



الخطوات الست لخطة استمرارية العمل التجاري خلال أزمة كوفيد-19

تاريخ: نيسان/أبريل ٢٠٢٠

تهدف هذه الأداة إلى دعم المؤسسات التجارية خلال أزمة فيروس كوفيد 19، مما يعني تصميم خطة مفصلة لاستمرارية العمل التجاري في مؤسستك. ستتيح هذه الأداة:

١. تقييم مستوى الخطر والتأثير السلبي في مؤسستك؛

٢. وضع نظام فعال لمواجهة الخطر والحالات الطارئة في المؤسسة.

تساهم هذه الأداة في رسم بيان المخاطر التي تواجه مؤسستك ومستوى تأثيرها بفيروس كوفيد 19 من حيث الأشخاص والعمليات والأرباح والشراقات (المحاور "الأربعة").

➤ الأشخاص: حياة العمال وأفراد أسرهم.

➤ العمليات: عمليات المؤسسة.

➤ الأرباح: توليد الإيرادات.

➤ الشراقات: بيئة مؤاتية لممارسة الأعمال التجارية.

هذه الأداة موجهة خصيصاً إلى المؤسسات الصغيرة ذات الموارد المحدودة وهي تتألف من جزئين:

1. الجزء الأول هو عبارة عن تقييم سريع للمخاطر الذي يهدف الى تحديد مستوى المخاطر والتأثير السلبي على المؤسسة.

2. الجزء الثاني هو عملية من ست خطوات للمساعدة على وضع خطة لاستمرارية العمل التجاري (Business Continuity Plan) - باستخدام مثلاً توضيحياً لشركات صغيرة ومتوسطة وهمة.

الجزء الأول: تحديد صورة الخطر- التّقييم الذاتي

حدّد إجاباتك على الأسئلة المطروحة أدناه بوضع علامة X في المربع. ثمة أربعة أقسام تضمّ ما مجموعه ٦١ سؤالاً مبنياً حول المحاور الأربعة "الأشخاص والعلاقات والأرباح والشراكات". يُقدّر مستوى ضعف مؤسّستك بجمع عدد الإجابات "بنعم" في كلّ استبيان.

أجب بنعم إذا كنت غير متأكد أو لا تعرف الجواب.

١. الأشخاص: مصفوفة المخاطر

بيئة عمل آمنة

١. يؤدي ارتفاع عدد الإصابات بكوفيد 19 في المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها إلى تعريض سلامتك الشخصية للخطر.

☐ نعم ☐ لا

٢. القدوم إلى العمل ومغادرته غير آمنين بالنسبة للعمّال (مثلاً استخدام النقل العام، وما إلى ذلك).

☐ نعم ☐ لا

٣. ارتفع مُعدّل التّغيب/ الإجازات المرضيّة.

☐ نعم ☐ لا

٤. نظراً لطبيعة عملك، لا يمكن إعادة ترتيب المهام بحيث يمكنك العمل من المنزل (العمل عن بعد).

☐ نعم ☐ لا

٥. تواجه صعوبات في توفير مرافق صحيّة ملائمة (مرافق الاغتسال، مواد التعقيم، مطهرات الأيدي، القفازات والكمّامات).

☐ نعم ☐ لا

٦. لم تزود المركبات المستخدمة في مؤسستك (مثلاً شاحنات التسليم أو نقل العمال) بالمطهرات والأدوات اللازمة للتنظيف بانتظام.

☐ نعم ☐ لا

٧. ازدادت مسؤوليات العمال الأسرية/الرعاية نتيجة إقفال المدارس أو مرض أحد أفراد الأسرة.

☐ نعم ☐ لا

٨. ثمة انتقال لفيروس كوفيد 19 من العمال أو أفراد أسرهم المباشرين.

☐ نعم ☐ لا

٩. العمال أقل تحفيزاً للعمل بسبب بيئة العمل المجهدة الناجمة عن تدابير معالجة كوفيد 19 المتخذة.

☐ نعم ☐ لا

١٠. ترك العمال وظائفهم بسبب مخاوف و/أو حوادث مُحتملة أو فعلية تتعلق بسلامتهم.

☐ نعم ☐ لا

١١. أدى السلوك التمييزي/الوصم بين العمال إلى تهديد زملائهم العاملين وترهيبهم.

☐ نعم ☐ لا

١٢. التواصل الشخصي مع العملاء/الموردين ضروري.

☐ نعم ☐ لا

١٣. عانى العمال من صدمات شخصية مثل وفاة أو مرض أحد أفراد أسرهم نتيجة فيروس كوفيد 19.

☐ نعم ☐ لا

١٤. التقارب في مكان العمل ضروري لأغراض الإنتاج/تقديم الخدمات.

☐ نعم ☐ لا

١٥. يتولى أحد الموظفين مراجعة التعليمات الرسمية بشأن المخاطر والتوصيات المرتبطة بكوفيد 19 يومياً.

☐ نعم ☐ لا

١٦. إجراءات الفحص الذاتي اللازمة لتحديد المخاطر المؤدية إلى انتشار فيروس كوفيد 19 غير متاحة أو قليلة (على سبيل المثال، إجراء فحوص منتظمة للصحة والسلامة).

☐ نعم ☐ لا

١٧. المراجعات المنتظمة لتحديد المخاطر الحالية أو الناشئة في مكان عملك غير متاحة أو قليلة (على سبيل المثال، الأماكن التي تستلزم تقارب مستمر بين العمال).

☐ نعم ☐ لا

١٨. العمل من المنزل غير ممكن.

☐ نعم ☐ لا

١٩. لم يتلق العمال تدريباً مباشراً على الاستعداد لمواجهة كوفيد ١٩ والتدابير الأساسية لحماية أنفسهم والآخرين.

☐ نعم ☐ لا

٢٠. ليس لدى مؤسستي عملية لإبلاغ سلطات الصحة العامة عن أي حالات إصابة مؤكدة بكوفيد ١٩ أو مشتبه بها بين العمال أو الأفراد في أماكن العمل.

☐ نعم ☐ لا

المجموع: ____ / ٢٠

٢. العمليات: مصفوفة المخاطر

المباني والآلات

٢١. تواجه صعوبة في الحصول على ما يلزم من معدات وآلات من الموردين لإدارة عملك.

☐ نعم ☐ لا

٢٢. حدث تأخير كبير وتعطيل لخدمات الدعم اللازمة لصيانة المعدات والآلات الرئيسية.

☐ نعم ☐ لا

٢٣. مؤسستك (أي العمال والمعدات والماشية) غير مضمونة لا كلياً ولا جزئياً.

☐ نعم ☐ لا

المخزون والمواد الأولية

٢٤. يتم استيراد نسبة عالية من المواد الأولية.

☐ نعم ☐ لا

٢٥. واجهت تأخيرات في الحصول على المواد الأولية/لوازم الإنتاج الأساسية عن طريق الموانئ.

☐ نعم ☐ لا

٢٦. واجهت صعوبات في تأمين المخزون الرئيسي والمواد الأولية.

☐ نعم ☐ لا

٢٧. تأثرت مؤسستك سلباً بالقيود/المطالب التي فرضتها الحكومة (مثلاً، زيادة الفحوصات الصحية مما يؤخر تسليم المنتجات القادمة/الخارجة من مؤسستك).

☐ نعم ☐ لا

٢٨. يُحفظ المخزون الرئيسي/المواد الأولية في مكان واحد فقط.

☐ نعم ☐ لا

المجموع: / ٨

٣: الأرباح: مصفوفة المخاطر

الأسواق

29. تؤثر الإضطرابات الناتجة عن كوفيد ١٩ سلباً على عملائك وقدرتهم على شراء منتجاتك أو خدماتك.

☐ نعم ☐ لا

30. تؤثر القيود المفروضة على حرية التنقل سلباً على عملك.

☐ نعم ☐ لا

31. تتوفر لديك نسبة عالية من السلع/الخدمات التي تخدم الأسواق غير المحلية.

☐ نعم ☐ لا

32. تقع هذه الأسواق في البلدان المعرضة لمخاطر متوسطة وعالية.

☐ نعم ☐ لا

33. انخفضت المبيعات إلى هذه الأسواق.

☐ نعم ☐ لا

الموردون

34. تؤثر هذه الإضطرابات سلباً على مورديك الأساسيين وتحدّ من قدرتهم على توفير المواد.

☐ نعم ☐ لا

35. واجهت اختلالاً في التوريدات نتيجة زيادة القيود المفروضة من الحكومة.

☐ نعم ☐ لا

36. لا تتوفر سوى طريقة واحدة للوصول إلى الموردين الرئيسيين.

☐ نعم ☐ لا

37. لا يتوفر موردون بديلون يُمكنهم تزويدك بالسلع والخدمات في حال حدوث اضطرابات.

☐ نعم ☐ لا

38. تعتمد اعتماداً كبيراً على الموردين الأجانب للحصول على معظم اللوازم الرئيسية والمواد الخام الأساسية لعملك (أكثر من 75 في المائة من اللوازم الرئيسية).

☐ نعم ☐ لا

المجتمع

39. يشهد المجتمع تفاقمًا للتعب والتّحيز كما يتّضح من وسائل الإعلام ومظاهرات الشوارع والخطابات السياسيّة.

☐ نعم ☐ لا

40. أثرت البيئة الإعلامية الحالية سلباً على بيئة العمل.

☐ نعم ☐ لا

البيئة الإقتصادية

41. يؤثر كوفيد 19 على النشاط الاقتصادي الذي يؤثر بدوره مباشرةً على عملك أو الأسواق التي تعمل فيها.

☐ نعم ☐ لا

42. ارتفعت معدلات البطالة في الأسواق التي تعمل فيها.

☐ نعم ☐ لا

43. ازدادت الأنشطة الإجرامية أو ارتفع خطر حصول الأنشطة الإجرامية الموجهة ضدّ مؤسّستك نتيجة الركود الاقتصادي.

☐ نعم ☐ لا

44. ارتفعت أسعار اللوازم والسلع الأخرى اللازمة للإضطلاع بعمليات مؤسّستك بشكل مفاجئ.

☐ نعم ☐ لا

المجموع: ____ / ١٦

٤. الشراكات: مصفوفة المخاطر

المرافق العامة (الماء والكهرباء والصحة والصرف الصحي)

45. ثمة تعطيل ملحوظ ومتواصل للمرافق العامة الرئيسية (المياه والكهرباء والاتصالات والصحة والصرف الصحي) مما يؤثر سلباً على عملك أو الأسواق التي تعمل فيها.

نعم ☐ لا ☐

46. ثمة تعطيل ملحوظ ومتواصل للمرافق العامة الرئيسية (المياه والكهرباء والاتصالات والصحة والصرف الصحي) مما يؤثر سلباً على عمالك (مثل المرافق الصحية في المنزل).

نعم ☐ لا ☐

47. طرأ تغيير سلبي أو مفاجئ على التكاليف المرتبطة بالمرافق العامة.

نعم ☐ لا ☐

48. تزايدت الممارسات الفاسدة للوصول إلى المرافق العامة أو الهياكل الأساسية العامة (مثل الرعاية الصحية).

نعم ☐ لا ☐

الأطراف الثالثة (العملاء والمنافسون وموردي الخدمات المالية)

49. أثرت الإضطرابات الناتجة عن كوفيد 19 سلباً على منافسيك وقدرتهم التنافسية.

☐ نعم ☐ لا

50. نطاق التعاون مع المنافسين محدود أو معدوم - لتبادل ممارسات/معدات الصحة والسلامة.

☐ نعم ☐ لا

51. نطاق التعاون مع المنافسين محدود أو معدوم - لتبادل المخزون.

☐ نعم ☐ لا

52. نطاق التعاون مع المنافسين محدود أو معدوم - لتبادل المعدات.

☐ نعم ☐ لا

53. طرأ تغيير سلبي على الوصول إلى التمويل أو على سلوك مُقدمي الخدمات المالية (مثلاً، زيادة الالتزام الإقراضي وقلة عدد مُقدمي الخدمات وما إلى ذلك) مما يؤثر سلباً على عمليات مؤسستك.

☐ نعم ☐ لا

الهيكل الأساسيَّة العامَّة (الاتصالات والطرق والموانئ)

54. أثرت القيود المفروضة على الوصول إلى الهيكل الأساسيَّة العامَّة سلباً على مؤسَّستك أو الأسواق التي تعمل فيها أو عمَّالك.

☐ نعم ☐ لا

55. أثر ارتفاع تكاليف استخدام الهيكل الأساسيَّة العامَّة سلباً على مؤسَّستك أو الأسواق التي تعمل فيها.

☐ نعم ☐ لا

بيئة سياسيَّة وتنظيميَّة

56. طرأ تغيير سلبي أو مفاجئ على الأنظمة (أي القوانين واللوائح) أثر سلباً على مؤسَّستك أو الأسواق التي تعمل فيها.

☐ نعم ☐ لا

57. أثرت زيادة عدم اليقين في البيئة السياسيَّة/التنظيمية سلباً على مؤسَّستك أو الأسواق التي تعمل فيها.

☐ نعم ☐ لا

58. هل طرأ أي تغيير سلبي أو مفاجئ على الأنظمة (أي القوانين واللوائح) أثر سلباً على عمَّالك؟

☐ نعم ☐ لا

59. لم تقدم الحكومة حتى الآن إعانات (مثل إعانات الإيجار أو الأجور) لدعم مؤسَّستي أو عمَّالي خلال فترة تفشي كوفيد ١٩.

☐ نعم ☐ لا

الصحة العامة

60. هل تم إتخاذ تدابير مثل إعلان حالة طوارئ أو فرض قيود كبيرة على حرية التنقل؟

☐ نعم ☐ لا

61. ليس لدى شركتي خطة طوارئ لمواجهة الأزمات.

☐ نعم ☐ لا

المجموع: ____ / ١٧

ستُحدّد من خلال هذا التمرين أيّ من المحاور الأربعة (الأشخاص والعمليات والأرباح والشراكات) هو الأكثر ضعفاً (الجوانب أو المتغيرات على وجه الخصوص).

لاحتساب مجموع نقاط الضعف، إجمع الإجابات "بنعم" في التقييمات الذاتية الأربعة. أدرج المجموع في الجدول أدناه.

درجة الخطر

الأشخاص	العمليات	الأرباح الشراكات	النتيجة الإجمالية
٢٠/____	٨/____	١٦/____	١٧/____
٦١/____			

تفسير نتيجتك: صورة المخاطر

لا تقيم هذه النتيجة مستوى مؤسستك، بل هي ببساطة مؤشر لمدى التعرض السلبي للمؤسستك جراء أزمة كوفيد ١٩. وتساهم النتيجة في تحديد المجالات التي يمكن أن تحسن فيها قدرة المؤسسة للتصدي لهذه الأزمة بشكل عام. والأهم من ذلك أنها توضح مواطن التعرض لأشد المخاطر - عمالك، سلاسل التموين، واعتمادك على الأطراف الثالثة.

فيما يلي لمحة عامة عن نتيجتك.

إذا كان المجموع:

٤٠-٦١: شركتك شديدة التعرض للآثار السلبية الناشئة عن أزمة كوفيد ١٩. من المرجح أن تتأثر بشدة، مما سيؤدي إلى تعطيل طويل الأمد في حال تدهور الوضع. ينبغي تركيز خطة العمل التالية على تحديد ما إذا كنت أكثر تأثراً بالتهديدات الداخلية أو الخارجية واتخاذ تدابير للحد من خطر فيروس كوفيد ١٩ والتأثر به.

٢٠-٤٠: رغم الإجراءات المتخذة لزيادة درجة التأهب، لا تزال مؤسستك ضعيفة نسبياً. ينبغي فهم ما إذا كانت التهديدات التي تواجهها داخلية أو خارجية وإيلاء الأولوية لعناصر الضعف عند وضع خطة استمرارية العمل التجاري.

٢٠-٠: أنت على المسار الصحيح المؤدي إلى تخطي الأزمة، ولكن يمكنك الحد من قابلية التأثر في بعض المجالات. تأكد من وضع خطة لاستمرارية العمل التجاري تتصدى للتهديدات الداخلية والخارجية.

الجزء الثاني: وضع الخطوات الست لخطة استمرارية العمل التجاري خلال أزمة كوفيد 19

فيما يلي الخطوات الست اللازمة لوضع خطة لاستمرارية العمل التجاري:

الخطوة ١: تحديد منتجاتك/خدماتك الرئيسية

ما هي أهم منتجاتك أو خدماتك؟ يرجى مراعاة المعايير التالية:

- ☐ حصّة الإيرادات المولدة؛
- ☐ عدد العملاء الذين يطلبونها؛
- ☐ تكلفة عدم تسليمها: الآثار المالية والإنتاجية والسمعة السيئة.

الخطوة ٢: تحديد هدف خطة استمرارية العمل التجاري

ما الذي تريد تحقيقه من خلال وضع خطة لاستمرارية العمل التجاري ؟

الخطوة ٣: أثر التعطيل المحتمل على مؤسستك وعمالك

إلى متى يمكن أن يستمر التعطيل قبل أن يصبح غير مقبول؟ ما هي الموارد اللازمة ومن هم الموردون والشركاء والمقاولون المطلوبون للإضطلاع بالعمليات الرئيسية؟

الخطوة ٤: حدّد الإجراءات اللازمة لحماية مؤسستك

استخدم إطار المحاور الأربعة لتحديد الإجراءات المتخذة لتقليل المخاطر على: الأشخاص والعمليات والأرباح والشراكات.

☐ الأشخاص: حياة العمال وأفراد أسرهم.

☐ العمليات: عمليات المؤسسة.

□ الأرباح: توليد الإيرادات.

□ الشركات: بيئة مؤاتية لممارسة الأعمال التجارية.

الخطوة ٥: وضع قوائم الاتصال

معظم أنشطتك ستكون غير مادية (مكالمات واتساب واجتماعات زووم وغيرها). تأكد أن قوائم أصحاب المصلحة الرئيسيين دقيقة ومُستكملة.

الخطوة ٦: حافظ على خطة إستمرارية العمل التجاري، راجعها واستكملها بشكل متواصل

فيما يلي مثال على كيفية وضع صاحب مؤسسة صغيرة لخطة استمرارية العمل التجاري في مؤسسته.

كيف وضع صاحب مؤسسة صغيرة خطّة لاستمرارية العمل التجاري لتخفيف آثار أزمة كوفيد ١٩

تملك جويس مكومورا شركة تُنتج السّردين المعلّب في مومباسا على السّاحل الكيني. وتبيع مُنتجاتها مباشرة في جميع أنحاء كينيا وإلى الشّركات المُصدّرة الكبرى. تعتمد جويس على طلبات ثابتة من ثلاث شركات تُشكل ٨٠ في المائة من أعمالها. نتيجة وصولها إلى سوق التّصدير، تُقدّم هذه الشّركات الطلبات بانتظام. مع إنتشار كوفيد ١٩ في كينيا، وضعت جويس خطّة لاستمرارية العمل التجاري بهدف حماية مؤسّستها التي توظف ما مجموعه ٣٠ عاملاً.

بعد أن أكملت اختبار تقييم المخاطر المرتبطة بفيروس كوفيد ١٩، لاحظت جويس أن مستوى الخطر مُرتفع نتيجة تعاملها مع العديد من الموردين يوميّاً بالإضافة إلى تقارب عمّالها أثناء العمل. وكانت تعتمد على إبقاء المرفأ مفتوحاً لبيع معظم منتجاتها. تذهب معظم مبيعاتها في الغالب إلى مدن كينية أخرى وهي إلى روابط نقل موثوقة. أدركت جويس أنّ عليها وضع خطّة لاستمرارية العمل التجاري.

الخطوة ١: حدّدت جويس مُنتجاتها الرّئيسيّة

بالنسبة إلى جويس، تُشكل مختلف أنواع السّردين المعلّب منتجاتها الرّئيسيّة، وبالتالي بيعها هو مصدرها الوحيد لتوليد الإيرادات. قاعدة عملائها صغيرة نسبياً، حيث يُشكل ثلاث عملاء فقط ٨٠ في المائة منها. سينجم عن عدم تسليم المُنتجات إلى هؤلاء العملاء أثراً سلبية للغاية على شركتها.

الخطوة ٢: حدّدت جويس هدف خطّة استمرارية العمل التجاري

الهدف هو إنشاء عمليات داخلية بسيطة لمؤسّستها توفر الحماية الرّئيسيّة للمحاور الأربعة: الأشخاص والعمليات والأرباح والشّركات، ممّا يعني:

- ☐ رفع مستوى سلامتها وسلامة عمّالها البدنية والمعنوية؛
- ☐ استئناف العمليات في أسرع وقت ممكن بعد التّعطيل؛
- ☐ التأكد أن منتجاتها قادرة على الصّمود في وجه الاضطرابات النّاجمة عن فيروس كوفيد ١٩؛
- ☐ حماية سلسلة التّموين؛
- ☐ الوفاء بالتزامات شركتها التعاقدية مع العملاء.

الخطوة ٣: قيمت الآثار المُحتملة للتّعطيل على شركتها وعمّالها

قيمت تأثير التّعطيل على عمليّاتها الرّئيسيّة. ما هي العمليّات اللازمة لإنتاج وتسليم منتجاتها وما هي مدة التوقّف عن العمل المقبولة: إلى متى يجوز وقف العمليات قبل أن تضّر استمراريّة الشركة بشكل كبير. حدّدت العمليات اللازمة لإنتاج وتسليم منتجاتها ومواطن الخطر. شمل ذلك عمليّة صغيرة لتحديد أصحاب المصلحة. يضطلع خمسة أصحاب مصلحة رئيسيّون بدور حاسم في مؤسّستها: العمّال والعملاء والموردين وشركات الدّعم والسّلطات التنظيميّة.

☐ توظف جويس ٣٠ عاملاً من المجتمع المحليّ (لحسن الحظ أنهم يعيشون في الغالب محلياً ويمشون إلى العمل).

☐ العملاء: تُشكل ثلاث شركات تُصدّر إلى الأسواق الخارجيّة ثمانين في المائة من عملائها. أمّا العشرون في المائة الباقون فهم من الأسواق الكينيّة (يُشكل تجار الجملة المُقيمين في نيروبي 15 في المائة منهم).

☐ الموردون: تعتمد على ثلاثة مورّدين: الأول منتج الفلزات، والثاني شركة طباعة في نيروبي لمصنّعات مُنتجاتها؛ أما الثالث والأهم فهم الصّيادون المحليّون من التعاويّات. لا غنى عن التواصل المنتظم مع كافة الموردين، ولكن التفاعل الشّخصي أكثر انتظاماً مع الصّيادين.

☐ شركات الدّعم: تشمل شركة النقل بالشّاحنات وشركة الأمن.

☐ المرافق العامّة والسّلطات التنظيميّة: تشمل الهيئة التنظيميّة للمعايير الغذائيّة التي تُصدر التراخيص؛ وهيئة الضرائب وإدارات الحكم المحليّ التي تُشرف على معايير الصّحة والسّلامة.

أظهر هذا التّمرين مدى اعتماد أعمال جويس على بقاء الجهات الخارجيّة، واستمرار الموردين وشركات الدّعم والعملاء في العمل. وسرعان ما أدركت أنّها معرّضة للإفلاس في غضون أربعة إلى ستة أسابيع إذا تعطل عملها بشدّة. وقد قيمت "تأثير التوقّف عن إجراء العمليات الرئيسيّة". كما نظرت إلى كلّ من أصحاب المصلحة المذكورين أعلاه وأدركت أن أيّ تعطيل لهم سيؤدّي إلى توقّف عملها.

قامت بتقييم العوائق المُحتملة الرئيسيّة على النحو التالي:

- ☐ إصابة العمّال بالمرض (عمالها/ موردوها/ عمّال شركات الدّعم)؛
- ☐ إمكانية تأثير القيود التي تفرضها الحكومة على حرية التنقل على تمكّنها (وتمكّن مورديها) من الوصول إلى العمل؛
- ☐ إمكانية تأثير القيود التي تفرضها الحكومة على الوصول إلى الميناء على تمكّن عملائها من إيصال منتجاتها إلى السّوق؛
- ☐ عجز المرافق الحكوميّة عن تقديم الخدمات (تَشكّل المياه والكهرباء مصدر قلق كبير)؛
- ☐ انخفاض الطلب على المنتجات.

راجعت الأحداث الخارجة عن إرادتها وتأثيرها على مورديها. من الناحية السّلبية، تعتمد بشكل كبير على الآخرين، وخاصّة مورديها، ولا نفوذ لها على القيود التي تفرضها الحكومة. أما من الناحية الإيجابية، فارتفع الطلب على المنتجات المُعلّبة.

الخطوة ٤: اتّخذت جويس إجراءات لحماية عمليّاتها

الأشخاص

- ☐ قرّرت قصر أماكن التّواصل على مكان واحد في مؤسّستها وتوفير مرفق صحيّ فيه .
- ☐ بالإضافة إلى التدابير الصحيّة/السّلامة، استعرضت أساليب موحّدة للعمل واعتمدت التّباعد الاجتماعي. استدعى ذلك ترتيبات جديدة ناقشتها مع العمّال.
- ☐ استعدّت لارتفاع نسبة التغيّب عن العمل.

العمليات

- ☐ في إطار ريادة هذه المبادرة، تطلب جويس من العمّال التطوع للاضطلاع بالمهام التّالية: ضمان تخزين المرافق الصحيّة يومياً؛ إنشاء قسم لفحص درجة حرارة جميع العمال/ الموردّين/العملاء/ الزوار عند مدخل المؤسّسة؛ إجراء مشاورات يومية مع الموردّين والعملاء لتقييم وضعهم والتغيرات الحاصلة؛ إطلاع الجميع على كيفة البقاء آمنين في منازلهم .
- ☐ ناقشت مع جميع العملاء والموردّين ماهية أنظمة السلامة الخاصّة بهم ومدى التزامهم بالنظم الجديدة.

- ☐ ما زالت تدفع لبعض الموردين (الصيدون على سبيل المثال) نقدًا. استغلت هذا كفرصة لتحويل جميع المدفوعات (الجارية أو الواردة) إلى الشكل الرقمي.
- ☐ أعدت نسخا احتياطية للبيانات بشكل منتظم أو تلقائي واحتفظت بها في المنزل في حال اضطرارها إلى عزل نفسها.

الأرباح

- ☐ لاحظت ارتفاع الطلب على المنتجات المعلّبة، ممّا أتاح فرصة لزيادة المبيعات. تفاوضت على اتفاق مع فندق فاخر مُصنّف 5 نجوم محلي لاستخدام مساحة تخزين مُبردة فيه وحفظ المخزونات الرئيسية ومساحة ثانية آمنة لوضع المنتجات النهائية. كان لهذه الأخيرة فترة صلاحية أطول، ما منحها فائدة حقيقية .
- ☐ تواصلت مع مورديها الرئيسيين أي تعاونية الصيادين الذين أخبروها بأن لديهم اتفاقات مع تعاونيات أخرى على طول الساحل. وبالتالي إذا تعرّضت منطقة مومباسا لإضطرابات كبيرة، فتمّة مصادر بديلة مُتاحة واتفاقات مُبرمة لمواصلة العمل.
- ☐ عملت على تحديد تكاليف التشغيل اليومية (الرواتب، الإيجار، الإمدادات، إلخ) وأجرت عمليات محاكاة قائمة على الاحتياجات المالية في حال حدوث أية أعطال هامة.
- ☐ أجرت محادثات منتظمة مع المصرف الذي قدّم لها الائتمان وأطلعته على "خطة استمرارية العمل التجاري" وبالتالي كان أكثر مرونة فيما يتعلق بشروط الائتمان.

الشراكات

- ☐ تواصلت مع عملائها الثلاث الرئيسيين (المُصدّرين) واقترحت أن يطلبوا من اتّحاد أصحاب العمل الكينيين وجمعيات الأعمال الأخرى إجراء مناقشات مع الحكومة للحصول على بعض الوضوح بشأن إمكانية إبقاء مرافق الموانئ مفتوحة.
- ☐ أبرمت اتفاقاً مع أربعة مالكين آخرين للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشأن تبادل إجراءات وممارسات السلامة لكل من مؤسساتهم. ووافقوا على مجموعة مُشتركة من الإجراءات للحفاظ على سلامة العمال كما وافقوا أيضاً على مُشاركة تكلفة الحصول على معلومات حول كيفية التعامل مع المسائل التي تنشأ في مكان العمل مثل التغييرات في وقت العمل واحتمال تسريح العمال ومسائل الموارد البشرية الأخرى.
- ☐ ناقشت مع السلطات الضريبية إمكانية تأجيل دفع الضرائب بعد أن سمعت عنها في وسائل الإعلام.

الخطوة ٥: أعدت جويس قوائم الاتصال

- ☐ أدرجت أرقام السلطات والأطراف الثالثة الرئيسية (الشرطة، خدمات الطوارئ، رجال الإطفاء، أقرب المستشفيات، وشركة التأمين) التي يمكنها توفير المساعدة أثناء حالات الطوارئ.
- ☐ أعدت قائمة بعمّالها ومراكز عملهم وبيانات الإتّصال الخاصّة بهم (رقم هاتفهم وبريدهم الإلكتروني) فضلاً عن تفاصيل بيانات الإتّصال في حالة الطوارئ.
- ☐ أعدت قائمة بعملائها ومورديها ومقاوليها والوكالات الحكوميّة التي عملت معها، بما في ذلك جهة الإتّصال والتفاصيل ذات الصلة (رقم الهاتف والبريد الإلكتروني والعنوان)، ممّا يُسهّل التّواصل معهم.
- ☐ اختارت أساليب للتّواصل مع عمّالها خلال الأزمة (الفيديو، الواتساب، وجوجل) ووضعت شجرة اتصال للموظفين في حالات الطوارئ.

الخطوة ٦: حافظت جويس على خطة استمرارية العمل التجاري، راجعتها واستكملتها بشكل متواصل

قامت بمراجعة واستكمال خطتها اسبوعياً بغية:

- ☐ استكمال هدفها وتحسين فعاليّته؛
- ☐ استكمال تقييم الخطر واستراتيجيات استمرارية العمل والإجراءات الأخرى الواردة في الخطوة؛
- ☐ الإلتزام بالتحسين المتواصل لجميع العمليّات المدرجة في خطة استمرارية العمل التجاري.



للإتصال

[Name of EBMO]

Address

Email

Webpage