

چک لیست عمومی واکنش به ویروس کرونا در سازمان‌ها

ویروس کرونا اختلال گسترده‌ای در کسب‌وکارها، بازارها و جوامع ایجاد کرده است. مدیران واحدهای تجاری در مواجهه با شیوع بیماری، اقدامات پیشگیرانه انجام داده و در حال تدوین برنامه‌های عملی برای کاهش ریسک‌ها و آثار آنها بر عملیات واحدهای تجاری هستند. از سوی دیگر، تأمین نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان نیز در اولویت آنها قرار دارد.

برای کمک به سازمان‌ها، چک لیست حاضر به‌صورت واکنش - محور به ریسک طراحی شده و رهنمودهای لازم در برنامه‌ریزی برای ادامه‌ی فعالیت آنها ارائه شده است. باید توجه داشت که یک مجموعه یکسان از روش‌ها ممکن است برای همه‌ی سازمان‌ها کافی نباشد و هر واحد تجاری با توجه به شرایطی که در آن قرار دارد باید ملاحظات خاصی را در نظر بگیرد.

یکم: تأثیر ویروس کرونا بر پایداری

ملاحظات مهم و نکات برنامه‌ریزی	پرسش‌ها
هنگام واکنش به بحران، واحدهای تجاری باید عوامل برنامه‌ریزی زیر را در نظر بگیرند: • آیا واحد تجاری ظرفیت مناسب برای شناسایی، ارزیابی، واکنش و بازیابی رویدادهای بحرانی از جمله بحران ویروس کرونا را دارد. این ظرفیت شامل مجموعه‌ای از روشهای آزمون شده برای شناسایی، گزارش، اشتراک اطلاعات، تصمیم‌گیری جمعی و سازوکارهای بازخوانی بحران می‌باشد. • بررسی هزینه‌ها و شناسایی راههای مذاکره برای شرایط بهتر با تأمین‌کنندگان، حذف هزینه‌های ثابت و متغیر غیرضروری و ایجاد فهرست اولویت-بندی شده هزینه‌هایی که در صورت نیاز می‌توان از آنها صرف نظر کرد. • بررسی فرصتهای تجدید ساختار یا قراردادهای تأمین مالی مجدد به منظور بهره‌مندی از نرخهای کمتر بهره یا مدت زمان بیشتر برای بازپرداخت با هدف جلوگیری از ریسک درماندگی مالی. • بررسی فرصتهای ممکن برای تطبیق محصولات و خدمات با پیشنهاد مشتری در طی شیوع بیماری برای حداکثر کردن سودآوری شرکت. • ارتباط با صاحب‌کاران به منظور هشدار دادن به آنها در مورد احتمال پیامدهایی که ممکن است در اثر بحران بوجود آید و اقداماتی که برای کاهش آثار این پیامدها در حال انجام است.	۱. آیا واحد تجاری سناریوهای احتمالی درباره تأثیر کرونا بر عملیات خود را شناسایی و برنامه ارزیابی ریسک اجرا کرده است؟ • از دیدگاه افراد (با در نظر گرفتن کارکنان و سایر افراد فعال در عملیات سازمان) • از دیدگاه مواد اولیه (در دسترس بودن زنجیره‌ی تأمین مواد) • از دیدگاه مالی (پیش‌بینی جریانهای نقدی، بررسی وثایق تسهیلات مالی) ۲. اگر پاسخ سوال قبلی بله است، آیا آثار احتمالی کاهش یافته و اقدامات لازم در این زمینه برنامه‌ریزی شده است؟ ۳. آیا سرعت انجام مخارج در رابطه با برنامه‌های توسعه و پروژه‌های در جریان تکمیل واحد تجاری بررسی شده است؟ ۴. آیا اولویت تخصیص منابع بازنگری شده و منابع ابتدا به حوزه‌هایی از فعالیت تخصیص داده شده که از بحران تأثیر نگرفته‌اند؟ ۵. آیا فرصت‌های انتقال عملیات به بازارهای جدید و با هدف تأمین نیازهای مشتریان بررسی و شناسایی شده است؟ ۶. آیا راههایی برای کنترل بودجه‌ها و صرفه‌جویی در هزینه‌ها شناسایی شده است؟ به عنوان مثال امکان برون‌سپاری برخی عملیات با هدف افزایش کارایی هزینه‌ها. ۷. آیا مذاکرات لازم با تأمین‌کنندگان مالی به منظور بازنگری در شرایط قراردادهای وام انجام شده تا از کفایت منابع مالی اطمینان حاصل یا از برخی مفاد قراردادهای معافیت گرفته شود؟ ۸. آیا در صورتی که فرضاً توقف عملیات اجباری باشد، راه حل‌های جایگزین شناسایی شده است؟ ۹. آیا ریسک‌های مربوط به کارکنان اصلی شناسایی شده است؟ اگر یکی از کارکنان که وظیفه‌ی حیاتی در عملیات واحد تجاری دارد مبتلا شود، آیا فرد مناسب برای جایگزینی وجود دارد؟

دوم: تأثیر ویروس کرونا بر زنجیره تأمین

پرسش‌ها	ملاحظات مهم و نکات برنامه‌ریزی
۱۰. آیا واحد تجاری آثار احتمالی بحران بر زنجیره تأمین را ارزیابی کرده است؟ آیا چگونگی کاهش این آثار بررسی شده است؟ ۱۱. آیا اولویت‌ها بین خطوط تولید بازنگری شده تا بتوان به تغییرات بازار در اثر بحران بطور مناسب واکنش نشان داد؟ برای مثال افزایش موجودی لوازم ایمنی و ذخیره کردن لوازم ضروری. ۱۲. در مواردی که تأمین کننده اصلی قادر به تأمین کالا نیست، آیا تأمین کنندگان جایگزین داخلی یا خارجی بررسی شده اند؟ ۱۳. آیا تمهیدات لازم برای مواجهه با مشکلات احتمالی پیش بینی شده در زنجیره تأمین اندیشیده شده است؟ برای مثال، بررسی ظرفیت سایر تأمین کنندگان در سایر مناطق جغرافیایی، تغییر ترکیب تولید، برنامه‌ریزی برای روشهای جدید تحویل کالا به مشتریان. ۱۴. آیا تأمین کنندگان برنامه‌های مدونی برای تداوم عملیات و بازیابی اطلاعات در مواقع بروز مشکلات فناوری تهیه کرده‌اند؟ ۱۵. آیا احتمال عدم حضور کارکنان کلیدی برای مدت زمان طولانی در نظر گرفته شده است؟ ۱۶. آیا اقداماتی برای از سرگیری فعالیتهای بعد از بحران تدوین شده است؟	هنگام واکنش به بحران، واحدهای تجاری باید عوامل برنامه‌ریزی زیر را در نظر بگیرند: • تعیین موقعیت ریسک‌ها در زنجیره تأمین (فعالیت‌های بالادستی یا پایین دستی) • این ریسک چه تأثیری بر پایدار کسب و کار دارد؟ (یعنی واحد تجاری چه مدت می‌تواند بدون تأمین یک کالای خاص به فعالیت خود ادامه دهد) • بررسی ریسک زنجیره تأمین از لحاظ: - ریسک بازار (عدم تعادل عرضه و تقاضا) - ریسک انسانی (محدودیت نیروی کار) - ریسک مالی (تأثیر بر سودآوری) - ریسک تولید (احتمال شکست) • در صورت نیاز باید برای یافتن و تایید صلاحیت تأمین کنندگان جدید و شناسایی روشهای دیگر حمل و نقل اقدام شود.

سوم: تأثیر ویروس کرونا بر سلامت و ایمنی

ملاحظات مهم و نکات برنامه‌ریزی	پرسش‌ها
هنگام واکنش به بحران، واحدهای تجاری باید عوامل برنامه‌ریزی زیر را در نظر بگیرند: • آیا عملیات آنها امکان دورکاری را فراهم می‌کند. • در شرایط شیوع گسترده بیماری، واحدهای تجاری باید تیم‌های کاری مهم را از طریق تجزیه گروه‌های کاری به مناطق جغرافیایی مختلف، از یکدیگر جدا کند. • ممکن است تعطیلی یا خودقرنطینگی لازم باشد که در این شرایط نحوه اطلاع‌رسانی به کارکنان اهمیت دارد.	۱۷. آیا به کارکنان درباره اهمیت بهداشت فردی در محل کار یادآوری شده است؟ ۱۸. آیا برنامه ارتباط کارکنان تدوین شده و اطلاعات لازم درباره اقدامات احتیاطی به منظور جلوگیری از شیوع ویروس به اطلاع آنها رسیده است؟ ۱۹. آیا فرایندهای بهداشتی و ایمنی پیش بینی شده است؟ ۲۰. آیا نمایندگان کارکنان برای تصویب برنامه تداوم عملیات واحد تجاری مشخص شده‌اند؟ ۲۱. آیا سوابق مسافرت کارکنان ثبت و آسیب‌پذیری آنها کنترل می‌شود؟ ۲۲. آیا واحد تجاری تمهیدات فاصله بین افراد در محل کار را در نظر گرفته است؟ ۲۳. آیا سیاستها و ظرفیت‌های کار در خانه بررسی و ارزیابی شده است؟ ۲۴. آیا لوازم کنترل شیوع بیماری از جمله دستکش برای کارکنان تهیه شده است؟ ۲۵. آیا مرخصی بیماران کنترل شده و علائم آنها گزارش می‌شود؟ ۲۶. آیا پلتفرم یا کانال ارتباطی برای اطلاع‌رسانی به کارکنان راه‌اندازی شده است؟ ۲۷. آیا راه‌های ارتباط کارکنان با یکدیگر اعلام شده است؟ ۲۸. آیا با بیمه‌گرها در ارتباط با بیمه بحث و بررسی انجام شده است؟ ۲۹. آیا در شرایط شیوع ویروس برنامه‌ای برای جداسازی کارکنان کلیدی که امکان دورکاری برای آنها فراهم نیست اما برای انجام عملیات واحد تجاری ضروری هستند، پیش‌بینی شده است؟

چهارم: تأثیر ویروس کرونا بر فناوری

پرسش‌ها	ملاحظات مهم و نکات برنامه‌ریزی
۳۰. آیا تنظیمات امنیتی برای ارتباطات دورکاری ارزیابی شده و افراد به سازوکارهای موجود در این زمینه دسترسی دارند؟ آیا دسترسی چندمرحله‌ای برای کارکنانی که به شبکه واحد تجاری وصل می‌شوند طراحی شده است؟	• هنگام واکنش به بحران، واحدهای تجاری باید عوامل برنامه‌ریزی زیر را در نظر بگیرند: • فناوری ارتباط کاری از راه دور می‌تواند هم مشکل امنیتی و هم پهنای باند را به وجود آورد. • ممکن است برخی از کارکنان اصلی واحد تجاری هرگز توانایی انجام کارهای مهم از خانه را امتحان نکرده باشند. • کارکنان ممکن است نیاز به دسترسی به زیرساختهای خاصی داشته باشند (نرم‌افزارها، فایلها، سخت‌افزارها) که در محیط دورکاری واحد تجاری مورد توجه قرار نگرفته باشد. • اگر قرار است از ایمیل به عنوان وسیله ارتباطی اصلی استفاده شود، باید امکان از کار افتادن آن را نیز در نظر گرفت. • مجرمان رایانه‌ای و سایر متخلفان ممکن است از فرصت استفاده کرده و از ضعف‌های موجود در ارتباطات از راه دور سو استفاده کنند.
۳۱. آیا زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات بررسی شده است تا ارتباط کارکنان و دسترسی مشتریان به خوبی انجام شود؟	
۳۲. آیا استفاده از رایانه‌های غیرمجاز برای ارتباط با شبکه‌های واحد تجاری (بویژه در شرکتهایی که از کارکنان می‌خواهند از رایانه شخصی خود استفاده کنند)، کنترل و نظارت می‌شود؟	
۳۳. آیا محل نگهداری اسناد و مدارک مهم مشخص است؟ آیا در صورتی که محل نگهداری آنها در معرض ریسک باشد، دسترسی به این اسناد و مدارک امکانپذیر است؟	
۳۴. آیا سیاست پشتیبان‌گیری از داده‌ها و تعداد دفعات و کفایت آن بررسی شده است؟	
۳۵. آیا واحد تجاری برای ارتباطات تنها از سیستم ایمیل استفاده می‌کند؟	
۳۶. آیا نیازمندی‌های پهنای باند و حجم داده مصرف شده برای کارکنانی که در خانه کار می‌کنند پیش‌بینی شده است؟	
۳۷. آیا از دسترسی کلیه کارکنان به اطلاعات مورد نیاز خود از طریق شبکه‌های رایانه‌ای اطمینان حاصل شده است؟	

منبع:

وبسایت موسسه حسابداری و مشاوره مالی BDO استرالیا:

<https://www.bdo.com.au/en-au/insights/advisory/business-tools/coronavirus-risk-response-checklist>

ترجمه و تنظیم: حمید محمدی - حسابدار رسمی، دانشجوی دکتری حسابداری دانشگاه مازندران