

СУОЧАВАЊЕ СА ПАНДЕМИЈОМ ВИРУСА COVID-19

Пандемија вируса COVID-19 је пре свега здравствена криза. Она такође има и све већи утицај на глобалну економију, са краткорочним и дугорочним импликацијама по сваки привредни субјект.

Компаније се морају на прави начин суочити са том кризом. Сви нивои корпоративне структуре имају своју улогу у реаговању на кризу тако што ће обезбедити да се примењују најбоље праксе. Следи приказ одређених тема за размишљање које могу да буду корисне вама, као руководству компаније, у суочавању са овом кризом. Ови савети су примерени за све врсте привредних друштава, али неки можда неће бити релевантни с обзиром на природу или величину вашег друштва, акционарску тј. власничку структуру или друге факторе. Узмите у обзир ове савете зависно од тога колико су применљиви у вашем конкретном случају.

ПОСВЕЋЕНОСТ ЕКОЛОШКИМ, СОЦИЈАЛНИМ И УПРАВЉАЧКИМ ПИТАЊИМА



Будите пример лидерства и снажне корпоративне културе

- **Да ли демонстрирате лидерство тиме што комуницирате јасно и правовремено са вашим запосленима и кључним заинтересованим странама?** Здравље и безбедност запослених су од кључне важности и треба да се позабавите утицајем пандемије вируса COVID-19 на ваше **запослене** и **компанију**.
- **Да ли сте јасно пренели поруку о својој посвећености поштовању смерница у погледу јавног здравља у вашој земљи везаних за спречавање ширења вируса?**
- **Да ли сте проверили/прегледали ваш План континуитета пословања и ажурирали га уколико је потребно, како бисте утврдили да ли покрива актуелни сценарио?** Уколико не покрива, размотрите могућност да без одлагања ажурирате свој план.
- **Да ли сте ангажовали функцију контроле усклађености пословања (*Compliance*) да прати поштовање политика и процедура предвиђених Планом континуитета пословања?** Проверите да ли релевантно особље зна како у реалном времену треба проблеме проследити вишем нивоу у компанији, са директним приступом Одбору.

ОДБОР (НАДЗОРНИ ОДБОР, ОДБОР ДИРЕКТОРА)



Надгледајте управљање кризом

- **Да ли одржавате ванредне или *ad hoc* састанке Одбора?** Искористите те састанке да бисте дефинисали “тон са врха” компаније у вези са кризом и демонстрирали снажно лидерство и надзор.
- **Да ли је оформљена *ad hoc* COVID-19 или кризна комисија, или је комисија за управљање ризицима задужена да прати ефекте кризе?** Да ли сте одлучили ко су чланови такве комисије (укључујући највише руководство, људске ресурсе, оперативу, информационе технологије (ИТ))?
- **Да ли сте организовали отворену дискусију о томе да ли Одбор има капацитете и вештине да врши надзор над реализацијом Плана континуитета пословања и да води компанију кроз кризу?** Уколико је одговор негативан, подигните стручне капацитете Одбора тако што ћете им обезбедити подршку споља на кратак рок и преиспитајте састав Одбора на дужи рок.
- **Да ли компанија има план наслеђивања (сукцесије) у случају кризне ситуације и да ли је спреман за активацију?** Планирајте да имате у резерви расположиве људе за кључне позиције у компанији.

„Када дође до кризе, добро корпоративно управљање компанијама омогућава да ефикасно планирају одговоре, да дистрибуирају јасно дефинисане улоге и одговорности, као и да успоставе ефикасну стратегију комуникације. Ове радње компанијама помажу да се брзо опораве и сведу на минимум штету по своје пословање.“ - Публикација *Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards* (Како пребродити кризу: Приручник за Одбор)

МЕНАЏМЕНТ

- Да ли сте формирали Кризни тим који треба да изради свеобухватни план који ће се бавити ефектима кризе према различитим потенцијалним сценаријима? План треба да узме у обзир интензитет и трајање кризе и потенцијалне ефекте на ликвидност, изворе средстава, кључне пословне линије и ланац снабдевања.
- Да ли сте организовали редовне периодичне консултације између Кризног тима и Кризне комисије Одбора?
- Како се о ефектима на запослене извештава Одбор?
- Да ли сте утврдили које су кључне особе током ове кризе и које кључне вештине у случају кризне ситуације могу бити потребне, и евентуално формирали тимове који раде са различитих локација?
- Да ли треба да формирате Тим за управљање ликвидношћу? Размотрите могућност укључивања ликвидности у надлежност Кризног тима.

КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

(ИНТЕРНА КОНТРОЛА/РЕВИЗИЈА, УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА И КОНТРОЛА УСКЛАЂЕНОСТИ ПОСЛОВАЊА)



Обезбедите спремност и свеобухватан одговор на кризу

Да ли ваше кључне контролне функције добро функционишу? Размотрите:

- **Интерну контролу:** адекватност политика и процедура Плана континуитета пословања, ИТ контроле везане за рад од куће, безбедност на радном месту, здравствену исправност хране итд. Не заборавите на безбедност информационих технологија и доступност интернета јер они могу бити нарочито проблематични у време кризе.
- **Контролу усклађености пословања:** адекватност усклађености са релевантним контролама, поред осталог, Планом континуитета пословања, ИТ, безбедности и тд.
- **Интерну ревизију:** капацитети за спровођење алтернативних процедура за наставак реализације Плана рада ревизије и извештавања, разматрање адекватности Плана континуитета пословања, пружање савета у вези са недостацима контрола и корективним радњама.
- **Управљање ризицима:** процене и фактори ублажавања непосредних ризика, као и дугорочних импликација.

Уколико ово није проверено или нисте сигурни да је проверено у непосредној прошлости, извршите проверу. Уколико јесте недавно проверено, наставите да пратите њихово спровођење кроз редовно извештавање и корекције.

ОБЕЛОДАЊИВАЊЕ И ТРАНСПАРЕНТНОСТ



Градите поверење кроз комуникацију

- Да ли одржавате директну и редовну комуникацију са инвеститорима и значајним групама заинтересованих страна о томе како пандемија утиче на привреду. Заинтересоване стране укључују запослене, клијенте, добављаче, локалну заједницу и локалну самоуправу.
- Да ли сте објавили информације о мерама и поступцима везаним за пандемију на вашем сајту у случају да имате диверсификовану структуру власника тј. акционара и заинтересованих страна?
- Да ли сте размотрили обавезу да обелоданите значајне промене које могу да утичу на добит и перспективу?
- Да ли је руководство припремило и покренуло кампању интерне комуникације којом се тражи од радника/запослених да остану код куће уколико су болесни или да не долазе на посао до истека одређеног периода?

Не заборавите: редовна пракса комуникације и отворености са инвеститорима и заинтересованим странама може да повећа гудвил (*goodwill*) компаније.

ПРАВА АКЦИОНАРА ТЈ. ВЛАСНИКА



Одржавајте контакт са акционарима у одсуству физичких састанака

- **Мада се неки инвеститори противе виртуелним састанцима и такви састанци нису дозвољени у неким јурисдикцијама**, COVID-19 криза изузетно отежава одржавање правовремене годишње скупштине.
- **Питајте секретара компаније да ли је разматрао/ла могућност организовања виртуелне скупштине**, узимајући у обзир законске обавезе и ограничења у смислу статута, аката и расположивих технолошких решења.

УПРАВЉАЊЕ ИНТЕРАКЦИЈОМ СА ЗАИНТЕРЕСОВАНИМ СТРАНАМА



Подстакните одрживост компаније

- **Да ли преносите кључне поруке о активностима и одговорима компаније кључним заинтересованим странама**, а посебно запосленима, клијентима, добављачима, локалним заједницама, званичницима у области јавног здравља.
- **Да ли сте активирали механизам поверљивог извештавања** путем којег запослени, добављачи и клијенти могу да изнесу своје бојазни у вези са превенцијом ширења вируса?

Додатни ресурси: IFC публикација *Navigating Through Crisis: A Handbook for Boards* (2010) (Како пребродити кризу: Приручник за Одбор) која је израђена у оквиру Програма ИФЦ за реаговање у случају кризних ситуација и финансирана од стране 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. Сва права задржана.*

Дистрибуирање документа: IFC подстиче дистрибуцију овог рада и његови читаоци га могу репродуковати и дистрибуирати у образовне и некомерцијалне сврхе под условом да се на одговарајући начин наведе IFC и да се укључи одговарајућа изјава о одрицању од одговорности.

Изјава о одрицању од одговорности: Иако се сматра поузданим, IFC не гарантује тачност, поузданост или потпуност садржаја који је обухваћен овим радом, нити закључака или судова ове датих, и не преузима никакву финансијску одговорност или другу одговорност за евентуалне пропусте или грешке (укључујући, поред осталог, штампарске грешке и техничке грешке) у садржају или за ослањање на њих. Ви или други корисник овог текста ослања се на ове информације искључиво на властити ризик.

За више информација о IFC-у и раду на побољшању ЕСГ пракси, погледајте: ifc.org/sustainability
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington D.C., 20433 USA
Интернет: www.ifc.org

У партнерству са:



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