

CEVAP VEREBİLİRLİK VE İYİ YÖNETİŞİM

Pınar Acar*

GİRİŞ

“Hükümet vatandaşı dinlemeye istekli olmalı, karar alır ve bu kararı hayata geçirirken vatandaşların ihtiyaç ve değerlerini gözetmelidir. Bu sebeptir ki, vatandaşların kaygılarını anlamaya yönelik yeni yollar keşfetmek elzemdir. Halkın, kendisi ve gelecekteki nesilleri için daha iyi bir yaşam sağlama yönündeki kaygılarına cevap verilmelidir.”¹

Günümüzde kamu yaşamını doğrudan etkileyen en önemli konulardan biri, vatandaş ile hükümet arasındaki ilişkinin yıpranmasıdır. Hükümete duyulan güven azaldıkça, kamu kuruluşlarının etkili yönetim kabiliyeti de zayıflamaktadır. Politika oluşturma süreci, birbirinden farklı çok çeşitli talep ve çıkarların mevcut olduğu bir ortamda giderek daha da karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Sağlam politikalar, bu politikaları etkin ve etkili şekilde hayata geçirecek kurumsal kapasite olmaksızın kafi gelmemekte, vatandaş desteği olmadan bu politikaları yürütmenin imkansız olduğu gerçeğinin farkına varılmaktadır. Modern bilgi ve iletişim teknolojileri farklı gruplara seslerini duyurma fırsatı verirken, vatandaşların, ihtiyaçların daha az maliyetle ve daha iyi karşılanmasına yönelik şeffaf ve hesap verebilen kamu hizmeti talepleri de hızla büyümektedir. Bu sebeple hükümetler, vatandaş talep ve ihtiyaçlarına cevap verme yönünde her geçen gün daha da artan baskılarla karşılaşmaktadır. Söz konusu baskılar ağırlıklı olarak; yönetim tarafından bilgilendirilme ve iletilen bilgileri anlama, kamu politikaları ve hizmetlerin sunumu ile ilgili karar alma süreçlerine katılma ve bu süreçte belirleyici olma, ihtiyaçlara uygun kamu hizmetlerinden yararlanma ve kalite-maliyet unsurları dikkate alınarak seçim şansına sahip olma şeklindeki taleplerden kaynaklanmaktadır.²

Hali hazırda pek çok ülkede karşılaşılan ya da daha önce yaşanmış olan bu olumsuz durumu ortadan kaldırabilmek için hükümetler, güveni yeniden tesis etmede daha aktif rol üstlenmekte; özellikle *dürüstlük* ve *etik* değerler ile *duyarlı* bir başka deyişle ‘*cevap verebilen yönetim*’ ilkesi üzerinde yoğunlaşarak başarı sağlamaya çalışmaktadır. Müzakereler, hizmet standartları, performans ölçümü, kalite yönetimi ve bilgi teknolojisinin kullanımı gibi performans ve vatandaşlara karşı duyarlılığı artıracak bir dizi bütünsel yaklaşım benimsenerek ve kamu yöneticileri için yeni roller tanımlanarak bu tür baskıların ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır.

* 1977 İstanbul doğumlu olup, ODTÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi bölümü mezunudur. Halen Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı'nda AB Uzman Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

¹ DENHARDT, Robert B; ‘Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness’ pp.73

² OECD; ‘Session 3: Responding to Citizens’ pp.2

Bazı ülkelerde, hizmet sunumunun iyileştirilmesi çalışmaları doğrultusunda farklı alternatif uygulamalar gözlenmektedir. Bu tür çalışmalara, özel sektör ile yapılan ortaklıklar (hastahane ya da okul yönetimi), kamu sektörü ve özel sektör tarafından sunulan hizmetler arası rekabet ve bazı durumlarda özelleştirme örnek olarak gösterilebilir. Tüm bu farklı yöntemlerden hangisi seçilmiş olursa olsun, uygulamadaki en kritik ve en problemlü husus vatandaşların ihtiyaçlarını belirleyerek bu ihtiyaçlara net ve en iyi şekilde cevap verebilmektir.³

Bu hedefe ulaşma amacıyla yürütülen çalışmalar ne yazık ki çok kolay ve pürüzsüz değildir. Uygulamada karşılaşılan sorunları kimi zaman önceden öngörmek mümkün iken, kimi zaman bir ön değerlendirme yapmak imkansızdır. Örneğin, kamu politikaları belirlenirken karar alma sürecinde etkili olan farklı çıkar grupları, yürüttükleri lobi faaliyetleri ile bu süreci yavaşlatma ve hükümet faaliyetlerini zayıflatma gibi arzu edilmeyen durumlara yol açabilmektedir. Temel problemlerden bir diğeri ise, vatandaşların talep ve çıkarlarının çok parçalı bir yapı sergilemesi ve çok çeşitli grupların kendi özel çıkarlarını koruma amacıyla farklı yönde hareket etmesidir. Karşılıklı güven eksikliği ise, daha önce de belirtildiği gibi sorunların ana kaynağıdır.

Yaşanan tüm bu gelişmeler, vatandaş-hükümet ilişkisi ve etkileşiminin nasıl sağlanacağı hususunda inanılmaz değişimlere sahne olacak yeni bir döneme işaret etmektedir. Sosyal, ekonomik ve kültürel olanakların daha hızlı ve geniş çaplı akışını sağlama, küreselleşme ile birlikte gelen ve yönetim sürecini doğrudan etkileyen en hassas konulardan biri olarak gündeme oturmuştur. Farklı düzeyde yürütülen pek çok girişim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmekte olan yönetim tiplerinde anahtar rol oynamaya başladığını göstermektedir. Özellikle internet ve benzeri dijital teknoloji araçları, mal ve hizmetlerinin sunumu ve geliştirilmesi hususlarında gerek özel sektör gerekse kamu kurum ve kuruluşlarına büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Daha iyiyi hedefleyen bu sürecin iyi yönetim değerlerine getirdiği en önemli katkılardan biri de, şüphesiz ki daha cevap verebilir bir yönetim sisteminin benimsenmesi olacaktır.

CEVAP VEREBİLİRLİK İLKESİNİN DOĞUŞU

1960 ve 70'li yıllar, Avrupa ve Amerika'daki başarısız kamu politikaları ile tanınmıştır. Yıllar boyunca eğitim, refah sistemi, sağlık programları, iç güvenlik ve suçların kontrol altına alınması gibi alanlarda reform yapmak amacıyla hükümetler tarafından verilen çabalar, etkili olmayan düşük performanslı faaliyetler olarak kritize edilmiş; hizmetlerin, vatandaşın gerçek ihtiyaç ve taleplerine yönelik olmadığı ve kamu bütçelerinin yanlış amaçlarla kullanıldığı öne sürülmüştür. Vatandaşlar, yöneticilerle ilgili memnuniyetsizliklerini sergileyebilmek amacıyla akademik topluluk ile el ele geniş çaplı reform çağrılarında bulunmuş ve söz konusu çağrılar pek çok sayıda makale, çalışma belgesi ya da kitaba konu olmuştur.⁴ Gerçekleştirilen çalışmaların önde gelenlerinden biri olarak nitelendirilen, David Osborne ve Ted

³ OECD; 'Session 3: Responding to Citizens' pp.3

⁴ VIGODA, Eran; 'From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration' pp.14

Geabler'a ait "*Devleti Yeniden Keşfetme (Reinventing Government-1992)*" adlı eser, bu anlamda başlangıç noktası sayılmaktadır.

Eserde ortaya konan *Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management)* yaklaşımı, vatandaş ve idareciler arasında farklı bir tip etkileşim öngörmekte, özel sektör benzeri bir organizasyon kültürü ve piyasa teorisini esas almaktadır. Yaklaşımın beş temel ilkesi şöyle özetlenebilir:

- "Küçülme (Downsizing): hükümetin gerek nicelik (fiziki büyüklük) ve gerekse nitelik (kapsam) açısından küçülmesi,
- İşletmecilik (Managerialism): kamu sektöründe, özel sektöre ait protokollerin kullanılması,
- Ademi merkeziyetçilik (Decentralization): karar alıcının, hizmetten yararlananlara yaklaştırılması,
- Bürokrasiyi Azaltma (Debureaucratization): hükümetin işlemlerden çok sonuçlara odaklanacak şekilde yeniden yapılandırılması,
- Özelleştirme (Privatization): hükümet tarafından sunulan mal ve hizmet tahsisinin özel firmalara devredilmesi."⁵

Karşılıklı olarak ilişkili ve temelde özel sektör teorisine dayalı olan bu ilkeler, zaman içerisinde ekonomi politikasının temelinde yatan fikirlerle bütünleşerek kamu sektörü kuruluşlarına uygulanabilir hale gelmiştir. Bu bakış açısıyla, devlet ve devletin bürokratik yapısı, arz ve talep ortamında faaliyet gösteren büyük çaplı özel organizasyonlara benzer bir konum almış ve hükümetin ana hedefi, vatandaşların talep ve ihtiyaçlarını karşılamak, bir başka deyişle daha duyarlı ve cevap verebilir olmak şeklinde tanımlanmıştır.

Osborne ve Gaebler tarafından başlatılan girişim, güçlü bir kar amaçlı yönetim ilkesini benimsemektedir. Çalışmaya ilişkin olarak öne sürülen en radikal eleştiri, katılım, uzmanlık, vatandaşın sorumluluğu ve eşitlik gibi demokratik vatandaşla ilişkin kavramlardan eserde hiç söz edilmemiş olması ve söz konusu reform hareketi kapsamında 'vatandaş' ya da 'vatandaşlık' kavramlarına ilişkin herhangi belirgin bir aktif rol tanımlanmamış olmasıdır. Yapılan kritik şu şekilde ifade edilmektedir:

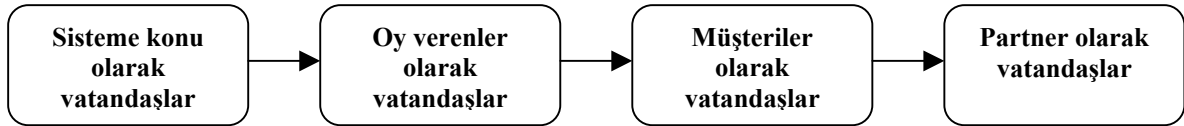
"Vatandaş, müşteri bazlı bireysel çıkar düşüncesine indirgenerek dar bir kapsamda bırakılmış; hükümet ise, müşterilerinin kısa dönem çıkarlarına ilk etapta cevap vermekle yükümlü otorite olarak kabul edilmiştir. Daha iyi çalışan bir hükümet ve daha az maliyetli kamu hizmeti takdir edilecek bir hedef olmakla birlikte, bu amacın gerçekleştirilmesi yönünde yürütülen girişimler vatandaşların hükümete duyduğu güveni zedelememelidir."⁶

⁵ VIGODA, Eran; '*From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration*' pp.15

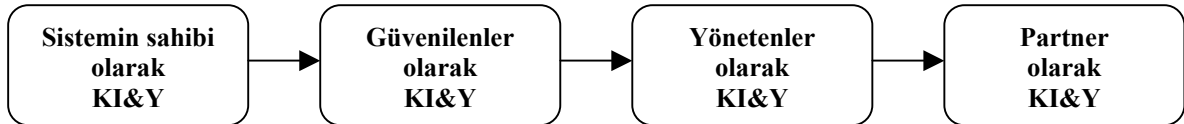
⁶ DENHARDT, Robert B; '*Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness*' pp.71

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının gelişimi, devlet bürokrasisi üzerinde vatandaşlara karşı daha duyarlı olma baskısı yaratmış ve şüphesiz ki *ultra*-dinamik bir piyasa ortamında mücadele eden çağdaş kamu yönetimi için bu gelişme hayati olarak değerlendirilmiştir. Reform hareketi, vatandaşları sadece bir araç ya da oy veren olarak gören klasik kamu yönetimi yaklaşımlarına karşı atılmış önemli bir adım olmakla birlikte sınırlıdır. Modern toplumlar, hala büyük ölçüde çekingen ve arka planda kalmak isteyen vatandaş tiplerine karşı karşıyadır. Duyarlılık ya da cevap verebilirlik, genellikle bireylerin ihtiyaç ve taleplerine karşı verilen pasif ve tek yönlü bir tepki olarak algılanmakta ve bu nedenle daha aktif ve iki yönlü katılımı öngören uygulamalardan farklılık göstermektedir. İşte bu çerçevede, vatandaşları pasif konumdan çıkarmak temel hedef olmalı ve bu yolda süreç katılım anlayışı ile tamamlanmalıdır. Nitekim, katılım ve konsensus bazlı uygulamalar da duyarlılık ilkesi temelinde şekillenmiştir. Aşağıda şematize edilen gösterim, uygulamadaki bütünlüğü açık şekilde ortaya koymaktadır.

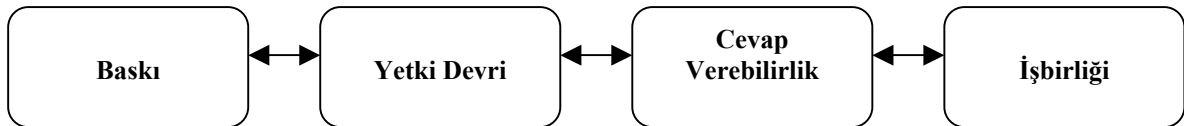
1. Vatandaşların Rolü



2. Kamu İdaresinin ve Yönetimin Rolü (KI&Y)



3. Etkileşim Tipi



CEVAP VEREBİLİRLİĞİN TANIMI

İyi yönetişimin temel unsurlarından biri olarak kabul edilen **cevap verebilirlik** ilkesi; vatandaşların, hükümette ya da kamu yönetiminde yer alanlar tarafından dinlenerek cevaplandırılacaklarını bilmeleri anlamına gelir. Duyarlı politikacı ya da bürokrat ise cevap vermeye hazır, sempatik, duyarlı ve aynı zamanda halkın ihtiyaç ve

isteklerini anlayabilen ve öngörebilen bir yapıda olmalıdır. Toplumdaki ihtiyaç ve taleplerin çok çeşitli ve dinamik olduğu göz önünde bulundurulursa, söz konusu alana yönelik sistematik bir yaklaşım geliştirmenin önemi çok açıktır. Bu yaklaşımın temelini ise *bilgi* unsuru oluşturmaktadır. Kamu hizmetlerinden yararlananların sağlayacağı bilgi ve görüşler, politika sonuçlarının önemli göstergelerinden biri olarak mutlaka dikkate alınmak zorundadır. Bu çerçevede bilgi, kamu ihtiyaçlarının anlaşılması ve tespiti - kamu hizmetlerinin sunumu ve geliştirilmesi - söz konusu hizmetlerden yararlananların memnuniyetlerinin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır.⁷ Tüm bu faaliyetlerden elde edilen bilgi birikimi neticesinde, kamu kurum ve kuruluşlarının performansları hakkında bir değerlendirme yapabilmek de mümkün kılınmıştır.

‘Cevap veren yönetim ya da hükümet’ yaklaşımının temelinde yatan görüş, “vatandaş önce gelir” sloganı ile özetlenmektedir. Slogan, vatandaş olarak hareket edenlerin topluma yönelik kaygılarını sergilemesi ve kısa dönem çıkarların ötesine geçerek diğer bireylere ilişkin hususlarda sorumluluk üstlenmeyi arzulamaları fikrinden doğmuştur.

“Vatandaş önce gelir” sloganı, özel sektör kaynaklı ‘müşteri memnuniyeti’ yaklaşımı ile ‘vatandaş memnuniyeti’ arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Müşteriler esas olarak kişisel arzu ve istekleri ile bunları nasıl gerçekleştirebilecekleri üzerine odaklanırken, vatandaşlar ortak iyi değerler ve toplum üzerindeki uzun dönem sonuçlar üzerine yoğunlaşmaktadır.⁸ Kamu sektörü ile özel sektör arasındaki bu farklılık, sadece hizmetten yararlananların tercih ve istekleri ile ilgili olmayıp, hizmet türüne ait farklı özelliklerden de kaynaklanmaktadır. Gerçekten de kamu kurum ve kuruluşları, hizmetlerini özel sektörden daha farklı bir ortamda ve farklı amaçlarla sunmaktadır. Kamu sektörünü diğerlerinden ayıran ana özellikler şöyle sıralanabilir:

- “Kamu hizmetinden yararlananların, söz konusu hizmeti temin edebilecekleri başka alternatif seçenekleri yoktur. Hizmetten memnun olmadıkları durumlarda vatandaşların geri gideceği yer, yine aynı kurum ya da kuruluştur.
- Kamu kurum ve kuruluşları, vatandaşlara bazı yükümlülükler getirmektedir. Kamu hizmetlerinin sunumu, devlet-vatandaş ilişkisinin önemli bir yansımasıdır.
- Verilen kamu hizmeti vatandaşın ihtiyacını karşıladığı sürece, hükümetin hedeflediği sonuçlara ulaşması mümkün olmaktadır.
- Kamu sektöründe hizmet ilişkisi, isteklerden çok ihtiyaçlar üzerine odaklanmıştır.
- Kamu kurum ve kuruluşları, nerede yaşadığı ve nereden geldiğine bakılmaksızın tüm vatandaşların hizmetlere erişimini garanti etme sorumluluğunu taşır.”⁹

⁷ VIGODA, Eran; ‘From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration’ pp.6

⁸ DENHARDT, Robert B; ‘Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness’ pp.74

⁹ AROTAKE, Tumuaki o te Mana; ‘Towards Service Excellence: The Responsiveness of Government Agencies to Their Clients’ pp.23

‘Vatandaş önce gelir’ sloganı ile vurgulanmak istenen temel hedef, daha çok sayıdaki bireyi vatandaş olarak sorumluluğunu yerine getirmeye ve hükümetleri vatandaşların çağrılarına karşı daha duyarlı olmaya çağırmaktır. Bu tür bir ilişki desteklendiği takdirde zaman içerisinde gelişecek ve vatandaşların kendi toplumlarına yönelik daha büyük sorumluluklar üstlenmesiyle ortak karar alma yönündeki talepleri de artacaktır. Bu noktada yönetime düşen görev, ebeveyn rolünden sıyrılıp partner rolü üstlenerek bireylere sahiplik ve sorumluluk duygusu kazandırmak olmalıdır. Seçilmiş veya atanmış tüm kamu çalışanları için tanımlanan yeni görev, ‘bireylerin ihtiyaç ve isteklerini anlama ve toplum problemlerini ortaya koyma yollarını arama’ olarak ifade edilmektedir. Vatandaşlara verilecek cevabın, “evet, bunu yapabiliriz” ya da “hayır, yapamayız” şeklinde değil de, “birlikte çalışarak ne yapabileceğimizi görelim ve bunu gerçekleştirirelim” şeklinde olması beklenmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar ışığında ‘cevap verebilirlik’ ilkesini, liderlerin ve kamu çalışanlarının kamunun ihtiyaçlarını belirlemede sergiledikleri hesap verme sorumluluğunun bir ölçüsü olarak tanımlamak mümkündür. İlkenin pratikteki uygulamaları, aşağıda belirtilen unsurların varlığı ve işleyişi ile ortaya konmaktadır:

- a. Halkın ihtiyaç ve isteklerini belirleyecek mekanizmalar; örneğin anket, açık oturum, anında telefon hattı.
- b. Plan, program ve projelerin dizaynı ve hayata geçirilmesi süreçlerinde vatandaş katılımına izin veren mekanizmalar; örneğin müzakere niteliği taşıyan toplantılar, açık oturumlar.
- c. Program ve projelerin hedeflerine ve beklenen sosyal sonuçlara ulaştığını, ve söz konusu hizmetlerden amaçlanan sayıda kişinin yararlandığını göstermeye yarayan bir gözetim sistemi;
- d. Halkın öneri, şikayet veya benzer taleplerine adil ve hızlı şekilde cevap vermeyi sağlayacak basit prosedürler;
- e. Yönetimin gelen taleplere nasıl cevap vereceği hakkında halka geri bildirim sağlayacak bilgi birikimi.

En teknik anlamıyla cevap verebilirlik, hizmet sağlayıcısının herhangi bir eylem ya da bilgi talebine verdiği yanıtın hızı ve yeterliliği ile ilgilidir. Bu çerçevede hız, vatandaşın talebi ile kuruluş ya da görevlinin yanıtı arasında geçen zaman aralığıdır. Yeterlilik ise, verilen yanıtın ihtiyaç ve talepleri ne ölçüde karşıladığı ile ilişkilendirilmektedir. Yanıtın hızını belirlemek kolaydır; ancak yeterliliği ortaya koymak çok daha karmaşık bir süreci beraberinde getirmektedir. Çünkü yeterliliği değerlendirirken sosyal refah, eşitlik, eşit fırsatlar ve kamu hizmetlerinin adil dağılımı gibi hususlar da dikkate alınmak durumundadır.¹⁰

Cevap verebilirlik ilkesinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

¹⁰ VIGODA, Eran; ‘From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration’ pp.6

- “Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşların davranış ve duygularının incelenmesi, (Bazı memnuniyet ölçümleri kullanılmak suretiyle bu inceleme gerçekleştirilebilir. Memnuniyet ölçümleri; faaliyet sonuçlarını, kamu hizmetlerinin verimli, faydalı, adil, etkili, hızlı ve kamu ihtiyaçlarını karşılayan bir nitelik taşıyıp taşımadığı hususlarındaki vatandaş görüşlerini ortaya koyar.)
- Hizmetlerin planlanması, üretimi ve sunumu süreçlerinde ve sonuçların değerlendirilmesinde rol alan özel ya da kar amacı taşımayan şirketlerin, mal veya hizmet arz edenlerin, üreticilerin ve yapım işiyle uğraşanların davranış ve algılamalarının incelenmesi,
- Hedeflenen sonuçlar ile mevcut verilerin hız, kalite ve yeterlilik açısından karşılaştırılması,
- Mal ve hizmet sunumunun, akademik ve profesyonel çevrelerce belirlenen kriterler ile karşılaştırılması.”¹¹

CEVAP VEREBİLİRLİK İLKESİNİN UYGULANMASI

Kamu sektöründe yer alan organizasyonları diğerlerinden ayıran en belirgin özellik, bu tür organizasyonların halkın görüş ve isteklerine sadece birer tüketici olarak değil aynı zamanda ‘vatandaş’ olarak cevap verebilmeleridir. Kamu kurum ve kuruluşları halka ilişkin ihtiyaç ve taleplere cevap verirken, herbiri farklı düzeydeki üç çeşit yaklaşım çerçevesinde faaliyetlerini organize edebilir: *pasif yaklaşımlar, müzakere bazlı ve katılım esaslı yaklaşımlar*.¹²

Anket benzeri pasif yaklaşımların esas alındığı durumlarda vatandaşlar, profesyonel kişilerce hazırlanan soru ya da önceden belirlenmiş konular hakkındaki görüşlerini sunmaya davet edilmektedir. Müzakere bazlı yaklaşımların benimsenmesi halinde, kamu çalışanlarıyla karşılıklı dialog içerisine giren vatandaşlar, kendilerine sunulan hizmetler hakkında görüş bildirebilmekte, bunları sorgulayabilmekte ve nihayetinde bir yargıya varabilmektedir. Katılım esaslı yaklaşımda ise, vatandaşların ilk etaptaki planlama aşamasından başlayarak hizmet sunumuna ilişkin tüm süreçlerde doğrudan ve aktif rol alması sağlanmaktadır.

Cevap verebilen bir yönetimden, yukarıda belirtilen yaklaşımlardan hangisinin esas alındığına bakılmaksızın aşağıda örnekleri ile ifade edilen süreçleri hayata geçirmesi beklenir.

“1. Problemin Tanımlanması: Bu aşamada, ‘vatandaş kamu hizmeti tüketirken ne gibi sıkıntılar yaşamaktadır?’ sorusuna cevap aranır. Bu sorunun olası cevaplarına, aşağıdakilerine benzer örnekler verilebilir;

¹¹ VIGODA, Eran; ‘From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration’ pp.7

¹² STEVENSON, Robert, Peter Gibson; ‘Customer and Citizen Focused Public Service Provision’ pp.3

- Çoğu kez vatandaşlar, farklı kamu kurum ve kuruluşlarına aynı bilgileri vermek zorunda kalmaktadır.
- Sistemde rehberlik sağlayacak ve yardımcı olacak net bir kişi bulunmamaktadır.
- Hizmet verene, ihtiyaç duyduğunda tüm gerekli bilgileri sağlayacak bütünsel bir bilgi sistemi yoktur.
- Yeni teknoloji, özellikle internet çok az düzeyde kullanılmaktadır. Pek çok kamu departmanı bir internet sitesine sahiptir; ancak bu sitelerden çok azı internet üzerinden form doldurma imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, söz konusu sitelerin çoğunun diğer ilgili sitelere bağlantısı da yoktur.

2. Hedefin Belirlenmesi

- Halkın kaygılarının dinlenmesi ve hizmetlerin nasıl sunulacağına ilişkin karar alırken bu kaygıların dikkate alınması,
- Halk içerisindeki grupların ihtiyaçlarına hassasiyet gösterilmesi,
- Şikayet mekanizmalarının işleyişinin kolaylaştırılması ve işler yolunda gitmediğinde vakit kaybetmeden harekete geçilmesi

ana hedefler olarak ortaya konmalıdır.

3. Uygulama

- Daha iyi hizmet vermek amaçlanıyor ise, halkın ne istediği daha iyi anlaşılmalı ve halk dinlenmelidir. (örn; paneller, internet vb.)
- Kamu kurum ve kuruluşlarının halka duyarlı olması sağlanmalıdır. (örn; gelen mektuplara açık ve hızlı şekilde cevap vermek, açık ve doğrudan bilgi sağlamak, şikayet mekanizması için prosedürler oluşturmak vb.)
- Hizmet sunumu sırasında toplumdaki farklı grupların ihtiyaçları gözetilmelidir. (örn; yaşlılar, sakatlar vb.)
- Farklı yapıdaki işletmelerin ihtiyaçlarını gözetilen hizmetler verilmelidir.
- Gerçek hayata yönelik hizmetler sunulmalıdır. (örn; vatandaş odaklı programlar, genç işsizler ya da yaşlılar gibi spesifik grupların ihtiyaçlarını yansıtan grup odaklı programlar, yerel bazlı problemleri hedef alan bölgesel programlar vb.)
- Hizmetten yararlananların hayatını kolaylaştırmayı hedefleyen merkezler oluşturulmalıdır. Bu merkezler, halkın ziyaret ederek farklı hizmetler hakkında bilgi ve tavsiye alabileceği mekanlar şeklinde dizayn edilebileceği gibi telefon ya da internet aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Bu tür bir uygulama, kaynakların daha verimli kullanılmasına da yardımcı olacaktır.

- Farklı birim ya da kuruluşların birlikte çalışmasını gerektiren hizmetlerin sunumunu kolaylaştırmak amacıyla gruplandırılmış bütçeler oluşturabilir.

4. Bir Sonraki Adım

- İşbirliği halinde ve daha duyarlı hizmet sunmanın yolları aranmalıdır.
- İşbirliği önündeki engeller ortadan kaldırılmalıdır.”¹³

DİJİTAL TEKNOLOJİ VE İNTERNETİN ROLÜ

21. yy’ın hiper rekabetçi ortamında küresel ekonomiler, vatandaşlar ve piyasalardan gelen yeni beklentilerle ciddi ve farklı dönüşümlere sahne olmaktadır. Piyasa ve sivil toplum dijital teknolojiye uyum sağladıkça yeni yönetim modelleri ortaya çıkmakta, farklı kültürel, tarihi ve politik etkilerle şekillenen bu yeni yönetim modelleri ile vatandaşlar ve devlet için yeni roller tanımlanmaktadır. Yönetişim çerçevesinde uygulamaya konan yeni internet sayfaları, idareyi dijital çağa taşımanın en iyi yolu olarak görülmüştür. İnternetin idareye getirdiği bu yenilik, otoritenin daha geniş bir alana yayılması, vatandaşa daha yüksek kalitede ürünler sunulması ve hükümete yeni bir cevap verebilirlik ve esneklik perspektifi kazandırması açısından büyük öneme haizdir.

Şüphesiz ki, internet toplum yapısında önemli değişiklikler yaratmış ve yaratmaya devam etmektedir. Dijital ekonomi, piyasa ve sivil toplumun sahip olduğu etki ve gücü artırarak yönetimdeki durağan yapıyı bozmuştur. Söz konusu devlet dışı aktörler, bilginin piyasa ve yönetimdeki yeni kaynaklara transferini sağlayacak farklı ve çok çeşitli araçlara sahiptir. Gerçekten de, küresel ve hayli bağımsız piyasalar ve daha etkili ve bilinçli vatandaşlar, mevcut kurumsal yapıyı ve süreçleri zorlamaya başlamıştır.

Bu süreçte yönetimi etkileyen beş büyük dönüşüm söz konusudur: Sadece artan ekonomik bağımlılığın bir ifadesi olarak değil, yeni beliren küresel kültürün bir yansıması olarak kabul edilen *küreselleşme*; güvenlik, ekonomi ya da çevre ile ilgili pek çok ortak sorunun çok uluslu organizasyonlarca daha etkili ve hızlı şekilde ele alınmasıyla beliren *uluslararasılaşma*; mali baskılar ve yerel talepler neticesinde hükümetleri vatandaşlara yakınlaştıran *yetki devri*, hükümetlerin mali hususlar, kamu varlıkları ve hizmet sunumu ile baş edebilmek üzere başvurduğu çeşitli piyasa çözümleri ile ortaya çıkan *piyasalaşma* hareketi ve daha fazla bilgi ve daha güçlü iletişim araçları ile donatılmış vatandaşların, yönetimden talep ettikleri hesap verebilirlik ve yönetime katılma arzusu ile beliren *dijital vatandaşlık*.¹⁴

Tüm bu süreçlerin etkileşimi ile hız kazanan internet ve bilgisayar iletişiminin temelinde yatan en açık ve basit hedef maliyet etkinliğidir. Bilgisayar teknolojisi yardımıyla, hizmetlerin hedeflenmesi ve belgelendirilmesi kolaylaşmakta, kaynak ve

¹³ ‘Modernising Government White Paper’ pp.1-12

¹⁴ Digital 4 Sight Organization; ‘Governance in the Digital Economy’ pp.2

hesapların daha iyi yönetimi, en basit haliyle ‘bilginin daha iyi yönetimi’ sağlanmakta ve tüm bu gelişmeler neticesinde değerlerin daha iyi ifade edilebilmesi ve gündemin belirlenmesi mümkün olmaktadır.

Bu noktada, yönetim ile vatandaş arasındaki ilişkinin dizayn edilmesi çalışmalarına getirdiği yeniliklerle hızla gündeme oturan ve çalışmaların yoğun şekilde devam ettiği e-devlet uygulamasından da bahsetmek yerinde olacaktır. Mathew Symonds’ın, 2002 Haziran ayında ‘*The Economist*’ dergisinde yayımlanan makalesinde e-devletin dört aşamasından söz edilmektedir. İlk aşama, elektronik broşür şeklindeki en basit bilginin sunumudur. İkinci aşama, yeni teknoloji potansiyelinin kullanımının sağlanmasıdır. Bu aşamada, vatandaşlara bilgi girme, talepte bulunma ve daha önce girilen detay bilgileri güncelleme imkanı tanınmaktadır. Symond’a göre üçüncü aşamada, vatandaşların internet üzerinden anında işlem ve alım yapmaları ve söz konusu prosedürlerle ilgili bilgileri internet üzerinden vermeleri sağlanmaktadır. Son aşamada ise, devlete ait tüm bilginin sofistike bir arama motoru yardımıyla entegre bir ortamda kullanımı öngörülmektedir.¹⁵

Elektronik ortamda sağlanan vatandaş-devlet iletişiminin en önemli araçlarından biri internet siteleridir. Kamu kurum ve kuruluşlarına ait internet sitelerinin sahip olması gereken temel özellikler, sunulan bilginin içeriği ve kullanım kolaylığı olmak üzere iki açıdan değerlendirilmektedir.

İnternet sayfalarında sunulan bilginin içeriğine yönelik dört temel kriter benimsenmiştir:

Yönlendirme; internet sayfasının amacının ve söz konusu sayfada ne çeşit bilgi ve hizmetlere erişilebileceğinin ilk etapta ortaya konmasıdır.

İçerik; sunulan bilginin kullanıcı ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı, bilginin ne derece ilgili ve faydalı olduğu ile ilişkilidir. Kullanıcıya uygun açık bir lisanın kullanımı elzemdir.

Güncellik; sunulan bilginin ne derece güncel olduğuna ilişkindir. Güncelleme ve değerlendirme tarihlerinin belirtilmesi, içeriğin güncelliği hakkında kullanıcıyı bilgilendirme yollarından biridir.

Doğruluk; bilginin sayfa içerisindeki uyumu ve farklı yerlerdeki bilgilerle karşılaştırıldığında ne derece doğru olduğunu ifade eder.

Kullanım kolaylığına ilişkin olarak ise, üç husus önem taşımaktadır:

Geri bildirim seçenekleri; kullanıcıların interaktif hizmetlerden yararlanabilmelerini, yorumlarını ve gerekli düzeltmeleri ilgili kuruluşa bildirebilmelerini sağlar.

Dizayn; kullanıcı ihtiyaçlarını ve mevcut teknolojiyi yansıtabilmelidir.

¹⁵ GEISELHART, Karin; ‘*Distributed Governance-a Catalyst for Accelerated Responsiveness*’ pp. 2

Gezirim; herhangi bir kullanıcının internet sayfasında ne derece kolay gezindiği ve ihtiyaç duyduğu bilgiye ne kadar kolay ulaştığı ile ilgilidir.¹⁶

CEVAP VEREBİLİRLİK İLKESİNE YÖN VEREN STANDARTLAR

Mükemmel hizmet, vatandaş ihtiyaç ve taleplerinin ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. Mükemmel hizmete doğru giden süreçte, yönetime rehberlik sağlayacak temel kriterler aşağıda sıralanmaktadır. Özel sektör kaynaklı bu kriterlerin kamu sektörüne yansıtılması ile birlikte ‘müşteri’ kelimesinin yerini ‘vatandaş’ kelimesi almıştır.

“* Vatandaşa Sunulan Hizmeti Öncelik Haline Getirmeye Yönelik Standartlar

Vatandaş odaklı organizasyon;

- Vatandaşa hizmeti temel amaç edinir ve bu amacı açıkca taahhüt eder.
- Planlama, yapısal faktörler ve kaynaklara ilişkin kararların, hizmeti iyileştirmeye yönelik olarak şekillendirilmesini sağlar.
- Kamu harcamalarına ilişkin karar alınırken, bu kararların sağlanan hizmetler üzerindeki etkilerini dikkate alır.

**** Vatandaşı Anlamaya Yönelik Standartlar***

Vatandaş odaklı organizasyon;

- Mevcut ve gelecekteki potansiyel kullanıcıları, söz konusu kişilerin özel ihtiyaç ve tercihlerini öğrenir.
- Elde edilen bilgileri, net bir hizmet stratejisi dizayn ederken kullanır.
- Yerel ihtiyaçları tanımlar ve böylece en uygun hizmeti verir.
- Beklenmeden ortaya çıkan ve ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalan hizmet taleplerini karşılamaya yönelik yeni hizmetler verilebilmesi için vatandaş profili kullanır.

**** Hizmetlere Erişime İlişkin Standartlar***

Vatandaşlarla etkili iletişim, hizmetlere erişimi sağlamanın en temel yollarından biridir. Vatandaş odaklı organizasyon, hizmetlere erişimi mümkün kılabilmek için,

- Tüm potansiyel kullanıcıların hizmetlere erişimini sağlayabilme yönünde net bir politika izler.

¹⁶ AROTAKE, Tumuaki o te Mana; ‘Towards Service Excellence: The Responsiveness of Government Agencies to Their Clients’ pp. 128

- Mevcut hizmetlerle ihtiyaçları karşılanamayan ya da potensiyel erişim engelleri ile karşılaşan grupların erişimini artırmaya yönelik yeni fırsatlar araştırır ve uygun olduğunda bu alternatifleri hayata geçirir.
- İnternet ya da arama merkezleri gibi teknoloji avantajlarından yararlanarak erişimi iyileştirme yolları arar.
- Kendini ve hizmetlerini halka tanıtır.
- Vatandaşın hizmetlerin dizaynı sürecine doğrudan katılımını sağlamaya yönelik imkanlar araştırır.
- Hizmet hedeflerine daha çabuk ulaşabilmek için ortaklıklar tesis eder.
- Hizmetleri hakkında anlaşılabilir ve kullanımı kolay bilgi yayımlar.
- Mevcut hizmet yöntemlerinde bir değişiklik olduğunda, kullanıcıları bilgilendirir ve mümkün olduğu takdirde danışmanlık hizmeti verir.

*** Hizmet Sunumuna İlişkin Standartlar**

- Organizasyon, doğru hizmetin verilip verilmediğini test ederken ‘güvenilirlik’ unsurunun taşıdığı önemin farkında olur.
- Vatandaşların, sorumluluklarının farkında olması sağlar; işbirliği ve gönüllü uyumu desteklemek üzere kamusal eğitim programları düzenler.
- Vatandaşlardan gelen bilgiye saygı duyar ve bu bilginin mahremiyetini korumak üzere, bilgi üzerinde çalışan yetkililere rehberlik edecek politika ve prosedürler sağlar.
- Vatandaşların ihtiyaçlarına uygun hizmet merkezleri oluşturur.
- Vatandaşların ihtiyaçlarına cevap verebilmek için gereken tüm çabayı sarfetmede istekli olur.

*** Hizmet Sunumuna Yönelik Yeterli Kaynağın Sağlanmasına İlişkin Standartlar**

Her organizasyon hizmet sunumunu gerçekleştirecek yeterli kapasiteye sahip olmalıdır. Bu çerçevede;

- Mükemmel hizmet ilkesinin temelinde yatan kalite anlayışı benimsenmeli,
- Mükemmel hizmetin anahtar unsurları olarak kabul edilen kalifiye ve motivasyonlu bir ekip ile sağlam bir yönetim süreci garanti edilmeli,
- Vatandaşa hizmet çalışanlar için temel misyon olarak belirlenmeli; gerekli hizmet içi eğitim verilmeli; ve vatandaş odaklı hedefleri gerçekleştirmek üzere çalışanları cesaretlendirecek teşvikler sağlanmalı,

- Vatandaş odaklı kültür güçlendirilmeli,
- Çalışanların görev sırasında ihtiyaç duyacağı gerekli rehber ve araçların mevcut olduğundan emin olunmalı,
- Hizmet hedeflerine erişime yönelik gerekli kaynak planlaması yapılmalı ve yönetim süreçleri hayata geçirilmeli,
- Süreçlerin uygun olarak işlediğini ortaya koyacak kalite kontrolleri mevcut olmalıdır.

*** Hizmet Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Standartlar**

Organizasyon,

- Sunulan hizmetin tamamına ilişkin belirli hizmet standartlarına ve bu standartlar çerçevesinde hizmeti başarısız kılan tüm olası sebepler hakkında genel bir bakış açısına sahip olmalı,
- Niteliksel ve niceliksel ölçümler kullanarak müşteri tarafından en önemli ve hassas kabul edilen hususları değerlendirmeli,
- Farklı gruplara farklı tip hizmet sunacak birimler için hizmet standartları belirlemeli,
- Beklentilerin pratikte ne şekilde karşılandığını test edebilmek için müşteri memnuniyetini tespiti yönelik çeşitli araçlar kullanılmalı,
- Problemlerin çözümünün hizmet kalitesinin temininde hayati rol taşıdığı farkında olmalı,
- Vatandaşları, hizmetlerin kalitesi hakkındaki yorum ve şikayetlerini bildirmeye davet etmeli ve bu süreci kolaylaştırmalıdır.

*** Hizmet Performansının Raporlanmasına İlişkin Standartlar**

- Hizmet hedeflerine ne derece ulaşıldığına ilişkin iç raporlama ve
- Hizmetlerin, vatandaşları ve diğer ilgilileri alakadar eden yönleri hakkındaki performansa ilişkin dış raporlama yapılmalıdır.

*** Sürekli Gelişim Sağlamaya Yönelik Standartlar**

- Sistemik olarak hizmetleri iyileştirmeye ve kaliteyi artırmaya yönelik fırsatların kollarılması,
- Hizmetler üzerinde etkisi olan iş süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik temel hususların belirlenmesi,
- Sürekli gelişimi teşvik edecek yöntemlerin hayata geçirilmesi,

- Karşılaştırılabilir organizasyon tipleri ve yönetim süreçleri üzerinde kıyaslama çalışmaları yaparak yeni bilgiler elde edilmesi gerekir.”¹⁷

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, toplumu oluşturan bireylerin bilgiye erişim olanağını ve dolayısıyla toplum karşısındaki sorumluluk ve duyarlılıklarını her geçen gün daha da artırmakta; gelişen bilgi ekonomisi, düzenleyici otorite üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Artık kurallar, halktan gelen katkı ve tepkilerle şekillendirilmektedir. Bu çerçevede hükümetler de, kendilerini yeniden tanımlama, sahip oldukları fonksiyonları iyileştirme ve daha iyi hizmet sunma ihtiyacı içerisinde.

İyi yönetişime doğru giden yolda, girdi ve harcama odaklı geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak sonuç ve getiriler üzerine odaklanmak, politika belirlerken bürokratik uygulamalardan çok daha cevap verebilir bir sisteme doğru kaymak ve beklentilerden ziyade tepkiler üzerine yoğunlaşmak elzem hale gelmiştir. Daha da ötesi, bilgi paylaşımı ve bilginin daha geniş çaplı yayılımı yönünde gerekli altyapının oluşturulması, kamu sektöründeki insan kaynakları çalışmalarının motivasyon ve rekabeti artırıcı teşviklerle iyileştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla hizmet etkinliği ve kalitesi artırılmalı, kamu kuruluşlarının sahip olduğu olanaklar iyileştirilmek suretiyle gerekli kapasite sağlanmalıdır. Tüm bu unsurlara cevap verirken hükümetler, daha gelişmiş geri bildirim, değerlendirme ve iletişim sistemlerini hedef alan yeni teşvik mekanizmalarına ihtiyaç duymaktadır. Söz konusu çalışmaların hayata geçirilmesi ile kamu sektöründe daha katılımcı, cevap verebilir, şeffaf ve hesap verebilir yapıyı korumak ve dolayısıyla yaratıcı ve esnek bir vizyona kavuşmak mümkün olacaktır.

¹⁷ AROTAKE, Tumuaki o te Mana; “Towards Service Excellence: The Responsiveness of Government Agencies to Their Clients” pp. 2-18

REFERANSLAR

1. AROTAKE, Tumuaki o te Mana; “*Towards Service Excellence: The Responsiveness of Government Agencies to Their Clients*”; Eylül 1999

(<http://www.oag.govt.nz/HomePageFolders/Publications/ServiceExcellence/ServiceExcellence.htm>)
2. DENHARDT, Robert B; “*Trust as Capacity: The Role of Integrity and Responsiveness*”; Public Organization Review: A Global Journal 2; Netherlands; 2002
3. Digital 4 Sight Organization; “*Governance in the Digital Economy*”; 2000

(<http://www.digital-4sight.com/DCAS/published/govsummary.pdf>)
4. GEISELHART, Karin; “*Distributed Governance-a Catalyst for Accelerated Responsiveness, Paper for First World Conference on Information Technology and Economic Development*”; Manchester, New Hampshire; 11-13 Temmuz 2001

(http://www.bf.rmit.edu.au/kgeiselhart/assets/images/Distributed_Governance.doc)
5. “*Modernising Government White Paper*”; Mart 1999

(<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/>)
6. STEVENSON, Robert, Peter Gibson; “*Customer and Citizen Focused Public Service Provision*”; The Scottish Executive Central Research Unit; Edinburg; 2002

(<http://www.scotland.gov.uk/cru/kd01/blue/ccfp-00.asp>)
7. OECD; “*Session 3: Responding to Citizens*”; Emerging Market Economy Forum Workshop on Public Management in Support of Social and Economic Objectives; Ağustos 2000

(<http://www1.oecd.org/puma/gvrnance/emef/citizens.htm>)
8. VIGODA, Eran; “*From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens and the Next Generation of Public Administration*”; Israil

(<http://organizations.haifa.ac.il/from-%20eran1.doc>)