



# Coronavirus salgını sırasında faaliyetlere devam etmek: bir Genel Müdür'ün sorması gereken sorular

Mart 2020



## Genel müdürler için kontrol listesi

- ▶ Çalışanlarım ne kadar güvende? Gerekli olan her şeyi yapıyor muyuz?
- ▶ 1. ve 2. çeyrekteki P&L etkisi ne kadar büyük olacak?
- ▶ Yönetim Kurulu ile nasıl iletişime geçmeliyim? Hangi hikayeyi anlatmalıyım?
- ▶ Stratejide nasıl değişiklikler, ayarlamalar yapmam gerekiyor? Bir "kriz" bakış açısı benimsemeli miyim?
- ▶ Farklı P&L senaryoları nelerdir? Verilmesi gereken kilit kararlar nelerdir?
- ▶ Yatırımcılarla ve analistlerle neleri paylaşmalıyım? Erken bir "kazanç/kârlılık" uyarısı yapmalı mıyım? Resmin tamamını görebiliyor muyum? Hangi noktaları kaçırmış olabilirim?
- ▶ Ekonomiyi sürdürmek için bankayı temel bir aktör olarak konumlandırmalı mıyım? Aksiyon planının nasıl olacağına dair şeffaf bir taahhütte bulunmalı mıyım? Gözle görülür aksiyonlar almalı mıyım (örn. Birleşik Krallık Bankaları, Intesa, vb.)? Mevcut destek paketinin boyutunu açıklamalı mıyız?
- ▶ Gelirlerin düşüşü ile başa çıkmak için İK dışı maliyet / yatırım azaltılmasını düşünmeli miyim?
- ▶ Avrupa Merkez Bankasının yeni Parasal Genişleme (QE) girişiminden yararlanmalı mıyız?

## Checklist for CEO

- ▶ How safe are my employees? Are we doing everything that is required?
- ▶ How big is the P&L impact for Q1 and Q2?
- ▶ How do I engage the Board? What story do I communicate?
- ▶ What changes of strategy do I need to undertake? Which tweaks? Should I adopt a "through the crisis" stance?
- ▶ What are the different P&L scenarios? What are key tough decisions we need to make?
- ▶ What do I communicate to the analysts? Should I go for an early earning warning? Do I have the full picture? What might I have missed?
- ▶ Should I position the Bank as a core player to sustain the Economy? Should I make a transparent "how" commitment? Will I do visible moves (e.g.: UK Banks, Intesa, etc.)? Should we communicate the "quantum" of support available?
- ▶ Should I undertake major non-HR cost / investment reduction to cope with the earning reduction?
- ▶ Should we take advantage of the new ECB QE initiative?

# İnsan kaynakları direktörleri için kontrol listesi

- ▶ Coronavirüs'ün bankayı nasıl etkilediği ve bununla başa çıkma planlarımız hakkında yeterince bilgi veriyor muyuz?
- ▶ Verilen pandemik senaryolar için şube hizmet politikalarımız nelerdir?
- ▶ Çalışanlarımıza meslektaşlarımızın durumu hakkında zamanında bilgi veriyor muyuz?
- ▶ Verilen pandemik senaryolar için şube kapatma gibi özel acil durum planlarımız var mı?
- ▶ Çalışanlarımıza geçici çözümler ile (örn. yurtdışında mahsur kalanları kurtarma, ek sigorta teminatları, özel aile izinleri, geçici yarı zamanlı çalışma, vb.) tam destek sağlıyor muyuz?
- ▶ Çağrı Merkezi, Kredi Departmanı, İşlem Odaları, Risk vb. müşteriyle temas halinde olmayan önemli alanlarda "akıllı çalışmayı" hızlandırabilir miyiz? Hızlandırmak için ne gerekiyor?
- ▶ Yukarıda belirtilen önlemler için karşılamamız gereken ek maliyet nedir?
- ▶ Primlere karşı duruşumuz ne olacak?
- ▶ İşe alım üzerine aldığımız aksiyonlar neler? Kritik olmayan pozisyonları erteleyebilir miyiz?

## Checklist for CHRO

- ▶ Are we giving widespread communication about how CoronaVirus is affecting the Bank and our resiliency plans?
- ▶ What are our branch servicing policies for given pandemic scenarios?
- ▶ Are we providing our people with timely information about status of colleagues?
- ▶ Do we have specific contingency plans (e.g.: closures) for given pandemic scenarios?
- ▶ Are we providing full support to our employees with ad hoc solutions (e.g.: stranded abroad, additional insurance coverages, special family leaves, temporary part-time, etc.)?
- ▶ Can we accelerate "smart working" in crucial non-customer facing areas like Call Centre, Credit Department, Dealing Rooms, Risk, etc.? What is required to accelerate it?
- ▶ What is the additional cost that we are going to bear for the above mentioned measures?
- ▶ What is going to be our stance on bonuses?
- ▶ What are our recruitment plans? Can we delay non-crucial positions?

## Operasyon direktörleri için kontrol listesi

- ▶ Operasyonlarımız ne kadar dayanıklı?
  - İş Sürekliliği Yaklaşımımız, acil durumlarda tüm kanallarda müşteri etkileşimlerini sağlayacak kadar sağlam mı?
    - Büyük bir pandemik senaryosunda tüm (veya çoğu) şubelerde asgari hizmet seviyesini nasıl sağlayabiliriz?
    - Çağrı Merkezini, enfeksiyon ve binaların kapanması durumunda “akıllı çalışma” ile yönetebilir miyiz? Panik nedeniyle oluşabilecek talep artışlarını karşılayabilir miyiz?
    - Dijital platformumuz önemli ölçüde artabilecek trafiği taşıyabilir mi?
    - BT altyapımız yeterince sağlam ve yeterince yedeklenmiş durumda mı? İş gücü yüzdesi açısından hangi seviyede enfeksiyon oranı öngörülmektedir? Tedarikçilerimiz aynı yaklaşımı benimsiyor mu?
  - İş Sürekliliği Yaklaşımımız, sağlayıcılarımıza (örn. dış kaynak kullanan firmalar, ATM servisi, yazılım bakımı, tesis yönetimi, vb.) ne seviyede bağlıdır? Hızlı enfeksiyon yayılımı nedeniyle servis başarısızlığı riskini değerlendirdik mi (örn. Sahadaki ve uzaktan servis sürekliliği)?
- ▶ Kesin teslim tarihi (örn. yönetmeliklere bağlı, vb.) olan BT uygulamalarını nasıl yönetiyoruz? Projeleri tekrardan önceliklendirebilir miyiz?
- ▶ Kara para aklamayı önleme (AML), Müşteriyi tanıma (KYC) ve diğer kontroller (örn. bizim ve müşterilerimiz için siber güvenlik) enfeksiyonun önemli ölçüde yayılması durumunda risk altında mıdır?
- ▶ Panik nedeniyle ortaya çıkabilecek potansiyel toplu nakit çekimleriyle başa çıkmaya hazır mıyız?
- ▶ “Eşik kriz seviyesi” nedir (enfekte iş gücünün yüzdesi açısından)? Bu seviyeye ne kadar yakınız ve sıkı bir izleme / işgücü planlaması sağlıyor muyuz?
- ▶ Hangi maliyetler azaltılabilir, sözleşmeler yeniden müzakere edilebilir (“krizdeki ortaklar”), yatırımlar ertelenebilir? Bunların beklenen etkileri ne seviyededir?

## Checklist for COO

- ▶ How resilient are our operations?
  - Is our Business Continuity Approach robust enough to ensure customer interactions across all channels in case of emergency?
    - How do we ensure minimum level of service in all (or most) branches in case of severe pandemic scenario?
    - Can we manage Call Centre through “smart working” in case of infection and closure of premises? Can we bear significant peaks due to panic?
    - Is our digital platform able to bear significantly increased activity?
    - Is our IT infrastructure robust enough and backed up enough? What levels of infections are foreseeing in terms of % of workforce? Are our suppliers adopting the same approach?
  - To what extent is the Business Continuity Approach dependant on our providers (e.g.: outsourcers, ATM servicing, software maintenance, facility management, etc.)? Did we assess the risk of service failure due to rapid infection spread (e.g.: service continuity on-site vs remote)?
- ▶ How do we “protect” IT implementations with very stringent deadlines (e.g.: regulation-driven, etc.)? Can we reprioritise projects?
- ▶ Is the effectiveness of AML, KYC, and other controls (e.g.: Cybersecurity for us and for customers) at risk in case of significant spread of the infection?
- ▶ Are we ready to cope with potential massive cash withdrawals due to panic?
- ▶ What is the “meltdown level” (in terms of % of workforce infected)? How close are we and are we ensuring a tight monitoring / workforce planning?
- ▶ What costs can be reduced, contracts renegotiated (“partners in crisis”), investments postponed? What is the expected impact?

## Finans direktörleri için kontrol listesi

- ▶ Bankanın likidite pozisyonu farklı seviyelerde pandemik senaryoları altında (her senaryoda geri ödemelerde farklı borç bakiyeleri olacak şekilde) nasıl gözükmektedir? Özellikle aşağıdakilerin geri ödeme risklerinden doğan Varlıklar ve Yükümlülükler açığı üzerindeki potansiyel etkisi nedir:
  - KOBİ'ler (özellikle Perakende, Otomobil, Taşımacılık ve Lojistik, Petrol gibi en çok etkilenen segmentlerden)
  - Tüketici Finansmanı
  - İpotek
- ▶ Mevcut faiz oranları ile artmakta olan aktif ve pasif farkının çeyrek itibariyle beklenen ekonomik etkisi ne kadar?
- ▶ 1. ve 2. çeyrek için genel P&L tahmini nedir? Farklı tahsili gecikmiş alacaklar / provizyonlar göz önüne alındığında güvenilir bir yılsonu tahmini yapabilir miyiz?
- ▶ Gelir düşüşünü dengelemek / azaltmak ve hissedarlara söz verilen beklentiyi sürdürmek için düşürülmesi / ertelenmesi gereken (İK'yi etkilemeyecek şekilde) potansiyel maliyet miktarı ne kadardır?

## Checklist for CFO

- ▶ What does the liquidity position of the Bank look like under different level of pandemic severity scenarios (whereby each scenario has different level of arrears in repayments)? In particular what is the potential impact on the Assets and Liability gap coming from repayment arrears of:
  - SMEs (especially of most impacted segments like Retail, Auto, T&L, Oil etc.)
  - Consumer Finance
  - Mortgages
- ▶ How big is the expected economic impact of the increased asset and liabilities gap with existing IR levels by quarter?
- ▶ What is the overall P&L forecast for Q1 and Q2? Can we estimate a credible EoY forecast given different level of NPLs / Provisioning?
- ▶ What is a potential amount of cost to be reduced / investment to be postponed in order to offset / reduce the revenue slump and maintain promised expectation to shareholders (obviously not impacting HR)?

## Risk direktörleri için kontrol listesi

- ▶ En çok etkilenen endüstrilere (Taşımacılık ve Lojistik, Perakende, Lüks, Otomobil, Petrol vb.) ne kadar hizmet ediyoruz?
- ▶ Bölümlere ve sektörler göre geri ödenmemiş borçların getirdiği provizyonların etkisi ne kadar büyük? İleri yönelik görüşümüz nedir?
- ▶ Borçlardan kaçınmak için geri ödemeleri proaktif olarak yeniden planlamayı düşünüyor muyuz? Hangi koşullarda ve hangi risk dereceleri için bunu yapabiliriz?
- ▶ En çok etkilenen sektörler için tahsili gecikmiş alacak senaryolarını tahmin edebiliyor muyuz? Risk modellerimizi güncelliyor muyuz?
- ▶ 1. ve 2. çeyrek için genel olarak, takipteki alacaklar ve provizyonların etkisi ne kadar büyüktür?
- ▶ Etkilenen kilit sektörler için tahsilat/ menkul kıymetleştirme/ teminatlandırma stratejimiz nedir?
- ▶ Takipteki alacakların devrini değerlendirmeli miyiz?

## Checklist for CRO

- ▶ How large is our exposure to the most beleaguered industries (T&L, Retail, Luxury, Auto, Oil, etc.)?
- ▶ How big is the impact of provisioning coming from repayment arrears by segment and sector? What is our forward looking view?
- ▶ Are we thinking to proactively reschedule repayments to avoid arrears? Under which policies and for which risk grade?
- ▶ Are we able to estimate different scenario of NPLs for the most impacted industries? Are we updating our risk models?
- ▶ Overall how big is the NPLs and provisioning impact for Q1/Q2?
- ▶ What is our collection / securitisation / collateralisation strategy for the key impacted sectors?
- ▶ Is it worth considering NPLs sale?

## İş geliştirme direktörleri için kontrol listesi

- ▶ Hangi segmentler / bölgeler küçülecek veya büyüme göstermeyecek? Aktif ve Pasiflerin toplam büyümesi üzerindeki etkisi nedir? 1. ve 2. çeyrek için P&L üzerindeki tahmini etki nedir?
- ▶ Ekonomiyi görünür şekilde desteklemek için ek kamu fonlarından nasıl yararlanabiliriz (örn. özel hatlar, iletişim, vb.). Hangi bölgeler ve / veya müşteri segmentleri için bunu yapabiliriz?
- ▶ Etkilenen bölgeler / sektörler için spesifik ürünler / değer önerileri oluşturuyor muyuz?
- ▶ Dijital hizmetlerimizi müşterilerimizin “karantinaya alınmış” durumuna destek olacak şekilde tanıtıyor muyuz?
- ▶ Finansal stres altındaki müşterilerimize kolaylaştırıcı girişimler ile proaktif bir şekilde ulaşıyor muyuz (örn. kredi geri ödemelerinin yeniden planlanması, iyi kredi derecelendirme müşterileri için ek ürün/ hizmetlerin sunulması, vb.)?
- ▶ KOBİ'lerin stoklarındaki artışın yönetilmesi için özel çözümler sunuyor muyuz?

## Checklist for Chief Business Officers

- ▶ Which segments / territories will exhibit negative or no growth? What impact on the overall growth of Assets and Liabilities? What the estimated impact on P&L for Q1 and Q2?
- ▶ How can we leverage additional public funding to visibly support the economy (e.g.: dedicated lines, communication, etc.). Which territories and / or customer segments?
- ▶ Are we creating specific products / value propositions for impacted territories / sectors?
- ▶ Are we promoting our digital services as support to “self quarantined” status of our customers?
- ▶ Are we proactively reaching out to customers under financial stress with specific easing initiatives (e.g.: rescheduling of credit repayments, increase of lines for good credit rating customers, etc.)?
- ▶ Are we creating specific lines for SMEs to manage the new inventory build up?