

e-Devlet DÖNÜŞÜMÜNDE KAMU KURUMLARININ YAPMASI GEREKENLER

ÇG Koordinatörü

Prof.Dr.K.İbrahim
AKMAN

KoordinatörYardımcısı

Saadet İNCİ

ÇG Başkanı

Semih IŞIKSAL

ÇG Üyeleri

Uğur AKKUŞ
Coşkun DOLANBAY
Özalp HARUT
Sema Saraç KAYABAŞI
Asuman KUTLUATA
İlker TABAK
Şule TABAK
Cemal TURA
Cem ŞATANA
Ersin Tufan YALVAÇ
Mete YILDIZ

1. GİRİŞ

Dörtbuçuk milyon yıldır gelişimini devam ettiren insan, kendi geliştirdiği teknoloji ve iletişim araçlarının katkılarıyla hep en iyiyi arar ve karşısından da bekler durumda olmuştur. Henüz, vatandaşa yönelik temel hizmetlerin sağlandığı ve tek nokta olan kamu hizmetleri, bu değişime öncülük etmek ve bekleneni verebilmek üzere daha hızlı hareket etmek zorundadır. Bu amaçla organize edilmiş Kamu hizmetlerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmesi, hızlı, etkin ve doğru paylaşılması ve bu kapsamda bireylerin yaşamsal anlayışının ve kültürünün değişmesi olarak tanımlanabilecek e-Devlet dönüşümü kaçınılmaz bir olgu halini almıştır. Bu olgu kamu kurum ve kuruluşlarımızın hem vatandaş hem de çalışanı memnuniyetine odaklanmış, verimliliği esas almış, tutarlı ve şeffaf hale gelmesini vazgeçilmez bir hedef haline getirmiştir. Böyle bir yaklaşım kamu kurumlarının iş, yaşam ve teknolojik süreçlerinde önemli değişimler yapma gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle devlet içinde kurum bazlı hizmetlerin verilmesi yerine ülkeye hizmet bazlı süreçlere geçişe gereksinim duyulduğu açıktır. Burada katılımcılık ve ortak hedefler doğrultusunda hareket edebilme kabiliyetini oluşturmak oldukça önemlidir.

Kamu Kurumlarında teknolojinin etkin ve verimli kullanımını zorunlu kılan dört temel etmen söz konusudur:

0. Vatandaşın, değişen ve gelişen yaşamsal beklentilerinin sürekli olarak yükselmesi,
1. Hizmet sunma maliyetlerinin teknolojilerin yardımı ile düşürülebilecek olması,
2. Küresel rekabetin inanılmaz boyutlara ulaştığı dünya ölçeğinde, sağlıklı ekonomik gelişimin ne denli önemli olduğu açıktır. Böylesine yoğun bir ortamın en önemli taşı, doğru bilgiye en hızlı biçimde ulaşabilmek, hızlı ve doğru karar verebilmektir. Kamunun, lokomotif görevi üstlenerek karar süreçlerini desteklemesine ve yönlendirmesine gereksinim duyulması,
3. Daha tutarlı, daha etkin ve daha güvenli bir yönetim ve üretim altyapısını oluşturabilmek için, kamu verimliliğinin ve şeffaflığının artırılmasına duyulan gereksinim,

Yukarıda belirtilen etmenler, e-Dönüşümün bir devlet politikası olarak uygulamaya sokulmasını ve tutum, yaklaşım ve hizmetler aracılığıyla vatandaşlarımıza aktarılmasını gereksinim haline getirmiştir. Bu oluşum ile devlet hizmetlerinin daha şeffaf, daha kaliteli ve sağlıklı olarak verilebileceği ve devlet içinde daha etkin bir yönetim mekanizmasının oluşturulabileceği unutulmamalıdır.

2. STRATEJİLER

Her kamu kurum/kuruluşu, yükümlülüğü gereği, işleyiş açısından diğerinden ayrıdır. Ancak, e-Devlet faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar açısından önemli benzerlikler gösterebilmektedir. Bu benzerliklerin değerlendirilmesi ve sorunların daha rahat giderilmesi için iki anahtar nokta önem kazanmaktadır:

0. **Bütünsel Yaklaşım:** Ulusal ve kurumsal; faaliyet etkinliğinin artırılması, genel dönüşüm maliyetlerinin düşürülmesi, uygulama bütünlüğünün sağlanması ve kontrol edilebilmesi.
1. **İşleyişin Yeniden Organizasyonu:** Kurumsal sahiplenmenin sağlanabilmesi için, dönüşüm projelerinde üst düzey sorumluluğun belirlenmesi, işgücü kaynaklarının verilemeyen hizmetlere kaydırılarak katma değeri yüksek hizmetlerin ortaya çıkarılması, ve günlük işler dahil olmak üzere kurum işleyişinde etkin teknoloji kullanımının artırılması.

Stratejik ana noktalar

- Dış dünyanın kamu kurumlarından beklediği hizmetlerin belirlenmesi ve listelenmesi. Talep fonksiyonlarının tespiti ve oluşturulması,
- Dış dünyanın kamu hizmetlerine düzenli ve sistemli (programatik) erişimi ve birbirleriyle etkileşimi,
- Kurum bazlı hizmet süreçlerinin yerine hizmet bazlı ulusal işlem süreçlerinin öngörülmesi veya devletin yetki ve sorumluluğunda olan işlem dizgelerinin kurum bazlı olmaktan çıkarılarak işlem bazlı hale dönüştürülmesi,
- Kurumların, kendilerini sürekli yenileyebilen ve değişen koşullara karşı esnek olabilen yeni yapılanma sürecine geçişi ve iş kültürünü geliştirmesi,
- Kamu hizmetlerine alternatif erişim kanalları ile erişimin sağlanması,
- Verilen hizmetlerin kullanım profili yetersiz olan vatandaşlar için alternatif erişim kanalları yanında ülkemizin her coğrafi yerleşim noktasında kamu destek personeli aracılığı ile banko hizmeti olarak sunulması. Kısaca teknoloji temin etme veya kullanma profili yeterli olmayan bireylere, kamu hizmetlerinin yerinden verilmesi.
- Evrensel yaşam kültürünün geliştirilmesi ve iyileştirilmesi.

3. TEMEL İLKELER VE KRİTERLER

Temel ilkelerin saptanmasında, uygulanacak yaklaşımın somut hedeflerinin belirlenmesi ve hizmet sunum yöntemlerinin tam olarak tanımlanması önem taşımaktadır. Planlanan ve yürütülen projelerin, diğer projelerle olası ilişkilerinin proje başlangıç aşamasında belirlenmesi, toplam e-Devlet faaliyet maliyetlerinin azalmasında önemli avantajları beraberinde getirecektir. Ayrıca vatandaşın yeni hizmetlerden arzulanan şekilde yararlanmasını sağlayacak durumların iyi tanımlanmasına ihtiyaç olduğu da unutulmamalıdır. Bu doğrultuda kurum ve kuruluşların gözönünde bulundurması gereken temel ilkeler ve kriterler aşağıdaki yaklaşım adımları ile özetlenebilir:

İlkeler

- Kullanıcı bazlı, talep yaratıcı ve talep edici yaklaşıma odaklanması,
- Üretici, paylaşımcı, destekleyici ve katılımcı politikaların oluşumu,
- Talep ilişkisini ve etkileşimini doğuran kamu hizmetlerinin bütünlük içerisinde verilmesi,
- Hizmeti veren ve alan her kurum, kuruluş ve bireyin kendi profillerine uygun eğitim ve bilgilendirme hizmetlerini alabilmesi veya verebilmesi,
- Kamu hizmetlerinin koordinasyonu ve doğru yönlendirilmesi,

- Erişilebilirliğin ve sürekliliğin sağlanması,
- Kurum içi, kurum dışı esnekliğin ve entegrasyonun sağlanması,
- Paylaşılacak bilgilerin kurum ve vatandaş profiline göre sınıflandırılması,
- Ölçeklenebilir sürece geçilmesi,
- Hizmetlerin, şeffaf yaklaşım içinde verilmesi,
- Ortak standartların belirlenmesi (ulusal bazda),
- Güvenliğin ve güvenilirliğin temel alınması,
- Vatandaş mahremiyet haklarının korunması.

Kurumsal Kriterler

- Sürekli değişen ve gelişen teknolojilerin varlığının izlenmesi,
- Teknolojik değişime uyum yeteneğinin geliştirilmesi,
- Teknoloji çeşitliliğine dikkat edilmesi,
- İnsan kaynakları, yetkinlik, inisiyatif kullanımı ve hizmet içi eğitimin iyileştirilmesi,
- Kurumsal geliştirme için teşvik ve destek unsurlarının oluşturulması,
- Hukuki boyut; yasaların ve yönetmeliklerin hazırlanmasına destek olunması ve uyulması,
- Çalışma kültürünün müşteri-kullanıcı ve "e-Devlet" odaklı geliştirilmesi,
- Kurum iş süreçleri ile coğrafi konum düzeninin bütünleşmesi,
- İş yapma mevzuatlarının ve kullanılan teknolojilerin kendi içlerinde ve birbirleriyle uyumunun sağlanması,
- Risk ve kısıtlayıcı faktörlerin varlığının her aşamada dikkate alınması,
- Değişimin yönetilmesi,
- Güvenlik unsurlarının dikkate alınarak kurumsal bazda gerçekleştirilmesi,
- Finansal olanakların temini ve en iyileştirilmesi (optimizasyonu),
- Ölçme, değerlendirme ve geliştirme parametrelerinin oluşturulması ve uyulmasının sağlanması,
- Hizmet alma ve verme göstergelerinin hazırlanması.

4. KAMU KURUMLARININ e-DÖNÜŞÜM ADIMLARI

e-Dönüşüm için kamu kurumlarının izlemesi gereken adımların neler olduğu ve hangi sırada gerçekleşeceği oldukça önemlidir. Çeşitli kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında, e-Dönüşüm adımlarının ve sıralamasının aşağıdaki şekilde oluşturulması doğru olacaktır. Bu adımların paralel süreçler halinde yürütülebileceği unutulmamalıdır:

- 1 Vizyon ve Strateji Belirleme
2. Projelendirme
3. İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme
4. Bilgi Envanteri ve Modeli Oluşturma
5. Bilgi Teknolojileri Teminini ve Yetkinliğini Geliştirme
6. Bilgi Sistemi Olanaklarını ve Kullanımını İyileştirme
7. Bilgi Üretim ve Yönetim Sistemi Tasarımı
8. Hizmet Sunumu, Paylaşımı ve Sürekliliğini Sağlama

1. Vizyon ve Strateji Belirleme

- o Kamu kurumları, en üst düzey yöneticiden, en alt kademede çalışanına kadar geleceğe dönük ortak bir vizyon oluşturmali, açık ve anlaşılır mesajlar üretmelidir. o Bilgi paylaşımının kolay ve yaygın olmasına ve e-Devlet kazanımlarına uygun stratejiler tanımlanmalı ve geliştirilmelidir. o Devlet kurumları arasındaki bilgi paylaşımının nasıl sağlanacağı ve bunun vatandaşın nasıl kolaylık getireceği iyi planlanmalı ve anlatılmalıdır. o İnternetin, vatandaşın devlete ulaşmasını sağlayan en büyük araç olduğu vurgulanarak kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmelidir.

2. Projelendirme

- o Kurumların bütününe kapsayacak ortak standartlar belirlenmelidir.
- o Ayrıntılı proje yönetimi yapılmalı ve kurumlar arası koordinasyon mutlaka sağlanarak entegre bir yapı oluşturulmalıdır.
- o Ülke çıkarlarını ve kamu yararını en üst düzeyde koruyan, mümkün olduğu kadar yerli teknolojinin gelişimini teşvik eden, esnek ve dinamik bir biçimde birbirine bağlanabilme özellikleri taşıyan pilot projelerle e-Dönüşüm sürecinde adım adım ilerlenmelidir.
- o Projelendirme sürecinde kamu oyunundan geri besleme alınmalıdır.
- o Aciliyeti olan çevrim içi (on-line) hizmetlere öncelik verilmelidir.
- o Planlama ve tasarım evrelerinde vatandaşla işbirliği yapılmalıdır.
- o Tüm kamu kurumlarında entegrasyonu kolaylaştırmak ve verimliliği artırmak için veri değişim standartlarına uygun yazılımlar kullanılmalı, değişik kamu kurumlarındaki benzer işler ortak bir merkezden yapılmalıdır,

- o Kurumlar arasında proje temelli işbirliği sağlanmalı, bilgi paylaşımı için ortak alanlar ve anahtarlamalar geliştirilmelidir.

3. İnsan Kaynakları Planlama ve Geliştirme

- o Nitelikli insan kaynakları, uzmanı olduğu alanlara yönlendirilmelidir.
- o İnsan kaynaklarının dengeli dağılımı sağlanmalıdır.
- o Bilişim ve iletişim teknolojileri konusunda, yeterli düzeyde bilgi, beceri ve deneyime sahip iş gücü yetiştirilmeli, sürekli meslek içi eğitim kapsamında mesleki becerileri geliştirilmelidir. o e-Devlet' e geçişte yaşanabilecek olası sorunlardan dolayı kurum yöneticileri ve uzmanları yıpratılmamalıdır. o Toplam kalite yönetimi bazlı kişisel gelişim ve kurumsal gelişim platformları oluşturulmalıdır. o Stratejilere uygun görev tanımları geliştirilmeli ve uygulamaya sokulmalıdır. o İş süreçlerine yönelik sorumluluklar belirlenmelidir. o En üst düzeyden en alt düzeye kadar kurumsal sahiplenme sağlanmalıdır.

4. Bilgi Envanteri ve Modeli Oluşturma

- o Vatandaşların bilgilere kolayca erişebilmesi için tüm kurumların uzlaştığı veri form (metadata) standartları belirlenmeli, belirlenen bu standartlara göre kurumlar arası entegre bir yapı oluşturulmalıdır. o Kamu kurumları; vatandaşın katılımı konusunda ısrarlı olmalı, gerekirse online başvuruları ve resmi formları duyurmak için kitle iletişim araçlarını kullanmalıdır. o Kamu bilgilerinin güvenliği, gizliliği, bütünlüğü ve yetkili kişilerce erişilebilirliğinin sağlanması için gerekli ve yeterli tüm önlemler alınmalıdır.

5. Bilgi Teknolojileri Teminini ve Yetkinliğini Geliştirme

- o Kurumlar arası esnekliğin sağlanabilmesi için kullanılacak bilişim ve iletişim teknolojileri ile bilgisayar sistemleri modüler yapıda olmalıdır.
- o Bilgi ve teknolojiye ulaşımında eşitsizliğin en az düzeye indirilmesi için, gerekli düzenleyici mekanizmalar oluşturulmalı, ilk aşamada tüm kamu kurum ve kuruluşlarında, postanelerde, kütüphanelerde, v.b. vatandaşın internet erişiminin sağlanması için kamusal erişim noktaları (İşlem Merkezleri) oluşturulmalı, ikinci aşamada da bilişim ve iletişim teknolojilerinin alt yapısı kuvvetlendirilerek, vatandaşın bilgiye erişimi için gerekli ekipmanların maliyetinin düşürülmesi teşvik edilmeli ve internet kullanım ücretleri ucuzlatılmalıdır. o İnternet kafelerin/evlerin e-Devlet erişim merkezleri arasında yer alması ve bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanmalıdır.

6. Bilgi Sistemi Olanaklarını ve Kullanımını İyileştirme

- o Sistemlerin kolay erişimine ve kullanımına olanak sağlayacak yöntemler ve araçlar geliştirilmelidir.
- o Eğitime önem verilmeli, bilgisayar okuryazarlığı süreci hızlandırılmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.
- o Vatandaşların yeni teknolojileri kullanabilmeleri amacıyla genel eğitim programları düzenlenmelidir.

7. Bilgi Üretim ve Yönetim Sistemi Tasarımı

⁰ Bilgi üretim ve kullanımı konusunda yaşanan aksaklıklar göz önünde bulundurularak, kurumlardaki bütün birimler incelenip, yapılan işler belirlenmeli ve iş akış yapıları tespit edilmelidir. o Bilgi ve hizmet üretiminde yöneticilerin ve personelin etkinliğini artıracak “Yönetim Bilişim Sistemleri” ile “Üretim Karar Destek Sistemleri” geliştirilerek uygulamaya sokulmalıdır.

8. Hizmet Sunumu, Paylaşımı ve Sürekliliğini Sağlama

o Bilginin kaynağından kullanımı sağlanmalıdır.
o Kurumların hizmet sunumu ortak standartlara dayalı ve kendi sorumluluk alanları dahilinde olmalıdır. o Hizmet paylaşımı tamamen tekrarları önlemeye ve gereksinimleri karşılamaya yönelik olmalıdır. o Tüm kamu kurumlarının elektronik ortamda birbirleriyle bağlanması sonucu, daha entegre bilgilere erişilmelidir. o Kurumlar kendi misyonları doğrultusunda kolay anlaşılır, erişilebilir ve güvenilir siteler düzenlemeli, amaçları açık ve net olmalıdır. o Hizmet sürekliliğinin ve güncelliğinin sağlanması için kurumlar tarafından gerekli önlemler alınmalıdır. o İnternet üzerinden sunulan hizmetlerin vatandaşlar tarafından kolayca kullanılıp kullanılmayacağını inceleyen “Kullanılabilirlik” olarak adlandırılan değerlendirmeler periyodik olarak yapılmalıdır.

Bütün bu adımların gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulan temel gereksinimlerden ilki e-Dönüşüm finansal olanaklarının yaratılması, ikincisi ise **hukuki ve yasal düzenlemelerin** oluşturulmasıdır. Bu nedenle;

o Kaynak israfını önleyen, bütüne bakarak dengeli ve paylaşımcı gelişimi sağlayan finansal olanaklar yaratılmalıdır. o e-Devlet dönüşümü için gerekli olan uygulamaları geçerli kılacak hukuki altyapı oluşturulmalıdır. Hizmetlerin, bilgisayar ve mobil cihazlar gibi bilişim teknolojileri üzerinden yürütülmesi ve kullanılması için gerekli yasal değişiklikler acilen yapılmalı ve bu kapsamdaki uygulamalar hızlı bir şekilde düzeltilmelidir. o Kamu kurumlarının; temel ilkelere ve ortak standartlara dayalı yasal düzenlemelerle internet sitelerini hizmete açmaları sağlanmalı ve tek bir ana kapı (portal) üzerinden hizmet götürme ve paylaşma işlemleri gerçekleştirilmelidir.

5. YENİDEN YAPILANMA

Yeniden yapılanmanın sadece kurumsal ölçekte ve bağımsız olması bazı problemleri de beraberinde getirebilecektir. Kısaca dönüşümün sadece kurumlar içinde değil, devlet bütünlüğü içinde ele alınmasına gereksinim vardır. Günümüzde, temelde benzer görevleri yapan, özelde de çok az noktada birbirinden ayrılan kamu kurumlarının yapısal olarak bütünleşmesi verimlilik sağlayacaktır.

Yeniden yapılanma süreçlerinin geliştirilmesinde kurumlar, üniversiteler ve özel sektör işbirliğine olanak tanıyacak yöntemler değerlendirilmeli ve desteklenmelidir. Yeniden yapılanmada ele alınması gereken en önemli unsurlar şunlardır:

- İnsan kaynakları,
- İş süreçlerinin iyileştirilmesi,
- Teknolojik altyapı

İnsan Kaynakları

0. Kamu kurum çalışanları, rekabetçi bir ortamdaki, neyi – nasıl, daha iyi, verimli, etkin yapabiliriz analitik düşünceleriyle hareket edebilen, vizyoner bakış açısına sahip olabilmelidir.
1. Kamu çalışanları, bu vizyoner bakış açısıyla, vatandaş ‘müşteri’ gibi görerek, sorumlu oldukları hizmetleri müşteri memnuniyetini sağlayabilecek şekilde sunmalıdır.
2. Kamu kurumlarında oluşturulacak grupların veya komitelerin – üst düzey yöneticileri – eğitim amaçlı “e-Devlet” misyonuyla ilgili bilgilendirebilmelidir.
3. Bürokrasinin getirdiği yavaşlığı aşabilmek için kamu kurumları ya da ilgili teşkilatlar, inisiyatif kullanabilmeli, hızlı ve doğru kararlar alabilmelidir.
4. Bireye göre değil, işe göre istihdam politikası geliştirilmelidir.
5. Kamu kurumları; öncelikli olarak kendi personelinin özlük haklarını tekrardan ele alarak iyileştirmelidir, (önce devletimiz kamu çalışanının memnuniyetini arttırabilmeli ki onlarda bu hizmeti daha iyi sunabilsinler).
6. Kurumların, bilişim birimleri için uzman ve yetkin eleman kadrosu sağlayabilmesi konusunda güçlükler giderilmeli, yeterlilik seviyesi eksik görülen personel için sürekli eğitim hizmetleri öngörülmelidir.
7. Geleceğin kamu yöneticileri olacak üniversite öğrencileri için devlet kuruluşları üniversitelerle işbirliğine giderek e-Devlet dersleri oluşturulmalı, gerekirse öğrencilere staj olanağı tanınmalıdır.

İş Süreçleri

0. Kamu kurumları, periyodik olarak faaliyet alanındaki hizmetlerin verilmesiyle ilgili performans ölçüm kriterleri belirlemeli, performans ölçümleri yapmalı ve bu kapsamda kendilerine hedefler koymalı ve denetlemelidir.
1. Bürokrasi, mümkün olan en minimum düzeye çekilmelidir. İş süreçleri tekrar gözden geçirilmeli, sadeleştirilmeli ve gereksiz iş süreçleri ortadan kaldırılmalıdır.
2. Kamu kuruluşları ana ve temel faaliyeti dışındaki işlerini mümkün olduğunca hizmet alımına kaydırmalı ve kurumlar kendi öz işlerine odaklanmalıdır.
0. Kurumlar bünyesindeki bilişim birimleri ile diğer uygulayıcı birimler arasında, iş süreçlerine yönelik iletişim ve etkileşim yok olmayacak biçimde sağlanmalıdır.
1. Kurumlar arası diyalog ve iletişim iyileştirilmeli ve kurumların tekrarlı olarak yaptıkları işler tespit edilerek kurumlar arası diyalog ile tekrarlar ortadan kaldırılmalıdır.
2. Kurumlar arası saydamlık ve şeffaflık ile ortak veri standartlarına dayalı bilgi paylaşımı zeminleri oluşturulmalıdır.
3. Her kurumun 5 yıllık master planını ve bu plan içinde her yılı kapsayan eylem (aksiyon) planını oluşturması

zorunludur. Bu planlar doğrultusunda kamu kurumları e-Dönüşüm için yapacakları harcamaları bütçeledebilmeli ve alternatif kaynak önerilerini belirleyebilmelidir.

4. Kurum bazlı iş süreçleri yerine hizmet bazlı iş süreçlerine geçilmesi ve bu süreçler arasında gerekli anlık etkileşim sağlanmalıdır.

Teknolojik Altyapı

0. e-Devlet için yapılan planlarda, iş odaklı gereksinim tespit çalışmaları yapılmalıdır. e-Devlet kapsamında ürün/teknoloji odaklı yatırımdan çok, ihtiyaca yönelik teknolojik yatırım yapılmalıdır.
1. e-Devlet kapsamında yapılacak teknolojik yatırımlar kısa dönem için geçerli olmamalı ve mevcut teknolojilerin yeni teknolojilere kolay adapte olabileceği uzun dönemli planlamalar yapılmalıdır.
2. Projelere yüksek teknoloji ve pahalı yatırımlarla başlanmamalı ve ilk prototip uygulamalardan sonra yatırımlarda gerekli olan kademeli büyümeler öngörülmelidir.
3. Kurumlar arası altyapı entegrasyonu ile daha etkin ve ekonomik çözümler oluşturulmalıdır.

6. SORUMLU BİRİM TESPİTİ VE MODELİ

Kamu kurumlarımızın bünyesinde otomasyona doğru bir geçiş olduğu bilinmektedir. Ancak devlet içindeki böyle bir geçişe e-yapılanma olarak bakmak yanlış olacaktır. Bu nedenle e-Devlet dönüşümünde, vatandaşın yararına e-Devlet uygulamalarını düzenleyecek, izleyecek ve sorumluluk alacak lider bir organizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. e-Devlet dönüşümünde yapılması gereken en önemli noktalardan biri, çalışmalardan sorumlu ve yetkiyi en iyi şekilde kullanabilen ulusal boyutlu bir birimin oluşturulmasıdır. Bu birim sadece koordinasyonu yürütmemeli aynı zamanda karar alıcı olmalı ve kararları hızla uygulamaya sokabilmelidir. Kısaca bu oluşum ulusal boyutta elektronik devlet hizmetlerinin entegrasyonunu, koordinasyonunu ve icrasını sağlamalıdır. Böyle bir oluşumun yaptırım gücü olmalı ve sorumlulukları iyi tanımlanmalıdır. Sorumlu birimde tek merkezli bir yönetim (bilişim, medya-basın, karar ve finansman destek modelleri vb..) yaklaşımının oluşturulması ile bütün kanallardan gelen bilgilerin anında değerlendirilerek karar verme anlamında uygulamaya sokulması sağlanmalıdır. Diğer bir ifade ile e-Devlet kurumlarını ve uygulamalarını tek bir amaca yönlendirecek ve tek elden yönetecek bir dönüşümün icrasını gerçekleştirmelidir.

Sorumlu Birim Görevleri

- Geleceğe yönelik plan ve projeleri ilgili kurumlarla birlikte hazırlanması ve bunların icraatının takip edilmesi,
- Kamu Kurumları içerisinde yapılacak e-Devlete yönelik çalışmaların takip edilerek gereksiz tekrarların önlenmesi amaçlı olarak yönlendirilmesi.
- Kurumlar arası koordinasyonun sağlanması,
- Ulusal boyutta fonksiyonel ve icracı görev yürütmesi,
- e-Devlet kapsamında sorumlu olduğu kurumlar için bütçe oluşturabilmesi ve gerektiğinde bu bütçeyi kullanabilmesi,
- Kurumların otomasyon çalışmalarına yönelik olarak yapacakları tüm organizasyonlarda yetkili olması ve etkin rol oynaması. Yapılacak yatırımlar konusunda yönlendirici olması.

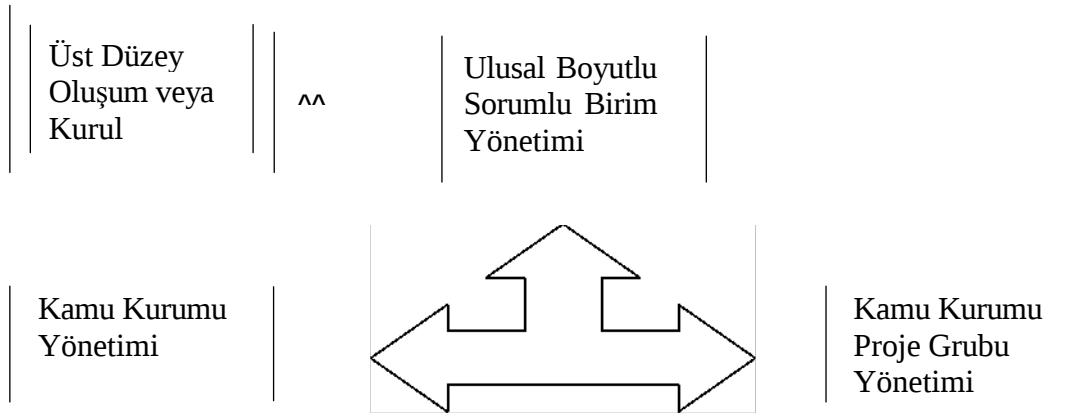
Model

Kurulması beklenen ulusal boyutta sorumlu birimin, e-Devlet çalışmaları sırasında birebir etkili olması için tam yetkili, karar verici ve icra kurulu rolünde olması öngörülmektedir. Gelişmiş ülkelerden İngiltere' de doğrudan başbakana bağlı bir proje grubunun e-Devlet dönüşümü ile ilgili faaliyetleri yürüttüğü ve grubun başındaki proje yöneticisinin e-Devlet dönüşümü konusunda inanılmaz yetkilerle donatıldığı unutulmamalıdır. Bu nedenle ulusal boyutlu sorumlu birim proje bazlı bir yaklaşım içerisinde yapılmalıdır. Türkiye nüfusundaki ülke örnekleri incelendiğinde en doğru yapılanmanın, e-Devlet konusunda ulusal boyutta yetkili ve sorumlu birim olarak Bilgi

Toplumu/Bilişim Bakanlığının kurulması olduğu görülmektedir. Bakanlık ve bağlı birimleri, TBMM' ince oluşturulacak özel bir üst kuruldan destek gücü almalı ve kontrol edilmelidir. Burada öncelikle yetkili, şeffaf ve bu alanda deneyimli bir kurulun oluşturulmasına dikkat edilmelidir.

Ancak böyle bir oluşumun kurulması gerçekleşene kadar alternatif öneri olarak ulusal boyutlu sorumlu birimin doğrudan Başbakanlığa bağlı, kendi içerisinde özerk bir kurum olmasıdır. Kendi bütçesi ve karar alabilme yetkisi olmalıdır. Bu şekildeki bir yaklaşımla gücünü Başbakanlıktan alan, daha etkin ve bağımsız karar verebilen ve kararları uygulamaya sokabilen bir pozisyonda olabilecektir. Bağımsız kararlar verebilmeli ancak üst düzey bir oluşum tarafından kontrol edilebilir olmalıdır (Bilişim Üst Konseyi gibi).

Kamu kurumlarında e-Devlet dönüşümüne ve uygulamasına yönelik ayrı proje gruplarının (birimlerinin) oluşturulması ve öngörülen üst yapıyla koordineli çalışması e-Devlet dönüşümünü hızlandıracak ve standart uygulamalar ortaya çıkacaktır. Bu nedenle kurumlarda iş süreçleri proje yaklaşımı içinde yürütülmelidir. Kamu kurumlarının bünyesinde oluşturulacak bilişim ve e-Dönüşüm proje gruplarının hem kendi kurumlarına hem de ulusal boyuttaki sorumlu birime karşı yükümlülükleri bulunmalıdır. Kamu kurumlardaki proje grupları iş faaliyetlerini iki taraflı bir sorumluluk profili içinde yürütmeli ve kendi içlerindeki iş süreçlerini ulusal boyutta sorumlu birim tarafından yürütülecek strarejilere göre organize etmelidirler. e-Devlet dönüşümündeki süreçlerden belirli bir noktaya kadar kamu kurumları sorumlu olmalı, bir noktadan sonra sorumluluklar ulusal boyuttaki sorumlu birime aktarılmalıdır. Ayrıca kurum üst düzey yöneticilerinin bilgi teknolojilerine yakın olması, bilişimcilerle üst düzey yöneticilerin aynı dili kullanabilmesi ve bilişimcilerin kurum yönetimlerindeki rolü iyi belirlenmelidir.



Şekil 1. Model

7. EĞİTİM VE BİLGİLENDİRME

Eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin, hizmet üretenler ve hizmet kullananlar boyutunda değerlendirilmesi düşünülmelidir. Bu nedenle her iki profile yönelik eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının iyi tanımlanması gerekmektedir. Buna göre;

- e-Kültür heyecanını uyandırmak için toplumsal bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi,
- e-Kültürün aşılması için başta eğitimciler olmak üzere, kurum içi ve dışı kullanıcıya veya vatandaşa eğitim hizmetlerinin verilmesi,
- İlköğretimden itibaren her düzeydeki okullarda bilgisayar okuryazarlığına, bilgi teknolojilerine ve e-Dönüşüme yönelik kavramsal eğitim hizmetlerinin başlatılması,
- e-Devlet dönüşümünün tüm kamu personeli tarafından anlaşılması, benimsenmesi için kamu personeline yönelik ve kamu hizmetlerinden yararlananların da e-Devlet olanakları hakkında ayrıntılı bilgiye erişebilmeleri için de vatandaşa yönelik uzaktan eğitim ortamlarının oluşturulması ve çevrim içi (on-line) kullanılabilir duruma getirilmesi,
- Kurum içi sürekli eğitim olanaklarını oluşturmak ve maliyetleri düşürmek için kurumun tamamını kapsayacak ve kendisine yönelik tek merkezli uzaktan eğitim ortamlarının oluşturulması,
- Kamu hizmetlerinin elektronik ortamlardan verilmesinde ve alınmasında toplumsal bilincin oluşturulması,
- Medyanın eğitim ve bilgilendirme konusundaki rolünün daha yüksek ve etkin olması,
- Kurum içine yönelik olarak yönetim bilgi modellerinin, kurum dışına yönelik olarak da karar destek modellerinin geliştirilmesi ve kullanımı konusunda eğitim ve bilgilendirme çalışmalarının yapılması,

eğitim ve bilgilendirme konusunda öncelikli gereksinimler olarak görülmektedir.

Yukarıda belirtilen uzaktan eğitimle ilgili olarak, şu anda Türkiye Bankalar Birliğinin tüm bankacılara uzaktan eğitim için bir ön çalışma yapması örnek olarak gösterilebilir. Bu tür bir eğitim ile bankalara kredi, bankacılık hizmetleri, kart ve pazarlama konusunda uzaktan personel yetiştirilmesi hedefleniyor. Bu gibi çalışmalar da, bir birim tarafından internet , kitap ve yüzyüze eğitimle elde edilen sonuçlara göre personel başarı durumlarının gözlenmesi oldukça faydalı olacaktır.

8. TETİKLEYİCİ PROJELER VE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Kamu kurumları tarafından yapılan ve yapılacak çeşitli projelerde insanın kendisine, malına, mülküne, sağlığına ve eğitimine yönelik hizmetlerin ön planda tutulması gerektiği açıktır.

Tetikleyici e-Devlet Portalı Projelerin birincil ve ikincil olmak üzere iki kademede önceliklendirilmesinde ve ayrıca bu kademelerin de kendi içlerinde bir öncelik sıralamasının yapılmasında fayda olduğu düşünülmektedir:

Birincil Projeler:

0. Merkezi Nüfus İşleri (Mernis) Projesi
1. Sağlık Projeleri
2. Sosyal Güvenlik Projeleri
3. Mali ve Finansal Hizmet Projeleri
4. Eğitim, Öğretim ve Bilim Projeleri
5. Adalet Hizmetleri Projeleri
6. Emniyet ve İç Güvenliğe Yönelik Projeler

İkincil Projeler

- Bilgi Sunma Hizmetleri
- Tapu ve Kadastro Hizmetleri
- Yerel Yönetim ve Muhtarlık Hizmetleri
- İstihdam Hizmetleri
- Oy Kullanma
- Askerlik Hizmetleri
- Ulaştırma Hizmetleri
- Turizm Hizmetleri
- Ticari Hizmetler v.b.

Türkiye Bilişim Derneği'nin (TBD) "e-Devlet Yolunda Kamu Kurumları Uygulamaları (e-Kurumlar)" yayınları incelendiğinde yaklaşık 30 kamu kuruluşunun e-Kurum olarak yürüttükleri çeşitli projeler görülmektedir. Ancak burada kurumların kendi içlerinde bağımsız çalışacakları ve yakın projeleri birlikte yürütebilecekleri olgusu da unutulmamalıdır. Birçok kamu kurumunda yönetim bilgi sistemlerine, evrak takip ve ofis otomasyon sistemlerine yönelik benzer projeler bulunmaktadır. Bu kategorideki projeler de ortak hareket edebilmeleri kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacak ve e-Devlet yolunda etkinliği artıracaktır. Bu durum E-Devlet yolunda kurumların ortak bileşke noktalarının belirlenmesini oldukça önemli bir noktaya getirmektedir. Belirtilen projelerin İş akış ve zaman planlarının belirlenmesi gereklidir ve kendi ilgi alanları dışında projelerin yürütülmemesine kurumlar tarafından özen gösterilmelidir. Yayınlarda kurum projelerinin çok fazla parçalandığı görülmekte ve bu durumun bütünleşmede önemli sakıncalar doğurabilecektir. Bu sebeble, TBD'nin yayınlarındaki kurumları ve projeleri göz önünde bulundurarak kamu kuruluşlarının e-Devlet yolunda ortak çalışabilecekleri 12 proje alanı aşağıda önerilmektedir:

Proje Alanları

Sorumlu Kuruluşlar

Toplumsal ve Konumsal Altyapı Hizmetleri	Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü, Seçmen Kütükleri Genel Müdürlüğü, Emniyet Genel Müdürlüğü, Devlet İstatistik Enstitüsü ve Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü.
Sağlık Hizmetleri	Sağlık Bakanlığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Üniversiteler.
Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvence Hizmetleri	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü, T.C. Emekli Sandığı Genel Müdürlüğü ve Sosyal Sigortalar Kurumu, Türkiye İş Kurumu.
Mali ve Finansal Hizmetler	Maliye Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası.
Eğitim ve Bilimsel Hizmetler	Milli Eğitim Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tübitak ve Üniversiteler.
Adalet ve Güvenlik Hizmetleri	Adalet Bakanlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü.
Strateji, Planlama ve Bilgi Sunma Hizmetleri	Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı ve Devlet İstatistik Enstitüsü.
Sanayi Ticaret ve Hizmetleri	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı ve Devlet Malzeme Ofisi.
Ulaşım ve Haberleşme Hizmetleri	Ulaştırma Bakanlığı, Türk Telekom Genel Müdürlüğü, TCDD Genel Müdürlüğü ve PTT Genel Müdürlüğü.
Tarımsal Hizmetler	Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü
Dışişleri ve Turizm Hizmetleri	Dışişleri Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı
Yönetim Hizmetleri	Başbakanlık, Devlet Personel Başkanlığı, Valilikler, Yerel Yönetimler ve Muhtarlıklar

Yukarıda belirtilen sorumlu kurumlar sadece TBD'nin yayınındaki e-kurum projelerine dayanılarak oluşturulmuştur. Ancak ilgili kurumların yukarıda belirtilen proje alanları dışında ve TBD yayının da belirtilmeyen bazı kurumların da bu proje alanlarında çalışmalar yürütmesi gerektiği de unutulmamalıdır. Bu projelerin sağlıklı ve etkin yürüyebilmesi için bazı temel altyapı projelerinin de bir an önce hayata geçirilmesi gerekmektedir. Altlık olarak ifade edilebilecek bu projeler üç ana başlık altında tanımlanmaktadır:

Altyapı Projeleri

- Bireysel ve konumsal tanımlamaların yapılmasına imkan verecek adres ve veri standartlarının oluşturulması, ve bu kapsamda coğrafi bilgi sistemlerinden yararlanılması,
- Fiziksel altyapının veya iletişim altyapısının iyileştirilmesi,
- E-Devletin hayata geçirilmesi için, en az teknolojik alt yapılar kadar, elektronik imza, elektronik sözleşme, kişisel bilgilerin korunması, ulusal bilgi güvenliği, bilgiye erişim özgürlüğünün teminat altına alınması gibi hukuksal altyapının da iyileştirilmesi.