



TBD Kamu-BİB

Kamu Bilişim Platformu IX

BİRİNCİ ÇALIŞMA GRUBU RAPORU

KURUMLARARASI ORTAK İŞ/PROJE GELİŞTİRME

ÇG Başkanı: Zeynep Sulukoğlu

Raporu Hazırlayanlar

Abdülkadir Anaç
Ayşegül İbrişim
Aysim Hançer
Deniz Alpagut
Ergül Olcum
Erhan Kumaş
Ersin Tufan Yalvaç
Esin Demirbağ
Gamze Can
H.Cumhur Ercan
H.Emrah Onaç
Hürol Tabak
Kutay Törüner
Meral Durgut
Nesrin Ezer
Ömer Kılıç
Selçuk Aydın
Tolunay Cumurcu
Zeynep Güngör

Kamu-BİB YK Temsilcileri

Mehmet Yılmaz
Ahmet Sarıcan

İÇİNDEKİLER

1	Giriş	7
2	Konu ve Kapsam.....	8
3	İdari Boyut.....	9
3.1	e-Devletin Evrimi[1]	9
3.2	Ülkemizde e-Devlet Evriminin Aşamaları	12
3.3	Ortak İş Geliştirmenin İhtiyaçları	16
3.3.1	Bilgi İşlem Birimlerinde Yapılması Gerekenler	17
3.3.2	Kurum İçerisinde Yapılması Gerekenler	18
3.3.3	Kurumlararası Yapılması Gerekenler	18
3.4	Kurumlar Arası İş Geliştirme Yöntemleri.....	21
3.4.1	Web Servisleri	22
3.4.2	Servis Odaklı Mimari / Koreografi – Orkestrasyon	22
3.4.3	Ortak Kapı	22
3.5	Kamuda Yapılan Dönüşüm Organizasyon Çalışmaları	24
3.5.1	Tuena –Türkiye Ulusal Enformasyon Alt Yapısı Ana Planı	24
3.5.2	Kamu-Net.....	27
3.5.3	Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı.....	28
3.5.4	DPT Bilgi Toplumu Dairesi	28
3.5.5	e-Dönüşüm İcra Kurulu	30
3.5.6	e-Kapı	32
3.5.7	e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kurumsal Yapılanması.....	33
3.6	Organizasyon Modeli Üzerine Öneriler	37
4	Hukuksal Boyut	40
4.1	Hukuksal Değişiklik İhtiyaçları	43
5	Sosyal ve Kültürel Boyut.....	45
5.1	Bakış Açılarının Farklılığı.....	45
5.2	Değişimin Yönetimi [8,9,10,11]	49
5.3	Kurumsal Direnç.....	50
5.4	Kişisel Direnç	51

6	Eğitim ve Bilgilendirme Boyutu	53
6.1	Eğitim İhtiyacının Çeşitliliği	53
6.1.1	Kamu Çalışanlarının Profili	54
6.1.2	Eğitim İçerikleri ve Kapsam	57
6.2	Bilgilendirme, Tanıtım ve Eğitim Platformlarının Çeşitliliği	58
6.2.1	Tanıtım:	58
6.2.2	Eğitim Platformlarının Çeşitliliği	58
6.2.3	Elde Edilen Bilgi Birikiminin Paylaşılması:	59
7	Teknolojik Boyut.....	61
7.1	Veri Yönetimi.....	61
7.1.1	Veri Toplama.....	63
7.1.2	Veri İşleme	63
7.1.3	Veri Sahipliği ve İlkeleri	63
7.2	Ortak Proje Geliştirmek İçin Standartlar	64
7.2.1	Standart Gereksinimi.....	66
7.2.2	Örnek Projeler	67
7.2.3	Standart Geliştirilmesine Engel Teşkil Eden Faktörler	68
7.3	Entegrasyon Stratejileri	69
7.3.1	Entegrasyon Altyapısının Oluşturulması.....	70
7.3.2	Entegrasyon Süreç Yönetimi	72
8	Sonuç	73

Tablo Dizini

Tablo 1: Kamu-BİB Verimlilik Toplantıları Tema ve Raporları..... **Error! Bookmark not defined.**

Tablo 2: e-Devlet Projelerimiz14

Tablo 3: VIII. Dönem “e-Dönüşüm Sürecinde BİM’lerin Yapması Gerekenler”16

Şekil Dizini

Şekil 1 : e-Devletin Evrimi	9
Şekil 2 : Proje temelli ortak iş geliştirme	21
Şekil 3 : Ortak Kapı Çalışma Prensipleri	23
Şekil 4 : Tuena Bilgi Toplumu Yapılanması	26
Şekil 5 : e-Devlet Kapısı Proje Organizasyonu.....	33
Şekil 6 : Bilgi Toplumu Stratejisi Kurumsal Yapılanma Modeli.....	34
Şekil 7: Hizmet Sunumunda Kamu Çalışanının Rolü [12].....	53
Şekil 8: Hizmet Sunum Yapısında Kamu Çalışanının Rolü	54
Şekil 9: Kurum ve Kamu Çalışanı İçin Kariyer Geliştirilmesi[13]	56

Kısaltmalar

Kısaltma	Açık Adı
Kamu-BİB	Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği
EBYS	Elektronik Belge Yönetim Sistemi
DIR	Dahilde İşleme Rejimi
BT	Bilgi Teknolojileri
BİM	Bilgi İşlem Merkezi
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
ICT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
TÜSİAD	Türk Sanayici ve İşadamları Derneği
TBV	Türkiye Bilişim Vakfı
SOA	Servis Odaklı Mimari
XML	Extensible Markup Language
AB	Avrupa Birliği
ISO	International Organization for Standardization
IDA	Kamu Kurumları Arası Elektronik Veri Değişimi (Interchange of Data between Administrations)
IDABC	Kamu, özel sektör ve vatandaşlara, Avrupa elektronik devlet hizmetlerinin sunulması birlikte çalışabilirlik ortak platformu (Interoperable Delivery of pan-European eGovernment Services to Public Administrations, Businesses and Citizens)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TSE	Türk Standartlar Enstitüsü
BBS	Belgelendirme A.Ş.
UKS	Uluslar Arası Kalite Sistemleri ve Belgelendirme Ltd. Şti.
TÜV	Uluslar Arası Standartlar Sertifikasyon ve Denetim A.Ş.
BGYS	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
BSI	British Standards

1 Giriş

Bu yılın ana teması olan **Birlikte Çalışabilirlik** çerçevesinde raporumuzda kurumlar arası ortak iş/proje geliştirme konusunu işlemekteyiz. Bu kapsamda çeşitli adımları projelendirilen elektronik ortamda hizmet verebilen kurum yapısına dönüşüm için yapılan çalışmaların ışığında, gerek akademik ortamlarda üretilen dokümanların, raporların ve projelerin gerekse kamu kurumları tarafından ihtiyaç sahiplerinin kullanımına sunulan uygulamaların daha fazla, daha çabuk ve ihtiyaçlara daha iyi cevap verecek şekilde üretilmesinin nasıl mümkün olacağını irdelemekteyiz.

Amaç, teknolojik gelişmelerin baskısı ile yaşanan bu değişim sürecinin **Kurumlar Arası Ortak İş / Proje Geliştirmek** için getirdiği çözüm önerilerini geçmişten günümüze incelemektir. Rapor, eski çalışmaları tamamlamak, eski raporlarda bahsedilen konuları detaylandırmak, hepimiz için birikimlerimizi paylaşmak ve bildiklerimizi ortak bir amaca yöneltmek beklentisi ile hazırlanmıştır.

2 Konu ve Kapsam

Bu raporun temelinde ele alınan konu ortak proje geliştirebilmek için gereken organizasyon ihtiyaçlarını ortaya koymaktır. Öncelikle uygun değişim/dönüşüm modelinin nasıl olması gerektiğini belirlemek açısından ihtiyaçların belirlenmesi gereklidir.

Bu nedenle raporumuzun asıl amacı ve ilk bölümü kurumlar arası ortak iş ya da proje geliştirmenin idari boyutudur. İdari boyutta yapılması gereken değişikliklerin dönüşüm sürecinde ihtiyaç duyduğu hukuksal, sosyal ve kültürel, eğitim ve bilgilendirme, son olarak da önceki yıllarda hazırlanan raporlarda sıkça işlenen teknik boyutta yapılması gereken çalışmalar hakkında bilgi verilmektedir.

Unutmamak gerekir ki kurumlar arası ortak proje ya da iş geliştirme sadece teknik boyutta çözüm bekleyen dar çerçeveli bir konu değildir. İçinde bulunduğumuz değişim sürecinden etkilenecek birimler yalnızca “Bilgi ve İletişim Teknolojileri Birimleri” değildir. Bir başka ifade ile BT birimleri olarak liderliğini üstlendiğimiz e-Dönüşüm projesi, sadece bir teknolojik değişimden ibaret değildir. Zaten dönüşüm bu derece dar kapsamlı olsaydı; özveri ile çalıştığına inandığımız BT birimlerinin ortak proje geliştirme konusunda kendisini ispatlamış kadroları, çoktan beklenen seviyeye ulaşırlardı. Bu nedenle yapılması gereken “e-Dönüşüm” projesinin kurumlarımızda lideri olamasak bile sahibinin tüm kamu olduğunu herkese ifade etmek ve kabul ettirmektir.

Farklı boyutları olan e-Dönüşüm projesini sadece BT birimleri tarafından teknolojik altyapısını hazırlamak ve mevcut devlet, kurum, BT birimleri organizasyonlarımızla üzerinde ortak projeler üretmek şeklinde algılar ve ele alırsak sonunda başarısızlığa uğramamız kaçınılmazdır.

Dikkat edilmesi gereken bir önemli husus da dönüşüm projesinin sahipliği konusunda hiçbir kurumun diğerinden önde ya da geride olmaması gerekliliğidir. Unutmamalıyız ki birlikte çalışmanın ve birlikte ortak proje yapmanın ilk şartı budur. İhtiyaç sahipleri tarafından bakıldığında her hizmet bir bütündür. Bir bölümünün otomasyona geçmiş olması ihtiyaç sahibi için yeterli değildir.

Raporumuz yukarıda belirtilen gerçeklerin detayları ile bir kez daha vurgulandığı, birlikte çalışabilirliğin temel ihtiyaçlarını belirlemekle sınırlıdır. Amacımız ihtiyaçlar hakkında detay bilgi vermek değil farkındalığın yaratılmasıdır.

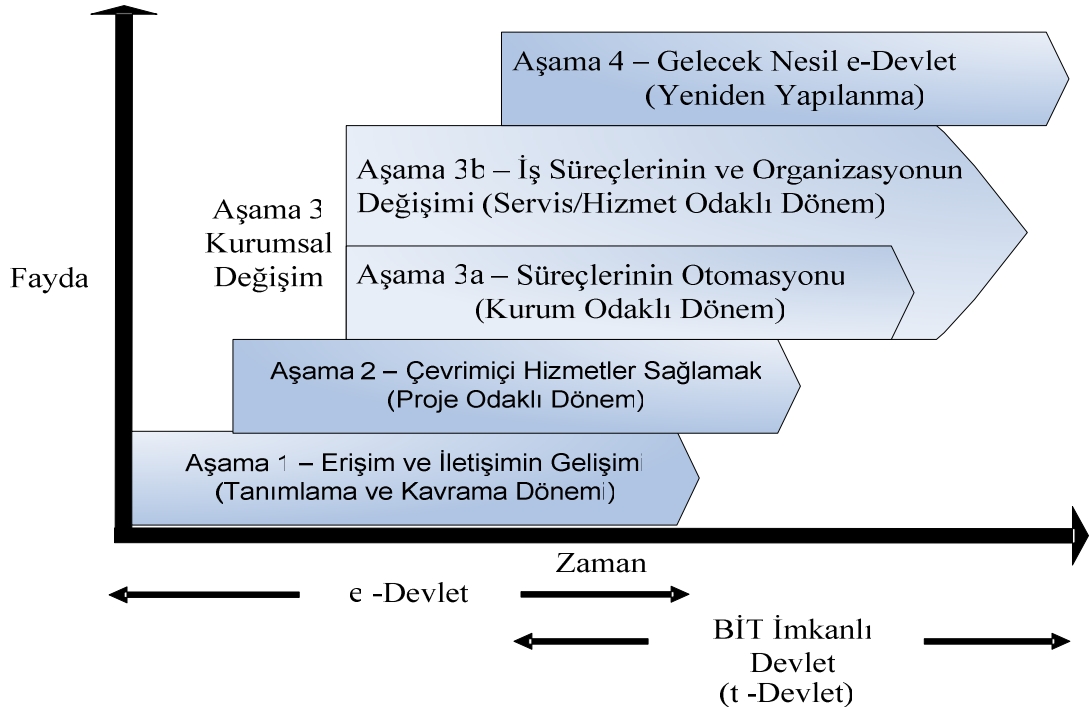
3 İdari Boyut

Bu bölümde dönüşüm çalışmalarının diğer ülkelerde yaşanan aşamaları ve bu aşamaların ülkemizde nasıl algılandığını inceleyerek başlamaktaız. Daha sonra BT birimlerinde, kurumlarda ve kurumlar arası yapılması gereken çalışmalar özetlenerek ortak iş geliştirmenin ihtiyaçları belirleyeceğiz ve bu ihtiyaçları çözmek için geliştirilen modern yöntemler hakkında özet bilgi vereceğiz. Son olarak ülkemizde dönüşüm sürecinde oluşturulan farklı organizasyonlar ve çalışmaları hakkında bilgi vereceğiz.

Küreselleşmenin alabildiğince yaygınlaştığı günümüz dünyasında, bilgi ve iletişim konusu her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Bu nedenle tüm dünya ülkeleri bu konu ile ilgili projeler geliştirme yarışı içindedirler. Hatta bu çabaların başlangıcı bazı ülkelerde yirmi yıllık geçmişe uzanmaktadır. Bilgisayar teknolojilerinin yaygınlaşmasını takiben kamu yönetiminde de daha etkin kullanılması için yapılan çalışmaları dönemsel tanımlamaları ile inceleyelim.

3.1 e-Devletin Evrimi[1]

e-Devlet evrimi safhaları, şimdiye kadar üç e-Devlet modelinin geliştirildiğini ve dördüncünün de gelişmekte olduğunu göstermektedir:



Şekil 1 : e-Devletin Evrimi

Aşama 1 - Erişim ve İletişimin Gelişimi: Yeni teknolojilerin beraberinde getirdiği yetkinlikler ile e-Devlet çalışmalarında yeni fırsatlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde; erişim ve iletişim hedefleri dışında, dönüşüm çalışmalarının benimsenmesini cesaretlendirmek için altyapı geliştirme ve yasama çerçevesi uyarlanması çalışmalarına odaklanılmıştır. Bu odak noktası, devlet açısından gelecekte işbirliği sağlayacak bir birlikte çalışabilirlik platformu inşa etmiştir.

İnternetin yaygınlığı ve erişim cihaz sayısı bu safhada yapılan çalışmaların kıyaslanması için kullanılan en bilinen ölçütlerdi. İlk safhada dönüşüm sürecinde devlete veya kamuya sağlanacak maddi kazançlar yaygın olarak bilinmekle beraber ölçülmedi. Dönüşüm lideri ülkelerde bu dönem 2000'li yıllardan önce sona ermiştir.

Aşama 2 - Çevrimiçi Hizmetler Sağlamak: Bu aşamada e-Devlet, kullanıcıların mevcut hizmetlere çevrimiçi erişimini sağlayacak ilave bir iletişim kanalı olarak görülmüştü. Yapılan çalışmaların amacı mevcut projeler için kullanıcı ara yüzleri geliştirmektir. Kurumlar ikinci aşamada vermekte oldukları hizmetleri web sitelerinden sağladıkları bağlantılarla özerk kamu hizmetleri olarak sundular.

Bu dönemde başarı ölçüsü, devlet hizmetlerinin çevrimiçi erişim oranı ve bu servislerin gelişmişliği idi. e-Dönüşüm konusunda önde giden ülkelerde ise, başarı ölçütü daha çok vatandaş odaklı hizmet tasarımları ve fayda ölçümleri üzerineydi.

Henüz kurumlar içerisinde çevrimiçi hizmet vermek için gereken bilişim altyapısı kurulmadan, hizmetlerin bir an önce kullanıcılara sunulması çabası, sancılı bir gelişim döneminin yaşanmasına yol açtı.

Kullanıcılar, kendilerine sunulan hizmetlerin çekici ara yüzlerinden etkilendiler. Bu ara yüzleri destekleyen alt yapı olmaksızın sunulan hizmetlerin, belli bölümlerine erişim kolaylığı, kullanıcılarda; kamu kurumlarının henüz karşılamaya hazır olmadığı daha etkin hizmet beklentilerini artırdı.

Bu beklentilere cevap vermek için kurumlar, hizmet kanallarını farklılaştırmak ve hizmet sunumlarını çoğaltmak amacıyla genellikle ve acilen ihtiyaçları gerektiği gibi karşılamayan projeler tasarladılar. Bu tasarlanan sistemlerin başarısız kullanıcıları, ilk deneyimlerinden sonra kullanımdan uzak durdular ve yapılan çalışmalardaki fayda beklentilerin altında kaldı.

Bir proje yarışı haline dönen bu aşamada, yeni ve pahalı iletişim kanalları desteklendikçe, mevcut kamu hizmetleri eski kağıt düzene dönülemeyecek şekilde değiştirildi. Sonunda kurumların elinde kalan alt yapısı eksik, acele tasarlanmış ve birbirleri ile veri alıp veremeyen ödüllü e-Devlet projeleri oldu.

Aşama 3 - Kurumsal Değişim: İçinde bulunduğumuz evrimin üçüncü döneminde ise çalışmalar daha çok verimlilik esasına uygun olarak yürütülmektedir.

Bu dönemin odak noktası dönüşümün kullanıcıya ve devlete sağlayacağı faydalar olarak benimsenmiştir. Yükselen değer hizmetlerin ön yüzünde değil, arkada çalışmakta olan servislerin otomasyonunun ve birlikte çalışabilirliğinin sağlanması olmuştur.

Bu dönemin başarı ölçütlerini, değişimin sağlayacağı etkinlik ve verimlilik olarak görmekteyiz. Açık bir şekilde görünen odur ki, önümüzdeki yıllarda hala birçok devlette dönüşüm sürecinin bu aşaması yaşanacaktır.

Üçüncü safha içinde iki alt aşama görmekteyiz.

Aşama 3a - Süreçlerin Otomasyonu: İlk bölümü temel devlet hizmetlerinin mevcut süreçlerinde bir iyileştirme yapmadan otomasyonunun gerçekleştirilmesi olarak adlandırılabilir.

Aşama 3b - İş Süreçlerinin ve Organizasyonun Değişimi: Evrimin üçüncü safhasının ikinci bölümünde teknolojinin sağladığı olanaklarla mevcut iş süreçlerinin etkinliği artırılmaya ve daha hızlı işlemler haline getirilmeye çalışıldı.

Ayrıca dönüşüm lideri olan ülkeler, yapılan süreç iyileştirme çalışmalarının yanı sıra mevcut organizasyonlarını da daha hızlı ve verimli çalışacak şekilde yeniden inşa etmeye çalıştılar.

Bu çalışmalarda uyguladıkları yöntem, öğrenen organizasyonlar kurmak ya da çalışanı, daha etkili hizmet verebilmesi için, daha değerli görevlere yönlendirmektir.

Üçüncü evrenin ilk bölümünde teknolojik getiriler dışında beklenen verim artışı sağlanamamıştır. Bunun sebebi mevcut iş süreçlerinin bir iyileştirme yapılmadan tüm hataları ile otomasyona geçirilmesidir.

Dönüşüm sürecinin bu aşamasında kamu için asıl fayda, ne yaptıklarını, nasıl yaptıklarını yeniden düşünen devletlerin iş süreçlerini teknolojinin de yardımıyla daha basit, daha hızlı hale getirmesiyle sağlanacak temel değişikliklerle elde edilecektir.

Burada anahtar, dönüşümün yönetilmesi ve teknolojinin buna imkan vermesidir.

Burada çok az örnek varken, bilgi iletişim teknolojilerinin izin verdiği bir dördüncü safhayı şimdiden görebilmekteyiz.

Aşama 4 – Gelecek Nesil Teknolojik Devlet: Mevcut devlet yapısı içerisinde kullanılmakta olan bilgi iletişim teknolojileri o kadar köklü hale geldi ki; bu aşamada e-Devleti ayrı bir varlık olarak tanımlamak bizim için yeterli olmamaktadır. Artık devlet hizmetlerinde kullanılan geleneksel iletişim kanalları, kurum içerisinde ve

kurumlar arası bilgi iletişim teknolojilerinin sunduğu yeni imkânlarla birleştirilerek sunulmaktadır.

Devletin hizmet sunma yöntemlerinde yapmakta olduğu bu değişiklikler birleştirilmiş kanal çözümleri sunmalarını sağlar. Bu sayede elektronik ortamlar asıl iletişim yöntemi olmaktadır.

Devletler, BT tarafından imkân verilen politika hedeflerini gerçekleştirmek için yeni yollar bulmak amacıyla, mevcut süreç ve hizmetleri yeniden yapılandırma yoluna gidiyor. Yeniden yapılanma radikaldir ve mevcut organizasyonlara, geleneksel yapılara ve hizmet sağlama yöntemlerine meydan okur. Ayrıca bilgi iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklarla yapılacak organizasyon değişiklikleri devlet yapısı ile sınırlı kalmayıp, özel sektöre ve sivil toplum örgütlerine de yayılacaktır.

Kamuda yapılacak organizasyon değişiklikleri, devletin var olan bürokratik taleplerini azaltarak vatandaş ve iş dünyası üzerindeki yükün hafiflemesine yardımcı olacaktır. Son aşamanın başarı ölçütü, kamu değeri yaratma, bürokrasinin azaltılması, kapsam ve verimlilik üzerine olacaktır.

3.2 Ülkemizde e-Devlet Evriminin Aşamaları

e-Dönüşüm sürecini farklı aşamalara ayırarak inceledikten sonra, değişimin bize yansımalarını, bir başka ifade ile evrimin ülkemizde nasıl yaşanmakta olduğunu inceleyelim.

Değişim sürecinin tüm vatandaşları ve kamu çalışanlarını etkilemesi nedeniyle evreler arasında kesin ve keskin bir geçiş izlenmemektedir. Kurum, kişi ve vatandaşların dönüşüm içerisindeki rolleri paralelinde projeye bakış açıları ve değişimi yaşamaları farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle ülkemizde evrim sürecini farklı başlıklar kullanarak açıklayacağız.

Tanımlama ve Kavrama Dönemi: Evrimin birinci aşamasına paralel olarak ülkemizde de ilk dönem yapılan çalışmaların başarı oranı, internet ve erişim araçlarının nüfuz etme oranları ile ifade edildi. O dönemde değişim için, sunucu - istemci sayıları (kişisel bilgisayar nüfuz oranı), erişim kapasiteleri (bant genişliği), iletişimin bedeli (internet erişim bedellerinin diğer ülkelere göre ülkemizde pahalı olması) ve erişim olanaklarının çeşitliliği en fazla önem verdiğimiz göstergelerdi. Bu ölçütlere bir de Milli Eğitim Bakanlığı'nın okullarda yürütmekte olduğu internet bağlantısı ve bilgisayar laboratuvarı edindirme kampanyası hakkında bilgilerimizi de katarsak, kendimizi bilgi toplumunu tarif ediyoruz sanırdık.

Oysa vardığımız noktada ilk evrenin hedefleri olan kullanıcı ve sunucu sayısını artırmanın ve yeterli bant genişliğine sahip olmanın eğitim ve içerik olmadan bizi hangi konularda dünya birincisi yapacağını ibretle izlemekteyiz. Eğer arz olmadan talep yaratma modelleri üretmeye çalışırsak içinde yaşamakta olduğumuz bu evrimin hala birinci aşamasında kalır ve alt yapı olsa hangi uygulamaların kurulabileceğini anlatmaya devam etmekten öteye gidemeyiz.

e-Dönüşüm sürecinde tanımlama ve kavrama aşaması olarak adlandırabileceğimiz bu dönemin, hepimiz açısından artık sona ermesi gerekmektedir. Asıl sorunumuz; bu aşamada diğer ülkelerin bize oranla daha az problem yaşadığı ve açığımız olan bu konuları çözme fırsatını kaçırdığımızdır.

İlk aşamada e-Dönüşüm konusunda bizden önde olan ülkelerin gerçekleştirdiği, bizim ise kısmen yerine getirdiğimiz çalışmaları Birlikte Çalışabilirlik Çerçevesi, Standardizasyon, İletişim Altyapısı, Yasama Çerçevesi Edinme alt başlıklarda toplamak mümkündür.

Bu döneme dahil edebileceğimiz ülkemizde yapılan çalışmaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Tuena ve Kamu-Net
- Ağustos 2005 de DPT, Bilgi Toplumu Dairesi tarafından hazırlanan Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi,
- 2006 Bilgi Toplumu Stratejisi
- Elektronik Belge Yönetim Sistemi Sistem Kriterleri Referans Modeli dokümanı ilk sürümü 2005, ikinci sürümü 2006 yıllarında yayınlandı. Bilgi paylaşımın temeli olan veri sözlüğü oluşturma çalışmalarına rehber niteliğindeki bu çalışmalar Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü'nce gerçekleştirilmiştir.
- Güvenlik Standartları hakkında TS 17799-2:2005 veya BS 7799-2:2002 standartları oluşturulmuş ve kurumların BGYS'nin bu standartlara uygun şekilde işletildiği belgelenmektedir. Ayrıca Adalet Bakanlığı sorumluluğunda olan, Bilgi Toplumu Stratejisi 87 numaralı eylem planı bilgi güvenliği ile ilgili düzenlemelerdir.
- Kamu güvenli ağı çalışmaları için e-devlet kapısı ihalesi ve strateji raporu 70 numaralı eylem planına göre Türksat görevlendirilmiş ve çalışmalarına devam etmektedir.
- İlk aşamada yapılan çalışmaların odak noktası DPT, Bilgi Toplumu Dairesi olarak görünmektedir. Ortak iş/proje geliştirmek için gereken yasama çerçevesi

oluşturma konusunda henüz genel bir çalışma yapılmamıştır. Belli projeler kapsamında yasal değişiklik ihtiyaçlarını gidererek organizasyonlar ise henüz kurulma aşamasındadır. Sorun tüm planlanan eylemlerin altyapısını oluşturan temel ihtiyaçlara çözüm getirecek hizmetlere zamanında sahip bulunmaması ve altyapı çalışmalarının öncelikle ele alınmamasıdır.

Proje Odaklılık Dönemi: Doksanlı yılların ikinci yarısında başlayan proje odaklılık dönemi bir yarış halinde hala daha devam etmektedir. Bu dönem, mevcut uygulamaların uygun ara yüzlerle gereken altyapı oluşturulmadan kullanıcıya sunulması yüzünden başarının sınırlı kalmasına neden olmuştur. Zaman içerisinde iyileştirme çalışmaları adı altında projelerinin eksikliklerin giderilmesi yoluna gidilmiştir. Hatta bazı projelerde ikinci ya da üçüncü kez yatırım yapılarak tasarım eksikliklerinin tamamlanmasına çalışılmıştır.

Proje bazında tüm eksikliklerin tamamlanması çabalarının sonuçsuz kalması normaldir. Bu dönemde veri ve süreç sahipliğinin tamamının projenin gerçekleştirildiği kurumda olmadığı projeler en şanssız olanları idi. Kurum açısından bir bütünlük içerisinde otomasyona geçtiği düşünölen bazı projeler, kullanıcı açısından bakıldığında sadece bir hizmet grubunun parçasıydılar. Kullanıcı memnuniyeti ve fayda yerine çevrimiçi erişim oranı üzerine odaklanılan bu dönemde proje sahipleri olumsuzlukları aşmak için gerekenden çok fazla çaba harcadılar. Bu çabalar sonucu, bazen kurum yönetimlerinin, bazen siyasi iradenin bazen de arkadaşlık ilişkilerinin yardımıyla proje bazında kurumlar arası ortak çalışan başarılı modeller ürettiler.

Veri, iletişim, hukuksal altyapı v.b. ihtiyaçlarını proje bazında karşılayan kurumlar, yatırımlarını her bir proje için tekrarlamak zorunda kaldılar. Proje temelli gelişim dönemi diye adlandırabileceğimiz ikinci aşama ölkemizde hala en yaygın yaşanmakta olan dönemdir. Bu dönemde üretilen, ödöl almış, en bilinen, başarılı projelerin bazıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: e-Devlet Projelerimiz

Proje	Kurum	Açıklama
MERNİS	NVİ Genel Müdürlüğü	Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
KPS	NVİ Genel Müdürlüğü	Kimlik Paylaşım Sistemi
UYAP	Adalet Bakanlığı	Ulusal Yargı Ağı Projesi
SAY2000	Maliye Bakanlığı	Saymanlık Otomasyon Projesi
VEDOP	Maliye Bakanlığı	Vergi Daireleri Otomasyon Projesi
GÜMRÜK	Gümrük Müsteşarlığı	Gümrüklerin Modernizasyonu Projesi
POLNET	Emniyet Genel Müdürlüğü	Polis İletişim Altyapısı
TBS	Emniyet Genel Müdürlüğü	Trafik Bilgi Sistemi
TAKBİS	Tapu ve Kadastro Gn. Md.	Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi
EBİLDİRGE	SSK	Elektronik SSK Prim Bildirge Sistemi

WELF	SSK	Sağlık Ödemeleri Sistemi Projesi
MEDULA	Emekli Sandığı Gn. Md.	Sağlık Harcamaları Denetimi
SEÇSIS	Seçmen Kütüğü Gn. Md.	Bilgisayar Destekli Merkezi Seçmen Kütüğü
BİMER	Başbakanlık	Başbakanlık İletişim Merkezi
MOBESE	İst. Em. Md.	Mobese Projesi.
EŞUBE	İSKİ	İnternet Şubesi
EBELEDİYE	Bursa Nilüfer Belediyesi	Nilüfer e-Dönüşüm Projesi
EBELEDİYE	Bursa Osmangazi Belediyesi	e-Belediyecilik Uygulamaları

Projelerini ilk hayata geçiren kurumlar bunları ilave projelerle desteklemiş, bir an önce yenilerini yapma isteği ile hareket etmişlerdir. Yeni uygulamaların yapılması sırasında fark edilen uyum sorunu, proje temelli gelişim sürecinin denetlenmesi ve standartların oluşturulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bu dönemin başında dönüşüm çalışmasını izleyen sivil toplum kuruluşlarından ödül alan ya da ödül için aday gösterilen projeler geliştiren, kamuda teknolojik dönüşüm sürecinin lideri olan kurumlar, karşılaştıkları olumsuzluklardan ders almaları nedeniyle bir sonraki aşamaya ilk önce geçen kurumlar olmuştur.

Kurumsal Değişim Dönemi: Birden fazla proje geliştiren kurumlar mevcut projelerini tamamlayacak ve sürecin tamamının otomasyona geçmesini sağlayacak yeni projeler ve yöntemler üretmeye başladılar. Bu çabaların sonucu veri ve süreç sahipliğinde mecburi değişiklikler oluştu. Lider kurumlar mevcut projelerinin hizmet bütünlüğünü sağlamak için, ihtiyaç duydukları diğer kurumlara ait projeleri üstlenmek zorunda kaldılar.

Süreç ya da veri üzerindeki sahipliğin lider kurumlar tarafından devir alınması, klasik devlet organizasyonu içerisinde taşıma su ile değirmen döndürme şekline dönüştü. Hizmet üzerindeki sahipliğinin farkında olan kurumlar ise diğer kurumların ihtiyaçlarını karşılama sorumluluğunu üstlendiler. Birlikte ortak proje geliştiren kurumları incelediğimizde, birlikteliğin temelinde teknolojik olanaklar ve kurum çalışanlarının özverili çalışmaları görülmektedir. Hatta iyi arkadaşlık ilişkileri ile kurum yönetimlerini ikna edebilen BT birimi yöneticileri, mevcut devlet organizasyonuna rağmen kurumlar arası ortak projeler gerçekleştirmişlerdir.

Kurum odaklı bu gelişim süreci, hizmetlerin gerçek sahipleri tarafından yapılmadığı durumlarda beklenen faydayı sağlamadığı gibi kaynak israfına da yol açmaktadır. Bu nedenle tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kurum odaklı dönüşüm sürecini sonlandırmamız gerekmektedir.

İş Süreçlerinin ve Organizasyonun Değişim Dönemi: Dönüşüm sürecinin lideri olan ülkelerin içinde bulunduğu iş süreçlerinin ve organizasyonun değişim dönemi ise ülkemizde henüz emekleme aşamasındadır. Ortak iş geliştirme altyapısı oluşturulmadan hazırlanan eylem planları ve yatırımlar, gereksiz yere tekrar edilip

kaynak israfına yol açmaktadır. Kurumlar arası ortak proje geliştirme konusunda yapılan girişimler ise organizasyon eksikliğinden dolayı proje seviyesinde kalmaktadır.

3.3 Ortak İş Geliştirmenin İhtiyaçları

VIII. Dönem Verimlilik Toplantısı I.Çalışma Grubunda “Dönüşüm Sürecinde Bilgi İşlem Birimlerinde Yapılması Gereken Çalışmalar” başlığında aşağıdaki tablodaki öneriler yer almıştı. Görüldüğü gibi yapılması gereken çalışmaları kurum içi organizasyon ihtiyaçları, kurum içerisinde yapılması gereken çalışmalar, kurumlar arasında yapılması gerekenler, genel öneriler ve eğitim başlıkları altına toplayabiliriz.

Tablo 2: VIII. Dönem “e-Dönüşüm Sürecinde BİM’lerin Yapması Gerekenler”

Kurumiçi Organizasyon Değişiklik Önerileri	BİM yönetimi ile kurum üst yönetiminin etkili iletişim kurarak birbirlerinin beklentilerini detaylı bir şekilde anlamaları
	BİM kadroları ile üst yönetim arasında bir anlayış ve fikir birliği yaratılması
	Her kurumda merkezi şekilde yönetilen tek bir BİM olması
	e-Dönüşümün gerçekleştirilmesinde kurumlardaki en önemli katkı unsuru olan BİM’lerin öneminin artması beklenirken, Kamu Reformu Yasası uyarınca BİM’lerin işlevselliğinin azaltılmasının sakıncaları ortaya konarak, BİM’lerin kurumların en üst yöneticisine doğrudan bağlı olması
Kurum İçerisinde Yapılması Gereken Çalışmalar	Kurumların güvenlik, kullanıcı hizmetleri ve uzaktan erişim konularında personelleri için sözleşmeler hazırlamaları
	Kurum üst yöneticilerine bilişimin yararları ve bilişimsizliğin maliyetleri anlatılarak desteklerinin alınması
	BİM’lerin mutlaka iş-süreç takvimi hazırlamaları
	Kurumlardaki bilgi yönetimi süreçlerinin, bu aşamalar konusunda uzmanlaşmış personelden oluşmuş komisyonlarca gerçekleştirilmesi
Kurumlararası Yapılması Gereken Çalışmalar	Kurumların, öncelikleri doğrultusunda bilgi yönetiminin amaç ve politikalarını açık biçimde tanımlamaları ve paydaşlarına duyurmaları
	Kamudaki mükerrer iş ve bilgilerin ortadan kaldırılması
	Kamu kurumlarının hızla gelişen teknolojiyi sürekli izleyip gerekli güncellemeleri yapmaları
Genel Öneriler	Tüm sektörlerde telematik hizmetlerin yaygınlaştırılması
	Teknoloji üreten bir ülke haline gelmek için yazılım sektörünün desteklenmesi
	Kamu kurumlarında araştırma ve geliştirmeye yönelik çalışmalara hız verilmesi
Eğitim	Satın alma işlemlerinde ürünle beraber eğitimin de satın alınması
	Hizmet içi BT (bilgi teknolojileri) eğitimi sonunda sertifikalarla bilgi düzeyinin belgelenmesi
	ECDL’nin (Avrupa Bilgisayar Yetkinlik Belgesi) kamu kurumlarında kullanılması
	Kurumların BT eğitimleri konusunda işbirliği yapmaları
	İşe alım, tayin, terfi ve kurumlararası geçiş işlemlerinde bilişim sertifikalarının kullanılması
	Kamu çalışanları için bilişim tazminatının getirilmesi (sertifikaya bağlı olarak)
	BT eğitiminin bakanlık taşra teşkilatlarına yayılması

Alt başlıklardan ve önerilerden anlaşılacağı gibi yapılması önerilen çalışmalar sadece BT birimlerinin çabaları ile gerçekleştirebilecekleri eylemler değildir.

İş süreçlerinin ve organizasyonun değişimi için gereken model önerisinden önce ihtiyaçları belirlemeye çalışmak doğru olacaktır. Ortak iş geliştirmenin sadece teknolojik boyuttan ibaret olmadığı noktasından hareketle bu dönem, ihtiyaçlarımızı BT birimlerinde yapılması gerekenler, kurum içerisinde yapılması gerekenler ve kurumlar arası yapılması gerekenler şeklinde üç ana başlık altında inceleyeceğiz.

3.3.1 Bilgi İşlem Birimlerinde Yapılması Gerekenler

Bu raporda biraz daha somut ve ortak iş geliştirme çalışmalarının teknolojik gereksinimlerini ön planda tutan uygulamaya yönelik bir Bilgi İletişim Teknolojileri Birimleri için yapılacaklar listesi hazırladık;

- **Veri Güvenliği:** Üretim ortamına sunulan bilgi alanları için sorgulanan, eklenen, silinen veya değiştirilen her bilgi alanı için kullanıcı ve zaman bilgilerinin tutulduğu işlem kayıt mekanizmalarının oluşturulması,
- **Veri sahipliği:** Sahibi olduğunuz ya da ürettiğiniz verilerin belirlenmesi, bu bilgi alanlarının içerdiği hataların tespiti ve düzeltilmesi için ortak kullanıma açılması,
- **Kurum İçi Birliktelik:** Mevcut projelerimizde ortak kullanılması gerektiği halde farklı bilgi alanlarında tutulan bilgilerin ortak kullanılır hale getirilmesi ve mevcut projelerin entegrasyonu,
- **Sektörel Birliktelik:** Diğer kurumlarla paylaşmakta olduğumuz ya da ileride paylaşmamız gerekecek bilgi alanları için kurumlar arası fiziksel ve anlamsal birliktelik çalışmaları için öncelikle bu çalışmaların kurum içerisinde tamamlanması,
- **Paylaşım Standartları:** Bilgi paylaşımı için temel ihtiyaçların başında gelen ortak anahtar bilgi alanlarını tespit edip mevcut projelerimizde kullanılır hale getirmek,
- **Ortak İş Geliştirmenin Gerekleri:** Kurum mevcut bilişim altyapısının gözden geçirilip, kurumdan hizmet bekleyen diğer kurumların ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak yeterli olup olmadıklarının tespiti, (donanım, yazılım, lisanslama, iletişim, güvenlik, yedekleme, arşiv, risk yönetim, felaket kurtarma)
- **e-Hizmetler Envanteri Çalışmaları:** Kurum hizmet envanteri oluşturmak, bu envanterdeki hizmetlerin iş süreçlerinin belirlenmesi ve iyileştirme çalışmalarında gereken teknolojik iyileştirme önerilerinde bulunmak, hangi hizmetlerin ortak kullanıma açılacağına ilişkin tespiti,
- **e-Hizmetler:** Ortak kullanıma açılacak ya da otomasyona geçirilecek hizmetlerin teknolojik ihtiyaçlarının belirlenmesi, gereken hizmetler için diğer kurumların ihtiyacı olan web servislerinin hazırlanması,

- **Kurum Dışı e-Hizmetler:** Projelerimizde kullandığımız fakat veri ve süreç sahipliğinin başka kurumlarda olduğu bilgi alanları için ihtiyaç duyduğumuz hizmetlerin ve ihtiyaç duyulan sıklığın belirlenmesi,
- **Kurum Temsili:** Teknolojik konularla kurumlar arası toplantılara, ortak çalışmalara, eğitim programlarına ve organizasyonlara gereken bilgi seviyesi ile sürekli katılımın sağlanması,
- **Süreklilik:** Bu çalışmalar sırasında oluşturulacak standartların benimsenmesi, mevcut projelere, üretilmekte olan projelere ve planlanan projelere uygulanmasının sağlanması gerekmektedir.

3.3.2 Kurum İçerisinde Yapılması Gerekenler

Kurum üst yönetimine proje hakkında gereken bilgiler verilmeli, dönüşümün sadece teknolojik altyapı projesi olmadığı kurum içerisinde tüm birimlerin iş yapma ve değerlendirme yöntemlerinde değişikliğe yol açacak olduğu anlatılmalı,

Kurum çalışanlarına bilgi toplumu stratejisi tanıtılmalı ve raporda yer alan sorumlu ya da ilgili oldukları eylemler için çalışmaları sağlanmalıdır.

Hizmet envanterleri hazırlanmalı, e-hizmete dönüşebileceklerin fayda/maliyet analizleri yapılarak hizmetler öncelikleri belirlenmelidir.

Mevcut durumda zaten çevrimiçi verilen hizmetler için iş süreçlerinin iyileştirme çalışmaları, BT birimleri ve ilgili birimlerle beraber yapılmalıdır.

Veri sahipliği ve süreç sahipliği konusunda kurum içinde yapılması gereken çalışmaları tamamlamak ve alınan kararların tüm birimlerce benimsenmesini sağlamak gerekmektedir.

Yapılması planlanan projelerde değerlendirme ölçütlerinin tanımlanmalı ve fayda/maliyet belirleme çalışmaları yapılmalıdır.

Kurum içerisinde dönüşüm sürecinde yapılacak çalışmalardan sorumlu olan kalıcı birimler oluşturulmalıdır. Bu birim kurumlar arası çalışmalara katılmalıdır. Bu çalışmalar ve kurum içerisinde yapılan e-Dönüşüm çalışmaları hakkında kurumundaki diğer birimleri bilgilendirmeli ve koordinasyonu sağlamalıdır.

3.3.3 Kurumlararası Yapılması Gerekenler

“e-Dönüşümün önemli bir bileşimi olan e-devlet, birbirleri ile entegre olmuş, etkin, şeffaf ve basitleştirilmiş iş süreçlerine sahip bir yapılanma gerektirmektedir. Bu çerçevede; birlikte çalışılabilirliği mümkün kılmak için en temel araçlarından birisi, kurumların kullanacakları ortak norm ve standartları belirleyerek bilgi sistemlerini ve

bütünleşmiş e-devlet hizmetlerini bu norm ve standartlar çerçevesinde geliştirmektedir.”

Başbakanlığın Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi’ni duyurmak amacıyla yayımladığı 2005/20 sayılı Genelgesinden alınmış olan yukarıdaki paragraf ortak iş geliştirmek amacıyla yapılması gerekenleri kısaca özetlemektedir.[2]

Söz konusu standartların ve normların (yetki ve sorumluluklar, esas ve prensipler, yöntem ve kriterler, teknik standartlar) belirlenmesi amacıyla hazırlanan ve “Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi” olarak adlandırılan bu doküman; kamu kurum ve kuruluşları ve kamuya elektronik hizmet sunan tüm diğer kuruluşların birlikte çalışabilirliğinin sağlanmasını hedeflemektedir.

“Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi”, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının katkıları ile şekillenmiş, yine aynı kurum ve kuruluşların katkıları ile güncellenmeye de devam edilmektedir.

Bu nedenle, bizde birlikte çalışabilirlik için Kurumlar arası yapılması gerekenleri açıklamaya çalıştığımız bu bölümde “Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi”nden yola çıktık.

Dosya (Veri) Sunumu ve Değişimi/Paylaşımı: Kurumların elektronik ortamda kullanıcılarına sundukları verilerin diğer kurumlar ile paylaşılması çalışmaları, yönetimlerin ve diğer birimlerinin ikna edilmesi ile başlayıp, “Kurumlar Arası Bilgi Paylaşım Protokolü”nün imzalanmasına kadar sürmektedir.

Kurumlar arasında paylaşılacak bilginin etkin bir şekilde kullanılması için, sunulan bilgilerin asgari derecede ek yazılım gerektirmesi, kullanılacak araçların açık standartlara uygun olması ve bu bilgilere farklı platformlar tarafından erişilebilmesi gerekmektedir.

Ortak verilerin fiziksel ve anlamsal bütünlüğünü sağlamak için karşılıklı bilgi paylaşacak uygulamalarda kullanılan verilerin proje kapsamında oluşturulacak ortak standartlara uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Veri / Süreç Sahipliği: Hizmetlerin mevcut süreçlerle ve kurum tercihleriyle değil, vatandaş odaklı olarak, onun ihtiyaçlarına uygun bir şekilde sunulması için paylaşılan bilginin doğruluk, güncellik ve bütünlük özelliklerine sahip olarak sunulması zorunludur.

Bu amaçla, veri ve süreç sahipliğinin belirlenmesi gerekmektedir. Süreçlerin tüm aşamalarında kullanılacak veriler belirlenerek tanımlanmalı, bu kapsamda kurumların veri toplama, güncelleme, sorgulama yetkileri düzenlenmelidir. İş

süreçlerinde gereken iyileştirmeler yapılmadığı takdirde de içinden çıkılmaz durumla karşılaşılacaktır.

Zaman içerisinde mevcut uygulamaları bir an önce kullanıcıya sunmak amacı ile değişikliğe uğratılan sahipliğin proje kapsamında tekrar taraflarca kabullenilmesi gerekmektedir. Bu değişimin sosyolojik ve psikolojik etkileri öngörülmesi ve gerekli tedbirler alınmalıdır.

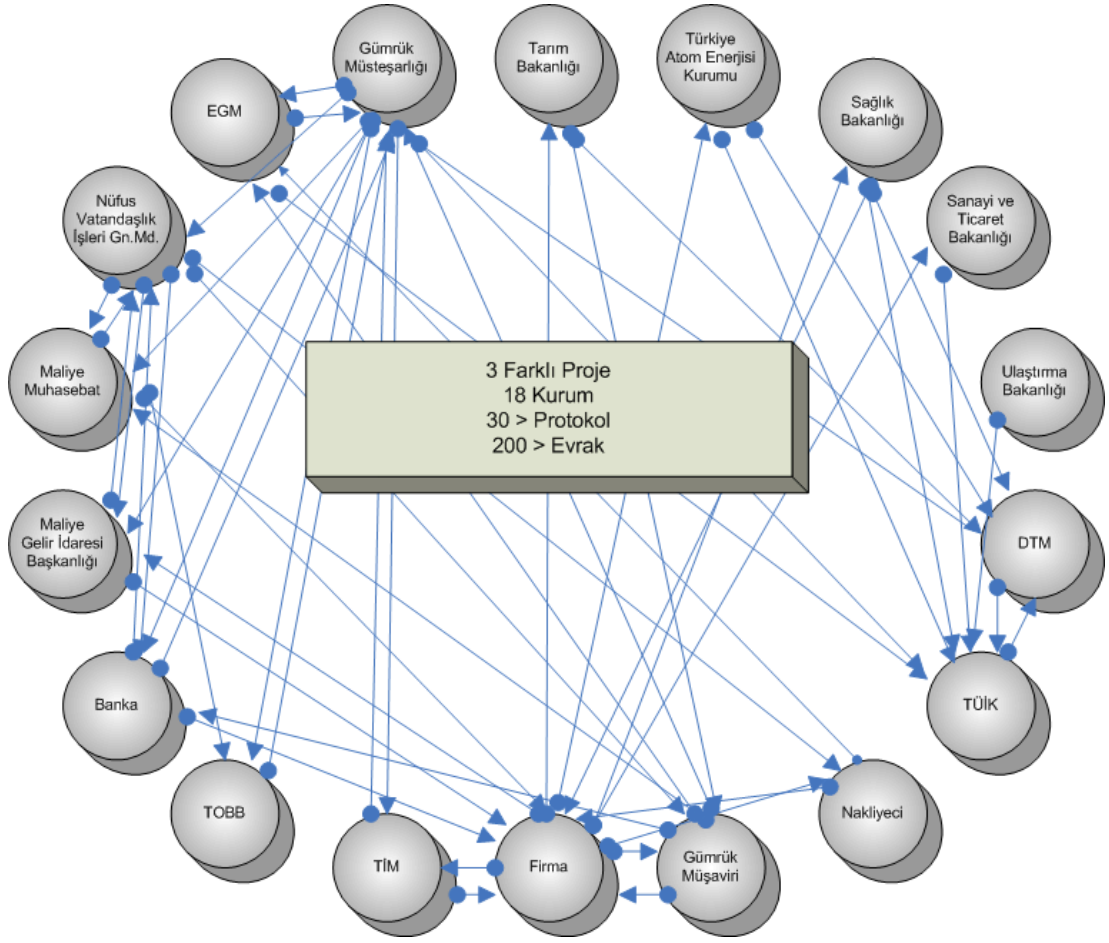
Veri ya da süreç sahibi kurumların mevcut uygulamalarına ilaveten projeye katılan tüm kurumların beklentilerini karşılayacak şekilde tekrar ihtiyaç belirlenmesi ve yatırım yapması gerekmektedir.

İletişim ve Güvenlik: Kurumlar arası bilgi paylaşımının güvenli bir şekilde yapılması ve bilginin paylaşımı için kurumlar arası iletişim altyapısının kurulması gerekmektedir. Bu iletişim alt yapısı güvenlik risklerine karşı koruma altında olmalı ve güvenlik standartlarına uyum sağlamalıdır.

Kurumlar arası iş geliştirmedeki en önemli ölçüt ihtiyaçların her bir proje için ayrı ayrı belirlenmemesidir. İhtiyaçlar her proje kapsamında yeniden tespit edilip yatırımlar tekrarlanırsa her projede aşağıda sembolik olarak örneklediğimiz ithalat, ihracat, ve taşıt takip işlemlerinde görüldüğü gibi katlanılmaz yapıya benzer sonuçlar oluşacaktır.

Bu üç hizmete, on sekiz farklı kurumun dahil olduğu görülmektedir. Mevcut yapıda kurumlar arasında her bir uygulama için ayrı ayrı;

- Bilgi paylaşım protokollerine,
- İletişim altyapısına,
- Güvenlik altyapısına,
- Bilgi paylaşım standartlarına,
- Veri ve süreç sahipliğinin belirlenmesine,
- Mevcut verilerin iyileştirilmesine ve ortak kullanıma uygun hale getirilmesine,
- Her kurumun sahip olduğu verileri ihtiyaç sahiplerinin isteklerinin karşılayacak seviyede ortak kullanıma açacak bilgi iletişim teknolojileri altyapısına ihtiyaç vardır.



Şekil 2 : Proje temelli ortak iş geliştirme

Örnek şekilde görüldüğü gibi proje temelli çözüm aramak yerine, öncelikle ortak altyapı projelerinin sonlandırılması gerekmektedir. Proje odaklı yapılan yatırımların farklı projeler için tekrarlandıkça kaynak israfına yol açacağı kesindir. Bu nedenle, teknik detayları raporumuzun Teknolojik Boyut bölümünde verilen, kurumlar arası ortak iş geliştirme çalışmalarında kullanılan yöntemleri idari açıdan aşağıdaki gibi değerlendirebiliriz.

3.4 Kurumlar Arası İş Geliştirme Yöntemleri

Kurumlar arasında bilgi paylaşım amacıyla yapılan çalışmalar, mevcut kamu organizasyonu, kurumların yetki ve sorumlulukları, iş akışlarının iyileştirme çalışmaları gerektirmedikçe veri ve süreç sahipliği konularında değişiklik yapmadan teknolojik çözüm sunmaktadır. Ayrıca bilgi paylaşımı için hazırladığımız web servisleri, bu servislerle oluşturulacak hizmet odaklı mimari ve bu mimari içerisinde tanımlayacağımız koreografiler, mevcut farklı bilgi yapıları arasında ortak iş geliştirme amacı ile üretilen yeni teknolojilerdir.

3.4.1 Web Servisleri

Herhangi bir kamu hizmetinden faydalanmak için klasik bürokrasi içerisinde iş yapma yöntemi, öncelikle bir başvuru formu doldurmak ve doldurulan formda yer alan kimlik, yerleşim adresi, eğitim v.b. beyan edilen kişisel bilgilerinin doğruluğunu kanıtlayan resmi belgeleri de ilgili kurumlardan temin etmektir. Resmi belge ile bilgi taşıma işlemi sayesinde, başvuru kurumdan hizmet almak için hak sahibi olunur. Bu süreçte gereken bilgiler vatandaş tarafından ilgili kurumlardan hizmet veren kuruma taşınmak zorundadır.

Web servisleri ise mevcut devlet organizasyonu içerisinde yetki ve sorumlulukları değiştirmeden, vatandaşın belge ile bilgi taşımasına gerek bırakmayan bilgileri ilgili kurumların istekleri dahilinde diğer kurumlarla paylaşımları için kullanılan teknik bir çözümdür. Web servisleri belge ile verilen bilgilerin ihtiyaç duyan kurumlar tarafından çevrimiçi edinilmesi için hazırlanmış mantıksal kodlardır. Hizmeti almanın koşulları, kullanım hakkı ve kullanım şekli bilgi sahibi kurum tarafından belirlenir.

3.4.2 Servis Odaklı Mimari / Koreografi – Orkestrasyon

Servis Odaklı Mimari, uygulamaların ortak olarak kullanabilecekleri mantıksal kodları bir araya getirme ve bunları servis adı altında bir iletişim ağı ile diğer uygulamaların kullanımına açmak anlamına gelmektedir.

Kullanıcı açısından bakıldığında, bir hizmet bütünü içerisinde yer alan farklı kurumların vermekte olduğu tüm basit hizmetlerin web servisleri kullanılarak tek bir uygulama ile çevrimiçi ortamda birleştirilmesi ve süreç sahibi kurum tarafından kullanıcıya sunulmasıdır.

Koreografi – Orkestrasyon ise, bir birleşik hizmet içinde yer alması gereken tüm web servislerinin uygun bir iş akışı içerisinde tanımlanması ve yönetilmesidir.

3.4.3 Ortak Kapı

Verilen hizmetlere ulaşımında güvenlik, yapılan işlemlerin kayıtlarının tutulması, kurumlar arası ortak hizmetlerin üretilmesi ve daha verimli bir şekilde yerine getirebilmesi, ardışık hizmetlerin kullanıcının tek-nokta hizmetiymiş algılamasını sağlaması gibi faydalarından dolayı kurumlar arası iş geliştirme konusunda “Ortak Kapı” gereksinimi aşıkardır.

Fakat bu yapının, dönüşüm sürecinin tüm ihtiyaçlarını karşılayacakmış gibi algılanması ise yaşamakta olduğumuz büyük bir problemdir. “Ortak Kapının” işlevlerinin, aslında aşağıdaki gibi bir kamu kurumunun giriş kapısından farklı olmadığını söyleyebiliriz.

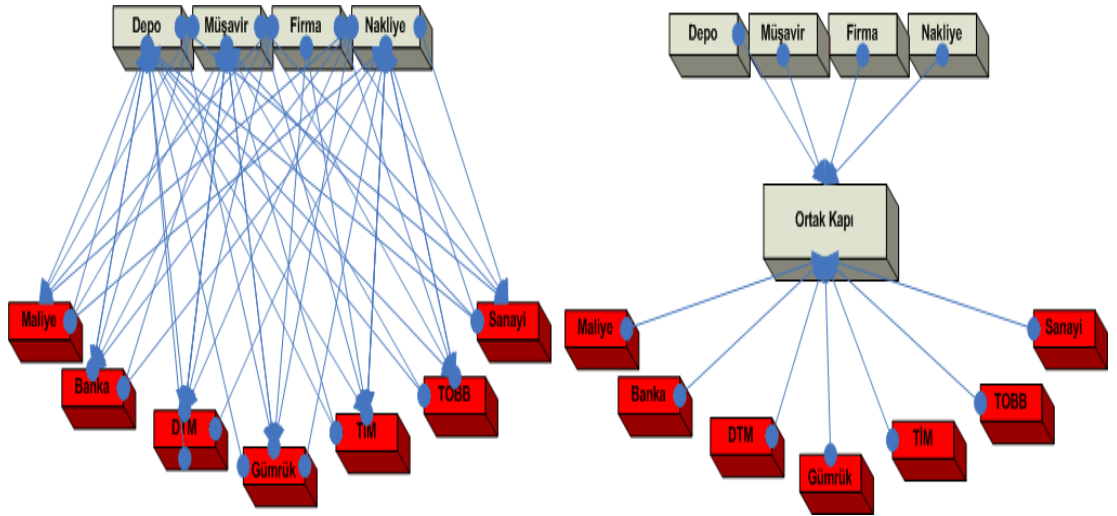
Güvenlik: Ortak kapı sayesinde kullanıcılara erişim kontrolü, içerik kontrolü ve uygulama denetimi olmak üzere üç farklı seviyede güvenlik hizmeti sunulabilmektedir.

Tanımlama ve Yetkilendirme: Kullanıcının tek noktadan tanımlama ve yetkilendirme işlemlerinin yapılması mümkündür. Uygulama daha üst seviye bir güvenlik ihtiyacı gerektirmedikçe bir kez tanımlama ve yetkilendirme yeterli olmaktadır.

Kayıt Alma: Ortak kapı üzerinden sunulan hizmetlerde oluşan trafik kullanıcı ve zaman bilgileri ile birlikte kayıt altına alınmaktadır.

Refakat Etme: Hazırlanan web servisleri, sayesinde kullanıcılar sadece izin verildiği kadar bilgiye erişmektedirler.

İletişim: Kamu kurumlarının diğer kurumlara, özel sektöre ve vatandaşlara sunacakları hizmetlerin iletişim altyapısını aşağıdaki şekilde gösterebiliriz. Proje temelli bilgi paylaşımı sırasında karşılaşılan zorluklar ve tekrarlı işlemler ortak kapı üzerinden sunulan web servisleri ve bu servisleri kullanıcıya tek bir ara yüz ile sunan uygulamalar sayesinde ortadan kalkmaktadır.



Şekil 3 : Ortak Kapı Çalışma Prensipleri

Ortak kapı üzerinden ihracat işlemleri sırasında farklı kurumlar tarafından verilen hizmetlerin yukarıdaki sembolik gösteriminde görüldüğü gibi her bir uygulama için yapılan çalışmalar tekrar edilmemektedir. Bilgi paylaşım için gereken güvenli iletişim altyapısı dışında, kurumların tekrar bilgi paylaşım protokolleri yapmaktan da kurtulmaktadırlar.

Bilgilendirme: Ortak kapının üzerinden erişilen uygulamalar dışında sunduğu en temel hizmet barındırdığı bilgilendirme sayfaları, sanal yardım masası, çağrı merkezi gibi kullanıcıya yönelik hizmetlerdir. Ayrıca, uzaktan eğitim,

kullanılabilir web servisleri kütüphanesi, standartlar, veri sözlüğü gibi hizmetler de bu platformun kullanıcılarına sağladıkları arasındadır.

Önemli olan ortak kapının olanaklarından faydalanarak süreç sahibi kurumlar tarafından kurumlar arası birleşik hizmetlerin sunulabilmesidir. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki kamu kurumlarımız Nüfus Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü tarafından verilmekte olan kimlik paylaşım sistemi dışında, ortak iş geliştirme konusunda henüz istenilen seviye ulaşmamışlardır.

3.5 Kamuda Yapılan Dönüşüm Organizasyon Çalışmaları

İdari açıdan bakıldığında dönüşüm çalışmalarında istenilen seviyeye erişmemiş olmamızın en önemli nedeni gereken organizasyonları zamanında oluşturamamış olmamızdır. Bu nedenle son on yıldır e-Devlet dönüşüm çalışmalarının yürütülmesi amacıyla kamuda oluşturulan organizasyonları inceleyerek de evrimin idari boyutta ülkemizde nasıl yaşanmakta olduğunu gözlemleyebiliriz.

Ülkemizde e-Dönüşüm sürecinde ilk çalışmalar akademik düzeyde, toplantılar ve seminerlerde kamuda bilgi paylaşımı olarak doksanlı yılların ikinci yarısından itibaren karşımıza çıkmaktadır. İlk aşamada amaç, bilgi paylaşımı için iletişim ve enformasyon altyapısının kurulması olarak benimsenmişti.

3.5.1 Tuena –Türkiye Ulusal Enformasyon Alt Yapısı Ana Planı

T.C. Ulaştırma Bakanlığı koordinasyonunda Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı, Türk Elektronik Sanayicileri Derneği ve Türk Telekomünikasyon A.Ş desteğiyle yürütülen projedir.

Ulusal enformasyon altyapısının yaşamsal önemi Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi kapsamında 1995 yılında vurgulanmıştır. TÜBA-Tübitak-TTGV tarafından oluşturulan ve ilgililerin katılımına açık olan Bilim-Teknoloji-Sanayi Politikaları Platformu çalışmaları çerçevesinde kurulan Enformatik Çalışma Grubu raporunda da, Türkiye'nin karşı karşıya bulunduğu tehditlere dikkat çekilerek ana plan çalışmasının yapılması istenmiştir (Mayıs 1995). Konu ile ilgili 2000'e yakın kişi ve kuruluşa gönderilen raporda, enformatik sektörünün kazandığı stratejik önem vurgulanarak enformasyon altyapısının oluşturulmasına bir ana plan çerçevesinde yaklaşılması gereği tekrarlanmıştır.

Bu öneri ve rapor, TÜBİTAK tarafından kilit konumdaki bütün kişi ve kurumlara gönderilmiştir. Bu aşamadan sonra Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, konunun önemi nedeniyle, 23 Ocak 1996'da çeşitli kamu kuruluşlarını toplantıya çağırılmıştır. Bu toplantıda Master Planın, ulusal yararın üst düzeye

çıkartılması ve hedeflenen yetenek düzlemlerine erişilebilmesi için kaçınılmaz olduğu belirtilmiş ve şu görüşler saptanmıştır;

- Yeni teknolojik olanakların getireceği yasal sorunlardan kurtulmanın yolunun elbette bu teknolojilerin ülkeye girmesini ve yaygınlaşmasını engellemek olmadığı,
- Dünya nimetlerinden alınacak payın belirlenmesinde en büyük rolü oynayan teknolojinin, benzer rolü yasaların ve uluslararası hukukun biçimlenmesinde de oynadığının, göz ardı edilmemesi gerektiği,
- Enformasyon teknolojisi üzerinde etkinliğini artıranların, geleceğin enformasyon toplumunun ekonomisine olduğu kadar hukukunda da hakim olacağı görülmektedir. Bu nedenle yapılacak düzenlemelerin zaten kullanılması kaçınılmaz olan bu teknolojilerin önünü açması ve bunu yaparken de ulusal çıkarları gözetmesi gerekliliği,
- İnternetin ulusal enformasyon altyapısının başlangıcı olarak değerlendirilmesi; bu bağlamda ulusal enformasyon altyapısı ve bunun üzerinde geliştirilecek telematik hizmetlere ilişkin ek altyapıların inşası konusunun bir ana plan çerçevesinde ele alınması gerekliliği.

Toplantı sonrasında; Başbakanlık, 5 Şubat 1996 tarihli yazısıyla Enformasyon teknolojilerinin geliştirilmesi ve bilgi toplumuna geçişin sağlanması maksadıyla enformasyon alanında kamu güvenliği ve menfaatleri, sosyoekonomik, yasal, kurumsal ve düşünülebilecek diğer hususları da kapsayan bir enformasyon (internet dahil) politikasının geliştirilmesine. duyulan ihtiyaç nedeniyle Ulaştırma Bakanlığı sorumluluk ve koordinatörlüğünde, sekretarya hizmetlerini TÜBİTAK Başkanlığının yürüteceği Türkiye’de Enformasyon Politikası ve Enformasyon Altyapısı Ana Planının oluşturulmasını istemiştir.

Başbakanlığın direktifleri gereğince Ulaştırma Bakanlığı koordinatörlüğü ve TÜBİTAK Başkanlığı’nın sekretaryasında 1996 da başlayan çalışmalarda dört kez toplanılmıştır (26 Ocak, 15 Şubat, 19 Mart ve 10 Nisan). Bu toplantılar sonucunda şu ilkeler oluşmuştur:

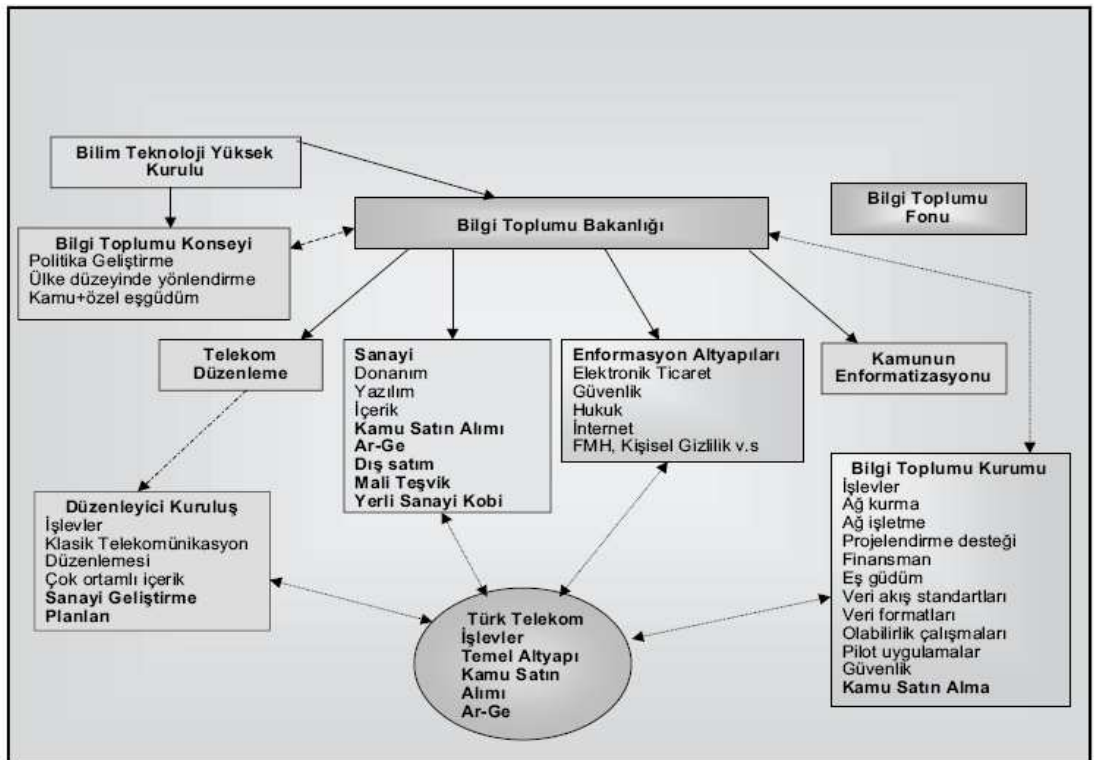
- Enformasyon teknolojileri alanının bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiği, internetin Ulusal Enformasyon Altyapısının yalnızca bir başlangıç ögesi olduğu,
- Dünya üzerinde interneti ulusal enformasyon şebekelerine çevirme yolunda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin planlarını hazırlayıp eyleme geçtikleri, Türkiye’nin entegrasyonu hedeflediği Avrupa Birliği’nde yaşanan bu gelişmeler karşısında kayıtsız kalamayacağı,

- Bu nedenle, internetin Türkiye uzantısının ulusal enformasyon altyapısının ilk adımı olarak değerlendirilmesi,
- Ulusal güvenlik tanımının gerçekte ulusal menfaatlerin bir bütün olarak korunması çerçevesinde ele alınması durumunda konunun kavranmasını kolaylaştacaktır.

Bu toplantılarda MGK Genel Sekreterliği, Genel Kurmay Başkanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı, YÖK Başkanlığı, TÜBİTAK Başkanlığı ve özel sektör şemsiye kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubunun oluşturulmasına ve bu grubun Enformasyon Altyapısı Anaplanı Yürütme Grubu adıyla anılmasına karar verilmiştir.

TÜBİTAK tarafından hazırlanan Ulusal Enformasyon Altyapısı Anaplanı Hazırlama Önerisi, 19 Mart 1996 tarihli toplantıda Yürütme Grubunun değerlendirmesine sunulmuş ve özel sektörü temsilcisi olarak Türkiye Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD) ve Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği'nin (TÜBİSAD) birer temsilciyle katılmalarının sağlanmasına karar verilmiştir.

Ekim 1999 tarihinde yayınlanan sonuç raporunda yer alan "Bilgi Toplumu Yapılanması" organizasyon önerisi aşağıdaki gibidir.



Şekil 4 : Tuena Bilgi Toplumu Yapılanması

3.5.2 Kamu-Net

Kamu-Net Üst Kurulu 1998/13 nolu genelge ile oluşturuldu. Kuruluş amacı aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

Kamu bilgisayar ağları konusunda yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi, koordinasyonu, izlenmesi ve finansmanı konusunda karşılaşılan darboğazların aşılması amacıyla; Başbakanlık Müsteşarı'nın başkanlığında Hazine, Dış Ticaret, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı Müsteşarlarından oluşan Başbakanlık Kamu-Net Üst Kurulu kurulmuştur.

Kurulun ana görevleri şunlardır:

- Kamu bilişim personeli politikalarının oluşturulması,
- İnsan gücü planlaması ve hizmet içi eğitimin sağlanması,
- Ulusal ağın oluşturulması,
- Kamu ile kamuoyu arasında saydamlığı temel alan sağlıklı iletişim sağlanması,
- Kamu yönetiminde bilişim hizmetlerinin etkinliğinin sağlanması,
- Kamu bilişim projelerinin koordinasyonunun ve izlenmesinin sağlanması.
- Kuruluş genelgesine göre
- Kurul; Başbakanlık Müsteşarı başkanlığında en az iki ayda bir toplanır,
- Kurul'un sekretarya hizmetlerini Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı yürütür ve Kurul kararları kamuoyuna duyurulur,
- Kurul çalışmalarını konu ile ilgili uzman kişilerden Başbakanlık Müsteşarının onayı ile oluşturulan Teknik Kurul aracılığı ile yürütür.

Yapılan çalışmalar sonunda 1999/34 nolu genelge ile gerçek ve tüzel kişiler için tekil anahtar olarak vatandaşlık kimlik numarası verilene kadar nüfus cüzdanı seri numarası kullanılmasına, şirket ve kooperatifler için ticaret sicil numarası kullanılmasına, vakıflar için Vakıflar Genel Müdürlüğü'nce verilen vakıf sicil numarasının kullanılmasına, dernekler için valiliklerce verilen dernek sicil numarasının kullanılmasına karar verilmiştir.

Kamu-Net Üst Kurulu çalışmaları DPT, Bilgi Toplumu Dairesi'nin kuruluşu ile sona ermiştir.

3.5.3 Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı

İdareyi Geliştirme Başkanlığının görevleri, 3056 sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunun 16. maddesinde düzenlenmiştir.

Kamu yönetiminin geliştirilmesi ile ilgili hedeflerin, politikaların ve tedbirlerin tespiti için inceleme ve araştırmalar yapmak ve yaptırmak, bunları değerlendirmek ve teklifler hazırlamak,

Kamu yönetiminin geliştirilmesiyle ilgili konularda görevli kuruluşlarla sürekli temas halinde bulunmak ve bunlar arasında koordinasyonu sağlamak,

İdari usul ve işlemlerin kolaylaştırılması ve sadeleştirilmesi için gerekli araştırma ve çalışmalarda bulunmak,

Başbakanlığın koordinatörlüğünde görevleri ile ilgili konularda teşkil edilen kurullara sekretarya hizmeti yapmak,

Başbakanlık makamınca verilen benzeri görevleri yapmaktır.

Diğer taraftan, kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet sunumu sırasında uyguladıkları süreçlerin gözden geçirilmesi, hizmet kalitesinin ölçülmesi ve geliştirilmesi, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi artıran gereksiz süreç ve işlemlerin ayıklanması; hizmetlerin etkili, verimli, süratli ve vatandaşların ihtiyaç ve taleplerine uygun şekilde sunulmasını sağlayacak çalışmaların yapılmasıdır.

Bu konularda alınacak tedbirlerin belirlenmesi amacıyla 2004 yılında Müsteşarlık Makamının onayı ile Kamu Kesiminde Hizmet Sunum Süreçlerinin İyileştirilmesi ve Geliştirilmesi Hakkında Yönerge çıkarılmıştır.

Yönerge ile çalışma gruplarının oluşturulması, çalışmaların yürütülmesi, gruplar arasında koordinasyonun sağlanması, çalışma sonuçlarının raporlanması ve uygulamaya geçirilmesi hususunda düzenlemeler yapılmıştır.

3.5.4 DPT Bilgi Toplumu Dairesi

Bilindiği üzere, Türkiye'nin bilgi toplumuna geçiş çalışmalarının hızlandırılması, başta bilgi ve iletişim teknolojileri politikaları olmak üzere bilgi toplumu strateji ve politikalarının belirlenerek bu alandaki tüm faaliyetlerin bir bütünlük içerisinde yürütülmesi ve küresel rekabet koşullarına uyum sağlamak üzere ekonomik ve sosyal dönüşümün gerçekleştirilmesi amacıyla yeni bir proje başlatılması kararlaştırılmıştır.

Bu bağlamda, 58.Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı'nda e-Dönüşüm Türkiye Projesi'ne yer verilmiştir. Projenin koordinasyonu, izlenmesi,

değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili olarak DPT Müsteşarlığı görevlendirilmiş, bu görevin yerine getirilmesi amacıyla da DPT Müsteşarlığı bünyesinde Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 27 Şubat 2003 tarihli ve 2003/12 sayılı Genelge ile e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin amaçları, kurumsal yapısı ve uygulama esasları belirlenmiştir.

Ayrıca, söz konusu Genelgede öngörüldüğü üzere e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin üst düzeyde yönlendirilmesi ve izlenmesi amacıyla, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum kuruluşlarının üst düzey temsilcilerinden oluşan bir Danışma Kurulu oluşturulmuştur. Bu hedefler doğrultusunda, DPT Müsteşarlığı'nın koordinatörlüğünde 8 çalışma grubuyla yürütülen çalışmalar sonucu 2003-2004 yıllarını kapsayan Kısa Dönem Eylem Planı hazırlanmıştır. Kısa Dönem Eylem Planı'na, Danışma Kurulunun değerlendirmeleri, yazılı görüşler ve kamuoyunun internet üzerinden alınan görüş ve önerileri doğrultusunda son şekli verilmiştir.

DPT bünyesinde Bilgi Toplumu Dairesinin (BTD) kurulmuş olması, başta e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin koordinasyonu olmak üzere, kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojisi yatırımları arasında eşgüdüm sağlanması ve bilgi toplumu olma yolunda atılması gereken adımlara ilişkin stratejilerin belirlenmesi amacıyla yapılacak çalışmalar açısından önemli bir gelişmedir.

Söz konusu Genelge'de; e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin başlıca hedefleri, vatandaşlarımıza daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunabilmek amacıyla; katılımcı, şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip olmayı ilke edinmiş bir Devlet yapısı oluşturacak koşulların hazırlanması, bilgi ve iletişim teknolojileri politikaları ve mevzuatının öncelikle Avrupa Birliği müktesebatı çerçevesinde gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesi ve e-Avrupa+ kapsamında aday ülkeler için öngörülen eylem planının ülkemize uyarlanmasıdır.

Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı'nca yapılan çalışmaların kilometre taşları şunlardır;

Acil Eylem Planı gereğince, e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı'nın (KDEP) kısa sürede hazırlanması gerektiğinden, sekiz konuda çalışma grupları kurulmuş ve bunların katkılarıyla 73 eylemden oluşan Eylem Planı Taslağı hazırlanmıştır.

İngiltere Büyükelçiliği - DPT - ASO - TBD'nin birlikte organize ettiği İngiltere - Türkiye "e-Devlet Semineri" 9 Eylül 2003 tarihinde, Ankara'da düzenlenmiştir.

25 Eylül 2003 tarihinde, DPT'de, Avrupa Birliği İdareler Arası Karşılıklı Bilgi Değişimi (IDA) Programı Tanıtım Günü düzenlenmiştir.

e-Devlet Proje ve Uygulamaları Raporu 1.Sürümü Nisan 2004 itibariyle hazırlanarak yayımlanmıştır.

2005 yılında uygulanması öngörülen Eylem Planı Taslağı, ilgili kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının da katkılarıyla hazırlanmış ve 01/04/2005 tarihli ve 25578 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2005/05 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile hayata geçirilmiştir.

e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi 1.Sürümü Ağustos 2005'de yayımlanmıştır. Bu rehber ile 'Kurumlar Arası Süreç Entegrasyonu' esasları tespit edilmiş olup çalışmalar halen devam etmektedir. Bu rehberde kapsanan konular, elektronik devlet hizmetlerinin sunumunda kamu kurum ve kuruluşlarının birlikte çalışabilirliğinin temelini oluşturmayı hedeflemektedir.

e-Devlet Proje ve Uygulamaları Raporu 2.Sürümü Eylül 2005 itibariyle hazırlanarak yayımlanmıştır.

Bilgi Toplumu Stratejisi ve ek'i Eylem Planı 2006/38 sayılı Yüksek Planlama Kararı ile 28 Temmuz 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye'nin IDABC Programına katılımına ilişkin Mutabakat Zaptı onaylandı ve Türkiye 1 Ocak 2006 tarihi itibariyle Programa üye oldu.

3.5.5 e-Dönüşüm İcra Kurulu

e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kısa Dönem Eylem Planı, 4 Aralık 2003 tarih ve 25306 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 2003/48 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile yürürlüğe girmiştir.

e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin hayata geçirilmesi amacıyla Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı başkanlığında, Sanayi ve Ticaret Bakanı, Ulaştırma Bakanı Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı ve Başbakan Başmüşavirinden oluşan e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu kurulmuştur.

Bu Kurulun yapacağı toplantılara, 2003/12 sayılı Genelge ile oluşturulan Danışma Kurulu'nun Başkanı, TÜBİTAK Başkanı, Telekomünikasyon Kurumu Başkanı ve Türk Telekom Genel Müdürü ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB), Türkiye Bilişim Vakfı, Türkiye Bilişim Derneği ve Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) başkanları da katılır. Kurul'un sekretarya hizmetleri DPT Müsteşarlığınca yürütülmektedir.

Yukarıda bahis konusu Kısa Dönem Eylem Planı'nın uygulanması; sorumlu, ilgili ve katkı sağlayacak diğer tüm kurum ve kuruluşlar tarafından aşağıdaki ilke ve esaslara göre yürütülmektedir:

- 1) Eğitim ve İnsan Kaynakları Çalışma Grubu: Milli Eğitim Bakanlığı
- 2) Teknik Altyapı ve Bilgi Güvenliği Çalışma Grubu: Ulaştırma Bakanlığı
- 3) Hukuki Altyapı Çalışma Grubu: Adalet Bakanlığı
- 4) e-Devlet Çalışma Grubu: Devlet Planlama Teşkilatı
- 5) e-Ticaret Çalışma Grubu: Dış Ticaret Müsteşarlığı
- 6) Standartlar Çalışma Grubu: Türk Standartları Enstitüsü Başkanlığı
- 7) e-Sağlık Çalışma Grubu: Sağlık Bakanlığı
- 8) İzleme Çalışma Grubu: TBD

9 Eylül 2004 tarihli ve 7 numaralı e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu kararı ile "Kamuda Elektronik Kayıt Yönetimi" konusunda Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü görevlendirilmiştir.

4 Nisan 2007 tarihli 2007/7 sayılı e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kurumsal Yapılanması değişiklik genelgesi kapsamında İcra Kurulu ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmiş ve aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

- Devlet Planlama Teşkilatının bağlı olduğu Devlet Bakanı,
- Milli Eğitim Bakanı,
- Ulaştırma Bakanı,
- Sanayi ve Ticaret Bakanı,
- Başbakanlık Müsteşarı,
- İçişleri Bakanlığı Müsteşarı,
- Maliye Bakanlığı Müsteşarı,
- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı
- Başbakanlık Başmüşavirinden oluşur.

Kurul toplantılarına;

- Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı,
- Telekomünikasyon Kurumu Başkanı,
- Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı,
- Türksat A.Ş Genel Müdürü,
- Dönüşüm Liderleri Kurulu Başkanı

- Danışma Kurulunu temsilen Danışma Kurulu Başkanı
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği,
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği,
- Türkiye Bilişim Vakfı,
- Türkiye Bilişim Derneği,
- Yazılım Sanayicileri Derneği
- Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği başkanları da katılır.

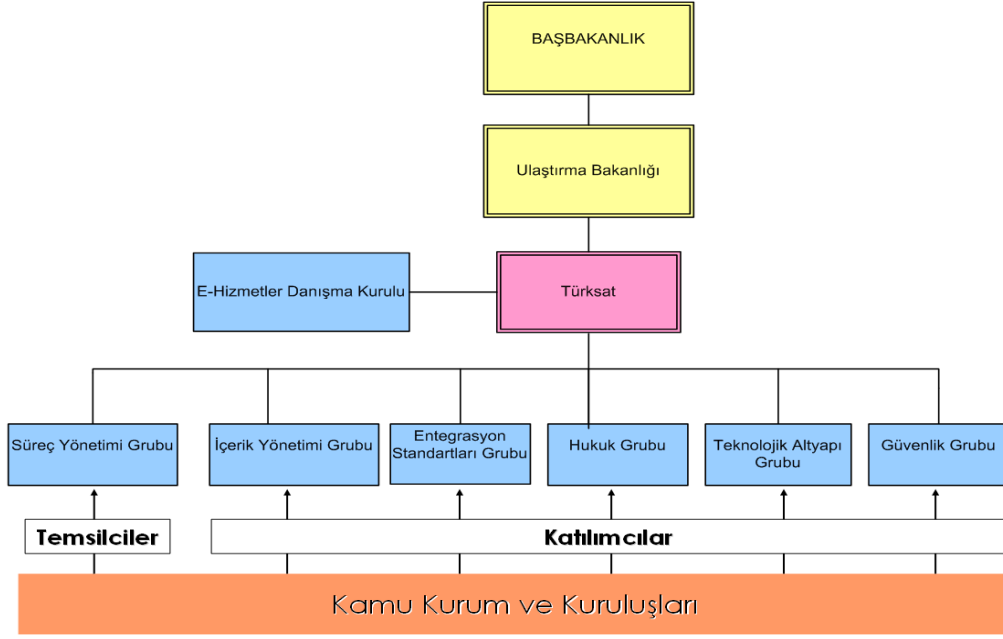
Bu Genelge ile kurulan Dönüşüm Liderleri Kurulu ve Danışma Kurulunun oluşumuna ilişkin diğer hususlar ile bu kurulların e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu ile ilişkilerini düzenleyen usul ve esaslar e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu tarafından düzenlenecektir.

3.5.6 e-Kapı

2003 yılında e-Dönüşüm Türkiye Projesinin Kısa Dönem Eylem Planınının 40 no'lu "Kamu hizmetlerinin ortak platformda tek kapıdan (portal) sunumu ve sunulacak hizmetlerin geliştirilmesine yönelik stratejinin belirlenmesi" ve 41 no'lu "Kamu hizmetlerinin geliştirilmesi ve ortak platformda sunumu için proje oluşturulması" eylemleri doğrultusunda e-Devlet Kapısının kurulması çalışmaları DPT ve Türk Telekom koordinasyonunda başlatılmıştır.

Açılan ihale sonunda 27 Ekim 2005 tarihinde imzalanan sözleşme ile çalışmalar resmen başlatılmıştır. İlerleyen süreçte Türk Telekom'un özelleştirilmesi üzerine projenin sürdürülmesi görevi, 20.04.2006 tarihli ve 26145 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 2006/10316 sayılı e-Devlet kapısının kurulması, işletilmesi ve yönetilmesine ilişkin Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile Başbakanlık adına Ulaştırma Bakanlığı koordinasyonunda Türksat Uydu Haberleşme Kablo TV ve İşletme A.Ş.'ne tevdi edilmiştir.

Proje kapsamında oluşturulan organizasyon yapısı aşağıdaki gibidir.



Şekil 5 : e-Devlet Kapısı Proje Organizasyonu

3.5.7 e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kurumsal Yapılanması

e-Dönüşüm Türkiye Projesi kapsamında ilki 2003–2004 dönemini, ikincisi de 2005 yılını kapsayan eylem planları hazırlanmıştır. Bu eylem planları çerçevesinde 2005 yılında Türkiye’nin bilgi ve iletişim teknolojilerinden etkin olarak yararlanması ve bilgi toplumuna dönüşümün gerçekleşmesinde orta ve uzun vadeli strateji ve hedefleri belirlemek üzere 2006–2010 yılları dönemini kapsayan “Bilgi toplumu Stratejisi” hazırlanmıştır.

Bilgi Toplumu Stratejisi ve eki “Eylem Planı” 11 Temmuz 2006 tarih ve 2006/38 sayılı Yüksek Planlama Kurulu kararı ile onaylanmış, 28 Temmuz 2006 tarih ve 26242 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.[3]

Bilgi toplumuna dönüşümün organizasyon yapısı, genel hatları ile Bilgi Toplumu Stratejisi kapsamında belirlenmiştir. Bu yapının temel nitelikleri aşağıdaki gibidir:

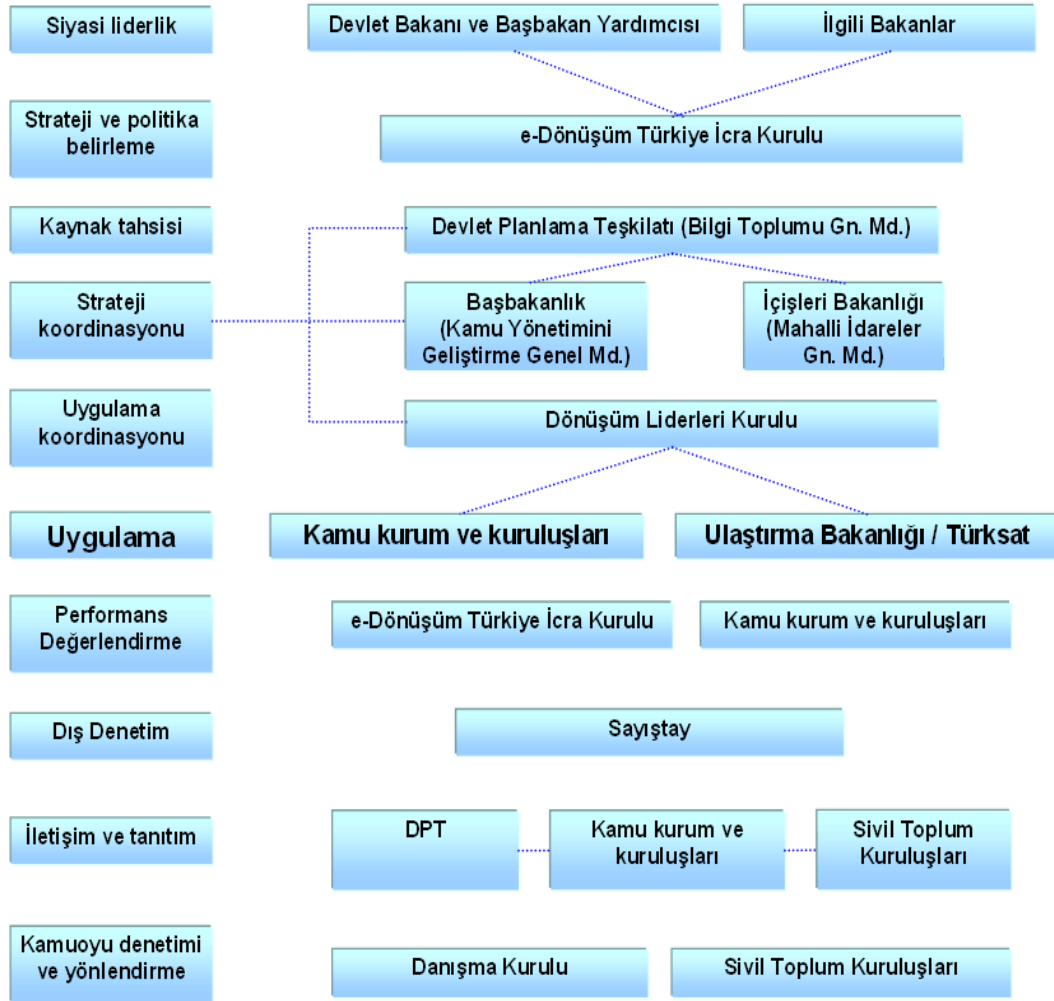
- İdari sorumluluk
- Şeffaflık, hesap verebilirlik
- Menfaat çakışmalarından uzak yapı
- Koordinasyon yeteneği
- Kaynak tahsisi

Bu çerçeve içerisinde, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının kendi görev ve sorumluluk alanlarında çeşitli işlevleri yerine getirmeleri, çağdaş kamu yönetiminin bir

gereği olarak düşünülmüştür. Beklenen, etkin şekilde koordine edilmek kaydıyla, iş ve işlevlerin ilgili ve uzman kamu kurum ve kuruluşlarına delege edilmesidir.

Bilgi Toplumu Stratejisi, ülke için önceliklerin belirlendiği, hatta projelendirilip eylem planına dönüştürüldüğü hedef gösteren bir çalışmadır. Yapılması planlanan çalışmaların yol göstermeden mevcut organizasyonları ile ortak çalışmaya yönelik oluşturulmamış kurumlar tarafından gerçekleştirilmesi imkansızdır. Bu durumda plan çerçevesinde oluşturulan organizasyon tarafından kurumlar arası ortak iş geliştirme için gereken yol gösterme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

Bilgi Toplumu Stratejisi Kurumsal Yapılanma Modeli



Şekil 6 : Bilgi Toplumu Stratejisi Kurumsal Yapılanma Modeli

Bu yol gösterme Eylem Planı içerisinde yer alan projelerde sorumlu ve ilişkili olan kurumlar arasında ortak çalışmaların ve kaynak paylaşımının nasıl yapılacağı prensip ve yöntemlerinin belirlenmesini kapsamalıdır. Bilgi Toplumu Stratejisinde, bu görevin daha etkin yerine getirilmesi için bir üst yapılanma modeli ile mümkün olabileceği de öngörülmüştür.

Fakat Şekil 6 dikkatli incelendiğinde bu işlevlerin merkezden koordinasyonu için organizasyonda belirtilen ve ortak çalışma için yol göstermesi planlanan Bilgi Toplumu Genel Müdürlüğü ve Kamu Yönetimini Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün henüz oluşturulmadığı görülmektedir.

Bilgi Toplumu Stratejisi Yapılanma Modeline son şeklini veren genelge aşağıdaki gibidir.

3 Nisan 2007 GENELGE 2007/7

Konu: e-Dönüşüm Türkiye Projesi Kurumsal Yapılanması

Bilindiği üzere, Acil Eylem Planında yer verilen “e-Dönüşüm Türkiye Projesi”nin koordinasyonu görevi 27.2.2003 tarihli 2003/12 sayılı Genelge ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilmiştir. Mezkur Genelge ile Projenin uygulanmasına ilişkin görüş ve önerilerin değerlendirilmesi amacıyla kamu ve sivil toplum kuruluşlarının üst düzey temsilcilerinden oluşan bir “Danışma Kurulu” kurulmuştur.

Diğer taraftan, 3.12.2003 tarihli 2003/48 sayılı Genelge ile Projenin üst seviyede yönlendirilmesi ve izlenmesi amacıyla Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı başkanlığında “e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu” oluşturulmuştur.

Proje kapsamında 2003/48 Genelge ile 24.3.2005 tarihli ve 2005/5 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı eki eylem planları çerçevesinde Bilgi Toplumu Stratejisi hazırlanarak 11.7.2006 tarihli ve 2006/38 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile hayata geçirilmiş ve stratejinin etkin biçimde uygulanması amacıyla kurumsal yapılanma gerekleri ortaya konmuştur.

2003/12 ve 2003/48 sayılı Genelgelerle oluşturulan kurumsal yapılar, ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden değerlendirilmiştir. Buna göre; ülkemizin bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde görev alması öngörülen başlıca kurumsal yapılar olarak e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu, Dönüşüm Liderleri Kurulu ve e-Dönüşüm Türkiye Danışma Kurulunun kurulması uygun görülmüştür. Bu kurulların çalışma usul ve esasları, söz konusu yapıların oluşturulmasından sonra ilgili kurullar tarafından belirlenecektir.

1- e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu; e-Dönüşüm Türkiye Projesinin yürütülmesi ve Bilgi Toplumu Stratejisinin uygulanması sürecinde en üst düzeyde politika belirleme ve karar alma, değerlendirme ve yönlendirmeden sorumlu olacaktır. Kurul; Devlet Planlama Teşkilatının bağlı olduğu Devlet Bakanı, Milli Eğitim Bakanı, Ulaştırma Bakanı, Sanayi ve Ticaret Bakanı, Başbakanlık Müsteşarı, İçişleri Bakanlığı Müsteşarı, Maliye Bakanlığı Müsteşarı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı ve Başbakanlık Başmüavirinden oluşur. Kurul toplantılarına; Türkiye

Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Başkanı, Telekomünikasyon Kurumu Başkanı, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanı, Türksat A.Ş Genel Müdürü, Dönüşüm Liderleri Kurulu Başkanı ve Danışma Kurulunu temsilen Danışma Kurulu Başkanı ile Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Bilişim Vakfı, Türkiye Bilişim Derneği, Yazılım Sanayicileri Derneği ve Türkiye Bilişim Sanayicileri ve İşadamları Derneği başkanları da katılır.

Bu Genelge ile kurulan Dönüşüm Liderleri Kurulu ve Danışma Kurulunun oluşumuna ilişkin diğer hususlar ile bu kurulların e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu ile ilişkilerini düzenleyen usul ve esaslar e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu tarafından düzenlenecektir.

2- Dönüşüm Liderleri Kurulu; Kurumlar arası işbirliğinin temini ile ortak ilke ve standartların uygulanması ve bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde stratejinin etkin şekilde hayata geçirilmesi için ortak bir platform teşkil edecektir. Kurul, bakanlıkların yanı sıra, Bilgi Toplumu Stratejisi eki Eylem Planında yer alan eylemlerden sorumlu kamu kurum ve kuruluşlarının strateji geliştirme birimi başkanları ile İcra Kurulu tarafından belirlenecek üniversite ve belediyelerin temsilcilerinden oluşur. Strateji geliştirme birimi temsilcileri çalışmalarında kurumlarının BT yöneticilerinden teknik destek alırlar. Kurul, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşar Yardımcısı başkanlığında toplanır. e-Dönüşüm Türkiye İcra Kurulu, bilgi toplumuna dönüşüm sürecindeki gelişmeler ve stratejinin uygulama sonuçlarını göz önünde bulundurarak Kurulun yapısında değişiklik yapmaya yetkilidir.

Kurulda yer almayan kamu kurum ve kuruluşlarının e-Dönüşüm Türkiye Projesi ve Bilgi Toplumu Stratejisi ile ilgili çalışmaları da doğrudan strateji geliştirme birimleri eliyle koordine edilecektir. Kurum ve kuruluşların strateji geliştirme birimi başkanları, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde kurumsal e-dönüşüm çalışmalarını yönlendirmek ve stratejinin kurum düzeyinde etkin şekilde uygulanmasını sağlamaktan sorumludur.

Dönüşüm Liderleri Kurulu, bu süreçte çeşitli alanlarda ihtiyaç duyulacak sürekli ya da geçici çalışma grupları kurulması hususunda yetkilidir.

3- e-Dönüşüm Türkiye Danışma Kurulu; Türkiye'nin bilgi toplumuna dönüşüm çalışmalarında ve stratejinin uygulanması sürecinde kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, özel sektör ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının görüş ve önerilerinin ortak bir zeminde paylaşılması ve değerlendirilmesi amacıyla oluşturulacaktır.

Ülkemizin bilgi toplumuna dönüşümü ve Bilgi Toplumu Stratejisinin etkin bir şekilde uygulanması için oluşturulan bu yapılar hayata geçirilerek çalışmalarda gereken hassasiyet gösterilecektir. 2003/48 sayılı Genelge yürürlükten kaldırılmıştır.

Genelgenin ilk bölümünde 2003/48 Sayılı Genelge ile oluşturulan İcra Kurulunun genişletilmesi gerçekleştirilmiştir. Siyasi Liderlik ve Strateji ve Politika belirleme bölümünde yer alan kurulun raporun yazım aşamasında yapılan bu genişletilme çalışmasının, önerdiğimiz tüm kurumların proje sahipliğini vurgulayacak şekilde olmadığı görülmektedir.

Asıl önemli olan ise e-Dönüşüm sürecinde kurum içi organizasyon gereksinimlerini karşılamak için strateji birimlerinin görevlendirilmesidir. Bu birimlerin kuruluş ve sorumlulukları 2006/9972 yönetmelik ile aşağıdaki gibi düzenlenmiştir.

Yönetmelik Karar Sayısı: 2006/9972 “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin yürürlüğe konulması; Maliye Bakanlığı’nın 29/12/2005 tarihli ve 31281 sayılı yazısı üzerine, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60 ıncı maddesi ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine göre, Bakanlar Kurulu’nca 6/1/2006 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Strateji geliştirme birimleri kuruluş aşamasından beri mali yönetim ve kontrol amaçlı oluşturulmuş ve bu amaca göre personel atamaları yapılmıştır. Bu genelge ile raporumuzun 3.3.2 e-Dönüşüm sürecinde kurum içerisinde yapılması gerekenler bölümünde açıkladığımız tüm görevler bu birimlerce gerçekleştirilmelidir.

Teknolojinin zorunlu kıldığı e-Dönüşüm sürecinde kurum içi liderlik günümüze kadar BT birimleri tarafından sürdürülmüştür. Farklı amaçlarla oluşturulmuş ve farklı niteliklere sahip personel yapısı ile strateji geliştirme birimlerinin bu sürecin kurum içi liderliğine getirilmesi ve BT birimlerinin yardımcı hizmet birimi olarak algılanması bir hatadır ve e-Dönüşüm Türkiye Projesinde beklenmedik kayıplara yol açacaktır.

3.6 Organizasyon Modeli Üzerine Öneriler

Mevcut devlet organizasyonumuz kurumlar arası ortak proje geliştirmek amacıyla değil, farklı devlet hizmetlerinin parçalanarak farklı kurumlar tarafından verilmesi öngörülerek oluşturulmuştur. Hatta kurumlar içerisinde yetki ve sorumluluk genel müdürlükler, daire başkanlıkları, şube müdürlükleri gibi alt birimlere dağıtılmıştır. Bu yapılanma içerisinde kurum hizmetleri de alt birimler bazında küçük parçalara ayrılarak her bir parçanın kaynak ihtiyacı ayrı ayrı belirlenerek hizmetler yürütülmeye çalışılmaktadır.

Doğal olarak bu bölünmüş yapıda alt birimler vermekte oldukları hizmetleri güçlerinin yettiği oranda teknolojik gelişmelere paralel olarak iyileştirme çalışmalarını sürdürmektedirler. Ayrıca mevcut haliyle yönetim biçimimiz, yeni ya da farklı bir devlet hizmeti verileceği zaman, hizmetin gerektirdiği ihtiyaca göre organizasyon oluşturmak yerine, mevcut kurumlar arasında en uygununu görevlendirerek iş dağıtan bir yapılanma içerisinde.

Dönüşüm süreci için de mevcut kurumlara iş dağıtma yöntemi doğrultusunda organizasyonlar oluşturulduğu görülmektedir. Son on yıldır konu ile ilgili oluşumları ve yapılan çalışmaları detayları ile inceledikten sonra aşağıdaki çıkarımları yapabiliriz.

Devletin her kademesiyle bu değişimi benimseyip yeni hizmet verme şeklinin yaygınlaşması için ciddi bir otorite desteğine ihtiyaç vardır. Yönetim kademelerinden beklenen bu destek olmadan kamu çalışanlarının mevcut devlet hizmeti yürütme anlayışından, ortak hizmet üreten yeni yapılara dönüşmesi imkansızdır.

Böylesine kapsamlı bir değişim için, çalışma biçimi ve organizasyon değişikliğinin tüm kamu kurumları tarafından doğru algılanması ve hayata geçirilmesi, tüm kurumların yönetim sürecinde de temsil edileceği bir organizasyonun oluşturulması gerekmektedir.

Yeni iş ve yeni ihtiyaçlar için yeni organizasyonlar oluşturulması gerekmektedir. Mevcut kurumların organizasyonları dönüşüm sürecinin ihtiyaçlarını karşılamaya uygun değildir. Günümüze kadar yapılan çalışmalar mevcut kurumlara görev dağıtım yöntemi ile yürütülmüştür. Bu nedenle görev dağıtılan kurumlara ihtiyaç duydukları organizasyonel seviyeye ulaşması için bekledikleri desteklerin acilen sağlanması gerekmektedir.

Oluşturulan organizasyonlarda ikiz görevlendirme ile fahri görev dağılımı yapılmaktadır. Oysa böyle büyük ve köklü değişiklikler gerektiren bir projede oluşturulacak kurumların yetki ve sorumluluk alarak işi sahiplenmesi gerekmektedir. Kurullar ile yürütülen çalışmaların başarıya ulaşmadığı geçmiş tecrübelerimiz ile sabittir. Yeni ihtiyaçlara göre oluşturulan ve asli görevi dönüşüm çalışmaları olan Bilgi Toplumu Dairesi'nin kısıtlı imkanları ile diğer oluşumlardan daha üretken olduğu açıktır.

Dönüşüm sürecinin organizasyon yapılanması konusunda, farklı ülkelerin farklı çözüm arayışları içinde oldukları gözlenmektedir. Federal yapıda olan ülkeler ve birlik oluşturma yolunda çalışan ülkeler için sorun kurumlar arası ortak proje geliştirmeyi aşarak, ülkeler arası boyuta ulaşmıştır. Her ülkede farklı ihtiyaçlar göz önüne alınarak oluşturulan farklı organizasyon modelleri mevcuttur. Dönüşüm

alışmalarında her koşulda iyi sonuç verdiği ispatlanmış ya da denenmiş bir organizasyon modeli henüz mevcut değildir. Hatta kendi koşullarında belli ölçütlere göre çok başarılı olan modelleri bile aynen ülkemize taşımak iyi sonuç vermeyebilir. Bu nedenle kendimize uygun modeli oluşturmak ve zaman içerisinde geliştirmek en uygun çözüm olacaktır.

Mevcut organizasyonumuz olan Bilgi Toplumu Stratejisi Kurumsal Yapılanma Modeli üzerinde aşağıdaki konuların önemini vurgulamaktayız.

- Proje farklı boyutları ile tüm kamu kurumlarını ilgilendirmektedir. Bu nedenle gereken güç ve siyasi destek için siyasi liderlik başbakanlığın idaresinde tüm kurumların katılımı ile sağlanmalıdır.
- Projenin yürütülmesinden sorumlu olarak tanımlayabileceğimiz, kaynak tahsisi, strateji koordinasyon, uygulama koordinasyon ve uygulama bölümünde yer alan kurumların var olanların ihtiyaca göre yeniden yapılanması, olmayanların acilen kurulması gerekmektedir. Bu bölümde yer alacak oluşumların ve kurumların ikiz görevli ya da fahri görevli olmamaları gerekmektedir.
- Bu birimler sadece koordinasyonu yürütmemeli aynı zamanda karar alıcı olmalı ve bu kararları da uygulamaya sokabilmelidir. Bu oluşum ulusal boyutta elektronik devlet hizmetlerinin entegrasyonunu, koordinasyonunu ve icrasını sağlamalıdır. Diğer bir ifade organizasyonun bu bölümünde yer alan kurumlar, proje kapsamında diğerlerini tek bir amaca yönlendirecek ve tek elden yönetecek şekilde yapılanmalıdırlar.
- Uygulama bölümünde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarının mevcut organizasyonlarının da yeni görevlerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Organizasyon değişiklikleri sadece kurumlar arası değil, kurum içi ve BT birimlerinde de yapılmalıdır.
- Kurumlar arası organizasyonun çalışmalarının kurum içerisinde uzantısı olacak dönüşümden sorumlu birimlerin oluşturulması gerekmektedir. Yapılan çalışmaların kurum içerisinde organizasyonu, paylaşılması ve benimsenmesi için oluşturulacak bu birimin görevleri raporumuzun kurum içi yapılması gerekenler bölümünde detayları ile verilmiştir.
- Kurumlararası ve kurumiçi organizasyonların çalışmalarının Bilgi İşlem birimlerinde uzantısı olacak ve görevleri raporumuzun Bilgi İşlem birimlerinde yapılması gerekenler bölümünde detayları ile verilen dönüşüm çalışmalarından sorumlu kalıcı birimlerin oluşturulması gerekmektedir.

4 Hukuksal Boyut

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla süregelen e-Dönüşüm kurumsal yapı ve ilişkilerde değişim sürecini hızlandırmıştır. Bu değişime ayak uydurabilmek için yapılması gerekenlerin bir boyutu da kamuda ortak iş geliştirmenin hukuksal değişiklik ihtiyaçlarının karşılanmasıdır.

Bu nedenle, gerek teknolojik gelişmelerin sağladığı olanakların tüm e-Dönüşüm çalışmalarında olduğu gibi kurumlar arası ortak iş geliştirmede de kullanılabilmesi için, gerekse de uygulama alt yapılarının ve proje sonucunda elde edilecek ürünlerin yasal olarak geçerliliğinin sağlanması için ihtiyaç duyulan "Hukuksal Alt Yapı"nın öncelikle hazırlanması gerekmektedir.

Ortak iş/proje geliştirme çalışmaları sırasında hem kurumlar arası bilgi paylaşımı için hem de bu çalışmalar sonucunda paylaşılan bilginin gizliliğinin korunabilmesi için yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bilgi paylaşımı sırasında kişisel veriler de diğer veriler gibi derleme, sınıflandırma, saklama işlemlerine tabi tutulmuş ve istendiğinde sorgulanabilme olanağı ortaya çıkmıştır. Ancak bu teknolojik imkan, kişisel verilerin haksız olarak kullanılması riskini de artırmış, kişinin rızası alınmadan başkalarına açılmasını ve bilginin bulunduğu yerden başka yerlere aktarılmasını kolaylaştırmıştır.

Daha önce kurumların kendi süreçleri kapsamında kendi veri tabanlarında saklanan kişisel bilgilerin, gereken gizlilik önlemleri alınmadan acele hazırlanan ara yüzlerle paylaşımına açılmış olması kişi hak ve özgürlükleri yönünden endişe doğuracak olaylara yol açmıştır.

Tüm bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacı ile e-Dönüşüm kapsamında hukuksal altyapının oluşturulması için ülkemizde yapılmakta olan çalışmaları Eylül 2006 tarihli IDABC sayfalarında yer alan şekliyle inceleyelim. [4]

Türkiye'nin e-Devlet Yasal Çerçeve Çalışmaları: Birlikte çalışabilirlik yasal çerçeve oluşturma çalışmaları kapsamında Türkiye'de ilk yapılan; kanun değişiklikleri, Bakanlar Kurulu'na onaylanan tüm mevzuat, kararname ve yönetmelikler Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdiği tarihten itibaren, Kanunlar Bilgi Sisteminden ve internet yoluyla ulaşılabilir. Sistem ücretsiz abonelik yöntemi ile çalışmaktadır ve 30.000 den fazla aktif aboneye sahiptir.

e-Devlet Mevzuatı: Özel bir yasama altyapısı olmamasına rağmen, elektronik ortamda vergi ödeme yasası (Yasa No.4962) ile birlikte aşağıda söz edilen bireysel mevzuatlar bir e-Devlet hukuksal çerçevesi oluşturacaktır. Kasım 2003 de yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usulü Kanunu düzenlemeleri ile

e-Devlet ve e-Hizmetlere yardımcı olan yasal bir reformun yapıldığı göz ardı edilmemelidir.

Damga Vergisi ve Sosyal Güvenlik Yasalarında yapılan değişikliklerle vergi indirimi avantajı ve sosyal güvenlik bilgilerinin merkezi olarak takip edilmesi sağlanmıştır.

Bilgi Edinme Kanunu: Türk Hükümeti Ekim 2003'de Bilgiye Erişim Hakkı Yasasını (Yasa No: 4982) kanunlaştırdı. İlk olarak Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanan yasa 25 Haziran 2003 de Parlamento'ya sunuldu. Kanun, 24 Haziran 2004 tarih ve 25356 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2004/12 sayılı Başbakanlık Genelgesiyle desteklendi. Nisan 2004 deki kanunlaştırmayı takiben hatırı sayılır sayıda kamu kuruluşu kendi "Bilgi Edinme" birimlerini kurdular ve internet üzerinden gelenler de dahil olmak üzere, bilgiye erişim taleplerini kabul etmeye başlasalar da, bazı kuruluşlardan istenilen bilgilerin dönmemesi sorunu hala daha yaşanmaktadır. (ref: [Http: //www.bilgiedinmehakki.org/index_eng.asp](http://www.bilgiedinmehakki.org/index_eng.asp).)

Veri Güvenliği / Kişisel Verilerin Gizliliği: 1982 Anayasanın 5. bölümü "Kişisel Verilerin Gizliliği ve Özel Hayatın Korunması" ile ilgili bölümdür. Anayasa'nın 20. maddesi "Kişisel Yaşamın Gizliliği"ni konu alır ve "Herkes kendisinin özel ve aile hayatına saygı duyulmasını talep etme hakkına sahiptir. Bireysel ve aile hayatının gizliliği ihlal edilemez. Adli inceleme ve soruşturma ile gerekli kılınan istisnalar ayrılmıştır. Kanunda açıkça tanımlanan durumlarda hakim tarafından usulüne uygun olarak geçerli kılınan bir karar olmadıkça ve gecikmenin önyargılı olduğunun düşünüldüğü durumlarda kanun tarafından yetkilendirilen bir kurum emri olmadıkça, kişi ya da özel belgeleri veya kişiye ait eşyalar araştırılmaz, bunlara el koyulamaz." ve 22.Maddesi "Kanunda açıkça tanımlanan durumlarda hakim tarafından usulüne uygun olarak geçerli kılınan bir karar olmadıkça ve gecikmenin önyargılı olduğunun düşünüldüğü durumlarda kanun tarafından yetkilendirilen bir kurum emri olmadıkça, iletişim gizliliği esastır, iletişime engel olunamaz ya da gizliliğine müdahale edilemez." olduğunu belirtir.

Yukarıda belirtilenlere, istisnaların uygulanabileceği kamu kurum ve kuruluşları kanunca tanımlanacaktır. Ancak, Türkiye'nin bazı bölgelerinde olağanüstü hal durumunun olduğu ve bunun anayasal hakları kısıtladığı göz ardı edilmemelidir. Adalet Bakanlığı halen kişisel bilgilerin koruması yasa taslağı üzerinde çalışmaktadır

Yeni öneriler, Avrupa Konseyi 1981 toplantısı ve ilgili Avrupa Birliği direktiflerini izlemektedir. 2003 yasa taslağı, diğer konularla birlikte, öznelerin bilgilendirilmesi ve veri toplamak için kişilerin rızası olması gerektiğini; verinin, belirtilen toplama amacı doğrultusunda işlenmesi gerektiğini ve "Kişisel Verinin

Korunması Kurumu"nu tanımlayan, yetkili bir denetçi kurumun kurulmasını şart koşturur. e-Dönüşüm Türkiye Projesinin Kısa Dönem Eylem Planı, veri toplama ve amaçları ile ilgili bir kanun içerse de, kanunun yürürlüğe girmemiş ve şimdiye kadar fazla bir gelişme olmamıştır.

ISS sorumluluklarını tanımlamak ve ağ üzerinde yapılan dolandırıcılıklarla mücadeleyi amaçlayan özel bir yasa taslağı, içerik sağlayıcılar ve erişim sağlayıcılar, Meclisten gelmek üzeredir. Türkiye, 1981 yılında Kişisel Verinin Otomatik İşlenmesi Hususunda Bireylerin Korunması Sözleşmesi'ni (Sözleşme No: 108) imzalamıştır ancak henüz onaylamamıştır.

e-Ticaret Mevzuatı: Elektronik ticarete yönelik küresel eğilim kapsamında son yıllarda olan genişleme nedeniyle, Türkiye'de e-Ticareti desteklemek için yeni yöntemler başlatılmıştır. e-Ticaretle ilgili belirli düzenlemeleri de içeren Tüketiciyi Koruma Kanunu, 23 Haziran'da yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile, e-Ticaret faaliyetleri, uzaktan satış kapsamında ele alınmaktadır.

e-İletişim Mevzuatı: 2000 yılı Ocak ayında, Meclis, Telekomünikasyon Kurumu adında bağımsız bir düzenleyici organ kurarak, telekomünikasyon politikası ve düzenleyici işlevleri ayıran bir mevzuatı yürürlüğe almıştır. Bu kurum, lisans ihracı, denetleme işlemleri ve kanun ihlallerine karşı ilgili teknik önlemleri almaktan sorumludur. Ulaştırma Bakanlığı'nın en düzenleyici işlevleri, bu kuruma aktarılmıştır ve bu sayede düzenleyici kurum, yavaş yavaş yeterlilik ve bağımsızlık kazanmaktadır. Devlete ait telekomünikasyon şirketinin uzun zamandır beklenen özelleştirilmesi, Türk Telekom'un % 55'inin Suudi Arabistan'a satılması ile gerçekleşmiştir.

2005 Kasım ayı Oger Grubu. Ekonomideki serbestleşme ve genişleme ile, İnternet sağlamakta büyüyen bir rekabet oluşmuştur ancak Türk Telekom, ADSL geniş bant internetin hala tek tedarikçisidir. Türk telekomünikasyon piyasası; politika hazırlama, yönetim yetkisi ve operasyonel işlevleri ayıran ve 2004 yılında yürürlüğe giren 4502 sayılı kanun ile tamamen serbestleşmiştir. Yükümlü operatörün tüm özel hakları, bu tarihte sona ermiştir. Rekabeti denetlemenin yanı sıra, Telekomünikasyon Kurumu; ilgili AB Direktifleri ile uyumlu olan yetkilendirme, erişim ve dahili bağlantı, kullanıcı hakları, tarifeler vs. hazırlamıştır. Şimdiye kadar, serbest piyasanın ihtiyacı olan yasal düzenlemelerin çoğu tamamlanmıştır ve kalan düzenlemelerle ilgili işlemler de devam etmektedir. Ayrıca, elektronik iletişim üzerine çıkarılacak yeni bir kanun, mevcut kanunun yerini alacaktır.

e-İmza / e-Kimlik Mevzuatı: Elektronik imzalar hakkında kanun, 2004 Yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanuna göre, belirlenen prosedürlere göre hazırlanmış kalifiye elektronik imzalar, yazılı imzalarla aynı etkiye sahiptir. Kanun

tarafından zorunlu kılınan, konu ile ilgili ikinci bir mevzuat da Telekomünikasyon Kurulu tarafından hazırlanmıştır. Kasım 2005'te, 3 elektronik sertifika hizmet sağlayıcısı yetkilendirilmiştir. "Kamu Sertifika Merkezi", tüm kamu kuruluşlarına elektronik sertifika hizmeti sağlamakla yükümlü organdır. Bu Merkez, Başbakanlık Genelgesi ile kurulmuştur ve elektronik hizmete ihtiyaç duyan tüm kamu kurumlarının, bu merkezden hizmet almasını zorunlu hale getirmiştir.

e-İhale Mevzuatı: e-İhale ile ilgili belirli bir mevzuat yoktur. Ancak, Bilgi Toplumu Stratejisi ile, Kamu İhale Kurumu'na, elektronik kamu tedarik ve satın alma sistemleri kurma sorumluluğu verilmiştir.

Kamu Sektörü Bilgisinin Yeniden Kullanımı: Bu konu özellikle, daha önce belirtilen Bilgi Edinme mevzuatı dahilinde kapsamaktadır. e-Dönüşüm Türkiye 2005 Eylem Planı, hedeflerinden biri olarak kamu sektörü bilgisinin yeniden kullanımını kolaylaştıran faaliyetler içermektedir. Kamu kurumlarında saklanan bilgiye erişimi sağlayan e-Devlet metaveri standartlarını tanımlayan bir belge hazırlanacak ve web üzerinden erişilebilir olacaktır. Ayrıca, kamu hizmeti sağlamada kullanılan veri elementleri ve veri yapıları ile bu veriyi paylaşmak için gerekli mekanizmalar oluşturulacaktır.

Ortak iş geliştirme için gereken hukuksal altyapı çalışmalarının bu şekilde belli başlıklar altında ele alınması projelerin zamanında kullanıma açılmasına engel teşkil etmektedir. Nasıl proje temelli çalışmalar kaynak israfına yol açmakta ise hukuksal ihtiyaçların da, proje ihtiyaçlarına göre ayrı ayrı ele alınması zaman kaybına yol açacaktır. Bu yöntemle yapılacak çalışmaların kapsamı açısından yasalarda çakışmalara yol açması da muhtemeldir.

Ayrıca mevcut yasalarımızın maddeleri içerisinde yer alan; baş vuruların bizzat yapılması, evrakların bizzat teslim edilmesi, damga vergisi başta olmak üzere vergi tahsilatları ve evraklara pul yapıştırma gibi otomasyona engel ibarelerin yasa maddelerinden çıkartılması gerekmektedir.

Hem mevcut yasalarda ortak iş / proje geliştirmenin önünde engel teşkil eden mevcut kanunlarda değişiklik hem de bilgi paylaşımı için engel teşkil eden yasalarda gereken değişiklikler için bir çerçeve yasa tasarısı hazırlanması gereklidir. Bu konuda ikinci çalışma grubu raporunda örnek çerçeve yasa tasarısı verilmiştir.

4.1 Hukuksal Değişiklik İhtiyaçları

Kamu kurum ve kuruluşlarının işleyişini düzenleyen, görev ve sorumlulukları yasalarda belirtilmiştir. Ancak mevcut yasalar ve mevzuat zaman zaman kurumlar arası ortak iş geliştirme süreçlerini ya zorlaştırmış, ya da engel olmuştur.

Bunlar genel olarak kurumların kuruluş kanunlarında veri paylaşımını dolayısıyla Kurumlar arası ortak iş/proje geliştirme çalışmalarını zorlaştıran ve hatta imkânsız kılan yasal engeller ve eksiklikler (Güvenlik, Gizlilik, Fikri Mülkiyet Hakları, vb. gibi konularda gerekli düzenlemelerin eksikliği) ile ortak iş geliştirmenin ihtiyacı olan Hukuki mevzuatı düzenleyerek hukuksal engelleri ortadan kaldıracak bir organizasyonun eksikliğidir.

e-Devlet projeleri organizasyonel yapısında hukuksal süreçler de ortak bir birim tarafından yürütülmelidir. Kısa Dönem Eylem Planı'nda her ne kadar e-Dönüşüm için gerekli hukuksal tedbirler yer almışsa da, ortak çalışmanın gereği olan hukuksal düzenlemelerin de acilen ele alınması gerekmektedir. Bu amaçla Kurum ve Kuruluşlarına ait mevzuat taranmalı, sorunlu maddeler yeniden düzenlenmeli, eksiklikler giderilmelidir.

Dönüşüm çalışmaları için ihtiyaç duyulan yasama alt yapısının, idari boyutta belirttiğimiz gibi dönüşüm sürecinin ilk evresinde tamamlanması gerekmektedir. Bu geç kalınmışlığın çözümü için e-Devlet Kapısı projesi kapsamında pilot uygulaması olan kurumların temsilcilerinden oluşturulan Hukuk Çalışma Grubunun tüm kamu kurumları kapsayacak şekilde genişletilmesi ve aşağıda belirtilen konularda çözüm üretmesi gerekmektedir.

- Kişisel bilgilerin gizliliği için gereken tanımlama yetkilendirme işlemlerinin mevcut uygulamalara eklenmesi için gereken hukuksal altyapının hazırlanması ve yasalaşması
- Bilgi paylaşımına engel olan kanun, kararname, yönetmelik tespit edilmeli ve gereken değişikliklerin yapılması,
- Süreç sahipliği konusunda gereken yasal düzenlemelerin yapılması,
- Oluşturulan çalışma gruplarına kurumlar tarafından sürekli destek verilmeli ve katılımın devamlılığın sağlanması,
- Çalışma gruplarında yapılanlar ve alınan kararlar konusunda kurum yöneticileri bilgilendirilmeli ve destekleri sağlanmalıdır.

5 Sosyal ve Kültürel Boyut

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler insanları ve insan hayatının bütün kesimlerini etkilemektedir. Bu etkilenmenin sonucu olarak e-Devlet, Bilgi Toplumu, e-İş, e-Dönüşüm vb. gibi yeni kavramlar insan hayatına girmiştir. Teknolojik gelişmeleri takip eden ve geliştiren aynı zamanda bunları proje süreçlerine uygulayan toplumlar bu gelişen ve değişen süreçte söz sahibi oldukları gibi aynı zamanda insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında da çok başarılı olmaktadır.[5,6]

Ancak, bu noktada göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta, farklı kültürlerin teknolojiyi farklı algıladığı gerçeğidir. Bu amaçla, e-Dönüşüm hizmetlerinin tasarlanması ve hayata geçirilmesi ile e-devlet'in getirilerinden en üst düzeyde faydalanabilmek için, her kurumun ve her bireyin, ya da toplumun bilinçlendirilmesi esastır.

5.1 Bakış Açılarının Farklılığı

Aynı konuya farklı bakış açılarını vurgulamak amacıyla bu bölümde Sayın Muhan Soysal'ın strateji yönetimi dersinden bir anı ve bu anı hakkında bir yorumdan faydalanarak açıklık getirmeye çalıştık. [7]

ODTÜ İşletme'nin deli ama bilge, hem en sevilen, hem en nefret edilen profesörü Muhan Soysal'ın 'Strateji Yönetimi' dersinden bir anekdot: Hoca tepegöze bir Picasso resmi koyar. Herkes bakar bakar ama tarzı zaten kübik olan sürrealist resimde sanatla fazla ilgilenmeyenlerin anlayabileceği pek az şey vardır. Bozuk perspektifli bir oda, sarı uzun saçlı yaratığa benzeyen bir şey, etrafında başka yaratıklar, yerde yine bir yaratık ve arkadaki şekli bozuk içi parlak dikkörtgenin içinde başka bir şeyler daha.

5 -10 dakika hiçbir şey söylemeden sınıfı izleyen hoca, biraz sonra Picasso'nun resmini alıp, Matisse'in bir resmini koyar.

Bu resimde sandalyenin üzerinde oturan sarı uzun saçlı bir aristokrat kızının etrafındaki dadıları onun saçını tararken yerde köpeği yatmaktadır. Ve babası arkasından ışık sızan kapıdan kızını izlemektedir. Ancak, ikinci resmi görünce Picasso'nun resmindeki öğelerin ne olduğunu ve bu resmin Matisse'in tablosuna gönderme olarak yapılmış olduğunu fark eder tüm sınıf. Muhan Soysal hiç unutamayacağımız dersini verir!



"Hayatta hiçbir şey Matisse'in resmi kadar belirgin ve net değildir. Hayat, size gerçekleri Picasso'nun resmindeki gibi şekil değiştirmiş olarak gösterir. Picasso'nun

resmine bakıp, Matisse'in resmini görebilenleriniz başarılı olacak, diğerleri kübik şekillere bakıp yanlış anlamlar çıkarmaktan gerçekleri hiç göremeyecek."

Bu anı hakkında Emre Aköz'ün 22.02.2004 tarihli 'Las Meninas'ın gizemi' başlıklı sabah gazetesindeki bu anı ile ilgili yorumuna bakalım;

Şimdi, hangi birini düzeltelim. Ansiklopedik bilgi hatasından başlayalım mı? Sözü edilen resim Meninas diye bir ressamın ait değil. Resmin adı 'Las Meninas'. 1656-57 tarihli bu muhteşem tabloyu yapan ise ünlü İspanyol ressam Velazquez. İkincisi: Ben Picasso'nun sürrealist (gerçeküstücü) resim akımına dahil olduğunu ilk kez duyuyorum. Birçok sanatçı görünen gerçekliği çarpıtarak ötesine geçmeye ve yeni gerçeklik alanları keşfetmeye çalışır. Yani her gördüğünüz sanatsal çarpıtmayı sürrealizm sanmayın.

Gelelim bu metindeki esas hataya. Şundan eminim: Prof. Muhan Soysal, kendisini dinleyenlere Velazquez'in eseri için, "Hayatta hiç bir şey bu resim kadar belirgin ve net değildir" dememiştir. Çünkü hoca da bilir ki 'Las Meninas'; felsefecilerin, sanat tarihçilerinin, zihniyet arkeologlarının, eleştirmenlerin ciddi kafa yorduğu nadide resimlerden biridir. Örneğin Fransız düşünür ve zihniyet tarihçisi Michel Foucault, 'Kelimeler ve Şeyler' adlı muhteşem kitabına bu resmi yorumlayarak başlar. Ayrıca Enis Batur'un aynanın resimdeki yerini irdelediği 'Ayna' adlı kitabında da uzun uzun 'Las Meninas'tan söz edilir. O halde, asıl gizemli olan, yani asıl incelenmesi gereken Picasso'nun tablosu değil, Velazquez tablosudur. Çünkü Velazquez'in resminden haberdar olduğunuz takdirde, Picasso'nunkinin bir sırrı kalmaz. Ama Velazquez'in ortaya attığı mesele varlığını sürdürür.

Kıssadan hisse 1: Picasso'ya bakıp Velazquez'i görenler değil, bizzat orijinal Las Meninas'ı doğru yorumlayanlar başarılı olacaktır. 2: Hocalarınızı daha iyi dinleyin. Not: 'Yahu neymiş bu Las Meninas' diyenlere bir ipucu vereyim. Soldaki adam ressam Velazquez'in ta kendisi. Arka planda kalan bir aynada ise kral ile kraliçenin yansımasını görmekteyiz. Peki ressam aslında kimin resmini yapmakta?

Yukarıdaki örneği verme nedenimiz e-Dönüşüm sürecinde yaşamakta olduğumuz farklılıkları daha belirgin şekilde ortaya kaymaktır. İlk örneğimiz olan anı farklı bakış açılarının önemi vurgularken, bu anı hakkındaki yorum ise algılama ve ilgilenmenin de farklı olduğunu göstermektedir. Bir bakış açısından belirgin ve net görünen boyut, diğerleri için asıl incelenmesi gereken konu olabilir.

Devlette çalışıyor, devlete çalışıyor ya da sadece vatandaş olarak devletten hizmet alıyor olsak bile, yaşadığımız süreçte tespit ettiğimiz aksaklıklar için kendi bakış açımızdan çözüm üretmemiz son derece normaldir. Farklı açılardan baktığımız için farklı çözümler önermemiz de doğaldır. Düşüncelerimizi ve

bildiklerimizi, düzgün bir anlatım ve uygun örneklerle ifade etsek bile, farklı açıdan bakan gözlerin vermek istediğimiz ana fikri değil, bizim detay olarak verdiğimiz örnekleri daha önemli görebileceğini kabul etmeliyiz.

e-Dönüşüm konusunda hepimizin fikir sahibi olması ve fikirlerimizin birbirleri ile uyuşmuyor olmasının iki temel nedeni vardır. İlki sürecin raporda ele alındığı gibi idari, hukuksal, sosyal, kültürel ve teknolojik olarak sınıflandırabileceğimiz farklı boyutlarının olmasıdır. İkinci neden ise bireysel olarak bu farklı boyutlardan birinde daha çok yer almamızdır. Bu nedenle farklı bakış açılarının anlayışla karşılanması ve **paylaşım** sonucu doğru kabul edilen yönlerinin **ortak paydalarımız** olarak algılanması gerekmektedir. Her konuda olduğu gibi, bu konuda da farklı görüşleri ne tam olarak doğru, ne de tam olarak yanlış olarak sınıflandırılmamalıdır.

Asıl yapılması gereken birlikte çalışabilirlik ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında gerekli bilgilendirilme ile farklı bakış açılarından edinilmiş görüşleri paylaşmaktır. Bu amaçla, “Bilgi Toplumu Stratejisi” ekinde birlikte çalışabilirlik, e-Dönüşüm ve ortak iş geliştirme için sosyal ve kültürel alt yapıyı hazırlayacak eylemler yer almıştır. Söz konusu eylemler zamanında gerçekleştirilmezlerse, dönüşüm sürecinde kurumsal ve kişisel dirençle karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır.

e-Dönüşüm ortak bilincinin oluşturulması için, değişimin kurumlara ve çalışanlara ne vaat ettiğinin bilinmesi gerekmektedir. e-Dönüşüm projesinin önündeki en önemli engel bilgilendirmenin henüz gereken boyutta yapılamamasıdır. Hakim olan “bilgi kimdeyse güç onda” kültürü nedeniyle, kurumlar ve çalışanları, sahipliklerinde olan bilgiyi paylaşırlarsa yetki ve sorumluluklarının değişeceği ya da azalacağı kanısıyla değişime direnç göstermektedirler. Oysa paylaşım için geliştirilen mevcut teknolojik çözümlerin, süreç iyileştirme dışında sahiplik konusunda değişiklik önermediği açıktır. Bu nedenle e-Dönüşüm ortak kültürünün oluşturulması ve ortak iş geliştirmenin yöntemlerinin yaygınlaştırılması için yapılması gereken;

- Ortak iş/proje proje geliştirilirken süreçlerde yer alan tüm birim ve bireylerin ihtiyaçları öncelikli ve detaylı olarak belirlenmelidir,
- Ortak iş/proje geliştirmede teknolojik yatırımlara ağırlık verildiği kadar, projede yer alan, ya da proje süreçlerinden etkilenen tüm birimlerde proje hakkında farkındalığın yaratılması, projenin benimsetilmesi ve kullanımının teşvik edilmesi konularına da ağırlık verilmelidir.

5.2 Değişimin Yönetimi [8,9,10,11]

Kurumlararası ortak iş geliştirme kurumların organizasyon yapılarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Kurumsal değişimlerin başarıyla gerçekleşebilmesi için organizasyonun mevcut yapısını dönüştürme hedefine yönelik, fonksiyonları açık şekilde tanımlanmış bir örgütsel görev paylaşımı gerekmektedir. Başarının temelini oluşturan, sürekli gelişme ve iyileştirme güdüsü ancak değişim ve bu değişimi yönetmekle olabilmektedir.

Değişimi zorlayan unsurlar, uluslararası kurumların standartlarına uyma gereği (AB, ISO v.s.) organizasyonların altyapılarında yenilikler, strateji geliştirme gibi olguları yapma/ yerine getirme şeklinde algılanabilmektedir.

Öncelikle değişim yönetiminin tarifi yapılmalıdır; değişim yönetimi kurum kültürünün ve davranışların değişen dünyayla uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır. Değişim yönetiminde en kritik noktalardan birisi de; sorunu tespit etmek yani tanımlamak, konuyla ilgili analiz gerçekleştirmek (mevcut durumun fotoğrafını çekmek), gerekli ölçümlenimin yapılması, iyileştirme önerilerinin sunulması ve kontrol altında tutulmasıdır. Tüm bunları yaparken durumun önceki – sonraki hali arasındaki farkı yönetebilmektir. Burada sorumluluğu üstlenenlerin katkıları çok önem arz etmektedir. Değişimi istemek, başarıyı garantilemez, değişim çabaları ancak organizasyon içerisinde yayılıma ve derinliğe sahip olabilirlerse başarılı olurlar. Burada ilk akla gelen; değişimi kurumun veya organizasyonun benimsemesidir. Ayrıca değişimin ne yöne gittiğini gösterebilmek için; performans yönetimi'nden gelecek verilere göre mevcut durumdan önerilen yada evrilen duruma doğru geçişin olumlu mu, yoksa olumsuz mu olduğunu görebilmek gerekmektedir.

Değişim için öncelikle etkileyici bir vizyonun ortaya konulması gerekmektedir. Ancak kurumsal değişimi sağlamak için kurumu değişimin gerekliliğine inandıracak bir şablon ortaya konmalıdır.

Değişimin yönetilmesi konusunda bazı kurum içi veya çevresel engeller ile karşılaşılabilir:

- İnsanlar değişime farklı tepkiler göstermektedir,
- Herkes değişim konusunda kökten çözüme (tamamen değişim gerçekleştirme) ihtiyaç duymayabilmektedir,
- Değişim ilk etapta iyi yönetilmez ise düşüş eğilimi gösterebilmektedir,
- Beklentiler konusunda gerçekçi olunmaması sorunları getirebilmektedir,

- Değişim konusundaki korkuların iyi yönlendirilmemesi de sorunları getirebilmektedir.

Değişim çabalarının büyük bölümü, arzulanan iş sonuçlarını yaratamamalarına rağmen, bütçeye, zamana, çalışanlara, müşterilere ve yönetime ek yükler getirmektedir. “Fortune 500” firmaları üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi iç direnç, başka bir tabirle **kurumsal direnç**’tir. Kurum çalışanlarının, ihtiyaçlarının var olan sistemle zaten karşılandığının ve değişim sonrasında karşılamama riskinin olduğu düşüncesi değişim projelerinde başarısızlığı getiren en temel problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada insan psikolojisinin iyi kullanılarak; organizasyondaki personel değişim ile ilgili haberdar edilir, kendilerini değişim sürecinin içerisinde sorumlu pozisyonunda bulmaları sağlanabilirse kişiler daha az direnç göstereceklerdir.

5.3 Kurumsal Direnç

Kurumlarda ortak iş geliştirmenin ihtiyacı olan değişime gösterilen direncin yanı sıra doğrudan birlikte çalışmaya gösterilen direnç de mevcuttur.

Bu tür kurumsal direnç, basit olarak kurumların kendi ürettikleri ve/veya sahibi oldukları verileri bir başka kurum ile paylaşmak istememesinden doğmaktadır. Mantıksal olarak kurumlar işbirliğini kabul etse de, uygulama aşamasında sorunlar yaşanabilmektedir.

Bunun temelinde daha önce de sözünü ettiğimiz “Bilgi kimdeyse güç onda” mantığı yatmaktadır. Bunun yanı sıra, mevcut hukuki mevzuatın öngörülen teknolojiler ve uygulamalar için yeterli olmaması, Güvenlik, Gizlilik, Fikri Mülkiyet Hakları, vb. gibi konularda gerekli düzenlemelerin eksikliği ve bu yapılarda çıkabilecek sorunlardan dolayı duyulan endişe nedeniyle kurumlar sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Bu direnç, zamanla aşılabilmekte, ancak hizmetin yürütülmesinde ve vatandaşa ulaşmasında ciddi gecikmelere yol açabilmektedir.

Kamu kurumları arasında entegrasyon ve ortak proje geliştirme çalışması için kaynak, bilgi ve personel paylaşımı gerekmektedir. Bu konuda en önemli faktör insandır. Projenin hayata geçmesi için, insan faktörünün, sosyal, kültürel ve psikolojik boyutlarıyla hazır hale getirilmesi, bilinç ve farkındalığın sağlanması, üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

Kamu kurumları arasında ortak iş/proje geliştirme aşamasında, kaynak ve bilgi paylaşımı konusunda karşılıklı güven inşa edilmesi, personelin çalışmaları sırasında karşılaşılabilecek engellerde yöneticilerinden beklentilerinin karşılanması,

personel iletişimindeki başarının sağlanması, sosyal ve kültürel boyutuyla projenin başarısında önemli rol oynayacaktır.

5.4 Kişisel Direnç

Kurumlar arası ortak iş/proje geliştirmenin önündeki önemli engellerden bir diğeri ise kişisel dirençtir. Kurumlar birlikte çalışabilirlik şartlarını sağlasalar bile, söz konusu kurumların personelinin direnci projenin başarısını engellemektedir.

Kamu personelinin, yaptığı çalışmalarda ve sunduğu hizmette, hızlanma ve kolaylık elde edeceğini bilmesi, bunun farkına vardırılması gerekmektedir. Kamu personeli, ortak geliştirilen işlerin hayata geçmesi sonucu üzerindeki sorumluluğun ve fazla iş yükünün kalkacağı konusunda bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir.

Genellikle ülkemiz insanında, kamu personeli hakkında olumsuz kanılar olduğu görülmektedir. Bunun altında, kamu personelinin kurallara uyarak çalışmak zorunda olmalarından dolayı, fikir beyan edememe ve bunun için çaba göstermekten vazgeçme, sorumluluk almayarak yasal risklerden uzak kalma ve yeniliklere direnç gösterme/önyargılı yaklaşma gibi birçok nedenin yattığı düşünülebilir.

Bazı kurumlar bu durumun farkına vararak, personele bu konuda söz hakkı tanımak için serbest kürsü ve e-form gibi ortamlar oluşturmuştur. Böylece personele bilginin paylaşımı, fikir beyanları ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesi fırsatı verilmiştir.

Bunlara ilave olarak, kamu personeli hakkındaki bu olumsuz kanının oluşmasındaki diğer faktörler arasında, hizmet sunduğu vatandaş profiline sert davranış sergileme gibi psikolojik ve sosyal nedenler, ya da yönetimdeki boşluklardan faydalanarak çalışma koşullarını bireysel rahatlıklarına dönüştürerek vatandaşın beklentilerine cevap vermemek ve hizmet sunmayı geciktirmek gibi kültürel nedenler, ya da personele verilen görevin kaldırabileceğinden fazla olması sonucunda usanması gibi işletimsel nedenler bulunabilir. Tüm bunların sonucunda kamu personeli hizmet sunarken, hizmeti sunduğu vatandaşa ya da kuruma kaliteli bir hizmet vermekten kaçınabilir kalabilir.

Hizmet alamayan vatandaşın ilgili kurumlara baskı yapması kişisel direncin kırılmasına yol açabilecektir. Herhangi bir konuda birden çok kurumun ortak projesi sonucunda vatandaşa sunulması gereken bilgilerin yeteri kadar ve etkin bir şekilde verilememesi üzerine vatandaşlar ilgili kurumlara bilgi edinme, dilekçe hakkı gibi yöntemlerle şikayetçi olarak hizmetin verilebilmesi için kurumları ortak çalışmaya zorlamaktadırlar. Hizmet alamayan vatandaşlar bu konuda bilinçli oldukları sürece

birden çok kurumu ortak proje hazırlamaya zorlamaktadır. Bu zorlama kurumların ve ilgili yöneticilerin direncinin kırılmasına yol açmaktadır.

Ortak iş ve proje geliştirmek için, kişisel direncin, kurumsal dirence etkisini ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bunu sağlamanın yolu, personelin konuya ilgisini çekmekten ve performansını arttırmaktan geçmektedir. Bu amaç için uygulanabilecek yöntemlerden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Her kurumda ortak proje geliştirme konusunda çalışacak bir birimin oluşturulması ve bu birimin, kurumun en üst amirine bağlanması.
- Projenin kapsamının, faydasının ve öneminin kurum içerisinde açıklanması.
- Ülke koşullarının dikkatle izlenmesi ve vatandaşa hizmetin daha hızlı ve verimli bir şekilde verilebilmesi için stratejilerin geliştirilmesi ve kurumlar arası işbirliğinin teşvik edilmesi.

Gelişmiş bir ülke olmak ve bilgi toplumu oluşturmak için, bilgi ve iletişim teknolojilerinden azami düzeyde yararlanmak ve onları iyi kullanmak gerekmektedir. Teknolojinin, hayatın her aşamasında yer alması, ülkenin kalkınmasına birinci derecede etkindir. Kalkınan ülkenin güç kazanacağı ve elde ettiği güç ile dış politikada etkin olacağı ve ülke içinde refah sağlayacağı bilinmektedir, ancak bilinmesinden öte hayata geçirilmesi daha önemlidir.

6 Eğitim ve Bilgilendirme Boyutu

Dönüşümü başlatan iradenin vizyonu ve organizasyonel yapıyı ortaya koyması ile başlayan süreç, hukuksal açıdan uygun şartların oluşturulması ve benzer şekilde kültürel alanda gerekli ortamların tesis edilmesi ile devam ettirilmelidir. Değişim için gerekli ortam oluşturmaının ardından asıl önemli nokta olan değişimi gerçekleştirilecek ve sürdürecektir insan faktörünün eğitimi hassasiyetle planlanmalı ve uygulanmalıdır. Ortaya konulan vizyona, vizyona paralel projelere ve ortaya çıkacak işlemlerin sürdürülmesine destek verecek kişilerin yetenek ve yetkinlikleri uzun vadeli eğitim programları ile geliştirilmelidir.

Eğitim programı geliştirilirken hedef konulması önemlidir. Bilgi toplumuna dönüşüm konusunda ortaya konulan vizyon tüm kurumların erişmeye çalıştığı ortak hedef olarak belirlenmelidir. Kurumların ve kamu çalışanlarının amaçları da göz önünde bulundurularak oluşturulan eğitim paketleri belirlenecek uygun yöntemler ve platformlar üzerinden verilmelidir. Eğitim sonunda yapılacak ölçme ve değerlendirme adımı olarak çalışanların dahil oldukları kurumların birlikte çalışabilirliğe ihtiyaç duyduğu bir konunun prototipinin oluşturulması şeklinde istenebilir.

6.1 Eğitim İhtiyacının Çeşitliliği

Kurumlar arası iş/proje geliştirilmesi konusu birden fazla tarafı ilgilendiren bir süreçler bütünü olduğu için eğitim ihtiyacı çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitliliğin iki ana nedeni vardır:

- Kamu Çalışanlarının Profili
- Gelişen ICT Teknolojileri



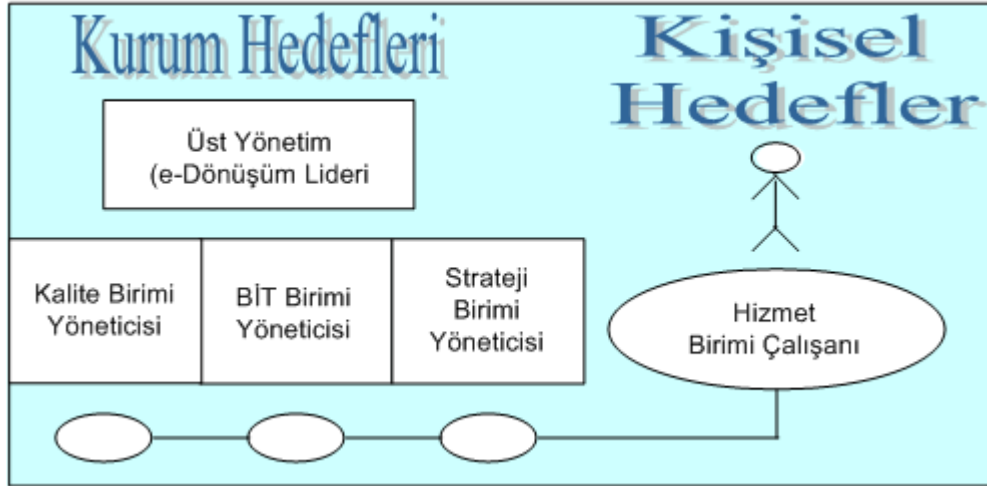
Şekil 7: Hizmet Sunumunda Kamu Çalışanının Rolü [12]

6.1.1 Kamu Çalışanlarının Profili

Kurumlararası proje geliştirilirken kamu kurumlarında verilmesi gereken eğitim programları çalışanların ihtiyaçlarına göre gruplandırılmalıdır. İngiltere’de e-Devlet uygulamaları geliştirilirken dikkate alınan unsurlar ve aralarındaki etkileşim Şekil 7 de genel hatlarıyla gösterilmektedir. Kamu çalışanları, mensubu oldukları organizasyonun sorumlu olduğu hizmetleri, kurumun sahip olduğu veriler, çalıştığı birimin ve pozisyonun sağladığı erişim hakları çerçevesinde vatandaşa sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonun sorumlu olduğu hizmetler ve bu hizmetlerin dahil olduğu hizmet kategorisinin gereksinimleri belirlenmelidir.

Kamu çalışanlarının bir kurumdaki çalışma şeklini Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) örneğinde inceleyebiliriz. MEB, öğrenci, öğretmen ve okullar ile ilgili en güncel verilere sahiptir; ayrıca öğrenci kayıt, öğretmen atama gibi hizmetleri vatandaşlarımıza sunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bu işlevleri yerine getirirken Üst Yönetim kararı ile Bilgi İşlem Birimi çalışanları tarafından oluşturulan sistem modülleri ilgili birim çalışanları tarafından kullanılmaktadır. Organizasyonun sahip olduğu verilere, birim çalışanları yetkileri kapsamında oluşturulan profiller üzerinden erişerek hizmet vermektedirler. Sistemi oluşturmak için gerekli yeteneklerin farklılığı ve bu yetenekleri kazanmak için verilmesi gereken eğitimler belirlenmelidir.

Genel yapıyı bu şekilde örnekledikten sonra kamu çalışanlarını eğitim ihtiyaçlarına göre 5 grupta toplayabiliriz:



Şekil 8: Hizmet Sunum Yapısında Kamu Çalışanının Rolü

e-Dönüşüm Liderleri

Kurumun vizyonu ve hedeflerini belirleyen Üst Yönetim (e-Dönüşüm Lideri) grubuna dahil kişilere verilecek eğitimler Liderlik, e-Devlet Uygulamaları, Risk Yönetimi, Değişimin Yönetimi ve Proje Yetkinliği başlıklarında olmalıdır.

Bu kişiler Türkiye'nin Bilgi Toplumuna dönüşüm vizyonuna sahip çıkarak, kurumlarında bu doğrultuda çalışmalar yürütmesini koordine etmelidirler.

Avrupa Birliğine uyum çalışmaları sırasında mevzuat incelemeleri ve AB Müktesabı karşılaştırılması sonucu belirlenen farklılıkları takip etmelidir. Ülkemiz menfaatleri ve gerçekleri açısından değerlendirerek uluslararası düzeyde en iyi uygulamaların ışığında gerekli hareket planları oluşturmalıdır.

Kurumuna ilham veren, engelleri aşma konusunda mücadele eden, motive edici ve diğer kurumlarla işbirliklerini oluşturarak Türkiye'nin öncelikleri doğrultusunda katma değeri yüksek maliyet etkin projeleri odaklanan misyona sahip olmalıdır. Bu doğrultuda sahip olunması gereken yetkinlikleri tamamlayıcı eğitimleri almalıdırlar.

Kalite Birimi Yöneticisi

Kurumun iş süreçlerinin çıkarılması ve iyileştirilmesi grubuna dahil kişilere verilecek eğitimler Süreç Modelleme, Süreç İyileştirme ve Organizasyonel Dönüşüm ve Eğitim Planlama başlıklarında olmalıdır.

Bu kişiler kurumlarının iş yapış süreçlerini ISO 9001:2000 gibi dünyaca kabul görmüş standartlara uygun hale getirmeli ve bilgi toplumuna dönüşürken süreçlerin basitleştirilmesini sağlamalıdırlar.

Bilgi İşlem Birimi Yöneticisi

Kurumun bilgi toplumu kurumu olma çalışmalarını yürüten grubuna dahil kişilere verilecek eğitimler bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda dünyaca kabul görmüş Veri Standartları (Metaveri), Veri Transfer Uygulamaları ve Proje Yönetimi başlıklarında olmalıdır.

Bu kişiler kurumlarının Kalite Birimi tarafından revize edilmiş iş yapış şekillerini çeşitli iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak elektronik ortama taşımalıdırlar.

Strateji Geliştirme Birimi Yöneticisi

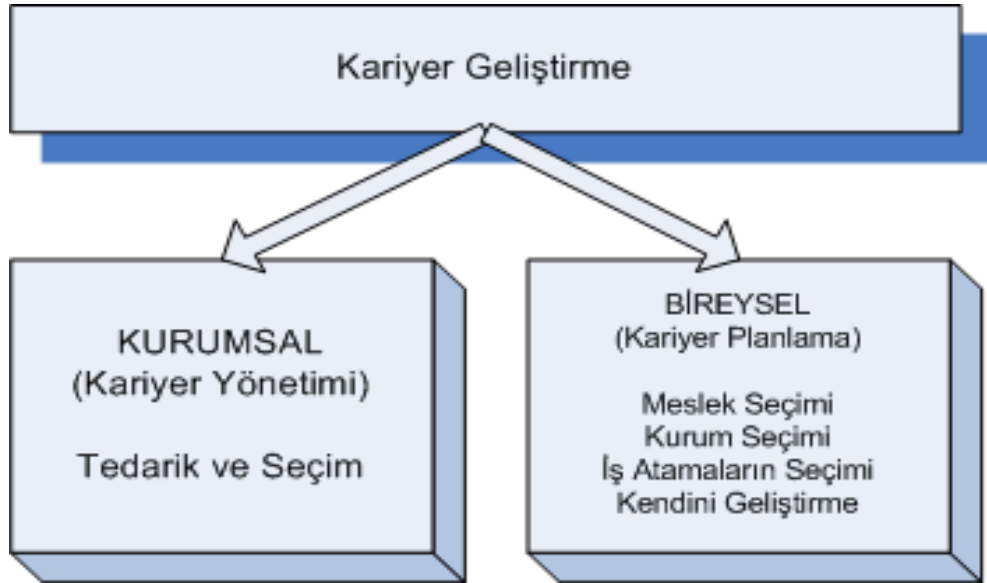
Kurumda yapılacak bilişim projelerinin finansal değerlendirmesini yürüten grubuna dahil kişilere Finansal Analiz (Fayda / Maliyet Analizi), Proje

Değerleme/Bütçeleme, Performans Ölçümleri ve e-Dönüşüm Stratejileri Geliştirme eğitimleri verilmelidir.

Bu kişiler kurumlarında yürütülen bilgi ve iletişim teknolojileri konulu projeleri yakından izleyerek yatırımların etkin bir şekilde tamamlanmasını ve elde edilecek faydanın azami oranda artırılmasını denetleyeceklerdir. Çevrim-içi kullanım oranı hedefi koyacak, yatırımın geri dönüş süresini kısaltmak konusunda gerekli çalışmaları koordine edecektir.

Hizmet Birimleri Çalışanları

Bilgi toplumuna dönüşüm çalışmalarına dahil olan çalışanlara kurum hedefleri ile uyumlu kişisel hedeflerine uygun kariyer planlaması yapılmalıdır. Bu kişiler dahil oldukları alan ile ilgili konularda yetkinlik ve olgunluk seviyelerini yükseltmelidirler. Zaman içerisinde yayılacak sonuç-odaklı eğitim programları ile çalışanlar aldıkları her bir eğitim neticesinde kurumu için önceden belirlenmiş proje iş paketlerini yerine getirecektir. Eğitimde aldığı teorik bilginin, pratiğe uygulaması olduğu için eğitim verimi de artırılabilecektir.



Şekil 9: Kurum ve Kamu Çalışanı İçin Kariyer Geliştirilmesi[13]

Çalışanlar belirli bir zaman periyodu içerisinde seçilen alanda yetkinlik ve olgunluk düzeylerini kademe kademe artıracaklardır. İlk kademe kurumu ve birimi tanıma ile geçen, günlük işlerin tamamlandığı oryantasyon dışında bir eğitim verilmediği düzeydir. İkinci kademe dahil olunan proje sürecince verilecek iş paketine uygun eğitimler alarak teslim edilecek ara ürünleri zaman planı uyarınca tamamlamalıdır. Üçüncü aşamada kurum çalışanları yetkin olduğu konu hakkında kurumsal bilince sahip bir yaklaşımla hem kurum içi hem de kurumlar arası geliştirilen projelerde etkin görevler almalıdırlar. Dördüncü aşamada çalıştığı alan

hakkında uzman sayılacak düzeye gelmelidirler. Yaptığı önceki işleri yeni dahil olduğu projelerde kullanabilecek ve sürekli iyileştirme çabaları yürütmelidirler. Beşinci aşamaya bir önceki aşamada 1 sene tamamladığında geçilmelidir.

6.1.2 Eğitim İçerikleri ve Kapsam

Kurumlararası ortak proje geliştirilirken verilmesi gereken eğitimler idari ve teknik olarak iki başlıkta gruplandırılabilir. Bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde ortaya çıkacak yeni ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim içerikleri ve kapsamları belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

6.1.2.1 Genel Eğitimler

Süreç Yönetimi(ISO 9001:2000),
Süreç Modelleme ve İyileştirme,
Risk Yönetimi(ISO 27001)
Performans Ölçme ve Değerlendirme
Proje Yönetimi
Yetenek Olgunluk Model Entegrasyonu (CMMI for Development)
AB Çerçeve Programı Proje Hazırlama Eğitimi
AR&GE

6.1.2.2 Teknik Eğitimler

Ortak Tasarım Prensipleri (Protokoller (XML, SOA vs.) – İletişim Güvenliği- / Veri Formatları) ve Genişletilebilirlik

Yazılım Kalite ve Test
Network Eğitimleri
Veri tabanı Yönetim Sistemi Eğitimleri
Güvenlik Eğitimleri
Depolama ve Yedekleme
Sistem Yönetimi Eğitimi
İşletim Sistemleri Eğitimi
Çağrı Merkezi Eğitimleri
Entegrasyon ve Uygulama Geliştirme Eğitimleri
Veri Madenciliği Eğitimleri

Proje Yönetimi Eğitimleri

Yazılım Mühendisliği Eğitimleri

Yazılım Geliştirme Eğitimleri (Web Servisleri, entegrasyon vb.)

Sistem (e-Devlet Kapısı) platformunun tasarımı, mimarisi, bileşenleri, kullanılan standartları ve birbirleriyle ilişkileri konularında eğitimler

Dış kullanıcılara (vatandaş, kurumlar) yönelik eğitimler

6.2 Bilgilendirme, Tanıtım ve Eğitim Platformlarının Çeşitliliği

6.2.1 Tanıtım:

Kamu personelinin değişimle ilgili eğitim programları kadar, içinde bulunduğu sürecin tanıtılmasına da ihtiyacı vardır. Yapılan çalışmalar ve projenin nihai amacı tüm kamu kurumlarının değişimidir. Bu nedenle projenin sahibi tüm kamu çalışanlarıdır.

Projenin asıl sahibinin, bu sahipliğin farkına varması ve yapılmakta olan işin bizzat içinde olduğunun bilincine varması sağlanmak zorundadır. Bu nedenle işin, değişim liderliğine soyunan belli kurumların ve yöneticilerinin istekleri doğrultusunda değil, ihtiyaçlara göre oluşturulacak organizasyonlarla çözüleceği tüm kamu çalışanlarına anlatılmalıdır.

Bu sahipliğin yanı sıra dönüşüm projelerinin gerçekleştirilmesi için farklı konularda farklı liderliklere de ihtiyaç vardır. Sürecin iyi yönetilmesi açısından dönüşüme liderlik edecek organizasyonların hemen oluşturulması ve kamu çalışanlarına tanıtılması gerekmektedir.

Değişim sürecinin amacı kamunun hizmet verme şeklini değiştirmek olduğuna göre, başarıya ulaşmak için süreci, projenin son kullanıcısı olan vatandaşın önce yılların birikimi ile sahip olduğu çalışma şeklini, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini değiştirmeyi planladığımız kamu çalışanlarına tanıtmalıyız.

6.2.2 Eğitim Platformlarının Çeşitliliği

e-devlet hizmetlerinin kurumlar arası entegrasyon ile hayata geçirilmesi otorite, kamu personeli ve hizmet alacak olan vatandaş açısından yenilik anlamına gelmektedir ve yenilik değişim gerektirir, değişim de eğitim gerektirir.

Eğitim gereksinimleri ve eğitim yöntemleri belirlendikten sonra otorite, kamu personeli ve hizmet alacak olan vatandaşın eğitimin gereksinimleri ve eğitim içeriği konusunda haberdar edilmesi gerekmektedir.

İnovasyonun gereği olarak eğitimin şart olduğu mutlak bir gerçektir. Bu gerçeğe hizmet edecek eğitimin hazırlanması, duyurulması ve uygulanması için radikal ve modern kararlar gerekmektedir. Bu kararların mevzuata ya da yasalara takılması engellenmelidir ve tüm uygulamalar bir devrim niteliği taşımalıdır.

Eğitim platformu olarak hem fiziki hem de İnternet alternatifleri kullanılmalıdır. Eğitimin içeriğine göre belirlenecek bir program ve sunum yöntemi belirlenmelidir. Bu programlar gerçekleştirilirken alınacak geri bildirimler ile bu yapı sürekli olarak geliştirilmelidir.

6.2.3 Elde Edilen Bilgi Birikiminin Paylaşılması:

Devlet hizmetlerini elektronik ortamlardan çevrimiçi sunabilmek amacıyla ülkemizde yapılan ilk çalışmalar 1996 yıllarında başlamıştır. 1998 Kamu-Net projesine kadar akademik ortamlarda, tartışma platformlarında konu olarak işlenen e-Dönüşüm çalışmaları ve Bilgi Toplumu kavramları ilk olarak Kamu-Net oluşumu ile başladı. Konu ile ilgili çalışmalara kamu tarafında Tuena projesi ile devam edildi. Daha sonra DPT Bilgi Toplumu Dairesince sürdürülen çalışmalara, TT e-Devlet Kapısı ile devam edildi. Son yapılan çalışma ve yayınlanan raporlar da Bilgi Toplumu Stratejisi, Sayıştay Raporu ve e-Devlet Kapısıdır.

10 yılı aşkın sürede yapılan çalışmalar ve üretilen raporlar ve bu çalışmalar hakkında çeşitli kaynaklarda yer alan eleştirilere ulaşmanın çok fazla çaba gerektirdiği bir araştırma yapmadan bu dokümanlara ulaşmanın mümkün olmadığı görülmektedir.

Bu nedenle yapılan çalışmaların toplu halde yer aldığı ya da bulundukları ortamlara erişim için linklerin bulunduğu bir platforma ihtiyaç duymaktayız.

AB ye baktığımızda IDA/IDABC adı altında tüm üye ülkelerde yapılan çalışmalar hakkında bilgi veren ortam sağlanmıştır. [4]

Alınan Kararların Duyurulması:

Değişim sürecini yöneten organizasyonun benimsediği çözümlerin ve değişim stratejisinin yayınlandığı bir ortak platformun oluşturulması gereksinimi vardır.

Yeni Çözümlerin/Fikirlerin Oluşturulması:

STK'ların ve üniversitelerin önerilen çözümler hakkında fikir beyan edebilecekleri ortak platformların belirli aralıklarla toplanması sağlanmalıdır.

Üniversitelerde yapılan tez, araştırma ya da verilen dersler gibi değişim sürecine katkıda bulunacak çalışmaların yayınlandığı bir ortak platform elektronik ortamda hizmete açılmalıdır.

Kurumlar arası birlikte proje geliştirmenin başarılı bir şekilde sürdürölmesi doğru eğitim politikaları ile desteklenmelidir. Gelişmeyi sağlayacak ve sürdüreceğ olan insan faktörünün önemi ve eğitilmesi bilgi toplumuna dönüşüm vizyonuna göre planlanmalıdır. Projelerin aksamadan sürdürölbilmesi için gerekli yetkinlik kazanan kurum üst yöneticileri ve kamu çalışanları ortak hedeflere erişmek için kendilere düşen kısmı tamamlamalıdır. Kurum hedeflerine ve kişilerin kariyer planlarına uygun olarak yürütöllecek bu çalışmalar kazan-kazan anlayışı çerçevesinde daha etkin yürütöllebileceğtir.

7 Teknolojik Boyut

Kurumlararası ortak ve başarılı bir iş veya proje geliştirebilmenin en önemli parametrelerinden biri de gerekli teknik bilgi birikimi ve bu birikimi hayata geçirebilecek teknik donanımın varlığı olarak özetleyebileceğimiz teknik altyapının mevcudiyetidir.

Özellikle ülkemiz gibi veri birikimi oldukça fazla ancak bu birikimi bilgiye çevirmekte zorluk çeken ülkeler için ortak iş geliştirebilme gerçekten çok güç bir süreçtir. Farklı ortamlarda, farklı zamanlarda ve veri yönetimi kavramının gereklilikleri yerine getirilmeden oluşturulmuş hatta dijital veriye dönüştürülmeden oluşturulmaya devam edilen bir ortamda; kamu yöneticilerinin bu raporu dikkatle ve titizlikle incelemeleri; gerekli tedbirleri acilen almaları gerekmektedir.

Sadece veriyi kaydetmek amaçlı yapılan bir çalışma bu verinin bilgiye nasıl dönüştürülmesi gerektiği bilgisinden mahrum ellerde ülkemiz için oldukça büyük bir israf kaynağı durumuna düşmektedir. Bir veritabanı oluşturulurken verinin nasıl yönetileceği, uyulması gereken standartlar ve entegrasyon altyapısı gereklilikleri gibi kavramları değerlendirmek yapılacak çalışmanın başarısı için son derece gereklidir.

Türkiye gibi kaynakları oldukça kısıtlı olan bir ülkede, yöneticilerin ortak proje geliştirirken yapılacak yatırımlar hususunda da oldukça dikkatli ve titiz davranması gerekmektedir. Veri yönetimi ve entegrasyonu sürecini paket yazılımlar aracılığı ile sürdürmek isteyen yöneticiler, yapılacak işin gereklerini yeterince analiz etmek sureti ile alınacak yazılıma karar vermelidirler. Yeterince araştırılmadan yapılan yatırımlar israf ve daha karmaşıklaşmış bir iş süreci olarak geri dönmektedir.

7.1 Veri Yönetimi

Veri Yönetimi, değişik kaynaklar kullanarak elde edilen bilgilerinin toplanması, güncelleştirilmesi, sınıflandırılması, bütünleştirilmesi ve değerlendirilmesidir.

Her kurumun geçmişteki hedefi veriyi elde etmek, depolamak ve tekrar kullanabilmektir. Günümüzde ise, veri yaşam döngüsünün tüm aşamalarında paylaşılan ve korunan bir kaynak olarak yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu durum, erişim kolaylığı ve güvenliğini artırırken, aynı zamanda maliyet, karmaşıklık ve riski azaltabilmek imkanı da sağlamaktadır.

Kurum ve kuruluşlar piyasadaki hangi veri tabanı sistemi ile çalışırlarsa çalışsınlar, günümüzde mevcut eklentiler ile bu verilere erişmek, bu verileri bilgiye dönüştürecek çözümlerle verimliliğin temini, maliyetlerin aşağı çekilmesi ve esneklik imkanı sağlanabilecektir. Veri yönetimi, talebe göre e-iş kavramı çerçevesinde

istenilen bilgiye, istenilen noktadan istenildiği anda erişimi gerektiriyor. Burada önemli olan çeşitli uygulamalarda ve veritabanlarında tutulan yapısal verileri ve yapısal olmayan verileri (çek, ekstre, faks, imaj, elektronik imza, e-posta gibi), içerikleri bir arada yönetebilmek ve entegre edebilmektir. [14]

Veri yönetiminde;

Kullanılabilirlik: Yüksek kullanılabilirliğe sahip teknolojiler, ek yedekleme ve geri yükleme özellikleri ve replikasyon gelişmeleri, işletmelerin yüksek güvenilirliğe sahip uygulamaları oluşturup kurmalarına olanak verir. Veri tabanı aynalama, hata durumunda kurtarma kümelemesi ve iyileştirilmiş çevirim içi işlemleri gibi yenilikçi yüksek kullanılabilirlik özellikleri, kesintileri azaltır ve kritik işletme sistemlerinin erişilebilir olmasını garantilemeye yardımcı olur.[15]

Ölçeklenebilirlik: Veri tabanları üzerinde dikkat edilmesi gereken en önemli unsurlardan biridir. Tablo bölümlene, anlık izolasyon ve 64 bit desteği gibi ölçeklenebilirlik gelişmeleri, en zorlu uygulamaların oluşturulmasına ve dağıtılmasına olanak sağlar. Büyük tabloların bölümlenmesi ve dizinler çok büyük veri tabanlarında gerçekleştirilen sorgu performansını önemli ölçüde iyileştirir. [15]

Güvenlik: Kurumların mevcut sistemlerini dış dünyadan gelebilecek tehlikelere karşı koruyabilmesi için kullanmakta oldukları güvenlik duvarının yanı sıra, veri tabanlarının da ayrıca ikinci bir güvenlik katmanında olması gerekmektedir.

"Varsayılan olarak güvenli" ayarları, veri tabanı şifreleme ve gelişmiş güvenli modeli gibi iyileştirmeler işletme verileri için yüksek düzeyde güvenlik sağlamaya yardım eder. [15]

Yönetilebilirlik: Yeni yönetim aracı takımı, genişletilmiş kendi kendini ayarlama yetenekleri ve güçlü programlama modeli, veri tabanı yöneticilerine günlük veri tabanı işlemleri için esnek denetim sağlar. [15]

Birlikte çalışabilirlik: Kurumların kullanmakta oldukları sistemler ve yazılımlar ortak çalışabilirliğe açık olmalı ve yapılan tüm yatırımlar için de bu yapı düşünülmelidir. Sunulan teknoloji gelişmeleri, genişletilmiş işletme içinde farklı uygulamaları ve veri tabanlarını entegre ederek ve bağlayarak yeni ve mevcut sistemlere yapılan yatırımı en fazlalaştırmayı sağlar. Çok sayıda platform, uygulama ve cihazla birlikte çalışabilirliğin desteklenmesi, diğer ürünlerle sıkı entegrasyonu organizasyonun, birlikte sorunsuz çalışan teknolojileri kullanarak para ve zamandan tasarruf etmesini sağlar. [15]

7.1.1 Veri Toplama

Kurumların kendi içlerinde düzenlemekte oldukları veri toplama ve standartlarının düzenlenmesi ile kendi projelerinin işlevselliğini sağladıktan sonra ortak iş ve proje geliştirmek amacıyla yeniden gözden geçirilmesi gereken adımların atılması gerekmektedir. Kurumlar arası ortak veri oluşturma ve kullanmada dikkat edilmesi gerekenler;

Sistematiik Veri Toplama,

Kayıtlar,

Sayımlar,

Özel Bildirimler,

Özel Veri Toplama Yöntemleri,

Hazır Verilerden Yararlanma ve Gözlemler,

Anketler,

Araştırmalar.

Yukarıda mevcut maddeler göz önüne alınarak gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir.

7.1.2 Veri İşleme

Kurumların işyeri belgelerinin, derlenmesi, taranarak elektronik ortama taşınması, ihtiyaç durumunda görüntünün iyileştirilmesi, belge üzerindeki eksik verilerin tamamlanması, tanımlanmış kurallar dışında kalan belgelerin iş akışına alınmaması, veri girişı ve işleme hizmetlerinin temelini oluşturur. Mevcut verilerin ihtiyaca göre yeni sorgulamalar ve sunuşlara hazır hale getirilmesi amacıyla analiz, tasarım ve kodlamaya yönelik çalışmaların son derece açık mimaride tasarlanması düşünülmelidir.

7.1.3 Veri Sahipliğı ve İlkeleri

Kurumlarda mevcut verilerin mükerrer olmaması açısından gerçek veri sahibi belirlenerek veri ve bilgilerin sayısal ortamda tutulması teşvik edilmelidir. Kamu kurumlarının iş süreçlerinde ihtiyaç duydukları veri ve bilgilere erişimlerini sağlamak üzere, belirlenmiş yetki sınırları dahilinde, güvenli ve etkin bilgi paylaşımını mümkün kılacak temel yapılar hayata geçirilmelidir. [3]

7.1.3.1 Veri Depolama

Kurumlar kendi iç politikasında veri depolama yedekleme yöntemlerini oluştururken dikkat edilmesi gereken unsurlar ;

Çok yönlü koruma ve geri getirme: Veri koruma, işyerlerinin bugün de hala karşı karşıya kaldıkları en önemli zorluklardan biridir.

Bilginin yaşam boyu yönetimi: Bu çözümler, bilginin zamanla değişen iş ile bağlantısına göre düşük maliyetle veriyi en uygun depolama cihazına yerleştirme esnekliğini sağlarlar.

Bilgiyi işe yarar hale getirmek: Kurumsal çevikliğin temeli sağlanmalıdır. [17]

7.1.3.2 Veri Kullandırma (Veri Güvenliği)

Kurumların sahip oldukları verilerin ortak projeler için paylaşımın sağlanması amacıyla kullanıma sunulması belirli güvenlik kriterleri ile sağlanmalıdır. Veri bütünlüğünün bozulmaması ve dış dünyadan gelebilecek saldırılara karşı gerekli alt yapının sağlanması gerekmektedir.

Bu konu, 2006 yılında hazırlanmış olan “E-Devlet Uygulamalarında Güvenlik ve Güvenirlik Yaklaşımlar” konulu çalışma raporunda detaylı olarak bu konu açıklanmıştır.

7.1.3.3 Veri Geliştirme

Kurumların ortak veri eşleştirmelerinin tamamlanması ile verilerin paylaşımının sağlanması gerekmektedir. Çoklu ortam veri modelleme, veriler üzerindeki çeşitli işlemleri kolaylaştıracak şekilde veri tabanının tasarlanması ve verilerin gösterimidir. Veri modeli tarafından desteklenen işlemler, yeni verilerin eklenmesi, endeksleme, sorgulama, veriler üzerinde değişiklikler yapılması vb.dir. Çoklu ortam verileri yazıdan oluşan verilere göre oldukça değişik özelliklere sahiptirler. Geleneksel veri modelleri (ilişkisel, nesneye-dayalı modeller, vb) çoklu ortam verileri üzerinde gereksinim duyulan her türlü işlemi destekleyecek yeterlilikte değildirler . [16]

7.2 Ortak Proje Geliştirmek İçin Standartlar

Birlikte çalışma standartlarını tanımlamadan önce “standart” kelimesinin ne anlama geldiğini açıklayalım. Türk Dil Kurumu, standardı;“**Belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan**” olarak tanımlarken, Encarta.msn’e göre standart;“**bir kurum ya da kişi tarafından tanımlanan kalite ya da mükemmeliyet seviyesi**” olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı kaynaktaki bir diğer tanıma göre de; “**kalite ya**

da mükemmeliyet seviyesinin bir kurum ya da kişi tarafından norm olarak kabul edilmesi durumu” olarak açıklanmaktadır.

Günümüzde dünyada kabul görmüş ve binlerce ürün için tanımlanan standartları belgeleyen ve akredite eden birçok farklı otorite ve kuruluş bulunmaktadır. BT sektörü için de, birçok kuruluş tarafından benzer onay mekanizmaları bulunmaktadır. Bu kapsamda üretilmiş yüzlerce standart için birçok kurum ve kuruluş faaliyet göstermektedir.

(TSE,BBS,Uks,TÜV,BVGI,BSI.)

Söz konusu kapsam, bilgi teknolojileri ve kamu kurumları arasındaki birlikte çalışılabilirlik standartları olduğunda, temel olarak bu standartları oluşturan bileşenleri tanımlamak gerekir;

Bunlar;

Donanım Standartları

Yazılım Standartları

İletişim / Haberleşme Standartları

Güvenlik Standartları

Bu bileşenler için tanımlanan birlikte çalışılabilirlik standartları, tüm başlıklar için geçerli olan ve kamu kuruluşlarınca yapılan BT yatırımlarında anahtar roller oynamaktadır. Bu başlıklardan ikisini kısaca tanımlayalım;

Donanım standartları

Donanım başlığı altında birçok alt başlık tanımlanabilir . Örneğin, sunucular, yazıcılar, bilgisayarlar, akıllı kartlar, çevre birimleri, vb. daha birçok bileşen bulunmaktadır. Kritik nokta, yukarıda da tanımladığımız gibi standartlara uygun ürün sağlanabilmesidir. Aksi takdirde, kullanılamayacak bir donanım çöplüğü yaratmak kaçınılmaz olacaktır. Standartlara uygun ürün kullanımı sayesinde, yapılacak yatırımların ve işbirliğinin optimum seviyelerde tutulması sağlanacaktır. Bu anlamda işbirliği konusu önemini yitirmeyecektir.

Yazılım standartları

Günümüz yazılım bileşenlerine baktığımızda, kurumsal otomasyon sistemleri, kişisel bilgi yönetim sistemleri, iş süreci otomasyonları, teknoloji katman yazılımları, sistem yönetim yazılımları ve güvenlik yazılımları vb. gibi çok geniş bir yelpaze mevcuttur.

Bu kapsamda, üretilen ve tüketilen yazılımların, standartlara uygun olma gerekliliği son derece önemlidir. Yazılım ürünlerinin, süreç ve iş yönetimindeki esas

katma değeri oluşturduğu gerçeği, bu konuda yapılacak yatırımların ne denli hassas olduğunu gözler önüne sermektedir. Örneğin; günümüzde Servis Odaklı Mimari gibi süreç sahipleri ile bilgi teknolojisini yönlendirenleri, en optimum ortamda buluşturan kavramlar, yazılım standartları konusunda da bize yol göstermektedir.

Bir başka deyişle, yapılan yazılım yatırımlarında, orta ve uzun vadeli beklentiler ve çıktılar dikkate alınmalıdır. Söz konusu yatırımlar, her şeyin “e-“ olarak değerlendirildiği çağımızda, Kamu Kurumları açısından son derece hayati önem taşımaktadır. E- devlet sürecinde, e-kurum ve e-vatandaş oluşturabilmek ve bunu orta ve uzun vadede idame edebilmek için, yapılan yatırımlar içerisinde yazılım standartları önemle işlenmelidir.

Bu doğrultuda, yazılım standartları (ki günümüzde birçok otorite ve kuruluş , üretici tarafından tanımlanmıştır) Kamu kurumları arasındaki işbirliği sürecinde, mevcut BT yazılımları ve yeni yapılacak yazılım yatırımlarında mutlaka Dünya’da ve Türkiye’de tanımlanan ve kabul görmüş standartlar uygulanmalıdır.

7.2.1 Standart Gereksinimi

Bilginin, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak üretilmesi, iletilmesi, erişilmesi ve etkin olarak kullanılması, küresel rekabet koşullarında ülkelerin rekabet gücünü artırırken, sürdürülebilir ekonomik ve sosyal kalkınmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir.

Bilgi toplumuna giden yolda kamu kurum ve kuruluşlarınca yürütülmekte olan bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımlarında temel olarak dikkat edilmesi gereken önemli unsurlardan biri, yapılan yatırımların birlikte çalışabilirlik ihtiyaçları çerçevesinde birbiri ile uyumlu yapılar oluşturması ve bunun devamında da entegrasyonu kolay ve mümkün çözümlerin üretilerek ülke yararına kullanılmasıdır. Birlikte çalışabilirliğin en vazgeçilmez unsurlarından birisi standartların kullanımının sağlanmasıdır. Kamudaki birlikte çalışabilirlik ihtiyaçlarını en geniş anlamda ele alarak uyulması gereken standartları ortaya koymak doğru ve birlikte çalışabilir sistemler oluşturmanın önemli bir adımıdır. [18]

Yasal çerçevesi belirlenmiş sınırlar içerisinde, arka planda kurumlar arası etkileşimin ve vatandaşa dönük yüzünde tek bir organizasyonmuş gibi davranabilen modern ve bütünleşik bir yapıda birbirleriyle uyumlu, birlikte çalışabilirlik, etkileşimli izlenebilir ve denetlenebilir bilgi sistemlerine ihtiyaç duyar. Aksi takdirde, her defa yapılan BT yatırımlarının farklı zamanlarda güncellenmesi, standartlara olan uyumsuzlukları yüzünden çöpe atılması kaçınılmaz olacaktır.

BT yatırımlarını temel ekonomik dinamiklerden biri olarak yapan ülkelerde, yapılan teknoloji yatırımlarında mutlaka orta ve uzun vadeli planlar gündemde

bulunmaktadır. Kısa vadeli çözüm gibi görünen ancak BT açısından ileriki dönemde çıkmaz yollara sapacak yatırımlar, Kamu Kurumları için tanımlanmış ve sektörün ve teknolojinin de öngördüğü kavramlar içerisinde ele alınmalıdır. Bu bağlamda tanımlanmış standartlar ve kullanımı son derece kritik bir rol oynamaktadır.

Bu noktada farklı bir bakış açısından bakacak olursak, BT yatırımları içerisinde belki de en problemli kısım yazılım yatırımlarıdır. Kamu kurumlarının KİK tarafından tanımlanmış mevcut ihale kanunu içerisinde gerek hizmet ihalelerinde, gerekse donanım ihalelerinde tanımlanan yazılım ve yazılım geliştirme çözümleri maalesef istenen noktada değildir. Bu anlamda bir standart oluşturmak için belki de yazılım ihalesi olarak sadece yazılım ve yazılım geliştirme sürecine özgü bir yapılanmaya gidilebilir. Benzer olarak yazılım ihaleleri altında yazılım şartnamelerinde de, kamu kurumlarının orta ve uzun vadede yapacakları yatırım standartlarını tanımlayan ve ortak bir noktayı hedef alan standartlar tanımlanmalıdır.

7.2.2 Örnek Projeler

Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS), 2005 yılı başından itibaren diğer kurumlara hizmet sunmaktadır. Kimlik Paylaşım Sistemi, kurumlar arası bilgi paylaşımı konusunda yukarıda anlatılan Hizmet Odaklı Mimari, Web Servisleri, WSDL, Web Servis Güvenliği ve XML teknolojilerinin tamamını içeren, başarıyla uygulamaya konmuş bir örnektir. Kimlik Paylaşım Sisteminden kişilere ait kimlik ve nüfus olay bilgileri web sayfaları ve web servisleri şeklinde sunulmaktadır. Güvenlik açısından hizmet alacak kurumların KPS ile aralarında sanal özel ağ (VPN - Virtual Private Network) oluşturması istenmekte ve Web servislerinde WS-Security teknolojisi kullanılarak, kurumların kullanıcı adı ve parolalarıyla hizmet alması sağlanmaktadır. Kurumlara başarılı bir şekilde hizmet veren KPS, yapılan kanuni düzenlemeler ile öncelikle bankalar olmak üzere diğer özel firma ve kuruluşlara da verilen yetkiler çerçevesinde hizmet verebilmektedir. KPS, kurumlar arası ortak iş geliştirme ve veri paylaşımı konusunda diğer kurumlara teknolojik açıdan yol gösterebilecek bir proje niteliğindedir.

Hizmet odaklı mimari bölümünde anlatılan iletişim katmanı için de e-Kapı projesi bir örnek teşkil etmektedir. e-Kapı projesi ile kurumların şu anda verdikleri veya ilerideki dönemde vermeleri gereken servislere tek noktadan erişilebilmesi, hizmet alan kullanıcıların tek noktadan tanımlanması ve yetkilendirilmesi, geri izleme bilgilerinin tutulması gibi işlemler gerçekleştirilebilecektir.

Bu sistemlerin haricinde oluşturulabilecek bir iş süreci katmanı ile de farklı kurumların sundukları servisler belirlenen iş süreçleri içinde birleştirilerek, tek bir

işlemin sonucunda ilgili tüm kurumlarda gereken işlemlerin yapılması sağlanabilecektir.

7.2.3 Standart Geliştirilmesine Engel Teşkil Eden Faktörler

Tüm Dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamu kurum ve kuruluşları bilgi ve iletişim teknolojilerinden giderek daha fazla yararlanmak suretiyle, karar destek sistemlerini güçlendirmek, iş süreçlerini hızlandırmak, etkinliği arttırmak ve harcamalarında tasarruf sağlayabilmek için proje ve uygulamalar geliştirmişlerdir.

Ancak birlikte çalışabilirliğin en vazgeçilmez unsuru olan “standartların” kullanımının sağlanması hedeflenirken Kamu kurum ve kuruluşların belli engellerle karşılaşması olasıdır[18]. Her kurumun kendine has ve temelde benzer kriterleri bulunmaktadır. [8]

Altyapısı

Yazılımı

Donanımı

Yetişmiş iş gücü/kalifiyeli elemanı

Fiziksel alt yapısı (ofis alanı, malzeme, vb.)

Organizasyonel ilişkilerdeki durumu

Malzeme ve insan kapasitesini artırma farklılığı

Sosyolojik ve psikolojik etkilerinin farklılığı

Tüm bu bileşenleri aynı çatı altında toplamak ve derlemek kamu kurumlarını ciddi bir yapılanmaya sürecine sokacaktır. Bu engelleri çok daha hafif ve sancısız atlatmak için gerekli adımları atıyor ve gerekli araştırmayı yerinde ve zamanında yapıyor olmak gerekir.

Yukarıda bahsedilen kriterlerin, doğal olarak teknik, yapısal, idari ve hukuki boyutları olduğu aşıkardır. Ancak, teknik nedenlere büyüteç tuttuğumuzda, daha önceki bölümlerde bahsetmiş olduğumuz BT yatırımlarının standartlar gözetilmeden yapılması eylemi temel nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yine benzer kırımla tüm bu standart oluşumunu engelleyen teknik engellerin ;

donanım,

yazılım,

altyapı

gibi detaylarda incelenmesi gerekir. Teknik raporun içinde de birçok defa atıfta bulunulan “Web Servisleri”, “Servis Odaklı Mimari” “Entegrasyon Platformları” gibi kavramlar, aslında bu standartların oluşmasındaki temel yapı taşları olacaktır.

7.3 Entegrasyon Stratejileri

Türkiye’de Kamu sektöründe mevcut veri birikiminin diğer tüm sektörlerden çok daha fazla olduğu bilinmekle beraber bu birikimin etkili kullanımının mümkün olmadığı da bir gerçeklik olarak ortada durmaktadır. Halihazırda kamu sektörünün içerisinde senelerin birikimi ile oluşmuş, birbirinden kopuk, etkileşimli kullanıma müsaade etmeyen büyük bir teknoloji yatırımı ve veri çöplüğü mevcuttur.

Tüm bu şartlar altında ve e-devlet kavramının hızlı bir gelişim gösterdiği günümüzde, veri entegrasyonu önem gösterilmesi gereken bir kavramdır. Veri entegrasyonu en sade anlatımıyla, farklı fiziksel konumlarda bulunan ve ortak kullanım anlamında değerlendirilmemiş veri tabanı yapılarının birlikte kullanıma hazır hale getirilmesi sürecidir.

T.C. Başbakanlık tarafından yayınlanan 2005/20 sayılı Genelge’de “Kurumlar arası bilgi paylaşımının mümkün olabilmesi için, kurumların sahip oldukları ve ihtiyaç duydukları bilgilerin açık ve net olarak ortaya konabilmesi gereklidir. Bu nedenle kurumların ellerindeki kaynaklar tanımlanmalı, kimin hangi bilgiye, hangi şartlar altında erişebileceğine ilişkin bilgi tutulmalıdır.” denmekte; veri entegrasyonu ve içerik yönetimi için bir metodoloji ve bu metodoloji için gerekli araçlar ortaya koymaktadır. Bu genelge kapsamında tanıtılan rehber her ne kadar iyi niyetli bir girişim olarak görülse de, gerçek hayata yansımalarının çok yetersiz kaldığı görülmektedir. Günümüzde sadece kurumlar arası veri paylaşımında değil, kurumlar içerisindeki birimler arası veri paylaşımında bile ciddi sıkıntılar olduğu bilinmektedir.

Veri entegrasyonu, veri yönetimi ve standardizasyonu kavramları yeterince değerlendirilmeden hazırlanan veri tabanları ve ilerleyen süreçte bu veri tabanlarının iletişime geçme ihtiyaçları arttıkça, daha büyük bir problem alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumların birlikte iş geliştirirken başarıya ulaşabilmelerinin alt yapısını sağlayacak teknik faktörlerin yine kurumlar tarafından farklı yaklaşımlarla değerlendirilmesi ise entegrasyon sürecini ciddi olarak engelleyen bir tehlike olarak karşımıza çıkmaktadır.

Veri entegrasyonu kavramını üç ayrı yönüyle ele almak gerekliliğinden bahsedebiliriz. Bir tarafta, halihazırda kendi içerisindeki dinamikleri oluşturulmuş ve oluşturulma aşamasında entegrasyon kavramı değerlendirilmemiş veri tabanlarının entegrasyonu; diğer bir tarafta yine var olan ancak oluşturulma aşamasında

entegrasyon kavramı göz önünde bulundurulmuş veri tabanlarının entegrasyonu, son olarak ise yeni oluşturulacak bir veri tabanının entegrasyonu durumundan bahsedebiliriz. Var olan veya geliştirilecek veri tabanının etkileşime geçebileceği muhtemel veri tabanları ve sistemlerle entegre edilebilir yapıda geliştirilmesi ortak iş geliştirmenin önündeki en büyük engel olan veri paylaşımı sorununu ortadan kaldıracaktır.

Bu üç tanımlamadan ilk olarak bahsedilen veri tabanı yapısı ülkemiz kamu sektöründe fazlasıyla var olduğu düşünülen yapıdır. Bu yapıda veri tabanlarını etkileşimli kullanıma açabilmek, ciddi bir finansal kaynak, komplike bir çalışma ve kalifiye işgücü gerektirir. Öyle ki ortak kullanıma açabilmenin teknik olarak mümkün olmadığı yapılar dahi olduğu tahmin edilmektedir. Bu durumun yol açtığı kaynak israfının boyutlarının çok büyük olduğu ancak miktar tespitinin yapılmasının mümkün olmadığı kesindir.

7.3.1 Entegrasyon Altyapısının Oluşturulması

Etkileşimli bir veri tabanı yaratılabilmesi için gerekli entegrasyon altyapısı yaratılması, belirli aşamaların tamamlanması ile mümkün olabilir. Bu aşamalardan en önemlileri entegre edilecek veri tabanlarındaki verilerin tanımlanması ve veri kalitesinin belirlenmesi, dağınık verilerin entegrasyonu, veri temizliği ve veri konsolidasyonudur.

7.3.1.1 Verilerin Tanımlanması ve Veri Kalitesinin Belirlenmesi

Entegrasyon Kamu sektörü içerisinde, koordine olunmadan oluşturulmuş çok sayıda bağımsız veri tabanı olması, veri yönetimi açısından çok sıkıntılı bir ortam doğurmaktadır. Görev alanlarını ayırmaksızın, hemen her kamu kurumunun veri tabanlarında mükerrer olarak oluşturulmuş pek çok veri alanı bulunmaktadır. Veri tanımlanması ve yönetimi ile ilgili hiçbir süreç tamamlanmadan biriktirmeye başlanan bu veriler, entegrasyon sürecinde yukarıda da belirtilen maliyet ve uğraşılara yol açmaktadır.

Tüm bu sorunların giderilebilmesi ve veri entegrasyonu için uygun ortamın hazırlanabilmesi için kurumlar içerisinde mevcut veri tabanı yapılarının ve veri akışı şemalarının tanımlanması, mevcut veri yapılarının kalite düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir. 2005/20 sayılı genelge bu kapsamda yapılması gereken çalışmaları listelemektedir. Buna göre atılması gereken adımlar şunlardır:

1. Veri Sözlüğü Standardının Oluşturulması
2. Veri Sözlüğü Hazırlama
3. Veri Modelleme

4. Veri Yapısı Tanımlama

Kurumlar içerisindeki verilerin çeşitliliği – farklı zamanlarda, farklı amaçlarla geliştirilmiş olmaları – veri kalitelerinin de oldukça değişik bir görünüm arz etmesine sebebiyet vermektedir. Bu farklılıkların incelenmesi ve data entegrasyon sürecinde öncül olarak çözülmesi gerekmektedir.

7.3.1.2 Dağınık Verilerin Entegrasyonu [19]

Paylaşımlı bir veri tabanı oluşturulmasında karşımıza çıkan en temel, zahmetli ve zaman alan işlem, farklı veri tabanı sistemlerinde mevcut verilerin entegrasyonudur. Bu aşamada pek çok yönetici yeni teknolojiler satın alınması yoluna gitmektedir. Bu yöntem oldukça masraflıdır. Burada önemli olan entegrasyon ortamının (ilgili sistemlerin) sağlıklı analizi ve ihtiyaçların belirlenmesidir. İhtiyaçların ötesinde satın alınacak bir teknoloji, yapılacak işi çok daha kompleks ve zahmetli bir sürece götürecektir. Eğer yapılacak işin, kurumların kendi bünyesinde kodlanarak yapılması mümkün ise, daha zahmetsiz daha ucuz ve dışarıya bağımlılık yaratmayacak olan bu yöntemin benimsenmesi sağlıklı olacaktır.

7.3.1.3 Veri Temizliği

Veri temizliği entegrasyon sürecinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Data kalitesinin artırılması için de gerekli olan bu işlem, mükerrer kayıtların silinmesi ve anahtar verilerin dublikasyonun ortadan kaldırılması sürecini kapsar.

7.3.1.4 Veri Tanımları Konsolidasyonu

Veri tabanı entegrasyonu sürecinin son adımı veri tanımlarının konsolidasyonudur. Bu adım 2005/20 sayılı genelge'de de belirlenmiş veri sözlüğü standardının oluşturulması çabasını içermektedir. Farklı organizasyonlara ait veri tabanları aynı veri alanları için çok farklı veri tanımları sunabilmektedir. Tutarlılığın sağlanması için farklı veri tanımlarının konsolide edilerek tek bir veri tanımı kitaplığı oluşturulması gereklidir.

Bu işlemin ilk adımı ilgili veri tabanlarından veri tanımlarının - meta verilerin - çıkarılmasıdır. Sonrasında bu meta veriler, konsolide bir meta veri kitaplığı altında toplanmak suretiyle, standart veri tanımlanması sağlanmalıdır. Son olarak veriler, yaratılmış veri tanımları doğrultusunda düzenlenmelidir.

Veri konsolidasyonunun sağlanmasının ardından yerine getirilmesi gereken çok önemli olan bir adımda oluşturulan standart veri tanımı kitaplığının kullanıcıların ulaşabileceği şekilde yayınlanmasıdır. Yeni bir veri tabanı oluşturacak kişiler, ilgili

veri tanımı sözlüğüne başvurarak, ilişkiye geçeceği veri tabanlarındaki veri alanlarına sorunsuz ve tutarlı bir entegrasyon sağlayabilmelidirler.

7.3.2 Entegrasyon Süreç Yönetimi

Kamu sektörü içerisindeki veri yönetimi yoksunluğu, entegrasyon sürecini de etkilemekte ve de tüm bu süreci yönetecek bir üst yapı gerekliliği ortaya koymaktadır. Sadece kurumlar arası dayanışmayı ve koordine edici bir kuruluşu öngören oluşumlar, yaptırım gücüne sahip bir organizasyonun eksikliğinde yetersiz kalmaktadır.

Türkiye’de yapılacak olan e-Dönüşüm çalışmalarında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının koordinasyon görevi üstleneceği, bilgi ve desteğine ihtiyaç duyulan tüm kamu kurum ve kuruluşları tarafından gereken destek ve katkının sağlanacağı hususu, çeşitli genelgeler ve Bakanlar Kurulu kararları içerisinde yer bulmuştur. İçinde bulunduğumuz dönemde e-Dönüşümün önemli ayağını oluşturan entegrasyon süreci yönetimi ile ilgili herhangi bir birlik sağlanamamış olması Devlet Planlama Teşkilatı’nın bu konuda oldukça yetersiz veya yetkisiz kaldığını göstermektedir.

Entegrasyon sürecinde merkezi bir otoritenin varlığı, kaynakların paylaşımında kolaylık ve tutarlılığı sağlaması anlamında oldukça önemlidir. Özellikle kaynakların paylaşımı esnasında yaşanabilecek kurumsal direncin kırılması, merkezi otoritenin müdahalesi ile mümkün olabilecektir. Ancak sadece merkezi bir otorite güdümünde bir çalışma yapılması da sağlıklı bir sonuç vermeyebilir. Yerel birimlerin de bu çalışmalarda var olması, son kullanıcılar ve yerel birimlerin birbirine yaklaştırılması ve sonuç olarak son kullanıcı isteklerinin sağlıklı analizi için gereklidir.

8 Sonuç

Ortak proje/iş geliştirmenin doğru yöntemi e-Dönüşüm sürecinin dünya üzerinde yaşanmakta olan gelişmelerinin izlenmesi, başarı ve başarısızlık hikâyelerinden gereken derslerin çıkartılması ve gereklerinin zamanında yerine getirilmesidir.

Hangi seviyede olursa olsun mevcut sistemde belli bir yönetim gücünü elinde bulunduran kişilerin değişim sürecine direnç göstermeleri doğaldır. Hatta aynı gerçeklik kurumlar için de söz konusudur. Değişimin onlara neler vaat ettiğini görmeden kişisel ya da kurumsal dirençten vazgeçmeleri de mümkün değildir. Oysa dönüşüm projeleri hizmet üretenlerden çok son kullanıcıya vaatler, hayaller ve senaryolar üretilerek sunulmaktadır. Bu nedenle öncelikle dönüşümün kamu çalışanlarına ve hizmet üretenlere neler sunduğunu geniş toplum kitlelerine açıklamak gerekmektedir.

Raporun ilk bölümünde belirtildiği gibi dönüşüm sürecinde lider ülkeler evrimin iş süreçlerinin ve organizasyonun iyileştirilme aşamasındadırlar. Bu aşamada sunulan teknolojik çözümler, mevcut kurumların yetki, sorumluluk ya da sahip oldukları verilerin el değiştirmesini gerektirmemektedir. Amaç teknolojik imkanlardan faydalanarak devletin kullanıcılara bir bütün olarak hizmet sunmasıdır.

Bir sonraki aşamada ise ön görülen, artık teknolojik gelişmelerin, mevcut devlet organizasyonlarının değişimi zorunlu kıldığıdır. Bu noktada, değişimin gereklerini zamanında yerine getirmeye çalışmaktansa, sahip oldukları gücü korumaya, ya da değişimi kişisel ve kurumsal çıkarlarına yontmaya çalışanların ülkelerini zarara uğratacakları aşîkârdır.

Son on yıldır ülkemizde dönüşüm çalışmalarının yürütülmesi için gerçekleştirilen organizasyonlar yetersiz kalmışlardır. Raporda nedenlerini detayları ile incelediğimiz olumsuzluklar ve çözüm önerileri aşağıda özetlenmiştir.

- Dönüşüm için ihtiyaç duyulan ortak iş geliştirme çalışmalarının geciktirilmesi, kurumların proje temelli çözüm arayışlarına yol açmakta, bu da doğal olarak kaynak israfına ve yetersiz çözümlere neden olmaktadır.
- Yazılım, donanım, iletişim, güvenlik vb. standartların yanı sıra birlikte çalışabilirlik standartlarının da belirlenmesi gerekmektedir. Dönüşüm için ihtiyaç duyulan alt yapı çalışmalarında standartların zamanında oluşturulmaması da başka bir önemli israf kaynağı olacaktır.

- Dönüşüm asla bir iletişim altyapısı projesi olarak değerlendirilmemelidir. Sadece devlet için hizmet üretenlerin değil, devletten elektronik hizmet bekleyen her vatandaşın da değişimi yaşaması gerektirmektedir.
- Dönüşüm projesinin süreçlerinde yer alan, bu süreçlerin sunduğu hizmetlerden yararlanan herkesin, dönüşüm projesi hakkında farklı seviyelerdeki mevcut bilgi birikimlerinin eşit düzeye getirilmesi, ortak bakış açısı ve farkındalığın sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, farklı düzeyler için, farklı eğitimler sağlanmalı ve bu eğitimler sürekli kılınmalıdır. Ayrıca, dönüşümün getireceği yeniliklere olanak sağlayacak, kişisel ve fikri hakları koruyacak hukuki alt yapı düzenlemeleri yapılmalıdır.
- Mevcut devlet yapısı içerisinde hiçbir kamu kurumu böylesine kapsamlı bir projenin yürütülmesi ve yönetilmesi için organize olmamıştır. Bu nedenle, dönüşüm projesinin yürütülmesi için mevcut organizasyona iş verme yerine, ihtiyaca göre organizasyon oluşturması gerekmektedir.
- Hiçbir kamu kurumu dönüşüm çalışmalarının dışında tutulamayacağına göre dönüşüm projesinde sahipliğin de paylaşılması gerekmektedir. Projede hiç bir kamu kuruluşunun kendisini proje dışında hissetmemesi için projenin sadece belli kurumlarca sahiplenilmesinin önüne geçilmelidir. Bu nedenle, oluşturulacak organizasyonun mevcut bir bakanlık yerine doğrudan Başbakanlığa bağlı olması uygun olacaktır.
- Değişim gerekliliğini fırsat bilip, değişimin ihtiyaçlarına cevap vermeyecek organizasyon değişikliklerinden uzak durulmalıdır.
- Değişim için ikiz görevli çalışanlar yerine, dönüşüm çalışmalarını amaç edinen birimlerin hem BT birimlerinde, hem de kurumlarda oluşturulması gerekmektedir.
- Teknolojik gelişmelerin klasik devlet anlayışına son vermekte olduğunu fark etmez ve bunu ilgili herkesin, her birimin fark etmesini sağlayamazsak, dönüşüm sürecinde gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmamız kaçınılmaz olacaktır.

KAYNAKÇA

- 1 Booz-Allen-Hamilton, "e-Devletin Evrimi", Beyond e-Government 2005 Conference, Amsterdam
- 2 DPT-Bilgi Toplumu Dairesi, e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Esasları Rehberi, 2005
- 3 DPT-Bilgi Toplumu Dairesi, Bilgi Toplumu Stratejisi Belgesi, DPT, 2006
- 4 IDABC, e-Government in Turkey, IDABC eGovernment Factsheets – Turkey, Eylül 2006
- 5 Bilgi ticaretinde elektronik ticaretin dış ticarete etkileri, <http://www.igeme.gov.tr/tur/haber/uzmantez/bilgicagi.pdf>
- 6 Orta Öğretim Projesi, http://projeler.meb.gov.tr/tr/oop/OOP_OERGM.ppt
- 7 Emre Aköz, <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/02/22/yaz13-40-110.html>
- 8 http://www.managementfirst.com/change_management/articles/changes.php
- 9 http://www.managementfirst.com/change_management/articles/change_culture.php
- 10 <http://www.change-management.com/>
- 11 <http://www.teamtechnology.co.uk/changemanagement.html>
- 12 Powell Andy, "A UK e-Government Framework" www.ukoln.ac.uk, 2000
- 13 T.G. Gutteridge, Organizational Career Development Systems: The State of The Practice, In Dt Hall San Francisco, 1986; akt: Nihat Erdoğan, Kariyer Geliştirme, Nobel Yayınları, s.14, Ankara, 2003.
- 14 <http://www-5.ibm.com/tr/products/software/db2.html>
- 15 <http://www.microsoft.com/turkiye/sql/solutions/edm/overview.msp>
- 16 <http://www.cs.bilkent.edu.tr/~oulusoy/MMVT.doc>
- 17 <http://www.hp.com.tr/ess/storage.htm>
- 18 e-Dönüşüm Türkiye Projesi Birlikte Çalışabilirlik Rehberi Sürüm 1.0, Devlet Planlama Teşkilatı Bilgi Toplumu Dairesi
- 19 <http://telephonyonline.com/>, Data Perfect, Jeff BOEHM

TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ

KAMU-BİB

KAMU BİLİŞİM PLATFORMU IX ÇALIŞMALARI

Çalışma Grubu – 1	Kurumlararası Ortak İş / Proje Geliştirme	
Başkan	Zeynep Sulukoğlu TRT (zeynep_sulukoglu@msn.com)	
TBD Kamu-BİB Temsilcileri	Ahmet Sarıcan NVİ (Ahmet.sarican@nvi.gov.tr) Mehmet Yılmazer EPDK (myilmazer@epdk.org.tr)	
RAPORU HAZIRLAYANLAR		
Adı Soyadı	Kurumu	e-posta adresi
Abdülkadir Anaç	Özürlüler idaresi Başkanlığı	aanac@ozida.gov.tr
Ayşegül İbrişim	Türk Standartları Enstitüsü	aibrisim@tse.org.tr
Aysim Hançer	Petabin Bilgi Teknolojileri ve Danışmanlık Hizmetleri	aysim.hancer@petabin.com
Deniz Alpagut	SAP	deniz.alpagut@sap.com
Ergül Olcum	MEB	eolcum@hotmail.com
Erhan Kumaş	Türksat A.Ş.	ekumas@turksat.com.tr
Ersin Tufan Yalvaç	Maliye Bakanlığı	ersinty@bahum.gov.tr
Esin Demirbağ	Sanayi Bakanlığı	esin@sanayi.gov.tr
Gamze Can	Deponet	gamze@deponet.com.tr
H.Cumhur Ercan	Adalet Bakanlığı	cercan@adalet.gov.tr
H.Emrah Onaç	DMO	Emrah.onac@dmo.gov.tr
Hürol Tabak	Oyak Teknoloji ve Kart Hizmetleri A.Ş.	htabak@oytek.com.tr
Kutay Törüner	Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	ktoruner@epdk.org.tr
Meral Durgut	Sanayi Bakanlığı	meral@sanayi.gov.tr
Nesrin Ezer	Oki Türkiye	nesrin.ezer@okieurope.co.uk
Ömer Kılıç	Türksat A.Ş.	Okilic@turksat.com.tr
Selçuk Aydın	Kale Yazılım	selcuk.aydin@kale yazilim.com.tr
Tolunay Cumurcu	Orbim	tolunay@orbim.com.tr
Zeynep Güngör	Sybase	Zeynep.gungor@sybase.com.tr