

— at the — TONE TOP®

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

Sayı 99 | Haziran 2020

COVID-19'un Etkilerinin ve Risklerinin Yönetilmesinde ÇTY'nin Rolü

COVID-19 bir halk sağlığı krizi olarak ortaya çıktı ve ekonomik ve toplumsal yönetim boyutlarını de içine alacak şekilde hızla genişledi. Evden çalışma talimatlarının gevşetilmeye başlanmasıyla birlikte, salgın bir kez daha dönüşüm geçiriyor. Salgın bu sefer, mesleki güvenliğin ve sağlık kaygılarının finansal ve iş başarısını kesinlikle etkileyeceği işyeri güvenliğinin yönetimiyle ilgili kabiliyetlerimizi sınavacak.

COVID-19'un etkilerini yadsıyamayız ve salgının pek çok etkisi ve beraberinde getirdiği riskler Çevre, Toplum ve Yönetişim (ÇTY) sorunlarının etrafında yoğunlaşmaktadır. Bunların yönetilme biçimlerinin iklim değişikliği, insan hakları ve benzeri konuların yatırım portföylerinin performansını etkileyebileceği ve etkilediği ve bu yüzden bunların da daha geleneksel finansal faktörlerle birlikte değerlendirilmeleri gerektiği görüşüne dayanan ÇTY ilkelerinin etrafında yoğunlaşması akla yatkındır.

ÇTY'nin ana bileşenlerinden biri olan sağlık ve güvenlik tüm dünyadaki halk sağlığı bilgilendirme toplantılarının ve kamu ve özel sektör karar alma süreçlerinin odak noktasıdır. ÇTY uzmanlarının hem kamu hem de özel sektör kurumlarının bir parçası hâline getirilmesi elzemdir. ÇTY kriterlerini benimseme taahhüdü kurumların gelecekteki finansal performanslarını belirlemeye yardım edecek ve daha esnek ve dirençli olmalarını temin edecektir.



Normale dönüşün yolu nedir ve salgın sonrası nasıl olacaktır? Yönetişimden sorumlu kişiler için, hem etki ile risk arasındaki farkı (kenar çubuğuna bakınız) hem de ÇTY'yi açık ve net olarak kavramanın, onu işletmenin başarısını ve uzun ömürlü olmasını desteklemede nasıl önemli ve merkezi bir konuma taşıyabileceğini düşünebiliriz. Yatırım camiası, yerleşik ÇTY prensiplerine sahip kurumların yatırım risklerini daha iyi yöneteceklerini ve salgın krizinden daha çabuk toparlanacaklarını tahmin etmektedir.

Geriye Bakış

Küresel bir salgın tamamen öngörülmemeyen bir şey değildi. 2003 yılında, SARS virüsü bize COVID-19'un bir önizlemesini sunmuştu ve çok sayıda şirketin iş sürekliliği planlarını (İSP) gözden geçirmesini ve değiştirmesini sağlamıştı. Şirketler olası etkileri öngörmek, risk azaltma önlemlerini belirlemek ve gelecekte meydana gelebilecek olaylar için planlar yapmak üzere uzmanlardan yoğun şekilde yararlanmışlardı.

Daha önce yapılan bu çalışmayı mevcut durumumuzu daha iyi anlamak ve gelecekte bizi bekleyen olaylara yönelik stratejiler geliştirmek için kullanabiliriz.

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 İcin

www.theiaa.org/toner sitesini ziyaret ediniz.

Okuyucu Görüşleri

tone@theiaa.org adresine görüş ve yorumlarınızı gönderiniz.

Şimdi, kurumsal zafiyetlerin kök nedenlerini araştırmak için ÇTY zihniyetini işe koşmanın ve mevcut planların nerede ve neden beklentileri karşılamadığını anlamının tam zamanıdır. Bir ÇTY ve risk yönetimi incelemesi değerlendirme sırasında aşağıdaki gibi soruları içermelidir:

- Risk kütükleri tüm riskleri içeriyor muydu?
- Risk kütükleri uygun uzmanlığa ve beceri setlerine sahip personel tarafından mı yazıldı ve güncel tutuldu?
- Kurum riskleri tespit etmek ve değerlendirmek ve risk azaltma tedbirlerini gözden geçirmek için uzmanlardan etkili bir şekilde yararlandı mı?
- Kurum dışında ortaya çıkan riskler doğru şekilde değerlendirildi mi?
- Kurum, etik ihbar hatlarından bildirilen bilgiler de dâhil olmak üzere yeni ortaya çıkmış veya ortaya çıkmakta olan riskleri etkili şekilde tespit edip tanımladı mı?
- ISP'ler güncel, test edilmiş, gözden geçirilmiş ve yakından incelenmiş miydi?

Kurumlar, ayrıca, oluşan etkilerin bu kriz için bu denli önemli ve anlamlı olmasına neyin sebep olduğunu da incelemeli ve aşağıdaki gibi sorular sormalıdır:

- Ücretli hastalık izni için ayrılan karşılıklar yeterli miydi? Çalışanlar hasta olsalar dâhi işe gelme baskısı hissettiler mi?
- Şirket kritik bir ürün veya hizmet için tek bir satıcıya aşırı mı güveniyordu? Tam zamanında tedarik zincirinin kapasitesi gereğinden fazla mı zorlandı?
- İletişim ağları kurulmuş ve çalışır durumda mıydı? Çalışanlar bunları kullanabiliyorlar mıydı?
- Kurumun kültürü görüşleri açıkça dile getirmeyi destekliyor muydu?
- Öngörüler sunan denetim tavsiyeleri ve önerileri ele alındı mı?

YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE SORULAR

Sadece "kesinti, kesinti, kesinti" anlayışına dayanan bir yönetim raporunu kabul etmeyin. Aksine, aşağıdaki gibi sorularla yönetimin uzun vadeli stratejisine, planlarına ve seçtiği yöne meydan okuyun:

- » Kurumun buna nasıl hazırlandığı konusunda ne öğrendiniz? Ne kadar derine indiniz ve hangi kaynakları kullandınız? Çıkardığınız dersler nelerdir ve bunları gelecekte nasıl ele alacaksınız?
- » Neleri kritik ara dönem ve uzun vadeli riskler olarak değerlendiriyorsunuz? Bariz finansal risklerin yanı sıra, hangi finansal riskler (ÇTY de dâhil) dikkate alındı? Bu riskler nasıl tespit ediliyor, değerlendiriliyor ve azaltılıyor?
- » Takip ettiğiniz yeni ortaya çıkmış/ortaya çıkmakta olan riskler – hem küresel hem de makro ölçekte – nelerdir ve bunlar sektörümüzü ve kurumumuzu nasıl etkileyebilir?
- » İster ara dönemde ister uzun vadeli olsun, ne tür fırsatlar ortaya çıkmaktadır? Bunlardan en iyi şekilde yararlanmaya yönelik planlar nelerdir?
- » Finansal veya finansal olmayan rapor ve açıklamalara ilişkin planlar nelerdir? Sistemler ve kontroller bu dinamik durum için etkili midir? Paydaş tepkilerini nasıl izliyorsunuz?



Risk: Dezavantajları Azaltmak

“Geçici normal” kurumun operasyonlarına, uyum durumuna ve kurum itibarına yeni riskler teşkil eder. Aşağıdaki sorular bazı kısa vadeli risklere dikkat çekmektedir:

- Evden çalışan personel üretken olabiliyor mu ve kuruma katkıda bulunabiliyor mu? Şirketin teknoloji ve yönetim ekipmanları evden çalışmayı desteklemek için yeterli mi?
- Kurumsal gereklilikler veya kültürel normlar personelin kuruma olan bağlılığını ve kuruma sadakatini zayıflatıyor ve etkiliyor mu? Aidiyet hissi olmadığında, çalışanlar başka iş arayacaklar mıdır?
- Daha yüksek bir fikri mülkiyet hırsızlığı riski söz konusu mudur?
- Kurum yeni uyum yükümlülükleri üstlenmiş midir ya da önceden mevcut olan bazı yükümlülükler değişmiş midir? Bunlara hükümetlerin yardım paketleri, satıcı, müşteri veya yüklenicilerin tavizleri ya da kira veya vergi yardımları dâhil edilebilir.
- Salgın sonrası yeni düzenlemelerin yapılması kaçınılmaz; peki, işyeri güvenliği ve çalışma alanı kapasitesi değişiklikleri işletmeyi nasıl etkileyebilir?
- Dış raporlamaya (finansal ve finansal olmayan) ilişkin beklentiler nasıl değişti?
- Kurumun faaliyetleri ve küresel krize yanıtları ya da sektörün faaliyetleri ve yanıtları sosyal medyaya nasıl yansıyor?
- Sağlık ve güvenlik ne durumdadır? Bir işverenin ev-işyerinin güvenliğini sağlamak konusunda ne gibi sorumlulukları vardır? İnsanlar hangi koşullar altında disiplini koruyacaklardır?

Ekonomi yeni bir normale gözünü açarken, daha başka riskler de ortaya çıkabilir:

- Personel, sağlık kaygılarıyla veya travma sonrası stres nedeniyle işe dönmeye korkabilir.
- Sistemler ve kontroller yeni uyum yükümlülüklerine uygun olmayabilir.
- Rakipler ürün, hizmet, pazar veya personel sosyal hakları konusundaki fırsatları değerlendirmiş olabilirler.
- Risk yönetim uygulamalarının açıklanmasına (10-K Formu Yönetimin Tartışma ve Analizi ve Kurumun Sürdürülebilirliği / ÇTY Raporlarında olduğu gibi) ilişkin paydaş beklentileri artabilir.

Risk: Olası Olumlu Yönler

Fırsatları yakalayamamak da riskin bir parçasıdır — bunun için çok da uzağa gitmeye gerek yok, Blockbuster ile Netflix’in birbirlerinin zıddı yöndeki gidişatlarına bakmak yeterlidir. Zorluklara rağmen, olumlu yönler de olacaktır, fakat olumlu yönler bariz veya doğrudan olmayabilirler. Bunlar pazar güçlerindeki temel değişikliklerden veya rakiplerin aşırı tepkisel ve kısa vadeli bakışlı olmalarından kaynaklanabilir.

ETKİ VE RİSK ARASINDAKİ FARKI ANLAMAK

Kurumlar etki ile risk arasındaki farkı anlamadıklarında, krizlerde çoğunlukla bocalarlar. Kurumların salgın sonucunda yaşadıkları şey “etki”dir.

- » Ciddi kaynak eksiklikleriyle aşırı derecede zorlanan sağlık sistemleri.
- » COVID-19 enfeksiyonları ve ölümleri.
- » Hükümetlerin “Evde Güvende” inisiyatifleri.
- » İş sektörleri üzerindeki çarpıcı finansal etki: imalat, perakende, taşımacılık.
- » İşsizlikteki çarpıcı artış ve sağlık kaybı.
- » Her düzeydeki eğitimde tam aksama.

Görmekte olduğumuz başka bir şey de kurumların “etki”ye nasıl yanıt verdikleridir. Çoğu yanıt, uzun vadeli riskleri her zaman dikkate almayan ve kayıpları/zararları azaltmak üzere tasarlanmış kısa vadeli ve tepkisel tedbirlerden ibarettir.

- » Ücretsiz izinler veya işten çıkarmalarla personel azaltma.
- » İşten çıkarılmayanların maaşlarını düşürme ve sosyal haklarını kısma.
- » Yüklenici koşullarının ve/veya satıcıların tasfiyesi.
- » Uzman, teknik ve uyum desteği fonksiyonları da dâhil temel olmayan faaliyetlerde kesintiler.

Aşırı zor geçen zamanlarda, yönetimin içgüdüsel kazançlar üzerindeki etkiyi azaltmak amacıyla maliyetlerde kesintiler yapmaktır. Bununla birlikte, bu strateji yalnızca etkiyi ele alırken, riskle ilgili hiçbir şey yapmamaktadır. Bu tür eylemler uzun vadede riskleri daha da kötüleştirebilir. Gerçek risk yönetimi aşağıda sayılan eylemlerde bulunmayı gerektirir:

- » Etkileri ve acil yanıtı değerlendirmek.
- » Önemli bir aksaklık karşısında kurumsal risk toleransını anlamak.
- » Gözlemlenen etkiler ve potansiyel etkiler ile risk toleransı, potansiyel değer ve fırsatı birbiriyle hizalı kılan stratejiler geliştirmek.



Sanal alışveriş ve taşımacılık, iletişim, kesintisiz video yayını ve ev-ofis ekipmanları gibi sektörlerdeki büyümeyle şirketler olumlu etkiler yaşayabilirler. Bir kurumun salgına yanıt verme çabaları veya yeni pazar gereksinimlerine uyum sağlama kabiliyeti o kurumun itibarını arttırabilir.

Doğru Kaynakları Kullanın

Risk yönetiminin amacı hiçbir zaman durağanlık olmamıştır. Bu iş, bir kez oldu ve bitti işi değildir. Risk değerlendirme ve azaltma çabaları da risk ve risk toleransının evrildiği gibi evrilir. Bugün, dünya şimdye kadar eşi benzeri görülmemiş bir etki ve risk birleşmesinin etkisi altındadır. Yalnızca etkilere tepki göstermek bir şirketi gelecekteki zorluklara karşı hemen hemen hazırlıksız bırakacaktır.

Üçlü Savunma Hattı modeli riskleri yönetme amaçlı bir yönetim modeli olarak yaygın olarak benimsenmiştir. İç denetim, doğrudan yönetim kuruluna rapor vermek suretiyle üçüncü savunma hattı olarak hizmet verir. Daha yüksek risk alanlarının— çevre, kalite, BT, sağlık ve güvenlik, tedarik zinciri – çoğunlukla, ikinci savunma hattının bir parçası olarak özel programları bulunur. Bunların var olmasının sebebi, özellikle, bu alanların yüksek riskli olması ve uygun bağımsız güvence alınmasını gerektirmesidir ve bu bağımsız güvenceyi de iç denetim sunabilir.

Kurumlar COVID-19 sonrası bir dünyayı zihinde canlandırmaya ve ona hazırlanmaya başlarken, riskleri değerlendirme ve risk esaslı denetim planları oluşturma süreçlerinde bu kritik zamanlara en uygun uzmanlığa ve beceri setlerine sahip kişilere yer vermelidir. Kısa vadeli ve uzun vadeli mülhazaları dengelemek ve ÇTY boyutlarının giderek artan etkisini anlamak kurumun gereksinimlerini doğru yeteneklerle eşleştirmek açısından kritik önemde olacaktır.



Hızlı Anket Sorusu

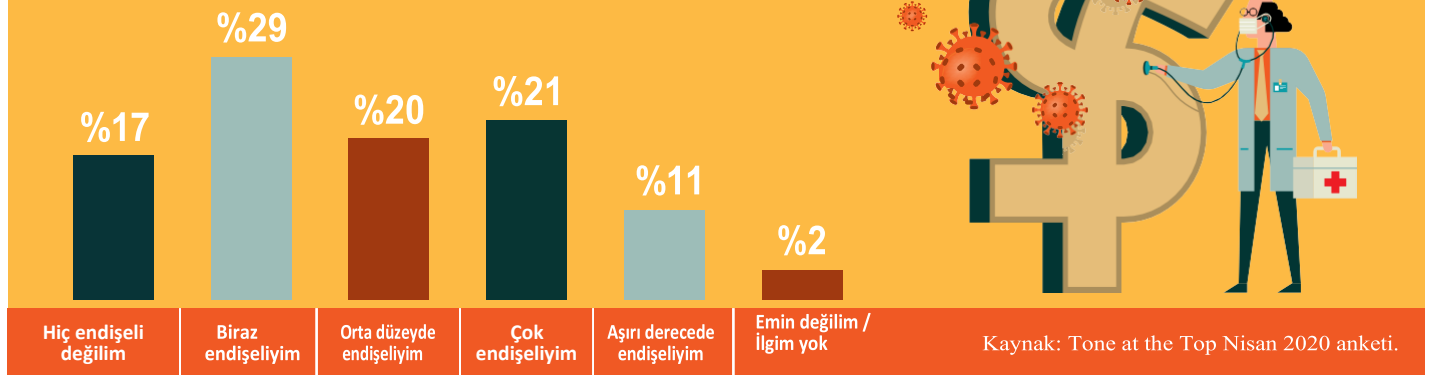
Kurumunuzun risk yönetim tartışmalarının bir parçası olarak, ÇTY sorunları nasıl ele alınmaktadır?

- Tutarlı bir şekilde
- Yalnızca düzenleyici riskler ve uyum riskleri için
- COVID-19 ortaya çıktığından bu yana yeni başladı.
- Ele alınmadı
- ÇTY nedir?

Cevaplamak ve diğer cevapları da görmek için www.theiia.org/ton sayfasını ziyaret ediniz.

HIZLI ANKET SONUÇLARI

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



Kaynak: Tone at the Top Nisan 2020 anketi.

Telif Hakkı © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Tüm hakları saklıdır.

2020-0813



Tone at the Top | Haziran 2020

Destekleyen:



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 Haziran 2020 bülteni Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiş ve "edit" edilmiştir.

