



COVID-19

ВОДИЧ ЗА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА





COVID-19

ВОДИЧ ЗА КОНТИНУИТЕТ ПОСЛОВАЊА

Предговор.....	3
ICC (МТК) Принципи припреме за пандемију COVID-19.....	4
ПЛАНИРАЈ.....	5
ПРИЛАГОДИ СЕ.....	8
ПРАТИ.....	10
ОЦЕНИ.....	10
ПРИЛОГ 1: Пример спровођења анализе сценарија континуитета пословања.....	11
ПРИЛОГ 2: Темплејт за анализу континуитета пословне јединице.....	12

Овај Водич представља превод са енглеског језика оригиналног текста „COVID-19 - BUSINESS CONTINUITY GUIDE“

Пријатељи,

Избијање пандемије коронавируса (COVID-19) утиче на пословање широм света. Било да је ваше пословање већ увелико погођено или ће се ови утицаји тек осетити, план континуитета пословања је од суштинске важности да се осигура да будете што отпорнији у овој глобалној здравственој кризи.

Разумљив је осећај преплављости здравственим и економским изазовима које поставља COVID-19. Међутим, морамо се фокусирати на оне ствари којим можемо да управљамо. Приправност је критични фактор у одређивању вероватноће да ли ће ваше пословање опстати. Ако то већ нисте учинили, неопходно је да направите план за одржавање континуитета пословања.

Овај документ служи као водич за континуитет пословања како би се помогло вашем бизнису у условима COVID-19, који је заснован на четири кључна принципа: планирај, прилагоди се, прати и процени (Plan, Adapt, Monitor and Assess - PAMA).

Позивам вас да се обратите вашој локалној привредној комори и трговинском удружењу ради савета који се односе на ваш регион и сектор. Такође прегледајте владине веб-сајтове да ли постоје шеме за подршку пословању, јер се они поступно уводе.

Ово су изазовна времена, али уз помоћ спремности, прагматизма и одлучности, ми ћемо победити.



John W.H. Denton AO

Генерални секретар

Међународне трговинске коморе

► ИСС (МТК) ПРИНЦИПИ ПРИПРЕМЕ ЗА ПАНДЕМИЈУ COVID-19: ПППО

Пословна заједница може да игра главну улогу у борби против ширења COVID-19 и других инфективних болести, али ће неизбежно бити под утицајем како самог вируса, тако и мера у оквиру здравственог система које су предузете да се умање штетни ефекти.

Уколико постоји **ПЛАН**, то ће осигурати да поремећај у пословању буде минимизиран, а отпорност организације повећана.

Када се деси поремећај у пословању, основно је **ПРИЛАГОДИТИ СЕ** кроз све процесе да би се осигурао континуитет пословања.

Како се ситуација развија, треба **ПРАТИТИ** савете које дају стручњаци у здравственом систему, као и програме подршке Владе намењене привреди и запосленима.

Непредвидива природа ове пандемије захтева стално **ОЦЕЊИВАЊЕ** плана континуитета пословања везано за COVID-19 и његову допуну, кадгод се покаже да је потребно.

Ако се следи **ПППО**, то ће помоћи заштити запослених, корисника и локалне заједнице – и на крају ваше пословање чини отпорнијим током овог тешког периода.

ПЛАНИРАЈ

Креирати радну групу у оквиру компаније, као одговор на пандемију

Оценити ниво значаја пословних активности

Спровести анализу сценарија континуитета пословања

Доделити улоге у активностима ублажавања COVID-19

Успоставити стратегију интерне комуникације

Успоставити стратегију екстерне комуникације

Истражити програме менаџмента континуитета пословања

ПРИЛАГОДИ СЕ

Заштитити запослене

Осмислити процедуру за рад од куће

Одржавати токове капитала и новца

Идентификовати ризике везане за ланце снабдевања

Планирати (размотрити) затварање неких локација

ПРАТИ

Пратити ситуацију да би се утврдиле промене везане за степен озбиљности

Пратити информације у вези са рестрикцијом саобраћаја

Пратити препоруке локалних власти везано за континуитет пословања

Пратити обавештења везано за подршку (и мере) Владе

ОЦЕНИ

Непрекидно преиспитивати план спремности на пандемију



▶ ПЛАНИРАЈ

Креирајте радну групу као одговор на пандемију

Стварањем кључног тима људи који своју енергију могу да усмере на пословне утицаје COVID-19 повећаће се отпорност вашег пословања.

ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ПОСТАВИТИ

- > Које су пословне јединице критичне за наставак функционисања пословања?
- > У оквиру тих пословних јединица, коме је најбоље обратити се због поремећаја узрокованих COVID-19 и ко ће најбоље водити примену релевантних активности за ублажавање последица?
- > Који су ваши водећи производи или услуге?
- > Могу ли кључни чланови тима да се држе физички раздвојеним да би се смањио ризик од преношења?
- > Да ли су канали извештавања у мојој радној групи јасни?



Проценити значај пословних активности

(нпр. критична ИТ инфраструктура у односу на развој пословања)

Сметње узроковане COVID-19 захтевају безусловно утврђивање приоритета у пословању. Предузимање ових корака осигураће усмеравање енергије на одговор у вези са COVID-19 и на одржавање најважнијих пословних функција.

У многим случајевима то ће значити фокусирање само на кључне производе и услуге: оне водеће производе или услуге које усмеравају купце ка вама.

Ако је могуће, анализирати активности дуж спектра могућих утицаја COVID-19: низак, умерен и озбиљан

НИЗАК	УМЕРЕН	ОЗБИЉАН
Ограничено преношење унутар заједнице (мали број изолованих случајева)	Преношење унутар заједнице (више није садржан; повећани број потврђених случајева и брзо ширење)	Преовлађује преношење унутар заједници (вирус широко распрострањен; велики део локалне заједнице заражен или се опоравља)

На тај начин можете прилагодити свој пословни одговор ситуацији на терену, и по потреби укључити свој одговор.

Спровести анализу сценарија континуитета пословања

Анализа сценарија континуитета пословања проучава очекивани одговор државне политике, и ваш потенцијални пословни одговор на спектар могућих утицаја COVID-19.

Пример анализе сценарија континуитета пословања налази се у **Прилогу 1** овог Водича.

Доделити улоге у активностима ублажавања COVID-19

Као део анализе сценарија континуитета пословања, требало би планирати могуће активности ублажавања за одређену пословну функцију. При томе, неопходно је да се доделе одговорне особе за сваку од активности ублажавања да би се знало ко је власник и ко је крајње одговоран.

Ево примера пословне функције „специјалиста за набавку/залихе“:

Утицај COVID-19	НИЗАК (МАЛО ИЛИ НИМАЛО ПРЕДВИЂЕНОГ УТИЦАЈА НА ЛАНАЦ СНАБДЕВАЊА)	УМЕРЕН (ПРЕКИНУТИ ЛАНЦИ СНАБДЕВАЊА, ДОСТУПНИ СУ АЛТЕРНАТИВНИ ИЗВОРИ)	ОЗБИЉАН (ТОТАЛНИ ПРЕКИД ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА; НЕМА АЛТЕРНАТИВНИХ ИЗВОРА)
Мере за ублажавање	<ul style="list-style-type: none"> > Повезати се са кључним добављачима > Утврдити очекиване прекиде у испоруци > Набавити додатне залихе > Израда плана диверзификације добављача <p>Одговорна особа: [X]</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Спровести план диверзификације добављача > Одржавати честе контакте са кључним добављачима <p>Одговорна особа: [X]</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Преиспитати производни капацитет > Преиспитати капацитет добављача (дневно) <p>Одговорна особа: [X]</p>

У **Прилогу 2** овог водича дат је темплејт за анализу континуитета пословне јединице, као помоћ у планирању.

Успоставити стратегију интерне комуникације

Ваше интерне комуникације о COVID-19 имаће директан утицај на морал и продуктивност ваших запослених.

Размислити о употреби комбинације е-поште, објава унутар мреже, флајера или плаката, пунктова разговора са лидером, често постављаних питања или дигиталног чворишта, према потреби.

У осмишљавању стратегије интерне комуникације важно је идентификовати једноставне кључне поруке и поуздан процес сталног ажурирања информација и прикупљања повратних информација од запослених.

Желећете да размислите како да комуницирате о неколико могућих догађаја.

ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ПОСТАВИТИ

- > Како ћете одговорити на различите сценарије (нпр. затварање школа, увођење карантина, запослени за које се сумња или је потврђено да су заражени)?
- > Како ћете комуницирати:
 - који су планови и шта запослени морају да ураде ради припреме?
 - да ли је донет план?
- > Како ћете одговорити на гласине и нервозу међу запосленима?
- > Како и када ћете направити објаву и потенцијални повратак на стандардне процесе?
- > Како ћете решити забринутост запослених у вези са сигурношћу посла?



НЕКЕ ОД ПРЕПОРУКА



- > Наведите чињенице
- > Демистификујте страх запослених и зацртајте кораке које предузимате у име својих запослених
- > Промовишите безбедносне кораке које запослени могу да предузму на послу (видети под Прилагоди се)
- > Опишите утицај на ваше пословање
- > Резимирајте политике и позиције компаније (о покрићу осигурања, плаћеном или неплаћеном одсуству, наставку плаћања, путовањима, групним састанцима итд.)
- > Објасните правила рада од куће
- > Промовишите политике сигурног путовања
- > Одржавајте редовне позиве како бисте избегли изолацију
- > Ако је могуће, користите видеоконференције
- > Идентификујте могућности за преквалификацију особља

Успоставити стратегију екстерне комуникације

Без обзира да ли сте у индустрији окренутој потрошачима или пружате B2B услуге, начин на који сарађујете са екстерним заинтересованим странама оставља трајан утицај на вашу репутацију.

Радите са својим тимовима за маркетинг и информисање на развоју плана комуникације којим ћете се обратити екстерним заинтересованим странама, укључујући добављаче, купце, медије, инвеститоре, партнере, аналитичаре итд.

Нека ваша екстерна комуникација буде у складу са вашом стратегијом интерне комуникације (обавештавајте запослене о томе које се поруке испоручују ка споља).

Развијајте поруке и пружите најновије информације члановима тима који су у контакту са клијентима, као што су сервис и продаја, и осигурајте да имате јасне поруке о томе шта COVID-19 значи за корисничку подршку.

Истражити програме управљања континуитетом пословања

На тржишту је доступно неколико дигиталних програма за управљање континуитетом пословања (**Business Continuity Management-BCM**), које нуде различите организације и консалтинг фирме за управљање ризицима. Неки нуде бесплатан или јевтинији приступ као одговор на COVID-19. Улагање у ове услуге може вам омогућити побољшање пословне отпорности, креирање планова заснованих на приоритету и спровођење процедура за опоравак.

► ПРИЛАГОДИ СЕ

Заштитите своје запослене

Први приоритет би свакако требало да буде одржавање физичког и менталног здравља људи. У наставку су дати неки од предлога како да минимизирате ризик од изложености и преношења вируса COVID-19.

Ако се ситуација у вашој области погорша, можда ћете бити принуђени да затворите канцеларије и, где је то могуће, пређете на рад од куће.



НЕКЕ ОД ПРЕПОРУКА

- > **Три пута дневно чистите радни простор и заједничке предмете у просторијама** (ручке на вратима, машине за копирање/штампаче, заједничке просторије за одмор/паузу, даљинске управљаче, прекидаче за светло).
- > **Поставите средства за чишћење** на улазе и обезбедите радницима марамнице за дезинфекцију.
- > **Појачајте поступке прања руку** и друге методе којима се ограничава изложеност вирусу.
- > **Учестало примењујте санитарне поступке** у подручјима која одликује велики промет, као што су малопродајни објекти и ресторани.
- > **Смањите капацитет канцеларијског посла** (број људи) тако што ћете прилагодити време доласка, одласка са посла, као и време пауза.
- > **Прилагодите канцеларијски простор и/или уведите флексибилно радно време**, како бисте повећали простор између особља, гостују и/или клијената.
- > **Закажите видео или телефонски позив** уместо састанка „лицем у лице“
- > **Замолите достављаче да се најаве приликом достављања робе**, како бисте правовремено договорили доставу изван канцеларијског простора уместо унутар ходника или пријемног простора.
- > **Поставите знакове на улазу** којима обавештавате да је особама са симптомима болести онемогућен улаз у пословни простор/зграду.
- > **Вежбајте социјално дистанцирање** одржавањем удаљености од једног метра између особља и посетилаца.
- > **Користите алтернативне начине поздрављања, као што су махање или клањање.**
- > **Подржите особље** да утврди своје здравствено стање, као и да остане у кући уколико се појаве први симптоми болести.

Осмислите процедуру рада од куће

Уколико тренутна ситуација захтева да ваш запослени обавља рад од куће, у наставку је неколико ствари о којима морате да поведете рачуна:

Омогућите запосленима да имају одговарајућу технологију на располагању: рачунар, електронска пошта, програми за видео конференције, као и приступ интерним мрежама.

Користите сигурну мрежу за конекцију: уколико је могуће, запослени треба да имају заштићену Wi-Fi мрежу и да користе виртуелну приватну мрежу (virtual private network - VPN).

Чувајте најважније податке у „облаку“ (cloud): Вашим запосленима ће бити потребно да се омогући приступ датотекама и другим пословним системима са удаљене локације, укључујући људске ресурсе, платне спискове, софтвер за управљање односима са клијентима и др. Ако немате сигуран начин online складиштења пословних података и информација, истражите доступне (јефтине) опције за сигурно online складиштење података.

Примените програме комуникације: На тржишту постоји неколицина бесплатних или јефтених програма којима се обезбеђује неометана комуникација међу запосленима, укључујући и услуге преноса порука. Треба настојати да се одржавају редовни контакти међу запосленима, како се они не би осећали изолован.

Верујте својим запосленима: Током овог времена, нећете бити у могућности да имате сталну контролу над својим запосленима. Из тог разлога је потребно да имате поверење да ће свој посао обавити адекватно и у ситуацији ограниченог надзора.

Одржавајте токове капитала и новца

Уколико COVID-19 почне да утиче на ваше пословање, можете доћи у ситуацију да западнете у озбиљне финансијске потешкоће. У том смислу биће важно да:

Повећате учесталост провере обртног капитала: нагле промене у тражњи могу значајно утицати на ваш обртни капитал.

Истовремено је потребно да истражите расположива бесповратна средства или друге могућности и подстицаје којима Влада пружа подршку обезбеђењу ликвидности: Широм света, градови, државе и националне Владе спроводе програме подршке за сектор привреде, укључујући субвенције за плате, кредитне гаранције, привремена ослобађања од несолвентних трговинских радњи, као и одлагања наплате пореза. Истражите све опције и редовно пратите ситуацију, како бисте благовремено били информисани о могућностима које вам стоје на располагању.

Препознајте ризике у ланцу снабдевања

COVID-19 је у великој мери пореметио ланце снабдевања на глобалном нивоу. Без обзира да ли су ваше пословне активности угрожене или не, веома је важно да проактивно делујете, како бисте ублажили било који садашњи или будући ризик у вашем ланцу снабдевања и истовремено повећали његову отпорност. Следећи кораци могу да вам буду од помоћи:

1. Проактивно се повежите са партнерима у вашем ланцу снабдевања

ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ПОСТАВИТИ

- > Да ли ваши добављачи имају бизнис планове којима обезбеђују континуитет пословања и током трајања кризе изазване вирусом COVID-19?
- > Који ниво услуге очекују ваши купци/клијенти током трајања пандемије?

2. Препознајте ризике услед којих долази до поремећаја у ланцу снабдевања

ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ПОСТАВИТИ

- > Да ли су у вашем ланцу снабдевања присутни одређени региони или сектори који су негативно погођени вирусом COVID-19?
- > Да ли можете да примените „систем раног упозоравања“ користећи алате за процену ризика у ланцу снабдевања?

3. Процените могућности за диверсификацију набавке или производње.

Планирајте затварање пословног простора/објекта на некој од својих локација

У зависности од нивоа утицаја COVID-19 на ваше пословање, може се десити да ћете бити принуђени да затворите свој пословни простор/објекат на некој од локација које су најугроженије. При томе, у наставку су нека од питања, која вам могу бити од помоћи:

ПИТАЊА КОЈА ТРЕБА ПОСТАВИТИ



- > Да ли постоје нека специфична питања везана за одржавање опреме током процеса затварања пословног простора/објекта?
- > Да ли постоји адекватно обезбеђење током периода када је пословни простор/објекат на одређеној локацији затворен?
- > Да ли смо обавестили све кључне партнере/клијенте о затварању простора/објекта (укључујући запослене, добављаче, као и остале уговорне стране)?
- > Да ли смо уговорене испоруке преусмерили на алтернативна места/локације?
- > Да ли смо у стању да подржимо прелазак на достављање документације електронским путем?
- > Можемо ли пружити ефективну и адекватну подршку радницима који су поступком затварања привремено остали без посла?

▶ ПРАТИ

Пратити ситуацију да би се утврдиле промене везане за степен озбиљности

Извори информација морају бити поуздани. Потражите упутства о здравству од Светске здравствене организације, као и од националних и локалних здравствених служби у вашим областима рада.

Пратити информације у вези са рестрикцијом саобраћаја

Како се ситуација развија, многе Владе постављају ограничења у кретању која би могла имати директан утицај на ваше пословање. Мере обухватају ограничења кретања терета, формирање посебних путних коридора и обуставу услуга јавног превоза. Обавезно редовно проверавајте најновије информације из поузданох извора.

Пратити препоруке локалних власти везано за континуитет пословања

Питајте надлежне органе локалне самоуправе и Привредну комору да ли дају локацијски специфичне савете везане за специфичности КОВИД-19 и континуитет пословања. Пословна удружења за одређени сектор такође могу бити одлични извори информација и савета о утицајима КОВИД-19 на пословање.

Пратити обавештења везано за подршку (и мере) Владе

Многе Владе успостављају пакете мера подршке малом бизнису. Обавезно редовно проверавајте да ли постоје новости на локалном и националном нивоу.

▶ ПРОЦЕНИ

Непрекидно преиспитивати план спремности на пандемију.

Будите спремни да се прилагодите колико захтева ситуација на терену.

ПРИЛОГ 1 – ПРИМЕР АНАЛИЗЕ СЦЕНАРИЈА КОНТИНУИТЕТА ПОСЛОВАЊА – КОРОНАВИРУС COVID-19¹

Ниво утицаја Covid-19	НИЗАК	УМЕРЕН	ВИСОК
Кратак опис	<ul style="list-style-type: none"> > Ограничено преношење унутар заједнице (низак број изолованих случајева) 	<ul style="list-style-type: none"> > Преношење унутар заједнице (више није садржан; повећани број потврђених случајева и брзо ширење) 	<ul style="list-style-type: none"> > Преовлађује преношење унутар заједнице (вирус широко распрострањен; велики део локалне заједнице заражен или се опоравља).
Могуће реаговање Владе	<ul style="list-style-type: none"> > Образовни центри и радна места остају отворени > Нема отказивања главних догађаја / окупљања великих размера. > Примењују се ограничене рестрикције код путовања. > Период карантина се примењује само код контаката са потврђеним случајевима, путника-повратника из жаришних подручја и у случају симптома. > Извесни мањи прекиди у ланцима снабдевања. 	<ul style="list-style-type: none"> > Отказана су окупљања / догађаји великих размера. > Неке образовне установе / установе за бригу о деци привремено се затварају. > Нека радна места се привремено укидају. > Карантин за делове заједнице који иницира/води Влада. > Проширење рестрикција путовања. > Умерени прекид ланца снабдевања. > Кашњења у тестирању на КОВИД-19. 	<ul style="list-style-type: none"> > Окупљања свих врста су забрањена. > Велики проценат заједнице у карантину. > Већина / све образовне институције и установе за бригу о деци се на дужи период затварају. > Већина радних места се укида на дужи рок. > Примењују се значајна ограничења у путовањима. > Велики прекиди у ланцима снабдевања. > Здравствени систем се бори са повећањем броја случајева (тестирање и добијање
Примери реаговања пословног сектора	<ul style="list-style-type: none"> > Радници и даље регуларно раде у канцеларији. > Испитати потенцијалне флексибилне начине рада у припреми за могућу ескалацију. > Обезбедити залихе ради одржавања добре хигијене. > Направити интерну комуникациону кампању. > Применити Владине мере које се препоручују у вези са карантином. > Прекинути мање важна службена путовања у земље означене као високо ризичне. > Применити мере социјалног дистанцирања (без руковања итд.). > Мање важне „лицем у лице“ састанке одложити или спровести електронским путем (или на други начин) и ограничити дужину „лицем у лице“ састанака. > Преиспитати слабости у ланцу снабдевања 	<ul style="list-style-type: none"> > Поједини радници се шаљу на рад од куће (високо ризични/ особе са лошим имунитетом). > Испитати потенцијалне флексибилне начина рада у припреми за могућу ескалацију. > Отказана су сва службена путовања у земље високог и умереног ризика (домаћа службена путовања знатно ограничена). > Где год је то могуће, укинути састанке „лицем у лице“. > Отказани су догађаји високог ризика. > Поједини сектори у пословању обустављени. > Упитници за самопроцену спољних сарадника пре уласка у канцеларије (нпр. подуговарача). > Потенцијално флексибилно радно време: избегавати јавни превоз у време шпица. > Набавка из више извора ланца снабдевања 	<ul style="list-style-type: none"> > Цела компанија ради од куће. > Претпоставка да је велики део радне снаге болестан или је на опоравку и не може да ради („костур“ запослених одржава кључне радне процесе). > Потпуна забрана путовања. > Потпуна забрана састанака „лицем у лице“. > Сви догађаји / обуке / семинари отказани.

¹ Прилог 1 - Ова табела је добијена захваљујући изворима Привредне коморе Аустралије (CCIWA).

ПРИЛОГ 2 – ТЕМПЛЕЈТ ЗА АНАЛИЗУ КОНТИНУИТЕТА ПОСЛОВАЊА ПОСЛОВНЕ ЈЕДИНИЦЕ

1. Идентификујте кључне пословне активности или пословне јединице које су угрожене.
2. За сваку активност наведите утицај на пословање ваше пословне јединице и потенцијалне утицаје на приход (позитивне и негативне).
3. За сваку активност наведите мере за ублажавање (доделите одговорности за сваку).

ПОСЛОВНА ЈЕДИНИЦА (НПР. ПРОДАЈА)	Ниво утицаја КОВИД-19		
	НИЗАК	УМЕРЕН	ВИСОК
УТИЦАЈ НА АКТИВНОСТИ И ПРИХОД			
АКТИВНОСТИ ЗА УБЛАЖАВАЊЕ	Мере за ублажавање А: Одговорна особа:	Мере за ублажавање А: Одговорна особа:	Мере за ублажавање А: Одговорна особа:
ПОПУНИО:			
ПРЕИСПИТАО:			
АЖУРИРАНО ДАНА:			
АЖУРИРАО:			