

Güncellenmiş, Genişletilmiş 2. Basım

**TOPLU BESLENME SİSTEMLERİ
VE
CATERING HİZMETLERİ
YÖNETİMİ
(Catering Yönetim Sistemleri)
CATERING HİZMETLERİNDE
İŞ SÜREKLİLİĞİ**

[CITATION]

Doğan, M., (2022), “*Catering Hizmetlerinde İş Sürekliliği*”, Toplu beslenme sistemleri ve catering hizmetleri yönetimi, (2. Baskı), (253-274), Nobel Akademik Yayınları, Ankara.
ISBN: 978-605-7928-07-8

BÖLÜM 12

CATERING HİZMETLERİNDE

İŞ SÜREKLİLİĞİ

Giriş

Geçmişte gıda sektöründe yaşanmış olan Kuş Gribi, BSE (Deli Dana Hastalığı), Dioksin vb. krizlere ek olarak diğer tüm sektörleri de ilgilendiren COVID-19 pandemisi, deprem ve terör saldırıları gibi olağanüstü olaylar iş kesintilerine neden olmuştur. Bu olaylar tüm paydaşların çıkarlarının korunmasını sağlayacak bir sistemin de oluşturulmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi catering sektöründe de iş kesintileri, topluma sağladıkları katma değere büyük zarar verebilmektedir. Bu nedenle catering sektörünün de daha büyük kayıplara uğramadan iş sürekliliklerini devam ettirmeleri gerekmektedir. Bunu da ancak işletme yönetim sistemlerine iş sürekliliği sistemini entegre ederek gerçekleştirebilirler. Günümüzde iş sürekliliği catering sektöründe yasal bir zorunluluk olmaması nedeniyle bu sektörde bir sistem olarak uygulanmamaktadır. Ancak catering işletmelerinin uygulamakta oldukları kalite, gıda güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre gibi muhtelif yönetim sistemleri de iş sürekliliğinin birçok gereksinim ve yeterlilikleri ile ilgili ortak çalışmalar yürütmektedir.

Bu bölümde işletmelerin ürün ve hizmetlerini gerçekleştirirken iş kesintisine neden olabilecek olayları (risk) önceden belirleyerek önlemlerin alınması ve bu olayların gerçekleşmesi durumunda iş kesintilerini en aza indirebilecek olan kritik iş fonksiyonlarını yeniden başlatılabilmesi için yaptığı tüm çalışmalar olan iş sürekliliği kavramı açıklanacaktır. Ayrıca catering sektörüne iş sürekliliği ve uygulamalarını tanıtarak bu konuda öncü olmak ta amaçlanmıştır.

İş Sürekliliği Kavramı

İş sürekliliği kavramı ile ilgili 10 yıl gibi kısa bir sürede farklı tanımlar yapılmıştır. İlk yapılan tanımlarda işletmelerin en önemli varlıklarından olan verilerin korunmasının önemi ve bu nedenle işletmelerin fonksiyonlarını yerine getirmede kesintiye uğramasının önlenmesi üzerinde durulmuş; bu tanım iş sürekliliği olarak nitelendirilmiştir. Örneğin elektronik

postalara, veri tabanına ulaşılamaması hizmetin aksamasına ve itibar kaybına neden olabilmektedir. İşletmedeki kritik önemdeki bir sunucuda kesinti tüm süreçleri etkileyebilmektedir. Bu nedenle sunucuların yedeklenmesinin iş sürekliliği sağlamada en büyük önem arz etmektedir. İş sürekliliği; işletme bilgi sistemlerindeki herhangi bir kesintiye karşı faaliyetlerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için uygun yöntemlerin tasarlanması, kurulması, yürütülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde iş sürekliliği için oluşturduğumuz çerçeveye tam oturmamaktadır. Hem faaliyetler hem tanımlama açısından yetersiz kalmaktadır.

Günümüzde ise iş kesintisi kavramının; işin yürütümü sırasında müşteriye yansiyabilecek her türlü başarısızlık olarak kapsamı genişletilmiştir. Bir yönetim sistemi şeklinde olması ve uluslararası kabulü nedeniyle ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi dokümanlarında yapılan tanımlama “*Bir organizasyonun ürün ve servislerinin kesinti olayı sonrasında kabul edilebilir seviyede sürdürebilme kapasitesidir.*” ile en kapsamlı ve bütüncül olanıdır.

İş sürekliliği; ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde sırasında iş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olayların (risklerin) belirlenerek önlemlerin alınması, gerçekleşmesi halinde işletmenin öncelikli olan kritik iş fonksiyonlarının en az iş kesintisi ve kaybı ile devamının sağlanması için yapılan tüm çalışmalardır.

İş kesintisi ve kaybına neden olabilecek olağanüstü olaylar ve felaketler işletmelere mali zararlarla birlikte itibar ve pazar kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenlerle işletme kültürünün bir parçası olabilecek bir strateji belirlenmelidir. Belirlenen bu stratejilerin bütününe günümüzde iş sürekliliği olarak adlandırılmaktadır.

İş Sürekliliği Yaklaşımı, Amacı ve Yararları

İş sürekliliği; işletmelere yönelik potansiyel tehlikeleri tanımlayan, analiz eden ve etkilerini açıklayan, ortakların ve paydaşların çıkarlarını gözeten, marka değerini ve itibarını koruyan bir yaklaşımdır. İşletmeler doğal afet, acil durum, kaza, krizler vb. olayları iyi şekilde yönetemediklerinde iş kesintilerinin ötesinde sonuçları gelebilir. Planlanmamış veya iyi planlanmamış bir kriz yönetimi işletmenin önemli hasar almasına, itibar kaybına neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler stratejilerini hazırlarken bu durumu göz önünde bulundurmalıdır. İşletmeler; iş sürekliliği desteği ile stratejilerini belirleyerek olağanüstü durumlara hazırlıklı olmayı, işletme varlıklarını korunmayı garanti altına almayı amaçlamaktadırlar.

İş sürekliliğinin yapısı gereği sistem yaklaşımı sayesinde kişilere bağımlılığı azaltmaktadır. Tedarikçi yönetiminde etkin işlev görmesi ile tedarikçi kaynaklı tehlikeler önceden belirlenmiş olur ve önlemler alınır. Personelin iş sağlığı ve güvenliği ve ücreti güvence altına alınır. Personel olağanüstü olaylar karşısında hazırlıklı hale getirilmiş olur. Üretim ve hizmet süreçlerinin otomasyonun geliştirilmesine, bilgi teknolojilerine yatırım yapılmasına katkı sağlar ve böylece süreçlerin devamlılığı ile işletmelere rekabet avantajı sağlar.

İş Sürekliliğinde Kritik Başarı Faktörleri

Bir işletme iş sürekliliğinde başarılı olabilmesi için bazı faktörleri dikkate alması gerekmektedir. Bunlar üst yönetim desteği, iş sürekliliğinin stratejik planların bir parçası haline gelmesi, iş sürekliliği ekibinin varlığı, bütçe ayrılması, risk değerlendirmesi, iş etki analizi, eğitim ve bilinçlendirme, periyodik tatbikatlar ve dokümantasyondur. Bunun dışında iş sürekliliğinin şirket kültürünün bir parçası haline getirilmesi gerekmektedir. Böylece iş kesintileri sonrası panik havası, iş sürekliliğinin Bilgi Teknolojileri (IT) birimi sorumluluğunda olan bir sistem olduğu vb. birçok hatalı yaklaşımın önüne geçilmiş olacaktır. Başlıca iş sürekliliği başarı faktörlerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Üst Yönetimin Desteği: İş sürekliliği çalışmalarının üst yönetimin onayı ve desteği ile sürdürülmesi çok daha kolay benimsenmesini sağlayacaktır. Üst yönetimin iş sürekliliği kapsamında yapılan risk yönetimi çalışmalarına katılması ve risklerin farkında olması hızlı şekilde aksiyon almasını getirecektir. Üst yönetimin desteği sadece politika ve prosedürlerin onaylanması olmamalıdır. İlgili toplantılara katılmalı, tatbikatları yerinde izlemeli ve sonuçlarını incelemeli, organizasyon için bütçe ve insan gücü desteği sağlamalıdır.

İş Sürekliliğinin Stratejik Planların Bir Parçası Haline Gelmesi: Stratejik planlar doğal olarak değişen iş süreçlerine göre yenilenmekte ve buna bağlı olarak da kritik iş süreçleri tekrar değerlendirilmeli ve çıkan sonuçlara göre iş sürekliliği planları yenilenmelidir.

İş Sürekliliği Ekibi: Ekip kurulmalı ve bir sorumlu atanmalıdır. Ekip kurulurken tüm birimlerden çalışanların olmasına önem gösterilmelidir. Kısacası ekip üyeleri buldukları birimleri iş sürekliliği konusunda devamlı canlı tutmalı ve beslemelidir.

Bütçe Ayrılması: İş sürekliliği çalışmalarının doğal olarak bir maliyeti olmaktadır. Bunlardan uygun alt yapı oluşturma, ekip kurma, tatbikatlar sadece bir kaçıdır. Bazen iş sürekliliği için getirilen örneğin alternatif üretim ve hizmet merkezi tahsis etmek vb. çözümler de bir maliyet kalemi oluşturabilmektedir.

İş Etki Analizi ve Risk Değerlendirmesi: İş kesintisine neden olabilecek riskler belirlenmeli ve değerlendirilmelidir. İş etki analizi ile ise tüm iş süreçleri iş kesintisi risklerine göre değerlendirilir ve işin yürütümü açısından kabul edilebilir kesinti süreleri saptanır.

Eğitim ve Bilinçlendirme: Çalışanlara periyodik olarak iş sürekliliği eğitimleri verilmeli ve bilinçlendirme faaliyetleri desteklenmelidir. Böylece çalışanlar iş sürekliliği bilinci kazanarak krizlere ve iş kesintilerine hazırlıklı olacaklardır. Ayrıca çalışanlar kriz anlarında görev ve sorumluluklarını yerine getirerek kaos ortamı oluşumunu engellerler.

Periyodik Tatbikatlar: Yapılacak tatbikatlar ile çalışanlar kriz anlarında yapacakları faaliyetleri test ederek deneyim kazanmaktadırlar. Böylece iş kesintisi sırasında gerçekleşecek süreçler hakkında bilgi sahibi ve krizlere karşı hazırlıklı olurlar.

Dokümantasyon: İş sürekliliği planları ve prosedürleri yazılı hale getirilir. Tüm yazılı plan ve prosedürler periyodik olarak güncellenmeli, ilgililerince kolayca erişilebilmeli, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.

Catering Sektörü için İş Sürekliliği Yaklaşımı

Geçmişte gıda sektöründe yaşanmış BSE (Deli Dana Hastalığı), Dioksin, Şap Hastalığı, Kuş Gribi ve bunun dışında tüm sektörleri ilgilendiren deprem, tsunami, terör saldırıları, salgın hastalıkların; düşük olmasına rağmen gerçekleşme olasılığının varlığı; yüksek maliyetlere ve büyük iş kesintilerine neden olabilmektedir. Tüm bu olaylar karşısında işletme hissedarlarının, paydaşların, devletin ve müşterilerin çıkarlarının korunması için sistem geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Oluşan bu risklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması için bütüncül bir sistem olan iş sürekliliği çözüm için önemli bir argüman olmuştur. Diğer işletmelerde olduğu gibi catering işletmelerinin ürün ve hizmet sunumlarındaki kesintiler topluma sağladıkları katma değer zarara uğramasına neden olabilecektir. Catering işletmeleri yüksek bedellere ve maliyetlere katlanmadan işlevlerinin sürekliliğini devam ettirmek durumundadırlar. Catering işletmelerinin yönetim sistemlerine iş sürekliliği uygulamalarını inceleyerek entegre etmeleri önemlidir.

Günümüzde catering işletmeleri bir standart veya yönetim sistemi şeklinde iş sürekliliğini uygulamamaktadırlar. Ancak bu tür işletmeler adını koymadan ve tam olarak iş sürekliliğini amaçlamadan sistemin birçok gereksinimini yerine getirmektedirler. PUKÖ döngüsünden yararlanılarak catering sektörü için iş sürekliliği gereksinimleri oluşturulmuş olup Tablo 12.1.'de verilmiştir.

Tablo 12.1. Catering Sektöründe İş Sürekliliği

Liderlik	İş Kesintilerine Karşı Üst Yönetimin Tutumu ve Politikası
	1. Stratejik Yönetim Politikalarında İş Sürekliliği Olgusunun Varlığı
İşletme Koşulları ve Uygunluğu	Personel
	1. Personelin Olağanüstü Olaylar Karşısında Hazırlıklı Olması
	2. Eğitim
	Üretim ve Hizmet Altyapısı ve Ekipmanı
	1. Teknik
	2. İş Süreçlerinin Devamlılığının Sağlanmasında Bilgi Teknolojilerinden Yararlanma
	3. Üretimde Kullanılan Hammadde ve Su
	4. Aydınlatma ve Havalandırma
	5. Kimyasal Maddelerin Kontrolü
	6. Pest ve Haşere Kontrolü
	Tedarikçi
1. Tedarikçi Yönetiminin Etkinliği ve Tedarikçi Kaynaklı Tehlikelerin Önceden Belirlenmiş Olması	
2. İşletme tedarikçilerin iş sürekliliği yeteneklerinin değerlendirilmelerini yapmalıdır.	
İş Sürekliliği Planları	Tüm Ürün ve Hizmet Faaliyetlerin Belirlenmiş Olması
	1. Kritik İş Süreçlerinin Belirlenmesi ve Doğrulanması
	2. İş Kesintilerine Neden Olabilecek Tüm Olayların Belirlenmesi (kesinti, kayıp, afet, felaket, sabotaj, kasıtsız insan hatası, acil durum, kriz vb.)
	Risklerin, Kabul Edilebilir Limitlerinin ve Aksiyonun Belirlenmesi
	1. İnsan Yaşamının Nasıl Korunacağına,
	2. İş Kesintisi Olayları Sonucu Ortaya Çıkan Durumun Nasıl ve Kimler Tarafından Yönetileceğinin,
	3. İş Kesintisine Karşılık Verilecek Yanıtların Stratejik ve Operasyonel Seçeneklerinin,
	4. Kritik Faaliyetlerin Ne Zaman ve Nasıl Başlayacağına,
	5. Acil durumlarda İşletme İşverenleri, Yöneticileri ve Personelinin Nasıl İletişim Kuracağı ve Devam Ettireceğinin,
	6. Kamuoyu İle Stratejik Bir İletişim Kanalının Nasıl Oluşturulacağına Belirlenmesi
	Olağanüstü ve Acil Durum Planlarını Oluşturulması
1. Acil durum ekibinde görev alacak kişilerin seçilmesi,	
2. Acil durumlarda müdahale ve tahliye metotlarının belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi,	

	3. Acil durum planlarının dönemsel olarak yenilenmesi
Operasyon	Gerçekleşen iş kesintileri sonrası toparlanma döneminde iş sürekliliğinin sağlanması
	1. Tepki ve faaliyetlerin geliştirilmesi
	2. Öncelikli faaliyetlerin korunması, düzenli hale getirilmesi, sürekli kılınması, yeniden başlatılması ve kurtarılması ve kaynakların desteklenmesi,
	3. Etkilerin azaltılması, etkilere müdahale edilmesi ve etkilerin yönetilmesi
	4. İş kesintisi sonrasında öngörülen süre içinde ürün ve hizmetin tekrar sunumunun sağlanması
	Test, Tatbikatlar ve Güncelleme
	1. Tatbikat programlarının çıkarılması
	2. Tatbikatlar üst yönetim tarafından desteklenmesi ve duyurulması
	3. Yapılacak testler ile iş kesintilerinin saptaması
	4. Tatbikatların Gerçekleştirilmesi ve Kayıtların Tutulması
Performans Değerlendirme	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler
	1. Uygunsuzluğun saptanması,
	2. Uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi,
	3. Uygunsuzluğa karşı aksiyon alınması
	4. Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi
	5. Gerekli görülürse, iş sürekliliği yönetim sisteminde değişikliklerin yapılması.
	6. Uygunsuzluğun gözden geçirilmesi

İş Sürekliliğinde Risk Değerlendirmesi

ISO 22301 standardı risk değerlendirmesi için ISO 31000-Risk Yönetimi standardına atıfta bulunmaktadır. Bu nedenle iş sürekliliği çalışmalarında öncelikli olarak bu standart dikkate alınmalıdır. Bununla birlikte ISO 22301 risk değerlendirme süreçleri için bazı gereksinimlerden bahsetmektedir. Bunlar işletmenin öncelikli tüm faaliyetleri, varlıkları ve dış paydaşları da dâhil kesinti risklerinin belirlenmesi ve analizini kapsamaktadır.

Risk Kavramı

Risk gelecekte oluşabilme olasılığı olan tehlikeleri ifade etmektedir. İşletmeler açısından risk; belirli bir zaman diliminde hedeflenen sonuçlara ulaşamama ya da zarara uğrama olasılığıdır. ISO 31000’ de risk “*belirsizliğin bir nesne üzerindeki etkisi*” olarak tanımlanmıştır. Riski matematiksel olarak ifade etmek gerekirse bir olayın etkisi (şiddeti) ile olasılığının fonksiyonudur. Risk ile belirsizlik benzer kavramlar olmasına rağmen risk nicel ve nitel olarak ölçülebilmekte, belirsizlik ise kesin olarak ölçülemeyen ve öngörülemeyen durumlardır.

Risk Yönetim Süreci

Riskleri ortaya çıkaran, analiz eden ve alınacak önlemleri belirleyen süreç risk yönetimidir ve öncelikli olarak tehlikelerin belirlenmesi bu veriler ışığında olası sonuçların ortaya konması ve değerlendirilmesi ile tanımlanmış risklerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi amacı ile geliştirilen stratejilerin tümüdür. Risk Yönetimi diğer yönetim süreçlerinde olduğu gibi planlama, uygulama, kontrol ve önlemden oluşan çevrimsel süreçleri içermektedir. Bununla birlikte risk yönetimi dinamik, işletme ile beraber yaşayan, gelişen bir süreçtir.

Risk yönetim süreci ile kapsam belirlenir, riskler saptanır, analiz edilir, önlemler ve stratejik kararlar alınır, aksiyonlar uygulanır, izlenir ve sürekli iyileştirme faaliyetleri yapılır. Risk yönetiminin çok kapsamlı ve karmaşık bir süreç olması nedeniyle bütüncül bir bakış açısı ile farklı yöntemlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Risk yönetim süreci temel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada riskler tanımlanır. Bu aşamada risklerin ölçülebilir ve sınıflandırılabilir olmasına dikkat edilmelidir. İkinci aşamada ise riskler değerlendirilir ve ölçülür. Bu aşama için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Son aşama ise risk yönetimidir. Bu aşamada risklerin azaltılması ve/veya önlenmesi sağlanır.

Risklerin Belirlenmesi, Tanımlanması, Değerlendirmesi ve Kontrolü

İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok riske maruz kalabilmektedirler. Tüm bu risklerin gerçekleşmesi sonucu istenmeyen maddi ve maddi olmayan kayıplar söz konusu olabilir. Risk değerlendirme; risk yönetiminin bir parçası olup işletmenin amaçlarını gerçekleştirirken hangi tür risklerden nasıl ve ne ölçüde etkileneceğini belirleyen, riskleri tanımlayan ve etki ve olasılıkları açısından analiz eden bir süreçtir. Ayrıca risk değerlendirmeleri olayların meydana gelme frekansları ile nitel olarak şiddetlerinin sonucu oluşan önem derecelerinin belirlendiği bir süreçtir. Risk yönetimi genel olarak karmaşık bir sistemin basitleştirilmiş parçalara ayrıştırılarak adım adım uygulanan bir dizi işlem sonrasında analiz edilmesi ile başarılı sonuçlar vermektedir. Bu süreç içerisinde, hangi risk değerlendirme yönteminin kullanılacağına karar verilerek sistem için en ideal yöntemin kullanılması ile başarılı sonuçlar elde edilmektedir.

Risk yönetiminin temelini oluşturan risk değerlendirmesi ise, tehlikeli ya da istenmeyen sonuç doğuracak uygulamaların ya da belirli durumlarda bünyesinde risk barındıran işlemlerin analiz edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Risk değerlendirmesinin genel amacı sağlık, güvenlik ve teknik konular açısından risk derecelerini belirlemek, bu risklerin meydana gelme olasılıklarını / sıklıklarını tespit etmek ve olası etkilerini araştırmaktır.

İş kesintisi, acil durum, kriz ve felaket gibi olasılığı düşük olaylar karşısında kayıpların azaltılması ve faaliyetlerin en kısa zamanda tekrar başlatılabilmesi için risk değerlendirmeleri işletmelere öngörü sağlayan önemli çalışmalardır. Doğru ve uygun yapılmış bir risk değerlendirmesi işletmelerin iş sürekliliğine engel olabilecek tüm iç ve dış tehlikeleri gözler önüne serebilmektedir. Aksi durumda ise işletmenin iş sürekliliği sistemi içinde öngörülen kesinti sonrası işletmeyi ayağa kaldırmaya yarayacak stratejik hedefler yakalanamayacaktır. Ayrıca topluma sağlanacak katma değer ve faydanın etkinliğini kaybetme riski söz konusu olacaktır. İşletmeler risk değerlendirmeleri ışığında uygun iş sürekliliği stratejilerini belirler ve programlayabilirler.

Risklerin Önceliklendirilmesi

Genellikle risk değerlendirmesi sonuçlandırıldıktan sonra riskler önem ve önceliklerine göre sıralanarak iş sürekliliği planlarına alınırlar. Risklerin sıralanması farklı kriterler dikkate alınarak yapılabilmekte olup bunların başında fayda/maliyet dengesi ve risk puanlarıdır. Temel olarak risklerin puanlandırılması ise olasılık, frekans ve etki boyutlarına göre yapılabilmektedir.

Risk puanları ve fayda/maliyet dengesi de göz önünde bulundurularak önem ve öncelik sırası belirlenir.

İş Etki Analizi Çalışmaları

İş etki analizi iş sürekliliğinin temel aşamalarından biridir. Bu analiz işletmenin yapısını, iş süreçlerini inceler ve olası iş kesintileri hakkında bilgiler sağlar. İş kesintisi süreçlerinde oluşan yasal, ekonomik, itibar vb. etkilerinin belirlenmesini sağlar. Ürün ve hizmetlerin sürdürülmesi sırasında kritik iş süreçlerinin belirlenmesi ve bunların sürdürülebilirliği sağlamak için gerekli olan öncelikli faaliyetlerin belirlenmesini de sağlayan bir analizdir. İş etki analizi çalışmaları şu aşamalardan oluşur.

- İş süreçlerinin belirlenmesi,
- İş etki analizi çalışmalarının belirlenmesi,
- Süreçlerin önceliklendirilmesi,
- Bağımlılıkların ve kaynakların belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin oluşturulması,
- İş sürekliliği planlarının hazırlanması,

Uluslararası standart kuruluşlarınca hazırlanmış herhangi bir iş etki analizi standardı mevcut değildir. Ancak uygulamaların hayata geçirilmesinde yönetim sistemi standartlarının dikkate alınması yararlı olacaktır. Bu nedenle iş etki analizi sonuçlarının doğru ve etkin olabilmesi için üst yönetimin desteğinin alınması önemlidir. Ayrıca iş etki analizi yapılırken güncel ve doğru veriler girilmelidir.

İşletmelerin genellikle kaosları, krizleri, felaketleri ve iş kesintilerine ne zaman ve ne kadar etkiyle yakalanacağı konusu belirsizlik içermektedir. Tüm bu belirsiz olaylar gerçekleştikleri takdirde nasıl aksiyon alınacağı sorusuna yanıt bulmak iş sürekliliğinin temel konularındandır. Bu nedenle iş sürekliliği yönetiminin doğru, geçerli, kapsamlı ve test edilmiş planlara gereksinimi vardır. Gerekli stratejik iş sürekliliği planlarının hazırlanmasında geçerli ve güvenilir bir yöntem ile hazırlanmış iş etki analizi çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır.

İş etki analizi, işletmelerin kritik iş süreçlerinin yürütümü sırasında ortaya çıkabilecek tehdit ve tehlikeler sonucunda, oluşabilecek iş kesintileri nedeniyle uğrayacakları zararın tahmin edilmesi işlemidir. ISO 22301 Standardına göre iş etki analizi işin kesintiye uğraması halinde etkisinin analiz edilmesi sürecidir. İşletmeler iş etki analizi sırasında kritik faaliyetlerini belirler, kesintiler olduğu takdirde etkisinin ne olacağını hesaplar; önem ve önceliklerine göre

sıralarlar. Kısaca iş etki analizi ile işletmenin faaliyetleri esnasında yaşayabileceği iş kesintileri nedeniyle ortaya çıkabilecek etkilerin nicel ve nitel yönden belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece iş sürekliliği yönetimi, iş etki analizinin aşamaları olan kritik iş süreçlerinin belirlenmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, bağımlılık ve kaynakların belirlenmesi ile ortaya çıkan sonuçlar ışığında stratejik iş sürekliliği planlarını oluşturur. Bu planlar iş kesintilerinin minimum düzeyde tutacak, kesinti olduğunda faaliyetlerin en kısa zamanda nasıl başlayacağı için alınacak aksiyonları ve gerekli olan kaynak gereksinimlerin ne olduğu ile ilgili planları içerir.

İş etki analizi çalışmaları sonucu ortaya çıkan bulgular ile rapor hazırlanır. İş etki analizi raporu kritik iş fonksiyonlarını ve gerekli faaliyetlerini, bu faaliyetlerdeki kesintilerin zaman içindeki etkileri, bu faaliyetlerin yürütümü esnasında gerçekleşen iş kesintileri için maksimum kabul edilebilir süre, faaliyetler için hedeflenen yeniden başlama süresi ve kaynaklardan oluşmaktadır.

ISO 22301 iş etki analizinin hazırlanması sırasında kullanılacak belirli bir yöntem önermemektir. Ancak bu standart iş etki analizinde kullanılacak yöntem ve analizlerin sistematik olması, biçimsel olması ve yazılı hale getirilmesini önermektedir.

İş etki analizi yapılırken iç ve dış bağımlılıklar dikkate alınarak süreçler değerlendirilmelidir. İç süreçler işletme içinde yapılan faaliyetleri oluşturmaktadır ve belirsizlikleri daha az olduğu için daha kolay kontrol altında tutulabilmektedir. Dış bağımlılıklar ise dış paydaşların faaliyetlerinden oluşmaktadır. Örneğin tedarikçilerin değerlendirilmesi sırasında kritik iş süreçlerini ne kadar etkiledikleri ve ne kadar iş kesintine neden olabilecekleri hesaplanarak iş sürekliliği yönetimine rapor edilmelidir.

Kritik İş Fonksiyonlarının Belirlenmesi ve Önceliklendirilmesi

İş etki analizi; olası iş kesintilerinin iş süreçlerine ve bu nedenle işletmeye olan etkilerinin belirlenmesidir. İş etki analizinin ortaya konması için tüm iş süreçlerinin analizi yapılır.

İş etki analizi kritik fonksiyonlar olarak aşağıda belirtilenleri içermelidir:

- Ürünlerin ve hizmetlerin sunumunu destekleyen faaliyetlerin tespit edilmesi,
- Söz konusu bu faaliyetlerin yerine getirilmemesinin zaman içerisindeki etkilerinin belirlenmesi,

- Belirlenen kabul edilebilir en düşük seviyedeki faaliyetlerin yeniden başlatılması için önceliklendirilmiş zaman cetvellerinin düzenlenmesi, söz konusu faaliyetlerin yeniden başlatılmasının etkilerinin kabul edilemez hale geldiği sürenin dikkate alınması,
- Tedarikçiler, işletme dışındaki paydaşlar ve ilgili diğer taraflar da dahil olmak üzere, söz konusu faaliyetlerdeki bağımlılıkların tespit edilmesi ve kaynakların desteklenmesidir.

Nedeni ne olursa olsun iş kesintileri işletmelere finansal, itibar ve müşteri kayıplarına neden olmaktadır. Bu nedenle iş kesintilerinin olabileceği faaliyetler belirlenir ki bunlar kritik iş süreçleridir. Ancak her iş kesintisine neden olabilecek kritik iş süreçleri aynı önem ve önceliğe sahip olmayabilir. Kritik bir iş sürecinin kesintisi halinde müşteri kaybı, itibar kaybı, gelir kaybı, şirket hisse değerinin düşmesi, ceza ve yaptırımlar vb. farklı etkileri olabilmektedir. Bu nedenle etki türlerine göre puanlamalar yapılarak önceliklendirme yapılmalıdır. Kritik süreçlerde gerçekleşebilecek iş kesintilerinin tahmini sürelerinin de belirlenerek önceliklendirme için birer parametre olarak değerlendirilmelidir. Tüm etki türleri ve diğer parametreler de göz önünde bulundurularak belirlenmiş olan kritik iş süreçlerinin önceliklendirme işlemi yapılır. Yapılan bu çalışma iş etki analizinin yapılmasında önemli katkı sağlamaktadır.

İş Sürekliliği Planı

İş sürekliliği planı olası iş kesintilerinde işleyişin tekrar başlatılabilmesi için yapılması gereken tüm çalışmaları kapsayan bir belgedir. İş sürekliliği planı iş kesintisine neden olabilecek risklerin belirlenmesi, önlenmesi ve yönetilmesi, kriz ve acil durumların yönetimi, iş kesintileri gerçekleştiğinde normale dönüş unsurlarından oluşmaktadır. İş sürekliliği planlarının başarılı olabilmesi, risk değerlendirmelerinin ve iş etki analizlerin kapsamlı yapılmasını gerektirmektedir. İş sürekliliği planlarının hazırlanması oluşturulan bir ekip tarafından yapılmalı ve üst yönetimin tam desteğini almalıdır. Ayrıca ayrılacak insan ve finansal kaynaklar da sürecin başarılı olmasını sağlayacaktır. ISO 22301 standardına göre iş sürekliliği planı kısaca aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır.

- Olası iş kesintilerinin öncesi için ve ayrıca sonrasında müdahale edecek ekibin planlanması,
- Müdahale sürecinin planlanması,

- İş kesintilerine neden olabilecek acil durumlar sırasında çalışanlar ile iş sürekliliği sorumluların nasıl iletişime geçeceği ile ilgili plan,
- İş kesintisi sonrası önceden belirlenmiş sürelerde kritik iş süreçlerinin tekrar nasıl ve ne zaman başlatılacağı ile ilgili planlar,
- Kriz ve kaos durumlarında medya ile iletişim detay planı,
- İş kesintisi sonrasında işletmenin yeniden normale dönüş süreci ile ilgili plandır.

Acil Durum Yönetimi

İşletmenin tümünde ya da bir kısmındaki normal işleyişi sekteye uğratabilecek ve acil müdahale gerektiren kriz ve tüm olaylar acil durumdur. Acil durum yönetimi işletmenin acil durumlarda yapacağı faaliyetleri planlar, uygular ve denetler. Acil durum yönetimi öncelikli olarak ilk yardım, söndürme, tahliye, haberleşme vb. ekipleri belirler ve görev tanımlarını ilgililerine iletir. Ayrıca yönetim acil durum ve tatbikat planları yapar ve tatbikatların periyodik aralıklarla gerçekleştirmesini sağlar.

İşletmelerde Olağanüstü ve Acil Durum Planı

Acil durum planı; işletmelerin kuruluşundan başlayarak, oluşabilecek acil durumların saptanması ve bunlardan kaynaklanan olumsuz etkilerin azaltılması ve engellenmesi için önlemlerin alınması, acil durum ekibinde görev alacak kişilerin seçilmesi, acil durumlarda müdahale ve tahliye metotlarının belirlenmesi, yazılı hale getirilmesi, acil durum planlarının dönemsel olarak yenilenmesi aşamalarından oluşur.

Uygulama (Kriz Yönetimi - Felaket Kurtarma - Risk Azaltma)

Günümüz işletmelerinde oluşabilecek herhangi bir iş kesintisi veya tamamen sistemlerinin işlemez hale gelmesi üretim ve hizmet verdikleri tüketiciler tarafında olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Özellikle işletmelerin sistemlerini işlemez duruma getirecek en önemli nedenlerin başında felaketler gelir. Felaketler acil ve olağan üstü durumlardır. Doğal şekilde veya insanlar tarafından ortaya çıkartılabilir. İş sürekliliğini etkileme açısından felaketleri kaynaklarına göre Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 12.2. Felaketlerin Kaynaklarına Göre Sınıflandırılması

Doğal felaketler	İnsan Kaynaklı	Doğal ve insan kaynaklı
Deprem	Savaş	Enerji kesintileri
Sel baskınları	Terörizm	İletişim kesintileri
Kasırğa ve fırtınalar	Sabotaj	Ulaşım kesintileri
Yangın ve patlamalar	Ayaklanmalar	
Heyelan	Grevler	
Tsunami	Siber saldırılar	
Pandemi		

Felaket yaşanması sonucu işletmeler olumsuz etkilenecek ve buna bağlı olarak iş süreçlerinde günler ve haftalar süren kesintiler söz konusu olabilecektir. Tüm işletmeleri kapsayacak şekilde sistemlerinin olumsuz etkilenmesi tüketicileri mağdur edecektir. Özellikle gıda sektörü işletmeleri yaygın bir şekilde topluma hizmet ettikleri için sistemlerinin durması toplum sağlığı açısından maliyeti yüksek problemlere neden olabilecektir. Bu nedenle gıda sektörü işletmelerinin tüm felaketlere hazırlıklı olmaları ve felaketlerin meydana geldiği süre boyunca iş sürekliliğini devam ettirmeleri beklenmektedir.

İşletmelerde risklerin azaltılma çalışmaları için öncelikli olarak iç ve dış olası tehlikelerin saptanma süreci başlatılır. Bu tehlikelerin sıklık oranları ve şiddetleri dikkate alınarak risk analizi yapılır. Böylece riskler niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmiş olur. Daha sonrasında risklerin önlenmesi ve azaltılması için kontrol ve önleme faaliyetleri gerçekleştirilir. Tüm bu süreçler risk azaltma çalışmalarını ifade etmektedir. Riskler analiz edilirken tehlike kaynağı, sonuçları ve olasılıkları dikkate alınarak çok iyi değerlendirilmelidir. Bunun sonucu olarak olaylar ve bu olayların potansiyel sonuçları daha gerçekleşmeden önlemler alınmış olacaktır. Böylece doğru bilgi ve veriler ışığında en iyi ve gerçekçi tahminlerde bulunabiliriz.

İş Sürekliliği Stratejisinin Belirlenmesi

Stratejinin tespit edilmesi ve seçilmesi, iş etki analizi ve risk belirlemeden elde edilen sonuçlara dayanmalıdır. İşletme aşağıdaki hususlar için uygun iş sürekliliği stratejisini tespit etmelidir:

- Öncelikli faaliyetlerin korunması,
- Öncelikli faaliyetlerin ve bu faaliyetlere bağımlı olanların düzenli hale getirilmesi, sürekli kılınması, yeniden başlatılması ve kurtarılması ve kaynakların desteklenmesi,

- Etkilerin azaltılması, etkilere müdahale edilmesi ve etkilerin yönetilmesi.
- Stratejinin tespit edilmesi, faaliyetlerin kaldığı yerden sürmesi için önceliklendirilmiş zaman cetvellerinin onaylanmasını içermelidir. İşletme tedarikçilerin iş sürekliliği yeteneklerinin değerlendirilmelerini yapmalıdır.

İşletme İş Sürekliliği Stratejilerinin Geliştirilmesi

İş sürekliliği Strateji Geliştirme Çalışmaları (PUKÖ – Uygulama) kullanılarak yapılmalıdır. Bunun için yapılması gereken; iş sürekliliği yönetim stratejilerinin ve strateji seçeneklerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Bunlar ise bilgi teknolojisi, haberleşme, insan kaynağı, tedarikçiler ve paydaşlar stratejileridir.

İşletmeler süreçlerini yönetirken ortaya çıkabilecek ve işleyişi olumsuz yönde etkileyebilecek riskleri detaylı bir şekilde göz önünde bulundurmalıdır. Bu bağlamda en kötü senaryo da dahil tüm senaryolar dikkate alınmalı; operasyonel anlamda nelerin yapılması gerektiği stratejik olarak belirlenmelidir. İş kesintilerine karşı iş kurtarma faaliyetlerinin önceliklerine göre çalışan, müşteri, paydaş, yasal zorunluklar, marka, tesis ve ekipman gibi tümü iş etki analizi ile derecelendirilerek iş sürekliliği stratejileri oluşturulmalıdır.

İnsan kaynağı açısından iş sürekliliği stratejilerinin en önemli sonucu personeli olağanüstü durumlar da dahil her zaman çalışır durumda tutmamaktır. Personelin kesintisiz çalışır olması, yalnızca kritik iş fonksiyonlarının yani üretkenliğin sürdürülmesi anlamına gelmez, aynı zamanda verilerin korunmasını da gerektirir. İşletmeler uzaktan erişim teknolojilerine bir diğer ifadeyle bilgi teknolojilerine olan yatkınları sayesinde; olumsuz durumlarda personeline uzaktan çalışabilme olanağı sunmalarını sağlayarak rakiplerinden birkaç adım daha önde olabilirler. Personelin uzaktan çalışabilme olanaklarına ek olarak, acil durumlarda ne yapması gerektiğini ve ekip liderlerinin kimler olduğunu önceden bilebileceği bir planı oluşturulmalıdır. Hazırlanan iş sürekliliği stratejik planının uygulanabilir ve işlevsel olması; üst yönetim tarafından onaylanması, desteklenmesi ve bu planın tüm işletme çalışanları tarafından bilinmesi ile olur. Bilgi teknolojisi stratejilerin oluşturulması ile veriler korunur; böylece kritik fonksiyonların devamlılığı sağlanır. Bilgi teknolojisi stratejileri; işletmelerin olumsuz veya olağanüstü durumlarda, plansız bir şekilde çevrim dışı kalması nedeniyle çalışanların kritik uygulama ve verilere ulaşımına alternatif yollar belirler. İşletmelerin iş sürekliliği sağlanırken çalışanın güvenliği de gözetilmelidir. Hiç bir şey çalışanın güvenliğinden daha önemli değildir. İşletmeler iş sürekliliği stratejilerini bu düstura göre

şekillendirmelidir. Bunun için acil durumlar için müdahale ekipleri oluşturulmalı ve eğitimleri verilmelidir.

İş Sürekliliği Prosedürlerinin Oluşturulması ve Uygulanması

İşletme kesintiye neden olan ihlal olayını yönetmek amacıyla iş sürekliliği prosedürlerini oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmeli; iş etki analizinde tespit edilen kurtarma amaçlarını esas alarak faaliyetlerine devam etmelidir. İşletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak ve kesintiye neden olan bir ihlal olayının yönetimini yerine getirmek için prosedürleri (gerekli sözleşmeler de dâhil olmak üzere) yazılı hale getirmelidir.

Prosedürler;

- Uygun bir iç ve dış iletişim protokolü oluşturmalı,
- Kesinti sırasında atılacak ilk adımlara yönelik olmalı,
- Öngörülmeven tehditlere ve değişen iç ve dış koşullara cevap verecek şekilde esnek olmalı,
- İşlemlerde kesinti yaşanmasına neden olma olasılığı bulunan olayların etkilerine odaklı olmalı,
- Belirtilen varsayımlara ve karşılıklı bağımlılık analizine dayanılarak geliştirilmeli,
- Uygun risk azaltma stratejilerinin gerçekleştirilmesiyle sonuçların en az seviyeye indirilmesinde etkili olmalıdır.

Dokümantasyon

İş sürekliliği planları oluşturulmadan önce referans alt plan ve prosedürler belirlenir. Yapılan tüm referans prosedür çalışmaları, iş sürekliliği daha iyi işler duruma gelmesini kolaylaştıracaktır.

Tatbikatların Gerçekleştirilmesi

İş sürekliliği planlarının geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için işletmenin iş kesintilerinde vereceği tepkileri ve refleksleri ölçmeli, iş sürekliliği ekibinin sorumluluk ve yetkilerini yerine getirme derecelerini görmek ve personelin iş sürekliliği hakkındaki bilgi ve becerilerini artırmak amaçlı tatbikatlar düzenlemelidir.

İç Denetimler

İç denetim; iş sürekliliği süreçlerinde oluşabilecek açıkları, kaynakların yanlış yerlere aktarılma sorunu ve etkin olmayan uygulamaların varlığını saptayarak raporlar ve böylece işletmeye yarar sağlar.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme izleme, ölçüm, analiz ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Yönetim sisteminin uygulanabilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesi amacı ile tüm aşamalar için kriterler belirlenir. Performans değerlendirme amacıyla yapılacak olan iç denetim ve yönetimi gözden geçirme çalışmalarının nasıl olacağı ile ilgili yöntemleri de içermektedir.

Farkındalıklar: İşletmenin kontrolü altında çalışan personel;

- İş sürekliliği politikasının,
- İş sürekliliği yönetim sisteminin yönetim performansına ve etkinlik artışına yaptığı katkının,
- İş sürekliliği şartları ile uyumsuzlukların sonuçlarının,
- Kesintiye neden olan ihlal olayları sırasında yapılması gereken görevlerinin farkında olmalıdır.

Kaynaklar: İşletmeler iş sürekliliğinin tesis edilmesi, gerçekleştirilmesi, sürdürülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için gerekli kaynakları saptamalı ve sağlamalıdır .

İşletme İçi İletişim: İşletme, aşağıda yazılı olanlar da dâhil olmak üzere, iş sürekliliğiyle ilgili iç ve dış iletişim ihtiyacını belirlemelidir:

- Neyin duyurulacağı,
- Ne zaman duyurulacağı,
- Kime duyurulacağı.
- İşletme,
- İşletme çalışanları ile ilgili taraflar arasında iç iletişim,
- Müşteriler, paydaşlar, toplum ve ilgili diğer taraflarla dış iletişim,
- İlgili taraflardan gelen bildirim alınıp yazılı şekle getirilmesi ve yanıtların verilmesi,

- Öneri sisteminin öngördüğü ulusal, bölgesel ve uluslararası tehditleri önleme uygulamalarının operasyonel kullanım amacıyla bünyeye uyarlanması veya kabul edilmesi,
- Kesinti yaşanan bir ihlal olayı sırasında kullanılabilir iletişim vasıtalarının bulunmasının sağlanması,
- Uygun makamlarla yapılandırılmış iletişimin kolaylaştırılması ve uygun görüldüğü yerde, yanıt veren birden fazla işletmenin ve personelin birlikte çalışabilmesine imkân sağlanması,
- Olağan iletişimde kesinti yaşandığında kullanılmak üzere düşünülen iletişim yeteneklerinin işletilmesi ve test edilmesi için prosedürleri oluşturmalı, gerçekleştirmeli ve sürdürmelidir.

Gerekli Düzeltici ve Önleyici Faaliyetler

Uygunsuzluk ortaya çıktığında işletme:

- Uygunsuzluğu saptamalı,
- Uygunsuzluğa karşı aksiyon almalı,
- Uygunsuzluğun kapatılması için düzeltici ve önleyici faaliyetlerde bulunmalı,
- Sonuçlarla ilgilenmelidir.

Aşağıda belirtilenleri yerine getirerek uygunsuzluğun meydana gelmemesi veya başka bir yerde tekrar ortaya çıkmaması için uygunsuzluğun nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla faaliyet ihtiyacını değerlendirmelidir:

- Uygunsuzluğun gözden geçirilmesi,
- Uygunsuzluğun nedenlerinin belirlenmesi,
- Mevcut veya potansiyel uygunsuzlukların belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların tekrar meydana gelmemesi veya başka bir yerde ortaya çıkmaması için düzeltici faaliyet gereksiniminin değerlendirilmesi,
- Gerek duyulan düzeltici faaliyetin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi,
- Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi gerekli görülürse, iş sürekliliğinde değişikliklerin yapılması.
- İhtiyaç duyulan herhangi bir faaliyetin gerçekleştirilmesi,
- Yapılan herhangi bir düzeltici faaliyetin etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- Gerekli görülürse, iş sürekliliği yönetim sisteminde değişikliklerin yapılmasıdır.

Düzeltilici ve önleyici faaliyetler uygunsuzlukların etkilerine yanıt verebilmelidir.

İşletme; uygunsuzlukların ve yapılan nihai işlemlerin içeriğinin ve herhangi bir düzeltilici faaliyetin sonuçlarının kanıtı olarak yazılı bilgiyi muhafaza etmelidir .

Liderlik, Üst Yönetimin Desteği, Faaliyetler ve Yönetim Gözden Geçirmesi

Catering işletmelerinin üst yönetimi ve iş sürekliliği çalışmasını yürüten çalışanlar iş sürekliliği konusunda liderlik etmelidir. Örneğin üst yönetim iş sürekliliği çalışmalarına katkı sağlamaları için çalışanları motive etmeli ve iş sürekliliği çalışmalarını yürüten çalışanlara yetki vererek tam destek olarak motive etmelidir. Üst yönetim iş sürekliliği çalışmalarında aşağıda belirtildiği şekilde liderliğini ve desteğini göstermelidir.

- İşletmenin amaçların iş sürekliliği ile stratejik yönüyle uyumlu olmasının gerekliliği,
- İşletmenin iş süreçleri ile iş sürekliliği koşullarının bütünleştirilmesinin sağlanması,
- İş sürekliliği için gerekli olan kaynakların sağlanması,
- Etkili iş sürekliliğinin öneminin tüm çalışanlara duyurulması,
- İş sürekliliğinin istenen sonuçları elde etmesinin sağlanması,
- İş sürekliliğinin etkinliğini sürdürmek için çalışanların yönlendirilmesi ve desteklenmesi,
- Sürekli iyileştirmenin teşvik edilmesi,
- İş sürekliliği ekibini liderliklerinin desteklenmesidir.

Üst yönetim, işletmenin iş sürekliliğinin uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sürdürmesini temin etmek amacıyla planlanan zaman aralıklarında iş sürekliliğini gözden geçirmelidir. Yönetimin gözden geçirmesi aşağıdaki konuları içermektedir:

- Daha önce yapılan yönetimin gözden geçirme çalışmalarının durumu,
- İş sürekliliği yönetim sistemiyle ilgili iç ve dış konulardaki değişiklikleri,
- Aşağıdaki eğilimler de dâhil olmak üzere iş sürekliliği performansı konusundaki bilgiyi,
- Uygunsuzluklar ve düzeltilici faaliyetler,
- Değerlendirme sonuçlarının izlenmesi ve ölçülmesi,

- Denetim sonuçları,
- Sürekli iyileştirme fırsatlarını göz önüne almalıdır.

Üst yönetim iş sürekliliği politikalarına uygun stratejik kararlar alarak, çalışmalara liderlik eder, destek sağlar ve böylece çok daha hızlı yol alınır. Destek sadece ilgili politika ve prosedürlerin onaylanması şeklinde olmamalıdır. Üst yönetim iş sürekliliğinin en önemli çalışmalarından olan risk değerlendirmesi, iş etki analizi vb. önemli faaliyetlere aktif katılmalı, iş sürekliliği gereksinimlerini sağlamalı ve sürekli iyileştirmeyi desteklemelidir. Ayrıca belirli aralıklarla yönetimi gözden geçirme toplantıları yapmalı, çalışmalarını incelemeli, hedefler için performans değerlendirmeleri yapmalı, yeni hedefler belirlemeli, sistemin etkinliği ve uygunluğunu kontrol etmelidir.

Eğitim, Test, Tatbikatlar ve Güncelleme

Tatbikatlar: Tatbikatların amacı iş sürekliliğinin etkinliğini ölçmek ve gerçek felaketler için hazırlıklı duruma gelmeyi sağlamaktır. Yapılan tatbikatlar iş kesinti süreleri hakkında gerçekçi bilgi vermelidir. İş sürekliliğinin test edilebilmesi için genel çerçeveyi çizen bir tatbikat prosedürü hazırlanmalıdır. Hazırlanan prosedür genel hatları ile aşağıdaki sorulara yanıt vermelidir.

- Tatbikatların yıl içerisinde kaç kez yapılacak?
- Tatbikatlar için gerçekleştirilecek koordinasyon nasıl olmalı?
- Tatbikat yöntemleri nasıl olmalı?
- Tatbikat planı ve içeriği nasıl olmalı?
- Tatbikat sonuçlarının nasıl değerlendirileceği belirlendi mi?
- Tatbikat kayıtları nasıl tutulacak?
- Tatbikat sonucu ortaya çıkan uygunsuzluklar hangi DÖF'ler ile kapatılacak?

Günümüzde teknolojik gelişmelerin baş döndürücü biçimde ilerlemesinin yanında politik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin işletmelerin iş yapış şekillerini kökten değiştirmesi, iş kesintilerinin kapsamını da kökten değiştirebilmektedir. Geçmişte yapılan iyi uygulamalarda olduğu gibi tek başına teknolojiye odaklanmak yerine, iş sürekliliğini, işletmenin örgütsel yapısını ve paydaşlarını kapsayan stratejik bir konu olarak görmek gerekir. Bu nedenle

işletmeler için stratejik bir yaklaşım olan iş sürekliliğinin gerçekleşmesinde catering sektörü yöneticilerinin algılarının önemi yadsınamaz.

Kaynakça

- Bajgoric, N. (2014). Business continuity management: a systemic framework for implementation. *Kybernetes*, 43(2), 156-177.
- De Oliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633.
- Doğan, M. (2022). *Toplu Yemek Hizmetleri (Catering) Sektörü Yöneticilerinin İş Sürekliliğine Hazır Olma Algı ve Zorluklarının Belirlenmesi*, (Doktora Tezi).
- Hiles, A. (2014). *Business continuity management: Global best practices*. Rothstein Publishing.
- Kohl, H. (2020). Standards for Management Systems. Management for Professionals. ISO 22301—BCMS—Business Continuity Management System. Springer, Cham.141-155.
- Namdar, J., Torabi, S. A., Sahebjamnia, N., & Nilkanth Pradhan, N. (2020). Business continuity-inspired resilient supply chain network design. *International Journal of Production Research*, 1-37.
- Nasution, M. N. (2016). A Deming Cycle as a Tool of Improving A Continuous Service Quality. *Indonesian Management and Accounting Research (IMAR)*, 5(1), 53-78.