bu, operasyonel bakış açısidir. Hukuki açıdan, devletin kamu alımlarını düzenleyen kuralları ve düzenlemeleri bilmek ve bunlara uymakla yükümlüdür. Uygulanabilir düzenlemeye bağlı olarak, alımlarda sadece ekonomik değil, aynı zamanda maddi (örneğin işlevsel) kriterleri de dahil etmek daha iyi veya daha kötü olabilir.



Hizmet tasarımcısı

EduApp4Syria, Norveç

Suriye mülteci dalgası bağlamında Norveç, mülteci çocuklar için bir uygulama geliştirmeye karar verdi. Bu uygulamanın, kullanıcıların okuma becerileri ve ruh sağlığı üzerinde olumlu bir etkisi olması amaçlanıyordu. Bu amaçla Norveç, teknoloji ve pedagoji alanlarından aktörlerle işbirliği yaptı. Geliştirici arayışı, ilk seçim turundan sonra profesyonel olarak ve iki turdan sonra finansal olarak desteklenen yenilikçi bir ihale süreciyle gerçekleştirildi.

Ordu ekipmanı taşıma sistemi, İsviçre

Taşıma sistemi, İsviçre Ordusu'ndaki birlikler için çok önemlidir, çünkü çeşitli malzemelerin her zaman rahatlıkla taşınmasını sağlar. Yeni taşıma sistemleri, ordunun adına farklı ülkelerdeki dört şirket tarafından üretilmektedir; siparişin toplam tutarı yaklaşık 51 milyon İsviçre Frangıdır.

İstihbarat teşkilatının AWS kullanımı, ABD

Hızlı veri aktarımını sağlamak için Amerikan istihbarat teşkilatları, bulut hizmetlerini Amazon Web Services (AWS) şirketine yaptırmaktadır. Veriler, ayrı bir bulutta en yüksek güvenlik standartları altında işlenmektedir. Verilere hızlı bir şekilde erişebilme imkanının yanı sıra, istihbarat teşkilatları maliyet tasarrufu da sağlamaktadır.

Dış kaynak
kullanımı

B11

Satın alma yerine kiralama

Satın alma yerine kiralama modelinde, devlet bazı mülklerinin kullanımına ilişkin geçici, ücretli bir hak tanır. Bu modelin özgünlüğü, esas olarak, kullanımı genellikle satın alma yoluyla elde edilen mülkleri içermesinden kaynaklanmaktadır. Burada, bu kullanım kiralama yoluyla mümkün hale getirilmektedir.

Arka plan

Kiralama yoluyla kullanımın sağlanması eski bir yaklaşımdır. Gassmann ve diğerleri, eski Romalıların MÖ 450 gibi erken bir tarihte hayvanları kiralarak kullanım hakkını kiracılara devrettiklerini bildirmiştir. Fayda geçici olabilir, ancak mülkiyet hakkı geçici değildir.

Araç kiralama, hepimizin aşına olduğu bir konudur. Daha büyük ölçekte, bu "filo kiralama" olarak adlandırılır ve şirketler diğer şirketlere yüzlerce araç kiralar. Genellikle bu, filonun bakımını da içerir. Gayrimenkul sektöründe de bu kategoriye giren kiralamalar sıklıkla görülür. Ancak bu, ülkeye göre değişiklik gösterir. Örneğin Birleşik Krallık'ta ev sahibi olma kültürü vardır (buna bağlı olarak, kolayca halledilebilen çok sayıda mülkiyet değişikliği de vardır). Öte yandan Almanya ve İsviçre, kiralık dairelerin oranının yüksek olmasıyla bilinir.

İnternette, her türlü şeyin potansiyel kiracılarını ve ev sahiplerini bir araya getiren platformlar uzun zamandır mevcuttur. Örneğin İsviçre'de, "sharely.ch" her türlü eşya için bir kiralama platformudur.

Devlet, ev sahipliğini bir yatırım olarak gördüğünde veya gelecekteki kentsel gelişim için mülkleri ayırdığında, genellikle ev sahibi rolünü üstlenir ve mülkleri kiracılara kiralar. Bazen bunu kamu yararı ile birleştirir (örneğin, daireleri piyasa seviyesinin altında bir fiyata "sosyal konut" olarak kiralamak suretiyle). Devlet içinde bile kiralamalar nadir değildir; hastane altyapısı genellikle devlete aittir ve bir kullanıcı ücreti karşılığında hastanelerin kullanımına sunulur. "Ana üssümüz" olan St. Gallen Üniversitesi, kullandığı mülklerin sahibi değildir. Üniversitenin sahibi olan kanton, aynı zamanda gayrimenkullerin de sahibidir ve bunları üniversiteye kiralamaktadır.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, üçüncü bir tarafa kiraladığı şeyin sahibi rolündedir. Bu rolde devlet, nesnenin bakımından sorumlu olmaya devam eder, ancak görevleri tamamen üçüncü tarafa devredebilir. Finansman, kullanıcı tarafından kullanım ücreti şeklinde sağlanır. Geri alım durumunda, devlet nesnenin değerinin korunmuş olma riskini üstlenir.

Kiracılar mülkü kullanma hakkına sahiptir ve belirli bakım sorumluluklarını yerine getirmekle yükümlüdür. Bazı ülkelerde bu kullanım haklarının yeniden satılabileceği, diğerlerinde ise bu tür uygulamaların yasak olduğu belirtilmelidir.

Zorluklar

Bu hizmet modeli, bir şehrin kamu konutlarını kiralaması gibi genel kiralama düzenlemelerini kapsamamaktadır. Aksine, normalde satılacak (yani mülkiyetin devredileceği) mülkleri hedeflemektedir. Özel sektördeki "paylaşım ekonomisi" büyük ölçüde bu ilkeye dayanmaktadır.

Bu sözleşmeler esas olarak özel hukuka tabi olduğundan, devletin bu modele müdahalesi egemenlik niteliğinde değildir. Sözleşme süresi, 99 yıla kadar sürebilen bina kiralamaları gibi çok uzun olabilir. Bazı ülkelerde, bu uzun süre sonucunda bina hakkı ipotek edilebilir, yani kiracı, arazinin sahibi olmasa da, araziye kredi için rehin olarak kullanılabilir. Çin gibi diğer ülkelerde ise bina hakları ticarete konu olabilmekte ve bu da onları sermaye veya gayrimenkul yatırımcıları için bir yatırım aracı haline getirmektedir.

Bu modeldeki zorluk, kiracıların bu konudan fayda sağlamak için üstlenmeleri gereken sözleşme süresi ve yatırım hacminin birbiriyle örtüşmesi gerektiğidir. Kiralanan arazi üzerine inşaat yaparken, sürecin çok uzun olacağı açıkça belirtilir. Bir binayı kiralayan ve çok özel ekipmanlar (örneğin bir hastane) kuran kişiler de yatırımlarını geri kazanabilmeyi beklemektedir. Tersine, bir daireyi kiralamak genellikle sözleşme süresi açısından sorunsuzdur.



Hizmet tasarımcısı

Konstanz, Almanya'daki Konrad bisiklet kiralama sistemi

Konrad bisiklet kiralama sistemi, bisikletlerin her an kiralanıp iade edilebildiği 24 farklı istasyondan oluşmaktadır. Kiralama işlemi, ödeme için olduğu kadar bisikletin kilidini açıp kapatmak için de kullanılan bir uygulama aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Kiralama hizmeti, Konstanz Belediyesi'ne ait bir şirket olan Stadtwerke Konstanz tarafından sunulmaktadır.

Arazi kullanım hakları, Çin

Çin mülkiyet kanununa göre, arazinin sahibi devlettir. Özel mülkiyet hakkı sınırlıdır. Çin devleti, belirli bir süre için kendisinden arazi kiralama imkânı yaratmıştır. Örneğin, ekili araziler için sınır 30 yıldır.

İsviçre, Zürih'teki İnovasyon Parkı

İnşaat kanunu kapsamında arazi tahsisi, satış yerine kiralama ilkesine uygundur. Kullanım hakkı çok uzun vadeli olarak (burada: 99 yıl) verilir. Zürih İnovasyon Parkı'nın geliştirilmesi bu şekilde mümkün olmuştur. Örneğin, İsviçre'deki Dübendorf Havaalanı federal devletin mülkiyetindedir ve yaklaşık 40 hektarlık bir alanı kaplamaktadır. Federal idare, bu tür arazileri inşaat hakları ile bir gayrimenkul geliştiricisine verir ve bu geliştirici, belirli bir amaç için bu alanda inşaat yapma izni alır. Karşılığında federal idare, tazminat olarak inşaat kira faizi alır.

Satın alma yerine
kiralama

B12

Hizmet sağlayıcı

Devlet *hizmet sağlayıcı* modelinde, hizmetlerini belirli bir ücret karşılığında sunarak piyasaya aktif olarak katılır. Siyasi olarak belirlenen bir ücretle finanse edilen *kullanan öder* modelinin aksine, hizmet sunumunun fiyatı idare tarafından belirlenebilir. Kural olarak ücret idari maliyetlerden yüksek olamaz, ancak devlet bir hizmet sağlayıcı olarak kâr elde edebilir.

Arka plan

Devlet neden hizmetlerini normal bir piyasa katılımcısı olarak üçüncü taraflara sunmalıdır? Neden olmasın? Liberal anlayışa göre, devlet sadece özel taraflarca sunulmayan hizmetleri sunar. Bu, aynı zamanda ikincil ilke olarak da adlandırılır ve düzenleyici argümanlar genellikle devletin *hizmet sağlayıcı* olarak piyasaya aktif olarak müdahil olmamasını savunur.

Bununla birlikte, devletin piyasada, özel sağlayıcılarla benzer şekilde ve rekabet halinde hizmet sunduğu bir dizi durum vardır. Örneğin, diğer (genellikle daha küçük) belediyeler için belirli hizmetleri üstlenen belediyeler nispeten yaygındır. Bu gibi durumlarda, sözleşme yapan belediye hizmetleri ihaleye çıkarır ve en iyi teklifi veren firmaya sözleşmeyi verir. Çoğu durumda, bu tür sözleşmelerin ekonomik veya teknik nedenleri vardır. Ekonomik açıdan bakıldığında, hizmetleri sunan belediye ölçek ekonomisinden (daha büyük hacimden elde edilen faydalar) yararlanabilir ve bu da ideal olarak belediyenin kendisi için sunduğu hizmetlerin ortalama maliyetini düşürür. Bir yetkinlik merkezinin birden fazla belediye için zorlu görevleri üstlenmesi genellikle mantıklıdır. Bu durumda, satın alma yapan belediyeler kendi yetkinliklerini oluşturmak ve sürdürmek zorunda kalmazlar. Benzer hususlar, özel taraflara satılan hizmetler için de geçerlidir.

Rolleri anlamak

Bu modelde devlet, normal bir piyasa katılımcısı rolünü üstlenir. Diğer hizmet sağlayıcılarla aynı şekilde hizmetlerini satar.

Devlet hizmetlerinin alıcısı, özel hukuk kapsamında bir satış sözleşmesi imzalar. Bir hizmeti özel bir kuruluştan değil, devletten satın alma kararı çeşitli faktörlere bağlı olabilir. Devletin bir hizmet sağlayıcı olarak daha güvenilir olduğu düşünülebilir, ancak ekonomik veya mesleki avantajlar da bu karara yol açabilir.

Zorluklar

Düzenleme açısından, *hizmet sağlayıcı* olarak devletin özel gereklilikleri karşılaması gerekir. Prensip olarak, özel sektördeki rakiplerine karşı ayrımcılık yapmamalıdır. Diğer bir deyişle, bu hizmetleri münhasıran (tekel olarak) sunmadığı ve rekabeti bozmadığı sürece, serbest piyasada hizmet satabilir. Özel şirketlerin de aynı hizmetleri sunma fırsatına sahip olması sağlanmalıdır. Ayrıca, satış koşulları adil ve şeffaf olmalı ve devlet tarafından hiçbir ayrıcalıklı muamele yapılmamalıdır.

Ekonomik açıdan, hizmetlerin satışı, devletin temel görev alanının bundan fayda sağlaması durumunda kamu yararı ile ilişkilendirilebilir. Ancak bunun kanıtlanması gerekir ve bu her zaman kolay değildir. Hizmetlerin satışı altyapının genişletilmesini gerektiriyorsa, ortaya çıkan girişimcilik riski haklı gösterilebilir olmalıdır.



Hizmet tasarımcısı

KSD Schaffhausen, İsviçre

KSD, Schaffhausen kantonu ve şehrine ait bir BT hizmet şirketidir. Farklı federal düzeylerde e-devlet hizmetlerinden BT uygulamalarının işletimi ve bakımına kadar çeşitli hizmetler sunmaktadır. 2019 yılında 14 milyon İsviçre frangı ciro elde etmiştir.

GovCloud, Danimarka

Danimarka hükümeti, sadece idari birimlerin değil, özel şirketlerin de kullanabileceği kendi bulut hizmetine sahiptir. Bulut altyapısının işletilmesinden devlet sorumludur ve bu sayede, bulut üzerinden işlenen tüm verilerin Danimarka'da bulunan veri merkezlerinde kalması sağlanmaktadır. Bu, özellikle veri koruma ve güvenliği gibi önemli konularla ilgilidir.

Saint John charter otobüs hizmeti, Kanada

Belediyenin ulaşım sağlayıcısı Saint John Transit, düzenli sefer yapan otobüslerin yanı sıra özel araç kiralama (charter) hizmeti de sunmaktadır; bu hizmet piyasada düzenli bir hizmet olarak satılmaktadır. Böylelikle belediye, yolcu taşımacılığı alanındaki uzmanlığını ve fazla kapasitesini kullanarak piyasadaki ek hizmet geliri elde edebilmektedir.

Hizmet sağlayıcı

B13

Hizmet olarak sensör

Hizmet olarak sensör modeli ile devlet, sensörleri kullanarak elde edilen bilgiler aracılığıyla özel şahıslar ve kamu için fayda yaratır. Sensörlerin yalnızca bu amaçla kurulması pek mantıklı değildir, çünkü çoklu kullanım amaçlandığında daha ekonomik ve etkilidir.

Arka plan

Otomatik hava durumu ölçüm istasyonlarından uzun zamandır aşına olduğumuz şey, maliyetlerin düşmesi sayesinde devlet tarafından geniş ölçekte uygulanabilir hale gelmiştir. Sensörler, kamu hizmetleri sunmak için ham veya işlenmiş biçimde kullanılabilirler. Kamu alanındaki nesnelere giderek daha fazla sensörle donatılmasıyla bu model neredeyse katlanarak yaygınlaşmaktadır.

Özel sektörde, sensörler genellikle iş modelinin bir parçası olarak süreçleri izlemek için kullanılır. Bu, bir makine üreticisinin ekipmanının kullanımını ölçen ve verilere dayanarak alıcıya veya kullanıcıya hizmetlerin ne zaman gerekli olabileceğini gösteren sensörler şeklinde olabilir. Benzer bir örnek de modern araçlardır. Ancak sensörler, menşee garantisi gibi tedarik zincirlerini izlemek için de kullanılabilir. Bu tür sensörlerden elde edilen veriler çok farklı değerler üretir ve buna bağlı olarak çok çeşitli şekillerde gelir elde etmek için kullanılabilir.

Özel sektör gibi, devlet de çeşitli uygulamalar için giderek daha fazla sensör kullanmaktadır. Sensörler, akıllı şehirlerin temelini oluşturan çeşitli yerlerde, hava kalitesini, park yerlerinin doluluk durumunu, mobil ve yaya trafiğini ve gürültü kirliliğini ölçmek gibi çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır. Ancak, bu tür sensörler sadece devlete değil, özel şahıslara da bilgi sağlayabilir. Örneğin, bir "akıllı sayaç", ev sahibine evdeki elektrik tüketiminin özellikle yüksek olduğu zamanları gösterebilir ve bu verileri farklı tarifelerle karşılaştırabilir, böylece müşteri için maliyet verimliliğini en uygun hale getirebilir.

Türkiye'de de kamu yönetiminde sensör kullanımı yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Devlet Su İşleri (DSİ) Genel Müdürlüğü bünyesinde geliştirilen Sensör Havzası Projesi ile DSİ gözlem istasyonu ağından sensörler kullanılarak sağlanan veriler işlenerek, su seviyesi değişimlerinin anlık olarak izlenmesi ve su baskınlarının önlenmesi sağlanacaktır.

Rollerin anlaşılması

Devlet sensörü sağlar ve aktörler onu kullanır. Devlet, verilerden yola çıkarak özel şahıslara veya kuruluşlara sunabileceği bir hizmet geliştirebilir. Bu modelin meşruiyeti, bu tür sensörlerin yüksek pratiklik ve çoklu kullanımlarından kaynaklanmaktadır, ancak nihai olarak sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi hedeflerine ulaşılmasından da kaynaklanmaktadır.

Kullanıcıların bakış açısından, bu modelin temel avantajı, sağlanan bilgileri kendi davranışlarını şartlara en uygun hale getirmek için kullanabilmeleridir.

Zorluklar

Sensör tek başına genellikle akıllı değildir. Onu değerli kılan şey ağ bağlantısıdır. Bu, bilgilerin birbirine bağlanmasını sağlayarak yeni ve daha anlamlı uygulamalara yol açar. Böylece ölçüm, veri iletişimi ve değerlendirme ile bağlantılı hale gelir. Bu teknik bir zorluk olmakla birlikte, aynı zamanda sistematik düşünme, yani daha önce birbirinden kopuk verileri yeni uygulamalara yaratıcı bir şekilde bağlayabilme becerisi ile de ilgilidir.

Diğer önemli zorluklar arasında veri güvenliği ve gizliliğin korunması yer alır. Bir algılama sisteminden elde edilebilecek hizmetler ne kadar kullanışlı olursa, kullanıcılar bunları kullanmaya ve verilerini paylaşmaya o kadar istekli olurlar.

Bu, sadece özel şirketler için değil, devlet için de geçerlidir, ancak devletin özel bir sorumluluk düzeyi vardır. Bu nedenle, devletin gerçekten hangi verilere ihtiyaç duyduğuna ve veri setinin nasıl ölçülü bir şekilde kullanılacağına çok dikkat edilmelidir. Burada da, sensörlerden gelen verilerin olası kullanım ve kötüye kullanımını kavrayan ve bunları öngörülü bir şekilde düzenleyen, ileri görüşlü bir hayal gücü gereklidir.



Hizmet tasarımcısı

Deprem erken uyarı sistemi, Kanada

Kanada, ulusal bir deprem erken uyarı sistemi kurma sürecindedir. Bu sistemin temel unsuru, depremlerin zayıf belirtilerini bile algılayabilen sismik sensörlerdir. Sensörler, algıladıkları bilgileri bir veri merkezine iletir ve burada depremin merkez üssü, büyüklüğü ve etkilenen bölgeler hesaplanır. Bu sistem aracılığıyla etkilenen bölgede alarm tetiklenir.

Barselona, İspanya'daki sulama sistemi

Akıllı Şehir projesi kapsamında Barselona, sensörlerden oluşan bir teknolojik altyapıya yatırım yaptı. Bu sensörler, başka şeylerin yanı sıra, belediye bahçıvanlarına hava basıncı, nem, sıcaklık, rüzgâr ve güneş ışığı hakkında bilgi sağlayacak şekilde zemine yerleştirildi. Veriler, aşırı sulamanın önlenmesini sağlayarak şehrin su tüketimini yaklaşık %25 oranında azaltmasına olanak tanıyor. Sensörlere yapılan yatırım şimdiden karşılığını verdi.

Tržič, Slovenya'da otopark

Dünya Kayak Şampiyonası sırasında otopark kullanımını kolaylaştırmak ve park alanlarını en verimli şekilde kullanmak için Slovenya'nın Tržič belediyesi, eski yer sensörlü park sistemini Telecom Slovenije'nin yeni kamera sistemiyle değiştirdi. Kameralar, boş alanları algılayan ve buna göre yönlendirme sistemini bilgilendiren bir bilgisayar görme algoritmasına bağlıdır.

Hizmet olarak sensör

B14

Mağaza içinde mağaza

Mağaza içinde mağaza modeli, devletin bir hizmet için altyapıyı işletmesi ve diğer sağlayıcıların (veya devletin kendisinin) bu altyapı üzerinden başka hizmetler satması şeklinde düşünülebilir. Bunun tersi bir değişke de mümkündür; bu durumda devlet, mevcut bir özel mağazada yer kiralar. Her iki versiyonda da dijitalleşme nedeniyle idarenin hizmet sunmak için kullandığı alan azaldığından, hizmet modeli daha cazip hale gelebilir.

Arka plan

Bu model, şirketlerin ürünlerini satmak için mevcut satış altyapısının bir kısmını kiraladıkları büyük perakende mağazalarında ve alışveriş merkezlerinde görülebilir. "Ana mağaza" için bu, alanın daha iyi kullanılması ve müşteriler için cazibesinin artması anlamına gelirken, kiracı ise ana mağazayı ziyaret eden müşterilere erişim imkanına sahip olur. Aynı zamanda, kiracı kendi ürünlerini ve ilgili danışmanlık hizmetlerini tanınabilir bir alanda satabilir ve ürünleri doğrudan satan perakendeciye bağımlı değildir.

Gassmann ve meslektaşları, bu modelin erken benimseyenlerinden biri olarak tanınan Bosch'u ele almıştır. Bosch, donanım mağazaları ve perakendecilerin raflarında kendi ürünlerinin yanında giderek daha fazla sayıda az bilinen markaların rakip ürünlerini görmeye başlamıştır. Fiyat farkları, daha ucuz ürünlerin tercih edilmesine yol açmıştır. Bosch, fiyat farkını anlaşılır kılmak için daha yüksek kaliteye sahip olduğunu daha iyi açıklaması gerektiğini fark etmiştir. Kiracı olarak hareket eden Bosch, ürünlerinin ayrıcalığını vurgulamak için mağaza içinde mağaza modelini kullanmış ve kısmen kendi satış personeli ile mağazalar içinde kendi satış alanlarını tasarlamıştır.

Fiziksel varlık talebi sürekli azalıyor. Otomatlar ve çevrimiçi hizmetler, gişe hizmetlerinin yerini giderek daha fazla alıyor. Bununla birlikte, devlet idarelerinin varlığı ve kişisel olarak ulaşılabilir olması hâlâ önemini koruyor. Bu nedenle, yaratıcı ve ekonomik bir yanıt gerekiyor. Bu konuda iki eğilim gözlemledik. Mevcut altyapı (örneğin, belediye binasındaki bir gişe) diğer sağlayıcılara alan kiralanarak daha iyi kullanılıyor. Örneğin, üniversitemizin bulunduğu St. Gallen şehrinde, toplu taşıma şirketleri belediye binasının giriş salonunda bilet satış gişeleri kurmuştur. Ayrıca, devlet bazen özel şirketlerin satış altyapısında yer kiralamaktadır. St. Gallen'de, şehir merkezindeki bir perakende alanında, vatandaşları "akıllı yönetim" girişimi hakkında bilgilendirmek için geçici bir bilgi standı kurulmuştur.

Rollerin anlaşılması

Ana mağaza olarak, devlet kiralanmış mağazanın cirosundan ve ziyaretçilerinden kâr elde eder. Kiracı olarak, idare maliyetlerden tasarruf edebilir ve mevcut altyapıyı ziyaret eden müşterilere erişim sağlayabilir. Mağaza ek gelir elde eder ve genellikle kendi girişimcilik riskini üstlenir.

Zorluklar

Zorluklardan biri, düzenleyici niteliktedir. Devlet, perakende satış alanının (belediye binası, postane vb.) konumunun cazibesini kendi amaçları için kullanabilecek özel bir şirkete sunabilir ve sunmalı mıdır? Alanın tahsis edilme usulüyle ilgili de sorunlar vardır. Her zaman olduğu gibi, şeffaflık ve eşit muamele sağlanmalıdır.

Devlet, mağaza içinde mağaza modelinde kiracı rolünü üstlenirse, kurumsal açıdan eleştiriye maruz kalma riski vardır. Olası dezavantajlar arasında devlet hizmetlerinin değersizleştirilmesi, kritik altyapının terk edilmesi ve devletin özel hizmet sağlayıcı yaklaşımını benimsemesi durumunda vatandaşların güveninin kaybedilmesi sayılabilir.



Hizmet tasarımcısı

Post Coffee, Fujian, Çin

Birçok ülkede postaneler, genellikle devletten yer kiralayan şirketler tarafından sunulan perakende ürünlerin satış noktaları olarak da kullanılmaktadır. China Post, 2022 baharından bu yana Fujian eyaletinin Xiamen kentinde tesislerinde "Post Coffee" hizmeti sunarak daha doğrudan bir yaklaşım benimsemiştir. Ulusal gazete China Daily'ye göre, amaç orijinal "ofisi" bir deneyim alanına dönüştürmektir.

Mağazalardaki postaneler, İskoçya

Çevrimiçi perakendeciliğin artan etkisi, İskoçya'nın çeşitli adalarındaki mağazaları rekabete dayanabilmek için ürün yelpazelerini yaratıcı bir şekilde çeşitlendirmeye zorlamıştır. Bu, yerel topluluklar, özellikle yaşlılar için önemlidir. Artık mağazaların diğer kamu hizmetlerinin yanı sıra postaneye de ev sahipliği yapması oldukça yaygındır.

Tek durak mağazalar, Moğolistan

Moğolistan, dünyanın en az nüfuslu ülkelerinden biridir. Uzak bölgelerdeki hizmet kalitesini iyileştirmek için, 2007 yılından itibaren devlet tarafından "tek noktadan hizmet" birimleri mağaza içinde mağaza konseptiyle kurulmuştur. Noterlikler ve bankalar da bu mağazalarda yer kiralayabilir ve bu da genellikle kapsamlı hizmet merkezlerinin oluşmasına yol açar.

B15

Tek noktadan hizmet

Tek noktadan hizmet modelinde devlet "müştəriyle tek muhatap" ilkesine göre bir hizmet paketi düzenler. Bu, alıcıya başka hiçbir hizmet gerekmeden fayda sağlayacak şekilde yapılır. Ziyaretten sonra, başka hizmet sağlayıcılarla iletişime geçmeye gerek kalmamalıdır.

Arka plan

1980'lerden bu yana dünya çapında kamu idareleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan Yeni Kamu İşletmeciliği, idari uygulamalara asli bir unsur getirmiştir: müşteri odaklılık. İdarelerin kendi içlerine dönük yaklaşımı, sıklıkla yasal ilkelere göre bir optimizasyonla sonuçlanıyordu. Bunun yerini, idari hizmetlerin muhataplarının ihtiyaçları ve yeteneklerine odaklanan bir bakış açısı aldı, yani idarelerden giderek daha eşgüdümlü hizmetler sunmaları istendi. Almanya ve Avusturya'da, başvuru sahiplerinin idare ile ilgili tüm adımları geçmek zorunda kaldıkları zorlu süreci tanımlamak için "Behörden-Rallye" (redtape, kırtasiyecilik, yazçizcilik) terimi kullanıldı. Avustralya'da, 1970'lerde sosyal yardım alanların hak ettikleri yardımları daha kolay alabilmeleri için "tek noktadan hizmet" birimleri kuruldu. İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte, "elektronik devlet" hizmetlerini bir araya getiren devlet kurumlarının web sitelerinin kurulmasını sağladı. Bu, "tek pencere erişimi" olarak adlandırıldı ve her şey tek bir sayfada bulunabiliyordu.

Türkiye'de de 2008 yılında "http://www.turkiye.gov.tr" adresinde faaliyete geçen e-devlet kapısı, 2026 yılı Nisan ayı itibarıyla 69 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Bu portal bünyesinde elektronik hizmet sağlayan kurum sayısı 1120, sunulan hizmetlerin toplam sayısı ise 9233'tür. Neredeyse 70 milyon kullanıcının bulunduğu bu tek noktadan elektronik hizmet sunma platformuna özel şirketler ve belediyeler de giderek artan oranlarda entegre olmaktadır.

Bu modelde, bir sağlayıcı tek bir kaynak noktasından her şeyi sağlayan kapsamlı bir paket sunar ve böylece her şeyi içeren ve sorunsuz bir deneyim sağlar. Odak noktası, hizmet alıcısının işlemlerinin basitliğidir; süreçlerin iç eşgüdümü ise sağlayıcı tarafından gerçekleştirilir. Bu, hizmet devleti için gerekli olan, tamamen müşteri odaklı bir modeldir. Müşteri arayüzü mümkün olduğunca basit ve kapsamlı olacak şekilde tasarlanır ve iç eşgüdüm devlet tarafından yürütülür.

Rollerin anlaşılması

Devlet, kendisini müşterilere eksiksiz bir hizmet sağlayıcı olarak görür. Bu modelin amacı, hizmet alıcılarının bu hizmetten mümkün olduğunca kolay bir şekilde yararlanmasını sağlamaktır.

Bu, devletin kendi kendini eşgüdümlemesi gerektiği anlamına gelir. Müşterinin bakış açısını benimsemeli ve müşterinin bakış açısından iletişimi çözümlenip şartlara en uygun hale getirmelidir.

Zorluklar

En büyük zorluk, idare içinde ve farklı idari birimler arasında gerekli olan eşgüdümdür. 1970'lerde Avustralya'da uygulanan "tek noktadan hizmet" modeli, farklı idarelerin tek bir yerde toplanmasına rağmen bu idarelerin başarı, istihdam koşulları ve çalışma yöntemleri konusunda farklı görüşlere sahip olmaları nedeniyle başlangıçta başarısız olmuştur. "Tek noktadan hizmet" modelinin eşgüdümü ve yönetimi, o dönemin koşulları için çok karmaşıktı. Ancak, bu kavram daha sonra yeniden canlandırıldı ve şu anda Avustralya'da sosyal hizmetler için standart hale geldi.

İdari eşgüdüm, Avrupa ülkelerinde de büyük bir zorluktur. Güçlü söylemlere rağmen, genellikle başarıya ulaşma isteği yoktur. Sıkça bahsedilen bir engel, farklı idari birimler arasında veri alışverişini engelleyen veri korumasıdır. Ancak nedenlerin başka alanlarda da bulunması muhtemeldir. En uygun idari uygulama sistemi olan siyaset, genellikle tematik (ve parti politikası veya ideolojik) bölümler halinde işler ve nadiren kapsayıcı bir şekilde işlev görür. İdare ise varoluşsal olarak kendi eşgüdümüne bağlıdır. Vatandaşlar için zahmetli olan hizmetler bile yıllarca ayakta kalabilir. Dahası, teknik sistemler ve yasal seçenekler genellikle "birbiriyle uyumlu" değildir (yani, sistemler arası uygulamaya izin vermezler). Burada neyin mümkün olduğu, özellikle farklı düzeylerdeki idareler ve kamu kuruluşları söz konusu olduğunda, işe yaramayabilir.



Hizmet tasarımcısı

Malların ithalatı için "tek pencere", Ukrayna

2018 yılında Ukrayna Parlamentosu (Verkhovna Rada), gümrük konularında tek bir irtibat noktası oluşturulmasını sağlayan ve gümrük sistemini şartlara en uygun hale getiren bir yasa kabul etti. Bu amaçla, gümrük idaresi tarafından denetlenecek tüm belgeleri özetleyen bir liste hazırlandı. Yasa, sınırlardaki kontrol makamlarının sayısını, ithalat beyanlarını ve dolayısıyla genel karmaşıklık düzeyini azalttı.

Tek temas noktası, Avusturya

AB hizmet direktiflerine uygun olarak, Avusturya hizmet sektörü için tek bir irtibat noktası oluşturmuştur. Bu, özellikle AB üye devletlerinden gelen kişiler için Avusturya'da hizmet işletmesi kurma sürecini basitleştirmeyi amaçlamaktadır. Kullanıcılar, portal aracılığıyla tüm ilgili bilgilere erişebilir ve gerekli formaliteleri kolayca tamamlayabilir; bunların tümü elektronik olarak sunulabilir.

Tek durak mağazalar, Avustralya

1970'lerde Avustralya'da, gerekli eğitimi almamış veya bu tür ofislere doğrudan gitmek için zamanı olmayanlar için bile çeşitli idari birimlere erişim sağlamak amacıyla tek noktadan hizmet birimleri kuruldu. Genellikle farklı yönetim kademelerinden çeşitli idari birimler, hizmetlerini sunmak için tek bir çatı altında bir araya geldi.

Tek noktadan
hizmet

B16

Garantili erişilebilirlik

Garantili erişilebilirlik modelinde, devlet belirli bir hizmetin ihtiyaç duyulduğunda her zaman kullanılabilir olmasını sağlar. Bu yaklaşım, itfaiye ve ambulans hizmetleri gibi acil durum müdahalesiyle örneklenebilir, ancak diğer hizmet türlerinin *garantili erişilebilirliği* de büyük önem taşır.

Arka plan

Bir dizi kamu hizmeti için, devlet ihtiyaç duyulduğunda kullanılmak üzere kaynakları yedekte tutmalıdır. Bunlar genellikle daha büyük zararları önlemek için hızlı müdahale gerektiren kurtarma, güvenlik ve sağlık sektörlerindeki hizmetlerdir. Bu gibi durumlarda, kullanılıp kullanılmadığına bakılmaksızın hazırlıklı bulunma hali başlı başına maliyetli bir hizmet haline gelir.

Özel sektörde, müşteriler için *garantili erişilebilirliğin* faydası, öncelikle makine ve ekipman arızalarının maliyetlerinden kaçınmak içindir. Bu tür sistemlerin en eski örneklerinden biri, kamyonlar, binek araçlar, gemiler veya trenler için filo yönetimidir. Burada şirketler, üzerinde anlaşmaya varılan kapasitenin *garantili erişilebilirliğini* sağlayan bir sağlayıcıdan filo kiralar. Altyapı arızası riski, taşıma kapasitesinin kefil olarak sağlayıcıya aittir.

Dijitalleşme ilerledikçe, hesaplama gücü *garantili erişilebilirliğin* merkezi bir ilkesi haline gelmektedir. Örneğin, İsviçre devlet şirketi Swisscom'un müşterileri, "myCloud"da depolanan verilerine her an erişebileceklerine güvenmektedir. Günümüzde enerji de devletin sorumluluk üstlendiği vazgeçilmez bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Şubat 2023'te İsviçre Federal Enerji Ofisi, tam kapasiteyle çalışır hale geldiğinde 250 megavat kapasiteye sahip olacak bir yedek enerji santralının İsviçre'de inşasını sipariş etti. Santral, gaz, petrol veya hidrojenle çalışabilen sekiz jeneratörden oluşmaktadır. Enerji tedarikinin yüksek önceliği, diğer şeylerin yanı sıra, acil durumlarda (ilgili standartlarla meşrulaştırılmış) gürültü koruma ve hava kirliliği kontrol yönetmeliklerinin ihlal edilebilmesinde de kendini göstermektedir.

Rollerin anlaşılması

Burada devlet, kefil rolünü belirli bir ölçüde yerine getirmektedir. Örneğin, gerektiğinde gerekli hizmetleri derhal sağlayabilecek yedek örgütler oluşturmaktadır. *Garantili erişilebilirlik* genellikle daha yüksek maliyetlerle (örneğin depolama, hazırlık, altyapı) ilişkilidir. Bu maliyetler, teslimat hazırlığının başarısızlığının sosyal sonuçlarının daha yüksek olduğu düşünüldüğünden, devlet tarafından bilinçli olarak kabul edilebilir bulunmuştur.

Hizmeti satın alanlar (hem bireyler hem de kuruluşlar) için öncelikli endişe, ihtiyaç duyduklarında tıbbi hizmetler, itfaiye, enerji ve bakım hizmetlerinin sağlanacağından emin olmaktır. Bu tür amaçlara ayrılacak bütçeler, şu anda bunlardan yararlanamayanlar olsa da, genellikle destek görür. John Rawls'a göre, burada bir "cehalet perdesi" olduğu söylenebilir. Finansman hazırlığı konusunda karar verdiğimizde, bu hizmeti kendimiz kullanmak zorunda kalıp kalmayacağımızı bilmiyoruz.

Zorluklar

Temel zorluk iki sorudan oluşmaktadır. Devlet hangi hizmetlerin kullanılabilirliğini garanti etmelidir? En uygun kullanılabilirlik seviyesi nedir? Başka bir deyişle, bir şehrin itfaiye teşkilatı aynı anda kaç yangını söndürebilmelidir? Acil servis kaç hastaya bakabilmelidir? Devletin garanti etmesi gereken en düşük düzey elektrik miktarı nedir? Diğer bir soru ise, belirli devlet hizmetlerinin kullanılabilirliğinin *garanti edilmesine ilişkin* bir hak olup olmadığıdır. Acil bir tıbbi durumda hızlı ve kaliteli bakım alacağımıza güvenmek isteriz, ancak (İngiltere'de olduğu gibi) kapasite yetersizliği nedeniyle ambulansların acil servis önünde dört saate kadar kuyrukta beklemesi gerektiğinde ne olur? Bu gibi durumlarda, devletin öncelikle koruma görevi olduğu varsayılabilir (yani, acil durumlarda devletin bakım hizmeti verme yükümlülüğü vardır), ancak bunun dışında finansman sorunu da vardır (yani, ev sahibinin itfaiyenin müdahalesi için ödeme yapması gerekip gerekmediği).



Hizmet tasarımcısı

Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai'deki HyperSport Responder

Dubai Ambulans Hizmetleri Kurumu, güvenilir acil servis hizmetini kesintisiz ve sorunsuz bir şekilde sunan 331 araçtan oluşmaktadır. Bu araçların ayrıcalığı, sadece hazır olmaktan öteye geçmektedir. Bu filodaki en pahalı ama aynı zamanda en hızlı araç HyperSport Responder'dır. Teknolojik olarak son derece gelişmiş olmakla birlikte, dünyanın en pahalı ambulansı olma özelliği büyük ölçüde farlarındaki elmaslar ve altın kaplama iç mekânından kaynaklanmaktadır.

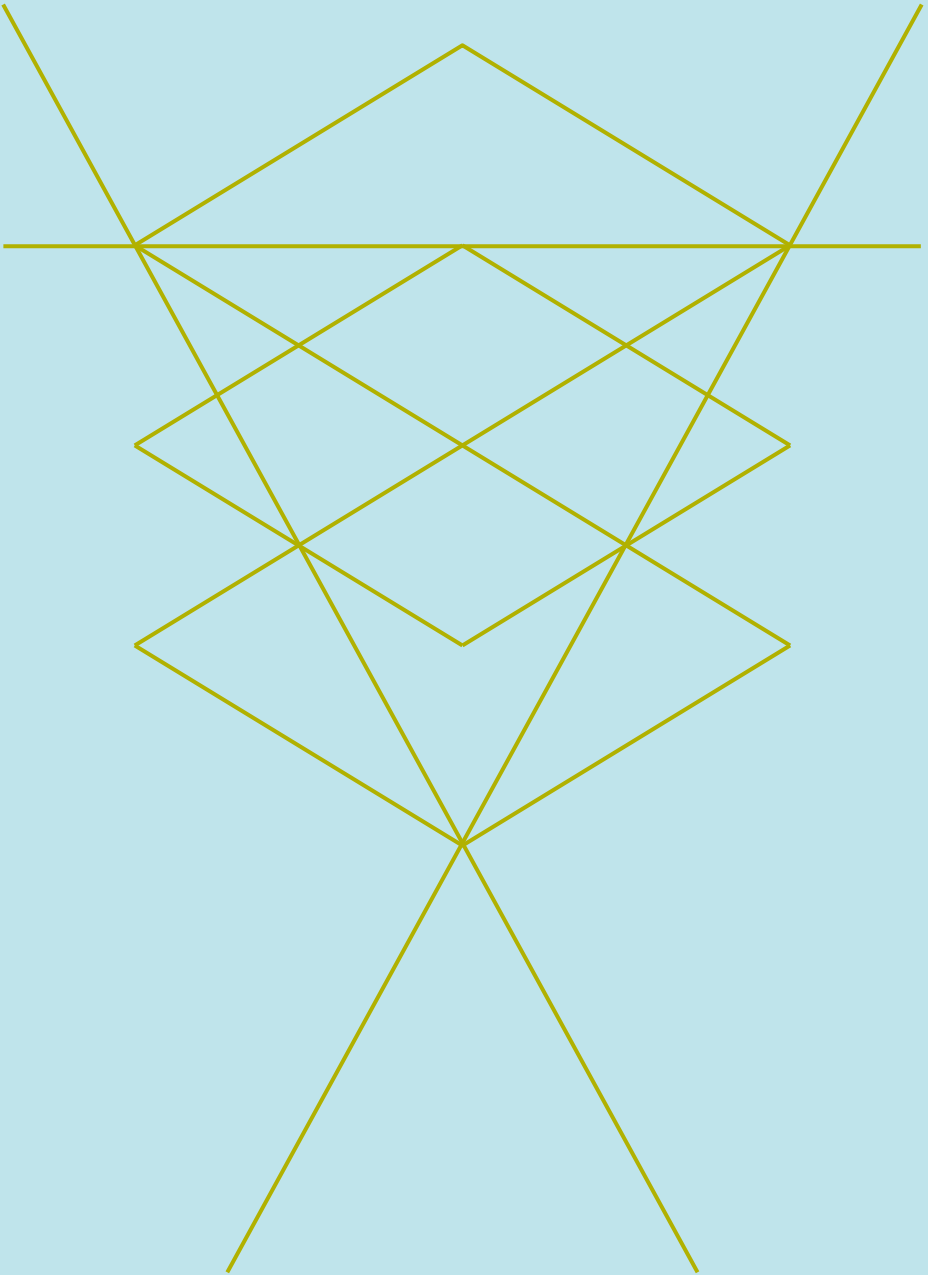
Kırsal alanlar için tele-sağlık, ABD

ABD'nin kırsal bölgelerinde yaşayanlar, genellikle bir doktora görünmek için saatlerce yol kat etmek zorundadır. Tele-sağlık (sanal sağlık danışmanlığı) alanındaki gelişmeler, hedeflenen çözümü sağlayabilir. Hizmetler, özellikle davranışsal sağlık acil muayeneleri, nefroloji ve nöroloji gibi alanlarda sürekli genişlemektedir. Tele-sağlık hizmetleri, bakımı iyileştirebilir ve genel teşhis maliyetlerini önemli ölçüde azaltabilir.

Antarktika'da -70 °C'de tıbbi bakım

Antarktika'daki araştırma tesisleri, aşırı iklim koşulları nedeniyle genellikle erişilemez durumdadır. Uçak uçabilse bile, en yakın hastaneye 4.500 km'den fazla mesafe vardır. Çevre ve -70°C'ye varan sıcaklıklar, buradaki yaşamı özellikle tehlikeli hale getirmektedir. Bu nedenle, diş kliniği, travma ünitesi ve radyoloji birimi içeren, dünyanın en uzak kliniklerinden biri kurulmuştur. İki uzman burada yaşamakta ve acil durumlar için 24 saat hizmet vermektedir.

Garantili erişilebilirlik



Fon sağlayıcı olarak devlet



Bu rolde devlet, bütçeleme süreciyle tahsis edilen kamu (devlet) fonlarını kullanarak kamu görevlerinin yerine getirilmesini teşvik eder. *Değer yaratma süreçleri*, üçüncü taraflarca hizmet sunumunu mümkün kılmak amacıyla sağlanan bu devlet fonlarıyla tanımlanır. Özel olarak tasarlanmış bir modelin uygulanması genellikle finansman modellerinin tasarımında özel bir *uzmanlık* gerektirir. Bu gruptaki hizmet modelleri genellikle devlet fonlarıyla elde edilebilecek etki sayesinde *meşruiyet* kazanır. *Risk*, esas olarak finansmanın etkisini gösterememesidir.

C1

Garanti

Finansman bağlamında *garanti* ile devlet, belirli bir durum ortaya çıktığında (genellikle borçlunun yükümlülüğünü yerine getirmemesi durumunda) taahhüt edilen tutarı hızlı bir şekilde ödeme yükümlülüğünü üstlenir. Böylece devlet, kredinin tamamını veya bir kısmını garanti ederek üçüncü tarafların bir görevi yerine getirmek için ucuz ve kolay bir şekilde sermaye borçlanmalarını sağlar.

Arka plan

Wikipedia'ya göre, *garanti* genellikle belirli bir olayın meydana gelmesinden önce belirli bir eylem veya ihmalin bağlayıcı olarak taahhüt edilmesidir. Uygulama alanı çok geniştir. 17. Yüzyılda, imparatorluk *garantileri*, imparatorluğa ait bir devletin topraklarına saldırı olması durumunda imparatorluğun askeri yardım sözü vermesiydi. Günümüzde bu terim genellikle satıcı veya tedarikçinin performans taahhüdü ("güvence") ile ilişkilendirilmektedir. Bireysel alıcılar genellikle nesnenin işlevselliği için sınırlı süreli bir garanti alabilirler. Garantiye başvurulması halinde kusurlar onarılmalı veya satıcı işlevsel bir yedek teslim etmelidir.

Devletin, şirketin belirli yükümlülüklerini garanti etmesi yasal olarak zorunlu ise, devlet şirketleri "devlet garantisinden" yararlanabilir. Örneğin Almanya'da bu, terör sigortası için geçerlidir ve İsviçre'de çeşitli kanton bankaları için geçerlidir.

Finans sektöründe "banka garantisini" terimi yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu, burada açıklanan hizmet modeline en yakın olan formdur. Bu araçla, banka, üzerinde anlaşmaya varılan hizmetin sağlanmaması durumunda, önceden belirlenmiş bir tutarı yararlanıcıya öder. Bankanın müşterisi banka garantisini talep eder ve yararlanıcı *garantiyi* talep eder etmez banka tarafından bu tutar müşterinin hesabından çekilir.

Rollerin anlaşılması

Teminat ile devlet, asıl borçlu bunu yapamadığı takdirde alacaklının talebini karşılamayı taahhüt eder. Böylece kendi finansman yükünden kurtulur ve genellikle fon sağlamak zorunda kalmaz (*teminat* talep edilmediği takdirde). Para devlet hazinesinden çıkmaz (yani bütçeye doğrudan yük getirmez). Ancak, devletin muhasebe sistemine bağlı olarak, yıllık rapora koşullu yükümlülük olarak dahil edilebilir. Aynı zamanda, devlet finansmanı sağlamak için herhangi bir altyapı sağlamak zorunda değildir. Hizmetin finansmanı üçüncü taraflarca sağlanır.

Devlet kendini finanse etmez, ancak *garanti* yoluyla hizmet sağlayıcının sermaye maliyetlerini azaltabilir. *Garanti*, sermaye sağlayıcının üstlendiği riski azaltır ve *garanti* alıcısının kredi almasını veya *garanti* olmadan daha iyi koşullarda kredi almasını sağlar.

Zorluklar

Devlet için muhtemelen en büyük zorluk, bir *garanti* durumunda temerrüt (borcu ödememekte direnme) riskini değerlendirebilmektir. *Garanti* verilen iş alanı ne kadar uzmanlaşmışsa, risk değerlendirme uzmanlığı da o kadar spesifik olmalıdır. Kamu idarelerinde bu tür uzmanlık genellikle eksiktir. Bu nedenle, kredi değerlendirme konusunda uzman olan kredi verenin içsel riski üstlenmesi ve böylece riskin dikkatli bir şekilde incelenmesi için bir teşvik yaratılması amacıyla, genellikle *garantinin* sadece kısmi bir tutar için verilmesi yönünde çözümler aranmaktadır.



Sel sonrası hasar tazminatı, Avusturya

2005 yılında Avusturya'nın çeşitli eyaletleri çamur seli, sel ve heyelanlardan zarar gördüğünde, hükümet mağdurlara maddi zararları için tazminat ödenmesine karar verdi. Bu amaçla, sel hasarlarının onarımı için kredilere teminat olarak devlet *garantileri* verildi. Bu işlem, bir idari kurum olan Austria Wirtschaftsservice GmbH tarafından yürütüldü.

Covid-19 Kredi Garanti Programı 2020, İrlanda

Covid-19 salgını sırasında İrlanda hükümeti, 10.000 ila 1 milyon avro arasında değişen krediler için bir *garanti programı* başlattı. KOBİ'ler ve diğer nitelikli şirketler, devlet tarafından %80'i karşılanan finansmanı elde etmek için doğrudan bankalara başvurabiliirdi. Kredilerin vadesi bir ila beş yıl arasında değişiyordu.

Kaliforniya, ABD'de Küçük İşletme Kredisi Garantisi

Kaliforniya'da, Küçük İşletme Kredi Garantisi Programını uygulamak üzere 1982 yılında kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olarak California Capital kuruldu. Burada, 750'den az çalışanı olan şirketler, eyalet garantisıyla yedi yıla kadar, %80'e kadar ve en fazla 2,5 milyon dolar tutarında kredi alma fırsatına sahipti. Her bir vaka için azami kredi tutarı 20 milyon dolardı. Borç alınan fonların Kaliforniya'da kullanılması gerekiyordu.

C2

Etki finansmanı

Etki finansmanı modeli, devletin bir yükleniciye, fiilen gerçekleşen bir etkiye bağlı olarak belirli bir ödeme yapması olarak düşünülebilir. Etki ikili terimlerle tanımlanabilir (gerçekleşti veya gerçekleşmedi), ancak ödeme elde edilen etkiye oranla da yapılabilir. İkinci durumda, devlet yükleniciyi kendi başarısına dâhil etme seçeneğine sahiptir ve bu da karşılıklı yarar sağlayan bir ortaklık oluşturur.

Arka plan

1990'lardan itibaren Yeni Kamu İşletmeciliği ile birlikte, kamu yönetiminde performans hedefi popüler hale geldi. Ayrıntılı girdi özellikleri (özellikle bütçe ve personel planları) yoluyla idareyi kontrol etmek yerine, ulaşılmaması gereken performans hedefleri belirlendi. İsviçre'de reform kavramsal olarak bir adım daha ileri gitti. "Etki odaklı kamu işletmeciliği" teriminin de açıkça belirttiği gibi, amaç performansın ötesinde, devletin eylemlerinin etkilerine bakmaktır. Ancak, ödemelerin – uygulanabilir olduğu bireysel durumlarda – doğrudan etkiyle bağlantılı olabileceği gerçeği, başlangıçta pek gündeme gelmedi. "Nasıl"dan önce "ne"yi ön plana çıkarma yaklaşımı yeni değildir. 1870'ten beri (Almanca konuşan) ordu, "emirle liderlik" kavramının aksine "komutla liderlik" kavramına aşınadır. Bu kavramlardan ilki ulaşılmaması gereken hedefi belirlerken ikincisi, sahada nasıl hareket edileceği de dahil olmak üzere ayrıntılı emirlere sıkı sıkıya bağlı kalınmasını bekler. Koşullar değişirse veya beklenmedik durumlarla karşılaşılırsa, komutanın yine de eylemlerini hedefe ulaşılabilecek şekilde ayarlaması beklenir.

Son zamanlarda, özellikle enerji sözleşmeleri ve Sosyal Etki Tahvilleri ile bağlantılı olarak, devletin etki finansmanı dikkat çekmeye başlamıştır. Enerji sözleşmelerinde, gayrimenkul bakım ücreti genellikle enerji tüketiminin azaltılmasıyla (bir etki olarak) bağlantılıdır. Sosyal Etki Tahvilleri, sosyal projelerin özel yatırımcılar tarafından önceden finanse edilmesini ve geri ödemenin etki hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlı olmasını sağlar (bkz. Bölüm 4).

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, etki riskini özel hizmet sağlayıcısına aktarır ve etkinin gerçekten elde edilmesini sağlamak için yüksek bir teşvik belirler. 2003-2004 yıllarında Birleşik Krallık'ta, bu yeni özgürlüğün verimliliği artıracığı umuduyla sağlık sisteminde "sonuçlara göre ödeme" sistemi getirilmiştir. Ayrıca, daha fazla inovasyon ve yeni piyasa katılımcıları beklenmiştir. Dahası, belirli hizmetlerin beklenen etkileri gerçekten sağlayıp sağlamayacağına ilişkin risk, sözleşme taraflarına aktarılacaktır. Devlet, rolünü hizmet sunumunun *nasıl* yapılacağını ilgili kuruluşlardaki uzmanlara emanet etmek ve bunun yerine istenen etkiyi belirlemeye odaklanmak olarak algılamıştır.

Buna karşılık, etki finansmanı yüklenicisi olarak çalışan kuruluşlar sistemik uzmanlığa sahip olmalıdır. Üzerinde anlaşılan etkiyi elde ettikleri takdirde ödeme alacakları için, bu etkiyi tetikleyecek mekanizmaları çok net bir şekilde anlamaları gerekir. İç, dış ve yan etkilerle geri bildirim döngülerinde sistemik düşünme de yararlıdır.

Zorluklar

Etki finansmanı, bir eylemin etkilerinin güvenilir bir şekilde ölçülebileceğini veya en azından değerlendirilebileceğini varsayar. Bir yandan bu bir ölçüm sorunudur, diğer yandan ise nedensellik sorunudur. Etkiyi tetikleyen gerçekten (sadece) bu eylem miydi? Etki odaklı idari yönetim bağlamında, birçok devlet eylemi senaryosunda etkilerin ölçülmesinin oldukça zor olabileceği yaygın olarak kabul edilmektedir.

Dahası, Fox ve Albertson, *etki finansmanının* seçici olarak kullanıldığı İngiltere ve Galler'deki ceza adaleti sektörünü inceledikleri çalışmada, başlangıçta görevler için somut etki göstergeleri bulmanın zor olduğunu göstermiştir. Bu özel politika alanındaki etki, çok bireysel ve net bir şekilde işlevselleştirilmesi veya birkaç nicel göstergeli ölçülmesi zor olarak kabul edilmiştir. Dahası, elde edilen etki sonuçları, potansiyel yatırımcılar için yeterince ilgi çekici teşvikler oluşturamayacak kadar küçük olma eğilimindeydi.



Boston, ABD'de Enerji Performans Sözleşmesi

Boston şehri, Renew Boston Trust (RBT) ile bir Enerji Performans Sözleşmesi imzalamıştır. RBT, sözleşmeli şirketler tarafından ön finansman sağlanması fikrine dayanmaktadır. Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji önlemlerinden elde edilen tasarruflar, bu önlemlere yapılan yatırımları finanse etmektedir. İhtiyaç fazlası tasarruflar, geleneksel olarak tasarruf sağlamayan kentsel altyapı dayanıklılığına yapılan yatırımları finanse etmek için kullanılmaktadır.

Sonuç odaklı yardım, İngiltere ve Ruanda

Birleşik Krallık hükümetinin Uluslararası Kalkınma Bakanlığı, Ruanda'da çocukların eğitimini iyileştirmeyi amaçlayan bir programı desteklemiştir. Destek, önceden belirlenmiş merkezi sınavı geçen okul çocuklarının sayısına bağlıdır. Ödeme, elde edilen sonuçlara göre doğrudan Ruanda Eğitim Bakanlığı'na yapılmıştır.

Eğitim finansmanı, Demokratik Kongo Cumhuriyeti

Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nde Dünya Bankası, STK Cordaid ile sonuçlara dayalı bir ödeme projesi başlattı. Ödeme, beşinci ve altıncı sınıftaki kaç öğrencinin ders kitabını eve götürüp haftalık sınavlara çalışmak için kullandığına bağlıdır.

C3

Başlangıç sermayesi

Başlangıç sermayesi modelinde, devlet genellikle yeni bir hizmetin kurulması için gereken ilk yatırımı üstlenir. Bu, hizmetin işletilmesi için daha fazla finansmanın güvence altına alındığı varsayımına dayanır. Başlangıç finansmanı, geri ödemesiz olarak sağlanır (yani geri ödeme beklenmez). Devlet için bu, tek seferlik bir harcamadır.

Arka plan

Başlangıç finansmanı, yatırımcılar ve finansman kurumları tarafından uzun süredir kullanılan bir araçtır. Örneğin, 1970 yılında New York Times, Nixon yönetiminin siyahi işadamlarına yönelik başlangıç finansmanı için bir hibe aracı oluşturduğunu bildirmiştir. Ayrıca, bu, ebeveynlerin kendi işlerini kuran veya satın alan çocuklarını desteklemek için kullandığı en çok denenmiş yollardan biridir. Buradaki fikir, bir işletme veya projenin ilk aşamadan sonra kendi kendini finanse edebilmesi veya başka finansal destekçiler bulabilmesidir. ABD Devlet Hesap Verebilirlik Ofisi, 1979'da, ABD hükümeti tarafından başlangıç finansmanı için 1977 yılında yaklaşık 2 milyar dolar harcadığını yazmıştır. Bu para, acil durum hizmetleri, rehabilitasyon kuruluşları, kentsel ücret kontrolü, toplu taşıma vb. gibi çok çeşitli programlara aktarılmıştır.

Bu tür tek seferlik ilk finansman, sanatsal metaforlarla tanımlanmıştır. Almanda bu, motor çalışana kadar itilebilen ve ardından bağımsız olarak çalışmaya devam eden ilk otomobillerden gelen "Anschieben" (ittirerek çalıştırmak) kelimesidir. İngilizcede "seed money" (tohum parası) terimi, başarılı bir bitkinin (işletmenin) büyüyeceği umuduyla tohum olarak harcanan parayı ifade eder. Temel amaç aynıdır: projelerin ve kuruluşların finansal bağımsızlıklarını elde etmelerini sağlamak.

Rolleri anlamak

Devletin rolü, siyasi olarak arzu edilen bir üçüncü taraf projesinin başlangıç maliyetlerini üstlenmektir. İdeal olarak, daha sonra geri çekilip projenin devamını üçüncü tarafa bırakabilmelidir. Projenin işletilmesi ve finansmanının riski tamamen işletmeyi yürüten üçüncü tarafa aittir. Devlet için geriye kalan tek risk, projeye yapılan ilk yatırımın daha sonra kendini amorti edememesidir. Bu durumda, siyasi nedenlerle devletin başka şekillerde müdahil olması gerekebilir.

Finanse edilen kuruluş veya projenin bakış açısından, görevin devletin müdahalesi olmadan bağımsız olarak yerine getirilebileceği beklentisi vardır. Bir sosyal girişim olarak toplum için çalışmak ve aynı zamanda büyük bir özerklikle faaliyet göstermek mümkündür.

Zorluklar

Yeni girişim (start-up) şirketlerine risk sermayesi (veya girişim sermayesi) yatırımı yaparken olduğu gibi, zorluk, finanse edilen projenin veya kuruluşun uygulanabilirliğini değerlendirmektir. Özellikle önemli bir siyasi başarıyı temsil ettiğinde, devlet genellikle projenin veya kuruluşun başarısız olmasına izin veremez. Bu durum, devletin “her şeyi kapsayan sorumluluk” üstlenmesine neden olur (yani, şüphe durumunda, projeyi veya kuruluşu daha fazla finansal kaynakla desteklemesi gerekir). Alternatif olarak, devlet bunu başka bir, genellikle devlet kuruluşuna devredebilir.

Başka bir zorluk, esas olarak siyasi ve ideolojik nedenlerle, proje çok fazla gelişirse ortaya çıkar. Fon sağlanan proje, işletmeciler için yüksek kâr getiren bir iş modeline dönüşürse, bu kârın paylaşılması veya en azından başlangıç fonunun geri alınması için siyasi istek olabilir. Böyle bir durumda hizmet modelinde bir değişiklik olur.



Hindistan'ın Madhya Pradesh eyaletinde Döner Su Fonu

Madhya Pradesh eyaletinde, büyük şehirlerdeki yoksul mahallelerin su ihtiyacını finanse etmek için Döner Su Fonu kurulmuştur. STK'lar ve CBO'lar (yerel topluluk temelli kuruluşlar) fon açığının kapatmak için bu sürece dahil olmaktadır. Bunlar, altyapıyı iyileştirmek için finansal kaynaklar sağlamaktadır. Model, fon sayesinde mümkün hale gelen toplulukların sürdürülebilir kendi kendine yeterliliğine dayanmaktadır.

Bavyera, Almanya'daki bakım destek noktaları

Bavyera'da, bakıma ihtiyaç duyanların yaklaşık %70'i evde yaşıyor ve bu da destek hizmetlerine olan talebin yüksek olmasına neden oluyor. Bavyera Eyaleti Bakım Ofisi, bakım destek merkezlerinin sponsorlarını destekliyor. Yeni destek merkezleri, ekipman satın alımı, eğitim ve sosyal danışmanlık için araç satın alımı için 20.000 avroya kadar destek almaktadır. Destek merkezleri, ağ oluşturma çabalarını güçlendirmek ve bilgi transferini kolaylaştırmak için yatırım yapmaları koşuluyla, faaliyetlerini genişletmek için 15.000 avroya kadar fon alabilmektedir.

Amerika'nın Başlangıç Desteği Fonu, ABD

ABD Ulusal Bilim Vakfı, bilimsel ve teknik yeniliklerin ticari ve sosyal etkileri olan ürün ve hizmetlere dönüştürüldüğü projelerin başlangıç finansmanı için bir fon oluşturmuştur. Kendi bilgilerine göre, ABD'deki yaklaşık 400 yeni girişime 200 milyon doların üzerinde ödeme yapmışlardır.

C4

Kalkınma kredisi

Kalkınma kredisi, devletin bir projenin veya kuruluşun geliştirilmesi için para sağladığı bir modeldir; fonlar, başarılı bir proje tanıtımı aşamasından sonra geri ödenir. Kredinin verilmesi, kamu yararına bir amaç güdülmesi gibi belirli koşullara tabi olabilir. Ancak, bu model aynı zamanda, nihai olarak bir bölgenin ekonomik kalkınmasına fayda sağlamayı amaçlayan yeni girişimler için bir finansman aracı da olabilir. Model, yeni girişim finansmanına benzerdir. Ancak, ödeme geri ödemesiz değil, geri ödenmesi gereken bir krediye dayanmaktadır. Bu geri ödeme, görevin başarıyla yerine getirilmesine bağlı olabilir.

Arka plan

Şirketlerin finansmanı genellikle özel sektörün sorumluluğundadır. Günümüzde, şirket yeni kurulduğunda yeni girişim (start-up) olarak adlandırılır. Bankalar daha önce yeni girişimlere kredi verirken önemli miktarda teminat talep ederken, bugün finans sektörü genellikle daha temkinlidir ve riskten kaçınmaktadır. AB'deki her 10 yeni girişimden 9'u başarılı olamadığından, bunların finansmanı haklı olarak "risk sermayesi" olarak adlandırılır. Yüksek risk, başarı durumunda yüksek getiri vaat edebilir, bu nedenle bazı ülkelerde ayrı bir risk sermayesi sağlayıcıları sektörü ortaya çıkmıştır. Batı'daki en açık örnek, yeni fikirlere bazen fahiş meblağlar yatırılan Silikon Vadisi'dir.

Devlet, bir şirketin kamu yararına olan ve umut vaat eden bir iş fikri olduğu alanlar için *kalkınma kredisi* fikrini benimsemiştir.

Rollerin anlaşılması

Devlet finansmanı, daha hızlı, daha esnek, daha uygun koşullarda veya daha fazla risk alınarak gerçekleştirilebildiğinde, özel finansmandan daha etkilidir. İlike olarak, devlet farklı roller ve hedefler için *kalkınma kredileri* verebilir.

Bölgesel tanıtım anlamında, başlangıç aşamasındaki genç küçük ve orta ölçekli işletmeleri desteklemeyi amaçlayan bir dizi uygulama bulunmaktadır. Burada kamu yararı, belirli bir bölgenin ekonomik kalkınmasında yatmaktadır.

Devletler ayrıca, ticari faaliyetleri toplumsal taahhütleri de içeren sosyal girişimlerin ve kuruluşların kurulmasında da rol oynar. Bu gibi durumlarda devlet, bu şirketlerin ve kuruluşların hizmetleriyle ilgilenir; bu hizmetler ticari olarak kendi kendini finanse edebilecek şekilde sağlanabilse bile veya tam olarak bu nedenle ilgilenir.

Tersine, özel şirketler kâr elde etme potansiyeli olan hizmetler geliştirir ve böylece bu kredileri zaman içinde geri öder. Sonuçta, özel bir şirket tüm projeyi finanse edebilir ve buna karşılık gelen riski üstlenebilir, oysa devlet başlangıç aşamasında kredi riskini üstlenir. Bu model, kamu yararı sağlayan ve aynı zamanda maliyetleri karşılamak için özel olarak sunulabilen görevler için uygundur.

Zorluklar

Özel bir yatırımcı olarak devlet, finanse edilen projenin veya şirketin başarı olasılığını değerlendirebilmek konusunda büyük bir zorlukla karşı karşıyadır. Sadece ekonomik kriterleri dikkate almakla kalmayıp, *kalkınma kredisinin* (veya çeşitli kuruluşlara verilen *kalkınma kredilerinin* toplamının) kamu yararına katkıda bulunup bulunmayacağını da sorgulamalıdır. Eğer öyleyse, devlet belirli kredilerin kaybını siyasi olarak haklı gösterebilir.



Güçlendirme kredileri, Tanzanya

Tanzanya'da kadınlar ve engelliler nadiren banka kredisi alırlar. Aldıkları durumda da yüksek faiz oranları genellikle bir yoksulluk tuzağına dönüşür. Bu nedenle, Ilal Belediyesi bu nüfus gruplarına yıllık gelirlerinin %10'unu faizsiz kredi olarak sağlar. Krediler, birlikte bir iş kuran en az beş kişilik gruplara verilir. Ayrıca, fonların en iyi şekilde nasıl kullanılacağına dair eğitim de verilir.

Güneş enerjisi üretimi, Sri Lanka

Sri Lanka, halkının daha fazla güneş pili kurmasını istemektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesini teşvik etmek için devlet, uygun koşullarda uzun vadeli krediler sağlamaktadır. Kredi limiti Maliye Bakanlığı tarafından yönetilmekte ve krediler seçilmiş yerel bankalar tarafından işleme konulup ödenmektedir. Kredi için temel kriter olarak, güneş enerjisi santrallerinin belirli çerçevede koşullarını yerine getirmesi gerekmektedir.

Innovasyon Norveç, Norveç

Norveç hükümeti, Norveç'teki şirketlere sermaye ve bilgi beceri birikimi (know-how) sağlayan resmi bir kuruluş olan Innovasyon Norveç'e sahiptir. Böylece, yeni kurulan şirketler, mevcut durumlarına bağlı olarak az çok ilgili çeşitli finansman seçeneklerine sahiptir. Bunlar arasında "İnovasyon Kredisi", "Yeni Girişim Kredisi" ve "Büyüme Garantisi" bulunmaktadır.

C5

Sübvansiyon

Sübvansiyon modeli, devletin kuruluşlara veya özel şahıslara sağladığı ve (performans görevi aksine) doğrudan bir hizmetle bağlantılı olmayan mali bir avantajdır. Devlet, belirli bir davranışı mali olarak destekler; bu davranış, bir eylemsizlik şeklinde de olabilir.

Arka plan

Sübvansiyonlar, tüm devletlerde geleneksel teşvik araçlarından biridir. 16. yüzyıldan 18. Yüzyıla kadar, merkantilizm devletin daha fazla gelir elde etmesini sağlayan *sübvansiyonlar* yoluyla aktif ekonomik teşviki yaygınlaştırmıştır. Modern çağda, *sübvansiyonlar*, üretim şirketlerinin yabancı rekabetten korunduğu ve aktif devlet önlemleriyle mali olarak desteklendiği Sanayi Devrimi sonrası dönemde özel ilgi görmüştür.

Sübvansiyonlar, yerel üreticiler için avantajlar sağlamak, belirli hizmetleri veya pazarlamayı doğrudan teşvik etmek veya istenen hizmetlerin (örneğin, toplu taşıma veya sağlık) fiyatlarını düşürmek gibi çok çeşitli amaçlarla bağlantılı olabilir. İsviçre'de, federal idare 1851'den itibaren tarıma federal katkılar yaptı ve bunlar 1880'lerde federal kararname ile standartlaştırıldı.

Ekonomik açıdan, devletin gelirden vazgeçmesi bazen *sübvansiyon* olarak adlandırılır. Bu, *vazgeçilen gelirlerin* harcamalarla aynı net etkiye sahip olmasıyla gerekçelendirilir. Liberal bir bakış açısıyla, *sübvansiyonlar* piyasayı bozduğu ve dolayısıyla üretimde verimsizliğe ve/veya daha yüksek vergilere yol açtığı için temelde istenmeyen bir durumdur. OECD, serbest ticareti etkilediği gerekçesiyle çeşitli ülkelerin *sübvansiyon* uygulamalarını düzenli olarak eleştirir. AB de ulusal sübvansiyon programlarını eleştirir, ancak kendisi de sübvansiyon sağlayıcı olarak son derece aktiftir. Türkiye'de de örneğin belediyeler toplu taşıma gibi birçok alanda hizmet maliyetlerini kullanıcıların tamamına yansıtmayacak şekilde farklı sübvansiyonlar uygulamaktadırlar.

Rollerin anlaşılması

Devlet, sübvansiyon sağlayıcı rolüyle, toplum için önemli gördüğü faaliyetleri teşvik eder.

Sübvansiyon modeli, hizmetlerin üretimini ve sunumunu özel bir aktöre bırakır, ancak faaliyetlerinde finansal olarak destekler. Genel kural olarak, sübvansiyon doğrudan bir hizmet karşılığıyla bağlantılı değildir; sübvansiyon hizmetin kendisine değil, kuruluşlara veya özel hanelere verilir.

Devlet *sübvansiyonu* sayesinde, hizmetin özel sektör tarafından sunulması mümkün olmaktadır. Bu model, *sübvansiyon* olmadan istenen kamu hizmetinin sunulamayacağı (veya çok yüksek bir maliyetle sunulacağı) veya belirli bir zararlı davranışın devam edeceği gerçeği ile meşrulaştırılmaktadır.

Zorluklar

Sübvansiyonların en büyük zorluğu, kullanım amaçlarında, yani kuruluşların ve bireylerin davranışlarının siyasi (dışsal) olarak yönlendirilmesinde yatmaktadır. *Sübvansiyonun* dışsal teşvikleri bazen ters etki yaratabilir.

Örneğin, her hâlükârda gerçekleştirilecek faaliyetler için *sübvansiyon* ödenmesi, verimsiz olmakla kalmayıp, "ölü ağırlık etkileri"ne de yol açabilir. Yani, *sübvansiyon* alınır, ancak davranış değişmez, çünkü zaten planlanmıştı. Başka bir deyişle, faaliyet *sübvansiyonlar* olmasa bile gerçekleşecekti. Tersine, çok fazla *sübvansiyon* ödenirse, sadece devlet tarafından sübvansiyon edilen faaliyetlerin gerçekleştirilebildiği bir "sübvansiyon diktatörlüğü" gelişebilir.

Sübvansiyonlar, politik olarak akılcı bir şekilde kararlaştırıldıkları için siyasetin önceliğine tabidir. Sübvansiyonlar genellikle piyasa güçlerini kullanır ve bu da bir sarmal ile sonuçlanabilir. Ekonomik yapılar piyasaya uyum sağlamadıkları için verimsiz hale gelir, daha fazla sübvansiyon gerektirir ve daha da verimsiz hale gelir. Politika yapıcılar ise bu sarmala giderek daha karmaşık sübvansiyonlarla yanıt verebilir ve böylece bu döngüyü pekiştirebilir.



Dokuz avroluk biletler, Almanya

Almanya, Haziran-Ağustos 2022 arasında aylık 9 avroluk toplu taşıma biletleri çıkardı. Bu biletler, devlet tarafından 2,5 milyar avroluk devlet sübvansiyonu ile desteklendi. Alman hükümeti bu şekilde, hane halklarının mali yükünü hafifletmek, enerji kullanımını azaltmak ve Almanya'da toplu taşımayı daha cazip hale getirmek gibi hedefleri gerçekleştirdi.

Ülke çapında internet bağlantısı, İrlanda

2012 yılında İrlanda hükümeti, internetin ülke genelinde yaygınlaştırılmasını teşvik etti. 2026 yılına kadar tüm hanelerin en az 20 Mbps indirme hızına sahip bir internet bağlantısına erişimi olması hedeflendi. Bu amaçla, 2019 yılında imzalanan bir sözleşme kapsamında 2 milyar avronun üzerinde sübvansiyon sağlandı.

Tarımsal sübvansiyonlar, OECD

OECD, 2020 yılında yaptığı bir araştırmada, 2017 ile 2019 yılları arasında 54 ülkede (tüm OECD ve AB ülkeleri ile 12 gelişmekte olan ekonomi) tarım sübvansiyonlarına yılda yaklaşık 469 milyon avro harcadığını tespit etti. Bu, her eyalete yılda ortalama 8.685.185 avroya denk geliyor.

C6

Kupon

Kupon modeli, yararlanıcının devletin doğrudan sağlayıcıdan finanse ettiği belirli bir hizmeti almasına olanak tanır. Bu modelin cazip yanı, *kuponun* yalnızca önceden belirlenmiş faydalar için kullanılabilmesi, ancak bu faydalar arasında bir seçim imkânı olmasıdır. *Kuponlar* fiziksel olarak verilebilir (örneğin, gıda satın almak için), ancak dolaylı bir etkiye de sahip olabilirler (örneğin, sosyal sektörde "konu tanıtımı" olarak adlandırılan). Bu, paranın hizmeti sağlayan kuruluşa (*sübvansiyonda* olduğu gibi "nesneye") değil, hizmetin alıcısına ("konuya") aktığı anlamına gelir.

Arka plan

Devlet tarafından verilen *kuponlar*, hem toplumsal (yani gerekli malların adil dağıtımı) hem de ekonomik (yani serbest seçim yoluyla bir piyasanın oluşturulması) çeşitli nedenlerle dağıtılır.

Toplumsal amaçlı *kuponlar*, özellikle karne döneminden itibaren Avrupa'nın eski nesillerine aşına olabilir. Bu tür durumlarda, savaş sırasında ve savaşın hemen sonrasında her kişiye belirli miktarda kıt mal (gıda, sigara vb.) tahsis edilirdi. Tedarikin mümkün olduğunca verimli olmasını sağlamak için, mağazalarda *kupon* olarak kullanılabilen "gıda kuponları" vardı. Yıllar sonra, Covid krizinin patlak vermesi, nüfusun büyük bir kısmına destek sağlamak için devlet müdahalesini gerekli kıldı. Avrupa'daki birçok şehir bu amaçla "sosyal kuponlar" kullanmayı tercih etti. Bu *kuponlar* gıda, kültür, ulaşım, çocuk bakımı ve hatta basit tatillere erişim sağladı. Dünya çapında yaklaşık 80 milyon kişi her gün bu tür *kuponları* kullanıyor.

ABD'de, devlet tarafından finanse edilen okul seçimi özgürlüğü, 19. yüzyılın sonunda öncelikle (dini) eğitim özgürlüğü için, daha sonra ise ekonomik düşüncelerle gerekçelendirildi. Amaç, *kuponlar* kullanarak vatandaşlara kamu hizmetlerinin devlet veya özel sektör tarafından sunulması arasında seçim hakkı vermek ve böylece verimlilik, kalite, hizmet odaklılık vb. alanlarda piyasanın tüm olumlu etkilerinin ortaya çıkacağı bir pazar oluşturmaktı. 1955 yılında iktisatçı Milton Friedman, ilk 12 yıllık okul eğitimi için eğitim *kuponu* kavramını inceledi ve bu rekabetin hangi koşullarda işe yarayabileceğini gösterdi.

Türkiye'de de Millî Eğitim Bakanlığı tarafından "Özel Okullarda Öğrenim Görecek Öğrenciler İçin Eğitim ve Öğretim Desteği" adı altında bir okul kuponu uygulaması yapılmıştır. Destek almaya hak kazanan veliler adına belirlenen destek miktarı, doğrudan ailelere değil, velilerin seçtikleri özel okullara verilmiştir.

Rollerin anlaşılması

Kuponlar, özel bir *sübvansiyon* biçimidir. Birey, devletten para yerine belirli bir hizmeti almak için bir *kupon* alır. Bu şekilde devlet, paranın başka amaçlar için harcanmasını önler ve özellikle amaçlanan hizmetin tüketimini teşvik eder. Aynı zamanda, birbirleriyle rekabet halinde olabilecek özel ve/veya kamu kuruluşlarının hizmet sunumunu kolaylaştırır.

Devlet, uygunluk kriterlerini belirler ve desteği nakit, *kupon* veya kişi başına ödeme şeklinde hizmet sağlayıcısına yönlendirir. Meşruiyet, öncelikle destek verilecek kişilerin (ki bu kişiler daha sonra hizmeti tüketebilirler) davranışlarının kontrolünden ve teklifler arasında olacağı umulan daha iyi fiyat-performans oranından kaynaklanır.

Zorluklar

Kupon sisteminin ekonomik modeli, *kuponla* elde edilebilecek hizmet için bir piyasanın varlığını gerektirir. Bu, birkaç hizmet sağlayıcının hizmeti sunmak için rekabet ettiği ve alıcıların bilinçli bir seçim yapabileceği anlamına gelir.

1955 yılında Milton Friedman, *kupon* sisteminin başarısız olmasına neden olabilecek üç temel soruna işaret etti; bu sorunların tümü, *kupon* karşılığında hizmetin gönüllü olarak takas edilememesinden kaynaklanıyordu. Birincisi, doğal tekel varlığı rekabeti ortadan kaldırır ve dolayısıyla tüketicinin seçimini sınırlar. İkincisi, okullar müfredatlarını yakın çevrelerinin beklentilerine (örneğin dini etkiler) uyarladıklarında mahalle etkileri ortaya çıkar. Ortaya çıkan bir diğer faktör ise, ebeveynlerin çocuklarını benzer geçmişlere sahip diğer çocukların zaten kayıtlı olduğu bir okula göndermeyi tercih etmeleridir, bu da sosyal sınıfların oluşumuna katkıda bulunabilir. Üçüncüsü, ilkokul bağlamında, çocuklar kendi seçimlerini yapması yerine ebeveynler çocukları için karar vermelidir.

Bu nedenle, kupon tabanlı sosyal model, ihtiyacı değerlendirmede derinlemesine bir uzmanlık gerektirir. Amaç, acil bir ihtiyacı desteğe kronik bir bağımlılığa dönüştürmemek olmalıdır.



Covid-19 salgını sırasında gıda kuponları, Güney Afrika

Güney Afrika Sosyal Güvenlik Kurumu, Covid-19 salgını sırasında bireylerin devlet tarafından ödenen gıdalara doğrudan erişmelerini sağlayan bir kupon sistemi getirmiştir. Ancak, bu bireylerin Sosyal Yardım Yasası'na dayanan sistemden yararlanabilmeleri için başka yardım almamaları gerekmektedir. Ayrıca, doğrudan erişimi sağlamak için *kuponlar* yalnızca belirli yerlerde kullanılabilir.

Eğitim yerinin serbestçe seçilmesine yönelik kantonlar arası katkılar, İsviçre

İsviçre vatandaşları İsviçre'de eğitim gördüklerinde, kendi kantonlarından akademik yıl başına sabit bir miktar ödenek alırlar. Ancak bu ödenekler doğrudan bireylere değil, kendi kantonları tarafından üniversitenin bulunduğu kantona tahsis edilir. Eğitim yerinin serbestçe seçilebilmesi ile birleştiğinde, bu durum fiilen bir eğitim kuponu ile eşdeğerdir.

Welfare to Work kupon programı, ABD

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1999 yılında Kongre, ailelerin sosyal yardımdan çalışma yaşamına geçişine yardımcı olmak amacıyla kira temelli destek hizmetleri için 283 milyon dolarlık bir ödenek ayırdı. Bu ödenekle, yardım alanların çok az kısıtlama ile kullanabileceği 50.000 yeni kira yardımı kuponu finanse edildi. Yapılan bir değerlendirme, programın bir dizi olumlu toplumsal etki doğurduğunu gösterdi.

C7

Vazgeçilen gelir

Vazgeçilen gelir modeli, devletin prensipte toplayabileceği gelirden vazgeçerek belirli bir hizmeti veya davranışı teşvik ettiği anlamına gelir. Ekonomik açıdan, bu yaklaşım bazen bir tür *sübvansiyon* olarak adlandırılır. Ancak, bu, devletin fon sağlayıcı rolünün farklı bir tekrarı olarak düşünüldüğünden, biz bunu ayrı bir hizmet modeli olarak sınıflandırdık. Devletin aksi takdirde hak kazanacağı gelirden feragat edilmesi, "maddi" bir fayda olarak değerlendirilebilir. Mali hukuk açısından, gelirden feragat bazen devlet harcamalarıyla aynı şekilde ele alınır.

Arka plan

Devlet vergileri kaldırdığında veya azalttığında, hak ettiği bir gelirden feragat etmiş olur. Bir kişiyi, hizmeti veya kuruluşu mali olarak destekleyerek daha iyi bir konuma getirir. Örneğin, 12. yüzyılın ortalarında İngiltere'de kralın memurlarından vergi talep etmemesi yaygın bir uygulamaydı.

En önemli gelir kaybı türlerinden biri vergi indirimleridir. Bunlar birçok şekilde ve çok çeşitli faydalar için verilmektedir. Örneğin Almanya'da, sporun teşviki için sık sık aşağıdakiler sunulmaktadır: egzersiz eğitmenleri ve gönüllüler için vergiden muaf gelir (yani gelir vergisi indirimi), spor lehine yapılan bağışlar için vergi indirimleri, üyelik ücretleri için KDV muafiyeti vb. Ücretlerden feragat etmek başka bir türdür; bunlar arasında spor tesislerinin ücretsiz veya indirimli kullanımı ve spor etkinliklerine katılmak için ücretsiz toplu taşıma biletleri bulunmaktadır.

Devletin desteklemek istediği kişilere, projelere ve kuruluşlara faizsiz krediler vermesi de yaygın bir uygulamadır. Böylece devlet, normalde gelir olarak elde etmesi beklenen faizi almaktan vazgeçer. Kredinin geri ödemesinden feragat edilmesi (veya kredinin bir şirketin sermayesine dönüştürülmesi ve dolayısıyla geri ödemesiz hale gelmesi) de yaygın bir uygulamadır. Bu durumda, model yeni girişim finansmanında kullanılan modellere oldukça yakın olur.

Rollerin anlaşılması

Gelirinden (veya bir kısmından) vazgeçerek, devlet bir kişi, hizmet veya kuruluşun finansörü haline gelir. Dışarıya para akışı olmadığı için, süreçte tam olarak ne kadar fon sağlandığını belirtmek zorunda değildir. Dahası, gelir kaybı, mali hukuk kapsamında benzer şekilde ele alınsa bile, fiili bir harcamadan daha kolay şekilde siyasi olarak gerekçelendirilebilir.

Özel sektör, vergi ödemek zorunda olmadığı için hizmeti daha uygun maliyetli bir şekilde üretir. Sonuç olarak, ürün veya hizmet daha ucuz hale gelir. Bu, hizmetin tüketilmesi için bir teşvik oluşturur. Aynı zamanda, sübvans edilen kişi, hizmet veya kuruluş, sübvans edilmeyenlere göre bir avantaja sahiptir. Davranıştaki (örneğin tüketim) değişiklik gönüllüdür ve böylece bireysel seçim özgürlüğü korunur.

Zorluklar

Devletin sunduğu fırsattan yararlanılmazsa, vazgeçilen gelir etkisiz kalır. Modelin en iyi etkiyi göstermesi için, yararlanıcılara sağlanan gerçek yardımın, davranış değişikliğine yol açacak kadar büyük, ancak bundan çok da yüksek olmaması gerekir. En uygun seviyeyi önceden belirlemek çok zordur, çünkü *vazgeçilen gelirin* etkisini genellikle ancak zaman geçtikten sonra değerlendirmek mümkündür.

İkinci bir zorluk, *vazgeçilen gelirin* devletin toplam geliri üzerindeki mali etkisini tahmin etmektir. Özellikle, bir ürünün başka bir ürünün yerini alması durumunda (örneğin, elektrikli araçlar ile geleneksel yakıtlı araçlar), devlet önceki çözümden elde ettiği geliri kaybedecektir. Ancak, bu (gönüllü) ikamenin boyutunu tahmin etmek zordur.



Elektrikli Araç Teşvikleri, Norveç

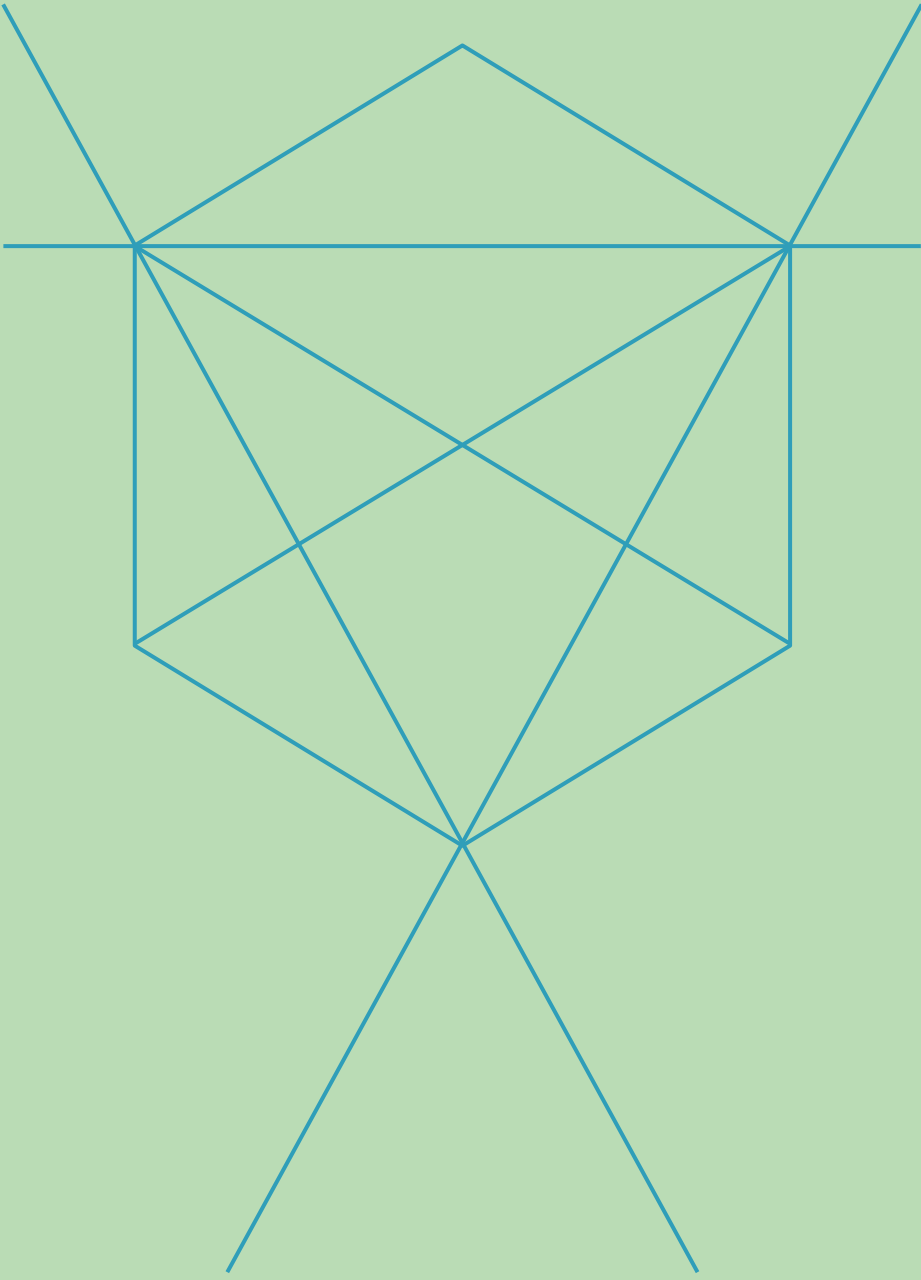
Norveç'te devlet, ülke genelinde ulaşımı elektrikli hale getirerek CO2 emisyonlarını azaltmak amacıyla elektrikli otomobil alımına yönelik çeşitli vergi indirimleri getirmiştir. Bunlar arasında son kullanıcılar için KDV ve ithalat veya satın alma vergilerinin kaldırılması da bulunmaktadır. Feribot ve otopark gibi diğer hizmetler de elektrikli otomobiller için daha ucuzdur.

HDB Kamu Kiralama Programı, Singapur

Singapur Konut ve Kalkınma Kurulu (HDB), serbest piyasada kirayı karşılamayan vatandaşlara düşük maliyetli bir alternatif sunmaktadır. Kamu Kiralama Programı ölçütlerini karşılayanlar (örneğin, aylık geliri en fazla 1.500 SGD olanlar) bir daire kiralamaya hak kazanmaktadır. Böylelikle HDB, ev sahibi olarak hareket etmekte ve daireyi kiralarak serbest piyasada elde edebileceği gelirden feragat etmektedir.

Yenilenebilir enerji vergi teşvikleri, Endonezya

Endonezya hükümeti, sürdürülebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesini teşvik etmek için çeşitli gelir vergisi reformlarını uygulamaya koymuştur. Örneğin, temel malların ithalatında KDV'yi kaldırmış ve jeotermal santrallerin inşa edildiği süre boyunca emlak vergisinde %100'e varan indirimler sağlamıştır.



Kamu mallarının koruyucusu olarak devlet



Bu rolde devlet, toplumda sürdürülebilir bir arada yaşama imkânı sağlayan belirli kamu mallarından sorumludur. *Değer yaratma süreçleri* genellikle devlet egemenliğinin (yani “devlet gücünün”) kullanımıyla tanımlanır. Özel olarak tasarlanmış modelin uygulanması için devletin her şeyden önce kendine özgü bir hukuki *uzmanlığa* ihtiyacı vardır. Bu gruptaki hizmet modelleri, *meşruiyetini* genellikle devletin müdahale ve yönetim haklarını belirleyen bir yasadan alır. Bu tür hizmet modellerini kullanmanın *riski*, esas olarak etkilenenlerin devlet tarafından alınan kararlara karşı kendilerini savunmaları durumunda ortaya çıkar.

D1

İmtiyaz

İmtiyaz modelinde, devlet özel bir tarafa "kamu malı"nı kendi adına kullanma hakkı verir. Kamu malı kamuya aittir ve devlet otoritesi tarafından yönetilir. Geniş bir şekilde tanımlanır ve örneğin belirli hammaddelerin madencilik hakları, belirli frekanslarda yayın hakları ve restoranlar, sigorta şirketleri, kumarhaneler ve hatta taksi şirketleri için işletme haklarını içerir.

Arka plan

Devlet geleneksel olarak, hayati öneme sahip kıt malları bir finansman kaynağı olarak alır ve devlet tekeli kurarak ve özel şahıslara *imtiyazlar* vererek (imtiyaz ücretleri karşılığında) bundan yararlanır. MÖ 221'de Çin'in ilk imparatorluk hanedanından önce bile, 2014 yılına kadar ulusal düzeyde resmi olarak kaldırılmayan bir tuz tekeli getirilmiştir. Benzer bir yöntem, çok daha yakın zamanda olmakla birlikte, neredeyse tüm devletlerde görülmüştür. İsviçre'de tuz çıkarma egemenliği kantonlara aittir. Kantonlar 1973 yılında bir konkordato anlaşması imzalayarak güçlerini birleştirmiş ve tuz ticareti hak ve yükümlülüklerini Schweizer Salinen AG'ye devretmiştir.

İmtiyazların uygulanması da genellikle güvenlik kaygıları ile gerekçelendirilir. ABD Nükleer Düzenleme Komisyonu, radyoaktif maddelerin sivil kullanımının güvenliğini sağlamak amacıyla 1974 yılında kurulmuştur. Komisyon, diğer görevlerinin yanı sıra, nükleer santrallere işletme *imtiyazları* verir ve bunların yönetmeliklere uygunluğunu denetler. Toplu taşıma şirketlerine verilen *imtiyazlar* ile mezbahalar ve gıda işleme şirketlerine verilen işletme izinleri de öncelikle güvenlik gerekçeleriyle haklı gösterilebilir.

İşletme ruhsatı şeklindeki *imtiyazlar*, toplumsal açıdan önemli belirli hizmetleri kontrol etmek ve düzenlemek için kullanılır. Bu, örneğin restoranların ve diğer ticari işletmelerin ruhsatlandırılması için geçerlidir.

Rollerin anlaşılması

İmtiyaz ile devlet, kamu malının koruyucusu olarak, özel bir tarafa tekel niteliğindeki bir faaliyeti yürütme ve/veya kamu malını kendisi için kullanma hakkını yasal olarak verir. Yasa ile kendisine verilen görevi yerine getirir. *İmtiyaz* modeli, özel sektör için yabancı bir kavramdır, çünkü özel sektör aktörleri bu tür hakları veremezler. *İmtiyazlar* mutlaka performans şartnamelerine bağlı değildir (yani, imtiyaz sahipleri belirli koşullar altında kullanımın kapsamını kendileri belirleyebilirler).

Özel işletmeciler kamu mallarını kullanır ve bunun sonucunda ortaya çıkan hizmeti satarlar. Devlete imtiyaz ücreti öderler ve faaliyetlerini kendi riskleri ve çıkarları doğrultusunda yürütürler.

Zorluklar

İlk olarak, hangi malların devlet imtiyazına tabi olması gerektiği sorusu vardır. Prensip olarak, *imtiyazın* öncesinde her zaman bir şeyin devlet tarafından kontrol edilmesi gereken bir kamu malı olduğu kararı gelir. Alternatif olarak, devlet malın kullanımını serbest piyasaya bırakabilir. Bu nedenle, bugün kapsanan ticaret dalları için işletme lisanslarının gerekli olup olmadığı, ideoloji ve siyasi geleneğe bağlı olarak farklı şekilde cevaplanabilecek siyasi bir karardır.

Devlet *imtiyazı* verir ve ilgili şartlara uyulup uyulmadığını denetler. Bunu yapmak için, özellikle teknik olarak gelişmiş sektörlerde yüksek derecede uzmanlık gereklidir. Bu, örneğin bir nükleer santral için *imtiyaz* verilmesi gerektiğinde açıkça görülür. O zaman devletin bu uzmanlığı kendisinin mi geliştirip sürdürmesi, yoksa teknik denetimi uzman bir şirkete mi yaptırması gerektiği sorusu ortaya çıkar.

İmtiyaz verilecek şirketin değerlendirilmesi, modelin önemli bir parçasıdır. Devletin çıkarı, hizmetin halka sunulmasını sağlamaktadır. Şirketler de karar merciine kendilerini teşvik adayı olarak sunmak isteyebilirler, bu da yolsuzluk olasılığını beraberinde getirir.

İmtiyazın süresi dolduğunda başka bir soru ortaya çıkar. Ülkeye bağlı olarak, *imtiyazın* yeniden verilmesi için ihale şartının geçerli olup olmadığı konusunda farklı değerlendirmeler yapılır. Farklı ulusal standartlar dikkate alınmalıdır.



İspanya'nın Endülüs bölgesinde su yönetimi

Geçici su kıtlığı nedeniyle, Endülüs hükümeti yenilenmiş bir imtiyaz sistemi uygulamaya koymuştur. Su haklarının kullanımı için *imtiyazlar*, şirketlere 20 yıllık bir süre için verilmekte ve kamu girişi için sözde "su bankaları" tarafından yönetilmektedir. Amaç, su piyasasının kısmen esnekleştirilmesidir.

Alkol satış tekeli, İzlanda

Diğer birçok Kuzey Avrupa ülkesi gibi, İzlanda da alkol satışında tekel oluşturmuştur. İzlanda Devlet Alkol ve Tütün Şirketi devlete aittir ve adada alkollü içecek satma hakkına tek başına sahiptir. Bunun amacı, reklam ve pazarlamayı sınırlamak ve bilinçli alkol tüketimini teşvik etmektir.

Maden çıkarma, Hindistan

Hindistan, madencilik için çeşitli yenilikler içeren bir imtiyaz sistemi geliştirmiştir. Örneğin, madencilik kira sözleşmesi en büyük *imtiyazdır*. Bu sözleşme, 20 ila 30 yıl arasında madencilik yapılmasına izin verir ve en fazla 20 yıl uzatılabilir. Ayrıca, madencilik yarıçapı 10 kilometrekare ile sınırlıdır.

D2

Lisans

Lisans modeli, temel olarak üçüncü bir tarafa bir hakkı kullanma izni vermektir. Lisans veren, lisans alan tarafın lehine hareket eder. Devredilen hak, patent, *imtiyaz*, telif hakkı ve hatta ticari marka olabilir.

Arka plan

Herhangi bir lisansın başlangıç noktası, devlet tarafından verilen ve münhasıran korunan bir haktır. Münhasırlık (exclusivity), kullanım hakkı üçüncü bir tarafa devredilerek iptal edilebilir. Patentler, icatları korumak için Orta Çağ'da Avrupa'da verilmişti. Wikipedia, İtalyan kaynaklara atıfta bulunarak, 15. yüzyıldan itibaren tahıl değirmenlerinin yapımına ilişkin patent korumasını tarif etmiştir.

Ayrıca, yüzyıllardır ticari marka koruması da kullanılmaktadır. Bu, 1895 gibi erken bir tarihte tanımlanan bir dizi devlet faaliyetini gerektirir. Bir otorite, tüm ticari marka sistemini merkezi bir konumda toplamalıdır. Yeni başvurular yetkililer tarafından incelenir ve onaylanır, sahteciliğe karşı güvenilir yasal koruma uygulanır ve sahte iddialar cezalandırılır. *Lisanslar* yalnızca özel taraflar arasında ele alınsa bile, başlangıçta kapsamlı bir devlet faaliyeti vardır (bkz. *kayıt* hizmet modeli *olarak* da adlandırılır). Bu konudaki en eski modern *düzenleme*, diğer ülkelere model olan 1857 tarihli Fransa marka kanunudur.

İlk bakışta, *imtiyazlar* ve *lisanslar* hukukçu olmayanlar için aynı görünür. Bununla birlikte, aralarında önemli farklar vardır. *İmtiyaz*, devlet tarafından üçüncü bir tarafa uzun vadeli olarak verilir ve "egemen" bir eylemdir (yani, egemenlik yetkisi ile). Buna karşılık, *lisans* genellikle, tipik olarak devlet kurumları olmayan iki taraf arasında sınırlı bir süre için yapılan özel hukuk sözleşmesidir. *İmtiyaz* genellikle devletin sahip olduğu bir hakkı ifade ederken, *lisans* özel bir aktörün sahip olduğu bir hakkı ifade eder.

Halk dilinde, *lisans* genellikle belirli bir faaliyet için verilen yetki olarak da anlaşılır, örneğin James Bond'un "öldürme yetkisi" gibi.

Rollerin anlaşılması

Lisanslar, fikri mülkiyetin ticarileştirilmesi için verilir. Bu hizmet modeli, devletin genellikle araştırma ve geliştirme alanlarında orijinal fikri mülkiyet ürettiği durumlarda devlet bağlamında geçerlidir. Devlet faaliyetlerinden kaynaklanan patentler ve telif hakları, bu durumdan en çok etkilenenleridir.

Lisans sahibi için odak noktası genellikle hakların kullanımının ekonomik değeridir. *Lisansın* değeri, fikri mülkiyetin pazarlanabilir ticarileştirilmesi yoluyla yaratılır. Bu nedenle, *lisans* genellikle bir ücretle ilişkilendirilirken, kullanım riski lisans sahibine aittir.

Zorluklar

Lisanslar sözleşme ile açıkça düzenlenmelidir. Öncelikle, lisans verenin söz konusu hakka gerçekten sahip olup olmadığı ve *lisans* yoluyla hangi hakların devredildiği açıkça belirtilmelidir. Sözleşmeye uygun olarak *lisansın* kullanımı kontrol edilmelidir, bu da karmaşık lisans anlaşmaları durumunda zorlayıcı olabilir.

Patentler ve telif hakları genellikle *lisans* verilirken dikkate alınması gereken bir son kullanma tarihine sahiptir. İsviçre'de telif hakları, yazarın ölümünden sonra 70 yıl boyunca, patentler ise başvuru tarihinden itibaren 20 yıl boyunca korunur. Patent söz konusu olduğunda, *lisans* da artık geçerliliğini yitirir, çünkü lisansın dayanağı ortadan kalkmıştır.



Açık devlet lisansı, Kanada

Kanada hükümeti, farklı devlet birimleri tarafından oluşturulan veriler için açık veri lisanslamasını uygulamaya koymuştur. Bu lisans, özellikle karayolu ve demiryolu ağlarının genişletilmesi veya Ulusal Hidro Ağı gibi coğrafi verileri kapsamaktadır. *Lisans*, özel taraflarca ticari kullanıma da açıkça izin vermektedir.

Devlet patentleri lisansları, ABD

ABD hükümeti, üniversiteler, araştırma hibeleri ve satın almalar yoluyla araştırma ve inovasyona yatırım yapmaktadır. Bu yatırımlar patentlere yol açarsa, bunlar da ABD devletine aittir. Bu nedenle, devletin ülkedeki en fazla patente sahip olması şaşırtıcı değildir. Bu devlet mülkiyetindeki patentler ticari amaçlarla lisanslanabilir.

İngiltere Veri Hizmeti, İngiltere

İngiltere Veri Hizmeti, üniversiteler tarafından işletilen ve İngiltere'deki sosyal bilim verilerinin bakımından ve erişilebilirliğinden sorumlu bir dijital arşivdir. Bu verilerin çoğuna herkese açık bir şekilde erişilebilir. Ancak, korumalı verilere erişmek isteyen herkes belirli koşulları (verilerin türüne bağlı olarak) yerine getirmeli ve bu verileri kullanmak için *lisans* başvurusunda bulunmalıdır. Veriler ne kadar hassas olursa, *lisansı* almak için yerine getirilmesi gereken koşullar da o kadar fazla olur.

D3

Ruhsat

Ruhsat modeli genellikle belirli bir faaliyette bulunmak için verilen izin olarak anlaşılır. *Ruhsat* gerektiren faaliyetlerin listesi siyasi kararlarla belirlenir ve meşrulaştırılır. *Ruhsat* almak için devlet genellikle yerine getirilmesi gereken belirli ölçütleri dikkate alır.

Arka plan

Özel şahısların birçok faaliyeti için devletten *ruhsat alınması* gerekir. Bu, inşaat, gösteri, konser düzenleme vb. faaliyetler için geçerlidir. Yasa, özellikle emisyonlarla veya kamu malının "artırılmış kullanımı" ile ilgili olan izinleri (örneğin, kamuya açık bir meydana sergi yeri açma) verme veya reddetme yetkisini devlete verir. *Ruhsatlar* genellikle koruma kaygıları ile gerekçelendirilir: gürültüye karşı, sağlığı veya yerel imajı korumak için vb. Bu hizmet modeli, devletin sosyal bir arada yaşamayı düzenlemek için kullandığı klasik araçlardandır.

Ruhsatlar, devletin *düzenlemeleriyle* ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Düzenlenmemiş alanlarda (sosyal medyanın ilk aşamalarında olduğu gibi), özel sektör ilkeleri geçerli olduğu için *ruhsatlara* gerek yoktur. Açıkça yasaklanmayan her şey iznildir. *Düzenlemeler* özgürlüğe kısıtlamalar getiriyorsa, belirli faaliyetler için uyulması gereken kriterler tanımlanır.

Ruhsatlar sadece faaliyetin başlangıcında değil, daha sonra da bağlayıcıdır. Kriterler karşılanmazsa, devlet *ruhsatı* geri çekebilir. Bu nedenle, uygun bir izleme yapıldığı takdirde, model kalıcı bir etki yaratabilir.

Ruhsat, genellikle tek bir faaliyetle sınırlı olması bakımından *imtiyaz* hizmet modelinden farklıdır. Burada "tek" genellikle "tek seferlik" anlamına gelir, örneğin inşaat ruhsatı veya şehir festivali ruhsatı gibi. Ancak, bir *ruhsatın* yerel ölçekteki kalıcı bir faaliyet için verilmesi alışılmadık bir durum değildir. Buna örnek olarak, genel halka kapalı olan belirli bir yol için verilen sürüş ruhsatı gösterilebilir.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, kamu çıkarlarının koruyucusu rolünü üstlenir. Yetkilendirmeler genellikle bir faaliyet toplumun veya diğer kişilerin çıkarlarını etkilediğinde meşrulaştırılır. Bunun temeli, yasa veya diğer *düzenlemeler* şeklinde ifade edilen siyasi iradedir.

Ruhsat başvurusunda bulunan kişi ve kuruluşlar ise faaliyetten bireysel çıkar sağlarlar; bu faaliyetten fayda elde ederler. Bu nedenle, genellikle *ruhsat* için belirli bir ücret ödemeye ve *ruhsatla* ilgili koşullara uymaya da isteklidirler.

Zorluklar

Kural olarak, devlet *ruhsat* için neyin gerekli olduğunu kendisi belirleyemez. Yasa, genellikle bireyin özgürlüğüne bir tecavüz teşkil eden bu kararlarında devleti meşrulaştırır.

Bir başvuru sahibinin veya projenin *ruhsat* için gerekli şartları karşılayıp karşılamadığını değerlendirirken, bazen önemli ölçüde takdir yetkisi kullanılması söz konusudur. Bu takdir yetkisi aşılsa, devlet keyfilikle suçlanabilir. Yetkili makam takdir yetkisinin kapsamına bağlı olarak, bağımsız bir politika izleyebilir. Bu, başvuru sahibine karşı, yolsuzluk ve kayırmacılığın potansiyel kaynağı olduğu için küçümsenmemesi gereken bir güç pozisyonu sağlar. Bu nedenle, bu gücün tek bir kişide yoğunlaşmaması için kararlar genellikle komisyonlarda alınır. Ancak bu, ilkesel bir çözüm değil, aşamalı bir çözümdür. Başka bir deyişle, karar verme özgürlüğünün karar verme yetkisini (ve dolayısıyla karar verme sorumluluğunu) da beraberinde getirdiği başlangıçtaki durum, komisyonla değişmez ve sadece kısmen kişiselleştirilmez.



Çalışma ruhsatları, Bangladeş

Bangladeş'te yaklaşık 500.000 yabancı uyruklu kişi çalışmaktadır. Çalışma ruhsatı almak oldukça kolay olsa da, ülkede çalışmak için yine de gerekli bir koşuldur. Çalışma ruhsatlarının yanı sıra, Bangladeş iş vizesi, yatırım vizesi vb. de vermektedir. Çalışma ruhsatı ve vize acenteleri, iş arayanların başvuru sürecini kolaylaştırmaktadır.

İrlanda'nın Dublin kentinde sokak müziği

2015 yılından bu yana, Dublin'deki sokak müzisyenleri şehrin sokaklarında müzik çalmak için *ruhsat* almak zorundadır. *Ruhsat*, performansın yerini ve süresini ve ayrıca azami ses seviyesini belirler. Ayrıca, 30 dakika içinde hiçbir şarkı iki kez çalınmaz. İzin sistemi, müzisyenlerden gelen çok sayıda şikâyet ve müzisyenler arasındaki çatışmaların ardından getirilmiştir. Yeni düzenleme sayesinde sorunlar başarıyla çözülmüştür.

ABD'nin Seattle kentinde gıda endüstrisi için izinler

Seattle'ın King County bölgesindeki Gıda Koruma Programı, sağlıklı bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu hedefin bir kısmı, *ruhsatların* kullanımıyla gıda endüstrisini düzenleyerek gerçekleştirilmektedir. Gıda dağıtımını yapan her türlü işletme, faaliyet gösterebilmek için belirli bir *ruhsat* başvurusunda bulunmak zorundadır. Bu, sadece restoranları değil, çiftçi pazarlarındaki seyyar gıda tezgahlarını, yiyecek-içecek hizmeti şirketlerini ve barları da kapsamaktadır.

D4

Kayıt

Kayıt modeli, bireylerin ve kuruluşların hak ve yükümlülüklerinin devlet tarafından garanti edildiği bir izin olarak düşünülebilir. *Devlet sicilinden* bilgi alan herkes, bu bilgilerin doğruluğuna güvenebilir. Bu, örneğin şirketler adına imza atma yetkisi söz konusu olduğunda çok önemlidir. *Ticaret siciline* yetkili kişi olarak kayıtlı olan bir kişi, imzasını kullanarak şirketini bir sözleşmeyle yükümlülük altına sokabilir.

Arka plan

Mülkiyet ve diğer temel haklar (ve yükümlülükler) ile ilgili düzenlemeler, zaman içinde geçerliliğini koruyacak ve tüm taraflarca kabul görecektir uygun bir mekanizma aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Bu haklar giderek daha tartışılabilir hale geldikçe, bu husus daha da önem kazanmaktadır. Örneğin, aile bağına dair kanıt, başkalarının iddialarına karşı kişinin miras haklarını savunmak için çok önemli olabilir. Benim arazim varsa, başkaları kendi evlerine ulaşmak için bu araziden geçme hakkına sahip olabilir. Bu hak, sayısız nesil ve el değiştirme sonrasında bile uygulanabilir olmalıdır. Devlet, ilgili tarafların güvenebileceği resmi bir sicil kaydı tutarsa, tüm bunlar mümkün hale gelir.

İlk *kayıtlar*, erken dönem toplumlarda hükümdarların kendilerinin ve başkalarının mülklerini takip edebilmeleri için tutuluyordu. Asur, Babil ve Sümer uygarlıkları, MÖ 4500 ila 500 yılları arasında Fırat ve Dicle nehirleri arasında varlıklarını sürdürdüler. Bu dönemde devlet *kayıtları* kil tabletlere yazılıyordu.

Büyük Britanya'da, William I (Fatih) tarafından hazırlanan "Maşher Günü (Domesday) Kitabı", arazi ve arazi mülkiyeti ile ilgili geniş çaplı bir araştırmanın sonuçlarını kaydeden en eski kamu *sicil kaydı* olarak kabul edilir. Bu kayıt, bugün Ulusal Arşivler'de çevrimiçi olarak görüntülenebilir. Daha yakın zamanlarda, *sicil kayıtları* elektronik olarak tutulmaya başlanmış ve sıklıkla çevrimiçi olarak erişilebilir hale gelmiştir. Bu, herkesin bu kayıtları kullanmasını kolaylaştırırken, *sicil kayıtlarının* siber güvenliği konusunda yüksek teknik talepler ortaya çıkarmaktadır.

Rolleri anlamak

Devlet, açık ve net ilişkiler kurarak birlikte yaşamı düzenler. Ülkenin vatandaşları kimlerdir? Hangi şirketlerin sahibi kimdir? Hangi arazilerin sahibi kimdir ve komşu mülklerin sınırları nereye kadar uzanır? Örnekler ne kadar çeşitli olursa olsun, hizmet tek tiptir. Devlet *kayıtları* tutar, içeriklerinin resmi onaylarını verir ve gerektiğinde günceller. *Kayıtlardaki* her giriş, haklar ve yükümlülüklerle ilişkilidir. *Kayıtlar* hukuki kesinlik ve güven yaratır. Bu bilgileri kullanan herkes, bilgilerin devlet tarafından garanti edildiğine ve kararlar, sözleşmeler ve diğer eylemler için temel teşkil ettiğine güvenebilir.

Bu hizmet modelinin temeli, ideal olarak devletin özel güven ilişkisi sayesinde sağlayabileceği açık yasal ilişkiler konusundaki kamu ihtiyacıdır. Özel şahısların *kayıtlara* güvenebilmesi çok önemlidir, çünkü kayıtlar genellikle hak talebinin temelini oluşturur.

Zorluklar

Kayıt defterlerinin, kısmen kayıt defterinin amacına ve ilgili mevzuata bağılı olarak, yerine getirmesi gereken bir dizi gereklilik vardır.

İlk olarak, kayıtlarda yer alan bilgilerin doğru ve güncel olması sağlanmalıdır. Yetkisiz üçüncü şahıslar bu bilgileri değiştirememelidir ve içeriğe bağılı olarak kişisel bilgiler dış erişimden korunmalıdır. Buna karşılık, yetkili kişiler makul bir çaba ile bu bilgilere erişebilmelidir.

Bazı *kayıtlar* "unutulma hakkı" içerir. Örneğin, cezalar belirli bir süre sonra geri alınamaz şekilde sabıka kaydından silinebilmelidir. Diğer *kayıtlar* ise sonsuza kadar saklanacak şekilde tasarlanmıştır. Mülkiyet ve medeni hakların geçerlilik süresi yoktur ve nesiller boyu doğrulanabilir olmalıdır.

Uluslararası ortak yaşamda, devlet *kayıtlarının* karşılıklı tanınması, özellikle başka bir devletin hukukun üstünlüğü ilkesi doğal olarak kabul edilmediğinde, genellikle bir zorluk teşkil eder.



Dijital tapu sicili, Hong Kong

Hong Kong'da hükümet, arazi mülkiyeti istatistiklerine genel bir bakış sunan, dolandırıcılık vakalarının bildirildiği bir merkez görevi gören ve ücret karşılığında arazi sicilinin dijital bir görüntüsünü sağlayan bir hizmet sunmaktadır. Böylelikle, devletin sicil memuru olarak sunduğu hizmet genel kamuoyuna açılmıştır. Ayrıca, sicil memuru hizmetinden yararlanan diğer idari birimlere de bağlantı sağlamaktadır.

Ticaret sicil kaydı, Man Adası

Man Adası'nda şirket kurmak isteyen herkes, şirketini Şirketler Sicili'ne kaydettirmelidir. Devlet, şirket isimlerinin kullanılabilirliğini doğrudan çevrimiçi olarak görüntülemeyi ve aynı portal üzerinden yıllık geliri bildirmeyi mümkün kılmaktadır. Böylece, ana sayfa mevcut şirketler ve gelecekte şirket kurmak isteyenler için merkezi bir alan haline gelmektedir.

Sivil kayıt, İsviçre

İsviçre'de, doğum, evlilik, kayıtlı ortaklıklar, ölüm vb. gibi bireyler için önemli olayların kaydedildiği elektronik nüfus kayıtları tutulmaktadır. Bu sayede, sakinler herhangi bir zamanda nüfus durumlarını güvenilir bir şekilde kanıtlayabilmektedir. Bu, örneğin vatandaşlık haklarını kullanmak ve uyruğu ve adı kanıtlamak için gereklidir. Günümüzde, elektronik bir kayıt sistemi "Infostar" dijital medeni durum kayıt sistemi şeklinde mevcuttur.

D5

Düzenleme

Düzenleme modeliyle ilgili iki temel görev vardır: düzenleme ve belirli bir ekonomik sektörün kurallarına uyumun izlenmesi. Bu model, ana amacının rekabet yaratmak ve sürdürmek olması nedeniyle, devletin yasama organı olarak rolünden farklıdır.

Arka plan

Bu modelin başlangıç noktası, serbest piyasa erişimini engelleyen bir tekeldir. Bu durum genellikle bir hizmetin fiziksel bir ağa bağlı olması nedeniyle ortaya çıkar. Tipik bir örnek, fiziksel hatlar üzerinden dağıtılan kablo veya elektrikle bağlanan klasik telefondur. Aynı durum, bir demiryolu ağına bağlı olan demiryolları için de geçerlidir. Bu durumlarda, ağın sahibi, "temel tesis"e (yani, hizmetin sağlanması için vazgeçilmez olan altyapıya) sahip olma avantajına sahiptir.

Aynı zamanda, paralel bir altyapının oluşturulması, bir rakip için genellikle o kadar pahalıdır ki, giriş için çok yüksek bir engel teşkil eder. Rekabet etkili bir şekilde dışlanır ve tüm ekonomik dezavantajlarıyla birlikte bir tekel oluşur. Rekabet baskısı olmadığı için hizmetler genellikle çok pahalı, hizmet kalitesi düşük ve yenilikten yoksundur.

Bunun önüne geçmek için devlet, *düzenleme* modelini kullanır. Öncelikle altyapıyı işletmeden ayırır ("ayırıştırma"). Ardından, altyapının kullanımı için, mal sahibi de dahil olmak üzere tüm işletmeciler için eşit şekilde geçerli olan net kurallar tanımlar. Daha sonra, işletmeyi ihaleye çıkarabilir (demiryollarında olduğu gibi) veya işletmeciler arasında doğrudan rekabet ortamı yaratabilir (telekomünikasyonda olduğu gibi). Devletin kalan görevleri, ilgili sektördeki oyun kurallarını izlemek ve bu kurallara uyulmaması durumunda müdahale etmektir.

Rollerin anlaşılması

Düzenleyici olarak devlet, ağın kurallarını belirler ve kullanıcıların bu kurallara uyumunu izler. Genellikle hizmet sağlayıcılar, ağın işletilmesini vergilerle finanse eder; devlet ise düzenleyici olarak olağan finansal kanallar aracılığıyla kendini finanse eder. Doğası gereği kapalı bir piyasada rekabet, hizmet tüketicilerinin yararına daha fazla verimlilik ve etkinlik sağlar.

Ağ işletmecisi, ağın içeriğini korumak ve geliştirmekten sorumludur. Enerji krizi nedeniyle petrol ve gazdan elektriğe geçiş, şu anda birçok Avrupa ülkesinde elektrik enerjisi hat kapasitesinde darboğazlara yol açmaktadır ve bu da ağ işletmecilerinin azımsanamayacak toplumsal önemini göstermektedir.

Son olarak, hizmet sağlayıcılar, piyasaya giriş maliyetlerini faaliyetleri sırasında telafi edebilmek zorundadır. Bu, uygun bir yatırım getirisi elde edebilmek için ya düşük giriş maliyetleri ya da buna bağlı olarak yüksek kâr marjlarının gerekli olduğu anlamına gelir.

Zorluklar

Bu modelin işleyişinde temel bir unsur, düzenleyici kurumun bağımsızlığıdır. Çeşitli ülkelerdeki deneyimler, devletlerin genellikle siyasi nedenlerle ağ endüstrilerinin piyasa faaliyetlerine müdahale etmeye çalıştığını göstermiştir. Fiyatları ve işletmecilerin seçimini etkilemeye çalışırlar ve hatta ideolojik nedenlerle modelin kendisini değiştirmeye bile çalışabilirler.

Düzenleyici kurumun bir dizi zorlu görevi vardır. Ağ işletmecisinin fiyatlarının maliyet odaklı, ayrımcı olmayan ve istismarcı olmamasını sağlamalıdır. Bunu yapmak için, ağın maliyet durumu hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmaları gerekir. Aynı zamanda, rekabetin olumlu etkilerinden yararlanmak için piyasayı mümkün olduğunca az bozmaları gerekir. Bu nedenle, rakiplerin piyasaya girişine fiili engeller getiren uluslararası standartlarla uyumsuz ulusal standartlar gibi yasaların çıkarılması önlenmelidir.

Model, kuralların ihlali durumunda sektörel düzenleyicinin yasal *yaptırımları* uygulayabilmesine dayanmaktadır. Bu, itirazların mümkün olduğu bir karar alma sistemi gerektirir. Bu bakımdan model, zorlu bir yapıdır.



Ağ Endüstrileri Düzenleme Ofisi, Slovakya

Slovakya'da, tüm ağ endüstrilerini düzenlemek ve denetlemek üzere bir ofis kurulmuştur. Bu ofis, kendi bütçesinden finanse edilmekte olup hem devletten hem de düzenlemeye tabi şirketlerden yasal ve işlevsel olarak bağımsızdır. Elektrik, doğal gaz, ısıtma, su ve atık su sektörlerini denetler ve her bir piyasadaki fiyatları düzenler. Güncel gelişmeleri takip etmek için, diğer AB' ülkelerindeki benzer kurumlarla düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur.

Demiryolu güvenliği düzenleyicileri, Güney Afrika

Demiryolu güvenliğini artırmak amacıyla, 2002 yılında kabul edilen bir yasa temelinde Güney Afrika'da özel bir düzenleyici otorite kurulmuştur. Güney Afrika demiryolu ağını kullanmak için, tren işletmecileri Demiryolu Güvenliği Düzenleme Otoritesine güvenlik izni başvurusunda bulunmalı ve öngörülen işletim gereklilikleri karşıladıklarını göstermelidir.

Sektör düzenleyicileri, Latin Amerika

Latin Amerika ülkelerinde, ağ endüstrilerinin belirli sektörlerini denetlemek üzere bir dizi düzenleyici kurum kurulmuştur. Bu kurumların görevleri diğer ülkelerdeki kurumların görevlerine benzerdir ve karşılaştıkları sorunlar da benzerdir. OECD'ye göre, resmi bağımsızlık ile siyasetin düzenleyici kurumların faaliyetleri üzerindeki fiili etkisi arasında genellikle belirgin farklılıklar vardır. Sonuç olarak, ilgili sektörlerde serbest piyasa kuralları zayıflayabilir.

D6

Yaptırım

Yaptırım modelinde devlet, normlara (örneğin yasalar, yönetmelikler, *düzenlemeler*) uyulmamasını cezalandırır. Devletin temel yetkisine, yani meşru devlet gücünün kullanılmasına doğrudan başvurur. Bu yetkinin kullanılması için ön koşul, her zaman devlete belirli bir suçta ele alma yetkisi veren yasal bir çerçevenin varlığıdır.

Arka plan

Bir topluluk içinde düzenli ve barışçıl bir şekilde bir arada yaşamayı sağlamak için, o topluluk kendi kurallarını belirler. Bu kurallar resmi (örneğin yasalar) veya gayri resmi (örneğin gelenekler) olabilir ve dini bir kuruluş (örneğin bir kilise), özel bir kuruluş (örneğin bir şirketin davranış kuralları) veya devlet tarafından belirlenebilir. Birçok kişi bu kurallara uyar, ancak çeşitli nedenlerle diğerleri uymaz.

Çeşitli durumlarda, yasa devlete ihlalleri *yaptırımlarla* cezalandırma yetkisi verir. Birisi bir suç işlediğinde cezai *yaptırımlar* uygulanır (örneğin, para cezası veya hapis cezası). İdare hukuku da *yaptırımları* içerir (örneğin, lisans iptali), uluslararası düzeyde ise ekonomik *yaptırımlar* veya seyahat kısıtlamaları olabilir.

Bir *yaptırımın* devletin "hizmet modeli" olarak adlandırılması garip gelebilir, çünkü yaptırımları bir hizmet olarak algılamıyoruz. Ancak, kurallara gönüllü olarak uyan ve uydıkları kurallardan yararlananların bakış açısından konuyu ele alırsak, *yaptırımlar* aslında devletin sağladığı bir hizmettir.

İnsanlar neden kurallara uyar? Genellikle *yaptırım* korkusu insanları kurallara uygun davranmaya sevk eder, ancak tek neden bu değildir. Kurallar haklıysa veya toplumsal grup (örneğin aile, arkadaşlar, meslektaşlar) tarafından kurula uyulması bekleniyorsa, kurallara daha sık uyulur.

Rolleri anlama

Devlet gücü, meşru bir idarenin (ve yalnızca devlet gücünün) toplumsal kaygıları dayatabileceği temel yetkinlik olarak kabul edilir. Etkilenen kişilerin temel haklarına doğrudan müdahale ettiği için, bu modele "müdahale idaresi" denir. *Yaptırımların* uygulanması belirli kriterlere uymalıdır (örneğin, önceden belirlenmiş bir *yaptırım* çerçevesi, resmi olarak önceden belirlenmiş bir süreç aracılığıyla orantılı uygulama vb.)

Devlet, *yaptırımlarla* kuralları uygulayarak koruyucu rolünü üstlenir. Çeşitli halkların bir arada yaşamasının belirli kurallara göre yapılandırılmasını sağlar.

Düzenlemelere tabi olanlar, diğer insanların da aynı kurallara uyacağına güvenebilirler. Yeşil trafik ışığı, caddeyi geçebileceğimizi ve diğer yol kullanıcılarının yaya geçitlerinde geçiş hakkına saygı göstereceklerine işaret eder. Kural (ve yaptırım) sadece kısıtlamakla kalmaz, aynı zamanda bir topluluk içindeki eylemi de mümkün kılar.

Zorluklar

Bir *yaptırım* uygulayabilmek için, devlet kural ihlalini tespit edebilmeli ve kanıtlayabilmelidir. Sadece bir iddia yeterli değildir, ne de medyanın şüpheli bir eylemi skandal haline getirmesi. Hukukta "masumiyet karinesi"nden söz edilir (yani, bir kişi kuralı ihlal ettiği kanıtlanana kadar masum kabul edilir). Ancak o zaman bir *yaptırım* uygulanabilir. Bu süreç genellikle medyanın elinde bulunandan daha fazla zaman gerektirir.

Yaptırımla birlikte devlet, meşru gücün kullanılmasıyla ilgili egemen bir rol oynamaya başlar. Bu, özellikle ceza ve idari *yaptırımların* uygulanması söz konusu olduğunda, ortaklığa öncelik veren yönetim modellerinde kültürel bir sorun oluşturabilir.



Hız cezaları, İsviçre

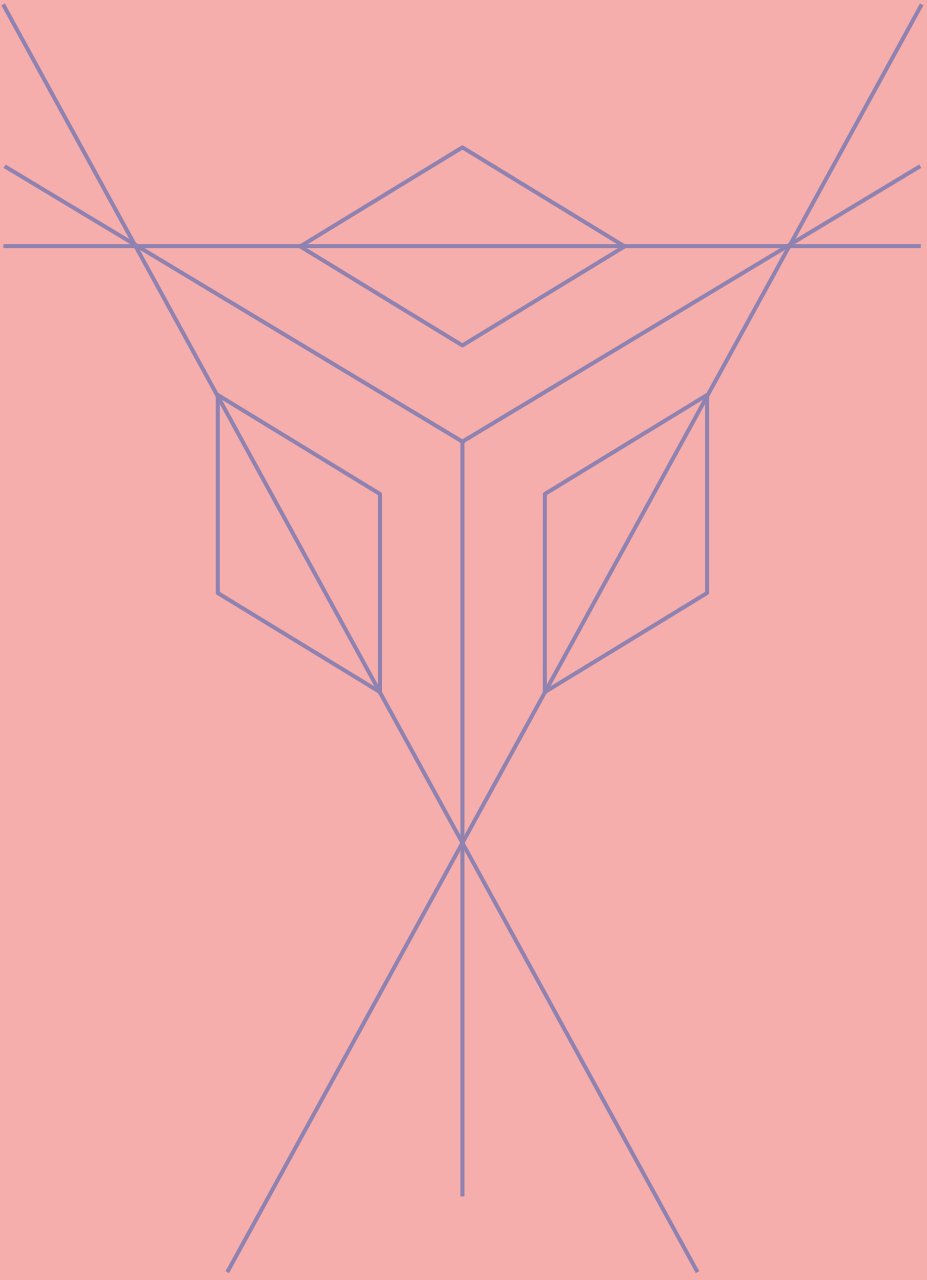
İsviçre'de hız ihlali, ağır para cezalarına ve hatta ehliyetin kaybına neden olabilir. Örneğin, St. Gallen'deki bir mahkeme, İsviçreli bir adamı şimdiye kadar verilen en yüksek trafik cezası olan yaklaşık 300.000 İsviçre Frangı'na çarptırdı. Ancak, ceza daha sonra yaklaşık 100.000 İsviçre Frangı'na indirildi.

Google, AB mahkemesi tarafından para cezasına çarptırıldı

2022 sonbaharında, Avrupa Adalet Divanı, Google'ın akıllı telefon üreticilerini ve mobil ağ işletmecilerini haksız yere etkilediği gerekçesiyle AB Komisyonu'nun verdiği cezayı onayladı. Google, şirketlere Android donanımı kullanmalarını gerektiren düzenlemeler getirmiş ve arama motorunun hâkim konumunu pekiştirmek için Android'i kullanmıştı. Ceza 4,1 milyar euro olarak belirlendi, ancak karara itiraz etme imkânı hala var.

Uyuşmazlık Çözüm Sistemi, DTÖ

Dünya Ticaret Örgütü, uluslararası ticaret kurallarını belirler. Ancak DTÖ'ye göre, yükümlülükler yerine getirilemiyorsa en iyi uluslararası anlaşmanın bile hiçbir değeri yoktur. Uruguay Turu'nda, üye ülkeler arasındaki anlaşmazlıkları ele almak ve DTÖ kurallarını ihlal edenlere *yaptırım* uygulamak için bir sistem kuruldu.



Gelir Şekillendirici olarak devlet



Bu rolde devlet, kamu görevini yerine getirirken nasıl gelir elde edebileceğine dair bir hizmet modeli ortaya koyar. *Değer yaratma süreçleri*, idari hizmetlerin oluşturulması ve fiyatlandırılmasında elde edilen gelir fırsatları ile tanımlanır. Bu rolde sunulan hizmet modelleri oldukça çeşitlilik göstermekte ve dolayısıyla gereken uzmanlık da farklılık göstermektedir. Bu gruptaki hizmet modelleri genellikle vatandaşlar için sağlanan faydalar ile ödeme istekliliği arasındaki ayırt edilebilir bir bağlantıyla *meşrulaştırılır*. z retim nedeniyle devlet, ilgili *riskleri* stlenir.

E1

Açık artırma

Açık artırma modelinde, devlet hizmetlerini açık bir rekabet sürecinde en yüksek teklifi verene satar. Bu, devlet hizmetlerinin ücretleri, masrafları ve fiyatları siyasi yollarla belirlendiği için nadir görülen bir senaryodur.

Arka plan

Açık artırmalar (müzayedeler) tarihsel olarak piyasaları düzenlemek için yaygın olarak kullanılan bir yöntem olmuştur. Romalılar, malları açık artırmada sattıkları bir "atrium auctionarium"a sahiptirler. Saygın senatör Marcus Didius Severus Julianus, MS 193 yılında Praetorian Muhafızları'nın askerlerinden *açık artırma* yoluyla Roma İmparatorluğu'nun yönetimini satın almıştır. Ancak, kararlaştırılan meblağı zamanında toplayamadığı için (kendi sikkelerini basmasına rağmen), göreve başladıktan sadece 66 gün sonra suikasta kurban gitmiştir. Günümüzde o, açık artırmacıların koruyucu azizi olarak kabul edilmektedir.

Gassmann ve meslektaşları bu modeli katılımcı fiyatlandırma yaklaşımı olarak tanımlamıştır. Fiyatı belirleyen tedarikçi (bu durumda devlet) değil, nihai fiyatı etkileyen alıcılardır. Fiyatın artışı doğrudan izlenebilir ve kişinin kendi teklifleri diğer alıcıların tekliflerini geçebilir.

Sotheby's, en eski modern müzayede evlerinden biri olarak kabul edilir. 1744 yılında Londra'da, birkaç yüz değerli kitabı mümkün olan en yüksek fiyata satmak için kurulmuştur. Daha sonra internet, mal ve hizmetlerin açık artırmaya çıkarılabileceği platformlar için yeni fırsatlar yaratmıştır. En bilinen öncü ise, 1990'ların ortasında kurulan eBay'dir.

Hayır amaçlı açık artırmalar, alıcıların iki motivasyonunun bir araya geldiği özel bir *açık artırma* türüdür. Bir yandan ilgi, ürünün kendisine yöneliktir; diğer yandan ise, (kamuoyunda tanınan) hayır amaçlı bir davaya destek vermenin eğlenceli bir şeklidir. 1999 yılında müzisyen Eric Clapton, hayır amaçlı bir açık artırmada 100 adet gitarını satarak Antigua'daki uyuşturucu rehabilitasyon merkezi için 5 milyon ABD doları topladı.

Devletin hizmet ve malları *açık artırmalar* yoluyla satması da olağandışı bir durum değildir. Kişiler veya kuruluşlar iflas ederse, devlet (İsviçre'de borç tahsilat veya iflas dairesi aracılığıyla) kalan varlıkları tasfiye etmekle yükümlüdür. Bu, genellikle *açık artırma* yoluyla yapılır. Devlet, mirasçısı olmayan kişilerin taşınır malları için de aynı şeyi yapar.

Rollerin anlaşılması

Bir *müzayedede*, bir hizmetin fiyatı, teklif yarışması içindeki bir açık artırma süreciyle belirlenir. Kamu alımlarından farklı olarak, bu hizmet modelinde hizmetin satıcısı devlettir. Açık *artırma*, devletin birkaç hedefi gerçekleştirmesini sağlar: ilk olarak, ulaşılabilir en yüksek fiyatı elde etmek ve ikinci olarak, tüm katılımcılara eşit teklif fırsatları sunarak adaleti sağlamak. Burada devlet, kendisi veya başkaları adına bir hizmet veya mal için mümkün olan en iyi fiyatı elde eden aktör rolündedir.

Zorluklar

Bu modelin kullanımı, ödeme kabiliyetini ve istekliliğini azalttığı ve dolayısıyla ekonomik olarak daha az varlıklı toplum sınıflarını dezavantajlı konuma düşürdüğü için, temel ihtiyaçları içermeyen meşru hizmetler için geçerlidir. Örneğin, birçok ülkede, tüm toplumsal sınıfların eğitim için eşit fırsatlara sahip olması gerektiğinden dolayı, gözde okulların kontenjanlarının açık artırmaya çıkarılması toplumsal açıdan yanlış kabul edilir.

Özellikle, "zorunlu satış" (borç tahsilatı veya iflas durumunda), sahibinin iradesine aykırı olarak da gerçekleştirilebileceğinden, özel bir yasal dayanak gerektirir. Bu genellikle özel bir yasa ile yapılır. Tersine, cazip plakalar ve benzeri şeyler açık artırmaya çıkarılırsa (İsviçre'de yaygın olduğu gibi), bu başka bir kişinin haklarına özel bir tecavüz teşkil etmediğinden, basit bir yetki yasası yeterlidir.

Pratik açıdan bakıldığında, bir zorluk da açık artırmada teklif verenlerin fiyatı gerçekten ödeyebilecek durumda olmalarıdır. Sadece Marcus Julianus değil, araba kazananlar da bazen teklif ettikleri yüksek meblağları karşılayamamışlardır.

Araba numaraları, İsviçre

İsviçre'de plakalardaki araç numaraları kantonlar tarafından verilir. İki harf kantonu tanımlar (örneğin, St. Gallen kantonu için "SG"), ardından bir sıra numarası gelir. Numara ne kadar kısa olursa, araç o kadar eskidir. Günümüzde, iade edilen düşük numaralar açık *artırmada* satılmaktadır. İsviçre'deki rekor sahibi, 233.000 İsviçre Frangı ödeyen "ZG 10" numaralı araçtır.

Eİ konulan varlıkların açık artırması, ABD

Her yıl, Amerika Birleşik Devletleri ve Porto Riko'da, federal yasaların ihlali veya vergi ödememesi nedeniyle İç Gelir İdaresi tarafından el konulan malları satmak için yaklaşık 300 açık *artırma* düzenlenmektedir. Varlıkları imha etmek yerine, açık *artırmalar* devletin faaliyetlerini sürdürmesi için fon sağlayabilir.

Devletin araba müzayedeleri, Avustralya

Avustralya'da hükümet, kullanılmış araçları bir açık artırma platformu aracılığıyla satmaktadır. Araçlar, bölgesel idareler tarafından sağlanmaktadır. *Açık artırmaların* çoğu, etkinlik alanında düzenlenmektedir, ancak bazıları da çevrimiçi olarak yapılır. *Açık artırma* öncesinde sabit bir fiyattan araç satın alma seçeneği de bulunmaktadır.

E2

Kitle fonlaması

Kitle fonlaması modeli, çok sayıda birey veya kuruluşun (yani kitlenin) gönüllü katkılarıyla belirli bir kamu hizmetini finanse eder. Özel sektörde olduğu gibi, başlangıç noktası genellikle finanse edilecek hizmetin gerekliliğinin farkında olunmasıdır. Artık Kick-starter, Seedrs ve Indiegogo gibi devletin *kitle fonlaması* için kullanılabilecek çevrimiçi platformlar bulunmaktadır. Literatürde, kamu sektörü bağlamında kullanılan "civic crowdfunding" (kamusal kitle fonlama) terimi sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Arka plan

Kitle fonlaması terimi günümüzün çevrimiçi platformlarıyla sınırlandırılmazsa, uzun bir geleneğe sahiptir. 18. yüzyılda Almanya'da "prenumeration" adı verilen bir abonelik biçimi vardı; bu sistemde bir kitabın basımından önce (indirimli olarak) kitaba sahip olma hakkı satılıyordu. Yeterli sayıda kopya ön sipariş edildiğinde ve böylece finansman sağlandığında, kitap üretime giriyordu. 1715 yılında Büyük Britanya'da yazar Alexander Pope, "İlyada"nın çevirisi için bir abonelik sistemi aracılığıyla para topladı; bu da *kitle fonlamasının* erken bir biçimi olarak kabul edilir.

Yeni teknolojik olanaklar, şirketleri potansiyel yatırımcı alt gruplarıyla bir araya getiren çevrimiçi platformların oluşturulmasını da mümkün kılmıştır. Bunun erken bir örneği müzik endüstrisinde bulunabilir. 1997 yılında, İngiliz rock grubu Marillion'un hayranları, grubun ABD turnesine çıkabilmesi için bir internet kampanyası aracılığıyla

60.000 dolarlık fon sağladı. Günümüzde *kitle fonlaması*, iş dünyasında yaygın olarak kabul gören ve uygulanan bir finansman aracıdır. Statista'ya göre, *kitle fonlaması* sadece 2020 yılında ABD'de yaklaşık 74 milyar dolar, Avrupa'da ise 22,6 milyar dolar hacme ulaşmıştır.

Devlet bağlamında *kitle fonlamasına* ilişkin güvenilir gelir istatistikleri bulamadık. Hollanda'da kamusal kitle fonlamasına ilişkin bir araştırmada 269 proje incelenmiş ve bunların yaklaşık %80'inin planlanan finansman hacminin %80'inden fazlasını toplayabildiği sonucuna varılmıştır. Mevcut gözlemlere dayanarak, bu modelin giderek daha fazla kullanıldığı ve başarısının arttığı açıktır. Türkiye'de COVID-19 pandemisi döneminde kamu yönetiminde kitle fonlama uygulamaları gözlenmiştir.

Rollerin anlaşılması

Kitle fonlaması modeli, finansal yükü çok sayıda (küçük) yatırımcı arasında dağıtır ve böylece büyük yatırımcılardan veya devlet bütçesinden bağımsız hale gelir. Kural olarak, fonlama ancak gerekli fon toplama hedefine ulaşıldığında ödenir. Kitlesele fonlama yapanlar sıklıkla ekonomik ve kâr hedeflerinin peşinden koşmaktan ziyade bir misyonu desteklemeye öncelik verirler.

Değer genellikle kitlesele finansörlerin katılabileceği bir kuruluş (örneğin kooperatifler, dernekler) tarafından yaratılır. Finansman özel olarak meydana getirilen bir hizmetle bağlantılı olduğundan, hizmet oluşturma riski genellikle kitleye aittir. Vatandaşların devletin sorumluluğu olarak gördükleri bir görevi gönüllü olarak finanse etmeleri durumunda devlet için en fazla güvenilirlik riski söz konusudur.

Zorluklar

Başlangıç durumuna ve finansmanın yapısına bağlı olarak, doğası gereği kamuya açık bir görev için kitlesel fonlama projesini uygulamak için belirli bir yasal dayanak gerekebilir. Bu, devletin bir projede aktif rol aldığı her durumda geçerlidir. *Kitle fonlaması*, ödeme yapmaya istekli ve muktedir bir kitleye sahip projeleri desteklediği için toplumsal açıdan eleştirilmektedir. Toplumsal açıdan dezavantajlı bölgelerdeki ve mahallelerdeki projelerin, bu sakinlerin kitlesel fonlama yoluyla finanse edilecek bir çalışmayı karşılayacak fonlarının olmaması nedeniyle fırsattan mahrum kalma olasılığı yüksektir.

Bir başka zorluk ise yatırımın takip maliyetlerinin finansmanıdır: Yatırım için gerekli fonlar genellikle kitlenin kendi imkanlarıyla sağlanabilse de uzun yıllar boyunca devam edecek bakım maliyetlerinin finansmanı da düşünölmelidir.

Rotterdam, Hollanda'daki yaya köprüsü

Rotterdam şehrinde, 390 metre uzunluğundaki ahşap bir köprü *kitle fonlaması* ile finanse edildi. Köprü, bir banliyö bölgesini şehir merkezine bağlamaktadır. Belediyenin planına göre, köprü önümüzdeki 30 yıl içinde inşa edilecekti, ancak bu birçok sakin için çok geç bir tarihti. Özel bir mimarlık firması, 2011 ilkbaharında bir *kitle fonlaması* kampanyası başlattı ve bu da süreci hızlandırdı. 2014 yılında köprü açıldı.

Milano'nun kamusal kitle fonlaması girişimi, İtalya

Milano Belediyesi 2016 yılından bu yana, büyük toplumsal etkileri olan, kamu yararına yönelik yenilikçi projelerin hayata geçirilmesini teşvik etmektedir. Somut proje önerileri bir seçim süreciyle belirlenir ve kitle fonlaması platformu aracılığıyla ihaleye çıkarılır. Önceden belirlenen fonlama hedefine ulaşırsa, belediye de aynı miktarda katkı sağlar ve proje gerçekleştirilir.

Yenilenebilir enerji yatırımları, İskoçya

İskoçya hükümeti, yerel kalkınmanın toplumdaki gelen mali desteğe güvenebileceğini göstermektedir. Bu, özellikle devletin sahip olduğu araziler ve ormanlar için geçerlidir. Bu uygulama, genellikle sosyal yatırım olarak adlandırılır ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun alternatif seçeneklere kıyasla daha düşük mali getiri ile tanımlanır.

E3

Sabit fiyat

Sabit fiyat modelinde, devlet satın alınan miktara bakılmaksızın sabit bir hizmet ücreti alır. Bu genellikle belirli bir hizmetin sınırsız tüketimine izin veren sabit süreli abonelik olarak adlandırılır.

Arka plan

Netflix, Spotify ve her şey dahil tatil köylerinin özel sektörde sunduğu hizmetler, devlet bağlamında da bulunabilir: bir hizmet için sabit bir fiyat çerçevesinde sınırsız tüketim hakkı. Genelde, bunlar sınırsız miktarda satın alınabilen devlet hizmetlerine aboneliklerdir.

Sabit fiyat modelleri, bir hizmeti tüketmeyi kolaylaştırır. Aboneliği olanlar, ödeme veya maliyet konusunda endişelenmeden hizmeti kullanabilirler. Bu, hizmet alıcıları her seferinde tam tüketim yoluyla fiyat avantajını en üst düzeye çıkarmamış olsalar bile, bu tür düzenlemeleri cazip hale getirir.

Bu tür modellerin sağlayıcıları, genellikle rekabet açısından cazip olmak ve müşterileri elde tutmak için bu modelleri tercih ederler. Diğer bir avantaj ise, belirli bir tüketime bağlı olmayan kazançların öngörülebilir olmasıdır.

Özel sektördeki tüketici davranışları üzerine yapılan araştırmalar, insanların *sabit fiyatlı* modelleri tercih etmelerinin bir dizi nedenini ortaya koymuştur. İlk olarak, sigorta etkisi vardır. Birçoğu öngörülebilirliği takdir eder (yani, hizmeti almadan önce ne kadar masraf yapacaklarını bilirler). Yüksek tüketim nedeniyle ortaya çıkabilecek beklenmedik yüksek faturalardan korunmuş hissederler. Taksimetre etkisi, tüketim sırasında maliyetlerin arttığını gören insanların hissettiği hoş olmayan duygudur. Bu da *sabit fiyatlı* modelleri tercih etmelerine yol açar. Ayrıca, aşırı tahmin etkisi, hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarını yanlış değerlendirerek, hizmetler için ayrı ayrı ödeme yapmanın potansiyel maliyet tasarruflarını gözden kaçırmalarıdır. Hizmetleri öncelikle zevk ve keyif üreten sektörlerde (örneğin, eğlence tesisleri), bu etkiler çamaşırhaneler gibi "fayda odaklı" sektörlerle göre daha güçlüdür.

Devlet söz konusu olduğunda, *sabit fiyatlı* modeller genellikle bir hizmetin satın alınmasının teşvik edilmesi gereken veya hizmetin miktarının ölçülmesinin zor olduğu durumlarda kullanılır. Ayrıca, bu modeller sadece devlet hizmetlerinin fiyatlarında değil, vergilerde de kullanılır. Yüksek gelirlerin daha yüksek vergi oranlarına tabi olduğu kademeli vergi sistemlerinin yaygın uygulamasının aksine, *sabit fiyatlı* vergiler tüm gelir düzeylerine eşit bir yüzde yükü getirir.

Rollerin anlaşılması

Sabit fiyatlandırma ile devlet genellikle bir hizmetin düzenli olarak satın alınmasını teşvik eder. Müşterilerini rakiplerine bağlamak zorunda olmasa bile, tüketimi basitleştirmekte çıkarı vardır. Ayrıca, faturalandırma ve tahsilat genellikle hacim bazlı fiyatlandırmaya göre daha basittir.

Zorluklar

Sabit fiyatlı modellerin temel eleştirisi, gereğinden fazla hizmet tüketmeye teşvik etmesidir. Sabit bir tutar ödendikten sonra, hizmetin tüketimi başka hiçbir maliyet gerektirmez. Bu, hizmetin kamuya herhangi bir maliyet getirmediği ve/veya tüketim "ne kadar çok, o kadar iyi" sloganına göre gerçekleşebildiği sürece sorun teşkil etmez. Spor etkinliklerine katılmak ve toplu taşıma araçlarını kullanmak, ilk bakışta sorun teşkil etmez ve hatta daha fazla miktarda olması arzu edilebilir. Ancak, sağlık sigortası için *sabit fiyat* modeli, tıbbi hizmetlerin aşırı miktarda alınmasını çok cazip hale getirip sağlık hizmeti maliyetlerini kontrol edilemez bir şekilde arttığında durum daha da zorlaşır.

Tasarruf yapma teşvikinin olmaması, özellikle ekolojik yüklerle ilişkili hizmetler (örneğin, atık bertarafı) durumunda eleştirilmektedir. Burada *sabit fiyat*, "çevre dostu olmayan" finansman olarak tanımlanmaktadır. Hollanda'da Sosyal Demokratlar, bu modelin sınırlı mali kaynaklara sahip aileler için dezavantajlı olduğunu, çünkü katı bir "kirleten öder" finansman modeli altında daha ağır bir yük üstleneceklerini düşünmektedir.



Gelir şekillendirici

Genel demiryolu sezon bileti, İsviçre

İsviçre'de, ülke genelinde tüm toplu taşıma araçlarını kullanmaya izin veren "genel sezonluk bilet" sabit bir fiyata satın alınabilir. Bu işe gidip gelenler ve sık seyahat eden diğer kişilerin toplu taşıma araçlarını kullanmasını teşvik etmek amacıyla yapılmıştır, çünkü bu tür bir sezonluk bilete sahip olduğunuzda her yolculuk ücretsiz gibi gelirken, araba kullanmak ek maliyetler gerektirir.

Bertaraf ücretleri, Singapur

Singapur'da, bir konuttan bertaraf edilmesi gereken gerçek atık miktarına bakılmaksızın, konut başına aylık bir bertaraf ücreti alınmaktadır. Atık yönetiminden sorumlu Ulusal Çevre Ajansı, "Yeniden düzenlenmiş ücretler, Singapur'un genel atık yönetim sisteminin sürdürülebilir bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır" diye yazmaktadır. Ücret, bertaraf maliyetine göre siyasi kararlarla ayarlanmaktadır.

Yüzme havuzları için yıllık ve aylık biletler, ABD

Albuquerque'de yüzme havuzlarına giriş biletleri tek tek, yıllık ya da aylık geçiş kartı olarak satın alınabilir. Yıllık veya aylık geçiş kartı modeli, satın alan kişinin satın aldığı süre içinde havuzu istediği kadar ziyaret etmesine olanak tanır. Fiyat, hizmetin hacminden bağımsızdır. Bu girişimin ana hedef kitlesi, düzenli olarak yüzme faaliyetlerinde bulunan veya bu faaliyetlere teşvik edilerek fayda sağlayacak kişilerden oluşmaktadır.

Sabit fiyat

E4

Müşteri verilerinden yararlanma

Müşteri verilerinden yararlanma modeli, özel sektörün verinin değeri taşıdığı anlayışını benimser. Özel şirketlerin aksine, devlet bu değeri verileri satarak paraya çevirmez; bunun yerine, verileri hizmet verdiği kişilere ve kuruluşlara değerli yeni hizmetler ortaya çıkarmak için kullanır.

Arka plan

Müşterileri anlamak, işletmeler, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve devlet kurumları için her zaman başarının önemli bir unsuru olmuştur. Müşterilerimizi ne kadar iyi tanırsak, onların özel ihtiyaçlarına o kadar iyi cevap verebiliriz. Bu, kâr amacı güden şirketlere rekabet avantajı sağlar, kâr amacı gütmeyen kuruluşların potansiyel bağışçılarla daha doğrudan ilişki kurmasına olanak tanır ve devletin, vatandaşlarının aktif katılımı sayesinde etkisini artırmasını sağlar. Veriler, büyük bir kâr potansiyeli taşıdıkları için "İnternetin ham petrolü" olarak kabul edilir, ancak uygun şekilde tanıtılmalı ve kullanılmalıdır.

Google, ABD'deki reklam piyasasında lider konumdadır. Şirketi özellikle çekici kılan sermaye, Google ürünleri tarafından toplanan kullanıcı verileridir. Google, rakiplerinden daha fazla müşteri bilgisine sahiptir ve bu bilgilere daha hızlı erişebilir. Bu durumun, büyük ölçüde düzenlenmemiş bir piyasada tahribatlara yol açması hiç de şaşırtıcı değildir.

Devlet de seçmenleri hakkında çok şey bilir. Her temasımızda, devlet kurumları tarafından aktif olarak toplanan verileri paylaşırız. Devlette veri koruma genellikle katıdır ve verilerin kullanımını ve paylaşımını sınırlar. Bu durum, sohbet robotları gibi dijital yardımcılar genellikle özel sektördekilere kıyasla daha az etkili hale getirmektedir. Ancak, ilgili kişilerin rızasının usulüne uygun olarak alınması koşuluyla, vatandaşların verilerinin çoklu kullanımını mümkün kılan potansiyel çözümler olduğunu kabul etmek önemlidir. Örneğin İsviçre'de, ev sahibi isterse, binaları sigortalayan şirketlerin gayrimenkullerin değerlendirme tutarlarını doğrudan vergi idaresine iletmelerine izin verilip verilmeyeceği tartışılmaktadır. Bu, vergi beyannamesi vererek "dolambaçlı yollara" sapmayı önleyecektir. Başkaları ise, sağlık verilerinin ilgili kişilerin rızası ile araştırma amaçlı olarak anonim şekilde aktarılmasını önermiştir.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde devlet, kendisi ve seçmenleri için maddi değer taşıyan verilerin sahibi rolünü üstlenir. Dikkat çeken nokta, devletin tüm kurumları için "tek giriş ilkesi"ni uygulayabilmesi durumunda paydaşlar için sağlanacak rahattır. Ancak, verilerin değerinden yararlanan uygulamalar da akla gelebilir. Veriler belirli hizmetler için uygun bilgileri içeriyorsa, devlet yararlanıcılarla doğrudan iletişime geçebilir.

Devlet verilerimizi aktif olarak kullanmak istediğinde, genellikle başlangıçta oldukça şüpheli davranırız. Özellikle devletle etkileşim söz konusu olduğunda, "gizlilik paradoksu" yaygındır. Gizliliğimiz konusunda endişeli olsak da genellikle kolaylık nedeniyle verilerimizi internette cömertçe paylaşıyoruz.

Zorluklar

Bu modelin en büyük zorluğu, bireylerin ve şirketlerin gizliliğini korumaktır. Eğer devlet belirli verileri, verilerin toplandığı amaçlar dışında kullanırsa, özel bir meşruiyete ihtiyaç duyar. Bu durum hem yasal hem de toplumsal olarak şekillenmektedir. Bu konuya duyarlılık, yalnızca Avrupa ülkelerine odaklanan karşılaştırmalı bir analizde de görüldüğü gibi, farklı ülkelerde önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Devlet, müşteri verilerini dikkatli bir şekilde ele almalı ve ülkeye özgü yasal duruma bağlı olarak, verilerin kullanımında dar ya da geniş bir hareket alanına sahip olmalıdır.

Devlet için mevcut verileri, vatandaşlar ve şirketler için yenilikçi hizmetler geliştirilebilecek yaratıcı bir şekilde bir araya getirme becerisi de çok önemlidir. Çoğu kez, veri analizi konusunda temel metodolojik bilgi ve/veya toplumun ihtiyaçlarına yönelik yeni hizmetler tasarlama konusunda hayal gücü eksikliği vardır.

İşletme kurma, Meksika

İşletme kurmak için konum seçimi büyük önem taşır. Bu, yerel piyasa hakkında bilgi gerektirir. Ancak, bu verileri kendi başına toplamak pahalı olabilir ve bu da küçük işletmeler için büyük bir sorun oluşturabilir. Mexico City, genç işletmeler için fiziksel konum seçme sürecini basitleştirmeye başlamıştır. Bu amaçla, ulusal düzeyde toplanan sosyal ve ekonomik veriler kullanılır ve ardından etkileşimli bir haritada görüntülenir.

Şehirlerin verimliliğini artırmak, Hindistan

Hindistan'daki birçok şehir, mevcut vatandaş verilerine erişip bunları birden fazla kez kullanarak hizmetlerini çok daha verimli bir şekilde sunabilmektedir. MIT'deki bir araştırma ekibine göre, bir hizmet için gerçekten gerekli olan veriler kullanılarak gizlilik koruması iyileştirilebilir.

Tallinn, Estonya'da ücretsiz toplu taşıma

Tallinn'de tüm sakinler toplu taşımayı ücretsiz olarak kullanma olanağına sahiptir. Ancak, Tallinn sakini olmayan herkes ücret ödemek zorundadır. Doğrulama, kimlik numarasına bağlı bir RFID kartı ile yapılır. Bu, ulusal veri tabanına erişilerek kişinin bildirilen ikametgâhının Tallinn olup olmadığı sorgulanarak gerçekleştirilir. Kişi Tallinn'de yaşamıyorsa, yolculuk ücreti doğrudan tahsil edilir; aksi takdirde ücret alınmaz.

E5

Gelir paylaşımı

Gelir paylaşımı modeli, devletin bir üçüncü tarafla birlikte bir hizmet sunduğu durumlarda kullanılır. Çoğu durumda, bu model, kısmen yeniden finanse edilmesi amaçlanan yukarı yönlü (başka hizmetlere veri sağlayan) hizmetlerin veya yatırımların devlet tarafından eş finansmanını içerir.

Arka plan

Bu hizmet modelinin başlangıcında, devlet ile özel taraflar (veya diğer devlet kuruluşları) arasında işbirliği söz konusudur. Her ortak, iş birliğinin somut yasal biçiminden bağımsız olarak, ortaklığa kendine özgü avantajlarını (örneğin, bilgi, finansman, risk kapasitesi) katar.

Geçmişte devlet genellikle kendi hizmetlerini bir geri dönüş beklentisi olmadan (à fonds perdu) sunarken, bugün daha ekonomik getirilere odaklı bir düşünce hâkimdir. Çoğu durumda, devlet aktörleri de yatırım getirisi (yani devletin sağladığı para ve/veya risk karşılığında parasal getiri) beklemektedir. Bu amaçla çeşitli senaryolar öngörülebilir.

Örneğin, bir BT şirketi bir belediye için belirli bir yazılım paketi geliştirirse, belediye geliştirme riskinin bir kısmını üstlenir. Kamu idarelerinde, bu tür projelerin nasıl büyük maliyet aşımalarına veya hatta iptallere yol açtığına ve çoğu zaman vergi mükellefleri üzerinde mali bir yük oluşturduğuna dair sayısız örnek vardır. Ekonomik açıdan bakıldığında, belediyenin yüklediği riskin karşılığını almak istediği açıktır. Proje başarılı olursa ve şirket geliştirilen yazılımı diğer belediyelere satabilirse, geliştirmeyi mümkün kılan ve ilgili riski üstlenen belediye, *gelir paylaşımı* yöntemiyle tazmin edilmelidir.

Gelir paylaşımı, kamu-özel sektör ortaklıklarının genellikle önemli bir bileşenidir. Özel sektör gerekli yatırımın %100'ünü karşılamazsa, gelecekteki getiriler devlet dahil çeşitli yatırımcılar arasında paylaşılabilir.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde, devlet ve devlet dışı aktörler bir ürünü ortaklaşa dağıtır ve kârı paylaşır. Devlet aktörleri söz konusu olduğunda, bu, özel amaçlı derneklerde elde edilen gelirlerin bölüşülmesinden, farklı yönetim kademeleri arasında vergilerin paylaşılmasına kadar uzanabilir. Devletin özel sektörün yardımıyla kendi ürünlerini geliştirdiği durumlarda (örneğin yazılım), özel şirket daha sonra ürünü başka topluluklara satarsa *gelir paylaşımı* da mümkündür.

Bu modelin temelinde, devletin "yatırım getirisi" zihniyetini benimsemesi yatmaktadır; bu da devletin bu ilkeye dayalı olarak sözleşmeleri etkin bir şekilde müzakere etmesini sağlar. Bu, geleneksel bürokraside olağan bir durum değildir. Özel sektör de devletin mali risk almaya istekli olmasını tazmin etmeye hazır olmalıdır.

Zorluklar

Devlet, bir hizmet tasarlamak için özel taraflarla işbirliği yaptığında ve ardından bu hizmeti piyasaya sunduğunda, özel tarafa bir avantaj sağlar. Devletin (ortak) finansmanı genellikle performansın geliştirilmesini mümkün kılar. Ancak daha da önemlisi, hizmetlerin özelleştirilmiş olarak geliştirilmesini mümkün kılan devletin örgütlenmesine ve verilerine erişimdir. Devlet bu tür bir işbirliğine girerse, hukukun üstünlüğü ilkeleri (örneğin, ortak arayışında eşit muamele) gözetilmelidir.

İlgili payların doğru miktarını belirlemek de bir başka zorluktur. Özel sektörün payı çok düşükse, proje yatırımcılar için ilgi çekici olmayabilir. Çok yüksekse, politikacılar tarafından eleştirel bir değerlendirme yapılabilir.

Düzenleyici hususlar da *gelir paylaşımını* sınırlayabilir. Devlet özel bir ortak gibi davranırsa, özel girişimleri dışlayabilir. Bu nedenle, devletin getirileri bazen katkıda bulunduğu mali kaynaklarla sınırlıdır.

ABD'nin Kansas City kentinde ücretsiz kamuya açık WiFi

Kansas City, insanların ücretsiz olarak WLAN ağına erişebilecekleri ve belediye hakkında bilgi edinebilecekleri merkezler kurmak için Cisco ve Sprint sağlayıcılarıyla iş birliği yaptı. Bunu finanse etmek için belediye, sağlayıcılarla, en azından şehir başlangıç masraflarını karşılayana kadar reklam gelirlerini eşit olarak paylaşacağı konusunda anlaştı. Bundan sonra, şehir gelirlerin %25'ini alırken, %75'i özel şirketlere gidecek.

Süper Otoyol'un genişletilmesi, Pakistan

Pakistan'daki Süper Otoyol, Karaçi Limanı'nı Haydarabad'a bağlamaktadır. Ulusal karayolu ağının merkezi bir bileşeni olan otoyol, altı şeride genişletilecektir. Genişletme çalışmaları Malezyalı şirket Bina Puri Holdings tarafından yürütülmektedir. Genişletme çalışmalarının tamamlanmasının ardından, şirket 28 yıl boyunca bakım ve işletme hizmetlerini üstlenecek ve karşılığında gelirlerin %70'ini alacaktır. Kalan %30 ise devlete ait olacaktır.

Vergi paylaşımı, ABD

1972'den 1986'ya kadar Amerika Birleşik Devletleri, federal vergilerin bir kısmının minimum kısıtlama veya koşullarla doğrudan eyalet ve yerel yönetimlere tahsis edildiği bir gelir paylaşımı programı uyguladı. Eyalet ve Yerel Mali Yardım Yasası kapsamında, yardım alan toplulukların özerkliği güçlendirildi. Birçok topluluk, kamuya açık oturumlar aracılığıyla paranın nasıl harcanacağına karar verdi ve bu, demokrasinin güçlendirilmesi olarak görüldü.

E6

Ağınızı satın

Ağınızı satın modeli, devletin belirli bir ağa üyeliğinden kâr elde eder. Devlet, üçüncü tarafların bu avantajlardan yararlanmasına ve bunları satmasına olanak sağlayacak bir yol bulur.

Arka plan

Daha büyük bir ağın parçası olan bir topluluğun vatandaşı olmanın bir avantajı var mıdır? Neden bir AB ülkesinin pasaportu, Andean topluluğu (Comunidad Andina, CAN), Güney Latin Amerika Ortak Pazarı (Mercado Común del Sur, Mercosur) veya Güney Amerika Ulusları Birliği (Unión de Naciones Suramericanas, UNASUR) ülkelerinin pasaportlarından daha cazip veya daha az caziptir? Cevap, bu ağların üye devletlerine kişilerin serbest dolaşımı gibi avantajlar sağlamasıdır. Dolayısıyla, böyle bir pasaportun edinilmesi için ödeme yapmaya yönelik önemli bir istek mevcuttur.

Bununla birlikte, devletler bazen üyelerine avantajlar sağlayan tedarik ağlarına da katılırlar. Bu durum, bir hizmetin fiziksel bir ağa bağlı olduğu sözde "ağ endüstrilerinde" özellikle belirgindir. Demiryolları, elektrik, su temini ve atık su bertarafı ve bazı ülkelerde posta hizmeti ve postaneler buna örnek olarak verilebilir. Genellikle, bir devlet kurumu bu tür bir ağ sağlar ve ardından onu kullanma hakkını özel şirketlere satar. Örneğin demiryollarında, müşteriler demiryolu taşımacılığı için özel zaman dilimleri satın alan demiryolu şirketleridir. Elektrikte ise, müşterilere mevcut dağıtım ağı üzerinden taşıma hakları verilir.

Savunma ittifakı bile, nihayetinde üyelerine belirli bir fayda sağlayan bir ağdır. Küçük ölçekte bu, saldırımazlık anlaşması olabilir, ancak daha büyük ölçekte askeri destek taahhüdüne kadar gidebilir. NATO anlaşmasının 5. maddesi, "ittifak durumunda" bunu açıkça öngörmektedir. Buna göre, bu tür ağlara üyelik birçok devlet için caziptir ve genellikle üye olmak için büyük çaba sarf etmeye hazırdırlar. Mevcut üyelere ödeme yapılması genellikle yasaktır, ancak etkili üyeler sıklıkla yerine getirilmesi gereken maddi olmayan koşulları belirleme yetkisine sahiptir.

Rollerin anlaşılması

Bir ağın parçası olmak birçok aktör için büyük avantajlar sağlar. Bu modelde devlet, bu avantajların bir kısmını ilgili taraflara ticari olarak sunar ve onların ağa (maddi veya maddi olmayan bir şekilde) katılmalarına izin verir. İlginç bir benzetme, ağların kasıtlı olarak bir satış aracı olarak kullanıldığı havayolu endüstrisi olabilir. Ağ oyununun kuralları bilinmeli ve bilinçli bir şekilde gözlemlenmelidir.

"İstekli alıcılar"ın rolü daha kolay tanımlanabilir. Bu kişiler, ilgili ağın avantajlarından yararlanmak için belirli bir taahhütte bulunmaya isteklidir. Avantajlar ekonomik nitelikte olabilir, ancak özgürlükler ve güvenlikten de ibaret olabilir.

Zorluklar

En önemli zorluk, şüphesiz ilgili ağa erişim kurallarının belirlenmesi ve izlenmesidir. Ağ endüstrilerinde bu, genellikle sektöre özgü düzenleyiciler tarafından yürütülür.

Avrupa Komisyonu'nun Malta'nın "Altın Pasaport" uygulamasına verdiği tepkinin de gösterdiği gibi, mevcut ağ ortakları avantajların satışını her zaman olumlu karşılamamaktadır. Çoğu Avrupa ülkesinde paranın vatandaşlığa kabulü kolaylaştırdığını varsayabiliriz. Ancak, bazı ülkelerin bunu açıkça ilan etmesi ve bundan kendi iş modellerini geliştirmesi siyasi açıdan karmaşık bir durumdur.

Altın pasaport programı, Malta

AB üyesi Malta, Kasım 2020'de "Yatırım Yoluyla Vatandaşlık" programını başlattı. Bu program sayesinde, yatırım yoluyla Malta vatandaşlığı (ve dolayısıyla AB vatandaşlığı) elde edilebiliyor. 600.000 avro yatırım yapanlar, üç yıllık ikamet süresinden sonra (bir yıl sonra 750.000 avro) bu avantajdan yararlanabiliyor. Malta böylece AB üyeliğinin avantajlarını satıyor. AB bu durumu hoş karşılamadı ve 2022'de Malta'ya bu uygulamanın AB yasalarına aykırı olduğunu belirten bir bildirim gönderdi.

e-İkamet, Estonya

Brexit bağlamında Estonya, İngiliz vatandaşlarını şirketlerini Estonya'da e-Sakin (e-Resident) olarak kaydettirme ve böylece AB'de kalma olasılığından haberdar etmek için bir kampanya başlattı. 2014 yılında başlatılan program, Estonya'da 20.000'den fazla şirketin kurulmasına ve 90.000'den fazla kişinin e-Sakin olmasına yol açtı. Böylece, bu kişiler Estonya'nın dijital hizmetlerinden doğrudan yararlanabilirler.

Altı şehir stratejisi, Finlandiya

Yenilikçi şirketler bir belediyenin yakınlarda yerleşmeyi veya onu kalkınma ortağı olarak cezbetmeyi hedeflediklerinde, belediyenin büyüklüğü, havzası ve pazar hacmi belirleyici olabilir. Bu büyüklüğü tek başlarına sağlayamayacakları için, 2014 yılında altı Fin belediyesi bir araya gelerek şirketlere ortak olarak sunulan bir ağ oluşturdu.

E7

Vergiyle finanse edilen hizmet

Klasik model, *vergiyle finanse edilen hizmettir*. Bu modelde, hizmetin sağlanmasından yalnızca idare sorumludur ve bu hizmet vatandaşlara ücretsiz olarak sunulur. Bu tür hizmetler, devletin iki alt görev alanından birine girebilir: a) devlet gücünü içeren ve bireyin özgürlüğünü etkileyebilen hizmetler veya b) devletin etki alanı içindeki sakinlere ve/veya işletmelere sağladığı hizmetler. Bu hizmet modeli, bireysel vatandaşların tüketiminden hariç tutulamayacağı veya tutulmaması gereken kamu malları için özellikle uygundur.

Arka plan

Vergiler, antik Mısır'da çok erken bir dönemde (MÖ 3000 civarında) uygulanmaya başlanmıştır. Binlerce yıldır devlet harcamalarını finanse etmişlerdir. Toplumun sosyal açıdan daha zayıf kesimlerine programlar aracılığıyla destek veren devletlere dair birçok tarihi örnek vardır. Roma İmparatoru Augustus ve haleflerinin ihtiyaç sahipleri için düzenli olarak yiyecek sağladıkları aktarılmıştır. Song Hanedanlığı'nın Çin imparatorları ve ortaçağ Roma Katolik Kilisesi de yoksulların ihtiyaçlarına odaklanan sosyal faaliyetler yürütmüştür. 19. yüzyılın sonlarında, Alman şansöyyesi Otto von Bismarck'ın gelir vergileriyle desteklenen, devlet tarafından finanse edilen bir sosyal sigorta sistemi başlattığı söylenir. Ancak bu, onun sadece B planıydı. Dünya Bankası raporuna göre, Bismarck başlangıçta finansmanı tütün vergileriyle sağlamayı planlamıştı, ancak bu fikir siyasi olarak başarısız oldu.

Giderleri vergilerle karşılanan faaliyetler arasında sadece sosyal hizmetler değil, aynı zamanda kanun ve düzenin korunması ve toprakların savunulması veya fethi de bulunmaktadır. Günümüzde birçok hizmet, maliyetleri tam olarak karşılamayan ücretler talep etmek gibi yöntemlerle kısmen vergilerle finanse edilmektedir. Modern yıllık raporlar, her bir görevin vergilerle ne ölçüde finanse edildiği konusunda şeffaflık sağlamaktadır. Bunun çok iyi bir örneği, Yeni Zelanda'nın Christchurch belediyesinin yıllık raporudur.

Rollerin anlaşılması

Günümüzde, vergilerin tahsil edilmesi, devletin toplum için gerçekleştirdiği ve bunun için ücret talep etmediği veya en azından maliyetleri karşılamaya yetecek kadar ücret talep etmediği görevlerin finansmanını sağlamaktadır. Bu görevleri yerine getirmek için demokratik devletin yasal bir dayanağa veya meşruiyete ihtiyacı vardır. Kural olarak, bu meşruiyet siyasi bir kararla tesis edilir.

Devletin ücretsiz hizmetleri, barış içinde bir arada yaşama (örneğin, kanun ve düzeni sağlamak suretiyle) veya sosyal kalkınma (örneğin, eğitim, sosyal refah, ulaşım yoluyla) için fayda sağlar. Genellikle, hizmetler belirli hedef gruplara yönelik olarak sunulur ve böylece bu grupların varlığını güvence altına alır veya kalkınmalarını destekler.

Zorluklar

Vergiyile finanse edilen hizmetler, vergi tahsilini gerektirir. Bu pek de şaşırtıcı değildir, ancak sınırlayıcı bir faktördür. Bir ülkedeki vergi yükü ne kadar yüksekse, iyi vergi mükelleflerinin daha düşük vergi yükü olan bir ülkeye taşınma eğilimi o kadar güçlü olur. Bir devletin *vergiyle finanse edilen hizmetlerinin* meşruiyeti kabul edilse bile, vergi mükelleflerinin bakış açısından aşılabilecek bir tür "acı eşiği"nin var olduğu da açıktır.

Devlet hizmetleri ücretsiz, aşırı tüketim teşvik edilir. Eğitim süreleri gereksiz yere uzar, sağlık hizmetleri aşırı kullanılır ve gereksiz seyahatler yapılır. Üstelik, toplumda devlet hizmetlerine özellikle bağımlı olan ve bunların bedelini ödeyemeyenler genellikle daha yoksul kesimlerdir. Doğru dengeyi bulmak, bir ülkenin siyasi sisteminin temel görevlerinden biridir.

ABD'nin New York eyaletinde Covid-19 önlemleri

2021 yılında, New York belediyesi Covid-19 krizine yönelik önlemler için vergi mükelleflerinin fonlarından 6 milyon doların biraz üzerinde bir miktar harcadı. Bu miktarın dörtte birinden biraz fazlası test, takip ve aşılama için kullanıldı. Diğer dörtte biri ise evlerinden çıkamayan bireyler için evsiz bakımı ve gıda dağıtımına harcadı. Hizmetlerin katma değeri belediye tarafından sağlandı.

Çin'in Pekin şehrinde dinlenme alanı olarak kent parkları

Diğer birçok şehir gibi, Pekin de kentsel parkları, sakinlerin serbestçe erişebilmesi gereken dinlenme alanları olarak görmektedir. Parklar, (diğer açılardan yoğun bir şekilde inşa edilmiş bir şehirde) doğal ortamın, temiz havanın ve ekosistemin sağladığı diğer olanakların tadını çıkarmak için kullanılmaktadır. Ailelerin bir araya gelip sosyal faaliyetlerde bulunabileceği açık alanlar, parkları halk sağlığı için önemli mekânlar haline getirmektedir.

İlköğretim, Meksika

Meksika'da ilk dokuz yıl ilkokul olarak kabul edilir ve devlet tarafından ücretsiz olarak sunulur. Finansman büyük ölçüde vergi mükelleflerinin parasıyla sağlanır ve okullar çoğunlukla devlet tarafından işletilir. Devlet, kendi kuruluşları aracılığıyla değer yaratır ve bu hizmet modelini seçer, çünkü ilkokul, ekonomik nedenlerle kimsenin dışlanmaması gereken temel bir hakttır.

E8

Çöpü paraya çevirme

"Çöpü paraya çevirme" modeliyle devlet belirli atıkları geri dönüştürerek bunlardan gelir elde eder. Döngüsel ekonominin teknik olanakları ne kadar gelişirse, devletin bu modeli uygulama fırsatları da o kadar artar.

Arka plan

Hammadde kıtlığı, insanları her zaman belirli şeyleri yeniden kullanmaya zorlamıştır. Kâğıdın yeniden kullanımının belgelenmiş en eski örneklerinden biri, M.S. 1000 yılı civarında Japonya'da kayıt altına alınmıştır, ancak malzemelerin çok daha erken dönemlerde de yaygın olarak yeniden kullanıldığına şüphe yoktur.

Bu model, eski malzemelerin geri dönüştürülerek yeni ürünler olarak dolaşıma sokulduğu özel sektörde kullanılmaktadır. Gerçek geri dönüşümün ötesinde, malzemeler artık tamamen farklı uygulamalar için geri kazanılmakta ve kullanılmakta veya satılmaktadır. Örneğin, İsviçreli FREITAG şirketi, kamyon brandalarından moda için uygun çantalar üretmektedir ve bu çantalar şu anda piyasada büyük talep görmektedir.

Kamu sektöründe, benzer uygulamalar öncelikle atıkların işlendiği yerlerde gözlenmektedir. Örneğin, atık geri dönüşümü, devlet tarafından kullanılabilir daha fazla hammadde sağlamaktadır. Büyük atık yakma tesisleri genellikle bölgesel ısıtma sistemlerine bağlıdır, böylece atıklardan üretilen ısı evleri ısıtmak için kullanılabilir. Hammadde ve enerji satışından elde edilen gelir, geri dönüşüm sürecinin finansmanına katkıda bulunmaktadır.

Devletin de doğal kaynakları mümkün olduğunca tasarruflu kullanması gerektiğinden, bu model özellikle sürdürülebilirlik tartışmalarına yanıt olarak giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bizim görüşümüze göre, "atık" kavramı gerçek belediye atıklarından daha geniş bir şekilde ele alındığında, bu model devlet için ekonomik açıdan büyük bir potansiyel sunmaktadır. Örneğin, 2015 yılında Viyana Teknoloji Üniversitesi, atık sudan değerli maddeleri geri kazanmak için kullanılabilir biyoreaktörler içeren bir süreci tanıtmıştır.

Rollerin anlaşılması

Bu modelde, devlet başlangıçta toplum için katı atık ve atık su bertarafını düzenleme görevini yerine getirir. Ancak, en azından gelişmiş ülkelerde, atıkların daha fazla düşünülmeden çöp sahalarına atıldığı günler çoktan geride kalmıştır. Bunun yerine, bertarafın değerli malzemelerin geri dönüşümüyle de el ele gitmesi gerektiği bilinci artık yaygınlaşmıştır.

Şehir sakinleri için bu model genellikle kolay anlaşılır ve kendi atıkları konusunda kendilerini iyi hissettirir. Örneğin, alüminyumun yakıldıktan sonra cüruftan geri dönüştürüldüğünü biliyorsak, ambalajlardaki alüminyum kaplamanın ekolojik olumsuzluğu ortadan kalkar. Ancak, sakinlerin atıklardan geri kazanılan geri dönüştürülebilir malzemelerin belirli türlerinden haberdar olmaları muhtemeldir.

Zorluklar

Her zaman olduğu gibi, bir devlet faaliyetinden finansal getiri elde edilebildiğinde, düzenleme sorunları ortaya çıkar. Devlet, olası bir özel girişimi engellemekte midir? Bu durum, özellikle geri dönüşüm alanında oldukça sık görülmektedir, çünkü özel sektör kârlı bir pazar keşfetmiş ve geliştirmiştir. Ticari olarak kendi kendini sürdürebilen bir işletme, şeffaflık ve adalet konusunda net kurallara sahip olacak şekilde özelleştirilmelidir.

Bir başka zorluk ise mevcut atıklara yönelik yeni bağımlılıktır. Bu durum, atık yakma tesislerinden ısıtılan bölgesel ısıtma sistemlerinde görülebilir. Yakılacak atık miktarı azaldığında (örneğin, atık ayrıştırma nedeniyle), bölgesel ısıtma sistemi ısı enerjisi kaybeder. Bu durum bazen, ısı üretimine devam edebilmek için atıkların bertaraf bölgesinin dışından satın alınması gerekmesi gibi garip bir duruma yol açar.

Son olarak, fiyatlandırma bazı durumlarda oldukça karmaşık görünebilir. Atık yakma yöntemiyle çalışan bir bölgesel ısıtma tesisi işleten belediye, fiyat belirlemede geleneksel ısı (petrol, gaz, elektrik) için piyasa fiyatını, kendi maliyetlerini ve CO2 nötr ısı için olası bir sübvansiyonu dikkate alacaktır; bu da şeffaflığı kolaylaştırmamaktadır.



Gelir şekillendirici

Almanya'nın Berlin kentinde atık ısı ve enerji

Ruhleben'deki atık enerji tesisinde, Berlin'de toplanan atıkların yaklaşık yarısı yakılmaktadır, ancak bu sadece geri dönüştürülemeyen artık atıklardır. Yakma sırasında üretilen ısı, Berlin'in enerji ve bölgesel ısıtma sistemine verilir. Bu yaklaşım sayesinde, atık geri dönüşümü Berlin'deki hanelerin yaklaşık %5'ine enerji sağlayabilir. Üretilen elektriğin yanı sıra, geri dönüştürülebilir malzemeler de geri kazanılabilir.

Yol yapımı için geri dönüşüm, Avustralya

Avustralya'da, kullanılmış lastiklerden elde edilen kauçuk gibi geri dönüştürülmüş malzemeler yol yapımında yeniden kullanılmaktadır. Devlet, yollarda ve onarım amaçlı olarak farklı şekillerde geri dönüştürülmüş olarak kullanılacak sekiz malzeme belirlemiştir.

ABD'nin Stanford kentinde geri dönüştürülebilir atıkların satışı

Connecticut eyaletindeki Stanford şehri, şehirde geri dönüştürülebilir ve bertaraf edilebilir atıkları satmaktadır. Bu, normal atık bertarafıyla ilgili maliyetleri doğrudan azaltmaktadır. Geri dönüşüm yoluyla yılda 1 milyon doların üzerinde gelir elde edilmekte ve bu da kamu harcamalarını doğrudan azaltmaktadır.

E9

Kullanan öder

Kullanan öder modeli, devletin sağladığı hizmetler ve bireysel kullanımdan kaynaklanan doğal kaynak tüketimi üzerinden vergi almaktadır. Bu iki husus, literatürde de rastlanabilen "kullanan öder" ve "kirleten öder" terimlerinde yansıtılmaktadır.

Arka plan

Bu model, kamu mallarının kullanımına "mali eşdeğerlik ilkesi"ni uygular. Bu ilke, tüketim kararı, tüketimden elde edilen fayda ve finansman tek bir yerde bir araya geldiğinde kaynak tüketiminin en verimli hale geldiğini belirtir. Faydayı elde eden kişi, maliyeti üstlenmeli ve ne kadar tüketeceğine kendisi karar vermelidir. Giriş bölümünde açıklandığı gibi, bu modelde özellikle iki durum ele alınmaktadır.

Bireysel faydalar: Bir kamu hizmetinin kullanımı genellikle bireyler üzerinde olumlu bir etki yaratır ve bireyler bu hizmet için ödeme yapmaya isteklidir. Devlet, hizmetin vergi mükelleflerinin zararına aşırı kullanılmasına engel olmakla ilgilenir. Bu hizmet modeli, hizmetin yalnızca gerçekten gerekli olduğu ölçüde kullanılmasını destekleyen mali bir teşvik yaratır ve böylece genel kamuoyuna mali rahatlama sağlar. Bunun bir örneği, hacme göre alınan atık ücretidir.

Dışsal maliyetlerin içselleştirilmesi: Su kaynaklarını kirletenler, kendi sorunlarını (kendileri açısından) maliyet etkin bir şekilde çözerler. Ancak hem kısa hem de uzun vadede, genel halk bu atıkların temizlenmesi ile ilgili maliyetleri üstlenir ve çevre ve insan sağlığı üzerinde potansiyel uzun vadeli etkilerine katlanır. Bu tür kirlilik yasaklanmadığında (örneğin, yakıtlardan kaynaklanan CO2 kirliliği durumunda), ekonomistler kirliliğin maliyetlerini (= dışsal maliyetler) "içselleştirmeyi" önerir. Somut olarak bu, örneğin çevre vergisi talep etmek anlamına gelir. Bu, doğal kaynakların tüketimini daha pahalı hale getirir ve tüketiciler bu kaynakları daha tutumlu kullanır. Çevre kaynaklarını kullananlar, bu kaynakları finanse etmeli, ancak aynı zamanda kendi tüketimlerine de karar vermelidir. Bu, mali eşdeğerliktir.

Bu tür bir ücret, belirli davranışları teşvik etmek amacıyla uygulandığı için Almandaca "Lenkungsabgabe" (teşvik vergisi) olarak da bilinir.

Rolleri anlamak

Bu model ile devlet, kamu hizmetlerinin veya doğal kaynakların aşırı kullanımını önlemeye çalışır. Bireylerin ve kuruluşların tüketim davranışlarını yönlendiren ve yöneten öncü bir etki uygular. Bu sayede, sert yasaklar veya emirler uygulamadan, tüketim kararlarını daha yumuşak bir şekilde etkileyebilir. Piyasa ekonomisi açısından bakıldığında, bu model kısıtlayıcı devlet müdahalesinden daha orantılıdır.

Etkilenen tüketiciler, hesaplamalarına vergileri de dâhil edebilirler. Vergi seviyesi ne kadar istikrarlı ve öngörülebilir olursa, hazırlanabilecek iş planları da o kadar güvenilir olur. Dolayısıyla ekonomi, süreklilik gösteren bir vergi politikasına bağımlıdır.

Zorluklar

Kullanan öder finansmanının uygun seviyesini değerlendirmek muhtemelen en büyük zorluktur. Bu, duruma göre değişir. Örneğin, atık ücretleri maliyete göre belirlenebilirken, doğal kaynak tüketimi için dışsal maliyetlerin tahsil edilmesi karmaşık ve belirsizdir. Çevresel önlemlerle ilgili maliyetlerin yanı sıra, ortaya çıkabilecek sosyal etkilerin de dikkate alınması önemlidir. 2022 enerji krizinin de açıkça gösterdiği gibi, özellikle yoksul haneler, ısıtma maliyetlerine eklendiğinde enerji tüketiminin gerçek dışsal maliyetlerini karşılayamazlar.

Dışsal maliyetlerin içselleştirilmesi (örneğin CO2 vergisi) bir ürünün üretim maliyetlerini ülke içinde artırabileceğinden, rekabet açısından tek tip bir uluslararası politika izlenmesi arzu edilir. Ancak, Avrupa Sayıştay'ının bir raporunda da vurgulandığı gibi, AB içinde bu tür bir tek tip politikanın uygulanması zorluklar içermektedir. İlgili yasalar ve bunların somut uygulamaları ve yaptırımları büyük farklılıklar gösterdiğinden, uluslararası sınırlar ötesinde bu politikanın uygulanması daha da zordur.

Otoyol geçiş ücretleri, Avrupa

Avrupa'daki çoğu ülke, otoyollarını kullanan araçlardan kullanım ücreti almaktadır. Somut tasarım, ülkeye göre değişiklik göstermektedir. Örneğin Almanya'da binek araçlar ücretsizdir (*vergiyle finanse edilen hizmet* modeli); Fransa'da ücretler gişelerde tahsil edilirken, İsviçre'de uluslararası transferler için sınırda ağır vasıta ücreti alınmaktadır.

Ekolojik bir yaklaşım olarak kirleten öder

Kirleten öder ilkesi, son zamanlarda OECD, Avrupa Çevre Ajansı ve diğer uluslararası kuruluşlar tarafından Kirleten Öder Konsepti olarak benimsenmiştir. Buradaki fikir, bir doğal kaynağın kullanıcılarının, bu kaynağın kullanımı sonucunda genel halkın maruz kaldığı maliyetleri finanse etmeleridir. Bu maliyetlerin dahil edilmesi, kaynağı daha pahalı hale getirir ve böylece kaynağın tüketimini azaltan bir piyasa mekanizması oluşturur.

İsviçre'de çöp torbaları için ücretler

Atık bertaraf maliyetlerini hane veya ev başına bir vergi ile finanse eden diğer birçok ülkenin aksine, İsviçre fayda odaklı finansmana dayanmaktadır. Sakinler, fiyatına bertaraf ücreti dahil olan özel çöp torbaları satın alırlar. Böylece, atık ne kadar fazla olursa, ödenen ücret de o kadar fazla olur. Bu, toplam atık hacminde önemli bir azalmaya ve geri dönüştürülen atık oranında artışa yol açmıştır.

Yenilikçi hizmet modelleri tasarlamak

Bu bölümde, yenilikçi hizmet modelleri geliştirmek istiyorsanız nasıl ilerlemeniz gerektiğini anlatıyoruz. Diğer unsurların yanı sıra, kamu ve özel sektörde yıllardır başarıyla kullanılan tasarım odaklı düşünme yönteminden yararlanıyoruz. Bu yöntemi daha derinlemesine incelemek istiyorsanız, satın alabileceğiniz çok sayıda uygulama odaklı kılavuz bulunmaktadır.²⁰ Ancak önce, yenilikçi bir idarenin hizmet modelleriyle ilgilenmesinin ne anlama geldiğini ele alalım.

Hizmet modelleri açısından düşünmek

Bu kitabın temel amacı, kamu idarelerinin yöneticilerini ve çalışanlarını hizmet modelleri açısından düşünmeye teşvik etmektir. Sonuçta, kamu idaresi uygulamaları ve modelleri, özel sektördeki birçok kişinin hayal ettiğinden çok daha çeşitli ve yenilikçidir. Sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve kendi eylemlerinin etkisini artırma arzusu, idari personel arasında yaygın bir durumdur. Örneğin, St. Gallen Üniversitesi'ndeki uluslararası öğrencilerimiz, belediye idaresi ile ilişkilerinde karşılaştıkları verimlilik ve güler yüzlülüğü sürekli olarak övmektedir. Benzer şekilde, vergi idareleri, vergi mükelleflerinin yanlışlıkla fazla gelir beyan ettikleri ve bu nedenle daha az vergi ödemeleri gerektiği durumlarda proaktif bir şekilde harekete geçmektedir.

Bununla birlikte, belirli bir yol bir kez oluşturulduktan sonra, bu yoldan sapmak zor olabilir. İyi oturmuş süreçler genellikle sorgulanmadan yürütülür. Bu tür bir rutinleşme, kamu idareleri de dahil olmak üzere tüm kuruluşlarda görülür ve bu nedenle değişiklik yapmak için ek çaba gerektirir.

“Yenilikçi iş modelleriyle manevra yapmak, mevcut düzenin dışına çıkmayı gerektirir. Devlet hizmetleri genellikle belirli bir mantığı izler ve ilgili aktörler bunu kendi mantıklarına uyarlar. Bir huzurevi, bir yaşlılar evidir ve (mesleki ve politik) ortamın beklediği şekilde düzenlenmelidir. Buna göre, devlet tarafından kurulan huzurevleri genellikle birbirlerine şaşırtıcı derecede benzerdir; eşbiçimlidirler (aynı yapıya sahiptirler). Gerçek yenilik arayanlar, öncelikle mevcut hizmet sunumunun altında yatan iş modelini net bir şekilde anlamalıdır. Ancak o zaman hangi unsurların farklı şekilde tasarlanabileceğini düşünebiliriz – belki de Nespresso, Uber veya Migros'un örneğini takip ederek. İlk adım genellikle bakış açısının sağlayıcıdan hizmet kullanıcıasına (müşteri deneyimi) doğru değişmesidir.”²¹

Hizmet modelleri açısından düşünmek, bir girişimin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu, uygulanabilir ve uygulanmalıdır; başlangıçta eğlenceli bir yaklaşımla başlamanızı öneririz. Bu düşünme biçimine alıştığınızda, repertuarla oynamanın daha kolay olduğunu göreceksiniz. Ancak pratik kalalım. Tüm devlet faaliyetleri hizmet modelleri değildir ve her zorluk bunlarla çözülemez. Yaygın bir atasözü şöyle der: “Elinde çekiç olan kişiye, tüm dünya çivi gibi görünür.”²² Diğer bir deyişle, hizmet modelleri kamu yönetiminin algısal ufku genişletmeyi amaçlar. Bununla birlikte, katı bir tutuculuk haline dönüşürlerse, farkında olmadan bu ufku tekrar daraltma riski de vardır.

Şimdi somut uygulamalara geçelim!

Çeşitli ekiplerin bir parçası olarak çalışmak

Hazırlık sürecinin ilk adımı, mevcut hizmetleri temelden sorgulayabilecek ve alışılmışın dışında düşünebilecek bir ekip oluşturmaktır.

Yenilikçi hizmet modelleri, en etkili şekilde farklı bilgi ve uzmanlık alanlarına sahip üç ila dört kişilik ekipler tarafından geliştirilir. Ayrıca, yeni fikirleri denemeye ve keşfetmeye hevesli en az bir (ideal olarak birden fazla) ekip üyesinin olması çok önemlidir. Kamu sektöründe bu, örneğin aşağıdaki geçmişlere sahip kişileri içerebilir:

- Hizmetin sunulduğu mevcut ekosistem de dahil olmak üzere, söz konusu **hizmetle ilgili uzmanlık**;
- Yapılması gereken olası yasal düzenlemeleri öngörebilmek açısından "**de lege ferenda**" (gelecekteki hukuku göz önünde bulundurarak) **hukuki bilgi**;
- **Ekonomi/yönetim bilgisi**; ve
- **Siyasi bilgi**.

Bu tür çok yönlü ekiplerde²³ verimli bir işbirliği sağlamak zor olabilir. Tüm bakış açılarının eşit bir şekilde dikkate alınması elzemdir. Bir hizmetin bugüne kadar nasıl ve hangi biçimde (ve neden) sunulduğunu anlamak önemlidir. Ancak bu bilgi, özellikle hizmetin tasarlandığı sırada bireyler de oradaysa, daha önce yapılanlara bağlı kalmaya da yol açabilir. Bu nedenle, ekibin görevi, daha önce yapılanlardan bilinçli olarak kopmak ve zihinsel olarak yeni alanlara yönelmektir.

St. Gallen Üniversitesi'nde Uluslararası İlişkiler ve Yönetişim Yüksek Lisans Programı (MIA) kapsamında düzenlenen bir oturumda²⁴, kamu yönetimi uzmanı Kuno Schedler ve kamu hukuku uzmanı Urs Bolz, yeni hizmet modellerini incelerken bu iki alan arasındaki vazgeçilmez etkileşimi ortaya koymuştur. Başarının anahtarı, yapıcı bir işbirliği içinde çalışan ve Schedler ile Bolz'un farklı bakış açılarını açık bir şekilde bütünleştiren bir ekip tarafından kolaylaştırılan disiplinlerarası bir yaklaşım benimsemektir.

Başarının anahtarı, yapıcı etkileşimlerde bulunan ve kendi bakış açılarını açıkça paylaşan bir ekip tarafından gerçekleştirilebilen bu disiplinler arası yaklaşımda yatmaktadır.

Yetkinlik	Özellikler / Düşünme biçimleri
(Kamu) yönetimi perspektifi	
Hizmet modeli yeniliği	<ul style="list-style-type: none">• Yeni şeylere açık olun.• Dijital çağda tüm değer zincirleri boyunca görevlerin yerine getirilmesine ilişkin yeni fikirler tasarlayın.• Kalıpların dışında düşünün.• (Genç) çalışanların potansiyelinden yararlanın.• Sivil toplum ve iş dünyasından gelen fikirleri benimseyin.• Teknik olanakları dahil edin ve kişisel dijital becerileri teşvik edin.• İnovasyon alanları yaratın.
Yeni hizmetlerin modellenmesi	<ul style="list-style-type: none">• Birden fazla ortak/kuruluş arasında hizmet modelleri oluşturun.• Ağda/işlevsel alandaki tüm değer yaratma sürecini en uygun hale getirin.• Süreçleri şartlara en uygun hale getirin.• Kazan-kazan durumları oluşturun.
Finansman (vergi konuları dahil)	<ul style="list-style-type: none">• Fayda temelli finansman için fikirler üretin.• Özkaynak ve borçları uyumlu hale getirin.• Yatırımları ve nakit akışını belirleyin.• Mali sonuçları ve olası iyileştirmeleri belirleyin. (özellikle KDV)
Değişim yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Stratejik liderlik talep edin.• Değişim süreçlerini profesyonelce tasarlayın.

Yetkinlik	Özellikler / Düşünme biçimleri
(Kamu) hukuku perspektifi	
Yasal dayanak	<ul style="list-style-type: none"> Yeniliklerin mümkün olabilmesi için kamu hukuku temellerini netleştirin, yeniden yorumlayın ve mümkünse yeniden oluşturun.
Sözleşme	<ul style="list-style-type: none"> Farklı ortaklar arasında görev dağılımını tanımlayın. Sözleşme çerçevesini netleştirin ve hissedarlıkları veya sözleşmeleri, görev dağılımını ve sorumlulukları belirleyin.
Kamu maliyesi hukuku	<ul style="list-style-type: none"> Tazminat veya sübvansiyonlar için gerekli yasal temeli oluşturun. Kamu-özel sektör işbirliği için koşulları ve gereklilikleri tanımlayın. Kamu finansmanı için prosedürleri tanımlayın.
İhale hukuku	<ul style="list-style-type: none"> Hizmet modelinin ihale kanununa tabi olup olmadığını netleştirin. İnovasyonu mümkün kılan ihaleler açısından amaç odaklı proje tasarımı yapılmasına izin verin. Yasal riskleri/ekonomik yükleri azaltırken potansiyel fırsatların değerlendirilmesini sağlayın.

Tablo 1: Schedler ve Bolz'a göre kamu sektöründe yenilikçi iş modelleri için gerekli yetkinlikler

Bunların çoğu yeni değildir; bu tür modelleri derinleştirmek için geleneksel becerilerin de hatırlanması gerekmektedir. “Bu yeniliğin başarılı olması için, modern görünen kavramların gerçekçi hale getirilmesi gerekir. Bunu yapmak için, eski moda bir şeye ihtiyacınız vardır: iyi idari çalışmanın sağlam zanaatkarlığı... devlet ve iş dünyası arasındaki arayüzde idari çalışmayı oluşturan iki kategoriyi listeledik. İyi bir idari çalışmanın her ikisinin bilinçli bir şekilde birleştirilmesiyle tanımlanması gerektiği görüşünden hareketle, geleneksel ve yenilikçi unsurları birbirinden ayırıyoruz. Her ikisini de ustaca kullanabilenler, devlet ve iş dünyası arasındaki işbirliğinin piyano tuşlarını başarılı bir şekilde çalabilirler. Örneğin, devlette bir kamu ihalesini nasıl düzenleyeceğini bilmeyenler, kamu-özel sektör işbirliği düzenlemelerinde hızla sorunlarla karşılaşabilirler.”²⁵

Yönetim, hukuk, politika ve teknolojiye kaynaklanan çeşitli konuların karşılıklı olarak anlaşılması ve derinlemesine işlenmesi, daha fazla gelişme için önerdiğimiz adımların temelini oluşturur.

Hizmet modelinin (yeniden) tasarlanmasının beş adımı

Kamu idaresinin hizmet modelini yeniden tasarlanmanın hızlandırıcısı ve kolaylaştırıcısı genellikle belirgin bir duygudur: "Burada kullanılmamış bir potansiyel var" inancı. Bu duygu, politikacılar veya idari hizmetlerin alıcıları gibi önemli paydaşların açık veya örtük beklentilerinden kaynaklanabilir. Giderek daha sık olarak, bu itici güç, mevcut hizmet sunum yöntemlerinden duyulan memnuniyetsizlikle beslenen, idarenin içinden kaynaklanmaktadır. Bu bölümde, bir idare tarafından sunulan bir hizmetin (yeniden) tasarımına nasıl yaklaşabileceğinizi beş adımda özetliyoruz.

Adım 1: Hizmet modelinin (yeniden) tasarımıyla hangi zorlukların üstesinden gelinmesi gerekmektedir? Hangi hedeflere ulaşılması amaçlanıyor?

Hizmet modelinin yeniden tasarımıyla ulaşılması gereken hedeflerin ortaklaşa bir şekilde netleştirilmesi, başarılı bir uygulama için çok önemlidir. Belirsizlikler ve dile getirilmemiş farklılıklar varsa, daha sonra sorunların ortaya çıkması neredeyse kaçınılmazdır. Ekibin yapması gereken ilk şey, ele alınması gereken zorluklar üzerinde anlaşmaktır. İpucu: Bu zorlukları yazılı olarak ifade edin ve herkesin kolayca erişebileceği bir yerde saklayın.

Tasarımcı düşünmede bu, sorunun tanımlanması ve yeniden tanımlanması aşamasıdır. Falk Uebernickel ve meslektaşları, yöntem kılavuzlarında "Her iyi tasarımcı düşünme projesi, iyi ve hedef odaklı bir soruyla başlar" diye yazmaktadır. Bu aşamada, hedefi temelden sorgulamak oldukça yararlı olabilir: Hizmetle gerçekten ulaşmak istediğimiz şey bu mu? Bu çerçeveleme ve yeniden çerçeveleme, ekibin hedefle ilgili ortak bir vizyon geliştirmesinde yardımcı olabilir.

Adım 2: Hizmetle ne tür bir etki elde edilmelidir?

Tasarım ekibinin statükodan uzaklaşabilmesi için, mevcut düzenlemelere, süreçlere ve kaynaklara odaklanmak yerine, hizmetle elde edilecek etkiye dikkat etmek önemlidir. Asıl mesele nedir? Nihai hedef nedir? Mobil yaşlı bakımı, bakım sağlamak mı, yoksa yaşlıların mümkün olduğunca uzun süre evde yaşamalarını sağlamak mı? Gerçek etkinin netleştirilmesi, genellikle mevcut apaçık varsayımlardan uzaklaşmaya yardımcı olur.

Tasarımcı düşünmede bu, ihtiyaç belirleme aşamasıdır. Bu aşama, hedeflenen alıcılara sunulan hizmetin ihtiyaçlarını karşılaması gereken hedef grupların belirlenmesi ile ilgilidir. Ekibin bu hedef gruplarla empati kurması ve hizmeti onların bakış açılarından değerlendirmesi önemlidir. Kamu yönetiminde, müşteri yolculuğu haritalama popülerlik kazanmaktadır; bu, idari prosedürlerin hizmet alıcısının bakış açısından tutarlı bir şekilde görselleştirilmesi ve analiz edilmesi sürecidir.

3. Adım: Hizmet şu anda nasıl sunuluyor?

Bir sonraki adım, hizmetin bugün nasıl sunulduğunu analiz etmektir. Amaç, mevcut modeli mümkün olduğunca kapsamlı bir şekilde belgelemektir. Katma değer nasıl yaratılıyor? Ya da başka bir deyişle: Hizmet sunum süreci nasıldır? Kimler dahil? Hizmetin doğrudan müşterisi kimdir? Nihai etki kimlerle elde ediliyor? Bu analiz, idarenin kamu değeri yarattığı mevcut ekosistemi temsil eder.

İdeal olarak, bu aşamada "Hizmet Modeli Kiti" elinizin altında olmalıdır. Bu kit, ikinci bölümde sunulan tüm modellerin basılı olduğu bir kart setidir.²⁶ Hizmetin şu anda sunulma şeklini en iyi tanımlayan kartları bulun ve desteden çıkarın. Kartları bir kenara koyun, böylece mevcut modelden uzaklaşacağınızı simgeleyin.

Tasarımcı düşünmede, bu aşama bazen açıkça uygulanmaz, çünkü genellikle mevcut olanın daha da geliştirilmesi değil, yeni bir şeyin yaratılması söz konusudur. Bu adım, mevcut durumda işleyen hizmet modellerine ilişkin farkındalığı güçlendirmek için yönetimin atması gereken önemli bir adımdır.

Adım 4: Hizmet nasıl farklı bir şekilde sunulabilir?

Hedefleriniz üzerinde anlaşmaya vardıktan, hizmetin istenen etkisini belirledikten ve mevcut durumu değerlendirdikten sonra, hizmet modelinin (yeniden) tasarımının en yaratıcı kısmı başlar. Şimdi, istenen etkiyi elde etmek için mevcut alternatifleri keşfetme zamanı. Bu süreçte, önceki bölümde sunduğumuz 45 hizmet modelinden yararlanabilirsiniz. Bu modeller ilham kaynağı olarak kullanılmalıdır. Ayrıca, (yeniden) tasarımın yaratıcı kısmına erişmek için aşılması gereken bir "düşünce engeli" olarak da görülebilirler. Bunu yaparken, birkaç seçenek mevcuttur:

- **Akrabalık:** Bu, en ihtiyatlı seçenektir. Devletin mevcut rolüyle uyumlu bir hizmet modeli seçin. Bu durum genellikle sizi uygulaması daha kolay olan daha küçük değişikliklerle sınırlı tutar, ancak bu durum "gerçek" yeniliğin pahasına gerçekleşebilir.
- **Rol değişikliği:** Bu daha rastgele bir seçenektir. Mevcut durumdan farklı bir hizmet modeli seçin. Böylece, ekibi statükodan radikal bir şekilde kopmaya ve gerçekten yeni model değişikliklerini keşfetmeye zorlarsınız.
- **Provokasyon:** Bu daha saldırgan bir seçenektir. Mevcut hizmet sunumunuzun tam tersi bir hizmet modeli seçin. Düşünülemez olanı düşünmeye cesaret edin! Belirli bir seçeneğin işe yaramayacağını erken fark etseniz bile, çok çabuk pes etmeyin.

Tüm bu süreç boyunca, hizmeti mutlaka kendiniz veya tek başınıza sunmak zorunda olmadığınızı unutmayın. Üçüncü taraflarla ustaca işbirliği yapmak, ilgili ortakların bilgi birikiminden yararlanmanızı sağlayarak genellikle uygun ve etkili çözümler üretilmesine yol açar. Bu da bizi son adıma götürür.

Tasarımcı düşüncede, fikir üretme aşamasından bahsediyoruz. Bu aşama, yaratıcı unsuru erken bir aşamada bastırmamak için mümkün olduğunca açık olmalıdır. Bu aşamada, düşünülebilir olan, uygulanabilir olandan önceliklidir.

Adım 5: Bu hizmeti sunan yeni ekosistem nasıl olabilir?

Bir model seçtikten sonra, istenen etkiye ulaşmak için hangi aktörlerin katkıda bulunacağını kaydetmeye çalışın. İdeal olarak, hizmet oluşturma sürecini (veya değer yaratmayı) ve finansmanı başarıyla betimleyebilirsiniz.

Tasarım odaklı düşünme sürecinde ön model (prototip) oluşturma ve hikâye anlatımından da bahsediyoruz. Ön model oluşturma, yapışkanlı küçük kağıtlar (post-it), eskizler, şekiller, hatta yapı taşları ve diğer malzemeler gibi araçları kullanarak yeni hizmet modelinin görselleştirilmesini içerir. Bu eğlenceli yaklaşım, çeşitli aktörlerin nasıl etkileşime girdiğini daha iyi anlamınıza yardımcı olur ve farklı bakış açılarından değerlendirilmesini sağlar. Mümkünse, bilgi teknolojisi kullanılarak ilk simülasyonlar oluşturulabilir. Hikâye anlatımı, yeni hizmet modelini ilgi çekici bir hikâye olarak aktarmaktır. Bu çok kısa bir şekilde yapılabilir: Konuyu bilmeyen bir kişiye modeli bir dakika içinde nasıl açıklardınız? Ya da kendinizi paydaşlarınızdan birinin yerine koyabilirsiniz: Modeli bir politikacıya nasıl açıklardınız? Etkilenen bir kişiye? Yeni ekosistemdeki bir ortak kuruluşu? Bu tür anlatılar oluşturarak, model daha net bir şekilde şekillenir ve daha somut hale gelir.

İşte bu! Şimdiye kadar, hizmetinizi nasıl yeniden tasarlayacağınız konusunda bir fikir edinmiş olmalısınız. Ardından, ekibiniz hizmet modeli tasarımına daha fazla ayrıntı eklemelidir. Ayrıntılar genellikle çok önemlidir. Çok disiplinli ekibinizdeki farklı bilgi kategorileri devreye girerek modelin somutlaştırılmasına katkıda bulunacaktır.

Uygulamada, çeşitli yazarlar tarafından önerildiği gibi, sözde bir "tuval" ile çalışmanın yararlı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda muhtemelen en iyi bilinen tuval, Alex Osterwalder ve Yves Pigneur tarafından geliştirilen tuvaldir²⁷ ve bunun pragmatik bir uyarlaması Patrick Stähler'in çalışmasında bulunabilir²⁸. Tuval, temel olarak bir modelin tasarımını ve analizini yönlendiren farklı konu alanlarının bir düzenidir. Bizim durumumuzda, bu, ilk bölümde tanıttığımız modelin yedi alanından oluşmaktadır.

Hizmet Modeli Tuvali

Kamu değeri ve etkisi Hangi etki elde edilecek? Hangi faydalar yaratılacak?	Hedef gruplar Kamu değeri sağlanacak hizmetlerin alıcıları kimlerdir?
Finansman ve risk paylaşımı Hizmetler/etkiler nasıl finanse edilecek? Riskler katılımcılar arasında nasıl dağıtılacak? Paydaşlar arasında uyum ve işbirliğini sağlamak için hangi teşvikler sunulacak?	Değer yaratma süreçleri Etki nasıl elde ediliyor? Hizmetlerimiz nasıl geliştirilir? Hizmetlerimiz, hizmet vermeyi umduğumuz hedef gruplara nasıl etkili bir şekilde ulaşır?
Meşruiyet Modelin meşruiyetini nasıl sağlayabiliriz? Sürdürülebilir kabulü nasıl teşvik edebiliriz? Hangi meşru beklentiler ele alınmalıdır?	İşbirliği ve uzmanlık Hangi özel uzmanlık gereklidir? Hangi ortaklıklar en uygundur? Doğru ortaklıkları nasıl belirleyebilir ve kurabiliriz? Yasal dayanak Eylemlerimizi hangi yasal çerçeve düzenlemektedir? Önerilen değişiklikler mevcut yasal normları nasıl etkiler? Hangi yasal temellerin hala oluşturulması gerekiyor?

Şekil 4: Hizmet Modeli Kanvası.



PDF olarak indir:
service-model-navigator.com/en/canvas



Hizmet modellerini daha karmaşık düzenlemeler halinde birleştirme

Önceki bölümlerde, kamu hizmetleri için bireysel hizmet modellerine odaklandık. Ancak çoğu kez, tek bir modele güvenmek yeterli değildir. Bu gibi durumlarda, farklı yaklaşımlar birleştirilerek daha karmaşık düzenlemeler oluşturulabilir. Bu bölümde, bu tür bileşimlerin örneklerini sunuyoruz. Yine, amacımız size kendi birleştirmelerinizi oluşturmanız için ilham vermektir.

Sosyal etki tahvili: İnsani Etki Yatırımı Programı ²⁹

Kalkınma yardımı gerektiren bir proje için özel finansmanı ve özel ortakların uzmanlığını nasıl harekete geçirebilirsiniz? Geleneksel model, bağışçı ülkeden finansman elde etmek ve alıcı ülkede (örneğin, yeni bir rehabilitasyon merkezinin inşa edileceği ülke) projeyi uygulamak üzere bir kuruluşu görevlendirmektir. Bağışçı ülke tüm riski üstlenir. Fonlar amaçlanan hedef için kullanılmazsa, etki kaybolur. İnşaat sürelerine uyulmazsa, devlet fonları tehlikeye girebilir.

Örnek olarak, Nijerya, Mali ve Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nde üç yeni fiziksel rehabilitasyon merkezi kurma konusundaki gerçek dünyadaki zorluğu ele alalım. Her üç ülkede de bu tür hizmetlere erişim zor olup, bu da bakım hizmetinde bir boşluğa yol açmaktadır.

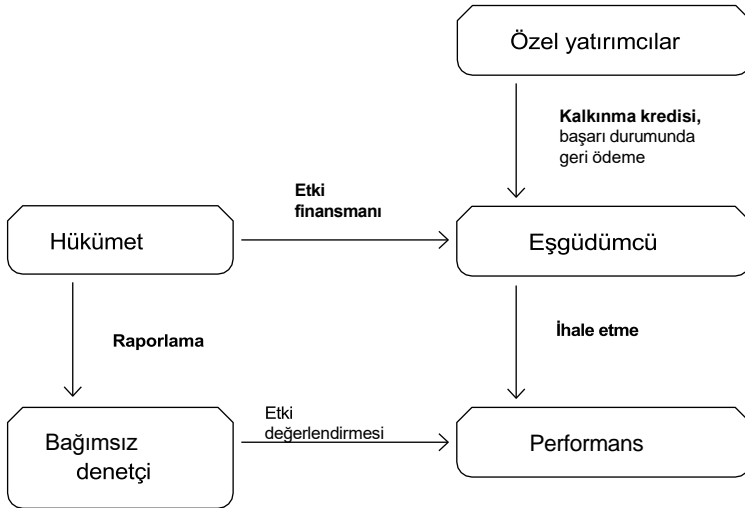
Bu sorunu gidermek için oluşturulan karmaşık ve yenilikçi düzenlemede, Uluslararası Kızılhaç Komitesi, kamu (toplumsal) hedeflerine ulaşmak için özel sektörle ortaklığa güvendi. Bu kriz bölgelerinde bu rehabilitasyon merkezlerinin kurulması ve işletilmesi konusunda açıkça ihtiyaç vardı. Üç bölgede de bakım hizmetlerinde bir eksiklik mevcuttu. Kısa sürede kamu fonları elde etmek zor olduğundan, amaç süreci hızlandırmak ve görevlerin mümkün olan en iyi kalitede ve en yüksek verimlilikte yerine getirilmesini sağlamaktı; bu, özel sektör tarafından performansa dayalı ön finansman yoluyla gerçekleştirildi.

Özel yatırımcılar, performansa göre geri ödenecek 18,5 milyon İsviçre frangı tutarında kredi ile beş yıllık başlangıç finansmanı sağladı. Özel yatırımcılar, başlangıç finansmanı olarak kredi sağlayan bir grup bankadan oluşuyordu. "Sosyal yatırımcılar" (örneğin sigorta şirketleri) ortak sponsor Bank Lombard Odier tarafından belirlendi.

ICRC (International Committee of the Red Cross), 2021 yılına kadar yıllık olarak kredinin %2'sini geri ödedi. Proje başarılı olursa, katılımcı devletler kredinin tamamını geri ödeyecekti. Başarı, performans kriterlerine ulaşmak olarak tanımlandı. Bankacılık grubu için en yüksek potansiyel getiri %34,5, en yüksek zarar riski ise %40 idi.

İsviçre, Belçika, İtalya ve Birleşik Krallık'ın yanı sıra, İspanyol vakfı La Caixa da pilot projeye finansal destek sağladı. Sözleşmeler beş yıllık bir süre için düzenlendi. İlgili finansman taahhüdü 26 milyon İsviçre frangı tutarındaydı. Bu tutar, çalışanların eğitimi ve verimlilik girişimlerine yatırım yapmak için de kullanılacaktı.

2022 yılında pilot aşamanın tamamlanmasının ardından, kamu bağışçıları elde edilen sonuçlara göre ICRC'ye ödeme yaptı. Örneğin, İsviçre ICRC'ye performans bazlı olarak en fazla 10 milyon İsviçre frangı tutarında katkı payı ödemeyi taahhüt etti. Kesin tutar, ICRC'nin hedeflerine ulaşma derecesine bağlıydı.



Şekil 5: Sosyal Etki Tahvili Şeması.

Bu modelde, birkaç hizmet modelinin bir bileşimi bulunmaktadır, ancak bunlar sadece devlete özgü değildir:

- 1 **Özel ön finansman (*kalkınma kredisi*):** Rehabilitasyon merkezlerinin inşasını finanse edebilmek için, düzenleyici (Uluslararası Kızıllaç Komitesi) özel yatırımcılardan kredi almıştır. Kredinin geri ödemesi, projenin başarısına bağlıydı.
- 2 **İnşaat sözleşmesi (*ihale etme*):** Eşgüdümçü olarak ICRC, inşaat sözleşmesini yerel özel şirketlere ihale etmiştir.
- 3 **Başarıya dayalı devlet finansmanı (*etki finansmanı*):** Bu çabayı destekleyen devletler, üzerinde anlaşmaya varılan başarı düzeylerinin kanıtlanması şartıyla projenin tamamını finanse etmiştir. Sonuç (yani istenen etki), her merkezde fiziksel rehabilitasyon uzmanı başına hareket yardımı alan kişi sayısının oranı olarak tanımlandı; bu sayı daha sonra mevcut merkezlerle karşılaştırıldı. Etki, özel yatırımcıların geri ödemesinin hesaplanmasında belirleyici faktör olarak tanımlandı.

Düzenleme için uzmanlık bilgisi de talep edildi ve ek eğitim sağlandı:

- ICRC, bu gelişmekte olan ve yükselen ülkelerdeki rehabilitasyon merkezlerinin inşasına ve işletilmesine uzmanlığıyla katkıda bulundu.
- Bank Lombard Odier, kurumsal yatırımcı arayışında uzmanlığını ortaya koydu.
- Sonuç olarak, fon sağlayıcılar devletin kalkınma fonlarını devreye soktu ve etki hedefi gerçekleştirilirse proje finansmanını garanti altına aldı.
- Program ayrıca, yeni verimlilik girişimlerinin denenmesini ve uygulanmasını yönlendirmek ve desteklemek için yerel ortakların çalışanlarına yönelik eğitim ve değerlendirme faaliyetlerini de kapsıyordu.

Bu modelin avantajları şu şekilde özetlenebilir. Ön finansman yardımıyla ICRC, yerel uygulama ortaklarıyla birlikte projeleri hem hızlı hem de hedef odaklı bir şekilde ilerletebildi. Çok yıllık finansman taahhüdü, her yıl yeni fonlar toplanması gerekmediğinden uygulamanın daha kolay olmasını sağladı. Özel yatırımcılar bir iş alanı ve potansiyel yatırım getirisi yarattı. Finansman uzmanlıkları ve risk yönetimi sayesinde, verimli proje uygulamasına mümkün olan en başarılı şekilde katkıda bulundular. Finansmanı sağlayan ülkelerin hükümetleri, erken aşamada yüksek riskli projelere yatırım yapmak zorunda kalmadılar, aksine projeler tamamlandığında ve istenen şekilde işlediğinde finansman sağlayabildiler. Bu şekilde, kamu fonlarının geri ödenmemesi riskinden ve maliyet aşımaları durumunda ek finansman ihtiyacından kaçındılar. Karşılığında, başarı durumunda bir prim ödemeye hazırıldılar.

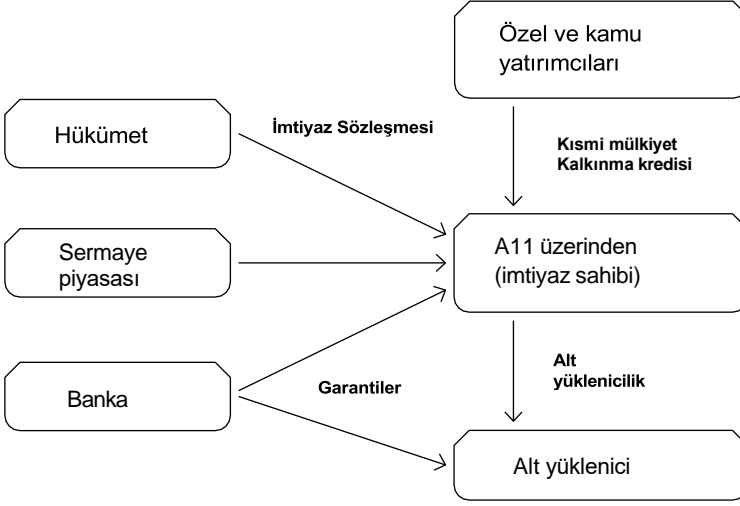
Kamu-özel sektör ortaklıkları: A11 Otoyolu ³⁰

Büyük devlet inşaat projeleri, bazen devlet hazinesini neredeyse aşılmaz zorluklarla hızla karşı karşıya bırakan bir hacme ulaşır. Ayrıca, bu projeler maliyet ve zaman aşımaları ile ünlüdür. Ancak genellikle özel sektörün bu tür eksikliklerden dolayı sıkıntı yaşadığı düşünülmez. Bu tür projeler için, son yıllarda devletin özel şirketlerle uzun vadeli işbirliği yaptığı, kamu-özel sektör ortaklıkları (public private partnerships, PPP) ortaya çıkmıştır. Bu, genellikle riskleri ortaklar arasında en uygun şekilde dağıtmak için karmaşık yenilikçi finansman modellerinin kullanılmasını içerir.

Bu tür bir PPP'nin bir örneği, Belçika'nın Flanders Bölgesi'ne ulaşımı iyileştirmek amacıyla inşa edilen A11 otoyol kesimidir. Yaklaşık 13 km uzunluğundaki bu kesim, köprüler, bir viyadük ve üç tünelden oluşmaktadır. Özel sektör ortağı, imtiyaz sahibi olarak yeni otoyol bağlantısının tasarımını, inşasını, finansmanını ve bakımını üstlenmiştir. İnşaata 3,5 yıl içinde tamamlanması ve ardından 30 yıl boyunca bakımının yapılması kararlaştırılmıştır.

Basitçe ifade etmek gerekirse, düzenleme kabaca şu şekilde tasvir edilebilir. İnşaat maliyetleri yaklaşık 550 milyon avro, toplam proje maliyetleri ise yaklaşık 658 milyon avro olarak hesaplanmıştır. Projeyi gerçekleştirmek için, imtiyaz sahibi olarak hareket etmek üzere Via A11 NV şirketi kurulmuştur. Şirketin sahibi, özel şahıslar (yaklaşık %60) ve bir devlet şirkettir (yaklaşık %40). Hissedarlar yaklaşık 80 milyon avro finansman sağlamış, bunun 4 milyonu öz sermaye, 76 milyonu ise geri ödemeli kredi olmuştur. Kalan finansmanı sağlamak için imtiyaz sahibi, Avrupa Yatırım Bankası (EIB) tarafından teminat altına alınan 578 milyon avroluk proje tahvili ihraç etmiştir. Sözleşme kapsamındaki performans ödemesi, yol kullanıma açılır açılmaz yapılacaktır.

Türkiye'de de son dönemde kamu-özel ortaklığı/işbirliği modeli kullanılarak sunulan hizmetler arasında şehir hastanelerinin, bazı otoyol ve köprülerin ve havaalanlarının inşa edilmesi ve işletilmesi sayılabilir.



Şekil 6: A11 Otoyolu için PPP planı.

Bu düzenleme, öncelikle devletin bakım hizmetlerinin finansmanı ile ilgili hizmet modellerinde kullanılır.

- Başlangıç noktası, bu örnekte devletin imtiyaz sahibine 33,5 yıl süreyle verdiği *imtiyazdır* (reel ekonomik açıdan önemlidir).
- Çeşitli *garantiler*, inşaatın istikrarını ve güvenilirliğini sağlamış ve makul koşullar altında sermaye artırımını yapılmasını mümkün kılmıştır.
- İmtiyaz sahibine verilen sözleşme, devletin sözleşmenin yerine getirilmesi için ödeme yaptığı bir *taşeronluk sözleşmesi* ile ilişkilendirilmiştir. İmtiyaz sahibi ise sözleşmeyi alt yüklenicilere devretmiştir.

Bu örnek, yenilikçi finansmanın devlet hizmet modellerine nasıl dahil edilebileceğini göstermektedir. Aynı zamanda, bu tür düzenlemelerin yasal çerçeve ve finansal mühendislik açısından çok özel bir uzmanlık gerektirdiğini de açıkça ortaya koymaktadır:

- İmtiyaz sahibi Via A11 NV, büyük inşaat projelerinin genel yüklenicisi olarak uzmanlığını ortaya koymuştur. Ayrıca, hissedarları temel finansmanı sağlamıştır.
- Özel bankalar ise garantiler konusunda uzmanlıklarıyla katkıda bulunmuştur.
- EIB, sermaye piyasasında fon toplamak için istikrarlı bir temel oluşturmuştur.

Bu örnek, devletin inşaat projeleri için uzun vadeli kamu-özel sektör ortaklıkları kurulması açısından alışılmadık bir durum değildir. Hizmet modellerinin nasıl birleştirilebileceğini, farklı aktörleri bir araya getirebileceğini ve somut etkiler elde edebileceğini (örneğin, Flanders'a ulaşımı sağlayan mevcut karayolu bağlantısı) göstermektedir.

Sürdürülebilir enerji üretimi: Bern şehrinde güneş enerjisi ³¹

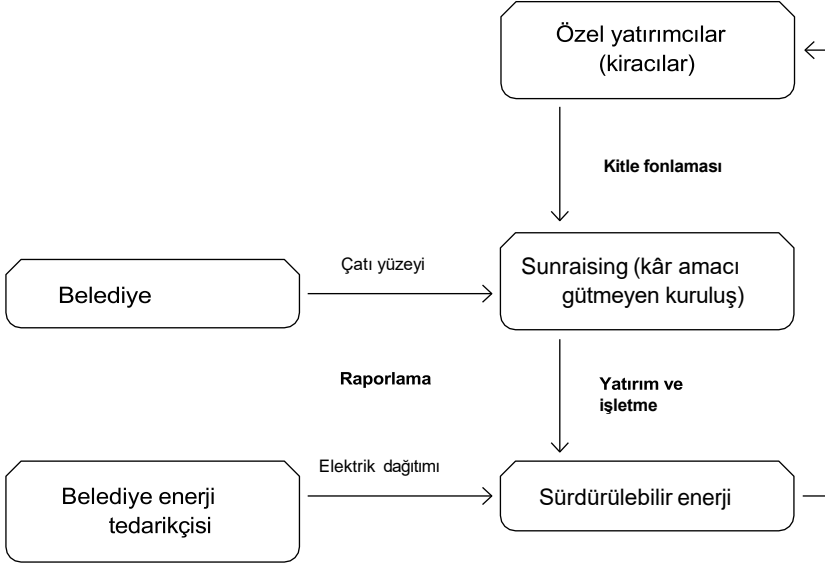
Diğer birçok şehirde olduğu gibi, İsviçre'nin Bern şehrinde de nüfusun çoğunluğu sürdürülebilir şekilde üretilen güneş enerjisinin üretimini teşvik etmek istemektedir. Bir metrekaare güneş enerjisi tesisi, kişi başına ortalama elektrik talebinin yaklaşık %10'unu karşılamaktadır.

Geleneksel yöntem, bir şehrin çatılarına güneş panelleri kurması ve elektriği belediye şebekesine vermesidir. Ancak bu, İsviçre'de büyük bir siyasi tartışmaya, hatta mali bir referanduma yol açabilecek bir yatırım hacmini gerektirebilir. Bu ve benzeri hususlar, hızlı siyasi kararların alınmasını engelleyebilir.

Zaman çok önemli olduğu için, şehirde güneş panellerinin yapımını ve işletilmesini teşvik etmek amacıyla Sunraising adlı kâr amacı gütmeyen bir dernek kuruldu. Dernek kendini şu şekilde tanımlamaktadır:

- **Yeni Girişim (Startup):** Sunraising yeni fikirler geliştirir ve kendini sosyal girişimciliğe adanmıştır.
- **Sivil inisiyatif:** Sunraising, mahallelerin bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmasına yardımcı olur.
- **Kitle fonlaması:** Sunraising, bireylerin katılımıyla büyük şeylerin gerçekleşmesini sağlar.
- **Sosyal inovasyon:** Sunraising, mahalle ruhu, siyasi katılım ve sürdürülebilir tüketimin nasıl bir arada işleyebileceğini gösterir.
- **Kampanya:** Sunraising, sürdürülebilir enerji üretimi konusunda farkındalık yaratır ve insanları elektrik tasarrufuna teşvik eder.

350 İsviçre Frangı tutarında tek seferlik bir ön ödeme ile 20 yıl boyunca Sunraising güneş enerjisi sisteminin bir metrekaresinden elde edilen elektrik enerjisini (yılda 110 kWh ücretsiz güneş enerjisi) alma hakkına sahip olursunuz. Elektrik, şehrin enerji sağlayıcısı tarafından elektrik faturasası üzerinden doğrudan kredilendirilir ve sonraki 20 yıl için sabitlenir. Sunraising, dernek kâr amacı gütmeyi, Bern belediyesi çatıları için kira talep etmediği ve enerji sağlayıcısı girişimi desteklediği için bu kadar cazip bir teklif sunabilmektedir.



Şekil 7: Sunraising için şema.

Bu düzenleme iki hizmet modelini birleştirir: Dernek, indirimli güneş enerjisi tedariki ile birleştirilen bir *kitle fonlaması* modeli aracılığıyla kendini finanse eder. Belediye, *gelirden vazgeçme* hizmet modeliyle katkıda bulunur. Bu, belediyeye ait mülklerin çatılarının kullanımının sağlanması ve ayrıca üretilen elektriğin *kitle fonlamasına* katılan hanelere dağıtılması yoluyla gerçekleştirilir.

Belediye, vatandaşlarının girişimini benimsemiş ve yenilikçi hizmet modelleriyle onları desteklemektedir. Kasım 2022 itibarıyla, bu şekilde yıllık 662 MWh üretim kapasitesine sahip 20 güneş enerjisi sistemi kurulmuştur.

Tasarımdan sonra ne gelir? Uygulama!

Fikirlerin oluşturulması ve yeni hizmet modellerinin ilk aşamada detaylandırılmasına eğlenceli ve neşeli bir tavırla yaklaşmanız önemlidir. Bir mimar gibi, yarattığınız şeyi hayal gücünüzü kullanarak yeniden tasarlayın. Ancak, 10 yıl (veya daha uzun bir süre) sonra hâlâ kullanışlı olmasını istiyorsanız, işlevsellik en az tasarım kadar önemlidir. Teknik detayları anlayan ve çeşitli uzmanları bir araya getiren yöneticilere sahip olmak çok önemlidir.

Fikir üretme aşamasında mümkün olduğunca farklı bakış açıları getirebilecek karma ekipler oluşturmak ne kadar önemliyse, uygulama aşamasında da disiplinler arası yetkinlik o kadar önemlidir. İçinde bulunduğunuz belli bir siyasi, ekonomik ve yasal bağlamda bir hizmeti nasıl tasarlıyorsunuz? Yeni bir hizmet modelinin vizyonunu, uzun vadede başarılı bir şekilde işleyebileceği gerçekçi bir zemine nasıl indirirsiniz?

Önemli bir unsur, **uygulamanın yetkin uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesini** sağlamaktır.

5. adımda (yeni ekosistemi görselleştirme) yaptığınız çalışmayı alın ve uzmanların yardımıyla bireysel unsurları derinleştirin. Süreçleri zihninizde veya bir simülasyon yardımıyla canlandırın ve planınızın işe yarayıp yaramayacağını deneyin. Paydaşlar, ekosistemdeki rollerini yerine getirmek için gerekli beceri ve kaynaklara sahip mi? Riskler, aktörlerin bireysel iş modellerine uygun bir şekilde dağıtılmış mı? Devlet, denetim rolünü etkili bir şekilde yerine getirebiliyor mu? Finansman mekanizması, modelin sürdürülebilir bir şekilde işletilebilmesi için uygun şekilde kurulmuş mu?

Ve modelin yalnızca içeriğinin doğru tasarlanması yeterli değildir. Modelin idare tarafından da benimsenmesi gerekir. İşte ikinci bir ipucu: **uygulamayı idarenizde bir değişim projesi olarak oluşturun.**

Değişim yönetimi, yıllardır birçok kuruluşun odaklandığı bir konudur. Bu konuda uygulamaya yönelik mükemmel kılavuzlar bulunmaktadır.³² Bu kılavuzların önerileri, yenilikçi hizmet modellerinin uygulanması için de geçerlidir.³³ Kamu yönetiminde değişim projeleriyle ilgili deneyimlerimizden yola çıkarak, aşağıdaki ipuçlarının son derece yararlı olduğunu söyleyebiliriz, ancak bu liste her şeyi kapsayıcı değildir.

- Uygulamaya başlamadan önce **üst yönetimin** (ve siyasi üstlerin) **desteğini alın**.
- **Değişiklik sürecinde istikrar sağlayın**. Kişisel risk söz konusu olduğunda kimse değişiklik yapmaya istekli olmayacaktır.
- **Başkalarından öğrenmeye açık olun**.
- **Ara sıra başarısız olsanız bile pes etmeyin**. Erken başarısız olursanız, maliyeti düşük olur.
- **Açıklık kültürü oluşturun**. Dokunulmaz kimse (kutsal inekler) olmamalıdır.
- **Yeni hizmet modelinin sürdürülebilir bir şekilde işleyebilmesini sağlayacak bir bağlam oluşturun**.
- **Değişim sürecini aktif olarak yönetin**. Bir yönetici olarak, çalışanlarınızdan beklediğiniz şeyi kendiniz de uygulayın.
- **Ara aşamalarda elde edilen başarıları ve kazanımları kutlayın**.
- **Kontrol döngüleri oluşturun**: Yeni hizmet modelinin işe yarayıp yaramadığını ne zaman ve nasıl kontrol edersiniz?
- **Yeni hizmet modeli oluşturulduktan sonra şantiyeyi kapatın**. Çoğu idarede çok sayıda proje eşzamanlı olarak yürütülmektedir. Bir proje tamamlandığında, o projenin kaynaklarını diğer yenilikler için kullanabilmeniz size fayda sağlayacaktır.

Son notlar

- 1 Burns, T. (1992)
- 2 Schedler, K. (1995)
- 3 De Vries, H., Bekkers, V., C Tummers, L. (2016); Osborne, S. P., C Brown, K. (2005)
- 4 Schedler, K. (2018)
- 5 Gelil, I. A. (2018)
- 6 Tracey, P., C Stott, N. (2017)
- 7 Torfing, J. (2016)
- 8 Bolz, U. C Mettler, M. (2019)
- 9 Osterwalder, A., Pigneur, Y. C Clark, T. (2010)
- 10 Stähler, P. (2001); Amit, R., C Zott, C. (2012)
- 11 Swyngedouw, E. (2005)
- 12 Kaschny, M., Nolden, M., Schreuder, S. (2015)
- 13 Carstensen, H.V. C Bason, C. (2012)
- 14 Osterwalder, A. C Pigneur, Y. (2010)
- 15 Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P. ve Paolone, F. (2016)
- 16 Gassmann, O., Frankenberger, K., C Choudury, M. (2020)
- 17 Schedler, K. C Bolz, U. (2020); Wirtz, B. W., Kubin, P. R. M., C Weyerer, J. C. (2021)
- 18 Egli, P. (2022)
- 19 Häfelin, U., Müller, G. C Uhlmann, F. (2016); Mastronardi, P. (2007); Schmidt-Assmann, E. (1998)
- 20 Kaynak: Übernickel, F. et al. (2015)
- 21 Schedler, K. C Bolz, U. (2020), 33–34
- 22 Bu cümlelerin kaynağı belirsizdir. Mark Twain'in söylediğine dair bir kanıt yoktur, Paul Watzlawick'in de bu cümleyi ilk kullanan kişi olduğu kanıtlanmamıştır. Ayrıca cümlelerin farklı değişkeleri de mevcuttur. Ancak, bizim görüşümüze göre, tüm bunlar cümlelerin önemini azaltmamaktadır.
- 23 Ussallık kavramına ilişkin notlar, enstitümüzün web sitesi www.rationalitaeten.ch'da bulunabilir.
- 24 Bolz, U. C Schedler, K. (2020)
- 25 Schedler, K. C Bolz, U. (2020), 34
- 26 Kiti www.service-model-navigator.com adresinden çevrimiçi olarak sipariş edebilirsiniz.
- 27 Osterwalder, A. C Pigneur, Y. (2010)
- 28 Stähler, P. (2021)
- 29 Hanger, C. (2017) ve Uluslararası İşbirliği. (2021)
- 30 Sunum şu kaynağa dayanmaktadır: Vecchi, V., Casalini, F. C Gatti, S. (2015)
- 31 Sunraising. (2020)
- 32 Höfler, M., Bodingbauer, D., Dolleschall, H. C Scharenthorner, F. (2013)
- 33 Gassmann, O., Frankenberger, K. C Choudury, M. (2020)

Kaynaklar

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41.
- Bolz, U., & Mettler, M. (2019). Beschaffung von Innovationen – innovative Beschaffung. Bern: Bolz & Partner.
- Bolz, U. & Schedler, K. (2020). Skript zur Veranstaltung «Geschäftsmodell Innovation im Staat», Frühlingsemester 2020 an der Universität St. Gallen.
- Burns, T. (1992). Researching customer service in the public sector. *Journal of the Market Research Society*, 34(1), 53–60.
- Carstensen, H.V. & Bason, C. (2012). Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help? *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal* 17(1), online article 4.
- Crozier, M. (1966). Crise et renouveau dans l'administration française. *Sociologie Du Travail*, 8(3), 227–248.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166.
- Egli, P. (2022). Rule of Law. In: Schedler, K. (Ed.). *Elgar Encyclopedia of Public Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 378–383.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing.
- Geilil, I. A. (2018). Innovative financing. In: Saab, N. & Sadik, A.K. (Eds.), *Financing sustainable development in Arab countries*. Beirut: AFED, 85–108.
- Häfelin, U., Müller, G., & Uhlmann, F. (2016). *Allgemeines Verwaltungsrecht* (3 ed.). Dike.
- Hanger, C. (2017). The world's first «Humanitarian Impact Bond» launched to transform financing aid in conflict – hit countries. *International Committee of the Red Cross*. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @https://www.icrc.org/en/document/worldsfirsthumanitarian_impactbond_launchedtransformfinancingaidconflict
- Höfler, M., Bodingbauer, D., Dolleschall, H. & Scharenthorner, F. (2013). *Abenteuer Change Management. Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen*. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine, 4. Aufl.
- International Cooperation. (2021). ICRC Programme for Humanitarian Impact Investment (PHII) on Physical Rehabilitation. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @<https://www.eda.admin.ch/deza/en/home/aktuell/news.html/content/dezaprojects/SDC/en/2017/7F09875/phase1>
- Kaschny, M., Nolden, M., Schreuder, S. (2015). *Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mastronardi, P. (2007). *Verfassungslehre. Allgemeines Staatsrecht als Lehre vom guten und gerechten Staat*. Bern: Haupt.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London: Routledge.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Schedler, K. (1995). *Ansätze einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung*. Bern: Haupt.
- Schedler, K. (2018). *Von Electronic Government und Smart Government*. *IMPuls*, 1, 1–10.
- Schedler, K., & Bolz, U. (2020). Innovative Geschäftsmodelle: Staat und Wirtschaft. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften*, 11(1), 25–37.
- SchmidtAssmann, E. (1998). *Das Allgemeine Verwaltungsrecht als Ordnungsidee. Grund lagen und Aufgaben der verwaltungsrechtlichen Systembildung*. Berlin: Springer.
- Stähler, P. (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie*. Lohmar: Josef Eul Verlag.
- Stähler, P. (2021). *Das Richtige gründen. Werkzeugkasten für Unternehmer*. 5. Aufl. Hamburg: Murmann.
- Sunraising. (2020). *Sunraising – Die berner Solardach-Challenge*. Am 06.07.2022 gefunden bei <https://sunraising.ch>
- Swyngedouw, E. (2005). Governance innovation and the Citizen: The Janus Face of governance beyondthestate. *Urban Studies* 42(11), 1991–2006.
- Taran, Y., Nielsen, C., Montemari, M., Thomsen, P. and Paolone, F. (2016). Business model configurations: a fiveV framework to map out potential innovation routes. *European Journal of Innovation Management* 19(4), 492–527.

- Torring, J. (2016). Collaborative innovation in the public sector. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Tracey, P., & Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, 19(1), 51–60.
- Übernickel, F., Brenner, W., Naef, T., Pukall, B. & Schindholzer, B. (2025). Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt: Frankfurter Allgemeine.
- Vecchi, V., Casalini, F., & Gatti, S. (2015). Attracting Private Investors: The EU Project Bond Initiative and the Case of A11 Motorway. In Caselli, S., Corbetta, G. & Vecchi, V. (Eds.), *Public Private Partnerships for Infrastructure and Business Development*. New York: Palgrave Macmillan, 101–118.
- Wirtz, B. W., Kubin, P. R. M., & Weyerer, J. C. (2021). Business model innovation in the public sector: an integrative framework. *Public Management Review*, 1–36.

Hizmet modelleri ile ilgili literatür

A1 – İhale etmek

- Blomqvist, P. & Winblad, U. (2022). Contracting out welfare services: How are private contractors held accountable?. *Public Management Review*, 24(2), 233–254.
- Boston, J. (1995). Ed. *The State under Contract*. Wellington: Bridget Williams.
- European Commission. (2021). Upgrading streetlights using an Energy Service Company (ESCO). Iss. 105, 1–2. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @https://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/news_alert/Issue_105_NewsAlert_June_2021.pdf
- National Association of City Transportation Officials (2022). NYC Plaza Program and Corona Plaza, New York, NY. Erişim Tarihi: 31.5.2022 @<https://nacto.org/casestudy/nycplaza-programandcoronaplazanewyorkny>
- Proeller, I. (2005). Auslagerung in der Verwaltung. *eGov Präsenz*. 1/05, 7–9.

A2 – Kitle kaynak kullanımı

- Big Bold Cities. (2018). Who cares? Making public participation easy and fun. Erişim Tarihi: 13/05/2022 @ <https://bigboldcities.org/en/innovation/whocares.html>
- Buettner, R. (2015). A Systematic Literature Review of Crowdsourcing Research from a Human Resource Management Perspective. Kauai, Hawaii: IEEE. pp. 4609–4618. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&number=7070369>
- Collm, A. & Schedler, K. (2012). Managing Crowd Innovation in Public Administration. *International Public Management Review*, Vol. 13(2), 1–18.
- CrowdsourcingÖsterreich. (2022). Crowdsourcing-Plattform der Republik. Erişim Tarihi: 14.07.2022 @ <https://crowdsourcingoesterreich.gv.at/servlet/hype/IMT?userAction=Browse&templateName=MenuItem&documentId=69a0dd6068a4acc08004c4d40068f942>
- De Crescenzo, V., BotellaCarrubi, D., & Garcia, M. R. (2021). Civic crowdfunding: A new opportunity for local governments. *Journal of Business Research*, 123, 580–587.
- Howe, J. (2006). The rise of Crowdsourcing. *Wired.com*. Erişim Tarihi: 29.12.2022 @ www.wired.com/2006/06/crowds
- Mason, W. & Suri, S. (2012). Conducting behavioral research on Amazon's Mechanical Turk. *Behavioral Research Methods*, 44(1), 1–23.
- Republik Österreich. (2021). Parlament startet Crowdsourcing zu Open-Data-Angebot. Erişim Tarihi: 14.07.2022 @ https://www.parlament.gv.at/PAKT/PR/JAHR_2021/PK0408/index.shtml
- Urban Sustainability Exchange. (2022). São Paulo Public Innovation Labs. Erişim Tarihi: 13.05.2022 @ <https://use.metropolis.org/casestudies/saopaulopublicinnovationlabs#>

A3 – Gelistirici platformu

- Businaro, U.L. (1994). ICT and the new urban development. In Duncan, K. & Krueger, K. (Eds). *Information Processing 94*, Vol. 3. Amsterdam: Elsevier. 241–248.
- Cordis. (2019). Effective use of open government data to transform the lives of Europe's elderly citizens. Am 08.07.2022 gefunden bei <https://cordis.europa.eu/article/id/386889effectiveuseofopengovernmentdatatotransformthelivesofeuropeselderlycitizens>
- Avrupa Komisyonu (2022). About the Digital Europe Programme. Erişim tarihi: 07.06.2022 @ <https://ec.europa.eu/digital-buildingblocks/wikis/display/DIGITAL/About+us>.
- GovStack. (2022). Accelerating the digital transformation of government services. Erişim tarihi: 07.06.2022 @ <https://www.govstack.global>

A4 – Kısmi mülkiyet

- Bath & North East Somerset Council. (2022). New sustainable homes acquired for shared ownership in Bath. Erişim Tarihi: 03.06.2022
@<https://newsroom.bathnes.gov.uk/news/newsustainablehomesacquiredsharedownershipbath>
- Sørensen, H. C., Hansen, L. K., & Mølgaard Larsen, J. H. (2002). Middelgrunden 40 MW Offshore Wind Farm Denmark – Lessons Learned.
https://web.archive.org/web/20060820062226/http://www.emuconsult.dk/includes/middelgrunden_munich.pdf

A5 – Hizmet platformu

- Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. *Government Information Quarterly*, 36(4), 15.
- Finger, M. (2022). Network Industries. In Schedler, K. (Ed.). *Elgar Encyclopedia of Public Management*, Cheltenham: Edward Elgar, 346–350.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies (2nd ed.). London: FT Publishing, 313 ff. Infocomm Media Development Authority. (2022/04/22). SMEs Go Digital. Erişim Tarihi: 02.06.2022 @ https://www.imda.gov.sg/programme_listing/smesgodigital
- Janssen, M. & Estevez, E. (2013). Lean government and platformbased governance – doing more with less. *Government Information Quarterly* 30, 1–8.
- NHS Jobs. (2022). NHS Jobs Website. Erişim Tarihi: 30.06.2022 @<https://www.jobs.nhs.uk/#Homepage>
- Pôle Emploi. (2022). Emploi Store. Erişim Tarihi: 24.10.2022 @<https://www.emploistore.fr/portail/parcoursconseils>

A6 – Esgüdüm

- Chan, S., Ellinger, P. & Widerberg, O. (2018). Exploring national and regional orchestration of nonstate action for a 1.5 °C world. *International Environmental Agreements: Politics, Law and Economics*, 18(1), 135–152.
- Alman Biyobilimlerde Etik Referans Merkezi. (2022). The Spanish Transplantation System. Erişim Tarihi: 16.05.2022 @<https://www.drze.de/infocus/organtransplantation/modules/dasspanischetransplantationswesen>
- Klassikradio. (2022). Orkestratör nedir ve ne yapar? Erişim Tarihi: 30.12.2022 @www.klassikradio.de
- Ulusal Organ Nakli Örgütü. (2022). İspanyol modeli tam olarak nedir? Erişim Tarihi: 16.05.2022 @<http://www.ont.es/home/Paginas/Enqueconsiste.aspx>
- Ulusal Organ Nakli Örgütü. (2022). ONT nedir? Erişim Tarihi: 16.05.2022 @<http://www.ont.es/home/Paginas/LaONT.aspx>
- Shaw, D., Achuthan, K., Sharma, A. & Grainger, A. (2019). Resilience orchestration and resilience facilitation: How government can orchestrate the whole UK ports market with limited resources – the case of UK ports resilience. *Government Information Quarterly*, 33(2), 252–263.
- Urban Sustainability Exchange. (2022). «The Sharing City, Seoul» Project. Erişim Tarihi: 16.05.2022 @<https://use.metropolis.org/casestudies/thesharingcityseoul/project#casestudydetail>
- Ysa, T., Schedler, K. & Cristófol, P.C. (2022). Ecosystems in a government context. In Schedler, K. (Ed.), *ELGAR Encyclopedia of Public Management*, Cheltenham: Edward Elgar, 330–334.

A7 – Self-servis

- Barata, F., Kowatsch, T., Tinschert, P. & Filler, A. (2016). Personal MobileCoach: tailoring behavioral interventions to the needs of individual participants. Paper presented at the ACM International Joint Conference on Pervasive and Ubiquitous Computing.
- Bonn. (2022). Yeşil sponsorluklar. Erişim Tarihi: 01.06.2022 @<https://www.bonn.de/gruenpatenschaften>
- Cochoy, F. (2015). *On the origins of self-service*. Milton Park: Routledge.
- City of Phoenix. (2022). Phoenix Neighborhood Patrol Program. Erişim Tarihi: 22.6.2022 @<https://www.phoenix.gov/police/resources/information/neighborhoodpatrol>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 347 ff.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29(4), 446–454.
- Madsen, C., Lindgren, I. & Melin, U. (2022). The accidental caseworker – How digital self service influences citizens' administrative burden. *Government Information Quarterly*, 39(1), early online.
- Reddy, C. S., Manak, S. (2005). Self-Help Groups: A Keystone of Microfinance in India – Women empowerment & social security. <https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfgenpaperselfhelpgroupsakeystoneofmicrofinanceinindiawomenempowermentsocialsecurityoct2005.pdf>

Smithsonian National Postal Museum. (2022). Stamp Vending Machines. Erişim Tarihi: 30.12.2022
@<https://postalmuseum.si.edu/exhibition/aboutpostaloperationscustomerscommerce/stampvendingmachines>

Sri Lanka Sustainable Energy Authority. (2022). Soorya Bala Sangramaya (Battle for Solar Energy). Erişim Tarihi: 16.05.2022 @http://www.energy.gov.lk/index.php/en/soorya_balasangramaya.

Vapaaehtoinen pelastuspalvelu. (2022). A network that saves human lives. Erişim Tarihi: 22.6.2022
@[@saveshuman lives](https://vapepa.fi/en/22.6.2022)

B1 – Eklenti

Aarhus Music School. (2022). Aarhus Music School. Erişim Tarihi: 11.05.2022
@https://www.aarhusmusikskole.dk/praktisk_info/information_inenglish

Bürgergemeinde Solothurn. (2022). Kar temizleme. Erişim Tarihi: 11.05.2022
@www.bgsso.ch/forstbetrieb/dienstleistungen/schneeraeumung

Club Engage. (2022). Discover the best part of your day. Erişim Tarihi: 11.05.2022 @<https://www.clubengage.co.za>
Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies (2nd ed.). London: FT Publishing, 91 ff.

Oh, Y. K., & Min, J. (2015). The Mediating Role of Popularity Rank on the Relationship between Advertising and Inapp Purchase Sales in Mobile Application Market. Journal of Applied Business Research, 31(4), 1311–1322.

B2 – Takas

Beattle, A. (2015). The history of money: From barter to banknotes. Investopedia. Erişim Tarihi: 26.2.2023 @
www.investopedia.com/articles/07/roots_of_money.asp?view=print

Bittencourt, B. & Ronconi, L. (2016). Social innovation and development policies: The case of land exchange (Bolsa de Terras). Revista de Administracao Publica, 50(5), 795–817.

Genossame Dorf Binzen. (2022). Geschichte zur Entstehung der Genossame Dorf-Binzen. Erişim Tarihi: 27.06.2022
@ <https://www.gdbinzen.ch/geschichte/genossamedorfbinzen/einsiedeln>

Twitter. (2022). About government and state-affiliated media account labels on Twitter. Erişim Tarihi: 09.06.2022 @
<https://help.twitter.com/en/rulesandpolicies/stateaffiliatediran>

B3 – Dijitalleşme

Afrika Kalkınma Bankası. (2020/12/04). GPN – Liberia – Digitisation Of Government Payments In The Mano River Union (DIGIGOV). Erişim Tarihi: 26.2.2023 @ <https://www.afdb.org/pt/documents/gpn-liberiadigitisationgovernmentpaymentsmanoriverunionidigigov>

National Library of New Zealand. (2022). Digitisation Plan 2019–2022. Erişim Tarihi: 18.08.2022 @
<https://natlib.govt.nz/aboutus/strategyandpolicy/digitisationplans/digitisationplan20192022>

RheinKreis Neuss. (2023). Schnell gesucht? Schnell gefunden Erişim Tarihi: 26.2.2023 @ www.rheinkreisneuss.de/de/verwaltungspolitik/buergerinformationen/onlinedienste/virtuelles_buergerbuero

Schedler, K. (2018). Von Electronic Government und Smart Government. IMPuls, 1, 1–10.

Schedler, K., Guenduez, A. A., & Frischknecht, R. (2019). How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. Information Polity, 2019(24), 3–20.

B4 – Deneşim satışı

Antadze, N. (2017). National Parks in the United States. In F. Westley, K. McGowan, & O. Tjörmo (Eds.), The evolution of social innovation. Building resilience through transitions (pp. 18–39). Cheltenham: Edward Elgar.

AdoptAHighway Litter Removal Service of America. (2022). Adopt A Highway. Erişim Tarihi: 20.06.2022 @
<https://adoptahighway.net/findyour/signstartssponsoringtoday>

Neue Zürcher Zeitung. (2010). «Züri-Wasser» içmek ve böylece su başışlamak. Erişim Tarihi: 24.10.2022 @
www.nzz.ch/zueriwasser_trinken_und_damit_wasser_spenden_id.978164

B5 – Kalite değişikleri

- Geddes, R. (1998). The economic effects of postal reorganization. *Journal of Regulatory Economics*, 13(2), 139–156.
- Glover, R.H. (1993). *Rocket Docket*. Trial, 29(4), 45–50.
- SNCF. (2022). Aboard Your TGV INOUI. Erişim Tarihi: 29.6.2022 @ <https://www.sncf.com/en/passengeroffer/travel/bytrain/tgv/inoui/your-travel/aboard>
- Tanzania Posts Cooperation. (2022). Domestic Mail Services Tariff. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ <https://posta.co.tz/index.php/tariffs>
- UK Government. (2023). Get a passport urgently. Erişim Tarihi: 17.01.2023 @ www.gov.uk/getapassporturgently/1weekfast-trackservice
- U.S. Food & Drug Administration. (2023). Fast Track, Breakthrough Therapy, Accelerated Approval, Priority Review. Erişim Tarihi: 17.01.2023 @ www.fda.gov/patients/learnaboutdruganddeviceapprovals/fast-trackbreakthroughtherapyacceleratedapproval-priorityreview

B6 – Bağımlı kılma

- EPFL. (2022). Master admission criteria & application. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ www.epfl.ch/education/admission/admission2/masteradmissioncriteriaapplication
- Government of the Netherlands. (2022). Automatic loss of Dutch Nationality. Erişim Tarihi: 14.07.2022 @ <https://www.government.nl/topics/dutchcitizenship/lossofdutchcitizenship/automatic-lossofdutchcitizenship>
- Potts, R. (2012). Social welfare in South Africa: Curing or causing poverty. *Penn State Journal of International Affairs*, 1(2), 72–90.

B7 – Kitleseel kişiselleştirme

- Income Tax Departement of the Government of India. (2022). e-Filing of ITR. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ <https://www.incometaxindia.gov.in/Pages/taxservices/file-incometaxreturn.aspx>
- MyGovNL. (2022). Things you can do here. Erişim Tarihi: 08.07.2022 @ <https://www.my.gov.nl.ca/en/login>
- NHS. (2022). How Coordinate My Care works. Erişim Tarihi: 08.07.2022 @ <https://www.coordinatemycare.co.uk>
- Schedler, K. & Eicher, A. (2013). *Multirationales Management in der 6ffentlichen Verwaltung*. In: Schedler, K. & R6ueggSt6urm, J. (Hrsg.). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widerspr6uchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt, 135–148.
- Taxscan. (2021). ITR Filing: Pre-filled Income Tax Return available for some categories: Know the Details. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ <https://www.taxscan.in/article/itrfillingprefilledincometaxreturnavailableforsomecategoriesknowthedetails>

B8 – Nesne self-servis

- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2020). The emerging data–driven Smart City and its innovative applied solutions for sustainability: the cases of London and Barcelona Energy. *Energy Informatics*, 3(1).
- Brooke, L. (2008). *Ford Model T. The car that put the world on wheels*. Minneapolis: Motorbook.
- Br6uder Grimm. (2019). *Frau Holle*. EBook, Kopenhagen: SAGA Egmont.
- Gottlieb Jacobsen, T. (Ed.) (2021). *Water for smart liveable cities*. Version 1.2. Copenhagen: State of Green, Kapitel 1.
- Hunt, J., & Baur, P. (2021) 10/26. Bridge in Distress Sends Warning Using IoT Sensors. Erişim Tarihi: 26.2.2023 @ <https://news.sap.com/2021/10/nprabridgedistresswarning-iotsensors>
- Lage Junior, M., & Godinho Filho, M. (2010). Variations of the Kanban system: Literature review and classification. *International Journal of Production Economics*, 125(1), 13–21.
- Simmler, M. & Frischknecht, R. (2020). A taxonomy of human-machine collaboration: capturing automation and technical autonomy. *AI & Society*, 36, 239–250.

B9 – A6ık kaynak

- AtmoSud. (2022). OpenData @ AtmoSud. Erişim Tarihi: 20.06.2022 @ <https://opendata.atmosud.org>
- City of Chicago. (2022). Chicago Data Portal. Erişim Tar.:13.05.2022 @ <https://data.cityofchicago.org>
- eEstonia. (2021). Digital Testbed Framework. Erişim Tar.: 08.07.2022 @ <https://eestonia.com/testbed>
- Thornton, S. (2017). User-Friendliness Defines Chicago’s New Data Portal. *Data-Smart CitySolutions*. Erişim Tarihi: 13.05.2022 @ <https://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/user-friendlinessdefineschicagosnewdataportal> 1026

B10 – Dış Kaynak Kullanımı

- Amazon Web Services. (2022). Cloud Computing für die USA Nachrichtendienste. Erişim Tarihi: 05.07.2022 @ <https://aws.amazon.com/de/federal/us-intelligencecommunity>
- European Commission. (2021). Apps from Norwegian PCP provide education to refugee children worldwide. Erişim Tarihi: 13.05.2022 @ <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/apps-norwegian-pcp-provide-education-refugee-children-worldwide>
- Parker, D. (1990). The 1988 Local Government Act and compulsory competitive tendering. *Urban Studies*, 27(5), 653–668.
- Quinn, J.B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9–21.
- Sasse, T., Guerin, B., Nickson, S., O'Brien, M., Pope, T. & Davies, N. (2019). Government outsourcing. What has worked and what needs reform? London: Institute for Government.
- Schweizer Bundesrat. (2022). Neues Tragsystem der Armee: Auftrag an vier Konfektionsbetriebe vergeben. Erişim Tarihi: 13.05.2022 @ <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id88962.html>

B11 – Satın alma yerine kiralama

- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 261 ff.
- Gebietsentwicklung Flughafen Dübendorf. (2021). Flightplan (Synthesebericht) Transformation und Innovation. https://gef.d.zuerich/wpcontent/uploads/2021/08/FlightPlan_web144_optimiert.pdf
- HWDSB. (2022). Community Use of Schools (rentals). Erişim Tarihi: 08.07.2022 @ <https://www.hwdsb.on.ca/community/rentals>
- Property Law of the People's Republic of China. (2007). https://urbanlex.unhabitat.org/sites/default/files/urbanlex//property_law_of_the_peoples_republic_of_china.pdf
- Sharely. (2023). Miete, was Du brauchst, wann Du es brauchst. Erişim Tarihi: 23.02.2023 @ www.sharely.ch/de
- Stadtwerke Konstanz. (2022). Fahrradmietsystem Konrad. Erişim Tarihi: 01.07.2022 @ <https://www.stadtwerkekonstanz.de/mobilitaet/fahrradmietsystem>

B12 – Hizmet sağlayıcı

- Kanton Schaffhausen. (2018).11/06. KSD – Informatik Kanton und Stadt Schaffhausen. Erişim Tarihi: 26.08.2022 @ <https://sh.ch/CMS/Webseite/KantonSchaffhausen/Behrde/Verwaltung/DepartementdesInnern/KSDSchaffhausen1305221DE.html>
- Office of Fair Trading. (2009). *Government in markets. Why competition matters – a guide for policy makers*, London.
- Saint John Transit. (2023). Charter Bus Service. Erişim Tarihi: 21.01.2023 @ saintjohn.ca/en/transit/charterbus-service
- Statens IT. (2022). GovCloud. Erişim Tarihi: 26.02.2022 @ <https://govcloud.dk/media/11915/gcg-servicespecifikationgovcloudv101.pdf>

B13 – Hizmet olarak sensör

- Government of Canada. (2021). Earthquake Early Warning. Erişim Tarihi: 31.05.2022 @ <https://earthquakescanada.nrcan.gc.ca/eewasp/systemen.php>
- Kabalci, Y. (2016). A survey on smart metering and smart grid communication. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 57, 302–318.
- Levine, E. S., Tisch, J., Tasso, A. & Joy, M. (2017). The New York City Police Department's Domain Awareness System. *Interfaces*, 47(1), 70–84.
- Parquery. (2023). Telekom Slovenije verbessert mit Parquerys Smart Parking-Lösung das Leben der Stadtbevölkerung von Trzic, Slowenien. Erişim Tarihi: 11.02.2023 @ <https://parquery.com/de/parquerytrzc>
- Perera, C., Zaslavsky, A., Christen, P. & Georgakopoulos, D. (2014). Sensing as a service model for smart cities supported by Internet of Things. *Transactions on Emerging Telecommunications Technologies*, 25(1), 81–93.
- Zigurat – Global Institut of Technology. (2018). Smart City Series: the Barcelona Experience. Erişim Tarihi: 01.06.2022 @ <https://www.ezigurat.com/blog/en/smartcitybarcelona-experience>

B14 – Mağaza içinde mağaza

- China Daily. (2022). China Post opens its first café in Fujian province. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ www.chinadaily.com.cn/a/202202/22/WS621447aba310cdd39bc88211.html
- Frischknecht, R., Schedler, K. & Gündüz, A. (2020). Legitimizing the Smart City Idea: The Case of the #Smarthalle. Swiss Yearbook of Administrative Science, 11, 184–195.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies (2nd ed.). London: FT Publishing, 287 ff.
- International Labour Office (2016). A one-stop shop for accessible, transparent and efficient public service delivery. Mongolia. Genf: ILO.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2010). Outcome-oriented Public Management. Charlotte, NC: IAP, 95 f.
- Schiffing, S., Karamperidis, S. & Nelson, J. D. (2015). Local Shops vs. Online Retailers: Competition or Synergy? Scottish Geographical Journal, 131(3–4), 220–227.

B15 – Tek noktadan hizmet

- Askim, J., Fimreite, A. L., Moseley, A. & Pedersen, L. H. (2011). Onestop shops for social welfare: The adaptation of an organizational form in three countries. Public Administration, 89(4), 1451–1468.
- Burns, T. (1992). Researching customer service in the public sector. Journal of the Market Research Society, 34(1), 53–60.
- Business Service Portal. (2021). PSC – Points of Single Contact. Erişim Tarihi: 07.06.2022 @ <https://www.usp.gov.at/en/eap.html%20on%20July%2011>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Choudury, M. (2020). The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies (2nd ed.). London: FT Publishing, 291 ff.
- Interfax. (2018/10/26). Govt approves list of documents for customs pre-examination under «one face to customer» approach. <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/540517.html>
- Schedler, K. & Proeller, I. (2010). Outcome-oriented public management. A responsibility- based approach to the New Public Management. Charlotte NC: IAP, 93 ff.
- Verkhofna Rada. (2018). On introduction of a «single window» system, Draft Bill No. 7010. Erişim Tarihi: 07.06.2022 @ <https://www.rada.gov.ua/en/news/News/161747.html>

B16 – Garantili erişilebilirlik

- American Hospital Association. (2022). Studies: Telemedicine Pays Dividends in Rural Health. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @ www.aha.org/ahacenterhealthinnovationmarketscan/20200210studies/telemedicinepaysdividendsrural
- Federal Enerji Dairesi. (2023). Winterreserve. Erişim Tarihi: 09.02.2023 @ www.bfe.admin.ch/bfe/de/home/versorgung/stromversorgung/winterreserve.html
- GCC Business News. (2022). Super Ambulance; Dubai CAS unveils Lykan HyperSport Responder at Expo. Erişim Tarihi: 07.06.2022 @ <https://www.gccbusinessnews.com/superambulancedubai/casunveils/lykanhypersport/ponderatexpo>
- Kuttler, H. (2021). Through Social Media PA Extends «Awe and Wonder» of Antarctica. American Academy of Physician Associates. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @ <https://www.aapa.org/newscentral/2021/12/throughsocialmediapaextendsaweandwonderofantarctica>
- Rawls, J. (1999). A Theory of Justice. Revised Edition. Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Rossen, J. (2017). Meet the Doctors of Antarctica. Mental Floss. Erişim Tarihi: 06.07.2022 @ <https://www.mentalfloss.com/article/62234/howphysicianscarepatientsmostisolatedplaceearth>

C1 – Garanti

- California Capital Financial Development Corporation. (2018). State Loan Guarantee Program. Erişim Tarihi: 29.06.2022 @ cacapital.org/businessloans/stateloan/guaranteeprogram
- Department of Enterprise, Trade and Employment. (2022). COVID-19 Credit Guarantee Scheme. Government of Ireland. Erişim Tarihi: 29.06.2022 @ <https://www.gov.ie/en/service/62fd2covid19creditguaranteescheme>
- Klasen, A. (2022). Innovative Finance Schemes in Public Management. In Schedler, K. (Ed.), Elgar Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, 248–252.
- Kroes, N. (2005). Österreichische Massnahmen zur Schadenswiedergutmachung nach dem Hochwasser im Jahre 2005. ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/201376/201376_531737_27_2.pdf
- Wikipedia (2022). Garantie. Erişim Tarihi:02.01.2023 @ wikipedia.org/wiki/Garantie.

C2 – Etki finansmanı

- Brown, J. & Djeneba, S. (2016). Cities 100. 100 solutions for climate action in cities. Copenhagen: Sustainia, 106.
- Bühlmann, C. & Braun, P. (2010). Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Military Power Revue der Schweizer Armee, 1, 50–63.
- Department for International Development. (2014). Payment by Results Strategy: Sharpening incentives to perform. Government of the United Kingdom. Erişim Tarihi:20.06.2022
@<https://www.gov.uk/government/publications/dfidsstrategyforpaymentbyresultssharpenerincentivestoperform/paymentbyresultssharpenerincentivestoperform>
- Fox, C. & Albertson, K. (2011). Payment by results and social impact bonds in the criminal justice sector: New challenges for the concept of evidencebased policy? Criminology & Criminal Justice, 11(5), 395–413.
- Hannon, M. J., Foxon, T. J. & Gale, W. F. (2015). «Demand pull» government policies to support ProductService System activity: the case of Energy Service Companies (ESCos) in the UK. Journal of Cleaner Production, 108, 900–915.
- Results for Development Institute. (2015). Paying for Performance: An Analysis of Output- Based Aid in Education. New York: Worldbank.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2010). Outcome-oriented public management. A responsibility- based approach to the New Public Management. Charlotte NC: IAP.
- University of Oxford. (2023). Government Outcomes Lab. Erişim Tarihi: 02.01.2023 @<https://golab.bsg.ox.ac.uk>

C3 – Başlangıç sermayesi

- Bayerisches Staatsministerium für Gesundheit und Pflege. (n.D.). Pflegestützpunkte – Information zu Fördergrundsätzen. Erişim Tarihi:14.06.2022 @https://www.demenzpflegebayern.de/fileadmin/user_upload/Praesentation_Foerderung_PSP_Fachtag.pdf
- Government Accountability Office (1979). Federal seed money: More careful selection and application needed. Erişim Tarihi:2.4.2023 @www.gao.gov/products/ggd7878
- HoffmannRiem. (1999). Zur Notwendigkeit rechtswissenschaftlicher Innovationsforschung. Rechtstheorie 30, 507–523.
- National Science Foundation. (2023). America's Seed Fund. Erişim Tarihi:02.11.2023 @<https://seedfund.nsf.gov>
- New York Times. (1970). Blacks still say show us despite Nixon effort on Philadelphia Plan. 11th January, 1970, 464.
- Water for Asian Cities Programme. (2006). Guidelines on revolving funds for and in Madhya Pradesh, India: UNHabitat and Government of Madhya Pradesh.

C4 – Kalkınma kredisi

- Big Bold Cities. (2018). Empowerment Loans: How 10% allocated budget helps women, youth and people with disabilities. Erişim Tarihi:17.05.2022 @<https://bigboldcities.org/en/innovation/empowermentloanshow10allocatedbudgethelpswomenyouthandpeoplewithdisabilities.html>
- Innovasjon Norge. (2021). Startups. Erişim Tarihi:22.06.2022 @<https://www.innovasjon norge.no/en/startpage/our-services/startups>
- Kreutzer, K. (2022). Social Enterprises. In Schedler, K. (Ed.), Elgar Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, 121–123.
- Rooftop Solar Power Generation Project. (2022). Background. Erişim Tarihi:17.05.2022 @<https://www.rooftopsolar.lk/background.php>
- Smith, P. (2021). Hardwork, timing or luck? The powerful trio behind your startup's success. EU-Startups, March 26, 2021.

C5 – Sübvansiyon

- Baumann, W. & Moser, P. (2012). Agrarpolitik. Historisches Lexikon der Schweiz. Erişim Tarihi: 03.01.2023 @<https://hlsdhsdss.ch/de/articles/013789/20120816>
- Britannica. (2022). Subsidy. Erişim Tarihi:03.01.2023 @www.britannica.com/topic/subsidy
- Bundestag. (2022). Entwurf eines siebten Gesetzes zur Änderung des Regionalisierungsgesetzes. <https://dserver.bundestag.de/btd/20/017/2001739.pdf>
- Europäische Kommission. (2023). EU-Förderprogramme. Erişim Tarihi:03.01.2023 @https://commission.europa.eu/fundingtenders/findfunding/eufundingprogrammes_de

- Healy, G., Palcic, D. & Reeves, E. (2022). Explaining cost escalation on Ireland's national broadband plan: A path dependency perspective. *Telecommunications Policy*, 46(1), online.
- OECD. (2020). Government policies providing more than USD 500 billion to farmers every year distort markets, stifle innovation and harm the environment. Erişim Tarihi:29.06.2022
@<https://www.oecd.org/agriculture/news/governmentpoliciesprovidingmorethanusd500billiontofarmersveryyeardistortmarketsstifleinnovationandharmtheenvironment.htm>

C6 – Kupon

- Carpenter, D. & Kafer, K. (2012). A history of private school choice. *Peabody Journal of Education*, 87, 336–350.
- Edenred. (2022). Evidencing the value of social voucher programmes. *European Social Network*. Erişim Tarihi:31.12.2022 @www.esneu.org
- Friedman, M. (1955). The role of government in education. In Solo, R. (Ed.), *Economics and the public interest*. Binghamton: Vail Ballou, 124–144.
- Government of South Africa. (2021). SASSA revives food relief programme disrupted by unrest. Erişim Tarihi: 07.06.2022 @<https://www.gov.za/speeches/sassarevivesfoodreliefprogrammedisruptedunrest> 19 jul 20210000
- Lacheret, A. (2020). The spread of vouchers among French local government: When private companies reshape the meaning of a tool. *International Review of Public Policy*, 2(2), 178–191.
- Laitsch, D. (2016). After 60 years, do the arguments for K12 vouchers still hold? *Global Education Review*, 3(2), 23–32.
- U.S. Department of Housing and Urban Development. (2006). *Effects of Housing Vouchers on Welfare Families*. Washington, D.C.: HUD.

C7 – Vazgeçilen gelir

- Hattenhauer, H. (1993). *Geschichte des deutschen Beamtentums*. 2. Aufl. Köln: Heymanns.
- Ministry of Finance. (2020). Renewable Energy Eligible for Tax Incentives to Supply Indonesia's Energy Sufficiency in the Future. Erişim Tarihi:29.06.2022
@<https://www.kemenkeu.go.id/en/publications/news/renewableenergyeligiblefortaxincentivestosupplyindonesiasenergysufficiencyinthefuture>
- Norsk elbilforening. (2021). Norwegian EV policy. Erişim Tarihi:03.06.2022 @<https://elbil.no/english/norwegianevpolicy>
- Pawłowski, T. & Breuer, C. (2012). *Die finanzpolitische Bedeutung des Sports in Deutschland*. Wiesbaden: Springer.
- PropertyGuru Editorial Team. (2019). HDB Public Rental Scheme: Can I Rent HDB From the Government? Erişim Tarihi: 20.06.200 @<https://www.propertyguru.com.sg/propertyguides/qualifyingforhdbpublicrentalscheme13284>

D1 – İmtiyaz

- Indian Ministry of Mines. (2015). Mineral Concession System. Erişim Tarihi: 27.06.2022
@<https://mines.gov.in/writereaddata/UploadFile/More...pdf>
- Paneque, P. & Beltrán, M. J. (2015). Towards a more flexible water concession system in Spain: public water banks in Andalusia. *International Journal of Water Resources Development*, 31(4), 657–668.
- Schweizer Salinen. (2023). Nutzen des Salzregals. Erişim Tarihi: 04.01.2023
@www.salz.ch/de/ueberuns/nutzendessalzregals
- U.S. Nuclear Regulatory Commission. (2023). Protecting people and the environment. Erişim Tarihi: 04.01.2023
@www.nrc.gov
- Vinbudin. (2022). You can buy alcohol in Vinbúðin. Erişim Tarihi: 22.06.2022
@https://www.vinbudin.is/english/home/um_atvr/tabid2338/visitingiceland
- Xu, Y. (2017). *The state salt monopoly in China: Ancient origins and modern implications*. *Studies in the history of tax law*. Cambridge: Hart, 513–537.

D2 – Lisans

- Federal Register. (2021). Government-Owned Inventions; Availability for Licensing. Erişim Tarihi: 14.07.2022
@<https://www.federalregister.gov/documents/2021/05/24/202110821/governmentownedinventionsavailabilityforlicensing>
- Government of Canada. (2019/06/18). Open Government License. Erişim Tarihi: 07.06.2022
@<https://open.canada.ca/en/open-government-licence>

Mandich, G. (1958). Primi riconoscimenti veneziani di un diritto di privativa agli inventori. Rivista di diritto industriale (7), 101–155.

Quitze, A. (1895). Der Schutz der Waarenbezeichnungen auf Grund des Gesetzes vom 12. Mayis 1894. Archiv des öffentlichen Rechts. 10(3), 289–349.

UK Data Service. (2022). Types of data access. Erişim Tarihi: 14.07.2022
@<https://ukdataservice.ac.uk/help/accesspolicy/typesofdataaccess>

Upounsel. (2022). Government Owned Patents: Everything You Need to Know. Erişim Tarihi: 14.07.2022
@<https://www.upcounsel.com/governmentownedpatents>

D3 – Ruhsat

Bdvisa. (2023). Official Bangladesh Visa Application Centre. Erişim Tarihi: 10.01.2023
@bdvisa.com/workpermitemploymentvisa.html

Häfelin, U., Müller, G. & Uhlmann, F. (2020). Allgemeines Verwaltungsrecht. 8. Aufl., Zürich: Dike.

King County. (2022). Food Protection Program. Erişim Tarihi: 11.07.2022 @<https://kingcounty.gov/depts/health/environmentalhealth/foodsafety/foodbusinesspermit.aspx>.

RTE. (2020, 23 February). Dublin busking bye-laws hit the right chord as rule breaches drop. Erişim Tarihi: 11.07.2022 @https://www.rte.ie/news/dublin/2020/0223/1117088buskingbye_laws

D4 – Kayıt

Bundesamt für Justiz. (2023). Zivilstandswesen. Erişim Tarihi: 12.01.2023
@www.bj.admin.ch/bj/de/home/gesellschaft/zivilstand.html

Isle of Man Government. (2022). Companies Registry. Erişim Tarihi: 17.08.2022
@https://oniszczuk.com/en/services/formationofcompaniesabroad/company_in_isleofman/?gclid=Cj0KCQjw7ugBhDIARIsAGuvGpBxe_JmPT8uouuCVGgLBQoHgqoK1YeKo7ezwtVsOZKpfJEevMclnZlaAs9xEALw_wcB

Keister, O. (1963). Commercial recordkeeping in ancient Mesopotamia. The Accounting Review, 38(2), 371–376.
The Land Registry. (2022). The Land Registry. Erişim Tarihi: 17.08.2022 @www.landreg.gov.hk/en/home/index.htm
The National Archives. (2023). Domesday: Britain's finest treasure. Erişim Tarihi: 10.01.2023 @www.nationalarchives.gov.uk/domesday

D5 – Düzenleme

Durand, A. & Pietikäinen, A. (2020). The governance of regulators in Latin America: Evidence from the 2018 Indicators on the governance of sector regulators. OECD Regulatory Policy Working Papers, 13.

Finger, M. (2022). Network Industries. In Schedler, K. (Ed.), Elgar Encyclopedia of Public Management. Cheltenham: Edward Elgar, 346–350.

Railway Safety Regulator. (2022). Rail safety on the right track. Erişim Tarihi: 18.05.2022 @www.rsr.org.za

Sidak, J. & Spulber, D. F. (1998). Deregulation and managed competition in network industries. Yale Journal on Regulation 15(1), 117–148.

Úrad pre reguláciu sieťových odvetví. (2022). About us. Erişim Tarihi: 18.05.2022 @www.urso.gov.sk/abouturso

D6 – Yaptırım

Federal Bureau of Prisons. (2023). USP Florence Admax. Erişim Tarihi: 13.01.2023
@www.bop.gov/locations/institutions/flm

LewinsohnZamir, D., Zamir, E. & Katz, O. (2022). Giving reasons as a means to enhance compliance with legal norms. University of Toronto Law Journal 72(3), 316–355.

Vetterli, R. (2022)/07/22. Justizgeschichten: Der Bussen-Weltrekord. Tagblatt. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/ressortostschweiz/kolumne_justizgeschichtenderbussenweltrekord_id.2320093?reduced=true

WTO. (2023). Introduction to the WTO dispute settlement system. Erişim Tarihi: 13.01.2023
@www.wto.org/english/tratop_e/dispu_e/disp_settlement_cbt_e/c1s1p1_e.htm

E1 – Açık artırma

Auktion.ch. (2022). Aktuelle Angebote. Erişim Tarihi: 12.05.2022 @ www.auktion.ch
Cassady, R. (1967). Auctions and Auctioneering. Los Angeles: University of California Press, Chapter 3, 26 ff.

- Engers, M. & McManus, B. (2007). Charity Auctions. *International Economic Review*, 48(3), 953–994.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 105 ff
- Pickles. (2022). Government Car Auctions. Erişim Tarihi: 20.06.2022
@<https://www.pickles.com.au/governmentvehicles#viewgovernmentvehicles>
- US Department of the Treasury. (2022). Treasury Auctions. Erişim Tarihi: 12.05.2022
@<https://home.treasury.gov/services/treasuryauctions>
- Woodward, A.M. (1961). The coinage of Didius Julianus and his family. *The Numismatic Chronicle and Journal of the Royal Numismatic Society*, 1, 71–90.

E2 – Kitle fonlaması

- Charbit, C. & Desmoulin, G. (2017). Civic Crowdfunding: A collective option for local public goods? *OECD Regional Development Working Papers*, (2017/2).
- Corsten, S. (Hrsg., 1991). *Praenumeration. Lexikon des gesamten Buchwesens*. Vol. VI. Stuttgart: Hiersemann, 81.
- De Crescenzo, V., BotellaCarrubi, D. & Rodríguez García, M. (2021). Civic crowdfunding: A new opportunity for local governments. *Journal of Business Research*, 123, 580–587.
- Forestry and Land Scotland. (2022). Community Investment Opportunity in Renewable Energy. Erişim Tarihi: 27.06.2022 @<https://forestryandland.gov.scot/publications/364communityinvestmentopportunities/download>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 121 ff.
- Rogers, P. (1987). Pope and his subscribers. *Publishing History*, 3, 7–36.
- Scale Cities. (2022). Civic Crowdfunding. Erişim Tarihi: 14.07.2022
@<https://scalecities.com/bestpractice/civiccrowdfunding>
- Statista. (2023). Volume of funds raised through crowdfunding worldwide in 2020. Erişim Tarihi: 23.01.2023 @
www.statista.com/statistics/946659/global-crowdfunding-volume-worldwide-by-region
- Stiver, A., Barroca, L., Minocha, S., Richards, M. & Roberts, D. (2015). Civic crowdfunding research: Challenges, opportunities, and future agenda. *New Media & Society*, 17(2), 249–271.
- Van Montfort, K., Siebers V. & De Graaf, F.J. (2021). Civic Crowdfunding in Local Governments: Variables for Success in the Netherlands? *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), 8.

E3 – Sabit fiyat

- City of Albuquerque. (2022). Swimming Pool Admission Fees. Erişim Tarihi: 11.05.2022
@<https://www.cabq.gov/parksandrecreation/recreation/swimming/admissionfeesholidays>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 153 ff.
- Glomm, G. & Ravikumar, B. (1998). FlatRate Taxes, Government Spending on Education, and Growth. *Review of Economic Dynamics*, 1(1), 306–325.
- National Environment Agency of Singapore. (2022). Waste Management. Erişim Tarihi: 11.05.2022
@<https://www.nea.gov.sg/our-services/wastemanagement>
- Uhrich, F., Schumann, J. H. & von Wangenheim, F. (2013). The Impact of Consumption Goals on FlatRate Choice: Can «Hedonizing» a Service Increase Customers' Propensity to Choose a Flat Rate? *Journal of Service Research*, 16(2), 216–230.

E4 – Müşteri verilerinden yararlanma

- Big Bold Cities. (2018). Data for small business. Leveling the playing field for Entrepreneurs. Erişim Tarihi: 13.05.2022
@<https://bigboldcities.org/en/innovation/datasmall-business.html>
- El Emam, K. & Rodgers, S. (2015). Anonymising and sharing individual patient data. *BMJ* 2015;350:h1135.
- Eurocities. (2019). EUROCITIES principles on citizen data. Erişim Tarihi: 27.01.2023
@https://eurocities.eu/wpcontent/uploads/2020/08/EUROCITIES_citizen_data_principles_final_2.pdf
- Kodali, N., Sollins, K. & Vaishnav, C. (2019). Not a Zero-Sum Game: How to Simultaneously Maximize Efficiency and Privacy in Data-driven Urban Governance. *TPRC47: The 47th Research Conference on Communication, Information and Internet Policy 2019*.
- Norberg, P.A., Horne D.R. & Horne D.A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *The Journal of Consumer Affairs*, 41(1), 100–126.

Srinivasan, Dina. (2020). Why Google dominates advertising markets. *Stanford Technology Law Review*, 24(1), 55–175.

Tvaronaviciene, M. & Slusarczyk, B. (Eds., 2020). *Energy Transformation towards Sustainability*. London: Elsevier.

E5 – Gelir paylaşımı

City of Kansas. (2016). Beyond Traffic: The Smart City Challenge – Phase 2 Application. <https://www.kcmo.gov/home/showdocument?id=426>

Dommel, P. R. (1974). *The Politics of Revenue Sharing*. Bloomington: Indiana University Press, 1974

Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). *The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies* (2nd ed.). London: FT Publishing, 265 ff.

Fishman, T. D. & Flynn, M. (2018). Using public-private partnerships to advance smart cities – Part two: Funding and financing smart cities series https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/PublicSector/gxpspublicprivatepartnershipssmartcities_fundingfinance.pdf

Road Traffic Technology. (2022). Pakistan Super Highway M-9 Project. Erişim Tarihi: 14.07.2022 @<https://www.roadtrafficechnology.com/projects/pakistansuperhighwa>

E6 – Aġınızı Satın

6Aika (2015). *The Six City Strategy – open and smart services*. Helsinki: The Six Cities Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku, Oulu.

Bundeszentrale für politische Bildung. (2023). Personenfreizügigkeit in Südamerika – ein Überblick. Erişim Tarihi: 02.02.2023 @ www.bpb.de/themen/migration/integration/laenderprofile/suedamerika/306418/personenfreizueigkeit-insuedamerikaeneueberblick

Deprez, F. (2016). Estonia sells residency as Brexit dodge to UK companies. *Intellinews*. <https://www.intellinews.com/estoniasellseresidencyasbrexitdodgeoukcompanies> 109566

Economides, N. (2006). *Public Policy in Network Industries*. NYU Working Paper No. 2451/26079. <https://ssrn.com/abstract=2284617>

European Commission. (2022). «Golden passport» schemes: Commission proceeds with infringement case against MALTA. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_2068

Hogan, W. (1997). A Market Power Model with Strategic Interaction in Electricity Networks. *The Energy Journal*, 18(4), 107–142.

Maltaimmigration. (2022). Citizenship by Investment. Erişim Tarihi: 08.06.2022 @ www.maltaimmigration.com

Meletiou, A., Cambini, C. & Masera, M. (2018). Regulatory and ownership determinants of unbundling regime choice for European electricity transmission utilities. *Utilities Policy*, 50, 13–25.

Republic of Estonia. (2022). The new digital nation. Erişim Tarihi: 05.07.2022 @ <https://www.eresident.gov.ee>

E7 – Vergiyle finanse edilen hizmet

Christchurch City Council. (2023). Reporting and monitoring. Erişim Tarihi: 03.02.2023 @ <https://ccc.govt.nz/thecouncil/howthecouncilworks/reportingandmonitoring>

Pandey, H. (2019). Right to Public Services Provided by the State Government: A Comparative Study of State Laws and Need for a Parliamentary Enactment. *Indian Journal of Public Administration*, 65(2), 543–553.

Scholaro Pro. (2022). Education System in Mexico. Erişim Tarihi: 11.05.2022 @ www.scholaro.com/pro/Countries/Mexico/EducationSystem

The City of New York. (2021). *Popular Annual Financial Report for the fiscal year ended June 30, 2021*. New York, 6–7.

The University of Pennsylvania Almanac. (2023). Taxes in the ancient world. Erişim Tarihi: 03.02.2023 @ <https://almanac.upenn.edu/archive/v48/n28/AncientTaxes.html>

Wang S., Li T., Li D. & Cheng H. (2021). Contributions of park constructions to residents' demands of ecosystem services consumption: A case study of urban public parks in Beijing. *PLoS ONE*, 16(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0259661>

Wikipedia. (2023). Welfare. Erişim Tarihi: 03.02.2023 @ <https://en.wikipedia.org/wiki/Welfare>

World Bank. (2019). *The changing nature of work*. World Development Report 2019, Chapter 6.

E8 – Cöprü paraya çevirme

- Berliner Stadtreinigungsbetriebe. (2022). Müllheizkraftwerk Ruhleben. <https://www.bsr.de/muellheizkraftwerkruhleben22041.php>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Choudury, M. (2020). The Business Model Navigator: The strategies behind the most successful companies (2nd ed.). London: FT Publishing, 308 ff.
- Jeremy Norman's History of Information. (2023). Some of the earliest paper recycling occurred in Japan. Erişim Tarihi: 03.02.2023 @ <https://www.historyofinformation.com/detail.php?id=3522>
- The State of Queensland. (2020). Use of recycled materials in road construction. @[https://www.tmr.qld.gov.au/media/busind/techstdpubs/Technical notes/Pavementsmaterialsgeo technical/TN193Useof recycledmaterials inroadconstruction.pdf?la=en#:~:text= Recycled%20 materials%20may%20be%20used,in%20concrete%20or%20pavement%20stabilisation](https://www.tmr.qld.gov.au/media/busind/techstdpubs/Technical%20notes/Pavementsmaterialsgeo%20technical/TN193Useofrecycledmaterials%20inroadconstruction.pdf?la=en#:~:text=Recycled%20materials%20may%20be%20used,in%20concrete%20or%20pavement%20stabilisation)
- TU Wien. (2015). Wertvolle Stoffe aus Abwasser. Bericht 6.3.2015, Erişim Tarihi: 04.02.2023 @www.tuwien.at/forschung/profil/energieundumwelt/eunews/news/wertvollestoffeausabwasser
- Stamford Recycling and Sanitation. (2022). Recycling Saves Costs. Erişim Tarihi: 30.06.2022 @[https://www.stamfordct.gov/government/operations/recyclingandsanitation/howdoi/recycling savescosts](https://www.stamfordct.gov/government/operations/recyclingandsanitation/howdoi/recycling%20saves%20costs)

E9 – Kullanan öder

- European Court of Auditors. (2021). The Polluter Pays Principle: Inconsistent application across EU environmental policies and actions. Special Report 12. Erişim Tarihi: 05.02.2023 @www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_12/SR_polluter_pays_principle_EN.pdf
- Herczeg, M. (2013). Municipal waste management in Switzerland. Brussels: European Environment Agency.
- Olson, M. (1969). The Principle of «Fiscal Equivalence»: The Division of Responsibilities among Different Levels of Government. The American Economic Review, 59(2), 479–487.
- Tolls.eu. (2022). Motorway tolls and vignettes in Europe. Erişim Tarihi: 11.05.2022 @<https://www.tolls.eu>

Şekiller

- Şekil 1: Yenilikçi hizmet modellerinin kaynakları, sayfa 13.
- Şekil 2: Hizmet modelleri için yedi tasarım alanı, sayfa 18.
- Şekil 3: Hizmet modellerinde devletin rolü, sayfa 28.
- Şekil 4: Hizmet Modeli Tuvali, sayfa 230.
- Şekil 5: Sosyal Etki Tahvili Şeması, sayfa 233.
- Şekil 6: PPP A11 Otoyolu Şeması, sayfa 236.
- Şekil 7: Sunraising Şeması, sayfa 238.

Tablolar

- Tablo 1: Kamu Sektöründe Yenilikçi İş Modelleri için Yetkinlikler, sayfa 225.

Geliştirici platformu

Diş kaynak kullanımı Bağımlı kılma

Satın almak yerine kiralama

Dijitalleşme Takas

İhale etmek Self-servis

Nesne self-servis Fon sağlayıcı olarak devlet

Açık kaynak Toplu kişiselleştirme

Açık artırma Garantili bulunabilirlik

Hizmet Hizmet olarak sensör

platformu Kitle fonlaması

Tek noktadan hizmet Deneyim satışı

Hizmet sağlama Hizmet olarak devlet

Eklenti Kısmi m

Hizmet sağlayıcı



kitabevi

Merkez/Mağaza

53. Sokak No: 29

Bahçelievler / ANKARA

Tel : (0 312) 223 77 73 - 223 77 17

info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

ISBN: 978-625-8612-74-5



9 786258 612745



Gazi Kitabevi
Sosyal Bilimler Serisi