

Uğur KARAGÖZ

İl Planlama Uzmanı

Ömer YILDIRIM

Mali Hizmetler Uzmanı

Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere bakıldığında hemen her devlet sayısız nedenden dolayı dijital dönüşüm projeleri ve girişimleri uygulamaktadır.

# KAMU YÖNETİMİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜNÜ TETİKLEYEN UNSURLAR

**T**arihsel süreç içerisinde kamu kurumları tarafından vatandaşlara yönelik olarak sunulmakta olan hizmetlerde önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. İnsanlara buldukları yerde hizmet sunumu imkânlarını artıran teknolojik gelişmeler bu değişimi tetiklemiş olmakla birlikte, gelişimin arkasında yatan ana sebebin bir zihniyet dönüşümü olduğunu söylemek mümkündür. Kamu hizmetleri geçen zaman içinde devletlerin kullandığı bir yetki ya da elinde tuttuğu bir imtiyaz olmaktan uzaklaşarak vatandaşlarına karşı bir görev ve sorumluluk haline gelmiştir. Devletin sunduğu hizmetlerde şeffaflık, katılımcılık ve tüm kesimleri kapsayıcılık beklentisinin artmasıyla kamu yönetimine yeni bakış açıları getirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Devletin fonksiyonuna ve kamu hizmetlerine yönelik anlayışta meydana gelen bu değişimler hizmetlerin sunum şekli, kalitesi ve hizmeti alan vatandaşların memnuniyet durumlarını değerlendirmeyi zorunlu kılmıştır. Vatandaşların devletlerden

beklentilerinin farklılaşması, sunulan hizmetlerin çeşitliliği ile kapsamının artması ve teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeler kamu hizmetlerinin dijitalleşmesini beraberinde getirmiştir.

Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere bakıldığında hemen her

devlet sayısız nedenden dolayı dijital dönüşüm projeleri ve girişimleri uygulamaktadır. Söz konusu dönüşümler ulusal, bölgesel, yerel veya uluslararası düzeyde olabilmektedir. Dijital dönüşüm sadece devletlerin kendi iç dinamiklerinin harekete geçmesi ile değil, Avrupa Birliği ve OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) gibi uluslararası kuruluşların yürüttükleri çalışmalar, aldıkları kararlar veya yayımladıkları raporlar ile de tetiklenebilmektedir. Örneğin OECD tarafından 2016 yılında yayımlanan "Refah Alanlarında Kamu Hizmetlerini Dönüştürmek için Dijital Devlet Stratejileri"<sup>1</sup> bunlardan biridir.

Teknolojide ortaya çıkan ilerlemeler kamu verisi ve imkânları ile birleştiğinde dijital dönüşüme yönelik çok sayıda çalışma yapılabilmesine imkân sağlamıştır.

1 Digital Government Strategies For Transforming Public Services in The Welfare Areas,

<http://www.oecd.org/gov/digital-government/Digital-Government-Strategies-Welfare-Service.pdf>



Söz konusu dokümanda *devletlerin dijital teknolojileri bir amaç olarak değil, bir araç olarak uygulamanın yararları ve zorunluluklarını giderek daha fazla farkına vardıkları ifade edilmektedir*. Stratejide dijital dönüşüm sürecinin farklı yönlerini çerçeveleyen 3 temel amaç olduğu belirtilmektedir.<sup>2</sup>

- **Etkinlik:** Kamu sektöründe etkinlik ve verimliliği sağlamak için özellikle yönetim içerisindeki idari mekanizmaları (arka ofis çalışmaları) içeren ve doğrudan sunulan hizmetler üzerinde çalışılması
- **Etkililik:** Politika sonuçlarından ve hedeflerinden yararlanmak için dijital teknolojilerin kullanımını bütünleştiren politika oluş-

turma süreçleri ve kararlarının oluşturulması

- **İyi yönetim:** Yurttaş katılımı ve şeffaflık, hesap verebilirlik ve hükümete güvenin önemli politika hedefleri haline gelmesi

e-Devlet anlayışından akıllı devlet veya dijital devlet anlayışına doğru geçilen süreçte iyi yönetim, etkinlik, etkililik ve nihayetinde verimlilik gibi kavramlar daha fazla önem kazanmış ve rasyonel veriye dayalı politika üreten ülkelerde başarılı sonuçlar gözlenmiştir. Özellikle kamu hizmetleri bağlamında dijitalleşme algısı kamu kaynaklarının optimum düzeyde kullanımına imkan sağlamıştır. Üstelik hemen her sektörde kullanımının mümkün olduğu dijital araçlar yaşamsal tüm hizmetlere nüfuz etmeye başlamıştır. Doğum-

dan ölüme kadar bireylerin hayatında var olan yerel yönetim hizmetleri başta olmak üzere; sağlık, eğitim, ulaştırma, enerji, adalet gibi pek çok alanda hizmetler yeniden kurgulanmaya başlanmıştır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde; dijital dönüşüm yatırımlarının itici gücü olan unsurlar:

Verimliliği ve şeffaflığı artırmak,

- Süreçleri iyileştirmek,
- Yeni yatırımcıları çekmek,
- Dijital uçurumun üstesinden gelmek,
- Kamu hizmetlerini dönüştürmek,
- Veriye dayalı yönetimi esas kılmak,
- Vatandaş memnuniyetini ve güvenini artırmak olarak sıralanabilir.

2 (OECD, 2016)

Geleneksel kamu yönetiminden günümüze kadar geçen süre içerisinde öğrenilen her yeni bilgi, iktisattaki sınırsız ihtiyaçların sınırlı kaynaklarla en iyi şekilde giderilmesi misyonu etrafında şekillenmiş ve dijitalleşme olgusu ile optimum dengeye ulaşacak yönetim modelleri benimsenmeye başlanmıştır.

Olağan dönemler için ortaya konulan tetikleyici unsurlar, olağanüstü durumların yaşandığı dönemlerde farklılık göstererek dijitalleşme konusundaki talebi artırabilmektedir. Örneğin; 2019 yılında Çin’de ortaya çıkarak tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınında tüm ülke yönetimleri büyük bir sınav vermeye başlamış, sadece ekonomik anlamda güçlü olmanın yeterli olmadığı, değişen koşullara adaptasyon noktasında uyumlu ülkelerin çok daha avantajlı olduğu dönemler yaşanmıştır. Özellikle her alandaki dijital platformların önem kazandığı bu süreçte dijital ortamda sunulan her bir kamu hizmeti yeniden önem kazanır hale gelmiştir.

Ağ toplumunun hüküm sürdüğü küresel evren içerisinde hızla değişen ve çoğalan ihtiyaçlar sunulan kamu hizmetlerinin dijital dönüşüm sürecinde her geçen gün daha fazla önem çıktığını göstermektedir. Geleneksel

kamu yönetiminden günümüze kadar geçen süre içerisinde öğrenilen her yeni bilgi, iktisattaki sınırsız ihtiyaçların sınırlı kaynaklarla en iyi şekilde giderilmesi misyonu etrafında şekillenmiş ve dijitalleşme olgusu ile optimum dengeye ulaşacak yönetim modelleri benimsenmeye başlanmıştır. Gelenen nokta itibarıyla, kamuda dijital dönüşümün vatandaşlara sunulan hizmetlerde çeşitliliği ve sunum şeklini dönüştürdüğünü, hizmet sunan ve hizmeti alan tarafların yeni yöntemlere adaptasyonlarının önemli derecede tamamlandığını söylemek mümkündür. Elde edilen kazanımlar sonucunda dijital dönüşümün belirli bir hedefe ulaşmasının olası olmadığı, sürekli iyileşmeyi ve yeni ihtiyaçlara göre sürekli gelişmeyi gerektiren bir süreç ortaya çıktığı görülmektedir.

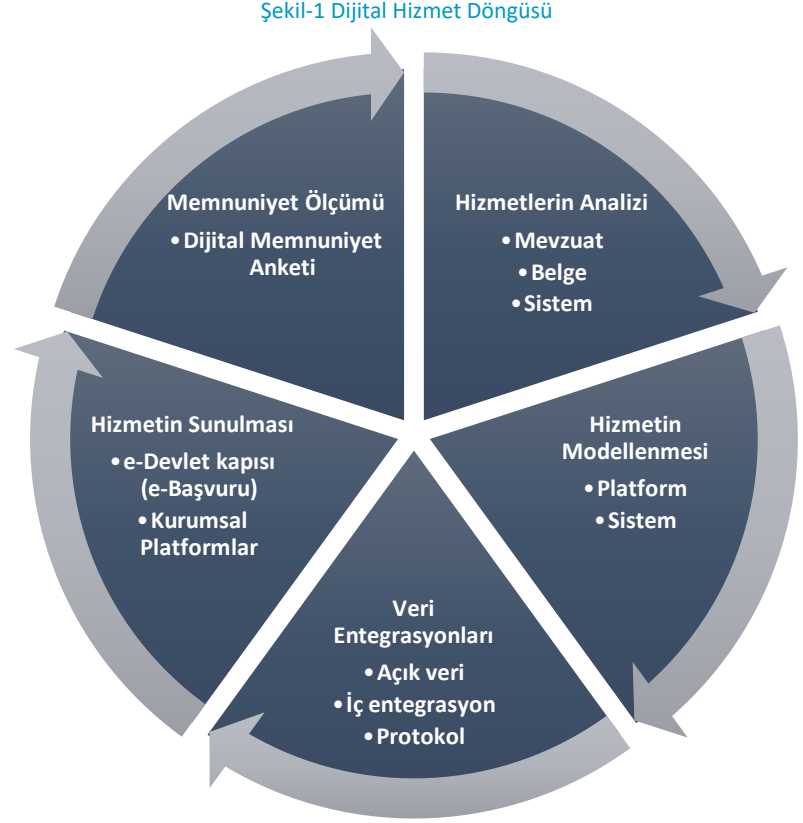
Teknolojide ortaya çıkan ilerlemeler kamu verisi ve imkânları ile birleşti-



ğinde dijital dönüşüme yönelik çok sayıda çalışma yapılabilmesine imkân sağlamıştır. Bu noktada dijital dönüşüm olanaklarının birbirinden bağımsız küçük veya büyük çaplı projelerde kullanılması yerine bütünleşik, iş sürecinin tamamını kapsayan ve mümkün olduğunda fazla vatandaş olumlu etkileyecek şekilde belirli bir program dâhilinde sürdürülmesi kaynakların etkin kullanımı ve üretilen projelerden maksimum fayda temini mümkün hale getirecektir.

Vatandaşların hayatları süresince birçok alanda hizmet aldığı işleri Bakanlığının dijital dönüşümüne yönelik çalışmalar da tüm kesimlerin faydalanabileceği gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda; Strateji Geliştirme Başkanlığı Dijital Dönüşüm Koordinasyon Birimince Bakanlık merkez, bağlı kuruluşlar ve taşra birimlerince sunulan hizmetler tanımlanmış, tanımlanan hizmetler daha yalın ve muhatabından daha az belge talep edilebilecek şekilde yeniden tasarlanarak, ihtiyaç duyulan mevzuat değişiklikleri, veri entegrasyonları ve iç düzenlemeler belirlenmiştir. Yürütülen detaylı analiz ve tüm birimlerle birbir çalışmaları sonrasında sunulan hizmetlerde önemli ölçüde yalınlaştırma sağlanmıştır. Tüm bu işlemlerin yapılabilmesi için “dijital hizmet döngüsü” olarak benimsenen süreç Şekil-1’de gösterilmiştir.

İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığınca benimsenen bu yöntem, Covid-19 sürecinde öne çıkmış, “e-başvuru” başlığı altında bütünleştirilen bakanlık hizmetleri arasında seyahat izinlerine ilişkin 5 yeni hizmet daha Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığının gelişmiş teknik kapasitesiyle kısa bir zamanda entegre edilmiştir. Kritik zamanlarda dijital hizmetlerin ne denli önemli olduğu, özellikle basit gibi görünen iş süreçlerinin arka planında süreci tetikle-



yen; kurum içi veya kurum dışı veri transferi, yazılımsal ve donanımsal kapasite, uzman idari ve teknik personel yeterliliği, hızlı karar alabilen yönetici profili gibi hususların öne çıktığı görülmektedir.

Her ne kadar kamuda dijital dönüşümün hedefleri ve çalışma alanı sunulan hizmetlere yoğunlaşmakta ise de; hizmet kalitesini, sunum süresini ve maliyetini etkileyen en önemli konulardan biri kamu kuruluşlarının idari yapıları ile yardımcı birimlerin görev alanına giren işlerin yapılış şekilleri olarak ortaya çıkmaktadır. Dijital dönüşüm çalışmalarının yardımcı nitelikli işleri de kapsar hale getirilerek tüm süreçlerin verimliliğinin artırılması sunulan hizmetlerin hızı ve etkinliğini olumlu yönde etkileyecek bir unsur olarak görülmektedir.

Sonuç olarak; kamu yönetiminde dijital dönüşüm teknolojik imkan-

ların getirdiği bir trend olmaktan ziyade yeni yönetim anlayışlarının ortaya çıkardığı bir araç olarak ele alınmalıdır. Asli fonksiyonu kamu hizmeti sunmak olan devlet yapısının sahip olduğu kaynakları dijital dönüşümün kolaylaştırıcıları yoluyla yeniden tahsis etmesi rasyonel kamu politikası üretmek anlamına gelmektedir. İdarenin iç süreçleri başta olmak üzere, hizmet süreçlerinin bir bütün olarak kurgulanması ve hizmet sunulan tüm kesimlerle etkileşimli kanalların oluşturulması yakın dönem dijital devlet anlayışının vazgeçilmezi olacaktır.

İlerleyen süreçte dijital okuryazarlık düzeyi her geçen gün artan vatandaşlar başta olmak üzere özel sektör, kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ulusal ve uluslararası organizasyonlar dijital dönüşümün tetikleyicisi konumunda olmaya devam edecektir.