

ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN HAZIRLANMASI 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. Üst Politika Belgelerinin Hazırlanması nedir?

Bilgi ve iletişim teknolojileri ve dijital dönüşüm kapsamında orta ve uzun vadeli amaçları, temel ilke ve politikaları, hedef ve öncelikleri ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemleri içeren strateji belgeleri; kapsamına ilişkin faaliyetleri amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleyen ve gerçekleştirme esaslarının bütününe içeren politika belgeleri vb. gibi üst belgelerin hazırlanması çalışmalarını kapsamaktadır. Kurumların BT strateji belgeleri, akıllı şehir strateji belgeleri, e-Devlet Eylem Planı... vb. belgeler konu ile ilgili hazırlanan başlıca üst politika belgeleridir.

1.2. Üst politika belgelerinin hazırlanması projesinin kapsamı net olarak belirlendi mi?

Üst politika belgesi hazırlama çalışmalarına başlamadan önce kapsam belirleme çalışması yapılmalıdır. Kapsam çalışmalarını yürütmek üzere kurum içinde ve varsa tedarikçi ekibinden kapsam belirleme ekibi oluşturulur. Kapsam belirleme çalışmalarıyla;

- Üst belgenin hazırlanması sürecinde gerçekleştirilecek çalışmanın boyutlarının (mevzuat, stratejik plan / üst politika belgesi, hizmet envanteri, iş süreçleri, ,paydaşlar, mevcut BT altyapısı, Yurtiçi ve yurtdışı örnekler) belirlenmesi,
 - Üst belgenin hazırlanması sürecinde kullanılacak yöntemlerin (bazıları bölüm 2.3'de verilmiştir) belirlenmesi,
 - Üst belgenin hazırlanması sürecinde gerekli mali, beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı,
 - Üst belgenin hazırlanması sürecinin aşamalarının başlangıç ve bitiş tarihleri ile çıktıları,
 - Süreçte görev alacak kurumlar, birimler, kişiler ve görevleri gerçekleştirilecek işe uygun şekilde ortaya konur.
- Üst belgeler; kurumun BT stratejisini ifade edebileceği gibi kalkınma planı, hükümet programı, orta vadeli program, yıllık program, idareyi ilgilendiren ve BİT ve dijital dönüşümü konu alan ulusal, sektörel ve tematik strateji belgelerini de ifade eder. Aşağıda bu üst politika belgeleri ile ilgili bilgi verilmektedir:
- Ulusal strateji belgeleri: Ulusal çapta hazırlanan, kapsamı ile ilgili birçok kurum ve kuruluşu etkileyen strateji belgeleridir.
 - Sektörel strateji belgeleri: Eğitim, sağlık, ulaşım... vb. gibi belirli bir sektöre yönelik hazırlanan strateji belgeleridir.
 - Tematik sektörel belgeleri: Siber güvenlik, e-devlet, bilgi toplumu... vb. gibi belirli bir konuya yönelik hazırlanan strateji belgeleridir.

Temel olarak kalkınma planından başlamak üzere üst belgeler, belirli bir hiyerarşi çerçevesinde birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanır. Bu belgeler farklı kullanım amaçlarına göre kalkınma planı-orta vadeli program-yıllık program gibi dikey bir hiyerarşide ya da sektörel stratejiler-eylem planları gibi yatay bir hiyerarşide hazırlanabilir.

Üst belgelerin hazırlanması sırasındaki faaliyetler yapılacak çalışmanın kapsamına göre planlanıp gerçekleştirilir.

1.3. Mevcut durum analizi faaliyetleri için gerekli zaman ve insan kaynağı planlaması ihtiyaca uygun ve gerçekçi olarak yapıldı mı?

Mevcut durum analizinde, belirlenen kapsam doğrultusunda mevcut durumun incelenmesi çalışmaları gerçekleştirilir. Mevcut durum analizi, "neredeyiz?" sorusunun cevabının bulunduğu adımdır. BİT ve dijitalleşme konusunda geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirilebilmesi ve planlamayı yapabileceği için öncelikle, geçmişte konu ile ilgili nelerin gerçekleştirildiği, nerelerde hedeflere ulaşamadığı ve bunun nedenleri, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu ya da hangi yönlerinin gelişmeye açık olduğu ve dış faktörlerin değerlendirilmesi gerekir. Bu doğrultuda aşağıda verilen boyutların kapsama dahil edilmiş olanları için analiz yapılır.

1. Mevzuat
2. Stratejik plan / üst politika belgesi
3. Hizmet envanteri
4. İş süreçleri
5. Paydaşlar
6. Mevcut BT (Bilişim Teknolojileri) altyapısı
7. Yurtiçi ve yurtdışı örnekler

Mevcut durum analizinde ortaya çıkan tespitler iyileştirici veya düzeltici olabilir. İyileştirici olanlar hedef duruma götüren, düzeltici olanlar ise mevcut sorunları ortadan kaldırmaya yönelik tespitlerdir. Hem bu tespitler, hem de yeni teknoloji ve eğilimlerin sunduğu kabiliyetler hedef duruma gitmek için girdi olarak kullanılır.

Mevcut durum analizi faaliyetleri sırasında, iş analiz tekniklerinden proje kapsamına uygun olanlar belirlenerek kullanılabilir. Aşağıda temel iş analiz teknikleri ile hangi durumlarda kullanılabileceklerine dair bilgiler verilmiştir.

Teknik Adı	Açıklaması
Doküman Analizi (Document Analysis)	Yapılması planlanan sisteme benzer hâlihazırda mevcut (legacy) bir sistemin bulunduğu durumlarda, yapılması planlanan sistem hakkında daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalar mevcut olduğunda veya mevzuat çalışmalarının (kanun, yönetmelik vb.) varlığı durumunda mevcut dokümantasyon gözden geçirilerek gereksinimler elde edilebilir.

Teknik Adı	Açıklaması
Doküman Analizi (Document Analysis)	Yapılması planlanan sisteme benzer hâlihazırda mevcut (legacy) bir sistemin bulunduğu durumlarda, yapılması planlanan sistem hakkında daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalar mevcut olduğunda veya mevzuat çalışmalarının (kanun, yönetmelik vb.) varlığı durumunda mevcut dokümantasyon gözden geçirilerek gereksinimler elde edilebilir.
Mülakat (Interviews)	Bilgi toplamanın en kullanışlı yöntemlerinden biri önemli paydaşların belirlenip, birebir mülakata alınmasıdır. Gerçek sorunu ve olası çözümleri ortaya çıkarmak amacındaki bu görüşmelerin etkili ve verimli olması için soru listesi hazırlanmalı ve görüşülen kişinin bu soru listesi üzerinden ilerlemesi sağlanmalıdır. Müşteriye doğru sorular sorularak çözüme dair yönlendirilmelidir.
Beyin Fırtınası (Brainstorming)	Beyin fırtınası, kısa zaman dilimlerinde, toplantıda bulunan herkesin proje hakkında önemli olduğuna inandığı her şeyi özgürce söyleyebildiği toplantılardır. Proje personeli arasında ve Müşteri Kurum personeli ile birlikte yapılan beyin fırtınası toplantılarıyla Proje kapsamında öncelikli olduğu öngörülen konular ortaya konur ve gözden geçirilir.
Kapsam Modelleme (Scope Modeling)	Kapsam analizi veya çözüm kapsamını tanımlamak için kullanılır. Uygun çözüm kapsamının sınırlarını belirler. Kapsam modelinde çözüm kapsamı dışına çıkan paydaşlar tespit edilir. Gereksinimler ilişkili olduğu çözüm bileşenleri üzerinde organize edilebilir.
Veri Sözlüğü (Data Dictionary / Glossary)	Kurum, iş domaini ve ilgili öğeler hakkında elde edilecek anahtar kelimeler, kısaltmalar ve anlamları tanımlanıp bir sözlük oluşturulur. Yazılım ekibi ve iş biriminin kullanımına açılır.
Soru Setleri (Questionnaire)	Paydaşlardan iş domaini, çeşitli kaygı ve sorunları, gereksinimleri gibi çeşitli konularda nitelik ve niceliksel olarak geri bildirim almak amacıyla kullanılır.
Süreç Modelleme (Process Modeling)	Gereksinimlerin belirlenmesinde de kullanılan bu teknik, tüm sürecin görsel anlatımıdır. Sürecin tüm aşamaları anlatıldığından ilerde çıkabilecek sorun veya çelişkileri önceden görmeyi sağlar.

Teknik Adı	Açıklaması
Fonksiyonel Ayrıştırma (Functional Decomposition)	İş süreçlerini, fonksiyonel modülleri veya ürünleri ayrıştırarak bağımsız olarak analiz edilmesine olanak sağlar. İş kırınım ağacı kullanılarak ürün veya çözüm hiyerarşik bir biçimde ayrıştırılır. İşlerin uygun detay seviyelerinde bölümlenebilmesi ve anlaşılması için kullanılır.
Organizasyon Modelleme (Organization Modeling)	Kurum içi ve dışındaki organizasyonel birimleri, paydaşları ve birbirleri ile olan ilişkilerini tanımlar. Organizasyon içerisinde rolleri, sorumlulukları ve rapor verme yapısını belirtir. Gereksinimler her bir paydaş veya grup çevresinde yapılandırılabilir.
Arayüz Analizi (Interface Analysis)	Proje çözümü veya çözüm bileşenleri arasındaki arayüzleri ve bunların nasıl etkileşeceklerini tanımlamak için kullanılır. Arayüz uygulamalarının sınırlarının netleştirilmesine yardımcı olur. Yazılım çözümleri veya çözüm bileşenlerinin analizi için gerekli olmakla birlikte, yazılım içermeyen çözümlerin analizi için de faydalıdır.
Odak Grupları (Focus Groups)	Proje aktiviteleri, sistem ve ürün modülleri hakkında fikir ve tutumları ortaya çıkarmak amacıyla ilgili personel ile yapılan etkileşimli grup toplantılarıdır.
Gözlemeleme (Observation)	Paydaşın çalışma ortamında paydaş işini yaparken iş başında değerlendirerek gereksinim toplama aktivitesidir. İki tip gözlem aktivitesi vardır: Aktif; gözlemci görünür, süreci görür, paydaşın işi bölünse bile ona soru sorabilir. Pasif; Tüm süreç bitene kadar gözlemci soru sormadan gözlemini yapar, işin dışında kalır.
Problem İzleme (Problem Tracking)	İş analizi aktiviteleri boyunca hataların, problemlerin, sorunların ve risklerin izlenmesi, yönetilmesi ve çözümü için organize edilmiş bir yaklaşım sergilenmesidir. Muhtemel değişimleri izlemek ve bir karara varılabilir olduğundan emin olmak için kullanılır.
Veri Modelleme (Data Modeling)	Çözüm veya İş domaini ile ilgili kavramları ve bu kavramların birbirleri ile ilişkilerini tanımlamak için kullanılır. Veri eşlenik matrisleri kullanılarak paydaşlar arasında alınan ve verilen veriler karşılaştırılabilir.
Anket (Survey)	Belirli bir konuda önceden belirlenen sorular ve varsayımlara bağlı olarak bir evreni oluşturan kaynak kişilere soru yöneltmek suretiyle yapılan

2. YAPILACAK İŞİN TANIMI

2.1. Mevzuat incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Kapsamdaki konu ile ilişkili mevzuatlar incelenerek tespitler çıkarılır. Mevzuat analizinde yasal yükümlülüklerin tespiti yapılır. Mevzuat incelemesi faaliyetine aşağıda verilen kısıtlımlardan kapsam ile ilgili olanlar dahil edilebilir.

- Kanunlar
- Bakanlar Kurulu Kararları
- Yönetmelikler
- Tebliğler
- Kurul Kararları

Mevzuat analizi sonucunda konu ile ilgili birimler ile gerçekleştirilen görüşmeler ve analizler sonucunda tespit edilen mevzuat ile ilgili genel ihtiyaçlar ve diğer hususlar dokümanite edilerek raporlanır.

Bu çalışma sırasında; resmi yazı, belge, kanun, yönetmelik, yönerge, mevzuat gibi hukuki belgelerin incelenmesi gerçekleştirilir.

2.2. Stratejik plan / üst politika belgesi incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Kapsamla ilgili daha önce hazırlanmış olan stratejik plan incelenir ve konu ile ilgili birimler ile görüşme gerçekleştirilerek değerlendirme yapılır. Ayrıca incelenen stratejik plan ile ilişkili olan ulusal stratejik belgeler ve ulusal/uluslararası raporlar incelenir, üst belge hazırlama faaliyetlerini etkileyecek hedef, amaç ve eylemler tespit edilir.

Üst politika belgelerinin incelenmesinde ise; alanı kapsayan geçmiş dönem politikalarının taranmasıyla kamu kurumlarının günümüze dek yürüttüğü ulusal strateji, planlar ve programlar; vizyon, hedef, içerik, izleme ve değerlendirme sistemleri açısından değerlendirilmektedir. Kalkınma Planı, Kalkınma Programı, Yıllık Program, Bilgi Toplumu, e-Devlet ve Siber Güvenlik Stratejileri ve Eylem Planları başta olmak üzere üst düzey politika belgelerinde ve alana ilişkin tematik / sektörel strateji ve eylem planlarında yer alan vizyon, hedefler ve eylemler incelenir.

2.3. Hizmet envanteri incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Proje kapsamındaki hizmet birimlerine ait hizmet envanteri incelenmesi gerçekleştirilir. Bu çalışma gerçekleştirilirken ilgili olabilecek birimler ile görüşmeler yapılabilir. Hizmet envanterinin çıkarılmasında KAYSİS altında yer alan hizmet envanteri yönetim sisteminden (HEYS) faydalanılabilir.

Görüşmeler ve analiz sonucunda üst belgenin hazırlanması kapsamında girdi olarak ele alınabilecek hususlar tespit edilir ve raporlanır.

2.4. İş süreçleri incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Kapsam dahilindeki ilgili birimler ile mevcut iş süreçleri gözden geçirilir ve hazırlanacak olan üst belgenin kapsamında olabilecek iş süreçleri tasnif edilir. İş süreçleri incelemesi sırasında aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önerilir:

- Varsa ilgili kapsamda mevcut süreç modellerinin edinilmesi,
- Her bir birim ile tasnif edilen iş süreçleri ile ilgili görüşmeler gerçekleştirilmesi,
- Tasnif edilen her bir iş süreci ile hizmet envanteri arasındaki ilişkinin incelenmesi,
- Görüşmeler ve analiz sonucunda hazırlanacak üst belge kapsamında değerlendirilecek hususların tespit edilmesi ve tespitlerin her bir hizmet birimi için ayrıca raporlanması,
- Görüşmeler sırasında tespit edilen iş süreçleri ile ilgili genel ihtiyaçlar ve diğer hususların ayrıca raporlanması.

2.5. Paydaş incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Paydaş, projeden doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen ve aynı şekilde projeyi etkileyen, projeye girdi sağlayan (hizmet veren kuruluşlar); hizmet sunulan, iş birliği yapılan kesimler veya taraflar olarak tanımlanmaktadır. Projenin kapsamına göre paydaşlar iç ve dış paydaş olmak üzere iki kategoride ele alınabilir. Örneğin üst belge olarak kuruma ait bir strateji belgesi hazırlanıyorsa; iç paydaşlar kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum içerisindeki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurumun çalışanları ve yöneticileri de iç paydaş olarak değerlendirilebilir. Dış paydaşlar ise kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen, kurum dışındaki kişi, grup veya ilgili bağlı kuruluşlardır. Kurum faaliyetlerinden etkilenen vatandaşlar, ilişkili olan kamu ve özel sektör kuruluşları, sendikalar, üniversiteler, STK'lar ve ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Paydaş incelemesi kapsamında aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önerilir:

- Paydaşların mevcut yükümlülükleri ve sorumluluklarının gözden geçirilmesi ve hazırlanacak üst belge kapsamında olabilecek yükümlülük ve sorumlulukların tasnif edilmesi,
- Paydaşların proje kapsamında ele alınan konuyla ne şekilde ilişkili olduğunun çıkarılması,
- Paydaşlar arası ilişkilerin çıkarılması,
- Paydaşlarla görüşmeler gerçekleştirilmesi ve proje kapsamında ele alınan konuyla ilgili paydaş görüşlerinin alınması,
- Paydaş incelemesi sonucu tespit edilen genel hususların raporlanması.

2.6. Mevcut bilişim teknolojilerinin (BT) incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

BT teknolojileri incelemesi kapsamında mevcut veri yapıları, uygulamalar/yazılımlar ve teknoloji altyapıları incelenmektedir. Mevcut bilişim bileşenlerinin incelenmesinde aşağıdaki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi önerilir:

- Kapsam dahilindeki birimler ile yapılan görüşmeler doğrultusunda mevcut bilişim teknolojileri bileşenleri

incelenerek, konuya ilişkin bilişim teknolojisi envanterinin tespit edilmesi,

- Görüşmeler sonrasında tasnif edilen envanterin incelenmesi,
- Hazırlanacak üst belge kapsamına dahil olacak envanter öğeleri ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İncelenen bütün BT teknolojileri bileşenlerinin bilgi güvenliği açısından da değerlendirilmesi,
- Görüşmeler ve analizler sonucunda tespit edilen BT bileşenleri ile ilgili genel ihtiyaçlar ve diğer hususların raporlanması.

2.7. Yurtiçi ve yurtdışı örneklerin incelenmesi mevcut durum analizi kapsamına dahil edilecek mi?

Gerçekleştirilecek çalışmanın kapsamı ile ilgili var olan yurtiçi ve yurtdışı örneklerin tespit edilerek incelenmesi çalışmasıdır. Yapılan incelemelerle aynı kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar analiz edilir, konu ile ilgili yeni teknoloji ve eğilimler incelenir.



Benzer üst belgeleri hazırlayan Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) vb. kurum ve kuruluşlar, kapsamdaki konu ile ilgili araştırma şirketleri; sahip oldukları süreçler, organizasyon yapıları ve sundukları hizmetler vb. açılardan incelenir ve gerekli görülen konular için görüşmeler ayarlanır. Görüşmeler ve incelemeler sırasında tespit edilen hususlar raporlanır.

3. İŞ MODELİ

3.1. Üst belge hazırlama çalışması yüklenicilere mi yaptırılacak?

Projede yüklenici kullanımı düşünülüyorsa kurumun yüklenici yönetimindeki tecrübesi ve olgunluğu ile yüklenici performansının beklenen gibi olmama durumunda yapılacaklar göz önünde bulundurulmalıdır. Yüklenici tedarikçisine yönelik hazırlanacak teknik şartnamede işin kapsamının eksiksiz ve gerekli detayları içerecek şekilde tanımlanmasına, yüklenicinin yetkinliğinin doğru ve tam olarak tanımlanmasına, yüklenicinin yaptığı işin kabul şartlarına, olası ceza maddelerine ve kontrol noktalarının gereken periyotlarda tanımlanmasına dikkat edilmelidir.

3.1.1. Piyasa araştırma faaliyetleri (ihtiyacın karşılanma yöntemini belirleme, yüklenicilerin seçimi, tedarik yönetimini belirleme) plana dahil edildi mi?

Gerçekleştirilecek projenin tamamı yükleniciye yaptırılabilirken, projede yüklenici ile birlikte kurum

personelleri de görev alabilir. Projedeki ihtiyaçlar net olarak belirlendikten sonra çalışma yöntemine karar verilmelidir.

Yüklenici seçimi yapılırken çıkarılan ihtiyaçları karşılayabilecek ve yapılacak işe uygun profilde firmalar / danışmanlar değerlendirilmelidir. Benzer sektörlerde yapılmış çalışmaları var mı, önceki referansları nelerdir... vb. kriterlere bakılmalıdır. Bir yüklenici daha önce benzer çalışmaları yapmış ve yapılacak işe uygun profile sahip olsa da proje süresince çalıştıracağı insan kaynağı profilinin uygunluğu da ayrıca kontrol edilmelidir. Özellikle dijital dönüşüm uzmanlığı bu profilde aranması önerilen bir yetkinliktir. Bunun için yüklenici firmalardan projede çalışacak insan kaynağının özgeçmişleri istenerek projedeki rollerle uygunlukları kontrol edilir.

Sözleşme çalışmaları sırasında yüklenici ile birlikte çalışılması, karşılıklı anlaşmaya varılmış olması önemlidir. Yüklenicinin sağladığı hizmetlerde alt yüklenicilerin kullanılması durumunda, yüklenici alt yüklenicilerin gereksinimleri karşılayıp karşılamadığından, proje takvimine uygun gidilip gidilmediğinden ve bunların izlenmesi ve raporlanmasından sorumludur.

3.1.2. Kabul faaliyetleri plana dahil edildi mi?

Yüklenici ile yapılan sözleşme şartlarının sağlandığından emin olduktan sonra istenilen çıktıların kabulü yapılır. Kabul işleminden önce sözleşmede tanımlandığı şekliyle gözden geçirmeler yapılır. Gözden geçirmelerin sonuçları yazılı olarak saklanır. Gözden geçirme çalışmaları sonucunda istenilen kriterlerden geçemeyen çıktıların düzeltilmesi için faaliyet planı düzenlenerek yüklenici ile üzerinde anlaşmaya varılır. Faaliyet planındaki maddelerin takibi yapılarak yüklenici tarafından belirlenen sürelerde tamamlanması garanti altına alınır.

3.2. Üst politika belgesi hazırlama çalışması kurum personeli ile mi gerçekleştirilecek?

Proje kurum personeli ile gerçekleştirilecekse öncelikle kurumun insan kaynağı durumu göz önünde bulundurulmalı ve projeyi geliştirmek için gerekli yetkinliklerin çıkarılması gerekmektedir. Kurumda projeyi gerçekleştirmek için gerekli dijital dönüşüm yetkinliklerinin var olması gerekir. 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. Yeterli proje personelinin olmayacağı öngörülmekteyse de yeni proje personeli temin edebilmek için gerekli hazırlıklar gerçekleştirilmelidir.

Önemli diğer bir husus ise BT yatırımı içeren projelerin sadece bilgi işlem personeli ile yapılacak gibi düşünülmemesidir. Planlama yapılırken proje ile etkileyecek hizmet birimlerinin de planlamaya dahil edilmesi, ilgili hizmet birimlerinden kaynak tahsisi yapılacağına dair teyit alınması gerekmektedir.

4. ÇIKTILAR

Üst politika belgesi hazırlama yatırım türünde temel olarak aşağıda gösterilen 3 ayrı aşama ve çıktıları bulunmaktadır.

4.1. Mevcut durum analizi sonrasında önerilen değişiklikler ve gerekçeleri dokümanite edilecek mi?

Mevcut durum analizi sonrasında elde edilen tespitler analiz edilir. Analiz sonucunda elde edilen bilgilerin hazırlanacak üst belge kapsamında olup olmadığı da değerlendirilerek analiz sonucu elde edilen teknik ve idari hususlar, genel ihtiyaç ve tespitler tanımlanarak raporlanır. Bu raporun hazırlanması bir zorunluluk olmamakla birlikte eğer isteniyorsa ve çalışmayı yüklenici yapacaksa mutlaka sözleşmeye eklenmeli, gerekiyorsa bir kabul şartı olarak koyulmalıdır.

4.2. Tespit ve gerekçelerden yola çıkılarak hedef durum ve çözüm tanımlanacak mı?

Teklif edilen BİT projeleri, dijital dönüşüme ve dijital olgunluğun artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında hedef durum, BİT projesi olarak yatırım programına girecek proje ile uzun vadede neyin, hangi temel değerler temelinde başarılmak istendiğini ifade etmektedir.

Mevcut durum analizi ile birlikte ortaya çıkan tespitler ve ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanacak üst politika belgesi ile ulaşılmak istenen hedef durum belirlenir. Belirlenen hedef duruma ulaşmak için gerekli olan çözüm bileşenleri de bu aşamada tanımlanmaktadır. Hedef durum ve çözüm bileşenleri çıktıları paydaşların da görüş ve önerilerinin alındığı katılımcı bir yöntemle hazırlanmalıdır. Hedef durum belirlenirken; mevcut durumdan hedef duruma giden çözümler de tanımlanır ve bu çözümlerle tespitler arasındaki ilişkiler kurulmalıdır.

Hazırlanacak üst belgenin türüne göre geleceğe bakış verilirken vizyon, misyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve eylemler gibi alt bölümler altında değerlendirme yapılır. Eylemler verilirken, amaçlar ve hedefler bazında gruplanabilir. Eylemler hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan çözümler olup, hedefler ise amaçların gerçekleştirilmesine yönelik tanımlanmış ölçülebilir alt amaçlardır.

Hedef durumun nasıl olacağı belirlenirken gerçekleştirilen mevcut durum analizinde ortaya çıkan tespitler birlikte üst yönetimin sunacağı perspektif de ele alınır.

4.3. Önerilen çözümleri hayata geçirmek için bir yol haritası hazırlanacak mı?

Hedef durum doğrultusunda hazırlanan çözüm önerisinin hayata geçirilebilmesi için tanımlanan eylemler projelendirilir. Bu projelerin gerçekleştirilmesine ilişkin öncelikler ve aşamalar belirlenir. Yol haritasının hazırlanması aşamasında aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir.

- Önerilen eylemler doğrultusunda bu eylemlerin nasıl gerçekleştirilebileceği belirlenir.

• Eylemler anlamsal bütünlük oluşturabilecek bir veya birkaçı paketlenerek projelendirilir. Her bir proje için aşağıdaki tanımlamalar yapılabilir:

- Öngörülen süre,
- Önerilen gerçekleştirme yöntemi,
- Temel paydaşlar,
- Mevcut durumdan geçiş planı,
- Riskler.

- İş paketi mevcut olan projeler için iş paketleri arasındaki entegrasyonlar ve öncelik kıyaslaması yapılır.
- Projeler arasında uygulama kolaylığı, önem, risk, maliyet ve aciliyet parametrelerine göre kıyaslaması yapılarak hangi projenin öncelikli olarak gerçekleştirilmesi konusunda öneri hazırlanır.
- Tanımlanan projelerin gerçekleştirilmesi için zaman ekseninde yol haritası hazırlanır.

4.4. Hazırlanan üst politika belgesi için izleme, değerlendirme ve değişim yönetimi yapılacak mı?

Hazırlanan üst politika belgesinde ortaya konulan vizyona ulaşılması, eylemlerin ilerleme durumlarının takip edilmesi ve değerlendirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır. İzleme, değerlendirme ve değişim yönetimi ile ilgili faaliyetlere yönelik;

- Üst politika belgesi hazırlanırken izleme, değerlendirme ve değişim yönetimi de birlikte düşünülmelidir.
- Üst politika belgesinde tanımlanan eylemlerin sorumlu ve ilgili kurum / kuruluşlar tarafından hayata geçirilmesi amacıyla yapılacak planlama ve yönetim faaliyetleri kapsamında rehberlik yapılması, eylemlerin diğer eylemlerle eşgüdüm içerisinde yürütülmesi sağlanması, eylemlerin gelişme durumları takip edilerek izleme dönemlerinde performans ölçümleri yapılması ve ölçüm sonuçlarının raporlanması sağlanmalıdır.
- Üst politika belgesi uygulamaya konulduktan sonra ortaya çıkacak olan değişikliklerin tanımlanan değişim yönetimi kapsamında ele alınması ve üst politika belgesinin günün koşullarına göre güncellenen dinamik bir yapıda olması sağlanmalıdır.

İzleme ve değerlendirme için hedeflere ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçmeye yönelik performans göstergeleri belirlenebilir. Performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri;

- Basit, ulaşılabilir, gerçekçi ve ölçülebilir (verilere dayalı),
- Sayıca yönetilebilir,
- Elde edilme maliyeti makul,
- Değerlendirmesi kolay,
- Projenin öncelikli amaç ve hedefleriyle ilişkili,
- Çıktı-sonuç odaklı (sonuca yönelik),
- Açık ve net

olmalıdır.

