

## İŞ SÜREKLİLİĞİ ORGANİZASYONU

**Mustafa KOMUT\***

### **Özet**

Günümüzde gerek özel ve gerekse kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar çeşitli risklere maruz kalmakta ve bunun sonucu olarak da faaliyetlerinde veya iş süreçlerinde kesinti yaşayabilmektedirler. Bu riskler deprem, fırtına, sel gibi doğal afetler sonucu oluşabileceği gibi; insan hatalarından, sabotajlardan, güç kesintilerinden veya dışarıdan gelebilecek etkiler sonucu (bilgisayar virüsü veya siber terörizm gibi) da oluşabilmektedir. Şirketlerin bu tür risklere karşı önceden hazırlıklı olmadıkları sürece varlıklarını sürdürebilmeleri imkansız hale gelmektedir. İş Sürekliliği Yönetimi yapısı ve konumu gereği insanı odağına yerleştirir. Bu makalede İş Sürekliliği yönetimini gerçekleştirecek olan İş Sürekliliği organizasyonun konumu, ortaya çıkış şekli, rolü ve sorumlulukları sektörel farklılıklar ile birleştirilerek tartışılmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İş Sürekliliği Yönetimi, Sektör, Kültür, Marka, Model

## BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT AS AN ORGANIZATION

### **Abstract**

Today, both the private and public sector organizations are exposed to a variety of risks and outages or downtimes so they suffer from their activities or business processes These risks may occur as a result of natural disasters, human error, sabotages, power outages, earthquake, storm, flood, they can also likely to be composed from outside influences (such as computer virus or cyber terrorism). Unless they are prepared for these types incidents, companies are to survive and advance against risks is becoming impossible. Business Continuity Management places people at the centre of BCMS. This article discusses Business Continuity Management organization that will carry out his/her role and responsibilities in a corporate/enterprise. The case of this topic and the purpose of the overall assessment of the situation is to determine the future of this discipline via sectoral differences, culture, in geographical regions (i.e Turkey, and Global).

**Keywords:** Business Continuity Management, Industry, Culture, Brand, Model

---

\* Vodafone Türkiye, Kıdemli İş Sürekliliği Yöneticisi, [mustafa.komut@vodafone.com](mailto:mustafa.komut@vodafone.com)

## GİRİŞ: ORTAM TANITIMI

İş Sürekliliği Yönetimi bağlı olduğu ortam değerleri ile birlikte şekil kazanmaktadır. İş olarak tanımlanan her değer, yönetim modeli ile yaşama indirgenebilmektedir.

Tarihsel süreç içinde üretilen ve kuşaktan kuşağa öğrenim yolu ile aktarılan, organize olan, merkezine insanı yerleştiren her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütününe kültür olarak tanımlayabiliriz. Yaşadığımız dönem, ortam ve değerler bu kültürün oluşmasına yol açar. İş Sürekliliği bakış açısı ile bu olgu genele indirgenebilmektedir. Kurumsal boyutta ise kültür, davranış modeli ya da bunun içselleştirilmesi ile belirginlik kazanır. Kurumlar kendilerini ortaya koyarken kendilerini taşıdıkları marka ile de ilişkilendirmektedirler. Kurum ve taşıdığı kültür tanımlanmaya çalışıldığında da yine markası ile ilişkilendirilir. Böylelikle marka tüm bu bileşenleri taşır ve önüne geldiğinde ise artık marka ile özdeşleşmiş, bireyleri, ürünleri, süreçleri, kaynakları, servisleri, iş ortakları ve son kullanıcılar şekillenmeye başlar. Marka hepsinden öne çıkmıştır. Kültür ile de aktarımını yapar ve sürekliliğini korur.

Tüm bunların İş Sürekliliği kavramının ortaya çıkması ile daha çok kendini göstermeye başladığı tespit edilmiştir. İş Sürekliliği kavramı için ilerde yapılacak tanımlamadan önce, işin tanımının yapılmış olması ve sürekliliğin olması gereklidir. İş ve süreklilik kavramları kendi tanımından önce, kültür ve marka ile de kökünden bağımlılık gösterir. Süreklilik kültür, iş ise bir başka şekli ile marka demektir. Markanın kalıcı kılınması için deyim yerindeyse “DNA’sının da kültürü içermesi” gereklidir.

İş Sürekliliği kavramı yönetim metodolojisi olarak da küresel dünya ile ülkemiz koşulları ile kıyaslandığında farklılıklar göstermektedir. İş olarak tanımlanmış değerler bütünü, küresel ölçekte çok daha önce yerini almıştır. Sadece olağan üstü durumlar için değil, günlük yaşam içinde de kendini göstermiştir. Batıda bireysel girişimciliğin ortaya çıkması ile organizasyon modelinin gelişmesi ülkemize göre çok daha önce başlamıştır. Küreselleşmenin bir sonucu olarak işin sürekliliği sadece yerel ölçüde ele alınmayıp bölgesel, hatta kıtalar ötesine kadar taşınmıştır. Kar amacı gütmeyen organizasyonlar ve yönetim sistemi standartları bunların gelişmesine öncülük etmiştir.

İş Sürekliliğinin global ölçekte bir iş disiplini olarak ele alınmaya başlaması son 10 yıl içinde gerçekleşmiştir. Bu süre içinde İş Sürekliliği kavramsal olarak kendini geliştirmeye başlamış, sektör bağımsızlığı nedeni ile de kendi içinde gelişmiştir. İş sürekliliği öncelikle acil durum kavramından yola çıkmış, felaket kurtarma, operasyonel devamlılık, kriz yönetimi gibi süreçlerle de ilişkilendirilmiştir. Günümüzde İş Sürekliliği küresel konumda kendini kabul ettirmiştir. Ülkemizde ise konu ile ilgili uzmanlaşmış kişiler olmasına karşın bu konunun başlı başına bir iş disiplini olarak ele alınması ve sektörel oluşumu son derece yenidir. Teknolojik yönü ile de ilgili olsa bile, hali hazırda İş Sürekliliği, Felaket Kurtarma ya da Acil Durum ile ilişkilendirilmektedir. Kriz yönetimi bakışı ile İş Sürekliliği ele alındığında, “kriz” kavramı ülke koşullarında sevilme de, yönetim yetkinliği olarak daha başarılı olduğu söylenebilir. Krizin adı konuşma diline daha yakın olmaktadır. Bu iletişim dilinde “Algı = Gerçeklik” olarak tanımlanmaktadır (perception is reality).<sup>(11)</sup>

Bu kavramların, uzmanların dışında genele yayılabilmesi için belirli bir süreye daha gereksinin duyulmaktadır. Bu anlamda Türkiye afetler, krizler ve terörle de mücadele ederken bu kavramların iş sürekliliğine göre daha fazla bilinir ve anlaşılır olması sürpriz olmamaktadır.

## REGÜLASYON VE HUKUK

İş sürekliliğinin ortaya çıkmasında diğer disiplinlerde olduğu gibi zorunlu olarak yapılması gerekli olan; belirli süreçlerin, kaynakların, ürün ve servislerin bağlayıcı bir üst otorite tarafından şekillendirilmesidir. Kısaca zorlayıcı bir kural olmaz ise süreklilik şekillenemez. Neye ve kimlere karşı olduğu, ne ile ölçüldüğü, olmaması durumunda ne tür yaptırımların olacağına açık ve net bir şekilde ortaya konması gereklidir. İş Sürekliliğinin ortaya konması için hukuksal terim ile tarafların, regülasyon anlamında ise düzenleyici, şekillendiricinin ortaya konması gereklidir.

Ülke şartları açısından ele alındığında, hizmetleri belirleyici bir otorite var olmalıdır. Otorite; yerine göre devlet, yerine göre ise yine devlet adına yetkilendirilen bir kurum olarak görülmektedir. Türkiye de iş sürekliliğini özel olarak düzenleyen bir yasa bulunmamaktadır. Ancak Dünyada ve Türkiye’de devletler tarafından regüle edilen bazı alanlarda yasal düzenlemeler (ikincil mevzuat) bulunmaktadır.

Türkiye’de regülasyona tabi 3 sektör bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla aşağıda belirtilmiştir:

- Elektronik Haberleşme Sektörü,
- Bankacılık /Finans Sektörü,
- Enerji Sektörü.

### Elektronik Haberleşme Sektörü

Sektörün regülatörü BTK (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu)’dır. Bu alanda temel kanun, 5809 Sayılı EHK (Elektronik ve Haberleşme Kanunu)’dır. Yasa, sektöre zorunlu ilkeler getirmiştir. Yasaya göre; milli güvenlik ve kamu düzeni ile olağanüstü hal, sıkıyönetim, seferberlik, savaş hallerinde ve doğal afet durumlarında elektronik haberleşme hizmetlerinin sağlanmasına ilişkin özel kanun hükümleri saklı tutulmuştur. Bu ilkelere konuyla ilgili olanı ise; “Kanunda aksi belirtilmedikçe ya da objektif nedenler aksini gerektirmedikçe, niteliksel ve niceliksel devamlılık, sağlanması şarttır” ilkesidir.

### Bankacılık/Finans Sektörü

Regülatör BDDK’(Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu)’dır ve sektörün anayasası 5411 Sayılı Bankacılık Kanunu ile kurulmuştur. Yasada “İş Sürekliliği” dolaylı olarak düzenlenmiş ve konuyla ilgili bir de Yönetmelik çıkartılmıştır. Yasa tebliğlerinde; Bankalarda Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelere yer verilmiştir. Bu düzenlemede “Bankanın iş sürekliliğinin önemli oranda bilgi sistemlerinin işlerliğine bağlı duruma gelmesi” ve “Bilgi sistemlerine ilişkin iş sürekliliği ve kurtarma planı” geliştirilmiştir. Bu plan aynı zamanda yönetmelik ile ayrıntılı bir şekilde düzenlenmiştir.

## Enerji Sektörü

Regülatörü EPDK (Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu)'dır. EPDK; Elektrik Piyasası Kanunu, Doğal Gaz Piyasası Kanunu, Petrol Piyasası Kanunu, Sıvılaştırılmış Petrol Gazları (LPG) Piyasası Kanunu ile kendisine verilen görevleri ifa etmekte ve yetkileri kullanmaktadır. EPDK'nın düzenlediği alanlarda İş Sürekliliği ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

İş sürekliliği yasalar ve regülatif düzenlemeler içinde açıkça kapsam içinde belirlenmesi de ilgili kurumların verilerinin sürekliliğini sağlamaktan yükümlü oldukları belirtilmektedir.

## DOĞAL AFETLER, ACİL DURUM ve KRİZ YÖNETİMİ

İş sürekliliği organizasyonu, iş sürekliliğini etkileyen bu 3 temel kavram ve onlarla ilgili süreçlerle de son derece yakından ilgilidir. Kurum içinde iş sürekliliği organizasyon modeli kurulurken bunların da kapsanacak şekilde ele alınması gereklidir.



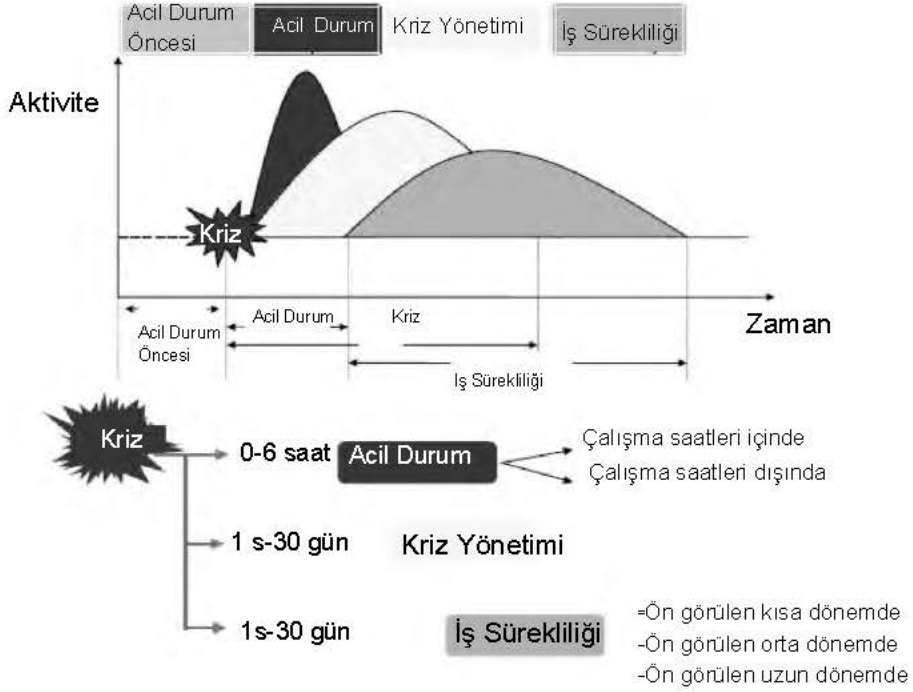
Şekil 1. Acil Durum-İş Sürekliliği – Kriz Yönetimi Hiyerarşik Model

**Acil Durum Yönetimi:** Can kaybı, yaralanma, yapısal veya yapısal olmayan fiziksel hasarlar, çevresel zararlar ile kişi ya da kurumların faaliyetlerini kısıtlayan her türlü beklenmedik olay ve tehlike “Acil Durum”; bunun komuta, kontrol ve koordinasyonunu sağlama düşüncesinden hareketle; can, mal ve çevre güvenliğini sağlamaya yönelik bir eğitim ve davranış sistemini de “Acil Durum Yönetim Sistemi” olarak tanımlayabiliriz.

İş Sürekliliği Yönetimi, standart tanımının dışında, kuruluşun olaylara karşılık verme ve bunun planlamasını gerçekleştirme konusunda stratejik ve taktik becerisi ve iş kesintileri için önceden tanımlanmış kabul edilebilir seviyede iş uygulamalarına devam etme becerisi olarak tanımlanır.

**Kriz Yönetimi:** Kurumların normal iş operasyonlarının dışında gerçekleşen ve onların markasını, itibarını, güvenliğini tehdit eden, anlık karar verilerek çözülmesi gerekli olaylar bütünü olarak tanımlayabiliriz.

**İş Sürekliliği Yönetimi:** Acil durumdan, kısaca insandan başlayarak, kurumun en kritik iş süreçlerine kadar bu sürecin her aşamasında bulunmaktadır. En net tanımıyla iş sürekliliği, kurumların varlığını devam ettirebilmesi için gereken süreçlerin bütünüdür.

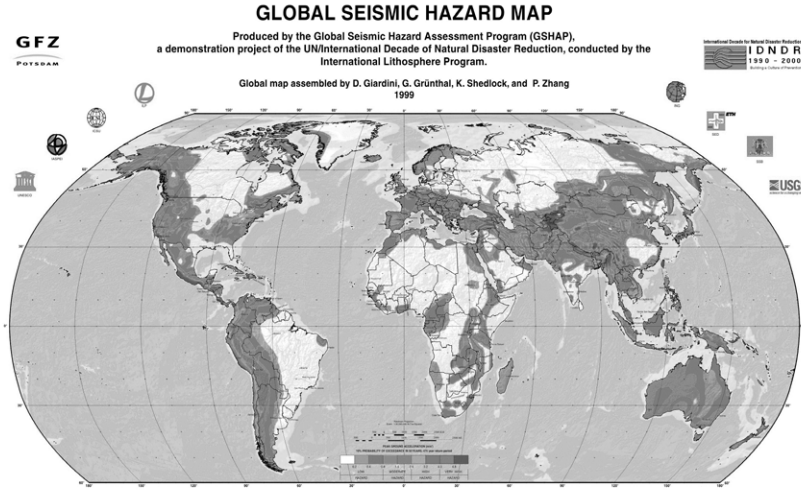


**Şekil 2. Acil Durum – İş Sürekliliği – Kriz Yönetimi Geçiş Fazları**

Doğal olarak İş Sürekliliği yönetimi bu sürecin tümünde var olmak zorundadır. Bu noktada önemli bir kavramın daha açıklanması gereklidir. O da “Afet” kavramıdır.

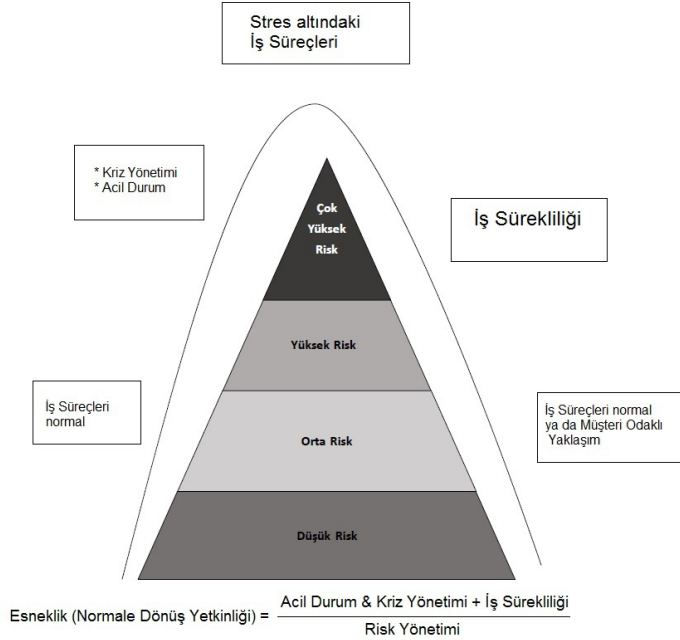
**Afet:** Acil durumlarla müdahale için yaratılmış mevcut kaynakların yetersiz kaldığı ve kapasitelerinin aşıldığı durum veya olaylardır.

İş Sürekliliği tüm bu yönetim süreçleri ile iç içedir. Bunun gelişmesinde en çok ortaya çıkan noktalardan birisi de doğal afetlerdir. Ülkemiz Şekil 3’te gösterildiği gibi, konumu gereği deprem kuşağındadır ve Japonya kadar yaşamımızın parçası olmasa da deprem her zaman gündemini korumaktadır. Şekil 4 de ise bütünsel bakış ile acil durumun krizle olan ilişkisi belirtilmektedir.



**Şekil 3. Global Ölçekte Deprem Haritası**

**Kaynak: Global Seismic Hazard<sup>(1)</sup>, <http://www.seismo.ethz.ch/static/GSHAP/>**



**Şekil 4. Risk Seviyesi ve Geçiş Fazları**

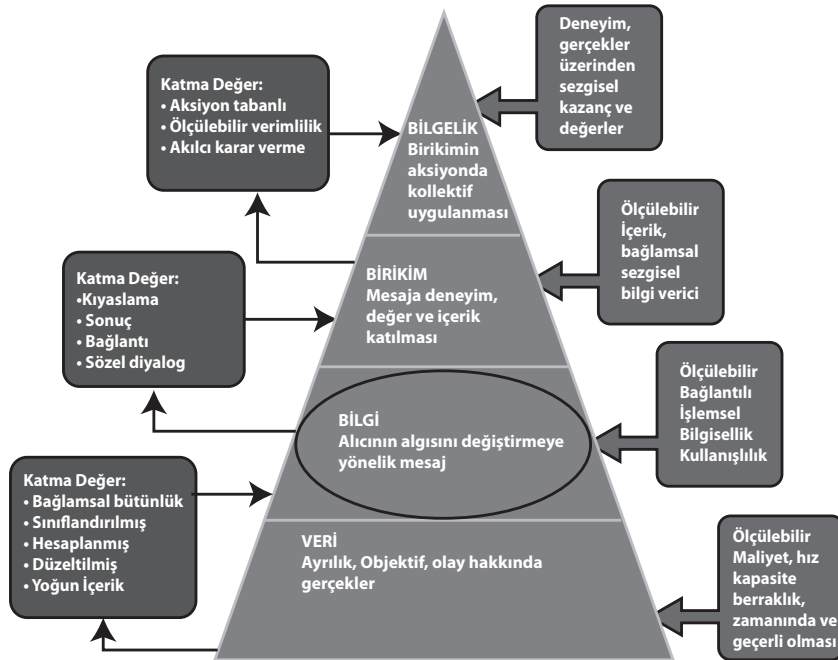
**Kaynak: Jim TRUSCOTT, Dancing with the Tiger: The Art of Business Crisis Leadership, OAM, 2012.<sup>(2)</sup>**

## İŞ SÜREKLİLİĞİ

İş Sürekliliği, ISO 22301 (Sosyal Güvenlik - İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı) standardında; “Bir kuruluşun üzerindeki potansiyel iş kesintilerinin etkilerini önceden tespit eden ve ilgili tarafların çıkarlarını, saygınlığını, markasını ve değer yaratma faaliyetlerini koruyan, etkin yanıt verme becerisiyle kuruluşa tehditlere karşı esneklik kazandırmak için bir alt yapı sağlayan bütünsel bir yönetim ve idare süreci” olarak tanımlanmaktadır. <sup>(3)</sup>

Bu tanımla birlikte bilgi ve teknoloji kavramalarının da tanımlanması gereklidir. Buna en temel gerekçe de, İş Sürekliliğinin gelişmesi ya da ortaya çıkmasının altında, bilgi olarak tanımladığımız kavram ile birlikte gelişmesinde saklıdır. Doğal olarak bu noktada önce bilginin gelişmesini ya da ortaya çıkmasını açıklamak gerekmektedir.

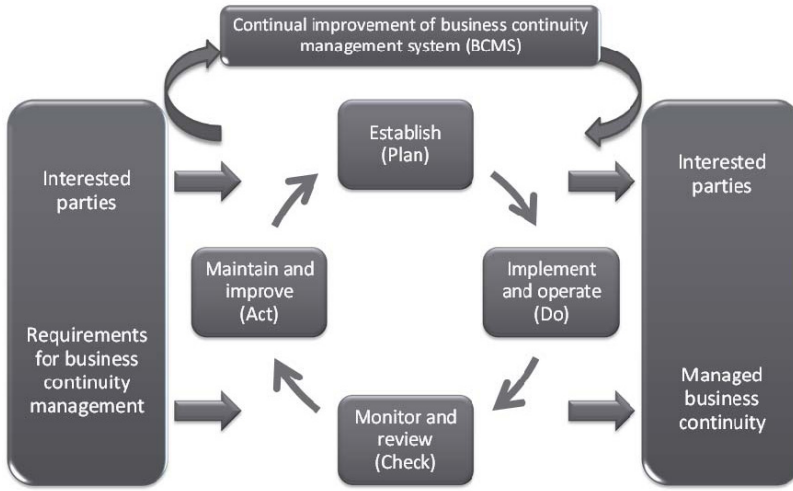
Şekil 5’te gösterilen DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) piramidinde, “İş Sürekliliği” kavramını bilgi (information) ile eşleştirirsek, iş sürekliliğinin dönemler boyunca önce data olarak var olduğunu, daha sonrada bunun bilgi halinde dönüştüğünü görürüz. “Bilgi toplumu” olarak tanımlanan bu çağda, artık bilgi de Peter Drucker’ın tanımıyla emek, toprak, sermaye gibi de eşit boyutta bir kaynak olmuştur. Teknolojinin Latince anlamını sorguladığımızda ise alet ve edevat yapılması için gerekli olan bilgi ve yeteneği tanımlanmaktadır.



Şekil 5. DIKW (Data, Information, Knowledge, Wisdom) Piramidi

**Kaynak:** Jennifer ROWLEY, “The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy”, *Journal of Information Science*, 33 (2), 2007, ss. 163–180<sup>(4)</sup>

Dünyadaki tüm finans kuruluşları, meslek örgütleri, sağlık örgütleri, tüm üyelerine iş sürekliliği konusunda bilgi vermekte, çözümler önermekte, onları bir İş Sürekliliği Planı edinmeye zorlamakta ve sürekli denetlemektedirler. Kavram olarak da standardizasyonun gelişmesi, bu konunun çok disiplinli olarak gelişmesini sağlamıştır. Örgütsel anlamda ise ISO 22301/BS 25999 da (PDCA) PUKÖ döngüsüne öncülük eden de askeri kuruluşlar olmuştur. Yüzlerce yıllık kültürü olan askerlik, Planla Uygula Kontrol et ve Önlem al döngüsünü de kendi kültürü içinde sürekli geliştirmiştir. MI5 ve MI6 bu konuda bu standartların gelişmesinde öncülük yapmışlardır. Standartları oluşturan ve uygulayan İngiltere'deki istihbarat örgütleri iş sürekliliği ve bilgi güvenliği standartlarının hazırlanmasından uygulanmasına kadar olan tüm sürecin içinde yer almışlardır. <sup>(5)</sup>



**Şekil 6. ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi Standardı – PUKÖ Döngüsü**

**Kaynak:** ISO 22301 Societal Security — Business Continuity Management Systems — Requirements.

Dünya üzerinde yaşanan teknolojik, sosyal ve ekonomik değişiklikler, her geçen yıl iş sürekliliği ve esnekliğinin öneminin daha da çok artmasına neden olmaktadır.

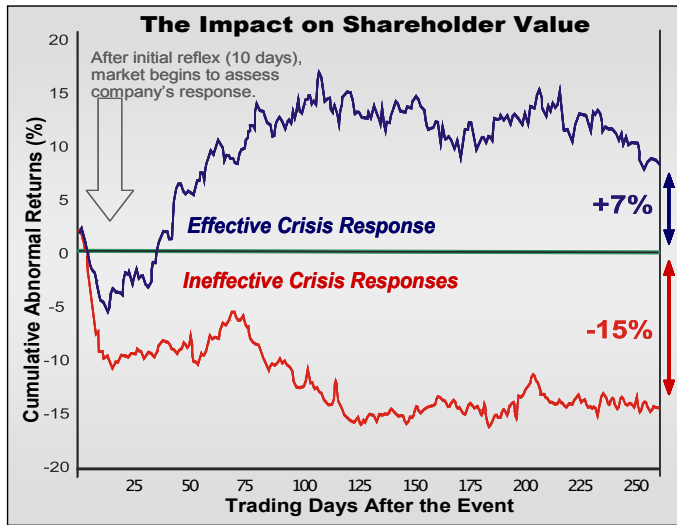
Farklı coğrafyalarda iş yapmaya başlayan şirketler, o bölgelere özgü doğal afetlerden etkilenme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yine aynı nedenden dolayı siyasi veya toplumsal sorunlar veya terörist etkinlikler, kurumların daha önceden karşılaşmadıkları sorunlarla yüzleşmesine neden olmaktadır. Bu tarz sorunların yaşanmadığı durumlarda bile, ülkelerden ülkeye değişen yasalar ve düzenlemeler iş sürekliliği ve esnekliği gerekliliğini doğurmaktadır. Teknolojinin gelişmesi nedeniyle daha hızlı yayılan salgın hastalıklar veya iş değiştirme imkanlarının artması, şirketlerin önemli çalışanlarını kaybetmesine yol açmaktadır. Bilgisayar korsanlarının saldırıları sonucunda değerli bilgiler çok kısa bir süre içerisinde tümden yok olmakta ya da el değiştirmektedir (Wikileaks örneğinde olduğu gibi). İşte bu tarz riskler nedeniyle, temel bilgilerin kaybedilmesi veya iş kesintisinin gerçekleşmesi ve krizlerin ortaya çıkması, günümüzde kurumların çok ciddi zarar görmesine neden olmaktadır.



Dünyada birçok ülkede İş Sürekliliği standardı oluşturulmuştur. Projeler bu standartlara uygun olarak geliştirilmektedir. Yurtdışında İş Sürekliliği hizmetleri; Danışmanlık, Bilgisayar Altyapısı Yedeklemesi (Felaket Onarımları-Disaster Recovery), yazılımlar, sistem entegratörleri, yazılım/donanım firmaları, sigorta şirketleri belgelendirme hizmetleri (ISO 22301) veren şirketler tarafından gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde de durum benzer şekilde gelişmektedir.

Artan rekabet ile müşteriye elimizde tutmanın gittikçe zorlaşması, organizasyonları hız, yenilik, kesintisiz hizmet gibi rekabet fırsatları yaratmaya yönlendirirken, farkında olmadan bilgi sistemleri, teknoloji, telekomünikasyon linkleri ve hatta özel üretim ekipmanları organizasyonların kritik iş süreçlerinin dokularına yerleşmiştir. Artık internet üzerinden iş yapan birçok kurumun 7 gün 24 saat çalışan sistemlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu sistemlerde meydana gelecek 1-2 saatlik bir aksama bile şirketin büyüklüğüne bağlı olarak ciddi kayıplara yol açabilmektedir. Bilgisayar sistemlerinde ve iletişimdeki ciddi aksamalar organizasyonlardaki işleyişi önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Fibre Channel Endüstri Birliği'nin yaptığı bir araştırmaya göre, felaket durumunda bir şirketin sadece 1 saatte uğrayacağı kayıp, bir kargo şirketinde 28.000 \$, bir menkul değerler şirketinde ise 6 milyon \$'a yakındır. Bu tür sürprizlere hazırlıklı olmanın tek yolu ise etkin iş sürekliliği planları yapmaktan geçmektedir.<sup>(6)</sup>

Yapılan araştırmalarda, İş Sürekliliği Yönetimini etkin ve güçlü bir şekilde uygulayan şirketlerin borsadaki hisselerinde proaktif olarak %7 artış, uygulayamayanlarda ise %15 düşüş gözlenmiştir (Şekil 7).<sup>(7)</sup>



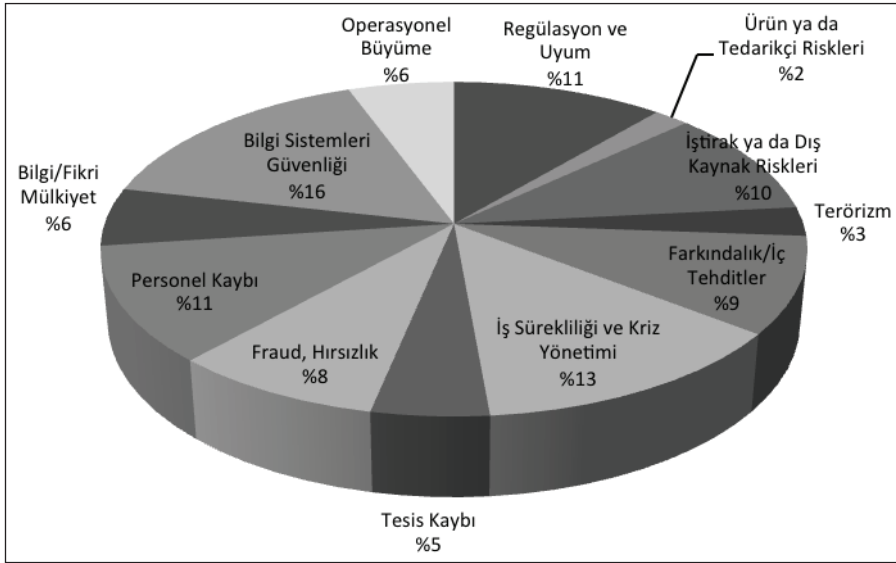
Source: "The Impact of Catastrophes on Shareholder Value," Rory F. Knight & Deborah J. Pretty, Templeton College, University of Oxford, p. 3.

Şekil 7. Krizlerin Şirket Hisselerine Olan Etkisi

**Kaynak:** Rory F. KNIGHT, Deborah, PRETTY, **The Impact of Catastrophes on Shareholder Value (Report)**, Templeton College, University of Oxford, 1996, s. 3.

### İş Sürekliliği ile

- Herhangi bir uygulama kesintisinin etkileri proaktif olarak tespit edebilir ve erken müdahale edilebilir,
- Tatbikat süreci aracılığıyla güvenilirlik tepkileri kanıtlanır,
- Kuruluşlar saygınlıklarını, markalarını, itibarlarını korur,
- Ürün ve hizmet gerçekleştiriminin sürekliliğinin sağlanması kabiliyetinin kanıtlanması ile rekabette avantaj sağlar,
- Etkin tepkiler sağlamak için olay yönetim kabiliyeti olanaklı hale getirilir,
- Kuruluşun kendisini ve ilişkide olduğu diğer kuruluşları, kamu kurumlarını, yerel yetkililerin tanınması ve uygun şekilde geliştirilmiş, dokümente edilmiş ve anlaşılabilir bir acil durum hizmeti sağlar,
- Kuruluşun yasalara ve yönetmeliklere uygunluğu korunur ve objektif olarak uygunluğu kanıtlanır.



Şekil 8. Kurumsal Ölçekte Risk Dağılımı

**Kaynak:** Security Executive Council Report, 2012. <https://www.securityexecutivecouncil.com>

Türkiye’de İş Sürekliliği konusu, “2000 Yılı Sorunu” ile birlikte ön plana çıkmıştır. 1970’lerde mainframeler, 1980’lerde emülasyon yazılımları ve PC ortamı ile olan ilk tanışmalar bizlere sadece veri saklamanın önemini vurguluyor, olağanüstü durumda kritik datanın olduğu ortamı ve yedekleme kapasitesinin düşünülmesini gerektiriyordu. Yalnızca yedeklenen datanın tekrar kullanılabilirliği, en büyük başarı göstergesiydi. Süre önemliydi, “sistemin kaç saat sonra çalışır durumda olması gerekir, bu data ile hangi servisler çalışabilir, bunun için neler yapılması gereklidir” pek fazla sorgulanmıyordu. 1990’larda ağ kavramının ortaya çıkması, karakter ekranların tümü ile bırakılıp windows ekranlarına geçilmesi ile sorun daha da karmaşık hale gelmeye başlamıştır. Sistem parçaları analiz

edilmeye başlandığında, sadece datanın yeterli olmadığı görülmüştür. Küreselleşmenin ilk evrelerinde farklı ülkelerde olanlar da ülkemiz coğrafyasını derinden etkilemiştir. 2000 yılı – milenyum ile yazılan kod seviyesine inilerek değişiklik yapılmıştır.

## İŞ SÜREKLİLİĞİ ORGANİZASYONUNUN ROLÜ

İş sürekliliği göreceli olarak yeni bir alan olup sektördeki gelişmelere paralel olarak özellikle son 20 yıl içerisinde gelişmeler göstermiş ve bu alanda standartlar oluşmaya başlamıştır. Diğer alanlarda olduğu gibi, iş sürekliliği konusunda da başlangıçta ülkeler kendi standartlarını ve en iyi uygulamalarını içeren kılavuzlarını oluşturmuşlardır. Unutulmaması gerekli olan bir nokta, İş Sürekliliğinin sadece felaketlere odaklanan bir konu olmamasıdır. İş sürekliliği; felaket öncesi, felaket sırasında yapılacaklar ve felaket sonrası yapılacakları kapsayan bir disiplindir. Literatürde konu ele alınırken felaket öncesi sistem tasarımı, erişilebilirlik süreci, kapasite yönetimi süreci, bilgi güvenliği yönetimi süreci dikkate alınmadan doğrudan kesinti durumlarına odaklanılmaktadır. Kesinti olduktan sonra veya felaket yaşandıktan sonra yapılacaklar, genelde kurum için en pahalı yöntemleri içermektedir. Genellikle kesinti öncesi, sağlam ve kesintiye dayanıklı sistem kurma süreci, kesinti sonrası kurtarma, kesinti sonrası maliyetleri ve prestij faktörleri dikkate alındığında, çok daha kolay ve düşük maliyetlidir. İş sürekliliği sistemi kurmak için yapılan çalışmalar, ilk önce proje olarak başlayabilse de devamında bunun kritik bir iş süreci olarak üst yönetimin önemli işlerinden biri haline gelmesi gerekmektedir. Bunun oluşturulabilmesi için ise “risk algısının”, ya da “risk iştahının” yönetim tarafından benimsenmesi gereklidir. Bu noktaya geldiğimizde, İş Sürekliliğinin Risk yönetimi ile olan ilişkisini de kısaca değerlendirmek yerinde olacaktır.

İş Sürekliliği Yönetiminin Risk Yönetimi ile olan ilişkisi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

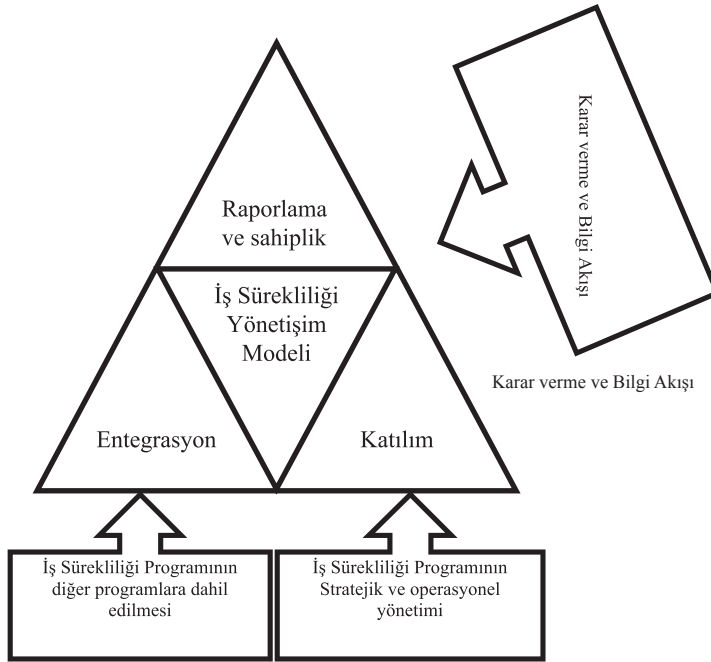
**Tablo 1. İş Sürekliliğinin Risk Yönetimi ile İlişkisi**

PARAMETRE	RİSK YÖNETİMİ	İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ
<b>Anahtar Yöntem</b>	Risk Analizi	İş Etki Analizi
<b>Anahtar Parametreler</b>	Etki ve Olasılık	Etkisi ve Süresi
<b>Olay tipi (Incident)</b>	Bütün vakalar, segmentler halinde	Belirgin şekilde iş kesintisine neden olacak vakalar
<b>Vakaların büyüklüğü</b>	Segmentler halinde vakaların tüm maliyetlerini kapsayacak şekilde bütünü	Her seviyede ve büyüklükteki iş vakasını yönetecek şekilde ve Hayati iş süreçlerine etkisi olacak şekilde strateji planlaması
<b>Kapsam</b>	Ana iş hedeflerini kapsayacak yönetim riskleri	İş süreçlerinin etkinliği dışındaki olay yönetimine odaklanma
<b>Yoğunluk</b>	Gittikçe artan biçimde ya da ani olarak gelişen	Ani ve çabuk gerçekleşen, iş süreçlerini ciddi ve olumsuz yönde etkileyen vakalar

İş sürekliliği organizasyonu, kendi norm kadrosunun yanında bir yönetim modeli üzerine kurgulanır. Çünkü kendi kadrosu kurum organizasyonu içinde operasyonel olarak tüm süreçlerin sahibi değildir, olması da beklenmez. Bu durumda belirli bir yönetim modelinin organizasyonca kabul edilmiş ve yukarıdan inme (top-down approach) şeklinde kuruma yayılmış olması gereklidir. Kurumlar / organizasyonlar ise İş Sürekliliği Yönetişim modelini kendi organizasyon modellerine göre aşağıdaki şekilde konumlandırmaktadırlar: <sup>(9)</sup>

1. Merkezi ya da belirli bir noktada toplanmış
2. Merkezi olmayan ya da parçalara ayrılmış
3. Melez ya da karışık

İş Sürekliliği Yönetişim modelinde olması gerekli olan özellikleri ise aşağıdaki şekilde gösterebiliriz:



Şekil 9. İş Sürekliliği Yönetişim Modeli - Temel Bileşenler <sup>(9)</sup>

**Kaynak:** Abdullah, AL HOUR, **Business Continuity Management Governance Models**, MBCI, September 2011.

Gerçekte en doğru model hangisidir? sorusunun karşılığı ise, kurum için en “efektif” olanıdır. Sektör farklılıkları, kurumların özellikleri, bağlı olduğu regülasyon şekline, coğrafi konumlarına göre değişiklik gösterir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli konu,

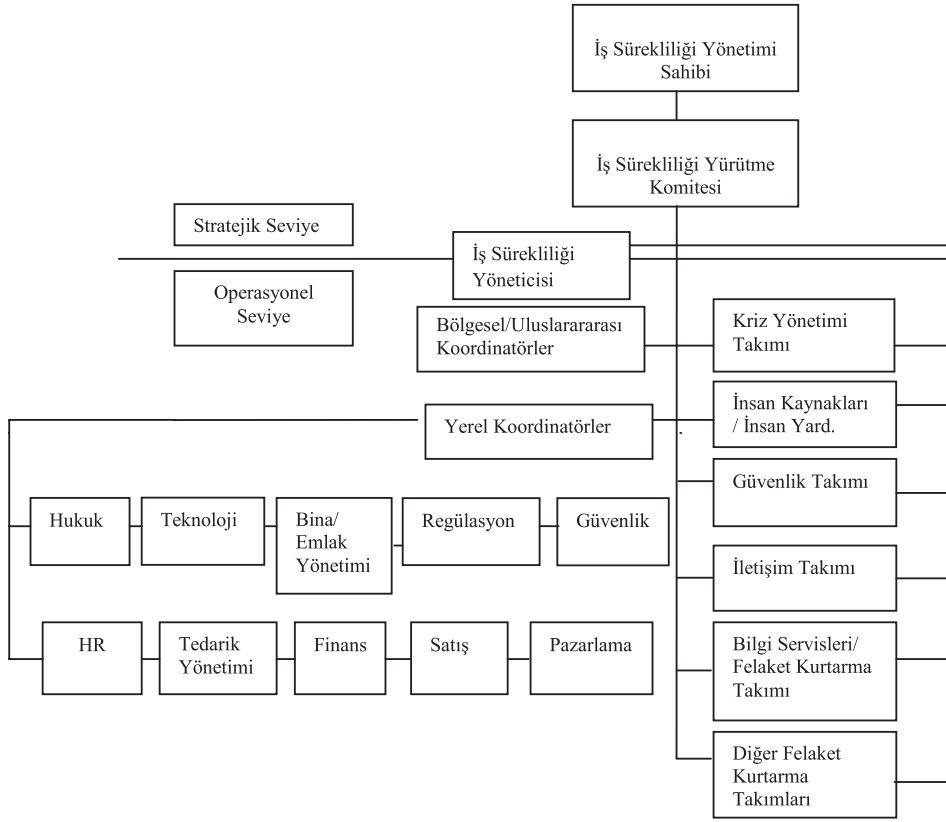
organizasyon içinde İş Sürekliliği yönetimine yönetsel olarak yetkinlik verilmesidir. Bu yetkinlik İş Sürekliliği politikası ve diğer tüm idari yönetmelik, politika ve prosedürleri ile ilişkilendirilmelidir. Konumu gereği, İş sürekliliği yöneticisine kesinlikle “yönetici” kadrosunun gerektirdiği yetki ve sorumluluk verilmelidir. Bu anlamda İş Sürekliliğinden sorumlu yönetici “koordinator” ya da uzman olarak görevlendirilmemelidir. Statüsü ve yaptığı iş gereği kendisi bir “yönetici”dir. Bu yetkinlik verilmediğinde, koordinatör olarak tüm İş Sürekliliğinden sorumlu kişi gerektiğinde Üst Yönetimle, gerektiğinde de Genel Müdür Yardımcıları ile ya da Bölüm Başkanları ile toplantı yapacaktır. Bu ise statü olarak bakıldığında uygun olmayacak (kişinin yetkinliği ve seviyesi sürekli sorgulanacak) İş Sürekliliği yöneticisi ekibine karşı da yönetsel yetkinlik kuramayacak duruma düşecektir.

Diğer bir konu da, İş Sürekliliği yönetiminin bağımsızlığı, kurumun tümünü etkileyebilme, yerine göre hesap sorabilme, soruşturma yürütebilme gibi İş Sürekliliğini kurum içine yaygınlaştırabilecek bir organizasyon içinde olmasıdır. Hukuk ve Regülasyon bölümleri, İş Sürekliliği Yönetiminin merkezi ve uçtan uca yaygınlaştırılması için ideal fonksiyonlardır. Dolayısıyla bu bölümlerde kurulmaları uygun olabilir. Ancak önemli olan, nerede olması kadar, nasıl işletileceğidir. Ölçüm kriterleri ile etkinlik ortaya konulduğunda, kurum kendisi için en doğru olanı belirleyecektir. Önemli olan İş Sürekliliği yönetiminin etkin olmasıdır. Bu da ancak ölçüm kriterlerinin doğru tanımlanması ve ona göre her yıl değerlendirme yapılması ile ortaya çıkacaktır. ISO 22301 standartları, ölçüm kriterinin tanımlanmasını zorunlu kılmıştır. Klasik deyimle “ölçüm yapılamayan, yönetilemez.”

İş Sürekliliği açısından, planlama ve sistem kurulumu öncesi, kurumda bir risk kültürü oluşturma ve acil durumlara karşı hazırlıklı olunması gereğinin üst yönetimce benimsenmesi, planlı ve organize hareket etme bilincinin çalışanlara aktarılabilmesi amacıyla bilinçlendirme çalışmalarının yürütülmesi gereklidir. Burada önemli olan bir diğer konu da, kuruma uygun İş Sürekliliği Planlamasının yine kurum çalışanlarının katılımıyla ve üst yönetimin desteğiyle yapılması ve İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin oluşturulmasıdır.

## **Diğer Bölümlerle İlişkiler**

İş Sürekliliği yönetimi, organizasyon içinde diğer birimlerle çok yakın çalışma halindedir. Kaynak kullanımından başlayarak tüm organizasyon içinde en kritik seviyedeki süreçlere ve bilgilere erişir. Şirketin Üst yönetimi, stratejik hedefleri, geliştireceği organizasyon modelleri, finansal bilgileri, güvenlik yapısı, risk seviyeleri, yapılacak yatırımlar, karar destek ve satın alma süreçleri, bina yönetimi, idari işler, insan kaynakları, teknoloji, tedarik yönetimi, altyapı, İş Sağlığı ve güvenliği, regülasyon, hukuk... Kısaca tüm organizasyon.



**Şekil 10. İş Sürekliliği Yöneticisi ve Organizasyondaki Yeri**

ISO 22301 standardı ile artık kurumlar sadece kendi kurumuyla değil, İş sürekliliği yönetim sistemi kapsamındaki organizasyon içinde yönetim sistemini etkileyecek kişi ya da gruplar (“interested parties” clause) maddesi ile yanındaki binanın güvenlik sistemi, risk değerlendirmesi, ilgili tüm süreçleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. İş Sürekliliği yönetim sistemini kuran organizasyon hizmet aldığı tüm tedarikçileri İş Sürekliliği kapsamında anahtar ürün ve servisleri gerçekleştiren üst seviye aktivitelere göre derecelendirmeli ona göre de durum tespiti (Due Diligence) yapması gereklidir.

**Kaynak:** ISO 22301 Societal Security — Business Continuity Management Systems — Guidance <sup>(12)</sup>

## SONUÇ

İş Sürekliliği organizasyonun gelecekte nasıl olacağı konusunda düşünmek istediğimizde, şu sorunun cevabını aramalıyız: “Bu disiplin nasıl ortaya çıktı?”

En basit şekli ile hiç düşünülmeyen bir olayın meydana gelebilme ihtimalinden. “Verilerin kurtarılmasından”. 1970’lerde mainframelerde başlanılan yolculuk, şu anda çok daha büyük hızla ilerlemektedir. Disaster Recovery (Felaket Kurtarma) ile başlanılan süreç günümüzde İş Sürekliliği Yönetimi’ne kadar uzanmaktadır. Bu disiplin, asıl işi farklı olan bir süreçten aldı ve kendi disiplini üzerine standartlarla, en iyi uygulamalarla, kazanımlarla onu geliştirdi. Bu şekliyle, kendine özgü bir disiplini olmayacak olan başka bir disiplin yarattı.

Ülkemiz İş Sürekliliği yönüyle büyük bir birikime sahiptir. Karşılaşılması istenmeyen birçok olay, İş Sürekliliği yönetimine deneyim katmaktadır. Bunun onda biri bile gelişmiş ülkelerde yoktur (olması da gerçekte hiç bir zaman talep edilmez). Deprem, sel, teknoloji odaklı, ya da kullanıcılardan kaynaklanan; sonuç olarak İş Sürekliliği süreçlerini çalıştıran kesintiler, bombalama, terör, sosyal medya üzerinden marka ve itibarı tehdit eden olaylar (incident) son derece gündemdedir. Basında çıkan bir açıklamanın tweeter üzerinden yansması, facebook veya bloglara düşmesi ile anlık bir kriz oluşabilmektedir. Neticede yaratılan spekülasyona karşı bir karar mekanizmasının oluşması, basın sözcüsünün açıklama yapması ve bir stratejinin geliştirilmesi gereklidir ve tüm bu işlerin o anda yapılması zorunludur, hele işin içinde bir de regülasyon varsa son derece ağır yaptırımlarla firmalar karşı karşıya gelebilmektedir. Bu da ilgili tarafların (interested parties) başlangıçta çok iyi analiz edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. İş Sürekliliği, tüm şirketin/kurumun haritasını gözler önüne sermektedir. Yine hiç bir zaman unutulmaması gerekli bir konu da, olaylar normal süreçleri kesintiye uğratmıyorsa orada İş Sürekliliği var demektir. Bir başka deyişle, kriz çözmek başarı ölçütü gibi görünse de önemli olan krize girmemektir. Esas anlamda İş sürekliliğinden beklenen budur.

Gelecekte iş disiplini olarak baktığımızda İş Sürekliliği yönetimi, yapısı gereği çok yönlü olması, sektör bağımsızlığı ile araştırma ve analiz tutkusu olanlara büyük fırsatlar sunmaktadır. Bu konuya ilgi duyanlar reel sektörden başlayarak, hizmet sektörüne kadar birçok konuda İş Sürekliliği konusunda çalışma yapılabilirler. Bu disiplinde çalışmak isteyenler için öncelikle meslek sahibi olduğu konularda deneyim sahibi olmaları, bu şekli ile mesleklerini iyice benimsedikten sonra İş Sürekliliği konusuna eğilmeleri önerilmektedir. Bir diğer bakış açısı da, teknoloji yönü ile de olsa operasyon odaklı tüm işler bugüne yöneliktir. İş Sürekliliği ise daima yarını hedefler ve yarını bugünden planlamayı, hazır olmayı, planları uygulamaya koymayı, izlemeyi, düzeltmeyi ve geliştirmeyi hedefler. Krizler savaş zamanı; İş Sürekliliği ise barış zamanı içindir.

İş Sürekliliği yönetimi için en büyük zorluk ise kuruluşun buna ikna edilmesidir. Bunun gerçekleştirilmesi için yönetimin operasyonlarını kesintiye uğratacak bir felaket yaşamasından başlayarak, kurumun buna hazır olmasına kadar birçok faktör yönetimin ikna edilmesinde rol oynar. Yapısı gereği de yukarıdan aşağıya doğru kuruma yayılır.

Üniversite sırasında zaman zaman dergi ve gazetelere çeviriler yapardım, editörümüzün söylediği bir şey vardı: “okuyucularımız yarın sabah dergimizi okuduklarında, onlar için yeni olan bir şeyi okuyacaklar. Biz ise onlar için yeni olanı bir gece öncesi hazırlıyor ve yaşıyoruz, bizim zamanımız onlara göre çok daha ilerde”. Bu işi yaparken sanırım en büyük heyecan veren konu da bu olsa gerek.

**KAYNAKLAR**

- **Global Seismic Hazard**, <http://www.seismo.ethz.ch/static/GSHAP/>
- TRUSCOTT, Jim, **Dancing with the Tiger: The Art of Business Crisis Leadership**, OAM, 2012.
- **ISO 22301 Societal Security — Business Continuity Management Systems — Requirements**.
- ROWLEY, Jennifer, “The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW Hierarchy”, **Journal of Information Science**, 33 (2), 2007, ss. 163–180.
- <http://www.bsigroup.com/en-GB/about-bsi/media-centre/press-releases/2003/6/Financial-Institutions-ignore-threat-to-Information-Security-/>
- <http://www.bilgiguvenligi.gov.tr/is-surekliligi/risklere-hazirlikli-olmak-icin-is-surekliligi-yonetimi.html>
- KNIGHT, Rory F., PRETTY, Deborah, **The Impact of Catastrophes on Shareholder Value (Report)**, Templeton College, University of Oxford, 1996.
- **Security Executive Council Report**, 2012. <https://www.securityexecutivecouncil.com>
- AL HOUR, Abdullah, **Business Continuity Management Governance Models**, MBCI, September 2011.
- **ISO 22301 Societal Security — Business Continuity Management Systems — Guidance**
- LEHAR, Steve, **The Function of Conscious Experience: An Analogical Paradigm of Perception and Behavior, Consciousness and Cognition**, 2000.
- TIPTON, Harold F., KRAUSE, Micki (Eds.), **Information Security Management Handbook**, Sixth Edition, Domain VI Business Continuity Planning and Disaster Recovery Planning, Auerbach Publications, 2006.