

COVID-19 PANDEMİSİ KARŞISINDA

KURUMSAL YÖNETİM | KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN LİDERLERE YÖNELİK FAYDALI BİLGİLER

Disclaimer: "This translation is published with permission of the IFC, as a convenience for the public, but was not prepared by IFC or any other member of the World Bank Group, and is not an official translation of IFC or any World Bank Group member. Neither IFC nor any other member of the World Bank Group warrants the accuracy, reliability or completeness of this translation, which is the sole responsibility of the person or entity preparing the translation, and does not accept any liability for any translated content or error in translation therein. Without limiting the foregoing, any person or entity that relies on this translation does so at his or her, or its, own risk."

COVID-19 pandemisi, her şeyden önce, küresel bir sağlık krizidir. Aynı zamanda, küresel ekonomi üzerindeki etkisi, kısa ve uzun vadeli iş sonuçlarıyla katlanarak büyümektedir. [İşletmelerin bu krizi uygun şekilde göğüslemesi gerekmektedir.](#) Kurumsal yapının her kademesinin, en iyi uygulamaların benimsenmesini sağlanmada rolü mevcuttur. Bu bültende, şirket liderleri olarak size yardımcı olabilecek bazı hususlardan bahsedeceğiz.

Genele özel her türden işletme için geçerli olan bazı ipuçları, işletmenizin niteliğine veya büyüklüğüne, ortaklık yapısına ya da başka faktörlere bağlı olarak sizin için uygun olmayabilir. Bunları geçerli olarak kabul edin.

ÇEVRESEL, SOSYAL, YÖNETİM FAKTÖRLERİNE BAĞLILIK



Liderlik ve kültür sergileyin

- **Liderlik sergiliyor musunuz: çalışanlarınız ve önemli paydaşlarınızla açık ve zamanında iletişim kuruyor musunuz?** Özellikle: çalışanların sağlık ve güvenliği önemli bir konudur ve COVID-19'un **çalışanlarınız** ile **işletmeniz** üzerindeki etkilerini ele almalısınız.
- **Virüsün yayılmasını önleme konusunda yerel halk sağlığı kılavuzlarına uyma taahhüdünüz açıkça iletildi mi?**
- **İş Sürekliliği Planınızı (İSP), mevcut senaryoyu kapsayıp kapsamadığını belirlemek için kontrol edip/gözden geçirip ve gerekirse güncellediniz mi?** Henüz bu işlemi yapmadıysanız derhal İSP'nizi güncelleyin.
- **İSP politika ve prosedürlerine uyumu izlemek için Uyum Biriminizi görevlendirdiniz mi?** Yönetim Kuruluna doğrudan erişim sağlayarak sorunları gerçek zamanlı olarak üst kademeye bildirdiklerinden emin olun.

YÖNETİM KURULU



Kriz yönetimini denetleyin

- **Acil veya özel amaçlı Yönetim Kurulu toplantıları düzenliyor musunuz?** Bu toplantıları, krizin aciliyeti konusunda atmosferi şirketin "en tepesinde" belirlemek ve güçlü bir liderlik ile gözetim sağlama mesajı vermek için kullanın.

- **COVID-19'a özel bir komite veya Kriz Komitesi oluşturuldu mu veya risk komitesi krizin etkilerini yönetmekle görevlendirildi mi?** Üst yönetim, İnsan Kaynakları, Operasyonlar, Bilgi Teknolojisi (BT) departmanlarını içeren böyle bir komiteye üyeliği düşündünüz mü?
- **Yönetim Kurulunun İSP'yi yönetme ve kriz boyunca şirkete liderlik etme kapasitesi ve becerilerine sahip olup olmadığı konusunda açık bir tartışma yapıyor musunuz?** Cevabınız hayırsa, Yönetim Kurulunun uzmanlığını kısa vadede dış destekle artırın ve Yönetim Kurulunun yapısını daha uzun vadede yeniden değerlendirin.
- **Şirketin acil durum yedekleme planı var mı ve etkinleştirilmeye hazır mı?** Kuruluştaki önemli kişiler için yedeklerin uygunluğunu planlayın.

“Kriz anı geldiğinde kurumsal yönetimin iyi olması, şirketlerin müdahaleyi etkili bir şekilde planlamasına, açıkça tanımlanmış rol ve sorumlulukları dağıtmasına ve etkili bir iletişim stratejisi belirlenmesine olanak sağlayabilir. Bu eylemler, şirketlerin hızlı bir şekilde toparlanmasına ve işletmelerinin alacağı zararı en aza indirmesine yardımcı olur.” - Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards ("Krizde Yönü Belirleme: Yönetim Kurulları için El Kitabı")

ÜST YÖNETİM

- **Krizin farklı potansiyel senaryolardaki etkilerini ele almak için kapsamlı bir plan geliştirmek üzere bir Yönetim Kriz Ekibi oluşturduğunuz mu?** Plan, krizin yoğunluğu ve süresi ile likidite, fonlama, kilit faaliyet alanları ve tedarik zincirleri üzerindeki potansiyel etkilere göre oluşturulmalıdır.
- **Üst Yönetim Krizi Ekibi ile Yönetim Kurulu Kriz Komitesi arasında düzenli aralıklarla tekrarlanan görüşmeler yapılması kararı aldınız mı?**
- **İş gücü üzerindeki etkiler Yönetim Kuruluna nasıl raporlanıyor?**
- **Bu kriz sırasında kimin önemli olduğunu ve potansiyel olarak farklı konumlardan çalışan ekipler oluşturarak hangi kritik "kriz becerilerinin" gerekebileceğini belirlediniz mi?**
- **Likidite Yönetimi Ekibi oluşturmanız gerekiyor mu?** Likiditeyi, Yönetim Kriz Ekibinin görev kapsamına ekleyebilirsiniz.

KONTROL ORTAMI

(İÇ KONTROL SİSTEMİ, İÇ DENETİM FONKSİYONU, RİSK YÖNETİMİ VE UYUM)



Krizde hazırlıklı olunmasını ve güçlü şekilde müdahale edilebilmesini sağlayın

Önemli Kontrol Fonksiyonlarınız iyi çalışıyor mu? Şunları göz önünde bulundurun:

- **İç Kontroller:** İSP politika ve prosedürlerinin yeterliliği, uzaktan çalışma, iş yeri güvenliği, gıda güvenliği vb. konularıyla ilgili BT kontrolleri. Siber/BT sorunlarını göz ardı etmeyin. Kriz zamanlarında bu güvenlik açıkları daha da kötüleşebilir.
 - **Uyum:** İSP, BT, güvenlik vb. de dâhil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmaksızın ilgili kontrollere uyumun yeterliliği.
 - **İç Denetim:** denetim çalışma planının sürdürülmesi ve İSP'nin yeterliliğinin raporlanıp değerlendirilmesi, gerekli kontroller ile düzeltici eylemlerin eksiklikleri hakkında görüş iletme kapasitesi.
 - **Risk Yönetimi:** ilgili acil riskler ile uzun vadeli etkileri için risk değerlendirmeleri ve risk azaltıcı önlemler.
- Bunlar yakın zamanda test edildi mi? Test edilip edilmediğinden emin değilseniz, test edin.** Yakın zamanda test edilmişse uygulamalarını düzenli raporlamalarla izlemeye devam edin.

BİLGİLENDİRME VE ŞEFFAFLIK



İletişim yoluyla güven oluşturun

- **Yatırımcılar ve tüm önemli paydaş grupları ile COVID-19'un işi nasıl etkilediğine dair anında ve düzenli iletişim kuruyor musunuz?** Paydaşlar arasında personel, müşteriler, tedarikçiler, yerel halk ve yerel yönetim bulunmaktadır.
 - Çeşitli bir hissedar ve paydaş tabanı olması durumunda **web siteniz üzerinde COVID-19 ile ilgili önlemleri ve uygulamaları iletiyor musunuz?**
 - Gelirler ve gelecek beklentilerini etkileyebilecek **önemli değişiklikleri açıklama gereksinimlerini düşündünüz mü?**
 - **Üst yönetim**, çalışanlardan/personelden hasta olmaları halinde evde kalmalarını veya belirli bir süre geçene kadar işe gelmemelerini istediği **bir iç iletişim kampanyası geliştirdi ve başlattı mı?**
- Unutmayın:** Yatırımcılar ve paydaşlarla sürekli iletişim ve açıklık geçmişi oluşturmak, iyi niyet oluşturur.

HİSSEDAR HAKLARI



Olağan yüz yüze katılımlı toplantı yapılamadığı zamanlarda yatırımcı ilişkilerini sürdürün

- **Bazı yatırımcıların sanal yatırımcı toplantılarına karşı çıkması ve bazı ülkelerde bu toplantılara izin verilmese de**, COVID-19 krizi, Yıllık Genel Kurulun (Y GK) zamanında yapılması konusunda olağanüstü bir zorluk oluşturmaktadır.
- **Şirket sekreterinin**, yasalar, tüzükler ve mevcut teknoloji çözümleri gibi yasal gereklilik ve kısıtlamaları göz önünde bulundurarak **sanal ortamda Y GK yapılmasını düşünüp düşünmediğini sorun.**

PAYDAŞ KATILIMININ YÖNETİMİ



Şirketin sürdürülebilirliğini destekleyin

- Şirketin aldığı aksiyonlar ve faaliyetleri hakkında **önemli mesajları şirketin önemli paydaşlarına iletiyor musunuz?** Bu önemli paydaşlar arasında özellikle çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel topluluklar ve halk sağlığı görevlileri olmalıdır.
- Yayılmayı önleme konusunda çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin endişelerini iletebilmeleri için **gizli bir raporlama mekanizması** etkinleştirdiniz mi?

Ek kaynaklar: Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) tarafından sağlanan fon ile IFC'nin genel kriz müdahale programının bir parçası olarak hazırlanan IFC yayını Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards ("Krizde Yönü Belirleme: Yönetim Kurulları için El Kitabı") https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards

© 2020 International Finance Corporation. Tüm hakları saklıdır

Bu çalışmadaki materyaller telif hakkıyla korunmaktadır. Bu çalışmanın bir kısmını veya tamamını izinsiz olarak kopyalanması ve/veya iletilmesi, yürürlükteki yasaların ihlaline neden olabilir. IFC, çalışmalarının yaygınlaştırılmasını teşvik eder ve normal koşullar altında çalışmanın bölümlerinin çoğaltılmasına hemen izin verir ve çoğaltmanın, eğitim amaçlı olması ve ticari amaç gütmeyeceği durumlarda bu izni, ücretsiz olarak, makul bir

şekilde isteyebileceğimiz niteliklere ve bildirimlere tabi olarak verir.

Güvenilir olduğuna inanılmakla birlikte, IFC, bu çalışmada yer alan içeriğin doğruluğu, güvenilirliği veya eksiksizliği ya da bu belgede açıklanan sonuç veya kararlar hakkında herhangi bir garanti vermez ve içerikteki her türlü eksiklik veya hata (tipografik hatalar ve teknik hatalar da dâhil olmak üzere ancak bunlarla sınırlı olmaksızın) veya bunlara güvenilmesi konusunda herhangi bir sorumluluk kabul etmez. Sizin veya bu belgenin herhangi bir kullanıcısının bu bilgilere güvenmesi kesinlikle sizin sorumluluğunuzdadır.



IFC ile ÇSY uygulamalarını geliştirmek için yaptığımız çalışmalar hakkında daha fazla bilgi edinin:
ifc.org/sustainability © International Finance Corporation 2020. Tüm hakları saklıdır.
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington D.C., 20433 ABD
İnternet: www.ifc.org