

İŞ SÜREKLİLİĞİNDE İŞ ETKİ ANALİZİ

Zeynep ÇAKIR, BTYÖN Danışmanlık

Ali DİNÇKAN, BTYÖN Danışmanlık

İş etki analizi ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sisteminin en temel süreçlerinden biridir. Öyle ki iş sürekliliği çalışmaları iş etki analizine göre yapılır ve sürdürülür. İş süreçlerinde gerçekleşmesi muhtemel bir kayıp, aksama ya da kesinti gibi durumların iş faaliyetlerine etkisini iş etki analiziyle nitel veya nicel olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyonların stratejik, taktiksel ve operasyonel gibi farklı düzeylerinde yaşanabilecek kesintinin etkilerinin zaman ölçeği ve boyutu iş etki analizi ile tanımlanır. Stratejik, taktiksel ve operasyonel kesinti etkilerine örnek verecek olursak;

- **Stratejik:** Ürün ya da hizmetin sunulmaması (İş sürekliliği yönetim sisteminin kapsamına karar vermede yardımcı olmak)
- **Taktiksel:** İç ve dış faaliyetlerde kesinti nedeni ile ürün ya da hizmetin sunulmaması (süreklilik seçenekleri ve bunların kaynak gereksinimleri için bilgi sağlamak)
- **Operasyonel:** Bir iş alanının faaliyetlerinde kesinti (bölümün faaliyetlerinin kesintisi için detaylı bir plan hazırlamada yardımcı olmak)

1. Giriş

İş etki analizi çalışmaları başlatılmadan önce üst yönetimin tam desteğini almak gereklidir. ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi programı kapsamında hangi ürün ve hizmetlerin yer alacağı kararı iş etki analizinden önce verilmelidir ve dokümanite edilmelidir. Diğer bir uygulama ise, iş etki analizi yönteminin, ürün ve hizmetlerin kesintiden etkilenme durumlarına bakılarak iş sürekliliği yönetim sistemi programı kapsamının belirlenmesi için de kullanılabilmesidir.

Stratejik, taktiksel ve operasyonel faaliyetlerin içeriğine ilişkin bazı örnekler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Stratejik	Taktiksel	Operasyonel
Yönetim	Bilgi Teknolojileri	Müşteri hizmetleri
Projeler	İnsan kaynakları	Satış
Planlama	Dış kaynaklı destek hizmetleri	Üretim

2. İş Etki Analizinin Amacı

İş etki analizinin amacı ürünleri veya hizmetleri destekleyen her faaliyet için;

- Kesintiden doğacak sonuçların zaman periyodundaki etkisinin dokümente edilmesi,
- Hedeflenen kurtarma süresinin(RTO-Recovery Time Objective) ve Maksimum Kabul Edilebilir Kesinti Süresinin (MTPD-Maximum Tolerable Period of Disruption) belirlenmesi,
- Faaliyetlerin etkin olarak devam ettirilebilmesi için iç ve dış bağımlılıklarının belirlenmesi

İş etki analizi, büyük iş değişimlerinden önce kesinti etkisini belirlemek içinde kullanılabilir.

Örneğin;

- Yeni bir ürün, süreç ya da teknolojiye geçişte,
- Coğrafi konum değişikliklerinde,
- İş operasyonlarında, yapısal ya da personel düzeyde yapılabilecek önemli değişikliklerde,
- Yeni bir tedarikçi ya da dış kaynak sözleşmesi yapılması durumlarında,

İş etki analizi yöntemine başvurulabilir.

Maksimum Kabul Edilebilir Kesinti Süresi (MTPD) hesaplanırken bazı faktörler göz önünde bulundurulmalıdır;

Olası kesinti durumlarında;

- Personel ya da kamu üzerindeki etkisi,
- Yasal ve düzenleyici gereksinimler,
- İtibara etkisi,
- Finansal olarak ayakta kalabilmeye etkisi,
- Ürün veya hizmet kalitesinde bozulma,
- Çevresel zarar,
- Organizasyonlara özgü diğer faktörler.

ISO 22301 İş sürekliliği yönetim sistemi sürecinde terminolojik olarak “kritik” kelimesinin kullanımı önemlidir. Ne yazık ki kritik ifadesinin sık sık “önemli” manasında kullanımıyla da karşılaşılmaktadır. Kesintisi halinde etkisi işletme için çok kısa zamanda çok yüksek seviyelere çıkan faaliyetlere kritik faaliyet denmektedir. Bir bölüm için önemli olan faaliyet işletmenin ürün ve hizmetleri için kritik seviyede önemli olmayabilir. İş etki analizi için veriler toplanırken kritik faaliyetlerin dikkate alınması önemlidir. Çalışmalar sonucunda yapılacak olan kurtarma planlarının doğru veriler ışığında kritik faaliyetler için oluşturulması lazımdır. Önemli olan işletmenin ayakta ve hayatta kalabilmesi için gerekli

kritik faaliyetlerin minimum seviyede sürdürülebilir hale gelinmesidir. İşletmeyi insan olarak düşünecek olursak enerji, su ve oksijen ihtiyacımızı gidermek yaşamamıza imkan sağlamaktadır. Sizin işletmeniz için bu faaliyetler nelerdir sorusunun yanıtını iş etki analizi vermektedir.

3. İş Etki Analizi Süreci

ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi kapsamında iş etki analizi sürecinde aşağıdaki faaliyetler gerçekleştirilir.

- Anahtar ürün ve hizmetleri destekleyen iş faaliyetlerinin tanımlanması
- İş faaliyetleri hakkında bilgi alınabilecek uzmanların belirlenmesi
- Kesintinin organizasyonun varlığına, itibarına ya da finansal durumuna nasıl zarar verebileceğinin zamana yayılmış şekilde tanımlanması
- Ürün ve hizmetlerin sunulamamasının işletmeye yıkıcı etki oluşturduğu zamanın belirlenmesi
- Hedeflenen kurtarma süresi ve maksimum tahammül edilebilir kesinti süresinin belirlenmiş etkilere dayanılarak belirlenmesi
- İş faaliyetlerin devam edebilmesi için gerekli iç ve dış kaynak gereksinimlerinin ve bağımlılıklarının belirlenmesi.

4. İş Etki Analizinde Veri Toplama

İş etki analizi için veri toplama çeşitli şekilde yapılabilir. Tamamen organizasyon yapısı, endüstriyel çevre ve ihtiyaçları karşılama durumuna göre karar verilmesi gereken bir durumdur. Atölye çalışmaları, birebir görüşmeler, anketler düzenlemek veri toplama teknikleri olarak kullanılabilir. Genel olarak bakıldığında atölye çalışmaları hızlı ve etkin bir bilgi akışı sağlayabilir ve bölümler arasında tutarlı bilgilerin paylaşımına olanak tanır. Anketler çok miktarda veri sağlar fakat bu verilerin analizini gerçekleştirmek zor olabilir. Elde edilen bilgi kalitesi veri analizi doğru yapılamadığında düşük olacaktır. Birebir görüşmeler iyi birer veri toplama yöntemidir fakat zaman alıcı olacaktır ve değişik formatlarda bilgi toplanacaktır. Bu yöntemlerin iş süreçleri ve bilgi niteliğine göre uygun şekilde birlikte kullanılması en optimal sonuçları verecektir.

5. Onay

- Süreç sahiplerinden iş etki analizindeki verilerin doğruluğunun onayının alınması
- İş etki analizi sonuçları için yönetim onayının alınması

6. Çıktılar

İş etki analizi sonucunda aşağıdaki çıktılar üretilir.

- Anahtar ürün ve hizmetlerin listesi
- Anahtar ürün ve hizmetleri destekleyen faaliyetler
- Faaliyetlerde yaşanabilecek kesintilerin müşteri, finans, itibar ve hukuki açıdan zamana yayılmış etkileri ve varsayımlar
- Faaliyetler için RTO ve MTPD değerleri
- Faaliyetlerin devam edebilmesi için gerekli kaynaklar
- Ürün ve hizmetler için minimum iş sürekliliği hedefleri

7. İş Etki Analizinin Güncellenmesi

İş sürekliliği, iş etki analizi çıktılarına göre oluşturulduğu için, iş süreçlerinde, kaynaklarda, önceliklerde gerçekleşen değişiklikler iş etki analizinin dolayısıyla ISO 22301 iş sürekliliği yönetim sistemi çalışmalarının değişmesini gerektirebilir. İş sürekliliği planlarının güncel tutulması ancak ve ancak iş etki analizinin güncel olması ile sağlanabilir.

İş etki analizinin bakım çalışmaları iki grupta incelenebilir. Bunlardan ilki iş etki analizinin gözden geçirilmesi, diğeri güncellenmesidir.

İş etki analizinin gözden geçirilmesi iş sürekliliği politikasında belirtilen aralıklarla düzenli olarak gerçekleştirilmelidir.

İEA güncelleme işleminde aşağıda belirtilen durumlar dikkate alınmalıdır;

- Süreçlerde ve kaynaklarda oluşabilecek önemli değişiklikler
- Bilgi teknolojileri sistemlerindeki önemli değişiklikler
- Tedarikçi değişimleri
- İş sürekliliği tatbikatı sonucunda öğrenilen dersler
- İş sürekliliği planının acil durumlarda işletilmesi sonrasında öğrenilen dersler

KAYNAKLAR

- 1- Business Continuity Institute, (2010), A Management Guide to Implementing Global Good Practice in Business Continuity Management
- 2- ISO22301:2012, Societal security -Business continuity- management systems -Requirements