

Liczba przypadków zakażeń koronawirusem nadal rośnie. Państwa na całym świecie borykają się z kryzysem i szukają właściwych rozwiązań na kryzys spowodowany skutkami pandemii. Firmy z kolei powinny zadbać o zdrowie i samopoczucie swoich pracowników oraz wspierać inicjatywy dążące do zminimalizowania liczby zachorowań.

Nikt nie może przewidzieć ostatecznego wpływu pandemii na gospodarkę światową. Niemniej jednak **już teraz trzeba podjąć ważne decyzje**, zarówno społeczne, jak i ekonomiczne przewidujące optymalne scenariusze na przyszłość.

Działania rad nadzorczych definiują sposób, w jaki firmy będą wychodzić z kryzysu, radzić sobie w nowym okresie ożywienia gospodarczego i przynosić korzyści interesariuszom.

Przy zachowaniu odrębności organów spółki, rada powinna wspierać zarząd i dążyć do przyjęcia na siebie części obciążeń. Nie ma sprawdzonych sposobów działania w obecnej sytuacji: trzeba być elastycznym i przyjąć pragmatyczne podejście w zarządzaniu organizacją.

Perspektywy przewodniczących z rad nadzorczych zarówno w Deloitte oraz w firmach naszych klientów składają się na pięć zasad, charakteryzujących skuteczne działania rad nadzorczych w czasach kryzysu:



01. Wzajemne wsparcie

Rady nadzorcze to nie tylko biznesowe konstrukty. W tym wyjątkowym czasie ich członkowie powinni wspierać zarówno siebie, jak i zespoły kierownicze. To najwyższy szczebel organizacji nadaje ton. Rady nadzorcze powinny umocnić kulturę organizacyjną, ukierunkowaną na aspekt ludzki, skupiając się na zapewnianiu pracownikom w całej organizacji dobrego samopoczucia fizycznego i psychicznego.



02. Zmiany w modelu operacyjnym

Przegląd istniejących struktur oraz zwinność w ocenie możliwości usprawnienia tradycyjnych aspektów posiedzeń pozwala zyskać więcej czasu na działania związane z bezpośrednimi wyzwaniem, z którymi musi zmierzyć się firma.

Można między innymi:

- wykorzystać wiedzę i umiejętności członków rady oraz doświadczenie, które uzyskali w innych firmach. Ułatwiłoby to spełnianie krótkoterminowych potrzeb zarządu w zakresie stabilizacji biznesu.
- dokonać oceny, czy grupy robocze powstałe w ramach reakcji na kryzys mogłyby wesprzeć firmę dzięki skutecznej reakcji na pilne kwestie. Stworzenie doraźnego komitetu, który byłby odpowiedzialny za reakcję w zakresie ciągłości i utrzymania działania pozwoliłoby samej radzie skupić się na procesie wychodzenia z kryzysu i uzyskiwaniu możliwie najlepszych wyników po okresie pandemii.
- przypomnieć kadry zarządzającej, że perfekcja powinna w obecnej sytuacji ustąpić zdecydowanym działaniom. Należy ustalić nowe, realne oczekiwania w zakresie interakcji, komunikacji i produkcji w obliczu kryzysu.



03. Elastyczne zaangażowanie

Należy pamiętać, że większość członków rad nadzorczych zasiada w więcej niż jednej radzie, a dla przykładu jedna trzecia przewodniczących w USA również uczestniczy w posiedzeniach rad, którym nie przewodzą. Z jednej strony oznacza to ogrom obowiązków i mniej czasu na zaangażowanie się w działania w ramach jednej z rad. Z drugiej strony, obecny kryzys stanowi idealną możliwość wykorzystania cennej wartości, jaką wnoszą tacy członkowie rad nadzorczych — ich wiedzy w zakresie reakcji innych firm na kryzys.

Ponadto, w planowaniu interwencyjnym warto skoncentrować się na zdrowiu i samopoczuciu członków rady i kadry zarządzającej. Istnieje bowiem prawdopodobieństwo, że niektórzy z nich tymczasowo nie będą w stanie wykonywać swoich obowiązków. Może to wynikać z choroby, opieki nad rodziną, stresu, zaangażowania w innych radach czy innych, głównych obowiązków zawodowych.



04. Spojrzenie z perspektywy długofalowej

Niewątpliwie w krótkiej perspektywie czasowej na radzie nadzorczej spoczywa obowiązek wsparcia zarządu w reakcji na negatywne skutki pandemii. Niemniej jednak rada powinna również czuwać nad tym, czy spółka spełnia swoje cele społeczne oraz czy zachowuje równowagę pomiędzy krótkoterminowymi potrzebami a długofalową strategią — gwarantując ją, firmy wychodzą z kryzysów jako zwycięzcy. Rady mogą wspierać kadry zarządzającą w bezpośrednich działaniach, koncentrując się na ich długofalowym wpływie, który odczuwają interesariusze oraz dążąc do spełnienia różnorodnych potrzeb, w tym do rozwiązania najbardziej palących problemów społecznych.



05. Stawianie istotnych pytań

Za pytaniami nie może stać jedynie dociekliwość. Należy skupić się na najistotniejszych problemach, przed którymi firma stanie zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie czasowej. Dialog oraz konstruktywna krytyka potrafią wytworzyć zdrowe napięcie, które stanowi pozytywną siłę, niezbędną do podejmowania właściwych decyzji.

Pandemia COVID-19 i jej skutki to test na wytrzymałość i odporność firm. W tym kontekście to **działania rady nadzorczej stanowią ostateczny test pozycji i celu spółki**, który zdefiniuje jej rozwój w przyszłości.



Autorzy



Janet Foutty
US Executive Chair of the Board, Deloitte
JanetFouttyUSBoardChair@Deloitte.com



Duncan Sinclair
Chair, Deloitte Canada and Chile
dlsinclair@deloitte.ca

Osoby współpracujące



Deb DeHaas
Vice Chairman, National Managing Partner,
Center for Board Effectiveness, Deloitte
ddehaas@deloitte.com



Jonathan Goodman
Vice Chairman, Deloitte Canada
and Global Managing Partner, Monitor Deloitte
jwgoodman@deloitte.ca

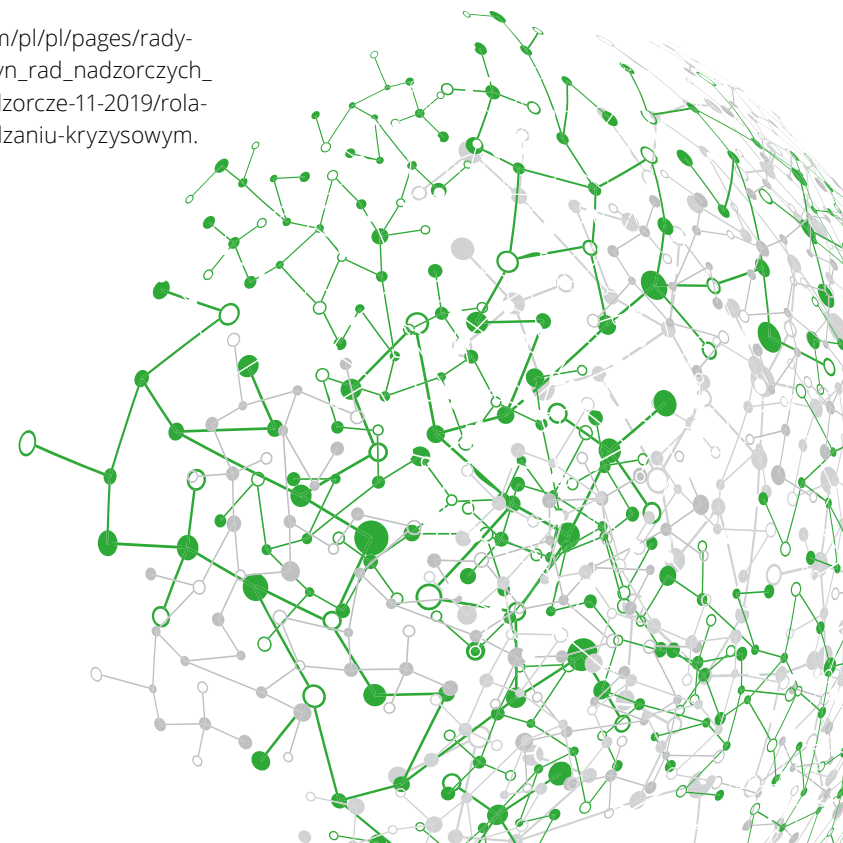
Deloitte.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”) i jej firm członkowskich oraz ich jednostek stowarzyszonych (zwanymi łącznie „organizacją Deloitte”). DTTL (zwana również „Deloitte Global”), jej firmy członkowskie i podmioty z nimi powiązane są prawnie odrębnymi, niezależnymi podmiotami, które nie mogą podejmować decyzji ani zobowiązań za inne podmioty wobec osób trzecich. DTTL, jej firmy członkowskie i podmioty z nimi powiązane ponoszą odpowiedzialność wyłącznie za własne działania i zaniechania, a nie za działania i zaniechania innych firm członkowskich. DTTL nie świadczy usług na rzecz klientów. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL”), globalna sieć jej firm członkowskich oraz jednostek z nimi powiązanych (zwanymi łącznie „organizacją Deloitte”) nie świadczą za

Szczegółowe wskazówki dotyczące rad nadzorczych, przewodniczących oraz ich ról w obecnym kryzysie można znaleźć w artykule **„Rola rady nadzorczej w zarządzaniu kryzysowym. Wymagana interwencja”,** dostępnym na stronie:

https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/rady-nadzorcze/articles/biuletyn_rad_nadzorczych_rada_nadzorcza/rady-nadzorcze-11-2019/rola-rady-nadzorczej-w-zarządzaniu-kryzysowym.html



jej pośrednictwem profesjonalnych usług ani nie udzielają profesjonalnych porad. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy.

Nie składamy żadnych oświadczeń, nie udzielamy gwarancji ani nie podejmujemy zobowiązań (jawnych ani dorozumianych), dotyczących dokładności i kompletności informacji, zawartych w niniejszej publikacji. DTTL, jej firmy członkowskie, podmioty z nimi powiązane, ich pracownicy ani agenci nie ponoszą odpowiedzialności za straty lub szkody, wynikające bezpośrednio lub pośrednio z wykorzystania informacji, zawartych w niniejszej publikacji. DTTL i jej firmy członkowskie oraz podmioty z nimi powiązane stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Wszelkie prawa zastrzeżone.