

İŞ SÜREKLİLİĞİNDE STRATEJİ

Boğaç ÖZGEN*

Özet

İş sürekliliği insan davranışının tarihi içinde başından beri var olmuş ancak yadsınmış olan bir olgunun en yeni ismidir. Bu makalede, bir organizasyonun yönetiminin iş sürekliliği konusu içerisinde stratejileri belirlemesi gerektiği tartışılmaktadır. Makale, yönetim sistemi kavramını yönetim sistemini temelden etkileyecek olan prensipleri ve son olarak kaynaklar açısından iş sürekliliği stratejilerinin belirlenmesi için takip edilmesi gereken süreci tartışmaktadır. Ek olarak kanıt ve gerçeklere dayalı karar verme, yetkinin gerçek anlamı ve anlaşma kavramları da tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Yönetim Sistemi, İş Sürekliliği Stratejisi, Görüş Birliği, İnsan Odaklı Sistemler, Karar Verme

HOW TO SET-UP “THE STRATEGY” IN BUSINESS CONTINUITY

Abstract

Business continuity is the most recent name for one of the oldest, but neglected, arguments in the history of human behaviour. In this article we discuss how management should setup strategies within the business continuity context. The article starts by explaining management system concepts and principles that may affect the success of the management system. In the final part, the process of setting up business continuity strategies for resources is explained. The importance of factual decision making, meaning of authority and consensus are discussed.

Keywords: Management System, Business Continuity Strategy, Consensus, Human-Centric System, Decision Making

* GyroFalco Ltd., Londra, Kurucu Ortak, bogac.ozgen@gyrofalco.com

1. Gerçek Bir Hikaye: İzlanda'daki Krizin Başlangıcı

2008 Yılı'nın başında kredi risklerinin çok yüksek olduğuyla ilgili ¹ birçok tartışma yapılıyordu. Bu sebeple İzlanda mali süreklilik planları hakkında konuşmaya başlamıştı.

2008 yılının ikinci çeyreğinde, S&P ve Moody's gibi kredi derecelendirme kuruluşları İzlanda bankalarına ait derecelendirme sonuçlarını açıkladılar². Sonuçlar olası en yüksek seviyeyi işaret ediyordu. Ancak aynı zamanda, İzlanda ekonomisinin geleceği ile ilgili olumsuz tahminler yapılıyordu.

Olaylar çok kısa zamanda gelişti. İzlanda devletinin Mali Yönetim Kurumu – FME – Glitnir Bankası'nın kontrolünü 29 Eylül'de, Landsbanki Bankası'nın kontrolünü 7 Ekim'de ve İzlanda'nın en büyük bankası olan Kaputing'in kontrolünü da 9 Ekim'de devraldı³. Bu olağanüstü durum İzlanda'yı çok etkiledi. Yaşanan bu kriz İzlanda'ya 7,77 milyar Sterlin zarara yol açacaktı. (Kur değeri 01/12/2013 tarihli kur değeridir⁴). 310.000 kişilik bir nüfusa sahip bir ülke için bu çok büyük bir kayıptı.

FME, İzlanda'nın mali durum analizini yapmakla sorumluydu. 2006-2007 yılı mali analiz raporu İzlanda bankalarının çok iyi durumda olduğunu gösteriyordu⁵. Tüm pozitif açıklamalara rağmen İzlanda mali sistemi için 6 Ekim 2008 çok ciddi bir milat olarak akıllara kazınacaktı⁶.

El konulan bankalardan biri, kriz patlar patlamaz yüzlerce çalışanını işten çıkardı. Durumun vehameti farkedilince çalışanları tekrar işe almak istediler ancak bu gerçekleşemedi⁷. Çalışanları işten çıkarma kararı panikle alınmış ve bir gereksesi olmayan bir karardı. Çok değerli kaynaklarını kaybettiler.

İzlanda'daki kriz Avrupa'daki tek kriz değildi ve diğerlerini de tetikledi. Krizin tüm maliyeti halk tarafından ödendi ve birçok masum insan bu durumdan etkilendi. Küçük işletmeler sıkıntılarla boğuştu. İzlanda'da emekli bir kişi, biriktirdiği mevduatın riskini azaltmak için tüm parasını üçe bölüp el konulan bankalara yatırmıştı. Sonuçta hepsini kaybetti⁸.

¹ **Moody's Issues Annual Report on Iceland** – April 2008

http://www.moodys.com/research/Moodys-issues-annual-report-on-Iceland--PR_152714

² Central Bank of Iceland – **Rising from the Ruins 1**

<http://www.cb.is/the-bank/government-debt-management/the-republic-of-icelands-sovereign-credit-rating/>

³ **What Happened in October 2008?**

<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmtreasy/402/40206.htm>

⁴ SIGFÚSSON, Steingrímur J., **Rising from the Ruins 1** – Ministry of Finance and Economic Affairs of Iceland publication

http://eng.fjarmalaraduneyti.is/minister/former_ministers/steingrimur_j_sigfusson/nr/13555

⁵ **The Icelandic Financial Market Annual Report 2007**

<http://en.fme.is/media/utgefifid-efni/FME-Annual-Report-2007.pdf>

⁶ **The Icelandic Financial Market Annual Report 2009**

<http://en.fme.is/media/utgefifid-efni/FME-Annual-Report-2009.pdf>

⁷ Yazarın kendi anıları

⁸ Yazarın kendi anıları

Bu örnekten de görüleceği gibi olağanüstü durumlar gerçekleşiyor. Dünya artık çok karmaşık bir yer. Küreselleşme ile birlikte herşey birbirine bağımlı hale gelmiş durumda. Karmaşıklık paranın, bilginin, insanın ve malların serbest dolaşımı ile arttı. Şu anda kullandığımız tüm yapılar ve temel süreç Mezopotamya'daki ilk uygarlıklardan bize miras kaldı. Karmaşıklık artmış olsa bile iş yapış şeklimiz o dönemlerden beri temelde hiç değişmedi⁹. Bu yazımızda desteklemeğe çalıştığımız fikir şudur; iş yapış şeklimiz şu andaki ekonomik sistemimizi etkin bir şekilde desteklemiyor ve değişmesi gerekiyor.

İnsanlar yaptıkları hatalardan ne yazık ki yeterince öğrenemiyor. Sadece 30 yıl önce gerçekleşmiş durumlar bile hemen unutuluyor¹⁰. Günümüzün ekonomik sisteminde daha önce hiç karşılaşmadığımız ve belki de karşılaşmayacağımız insanlara, sistemlere ve binalara bağımlıyız. Bu bağımlılıkların ne kadar kırılğan olduğu ile ilgili anlayışımız çok düşük seviyede ve bu durum olağanüstü durumlarda bağımlılıklar yüzünden ortaya çıkabilecek etkiyi anlamamızı engelliyor. Üst seviye yöneticiler bile bu sebepten dolayı oluşabilecek en kötü etkiyi gözardı ederek karar almamalılar. Ben bu en kötü etkiye, "Gerçek Maliyet" diyorum.

"Gerçek maliyet" ancak detaylı ve keskin analizlerde anlaşılabilir. Detaylı ve keskin analizler ise ancak kontrollü ortamlarda gerçekleştirilebilir. Günümüzde organizasyonların çok ama çok büyük bir çoğunluğu kontrol edilemiyor, ancak yönlendiriliyorlar. Bu durum incelendiğinde, organizasyonların ihtiyaç duydukları en önemli kaynak, kurumsal yönetim kabiliyeti olarak beliriyor. İyi bir kurumsal yönetim için ise planlama ve iyi bir strateji gerekliliği temel olarak karşımıza çıkıyor.

Bu makalede İş Sürekliliği şemsiyesi altında "Strateji" konusunu inceleyeceğiz.

2. Tanımlar –İletişimin en önemli temel taşı

İSYS Stratejisi iki alanda oluşturulmalıdır:

- Bir yönetim sistemi kurmak için strateji,
- İş sürekliliği kaynaklarının yönetimi için strateji.

İş sürekliliği günümüzde en hızlı gelişen konulardan birisi. Düşünülecek risklerden bazıları orta kademe yönetim için vasat veya teknik geçmişe sahip kişilerin seçilmeleri olabilir. Aynı zamanda Y ve Z nesillerinin¹¹ karar verici roller kapmak için yarışmaları ve dünyada deneyimli iş sahiplerinin kısa dönemli düşünen profesyonel yöneticileri görevlendirmesi de oldukça önemli riskler arasında olabilir. Sonuç olarak İş Sürekliliği, sürekli artan ilgi ile çok sıcak bir konu olarak önümüze çıkmakta¹².

⁹ ROBERTS, Keith, **The Origins of Business Money and Markets**, New York: Columbia University Press, 2011, p. 2.

¹⁰ **Lessons for Deepwater Horizon that Come Directly out of the History Books** <http://www.guardian.co.uk/environment/2010/may/04/deepwater-oil-disaster-ixtoc>

¹¹ Editorial: "Generation Y," **Advertising Age**, (August 30), 1993, p. 16.

¹² **Planning for the Worst - The 2012 Business Continuity Management Survey** <http://shop.bsigroup.com/upload/BCM%20Report%202012.pdf>

Şimdi İş Sürekliliği stratejilerinin gerçek dünyanın ihtiyaçları doğrultusunda nasıl şekillendiğini düşünelim. Bunu gerçekleştirmek için prensiplerimizi ve bu prensipleri uygulayacağımız bir çerçeve programını geliştirelim. Bu çerçeve programını oluşturduğumuz anda, gerçek hayattan alınmış örneklerle bakıp süreklilik için kurulmuş sistemlerde en iyi örneklerin nasıl uygulandığını incelemek gerekir.

Çerçeve programı hazırlamak için önce kullanacağımız araçlarımızı iyi tanımamız gerekli. Bu sebepten dolayı, önce yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırmak amacıyla kavram birliğinin oluşturulması gerekiyor:

Süreklilik: Bir sürecin zaman içinde kesintisiz ve tutarlı bir şekilde var olması ¹³,

İş Sürekliliği: Kurulu bir işin, beklenmeyen bir olay durumunda, daha önce kabul edilmiş en düşük seviyelerde sürekliliğinin sağlanması için organizasyonların elde ettiği stratejik ve taktik kabiliyet ¹⁴,

Yönetim sistemi: Organizasyon içinde politikalar üretmek ve uygulamak, hedefler belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için birbirleri ile ilişkili ve etkileşen varlıkların tümü ¹⁵,

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi (İSYS): İş sürekliliğini kuran, işleten, görüntüleyen, gözden geçiren, güncelleyen ve iyileştiren yönetim sistemi bölümü ¹⁶,

Karmaşıklık: Birbirleri ile ilişkili varlıkların oluşturduğu durum ¹⁷,

Strateji: Uzun dönemli ve yüksek seviyede hedefleri olan bir eylem planı ¹⁸,

İş Sürekliliği Stratejisi: Bir organizasyonun beklenmeyen bir durumda işlevsel hale gelmek ve süreçlerini sürdürebilmek için oluşturduğu stratejik yaklaşım ¹⁹,

Kurumsal Yönetim: Kurumlarda politikaları, eylemleri ve olayları yönetmek için yetki-lerle birlikte sahip olunan davranış veya eylem şekli ²⁰.

¹³ **Oxford Dictionary**

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/continuity>

¹⁴ **Dictionary of Business Continuity Management Terms - Version 2 - The BCI**

<http://www.thebci.org/glossary.pdf>

¹⁵ **ISO 22301:2012 Business Continuity Management Systems – Requirements**

¹⁶ **Oxford Dictionary**

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/complexity?q=complexity>

¹⁷ **ISO 22301:2012 Business Continuity Management Systems – Requirements**

¹⁸ **Oxford Dictionary**

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>

¹⁹ **Oxford Dictionary**

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/continuity>

²⁰ **Oxford Dictionary** – This definition in this article is combined with the definition of “to govern” to make the statement easy to understand for the reader

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>

Tanımlardan da görebileceğimiz üzere, uzun dönemli planlama, bağımlılık, hedefler, belirsizlik ve zaman içinde değişen etki, içinde yaşadığımız tüm organizasyonların kullandığı ortak kavramları oluşturmaktadır.

-Bu aşamada ne yapılması gerekir?

Bu aşamada ilk tartışacağımız yönetimin nasıl olacağı ve farklı kurallarla yeni yapıların nasıl kurulacağı olacak.

-Bu nasıl gerçekleştirilebilir?

Öncelikle, bu makalenin iki ana konusundan biri olan, bunun nasıl gerçekleştirileceğini tartışmaya başlayalım.

3. “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi” (ISYS) Kurma Stratejisi

Bir yönetim sistemi kurma stratejisi, aslında çok basit bir modeli gerektirir:

Deming’in “Planla – Uygula - Kontrol et – Önle” (PUKO) çevrimi ²¹.

PUKO çevrimi yönetim biliminden tanımlanmış en basit ancak etkili yöntemlerden bir tanesidir. İş dünyasında ve günlük hayatımızda takip ettiğimiz ardı ardına işleyen 4 adımdan oluşur. Bu makalede anlatılan süreç PUKO çevrimi ele alınarak düzenlenmiştir.

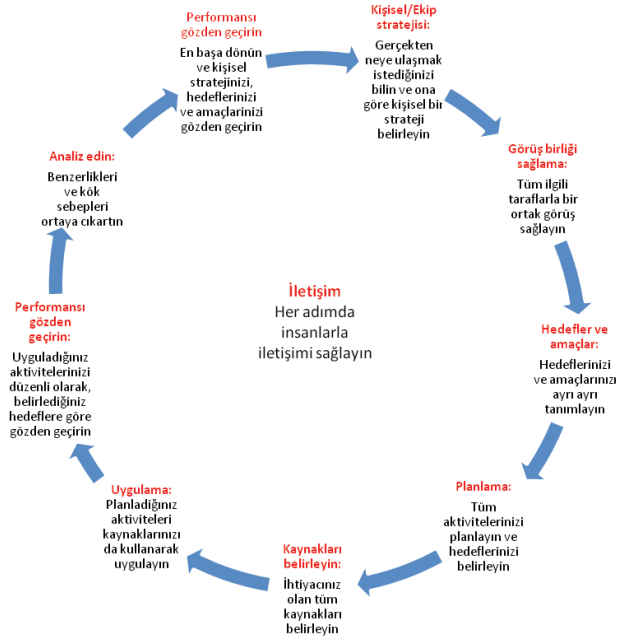
3.1 Yönetim sistemi kurma süreci

Yönetim sistemini kurma süreci şu şekilde özetlenebilir:

- **Kişisel strateji:** Kişisel veya ekip stratejisinin kurulması. Gerçekten neye ulaşmak istediğinizi bilin ve ona göre bir strateji belirleyin,
- **Görüş birliği sağlama (konsensus):** Tüm ilgili taraflarla bir ortak görüş sağlayın,
- **Hedefler ve amaçlar:** Hedeflerinizi ve amaçlarınızı ayrı ayrı tanımlayın,
- **Planlama:** Tüm aktivitelerinizi planlayın, en azından üzerinde sistematik olarak düşünün, hedeflerinizi belirleyin,
- **Kaynakları belirleme:** İhtiyacınız olan tüm kaynakları belirleyin,
- **Uygulama:** Planladığınız aktiviteleri kaynaklarınızı da kullanarak uygulayın,
- **Performansı gözden geçirme:** Uyguladığınız aktivitelerinizi düzenli olarak, belirlediğiniz hedeflere göre gözden geçirin,
- **Analiz:** Tekrarlayan sorunları, aynı durumları ve tüm bunların altında yatan kök sebepleri belirleyin,
- **İyileştirme:** İyileştirme aktivitelerini, daha önce bulduğunuz kök sebepleri ortadan kaldırmak için hedeflerinize uygun bir şekilde uygulayın,

²¹ MOEN, Ronald, NORMAN, Clifford, “Evolution of the PDCA Cycle”, <http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>

- **Yeniden performansı gözden geçirme:** En başa dönün ve kişisel stratejinizi, hedeflerinizi ve amaçlarınızı gözden geçirin ve çevrimi takip etmeye devam edin,
- **İletişim (En önemli aktivite):** Ne yaparsanız yapın tüm ilgili taraflar ile düzenli bir biçimde İletişimgelmek halinde olun ve her aşamada onlarla bilgi alışverişi yapın.



Şekil 1. Yönetim Sistemi Kurma Süreci

Kişisel veya ekip stratejisi

Gerçekten neye ulaşmak istediğinizi düşünün ve ona göre bir strateji belirleyin. Eğer ekip olarak ise giriştiyseniz mutlaka ekip olarak düşünün. Stratejinizi kurgulayın. Ne yapacaksınız, kimlerle yapacaksınız, nasıl yapacaksınız, kimler sizi engeller, kimler sizi destekler, en güçlü yönleriniz neler, en zayıf yanlarınız neler belirleyin. Belirleyin ki bireysel olarak veya ekip olarak başarı şansını artırın.

Görüş birliği sağlama (konsensus)

Başka insanlarla ve organizasyonlarla birlikte yapılan tüm aktivitelerde olduğu gibi yönetim sisteminde de görüş birliği sağlamak en önemli konudur. Anlaşma en önemli anahtar kelimedir. Görüş birliği sağlamak için en küçük bir niyeti gördüğünüzde motivasyonunuz ve cesaretiniz artacak, o anda ne yapacağınız ve nasıl yapacağınız daha net bir şekilde belirecektir.

Hedefler ve amaçlar

Hedeflerinizi ve amaçlarınızı belirleyin. Bunları belirlerken “Beklediğiniz sonuçlara” odaklanın. Beklediğiniz sonuçlar ulaşmak istediğiniz son duruma ve çıktılara bağlıdır. Ancak unutmayın ki sadece çıktılar bir anlam ifade etmeyecektir.

Hedefler ve amaçlar S.M.A.R.T. (Specific, Measureable, Achievable, Realistic and Time based) yapısına uygun olarak geliştirilmelidir ve etik bir yapıya sahip olmalıdırlar. Hedeflerin, amacınıza ve beklediğiniz sonuçlara bağlı olmaları ve ona göre tanımlanmaları önemlidir.

Hedefler için aşağıdakileri tanımlamanız gerekir:

- Neyi ölçeceksiniz,
- Nasıl ölçeceksiniz,
- Ne zaman ölçeceksiniz,
- Nerede ölçeceksiniz,
- Kim ölçecek ve kime raporlayacak,
- Ölçüm sınırlarınız, performans kısıtlarınız neler olacak.

Planlama

Sistemler için Planlama en önemli anahtar kelimedir. Önünüze çıkacak sorunları önceden görmek için planlama yapmanız gerekir. Önünüze çıkacak zorlukları görebilmek için onları görsel olarak kafanızda canlandırmanız hedeflerinize nasıl ulaşacağınızı görmeyi sağlayacaktır. Görselleştirmeden sonra ekibinizle bir araya gelin ve planlamayı yapısal bir biçimde ekip üyelerini dahil ederek tamamlayın. Amaçlarınıza ve hedeflerinize uygun planlama yapmayı unutmayın.

Kaynakları belirleme

Planlama süreci işlerken, kaynaklarla ilgili konuşmaya başlayacaksınız. Aşağıdaki listede bulunan kaynak tiplerinin göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır:

- İnsanlar,
- Mali ihtiyaçlar,
- Yetkinlikler,
- İlgili taraflar,
- Veriler ve bilgiler,
- Teknoloji,
- Altyapı,
- Tedarik edilecek maddeler ve malzemeler,
- Binalar,
- Ulaşım,
- Süreçler,
- vb.

Planlama sırasında ise aşağıdakilerin planlarının çıkması gerekir:

- Hangi kaynaklara ihtiyacınız var,
- Ne zaman bu kaynaklara ihtiyacınız var,
- Ne kadar kaynağa ihtiyacınız var,
- Bu kaynakların size maliyeti nedir (sadece parasal maliyet olmayabilir).

Uygulama

Kaynak planlama aşamasını bitirdiğinizde, artık belirlediğiniz aktiviteleri uygulama aşamasına gelmişsiniz demektir. Uygulama, kararlılık ve uzlaşma yeteneklerine ihtiyaç duyar. Bu yüzden iki yönlü iletişimi üst seviyede tutun ve vazgeçmeyin.

Performansı Gözden Geçirme

Uygulama aşamasında aktiviteleri uyguladıktan sonra, sıra bu uygulamanın performansını ölçmeye gelir. Beklediğiniz sonuçlara ulaşıp ulaşmadığınızı, ortaya çıkan sonuçları ve çıktıları inceleyerek ölçebilirsiniz. Burada unutulmaması gereken konu, sadece çıktıları odaklanmamak olmalıdır.

Bir örnekle açıklamaya çalışalım: Bir kişinin yangın söndürme ekibine atandığını düşünün. Tüm gerekli masabaşı eğitimleri verilmiş olan bu kişiden beklenti, mantıksal olarak yangın söndürme talimatlarını takip edeceği yönündedir. Ancak burada sadece masabaşı eğitiminin yeterli olduğunu düşünmek zayıflık olacaktır. Bu gibi durumlarda o yetkinliğin gerçek bir durumda hayata geçirilebilir olduğundan emin olmanız gerekir. Bunun için de gerçeğe yakın uygulamaların yapılması gereklidir.

Analiz

Performans analizleri sonuçlarını kaydetmek ve bunları tarihsel olarak saklamak gerekir. Tarihsel verileri inceleyerek bir analiz yapmalısınız. Bu analizin sonunda görmek istediğiniz sonuç, performans ölçümü sonuçlarının beklentilerinize göre iyileştiği olmalıdır.

Yukarıda anlatıldığı gibi bir analiz yapmazsanız aktivitelerin etkinliği konusunda tarafsız ve net bir fikir sahibi olamazsınız. Beklediğiniz sonuçlara ulaşıp ulaşmadığınızı ve uzun dönemli beklentilerinizi karşılayabilir olup olmadığınızı göremezsiniz.

İyileştirme

İyileştirme kavramının asıl anlamı; ortaya çıkan sorunların belirtileri yerine, kök sebeplerini ortadan kaldırmaktır. Kök sebebin ortadan kalkması demek o sorunun bir daha ortaya çıkmaması demektir. Bu sebeple bir önceki adım, yani “Analiz edin” adımı çok önemlidir. Belirtileri belirler belirlemez problemi tanımlarsanız, problemin altında yatan asıl sorunu da bulabilirsiniz. Buna “kök sebep analizi” denir. Kök sebebi biliyor olmak, doğru aktiviteleri tanımlamanızı ve beklenen sonuçlara ulaşmanızı sağlar.

Belirlediğiniz aktiviteleri uyguladıktan sonra bir gözden geçirme yaparak bu aktivitelerden beklediğiniz sonuçlara ulaşip ulaşmadığınızı kontrol edebilirsiniz.

Yeniden Performans Gözden Geçirme

Şekil 1’de açıklanan yönetim sistemi kurma sürecini bir kere tamamladıktan sonra, başa dönüp temellerin doğru olup olmadığını kontrol etme fırsatını yakalarsınız. Bu aşamada yönetim sisteminin performansını, gerçekleşen değişiklikleri de gözönüne alarak ölçmeniz gerekir. Bu ölçme işlemi, dünyada uygulanan en iyi örnekleri temel alıp karşılaştırma yaparak başarıyla tamamlanabilir.

İletişim (En önemli aktivite)

Stratejinizin her aşamasında ilgili tüm taraflarla ve dahil olan tüm kişilerle iletişim içerisinde olun. İletişimde olun demek sadece bilgi vermeyi değil aynı zamanda onlardan da bilgi almayı gerektirir. İnsanların sizi doğru algıladığından emin olun. Unutmayın ki kararların çoğu resmi toplantıların dışında alınır, resmi toplantılar sırasında sadece kararlar kağıda geçirilmiş olur. O yüzden insanlarla ne kadar erken iletişime geçerseniz o kadar ilerleme kaydedersiniz.

Yukarıdaki liste tekrar incelendiğinde, daha önce de belirtildiği gibi, bu sürecin PUKO çevrimi ile paralel olduğu görülecektir²².

PUKO çevrimini kullanan çerçeve programlarından en önemlileri ISO Yönetim Sistemi standartlarıdır. ISO yönetim Sistemi standartlarında gerçekleşen en son yenilik **ISO 22301:2012 Toplumsal Güvenlik – İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı**’nın yayımlanmasıdır. Bu standart, son dönemde hazırlanan “Yönetim sistemi standartlar şablonu”, Annex SL²³, ile uyumludur. Annex SL Yönetim sistemi standartlarına yeni bir bakış açısı ve gereklilikler kümesi getirmektedir. Yukarıda açıklanan süreci ISO 22301:2012 standardı ile karşılaştırsak aşağıdaki durum ortaya çıkar:

- Planla
 - **Kişisel strateji:** Madde 4
 - **Görüş birliği sağlama (konsensus):** Madde 4
 - **Hedefler ve amaçlar:** Madde 5
 - **Planlama:** Madde 6
 - **Kaynakları belirleyin:** Madde 7
- Uygula
 - **Uygulama:** Madde 8

²² MOEN, Ronald, NORMAN, Clifford, “Evolution of the PDCA Cycle”, <http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>

²³ Annex SL – Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO http://www.iso.org/sites/directives/directives.html#toc_marker-76

- Kontrol et
 - **Performansı gözden geçirin:** Madde 9
 - **Analiz edin:** Madde 9
- Önle
 - **İyileştirin:** Madde 10
- Planla – Yeni çevrim
 - **Performansı gözden geçirin:** İlk aşamda belirlediğiniz stratejiyi, amaç ve hedeflerinizi inceleyerek yeni bir çevrime başlayın

Unutmayın, “iletişim” bu çevrim içindeki en önemli aktivitedir.

Bu aşamaya kadar, bir yönetim sistemi stratejisinin nasıl oluşturulacağı tartışıldı. Bir sonraki aşama için sorulacak soru ise: “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi için nasıl bir strateji oluşturulmalıdır?” sorusu olacaktır.

3.2 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Prensipleri

İş Sürekliliği Yönetim Sistemi stratejisi oluştururken için aşağıdaki prensiplerin unutulmaması gerekir:

En önemli şey insan hayatıdır

“İnsan hayatı en önemli konudur.” Eğer bu söyleme katılıyorsanız davranışlarınız ve aldığınız aksiyonlar bunu yansıtmalıdır. Davranışlarınızın ve yaptığınız işlerin bu söylemi desteklediğinden emin olun. İnsan hayatının en önemli konu olduğunu düşündüğünüzü bu şekilde insanların anlamasını sağlayabilirsiniz.

Karşılıklı ilişki, görüş birliği sağlamak için en önemli konudur

Uzlaşma ve görüş birliği için gerekli en önemli kavram nedir? Birşey isterseniz karşılığında birşey vermeniz gerekir. Öyle durumlar olur ki, ödün verirsiniz. Bu kötü birşey değildir ve diğer taraflar ile aranızdaki bağları güçlendirir.

Sabır gereklidir

İnsanlar yavaş değişir. Biz ne kadar hızlı değişiklik yapmak istesek de köklü değişiklikler ancak zamanı gelince gerçekleşir. Bu yüzden sabırlı ve inatçı olun. İş sürekliliği organizasyon kültürünün ve hayata bakışınızın değişmesi demektir. O yüzden istediklerinize ulaşmak için hayal kırıklığı yaşamayın ve zamanını bekleyin.

Tümdengelim ile başlayıp tümevarım ile iyileştirin

Organizasyonun en üst kademesinden başlayın. Yönetim sistemleri yukardan aşağıya ilerleyen süreçlerden oluşurlar. En yukardan başladıktan sonra “**Karşılıklı ilişki**” prensibini hatırlayın ve iki yönlü bilgi iletimini mutlaka sağlayın. Geri bildirim size neyin işe

yaradığını neyin yaramadığını anlatır. İnsanları mutlaka dinleyin ve onlara sorumluluk verirken yetki de verin, bu sizin güveninizi gösterir.

Bir işi en uygun kişiye atayın

Bir işe en uygun insanı bulun ve ona güvenin. Çok katmanlı ve çok dikey yapıya sahip organizasyonlarda ancak doğru kişilere doğru işi atayarak yönetebilirsiniz. Çok katmanlı organizasyonlarda insanları yüz yüze yönetmek mümkün değildir. O yüzden insanların yetki almasına ve kendilerini gerçeklemelerine izin verin.

Yetkinliğe inanın

İnsanların kendilerini iyileştirmelerine, öğrenmelerine ve bilgilerini genişletmelerine olanak tanıyın. Teknik bilginin yanında kişilik ve davranışsal becerilerini geliştirmeleri için destek olun. Bu insanlara bir başarı hissi verecektir. Bu sebeple insanlara sorumluluk ve yetkiyi birarada verin.

Kanıtlara ve ölçümlere dayalı yönetim

Hali hazırdaki durumun bir resmini çekin ve sonra da gelişimini ölçün. Unutmayın ki ölçemezseniz yönetemezsiniz. Ölçümlerinizin tekrar edilebildiğinden emin olun, eğer bu mümkün değilse ölçümlerin kayıtlarını mutlaka bulundurun.

Sizden sonra gelecek kişiyi yetiştirin

Sürdürülebilirlik, tutarlılık ve güvenilirlik istiyorsanız sizden sonra gelecek kişiyi veya sizin yokluğunuzda yerinizi dolduracak kişiyi mutlaka belirleyin ve yetiştirin. Organizasyonlar, müşteriler, ürünler, teknoloji, süreçler, herşey değişir. Hatta siz değişirsiniz. Bu sebeple en az bir kişiyi yerinize yetiştirin ki sürdürülebilir bir yapı kurulabilsin.

Sonuç odaklı olun

Her zaman yaptıklarınızın sonunda ulaşmak istediğiniz sonucu düşünün. Aktivite tamamlandığında, beklentilerinizle uyumlu çıktılar oluştu mu ve beklentileriniz gerçekleşti mi diye kontrol edin. Mutlaka ölçüm yapın.

İletişimi ihmal etmeyin

Ne yaparsanız yapın en başından itibaren tüm ilgili taraflarla iletişimi üst seviyede tutun. Anlamaya, anlaşılmaya çalışın.

Eğer bu prensipleri unutmaz ve yönetim sistemi kurma sürecini takip ederseniz İş Sürekliliği Yönetim Sistemi için stratejinizi oluşturmuşsunuz demektir.

Örnek vermek gerekirse, 2010 yılında bir “Bilgi ve İletişim Teknolojileri” şirketi, İş Sürekliliği Yönetim Sistemi kurmaya karar verdi. Bu kararın arkasındaki temel sebep,

operasyonel kırılabilirliği azaltmak ve güvenilir bir hizmet seviyesine ulaşmaktır. Geçmişte tüm müşterilerinin 48 saat boyunca etkilendikleri bir olay yaşamışlar ve bu deneyim onlara bir ders olmuştur. Aynı zamanda firma müşterilerin gözünde güvenilir bir şirket imajını oturtmak istiyordu. 48 saatlik kesinti olduğu dönemde firma çalışanları mutsuzdu ve şirket içinde bir gelecek görmüyorlardı.

O aşamada şirket aşağıdaki yolu izledi:

- İş Sürekliliği stratejisine bağlı olarak planlama yapıldı.
- İş etki analizleri ve risk analizleri tamamlandı. Bu sayede firma mevcut durumu ve ulaşılmaması istenen yetkinlik seviyesini belirledi.
- Acil durum yapısı ve süreci oluşturuldu.
- İş sürekliliği planları hazırlandı. Bu planlar iş sürekliliği ve iş sürekliliği kaynakları stratejileri ile uyumlu olarak ulaşılmaması istenen yetkinlik seviyesini sağlayacak şekilde tamamlandı.
- Düzenli olarak ve sıkça iş sürekliliği planları test edildi ve egzersizler yapıldı.
- Sistem sürekli iyileştirmeye açık bir yapıda kurulduğu için, görülen değişikliklere uyum sağlanabildi.

Bu başarılı uygulama sonucunda şirket ISO 22301:2012 belgesini almayı hak etti.

4. “İş Sürekliliği Kaynakları” Stratejisi

İş Sürekliliği Kaynakları, süreçlerimizin sürekliliğinin sağlanması sırasında kullandığımız kaynaklarımızı ifade eder. Aşağıdaki liste örnek olarak verilebilecek iş sürekliliği kaynaklarını göstermektedir:

- İnsanlar (bilgi, yetkinlik ve davranış gelişimi)
- Binalar
- Altyapı
 - Bilgi teknolojisi sistemleri
 - İletişim sistemleri
 - Son kullanıcı ekipmanı
 - Güç kaynakları ve diğer altyapı bileşenleri
- Bilgi ve veriler
- Tedarik edilecek madde veya malzemeler (tedarikçiler tarafından sağlanacak ürün veya hizmetler)
- Ürünlerin ve hizmetlerin sağlanması
 - Süreçler
 - Maddeler, malzemeler, envanter
 - Lojistik

İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin uygulanması aşamasında, iş etki analizleri ve risk analizleri bittikten sonra, süreçlerimizin hangisinin kritik olduğu ve bunların ne durumda, ne kadar süre içinde tekrar çıktı verebilir hale gelmesi gerektiğini bulmuş oluruz. Buna ek

olarak, mevcut durumda nelerin bizi zora sokacağı da belirmiş olacaktır. Bu aşamada bir risk işleme planı hazırlarız (Risk işleme planı diyorum ancak bunun genel bir adı yok, siz kendi organizasyonunuzda risk işleme planı, iyileştirme planı, düzeltici ve önleyici faaliyet planı, v.b. diyebilirsiniz).

Bu aşamada bulunduğumuz nokta, iş sürekliliği kaynakları için stratejilerimizin belirleneceği aşamadır. Bu aşama tamamlanmadan planlar hazırlanmamalı ve diğer aktiviteler de başlamamalıdır. Burada stratejimiz, gerçek bir olay sırasında durumu nasıl yöneteceğimize göre şekil değiştirecektir.

İş Sürekliliği Kaynakları stratejimizi belirlerken İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin günlük işleri için de kaynak belirleriz. Bu günlük işler şunlar olabilir:

- Yönetim sisteminin yönetilmesi ve gözden geçirilmesi,
- Yetkinlik yönetimi,
- Koordinasyon,
- Testlerin ve egzersizlerin gerçekleştirilmesi,
- İyileştirme çalışmaları.

Gerçek bir acil durumun yönetilmesi için belirlenecek iş sürekliliği kaynak stratejileri aşağıdaki üç aşama için ayrı ayrı düşünülmelidir:

- **Acil veya olağanüstü durum yönetimi (kurtarma):** Bir olay olduğunda insanları ve diğer kaynakları kurtaracağımız ve koruyacağımız aşama,
- **Devam etme:** Kurtarma aşaması bittikten sonra ürün ve hizmetlerinize devam etmeye başlayacağımız aşama,
- **Normale dönüş:** Ürün ve hizmetlerinizi olay öncesindeki duruma getireceğiniz süreç.

İş Sürekliliği Kaynak stratejilerini; İnsanlar, Mali ihtiyaçlar, Yetkinlikler, İlgili taraflar, Veriler ve bilgiler, Teknoloji, Altyapı, Tedarik edilecek maddeler ve malzemeler, Binalar, Ulaşım, Süreçler, v.b. kaynaklar için belirlemek gerekmektedir:

İş Sürekliliği Kaynakları Stratejilerinin belirlenmesi süreci aşağıdaki adımlardan oluşmaktadır ²⁴:

- Stratejinizin temellerinin oluşturulması,
- Stratejilerin belirlenmesi ve seçilmesi,
- Taktiksel planların belirlenmesi ve seçilmesi,
- Kaynak seviyelerinin birleştirilip ihtiyacın belirlenmesi.

²⁴ **Determination of BCM Strategies, GOOD PRACTICE GUIDELINES**, The Business Continuity Institute, Global Edition, 2010.

İş Sürekliliği Kaynakları Stratejilerinin belirlenmesi sürecinin ilk adımı, hangi kaynakların en çok maliyetli olacağını belirlemesidir. Örneğin; insanlar, binalar, tedarikçiler, v.b. Örnek olarak “İnsanlar” için belirlenebilecek stratejiyi tartışalım. İnsanlar için oluşturacağımız stratejinin temellerini şu şekilde belirleyebiliriz:

- İnsan hayatına kast edebilecek veya yaralanmalara sebep olacak hiçbir şeye tolerans göstermeyiz,
- Hiçbir fiziksel veya sözsöz tehtide tolerans göstermeyiz,
- Eğer olası bir tehdit varsa insanları normal durumdaki gibi çalışmalarını için zorlamayız, fakat önceden tanımladığımız takımların kabul ettiğimiz ve hazırlığımız yaptığımız süre içinde tekrar çalışmaya başlamasını bekleriz.

İnsanlar için belirleyeceğimiz strateji seçenekleri aşağıdaki gibi listelenebilir:

- İnsanlar biz çağırınca kadar çalışmayacaklar,
- Önceden tanımlanmış takımlar evden çalışmaya başlayacaklar,
- Önceden tanımlanmış takımlar farklı ofislerden veya olağanüstü durum merkezimizden çalışacaklar,
- Tüm çalışanlarımız evden çalışacaklar,
- Tüm çalışanlarımız farklı ofislerden veya olağanüstü durum merkezimizden çalışacaklar.

Görüldüğü gibi, her bir strateji artılara ve eksilere sahiptir. Bu sebeple süreç, aktivitelerin başlama hızıyla maliyetleri dengelemeyi gerektirir²⁵. Bu aşamada “Gerçek Maliyet”in neden önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkar çünkü bu aşama insanların hayatları, büyük miktarda değere sahip varlıklar ve/veya doğal çevre hakkında karar alma aşamasıdır. Bu karar milyonlarca insanı etkileyebilecek bir hale dönüşebilir.

Taktiksel aktivitelerimizin belirlenmesi için mevcut riskleri iyi anlamalı ve bu risklere göre ne yapılacağına da karar vermeliyiz. Seçeneklerimiz; yatırım yapmak, riski transfer etmek (örnek olarak sigorta satın almak) veya riski tamamen kabul etmek olabilir.

Maliyetlerin belirlenmesi ile birlikte riskleri ve karşılığında yapacağımız yatırımı karşılaştırıp taktiksel aktivitelerimizi belirleyebiliriz. Aşağıda acil durum anında yapılacakları desteklemek için yatırım yapabileceğimiz kanaklardan örnekler verilmiştir:

- İnsanlar (bilgi, yetkinlik ve davranış gelişimi)
- Binalar
- Altyapı
 - Bilgi teknolojisi sistemleri
 - İletişim sistemleri
 - Son kullanıcı ekipmanı

²⁵ **Determination of BCM Strategies, GOOD PRACTICE GUIDELINES**, The Business Continuity Institute, Global Edition, 2010.

- Güç kaynakları ve diğer altyapı bileşenleri
- Bilgi ve veriler
- Tedarik edilecek madde veya malzemeler (tedarikçiler tarafından sağlanacak ürün veya hizmetler)
- Ürünlerin ve hizmetlerin sağlanması
 - Süreçler
 - Maddeler, malzemeler, envanter
 - Lojistik

Tüm bu kararlar alınmalıdır ancak tüm kararlar gerçeğe ve kanıta dayalı olmalıdır. Bu sebepten dolayı iş etki analizi ve risk analizi sonuçları çok önemlidir. İş etki analizlerinin sonucu size ürün ve hizmetlerinizin kabul edebileceğiniz en uzun kesinti sürelerini, kurtarma zaman hedeflerini (ürün ve hizmetlerin desteklediği aktivitelerin önceliklendirilmesi için gerekli kısıt analizini) ve kurtarma noktası (ürün ve hizmetlerin geçmişte hangi noktaya geri döndürülmesi konusunda karar vermek için gerekli kısıt analizi) hedeflerini verecektir. Bu bilgiler, yukarıda bahsettiğimiz prensipler gibi iş sürekliliğinin belirlenmesi ve taktiksel aktiviteleri belirlememiz için önemlidirler²⁶.

Bu aşamada en büyük vurguyu iş sürekliliği yönetim sistemi stratejisi belirlenirken akılda tutmamız gereken prensiplere vermek istiyorum. En önemli konu insan hayatı olmalıdır. Ne zaman bir karar alırsanız, bilin ki orada bir bilinmezlik ve risk vardır. Bu riski alırken bir daha düşünün; Bu kimin riski?

Düşünün ki bir üretim firmasının, 15 yıllık, çalışmayan bir yangın söndürme sistemi var. Firma yüksek maliyetleri gerekçe göstererek yangın söndürme sistemini yenilemek istemiyor. Burada tehdit nedir? Yangın çıkması. Gerçek maliyet nedir? İnsanlar hayatlarını kaybedebilirler. Riskin yönetilmesi için gerekli kararı alan kim? Yönetim. Peki risk kimin riski, gerçek risk nedir? Gerçek risk burada binanın yanması değil insanların kaybedilmesidir. Yönetim böyle bir kararla insanların hayatlarını çok büyük bir riske atmaktadır.

Gerçek hayattan bir örnek verirsek: Bir bankanın Genel Müdür Yardımcısı, banka şubelerinde yapılan güvenlik analizi sonucunda, acil durum çıkışlarının güvenlik riski oluşturduğu fikrini öne süren ve acil çıkışların kağıtılması gerektiğini belirten bir rapora göre karar alarak tüm acil durum kapılarını kapattırıyor. Elbette bu yasal gerekliliklerle örtüşmüyor, ancak yasal gerekliliklerin karşılanmadığı durumlarda herhangi bir yaptırım olmadığı için bankalar istedikleri gibi işlem yapıyorlar. Burada yönetim, insanların hayatlarını net bir şekilde tehlikeye atıyor.

İş sürekliliği kaynak stratejilerinin belirlenmesinde en son adım kaynakların birleştirilmesidir. Sonuçta yapacağımız fayda/maliyet analizi hangi alanlara ne gibi yatırımlar yapacağımızın resmini çizer. İşte bu aşama, tüm kaynaklarımızı bir araya getirip yatırım maliyetlerini yönettiğimiz aşamadır.

²⁶ ANNEXE 1 - Advice on Selecting Appropriate Tactical Recovery Options GOOD PRACTICE GUIDELINES, The Business Continuity Institute, Global Edition, 2010.

5. Sonuç

Başarılı bir İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve İş Sürekliliği Kaynak Stratejisi için ihtiyacınız olan herşeye sahipsiniz. Tek eksik olan, bu süreci bilinçli ve sistematik bir biçimde yürütmektir. Bu çalışmanın amacı da bu eksikliği gidermek yönünde katkıda bulunmaktır.

Yönetim, öğrenilebilen ve deneyim ile pratik hale getirilen bir süreçtir. Dolayısıyla yönetimin bir süreç olarak düşünülmesi ve “İnsan”ın herşeyin temelinde tutulması çok önemlidir. “İnsan”ı herşeyin merkezine koyarsanız, diğer kısımlar uygulaması çok kolay olan aktiviteler haline dönüşecektir.

İnsanlarla iletişimi en üst seviyede tutun, en erken adımdan başlayarak bu prensibi takip edin. Tüm ilgili taraflarla bağlantıda olun ve görüş birliğini resmi olmayan ortamlarda sağlayın ki “kazanmak veya kaybetmek stresi” olmasın. İletişimin arkasındaki ana fikir karşdakini ikna etmek değildir, ana fikir ortak bir temel bulup anlaşıp, görüş birliğine varmaktır.

Her zaman en kötü senaryoyu düşünün. İş etki analizini, gözünüzde “Gerçek Maliyet”i resimlemek için kullanın. Bunun sonucunda alacağınız kararlar sizin risk iştahınızı gösterir ve İş Sürekliliği Kaynak Stratejileri sizin risk iştahınıza bağlıdır. Risk iştahınız da “Gerçek Maliyet”i nasıl gördüğünüze bağlıdır.

Unutmayın ki, İş Sürekliliği Kaynak stratejileri, insanları ve diğer kaynakları kurtarmak ve korumak için, sonrasında da ürün ve hizmetlerin devamının sağlanması için belirlenir.

KAYNAKLAR

- Annex SL – Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO http://www.iso.org/sites/directives/directives.html#toc_marker-76
- **ANNEXE 1 - Advice on Selecting Appropriate Tactical Recovery Options GOOD PRACTICE GUIDELINES**, The Business Continuity Institute, Global Edition, 2010.
- Central Bank of Iceland – **Rising from the Ruins 1** <http://www.cb.is/the-bank/government-debt-management/the-republic-of-icelands-sovereign-credit-rating/>
- **Determination of BCM Strategies, GOOD PRACTICE GUIDELINES**, The Business Continuity Institute, Global Edition, 2010.
- **Dictionary of Business Continuity Management Terms - Version 2** - The BCI <http://www.thebci.org/glossary.pdf>
- Editorial: “Generation Y,” **Advertising Age**, (August 30), 1993, p. 16.
- **ISO 22301:2012 Business Continuity Management Systems – Requirements**
- **Lessons for Deepwater Horizon that Come Directly out of the History Books** <http://www.guardian.co.uk/environment/2010/may/04/deepwater-oil-disaster-ixtoc>

- MOEN, Ronald, NORMAN, Clifford, “Evolution of the PDCA Cycle”,
<http://pkpinc.com/files/NA01MoenNormanFullpaper.pdf>
- **Moody’s Issues Annual Report on Iceland** – April 2008
http://www.moody.com/research/Moody-issues-annual-report-on-Iceland--PR_152714
- **Oxford Dictionary** <http://oxforddictionaries.com/definition/english/continuity>
- **Oxford Dictionary** – This definition in this article is combined with the definition of “to govern” to make the statement easy to understand for the reader
<http://oxforddictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>
- **Oxford Dictionary**
<http://oxforddictionaries.com/definition/english/complexity?q=complexity>
- **Oxford Dictionary**
<http://oxforddictionaries.com/definition/english/strategy?q=strategy>
- **Planning for the Worst - The 2012 Business Continuity Management Survey**
<http://shop.bsigroup.com/upload/BCM%20Report%202012.pdf>
- ROBERTS, Keith, **The Origins of Business Money and Markets**, New York: Columbia University Press, 2011, p. 2.
- SIGFÚSSON, Steingrímur J., **Rising from the Ruins 1** – Ministry of Finance and Economic Affairs of Iceland publication http://eng.fjarmalaraduneyti.is/minister/former_ministers/steingrimur_j_sigfusson/nr/13555
- **The Icelandic Financial Market Annual Report 2007**
<http://en.fme.is/media/utgefid-efni/FME-Annual-Report-2007.pdf>
- **The Icelandic Financial Market Annual Report 2009**
<http://en.fme.is/media/utgefid-efni/FME-Annual-Report-2009.pdf>
- **What Happened in October 2008?**
<http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200809/cmselect/cmtreasy/402/40206.htm>

