

— at the — TONE TOP®



POWERED BY
AUDIT EXECUTIVE
— C E N T E R —

Sayı:86 Şubat 2018

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

KRİZE DAYANIKLILIK: İLETİŞİM KOPUKLUĞU, YERSİZ ÖZGÜVEN

Çoğu yönetim kurulu, kurumlarının kriz durumlarıyla etkili bir biçimde başa çıkabileceğine inanmaktadır. Büyük bir ihtimalle de yanılmaktadırlar. Neden yanıldıklarını ve bu konuda neler yapılabileceğini inceledik.

Yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri olarak yönettiğimiz kurumların eskisine göre daha etkili krizlerle karşı karşıya olduğunu içgüdüsel olarak biliyoruz. Şantaj... ürünlerinizin taklit edilmesi... jeopolitik gelişmeler... siber gasplar... Artık daha farklı nitelikte kırılma noktalarıyla karşı karşıyayız. Kişiler tarafından gerçekleştirilen saldırılar artmakta ve çalışma ortamlarımız baş döndürücü bir hızda evrilmektedir. Hepimiz, kurumlarımızı, itibarımızı ve geçimimizi tehdit eden irili ufaklı pek çok krizle karşılaşmaktayız.

Elbette ki çoğumuz da önümüzdeki zorluklara hazırlıklı olduğumuzu düşünüyoruz. Deloitte Touche Tohmatsu Limited ve Forbes Insights tarafından 2016 yılında ortaklaşa gerçekleştirilen bir çalışmanın sonuçlarına

göre, çalışmaya katılan yönetim kurulu üyelerinin dörtte üçünden fazlası yarın bir kriz çıksa kendi kurumlarının bu krizi etkili bir biçimde yöneteceğine emindir. Ancak katılımcıların pek çoğu kurumlarının kriz yönetimine hazır olduğuna emin olsa da büyük bir ihtimalle yanılmaktadırlar.

Deloitte ile Forbes tarafından gerçekleştirilen çalışma, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda yüksek özgüven sahibi olduklarını göstermektedir. Fakat bu yüksek özgüven cilasının altında gizlenen can sıkıcı istatistikler sorunları göz önüne sermektedir: Araştırmaya katılan 300'den fazla yönetim kurulu üyesinden yalnızca yarısı kadarı kurum yöneticileriyle krizlerin önlenmesi konusunda toplantılar yaptıklarını ya da krize hazırlık için yapılan çalışmalarını anlamak için yönetimle beraber çalıştıklarını belirtmiştir. Daha azı ise gelecekte karşılaşılabilecek sorunları izlediklerini ya da muhtemel kriz senaryoları için "taktik planları" olduğunu belirtmiştir.

Diğer bir deyişle, yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu bir kriz durumunda işlerin yolunda gideceğine emindir, ancak bunların yarısı kurum yöneticilerinin kriz durumlarına yönelik yaptığı planlar konusunda bilgi sahibi değildir. Genelde de kurum yönetiminin herhangi bir planı olup olmadığından da haberdar değillerdir.



IIA Hakkında

The Institute of Internal Auditors (Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü) 170 ülkede 190.000 üyesi bulunan küresel bir mesleki birliktir. IIA, iç denetim mesleğinin savunucusu, uluslararası standartların düzenleyicisi, baş araştırmacı ve eğiticisidir.

The IIA
1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746
USA

Ücretsiz Abonelik

Ücretsiz abonelik için;
<http://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 birlikte, aşağıda belirtilen saygıdeğer uzmanlar, bu yayının içeriğine doğrudan katkı sağlamaktadırlar.
Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Tehlikeye Maruz Kalma Açığı

Deloitte'nin yönetim kurulu üyelerinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmaya göre, karşı karşıya olunan tehditler hakkında farkındalık ile bu tehditleri yönetmek için yapılması gereken hazırlıklar arasında büyük bir 'tehlikeye maruz kalma açığı' bulunmaktadır. Krize hazırlık konusunun tartışılmadığı kurumlarda ise bu açık yönetim kurulu üyelerinin fark ettiğinden çok daha fazladır. Yakınlarda gerçekleştirilen kriz riskleri hakkındaki bir webinara katılan yaklaşık 1.500 iç denetçinin üçte birinden azı (%31) çalıştıkları kurumda "açık ve net kriz yönetimi prosedürleri" olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmı da herhangi bir kriz yönetimi prosedürleri olmadığını, daha da vahimi ise %15'i kriz yönetimine ilişkin prosedürlerin olup olmadığından haberdar olmadıklarını belirtmiştir.

Yukarıda bahsedilen iki çalışma da, yönetim kurulu üyelerinin algıları ile gerçekler arasında önemli farklar olduğunu göstermektedir. Ve de maalesef, krize dayanıklılık söz konusu olduğunda bilmediğimiz şeylerin bize büyük zararı dokunabilir. Deloitte ile Forbes'in araştırmasına katılan yönetim kurulu üyeleri arasından kurumları bir kriz ile karşılaşmış olanlarının üçte birinden azı, kurumsal itibarın bir yıl sonra toparlanabildiğini düşündüğünü ifade etmiştir.

Bu kurumların çoğu risk yönetimi için muhtemelen önemli miktarda zaman ve kaynak ayırmış olmasına rağmen, kriz ile karşı karşıya kalındığında krize dayanıklılık konusunda ağır dersler almışlardır. Olası tehditlerin farkında olmak ile bu tehditlere karşı hazır ve dayanıklı olmak iki farklı şeydir.

İş Sürekliliği Planının Ötesinde: Krize Dayanıklı Bir Kurum İnşa Etmek

Gerçek bir kriz durumunda, dinamik liderlik önemlidir. Ancak liderlik tek başına yeterli değildir: Bir kriz çıktığında bilgi sistemleri erişilmez durumda olabilir. Kilit çalışanlara ulaşamayabilir ve bu nedenle de yönetim hiyerarşisi bozulabilir. Paydaşların beklentileri üst üste yığılırken, kamuoyunun dikkatleri de iyiden iyiye kuruma yönelebilir. Durum kötüleştikçe kurumsal çaresizlikten ve zaman baskısından dolayı bilgisizce verilen kararlar toparlanma çabalarına da zarar verebilir.

Gelecek asla tam olarak tahmin edilemeyeceğinden, kriz hazırlıkları her zaman esnek olmalıdır. Ancak, her ne kadar bir sonraki büyük krizin ne olacağını tam olarak bilemesek bile, genelde hangi tür krizlerle karşılaşılacağı sezilebilir. Tüm yapmamız gereken, veri güvenliği, yasal uyum, iş güvenliği, entegre risk yönetimi, sigorta kapsamı ve acil durum yönetimi konuları üzerine eğilmektir. Kriz öncesinde esnek ve hedef odaklı bir plan oluşturmak, felaketin ortasında plansız bir biçimde doğru tepki vermektense daha kolaydır. İş kurtarma planına başlamak için bir sonraki krizin gerçekleşmesini beklemek işe yaramaz.

Şüphesiz, iş sürekliliği planlarına ihtiyacımız bulunmaktadır. Koordine edilmiş olağanüstü durum yönetim planlarına, iş kurtarma planlarına ve iletişim planlarına ihtiyacımız vardır. Şimdilerde çoğu uzman "iş sürekliliği planı" yerine "iş sürekliliği yönetimi" tanımını tercih etmektedir, çünkü planlama, iş sürekliliğinin yalnızca bir alt aşaması olarak (temel bir aşama olsa da) değerlendirilmektedir. Gerçek kriz hazırlığı, iş sürekliliğinden daha fazlasını icap ettirmekte, yalnızca plan yapmaktan çok daha fazlasını gerektirmektedir. Kriz hazırlığı bir hazır olma kültürüdür ve bu nedenle krize dayanıklı kurumlar ayakta kalmanın ötesinde olağanüstü durumlarda bile başarılarıyla işlerini daha da ilerletebilir.

Kesintisiz Bir Adanmışlık

Açık ve net bir biçimde hedefler tanımlanmalı, risk değerlendirmesi yapılmalı, sorumluluk atamaları yapılmalı, çalışanlar eğitilmelidir ve tüm bunlar az bir çaba değildir. Eylem planlarının oluşturulmasının ötesinde, test edilmesi, prova edilmesi ve işlerliğinden emin olunması, çalışma ortamındaki değişikliklere göre de güncel tutulması gerekmektedir. Prosedürler sürekli olarak yeniden değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir. Ancak, hazırlanmak, etkili bir kriz yönetiminin anahtarı olmakla birlikte ilk aşamadır. Kurumlar krizlere karşı koymak, tepki vermek ve krizin etkilerinden çıkmak için hazırlıklı olmalıdır. Kontrollerin başarısız olduğu durumlarda durumu tamamıyla toparlamak kolay olmayacaktır.

Tam etkili olmak için çok farklı beceri ve yetkinlik sahibi üyelerden oluşan acil müdahale ekipleri oluşturulmalıdır. Ekip üyeleri insan kaynakları, tesisler, bilgi teknolojileri, hukuk, yasal uyum, iş güvenliği, operasyonlar, halkla ilişkiler ve diğer gerekli alanlarda bilgi sahibi kişilerden oluşmalıdır. Ekipte ilave ihtiyaç duyulabilecek uzmanların da özellikli durumlara karşı eğitim ihtiyacı doğabilir. Ayrıca, acil müdahale ekibinin pek çok durumda yetki sahibi olması gerektiğinden Genel Müdür, Mali İşler Yöneticisi ve Operasyon Yöneticisi gibi üst düzey yöneticiler de genellikle ekibin çekirdek kadrosunda yer alırlar.

Belki de kriz yönetimi için gereken süreklilik içeren bu çabalar, krize dayanıklılık hazırlıklarının göz ardı edilmesinin ya da süresiz ertelenmesinin nedenlerinden birisidir. Hâlihazırda tamamlanması gereken sorumlulukların koşuşturmacası içerisindeyken, kriz hazırlığına ilişkin konular kolayca ertelenebilmektedir.



Ancak 11 Eylül Komisyonunun iş hazırlığı ve güvenlik raporunda belirtildiği gibi, “Özel sektörün hazırlıklı olması bir lüks değil, iş yapmanın bir maliyetidir”.

Eğer kurumunuzun krize hazırlık faaliyetleri ilerleme göstermiyorsa, işleri rayına oturtmanın bir yolu planların koşullara uygun biçimde en azından yıllık olarak ve belki de daha sık aralıklarla gözden geçirilmesi ve güncellenmesi için yazılı bir takvim oluşturmaktır. Eğitim etkinlikleri, farkındalık faaliyetleri ve tatbikatların yapılması bu yıllık plana uyulması durumunda daha olasıdır.

Kriz hazırlığına yönelik atılan en küçük adımların bile büyük getirileri olabilecektir ve atılacak en önemli adım ise başlamaktır. Yöneticiler ile yönetim kurulu son bir yıl içerisinde kriz yönetimi konusunu masaya yatırmadıysa, iletişimi başlatmanın zamanı gelmiştir.

İletişimi Başlatın

Aşağıdaki sorular yöneticiler ile yönetim kurulu kriz yönetimi konusunu henüz masaya yatırmamışsa iletişimi başlatmada yardımcı olabilir.

- Yönetim kuruluna düzenli olarak risk yönetimi, iş sürekliliği, güvenlik ve sigorta programları hakkında raporlama yapılmakta mıdır?
- Halkla ilişkiler ve kriz iletişim planları uygun biçimde mesajları kontrol etmekte ve itibar ve markaya yönelik tehditleri azaltmakta mıdır?
- Kriz liderliği planları, olay yönetimi planları ve diğer ilgili politika ve prosedürler açık ve net midir?
- Kurumda çalışanların ve paydaşların kriz yönetimi planları ve ilgili faaliyetlerden haberdar olmasını sağlayan farkındalık programı var mıdır?
- Geçtiğimiz yılda planlar gözden geçirilmiş, test edilmiş ve güncellenmiş midir?
- Yönetim, kriz hazırlıklarını herhangi bir genel kabul görmüş krize dayanıklılık standardı ya da çerçevesi ile karşılaştırmış ve durumu incelemiş midir?
- Planlar ekip üyelerinin rollerini ve sorumluluklarını tanımlıyor, takım yetki sınırlarını belirliyor ve her bir özellikli durumda krize tepki eylemleri için kriterler sunarak bu eylemlerin nasıl yapılacağını içeriyor müdür?
- Tüm çalışanlar kriz yönetimi, risk ile ilgili hassas konular ve olaylar ile ilgili meseleleri yetkililere nasıl raporlayacağını biliyor müdür?

Krize Dayanıklılığa Güvence Vermek

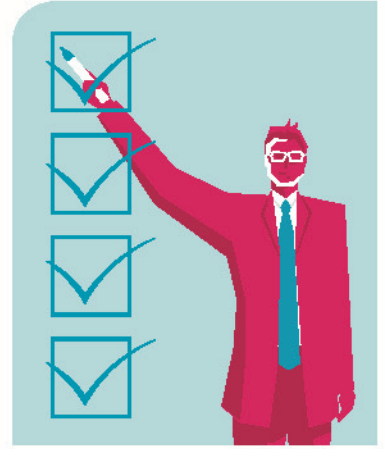
Yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri için krize dayanıklılık çalışmalarının yeterli olup olmadığını bilmek her zaman kolay değildir. Krize dayanıklılık çalışmalarını değerlendirmenin en iyi yollarından biri kabul görmüş standartlar, modeller ve şablonlarla karşılaştırmaktır. Krize dayanıklılığı değerlendirmek için en iyi bilinen standart Uluslararası Standartlaştırma Örgütü'nün "ISO 22316:2017, Güvenlik ve Dayanıklılık– Kurumsal Dayanıklılık– İlkeler ve Nitelikler." standardıdır. Bu standart, dünya genelinde uzmanların mutabık olduğu anahtar ilkeleri, nitelikleri ve faaliyetleri ayrıntılandırmaktadır.

Atılabilecek diğer bir mantıklı adım ise tahmin edilebilir olaylara hazırlanmak için kriz tatbikatları yapmaktır. Davranış bazlı rol yapma çalışmaları yönetime ve yönetim kuruluna planların gerçekçiliğinin, uygunluğunun, pratikliğinin ve güncelliğinin güvencesini sağlamada yardımcı olabilir.

Her iki yöntem de kurumun temel değerlerine uyumlu şekilde olumlu sonuçlar sağlayabilir. Ayrıca bu iki yöntem, bir kriz gerçekleşmeden önce kriz hazırlıklarındaki yanlış adımları ve eksiklikleri tespit edebilir.

İç denetçiler, risk yönetimi uzmanları ve diğer güvence uzmanları yönetim kurullarının, yöneticilerin ve çalışanların kriz durumlarına hazırlanmasına yardımcı olabilir, hazırlık durumu ile ilgili güvence verebilir ve krize dayanıklılık kültürünü aşılayabilir. İç kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, dış kaynak olarak çeşitli firmalardan ihtiyaçlara göre özelleştirilmiş danışmanlık hizmeti ve değerlendirmeye yönelik teknik araçlar edinilebilir.

Kriz durumlarında daha da önemli hale gelen ihtimam sorumlulukları üstlenmiş durumdayız ve kriz hazırlığı sorumluluklarını arka planda bırakmak gibi bir seçeneğe sahip değiliz. Krize dayanıklı olmak tesadüflere bağlı değildir: sıkı ve kesintisiz bir adanmışlık gerektirir. Ancak yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler olarak daha da önemli bir rolümüz vardır. Bütün eylemlerimizin amacı en nihayetinde kurumlarımızı geleceğe hazırlamak olmalıdır ve bu gelecek ise yalnızca en iyi hazırlanmış kurumların hayatta kalabileceği gerçeğine dönük artmakta olan risk ve belirsizlikler içermektedir. Ralph Waldo Emerson'un sözleriyle ifade etmek gerekirse, "Gelecek hazırlıklı olanlarındır."

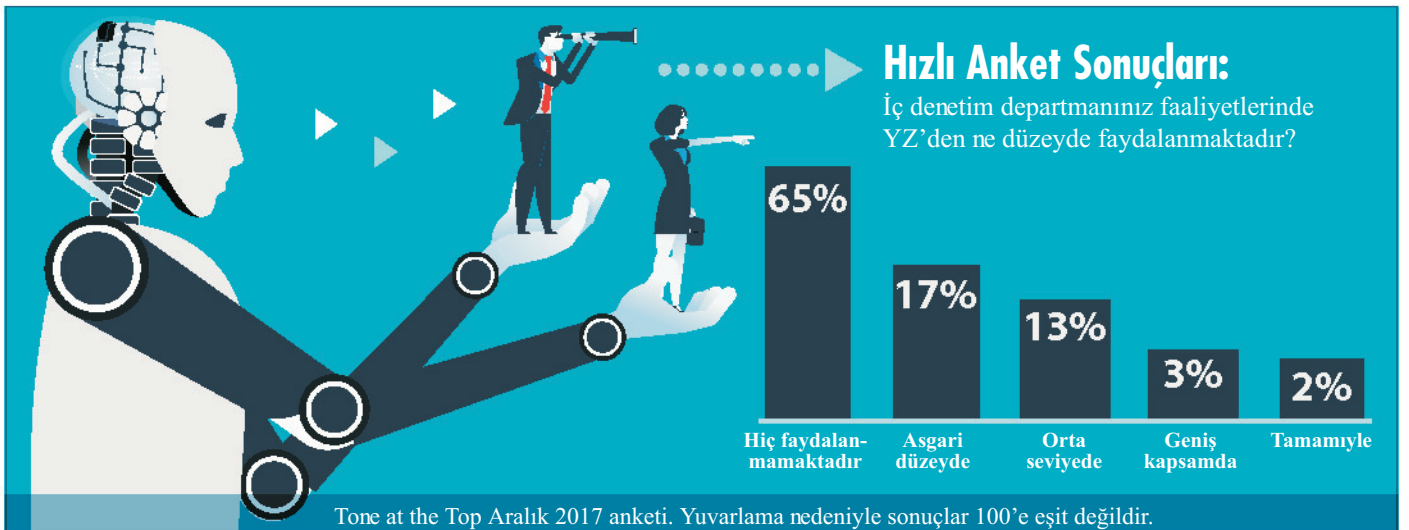


Hızlı Anket Sorusu

Kurumunuzda açık, net ve güncel kriz yönetimi prosedürleri var mıdır?

- Evet kurumumuzda yazılı açık, net ve güncel kriz yönetimi prosedürleri bulunmaktadır.
- Kriz yönetimi prosedürlerimiz bulunmaktadır ancak bunların geliştirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.
- Birkaç resmi kriz yönetimi prosedürümüz bulunmaktadır / Herhangi bir kriz yönetimi prosedürümüz yoktur.
- Bilgi sahibi değilim, bir araştırayım.

Cevaplamak için aşağıdaki sayfayı ziyaret ediniz ve diğerlerinin cevaplarını görünüz. www.theia.org/ton



Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsünün (Institute of Internal Auditors Inc., "IIA") Telif Hakkı © 2013 kesinlikle saklıdır. IIA isminin veya logosunun çoğaltılmasında ABD federal ticari marka tescil sembolü olan ® kullanılacaktır. Bu materyalin hiçbir 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 Auditors Inc., "IIA") 1035 Greenwood Blvd. Suite 401 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 Şubat 2018 broşürü Sayın Tuğrul Bozbey tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiş, Sayın Alp Buluç tarafından gözden geçirilmiştir ve "edit" edilmiştir.