

Ролята на ЕСУ по отношение на последиците и рисковете, свързани с COVID-19

Пандемията от COVID-19 започна като криза в областта на общественото здраве и бързо се разрасна, като обхваща аспекти на икономическото и социалното управление. С работата от вкъщи мерките за социална дистанция започнаха да се облекчават и пандемията се трансформира за пореден път. Този път тя ще подложи на изпитание способността ни да управляваме безопасността на работното място, като съображенията относно здравето и безопасността на работното място със сигурност ще окажат влияние върху финансовите и оперативните резултати.

Последиците от COVID-19 са неоспорими, като много от ефектите от пандемията и съпътстващите рискове са съсредоточени върху екологичните, социалните и управленските (ЕСУ) въпроси. Разумно е да се предположи, че начинът по който ще бъдат управлявани, трябва да бъде съсредоточен върху принципите на ЕСУ, които се основават на идеята, че изменението на климата, правата на човека, както и други подобни въпроси, биха могли да, а и всъщност засягат резултатите от инвестиционните портфейли и трябва да бъдат разглеждани заедно с по-традиционни финансови фактори.

Като ключов елемент на ЕСУ, здравето и безопасността в световен мащаб попадат във фокуса на брифингите относно общественото здраве, както и на вземането на решения на правителствено и корпоративно равнище. Специалистите в областта на ЕСУ, които са интегрирани както в правителствени, така и в корпоративни организации, имат важна роля. Поемането на ангажимент за изпълнение на критериите, свързани с ЕСУ, ще спомогне за определяне на бъдещите финансови резултати на организациите и ще осигури по-голяма устойчивост.



Какъв е обратният път към нормалната обстановка и какво ще представлява тя след пандемията? За онези, които отговарят за управлението, може да бъде от полза да разгледат разликите между последица и риск (вж. страничното поле), и това как ясното разбиране на ЕСУ може да му отреди по-предна и централна позиция в процеса на подпомагане на успеха и дългосрочното функциониране на бизнеса. Инвеститорската общност предвижда, че организациите, които са заложили принципите на ЕСУ, по-добре ще управляват инвестиционните рискове и много по-бързо ще се възстановят от кризата, предизвикана от пандемията.

Поглед назад

Глобалната пандемия не беше напълно неочаквана. През 2003 г. вирусът на SARS предостави предварителна представа относно COVID-19, което накара много дружества да преразгледат и да коригират своите планове за непрекъснатост на работата (BCPs). Дружествата разчитаха в голяма степен на специалистите да прогнозира възможните последици, да определят мерки за намаляване на рисковете, както и да планират бъдещите събития. Можем да използваме тази предишна работа, за да разберем по-добре текущата ситуация, в която се намираме и да изготвим стратегия за това, което предстои.

Относно Института на вътрешните одитори (ИВО)

Институтът на вътрешните одитори (The IIA) е световна професионална асоциация с повече от 200 000 членове в повече от 170 държави и територии. Институтът на вътрешните одитори изпълнява функцията на основен защитник на професията на вътрешните одитори, създател на международни стандарти и основен изследовател и обучител в тази сфера.

Институт на вътрешните одитори

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

Безплатен абонамент

Посетете www.theiia.org/toner, за да се регистрирате за вашия безплатен абонамент

Обратна връзка от читателите

Изпращайте въпроси/коментари на tone@theiia.org.

Сега е моментът да се използва концепцията за ЕСУ, за да бъдат проучени основните причини за корпоративните уязвимости и да се установи къде и защо съществуващите планове не са отговорили на очакванията. При преразглеждането, проучването на ЕСУ и управлението на рисковете трябва да включват въпроси, като например:

- Всички рискове ли са били включени в регистрите на рисковете?
- Регистрите на рисковете били ли са съставени и поддържани от персонал с необходимата експертиза и умения?
- Организацията използвала ли е ефективно специалистите за установяването и оценяването на рисковете и за преценяване на мерките за смекчаване на риска?
- Правилна ли е била преценката относно рисковете, произхождащи извън организацията?
- Организацията ефективно ли е определила новите или нововъзникващите рискове, включително информацията, предоставена чрез горещите линии, предназначени за лицата, сигнализиращи за нередности?
- Плановете за непрекъснатост на работата (BCPs) били ли са актуализирани, проверявани, преразглеждани и поддържани?

Организациите трябва също така да проучват какво е довело до това тези последици да бъдат толкова съществени за тази криза и да зададат следните въпроси:

- Достатъчни ли са били разпоредбите за платен отпуск по болест? Служителите чувствали ли са натиск да идват на работа, дори, ако са болни?
- Дружеството твърде много ли е разчитало на един доставчик за даден критичен продукт или услуга? Пренатоварена ли е била веригата на доставки „Точно навреме“?
- Били ли са изградени и функционирали ли са съобщителни мрежи? Служителите имали ли са възможност да ги ползват?
- Културата на организацията толерира ли изказването на мнение?
- Бяха ли взети предвид далновидните препоръки и предложения по отношение на одитите?

ВЪПРОСИ ЗА ЧЛЕНОВЕТЕ НА БОРДА

Не приемайте доклада на ръководството, който съдържа само „намалете, намалете, намалете“. Оспорвайте стратегията, плановете и насоките на управлението в дългосрочен план, като зададете следните въпроси:

- » Какво сте научили относно начина, по който организацията се е подготвила за това? Колко надълбоко сте „разровили“ и какви ресурси сте използвали?
- » Какви са научените уроци и по какъв начин ще подходите към тях в бъдеще?
- » Какво определяте като критични временни и дългосрочни рискове? Освен очевидните финансови рискове, какви нефинансови рискове (включително ЕСУ) са били взети предвид? Как са били установени, оценени и смекчени?
- » Какви са новите/нововъзникващите рискове, които проследявате — както на глобално, така и на макро равнище — и по какъв начин биха могли да засегнат нашия сектор и нашата организация?
- » Какви възможности се появяват — временни или дългосрочни? Как планирате да се възползвате от тях в максимална степен?
- » Какви са плановете за финансово и нефинансово докладване и оповестяване? Системите и механизмите за контрол ефективни ли са за тази динамична ситуация? По какъв начин осъществявате мониторинг на реакциите на заинтересованите страни?

Риск: Смекчаване на недостатъците

„Временното нормално“ крие нови рискове по отношение на стопанските дейности, съответствието и репутацията на организацията. Въпросите по-долу акцентират върху някои краткосрочни рискове:

- Служителите, които работят от вкъщи могат ли да бъдат продуктивни и да имат принос? Технологиата, с която разполага дружеството и управлението на нейното оборудване достатъчни ли са, за да подпомогнат работата на служителите от вкъщи?
- Другите организационни изисквания и културни норми губят ли своята сила и засягат ли работата? Ако липсва чувството за принадлежност, служителите ще си потърсят ли друга работа?
- Има ли по-голям риск от кражба на интелектуална собственост?
- Организацията поела ли е нови задължения по отношение на спазването на нормативните изисквания или променили ли са се някои от задълженията? Те могат да включват пакети за подпомагане от правителството, отстъпки от доставчици или клиенти или изпълнители, или облекчаване на наемите, или данъчни облекчения.
- Новите разпоредби са неизбежни след пандемията; как биха могли промените във връзка с безопасността на работното място и капацитета на работните пространства да засегнат предприятието?
- Как са се променили очакванията за външно докладване (финансово и нефинансово)?
- Как биват отразявани в социалните медии дейностите и реакциите на организацията по отношение на глобалната криза или дейностите и реакциите в сектора?
- Каква е перспективата по отношение на здравето и безопасността? Какви са отговорностите на работодателя по отношение на безопасността на обособеното работно място в домашни условия? При какви обстоятелства хората ще спазват дисциплина?

Тъй като икономиката навлиза в „новото нормално“, могат да възникнат нови рискове:

- Служителите може да се страхуват да се върнат на работа по здравословни причини или поради посттравматичен стрес.
- Системите и механизмите за контрол може да не са адаптирани към новите задължения за спазване на нормативните изисквания.
- Конкурентите може да са се възползвали от възможностите по отношение на продуктите, услугите, пазарите или доходите на наетите лица.
- Очакванията на заинтересованите страни за оповестяване на практиките за управление на риска (като например във Формуляр 10-K, отразяващ дискусиите на ръководството анализ и устойчивост на организацията (изчерпателен доклад, който се публикува ежегодно от публично търгувана компания за финансовите му резултати и се изисква от Комисията за ценни книжа и борси на САЩ (SEC)/ Екологичните, социалните и управленските (ESG) доклади) може да нараснат.

Риск: Възможни предимства

Рискът включва неизползването на възможностите — мисленето да не стига по-далеч от противоречивите съдби, представени в Blockbuster и Netflix. Въпреки предизвикателствата, ще има и предимства, но те може да не бъдат очевидни или незабавни. Те може да произтичат от основни промени в пазарните сили или от това, че конкурентите реагират твърде силно и че са твърде недалновидни.

РАЗБИРАНЕ НА РАЗЛИКАТА МЕЖДУ ПОСЛЕДИЦА И РИСК

Организациите често действат нерешително в условия на криза, когато не разбират разликата между последица и риск. Това, през което организациите преминават в резултат от пандемията, е „последица“.

- » Претоварени здравни системи със сериозен недостиг на ресурси.
- » Инфекции и смърт, причинени от COVID-19.
- » Правителствени инициативи под надслов „Останете вкъщи“.
- » Драматични финансови последици за стопанските сектори: производство, търговия на дребно, транспорт.
- » Драстичен ръст на безработицата и липса на здравно осигуряване.
- » Цялостно нарушаване на образователния процес на всички равнища.

Също така виждаме как организациите реагират на „последиците“. Повечето реакции представляват краткосрочни, мерки за реагиране, предназначени за облекчаване на загубите, които не винаги вземат предвид дългосрочния риск.

- » Намаляване на заетостта чрез излизане в дългосрочни отпуски или прекратяване на отношения.
- » Намаляване на заплатите и обезщетенията на онези, които остават на работа.
- » Елиминиране на позиции на изпълнители и/или доставчици.
- » Намаляване на неосновните дейности, включително функции в помощ на специалистите, техническите дейности и спазване на нормативните изисквания.

В изключително трудни времена ръководството инстинктивно намалява разходите, за да облекчи последиците по отношение на приходите. Тази стратегия обаче е насочена единствено към последиците и не е насочена по никакъв начин към справянето с рисковете. Такива действия биха могли да влошат рисковете в дългосрочен план. Истинското управление на рисковете изисква:

- » Оценяване на последиците и незабавна реакция.
- » Разбиране на корпоративната толерантност към риска в условия на значителните смущения.
- » Разработване на стратегии, посредством които толерантността към риска и евентуалните ползи и възможности да бъдат съгласувани спрямо наблюдаваните и потенциалните последици.

За дружествата може да има положителни последици вследствие на растежа в сектори като пазаруването в интернет и доставките, телекомуникациите, видеовръзките и оборудването за домашен офис. Репутацията на една организация може да се подобри вследствие на нейните усилия за реагиране в условия на пандемия или възможността ѝ да се адаптира според новите нужди на пазара.

Използвайте правилните ресурси

Предназначението на управлението на риска не е да бъде статично. То не е еднократно упражнение. Оценката на риска и усилията за смекчаването му се развиват, точно така както рискът и толерантността към риска еволюират. Днес светът се сблъсква с безпрецедентно сливане на рискове и последици. Ако се реагира само по отношение на последиците е вероятно да остави дружеството неподготвено за предстоящите предизвикателства.

Моделът на Трите линии на защита е широко възприет като управленски модел за управление на рискове. Вътрешният одит изпълнява функцията на трета линия на защита, при която се докладва директно на Съвета. За управлението на областите с по-висок риск — околна среда, качество, информационни технологии, здраве и безопасност, верига на доставки — често са предвидени специализирани програми, отговорност, за които носи втората линия на защита. Те съществуват по-специално, защото тези области са по-високорискови и изискват подходяща независима увереност, която вътрешният одит може да предостави.

Тъй като организациите започват да си изграждат представа и да се подготвят за един свят след COVID-19, като оценяват рисковете и изготвят планове за одит, основаващи се на риска, те трябва да включват хора, чиято експертиза и опит съответстват най-добре на тези критични времена. Балансирането на краткосрочните и дългосрочните съображения и разбирането на нарастващото влияние на аспектите на ЕСУ, ще бъде от решаващо значение за намиране на подходящия специалист, който да отговаря на нуждите на организацията.



Кратка анкета – въпроси

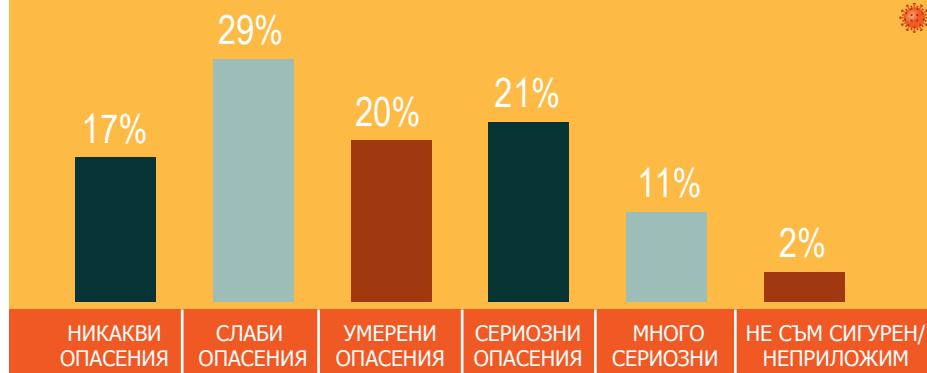
Как биват разглеждани екологичните, социалните и управленските (ЕСУ) въпроси при провеждане на дискусии по отношение на управлението на риска във Вашата организация?

- Последователно
- Единствено по отношение на регулаторните рискове и рисковете, свързани със спазването на нормативните изисквания
- Разглеждането им започна едва след появата на Covid-19
- Не се разглеждат
- Какво е ЕСУ?

Посетете www.theiia.org/tonet, за да отговорите на въпроса и за да разберете какъв отговор дават останалите.

КРАТКА АНКЕТА – РЕЗУЛТАТИ

Какво е равнището на опасенията по отношение на дългосрочната финансова жизнеспособност на Вашата организация в резултат на COVID-19?



Източник: Проучване на Tone at the Top от април 2020 г.

Авторското право © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc.. Всички права запазени.