

УСТОЙЧИВОСТ НА КРИЗИ: ПРОПУСНАТИ РАЗГОВОРИ, НЕОПРАВДАНА УВЕРЕНОСТ

Мнозинството бордове на директори вярват, че техните организации биха могли ефективно да се справят с кризи. Повечето вероятно грешат. Ето защо ... и какво да се направи по този въпрос.

Като ръководители и директори, знаем инстинктивно, че новите кризи „поразяват“ нашите организации по-бързо от всякога. Изнудване ... подправяне на продукти ... геополитически събития... кибер изнудване ... Естеството на нашите повратни точки се променя. Изкуствените атаки са във възход, а работната среда се развива със змайваща скорост. Всеки от нас е изправен пред едни продължаващи серии от големи и малки кризи, които заплашват нашите организации, нашата репутация и нашето прегитание. Разбира се, повечето от нас смятат, че сме подготвени за бъдещите предизвикателства. Според съвместно проучване от 2016 г. на Deloitte Touche Tohmatsu Limited и Forbes Insights, повече от три четвърти от анкетирания членове на бордове вярват, че техните организации биха реагирали ефективно на една утрешна криза. Но докато повечето членове на бордове са уверени, че техните организации са добре подготвени да се справят с кризата, мнозинството вероятно грешат.



Проучването на Deloitte/Forbes показва силна увереност на директорите по отношение на управлението при кризи. Но под външния блясък на увереност стоят тревожни статистики: Сред повече от 300 анкетирани членове на бордове, само около половината заявиха, че са провели конкретни дискусии с ръководството във връзка с превенциите срещу кризи или че са се заели заедно с ръководството да разберат какво е било направено по отношение на подготвеността срещу кризи.

Copyright © 2018 by The Institute of Internal Auditors, Inc., ("The IIA") strictly reserved. Any reproduction of The IIA name or logo will carry the U.S. federal trademark registration symbol ®. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of The IIA. Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, Inc., 1035 Greenwood Blvd., Suite 401, Lake Mary, Florida, 32746, U.S.A. to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of The IIA.

This document was translated by Institute of Internal Auditors in Bulgaria, March 2018 Авторските права © 2018 от Глобалния Институт на вътрешните одитори, Inc., ("The IIA") са строго запазени. Всяко препечатване на името или логото на The IIA ще носи регистрационния символ на федералната марка на САЩ ®. Никакви части от този материал не могат да бъде възпроизведени по каквато и да е начин без писменото разрешение на The IIA. Разрешението е получено от притежателя на авторските права, Глобалния Институт на вътрешните одитори, Inc., 1035 Greenwood Blvd., Suite 401, Lake Mary, Florida, 32746, U.S.A. да се публикува този превод, който е същият във всички основни аспекти като оригиналния, освен ако не е одобрен като променен. Никаква части от този материал не могат да бъде възпроизведени, съхранявани в каквато и да е система или предавани в каквато и да е форма или чрез каквито и да е средства - електронни, механични, фотокопирни, записващи или други, без предварително писмено разрешение на The IIA. Този документ беше преведен от Института на вътрешните одитори в България, март 2018 г.

Още по-малка част от анкетирания казаха, че компаниите им наблюдават за бъдещи неприятности пред тях или имат правилник при вероятни кризисни сценарии.

С други думи, повечето директори бяха уверени, че нещата биха се развили добре при една криза, но половината от тях не знаеха как ръководството планира да реагира в кризисни ситуации. Често не знаеха дали ръководството изобщо има план

Уязвими различия

Според "Deloitte", проучването сред членове на бордове е открило „обширни „уязвими различия“ между осъзнаването на заплахите и подготовката за справяне с тях.“ В организации, където не се обсъжда подготвеността срещу кризи, това различие често е по-голямо отколкото директорите осъзнават. При неотдавнашно проучване сред почти 1 500 специалисти по вътрешен одит, участващи в уебинар за риска при кризи, се установи, че по-малко от една трета от участниците (31%) смятат, че техните организации имат "ясни, специфични процедури за реагиране при кризи." Някои съобщават, че нямат процедури за отговор, но е обезпокоително, че други 15% не знаят дали изобщо съществуват такива процедури.

Двете проучвания показват значителни несъответствия между разбирането на директорите и реалността. И за съжаление, когато става въпрос за устойчивост на кризи, това, което не знаем, определено, може да ни „нарани“. По-малко от една трета от директорите в проучването на Deloitte/ Forbes, които са понесли криза, казаха, че според тях организацията им са възстановили репутацията си година по-късно. Вероятно много от тези организации са посветили значително време и ресурси за управление на риска, но когато кризата стане реалност, те са научили трудни уроци по отношение на устойчивостта. Да разпознаваш потенциалните заплахи и да бъдеш подготвен за тях, често са две много различни неща

Отвъд плана за непрекъснатост:

Изграждане на устойчива на кризи организация

В истинска кризисна ситуация, динамичното лидерство е важно. Но лидерството само по себе си не е достатъчно: Когато кризата „атакува“, информационните системи могат да бъдат недостъпни. Възможно е ключови служители да липсват, с което да се наруши веригата на командването. Изискванията от страна на заинтересованите страни нарастват, както и публичният контрол се засилва. С ескалирането на ситуацията, може да настъпи организационна парализа или да бъдат взети под натиск неинформирани решения, които могат да унищожат усилията за възстановяване.

Кризисната подготовка винаги трябва да е гъвкава, защото никога не можем да предскажем напълно бъдещето. Но макар, че е възможно да не знаем точно каква ще бъде следващата ни голяма криза, повечето видове кризи са предвидими. Всички ние трябва да разгледаме въпроси като сигурност на данните, законосъобразност, безопасност, интегрирано управление на риска, застрахователно покритие и управление на критични моменти. По-лесно е да се създадат гъвкави и обективни планове за кризисни ситуации, отколкото без план да се реагира адекватно по време на бедствие. Просто не се постигат резултати, ако се чака следващата криза да настъпи, за да се започне планирането за възстановяване.

Очевидно, имаме нужда от планове за непрекъснатост на бизнеса. Нуждаем се от координирани планове за управление при бедствия, планове за възстановяване и комуникационни планове. Но много експерти сега се позовават на "непрекъснатост на управлението", повече отколкото на "непрекъснатост на планирането", особено защото планирането е просто компонент (макар и съществен компонент) в осигуряването на непрекъснатост на бизнеса. Истинската устойчивост предполага повече от непрекъснатост на бизнеса, тя изисква повече – много повече – отколкото просто да се планира. Това е култура на подготвеност. Ето защо една устойчива на кризи организация не просто оцелява: тя преуспява дори при необичайни обстоятелства

Един постоянен ангажимент

Това не е малко усилие. Ясно определените цели трябва да бъдат идентифицирани, рисковете оценени, отговорностите възложени, служителите обучени. Плановете за действие трябва не само да са на място: Те трябва да бъдат тествани, репетирани и с доказана ефективност; след това актуализирани въз основа на

промените в работната среда. Процедурите трябва непрекъснато да бъдат подобрявани и преоценявани. Но докато подготовката е ключова, то тя е само първата фаза за ефективното управление на кризи. Организациите трябва да бъдат готови да устояват, да реагират и да се възстановяват след кризи. Не е лесно да се уверим, че можем да се "съвземем", след като контролът ни се е провалил. За да бъдат напълно ефективни, екипите за бързо реагиране трябва включват широк кръг от умения и способности. Необходими са лица с познания за човешки ресурси, съоръжения, ИТ, право, законнообразност, безопасност, оперативна дейност, връзки с обществеността и други необходими области. Може да е необходимо да бъдат обучени допълнителни специалисти, които да се намесват по време на особени ситуации. И тъй като отговорният екип трябва да има достатъчно правомощия да действа в широк кръг от ситуации, ръководители като главният изпълнителен директор, главният финансов директор и главният оперативен директор често са основни членове на екипа.

Може би това широкообхватно ниво на усилия е една от причините инициативите за устойчивост на кризи често да бъдат пренебрегвани или отлагани за неопределено време. Заради бързането ни да посрещнем съществуващите задължения, е лесно да бъдат отложени дискусиите по отношение на устойчивостта на кризи. Но според съдържанието на Доклада от 11 септември на Комисията относно готовността и сигурността на бизнеса "Готовността



на частния сектор не е лукс, тя е цената за правене на бизнес."

Ако дейностите, свързани с кризисна устойчивост във вашата организация, са спрени, един от най-добрите начини да започнат отново е като се утвърди писмен график за преглед и актуализиране на плановете поне веднъж годишно или дори по-често според обстоятелствата. Обучителни събития, дейности за осведомяване и симулации е вероятно да се състоят, ако се поддържа годишен график.

Дори най-малките стъпки към устойчивост на кризи могат да „платят“ големи дивиденди, а най-важната стъпка от всички е просто да се започне. Ако ръководството и бордът не са обсъждали кри-

да отнасят на по-високо ниво проблемите, свързани с управлението на кризи, опасения от рискове и инциденти?

Връзките с обществеността и комуникационните планове при кризи адекватно ли контролират съобщенията и ограничават ли заплахите, свързани с търговската марка?

Организацията има ли програма за осведоменост, с която да поддържа служителите и заинтересованите страни информирани за кризисните управленски планове и свързаните с тях дейности?

Ръководството анализирано ли е готовността в сравнение с общоприет стандарт за устойчивост на кризи или рамка?

Начало на разговора

Следните въпроси могат да подпомогнат разговора, ако мениджмънтът и бордът все още не са дискутирали устойчивостта на кризи

- Получава ли бордът редовни доклади по отношение на управлението на риска, непрекъснатостта на бизнеса, сигурността и застрахователните програми?
- Ясни и точни ли са кризисните лидерски планове, управленските планове при инциденти и другите свързани политики и процедури?
- Плановете били ли са прегледани, тествани и актуализирани през изминалата година?
- Плановете описват ли ролите и отговорностите на членовете на екипа, уточняват ли техните властови линии и предоставят ли критерии за определяне на видовете отговори и как да се отговори в конкретни ситуации?
- Всички служители знаят ли как да докладват и

зисната устойчивост през изминалата година, дошло е времето разговорът да започне

Осигуряване на устойчивост при кризи

Не винаги е лесно ръководителите и директорите да знаят дали инициативите за устойчивост са адекватни или не. Един от най-добрите начини за оценка на кризисната устойчивост е да се сравнят дейностите за устойчивост с общопризнати стандарти, модели и шаблони. Най-известният стандарт за оценка на устойчивостта е "ISO 22316:2017, Сигурност и устойчивост – Организация на устойчивостта – Принципи и атрибути" на Международната организация по стандартизация. Стандартът описва подробно основни принципи, атрибути и дейности, които са договорени от експерти от цял свят.

Друга логична стъпка е да се използват симулации на криза за подготовка за предвидими събития. Поведенческите и ролеви упражнения могат да помогнат на мениджмънта и борда да бъдат сигурни, че техните планове са реалистични, подходящи, практични и актуални.

И двата от тези методи могат да помогнат за осигуряване на положителни резултати, които да съответстват на основните ценности на организацията. Те могат също така да идентифицират грешките и пропуските в подготовката преди да настъпи криза.

Вътрешни одитори, специалисти по управление на риска и други професионалисти, даващи увереност могат да помогнат на своите бордове, ръководства и служители при подготовката за кризисни ситуации, да предоставят увереност по отношение на готовността и да „насаждат“ кризисно-устойчива култура.

Ако вътрешните ресурси са ограничени, различни компании предлагат консултантски услуги и инструменти за оценка, които могат да бъдат персонализирани, за да отговорят на специфичните нужди.

Имаме задължение за полагане на грижи, което е особено важно в кризисни ситуации, а избягването от отговорност относно подготовката срещу кризи не е опция. Устойчивостта не става случайно: Необходима е упорита работа и непрекъсната ангажираност. Но като директори и ръководители ние можем да имаме по-важна роля. Всички наши действия трябва да имат за крайна цел да подготвят нашите организации да гледат към бъдещето – а това бъдеще е с нарастващи рискове и несигурност, в което вероятно само най-добре подготвените организации ще оцелеят. По думите на Ралф Уолдо Емерсън, "Бъдещето принадлежи на онези, които се подготвят за него"



Въпрос бързо проучване

Вашата организация притежава ли процедури за отговор при кризи, които да са ясни, специфични и актуални?

Да, имаме документирани процедури, които са ясни, специфични и актуални.

Имаме процедури за отговор при кризи, но е необходимо да се подобрят и актуализират.

Имаме малко или никакви официални процедури за отговор при кризи.

Не знам. Време е да разбера!

Посетете www.theiia.org/tone, за да отговорите на въпроса и да разберете как другите са отговорили.

Превод:
Светлана Иванова



Източник: Тон на Върха. Проучване декември 2017 год..