

— at the — TONE TOP®

Üst yönetim, yönetim kurulları ve denetim komitelerine yönetim ile ilgili konularda özet bilgiler.

Sayı 98 | Nisan 2020

Kapıları Açık Tutmak

COVID-19 küresel salgını ömrü hayatımızda görebileceğimiz en büyük kriz olarak değerlendiriliyor. Tek başına bir krizden de öte, dalgalar halinde gelen krizler ve risk hadiselerinin tam ortasındayız. Tıbbi bir olay olarak başlayan mesele, kısa süre içerisinde bir ekonomik olağanüstü duruma dönüştü. Borsa çalkantıları, iş gücü anlaşmazlıkları, tedarik zincirindeki aksamalar ve çok yüksek işsizlik rakamları dalgalar halinde geldi. Sonra da siber suçlar yükselişe geçti, krizler birbirini tetikledi.

Bu zor zamanlarda pek çok kurum iş sürekliliği ve felaket kurtarma planlamasının önemi konusunda ağır dersler alıyor. Ne yazık ki, bu derslerin çoğundan da bütünlüme kalan pek çok kurum oluyor.

Felaket başa geldiğinde, çoğu kurum yeteri kadar hazırlıklı olmadığını farkeder. Yetkililer ve üst yönetim bir daha böyle bir duruma düşmemek için ne gerekiyorsa yapmaya kesin karar verir. Ancak çoğu kez, gerekenler yapılmadan önce bu kararlılık zayıflar. Kriz anlarında iş sürekliliği planlarının ne kadar gerekli olduğu açıktır, ancak yönetim kurulu ve üst yönetim o anda karşı karşıya olunan felaketle o kadar meşguldür ki gelecekte karşılaşılabilecek felaketlerle ilgili planlara zaman ayıramazlar.

Felaket geçip kurumlar tekrar işleri yoluna koymaya başladıklarında, genellikle bütçeler sınırlanır ve iş sürekliliği planlaması bir kez daha ileriye atılır. Çoğu kurum, en iyi ihtimalle, iş sürekliliği planlamasının yalnızca bir alanına odaklanacaktır – bir siber saldırı sonrası siber tehditlere, bir küresel salgından sonra ise sağlık tehditlerine vb.



Kriz hafiflemeye başladığında felaket kurtarma ve iş sürekliliği artık öncelikler arasında bulunmuyor olabilir. ContinuityCentral.com tarafından 2019 yılında yapılan bir ankette, katılımcıların yarısından çoğu, iş sürekliliği planları için en büyük engelin bütçe ve kaynak yetersizliğinden ibaret olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle, iyi günlerde, gelecekteki felaketler için plan yapmanın aciliyeti azalmaktadır.

Bunun artık değişmesi gerektiği açıktır. Son yaşanan olaylar, felaket kurtarma ve iş sürekliliği planlamasının lüks değil, günümüz dünyasında iş yapmanın bir bedeli olduğunu ispat etmiştir. Yeni ortaya çıkan riskler genellikle haber vermeden gerçekleşmektedir, kurumlar da bu riskler ortaya çıktığında hazırlıklı olmalıdır.

Geçen 12 ay, tüm sektörlerden tüm firmalar için gerçekten de zorlayıcı oldu. Küresel salgına karşı verilen haklı mücadelenin ötesinde kurumlar; savaşlar,



IIA Hakkında

Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülke ve bölgede 200.000'den fazla üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Ücretsiz Abonelik İçin

www.theiia.org/toner
sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiia.org
adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

İçerik Danışma Kurulu

Üst yönetim ve yönetim kurullarındaki deneyimleriyle aşağıda belirtilen saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

fırtınalar, yangınlar ve seller, siber saldırılar, bombalama tehditleri, silahlı saldırılar ve hatta volkan patlamaları ile baş etmek zorunda kalmıştı. Er ya da geç, başka bir kriz daha ortaya çıkacaktır ve çoğu zaman da ilk karşılaşılan kriz, sonuçlarını tahmin etmek zor ya da imkânsız olan diğer başka krizlere de sebep olacaktır.

Felaketler ardi ardına gelir, biz ise en sonunda ne olacağını kolay kolay tahmin edemeyiz. Küresel salgının bütün etkisini henüz bilemiyoruz ki belki de toplam hasar hesaplanamayacak bir boyuta varabilir. Ancak, tüm bu belirsizliğin ortasında kaçınılmaz olan bir şey varsa o da ilave sorunların boy göstereceğidir. Deprem sonrasında gelen artçı şoklar gibi, iş dünyasında da küresel salgın sonrası artçı şoklar olacaktır.

İş dünyası olağanüstü bir dönemden geçiyor. Örneğin, finans ve muhasebe hizmetlerini ele alalım. İşlerin yavaşladığı bir dönemde muhasebenin işlerinin de azalacağını düşünenler olabilir. Ancak, bir küresel salgın esnasında, muhasebenin tüm hesaplama tahminleri, varsayımları, bütçeleri ve diğer tahminleri şüpheli hale gelir. Büyük dalgalanmalar sergileyen tüketici talebi nedeniyle, makul değer ölçümleri yeniden ele alınmalıdır. Muhtemel batık krediler için ayrılan karşılıklar yeniden hesaplanmalıdır. Kurumsal itibarın bir gecede değişebildiği bu dönemde, şerefiye ve benzeri finansal olmayan varlıklar yeniden değerlemeye tabi tutulmalıdır. Vergi ile ilgili konular, likidite riski, ücret ve yan hak değişiklikleri, türev ve koruma amaçlı fonlarla ilgili konular, yatırım fonlarında dengeli dağılımın sağlanması ve benzeri sayısız finans ve muhasebe konularıyla yönetimin acil olarak ilgilenmesi gerekmektedir. Bu durum, uzaktan çalışma imkânının olmadığı ve kilit çalışanların dâhi işe gelmediği bir ortam var ise daha da göz korkutucu ve ürkütücü bir durum haline gelebilir.

Çoğu kurum bütçe ve finansal tahminlerini azaltmayı gerekli görüyor. Bazı şirketler ise, kaçınılmaz olarak, risk yönetimi ve iç denetim gibi gelir getirmeyen departmanlarının bütçelerini kısacaklardır. Ancak bu departmanların en fazla önem kazandıkları dönemler kriz dönemleridir. Risk yönetimi ya da iç denetim departmanlarında yapılacak kısıntılar, olası öngörülemez felaketlere yol açabilecek sonuçları tetikleyebilir.

Kusursuz bir dünyada, her şey yolunda gider ve kontroller aksamadan yürür. Ancak bir krizin ortasında, akla hayale gelmeyecek şeyler olurken ve her şey değişiyorken, risk yönetimi ve iç denetim departmanları, yönetimin - doğrudan ya da dolaylı - tüm riskleri tespit etmiş olduğunun ve bu riskleri cevaplamak için uygun bir biçimde harekete geçtiğinin güvencesini vermeye yardımcı olurlar.

Kurumlar, sıradaki büyük olayın toplumsal, doğal, finansal ya da sağlık ile ilgili bir kriz olabileceğinden bağımsız olarak, kapıları açık tutmak ve toparlanma sürecini kolaylaştırmak için öngörülemez ve önceden düşünülmesi mümkün olmayan olaylara karşı hazırlık yapmalıdır. Mükemmel gelecek planı diye bir şey yoktur, ancak bir plana sahip olmak hiç yoktan iyidir. Belirsizlikler içinde öngörüle bulunmak, hiç öngörü yapmaktan daha iyidir.

Yönetim ekipleri halihazırda mevcut planları güncellemek, yeni ortaya çıkan riskleri ve olası etkilerini belirlemek ve bu risklere uygun yanıtları tasarlamak için çalışmalarına başlamış olabilir. Ancak, yoğun baskı yaşanan şartlarda, en iyi yöneticiler bile hata yapabilir ya da önemli ayrıntıları gözden kaçırabilirler.



Bu nedenle olağanüstü zamanlarda iç denetim ve risk yönetimi departmanları her zamankinden daha önemlidir.

Çoğumuz için önümüzdeki aylar zorlu olmaya devam edecek, ancak bu süre bir öğrenme ve tecrübe fırsatı da olabilir. Felaket kurtarma ve iş sürekliliği planlaması hiç bir zaman kolay olmamıştır. Bu planlama için, iş stratejileri, hedefleri ve önceliklerinin çıkabilecek olayları yanıtlama faaliyetleriyle, bilgi teknolojisi (BT) felaket kurtarma hedefleriyle ve kriz planlamasıyla pek çok çeşitli senaryo dâhilinde koordinasyon içinde olması gerekmektedir. Bu, sürekli eğitim, test, değerlendirme ve güncellemeler için zaman ve kaynak ayrılmasını gerektirir. Bu ise, zorlayıcı bir iş olabilir, ancak, geleceği planlamak için daha iyi bir zamanı beklemek, geleceğin tümünden kaybedilmesine neden olabilir. Kader, böylesi anlara ve kararlara bağlıdır.

Dünya değişiyor ve riskler büyüyor. Kurumlar, risk yönetimi süreçlerinin değişen koşullara uygun olduğundan; iç denetim kaynaklarının gelecekteki zorlukları karşılamak için yeterli olduğundan ve yeterli kapsamda ve ayrıntıda felaket kurtarma ve iş sürekliliği planlarının oluşturulduğundan emin olmalıdır. Bugün, yaşadığımız bu küresel salgın krizine bazılarımız, diğerlerine göre, daha hazırlıklıydı. Yarın için ise hepimiz tüm kurumların gelecekteki felaketler için hazırlıklı olmasını sağlamaya yardımcı olabiliriz. Stewart Stafford'un deyişiyle: "Önceden hazırlanmak kötü performansı önler."¹

¹ ÇN: Orijinal metin 5P olarak adlandırılan bir deyiştir: "Prior Preparation Prevents Poor Performance!"



İLGİ VE ÖZEN GÖSTERME GÖREVİ

Sosyal tecrit pek çok sağlık sorunlarını artırabilir. Brigham Young Üniversitesi'nde araştırmalarını yürüten psikolog Juliane Hold-Lunstad'ın bilimsel bir çalışması, başkalarıyla bağlantısız olmanın insan sağlığı için günde 15 sigara içmek kadar zararlı olduğunu ve erken ölüm riskini hava kirliliği ve fiziksel aktivite eksikliğine göre daha çok artırdığını göstermektedir. Çalışmada, güçlü sosyal bağları olan kişilerin zayıf bağları olanlara göre %50 daha fazla olasılıkla hayata tutunacağı sonucu da yer almaktadır. Sosyal tecrit uzun vadede kalp hastalıkları, depresyon, bunama ve hatta ölüm olasılığını arttırmaktadır.

Yalnızlık, sadece kişinin etrafında hiç insan olmaması anlamına gelmez. Kalabalığın içinde de yalnız hissedilebilir. İş yerinde yalnızlık, çoğunlukla zayıf sosyal ilişkiler, aidiyet hissinden yoksunluk, kopuk iletişim veya yabancılaşma hissinden kaynaklanır. Bunun sonucu da düşük motivasyon ve azalan iş başarısıdır.

Neyse ki, kurumlar bu sorunun çözümüne yardımcı olabilir. Dünya Sağlık Örgütü "sosyal destek ağlarını" sağlığın sosyal belirleyicileri listesine dâhil etmiştir. Şimdi, ilgi ve özen gösterme programları başlatarak çalışanların bağların kopmadığını hissetmelerinin ve öncelikler arasına güvenlik ile sağlığı koymanın ve onlara yardımcı olmanın zamanıdır. Sohbet odaları, çevrimiçi toplantılar ve sosyal etkileşim sağlayacak benzeri fırsatları kullanarak çalışanlarımızın daha sağlıklı, mutlu ve üretken olmalarını sağlayabiliriz.

Bir kriz zamanında, çalışma biçiminde değişiklikler, iş güvencesi endişeleri ve diğer etkenler, iş yerinin merkezi bir ofiste ya da çeşitli coğrafyalarda olmasına bakılmaksızın, iş yerinde gerilime neden olabilir. Yönetimle çalışanların düzenli aralıklarla kuracağı sohbet ortamları bu gerilimin azalmasına yardımcı olabilir. Pek çok insan kaynakları departmanı, küresel salgın ve bağlı olarak yaşanan gelişmelerle ilgili hassas konulara en iyi yaklaşım biçimi hakkında yöneticilere rehberlik sağlıyor. Toplantılarda bu konuları ele almada yardımcı olacak rehberler ve çevrimiçi eğitimler, sorunlarla baş etme yolları konusunda yardımcı olabilir.

Yönetim Kurulunun Sorması Gereken Sorular

- İş sürekliliği ve felaket kurtarma planları ne kadar güncel?
- Kilit paydaşlar planları en son ne zaman gözden geçirdi? İç denetçiler en son ne zaman gözden geçirdi? Ne sonuçlar çıkardılar?
- En kritik süreç ve sistemleri tespit etmek için iş etki analizi yapıldı mı?
- İş sürekliliği hizmeti sunan çözüm ortaklarıyla olan sözleşmeler en son ne zaman gözden geçirildi?
- Çalışanlar, doğal afet, terör tehdidi ya da salgın durumunda ne yapmaları gerektiği konusunda bugüne kadar hangi eğitimleri aldı? İleride verilecek eğitimlerin takvimi belirlendi mi?
- İletişim planları, acil durumlarda; çalışanlar, tedarikçiler, acil durum yetkilileri, düzenleyici kurumlar, basın, sigorta acentaları ve diğer paydaşlarla bilgi paylaşımı konularını içermekte midir?
- Bilgi teknolojileri departmanı, kriz ve felaket kurtarma anında kritik altyapının ve bileşenlerin erişilebilir olmasının güvencesini nasıl vermektedir?
- Veriler çeşitli kriz senaryolarına göre nasıl korunmakta ve yönetilmektedir?



Hızlı Anket Sorusu

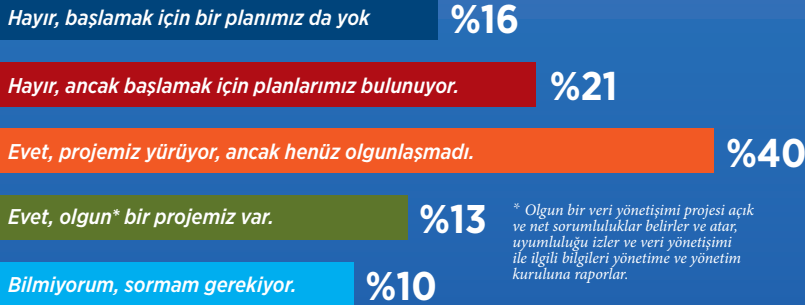
COVID-19 nedeniyle kurumunuzun uzun vadedeki finansal yeterliliği konusunda ne derecede endişelisiniz?

- Hiç endişeli değilim
- Biraz endişeliyim
- Orta düzeyde endişeliyim
- Çok endişeliyim
- Aşırı derecede endişeliyim
- Emin değilim/İlgim yok

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için www.theia.org/tone sayfasını ziyaret ediniz.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

Kurumunuzda resmi bir veri yönetişi projesi yürütölmekte midir?



* Olgun bir veri yönetişi projesi açık ve net sorumluluklar belirler ve atar, uyumluluğu izler ve veri yönetişi ile ilgili bilgileri yönetime ve yönetim kuruluna raporlar.



Kaynak: Tone at the Top Şubat 2020 anketi.

Copyright © 2020 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.



Tone at the Top | Nisan 2020

Yayımcı



AUDIT EXECUTIVE
CENTER

"Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiç bir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz.

Değiştirildiği onaylanmadıkça tüm maddi yönlerden orijinali ile aynı olan bu çevirinin yayımlanması için telif hakkı sahibi olan Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü (Institute of Internal AuditorsInc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 149 Lake Mary, FL 32746, ABD isimli kurumdan izin alınmıştır. Bu belgenin hiçbir kısmı IIA tarafından öncesinde yazılı izin verilmeksizin çoğaltılamaz, bir geri alma sisteminde depolanamaz veya hiçbir formda veya elektronik, mekanik, fotokopi, kaydetme veya başka bir şekilde hiçbir suretle aktarılamaz.

İşbu belge Türkiye İç Denetim Enstitüsü tarafından çevrilmiştir.

Tone at the Top Nisan 2020 bülteni Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.

