



## Wymagana interwencja: rola rady nadzorczej w zarządzaniu kryzysem związanym z pandemią COVID-19

### Wprowadzenie

Dla prawie wszystkich członków rad nadzorczych COVID-19 stanowi sytuację kryzysową z prawdziwego zdarzenia. Trudności związane z łańcuchem dostaw, płynnością, finansowaniem, nieobecnością pracowników i pracą zdalną to tylko niektóre z wielu problemów, z jakimi muszą zmierzyć się firmy.

Właściwa reakcja na kryzys oparta jest na wielu elementach, t.j. ciągłości działania, odpornym przywództwie, kapitale ludzkim czy planach awaryjnych.

Odpowiednie działania rady nadzorczej powinny wynikać ze świadomości roli, jaką ona pełni — z jej wyczucia, w jakich okolicznościach wymagana jest interwencja i kontakt z otoczeniem, m.in. interesariuszami czy regulatorami.

W sytuacji kryzysowej, jaką jest pandemia COVID-19, kiedy stawka jest wysoka, a nadzór ścisły, rada nadzorcza ma do odegrania wyjątkową rolę. Podejmowanie działań interwencyjnych może nie należeć do przyjemności, ale przecież nie wolno biernie przyglądać się sytuacji z boku.

Ostatecznie to rada nadzorcza ponosi odpowiedzialność za nadzór nad przedsiębiorstwem — wspiera i ukierunkowuje działania zarządu w obliczu walki o przetrwanie w trudnej sytuacji gospodarczej i wspiera dążenia do tego, aby organizacja mogła wyjść z kryzysu silniejsza i odporniejsza. W tym kontekście ważne jest, aby zachować dystans i opanowanie oraz dokonywać prawidłowych osądów pod kierownictwem przewodniczącego rady.

Niniejszy artykuł, opublikowany pierwotnie pod koniec roku 2019, został dobrze przyjęty przez wielu klientów Deloitte. Na potrzeby obecnej, niepewnej sytuacji, Deloitte dokonało adaptacji jego fragmentów, aby odzwierciedlić wyjątkowe wyzwania, związane z coraz bardziej pogłębiającym się kryzysem wynikającym z pandemii COVID-19, przed którymi stoją obecnie rady nadzorcze. Zawiera on nowe przemyślenia dotyczące ich roli w obecnym kryzysie — w szczególności w zakresie nadawanego przez nie tonu, wsparcia i napędzania działań zarządu, zadawania ważnych, ukierunkowanych na przyszłość pytań i ich udziału w planowaniu sukcesji najważniejszych stanowisk.

## ROLA RADY NADZORCZEJ

Rolą rady nadzorczej jest wspierać firmę od środka, a nie na forum publicznym. Rada musi zachować niezależność, ale jednocześnie powinna być przygotowana na to, aby interweniować, jeżeli kadra zarządzająca nie stanie na wysokości zadania, nie będzie dostępna w wyniku zakażeń koronawirusem lub jeżeli sam zarząd zwróci się do rady nadzorczej o wsparcie.

### Właściwy rodzaj aktywności

Przywódstwo w czasie kryzysu to nie to samo, co kierowanie firmą na co dzień, bo wymagania, z którymi musi mierzyć się zarząd, rosną wykładniczo i liderom trudniej pełnić swoje role. Tradycyjne sposoby pracy muszą zostać zmodyfikowane, procesy uproszczone, uprawnienia delegowane. Członkowie rady nadzorczej nie powinni się wtrącać niepotrzebnie i zacierać w ten sposób granice pomiędzy zarządem a radą. W najlepszym wypadku to tylko utrata ważnego czasu — w najgorszym zaś ograniczenie możliwości rozwiązywania palących problemów. Doświadczenie pokazuje nam, że rada nadzorcza wnosi najwięcej, gdy zapewnia krytyczny nadzór, wspiera kadrę zarządzającą w długoterminowym planowaniu i strategii, służy perspektywą zewnętrzną oraz nadzoruje zarząd w zakresie angażowania kluczowych interesariuszy, takich jak rząd czy partnerzy biznesowi.

Deloitte uważa, że w trudnych czasach rada nadzorcza znacząco wzmacnia cel funkcjonowania firmy. Dzięki jej działaniom liderzy nie zapominają o społecznych zobowiązaniach przedsiębiorstwa i o jego istocie nawet w najtrudniejszych momentach kryzysu. Ponadto, w obliczu pandemii COVID-19 — zagrożenia dla zdrowia i statusu ekonomicznego każdego z nas — rada nadzorcza może budować świadomość w szerszym otoczeniu biznesowym, co do dbania o interesy swoich pracowników, klientów i społeczności.

Rada nadzorcza może również wspierać zarząd na wiele innych sposobów.

- Członkowie rady nadzorczej mogą nadawać ton reakcji firmy na kryzys i zagwarantować skuteczność działań oraz komunikacji zarządu.
- Powinni przy tym zarówno wspomagać, jak i napędzać działania członków zespołu zarządczego, łącząc pomoc z konstruktywną krytyką.
- Perspektywa i dodatkowy czas na rozwiązywanie dylematów pozwala członkom rad nadzorczych motywować niezdecydowaną kadrę zarządzającą do podejmowania trudnych decyzji. Podczas gdy zajmuje się ona bieżącym zarządzaniem kryzysem, rada zadaje ważne pytania, ukierunkowane na przyszłość.
- Rada nadzorcza może również podjąć inicjatywę w zakresie planowania sukcesji czy strategii na wypadek zmian w codziennym funkcjonowaniu kluczowych liderów lub niedyspozycji prezesa i członków zarządu (zob. akapit „Rada nadzorcza a sukcesja w obliczu COVID-19”).
- Rada nadzorcza powinna perspektywicznie patrzeć na całą sytuację. Właśnie to jest jej prawdziwą zaletą — różnorodne doświadczenie jej członków i pogląd na to, jak inni radzą sobie z wyzwaniem bezprecedensowego kryzysu. Daje im to niezależność opinii i przynosi wartość dla zarządu, jak i całej organizacji.

Należy jednak pamiętać, że rolą rady jest wsparcie, poszerzanie perspektyw i nadzór, nie zaś kierowanie działalnością firmy. Jest tak nawet w dobie takiego kryzysu, jakim jest pandemia COVID-19, kiedy to w ramach nasilonej współpracy zarząd może zwracać się o wsparcie do członków rady — szczególnie tych, którzy zasiadają również w radach innych organizacji, mierzących się z podobnymi problemami.

Umiejętność odnalezienia się w tej roli zależy od relacji i wymiany informacji z zespołem zarządczym, a także sprowadza się do posiadania silnego procesu, który określa, w jaki sposób należy dostarczać aktualne informacje na temat rozwoju sytuacji, komu je przekazywać i jak regularnie.

Często słyszymy pytania: czy i kiedy rada nadzorcza ma pełnić rolę publiczną, działać jako rzecznik organizacji.

Jest to trudna kwestia, bowiem w niektórych państwach przewodniczący rady nadzorczej pełni istotną rolę w zakresie komunikacji z akcjonariuszami i innymi interesariuszami. W kontekście tego kryzysu rady mogą dążyć do przejęcia kontroli nad komunikacją z interesariuszami, regulatorami i innymi stronami zainteresowanymi, w szczególności, gdy prezes i zarząd musi w pełni skoncentrować się na zarządzaniu kryzysem.

Deloitte zaleca niemniej, aby tego nie czynić, o ile rzeczywiście nie wymagają tego krajowe praktyki, warunki sektora czy

konkretne okoliczności. Jeżeli nie ma wątpliwości co do zdolności zespołu zarządczego, a sam zespół nie zwraca się do rady o jej zaangażowanie, najlepszym rozwiązaniem jest po prostu wspomaganie jego działań oraz ukierunkowanie ich na właściwy cel.

### ***Gdy potrzebna jest bardziej stanowcza interwencja***

Rzadko zdarzają się jednak sytuacje, gdy rada nadzorcza musi odegrać większą rolę, bo zarząd nie jest w stanie zapewnić organizacji przywództwa na odpowiednim poziomie. Najpoważniejsze zadanie, jakiego może podjąć się rada — i zazwyczaj jest to ostatnia deska ratunku — polega na przejęciu kontroli. Obecnie jest to mało prawdopodobne. Niemniej jednak rady powinny przygotować się na taką możliwość oraz uzgodnić zadania i obowiązki na taki wypadek, co pozwoli im zyskać niezbędny czas. W procesie planowania główną rolę może odgrywać przewodniczący, który wspólnie z radą określi, kto przyjmie jaką rolę, jakie komitety czy grupy robocze należy powołać, w jaki sposób podejmowane będą decyzje i jakie wsparcie zewnętrzne będzie wymagane.

### ***Rada a sukcesja w obliczu COVID-19***

Jednym z ważniejszych obszarów zaangażowania rady nadzorczej jest sukcesja — rada ponosi bowiem odpowiedzialność za powołanie nowego prezesa i za nadzór planów sukcesji, opracowanych przez zarząd w odniesieniu do innych stanowisk. W czasach obecnego kryzysu jednakże obowiązujące plany mogą zostać wystawione na wielką próbę, bowiem wirus może na wiele tygodni wykluczyć z pracy nie jednego, a wielu liderów na różnych szczeblach organizacji. Czas przeznaczony na planowanie sukcesji w trakcie dynamicznie rozwijającego i pogłębiającego się kryzysu koronawirusowego, to czas dobrze wykorzystany. Rada nadzorcza powinna omówić ryzyko związane z sukcesją konkretnych stanowisk zarówno otwarcie z zarządem, jak i na posiedzeniu zamkniętym, skupiając się na następujących obszarach:

- 1) **Wakat** — jakie jest ryzyko zwolnienia się danego stanowiska?
- 2) **Dostęp** — jaki jest dostęp do możliwych kandydatów do objęcia stanowiska w czasie obecnego kryzysu?
- 3) **Gotowość** — czy osoba, która ma zostać mianowana na stanowisko posiada właściwe umiejętności?
- 4) **Zakłócenia** — czy objęcie nowego stanowiska przez danego kandydata może spowodować zakłócenia w działalności na szeroką skalę?
- 5) **Kontrola** — jakie jest ryzyko, że ramy kontroli staną się nieskuteczne, a procesy biznesowe zaniedbane w wyniku nieobecności danych osób?

Kryzys COVID-19 przyczynia się do podwyższonego poziomu ryzyka. W każdym z wyżej wymienionych obszarów rada nadzorcza powinna ściśle współpracować z zarządem i zespołami do spraw zasobów ludzkich, ustalając, czy należy dokonać rewizji planowania sukcesji i czy należy dokonywać jej regularnie.

- a) Czy firma jest przygotowana na wypadek niedostępności prezesa czy dyrektora finansowego przez dłuższy okres?
- b) Czy dyrektorzy wiedzą, jaka jest opinia prezesa na temat wpływu kryzysu na kwestie zasobów ludzkich i planów rozwojowych?

### ***Rada nadzorcza – rada robocza na czas kryzysu COVID-19***

Obecne okoliczności stanowią również wyzwanie w zakresie organizacji posiedzeń. Członkowie rady nadzorczej bowiem nie są w stanie w nich osobiście uczestniczyć w wyniku ograniczeń podróży, czy choćby z samej obawy o własne zdrowie. Istnieje zatem pilna potrzeba wdrożenia nowych rozwiązań.

W wielu radach obserwuje się już posiedzenia telefoniczne czy wideokonferencje — inne firmy będą musiały pójść za ich przykładem, aby móc na bieżąco reagować na wymogi kryzysu. Wiąże się to z dodatkowym obowiązkiem dla przewodniczącego, który musi zapewnić czynne uczestnictwo wszystkich członków rady. Ponadto dobrą praktyką jest również kontakt z członkami rady nadzorczej pomiędzy posiedzeniami, pozwalający uwydatnić obawy czy perspektywy, które trudno jest wyrazić podczas rozmów grupowych. W dobie kryzysu kontakt indywidualny staje się niezwykle istotny.

COVID-19 może również skłonić członków rad nadzorczych do przemyślenia kwestii swojego uczestniczenia w komitetach. Należy rozważyć możliwość organizowania wspólnych posiedzeń komitetów z komitetem ryzyka czy udziału członków rady w posiedzeniach tych komitetów. Można ponadto powołać odrębny, doraźny komitet do spraw COVID-19, który skupi się na współpracy z zarządem w tym zakresie — w przeciwnym razie to cała rada funkcjonuje jako taki komitet. Co więcej przewodniczący poszczególnych komitetów mogą stanowić wsparcie dla liderów funkcyjnych — przewodniczący komitetu audytu może choćby wspomagać w działaniach dyrektora finansowego, a przewodniczący komitetu do spraw wynagrodzeń, dyrektora do spraw zasobów ludzkich. Podejścia firm do nowo powstałej, trudnej sytuacji w sposób naturalny będą się od siebie różnić w zależności od wielkości rady nadzorczej i indywidualnych potrzeb.

### **Komunikacja z akcjonariuszami**

Należy mieć na uwadze, że rada i zarząd powinny ze sobą współpracować w zakresie proaktywnej komunikacji z akcjonariuszami, dotyczącej reakcji na kryzys. O ile członkowie zarządu odgrywają w tym zakresie przewodnią rolę, rada powinna niemniej nadzorować ich zaangażowanie i zakres ujawnień, jakich dokonują. Ostatecznie w obliczu COVID-19 istnieje potrzeba ustalenia właściwego sposobu przeprowadzania walnych zgromadzeń. Wprowadzone ograniczenia powodują, że, odpowiednie może być zorganizowanie zgromadzenia wirtualnego, zdalnego — jest to w coraz większym stopniu akceptowane i popularne rozwiązanie.

### **Szczególne role przewodniczącego rady nadzorczej**

Przewodniczący zajmuje szczególną pozycję podczas kryzysu. Musi dobrze rozumieć nastroje panujące w radzie i jej dynamikę oraz reagować na wszelkie niepokojące zmiany w odpowiednim czasie. Jego zadaniem jest zapewnić, aby posiedzenia rady odbywały się regularnie, tak często, jak wymaga tego waga kryzysu.

Przewodniczy również służy jako doradca, wspierający prezesa. Gdy organizacja znajduje się w kryzysie, dyrektor zarządzający czasem doświadcza gorzkich chwil samotności na szczycie. Zaufanie do rady i konsultacje z tym organem mogą mieć kluczowe znaczenie dla dyrektora zarządzającego, a przewodniczący rady to doskonały materiał na powiernika i druha w trudnych godzinach, dniach, a nawet miesiącach po kryzysie, którego wsparcie może pozytywnie przyczynić się do radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

sprawdziły? Czy przepływ informacji odbywał się prawidłowo? Czy komunikacja z interesariuszami przebiegała bez zakłóceń i terminowo? Jeśli nie — dlaczego nie i co można zrobić, aby poprawić te procesy? Następnie, organizacja zwykle dokonuje weryfikacji planów kryzysowych, wprowadza odpowiednie szkolenia, sprawdza ludzi.

### **Perspektywiczne spojrzenie – trudne pytania**

Po zażegnaniu kryzysu rada może czuć się uprawniona do zadawania pytań, które są trudne i wykraczają poza jej zwykłe kompetencje, ale których celem ma być ponowna ocena odporności firmy i jej podatności na zagrożenia. Informacje na temat tego, jak organizacja radzi sobie, gdy zepchnięto ją do defensywy, gdy jest wyczerpana i zestresowana, dadzą nową perspektywę, z której można czerpać dodatkowe korzyści. Dlaczego można było zaobserwować akurat taki rozwój sytuacji?

#### **PO KRYZYSIE**

Rada nadzorcza ma do odegrania szczególną rolę, pomagając organizacji w procesie powrotu do normalności poprzez współpracę z zarządem w zakresie analizy pokryzysowej oraz identyfikację obszarów do poprawy, dzięki której można zwiększyć odporność firmy.

### **Przegląd planów kryzysowych, procesów i kompetencji**

Doświadczenie zdobyte w sytuacji kryzysowej zazwyczaj dotyczy wyników zespołów zaangażowanych w działania mające na celu wyjście z kryzysu t.j. zespołu zarządzania kryzysowego, zespołów ds. komunikacji i innych zespołów wsparcia krajowego, biznesowego lub wsparcia zespołów funkcjonalnych. Czy procesy się

Jakie cechy kultury całej organizacji pogorszyły sytuację? Jaki jest długoterminowy plan wdrożenia kultury lepiej przygotowanej do kryzysu?

Gdy klienci proszą nas o dokonanie analizy pokryzysowej lub zebranie informacji zwrotnych na bazie ćwiczeń antykryzysowych, często słyszymy: „tak się to u nas robi”. Kultura powinna wiernie odzwierciedlać cel i wartości organizacji.

Nastawienie i sposób patrzenia na otoczenie tak naturalne dla firm działających w Dolinie Krzemowej nie koniecznie sprawdzi się w jednostce użyteczności publicznej i vice versa, ale metody pracy w czasach spokoju nie powinny osłabiać zdolności do pracy w kryzysie. Czasem słyszymy też komentarze typu: „w naszej kulturze dbamy o pozytywny przekaz” (co w rzeczywistości oznacza: nie mówimy o problemach), „lubimy być ostrożni” (nie potrafimy podjąć decyzji), czy „nasi ludzie niechętnie zgłaszają problemy” (boimy się naszych liderów), albo „żeby coś osiągnąć w tym biznesie, trzeba...” (zachęty prowadzą do ryzykownych zachowań). To właśnie tutaj strategiczny punkt widzenia, autorytet i niezależność rady nadzorczej mogą naprawdę się przydać.

### ***Dzielenie się wiedzą i nauka z doświadczeń innych***

Często się zdarza, że kryzys, który miał miejsce w jednej organizacji, czy to za sprawą przepisów, czy też zmiany oczekiwań i zachowań konsumentów, powoduje przekształcenia w całym sektorze. Takie zmiany mogą być niepożądane albo z niecierpliwością wyczekiwane, opcjonalne albo nie do uniknięcia. Rada może wspierać przejście firmy do nowej normy poprzez współpracę z zespołem zarządczym w celu wypracowania zrozumienia odnośnie optymalnych rezultatów zmian oraz sposobów ich osiągnięcia. Co więcej, rady mogą uczyć się od innych, badając, jak inne organizacje zareagowały na kryzys i jak się do niego ustosunkowały; regularnie przeprowadzanie analizy przypadków często sprawiają, że

abstrakcyjna lub teoretyczna dyskusja nabiera wartości praktycznej.

### ***Rzeczywistość po pandemii COVID-19***

Kryzys takich rozmiarów, jak obecny — o coś, czego każdy lider chce uniknąć. Niemniej jednak może on stanowić bodziec do gruntownej transformacji biznesu. „Nowa norma” w organizacji może być zupełnie inna niż to, co było wcześniej, tak pod względem ładu korporacyjnego, jak i strategii czy sposobów pracy. Jakie strategie, decyzje czy kierunki rozwoju, o których wcześniej nie było mowy, są obecnie przedmiotem dyskusji? Rada nadzorcza powinna być gotowa wspierać i ukierunkowywać zmiany, a nawet być ich częścią. Dla niektórych firm jest to okazja do wyciągnięcia cennych wniosków i zbudowania siły oraz odporności.

## **PODSUMOWANIE**

Reagowanie na COVID-19 na pewno należy do domeny zarządczej, wymaga ukierunkowania na najwyższym szczeblu i interwencji operacyjnej tak, aby w najtrudniejszych warunkach móc podejmować i wdrażać decyzje, a potem należycie o nich informować. Nie wolno jednak zapominać o otoczeniu zewnętrznym: interesariuszach, właścicielach, organach regulacyjnych i innych podmiotach – wszystkich, którzy są zaangażowani i patrzą firmie na ręce. Biorąc pod uwagę takie zaostrenie nadzoru, a także fakt, że w grę wchodzi zagrożenie rentowności organizacji, rada nadzorcza nie może beczynnienie przyglądać się sytuacji z boku. Ingerowanie być może powoduje dyskomfort, ale w obecnych okolicznościach nie można sobie pozwolić na bierność. Otwarta komunikacja w zakresie ryzyka i możliwości związanych z zaangażowaniem w obecnej, trudnej sytuacji, przy jednoczesnym zagwarantowaniu odrębności organów, wzmocni działania nie tylko zespołu zarządczego, ale również samej rady nadzorczej.



## Źródła

- <sup>1</sup> Johnson, Jennifer. (2003). Interagency Paper on Sound Practices to Strengthen the Resilience of the U.S. Financial System; Release No. 34-47638; April 7, 2003; Business Continuity Planning, BCP. [online] Sec.gov. Dostępne na stronie: <https://www.sec.gov/news/studies/34-47638.htm>
- <sup>2</sup> Dent, Peter., Woo, Rhoda., Cudworth, Rick (2018). Stronger, fitter, better. Crisis management for the resilient enterprise. [online] Deloitte Insights. Dostępne na stronie: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/risk/articles/2018-global-crisis-management-survey.html>
- <sup>3</sup> Saylor Academy (2012). Corporate Governance. [online] Saylor Academy, The Board of Directors: Role and Composition. Dostępne na stronie: [https://saylordotorg.github.io/text\\_corporate-governance/s05-the-board-of-directors-role-an.html](https://saylordotorg.github.io/text_corporate-governance/s05-the-board-of-directors-role-an.html)
- <sup>4</sup> Botha, Natalie. (2017). The Role of the Board in a Crisis. Crisis Management, Resilience. [online] Janellis. Dostępne na stronie: <https://janellis.com.au/the-role-of-the-board-in-a-crisis>
- <sup>5</sup> Loop, Paula. (2017). How Your Board Can Be Ready for Crisis. [online] Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation. Dostępne na stronie: <https://corpgov.law.harvard.edu/2017/07/07/how-your-board-can-be-ready-for-crisis>
- <sup>6</sup> MacDougall, Andrew., Yalden, Rob., Bradley, Noralee. and Ritchie, Lawrence. (2016). The Board's Role in Crisis Management. [online] Osler, Hoskin & Harcourt LLP. Dostępne na stronie: <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisis-management.pdf>
- <sup>7</sup> Woo, Rhoda. (2017). Crisis Leadership: A Critical Competency for Boards. The Wall Street Journal: Risk and Compliance Journal. [online] Dostępne na stronie: <https://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/2017/02/15/crisis-leadership-a-critical-competency-for-boards>
- <sup>8</sup> The Board's Responsibility for Crisis Governance, 13 HastingsBusLJ. 275 (2017). Dostępne na stronie: [http://repository.uchastings.edu/hastings\\_business\\_law\\_journal/vol13/iss3/1](http://repository.uchastings.edu/hastings_business_law_journal/vol13/iss3/1)
- <sup>9</sup> Different Approaches to Governance From Around the World. (2017). [Blog] Governance Best Practices. Dostępne na stronie: <https://diligent.com/blog/different-approaches-governance-around-world>.
- <sup>10</sup> Johnson, Tim. 2017. Crisis Leadership: How to lead in times of crisis, threat and uncertainty. Bloomsbury Publishing.
- <sup>11</sup> Griffin, A., 2014. Crisis, Issues and Reputation Management: A Handbook for PR and Communications Professionals. Kogan Page Publishers.

- 
- i Deloitte. 2018. Standing up through the storm: Make your organisation crisis resilient. [online] Dostępne na stronie: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/risk/deloitte-uk-make-your-organisation-crisis-resilience.pdf>
  - ii British Standards Institution. 2014. BS11200:2014
  - iii Europejski Komitet Normalizacyjny. 2018. Crisis management—Guidance for developing a strategic capability.

## INFORMACJE KONTAKTOWE

### Dan Konigsburg

Senior Managing Director  
Global Center for Corporate Governance  
Deloitte Global  
[dkonigsburg@deloitte.com](mailto:dkonigsburg@deloitte.com)

### Andrew Griffin

Partner  
Reputation, Crisis and Resilience  
Deloitte UK  
[ajgriffin@deloitte.co.uk](mailto:ajgriffin@deloitte.co.uk)

### Michael Rossen

Managing Director  
Global Center for Corporate Governance  
Deloitte Global  
[mrossen@deloitte.com](mailto:mrossen@deloitte.com)

### Claire Snowdon

Associate Director  
Reputation, Crisis and Resilience  
Deloitte UK  
[csnowdon@deloitte.co.uk](mailto:csnowdon@deloitte.co.uk)

---

[www.global.corpgov.deloitte.com](http://www.global.corpgov.deloitte.com)

---

## O Deloitte

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, spółki prawa brytyjskiego z odpowiedzialnością ograniczoną do sumy gwarancyjnej („DTTL”) i jego firm członkowskich oraz ich jednostek powiązanych. DTTL i każda z jej spółek członkowskich stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. DTTL (również jako „Deloitte Global”) 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/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte świadczy usługi audytorskie, poświadczające, konsultingowe, podatkowe, doradztwa finansowego i zarządzania ryzykiem klientom z sektora publicznego i prywatnego działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej ponad 150 krajów posiadamy najwyższej klasy kompetencje i oferujemy wysokiej jakości usługi pozwalające rozwiązać najbardziej złożone problemy biznesowe klientów. Dzięki nim obsługujemy cztery na pięć firm z listy Fortune Global 500®. Aby dowiedzieć się więcej na temat ok. 245 000 specjalistów Deloitte, którzy wywierają pozytywny wpływ na środowisko i otoczenie, w którym żyją i pracują, można śledzić nas na Facebooku, LinkedIn lub Twitterze.

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone (zwane razem „Siecią Deloitte”) nie świadczą tym samym profesjonalnych usług ani nie udzielają profesjonalnych porad w tej publikacji. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji.

© 2020. Aby uzyskać więcej informacji prosimy o kontakt z Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Projekt — CoRe Creative Services RITM0432326