



**TBD Kamu-BİB
Kamu Bilişim Platformu XV**

KAMU KURUMLARI İLE BT STRATEJİK PLAN OLUŞTURMAK

Mayıs 2013

TBD Kamu-BİB
Kamu Bilişim Platformu XV
Kamu Kurumları ile Bilgi Teknolojileri
Stratejik Planı
Oluşturmak

3. ÇALIŞMA GRUBU – 3C

Bu belge, TBD Kamu-BİB in **onbeşinci dönem** çalışmaları kapsamında, **3. Çalışma Grubu-C (ÇG-3C)** tarafından hazırlanmıştır. Çalışma kamu kurum ve kuruluşlarının bilişim hizmetleri sunan birimlerinin Kurumun Stratejik Planı ile örtüşecek bir Bilgi Teknolojileri Stratejik Planı hazırlamalarına yönelik yol gösterecek görüş ve önerileri içermektedir.

Hedef Kitle

Devlet Yetkilileri, üst düzey yöneticiler, öncelikle kamu bilgi yönetimi birim yöneticileri olmak üzere e-dönüşümde aktif rol alanlar ve e-dönüşüm konusunda politika ve strateji belirleyicilerdir.

Belge No : TBD/Kamu-BİB/2013-ÇG-3C

Tarihi : Mayıs 2013

Durumu : İkinci Taslak

Yayını Hazırlayanlar

Başkan

Suna SARIOĞLU

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Yazman

Filiz ÇAKIR

T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Kamu-BİB YK Temsilcisi

Dr.Turan ŞİŞMAN

T.C.Gıda,Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı

Grup Üyeleri

Köksal Bora KOCABAY

T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı

Mehmet Çağlar ÜNSAL

Maden Tetkik Arama (MTA)

İÇİNDEKİLER

RAPORUN TANITIMI.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TANIMLAR VE KISALTMALAR.....	iii
ŞEKİLLER.....	iv
TABLOLAR.....	v
ÖNSÖZ.....	1
BÖLÜM 1.....	2
1.1.GİRİŞ.....	2
1.2.STRATEJİK PLAN.....	2
1.3.MEV CUT DURUM.....	3
1.3.1.SORUNLAR.....	6
1.3.2.ÖNERİLER.....	6
BÖLÜM 2.....	9
2.1.BİLGİ TEKNOLOJİLERİ STRATEJİK PLANI.....	9
2.2.BT STRATEJİ PLANI NEDEN ÖNEMLİ.....	9
2.3.KURUMLARDA BT STRATEJİK PLAN EKSİKLİĞİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	10
2.4.BT STRATEJİK PLANININ SAĞLADIĞI KAZANIMLAR.....	10
2.5.BT STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	11
2.6.STRATEJİK PLANLAMA RAPOR FORMATI.....	12
BÖLÜM 3.....	13
3.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	13
KAYNAKÇA.....	16
ADALET BAKANLIĞI BİLGİ YÖNETİMİ STRATEJİK PLANI (TASLAK).....	EK-A

TANIMLAR VE KISALTMALAR

BT	Bilgi Teknolojileri
TBD	Türkiye Bilişim Derneği
KAMU-BİB	Kamu-Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği

ŞEKİLLER

Şekil 3.1. Biiği Teknolojileri Stratejisi

TABLÖLAR

- Tablo 1.1. Kurum Strateji Balgesi Örnekleri
- Tablo 1.2. Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi, Kamu Hizmetlerinde Kullanıcı Odaklılık ve Etkinlik Eksenli, Mevcut Durum Raporu, Nisan 2013
- Tablo 2.1. Stratejik Planlama Süreci

ÖNSÖZ

Türkiye'nin 2006-2010 Bilgi Toplumu Strateji Belgesinde benimsediği vizyon; "Bilim ve teknoloji üretiminde odak noktası haline gelmiş, bilgi ve teknolojiyi etkin bir araç olarak kullanan, bilgiye dayalı karar alma süreçleriyle daha fazla değer üreten, küresel rekabette başarılı ve refah düzeyi yüksek bir ülke olmak." şeklindedir.

Kamu kurum ve kuruluşları mevzuat hükümleri ile kendilerine verilmiş olan görev ve sorumlulukları etkin, güvenli, güvenilir ve hızlı bir şekilde yerine getirebilmek, her türlü veri ve bilgiyi eksiksiz, doğru işlemek ve analiz etmek, doğru kararları zamanında alabilmek ve daha iyi bir kurum imajına sahip olabilmek amacıyla bilişim sistemlerinin kendilerine sunduğu olanaklardan faydalanmaktadırlar. Bilişim sistemlerinin kamuda kurumsal faaliyetin yürütülmesinde giderek artan oranda kullanılması ile, bu uygulamaların ve hizmetlerin sürdürülebilirliği ve sürekliliği kritik öneme sahip olmuştur. Bu çalışmanın **amacı ve hedefi** bu sistemlerin doğru yönetilmesi için Kurumun STRATEJİK PLANI ile örtüşen uygun teknoloji trendlerini hesaba katan, hedef ve plan değil gerçekten stratejileri ifade eden hayata geçirilebilecek, geçirildiğinde sonuç üretecek, periyodik olarak güncellenecek kısa ve orta vadeli BT (Bilgi Teknolojileri) STRATEJİSİ hazırlamalarına katkı vermek ve farkındalık oluşturmaktır.

Bu rapor, kurumsal politikalarında bilişim teknolojilerinin bileşenlerine yer vermeyi düşünen kurumların **BT Stratejik Planı** konusunda detaylı bilgi altyapısının oluşturulmasına yardımcı olmak, kamu kurumlarında bilişim teknolojilerinin daha etkin yönetilebilmesine ilişkin önerilerde bulunmak ve konuyla ilgili farkındalık yaratmak amacıyla hazırlanmıştır.

Raporda, stratejik plan kavramından başlayarak, kamudaki kurumsal altyapı bakımından mevcut durumun analizi yapılmakta, bilgi yönetimi birimlerinin BT Stratejik Planına neden gereksinimi olduğu ve bu çerçevede önerilerde bulunmaktadır.

BÖLÜM 1

1.1 GİRİŞ

Bilgi toplumuna geçilirken bireylerin yaşamsal anlayışının ve kültürünün bilgi yönetimi tabanlı olarak değişmesi, kamunun bilişim projelerine yaklaşımını ve planlama anlayışını yeniden yapılandırması ihtiyacını doğurmuştur.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimin kamu hizmetlerinin de, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak biçimlenmesi ve sürecin sağlıklı şekilde ilerleyebilmesi için önceki dönemdeki yaklaşımın değişmesinin gerektiği açıktır.

Bu rapor, kamuda yürütülen Bilgi Teknolojileri Birimlerinin rolünün daha üst düzeyde olduğu ve yönetim stratejilerinin belirlenmesinde üst yönetim ile bağ kurulmasına yönelik BT STRATEJİK PLANIN önemi için yapılması gerekenleri içermektedir. Temel olan kuruma uygun BT Stratejik Planın yine kurum çalışanlarının katılımıyla ve üst yönetimin desteğiyle yapılmasıdır.

Bilgi Teknolojileri Stratejik Planlarından başarılı sonuçlar alınabilmesi ve deneyimlerin paylaşılabilmesi için konunun Türkiye Bilişim Derneği (TBD) Kamu-Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği (Kamu-BİB) verimlilik çalışmaları kapsamında geliştirilmesi ve izlenmesine devam edilmesi yararlı olacaktır.

1.2 STRATEJİK PLAN

Günümüz şartlarında, toplumsal ve ekonomik hayattaki hızlı değişimlere paralel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının istikrarlı, planlı ve izlenebilir yönetim anlayışını çalışanları ile her kademedede paylaşabilmesi, katılımcılığın sağlanması, paydaşlar ile hedeflere odaklanan bir yönetim anlayışını oluşturmak amacıyla 5018 sayılı Kanun kamu kurumlarının Stratejik Plan hazırlamasını zorunlu kılmıştır.

Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini, değerlendirmek, performanslarını ölçmek ve izlemek amacıyla 24.12.2003 tarihinde, Resmi Gazetede, 5018 sayılı “**Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu**” yayınlanmıştır. Bu kanunda;

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve

değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.” şeklinde ifade edilmektedir.

26/5/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” le devlet kurumları yürütmekte olduğu hizmetler ve projeler kapsamında 5 şer yıllık süreler için Stratejik Planlarını hazırlamakta ve bunları Kalkınma Bakanlığı ile paylaşmaktadır. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usûl ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirlemek amacıyla Kalkınma Bakanlığı “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlamıştır.

Aynı zamanda kurumların web sitelerinde yayınlanması ve çalışmalarında yol haritasını oluşturmaktadır. Söz konusu stratejik planda;

- Durum analizi ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir şekilde gösterilmesi,
- Dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede sağlanması;
- Hedeflerin sonuç odaklı ve kuruluşun hizmet alanına uygun bir biçimde ifade edilmesi,
- Performans programı hazırlıklarında güçlük yaratmayacak sayıda ve nitelikte amaç ve hedef belirlenmesi,
- Hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergeler cinsinden mevcut durumun ve plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin belirtilmesi,
- Amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını açıklayan stratejilerin planda yer alması,
- Amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme ve bunlara ilişkin kaynak tablolarının yer alması,
- Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımı yapılması istenmektedir.

1.3 MEVCUT DURUM

Raporun hazırlanmasında incelenen Kurumlar; Merkezi İdareler- Üniversiteler- Belediyeler- İl Özel İdareleri ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) şeklinde sınıflandırılarak çalışma yapılmıştır.

Rapor kapsamında öncelikle kurumlarda BT Stratejik Planlarının varlığı, varsa BT ile ilgili hedef, amaç ve analiz çalışmaları incelenmiştir. BT Stratejik Planı

olmayan kurumlarda ise Kurumların Stratejik Eylem Planları içinde mevcut Bilişim Projeleri veya Bilişim Projelerine temel oluşturan esaslar irdelenmiştir.

Stratejik planlarda genellikle kurum tanıtımı ve istatistik çalışmalarının ağırlık kazandığı, kurumların hedefleri dahilinde projeye ait uygulama yazılımları ve sistemsel kurulum çalışmalarında bulundukları tespit edilmiştir. Birçok kurumda ise BT çalışması olarak network kurulumu, bilgisayar ve çevre birimleri temini ile lisanslama olarak görülmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşlarca hazırlanan “stratejik planlar” incelendiği zaman çoğu; bilgi teknolojilerinin stratejik amaç ve stratejik hedef kapsamında “**daha iyi hizmet vermek**” olarak yer aldığı görülmektedir. Örneğin;

Tablo 1.1

**Kültür ve Turizm Bakanlığı Stratejik Plan 2010-2014
STRATEJİK AMAÇ 5**

Bakanlık kurumsal kapasitesinin ve alt yapısının güçlenmesini sağlamak ve Bakanlık hizmetlerinde hız ve kalite etkinliği arttırmak.

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planında;Hedef 5.9.

Merkez ve taşra teşkilatında, kaliteli ve hızlı hizmet sunulmasına yönelik olarak, bilişim sistemleri ve e-hizmet sunma olanakları geliştirilecek, sistemlerin güvenliği ve sürekliliği sağlanacak, paydaşlarla ve e-Devlet yapısıyla entegrasyon güçlendirilecektir.

Eylem 5.9.12. Bakanlık Bilgi İşlem Strateji Belgesi’nin hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi

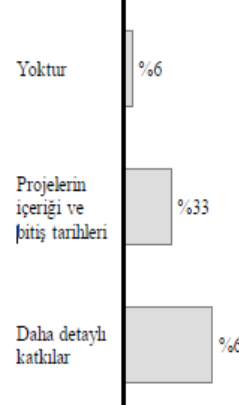
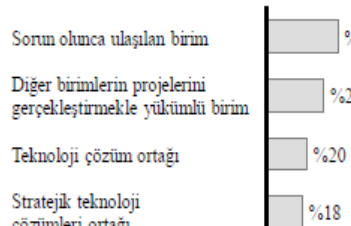
Vakıflar Genel Müdürlüğü Stratejik Planında PEST Analizinde; bilgi teknolojilerinin kurumu olumlu yada olumsuz yönde etkileyebilecek teknolojik değişkenler başlığı altında tanımlamıştır.

1. Özgün yapı ve yapı teknolojisinin malzemelerinin gelişimi
2. Uydu sistemlerinin insanların ve kurumların kullanımına sunulması
3. Uluslararası veritabanlarının oluşturulması

Kalkınma Bakanlığı Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığınca hazırlanan “Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi” çalışmaları kapsamında yayınlanan mevcut durum raporlarında BT birimlerinin kurumların stratejik plana katkıları ise aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir.

Tablo 1.2

Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi, Kamu Hizmetlerinde Kullanıcı Odaklılık ve Etkinlik Eksen, Mevcut Durum Raporu, Nisan 2013

Stratejik planlama mevzuatında BT birimine değinilmemektedir	BT birimi strateji geliştirme sürecine katılmamaktadır	Kamu stratejisinde BT'ye sadece değinilmektedir
- Mevzuata göre "kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin vizyon ve misyonları oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler bazında ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar" - Katılımcılık vurgusu mevzuatta olmasına rağmen bilgi teknolojileriyle ilgili mevzuatta özel bir vurgu bulunmamaktadır	BT biriminin stratejik plana katkısı Anket sonuçları  Yoktur %6 Projelerin içeriği ve bitiş tarihleri %33 Daha detaylı katkılar %61	- İncelenen stratejik planlarda mevcut BT altyapısından ve BT projelerinden bahsedilmiştir - İncelenen planlarda BT proje hedefleri sadece proje bitirme tarihi seviyesinde bırakılmış, projelerin kapsamı kullanım oranı ve kullanıcı memnuniyetiyle ilgili hedefler konulmamıştır Bilgi İşlem stratejik bir birim olarak görülmemektedir Diğer birimlerin BT birimi algısı¹ Anket sonuçları  Sorun olunca ulaşılan birim %35 Diğer birimlerin projelerini gerçekleştirmekle yükümlü birim %28 Teknoloji çözüm ortağı %20 Stratejik teknoloji çözümleri ortağı %18
¹ BT birimlerinin "Kurumunuzda Bilgi İşlem Dairesi nasıl algılanıyor?" sorusuna cevaplarını içerir. Kaynak: 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5436 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında kanun", 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan "kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik", Aralık 2012- Şubat 2013 Kamu BT Yöneticileri Anketi, kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planları		

Mevcut durumun doğru bir şekilde ortaya konabilmesi için kurumlara ait incelenen Stratejik planların yanısıra BT yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler de yapılmıştır. Bu görüşmelerde bugüne kadar çok aşama kaydedilmekle birlikte gelinen noktanın ayrılan bütçe, harcanan para, emek, enerji ve sağladığı fayda ile doğru orantılı olmamasında kamu kaynaklarının savurganca harcandığı alanlardan birinin de maalesef BT sektörü olduğu bu nedenle, kamudaki durumun tespitinin çok iyi yapılarak fotoğrafın net olarak ortaya çıkarılması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte; BT stratejik plana neden gereksinim olduğunu **Sorunlar ve Öneriler** başlıkları altında aşağıdaki hususlar dikkati çekmektedir:

1.3.1 SORUNLAR

- ✓ Kamuda BT yöneticisinin sık değişmesi,
- ✓ Yeterli bilişim vizyonuna sahip olmayan yöneticilerin atanması,
- ✓ Nitelikli bilişimci istihdam yetersizliği,
- ✓ Aynı iş tanımına farklı maaş politikası,
- ✓ BT yöneticilerinin direk üst yöneticiye bağlı olmaması,
- ✓ BT konularının birçok kurumun görev alanı içinde yer almasının (Ulaştırma Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.) otorite boşluğu,
- ✓ Otoritenin olmamasının BT yatırımları ile ilgili dağınıklık ve belirsizliğin devam etmesi,
- ✓ Bazı kurumların mevzuatının birbiriyle çakışması ya da birbirlerinin görev alanına girerek mevzuatlarına uygun davranmaması,
- ✓ Mevzuatın (Kanun, yönetmelik vb gibi) eksik ya da yetersiz olmasının hukukî boşluk oluşturması,
- ✓ Bazı kurumların BT yi araç olmaktan çıkarıp amaç haline getirmeleri nedeni ile kaynak israfının oluşması,
- ✓ Kamu İhale Mevzuatının bilişim projelerinde yetersizliği,
- ✓ BT Projelerinin yönetim yetkinliğindeki zayıflık,

1.3.2 ÖNERİLER

- ✓ BT ile ilgili sorunların bütün olarak ele alınması,
- ✓ Uluslararası gelişme ve eğilimlerin izlenmesi,
- ✓ Kurumun İş birimleri ve Strateji Dairesi Başkanlıkları ile birlikte çalışabilirlik esaslarına uyumlu hareket etmeleri,
- ✓ BT yatırımlarının en az 5 yıllık şekilde planlanması,
- ✓ Kurumların BT yatırımları için özel sektör ve kurumsal anlamda danışmanlık almaları,
- ✓ Kurumların kendi analizlerini yaparken gerçekçi olmaları,
- ✓ Mevzuatların güncellenmesi,
- ✓ Kişisel verilerin korunması ile ilgili yasal düzenlemenin bir an önce yapılması, Hukuki, Teknik, Sosyal, Kurumsal vb. gibi konuların da bu yasal düzenlemede yer alması,

- ✓ Mevcut kaynaklarını araştırarak, ihtiyaçlarını (personel dahil) doğru tespit ederek yatırım planlamalarını yapabilmesi,
- ✓ Kurumlar arasında bilgi paylaşımı ve entegrasyonun uyum içinde ve birbiriyle örtüşebilir şekilde sağlanabilmesi,
- ✓ Özel sektörün kamuya güven vererek yatırımların maliyetin üstüne çıkmasının önlenmesi,
- ✓ Firma ya da kurumların kategorize edilebilmesi,
- ✓ BT projelerinde ihaleye işi başarabilecek firmaların girebilmesi, dünyada bu modellerin olduğu bunun uygulanabilmesi,
- ✓ Projelerin sigortalandığı bir sistem (Şirketler Topluluğu gibi) oluşturulursa yapılmayan işleri tamamlayan bir mekanizma için yasal düzenlemelerin yapılması,
- ✓ BT Stratejisiyle ilgili bir otoritenin belirlenmesi, eylem planı ya da stratejide bir standardın ve yatırımların sağlanabilmesi,
- ✓ BT strateji ve yatırımlarının kurumlarda kişilere bağlı olmamalı, yazılı ve güncellenebilir normlarla belirlenmeli,
- ✓ Çalışma ilkeleri doğru ve net belirlenmeli,
- ✓ İhtiyaç olan ve aynı zamanda ideal olan organizasyon yapısı oluşturularak, yapı içerisinde kurumu tanıyan uzmanlardan (mesleki koordinatörlük gibi), yetkililerden yararlanılmalı,

Koordinasyon ve Otorite Eksikliği

- ✓ Devletin bir e-devlet ve Bilgi ve İletişim Teknolojileri ile ilgili bir otoritesini bir kurum veya kurul olarak artık hayata geçirilmesi,
- ✓ Kurumlar arasında ideal koordinasyonun sağlanabilmesi,
- ✓ Kurum içinde “Bilişim Yönlendirme Komitesi” kurulmalı,
- ✓ Öncelikle hukukî düzenleme yapılmalı, her şey mevzuata dayandırılarak idari ve hukukî karmaşa önlenmeli,
- ✓ Bilgi güçtür bu yüzden e-devlet uygulamalarında toplanan bilginin kaliteli anlamlı ve diğer kurumlarla konuşabilecek hale getirilmeli,
- ✓ Birbirine entegre edilecek sistemler ve kurumlar ile aynı sistemi kullanabilecek kurumlar ve kurumsal uygulamalar belirlenerek teknik karmaşa ve kaynak israfı önlenmeli,

Plan Hazırlanırken Nelere Dikkat Edilmeli

- ✓ Üst yönetimin desteği alınmalı,
- ✓ Üst yönetimin dikkatini çekerek farkındalık oluşturulmalı,

- ✓ BT yöneticileri kuruma vizyonerlik verebilmeli,
- ✓ BT birimlerinin kurumların karar alma süreçleri ve mekanizmaları içinde yer almalarının sağlanabilmesi.
- ✓ Kurum yöneticilerinin BT ile ilgili her şeyi bilemeyeceği varsayılarak BT yöneticisinin üst yönetimi doğru ve iyi yönlendirebilmeli,
- ✓ Kişi odaklı değil, iş odaklı bir örgütlenme modeli oluşturulmalı,
- ✓ İyi analiz edilmiş iş akışlarıyla mevcut durum net olarak ortaya konulmalı,
- ✓ İç ve dış paydaşlar iyi belirlenmeli,
- ✓ BT yöneticisi ve çalışanları önce kendi amaçlarını gözden geçirerek programlarını belirlemeli,
- ✓ Planda yapılan işlerle ilgili yapılıp yapılmadığına ait onay listesi (checklist) olmalı,
- ✓ Planda görev ve sorumluluklar ile sorumlular belirtilmeli, denetim mekanizmasının nasıl işleyeceği açıklanmalı,
- ✓ Performans kriterleri ortaya konulmalı,
- ✓ Güncellenebilir olmalı,
- ✓ Kamu yatırımları uygulamalarının etkinliğini artırmak amacıyla izleme ve değerlendirme çalışmaları geliştirilmeli,
- ✓ BT Stratejisinde Eylem Planları hazırlanarak, yapılan her işlemin elektronik ortama aktarılması, kaydedilmesi ve yönlendirilmesi bu eylem planında açık ve net olarak yer almalı,
- ✓ Eylem planları olmazsa BT planı herhangi bir dokümandan ileri gidemeyebilir.

BÖLÜM 2

2.1. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ STRATEJİK PLANI

Maliye Bakanlığı'nın 26 Aralık 2007 tarih ve 26738 sayılı tebliği çerçevesinde hazırlanan; Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde BT kontrol ve denetimlerine ilişkin maddelere de yer verilmiştir. Bilgi sistemleri kontrolleri başlığı altında, **“idareler, bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları geliştirmelidir.”** denilmektedir. İlgili standart kapsamında BT açısından önemli sayılabilecek bazı şartlar şu şekilde açıklanmıştır:

- Bilgi sistemlerinin sürekliliğini ve güvenilirliğini sağlayacak kontroller yazılı olarak belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
- Bilgi sistemine veri ve bilgi girişi ile bunlara erişim konusunda yetkilendirmeler yapılmalı, hata ve usulsüzlüklerin önlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltilmesini,
- Bilişim yönetişimini sağlayacak mekanizmalar geliştirmelidir.

Söz konusu tebliğden yola çıkarak kurumların bu mekanizmaları geliştirebilmeleri için en iyi çözüm, Bilgi Teknolojileri Stratejik Planı hazırlayarak mümkün olabileceğini açıklamaya çalışacağız.

2.2. BT STRATEJİ PLANI NEDEN ÖNEMLİ?

Bilginin kurumsal amaç ve hedefleri karşılayacak şekilde kullanılmasını sağlamak üzere etkili bir bilgi teknolojileri stratejik planın uygulamaya geçirilmesinden söz edebilmek için öncelikle uygulayıcıların, kurumların ve yasa koyucuların bilgi teknolojileri stratejik plana gereksinim olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Devlet bu konuda öncü olmalı, yasal düzenlemelerle bilgi teknolojileri stratejik plan hazırlamalarına destek sağlayacak bir ortamı oluşturmalıdır. Çünkü **BT biriminin başarısı kurumun başarısıdır.**

Günümüzdeki kurumların iş yapma yeteneklerinin ölçütü; teknolojiyi iş süreçlerine ne kadar başarılı şekilde dahil edebildikleri ve bundan ne kadar verim elde edebildikleridir. Dolayısıyla kurumların BT birimleri de artık en az diğer iş birimleri kadar önemli bir misyona sahiptir. Bilgi teknolojisi varlıklarının iş birimleri ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi, kaynakların ve risklerin iyi yönetilebilmesi için son derece önemlidir.

Bilgi teknolojileri stratejik planı kurumun stratejik planı ile örtüşen yol gösterici rolü üstlenmelidir. Planın etkinliği için ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabasıyla mümkündür.

2.3. KURUMLARDA BT STRATEJİK PLAN EKSİKLİĞİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

- ✓ Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla değişmesi ve bu değişim için herhangi bir stratejik planın olmaması,
- ✓ Kurumsal olarak güçlü, ulusal ve uluslararası standartlara uygun bir bilişim sistemleri organizasyonuna ve karar süreçlerine sahip olunamaması,
- ✓ Dönemler ve uzmanlar değiştikçe kurumsal hafızanın yazılı olmaması,
- ✓ Kurumlar için önemli bir değer ifade eden bilginin iyi kullanılamaması
- ✓ Kısa vadeli çözümlerin uzun vadede ihtiyaçlara yanıt verememesi,
- ✓ Bilişim sistemlerinden kaynaklanan hataların yıkıcı etkilere yol açması,
- ✓ Bilişim sistemlerinin kullanımının artmasına paralel olarak ortaya çıkacak güvenlik sorunları,
- ✓ Hizmet sunumu ve desteği süreçlerinin iyi yönetilememesi,
- ✓ Kurumun stratejik hedefleri doğrultusunda teknolojik gelişmelerden dolayı yarının ihtiyaçlarına cevap verememesi.

2.4. BT STRATEJİK PLANININ SAĞLADIĞI KAZANIMLAR

- ✓ Üst yönetim ile iletişimi artırır,
- ✓ Karar alma mekanizmaların içinde olmayı sağlar,
- ✓ İş stratejileriyle uyumlu BT stratejileri oluşturulur,
- ✓ Teknoloji trendlerini izler ona göre tedbirler alınır,
- ✓ Nitelikli insan gücü için insan kaynakları planlamasını sağlar,
- ✓ Bilgi teknolojileri yatırımlarının yapılmasını sağlar,
- ✓ Kritik öneme sahip olan bilgi teknolojilerinin etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar,
- ✓ Kurumsal hedef ve amaçlar doğrultusunda gelişmesini sağlar,
- ✓ Kurumlar için en önemli olan bilginin en iyi şekilde yönetilmesini sağlar,
- ✓ Denetim için gerekli standartları uygular,
- ✓ Kamuda bilgi paylaşımı ve tekrar kullanımı için planlama yapar,
- ✓ Bilgi Yönetimi olarak tüm iş birimleri ile ilişkili bir birim olması,
- ✓ Kuruma vizyonerlik ve yol göstericilik sağlar,
- ✓ Geleceği için sonraki adımlarını belirler,
- ✓ Sürekli güncelleyerek iş birimlerin işini kolaylaştırır.

2.5. BT STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bununla ilgili çok detaylı bilgi vermek yerine kısaca bir tablo içinde okuyabilmek mümkündür.

Tablo 2.1: Stratejik Planlama Süreci

AÇIKLAMA	KAVRAM	YÖNTEM
NEREDEYİZ	Mevcut Durum Analizi	GZFT Analizi Paydaş Analizi İç Paydaş Dış Paydaş
NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ	MİSYON ve İLKELER	• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler
	VİZYON	Arzu edilen gelecek
	AMAÇ ve HEDEFLER	• Orta vadede ulaşılacak amaçlar, • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ?	STRATEJİLER	• Amaç ve Hedeflere ulaşma yöntemleri
	FAALİYETLER, PROJELER	• Detaylı eylem planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme
BAŞARIMIZI NASIL İZLER VE DEĞERLENDİRİRİZ	İZLEME	• Raporlama • Karşılaştırma
	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi

Üst Yönetim Desteği ile Stratejik Plan Hazırlama ekipleri oluşturularak bir kurumun birimleri bazında hazırlanacak olan “Stratejik Planlama”ya ilişkin “Rapor Formatı” aşağıdaki başlıklardan oluşmalıdır.

2.6 STRATEJİK PLANLAMA RAPOR FORMATI

- Kapak
- İçindekiler
- Giriş
- BT Biriminin Tanımı ve Sınırların Çizilmesi
- Mevcut Durum Analizi
- Yasal Yükümlülüklerin ve mevzuatın incelenmesi
- Birimlerin faaliyet alanlarının, ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş Analizi
 - Paydaşların tespit edilmesi
 - Paydaşları önceliklendirme
- İç Çevre Analizi
 - Birimin Yapısı
 - İnsan Kaynakları
 - Fiziksel Kaynaklar
 - Kurum Kültürü
 - Teknolojik Yapı
 - Güçlü Yönler
 - Zayıf Yönler
- Dış Çevre Analizi
 - Fırsatlar
 - Tehditler
- GZFT Matris Analizi
- GELECEĞİN TASARIMI
 - Misyon
 - Vizyon
 - Temel Değerler
- Stratejik Amaçlar
- Stratejik Hedefler
- Stratejiler
- Performans Göstergeleri
- MALİYETLENDİRME
- İZLEME VE DEĞERLENDİRME

BÖLÜM 3

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki çok yönlü, çok boyutlu gelişmeler; dünyayı ve toplumları, bugün ve sonrasında neyi nasıl yapılacağı, hangi doğru adımların atılması gerektiği, izlenecek yolun net olarak görülmesi açısından önemli duruma geldi. Yeni teknolojik yaklaşımlar geleceği nasıl etkisi altına aldığını görüp bir sonraki adımları atmak için; büyüklüğü ne olursa olsun tüm kamu kurum ve kuruluşlarında pek yaygın olmayan Bilgi Teknolojileri Stratejik Plana ihtiyaç vardır. Tabii ki hazırlanacak plan kurumun stratejik planı ile örtüşen ayrı bir plan olarak değil, teknoloji trendlerini öngören bir kurumun iş gereksinimlerini ekonomik, verimli ve etkin şekilde karşılamak üzere bir yol haritası niteliğini taşımalıdır.

Bilgi işlem birimlerinin kurumların stratejik hedeflerine ulaşmaları yönünde ortaya konacak “BT Stratejisi” çerçevesinde kurumsal bir sorumluluk üstlenmeleri ve bu sorumluluk kapsamında da güçlenmeleri gerekmektedir. Ayrıca, kurumların ortaya koyduğu stratejik hedefler doğrultusunda bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yürütecekleri çalışmaların kurumsal boyutta ve üst seviyede yönlendirilmesine olanak sağlayacak bir yönetim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir. Bu çerçevede, “BT Yönetişimi” nin kamuda uygulanabilirliği ve bunun gerektireceği organizasyon yapısına ilişkin çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

✓ **BT Yönetişimi**

✓ **Üst Yönetimle ilişki kurmak**

BT stratejisi ile kurumun stratejisinin birbirleriyle uyumlu olması; kaynakların verimli kullanılabilmesi, BT risklerinin sağlıklı biçimde izlenmesi ve yönetilmesi, BT maliyetlerinin optimize edilmesi ve tüm kurum çalışanlarının bilgi teknolojileri sistemlerini etkin ve güvenli bir şekilde kullanabilmesi, kurum yöneticileri ile BT birim yöneticisinin ortak bir dil geliştirmesi için gereklidir.

✓ **BT Gelişimi ve Trendleri**

✓ **Faydayı aramak**

Bilgi Teknolojileri ve İletişim alanındaki hızlı gelişmeler her alanda insanların hayatını kolaylaştırması, bir çok hizmette verimlilik, hız ve maliyet açısından iyileştirmeler sağlanması BT gelişimini ve trendleri izlemek adına strateji daha da önem kazandı.

✓ **BT Yönetimi**

✓ **İş Birimlerinin uyumu**

Kurum içinde oluşturulacak Bilgi Teknolojileri Yönlendirme Komitesi ile BT Strateji Planının kurum stratejiyle uyumluluğunun sağlanması politika ve standartların uygulanması.

✓ **BT Güvenliği**

✓ **Güvenlik ve bilgi gizliliği**

Kişisel verilerin yasadışı ve kötü amaçlı kullanımı önleyecek düzenlemelerin geliştirilmesi, stratejiler belirlenmesi ve uygulanması.

✓ **İş sürekliliği**

✓ **Sürdürülebilirlik**

İş sürekliliği Yönetim Sistemi kritik bir iş sürecidir, üst yönetimin farkındalığı oluşturulmalı, planlara yansıtılmalı.

✓ **Nitelikli İnsan kaynağı**

✓ **Personel Planlaması**

BT birimlerinde nitelikli insan kaynağı kilit unsurdur. Bu yüzden verimliliği de etkileyecek kaliteli, nitelikli insan kaynağı verilen hizmetlere değer katacaktır.

✓ **Mevzuat**

Bilişim Hukuku

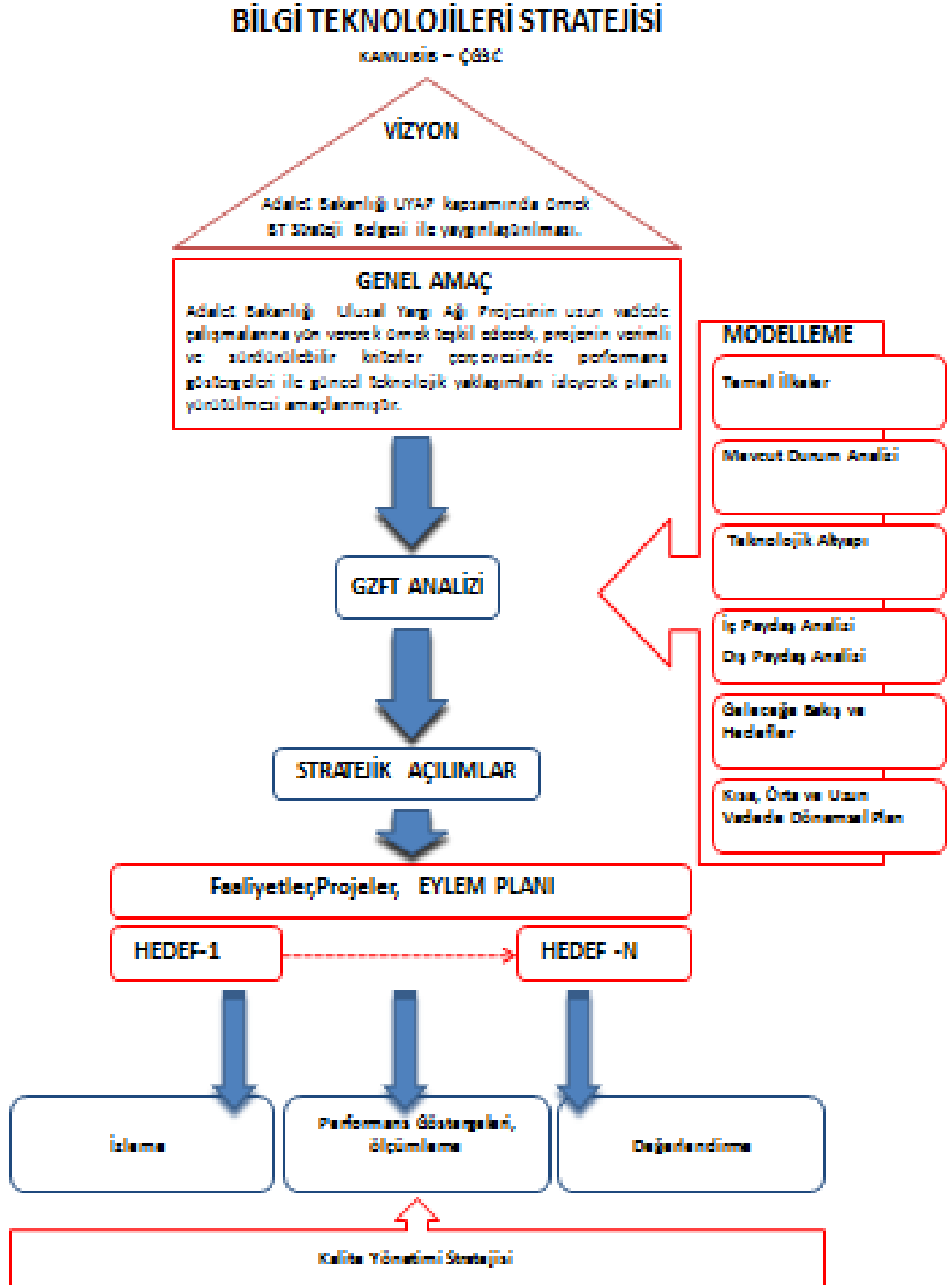
Yasal düzenlemelerin bilgi teknolojileri ile uyumlaştırılması ve güncellenmeli.

Bilgi teknolojileri kurumsal stratejinin bir parçasıdır. Diğer yardımcı hizmet birimlerinden farklıdır. Kurumun bunu gözdardı etmemesi gerekir.

Bilgi Teknolojileri Stratejik Planı yazılı bir plan olarak kalmamalı sürekli güncellenmeli ve uygulanmalıdır. **Bilgi teknolojileri stratejik planı, bilişim teknolojileri hedeflerinin iş hedeflerinden bağımsız takip ediliyor olma riskini önlemeyi hedefleyen bir yönetim şeklidir.** Bilgi teknolojileri birimleri ile organizasyonların üst düzey yöneticileri arasındaki iletişim kopukluğunun giderilmesini sağlamakla birlikte bilgi teknolojileri performansının üst yönetim tarafından takip edilmesini kolaylaştırmaktadır.

Raporun kamu kurum ve kuruluşlarına BT Stratejik Plan hazırlamalarında yol gösterici olması adına örnek “Adalet Bakanlığı Bilgi Teknolojileri Strateji Belgesi” hazırlanmaya çalışılmıştır. Yararlı bir doküman olmasını temenni ederiz.

Şekil 3.1



KAYNAKÇA

1. DPT “Bilgi Toplumu Strateji Belgesi 2006-2010” , 2006
2. Kamuda Strateji Plan Kurumu
<http://www.sp.gov.tr/tr/stratejikplan/g/mi/kurum/Merkezi+Idareler>
3. DPT “Kamu Bilgi ve İletişim Projeleri Hazırlama Kılavuzu” 2006
4. Strateji Hazırlama Kılavuzu
http://eski.tbd.org.tr/resimler/ekler/f62768ca46b6c3b_ek.pdf
5. Kamuda Stratejik Yönetim, 2003 <http://www.sp.gov.tr/tr/kurum>
6. T.C.Sayıştay Başkanlığı “Bilişim Sistemleri Stratejisi 2007-2011”, Mayıs 2007
7. M.KAYRAK, “Bilişim Sistemleri Stratejisinin Önemi ve Sayıştay Deneyimi” Sayıştay Dergisi Sayı 65
8. TBD KamuBİB, “Bilişim Teknolojilerinde YÖNETİŞİM”, Nisan 2008
9. Deloitte “Bilgi Teknolojileri İş Dünyası Dengesi” , Mayıs 2011
10. TBD KamuBİB, “İş Sürekliliği Yönetimi”, Nisan 2012
11. T.C. Rekabet Kurumu “Bilgi Yönetimi Strateji Planı” , 2013
12. T.C.Kalkınma Bakanlığı “Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi, “Kamu Hizmetlerinde Kullanıcı Odaklılık ve Etkinlik””, Nisan 2013
13. T.C.Kalkınma Bakanlığı “Bilgi Toplumu Stratejisinin Yenilenmesi Projesi, “3.Odak Grup Çalışması Değerlendirme Raporu””, Nisan 2013