

# COVID-19

## Porady dotyczące zarządzania kryzysowego

Zarządzanie kryzysowe w obliczu zagrożenia COVID-19 oznacza konieczność zaangażowania szeregu niezależnych umiejętności z różnych obszarów, w celu ułatwienia podjęcia odpowiednich decyzji przez najwyższe kierownictwo.

### Zarządzanie kryzysowe

Zarządzanie skutkami incydentów, w tym w szczególności znaczącymi stratami finansowymi, utratą dobrego imienia, osłabieniem zdolności organizacji do osiągnięcia ustalonych celów biznesowych, czy realizacji jej misji.

### Zarządzanie w sytuacjach awaryjnych

Natychmiastowe reagowanie na pojawiające się incydenty mogące mieć wpływ na życie i bezpieczeństwo ludzkie oraz zagrożenia związane z mieniem i ryzykiem rozległego wpływu na środowisko.

### Zarządzanie incydentami

Eskalowanie i zarządzanie zdarzeniami, które nie są objęte zakresem istniejących procesów i systemów lub są uznawane przez organizację za wymagające szczególnej uwagi ze strony kierownictwa.

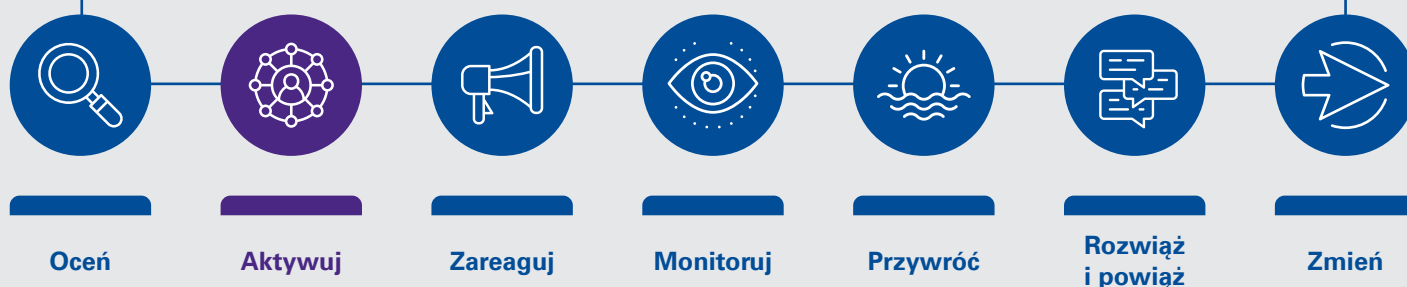
### Zarządzanie ciągłością działania

Zdolność organizacji do dalszego dostarczania produktów lub usług na akceptowalnych, z góry określonych poziomach – pomimo zakłócających incydentów – oraz przywracania takich usług jako podstawowych usług oferowanych przez organizację.

### Odtwarzanie Awaryjne / Zachowanie ciągłości usług IT

Reagowanie i przywracanie systemów i aktywów informatycznych do użytku w związku ze znaczącymi przestojami, awariami lub obniżonym poziomem usług.

## Cykl zarządzania kryzysowego



## Dlaczego zarządzanie kryzysowe (jako zdolność sprawnego radzenia sobie z sytuacją kryzysową) nie działa?

- Brak określenia celu strategicznego oraz zarządzania priorytetami w jasny sposób.
- Brak skoordynowanej reakcji na poziomie całej organizacji, reakcja podejmowana z pominięciem pewnych jednostek organizacyjnych.
- Liderzy biznesowi, z branż dotkniętych kryzysem pozostawiają sprawy w rękach ekspertów zamiast wziąć je w swoje ręce.
- Biurokratyzacja i brak uprawnień do podejmowania decyzji skutkują spowolnieniem reakcji ze strony kierownictwa.
- Brak komunikacji kryzysowej / słabości w komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej).
- Brak „zarządzania wpływem na biznes”, zamiast tego skupianie się na działaniach taktycznych w celu rozwiązania bieżących problemów.
- Brak oceny sytuacji lub dotychczasowej reakcji.

## Jak powinien zareagować sztab kryzysowy?

- **PRIORYTETYZACJA!** (ciągła): Sytuacje ulegają zmianie. Wymagana jest krytyczna ocena nowych informacji. Czy musisz zmienić swoje podejście?
- Skorzystaj z doświadczeń z przeszłości: Czy elementy kryzysu występowały już w przeszłości? Jakie doświadczenia można wykorzystać?
- **Komunikacja:** W czasach chaosu i stresu niezwykle ważne jest wyraźne przekazywanie informacji oraz informowanie o decyzjach i działaniach.
- **Interdyscyplinarność:** Zaangażuj wszystkich członków zespołu. Cyberprzestrzeń to nie tylko kwestia IT, pożar to nie tylko kwestia BHP, a COVID-19 dotyczy nas wszystkich.
- **Deleguj:** Dziel, przezwyciężaj i ufaj.
- **Zapisz i zapamiętaj:** rejestruj działania i decyzje, miej wspólny pogląd na sytuację.

# Reakcja strategiczna - poziom złoty

## KLUCZOWE ASPEKTY

Stale zwiększaj **świadomość sytuacji**, aby zrozumieć incydent; co się wydarzyło, co się dzieje i co może się wydarzyć

Zarządzanie wpływem na **ludzi** będzie stanowić narodowy priorytet

W porozumieniu ze swoim zespołem ds. komunikacji kryzysowej, rozważ **spójne komunikaty** zgodne ze strategią obsługi klienta

„Złoci” członkowie zespołu **mogą zostać zaangażowani w sprawy taktyczne**, może to mieć wpływ na ich zdolność do przyjęcia bardziej strategicznego poglądu na temat sposobu rozwoju sytuacji

Rozwiązanie problemu będzie wymagać **podejścia interdyscyplinarnego**. Zapewnij opracowanie zintegrowanego podejścia w celu określenia wspólnego poglądu na sytuację oraz szybkiego uaktualnienia lub opracowania strategii oraz planów działania

Organy nadzorcze **będą musiały być informowane** na bieżąco w czasie trwania kryzysu. Zaangażuj dział prawny do opracowania wytycznych w zakresie wymogów dotyczących sprawozdawczości

Uwzględnij **całą organizację** oraz przeanalizuj, w jaki sposób należy zarządzać i zatroszczyć się o pracowników w czasie trwania kryzysu

Czy posiadasz **niezbędne informacje** przed podjęciem decyzji?

## KLUCZOWE WNIOSKI

**Spokój, opanowanie i pewność siebie** są stale uznawane za kluczowy element odporności psychicznej i jej rozwoju

**Reaguj na** potrzeby i zapewnij wsparcie wszystkim pracownikom

Wskaż osobę **odpowiedzialną za** udzielanie wszystkich wywiadów mediom i występowanie na konferencjach prasowych - w tym upewnij się, że wyznaczony został jej zastępca

Stworzenie **kontrolowanego wirtualnego centrum operacyjnego** pomoże w zbliżeniu ludzi i umożliwi zapewnienie spokoju i porządku - zorganizuj przestrzeń do współpracy

**Określ hierarchię wewnętrznych i zewnętrznych** interesariuszy - tj. organów nadzorczych, podmiotów dominujących, spółek zależnych, oddziałów

Przygotuj się i bądź gotowy na długofalowe problemy – **trwające miesiące, nie tygodnie**

# Reakcja strategiczna - poziom srebrny

## KLUCZOWE ASPEKTY

Stale **utrzymuj świadomość sytuacji**, aby zrozumieć incydent; co się wydarzyło, co się dzieje i co może się wydarzyć

**Priorytetyzuj** informacje, które pojawiają się w trakcie sytuacji kryzysowej

Rozważ **strategie pozyskania i zatrzymania** klientów, które uwypuklą dbałość o ochronę, obsługę oraz rekompensatę dla klientów

Rozważ skorzystanie z **zewnętrznego wsparcia** w:

- kwestiach technicznych,
- obsłudze reklamacji,
- komunikacji kryzysowej,
- kwestiach prawnych

**Główny wniosek** z większości incydentów jest taki, że wstępna reakcja bazująca na działaniach taktycznych bez uwzględnienia aspektów długofalowych może prowadzić do późniejszych problemów

Ponieważ sytuacja kryzysowa może się rozwinąć z dni w tygodnie i miesiące należy zapewnić w strukturach kryzysowych **zastępowalność** pozwalającą na pracę w trybie 24/7

Rozważ **wpływ** incydentu na zdobycie i utrzymanie klientów, biorąc pod uwagę wielokanałową perspektywę

Rozważ **dotatkowe platformy** w celu sprawnej komunikacji

## KLUCZOWE WNIOSKI

Zapewnij, że **decyzje i działania są rejestrowane**, ponieważ regulatorzy mogą poprosić o te informacje w trakcie sytuacji kryzysowej

Monitoruj **status** jakie informacje są przesyłane do kluczowych interesariuszy

Monitoruj **reakcję** na pojawiające się komunikaty (z uwzględnieniem mediów społecznościowych) i podejmuj właściwe działania komunikacyjne

Analizuj i zarządzaj wpływem sytuacji na **morale i samopoczucie** personelu

Obserwuj również **symptomy stresu** w sztabie kryzysowym – szukaj ludzi próbujących stać się superbohaterami

Upewnij się, że wszyscy mają dostęp do **zaufanych źródeł** porad w zakresie postępowania podczas pandemii COVID-19

## Długoterminowe zarządzanie kryzysowe

W miarę, jak kryzys związany z chorobą COVID-19 staje się kwestią miesięcy, nie tygodni, należy zmienić podejście do zarządzania działalnością w sytuacji kryzysowej. Podstawowa działalność operacyjna rozszerza się o działalność związaną z zarządzaniem i reagowaniem kryzysowym. Zespoły powinny rozważyć wdrożenie następujących działań:

- Zapewnienie, że odpowiednia liczba pracowników została przeszkolona i pozostaje do dyspozycji dla potrzeb pełnienia każdej funkcji w sztabie kryzysowym - w tym zapewnienie, że posiadają oni swoich zastępców.
- Opracowanie spisów członków sztabu kryzysowego i grafików głównych członków dla potrzeb przekazywania obowiązków zastępcom, w razie potrzeby zapewniając całodobową obsługę przez dłuższy okres czasu.
- Monitorowanie poziomu stresu członków sztabu kryzysowego. Opracowanie obowiązujących programów zarządzania stresem, wypaleniem i dobrym samopoczuciem psychicznym. Zwracanie uwagi na osoby próbujące być „superbohaterami”.
- Upoważnienie współpracowników do delegowania zadań w celu rozłożenia nakładu pracy na cały zespół i zmniejszenia zmęczenia członków zespołu, rozważenie możliwości prowadzenie szkoleń przekrojowych.
- Zapewnienie, aby porządki obrad wszystkich spotkań były regularnie sprawdzane. Umożliwi to zebranie odpowiednich informacji, nawet w przypadku zmiany członków zespołu.
- Posiadanie rozbudowanej procedury i listy kontrolnej w celu zarządzania wszystkimi przypadkami delegowania obowiązków.
- Zapewnienie obowiązującego planu komunikacji oraz poinformowanie o nim wszystkich członków sztabu kryzysowego, w tym o dostępnych kanałach korzystania z tego planu.

Chociaż może wydawać się, że nie jest to priorytetem, przed podjęciem znaczących decyzji lub wydaniem oświadczeń należy rozważyć ich długoterminowy wpływ na wizerunek organizacji. Myślenie nie powinno ograniczać się do organizacji, ale uwzględniać klientów, interesariuszy (pracowników, inwestorów, dostawców) i szeroko pojęte społeczeństwo.

W dłuższej perspektywie czasowej organizacje staną przed wieloma wyzwaniami:

- Zespoły muszą krytycznie oceniać wszystkie nowe informacje w miarę ich pojawiania się. Jeśli dana sytuacja wiąże się z dużą niepewnością, zrozumienie tego, co rzeczywiście ma miejsce i aktualizacja tej wiedzy oraz wpływu w obliczu dynamicznych zmian staje się kluczowym wyzwaniem.
- Zespoły muszą być gotowe do skoncentrowania zdolności organizacyjnych i zasobów na priorytetach biznesowych, rezygnacji z zadań niezwiązanych z podstawową działalnością oraz poszukiwania możliwości korzystania z różnych umiejętności i zapewnienia elastyczności. Podczas, gdy zarządzanie wyzwaniami finansowymi będzie miało zasadnicze znaczenie, z czasem na pierwszy plan wysuną się kwestie dostosowania działalności do zmieniających się warunków.
- Wyzwanie związane z przekazaniem właściwego przesłania: przekonanie opinii publicznej, mediów i innych osób do interpretacji przyjętej przez organizację w zakresie tego, co się dzieje, co można zrobić i jak organizacja wspiera swoich pracowników, opinię publiczną i kluczowych klientów.

## Powrót do „normalności”

Organizacje powinny przyjąć nowy standard „normalności”, kierując się swoimi doświadczeniami zdobytymi w odpowiedzi na COVID-19. Firmy musiały dostosować modele operacyjne w tempie umożliwiającym utrzymanie zdolności do dalszego świadczenia krytycznych usług na rzecz klientów.

Wstępne spotkania dotyczące zarządzania kryzysowego będą niewątpliwie koncentrować się na szybkiej reakcji strategicznej na COVID-19, np. jak chronić swoich pracowników? W jaki sposób zarządzać ludźmi, którzy chorują? Co z łańcuchem dostaw?

Po podjęciu niektórych z tych trudnych decyzji, możliwe, że pewne praktyki zostaną uznane jako standardowe. Jeżeli reakcja na kryzys, w tym:

1. Praca z domu
2. Automatyzacja określonych procesów ręcznych
3. Dywersyfikacja łańcucha dostaw
4. Praca zespołowa w swoich branżach
5. Skupienie się na dobrym samopoczuciu pracowników
6. Zdalna dostawa usług i produktów

stanie się częścią zwykłej działalności, tego typu działania mogą przynieść wiele korzyści, w tym lepszy i mocniejszy personel, lepszą odporność systemową w całej branży, redukcję emisji dwutlenku węgla i wpływu na środowisko, większą wydajność, racjonalizację i standaryzację procesów oraz redukcję kosztów.

## Kontakt



### Krzysztof Radziwon

Partner  
Doradztwo biznesowe,  
Transformacja Cyfrowa  
E: [kradziwon@kpmg.pl](mailto:kradziwon@kpmg.pl)  
T: +48 508 047 500



### Michał Kurek

Partner  
Doradztwo biznesowe,  
Cyberbezpieczeństwo  
E: [michalkurek@kpmg.pl](mailto:michalkurek@kpmg.pl)  
T: +48 660 440 041



### Łukasz Staniak

Starszy Menedżer  
Doradztwo biznesowe,  
Cyberbezpieczeństwo  
E: [lstaniak@kpmg.pl](mailto:lstaniak@kpmg.pl)  
T: +48 605 511 286

## Biura KPMG w Polsce

### Warszawa

ul. Inflancka 4A  
00-189 Warszawa  
T: +48 22 528 11 00  
F: +48 22 528 10 09  
E: [kpmg@kpmg.pl](mailto:kpmg@kpmg.pl)

### Kraków

ul. Opolska 114  
31-323 Kraków  
T: +48 12 424 94 00  
F: +48 12 424 94 01  
E: [krakow@kpmg.pl](mailto:krakow@kpmg.pl)

### Poznań

ul. Roosevelta 22  
60-829 Poznań  
T: +48 61 845 46 00  
F: +48 61 845 46 01  
E: [poznan@kpmg.pl](mailto:poznan@kpmg.pl)

### Wrocław

ul. Szczytnicka 11  
50-382 Wrocław  
T: +48 71 370 49 00  
F: +48 71 370 49 01  
E: [wroclaw@kpmg.pl](mailto:wroclaw@kpmg.pl)

### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
80-219 Gdańsk  
T: +48 58 772 95 00  
F: +48 58 772 95 01  
E: [gdansk@kpmg.pl](mailto:gdansk@kpmg.pl)

### Katowice

ul. Francuska 36  
40-028 Katowice  
T: +48 32 778 88 00  
F: +48 32 778 88 10  
E: [katowice@kpmg.pl](mailto:katowice@kpmg.pl)

### Łódź

ul. Składowa 35  
90-127 Łódź  
T: +48 42 232 77 00  
F: +48 42 232 77 01  
E: [lodz@kpmg.pl](mailto:lodz@kpmg.pl)

Informacje zawarte w niniejszym dokumencie mają charakter ogólny i nie dotyczą określonej osoby lub podmiotu. Chociaż dokładamy wszelkich starań, aby informacje te były dokładne i aktualne, nie ma gwarancji, że są one dokładne w dniu ich otrzymania lub że będą one dokładne również w przyszłości. Przed podjęciem jakichkolwiek działań na podstawie takich informacji zalecamy uzyskanie odpowiedniej profesjonalnej porady po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

© 2020 KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiot prawa szwajcarskiego. Firmy członkowskie sieci niezależnych firm KPMG są spółkami powiązаныmi KPMG International. KPMG International nie świadczy żadnych usług przeznaczonych dla klientów. Żadna z firm nie jest uprawniona do zaciągania wiążących zobowiązań w imieniu KPMG International ani żadnej innej firmy członkowskiej wobec osób trzecich, przy czym KPMG International też nie jest uprawniona do zaciągania wiążących zobowiązań w imieniu którejkolwiek z firm członkowskich. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Materiał jest tłumaczeniem broszury KPMG International pt.: „COVID-19: Crisis management hints and tips” opublikowanej w marcu 2020. Skład i modyfikacje treści w języku polskim KPMG w Polsce.

© 2020 KPMG in Poland. Nazwa i logo KPMG stanowią zarejestrowane znaki towarowe lub znaki towarowe.

[mampytanie@kpmg.pl](mailto:mampytanie@kpmg.pl)



KPMG Poland

[kpmg.pl](http://kpmg.pl)