



MICROFINANCE CENTRE

Артур Мунтяну MBA
arturmunteanu@yahoo.com

Укрепление иммунитета для бизнеса
в условиях COVID-19

Непрерывность работы бизнеса



Это первый вебинар из серии 6 вебинаров от МФЦ на русском языке на общую тему: укрепление иммунитета для бизнеса в условиях COVID-19.

Мы рекомендуем принять участие во всех 6 вебинарах.

Темами будущих сессий станут:

30/04/2020, 9:00 CET *Стресс-тест на успешность*

4/05/2020, 9:00 CET *Политики и соглашения по реструктуризации и рефинансированию кредитов*

7/05/2020, 9:00 CET *Поправки к кредитной политике для новых продуктов и онлайн-каналов*

11/05/2020, 9:00 CET *Управление рисками для начинающих и резервного персонала*

15/05/2020, 9:00 CET *Финансовое планирование и финансовое моделирование*



Эта сессия состоится при поддержке Института ЕИБ и фонда EFSE



The EFSE Development facility (EFSE DF)

A TWO-PRONGED APPROACH

The **European Fund for Southeast Europe (EFSE)** invests in the financial infrastructure that serves micro and small enterprises in Southeast Europe and the European Eastern Neighbourhood Region.

The **EFSE Development Facility** supplements the fund's investment activities with technical assistance.

COMPREHENSIVE SUPPORT

Since 2006, the EFSE DF has been deepening the impact of the fund by providing additional sector support to investees, partners, policymakers, and entrepreneurs.

We design tailored projects that provide consulting, coaching, workshops, market studies, and more in order to **build capacities** and increase **skills and knowledge**.

IN CLOSE PARTNERSHIP

Partners are involved throughout the project lifecycle to ensure truly **customized support**. Through its several in-region offices, EFSE and its Development Facility are close to local markets and maintain longstanding relationships with key players in the entrepreneurial ecosystem. In this way, the fund and the Development Facility can address partners' specific needs in a targeted manner befitting their market environment.





MARIANNE SULZER
MANAGER

Carl-von-Noorden-Platz 5
60596 Frankfurt am Main

T +49 69 271 035 329

E m.sulzer@finance-in-motion.com

CONTACT



Как вы оцениваете ваше понимание путей обеспечения непрерывности бизнеса во время пандемии COVID-19?

- Я профессионал
- Я как-то знаком с ними
- Я только слышал об этом, и я хочу узнать больше
- Я совершенно новый в теме

ПЛАН ВЕБИНАРА:



Экономические циклы

Внешние факторы и их влияние

Непрерывность бизнеса: определение

Непрерывность бизнеса: процесс и политика

Непрерывность бизнеса: стратегия

Непрерывность в сфере HR

Непрерывность в сфере ИТ

Финансирование и ликвидность

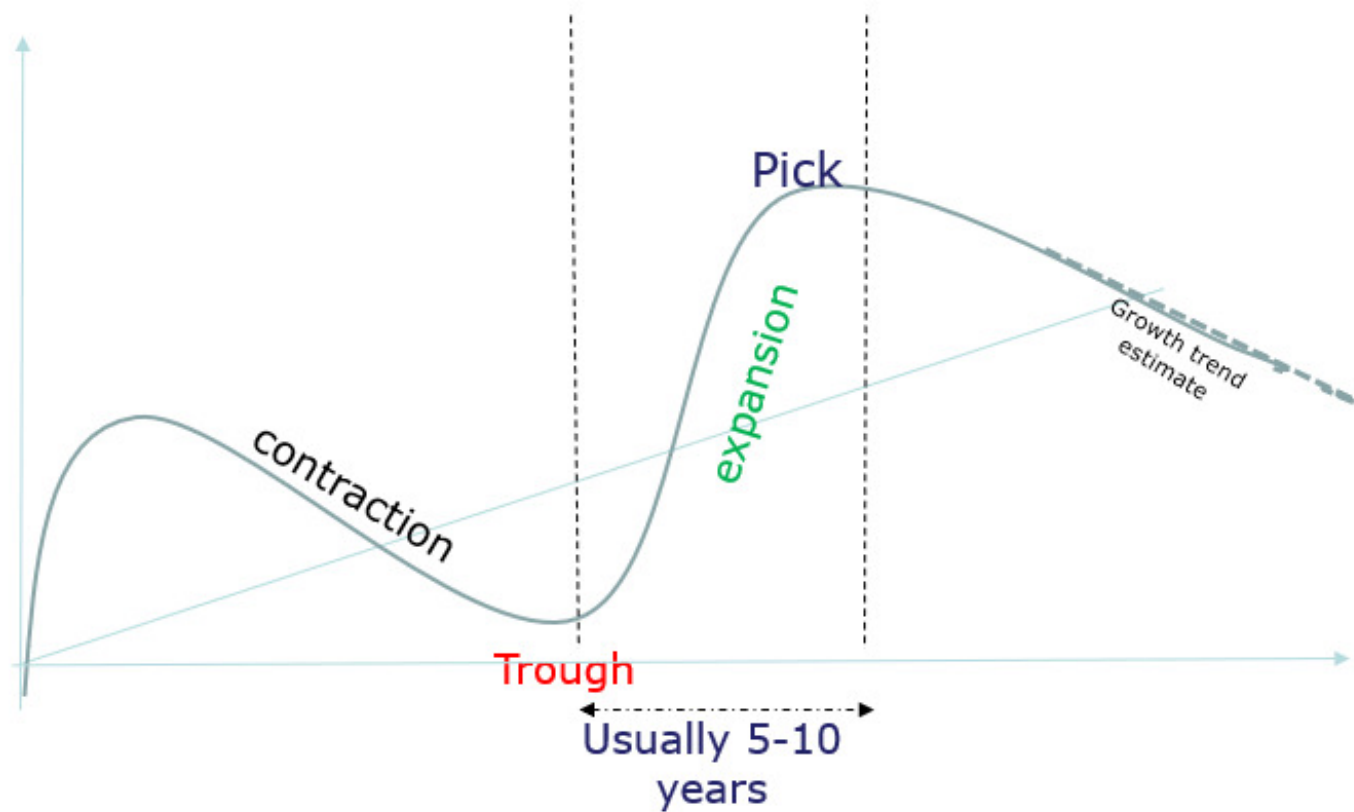
Коммуникация в условиях кризиса

Пример плана действий

Экономические и бизнес циклы



Посмотрим, где на этой кривой находимся мы



Экономические и бизнес циклы



Четыре основных этапа делового цикла включают:

Рост: ускорение темпов экономической активности, сопровождаемое высокими темпами роста, низким уровнем безработицы и ростом цен. Наблюдается от низшей точки до пика.

Пик: верхний поворотный этап делового цикла и точка, в которой рост переходит в спад.

Спад: замедление темпов экономической активности, сопровождаемое низким или застойным ростом, высоким уровнем безработицы и снижением цен. Наблюдается от пика до низшей точки.

Низшая точка/Подъём: самая низкая поворотная точка делового цикла, в которой спад переходит в стадию роста.

Из работы Артура Бёрнса и Уэсли Митчелла «Измерение бизнес-циклов».

Экономические и бизнес циклы



- Как вы поступаете с внешней информацией?
- Как вы её применили?
- Кто является ответственным за мониторинг и сбор данных, за оценку рисков и воздействий?
 - Риск-аналитик, управляющий финансами, риск-менеджер, экономист?
 - Финансовый директор, генеральный директор?

Экономические и бизнес циклы



- Кто отвечает за принятие решений по ключевым мерам на основании собранных данных?
 - Финансовый директор, Генеральный директор, комитет (по управлению рисками, непрерывности бизнеса и т.д.), Совет директоров?
- Являются ли процесс сбора информации и принятия решений задокументированными?
 - Да;
 - Нет;
 - Частично.



Факторы, влияющие на жизнь предприятий, и ключевые меры

Внешние факторы



Подтверждённые случаи COVID 19 в Китае, Ухань, были отмечены в декабре.



- Какие действия вы предприняли, когда услышали эту новость?
- Кто отвечал за проведение стресс-теста и подготовку к грядущему кризису?

Внешние факторы



TABLE 1. Patients, deaths, and case fatality rates, as well as observed time and mortality for n=44,672 confirmed COVID-19 cases in Mainland China as of February 11, 2020.

Baseline characteristics	Confirmed cases, N (%)	Deaths, N (%)	Case fatality rate, %	Observed time, PD	Mortality, per 10 PD
Overall	44,672	1,023	2.3	661,609	0.015
Age, years					
0-9	416 (0.9)	–	–	4,383	–
10-19	549 (1.2)	1 (0.1)	0.2	6,625	0.002
20-29	3,619 (8.1)	7 (0.7)	0.2	53,953	0.001
30-39	7,600 (17.0)	18 (1.8)	0.2	114,550	0.002
40-49	8,571 (19.2)	38 (3.7)	0.4	128,448	0.003
50-59	10,008 (22.4)	130 (12.7)	1.3	151,059	0.009
60-69	8,583 (19.2)	309 (30.2)	3.6	128,088	0.024
70-79	3,918 (8.8)	312 (30.5)	8.0	55,832	0.056
≥80	1,408 (3.2)	208 (20.3)	14.8	18,671	0.111
Sex					
Male	22,981 (51.4)	653 (63.8)	2.8	342,063	0.019
Female	21,691 (48.6)	370 (36.2)	1.7	319,546	0.012
Occupation					
Service industry	3,449 (7.7)	23 (2.2)	0.7	54,484	0.004
Farmer/laborer	9,811 (22.0)	139 (13.6)	1.4	137,992	0.010
Health worker	1,716 (3.8)	5 (0.5)	0.3	28,069	0.002
Retiree	9,193 (20.6)	472 (46.1)	5.1	137,118	0.034
Other/none	20,503 (45.9)	384 (37.5)	1.9	303,946	0.013

Внешние факторы и действия компании



В феврале появилась статистика по заболеваемости COVID 19 в Китае.

44 672 подтверждённых случая, 1 000 летальных исходов, смертность 2.3% (данные предыдущего слайда)

- Какие действия вы предприняли, когда получили эти данные по ситуации в Китае?
- Кто отвечал за использование этих данных для проведения стресс-теста в компании и готовность к кризису?
- Что вам следовало сделать?
 - Какая часть ваших клиентов импортирует или продаёт товары из Китая (30%, 100%)?

Внешние факторы и действия компании



- 24 января 2020 года во Франции был зарегистрирован первый случай заболевания COVID-19 в Европе.
 - Какие действия вы предприняли, когда получили эту новость?
 - Кто отвечал за использование полученных сведений для проведения стресс-теста в компании и готовность к кризису?
 - Какие действия вам следовало предпринять?
 - Какая часть портфеля связана с денежными переводами из Франции, Италии или других стран?
 - Какая часть портфеля связана с туризмом или другими секторами, которые могут пострадать?

Внешние факторы и действия компании



- Случаи вируса зарегистрированы в вашем окружении или в вашей команде.
 - Какие действия вы предприняли?
 - Кто отвечал за использование полученных сведений для проведения стресс-теста в компании и подготовку к кризису/входу в «зону турбулентности»?
 - Какие действия вам следовало предпринять?
 - Что вы планируете сделать?

Внешние факторы и действия компании: Выводы



- Всегда обращайтесь внимание на первые признаки сложной ситуации.
 - Определите, кто из сотрудников компании что контролирует;
 - Какие рынки, какие сегменты;
 - Кто проводит стресс-тестирование и на предмет чего;
 - На какие данные внешней и внутренней статистики мы ориентируемся.
- Запустите или спроектируйте и запустите свои планы непрерывности бизнеса (BCPI):
 - Увеличьте ликвидность
 - Найдите способы обмениваться данными помимо электронной почты (меньше каналов, нет концентрации на одном).
 - Приобретите необходимое оборудование



Непрерывность бизнеса: определение

Непрерывность бизнеса (BC)



Непрерывность бизнеса: определение



Непрерывность работы бизнеса подразумевает

- широко определяемый набор действий: оценка, анализ, планирование, подготовка и связанные с ней мероприятия, призванные обеспечить возможность, при которой важнейшие бизнес-функции компании смогут

- либо продолжить работу, несмотря на серьёзные трудности или катаклизмы,

- либо будут восстановлены до рабочего состояния в течение достаточно короткого периода времени.

Непрерывность бизнеса (BC): определение



Непрерывность работы бизнеса

- определённый набор действий: оценка, анализ, планирование, подготовка и связанные с ней мероприятия, призванные обеспечить возможность, при которой важнейшие бизнес-функции компании смогут
- либо продолжить свою работу, несмотря на серьёзные трудности или катаклизмы, либо
- будут восстановлены до рабочего состояния в течение достаточно короткого периода времени.

Непрерывность бизнеса: определение

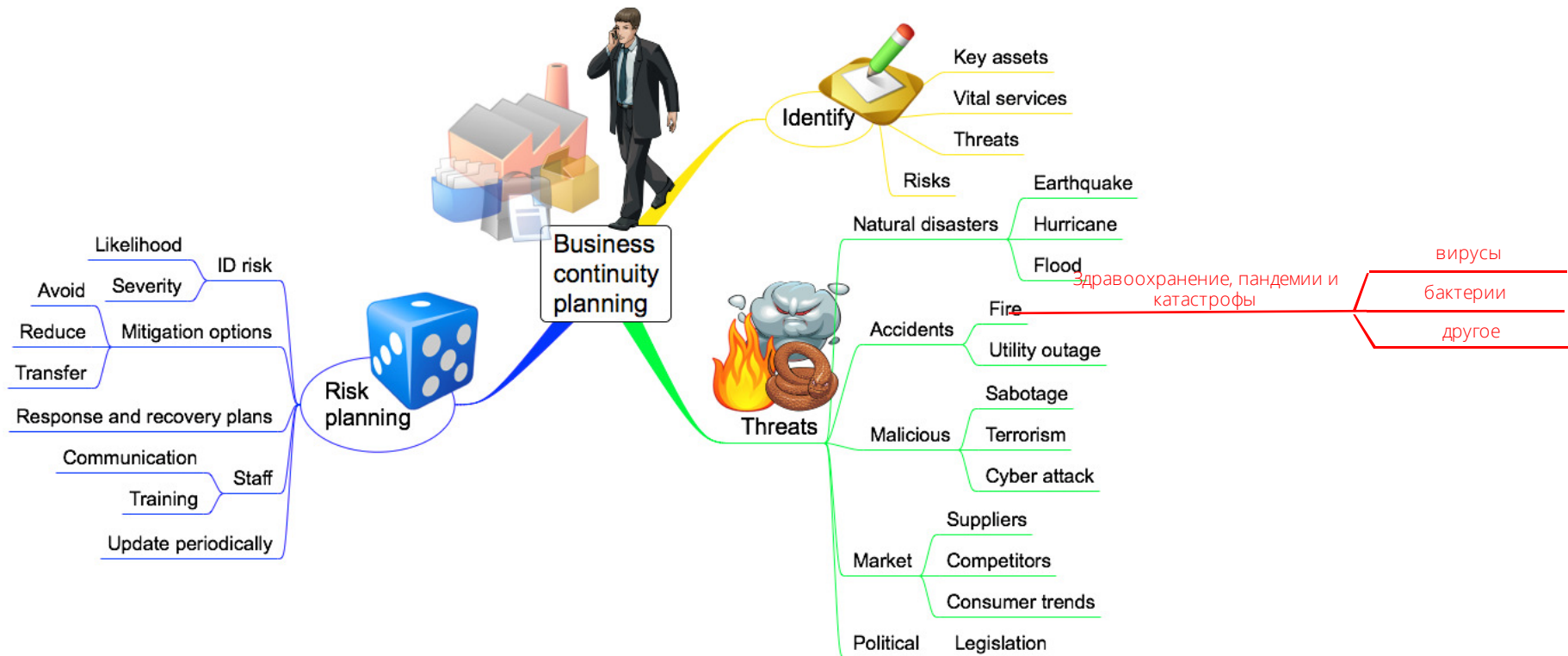


Непрерывность — способность организации сохранять основные функции во время, а также после серьёзных происшествий или стихийных бедствий.

Непрерывность — это налаживание процессов, порядков и планов действий, направленных на предотвращение перебоев в работе критически важных служб и наиболее быстрое и мягкое возвращение организации к полноценной работе.

Это планирование на случай непредвиденных обстоятельств, это разработка плана, призванного помочь организации эффективно реагировать на масштабные события в будущем или ситуации, которые могут случиться. План Б.

Непрерывность бизнеса: планирование





Непрерывность бизнеса: определение

- Что подпадает под случай пандемического бедствия?
- - Представитель топ-менеджмента заразился и отсутствовал на работе в течение месяца. Что является катастрофой для компании?
 - заразилось 10% клиентов? заразилось 10% сотрудников?
 - летальный исход для 5% клиентов? сотрудников?

Клиенты						Сотрудники					
Заражены и нетрудосп-ны			Смертность			Заражены и нетрудосп-ны			Смертность		
10%	25%	50%	5%	10%	20%	10%	25%	50%	5%	10%	20%



Политика непрерывности бизнеса

Непрерывность бизнеса: структура политики



- ❑ Цель и масштаб управления непрерывностью бизнеса
- ❑ Ссылки на общие цели и другие документы
- ❑ Определение целей для непрерывности бизнеса
- ❑ Ответственность за обеспечение непрерывности бизнеса (комитет, ответственные должности)
- ❑ Обеспечение непрерывности по функциям: HR, IT, ликвидность и финансирование, физические объекты, транспорт и т.д.
- ❑ Непрерывность в зависимости от типа инцидентов
- ❑ Оценка
- ❑ План непрерывности бизнеса
- ❑ Запуск/прекращение плана по обеспечению непрерывности бизнеса
- ❑ Приобретение ресурсов
- ❑ Коммуникация
- ❑ Обоснованность и документооборот

План непрерывности бизнеса (ISO 22301)



- Цель и масштаб плана непрерывности бизнеса
- Справочная документация
- Допущения
- Роли и обязанности
- До инцидента: план идентификации на ранних стадиях и ключевые меры для каждой функции/отдела компании
- Реагирование на происшествие в зависимости от функции/департамента компании
- План восстановления
- Порядок и планируемые сроки восстановления (RTO)
- Необходимые ресурсы



План непрерывности бизнеса (ISO 22301)

- ❑ Цель и масштаб плана непрерывности бизнеса
- ❑ Справочная документация
- ❑ Допущения
- ❑ Роли и обязанности
- ❑ До инцидента: план идентификации на ранних стадиях и ключевые меры для каждой функции/отдела компании
- ❑ Реагирование на происшествие в зависимости от функции/департамента компании
- ❑ План восстановления
- ❑ Порядок и планируемые сроки восстановления (RTO)
- ❑ Необходимые ресурсы

План непрерывности бизнеса (ISO 22301)



- Допущения:
- предпосылки, необходимые для того, чтобы этот план был эффективным.
- Цель и масштаб плана непрерывной работы бизнеса:
- для чего нужен этот план, каковы его цели, на какие подразделения организации он распространяется и кому следует его прочитать.
- Справочная документация: к каким документам этот план относится? Как правило, это политика непрерывности бизнеса, анализ воздействия на бизнес/стресс-тест, управление рисками

План непрерывности бизнеса (ISO 22301)



- **До инцидента:** план идентификации на ранних стадиях и ключевые меры для каждой функции/отдела компании
- пошаговое описание действий и ответственности за выявление и действия на ранних стадиях: трудовые ресурсы, оборудование, инфраструктура, вспомогательное оборудование, программное обеспечение, информация и процессы, включая взаимозависимости и взаимосвязи с другими видами деятельности и внешними заинтересованными сторонами
- **Реагирование на происшествие** в зависимости от функции/департамента компании
- пошаговое описание действий и ответственности за возвращение в рабочее состояние трудовых ресурсов, оборудования, инфраструктуры, программного обеспечения, информации и процессов, включая взаимозависимости и взаимосвязи с другими видами деятельности и внешними заинтересованными сторонами

План непрерывности бизнеса (ISO 22301)



- Роли и обязанности:
- кто будет отвечать за действия по выявлению и реагированию на ранней стадии, за разрушительный инцидент, за действия после его окончания и кто уполномочен совершать определённые действия на всех этапах: например, запускать планы в работу, совершать срочные покупки, обеспечивать резервное копирование, замены, общаться со СМИ и т.д.
- План восстановления:
- обычно этот тип плана восстановления фокусируется на восстановлении кадровых ресурсов, инфраструктуры информационных и коммуникационных технологий, других ресурсов и инфраструктуры. Сюда также относится порядок восстановления и запланированный срок восстановления (RTO).



План непрерывности бизнеса (ISO 22301)

- Необходимые ресурсы

- список всех сотрудников;
- услуги третьих лиц, объекты, инфраструктура;
- информация;
- оборудование и т.д.,

необходимые для успеха восстановления и распределения ответственности за обеспечение каждого из них.



Стратегия в условиях кризиса





Предполагаемая угроза vs. возможность для инноваций

50% или 100% ММСП уже закрыты или будут закрыты

Миллионы безработных

По данным Zf.ro на 9 апреля 2020 года зарегистрировано 2 млн. безработных (уровень безработицы в Румынии составляет около 10%)

Рост или выживание наших клиентов, частных лиц и ММСП



Бизнес по секторам на основании пирамиды потребностей продолжит своё существование.

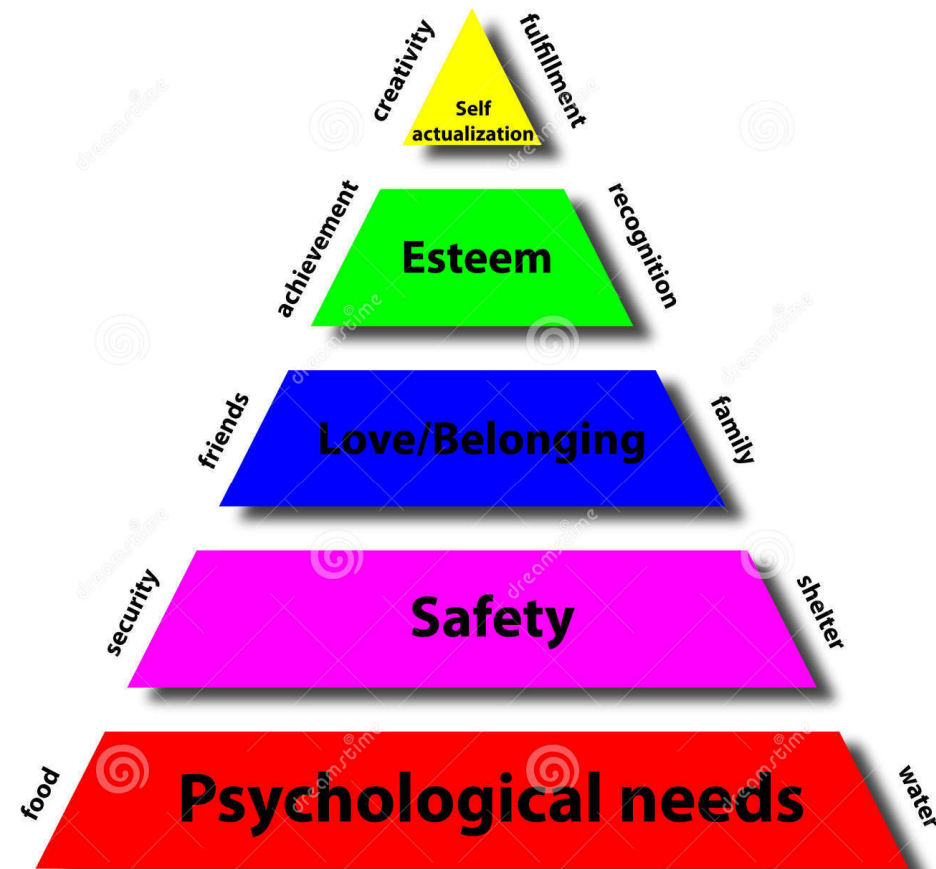
Что это за потребности? Пища и так далее. На какой срок?

Вернемся ли мы к модели существования, когда будем самостоятельно выращивать свою еду?!

Компании на вершине пирамиды приостановят деятельность или обанкротятся.

Что это за компании?

Сегмент HoReCa, одежда и индустрия моды, и т.д.



Download from
Dreamstime.com
This watermarked comp image is for previewing purposes only.

ID 12033764
Julesunlimited | Dreamstime.com

Стратегия в условиях кризиса



<ul style="list-style-type: none">❑ Заккрытие офиса: 100% работа на дому против 50х50% (наполовину из дома, наполовину из офиса)	<ul style="list-style-type: none">❑ Важнейшие обязанности при работе из офиса с учётом новых правил в условиях пандемии	<ul style="list-style-type: none">❑ Развитие бизнеса с участием новых клиентов, как и планировалось❑ Развитие бизнеса с участием новых клиентов только через онлайн-канал
<ul style="list-style-type: none">❑ Полное прекращение кредитной деятельности, сохранение только управления денежными средствами❑ Полное закрытие бизнеса	<ul style="list-style-type: none">❑ Прекращение отдельных видов деятельности (кредитование новых клиентов и некоторых групп нынешних клиентов)❑ Прекращение деятельности кроме управления наличными средствами	<ul style="list-style-type: none">❑ Реструктуризация ссуд: все ссуды vs. части ссуд (решить, скорректировать политику)



Непрерывность в сфере HR

Непрерывность в HR: понимание инцидентов



Какой процент людей обычно временно теряет трудоспособность из-за сезонного гриппа осенью, зимой, весной?



Каков процент сотрудников может быть заражён вирусом COVID 19 и оказаться нетрудоспособным?



10%



20%



>35%

Непрерывность в сфере HR: профилактика



- создание, распечатка, распространение, размещение в филиалах, а также виртуальные иконки для иллюстрации инструкций/процедур;
- использование инструкций Департамента здравоохранения;
- если это рекомендовано Департаментом здравоохранения, дополнить аптечки противовирусными и противовоспалительными/жаропонижающими средствами



Непрерывность в сфере НР: Профилактика. Социальная дистанция



Непрерывность в сфере HR: профилактика



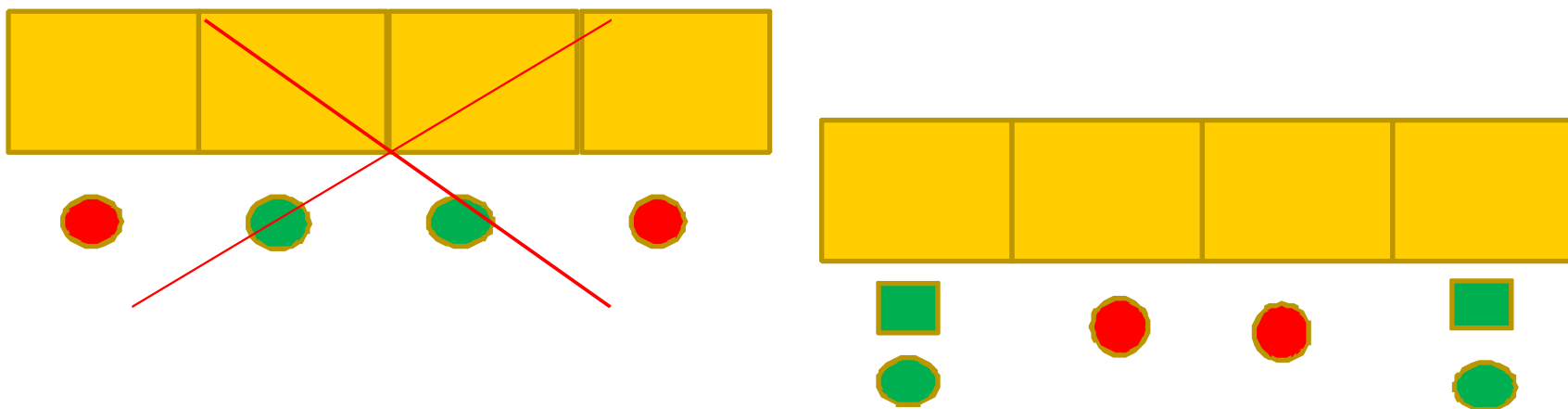
- Расстояние в 1,5/2/3 метра друг от друга
- Правило социальной дистанции может применяться не только к клиентам, но и к сотрудникам.
- Это медиально увеличивает кол-во квадратных метров необходимого офисного помещения или предполагает меньшее число сотрудников, работающих одновременно, что означает снижение производительности.
- Работа посменно! Например, по два человека вместо четырёх в филиале и офисах

Непрерывность в сфере HR: филиалы



- ❑ Расстояние в 1,5/2/3/4 метра друг от друга
- ❑ Размещение дополнительного стола между стулом клиента и столом специалиста
- ❑ Не передавать документы из рук специалиста непосредственно в руки клиенту. Нужно положить его на дополнительный стол и дать второму участнику время его забрать.

- Примечание: стол специалиста/ касса, стулья для клиентов



Непрерывность в сфере HR: защита



- ❑ Работа в филиалах посменно при условии дезинфекции поверхностей каждый час. Качество дезинфекции?
- ❑ Существует разница между антибактериальным и противовирусным средством.
- ❑ Антибактериальные способны убить бактерии, но не вирусы. Сотрудникам, склонным к аллергическим реакциям, следует быть осторожными!
- ❑ Обратитесь к врачу. Добавление новой должности корпоративный врач.



Непрерывность в сфере HR: средства защиты

- Работы в филиалах посменно
- при условии наличия правильных средств и оборудования
- Примечание: маски бывают разными. В некоторых странах рекомендуется маркировка минимум FFP2 в случае заражения.



Уровень защиты	OEL	AFL
FFP1	4x	4x
FFP2	12x	10x
FFP3	50x	20x

Непрерывность в сфере НР: средства защиты



- Работа в филиалах посменно при условии наличия подходящего оборудования.
- Оцените необходимость и приобретите защитный экран или очки и специальные медицинские комбинезоны, предназначенные строго на случай серьёзных вспышек инфекций в офисе, окрестностях, регионе.



Непрерывность в сфере HR: команда запасных



Сколько игроков во внутренней
волейбольной команде: 4, 6 или 12?

12 :

6 на площадке и

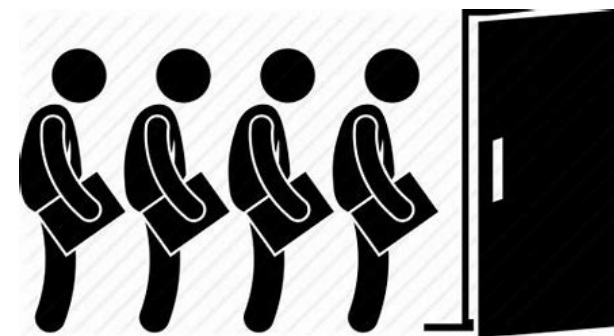
6 на скамье запасных, готовые для
замены



Непрерывность в сфере HR: команда запасных



- Например, если обычно в финансовом отделе у нас было 2 специалиста, осуществляющих денежные переводы (один готовил и подписывал, а другой проверял и также подписывал), то в условиях пандемии нужно 6 специалистов. Нам нужно знать, когда на поле выйдут игроки второй и третьей команды.
- Если у нас был только 1 ИТ-специалист - хотя даже в хорошие времена рекомендуется 2 или 3, - то при пандемии нужно в общей сложности 3 готовых к работе человека.
- Необходимо иметь онлайн-журнал для регистрации состояний здоровья,
- который проверяется каждое утро.



Непрерывность в сфере HR: безопасность и новые должности



- Служба безопасности для ваших офисов и имущества, включая наличные средства! Проверьте, как эта схема будет работать в условиях пандемии. Есть ли у них необходимое оборудование?
- Должны ли они теперь проверять, чтобы каждый сотрудник и клиент, входящий в офис, тщательным образом прошёл дезинфекцию?
- Проверяли ли вы, насколько они действительно выполняют новые обязанности?
- Отвечают ли они за проверку сотрудников и клиентов, входящих в офис, на предмет высокой температуры?



Непрерывность в сфере HR: подготовка команды поддержки



- Члены команды, кто они?
- Заместитель гендиректора, вице-финансовый директор, запасная команда для финансового департамента, для департамента рисков и для кредитного отдела, другой резервный персонал
 - Прошли ли они необходимую подготовку?
 - Есть ли у них необходимый доступ ко всем ресурсам компании?
 - Знают ли они, когда приступить к своим обязанностям?
 - Каким образом привлекать и отпускать команду поддержки?
 - Можно ли привлечь к работе волонтеров (например, студентов старших курсов)
 - Есть ли у вас политика по онлайн-рекрутированию?



Непрерывность в сфере ИТ

Непрерывность в сфере ИТ



- ❑ ИТ для HR (см. предыдущие слайды)
- ❑ ИТ-политики, включая ИТ-безопасность
- ❑ Технические и программные ресурсы
- ❑ Оборудование, услуги и процессы для резервного копирования данных
- ❑ Доступ в интернет и резервное копирование
- ❑ Новые пароли для новых пользователей (из команды поддержки)
- ❑ Журнал входов в систему

Примечание. В области баз данных в информатике **журнал операций** (также известный как журнал **транзакций**, журнал базы данных, бинарный журнал или контрольный журнал) — это история действий, выполняемых системой управления БД, используемой для обеспечения свойств ACID при авариях или сбоях работы оборудования. Физически **журнал** представляет собой файл, в котором перечислены изменения в базе данных, содержащиеся в формате стабильного хранилища.

Непрерывность работы отдела ИТ



- ❑ Все ли все ИТ-специалисты могут работать дома или необходим транспорт, чтобы безопасно доставить ИТ-специалистов в офис или к серверам?
- ❑ Достаточно ли у нас ноутбуков или ПК для работы из дома? Достаточно ли они мощные?
- ❑ Какие важные функции должен выполнять мощный компьютер в домашних условиях?
- ❑ Имеется ли контракт со вторым интернет-провайдером? Есть ли у нас дополнительная электронная почта, куда мы могли отправлять копии всех электронных писем?
- ❑ Есть ли у нас электрогенератор в офисе или месте расположения сервера? Подключается ли он автоматически и сервера продолжают свою работу?

Непрерывность работы отдела ИТ



- Что, если мой ноутбук выключится и больше не включится?
- Могу ли я работать с планшета? Могу ли я работать с телефона? Каким образом? Есть ли инструкция/правила, которые я могу прочитать, или мне следует обратиться к ИТ-специалистам. Если к ИТ-специалистам обратились 20 сотрудников, это означает, что процессы не настроены и сотрудники не подготовлены.
- У всех ли сотрудников установлен Microsoft Office на телефоне, или другие рабочие программы или пакеты?



Непрерывность в финансировании и ликвидности

Финансирование и ликвидность



- Какими ресурсами мы обладаем и что можем собрать:
 - Что могут сделать акционеры?
 - - Могут ли акционеры отложить выплату дивидендов?
 - - Могут ли акционеры увеличить капитал? (все акционеры, только часть акционеров)
 - Что могут сделать члены правления и топ-менеджмент?
 - - Отложить или отменить капекс? Отложить или отменить крупные позиции операционных расходов
 - - Заморозка/отсрочка и/или отмена арендной платы
 - - Сокращение зарплат, сокращение бонусов - отсутствие бонусов. При выплате бонусов, будет ли он целиком или частично возвращён компании или сотрудникам?

Финансирование и ликвидность - 2



- Какими ресурсами мы обладаем и что можем собрать?
- Что могут сделать нынешние заёмщики?
 - остановить деятельность;
 - пролонгировать кредиты/реструктурироваться
 - выдать новые кредиты
- Есть ли новые заёмщики?
 - Мезонинный кредит
- Возможно, пришло время поговорить о слиянии между более мелких МФО, МКП, ФО и т.д.

Финансирование и ликвидность - 3



- Какими ресурсами мы обладаем или какие можем получить:
- Как планируют поступить правительство, нацбанки или национальные комиссии по финансовым рынкам?
 - Принимайте активное участие в разработке государственной программы стимулирования
 - Подайте заявку на субсидии, чтобы покрыть часть заработной платы для сотрудников в условиях технической безработицы
 - Подать заявку на кредитные линии
 - Создайте акционерный или мезонинный фонд для МСП



Коммуникация

Коммуникация



Коммуникация



- Прояснить намерения акционеров
- Прояснить намерения кредиторов
- Заручиться поддержкой 1-2 ключевых сторонников среди кредиторов по отдельным подготовительным дискуссиям
- Назначить план встреч с кредиторами раз в 2 недели
- Пригласите представителей акционеров для общения с кредиторами
- Подготовьтесь к дискуссиям с кредиторами
- Резюме сценариев стресс-теста движения денежных средств
- Основные идеи

В заключение Ключевые меры



Образец плана НБ / Часть 1



		m-3	m-2	week -4	week -3	week-2	week-1	week 1	week 2	week 3	week4	m2	m3	mX
Your existing BCPr and BCPlan	resp. person													
Check, compare with best practices, adjust improve as you go		█												
Clarify responsibilities of team members and committees				█										
Activate BCPlan							█							
Monitor closely external factors from the Economic Cycle perspective														
Find earlier signs		█												
Decide on key actions based on external signs						█						█		
Special crisis committee meetings		█		█			█							
Necessary equipment and accessories														
Purchase				█		█								
Train how to use						█								
Prepare (Hand made)							█	█						
Clarify and implement back up for HR				█			█							
Staff health register							█	█						
Job responsibilities in the crisis based on BC plan activation							█	█						
Back up team 1 in action										█		█		
Back up team 2 in action											█		█	█

Список задач/ Ключевые меры



Test, adjust IT back up including alternative communication channels																				
Second, third internet provider																				
Second, third IT specialist or firm																				
Access of back up team to software's and servers																				
Revise liquidity and financing policy																				
Amend liquidity limit																				
Identify new sources of liquidity																				
Proactive communication with Government																				
Communication plan																				
Clarify shareholders intentions																				
Clarify lenders intentions																				
Get key supporters from lenders																				
Establish biweekly communication plan with lenders																				
Invite reps of shareholders at the communication with lenders																				
Get ready for discussions with lenders																				
Summary cash flow stress test, Scenarios, key messages																				
Decide on clients rollover																				
Decide on liabilities rollover																				
Dezactivate BCPI																				

Список задач. Часть 2



		m-2 week	-4 week	-3 week	-2 week	-1 week	week 1	week 2	week 3	week 4	m2	m3	mX
Check your existing BCPr and BCPlan	resp. person												
Compare with best practices, adjust improve as you go													
Clarify responsibilities of team members and committees													
Monitor closely external factors from the Economic Cycle perspective													
Find earlier signs													
Decide on key actions based on external signs													
Special crisis committee meetings													
Purchase necessary equipment and accessories													
Clarify and implement back up for HR													
Staff health register													
Job responsibilities in the crisis based on BC plan activation													
Back up team in action													



Evaluation Poll:



30/04/2020, 9:00 CET Стресс-тест на успешность

4/05/2020, 9:00 CET Политики и соглашения по реструктуризации и рефинансированию кредитов

7/05/2020, 9:00 CET Поправки к кредитной политике для новых продуктов и онлайн-каналов

11/05/2020, 9:00 CET Управление рисками для начинающих и резервного персонала

15/05/2020, 9:00 CET Финансовое планирование и финансовое моделирование

Спасибо за
внимание!



Свяжитесь с нами!

Микрофинансовый Центр
Ноаковского 10/38
00-666 Варшава, Польша
+48 22 622 34 65

microfinance@mfc.org.pl