

**LISTA KONTROLNA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI
PRZEZ MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO
JAK PRZETRWAĆ I DOBRZE PROSPEROWAĆ
PO ZAKOŃCZENIU PANDEMII COVID-19**



International
Federation
of Accountants®



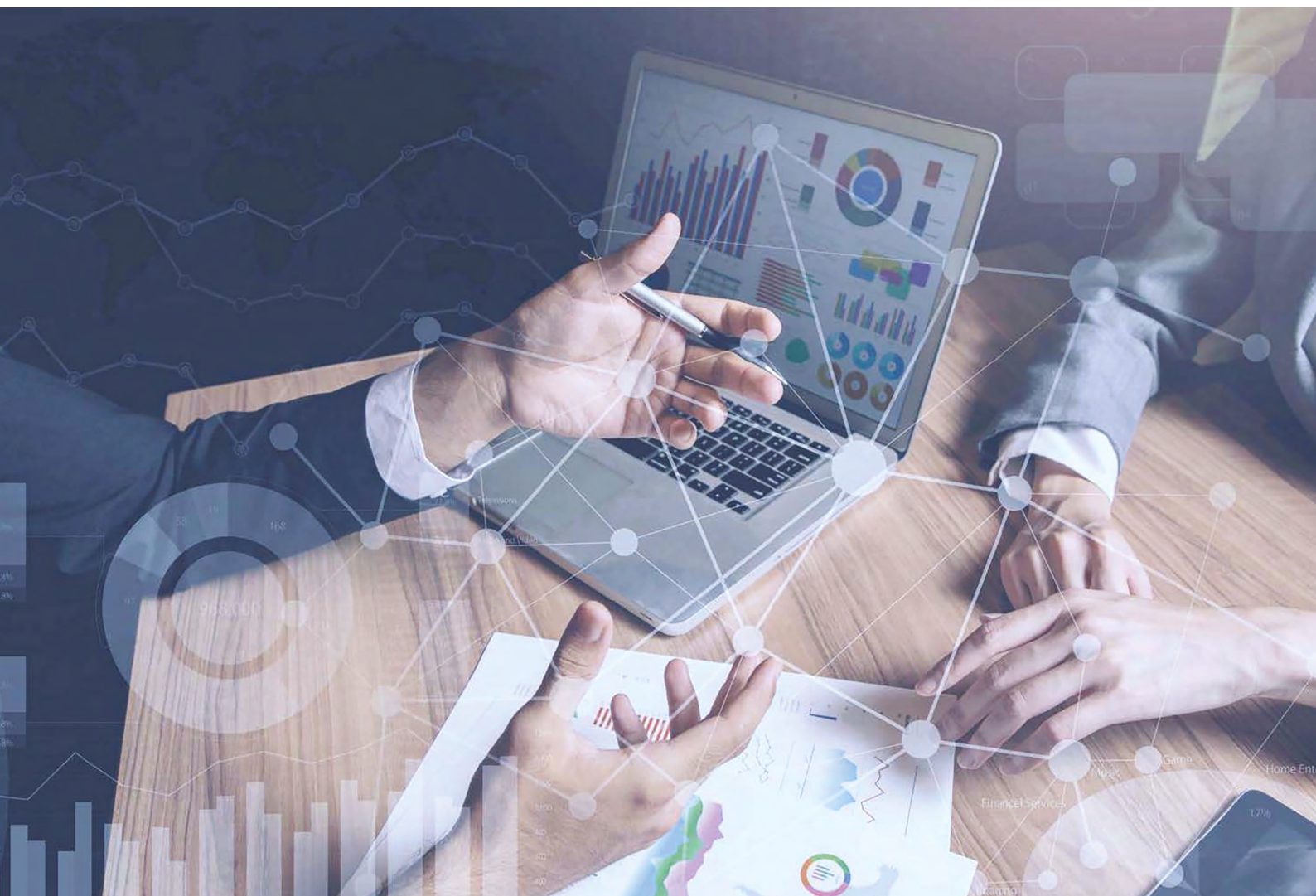
Wstęp

Bezprecedensowe okoliczności związane z pandemią COVID-19 sprawiły, że wiele firm stanęło przed wyzwaniami, z jakimi nigdy wcześniej nie musiały się mierzyć. Dla wielu małych przedsiębiorstw niezwykle ważne jest posiadanie zaufanego doradcy, do którego mogą zwrócić się o pomoc i poradę w czasie tego kryzysu.

Małe i średnie firmy audytorskie i księgowe posiadają szeroką wiedzę na temat działalności swoich klientów oraz wiele specjalistycznych umiejętności, które pomagają im w podejmowaniu działań w tym pełnym wyzwań okresie.

Rodzaj i zakres potrzebnego doradztwa będzie zależeć od szeregu czynników, w tym branży, w której przedsiębiorstwo działa, posiadanych przez nie rezerw gotówkowych i wyników działalności przed wystąpieniem epidemii spowodowanej COVID-19. Na początkowych etapach kryzysu, potrzebne wsparcie dotyczyło uzyskiwania dofinansowania i pomocy rządowej. Wiele firm stoi obecnie przed przedłużającym się okresem zmieniającej się rzeczywistości (tj. „nowej normalności”) i nadal potrzebuje wsparcia i rzetelnego doradztwa. Zawodowy księgowy może pomóc w skutecznym zarządzaniu ryzykiem i jego ograniczaniu, wyjaśnić, w jaki sposób należy podjąć odpowiednie działania i wzmocnić pozycję przedsiębiorstwa w średniej i długiej perspektywie czasowej.

Lista kontrolna kontynuacji działalności przez małe przedsiębiorstwo jest narzędziem diagnostycznym, pomagającym radzić sobie w sytuacjach kryzysowych i obejmującym dwa kluczowe obszary: zadania z zakresu zarządzania finansami i zadania z zakresu zarządzania strategicznego. Nie ma ona stanowić zamkniętego katalogu wymogów, a raczej narzędzie służące do wskazania priorytetowych działań, które należy podjąć w pierwszej kolejności.



Zadania z zakresu zarządzania finansami

Kluczowym działaniem jest dokładne i terminowe sporządzanie informacji finansowych. Aby zrozumieć wyniki działalności przedsiębiorstwa i określić obszary wymagające natychmiastowych działań, należy rozważyć następujące zadania z zakresu zarządzania finansami.

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
➤ Sporządzenie, przegląd i analiza sprawozdania finansowego: ✓ Sprawozdania z finansowych wyników działalności (rachunku zysków i strat) ✓ Sprawozdania z sytuacji finansowej (bilansu) ✓ Sprawozdania z przepływów pieniężnych	☐ Rachunek zysków i strat, bilans i sprawozdanie z przepływów pieniężnych mogą pomóc w zidentyfikowaniu problemów w odpowiednim czasie, pozwalającym na podjęcie działań naprawczych ☐ Obliczenie kluczowych wskaźników ze sprawozdania finansowego, w tym wskaźnika poziomu kapitału obrotowego i wskaźnika rotacji zapasów	
➤ Sporządzenie i przegląd 3, 6 i 12-miesięcznych prognoz dotyczących przepływów pieniężnych w najbardziej pozytywnym, najmniej pozytywnym i przewidywanym scenariuszu ➤ Poprawa płynności finansowej	☐ Regularne uaktualnianie prognoz dotyczących przepływów pieniężnych w celu uwzględnienia rzeczywistych zdarzeń i monitorowania bieżącego stanu środków pieniężnych ☐ Uwzględnienie przyszłych niedoborów środków pieniężnych, na przykład tego, jakie wydatki mogłyby zostać zmniejszone, np. koszty podróży i wydatki na marketing, jaki rodzaj działalności może zostać tymczasowo zawieszony ☐ Zbadanie, jak długo przedsiębiorstwo może kontynuować prowadzenie działalności, zanim przyszłe przepływy pieniężne osiągną wartość ujemną ☐ Rozważenie działań mających na celu zwiększenie przychodów pieniężnych przedsiębiorstwa, takich jak większe skoncentrowanie się na liniach produktów/usługach, w odniesieniu do których sprzedaż utrzymuje się na dobrym poziomie ☐ Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania (takich jak kredyt w rachunku bieżącym)	
➤ Ustalenie, czy działalność gospodarcza spełnia wymogi uzyskania dofinansowania lub pomocy rządowej w związku z COVID-19	☐ Zbadanie dostępnego dofinansowania/pomocy/ pożyczek i kryteriów ich uzyskania	
➤ Przeprowadzenie analizy wrażliwości ze zmianami założeń w celu sporządzenia prognoz	Rozważenie: ☐ Dalszego spadku sprzedaży np. o 15 lub 20 procent ☐ Skutków utraty głównego klienta ☐ Braku możliwości realizowania dostaw przez głównego dostawcę ☐ Jak długo przedsiębiorstwo miałoby możliwość kontynuowania działalności przy takich stratach?	

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
	☐ Najbardziej i najmniej pozytywne scenariusze dotyczące sytuacji operacyjnej i finansowej w ciągu kolejnych 3, 6 lub 12 miesięcy	
➤ Przegląd pozycji kapitału obrotowego, w tym: ✓ Salda zapasów ✓ Środków pieniężnych na rachunkach bankowych	☐ Niższa sprzedaż może oznaczać konieczność dokonania odpisów aktualizujących wartość zapasów lub odpisania ich wartości w ciężar kosztów, jeżeli są one przestarzałe ☐ Recykling, zmiana przeznaczenia lub zbycie starych/wolnorotujących zapasów ☐ Zbadanie możliwości prowadzenia sprzedaży na specjalnych warunkach w celu zmniejszenia prognozowanych strat z tytułu zapasów ☐ Przegląd polityki dotyczącej zakupów, aby zapobiec nadmiernym wydatkom na zapasy	
➤ Przegląd salda należności/księgi dłużników ➤ Przegląd zamówień z określonym terminem realizacji i warunków płatności klientów	☐ Zidentyfikowanie klientów posiadających zaległe zobowiązania w znacznej wysokości oraz podjęcie dalszych działań w tym zakresie – możliwość negocjowania planów płatności, np. polecenia zapłaty w celu spłaty przeterminowanego zadłużenia (i dochodzenia spłaty nowego) ☐ Wystawianie faktur bezzwłocznie po wykonaniu usługi lub dostarczeniu produktu ☐ Przegląd zamówień z określonym terminem realizacji w celu opracowania planu dla ewentualnej krótkoterminowej konieczności poszerzenia zakresu lub zlecenia działalności, np. czy klienci składają zamówienia w większej liczbie lub czy anulują je, a jeśli tak, jakie jest ryzyko kredytowe? ☐ Rozważenie weryfikacji zdolności kredytowej klientów oraz limitów dla nowych/obecnych klientów ☐ Możliwość wprowadzenia nowych procesów w celu umożliwienia płatności online ☐ Rozważenie faktoringu należności w celu uwolnienia środków pieniężnych	
➤ Przegląd wyceny rynkowej określonych aktywów	☐ Zaangażowanie księgowego lub profesjonalnego rzeczoznawcy, w zależności od potrzeby ☐ Rozważenie, jakie aktywa mogłyby stanowić przedmiot sprzedaży w celu pozyskania środków pieniężnych ☐ Ponownie rozważenie dokonania lub odłożenie w czasie znaczących nakładów kapitałowych lub inwestycyjnych	

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
➤ Przegląd salda księgi należności/ zobowiązań ➤ Przegląd umów z dostawcami lub warunków płatności	☐ Zbadanie opcji odroczenia lub renegotjowania płatności finansowych, np. niższe raty, rabaty od płatności, przedłużone terminy płatności ☐ Przegląd sposobu dostawy towarów, np. renegotjowanie klauzul wyłączności ☐ Sprawdzenie alternatywnych dostawców kluczowych towarów ☐ Przegląd umów w celu uzyskania wiedzy na temat zobowiązań umownych oraz sprawdzenia, czy w związku z obecnymi okolicznościami istnieje możliwość zmiany zamówień, w zależności od potrzeby (np. anulowanie, zmniejszenie lub zwiększenie zamówień) ☐ Zbadanie możliwości uzyskania odroczenia terminów płatności przewidzianych przez organy regulacyjne ☐ Zbadanie klauzul siły wyższej zawartych w umowach	
➤ Przegląd pożyczek bankowych, umów najmu/dzierżawy, limitów kredytowych lub innych elementów finansowych: ✓ Sprawdzenie harmonogramów spłaty i wymogów dotyczących płynności ✓ Sprawdzenie realizacji zobowiązań wynikających z umów kredytowych ➤ Przegląd zobowiązań finansowych, takich jak leasing urządzeń i najem powierzchni biurowej ➤ Sprawdzenie, które aktywa stanowią zabezpieczenie poszczególnych pożyczek	☐ Uzyskanie wiedzy na temat tego, co jest potrzebne w celu wykonania zobowiązań krótkoterminowych ☐ Zbadanie opcji pozyskania finansowania zewnętrznego lub renegotjowania płatności finansowych z zobowiązaniami pożyczkowymi (lub odsetkami) oraz uzyskania planów restrukturyzacji zadłużenia ☐ Niezwłoczne poinformowanie banku w przypadku niewykonania zobowiązania przez przedsiębiorstwo (lub przewidywanego niewykonania takiego zobowiązania w najbliższej przyszłości) ☐ Omówienie warunków najmu/dzierżawy oraz opcji zapłaty czynszu z wynajmującym/ wydzierżawiającym ☐ Rozważenie opcji wypowiedzenia umowy najmu/dzierżawy ☐ Negocjowanie obniżenia kosztów najmu powierzchni biurowych i leasingu urządzeń	

Zadania z zakresu zarządzania strategicznego

Ważne jest, aby dokonać przeglądu strategii biznesowej, biznesplanu i procedur operacyjnych, w szczególności w przypadku, gdy doszło do znaczących zmian w tym zakresie.

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
➤ Zapewnienie pracownikom bezpieczeństwa i higieny pracy ➤ Zapewnienie opcji pracy zdalnej w przypadkach, gdy jest to możliwe	☐ Zbadanie możliwości zdalnego prowadzenia działalności, w tym wpływu takiego rozwiązania na systemy i procesy, jak również zmian w zakresie systemów i procesów ☐ Zapewnienie sprzętu komputerowego pracownikom, którzy mogą wykonywać pracę zdalną ☐ Umożliwienie elastycznego działania pracownikom oraz zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym ☐ Zapewnienie pracownikom środków ochrony indywidualnej, w przypadkach, gdy jest to konieczne ☐ Zarządzanie oczekiwaniami dotyczącymi produktywności i dostępności, np. zmienny rozkład czasu pracy i bezpieczny dojazd do pracy ☐ Wykazywanie zrozumienia dla wyzwań i problemów pracowników, np. zmiana polityki dotyczącej urlopów i zwolnień lekarskich ☐ Przygotowanie miejsc pracy do działań w zakresie dezynfekcji oraz zapewnienie ich dokładnego czyszczenia i dezynfekowania	
➤ Zarządzanie pracownikami i przekazywanie im jasnych informacji	☐ Nacisk na częstą komunikację i szybkość w miejsce perfekcji - zwiększenie punktów kontaktu pracowników, aby zaangażować ich w sprawy pozazawodowe, np. organizowanie wirtualnych towarzyskich imprez firmowych ☐ Rozważenie sposobów utrzymania morale, produktywności i zaangażowania ☐ Zachęcanie do kreatywności, szukania innowacyjnych rozwiązań i podejmowania decyzji na wszystkich poziomach ☐ Budowanie zaufania, zapewnianie wsparcia pracownikom i wykazywanie zrozumienia dla problemów emocjonalnych i znaczenia dobrego samopoczucia pracowników ☐ Otwartość w zakresie planów dotyczących działalności w przyszłości ☐ Zwracanie się do pracowników o przedstawianie pomysłów na przetrwanie i dobre prosperowanie przedsiębiorstwa	
➤ Przegląd wymogów regulacyjnych	☐ Sprawdzenie przedłużenia terminów na składanie dokumentów w odniesieniu do sprawozdawczości finansowej i podatkowej ☐ Zbadanie możliwych korzyści związanych ze złożeniem dokumentów we wcześniejszym terminie – na przykład, wcześniejsze złożenie lub zgłoszenie może skutkować szybszym uzyskaniem pomocy od rządu lub zwrotu	

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
	☐ Rozważenie wszystkich nowych wymogów związanych z COVID-19, w tym zakazu zgromadzeń	
➤ Aktualizacja planu strategicznego ➤ Przeprowadzenie analizy SWOT	☐ Natychmiastowe opracowanie lub aktualizacja planów kontynuacji działalności i określenie ilościowe ekspozycji na ryzyko – uznanie, że jest to bezprecedensowy kryzys ☐ Ustalenie, które produkty lub usługi są istotne dla bieżących przepływów pieniężnych i powinny zostać zachowane ☐ Skoncentrowanie się na usługach/produktach, na które jest największe zapotrzebowanie – maksymalizacja ilości i zyskowności ☐ Rozważenie, czy konieczna jest relokacja zasobów w celu zintensyfikowania określonych działań lub czy konieczne jest zaangażowanie pracowników kontraktowych lub tymczasowych ☐ Przegląd opcji i zbadanie potencjału wykorzystania nowych i odmiennych możliwości uzyskania przychodów lub rynków alternatywnych – rozważenie sposobu zaspakajania różnych potrzeb i popytu na podstawie zmian zachowania klientów ☐ Zbadanie nowych sposobów prowadzenia działalności i dostawy produktów/usług do klientów ☐ Scentralizowanie podejmowania decyzji pozostawiając je w rękach kluczowych pracowników ☐ Umożliwienie zmian strukturalnych i rozważenie skutków długoterminowych – będzie mieć to wpływ nie tylko na dzień dzisiejszy, ale również na dzień jutrzejszy oraz przyszłość – rozważenie, jakie kroki przystosowawcze należy podjąć, aby zbadać i dostosować się do „nowej normalności”	
➤ Rozpoczęcie lub zwiększenie obecności przedsiębiorstwa w internecie	☐ Ponieważ klienci zostają w domu i robią zakupy online, należy rozważyć rozpoczęcie lub zwiększenie działalności online, aby dotrzeć do takich klientów, np. za pomocą bezpośredniej strony internetowej i kanałów mediów społecznościowych ☐ W przypadku sprzedaży online, rozważenie, jaki jest najlepszy sposób na dostarczenie produktu lub usługi do klienta	
➤ Pozostawanie w bliskich relacjach z klientami – reakcja przedsiębiorstwa będzie niezwykle istotna dla długoterminowej lojalności i ryzyka utraty renomy	☐ Nadawanie priorytetów współpracy z klientami, np. utrzymywanie regularnych kontaktów z kluczowymi klientami w zakresie działalności i usług, które pozostają dostępne ☐ Rozważenie ofert dla klientów, które pomagają podtrzymywać relacje z klientami, nie będąc jednocześnie posądzanym o zbyt duże ustępstwa na rzecz klientów	

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
	☐ Zapewnienie klientom obsługi online w przypadkach, gdy jest to możliwe ☐ Korzystanie z wielu środków komunikacji – poczty elektronicznej, video, mediów społecznościowych, itp., ale nie zaniedbując jednocześnie bezpośrednich kontaktów telefonicznych bazujących na kontakcie osobistym ☐ Wykorzystanie istniejących systemów zarządzania relacjami z klientami (CRM) oraz danych ☐ Rozważenie utrzymania usług oferowanych klientom w alternatywny sposób	
➤ Opracowanie, uaktualnianie/przegląd „Podręcznika Wewnętrznych Polityk”: ✓ Przegląd uprawnień pracowników do wydatkowania środków pieniężnych ✓ Rozważenie ryzyka oszustwa ✓ Informowanie i edukowanie pracowników w przedmiocie treści wewnętrznych polityk	☐ Przegląd odpowiednich kontroli wewnętrznych w celu zabezpieczenia aktywów, w tym: ✓ zatwierdzania transakcji ✓ ustalenia poziomu uprawnień do dokonywania wszystkich płatności, akceptacja umów z dostawcami/klientami ✓ renegocjowania warunków (płatności, dostawy, itp.) ✓ dostępu online do systemu bezpieczeństwa ☐ Z uwagi na zwiększone ryzyko oszustwa, należy informować pracowników o środkach zapobiegania mu oraz sprawdzać, czy przestrzegane są procedury i polityki wewnętrzne	
➤ Przegląd i aktualizacja systemów IT, w tym sprawdzenie: ✓ ważności licencji koniecznych do korzystania z oprogramowania ✓ czy zwiększony został potencjał w zakresie IT i czy włączone zostały protokoły cyber-bezpieczeństwa. ✓ czy kopie zapasowe są często sporządzane i czy są przechowywane w innej lokalizacji ✓ czy realizowane są potrzeby szkoleniowe pracowników ✓ czy dokonano przeglądu dokumentacji przywrócenia gotowości do pracy po wystąpieniu sytuacji nadzwyczajnej	☐ Jeżeli jest to możliwe, należy zwiększyć inwestycje w zakresie cyber-bezpieczeństwa ☐ Należy mieć świadomość wzrostu cyber-przestępstw i fałszywych wiadomości elektronicznych – należy dwukrotnie zastanowić się przed przekazaniem danych spółki niedostępnych publicznie ☐ Zapewnienie korzystania z aktualnych wersji oprogramowania, niekorzystania z nielegalnych kopii oraz zapewnienie odpowiedniej liczby licencji w stosunku do liczby użytkowników ☐ Przeprowadzenie testów przepustowości łączy internetowych, infrastruktury VPN i zabezpieczeń w celu zapewnienia bezpieczeństwa i ochrony danych w warunkach największego obciążenia ☐ Sprawdzenie, czy pracownicy wiedzą jak przywrócić kopię zapasową i jak ona działa ☐ Zorganizowanie szkolenia dotyczącego narzędzi online i spotkań wirtualnych ☐ Wskazanie „najlepszego produktu” dla każdego oprogramowania, aby usprawnić proces przekazywania wiedzy praktycznej wewnątrz organizacji	

Czynność	Działania do rozważenia	Uwagi
➤ Przegląd polis ubezpieczeniowych posiadanych przez przedsiębiorstwo, w tym: ✓ Rodzaju polisy ✓ Obowiązującej sumy ubezpieczeniowej	☐ Zbadanie, czy ubezpieczenie obejmuje ryzyko tymczasowego zaprzestania działalności, strat finansowych, niewypłacalności, ubezpieczenie na życie, odtworzenie wypracowanej pozycji rynkowej, itp.	
➤ Znalezienie sposobów na zmniejszenie wykorzystania zasobów w przedsiębiorstwie. Rozważenie: ✓ Wymaganej liczby pracowników ✓ Zużycia wody, energii elektrycznej, gazu, benzyny/ropy naftowej ✓ Korzystania z lokalnych dostawców, gdy jest to możliwe ✓ Wyeliminowania bezproduktywnych działań lub procesów	☐ Weryfikacja poziomu zatrudnienia i osób niezbędnych do utrzymania podstawowej działalności; rozważenie redukcji zatrudnienia, obniżenia wynagrodzeń, zmniejszenia wymiaru czasu pracy i sprawdzenie możliwości rozwiązania stosunku pracy bez wynagrodzenia ☐ Zmniejszenie dywidend udziałowców/akcjonariuszy ☐ Zidentyfikowanie możliwości redukcji kosztów, np. zmniejszenie kosztów podróży i kosztów reprezentacyjnych	



Zasoby Sieci IFAC w zakresie COVID-19

Jako organizacja pośrednicząca w przekazywaniu wiedzy, IFAC opracował [stronę internetową](#) poświęconą COVID-19, zawierającą podstawowe zasoby, wytyczne i porady naszych zawodowych organizacji księgowych i innych zainteresowanych stron.

Obszary tematyczne obejmują: badanie sprawozdań finansowych, sprawozdawczość finansową, kontynuację działalności i zarządzanie kryzysowe oraz rozwój zawodowy i osobisty.

Naszym celem jest pomoc organizacjom i osobom indywidualnym w wykazaniu się sprawnością w dostosowywaniu się, wprowadzaniu innowacji i zarządzaniu tą gwałtownie rozwijającą się sytuacją.

Knowledge Gateway

Odwiedź [IFAC Knowledge Gateway](#), aby znaleźć odpowiednie artykuły, nagrania video i zasoby mające wpływ na globalny zawód księgowego i zarejestruj się, aby otrzymywać The Latest, newsletter wydawany co dwa tygodnie i zawierający podsumowanie dodawanych treści.

IFAC, wraz ze swoimi organizacjami członkowskimi, działa w interesie publicznym podkreślając istotność, renomę i wartość globalnego zawodu księgowego. Trzy cele strategiczne IFAC stanowią:

- Przyczynianie się i promowanie opracowywania, przyjmowania i wdrażania wysokiej jakości standardów międzynarodowych;
- Przygotowywanie kadr zawodowych księgowych do pracy w przyszłości;
- Reprezentowanie globalnego zawodu księgowego.

Aby uzyskać więcej informacji, prosimy o kontakt drogą mailową pod adresem: christopherarnold@ifac.org.

Projekty do dyskusji, dokumenty konsultacyjne oraz inne publikacje są wydawane przez IFAC i są chronione prawem autorskim.

IFAC nie ponosi odpowiedzialności za szkodę wyrządzoną jakiejkolwiek stronie podejmującej działania lub niepodejmującej działań na podstawie treści niniejszej publikacji, niezależnie od tego, czy szkoda ta wynika z zaniedbania lub innych przyczyn.

Logo IFAC, „International Federation of Accountants” oraz „IFAC” stanowią zarejestrowane znaki towarowe i usługowe IFAC w Stanach Zjednoczonych i innych krajach.

Prawa autorskie © 2020 International Federation of Accountants (IFAC). Wszelkie prawa zastrzeżone. Powielanie, przechowywanie lub udostępnianie bądź wykorzystywanie niniejszego dokumentu w podobny sposób wymaga pisemnej zgody IFAC. Kontakt permissions@ifac.org

ISBN: 978-1-60815-443-2

Publikacja przetłumaczona przez:



Niniejszy dokument *Lista kontrolna kontynuacji działalności przez małe przedsiębiorstwo – Jak przetrwać i dobrze prosperować po zakończeniu pandemii COVID-19* opublikowany w języku angielskim przez International Federation of Accountants w maju 2020 r., został przetłumaczony na język polski przez Polską Izbę Biegłych Rewidentów (PIBR) w maju 2020 r. i jest powielany za zgodą IFAC. Zatwierdzonym tekstem wszystkich publikacji IFAC jest tekst opublikowany przez IFAC w języku angielskim. IFAC nie ponosi odpowiedzialności za dokładność i kompletność tłumaczenia ani za działania, które mogą z tego wynikać.

Tekst dokumentu *Lista kontrolna kontynuacji działalności przez małe przedsiębiorstwo – Jak przetrwać i dobrze prosperować po zakończeniu pandemii COVID-19* w języku angielskim © 2020 IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tekst dokumentu *Lista kontrolna kontynuacji działalności przez małe przedsiębiorstwo – Jak przetrwać i dobrze prosperować po zakończeniu pandemii COVID-19* w języku polskim © 2020 IFAC. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tytuł oryginału: *Small Business Continuity Checklist – How to Survive and Thrive Post COVID-19*.

W celu uzyskania zgody na powielanie, przechowywanie lub przekazywanie, lub na inne podobne zastosowanie niniejszego dokumentu prosimy o kontakt z permissions@ifac.org.

International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
+1 (212) 286-9344
www.ifac.org



International
Federation
of Accountants®



[@IFAC_SMP](https://twitter.com/IFAC_SMP)



[IFAC SMP Community](https://www.linkedin.com/company/ifac-smp/)



[International Federation of Accountants](https://www.facebook.com/InternationalFederationofAccountants/)