

# HİZMET YÖNETİMİ DANIŞMANLIĞI REHBERİ



TELİF HAKKI KORUMALI BELGE

TÜBİTAK 2017 Copyright (c)

Bu rehberlerin, Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve diğer ilgili mevzuattan doğan tüm fikri ve sınai hakları tescil edilmesi koşuluna bağlı olmaksızın TÜBİTAK'a aittir. Bu hakların ihlal edilmesi halinde, ihlalden kaynaklanan her türlü idari, hukuki, cezai ve mali sorumluluk ihlal eden tarafa ait olup, TÜBİTAK'ın ihlalden kaynaklı hukuksal bir yaptırımla karşı karşıya kalması durumunda tüm yasal hakları saklıdır.

## 1. KAPSAM VE AMAÇ

### 1.1. Hizmet Yönetimi Danışmanlığı yatırım türü nedir?

Bu rehber; Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi (HYS) kurulum çalışmalarının yapılması veya mevcut süreçlerin iyileştirilmesi, fark analizi, belgelendirme denetimi hazırlığı konularına ilişkin danışmanlık hizmetinin alınmasını kapsamaktadır. Hizmet Yönetim Sistemi kurulumuna yönelik bir standart olan ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi (HYS) Standardı'nda Bilgi Teknolojileri hizmeti sunan kamu kurumlarının veya birimlerinin, iç ve dış müşterilerinin beklentilerini karşılayabilmeleri, durumlarını ve performanslarını sürekli iyileştirme ve geliştirmeleri, ilgili operasyonlarını yönetmelerinde ve hizmet vermelerinde hangi yöntemleri uygulayacakları, nasıl uygulayacakları konularında bilgi yer almaktadır.

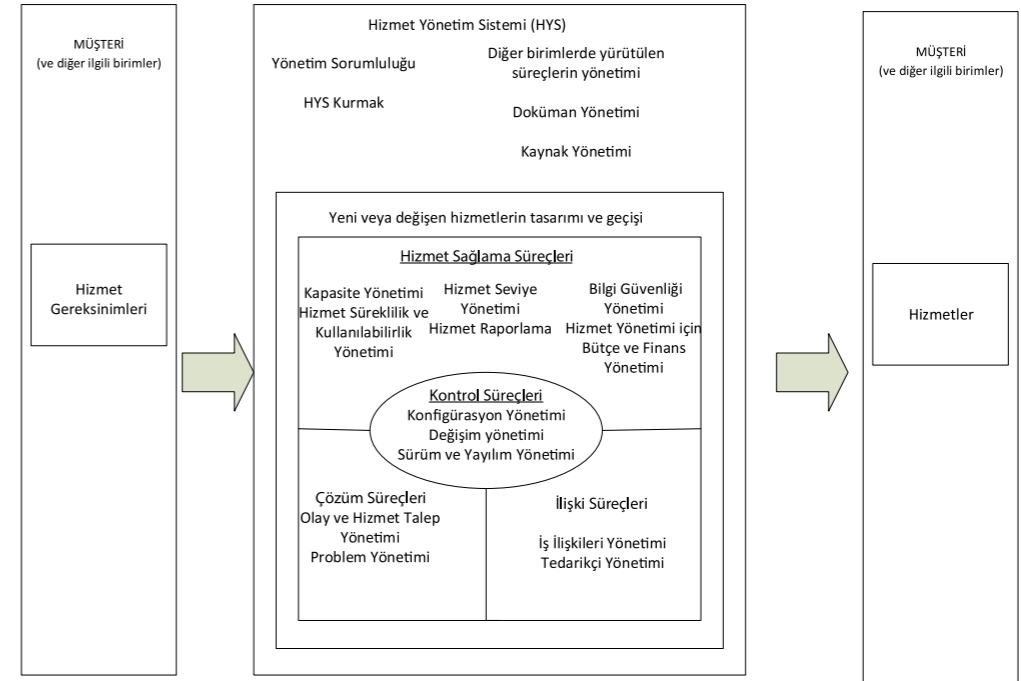
### 1.2. Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi'ne yatırım yapmanın yararları nelerdir?

Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi'nin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Artan hizmet kalitesi ve daha güvenilir kurumsal destek,
- BT yeteneklerinin net olarak görülebilmesi,
- Var olan hizmetler hakkında daha net bir bilgi,
- Müşteri ihtiyaçlarını doğru anlama ve doğru hizmet ve destek ile müşteri tatmininin sağlanması,
- Hizmet süreçlerinde güvenlik, hız ve erişilebilirlikte artış,
- BT yönetim ve işletim maliyetlerinin düşürülmesi,
- Etkin kaynak yönetimi ve kaynakların verimli kullanımı,
- BT hizmetlerinin erişilebilirliğinin artırılması,
- Müşteri, son kullanıcı ve iş ihtiyaçlarını karşılayan hizmetlerin sunulmasının garanti altına alınması,
- Hizmetlerin sunumunda yer alan kişilerin rol ve sorumlulukların belirlenmesi,
- BT ekiplerinin memnuniyetinin artması,
- Süreç tabanlı olup ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi veya ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi gibi standartlarla da entegre edilerek uygulanabilmesi

### 1.3.HYS projesinin kapsamı net olarak belirlendi mi?

Bir kamu kurumunda HYS çalışmalarına başlamadan önce kapsam belirleme çalışması yapılmalıdır. HYS kapsamının ve hizmet sağlayıcıya uygulanabilirliğinin belirlenmesi için ISO/IEC TR 20000-3: ISO/IEC 20000-1'in Kapsam Tanımına ve Uygulanabilirliğine İlişkin Rehber dikkate alınmalıdır. Şekil 1'de hizmet yönetim süreçlerini içeren HYS gösterilmektedir.



Şekil 1 Hizmet Yönetim Sistemi [ISO/IEC 20000-1]

HYS kapsamının belirlenmesi, kurum ihtiyaç duyduğu danışmanlık hizmetinin çerçevesinin çizilmesi ve maliyetlerin doğru belirlenmesi açısından önemlidir. Alınacak danışmanlık hizmetinin kapsamı, danışmanlık hizmetinin kaç adam/gün süreceğinin belirlenmesinde de önem arz etmektedir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti öncesinde, işin ilk adımı olarak kapsamın belirlenmesi gerekir.

Kurumda ISO 9000 veya ISO 27000 yönetim sistemlerinin olduğu durumlarda, ISO 20000 çalışmasının, bu sistemlere uyumlu bir şekilde yürütülmesi tavsiye edilir. HYS'ye dâhil edilmesi öngörülen hizmetlerin ve organizasyon birimlerinin, mevcut hizmetlerden hangilerinin yönetim sisteminin konusu olacağı, çalışmanın başından belirlenmelidir. Gereklisi olmayan organizasyonların, personellerin, envanterin ve süreçlerin bu çalışmaya dâhil edilmesi ek maliyetlere sebep olacaktır. Bunun yanı sıra, çalışma kapsamına dâhil edilecek kişilerin mesai saatlerinden bu çalışmaya zaman ayırması gerektiği unutulmamalıdır.

HYS kapsamı belirlenirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Kapsama dâhil edilecek organizasyon birimlerinin lokasyon bilgileri
- Kapsama dâhil edilecek organizasyon birimleri
- Kapsama dâhil edilecek personel sayısı
- İç ve dış tarafların listesi
- BT envanter bilgileri
- Yasal zorunluluklar ve sözleşmeden doğan gereksinimler

#### 1.4. HYS kapsamlı fark analizi çalışması yapılacak mı?

Fark analizi, HYS için danışmanlık hizmeti alacak kuruluşun hedeflediği durum ile şu an bulunduğu durum arasındaki farkın ne olduğunun detaylı olarak analiz edildiği bir çalışmadır. Fark analizi yapılırken önce kurumun, standardın ana maddelerini ne derecede sağlandığı ile ilgili bir değerlendirme yapılır. Yapılan fark analizinin en büyük avantajı, belirlenen kapsamdaki birimlerin ve süreçlerin standardın hangi maddesi karşısında ne kadar uygun olduğu ve standarda yüzde (%) olarak ne kadar uyum sağladığının görülebilmesidir.

Fark analizi çalışmasında, mevcut durumun aşağıdaki boyutlar kapsamında incelenmesi tavsiye edilir.

1. Mevcutta kullanılan yönetim sistemleri
2. Politikalar, hizmet yönetim planı, hizmet yönetim süreçleri, prosedürler, hizmet seviyesi anlaşmaları, tedarikçi anlaşmaları gibi doküman ve kayıtların varlığı ve kalitesi
3. Gerçekleşen çalışma pratikleri
4. Hizmet değerlendirmeleri, iç denetim raporları
5. Hizmet hedeflerine ulaşmak için gerçekleşen ilerleme raporları
6. Mevcut hizmet iyileşme planları
7. Organizasyon yapısı
8. Mevcut personelin yetenek ve kabiliyetleri

#### 1.5. ISO 20000 HYS iç ve dış denetimi talep ediyor mu?

Kurumun geçerliliği devam eden ISO 20000 HYS sertifikası varsa veya danışmanlık hizmetinin sonunda sertifika hedefleniyorsa hizmet kapsamına iç denetim de dâhil edilebilir. İç denetimin danışmanlık hizmeti veren danışman dışında başka bir kişi veya kişiler tarafından yapılmasına dikkat edilmelidir. HYS kapsamının içeriğine göre iç denetim yapılacak gün ve denetimde görev alacak danışman sayısı değişiklik gösterebilir. Anahtar teslim projelerde, danışmanlık hizmetine dış denetim firmasıyla koordinasyonun sağlanması, dış denetim hizmetin maliyetinin karşılanması gibi konular da dâhil edilebilmektedir. Bu ihtiyaçlar önceden belirlenerek danışmanlık hizmeti kapsamında değerlendirilmesi gerekir.

Denetimler kapsamında şu başlıkların incelenmesi tavsiye edilir.

- HYS ve Hizmetler
- Hizmet edilen gereksinimleri ve hizmet edilenlerin kurumları
- Hizmet sağlayıcı personel ve kurumları
- BT altyapısı
- Hizmet yönetim araçları

Bu başlıklar altında aşağıdaki bilgilerin incelenmesi tavsiye edilir.

- HYS performansı
- Süreç ana performans göstergeleri
- İç ve dış denetim raporları
- İyileşme aktivitelerinin değerlendirilmesi

- Değişikliklerin uygulama değerlendirmeleri
- Müşteri memnuniyet anketi sonuçları
- Hedeflenen çıktılar

#### 1.6. Danışmanlık kapsamında eğitim alınacak mı?

Alınan danışmanlık kapsamında faaliyetle ilgili özelleşmiş eğitim alınabilir. Böylece yapılacak işle ilgili eğitim almak danışmanlığın daha iyi özümsemesine ve ileride çıkabilecek benzer işlerde danışmanlık almadan işin yapılabilmesinde faydalı olacaktır. Danışmanlık almadaki önemli amaçlardan birinin bilgi ve tecrübenin transfer edilebilmesi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Danışmanlık hizmetinin içeriğine göre ihtiyaç duyulan eğitim konularının ve eğitim alacak personel sayılarının belirlenmesi bütçenin doğru planlanması açısından önemlidir. Eğitimin doğru planlanması için aşağıdaki kriterlerin göz önünde bulundurulması tavsiye edilir.

- Eğitim talep edilen konular
- Eğitim sonunda sertifika hedefi
- Personel sayısı
- Eğitim yöntemi (sınıf eğitimi, e-eğitim vb.)
- Eğitim gün sayısı
- Eğitim lokasyonu (kurum, eğitim merkezi vb.)

## 2. YAPILACAK İŞİN TANIMI

#### 2.1. HYS'ye geçiş aşamaları belirlendi mi?

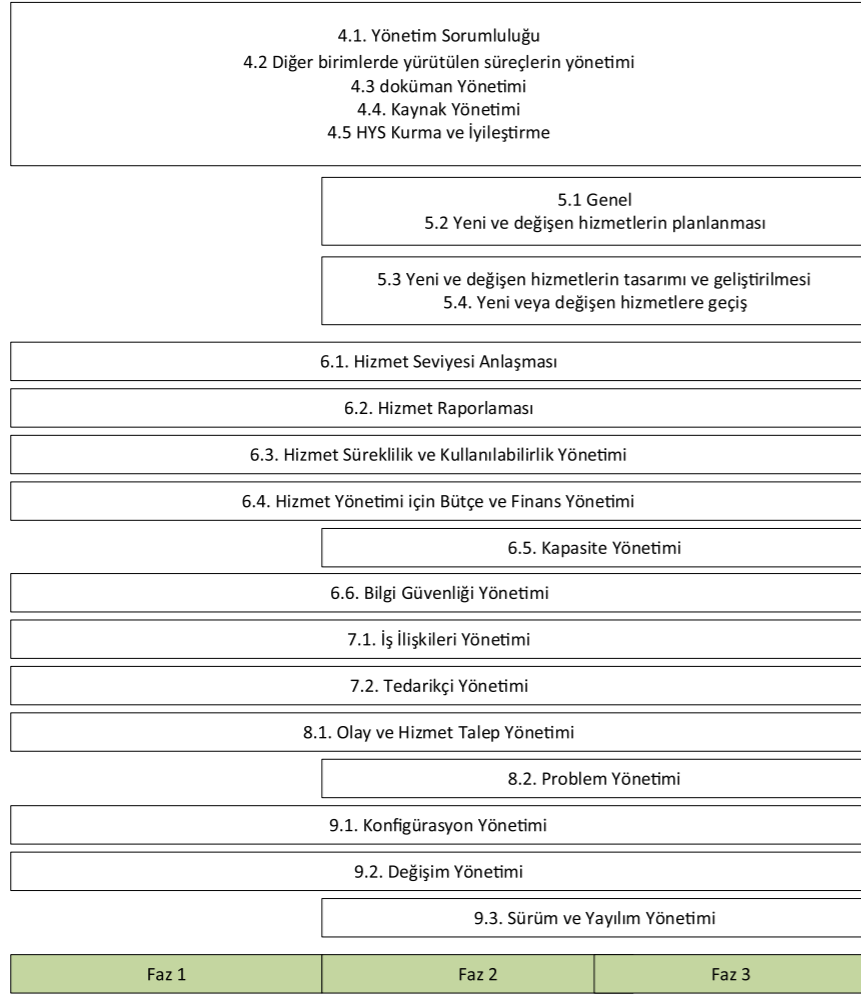
HYS'ye geçiş sürecinin aşamalarının belirlenmesi ve uygulanması HYS'ye geçişin başarısı için çok önemlidir.

Bu geçiş süreci şu aşamaları içerir;

- HYS süreçlerinin tanımlanması
- HYS süreçlerinin dokümante edilmesi
- HYS süreçlerinin uygulanması
- HYS süreçlerinin yönetilmesi
- HYS süreçlerinin ölçülmesi
- HYS süreçlerinin kontrol edilmesi ve iyileştirilmesi
- Planla- Uygula- Kontrol Et- Önlem Al (PUKÖ) metodunun, HYS süreçlerini ve hizmetlerini planlama, izleme, kontrol etme ve iyileştirmek için sürekli kullanılması.

ISO/IEC 20000-5: ISO/IEC 20000-1 için Uygulama Planı Standardı dokümanında 3 faza ayrılan HYS'ye geçiş süreci ve her fazda kapsanan HYS süreçleri şekil 2'de verilmiştir. Bu yaklaşım genel olup, her hizmet sağlayıcının bu fazları kendi durumlarına, fark analizi sonuçlarına göre uyarlaması beklenmektedir. Geçiş sürecinin bu fazlar temel alınarak yapılması tavsiye edilir. Faz 1'de, hizmet kesintileri veya taleplere hızlı ve

etkin bir şekilde yanıt verilir. Faz 2’de, hizmet kesintisi veya talebi önceden tahmin ederek, güvenilir hizmet sağlanır. Faz 3’te ise süreçler tam olarak entegredir ve HYS ile hizmetler sürekli iyileştirilmiştir.



Şekil 2 HYS Fazları

## 2.2. HYS projesinin proje yönetim planı yapılacak mı?

HYS projesinin amaç(lar)ına ulaşmak için gerekli faaliyetlerin, önceden belirlenen proje kapsamı, zamanı, bütçesi kısıtlarının dışına çıkmadan gerçekleşmesi için bir proje yönetim planı hazırlanmalı ve izlenmelidir. Bu aşama sonunda elde edilecek çıktı Hizmet Yönetim Proje Planı dokümanıdır. Hizmet Yönetim Proje Planı'nın aşağıda sıralanan boyutları içermesi tavsiye edilir.

- Hizmet yönetim amaçları
- Hizmet gereksinimleri
- HYS'ni etkileyecek kısıtlar
- Standartlar, yönetmelikler ve mevzuat gereksinimleri
- Plan, hizmet yönetim süreçleri ve hizmetler için rol ve sorumluluklar

- HYS etkinliğinin nasıl ölçülüp, raporlanıp iyileştirileceği
- HYS proje iş çıktıları ve görev bileşenleri
- İş kırım ağacı
- Maliyet ve işgücü kestirimi
- İnsan kaynakları planı: proje için gerekli yetkinlik, tecrübe, kişi sayısı vb.
- Bütçe planı
- Takvim planı
- Kalite güvence planı
- Risk yönetim planı

## 2.3. HYS'nin yönetimi için bir ürün/yazılım kullanılması planlanıyor mu?

HYS süreçlerin etkili ve verimli olduğunu takip etmek için uygun araçlar gereklidir. Süreçlerin bir uygulama aracılığı ile takip edilmesi, kurumun hizmetlerini sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için faydalıdır. Bu kapsamda ürün/yazılım satın alımı yapılacaksa kullanıcı sayısına göre lisans ücretleri, bakım anlaşmalarının ücretleri öğrenilmelidir. Lisans ücretlerine karar verilirken bu sistemi kaç kullanıcının kullanacağı dikkate alınmalıdır. Paket bir ürün alınacak ise bu ürün hayata geçirileceği zaman bir hizmet kesintisi yaşanmaması için gerekli takvim planlaması yapılmalı, sistem kaynağı ihtiyaçları (cpu, ram, harddisk) ve bu ihtiyaçları kurumun nasıl karşılayacağı belirlenmelidir.

## 2.4. HYS'nin sürekliliğinin sağlanması çalışmalarının kurum personeli tarafından yapılması planlandı mı?

Kurumun kapsam dâhilindeki tüm süreçlerinde HYS gereksinimlerinin uygulayabilmesi, sürekliliğinin sağlayabilmesi ve sürekli olarak iyileştirebilmesi için bu süreçlerin kurum personeli tarafından yürütülmesi önemlidir. Bu sebeple danışmanlık hizmeti alınmadan önce kurum içerisindeki HYS'den sorumlu olacak kişilerin belirlenmesi ve bu kişiler için gerekli eğitimlerin planlanması faydalı olacaktır. HYS sorumluları için öncelikli olarak ISO 20000 Baş Denetçi (Lead Auditor) sertifika eğitimleri planlanması tavsiye edilir. Eğitimlerin HYS kurulumu öncesinde alınması, personelin hem danışman tecrübesinden yararlanması hem de pratik edinmesi açısından yarar sağlayacaktır.

## 3. İŞ MODELİ

### 3.1. Danışman firmanın kurumsallığı ve sektördeki itibarı değerlendirildi mi?

Danışman firmaya karar verilirken aşağıdaki maddeler göz önüne alınarak bir değerlendirme formu hazırlanabilir. Danışman firmanın;

- Sektördeki tanınırlığı
- Akreditasyonları
- Kalite belgeleri ve hangi standartlarla uyumlu oldukları
- Sertifikalı personel sayısı ve personelin nitelikleri

- Yerleşik ofisi bulunup bulunmadığı ve yakın konumda çalıştırdığı personel sayısı
- Faaliyete başladığı yıl
- Daha önce yapmış olduğu benzer danışmanlık projelerindeki referansları
  - Referans projenin büyüklüğü, karmaşıklığı, hangi noktalarda dış kaynak kullandığı/kullanacağı
  - Referans listesinde yer alan kurumlardan alınan görüşler

Danışman seçimi yapılırken çıkarılan ihtiyaçları karşılayabilecek ve yapılacak işe uygun profilde firmalar / danışmanlar değerlendirilmelidir. Potansiyel danışmanların özgeçmişleri talep edilerek aşağıdaki kriterler incelenerek projedeki role uygunluğu kontrol edilmelidir.

- Çalışma alanları
- Akademik yayınları
- Kamu ile iş deneyimi
- Benzer konularda yapılmış çalışmaları
- Önceki referansları
- Pratik iş tecrübesi
- Yönetim tecrübesi
- Kalite yönetim tecrübesi
- Hizmet yönetim sistemi tetkik tecrübesi
- ISO 20000 Baş Uygulayıcı (Lead Implementer), ISO 20000 Baş Denetçi (Lead Auditor) vb. sertifikalara sahip olması

Yönetim sisteminin uygulanacağı organizasyonda her seviyedeki ilgili kişiler ile iletişim kurabilecek, onların aktif olarak kalite yönetim sisteminin gerçekleştirilmesine katılmalarını sağlayacak iletişime sahip bir danışman profili tercih edilmelidir. Danışmanın referans olarak sunduğu firmalar ile görüşülerek fikir alınmalıdır. Bir danışman daha önce benzer çalışmaları yapmış ve yapılacak işe uygun profile sahip olsa da proje süresince çalıştıracağı insan kaynağı profilinin uygunluğu da ayrıca kontrol edilmelidir. Bunun için yüklenici firmalardan projede çalışacak insan kaynağının özgeçmişleri istenerek projedeki rollerle uygunlukları kontrol edilir.

### 3.2. HYS çalışması kurum personeli ile mi gerçekleştirilecek?

HYS projesi kurum personeli ile gerçekleştirilecekse öncelikle kurumun insan kaynağı durumu göz önünde bulundurulmalı ve projeyi geliştirmek için gerekli yetkinliklerin çıkarılması gerekmektedir. Kurum personelinin bu yetkinliklerden hangilerine sahip olduğu tespit edilmeli eğer yeterli seviyede yetkinlik mevcut değilse, proje öncesinde veya proje süresince bu yetkinliklerin kazanılabilmesi için eğitimler planlanmalıdır. HYS sorumluları için öncelikli olarak ISO 20000 Baş Denetçi (Lead Auditor) sertifika eğitimleri planlanması tavsiye edilir. Yeterli proje personelinin olmayacağı öngörülmekteyse de yeni proje personeli temin edebilmek için gerekli hazırlıklar gerçekleştirilmelidir.

## 4. ÇIKTILAR

### 4.1. HYS kapsamında yapılan fark analizi sonuçları talep edildi mi?

HYS kurulum çalışmasına başlamadan önce yapılan ve kurumun HYS'nin standarda uyumluluğunu düzeyini gösteren fark analizi sonuçlarını içeren rapor talep edilmelidir. Böylelikle kurum, yapılacak HYS çalışmalarının standardın hangi maddeleriyle uyumluluk sağladığını bu rapor ile karşılaştırarak takip edebilir.

### 4.2. HYS kapsamında hazırlanan dokümanlar listesi talep edildi mi?

Gerçekleştirilen HYS çalışmaları sonrası aşağıda belirtilen dokümanların üretilmiş olması beklenmelidir.

- Hizmet Yönetim politikaları ve hedefleri
- Hizmet Yönetim Planı
- HYS kapsamı ve hariç tutmaların açıklaması
- HYS süreç dokümanları
- Hizmet kataloğu
- Hizmet dokümanları (tasarımlar, gereksinimler, hizmet seviyesi sözleşmeleri, kabul kriterleri ve hizmet değerlendirmeleri)
- Yasal ve mevzuat gereklilikleri ve diğer (standart, sözleşme vs.) gerekliliklerinin belirlenmesini açıklayan prosedür
- Çalışan yeterliliği, gerekli bilgi ve yeteneklerin tanımlanması (Görev tanımları)
- Roller sorumluluklar ve yetkiler
- Önleyici faaliyetler
- Değişim yönetim dokümanları
- Veriler ve süreç performans izleme ölçme sonuçları
- Denetleme planı, aktiviteleri ve raporlar
- Yönetim gözden geçirme toplantıları
- Danışman faaliyet raporları

### 4.3. Proje kapsamında alınan eğitimlerin, eğitim dokümanları ve katılım sertifikaları talep edildi mi?

Danışmanlık firması tarafından sunulan eğitimlerde, düzenlenen her eğitim sonrasında eğitim notlarının ve eğitim katılım sertifikalarının katılımcılara verilmesi tavsiye edilmektedir.

### 4.4. Proje sonunda ISO 20000 sertifikası talep ediliyor mu?

Danışmanlık hizmetinin mevcut süreçlerin iyileştirilmesi için mi yoksa yeni bir sertifika alımı için mi istendiği HYS projesinin başında net olarak belirlenmelidir. Sertifika alımı hedefi olduğu durumda, dış denetim firmasıyla koordinasyonun sağlanması gibi sertifikasyon işlemlerinin de danışmanlık hizmetine da dâhil edilmesi tavsiye edilir.



