

# 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 primjenljivi 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 različitim 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](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](http://ifc.org/sustainability)  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington D.C., 20433 USA  
Internet: [www.ifc.org](http://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