

— TONE — — at the — TOP[®]

Забезпечення вищого керівництва, рад директорів та аудиторських комітетів змістовною інформацією на теми корпоративного управління.

Випуск 101 | Жовтень 2020

Вивчені уроки COVID-19 і процвітання у "новому нормальному світі"

Глобальні негаразди, створені COVID-19, продовжують накладатися у безліч способів на ділові операції, культуру на робочому місці та в широкий суспільний контекст. В той час, як ми долаємо півріччя обмеженої взаємодії, сценаріїв роботи на дому та посилення кризис-менеджменту, можливі довгострокові наслідки пандемії стають чіткішими.

У короткостроковій перспективі організації, як правило, успішно об'єднуються для оновлення оцінки ризиків та планів внутрішнього аудиту, та дані опитувань керівників аудиту (CAE) відображають більш сильне узгодження та комунікацію серед правління та інших ключових гравців управління ризиками на виклики та можливості, створені пандемією (Див. випуск Tone at the Top за серпень місяць, [Роль Ради у плані внутрішнього аудиту, що еволюціонує](#)).

Бій за реакцію, перегруповання і просто виживання в умовах пандемії виявили сильні та слабкі сторони процесів управління та контролю ризиків. Це дає організаціям можливість зрозуміти і надати підтримку слабким областям і використовувати сильні сторони. Одна область, яку багато організацій вибирають для вдосконалення,



це використання технологій.

Пандемія явно прискорила цифрову революцію. Нещодавно опубліковане [дослідження](#) від Інституту ділової цінності IBM виявило, що майже шість із десяти керівників C-suite повідомляють, що їх організації прискорили цифрові перетворення з такими очікуваними бар'єрами, як незрілість технології та опір працівників, які їх не підтримують. Це підтверджує подібні повідомлення від ризик-лідерів, у яких брали інтерв'ю для майбутнього проекту звіту OnRisk 2021, який буде опублікований на початку листопада. Один виконавчий директор C-suite висловився: "Дивно, наскільки [руйнівна інновація] обумовлена цим вірусом. Ми реалізуємо технологічні перетворення кількох років всього за кілька місяців".

Окрім короткострокових тактичних і технологічних зрушень, організації починають досліджувати, як драматична перебудова, створена пандемічними реакціями, такими як



Про ІІА

The Institute of Internal Auditors, Inc. - це всесвітня професійна асоціація з понад 200 000 членами в більш ніж 170 країнах та територіях. ІІА слугує головним адвокатом професії, міжнародним установником стандартів, і головним дослідником і вихователем.

The ІІА

1035 бул. Грінвуд, офіс 149, Озеро Мері, Флорида, 32746, США

Безкоштовні

Підписки

Відвідайте

www.theiia.org/Tone,

щоб підписатися на вашу безкоштовну підписку.

Зворотній зв'язок читача

Надсилайте

запитання/коментарі

на Tone@theiia.org.

віддалена робоча сила, більший акцент на електронній комерції та споживчі звички, що змінюються, будуть постійно змінювати операції та стратегії.

Довгострокові наслідки та ризики

Оскільки туман початкової реакції на кризу прояснюється і організації починають оцінювати ландшафт "нового нормального світу", наслідки від COVID-19, як правило, поділяються на чотири категорії:

- Ті, про які ми знаємо, що вони відбуваються зараз, наприклад, підвищені ризики кібербезпеки, створені вразливими домашніми робочими місцями.
- Ті, які ми можемо обґрунтовано передбачити, наприклад, зміна культури робочого місця та стратегії управління талантами.
- Ті, про які ми не знаємо, що вони відбуваються зараз.
- Ті, які ми не можемо обґрунтовано передбачити.

У кожному випадку наслідки, ймовірно, матимуть тривалий вплив на бізнес та соціальні зв'язки на мікро- та макрорівні. Організаціям, які не досліджують та не розуміють, як ці зміни вплинуть на їх діяльність, буде важче боротися з наслідками пандемії. Наприклад, управління талантами (досвідом, знаннями, професійними навичками) швидше за все зазнає значних змін.

З майбутнього випуску OnRisk 2021:

"Це суттєве порушення управління талантами, а також його вплив на моральний дух, продуктивність праці та культуру робочого місця, матимуть як короткострокові, так і тривалі наслідки для організацій. Три сфери надають докази потенційного порушення управління талантами:

1. Оскільки організації швидко застосували нові технології для адаптації до пандемії, пошук талантів з новими або модифікованими навичками є критичним. Організації, які найбільш спритно та ефективно реагували на ці виклики, можуть з більшою ймовірністю вийти з пандемії в позиції сили.
2. Феномен роботи на дому принципово змінив спосіб, яким чином організації набирають та керують талантами. Це прискорило еволюцію трудових відносин при наймі на роботу, які мають позитивні та негативні наслідки. Наявність більшості кількості робочої сили, яка працює в домашніх умовах, представляє значні негайні виклики в галузі технологій, кібербезпеки та логістики, і це все задля усунення обмеження географічних міркувань при виявленні та найманні потрібного таланту. Більше того, комфортні варіанти роботи вдома можуть стати стандартним, якщо організації сподіваються конкурувати за найкращі таланти в майбутньому.
3. "Нова норма" для працевлаштування ускладнила баланс між роботою та приватним життям, що дає багато можливостей для



управління талантами, пов'язаних із оплатою перерви, продуктивністю, моральний духом і культурою на робочому місці".

Уроки з минулого

Розшифрування того, як і коли впливи пандемії проявлять себе, покращить спосіб управління ними, і вивчення історичних змін бізнесу та суспільства унаслідок пандемії грипу 1918 р. може запропонувати корисний контекст.

Пандемія 1918 року, також відома як іспанський грип, вбила більше 50 мільйонів людей у всьому світі і, швидше за все, пришвидшила кінець Першої світової війни. У книзі "*Блідий вершник: іспанський грип 1918 року та як це змінило світ*", Лора Спінні викладає фундаментальні зміни в медицині, державних підходах до охорони здоров'я та соціальні зміни в тому, як населення, що залишилось, лікувалось внаслідок пандемії¹.

"Урок, який взяли органи охорони здоров'я з катастрофи 1918 року полягав в тому, що більше не було розумно звинувачувати осіб за зараження інфекційною хворобою, і також за їх лікування в ізоляції. У 1920-х рр. багато урядів прийняли концепцію соціалізованої медицини - охорона здоров'я для всіх, безкоштовна в пункті надання допомоги. Росія була першою країною, яка запровадила централізовану державну систему охорони здоров'я, яку вона фінансувала через державну схему страхування, і Німеччина, Франція та Великобританія врешті-решт наслідували цей приклад. США віддали перевагу іншому шляху схеми страхування на базі роботодавців, який почав поширюватися з 1930-х років, але всі ці нації зробили кроки до консолідації охорони здоров'я та розширили доступ до неї після років грипу".

Справді, зміна думок щодо охорони здоров'я призвела до відкриття міжнародного бюро по боротьбі з епідеміями в 1919 р. - попередника сьогоднішньої Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ).

Соціолог та історик інституту Джонса Гопкінса Олександр Уайт пропонує спостереження за тим, як іспанський грип висвітлив нерівність, і якими можуть бути сучасні паралелі². Він зауважує, що нині високий рівень безробіття та напружені програми соціального забезпечення можуть залишити великі частини робочої сили - особливо у постраждалих сферах, таких як харчування, готельний та туристичний бізнес - у важких умовах боротьби за виживання з кризою COVID-19.

"Зараз ми також бачимо, як расова нерівність та існуючі диспропорції в якості охорони здоров'я наражають певні категорії людей на більший ризик важких симптомів та ускладнень. Це є наслідки соціальної нерівності і динаміки епідемії".

УМОВИ ДЛЯ НОВОГО СОЦІАЛЬНОГО ДОГОВОРУ

Обговорення довгострокових соціальних наслідків COVID-19 вже розпочались, особливо серед міжнародних фінансових, економічних організацій та організацій допомоги. Міжнародний валютний фонд попросив шість видатних мислителів спрогнозувати життя після пандемії, і багато їх коментарів були орієнтовані на фундаментальні зміни в суспільстві. Джеймс Манійка, голова та директор Глобального інституту McKinsey писав про те, як пандемія змінила дистанційну роботу та навчання, телемедицину та те, як здійснюється доставка послуг³. Більше того, він сказав, що структурні зміни, такі як регіоналізовані ланцюжки поставок, швидше за все, вже відбуваються. Манійка також звернувся до потенціалу фундаментальних змін в тому, як ми бачимо роботу. "Майбутнє роботи прийшло швидше, разом із його викликами - багато з них потенційно помножуються - такі, як поляризація доходів, вразливість працівників, більше тимчасової роботи, та необхідність пристосування робітників до професійних змін.

Це прискорення є результатом не лише технологічного досягнення, а також нових



міркувань щодо здоров'я та безпеки, економіці та ринкам праці знадобиться час на відновлення і зміни. З посиленням цих тенденцій, реалії цієї кризи спричинили перегляд кількох переконань, з можливими наслідками для довгострокового вибору економіки та суспільства. Ці ефекти варіюються від ставлення до ефективності порівняно зі стійкістю, майбутнього капіталізму, ущільнення економічної діяльності та життя, промислової політики, нашого підходу до проблем, які зачіпають нас усіх і вимагають глобальної та колективної дії - відповідь на пандемію та зміну клімату - та ролі уряду та установ".

Манійка не єдиний, хто визнає, що COVID-19 стане катализатором фундаментального переосмислення роботи. У липні генеральний директор ING - Франція звернувся до організацій винаходити "майбутнє роботи", заново винаходячи бізнес моделі, переосмислюючи роль роботи і стаючи гнучкими, щоб краще відповідати зовнішнім викликам, а також очікуванням споживачів та співробітників. Пишучи для французької газети, L'Opinion, Карієн ван Генніп кинув виклик організаціям для опанування можливості змін⁴. "Ми давно стверджували, що ми занадто зайняті, щоб звільнитися з наших усталених зразків. З кризою COVID-19, ми маємо можливість і обов'язок переосмислити свій соціальний контракт. Як компанії, ми також повинні забезпечити прозорість та результати. Не будемо чекати, поки уряди нададуть настанови або вирівняють ігрове поле. Давайте скористаємось нагодою сьогодні взяти на себе наші обов'язки".

Невизначеність і тривога, спричинені COVID-19, ймовірно підживили рух за расову справедливість в Сполучених Штатах, також як дедалі гучний політичний дискурс, що веде до виборів наступного місяця. Дійсно, вплив COVID-19 на суспільство як правило, створює область ризику, яка, можливо, створить найбільш значний довгостроковий вплив на бізнес та економіку – це те, як пандемія впливатиме на соціальний договір.

Поняття соціальних договорів - неявна угода серед членів суспільства співпрацювати задля соціальних вигід – це поняття неминуче буде допитано та перевірено з посиленням пандемією розбіжності між тими, хто має ці вигоди, і тими, хто їх не має.



Питання швидкого опитування **Як пандемія COVID-19 змінила вашу організацію на краще? (Виберіть все, що застосовується.)**

- Ми стали краще узгоджуватися з тим, як ми управляємо ризиком.
- Ми пришвидшили використання технологій.
- Ми стали спритнішими в поводженні з руйнівними змінами.
- Ми все ще намагаємось це зрозуміти.

Відвідайте www.theiia.org/Tone, щоб відповісти на запитання та дізнатися, як відповіли інші.

Результати швидкого опитування від серпня 2020

Чи вимагала ваша рада частіше оновлення плану аудиту з моменту настання пандемії COVID-19?

24% - ТАК

71% - НІ

5% - невпевнений(-а)

Джерело: опитування Tone at the Top від серпня 2020 року.

1 ТІМЕ: ЛАУРА СПІННІ, 7 вересня 2020 р. Спінні є авторкою "Блідий вершник: іспанський грип 1918 року та як він змінив світ."

2 ЯК ПАНДЕМІКА ФОРМУЄ СУСПІЛЬСТВО, соціолог і історик інституту Джон Хопкінса Олександр Уайт.

3 Джеймс Манійка, голова та директор McKinsey Global Institute, Життя після COVID-19 - шість видатних мислителів розмірковують про те, як пандемія змінила світ, IMF.

4 СОЦІАЛЬНИЙ ПОСТКОВІДНИЙ КОНТРАКТ, Карієн ван Дженніп, L'Opinion, 3 липня 2020, як перекладено на INSEAD.edu, <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/a-post-covid-social-contract-14876?page=1,0>