

30 Eylül 2010  
TS/BAS-BÜL/2010-70

**“Türkiye için e-Devlet Yönetim Modeli’ne Doğru: Mevcut Durum  
Değerlendirmesi ve Öneriler” Raporu  
Özet Bulgular**

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), “Türkiye için e-Devlet Yönetim Modeli’ne Doğru: Mevcut Durum Değerlendirmesi ve Öneriler” başlıklı raporunu, 30 Eylül 2010 tarihinde, Ankara Sheraton Otel’inde düzenlenen bir toplantı ile kamuoyuna sundu. Seminerin açılış konuşmaları, Ulaştırma Bakanı Binali Yıldırım ve TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Ümit Boyner tarafından gerçekleştirildi.

e-Devlet uygulamalarının yaygınlaşmasının, sadece verimlilik artışı ve vatandaşla kaliteli hizmet sunumunu sağlamakla kalmadığı, aynı zamanda toplumsal katılım ve denetim ortamı yaratarak, kamu yönetimi anlayışının daha şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir olmasını da desteklediği bilinmektedir. “Türkiye için e-Devlet Yönetim Modeli’ne Doğru: Mevcut Durum Değerlendirmesi ve Öneriler” başlıklı rapor, TÜSİAD’ın ülkemizde gerek e-Devlet uygulamalarının özendirilmesi gerekse e-Devlet yönetiminin daha verimli olmasına yönelik yürüttüğü çeşitli çalışmalar kapsamında hazırlanmış ve TÜSİAD Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler Komisyonu’nun faaliyetleri çerçevesinde yayınlanmıştır.

ODTÜ e-Devlet Araştırma Merkezi (EDMER) Müdürü Dr. Ali Arifoğlu, ODTÜ EDMER araştırma görevlileri Erkan Er ve Gülgün Afacan tarafından hazırlanan raporun “Strateji Önerileri” ve “Kritik Başarı Faktörleri” kısımları TÜSİAD Bilgi Teknolojileri ve Telekomünikasyon Çalışma Grubu’na bağlı e-Devlet Alt Çalışma Grubu ile ortaklaşa hazırlanmıştır.

**Çalışmanın Amacı ve Kapsamı:** Çalışmada, e-Dönüşüm sürecinin veriminin artırılması amacıyla, dünyada ve Türkiye’deki mevcut e-devlet yönetim yapısının incelenmesi ve Türkiye için öneriler sunulması amaçlanmıştır.

Rapor kapsamında ilk olarak Türkiye’nin mevcut e-Yönetim Modelinde rol alan kurumlar incelenmiştir. 2006-2010 Eylem Planının mevcut durumu ele alınmış ve Türkiye’nin e-Performansı değerlendirilmiştir.

Sonraki aşamada, uluslararası alanda önemli e-Yönetişim uygulamaları incelenmiştir. Bu amaçla, belirlenen 25 adet ülke örneği değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Türkiye’deki e-Yönetimin mevcut durumuyla karşılaştırılmıştır.

Uluslararası örneklerden hareketle, e-Dönüşüm Türkiye yönetimi konusunda gerekli “kritik başarı faktörleri” ve “strateji önerileri” sunulmuştur.

Çalışmada ayrıca e-Devlet ile ilgili mevcut standartlar (AB Standartları, ISO Standartları ve Endüstriyel Standartlar) incelenmiştir. Bununla birlikte, e-Dönüşüm çalışmalarına katkı sağlaması muhtemel sivil toplum örgütleri ve bunların e-Dönüşüm çalışmalarına katkı sağlayabileceği konular da açıklanmıştır.

**Gözlem ve öneriler:** e-Dönüşüm Türkiye Projesi’nin mevcut yönetim yapısının desteklenmesi ve bu şekilde yönetim performansının genel anlamda yükseltilmesi amacıyla, proje süresince yapılan gözlemler sonucunda elde edilen bulgular ve ilgili öneriler aşağıda özetlenmiştir:

- **“e-Yönetim yapısının temsil düzeyinin yükseltilmesi”:** Türkiye e-Devlet yönetim yapısı göz önüne alındığında ve çeşitli ülkeler ile karşılaştırıldığında, kamuda temsil düzeyi açısından bir farklılık olduğu görülmektedir. e-Dönüşüm Türkiye projesinin daha etkin bir biçimde yürütülebilmesi için e-Yönetim yapısının temsil düzeyinin yükseltilmesi gereklidir.
- **“Yerel yönetimlerin katılımının desteklenmesi”:** İncelenen ülke örneklerinde bölgesel ve yerel yönetimlerin stratejide önemli bir rolü olduğu gözlemlenmektedir. Türkiye’de e-Devlet çalışmalarında yerel yönetimlerin görev ve sorumluluklarının gözden geçirilmesi ve yerel yönetimlerin katılımının desteklenmesi, e-Dönüşüm Türkiye projesine olumlu yönde yansıyacaktır.
- **“Maliye Bakanlığı’nın rolünün etkinleştirilmesi”:** Dünya örnekleri incelendiğinde; e-Devlet projelerine aktarılan mali kaynağın yönetiminin Maliye Bakanlığı tarafından gerçekleştirildiği göz önüne alınarak, mali kaynağın doğru bir stratejiyle kullanılması hedefiyle, Bakanlığın stratejide söz sahibi kurumlardan biri olduğu görülmektedir. Maliye Bakanlığı’nın stratejinin oluşturulmasında veya düzenlenmesinde İcra Kurulu görüşmeleri dışında diğer ilgili birimlerle işbirliği içerisinde çalışmalar yürütmesi, Bakanlığın e-Devlet çalışmalarına verdiği katkının artırılmasını sağlayabilir.
- **“Ulusal ve uluslararası düzeyde e-Devlet performansının arttırılması”:** Dünyada değişik inisiyatifler tarafından yapılan e-Devlet performans ölçüm sonuçları ve bu sonuçlara göre üretilen Türkiye’nin e-Karnesi incelendiğinde hem ulusal hem de uluslararası bağlamda Türkiye’nin e-Performansının istenilen düzeyde olmadığı gözlenmektedir. Mevcut e-Yönetim yapısı güçlendirilerek ulusal ve uluslararası düzeyde e-Devlet performansının arttırılması sağlanmalıdır.
- **“e-Devlet çalışmalarında standart kullanımının özendirilmesi”:** Türkiye’de yürütülen e-Devlet çalışmalarında, e-Devlet ile ilgili uluslararası düzenlemeler ve standartlardan (AB standartları, ISO standartları ve Endüstri standartları) yeterince yararlanılmamaktadır. Oysa bu standartlar, süreçlerin daha etkin bir şekilde yürütülmesi, iş tekrarının önlenmesi ve farklı uygulamaların birbiriyle iletişim kurabilmesi açısından önem taşımaktadır.
- **“Veri güvenliğinden sorumlu bir kurumun oluşturulması”:** İncelenen dünya örneklerinin tamamına yakınında e-Devlet uygulamalarında kişisel verilerin korunması konusunda çalışmalar yürüten kamu organları bulunmaktadır. e-Devlet uygulamalarında özel hayatın gizliliğinin göz önünde bulundurulması ve kişisel verilerin yetkisiz kişilerin eline geçmesinin önlenmesi açısından güvenliğin sağlanması zorunludur. Ülkemizde de veri güvenliğinden sorumlu kurum hayata geçirilmelidir.

**Strateji önerileri:** Raporda, e-Dönüşüm Türkiye Projesi’nin mevcut yönetim yapısının ve uluslararası örneklerin incelenmesi sonucunda elde edilen gözlem ve bulgulardan yararlanılarak, strateji önerileri sunulmuştur:

- **“Katılımcı demokrasi ve fırsat eşitliğinin gerçekleştirilebilmesi”:** Devlet ve vatandaş arasında karşılıklı iletişimin sağlanabileceği çeşitli platformlar oluşturulmalı ve bu platformların yönetimi, ilgili kamu kuruluşuna veya yerel yönetimlerin sorumluluğuna verilmelidir. Bu platformlar aracılığıyla e-Dönüşüm çalışmaları hakkında bilgilendirme yapılmasının yanı sıra farklı kesimlerden vatandaşlar görüşlerini, önerilerini ve taleplerini yetkililere iletebileceklerdir. Bu stratejinin başarıyla uygulanması sonucunda vatandaş odaklı hizmetler geliştirebilecek ve e-Dönüşüm sürecinde katılımcı demokrasi ve fırsat eşitliği yaratılabilecektir.
- **“Uygulama modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması”:** e-Dönüşüm sürecinin verimliliğinin artırılması ve devlet tarafından yapılan yatırımlarının daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla “uygulama modellerinin geliştirilmesi ve uygulanması” gereklidir. Bu amaçla öncelikle, başarıyla yürütülen örnek e-Dönüşüm projeleri temel alınarak çeşitli uygulama modelleri hazırlanmalıdır.
- **“Proje yönetim anlayışının benimsenmesi”:** e-Dönüşüm projelerinin geliştirilmesinde “proje yönetim anlayışı” benimsenmeli ve çalışmalar belirli bir yönetim metodolojisi uygulanarak yürütülmelidir. Bu şekilde, e-dönüşüm projeleri standart bir metot ve yöntemle disiplinli bir şekilde yönetilebilecek, kaynaklar doğru bir şekilde kullanılabilir ve kontrol, gözden geçirme ve raporlama gibi süreçler planlı bir şekilde yürütülebilecektir.
- **“Karma model stratejisinin uygulanması”:** Karma model, aşağıdaki iki farklı proje önerisi oluşturma yaklaşımını kapsamaktadır:
  - Proje önerilerinin merkezi olarak belirlenip sorumluluğun ilgili kurum veya kuruluşa atanması,
  - Proje önerilerinin uygulayacak kurumlar tarafından geliştirilmesi ve önerilerin merkezce değerlendirilmesi.

Bu iki yaklaşımın e-dönüşüm projelerinin belirlenmesinde karma model ile uygulanması, projelerin başarı yüzdesini olumlu bir şekilde etkileyecektir.

- **“Yerel yönetim ve STK ağırlıklı yönetim uygulamalarının benimsenmesi”:** Doğru bir yönetim stratejisiyle, yerel yönetim ve STK’ların mevcut eylemlerin gerçekleştirilmesinde destek vermesi sağlanabilir ve bu kurumlar tarafından önerilen e-Devlet proje fikirleri, e-Dönüşüm Türkiye projesi kapsamında gerçekleştirilebilir. Özellikle, vatandaş ile en yakın çalışan birimler olmalarından dolayı, yerel yönetimlerin e-Dönüşüm sürecinde daha yetkin bir rol alması “Katılımcı Demokrasi ve Fırsat Eşitliği” stratejisinin uygulanmasını da kolaylaştıracaktır.

**Kritik başarı faktörleri:** Başarılı ve etkin bir e-Dönüşüm süreci için mevcut durumdaki eksiklikler değerlendirilirken önemli dünya örneklerinin başarı dayanağı olan güçlü yönlerinden de faydalanılarak gerekli olan kritik başarı faktörleri belirlenmiştir:

- **“e-Katılımın desteklenmesi”:** e-Dönüşüm sürecinde vatandaşların yönetimde dolaylı olarak da olsa rol almaları sağlanmalıdır. Halkın e-Yönetişim sürecine dâhil edilmesiyle, e-Dönüşüm vizyonu katılımcı demokrasi ve fırsat eşitliğiyle vatandaş memnuniyetinin artırılması şeklinde geliştirilmeli ve e-Dönüşüm’ün e-Devlet çalışmalarından ibaret olmadığı daha fazla vurgulanmalıdır.
- **“Etkin bir e-Yönetim yapısı oluşturulması”:** Kurumlar arası koordinasyonu sağlamak, sorunları çözmek ve “etkin bir e-Yönetim yapısı” oluşturmak üzere bir platform tanımlanması önemlidir. Söz konusu e-Yönetim yapısının; olabildiğince üst düzeyde bir temsili yansıması, destekleyici ve yardımcı olacak bir rol üstlenmesi, strateji oluşturulmasını merkezi olarak gerçekleştirmesi ancak stratejinin uygulamasında ise ilgili bakanlıkların bağımsız hareket edebilme yeteneğini sağlaması, tüm fonksiyonları (strateji,

icra, finansman, düzenleme, denetim, vb.) tek birimde toplamayarak, bürokratik engelleri arttırmaması beklenmektedir.

- **“Eylem portföyü yönetimi metodolojisi geliştirilmesi”:** “Eylem portföyü belirleme metodolojisi”nin verimli işletilmesi, e-Dönüşüm Türkiye Eylem Planı’ndaki eylemlerin tamamlanma oranının yükselmesine katkı sağlayacaktır. Eylem önerilerinin merkezi olarak belirlenip sorumlu Bakanlığın atanması yönteminin yanı sıra eylem önerilerinin ilgili Bakanlık tarafından hazırlanıp merkezi yönetim onayına sunulması yöntemi de tercih edilmelidir. Tanımlanacak eylem portföyü belirleme metodolojisi, “Ekonomik Gelişim, Sayısal Okur-Yazarlık, Verimlilik, Maliyet Avantajı, İstihdama Katkı, Yapılabilirlik, Vatandaş Memnuniyeti, Bütçe İhtiyacı” gibi birçok kriter açısından değerlendirilmeli ve önceliklendirilmelidir.
- **“Paydaş portföyü”nün geliştirilmesi:** Paydaş portföyüne özellikle Yerel Yönetimler ve Sivil Toplum Örgütleri de dâhil edilmeli ve yerel yönetimler aracılığıyla vatandaş ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik mekanizmalar oluşturulmalıdır. Özellikle vatandaş ile en yakın çalışan birimler olmalarından dolayı, yerel yönetimlerin e-Yönetişimde doğrudan temsili önemli olarak değerlendirilmektedir. Dünyadaki gelişmiş ülkelerin örnekleri bu durumu doğrulamaktadır.
- **“Kalite yönetim politikası oluşturulması”:** Kalite yönetim politikasıyla e-Dönüşüm projelerinin izleme ve değerlendirilmesi gerçekleştirilmelidir. Bu şekilde, eylemler kapsamında kamu kurum/kuruluşları tarafından yürütülen çalışmalar belirli bir çerçevede düzenli olarak takip edilmeli, ölçülmeli ve çıktıların hedeflenen kalite düzeyine uygunluğu değerlendirilmelidir.

**Sonuç olarak,** e-Dönüşüm Türkiye Projesinin, dönüşüm için gerekli olan birçok eylemin gerçekleştirilmesinin yanı sıra yeni bir yönetim modelini zorunlu olarak gerektireceği düşünülmektedir. Söz konusu yönetim modelinin nasıl olması gerektiği ve gelişmiş ülkelerin bu bağlamda nasıl bir davranış sergiledikleri, Türkiye için e-Devlet yönetim modelinin oluşturulması ya da mevcut modelin iyileştirilmesi konusunda önemli girdiler sağlayacaktır.

## **TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ BASIN BÜROSU**

Meşrutiyet cad. No.46 Tepebaşı 34420 – İSTANBUL  
Tel: (0212) 2491929 Faks: (0212) 2933783