



International
Labour
Organization



UNIJA POSLODAVACA
CRNE GORE
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION



► Plan za održanje kontinuiteta poslovanja MSP u uslovima COVID-19

Ovaj instrument je osmišljen sa ciljem da podrži mala i srednja preduzeća (MSP) tokom krize koju je izazvao COVID-19. To uglavnom podrazumijeva kreiranje posebnog „plana za održanje kontinuiteta poslovanja“ (POKP) za vaše preduzeće. Ovaj instrument će vam omogućiti da:

1. Procijenite nivo rizika i ranjivosti vašeg preduzeća; i
2. Razvijete djelotvorni sistem rizika i rezervnih planova za vaše preduzeće.

Svrha ovog instrumenta je da uspostavi profil rizika za vaše preduzeće i utvrdi nivo ranjivosti na COVID-19 sa aspekta njegovog uticaja na vaše **ljude, procese, profit i partnerstva**:

- **ljude**: životi radnika i članova njihovih porodica
- **proces**: poslovanje preduzeća
- **profit**: stvaranje prihoda
- **partnerstva**: sredina povoljna za poslovanje

Ovaj instrument je uglavnom namijenjen manjim preduzećima sa ograničenim resursima i podijeljen je na dva dijela.

1. Prvi dio predstavlja procjenu rizika koju možete brzo odraditi. Ona određuje nivo rizika za vašu preduzeća, tj. nivo njihove ranjivosti.
2. Drugi dio instrumenta predstavlja proces u šest koraka gdje koristimo primjer fiktivnog MSP kako bismo vam pomogli da kreirate sopstvene Planove za održanje kontinuiteta poslovanja.

Prvi dio: Kreirajte svoj profil rizika - samoprocjena

Odgovorite sa **da/ne** na pitanja navedena u nastavku teksta tako što ćete unijeti **X** u odgovarajuću kućicu. Ukupno 60 pitanja je raspoređeno u 4 odjeljka koji se odnose na ljude, procese, profit i partnerstva. Možete da procijenite nivo svoje ranjivosti tako što ćete sabrati sve odgovore „**da**“ u svakom dijelu upitnika.

Odgovorite **DA** ako niste sigurni ili ne znate.

I. Ljudi: Matrica rizika

Bezbjedno radno okruženje

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Trenutno postoje rizici po ličnu bezbjednost kao što je visok broj slučajeva COVID-19 u goeografskoj oblasti u kojoj poslujete. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 2. Ugrožena je fizička bezbjednost radnika prilikom odlaska na posao i povratka sa istog (npr. koriste zajednički javni prevoz i sl.). | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 3. Povećao se broj bolovanja/odsustvovanja sa posla. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 4. Usljed prirode vašeg poslovanja nije moguće reorganizovati posao tako da radnici mogu da rade od kuće (rad na daljinu). | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 5. Imate poteškoće sa obezbjeđivanjem dovoljno sanitarnih prostorija i materijala (prostorije za pranje ruku, dezinfekciona sredstva, gelovi za ruke, rukavice, maske itd). | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 6. Vozila koja koristite u svom poslovanju (npr. za isporuku, prevoz zaposlenih) još uvijek nisu opremljena dezinfekcionim sredstvima i ne postoje procesi za njihovo redovno čišćenje. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 7. Radnici imaju više porodičnih obaveza/obaveza vezanih za njegu drugih zbog zatvaranja škola ili bolesnih članova porodice. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 8. Bilo je slučajeva internog prenošenja COVID-19 kod zaposlenih ili članova njihove najbliže porodice. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 9. Radnici su manje motivisani usljed stresnog radnog okruženja prouzrokovanog mjerama za borbu protiv COVID-19. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 10. Radnici napuštaju posao zbog potencijalnih ili stvarnih bezbjednosnih rizika i/ili incidenata. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |
| 11. Diskriminacija/stigmatizacija među zaposlenima je dovela do zastrašivanja i upućivanja prijatnji kolegama. | <input type="checkbox"/> Da | <input type="checkbox"/> Ne |

12. Neophodan je blizak fizički kontakt sa klijentima/dobavljačima.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
13. Radnici su doživjeli lične traume poput smrti ili bolesti člana porodice prouzrokovanih virusom COVID-19.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
14. Proizvodnja/pružanje usluga zahtijevaju da radnici budu veoma blizu jedni drugima.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
15. Ne postoji zaposleni zadužen za dnevni pregled savjeta o rizicima i preporukama vezanim za COVID-19.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
16. Nedostatak ili mali broj procedura za sprovođenje samoprovjera kako bi se identifikovali rizici koji mogu da dovedu do širenja COVID-19 (npr. sprovođenje redovnih zdravstvenih pregleda i bezbjednosnih provjera).	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
17. U vašim prostorijama se ne sprovode ili se vrlo rijetko sprovode redovne provjere kako bi se identifikovali postojeći ili novi rizici (površine koje radnici moraju često da dodiruju).	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
18. Radnici trenutno ne dobijaju neposrednu obuku (ili pristup obuci) o pripremljenosti sa aspekta COVID-19 i osnovnim mjerama za zaštitu sebe i drugih.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
19. U vašem preduzeću ne postoji postupak na osnovu kojeg bi se organima zdravstvene zaštite prijavili slučajevi gdje su radnici ili treća lica zaražena virusom COVID-19 boravila u poslovnim prostorijama ili se u to sumnja.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne

Ukupno _____ / 19

II. Procesi: Matrica rizika

Prostorije i oprema

20. Imali ste poteškoća da od dobavljača nabavite opremu i mašine koje su vam potrebne za poslovanje.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
21. Došlo je do prekida ili većih zastoja u radu usluga podrške koje su vam potrebne sa aspekta održavanja ključne opreme i mašina.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
22. Vaš biznis (npr. radnici, oprema i stoka) nije potpuno niti djelimično osiguran.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne

Zalihe i sirovine

23. Visok procenat vaših sirovina dolazi iz uvoza.	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne
24. Došlo je do zastoja u snabdijevanju sirovinama/ neophodnim materijalima za	<input type="checkbox"/> Da	<input type="checkbox"/> Ne

proizvodnju koji dolaze iz luka.

25. Imali ste poteškoća da nabavite ključne zalihe i sirovine. Da Ne

26. Na vaše preduzeće su negativno uticale sve veće restrikcije/zahtjevi vlade (npr. češće zdravstvene kontrole koje odlažu isporuku proizvoda koji ulaze u vaše prostorije ili izlaze iz njih). Da Ne

27. Vaše glavne zalihe i/ili sirovine se sve nalaze na jednoj lokaciji. Da Ne

Ukupno _____ / 8

III. Profit: Matrica rizika

Tržišta

28. Poremećaji prouzrokovani virusom negativno utiču na vaše klijente i njihovu sposobnost da kupuju vaše proizvode ili usluge. Da Ne

29. Zvanične mjere Vlade uvedene u cilju zaštite zdravlja stanovništva negativno utiču na vaše poslovanje. Da Ne

30. Visok procenat vaše robe/usluga je namijenjen stranim tržištima. Da Ne

31. Ta tržišta se nalaze u zemljama srednjeg i visokog rizika. Da Ne

32. Došlo je do smanjenja prodaje tim zemljama. Da Ne

Dobavljači

33. Poremećaji negativno utiču na vaše glavne dobavljače i njihovu sposobnost da dostave robu vašem preduzeću. Da Ne

34. Zbog povećanih državnih restrikcija došlo je do problema sa nabavkom robe. Da Ne

35. Imate samo jedan način da dobijete robu od svojih glavnih dobavljača. Da Ne

36. Nemate alternativne dobavljače koji bi mogli da vam dostave robu ili pruže usluge u slučaju poremećaja ili prekida rada glavnih dobavljača. Da Ne

37. Većinom se oslanjate na strane dobavljače za najveći dio ključne robe i sirovina potrebnih za vaše poslovanje (preko 75% ključne robe) Da Ne

Društvo

38. Došlo je do porasta „društvene“ netolerancije i predrasuda što se, između ostalog, može primijetiti na osnovu sadržaja u medijima, uličnih demonstracija i političkog diskursa. Da Ne

39. Trenutno medijsko okruženje je negativno uticalo na radno okruženje. Da Ne

Privredno okruženje

40. COVID-19 utiče na djelatnost koja pak direktno utiče na vaše poslovanje ili tržišta na kojima poslujete ili očekujete da ćete poslovati. Da Ne

41. Stope nezaposlenosti rastu na tržištima na kojima poslujete. Da Ne

42. Došlo je do porasta krivičnih djela ili povećane opasnosti od izvršenja krivičnih djela protiv vašeg preduzeća usljed smanjenja privrednih aktivnosti. Da Ne

43. Došlo je do iznenadnog porasta cijene robe koju nabavljate, a koja vam je neophodna za poslovanje. Da Ne

Ukupno _____ / 16

IV. Partnerstva: Matrica rizika**Javne i komunalne usluge (voda, struja, kanalizacija)**

44. Došlo je do značajnih ili kontinuiranih poremećaja u pružanju ključnih javnih i komunalnih uslugama (vodosnabdijevanje, električna energija, telekomunikacije, kanalizacija) koji su negativno uticali na vaše poslovanje ili tržišta na kojima poslujete. Da Ne

45. Došlo je do značajnih ili kontinuiranih poremećaja u ključnim javnim i komunalnim uslugama (vodosnabdijevanje, struja, telekomunikacije, kanalizacija) koji su negativno uticali na vaše zaposlene (npr. problemi koji su se desili u njihovim stambenim objektima). Da Ne

46. Došlo je do negativne ili iznenadne promjene troškova javnih i komunalnih usluga. Da Ne

47. Došlo je do porasta korupcije kad je u pitanju pristup javnim i komunalnim uslugama ili javnoj infrastrukturi (poput zdravstvene njege). Da Ne

Treće strane (klijenti, konkurenti i pružaoci finansijskih usluga)

48. Poremećaji koje je izazvao COVID-19 negativno utiču na vaše konkurente i njihovu sposobnost da ostanu konkurentni. Da Ne

49. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta dijeljenja praksi/opreme za bezbjednost i zdravlje su ograničene ili nepostojeće. Da No

50. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta dijeljenja zaliha su ograničene ili nepostojeće. Da No

51. Mogućnosti saradnje sa konkurencijom sa aspekta dijeljenja opreme su ograničene ili nepostojeće. Da No

52. Teže je doći do finansijskih sredstava ili je došlo do promjene u odnosima sa pružaocima finansijskih usluga (npr. veće dužničke obaveze, manji izbor pružalaca usluga itd.), što negativno utiče na poslovanje vašeg preduzeća. Da No

Javna infrastruktura (telekomunikacije, putevi, luke)

53. Uspostavljeni ograničeni pristup javnoj infrastrukturi negativno utiče na vaše preduzeće, tržišta na kojima posluje ili vaše zaposlene. Da No

54. Došlo je do porasta troškova korišćenja ključne javne infrastrukture što negativno utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima posluje. Da No

Političko i regulatorno okruženje

55. Došlo je do nepovoljne ili iznenadne promjene propisa (zakona i druge regulative) koja negativno utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima posluje. Da No

56. Povećan je nivo nesigurnosti kad su u pitanju politike i regulative koji bi mogao negativno da utiče na vaše preduzeće ili tržišta na kojima posluje. Da No

57. Da li je došlo do nepovoljne ili iznenadne promjene propisa (zakona i druge regulative) koja negativno utiče na vaše radnike? Da No

58. Vlada još uvijek nije uvela subvencije (npr. subvencije za zakup prostora/stanarinu ili zarade) koje bi mogle da pomognu vašem preduzeću ili radnicima tokom epidemije COVID-19 virusa. Da No

Opšte zdravlje

59. Mjere poput vanrednog stanja ili strogih ograničenja slobode kretanja su uvedene ili se istima prijeti. Da No

60. Vaše preduzeće nema rezervni plan za krizni period. Da No

Ukupno _____ / 17

Na osnovu ove vježbe ćete identifikovati u kojoj od ove četiri oblasti (ljudi, procesi, profit i partnerstva), kao i na koje tačno aspekte ili promjenjive je vaše preduzeće najranjivije. Da biste izračunali svoju ukupnu ranjivost, saberite sve odgovore „da” u sve četiri oblasti samoprocjene ranjivosti. Unesite zbir u donju tabelu.

Zbir rizika

Ljudi	Procesi	Profit	Partnerstva	Ukupni zbir
/ 19	/ 8	/ 16	/ 17	/ 60

Objašnjenje vašeg rezultata: vaš profil rizika

Ovaj rezultat ne pokazuje da li je vaše preduzeće dobro ili ne. On jednostavno predstavlja mjerilo za vaše preduzeće i nivo njegove ranjivosti na COVID-19, što će vam pomoći da identifikujete oblasti u kojima bi opšta otpornost vašeg preduzeća na krizu izazvanu epidemijom COVID-19 mogla da bude unaprijeđena. I što je najvažnije, reći će vam odakle vas vrebaju najveći rizici - da li su u pitanju vaši zaposleni, lanci snabdijevanja ili vaše oslanjanje na treće strane.

U daljem tekstu možete naći opšti opis vašeg rezultata. Ukoliko ste odgovorili sa „da” na sljedeći broj pitanja:

- 40-60** Vaše preduzeće je izuzetno ranjivo sa aspekta negativnog uticaja COVID-19. Vaše preduzeće će vjerovatno pretrpjeti jak udar, što bi moglo da dovede do dugoročnih poremećaja u slučaju pogoršavanja situacije. Vaš sljedeći korak bi trebalo da bude da identifikujete da li ste ranjiviji na interne ili eksterne prijetnje i preduzmete mjere da smanjite rizik i ranjivost na COVID-19.
- 20-40** Uprkos tome što ste preduzeli neke korake da se pripremite, vaše preduzeće je i dalje ranjivo. Utvrdite da li su postojeće prijetnje interne ili eksterne i obavezno prilikom sastavljanja plana za održanje kontinuiteta poslovanja dajte prioritet elementima ranjivosti.
- 0-20** Na pravom ste putu da postanete otporniji, ali i dalje postoje oblasti u kojima biste mogli da smanjite ranjivost. Obavezno formulišite plan za održanje kontinuiteta poslovanja na takav način da možete da upravljate rizicima od internih i eksternih prijetnji.

Drugi dio: Šest koraka za kreiranje *Plana za održanje kontinuiteta poslovanja u uslovima pandemije COVID-19*

Slijedi šest koraka neophodnih za kreiranje vašeg Plana za održanje kontinuiteta poslovanja (POKP):

Prvi korak: Identifikujte svoje ključne proizvode i usluge

Koji su vaši najbitniji proizvodi i usluge? Uzmite u obzir sljedeće kriterijume:

- ▶ Udio prihoda koji generišu;
- ▶ Broj klijenta koji ih traže;
- ▶ Troškove neisporuke: negativne posljedice po finansije, produktivnost i reputaciju.

Drugi korak: Odredite opšti cilj vašeg POKP

Šta želite da postignete kreiranjem POKP?

Treći korak: Procijenite potencijalni uticaj poremećaja na vaše preduzeće i radnike

Koliko dugo poremećaji mogu da traju prije nego što postanu neprihvatljivi? Koji su to resursi, dobavljači, partneri i ugovarači koji su vam neophodni za sprovođenje ključnih aktivnosti?

Četvrti korak: Napravite spisak koraka za zaštitu vašeg poslovanja

Koristite okvir četiri oblasti. Koraci koji treba da smanje rizik po vaše: ljude, procese, profit i partnerstva

- ▶ Ljudi: životi radnika i članova njihovih porodica
- ▶ Proces: aktivnosti preduzeća
- ▶ Profit: generisanje prihoda
- ▶ Partnerstva: povoljno poslovno okruženje.

Peti korak: Napravite listu kontakata

Veći dio vaših aktivnosti će se odvijati bez fizičkog kontakta (*WhatsApp* pozivi, sastanci preko *Zoom* platforme itd). Postarajte se da imate tačne i ažurirane spiskove svih vaših ključnih aktera.

Šesti korak: Održavajte, revidirajte i redovno ažurirajte svoj POKP

U nastavku teksta ćemo dati primjer načina na koji je vlasnica manjeg preduzeća kreirala svoj POKP.

Kako je vlasnica malog preduzeća kreirala POKP kako bi ublažila posljedice epidemije virusa COVID-19

Džois Mkumura je vlasnica kompanije za proizvodnju sardina u konzervi iz Mombase na obali Kenije. Vršiti direktnu prodaju svojih proizvoda u cijeloj Keniji, kao i većim firmama koje ih izvoze. Džois se oslanja na stalne narudžbe iz tri kompanije koje pokrivaju oko 80 posto njenog poslovanja. Ove kompanije imaju redovne narudžbe zbog svojih veza sa izvozom. Kako su slučajevi COVID-19 krenuli da se šire Kenijom, Džois je napravila POKP da bi zaštitila svoju firmu. Ona ima 30 zaposlenih.¹

Džois je uradila test procjene rizika od COVID-19 i shvatila da spada u visokorizičnu grupu. Svakodnevno radi sa brojnim dobavljačima. Njeni radnici rade jedni pored drugih. Za veliki dio njene prodaje je neophodno da luke ostaju otvorene. Ostatak prodaje otpada uglavnom na druge gradove u Keniji i potrebni su joj pouzdani transportni kanali. Džois je shvatila da joj je POKP neophodan.

Prvi korak: Džois identifikuje svoje ključne proizvode

Glavni proizvodi Džoisinog preduzeća su različite vrste konzerviranih sardina. Prihod generiše samo prodajom ovih proizvoda. Njena baza klijenata je relativno mala. Ima tri glavna kupca na koje otpada 80 posto prodaje. Trošak neisporuke ovim klijentima bi imao veoma negativne posljedice po njeno poslovanje.

Drugi korak: Džois identifikuje opšti cilj svog POKP

Cilj je razvijanje jednostavnih internih procesa za njeno preduzeće koji bi obezbijedili ključnu zaštitu ljudi, procesa, profita i partnerstava. To podrazumijeva:

- ▶ Obezbeđivanje maksimalne fizičke i emocionalne sigurnosti za nju i njene radnike;
- ▶ Nastavak poslovnih operacija što je prije moguće nakon poremećaja;
- ▶ Staranje da njeni ključni proizvodi budu otporni na poremećaje povezane sa COVID-19;
- ▶ Zaštitu njenog lanca snabdijevanja; i
- ▶ Staranje da njeno preduzeće ispuni svoje ugovorne obaveze prema klijentima.

Treći korak: Procijenila je potencijalni uticaj poremećaja na svoje preduzeće i radnike

Procijenila je uticaj poremećaja na svoje ključne operacije. Koje operacije su neophodne za proizvodnju i isporuku njenih proizvoda i kolika tolerancija postoji po pitanju odlaganja: na koliko je moguće prekinuti ključne operacije prije nego što to opasno ugrozi održivost poslovanja? Identifikovala je koje operacije su neophodne za proizvodnju i isporuku njenih proizvoda i gdje se pojavljuju rizici. Ovo je podrazumijevalo i brzo mapiranje ključnih aktera. Pet glavnih ključnih aktera su od suštinskog značaja za njeno poslovanje: radnici, mušterije, dobavljači, službe podrške i regulatorni organi.

- ▶ Radnici: Džois ima trideset zaposlenih koji dolaze iz lokalne zajednice (na sreću, uglavnom žive u blizini i pješače na posao).
- ▶ Mušterije: 80 posto njenih proizvoda odlazi u tri kompanije koje se bave izvozom. Ostalih 20 posto otpada na kenijsko tržište (15 posto veleprodavcima iz Najrobija).

¹ Ovo je kompozitni primer POKP zasnovan na stvarnim iskustvima preduzeća u Keniji. Džois Mkumura je, međutim, fiktivna ličnost

- ▶ Dobavljači: Zavisi od **tri dobavljača**. Prvo, metaloprerađivača (proizvođača konzervi), potom od štamparske kompanije iz Najrobija koja joj štampa etikete i, na kraju, a i najbitnije, od lokalnih ribara organizovanih u zadrugu. Sa svim dobavljačima nužno komunicira na svakodnevnom nivou, ali je fizički kontakt najredoviji sa ribarima.
- ▶ Službe podrške: One podrazumijevaju špeditersku firmu čije usluge koristi, kao i kompaniju za obezbjeđenje.
- ▶ Javne komunalne službe i regulatorna tijela: Ovo podrazumijeva regulatorno tijelo nadležno za prehrambene standarde koje izdaje dozvole, poresku upravu i organe lokalne samouprave koji nadziru standarde zdravlja i bezbjednosti.

Ova analiza je pokazala Džojs koliko njeno poslovanje zavisi od toga da eksterni akteri ostanu zdravi, kao i, u slučaju dobavljača, službi podrške i kupaca, da neometano nastave sa radom. Brzo je shvatila da bi potencijalno mogla da bankrotira u roku od četiri do šest nedjelja ukoliko dođe do ozbiljnih prekida u njenom poslovanju. Izvršila je procjenu uticaja nesprovođenja ključnih poslovnih operacija. Razmotrila je svakog pojedinačnog od gorenavedenih ključnih aktera i shvatila da bilo kakvi poremećaji u njihovom za sobom povlače i poremećaje u njenom poslovanju.

Procijenila je da može doći do sledećih glavnih potencijalnih **poremećaja**:

- ▶ Radnici se mogu razboljeti (njeni radnici / radnici dobavljača / radnici u službama podrške);
- ▶ Ako država sprovede ograničavanje slobode kretanja, to bi moglo da utiče na njenu sposobnost da ode na posao, a isto važi i za njene dobavljače;
- ▶ Restrikcije koje Vlada uvede sa aspekta pristupa luci, mogle bi da spriječe njene kupce da njene proizvode plasiraju na tržište;
- ▶ Prekid u uslugama javnih komunalnih preduzeća (snabdijevanje vodom i električnom energijom je predstavljalo najveći potencijalni problem); i
- ▶ Pad potražnje za njenim proizvodima.

Razmislila je o događajima van njene kontrole i tome kako bi isti mogli da utiču na njene dobavljače, kao i onima na koje bi mogla do neke mjere da utiče. Sa negativne strane bila je izuzetno zavisna od drugih, uglavnom svojih dobavljača, i nije imala nikakvu kontrolu nad potencijalnim restriktivnim državnim mjerama. Sa pozitivne strane, potražnja za konzerviranim proizvodima je počela da raste.

Četvrti korak: Džojs je preduzela korake da zaštiti svoje poslovanje

Ljudi

- ▶ Odlučila je da ograniči tačke kontakta na jednu jedinu u svojoj firmi i uspostavi sanitarne mjere na toj lokaciji kako bi smanjila sopstvenu izloženost i izloženost svojih radnika virusu.
- ▶ Pored sanitarnih/bezbjednosnih mjera, revidirala je standardne načine rada i usvojila kriterijume socijalnog distanciranja. Ovo je zahtijevalo novi raspored smjena o kojem je prodiskutovala sa svojim radnicima.
- ▶ Pripremila se za povećanje odsustvovanja sa posla.

Procesi

- ▶ Dok je sprovodila ovu inicijativu, zamolila je radnike da se dobrovoljno prijave za sljedeće zadatke: svakodnevno snabdijevanje punktova za sanitarnu obradu odgovarajućim sredstvima; postavljanje punkta za mjerenje temperature na ulazu za sve radnike/kupce/posjetioce; svakodnevne konsultacije sa dobavljačima i kupcima kako bi se izvršila procjena situacije i

potencijalnih promjena; staranje da su svi upoznati sa načinima na koje mogu da ostanu bezbjedni kod kuće.

- ▶ Raspitala se kod svih kupaca i dobavljača o njihovim bezbjednosnim sistemima i uvjerila se da poštuju nove propise.
- ▶ I dalje je plaćala neke dobavljače (npr. ribare) u gotovini. Iskoristila je ovu situaciju kao priliku da sva (postojeća ili buduća) plaćanja prebaci u digitalni format.
- ▶ Redovno je ili automatski pravila rezervne kopije svih svojih podataka i držala tu kopiju kod kuće za slučaj da mora da se samoizoluje.

Profit

- ▶ Primijetila je porast potražnje za konzerviranim proizvodima. Shvatila je da tu ima priliku da poveća prodaju. Postigla je sporazum sa lokalnim hotelom od pet zvjezdica, tačnije da joj obezbijede hladnjaču za ključni inventar i sekundarni sigurni prostor za finalne proizvode. Njeni finalni proizvodi su imali duži rok trajanja što je predstavljalo veliku prednost.
- ▶ Kontaktirala je svoje glavne dobavljače tj. ribarsku zadrugu koji su joj objasnili da imaju sporazume sa drugim zadrugama duž obale. Ukoliko dođe do velikih zastoja u regionu Mombase, dostupni su drugi izvori ribe i postoje sporazumi koji to mogu da omoguće.
- ▶ Proračunala je svoje operativne troškove na svakodnevnom nivou (zarade, zakup prostorija, zalihe, itd.) i napravila simulacije na osnovu svojih finansijskih potreba u slučaju da dođe do ključnih poremećaja i zastoja.
- ▶ Održavala je redovnu konverzaciju sa bankom koja joj je dala zajam. Banka je bila svjesna njenog POKP plana i usljed toga je bila voljna da pokaže izvjesnu fleksibilnost oko zahtjeva vezanih za zajam, ukoliko se za time pokaže potreba.

Partnerstva

- ▶ Kontaktirala je svoja tri glavna klijenta (izvoznika). Predložila im je da zatraže od Federacije poslodavaca Kenije i drugih poslovnih udruženja da povedu diskusiju sa Vladom kako bi tačno utvrdili da li će luke moći da ostanu otvorene.
- ▶ Postigla je sporazum sa vlasnicima četiri druga MSP da međusobno dijele bezbjednosne mjere i prakse. Složili su se oko zajedničkog paketa procedura koji treba da omogući bezbjednost radnika. Takođe, dogovorili su se da podijele troškove dobavljanja informacija o tome kako riješiti probleme tipa promjena radnog vremena, mogući viškovi zaposlenih i druga kadrovska pitanja.
- ▶ Raspitala se kod poreskih vlasti o potencijalnom odlaganju plaćanja poreza za koje je čula iz medija.

Peti korak: Džoj's uspostavlja listu kontakata

- ▶ Napravila je spisak ključnih telefonskih brojeva državnih organa i trećih lica (MUP, hitna pomoć, vatrogasci, najbliže bolnice, osiguravajuće društvo) koje bi mogli da pruže pomoć u hitnim situacijama.
- ▶ Napravila je spisak svojih radnika, njihovih pozicija i kontakata (broj mobilnog telefona i adresa elektronske pošte) kao i spisak njihovih kontakt osoba za hitne slučajeve.
- ▶ Napravila je spisak svojih klijenata, dobavljača, ugovarača i državnih tijela sa kojima saraduje, uključujući i kontakt osobe i detalje (broj mobilnog telefona, adresu elektronske pošte i fizičku adresu), što joj omogućava potrebnu komunikaciju.

- ▶ Odabrale je metode komunikacije kako bi se povezala sa svojim radnicima tokom krize izazvane virusom COVID-19 (*Facebook, WhatsApp, Google* obrasci) i uspostavila raspored za pozivanje i obavještanje zaposlenih u hitnim slučajevima.

- ▶ **Šesti korak: Džojls održava, revidira i redovno ažurira svoj POKP**

Svake nedjelje revidira i ažurira svoj plan kako bi:

- ▶ ažurirala opšti cilj svog POKP i unaprijedila njegovu djelotvornost;
- ▶ ažurirala svoju procjenu rizika, strategiju za održanje kontinuiteta poslovanja i druge procedure sadržane u POKP; i
- ▶ obezbijedila stalno unapređivanje svih procesa sadržanih u svom POKP.

Kontakti:

ILO Bureau for Employers' Activities (ACT/EMP)

4, route des Morillons
Genève 22, Switzerland, CH-1211
E: actemp@ilo.org
W: www.ilo.org/actemp

Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)

Cetinjski put 36 (zgrada "Milić")
81000 Podgorica
Crna Gora
E: office@poslodavci.org
W: www.poslodavci.org