



İş Sürekliliği ve Kriz Yönetimi Işında Covid-19

20 Nisan 2020, Pazartesi

Salgının iş dünyasına etkisi

COVID-19 salgınının küresel ve yerel ekonomilerle birlikte farklı sektörlerdeki kuruluşlara etkisi artan bir şekilde devam ediyor. İyimser öngörüler bile söz konusu etkilerin kısa vadede sonlanmayacağı yönünde. Bu sürecin iş dünyasında yarattığı değişiklikler kalıcı olabilir.

Birçok sektör ve kuruluş ile birlikte otomotiv sektörü de bu krize hazırlıksız yakalandı. Bugün itibarıyla bu salgını kriz yönetimi konusunda bir sınav olarak görmeli ve aksiyonları geç olmadan almalısınız. Mevcut krizle baş etme yöntemi aynı zamanda kuruluşunuzun diğer kriz durumlarında nasıl davranacağını önemli ölçüde belirleyecek.

Virüse karşı kuruluşunuzun mevcut iş sürekliliği ve kriz yönetimi planlarını değerlendirmeniz ve bulunduğunuz sektöre özel yaklaşımlar oluşturmanız büyük önem arz ediyor.

Gerçekleşebilecek krizlere hazırlıklı olmanın yeterli olmadığı günümüzde, aynı zamanda krizin bir gün mutlaka yaşanacağı beklentisine sahip olmanız ve krizle birlikte yaşamayı öğrenmemiz gerekiyor.



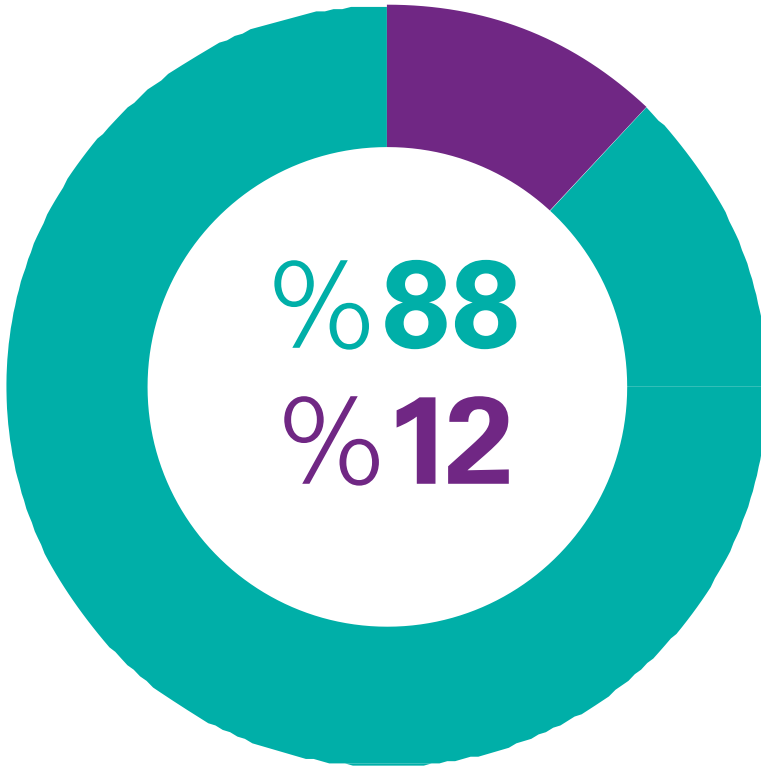
İş dünyası Covid-19'un Türkiye ekonomisini yüksek derecede etkileyeceği konusunda hemfikir

Anket katılımcıların %88'i, Türkiye ekonomisinin Covid-19'dan yüksek derecede etkilendiğini düşünmektedir.

Türkiye ekonomisinin Covid-19'dan etkilenme öngörüsü^(a)

Şirket büyüklüğünden bağımsız, anket katılımcılarının %85'inden fazlası Covid-19'un Türkiye ekonomisini yüksek derece etkilediğini düşünmektedir.

Ciro büyüklüklerine göre Türkiye ekonomisinin Covid-19'dan etkilenme öngörüsü



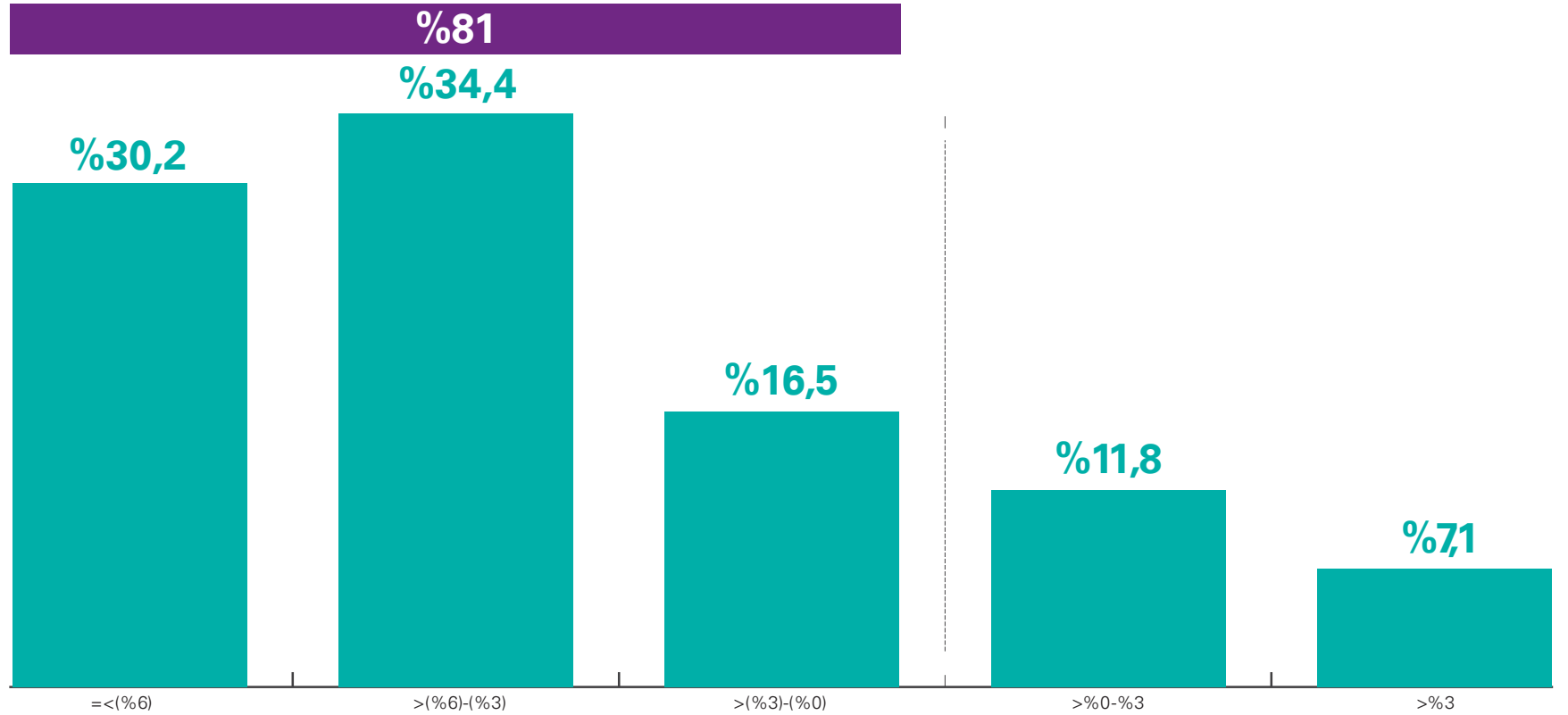
● Yüksek ● Orta ● Düşük

Not:
(a) Covid-19'un Türkiye ekonomisini nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
(b) KOBİ olarak kabul edilmiştir

2020 yılında Türkiye ekonomisinde beklenen daralma en az %3 olarak öngörülmektedir

Ankete katılan şirket temsilcilerinin %80'inden fazlası %3'ten fazla daralma öngörürken, %30'u %6'dan fazla daralma öngörmekte, %19'u ise büyüme öngörmektedir.

Türkiye ekonomisinde büyüme/daralma öngörüsü(a)

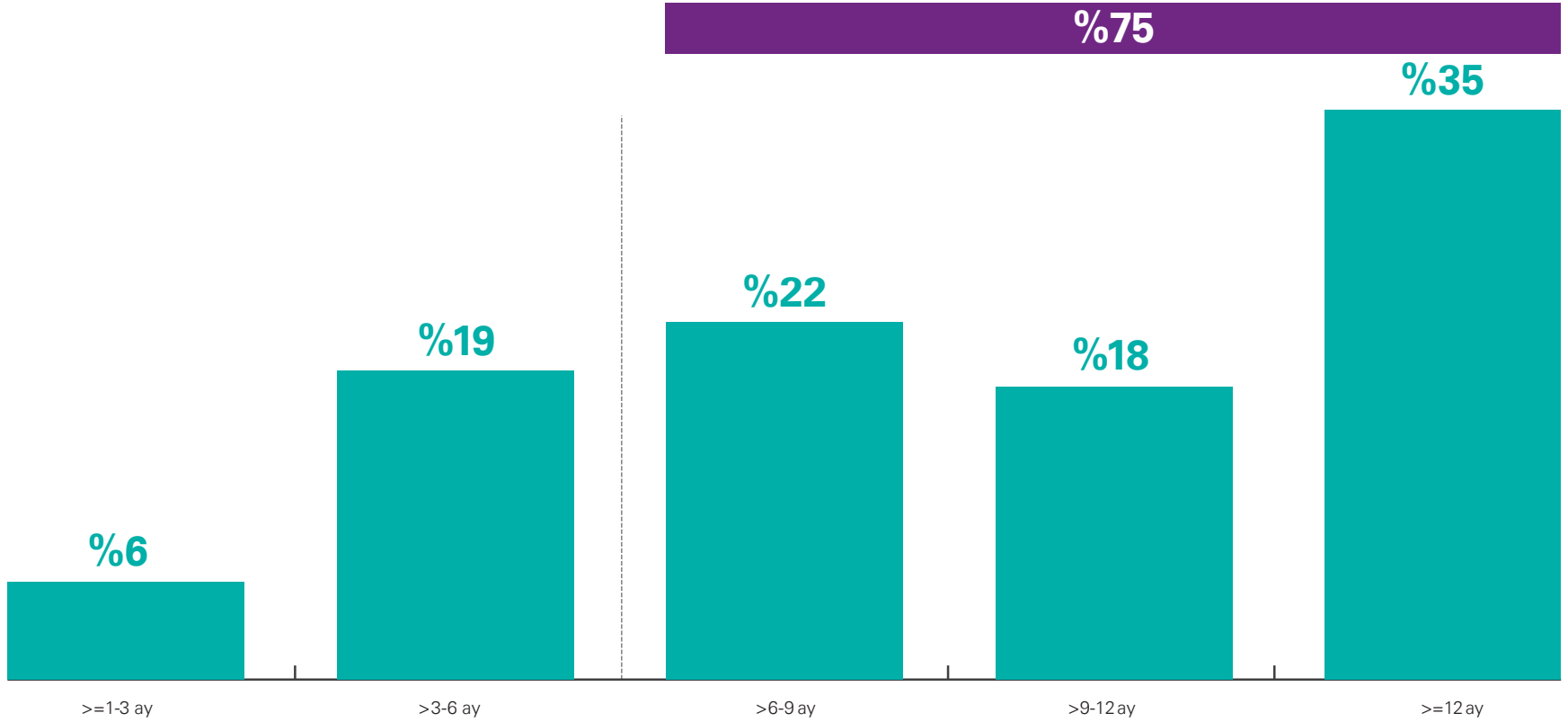


Not:
(a) 2020 yılında Türkiye ekonomisinde ne kadarlık bir daralma/büyüme öngörüyorsunuz?

Ülkemiz ekonomisinde Covid-19 etkilerinin ortadan kalkması için gereken zaman en az 6 ay olarak ön görülmekte olup, bir yıldan daha uzun süreceği konusunda tahminde bulunanların oranı oldukça yüksektir

Anket katılımcılarının %75'i ülkemiz ekonomisinde COVID-19 etkilerinin en az 6 ay sonra ortadan kalkacağını düşünmektedir.

Türkiye'de Covid-19'a bağlı oluşan ekonomik etkilerin ne sürede son bulacağına zaman öngörüsü(a)



Not:

(a) Bugünü baz alacak olursanız, Türkiye'de Covid-19'a bağlı oluşan ekonomik etkilerin ne kadar zaman sonra son bulacağını düşünüyorsunuz?

Küresel ekonomide de ülkemiz ekonomisinde olduğu gibi Covid-19 etkilerinin ortadan kalkması için gereken zaman en az 6 ay olarak ön görülmekte olup, bir yıldan daha uzun süreceği konusunda tahminde bulunanların oranı oldukça yüksektir.

KPMG küresel otomotiv sektörü çalışmalarına göre, ilk 5 aylık süreçte ilişkin öngörüler aşağıda yer almaktadır:

- **İlk 4-6 hafta:** Kapasitenin %10-%20 oranında kullanılması
- **Sonraki 4 hafta:** Üretimin kademeli olarak %50'ye çıkarılması
- **Takip Eden 4 hafta:** Üretimin %80'e varan kapasite seviyesine çıkarılması
- **1-2 ay sonra:** Talep teşvik edilebilirse, yüzde 90'a kadar kullanım artı yakalama etkisi
- **Talep tarafı teşvik edilemezse (olası senaryo):** Tekrar% 70-80'e düşerek çok daha derin bir resesyona girilmesi

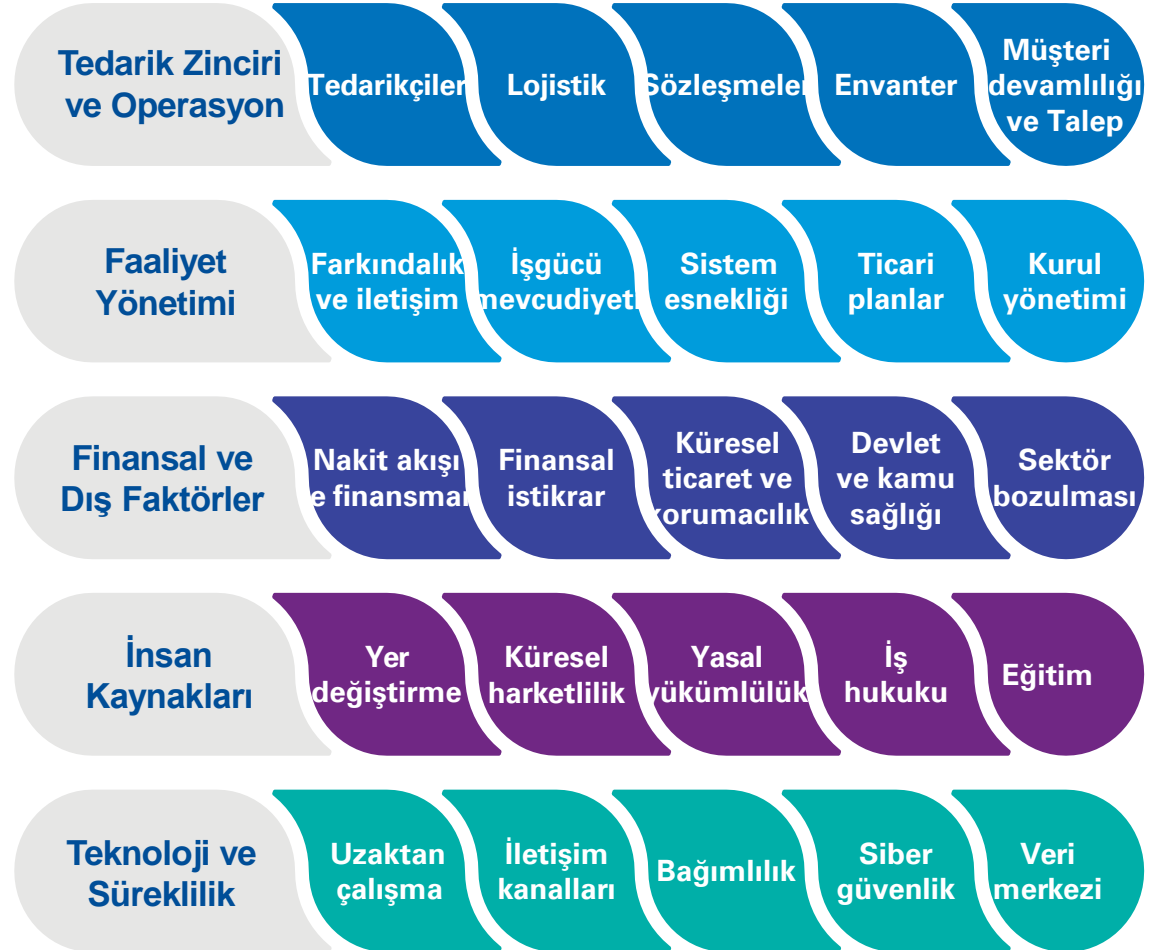
Bu süreç önümüzdeki beş ay içinde çok daha temel değişikliklere yol açacak ve sonunda üretim yeni normale uygun şekilde adapte olacaktır.



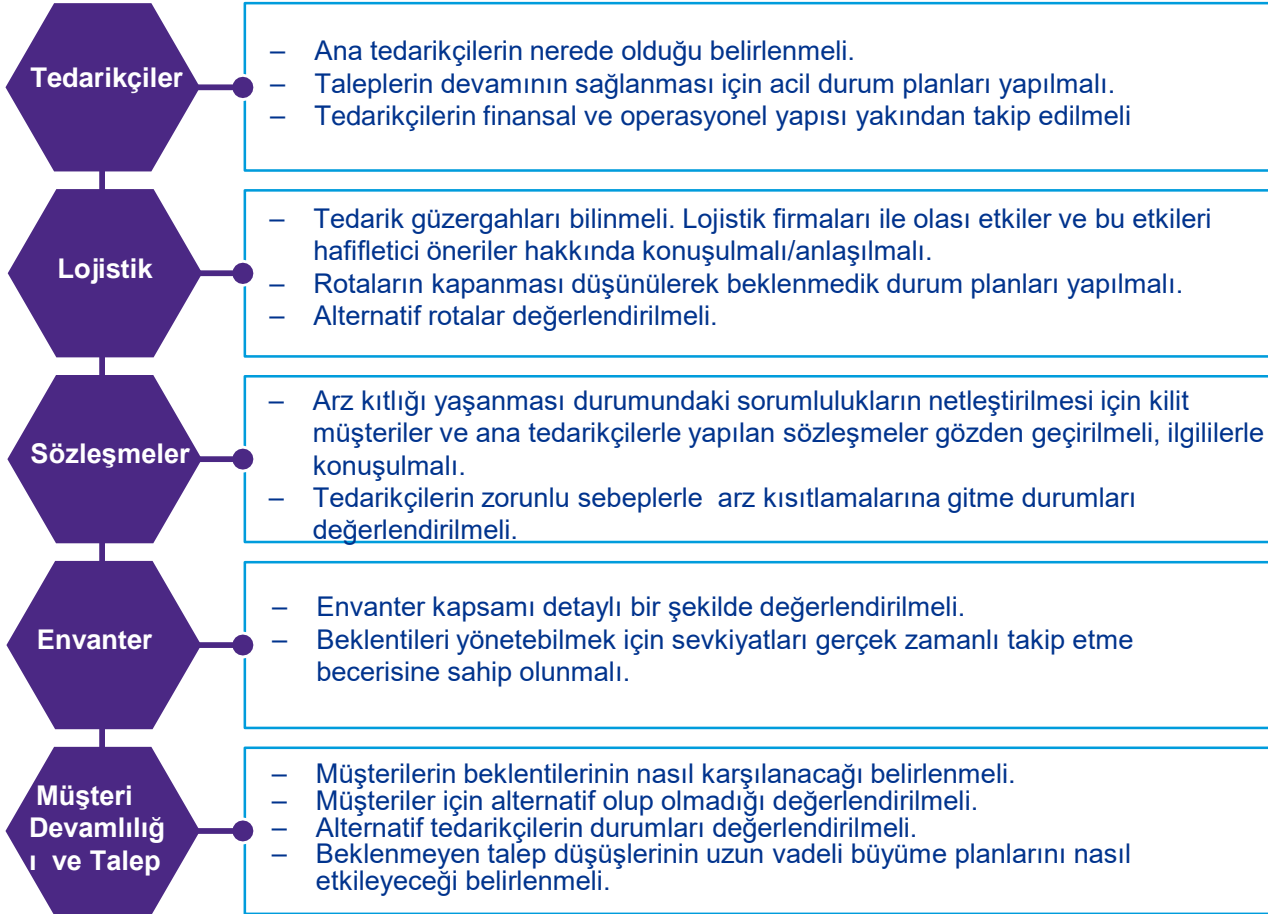
Salgının Otomotiv Sektörüne Etkisi

Otomotiv sektörü, sürekli olarak değişikliklere uyum sağlamaya çalışırken, her gün yeni bir zorlukla karşılaşılıyor. COVID-19 (Coronavirus)'un yeni etkileriyle birlikte küresel tedarik zinciri anlayışı değişmekte ve gündelik iş yapış şekilleri önemli bir farklılaşmaktadır.

Önceki krizlerden farklı olarak toparlanmanın ne zaman ve ne ölçüde olacağını tahmin edilemezliği, mevcut belirsizlik algısını güçlendirmektedir.



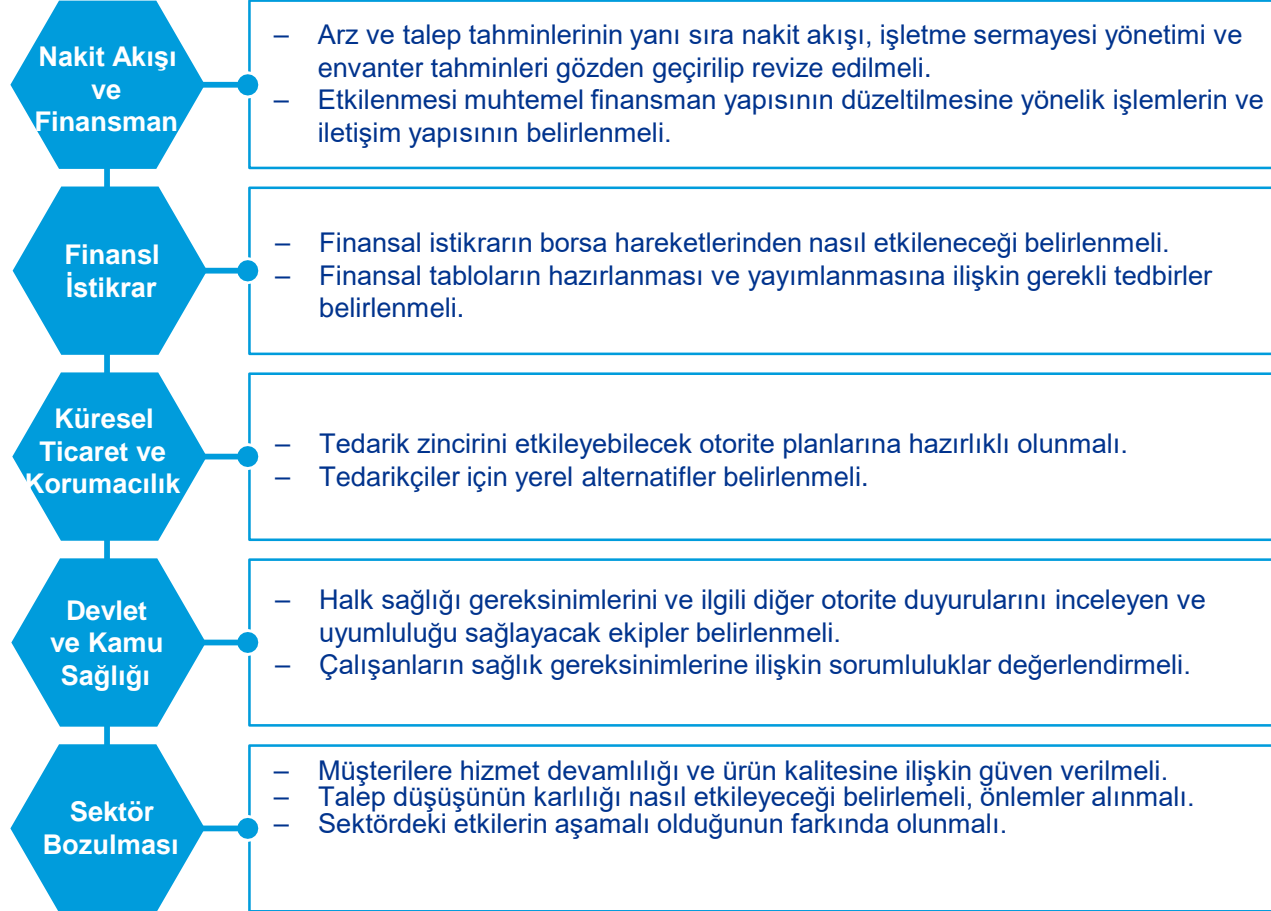
Tedarik Zinciri ve Operasyon



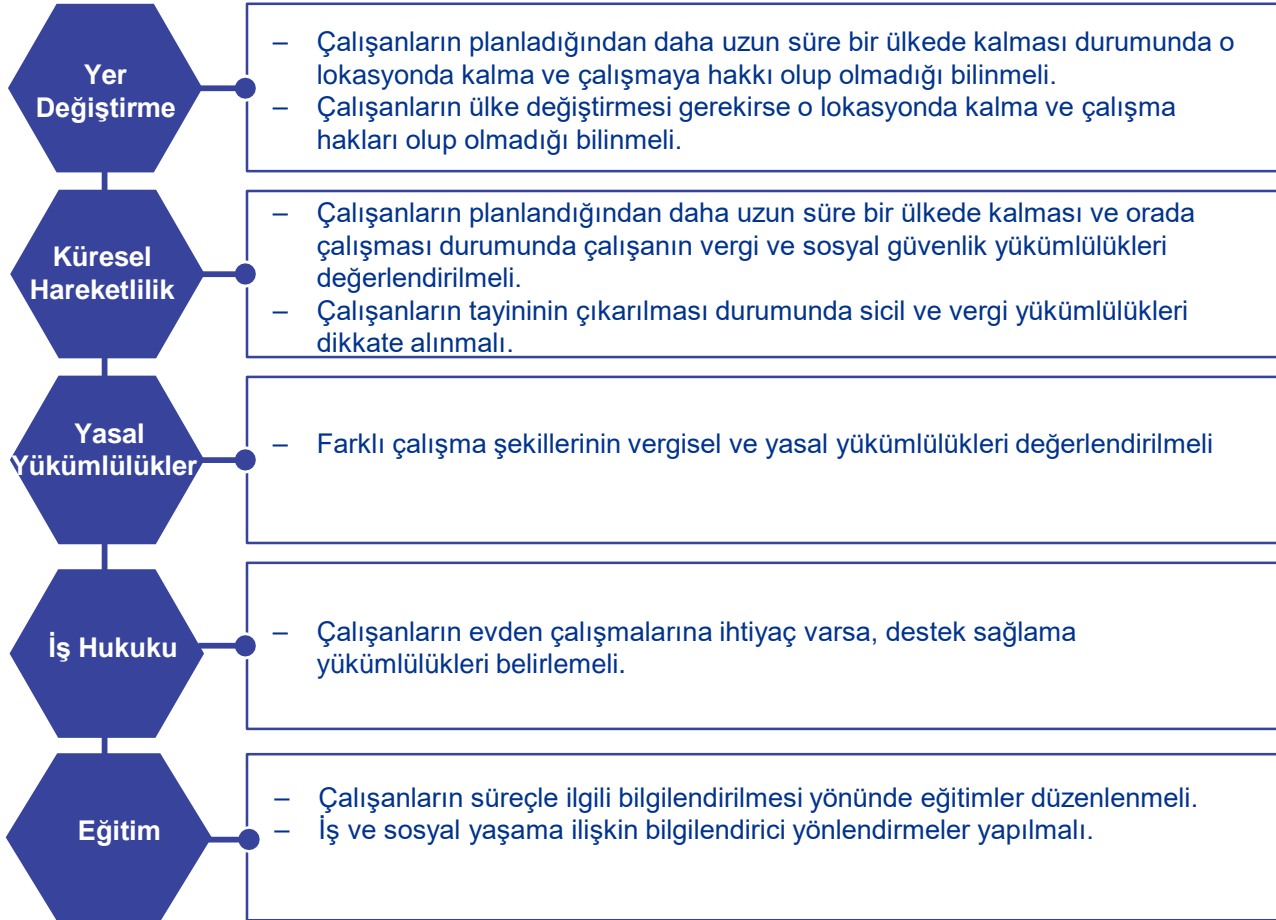
Faaliyet Yönetimi



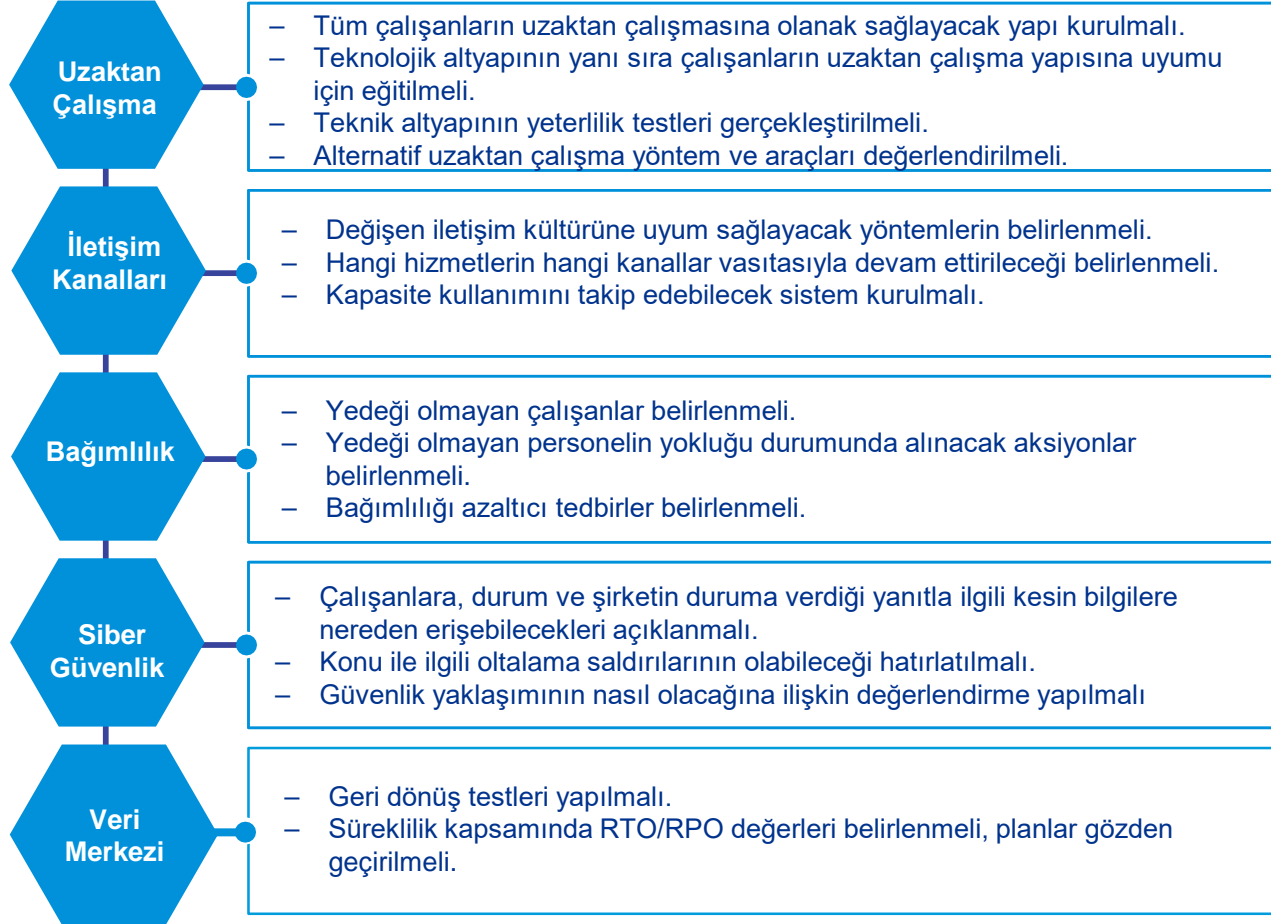
Finansal ve Dış Faktörler



İnsan Kaynakları



Teknoloji ve Süreklilik



Pandemi krizinin yönetimi için öneriler

✓ Bir kriz yönetim ekibi kurun ve etkinleştirin

Belirsiz zamanlarda, güçlü liderlik gemiyi sabit tutar. Bir planın olup olmadığına bakılmaksızın, başarılı kriz yönetimi, özel bir kriz yönetimi ekibinin etkinleştirilmesini gerektirir. Bu ekip krizin üstesinden gelmek için açık roller ve sorumluluklar ile işletmenin yürütme liderliğine benzeyecektir. Kadroda kim olursa olsun, liderliğin erişilebilir ve görünür olması çok önemlidir, bu sayede endişeler ve geri bildirimler doğrudan liderlere iletilir. Bu da zamanında ve etkin kararlar vermenin önünü açar.

✓ İş sürekliliği planlarını uygulayın ve esneklik planlamasını yapın

Bir kriz sırasında, işletmenin istikrarını doğrudan etkileyecek kilit kararları vermek genellikle zamana karşı bir yarışır. Kuruluşlar, zorlukları derhal ele alabilmek için sürekli iş ve esneklik planlaması yapmalıdır. Aynı zamanda, gelecekteki senaryoları proaktif olarak planlarken, çeşitli olaylara anında yanıt verebilmek için gelişmeleri sürekli olarak izlemelidirler.

✓ İletişim için geri bildirim döngüsünü kurun

Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve paydaşlar ile net ve tutarlı iletişim kanalları oluşturun. Paydaşlardan fikir ve bakış açısı toplayabileceğiniz bir geri bildirim döngüsü oluşturun ve bunları günlük yönetim planlarına aktarın.

✓ Üçüncü taraf risklerini yönetin

İşletmeler normal tedarik zincirlerinin ötesinde, teknoloji satıcıları, hizmet verilen ofis sağlayıcıları, kamu hizmetleri, profesyonel hizmetler, gibi üçüncü tarafların birden fazla katmanına bağımlıdır. Bu bağımlılıkları net bir şekilde anlayın ve kritik sağlayıcılar için Hizmet Düzeyi Sözleşmelerini (SLA'lar) inceleyin.

✓ Ekonomik etkiyi yönetin

İşletmeler genellikle bir kriz sırasında operasyonların sürekliliğine odaklanır ancak krizin işletmeler üzerindeki ekonomik etkisini anlamak ve stratejiler geliştirmek de aynı derecede önemlidir. Etkiyi yönetmek ve toparlanmanın sağlanabilmesi için planlamalar yapın.

Pandemi krizinin yönetimi için öneriler



Nakit yönetimi

Nakit akışları üzerinde görünürlüğü ve kontrolü arttırmak özellikle belirsizlik dönemlerinde bir iş gereksinimidir. Böylece, doğru nakit akışı tahmini ve zorunlu olmayan harcamaları sınırlandırılması gerçekleştirilebilir. Bu kapsamda önemli nakit harcamaların ertelenmesi, kısa ve orta vadeli gereksinimleri desteklemek için yeterli likidite olup olmadığını değerlendirilmesi ve nakit kısıtını hafifletmek için tedarikçiler, müşteriler ve finansörler ile görüşülmesi gerekmektedir.



Tedarik zinciri yönetimi

Tedarik zincirindeki bozulmanın derecesini araştırarak tedarikçilerinizin ve onların tedarikçilerinin nasıl etkilendiğini değerlendirilmesi ile süreç başlatılmalıdır. İşletmelerin alternatif tedarikçiler aramaları, nakliye yollarını değiştirmeleri, farklı taşıma yöntemlerini kullanmaları ve / veya üretime yedek girdileri tanımlamaları gerekebilir. Bazı işletmeler azalan talep doğrultusunda elde edilen mamul stoklarını azaltmaya çalışırken, diğerleri artan talebi karşılamak için hammadde stokunu hızla artırmaya ihtiyaç duyacaktır. Bilançonuz izin veriyorsa, kilit tedarikçileri üçüncü taraf finansörler ile birlikte işletme sermayelerinin finansmanı ile nasıl destekleyebileceğinizi öğrenin.



Müşterilere yakın olun

Belirsizlik dönemlerinde, müşterilere mal veya hizmet sunmak için işletmenize güvenmeye devam edebilmelerini sağlamak için müşterilere ulaşmak önemlidir. Müşterilere bu dönemde omuz omuza duracağınıza dair güvence vermek, gelecekteki müşteri ilişkilerini de güçlendirmek için büyük bir fark yaratabilir. İşletmeler, müşterilere hizmet sunma konusunda düşük performans gösteren alanları belirlemeli ve riskleri azaltmak için müşterilerle etkileşim kurmalıdır. Ayrıca piyasayı yakından izlemeli ve gelecekteki operasyonları buna göre planlamalıdır.



Finansal planlama

Finansal planlama, küresel ekonomide bir toparlanma, genel yavaşlama ve küresel durgunluk gibi bir dizi senaryo altında değerlendirilmelidir. Planlar, bu senaryolara göre stres testine tabi tutulmalıdır. Borçlanma olanaklarındaki olası antlaşma ihlallerini etkileyen faktörlerden feragat etmek için kredi verenlerle erken ilişki kurulması önemlidir. Ayrıca krizin işletmeye potansiyel olarak ne kadara mal olacağına ilişkin maliyet projeksiyonlarını da oluşturun.



Değerlendirme

Uyum sağlayın ve doğaçlama yapın. Planlama başlangıçta gelecekteki pazar talepleri ve çalışma ortamının çok az görünürlüğü olmadan yapılacaktır. Sürekli bir iletişim geri bildirim döngüsü kullanmak kriz yöneticilerinin yaklaşımlarını ayarlamasını sağlar. İşletmeler ayrıca operasyonlarının gelecekteki yönünü belirlemek için durumdan yararlanmalıdır. Örneğin, personel için uzaktan çalışma yeteneklerini güçlendirmeyi ve daha çevik bir çalışma ortamı oluşturmak için BT ve bulut yeteneklerini geliştirmeyi düşünün.

Pandemi krizinin yönetimi için öneriler

✓ Daha çevik bir BT işlevi oluşturun

Kuruluşlar, yalnızca bir satıcıya veya şirket içi BT ekibine güvenmek yerine, planlama, oluşturma, test etme ve izleme süreçleri boyunca farklı teknoloji çözümleri ve farklı firmalarla çalışarak çevik ve esnek bir teknoloji stratejisi benimsemelidir.

✓ Uzaktan çalışma acil durum planları geliştirin

Kriz anlarında operasyonları sürdürmek gerekli anahtar bilgilere uzaktan erişebilmek iş sürekliliği için kritik öneme sahiptir. “Bulut ofisler” in kurulması, bu kritik dönemde birden çok yerden faaliyet gösteren yönetim personeli arasında daha etkili bir işbirliği sağlayabilir. Robotik süreç otomasyonu (RPA) araçlarının kullanılması, mevcut insan gücünün kesintiye uğradığı bir durumda iş sürekliliğine de yardımcı olacaktır.

Gelecekteki acil durumlara hazırlanmak için, ilgili bulut tabanlı çözümleri içeren uzak ofis çalışma planları ve senaryolar, firmanın genel iş sürekliliği planına dahil edilmelidir. Uzaktan çalışma teknolojilerinde uygun veri güvenliğinin sağlanmasına özen gösterilmeli ve gizli bilgilerin nasıl korunacağı konusunda rehberlik çalışanlarla paylaşılmalıdır. Çalışanlar ayrıca kimlik avı dolandırıcılıkları gibi veri veya sistemleri içerebilecek potansiyel siber tehditler hakkında da eğitilmelidir çünkü siber saldırıların sıklığı kriz sırasında hızlanma eğilimindedir.

✓ Çalışanlarınızın nerede olduklarını ve nerede olmaları gerektiğini belirleyin

Bir kriz meydana geldiğinde, ilk husus çalışanların nerede olduklarını ve güvenli olup olmadıklarını değerlendirmektir. Bir sonraki adım, iş sürekliliği için kritik öneme sahip kişileri ve ekipleri tanımlamak ve buldukları yerden etkin bir şekilde çalışmaya devam edip edemeyeceklerini değerlendirmektir. Yönetim, işletmenin gerekli uzaktan çalışma altyapısına, politikalara ve mekanizmalara sahip olup olmadığını değerlendirmelidir. E-posta, sanal özel ağlar (VPN'ler) ve bulut bilişim gibi teknolojiler, çalışanların işletmelerin müşterilerine hizmet vermeye devam etmesini sağlar. Uzaktan çalışma düzenlemelerinin uygun olmadığı endüstriler için, çalışanları korumak amacıyla esnek çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma gibi alternatif çalışma düzenlemeleri yapılabilir.

✓ Maliyet tasarrufu sağlayan önlemlerin sonuçlarını düşünün

Zor zamanlarda işverenler, maliyetleri azaltmak için çalışanları ücretsiz veya kısmen ücretli izin alma veya işe alma kararlarını erteleme konusunda zor bir kararla karşı karşıya kalabilirler. Ayrıca işverenler ücretlerin ödenmesini ertelemeyi veya işçileri işten çıkarmayı / feshetmeyi gerekli bulabilir. Ancak tüm bu eylemlerin vergisel (şahsi ve kurumlar vergisi dahil) ve iş hukuku açısından potansiyel etkileri vardır. İşten çıkarmalar, kıdem tazminatı veya diğer yükümlülükler ile ilgili yerel yasalar da dikkate alınarak, kanunlarda ve iş sözleşmelerinde yer alan şartlara göre yapılmalıdır.

İş Sürekliliği Çerçevesi

Belirsizliğin hakim olduğu bu dönemde kuruluşların; bu tehdidin çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları için olası etkilerini anlamaları ve hızlı bir şekilde aksiyon almaları çok önemli.



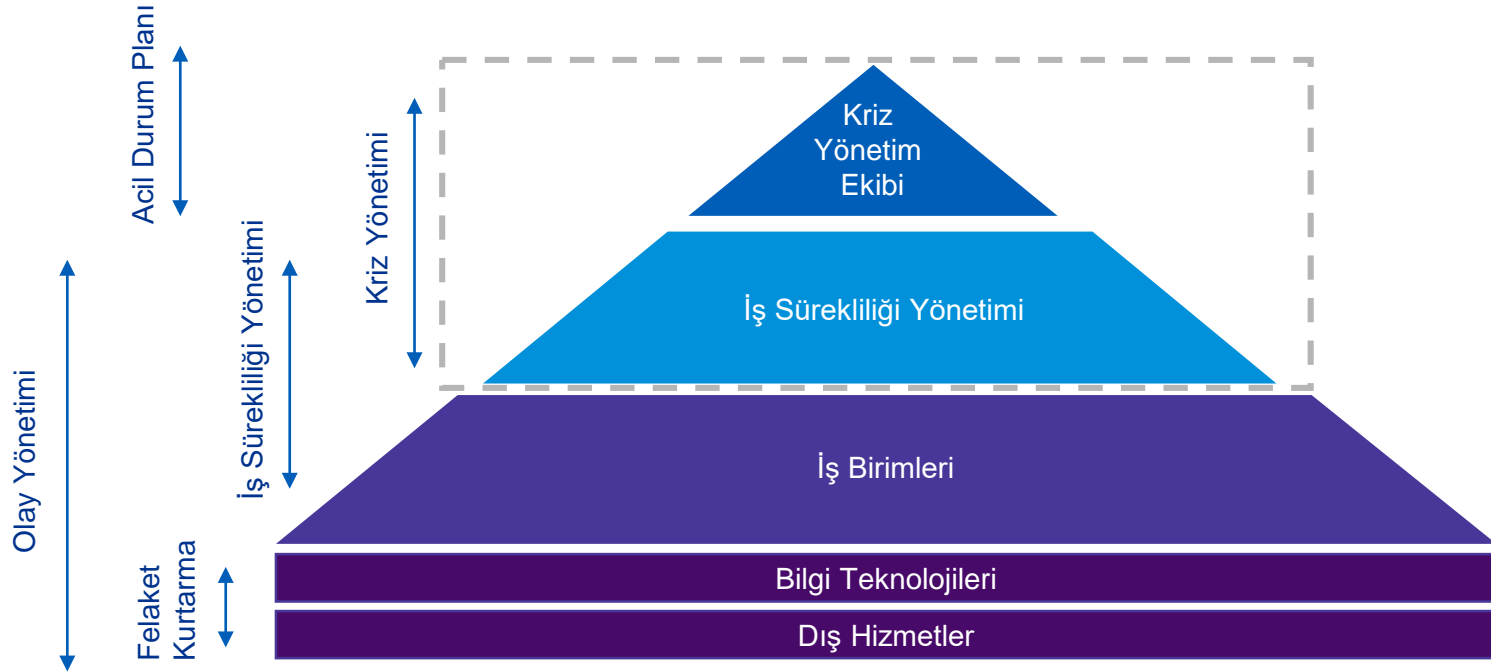
Kriz Yönetimi Çerçevesi

İş sürekliliğinin ayrılmaz bir parçası olan kriz yönetiminde, kriz öncesi hazırlık aşamaları, kriz esnasında müdahale çalışmaları ve kriz sonrasında değerlendirme çalışmaları kritik önemdedir. Kriz Yönetimi Çerçevesi bu aşamaların tamamı için politika, süreç, plan, organizasyon ve tatbikat yaklaşımlarını içerir.

Hazırlık		Müdahale			Değerlendirme
Kriz yönetimi politika, çerçeve ve yönetişi		Kriz yönetimi	Dokümantasyon	Kriz iletişimi	Kurtarma Faaliyetleri
Sorumluluk	Vaka Yönetimi	Stratejik Odak	Kriz Yönetim Planı	Kriz Yönetimi Stratejisi	Durum Özeti
Yönetişim yapısı	Tatbikat Planı	Karar Verme Mekanizması	Roller ve Sorumluluklar	Kriz İletişim Planı	Normale Dönüş ve Kurtarma
Kriz yönetimi Çerçevesi ve Stratejisi	Eğitimler	Bilgi Yönetimi Araçları	Playbook	İş Birlikleri	Kriz Gözden Geçirme
Kaynaklar ve Takımlar	Kurumsal Farkındalık	Organizasyon Yapısı	Destekleyici Dokümantasyon	Paydaş Yönetimi	
	Sürekli Gelişim	Aksiyonların Hayata Geçirilmesi	Alınan Kararlar	Eskalasyon	

Kriz Yönetimi Çerçevesi

İş sürekliliği, kriz yönetimi, acil durum yönetimi, vaka yönetimi ve felaket kurtarma yönetimi süreçleri birbirleriyle hiyerarşik bir ilişki içerisinde ve yönetimin farklı kademelerini bünyesinde barındırır.



Kriz yönetimi takımları

İş dünyasının artan değişkenliği içerisinde, kuruluşların krize hazırlıklı olmaktan öte krizlerin bir gün mutlaka gerçekleşeceğini kabul edip, krizle yaşamayı öğrenmeleri gerekiyor. Kuruluşunuzun kriz yönetimi çerçevesi; kriz esnasındaki eskalasyon, iletişim ve koordinasyon aktivitelerinin yanısıra; kriz yönetimine ilişkin paydaşların, tedarikçilerin, müşterilerin ve çalışanların bilgilendirilmesini ve farkındalıklarının artırılmasını da gerektiriyor. Kriz yönetimi ekibinin üç farklı seviyede (Altın, Gümüş, Bronz) kurgulanmasını ve bu seviyelerde gerekli fonksiyonların temsilcilerinin (İK, Satınalma, Muhasebe, Hukuk, BT, Operasyon, Sağlık, Risk Yönetimi, Satış ve Pazarlama, Güvenlik, vb) takımlarda yer almasını öneriyoruz.

ALTIN

- Kuruluşun uzun vade hedeflerine odaklı proaktif ve stratejik yönetim sağlar.
- Müşteriler, regülatörler, yatırımcılar ve basın/yayın ile ilgili dış iletişim ve ilişkileri yönetir
- Çalışan sağlığı ve güvenliği için kritik kararları alır ve yönlendirme yapar

GÜMÜŞ

- Olağan dışı faaliyet ve durumları tespit eder ve yönetir
- Tedarikçiler dahil iç ve dış paydaşlarla iletişimi ve koordinasyonu yürütür
- Kritik süreçlerin devamlılığını sağlamak için iş sürekliliği planlarını takip eder

BRONZ

- Vakaların ve acil durumların tespit edilip eskalasyonunu sağlar
- Çalışan ve ziyaretçilerin fiziksel ve çevresel güvenliğini sağlar
- Yönetim tarafından gelen yönlendirmelere göre felaket kurtarma prosedürlerini hayata geçirir



Altın: Stratejik Ekip Ust Düzey Yönetim

Kriz Yönetimi Planı

İletişim Planı

İnsan Kaynakları
Yönetimi

Gümüş: Operasyonel Ekip İş Birimleri

İş Sürekliliği Planları

Tedarik Zinciri
Yönetimi

Bronz: Taktiksel Ekip Saha ve Bölgeler

Felaket Kurtarma
Planları

Fiziksel ve Çevresel
Güvenlik

ESKALASYON

KPMG kriz yönetimi çerçevesi

Doğru kurgulanmış bir iş sürekliliği yönetimi çerçevesi; etkin bir politika, yönetim ve izleme yapısının yanısıra; detaylı hazırlanmış risk değerlendirmeleri, iş etki analizleri ve bu analizlerden hareketle hazırlanmış acil eylem planı, kriz yönetimi planı ve felaket kurtarma planlarını gerektirir. Bu planların sürekli olarak test edilmesi ise çerçevenin sağlıklı işlediğinin en iyi göstergesi olacaktır.

COVID-19 pandemisi nedeniyle içinde bulunduğumuz kritik dönem, farklı disiplin ve yeteneklerin bir araya gelmesini ve yönetiminizin kararlarını çok yönlü düşünerek alabilmesini gerektirir. Kuruluşların kısa, orta ve uzun vadede bu aksiyonları yönetebilmesi için iş sürekliliği, kriz yönetimi, acil durum planı, vaka yönetimi ve felaket kurtarma yeteneklerine sahip olmaları gerekiyor.



Kriz yönetimi yaklaşımı için tavsiyeler

1

Kriz Yönetimi Takımı

- Kriz günler, haftalar veya aylar boyunca sürebilir. Kriz yönetimi takımında kimlerin olduğuna ilişkin tüm seviyelere bilgi verin.
- Kriz yönetim ekibindeki yorgunluk ve stres belirtilerini izleyin ve gerekirse görev değişikliği gerçekleştirin.
- Çalışmaların stratejik seviyede kaldığından ve özellikle «Altın» ekibin, operasyonel ve taktiksel problemlere gömülmediğinden emin olun.
- Problemleri «yara bandıyla» gidermek yerine kök nedenlerini araştırın ve kalıcı çözümler bulmaya çalışın.
- Kriz esnasında kuruluşunuz organize suçların ve siber saldırıların hedefi haline gelebilir, buna karşı hazırlıklı ve temkinli olun.

2

Çalışanlar

- Tüm organizasyonu ele alın ve kriz boyunca çalışanlarla nasıl ilgilenileceğine karar verin – özellikle müşteriyle birebir temas eden çalışanlar alternatif çalışma yöntemlerini belirleyin.
- Çalışanların sağlığını ve moralini düzenli olarak izleyin ve takip edin; işbirliği ve iletişim için yenilikçi ve alternatif yöntemler uygulayın.

3

Düzenleyiciler

- Yasal raporlama gereksinimleri için hukuk ve uyum birimlerine danışın.
- Regülatörler kuruluşunuzla direkt çalışmayı ve iletişim kurmayı tercih edebilir. Böyle durumlarda altın ekibin ve hukuk/uyum ekiplerinin ulaşılabilir olduğundan emin olun.
- Kurulan tüm iletişimin, alınan tüm kararların ve gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin kayıt altına alındığından emin olun.

Kriz yönetimi yaklaşımı için tavsiyeler

4

Müşteriler

- Krizin yeni müşteri edinme ve mevcut müşterileri koruma üzerindeki etkisini tüm etkenleri dikkate alarak değerlendirin.
- Kurumsal iletişim ekibinizle birlikte müşterilerle iletişim kurma yöntemlerini belirleyip düzenli ve tutarlı bilgilendirmelerde bulunun.
- Unutmayın ki, regülatörlerin kriz esnasındaki birinci önceliği **müşterilerdir**.

5

İletişim

- TV, dijital ve basılı medyada kuruluşunuzla ilgili tutarlı ve düzenli bilgilendirmenin gerçekleştiğinden emin olun.
- Paydaşlar, iş ortakları ve tedarikçilerle irtibatta kalın, gerekli tarafları bilgilendirin ve gerekli önlemleri aldıklarından emin olun.
- Sosyal medya üzerinde kuruluşunuzla ilgili şikayet ya da haberleri izleyin ve değerlendirin.
- Krizle ilgili alternatif bilgilendirme platformlarını değerlendirin ve hayata geçirin (örn. websitesi)

6

Harici Destek

- Harici destek gerektiren konuları belirleyin:
 - Teknik destek
 - Şikayet yönetimi
 - Kriz iletişimi ve izleme
 - Bilgi teknolojileri
 - Yasal uyum ve hukuk



İş Sürekliliği Yönetimi

İş Sürekliliği Nedir

Kesintiye neden olan olay sonrasında önceden belirlenmiş öncelikler ve zaman çerçevesinde mal veya hizmetlerin tekrar sunulabilir olmasını sağlamayı amaçlayan yaklaşımlar bütünüdür.

Odak noktamız hizmetlerin durmamasıdır.



Potansiyel tehdidin belirlenmesi



Tehdidin iş üzerindeki etkisini belirlenmesi



Tehdide etkili yanıt verilmesi

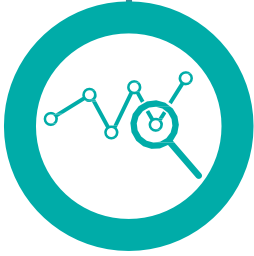


Organizasyonda esneklik oluşturma



Kilit paydaşlar

İŞ SÜREKLİLİĞİ YÖNETİMİ SÜRECİNİN TEMEL FAYDALARI



İşletmenize yönelik mevcut ve gelecekteki tehditleri belirleyin ve yönetin



Olayların etkisini en aza indirmek için proaktif bir yaklaşım benimseyin



Kriz dönemlerinde kritik işlevleri çalışır durumda tutun



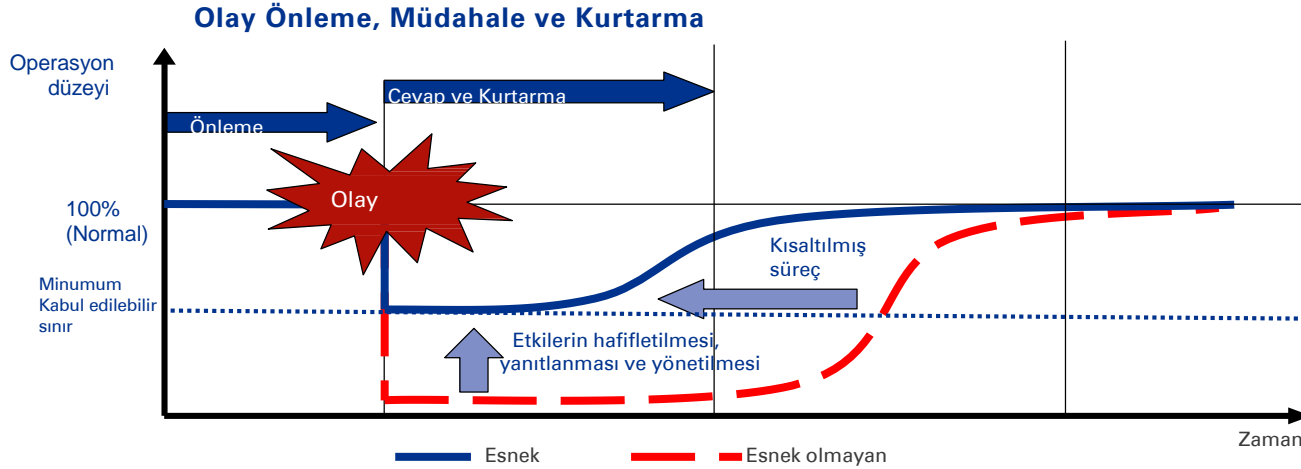
Olaylar sırasında kesinti süresini en aza indirin ve iyileşme süresini geliştirin

İş Sürekliliği Yönetimi (İSY), kritik iş operasyonlarının yıkıcı bir olay sırasında devam edebilmesini sağlamak için bir dizi etkinlik geliştirmeye odaklanır.

Bu tür faaliyetler, doğal afetlerden siber saldırılara kadar değişen aksaklıkların olumsuz sonuçlarını en aza indirecektir.

İSY Genel Bakış

Etkinin Azaltılması



Önleme

Kritik faaliyetleri destekleyen kaynaklardaki olayların olasılığını veya etkisini azaltan önleyici kontrollerin uygulanması.

Yanıt ve Kurtarma

Normal operasyonları geri yüklemek mümkün olana kadar, aksama döneminde iş hedeflerine ulaşmak için kabul edilebilir asgari düzeyde operasyon sağlamak için kritik faaliyetleri destekleyen kaynakların geri kazanımı dahil üzere olaylara etkili bir yanıtın uygulanması.

İSY Bileşenleri

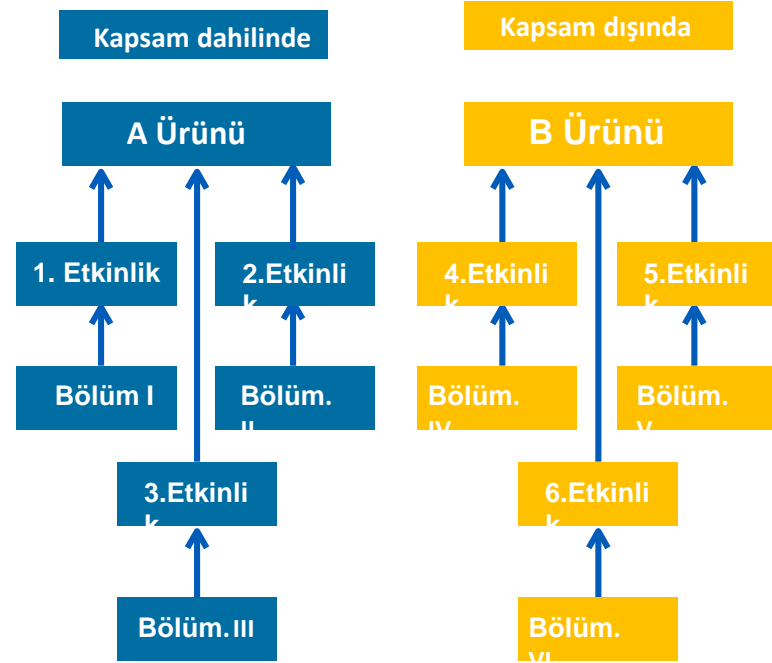
İSY Program Yönetimi

KAPSAM ► “İSY'nin kapsamı kuruluşun büyüklüğü, niteliği ve karmaşıklığı açısından tanımlanmalı ve uygun olmalıdır.”

İSY kapsamı normalde kritik kabul edilen seçilmiş ürünlerle/süreçlerle sınırlıdır.

Kurum için değerli olan mal ve hizmetlerin, ilgili süreçlerin bağlantılı paydaşların belirlenmesi kapsam analizidir.

Yaşanan bir kesintisi sonrası süreçlerin olay öncesi hale getirilmesi için ihtiyaç duyulacak kaynakların, bağımlılıkların ve yöntemin belirlenmesi iş etki analizidir.



İSY Bileşenleri

İSY Program Yönetimi

İSY AMAÇLARI

İnsanı Korumak

Veri ve Bilgiyi Korumak(RPO)

Üretim Kaynaklarını Korumak

Hedef Sürelerde Tekrar Hizmet
Vermek(RTO)

Erişebilirlik Taahhüdüne Uyum

İtibarı Koruma

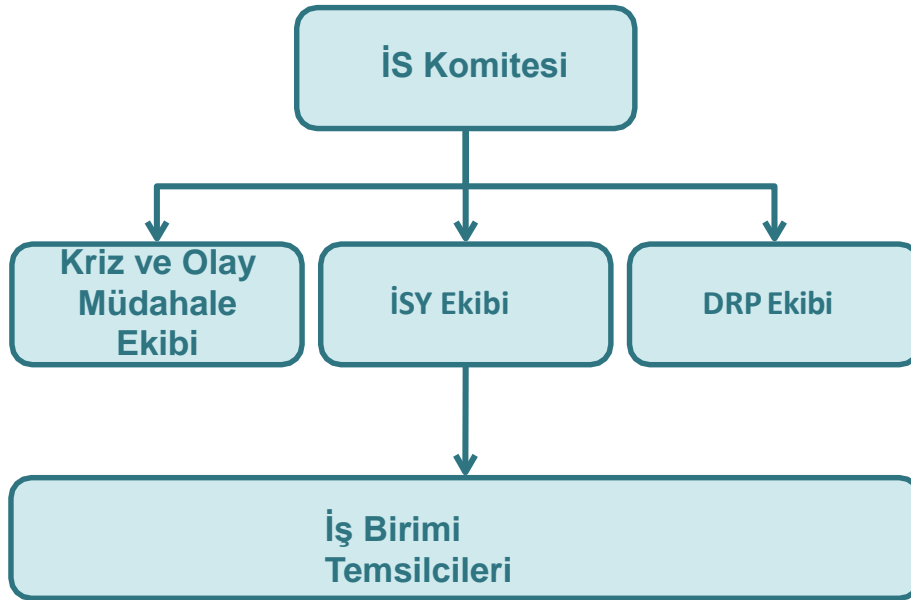
Mevzuata Uyum

İSY Bileşenleri

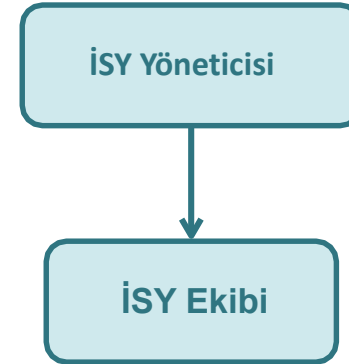
İSY Program Yönetimi

İSY'nin organizasyon yapısı örneği:

Kurumsal seviye



İSY Organizasyon Seviyesi



İSY Bileşenleri

Kuruluşun Değerlendirilmesi

İş Etki Analizi (İEA)

Süreklilik ve geri kazanım önceliklerini, amaçlarını ve hedeflerini belirlemek için resmi ve belgelendirilmiş bir değerlendirme süreci.



İşletme fonksiyonlarını **analiz** etme sürecidir. Şirketimizi ve Süreçleri tanıırken, bağımlılıklarımızı ve önceliklerimizi belirliyoruz.

Bir kesintinin temel ürün ve hizmetlerini destekleyen faaliyetlere etkisini belirlemek ve belgelemek.



- Anahtar ürünler ve hizmetler
- Kritik süreçler ve kurtarma
- Destekleyici temel kaynaklar ve bağımlılıklar



Faaliyetler en kısa sürede en büyük etkiye sahip olacak ve en hızlı şekilde geri kazanılması gereken “kritik faaliyetler” olarak adlandırılabilir. Her kritik faaliyet bir veya daha fazla önemli ürünü veya hizmeti destekler.



Kuruluş, her faaliyetin yeniden başlaması için ihtiyaç duyacağı kaynakları tahmin etmelidir. Bunlar insanları, binaları, teknolojiyi, bilgileri, malzemeleri ve paydaşları içerebilir.

İSY Bileşenleri

İEA için bilgi nasıl alınır?



RÖPORTAJLAR



ANKETLER

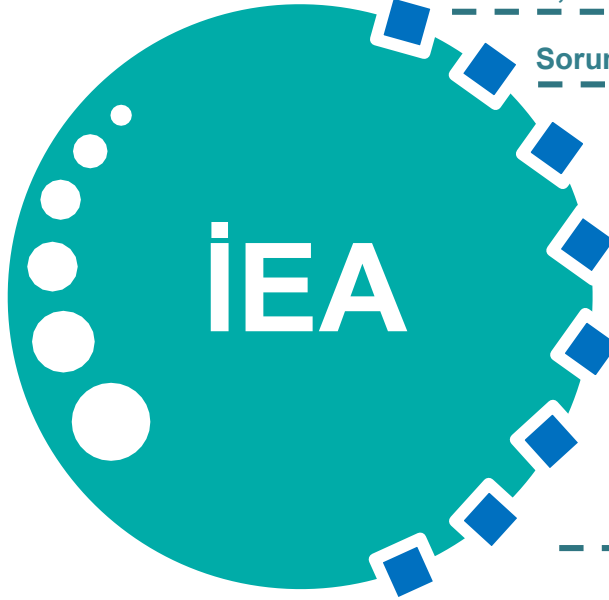


ATÖLYELER



DİĞER İÇ & DIŞ
KAYNAKLAR

Ne tür bilgiler elde edilir?



Ürünler, hizmetler, etkinlikler

Sorumlu iş birimi ve gerçekleştirilecek asgari personel sayısı

BT sistem bağımlılıkları (önemli uygulamalar ve arayüz)

MAO (Kabul Edilebilir Maksimum Kesinti Süresi), RTO (Kurtarma Zamanı Hedefi) ve RPO (Kurtarma Noktası Hedefi)

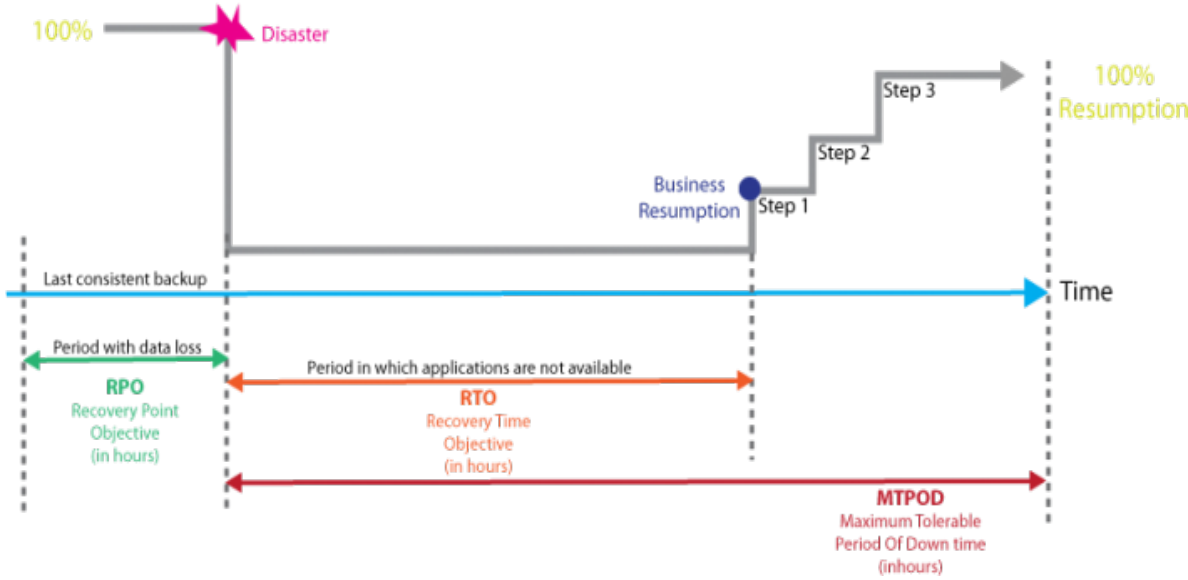
Dahili ve harici (üçüncü taraf) Bağımlılıklar

Sürecin sürekliliğini sağlamak için gerekli diğer kaynaklar

İş etkisi (ör. Finansal, operasyonel)

İSY Bileşenleri

Kuruluşun Değerlendirilmesi



Süreçler	RTO	RPO
İşe Alım	1 hafta	1 hafta
İşveren Markası Yönetimi	1 ay	1 ay
İK İş Ortaklığı	1 ay	1 ay
Eğitim ve Gelişim-Teknik	1 ay	1 ay
Eğitim ve Gelişim-Yetkinlik	3 ay	3 ay
Organizasyonel Gelişim	3 ay	3 ay
Performans Gelişimi	1 ay	1 ay
İç İletişim	3 ay	3 ay
Ücret ve Yan Haklar	1 ay	1 ay
İK Operasyonları-Yasal Bildirimler	6 saat	10 gün
İK Operasyonları-Özlük İşleri	1 gün	1 hafta
Bordrolama	4 saat	1 ay
Uluslararası Görevlendirme	3 ay	3 ay

Kurtarma Noktası Hedefi (RPO)

Bir etkinliğin yeniden başlatılmasında çalışabilmesi için bir etkinlik tarafından kullanılan bilgilerin geri yüklenmesi gerektiği nokta. "Maksimum veri kaybı" olarak da adlandırılabilir.

Kurtarma Süresi Hedefi (RTO)

Kesintiyi takiben iş sürecini, kaynakları, faaliyeti, ürünleri ve / veya hizmetleri sürdürmek için hedeflenen süre. Kabul edilebilir maksimum kesintiden (MAO) küçük veya ona eşit olmalıdır.

Kabul Edilebilir Maksimum Kesinti (MAO) / (MTPOD)

Bir ürün / hizmet sağlama ya da bir faaliyet gerçekleştirmeme sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz etkilerin kabul edilemez hale gelmesi için geçen süre.

Kesinti Sayısı Hedefi***

İSY Bileşenleri

Kuruluşun Değerlendirilmesi

Risk Değerlendirmesi

Kabul edilemez risk aktivitelerini tanımlamak için risk tanımlamasının, değerlendirmesinin ve analizinin uçtan uca süreçleri değerlendirilmeli. Böylece kesintinin/bozulmanın etkisi azaltılabilir.



Tehditleri değerlendirmek, kritik faaliyetlerde kesintiye neden olma olasılığını ve etkisini azaltmak için önlemler belirlemektir.



Kuruluşun en acil faaliyetlerini tanımlamak için önce İEA tamamlanmalıdır. Aksi halde kaynak israfına neden oluruz.

- Oluşabilecek ve organizasyonunuzu etkileyebilecek **riskleri ve tehditleri** tespit edin.
- En kötü senaryoda riskin etkisini ve ne sıklıkta olabileceğini belirlemek için her bir **riskin olasılığını ölçün**.
- **Risk seviyesini** belirleyin, **yüksek seviye** olanları vurgulayın.
- Özellikle yüksek seviye riske sahip olan sorumlu taraflarla **risk azaltma kontrolü** belirleyin
- Mevcut risk hafifletme ve en iyi uygulama arasındaki **boşlukları belirleyin**.

Risk Matrisi Örneği

Etki		Olasılık				
		Nadir	Çok az	Beklenmedik	Muhtemel	Sıklıkla
		1	2	3	4	5
Ağır	5	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Majör	4	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Orta	3	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Yüksek
Minör	2	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Orta
Hafif	1	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük

Risk Değeri = Tehdit Etkisi x Olasılık

İSY Bileşenleri

Kuruluşun Değerlendirilmesi

Risk Değerlendirmesi

Risk Değerlendirmesi örneği,

Amaç	Tehdit	Risk Olayı	Etki	Olasılık	Risk Değeri(Doğal)	Tedbirler	Artık Risk
Çalışan sağlığının korunması	Salgın Hatalık	Hastalığın çalışanlar arasında yayılması	5	2	10	Çalışanlara Maske Dağıtılması	6

Risk İştahı; idarenin amaçları doğrultusunda kabul etmeye (tolere etmeye/maruz kalmaya/önlem almamaya) hazır olduğu en yüksek risk düzeyidir. Risk iştahı kavramı, bu düzeyin üzerindeki risklerin kabul edilemeyeceğini ve önlem alınması gerektiğini ifade eder.

İSY Bileşenleri

İSY Stratejisinin Belirlenmesi

İki temel soru ile başlıyoruz.

Birincisi, faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan kaynaklar nelerdir?

İkincisi, bu kaynakların herhangi bir sebepten dolayı kısmen veya tamamen, kısa veya uzun süreli kaybı durumunda neler yapılmalıdır.

Tehdit	Kaynak	Strateji	Prosedürler
Yangın	Personel	Yedekli personel Kişiyeye bağımlılığın ortadan kaldırılması Evden çalışma Farklı lokasyondan çalışma	Acil Durum Planı ve Prosedürü Strateji Planları Kriz Yönetimi Planları Prosedürü Süreklilik Planı ve Prosedürü vb.
Deprem	Alt yapı(Bina)	Farklı bina kiralama seçenekleri	
Hastalık	BT Sistemi	Yedek sistem ve donanım bulundurma	
Terör	Üretim Altyapısı	Alternatif üretim yöntemleri	
Siber Saldırı	Bilgi Varlıkları	Yedekleme yapılması	
Sel	Süreçler	Esnek çalışma şartları	
Veri Kesintisi	Tedarikçi	Alternatif tedarikçilerin belirlenmesi	
	Finans	Finansman kaynaklarının çeşitlendirilmesi	
	İtibar	İletişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve sürekli takibi	

Yapılmayacaklar

- Sadece Bilgi teknoloji risk ve tehditlerini değerlendirmek
- Konuyu sadece IT kapsamında değerlendirmek
- Tek test yapmak
- Olasılığı düşünerek etki analizi yapmamak
- Süreci deęersiz görmek
- Tedbir yerine olay sonrasına odaklanmak
- Yetersiz eğitim
-

İletişim



Servet Gözel

Direktör,
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
servetgozel@kpmg.com



Utku Kılıç

Müdür,
Bilgi Teknolojileri Danışmanlığı
ukilic@kpmg.com



www.kpmg.com.tr



Teşekkürler