

SUOČAVANJE S PANDEMIJOM VIRUSA COVID-19

Pandemija virusa COVID-19 prije svega je zdravstvena kriza. Ona također ima i sve veći uticaj na globalnu ekonomiju, sa kratkoročnim i dugoročnim implikacijama po svaki privredni subjekt. **Kompanije se moraju na pravi način suočiti s tom krizom.** Svi nivoi korporativne strukture imaju svoju ulogu u reagiranju na krizu tako što će osigurati da se primjenjuju najbolje prakse. Slijedi prikaz određenih tema za razmišljanje koje vama kao rukovodstvu kompanije mogu koristiti u suočavanju s ovom krizom. Ovi savjeti primjereni su za sve vrste privrednih društava, ali neki možda neće biti relevantni s obzirom na prirodu ili veličinu vašeg društva, dioničarsku, tj. vlasničku strukturu, ili druge faktore. Uzmite u obzir ove savjete zavisno od toga koliko su primjenjivi u vašem konkretnom slučaju.

POSVEĆENOST EKOLOŠKIM, SOCIJALNIM I UPRAVLJAČKIM PITANJIMA



Budite primjer liderstva i snažne korporativne kulture

- **Demonstrirate li liderstvo time što komunicirate jasno i pravovremeno sa svojim zaposlenima i ključnim zainteresiranim stranama?** Zdravlje i sigurnost zaposlenih od ključne su važnosti i trebate se pozabaviti uticajem pandemije virusa COVID-19 na svoje *zaposlene* i *kompaniju*.
- **Jeste li jasno prenijeli poruku o svojoj posvećenosti poštovanju smjernica u pogledu javnog zdravlja u vašoj zemlji vezanih za sprečavanje širenja virusa?**
- **Jeste li provjerili/pregledali svoj Plan kontinuiteta poslovanja i ažurirali ga ako je potrebno kako biste utvrdili pokriva li aktuelni scenarij?** Ako ne pokriva, razmotrite mogućnost da bez odgađanja ažurirate svoj plan.
- **Jeste li angažirali funkciju kontrole usklađenosti poslovanja (*Compliance*) da prati poštovanje politika i procedura predviđenih Planom kontinuiteta poslovanja?** Provjerite da li relevantno osoblje zna kako u realnom vremenu treba probleme proslijediti višem nivou u kompaniji, s direktnim pristupom Odboru.

ODBOR (NADZORNI ODBOR, ODBOR DIREKTORA)



Nadgledajte upravljanje krizom

- **Održavate li vanredne ili *ad hoc* sastanke Odbora?** Iskoristite te sastanke da biste definirali “ton sa vrha” kompanije u vezi sa krizom i demonstrirali snažno liderstvo i nadzor.
- **Je li oformljena *ad hoc* COVID-19 ili krizna komisija, ili je komisija za upravljanje rizicima zadužena da prati efekte krize?** Da li ste odlučili ko su članovi takve komisije (uključujući najviše rukovodstvo, ljudske resurse, operativu, informacione tehnologije (IT))?
- **Jeste li organizirali otvorenu diskusiju o tome da li Odbor ima kapacitete i vještine da vrši nadzor nad realizacijom Plana kontinuiteta poslovanja i da vodi kompaniju kroz krizu?** Ako je odgovor negativan, podignite stručne kapacitete Odbora tako što ćete im osigurati podršku spolja na kratak rok i preispitajte sastav Odbora na duži rok.
- **Ima li kompanija plan nasljeđivanja u slučaju krizne situacije i je li spreman za aktivaciju?** Planirajte da imate u rezervi raspoložive ljude za ključne pozicije u kompaniji.

„Kada dođe do krize, dobro korporativno upravljanje kompanijama omogućava da efikasno planiraju odgovore, da dodijele jasno definirane uloge i odgovornosti, kao i da uspostave efikasnu strategiju komunikacije. Ove radnje kompanijama pomažu da se brzo oporave i svedu na minimum štetu po svoje poslovanje.“ - Publikacija *Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards* (Kako prebroditi krizu: Priručnik za Odbor)

MENADŽMENT

- Jeste li formirali Krizni tim koji treba da izradi sveobuhvatni plan koji će se baviti efektima krize prema različitim potencijalnim scenarijima? Plan treba da uzme u obzir intenzitet i trajanje krize i potencijalne efekte na likvidnost, izvore finansiranja, ključne poslovne linije i lanac snabdijevanja.
- Jeste li organizirali redovne periodične konsultacije između Kriznog tima i Krizne komisije Odbora?
- Kako se o efektima na zaposlene izvještava Odbor?
- Jeste li utvrdili koje su ključne osobe tokom ove krize i koje ključne vještine u slučaju krizne situacije mogu biti potrebne, i eventualno formirali timove koji rade sa različitih lokacija?
- Trebate li formirati Tim za upravljanje likvidnošću? Razmotrite mogućnost uključivanja likvidnosti u nadležnost Kriznog tima.

KONTROLNO OKRUŽENJE

(INTERNA KONTROLA/REVIZIJA, UPRAVLJANJE RIZICIMA I KONTROLA USKLAĐENOSTI POSLOVANJA)



Osigurajte spremnost i sveobuhvatan odgovor na krizu

Funkcioniraju li dobro vaše ključne kontrolne funkcije? Razmotrite:

- **Internu kontrolu:** adekvatnost politika i procedura Plana kontinuiteta poslovanja, IT kontrole vezane za rad od kuće, sigurnost na radnom mjestu, zdravstvenu ispravnost hrane itd. Ne zaboravite na sigurnost informacionih tehnologija i dostupnost interneta jer oni mogu biti naročito problematični u vrijeme krize.
- **Kontrolu usklađenosti poslovanja:** adekvatnost usklađenosti sa relevantnim kontrolama, pored ostalog, Planom kontinuiteta poslovanja, IT, sigurnosti itd.
- **Internu reviziju:** kapaciteti za provođenje alternativnih procedura za nastavak realizacije Plana rada revizije i izvještavanja, razmatranje adekvatnosti Plana kontinuiteta poslovanja, pružanje savjeta u vezi s nedostacima kontrola i korektivnim radnjama.
- **Upravljanje rizicima:** procjene i faktori ublažavanja neposrednih rizika, kao i dugoročnih implikacija.

Ako ovo nije provjereno ili niste sigurni da je provjereno u neposrednoj prošlosti, izvršite provjeru. Ako jeste nedavno provjereno, nastavite pratiti njihovo provođenje putem redovnog izvještavanja i korekcija.

OBJELODANJIVANJE I TRANSPARENTNOST



Gradite povjerenje kroz komunikaciju

- Održavate li direktnu i redovnu komunikaciju s investitorima i značajnim grupama zainteresiranih strana o tome kako pandemija utiče na privredu. Zainteresirane strane uključuju zaposlene, klijente, dobavljače, lokalnu zajednicu i lokalnu samoupravu.
- Jeste li objavili informacije o mjerama i postupcima vezanim za pandemiju na vašem web sajtu u slučaju da imate diverzifikovanu strukturu vlasnika tj. dioničara i zainteresiranih strana?
- Jeste li razmotrili obavezu da objelodanite značajne promjene koje mogu uticati na dobit i perspektivu?
- Je li menadžment pripremio i pokrenuo kampanju interne komunikacije kojom se traži od radnika/zaposlenih da ostanu kod kuće ukoliko su bolesni ili da ne dolaze na posao do isteka određenog perioda?

Ne zaboravite: redovna praksa komunikacije i otvorenosti sa investitorima i zainteresiranim stranama može povećati *goodwill* kompanije.

PRAVA DIONIČARA TJ. VLASNIKA



Održavajte kontakt s dioničarima u odsustvu fizičkih sastanaka

- Iako se neki investitori protive virtuelnim sastancima i takvi sastanci nisu dozvoljeni u nekim jurisdikcijama, COVID-19 kriza izuzetno otežava održavanje pravovremene godišnje skupštine.
- Pitajte sekretara kompanije je li razmatrao/la mogućnost organiziranja virtuelne skupštine, uzimajući u obzir zakonske obaveze i ograničenja u smislu statuta, akata i raspoloživih tehnoloških rješenja.

UPRAVLJANJE INTERAKCIJOM SA ZAINTERESIRANIM STRANAMA



Podstaknite održivost kompanije

- Prenosite li ključne poruke o aktivnostima i odgovorima kompanije ključnim zainteresiranim stranama a posebno zaposlenima, klijentima, dobavljačima, lokalnim zajednicama, zvaničnicima u oblasti javnog zdravlja?
- Jeste li aktivirali mehanizam povjerljivog izvještavanja putem kojeg zaposleni, dobavljači i klijenti mogu iznijeti svoje bojazni u vezi s prevencijom širenja virusa?

Dodatni resursi: IFC publikacija *Navigating Through Crises: A Handbook for Boards* (2010) (Kako prebroditi krizu: Priručnik za Odbor) koja je izrađena u okviru Programa IFC za reagiranje u slučaju kriznih situacija i finansirana od strane Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) 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

© International Finance Corporation 2020. Sva prava zadržana.

Distribuiranje dokumenta: IFC podstiče distribuciju ovog rada i njegovi čitaoci ga mogu reprodukovati i distribuirati u obrazovne i nekomercijalne svrhe pod uslovom da se na odgovarajući način navede IFC i da se uključi odgovarajuća izjava o odricanju od odgovornosti.

Izjava o odricanju od odgovornosti: Iako se smatra pouzdanim, IFC ne garantuje tačnost, pouzdanost ili potpunost sadržaja koji je obuhvaćen ovim radom, niti zaključaka ili sudova ovdje datih, i ne preuzima nikakvu finansijsku odgovornost ili drugu odgovornost za eventualne propuste ili greške (uključujući, pored ostalog, štamparske greške i tehničke greške) u sadržaju ili za oslanjanje na njih. Vi ili drugi korisnik ovog teksta oslanjate se na ove informacije isključivo na vlastiti rizik.

Za više informacija o IFC-u i radu na poboljšanju ESG praksi, pogledajte: ifc.org/sustainability
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington D.C., 20433 USA
Internet: www.ifc.org

U partnerstvu sa:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



IFC International
Finance Corporation
WORLD BANK GROUP

Creating Markets, Creating Opportunities