

► Xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Hướng dẫn dành cho
người sử dụng lao động



▶ **Xây dựng kế hoạch
đảm bảo kinh doanh
liên tục**

**Hướng dẫn dành cho
người sử dụng lao động**

Danh sách các từ viết tắt

4P	4 yếu tố gồm: (P1) Người lao động - People; (P2) Quy trình - Processes; (P3) Lợi nhuận - Profits; (P4) Quan hệ đối tác - Partnerships
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
BCP	Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục
COVID-19	Bệnh truyền nhiễm do chủng vi rút corona mới (gây nhiễm trùng cấp tính với các triệu chứng hô hấp)
DN	Doanh nghiệp
DNFDI	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DNTN	Doanh nghiệp tư nhân
HAWA	Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ thành phố Hồ Chí Minh
ILO	Tổ chức Lao động Quốc tế
SP/DV	Sản phẩm/Dịch vụ
SXKD	Sản xuất kinh doanh
UNCTAC	Diễn đàn Thương mại và Phát triển Liên Hiệp quốc
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam

Lời nói đầu

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể phải đối mặt với những thay đổi và rủi ro xảy đến từ những sự cố nhỏ như mất điện, thiết bị máy móc hỏng hóc... cho đến những sự cố lớn như hỏa hoạn, phá hoại, ngừng việc tập thể... và thậm chí cả những thảm họa như dịch bệnh, thiên tai, chiến tranh, khủng bố... Tất cả những rủi ro này đều có thể khiến doanh nghiệp thiệt hại về tài chính, nhân lực và uy tín. Một bản kế hoạch dự phòng nhằm ứng phó kịp thời trước các rủi ro sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu thiệt hại cũng như chủ động vượt qua các khó khăn hay khủng hoảng. Nhiều bằng chứng cho thấy những doanh nghiệp có kế hoạch dự phòng và khả năng ứng phó hiệu quả tiếp tục tồn tại sau sự cố mặc dù đã phải chịu những tác động nặng nề đến hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Để giúp các doanh nghiệp, hiệp hội doanh nghiệp và đặc biệt doanh nghiệp vừa và nhỏ nhận thức được tầm quan trọng của Kế hoạch Đảm bảo Kinh doanh Liên tục và bắt tay vào việc xây dựng kế hoạch cho doanh nghiệp của mình, sẵn sàng đối mặt và vượt qua các sự cố, rủi ro để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh bền vững, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) xin giới thiệu tài liệu Xây dựng Kế hoạch Đảm bảo Kinh doanh Liên tục - Hướng dẫn dành cho người sử dụng lao động.

Tài liệu Hướng dẫn được xây dựng bởi nhóm chuyên gia Văn phòng Giới sử dụng lao động, VCCI gồm Bà Trần Thị Lan Anh, Bà Mai Hồng Ngọc và chuyên gia tư vấn Bà Nguyễn Thị Kim Dung, dưới sự chỉ đạo của TS. Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam và sự hỗ trợ và hợp tác chặt chẽ của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO). Chúng tôi xin chân thành cảm ơn TS. Changhee Lee - Giám đốc ILO Việt Nam, Ông Lee Dong Eung - Chuyên gia cao cấp về hoạt động của Giới sử dụng lao động - Văn phòng Giới sử dụng lao động - ILO Bangkok, Ông Nguyễn Ngọc Triệu - cán bộ cao cấp chương trình quốc gia - Văn phòng ILO tại Việt Nam, Ông Trần Minh Trí - Điều phối viên quốc gia - Dự án Chuỗi cung ứng có trách nhiệm tại ASEAN/ILO, cùng các cán bộ dự án khác của Văn phòng ILO tại Việt Nam đã đóng góp cho quá trình xây dựng tài liệu.

Chúng tôi tin rằng tài liệu Hướng dẫn này sẽ hữu ích cho các doanh nghiệp trong quá trình chuẩn bị Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục trước những biến cố, nâng cao năng lực quản trị của doanh nghiệp và duy trì sự phát triển ổn định, bền vững, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập quốc tế, tham gia chuỗi cung ứng và những thay đổi diễn ra liên tục trên thế giới.

Mục lục

Lời nói đầu	3
I. Bối cảnh	7
II. Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục và sự cần thiết xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục đối với doanh nghiệp	11
2.1. Quản lý rủi ro thông qua xây dựng và triển khai kế hoạch đảm bảo sản xuất, kinh doanh liên tục giúp duy trì khả năng chống chịu và phục hồi của doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng	12
2.2. Tăng cường trao đổi và cập nhật thông tin hiệu quả (đối thoại xã hội hai bên) trong doanh nghiệp giữa ban lãnh đạo và tổ chức công đoàn, người lao động/tổ chức đại diện người lao động	13
2.3. Tăng cường sự ủng hộ và hợp tác của người lao động	13
2.4. Tăng năng suất lao động, giảm chi phí	14
2.5. Xây dựng hình ảnh doanh nghiệp	14
III. Các nguyên tắc cơ bản xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	17
3.1. Lấy nguồn lực con người làm trung tâm	17
3.2. Tăng cường trao đổi thông tin/đối thoại/thương lượng có sự tham gia của tổ chức công đoàn, người lao động/tổ chức đại diện người lao động tại doanh nghiệp	18
3.3. Ưu tiên các hoạt động kinh doanh chính của doanh nghiệp	18
3.4. Tăng cường liên kết với các đối tác trong chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị	19
3.5. Tuân thủ các quy định/hướng dẫn/pháp luật	20
3.6. Cân nhắc các phương án bảo hiểm	21
3.7. An toàn và bảo mật thông tin/dữ liệu	21
3.8. Thường xuyên cập nhật và giám sát quá trình triển khai thực hiện Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	21

IV. Phân loại rủi ro đối với doanh nghiệp	23
4.1. Rủi ro sức khỏe	23
4.2. Rủi ro kinh tế	24
4.3. Rủi ro chính trị và pháp luật	25
4.4. Rủi ro cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin	26
4.5. Rủi ro xã hội	26
4.6. Rủi ro thiên tai và môi trường	27

V. Các bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	29
5.1. Tự đánh giá mức độ rủi ro của doanh nghiệp	29
5.2. Sáu bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	32
5.2.1. Bước 1: Xác định sản phẩm hoặc dịch vụ chính của doanh nghiệp	33
5.2.2. Bước 2: Xây dựng mục tiêu kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	35
5.2.3. Bước 3: Đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động	36
5.2.4. Bước 4: Xây dựng kế hoạch hành động bảo vệ doanh nghiệp	41
5.2.5. Bước 5: Lập danh sách liên lạc	44
5.2.6. Bước 6: Tiếp tục xây dựng và thường xuyên cập nhật kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	52

Phụ lục 1. Biểu mẫu Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục	58
---	-----------

Phụ lục 2. Hướng dẫn đảm bảo an toàn tại nơi làm việc - Tài liệu dành cho người sử dụng lao động	71
---	-----------

I. Bối cảnh

I. Bối cảnh

Trong thời gian qua, thế giới đã chứng kiến nhiều cuộc khủng hoảng trong lịch sử, từ những cuộc khủng hoảng kinh tế, tài chính đến thảm họa thiên tai, dịch bệnh. Các ví dụ có thể kể đến như cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu năm 2007 với sự đổ vỡ hàng loạt hệ thống ngân hàng, tình trạng khát tín dụng, mất giá chứng khoán và tiền tệ quy mô lớn ở Mỹ và nhiều nước châu Âu bắt nguồn từ khủng hoảng tài chính ở Hoa Kỳ; thảm họa sóng thần (Tsunami) ở Ấn Độ Dương tháng 12 năm 2004, hay cơn bão Katrina năm 2005 đã tàn phá, gây thiệt hại hết sức nặng nề cho doanh nghiệp, các tòa nhà bị phá hủy, sự sống của con người bị tước đoạt. Sự kiện khủng bố ngày 11/9 nhằm vào Tòa tháp trung tâm Thương mại thế giới năm 2011 tại Hoa Kỳ đã ảnh hưởng nặng nề không chỉ đến rất nhiều doanh nghiệp và chính phủ Mỹ mà còn ảnh hưởng đến toàn thế giới. Ngoài ra, hàng năm, các hiện tượng lũ lụt, hỏa hoạn, lốc xoáy, khủng bố và phá hoại... đã tác động xấu lên hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trên toàn thế giới.

Tháng 12 năm 2019, bệnh truyền nhiễm do chủng vi rút corona mới (Covid-19) lần đầu tiên được phát hiện ở Vũ Hán, Trung Quốc, đã lan rộng ra toàn cầu và gây ra một cuộc khủng hoảng y tế với những tác động nghiêm trọng và lâu dài đến mọi lĩnh vực của đời sống con người, kinh tế và xã hội, trong đó nhóm dân số có nguy cơ cao và dễ bị tổn thương sẽ chịu tác động nặng nề nhất. Tính đến ngày 6 tháng 10 năm 2020, toàn cầu ghi nhận hơn 1,05 triệu người chết trong hơn 36 triệu người đã nhiễm Covid-19 tại 214 quốc gia và vùng lãnh thổ. Đại dịch Covid-19 kéo theo sự suy thoái kinh tế trên toàn thế giới đang làm dấy lên những mối lo ngại về những khó khăn đang ngấm dần vào nền kinh tế của các nước trên thế giới. UNCTAD báo cáo thiệt hại kinh tế thế giới lên tới 1 nghìn tỷ đô la Mỹ¹, trong khi Bloomberg dự báo thiệt hại lên tới 2,7 nghìn tỷ đô la Mỹ².

Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) đưa ra cảnh báo hơn 436 triệu doanh nghiệp toàn thế giới phải đối mặt với nguy cơ gián đoạn hoạt động nghiêm trọng. ILO ước tính khoảng 2,7 tỷ lao động, chiếm 81% lực lượng lao động của thế giới bị ảnh hưởng do các biện pháp giãn cách xã hội, số giờ lao động giảm 6,7% trong quý II năm 2020, tương đương với 195 triệu lao động³. Một số chuyên gia kinh tế đã dự báo một cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới sẽ xảy ra, gây ảnh hưởng rất tiêu cực lên giá cả của các tài sản tài chính như cổ phiếu, trái phiếu... Bên cạnh đó, thế giới cũng đang diễn ra các vấn đề nổi cộm như chiến tranh giá dầu (giá dầu hợp đồng tương lai giao trong tháng 5 năm 2020 đã rơi xuống mức âm một phần do sự gián

¹ <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2300>

² <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/>

³ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bang-kok/---ilo-hanoi/documents/projectdocumentation/wcms_744705.pdf

đoạn sản xuất, tiêu dùng) và sự gián đoạn của các nền kinh tế do đại dịch, đứt gãy các chuỗi cung ứng toàn cầu. Đó là chưa kể tới nhiều sự kiện khác có thể tác động lớn tới kinh tế toàn cầu như căng thẳng thương mại Mỹ - Trung, Brexit... Tất cả những sự kiện này đều có thể gây ra những tác động trực tiếp hoặc gián tiếp lên các doanh nghiệp nói riêng và nền kinh tế của các quốc gia nói chung, trong đó có Việt Nam.

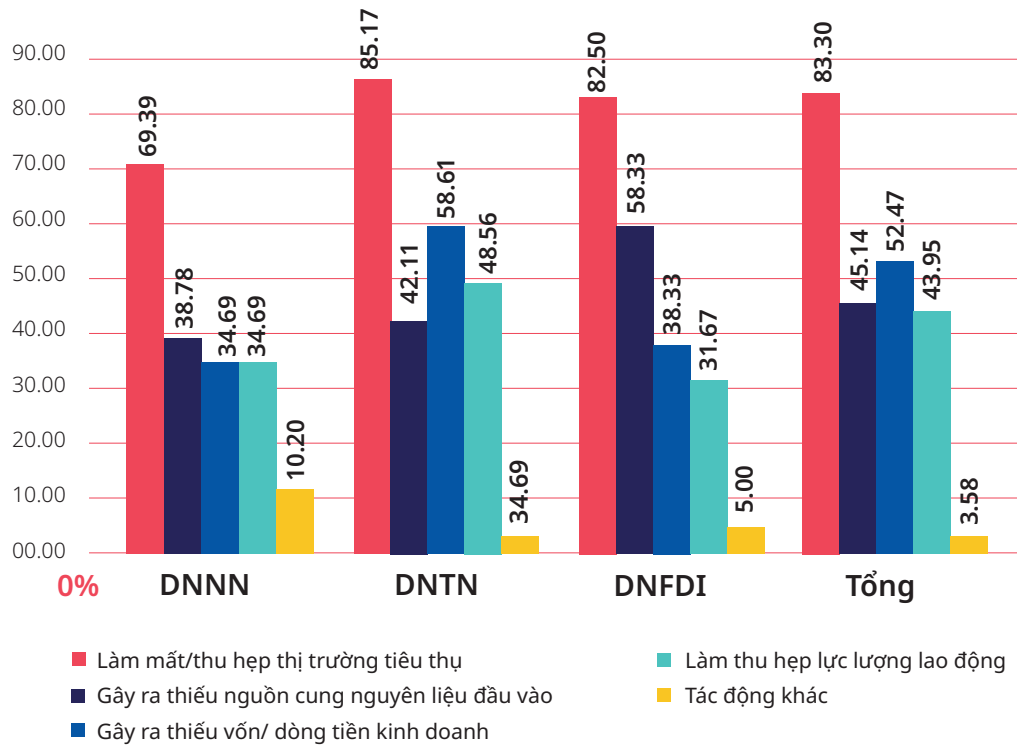
Đại dịch Covid-19 đã gây ra cú sốc cho nền kinh tế và thị trường lao động tại Việt Nam. Theo Tổng cục Thống kê, 6 tháng đầu năm 2020 cả nước có 30,8 triệu người từ 15 tuổi trở lên bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch Covid-19. Lực lượng lao động và lao động có việc làm đều giảm trên 2 triệu người, là mức giảm lớn nhất trong vòng 10 năm qua. Trong 7 tháng đầu năm 2020, số doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh có thời hạn là 32,7 nghìn doanh nghiệp, tăng 41,5% so với cùng kỳ năm trước. Doanh thu của doanh nghiệp bị giảm mạnh trong thời gian giãn cách xã hội trong khi các doanh nghiệp vẫn phải chịu nhiều khoản chi phí hàng ngày. Đầu vào khó khăn khi giao thương bị thắt chặt, đầu ra hạn chế do sức mua giảm mạnh kèm theo những thách thức về dòng tiền, nguồn nguyên liệu đang là những sức ép rất lớn khiến các doanh nghiệp không thể tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh. Tất cả các doanh nghiệp, bất kể quy mô, đang đối mặt với những thách thức nghiêm trọng. Hoạt động kinh doanh bền vững sẽ đặc biệt khó khăn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV).



Theo Báo cáo đánh giá nhanh tác động đại dịch Covid-19 đến lao động việc làm trong doanh nghiệp do VCCI thực hiện vào tháng 4 năm 2020, đại dịch Covid-19 thực sự đã có những tác động hết sức nghiêm trọng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các DN.

Hình 1.

Các tác động chính của đại dịch Covid-19 đối với DN



Nhiều bằng chứng đã cho thấy các doanh nghiệp duy trì tồn tại được sau các cuộc khủng hoảng đa phần là nhờ đã có những sự chuẩn bị, lên kế hoạch dự phòng cho tình huống xấu nhất, ước tính được thiệt hại có thể xảy ra, và triển khai các biện pháp kiểm soát cần thiết để bảo vệ doanh nghiệp. Tuy nhiên tỉ lệ các doanh nghiệp có sự chuẩn bị này không nhiều, đặc biệt là với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, doanh nghiệp siêu nhỏ. Trên thực tế, doanh nghiệp kinh doanh thành công hay không phụ thuộc nhiều vào khả năng duy trì các hoạt động chủ chốt, khả năng và tốc độ hồi phục kinh doanh trong và sau một sự cố gián đoạn. **Do đó, Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục là một trong yếu tố quan trọng để đảm bảo duy trì các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.**

II.

Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục và sự cần thiết xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục đối với doanh nghiệp

▶ II. Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục và sự cần thiết xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục đối với doanh nghiệp

Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục là quy trình quản lý xác định các rủi ro có thể đe dọa tới doanh nghiệp, hỗ trợ và duy trì các chiến lược kinh doanh, mục tiêu của doanh nghiệp khi đối mặt với các sự cố gián đoạn⁴. Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục bao gồm việc xây dựng, triển khai và duy trì các chính sách, khuôn khổ và chương trình hỗ trợ doanh nghiệp quản lý các gián đoạn ảnh hưởng đến kinh doanh cũng như xây dựng phương án phục hồi kinh doanh sau các gián đoạn đó. Quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục là điều mà TẤT CẢ các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ nên làm. Các doanh nghiệp nhỏ đặc biệt dễ bị tổn thương cũng rất cần chú ý đến vấn đề này.

Kết quả của quản trị đảm bảo kinh doanh liên tục là Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục. Đây là một bản kế hoạch chi tiết các phương án chuẩn bị về mọi mặt để doanh nghiệp sẵn sàng triển khai nhằm ngăn ngừa, ứng phó kịp thời với những biến động hoặc rủi ro bất ngờ ập đến, giảm thiểu những thiệt hại do sự gián đoạn của hoạt động sản xuất, kinh doanh, thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh phục hồi nhanh và bền vững.

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục bao gồm cả phương án doanh nghiệp có thể tạm thời chuyển hệ thống sản xuất, sản phẩm chiến lược hoặc dịch vụ chính đến một địa điểm khác thay cho cơ sở sản xuất kinh doanh ban đầu. Doanh nghiệp phải tiến hành sản xuất, kinh doanh trong một môi trường khác với những sự thay đổi nhất định, ví dụ như giao dịch với khách hàng, đối tác, và các bên liên quan qua các kênh khác nhau cho đến khi tình hình trở lại bình thường.

⁴ Tiêu chuẩn ISO 22301: 2012



Theo kết quả khảo sát của Deloitte & Touche (2008): 50% doanh nghiệp của Mỹ không có Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục (BCP) đã bị phá sản sau khi gặp phải những sự cố lớn làm gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh, 25% doanh nghiệp khác chỉ duy trì được thêm 2 năm nữa trước khi phá sản.

Năm 2011 tại Nhật Bản, trận động đất và sóng thần Tohoku ập đến kéo theo hàng loạt những thiệt hại cho ngành điện hạt nhân. Theo nghiên cứu từ Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG), những công ty có kế hoạch và khả năng ứng phó cao với những rủi ro bất ngờ sẽ tận dụng được cơ hội phát triển hơn các công ty không có kế hoạch ứng phó này, đặc biệt là trong các giai đoạn khủng hoảng kinh tế.⁵

2.1. Quản lý rủi ro thông qua xây dựng và triển khai kế hoạch đảm bảo sản xuất, kinh doanh liên tục giúp duy trì khả năng chống chịu và phục hồi của doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng

Khả năng duy trì hoạt động kinh doanh liên tục được coi là **chính sách bảo đảm** cho **sự phục hồi** và **tiếp tục hoạt động** của doanh nghiệp trong thời kỳ khó khăn. Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục sẽ giúp doanh nghiệp gia tăng mức độ an toàn từ những dự báo và phân tích những rủi ro, thảm họa có thể xảy ra, cũng như xây dựng phương án dự phòng sẵn sàng ứng phó với khả năng xảy ra sự cố trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Doanh nghiệp có thể đưa ra các giải pháp phù hợp nhờ vào xây dựng chi tiết kế hoạch khắc phục và xử lý khẩn cấp. Kế hoạch này giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro về tài chính, nguồn nhân lực cũng như giảm thiểu tác động tiêu cực của thảm họa.

Thảm họa có thể làm gián đoạn ngay lập tức hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu không có Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, doanh nghiệp sẽ rơi vào thế bị động và phải mất thêm thời gian và nguồn lực để hoạch định những việc cần làm ngay. Do vậy, nếu doanh nghiệp đã có sẵn kế hoạch, họ có thể nhanh chóng chủ động thực hiện những việc cần làm để đưa doanh nghiệp thoát ra khỏi khó khăn trong thời gian sớm nhất. Thời gian là tiền bạc với doanh nghiệp và không nên lãng phí thời gian một cách không cần thiết.

⁵ Nguồn: Boston Consulting Group <https://www.bcg.com/publications/2017/finance-function-excellence-corporate-development-art-risk-management>

2.2. Tăng cường trao đổi và cập nhật thông tin hiệu quả (đối thoại xã hội hai bên) trong doanh nghiệp giữa ban lãnh đạo và công đoàn/tổ chức đại diện người lao động, người lao động

Thường xuyên đối thoại, chia sẻ và trao đổi thông tin giữa các bên liên quan là yếu tố quan trọng tạo nên sự thành công của doanh nghiệp. Yếu tố này nếu không được duy trì sẽ cản trở sự phát triển của doanh nghiệp. Một kế hoạch hiệu quả giúp ban lãnh đạo doanh nghiệp và công đoàn/tổ chức đại diện người lao động đối thoại và thống nhất đưa ra các hướng dẫn cụ thể cho người lao động về những việc cần thực hiện trong thời kỳ khủng hoảng. Đồng thời thông qua quá trình xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, các bên cùng nhau chia sẻ những ý kiến đóng góp nâng cao tính hiệu quả của kế hoạch, cũng như tăng cường sự phối hợp chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau, tăng cường tính đoàn kết trong doanh nghiệp khi triển khai hoạt động kinh doanh liên tục trong tình huống khẩn cấp.

2.3. Tăng cường sự ủng hộ và hợp tác của người lao động

Khi người lao động hiểu và chia sẻ với các quyết định của ban lãnh đạo, họ có xu hướng ủng hộ doanh nghiệp và tập trung hơn vào việc đạt được các mục tiêu đã đề ra. Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục tăng cường niềm tin của người lao động, giảm bớt sự lo lắng và giảm tỷ lệ nghỉ làm, đồng thời duy trì nguồn nhân lực cho doanh nghiệp khi hoạt động kinh doanh trở lại bình thường. Do vậy, khi người lao động hiểu và tham gia xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, họ nhận thức được vai trò và lợi ích của mình gắn liền với doanh nghiệp, qua đó sẽ làm việc tốt hơn. Điều này giúp cải thiện đáng kể năng suất, sự năng động và sáng tạo của người lao động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.



Trong thời gian đại dịch Covid-19 bùng phát tại Việt Nam từ tháng 2/2020, người lao động có nhiều mối lo lắng như lo lắng bị nhiễm bệnh, ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của bản thân và gia đình; lo lắng đến công ăn việc làm và đảm bảo thu nhập; lo lắng vì cuộc sống có nhiều xáo trộn như đóng cửa trường học, khó khăn trong đi lại... Tâm lý lo lắng sẽ tất yếu ảnh hưởng đến chất lượng công việc, năng suất lao động, và đó cũng là lo lắng của các chủ sử dụng lao động. Tâm lý lo lắng của người lao động trong tình hình hiện tại phổ biến trong các DNTN, với hơn 66% so với 59,52% trong các DNNN và 52,38% trong các DNFDI.⁶

⁶ Báo cáo đánh giá nhanh tác động đại dịch Covid-19 đối với lao động việc làm trong doanh nghiệp tại Việt Nam, VCCI, tháng 4/2020

2.4. Tăng năng suất lao động, giảm chi phí

Tính hiệu quả trong năng suất lao động tại doanh nghiệp gắn liền với các vấn đề như việc giảm thiểu chi phí, khai thác hiệu quả công suất của trang thiết bị, điều phối hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo chất lượng sản phẩm và tiến độ giao hàng, giảm thiểu khiếu kiện của khách hàng... Khi rủi ro hay thảm họa xảy ra, bản kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục giúp đưa ra các phương án để đảm bảo các hoạt động kinh doanh, sản xuất chính của doanh nghiệp vẫn có thể duy trì một cách hiệu quả và linh hoạt. Ví dụ, trong trường hợp nếu doanh nghiệp không thể sử dụng văn phòng làm việc hiện tại, doanh nghiệp sẽ có phương án đảm bảo các hoạt động sản xuất kinh doanh chính bằng cách bố trí người lao động hoặc cán bộ chủ chốt làm việc từ xa hoặc chuẩn bị sẵn một cơ sở tạm thời. Các phương án dự phòng được doanh nghiệp xây dựng dựa trên công nghệ nhằm giải quyết triệt để các vấn đề tồn tại cũng như tăng cường sự linh hoạt trong hoạt động sản xuất. Đó là cách tiếp cận có hệ thống loại bỏ lãng phí trong toàn bộ chuỗi sản xuất cho phép doanh nghiệp tiếp tục duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh trong bối cảnh ứng phó với rủi ro. Nhờ đó, doanh nghiệp vẫn bảo đảm năng suất, chất lượng, tiết kiệm chi phí và đáp ứng nhu cầu của khách hàng.



“Cơ chế làm việc linh hoạt là yếu tố giúp người lao động hạnh phúc trong công việc, tạo đòn bẩy nâng cao năng suất”, Bà Nguyễn Thu Trang, Giám đốc Dịch vụ Tuyển dụng và Tư vấn nhân sự, Manpower Group ⁷

2.5. Xây dựng hình ảnh doanh nghiệp

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục ngày càng trở nên phổ biến và là phần không thể thiếu trong quy trình quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục còn giúp tạo dựng văn hóa tổ chức, hình thành và thúc đẩy tính chủ động trong việc ứng phó và giải quyết khủng hoảng, các sự cố rủi ro, và thậm chí trong một số trường hợp doanh nghiệp có thể nắm bắt được những cơ hội quan trọng khác. Bản kế hoạch cũng giúp cho các đối tác kinh doanh, chuỗi cung ứng, các cổ đông, khách hàng và xã hội biết được doanh nghiệp luôn có sự chuẩn bị sẵn sàng cho các tình huống xấu và thêm yên tâm, tin tưởng vào doanh nghiệp.

⁷ <https://cafef.vn/kinh-do-anh-thoi-covid-19-hieu-ve-bcp-bi-kip-sinh-ton-trong-khung-hoang-duoc-gioi-ceo-nhac-den-nhieu-nhat-khi-ceo-quan-ly-tu-xa-con-nhan-vien-o-nha-cung-khong-lo-la-cong-viec-2020032311313364.chn>

Trong trường hợp doanh nghiệp không có kế hoạch kinh doanh liên tục và hoạt động sản xuất kinh doanh bị gián đoạn do khủng hoảng, sự cố hoặc rủi ro thảm họa, thì ngay lập tức khách hàng của doanh nghiệp có thể sẽ bắt đầu tìm hiểu và dùng thử các sản phẩm hoặc dịch vụ của các công ty khác. Vì vậy kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động, giữ khách hàng trung thành và thậm chí tiếp tục thu hút những khách hàng mới, đặc biệt khi đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp không có kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục và họ cũng đang gặp phải những hoàn cảnh bất lợi tương tự.

III.

Các nguyên tắc cơ bản xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

▶ III. Các nguyên tắc cơ bản xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

3.1. Lấy nguồn lực con người làm trung tâm

Không doanh nghiệp nào có thể hoạt động mà thiếu người lao động. Trong thời gian xảy ra khủng hoảng cũng như quá trình phục hồi sau này, chính nỗ lực và quyết tâm của người lao động quyết định sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp. Cách tiếp cận lấy người lao động làm trung tâm để duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh liên tục là một nguyên tắc được các doanh nghiệp áp dụng phổ biến.

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của doanh nghiệp được xây dựng trước hết là để bảo vệ con người, bảo toàn lực lượng lao động của doanh nghiệp và an toàn cho người lao động cũng như gia đình của họ. Không chỉ bảo vệ việc sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, kế hoạch cũng giúp doanh nghiệp thực hiện các cam kết và nghĩa vụ trong hợp đồng với người lao động, đối tác và khách hàng, và thực hiện trách nhiệm đối với xã hội cũng như nền kinh tế.



Công ty TNHH Đóng tàu Hyundai Việt Nam đã nâng mức phòng, chống dịch lên mức cao nhất. Toàn bộ nhà máy được khử khuẩn, xe đưa đón công nhân được khử khuẩn hàng ngày. Đo thân nhiệt và xà phòng rửa tay tại cổng nhà máy. Công ty cũng thành lập tổ phản ứng nhanh theo dõi sức khỏe người lao động và đưa ra các biện pháp cách ly thích hợp. Công tác tuyên truyền về dịch bệnh được phát liên tục trên loa nội bộ hàng ngày. Ông Lê Văn Công, người lao động công ty cho biết: “Chất lượng suất ăn ca hàng ngày của chúng tôi được nâng cao hơn so với trước đây; sau bữa ăn, chúng tôi có trái cây hoặc sữa chua, nước cam. Mỗi người còn được phát khẩu trang đeo hàng ngày; môi trường làm việc ở các phân xưởng được khử khuẩn đảm bảo sạch sẽ. Cách làm của công ty đã tạo sự an tâm cho chúng tôi về môi trường làm việc an toàn trong mùa dịch bệnh”.⁸

⁸ <http://tinhuynhanhhoa.vn/tin-chi-ti-et/id/6815/Ung-pho-voi-dich-Covid-19-Ky-3--Cham-lo-cho-nguoi-lao-dong>

3.2. Tăng cường trao đổi thông tin/đối thoại/thương lượng có sự tham gia của công đoàn/tổ chức đại diện người lao động, người lao động

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục chỉ phát huy hiệu quả khi người lao động hiểu và tham gia xây dựng kế hoạch. Người lao động có thể đóng góp ý kiến một cách trực tiếp hoặc thông qua công đoàn hoặc tổ chức đại diện của họ tại doanh nghiệp về tác động của những rủi ro hay thảm họa đối với doanh nghiệp. Người lao động và tổ chức đại diện của họ cùng doanh nghiệp triển khai và thực hiện kế hoạch khi xuất hiện các tình huống khẩn cấp. Ví dụ trong những trường hợp rủi ro khiến doanh nghiệp phải điều chỉnh hoạt động sản xuất, kinh doanh thông qua làm việc từ xa hay các điều chỉnh về ca làm việc, giãn việc..., đối thoại và thương lượng giữa doanh nghiệp và người lao động, công đoàn/tổ chức đại diện người lao động luôn cần được tăng cường nhằm gia tăng hiểu biết và chia sẻ những khó khăn cũng như ổn định tâm lý người lao động để họ sẵn sàng tham gia thực hiện triển khai kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục.

Để có thể xây dựng và triển khai bản kế hoạch hiệu quả khi cần thiết, việc tăng cường trao đổi thông tin, đối thoại hay thương lượng giữa lãnh đạo doanh nghiệp và công đoàn/tổ chức đại diện người lao động tại doanh nghiệp cần phải được phát huy trong toàn bộ quá trình từ khi xây dựng kế hoạch, triển khai, đánh giá cho đến cập nhật và điều chỉnh kế hoạch.



Theo Báo cáo đánh giá nhanh của VCCI về tác động của đại dịch Covid-19 đối với lao động, việc làm, công tác thông tin truyền thông, trao đổi thông tin với người lao động về tình hình dịch bệnh Covid-19 được hầu hết các doanh nghiệp quan tâm. Khoảng 84% doanh nghiệp được khảo sát đã có các biện pháp lấy ý kiến người lao động qua các kênh khác nhau. 74% doanh nghiệp đã tổ chức các buổi chia sẻ thông tin cho người lao động về cách phòng tránh đại dịch Covid-19⁹.

3.3. Ưu tiên các hoạt động kinh doanh chính của doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần xác định các hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ nào là chìa khóa cho sự tồn tại của doanh nghiệp, hay là các hoạt động kinh doanh quan trọng nhất của doanh nghiệp. Có phân tích sâu rộng về tác động có thể gây ra bởi khủng hoảng để giúp doanh nghiệp xác định được sản phẩm hay dịch vụ, hay cơ sở sản xuất/ kinh doanh nào cần được ưu tiên duy trì, khôi phục hoặc điều chuyển khi xảy

⁹ Báo cáo đánh giá nhanh tác động đại dịch Covid-19 đối với lao động việc làm trong doanh nghiệp tại Việt Nam, VCCI, tháng 4/2020

ra biến cố. Doanh nghiệp cần trả lời được các câu hỏi về nguồn lực cần thiết để hỗ trợ, hoạt động ưu tiên, thời gian thực hiện, tác động của việc ngừng các hoạt động sản xuất kinh doanh quan trọng, và doanh nghiệp có thể tồn tại bao lâu nếu không có những hoạt động này.

Đồng thời, khi xác định các ưu tiên cần được duy trì hay phục hồi để đưa vào trong kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, doanh nghiệp cần xác định được ngưỡng thời gian tối đa cần có để có thể phục hồi cho từng hoạt động, cũng như các yếu tố liên quan và thời gian phục hồi để hoạt động kinh doanh quan trọng trở lại hoàn toàn. Điều này giúp doanh nghiệp tìm ra hướng khôi phục các hoạt động sản xuất kinh doanh trong thời gian ngắn nhất và giảm thiểu thiệt hại thậm chí có thể ảnh hưởng tới sự tồn tại của doanh nghiệp.

3.4. Tăng cường liên kết với các đối tác trong chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị

Hầu hết các doanh nghiệp, kể cả doanh nghiệp nhỏ và vừa, có mối liên kết chặt chẽ với các nhà cung cấp và các đối tác. Một trong những vấn đề đáng quan tâm nhất là rủi ro đứt gãy chuỗi cung ứng. Để hạn chế bớt những rủi ro, doanh nghiệp cần phải tăng cường liên kết với đối tác trong chuỗi cung ứng, luôn báo trước cho nhà cung cấp và khách hàng về những vấn đề có khả năng xảy ra thông qua trang web của công ty, thư điện tử, mạng xã hội, và tin nhắn điện thoại.

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục cũng cần bao gồm các phương án kinh doanh phù hợp, trong đó giải quyết những vấn đề ngắn hạn cấp bách với chiến lược sản xuất kinh doanh trong trung và dài hạn, bởi vì sau sự cố rủi ro hay biến động chuỗi cung ứng của doanh nghiệp có thể bị thay đổi.



Theo dữ liệu khảo sát của Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ thành phố Hồ Chí Minh (HAWA), 73% doanh nghiệp phải đối mặt với sự gián đoạn và chậm trễ trong chuỗi cung ứng, bao gồm tăng thời gian nhập khẩu nguyên vật liệu, phụ liệu đầu vào, nguồn hàng thiếu hụt và giá thành tăng. Trong khi tình hình ở các quốc gia như Trung Quốc đã tốt hơn, dịch bệnh vẫn đang diễn tiến ở châu Âu và Mỹ, ở các khu vực khác trên thế giới và các doanh nghiệp có nguồn cung ứng từ khu vực này sẽ tiếp tục phải đối mặt với vấn đề gián đoạn trong chuỗi cung ứng. Doanh nghiệp sẽ tìm ra vấn đề nếu hiểu rõ về chuỗi cung ứng của mình. Hãy bắt đầu với các sản phẩm quan trọng nhất và mở rộng quan hệ với các nhà cung cấp mới. Việc tìm thêm nhà cung cấp có thể giúp doanh nghiệp giảm nguy cơ hết nguyên liệu đầu vào.¹⁰

¹⁰ Dự án SCORE/ILO/Hội Mỹ nghệ và Chế biến gỗ TP HCM (HAWA), tháng 4/2020

3.5. Tuân thủ các quy định/hướng dẫn/pháp luật

Các doanh nghiệp cần chú ý tuân thủ các quy định và yêu cầu đối với các biện pháp phòng ngừa rủi ro trong từng trường hợp, ví dụ như nghĩa vụ đối với người lao động liên quan tới các vấn đề sức khỏe và an toàn vệ sinh lao động, việc làm, tiền lương, v.v... Các nghĩa vụ pháp lý mà doanh nghiệp cần tuân thủ là một phần tổng thể trong kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục khi có rủi ro hay thảm họa xảy ra.

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục cần gắn liền với đánh giá rủi ro trong hoạt động sản xuất kinh doanh, cũng như kết hợp với các biện pháp kiểm soát hành chính và kỹ thuật phù hợp để đảm bảo thực hành an toàn lao động theo các quy định của pháp luật, hướng dẫn của chính quyền địa phương hoặc của quốc gia. Song song với đó, an toàn nơi làm việc được bảo đảm khi người lao động được đào tạo và trang bị phù hợp trong các trường hợp khẩn cấp. Ví dụ trong đại dịch Covid-19, quy định về bảo hộ cá nhân liên quan đến an toàn tại nơi làm việc tối thiểu cần phải có như găng tay và khẩu trang. Người lao động cũng cần hiểu đúng trách nhiệm và được trang bị kỹ năng, kiến thức để thực hiện công việc an toàn, hoặc biết sử dụng những công cụ hay phương tiện làm việc, kể cả trong trường hợp làm việc từ xa...



Ông Võ Đình Dũng - Giám đốc Siêu thị Co.opmart Nha Trang cho biết, siêu thị đã chủ động trích kinh phí mua, cấp phát khẩu trang, đo thân nhiệt trước, sau ca làm việc để bảo đảm sức khỏe cho người lao động. Đồng thời, khuyến cáo người lao động hạn chế mặc đồ đồng phục từ nhà đến siêu thị. Bên cạnh đó, đơn vị còn triển khai một số biện pháp để chăm sóc sức khỏe cho người lao động và khách hàng như: trang bị dung dịch khử khuẩn, tẩy rửa tại các lối vào siêu thị và các điểm vệ sinh, không để nhiệt độ không khí trong siêu thị dưới 25°C... Bà Hoàng Thị Mỹ Hòa - Bộ phận Marketing và Dịch vụ khách hàng Siêu thị Co.opmart Nha Trang cho biết: “Đơn vị đã tổ chức tập huấn trang bị kiến thức phòng, chống dịch bệnh cho người lao động. Tại nhà bếp của siêu thị, mọi đồ dùng như chén, đĩa, tô, muống đều được vệ sinh bằng nước nóng trước khi cho người lao động sử dụng. Sau bữa ăn ca, chúng tôi còn được đơn vị bổ sung thêm trái cây, nước cam nhằm tăng cường sức đề kháng. Cách làm này vừa tạo môi trường lao động an toàn vừa đảm bảo sức khỏe, tạo sự an tâm cho người lao động khi làm việc.”¹¹

¹¹ <http://tinhuykhanhhoa.vn/tin-chi-ti-et/id/6815/Ung-pho-voi-dich-Covid-19-Ky-3--Cham-lo-cho-nguoi-lao-dong>

3.6. Cân nhắc các phương án bảo hiểm

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục có thể bao gồm mua các gói bảo hiểm thích hợp. Doanh nghiệp quyết định chi phí cho từng loại bảo hiểm dựa trên ưu tiên và mức độ rủi ro. Bảo hiểm giúp doanh nghiệp bù đắp phần thiệt hại không mong muốn khi khủng hoảng xảy ra.

Khi cân nhắc các gói bảo hiểm, doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ về các quy định bảo hiểm và số tiền chi trả bảo hiểm nhằm đảm bảo rằng các điều khoản bảo hiểm bao gồm cả việc khắc phục thảm họa và tổn thất doanh thu, chứ không chỉ gồm khoản chi trả bảo hiểm đối với các thiệt hại ban đầu. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể cân nhắc mua bảo hiểm rủi ro gián đoạn kinh doanh, là bảo hiểm bổ sung đối với những tác hại gián tiếp mà rủi ro có thể gây ra đối với doanh nghiệp.

Ví dụ các loại bảo hiểm cho doanh nghiệp phổ biến như bảo hiểm tài sản (Hỏa hoạn và các rủi ro đặc biệt, Mọi rủi ro tài sản, Gián đoạn kinh doanh, Trộm cướp, Tiền, Rủi ro văn phòng, Cháy nổ bắt buộc...); Bảo hiểm kỹ thuật (Xây dựng, lắp đặt; Hư hỏng máy móc, Mất lợi nhuận do hư hỏng máy móc, Máy móc thiết bị điện tử, Nồi hơi, Công trình dân dụng hoàn thành, Hư hỏng hàng hóa trong kho lạnh...); Bảo hiểm hàng hóa vận chuyển, v.v...

3.7. An toàn và bảo mật thông tin/dữ liệu

Đảm bảo an toàn và bảo mật thông tin, dữ liệu của doanh nghiệp khi gặp rủi ro hay thảm họa là một trong những nguyên tắc khi xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục. Nhiều doanh nghiệp cho rằng thông tin của họ an toàn chỉ vì họ đã sao lưu các tệp tin quan trọng. Tuy nhiên những tệp tin đó phụ thuộc vào hoạt động của các ứng dụng và hệ thống lưu trữ dữ liệu. Vì vậy doanh nghiệp cần có kế hoạch cụ thể để đảm bảo an toàn thông tin dữ liệu và các hoạt động vận hành hiệu quả. Ví dụ như sao lưu và vận hành hoạt động quản lý trên hệ thống dữ liệu đám mây.

3.8. Thường xuyên cập nhật và giám sát quá trình triển khai thực hiện Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục luôn cần được cập nhật bởi rủi ro luôn rình rập và hoạt động của doanh nghiệp thường có thay đổi, điều chỉnh theo thời gian về sản phẩm, quy mô, dịch vụ hay cả về mặt địa lý. Do vậy doanh nghiệp cần phải thường xuyên cập nhật và giám sát quá trình triển khai thực hiện kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục để tương thích với những thay đổi đó. Các tình huống giả định trong kế hoạch cần được xác thực thông qua các trải nghiệm thực tế để có thể lượng hóa và đánh giá được chính xác mức độ tác động và có kế hoạch điều chỉnh phù hợp nhằm giảm thiểu thiệt hại và thậm chí biến nguy cơ thành cơ hội.

IV. Phân loại rủi ro đối với doanh nghiệp

▶ IV. Phân loại rủi ro đối với doanh nghiệp

Rủi ro là khả năng xảy ra biến cố bất thường không lường trước gây hậu quả thiệt hại hoặc mang lại kết quả không mong đợi. Rủi ro trong kinh doanh là những sự kiện bất lợi, bất ngờ, gây khó khăn trở ngại cho doanh nghiệp trong quá trình thực hiện mục tiêu kinh doanh, tác động tiêu cực tới kết quả kinh doanh và khiến doanh nghiệp tiêu hao chi phí về nhân lực, vật lực, và thời gian trong quá trình phát triển.

Khi xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục cần xác định, phân tích cũng như lượng hóa các rủi ro để đưa ra các chiến lược quản lý rủi ro phù hợp thông qua các biện pháp kiểm soát, khắc phục hậu quả của rủi ro và sử dụng tối ưu các nguồn lực trong sản xuất kinh doanh.

Có nhiều cách phân loại rủi ro đối với doanh nghiệp, ví dụ như phân loại rủi ro theo môi trường hoạt động của doanh nghiệp (môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp), theo đối tượng rủi ro (tài sản, nhân lực, trách nhiệm pháp lý...), hay theo ngành hoặc lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp (tài chính, ngân hàng, sản xuất, dịch vụ, du lịch, đầu tư, công nghiệp, nông nghiệp, bán lẻ...), v.v... Tuy nhiên trong tài liệu này chúng tôi sẽ chỉ đề cập đến phân loại rủi ro theo nguồn gốc rủi ro.

4.1. Rủi ro sức khỏe

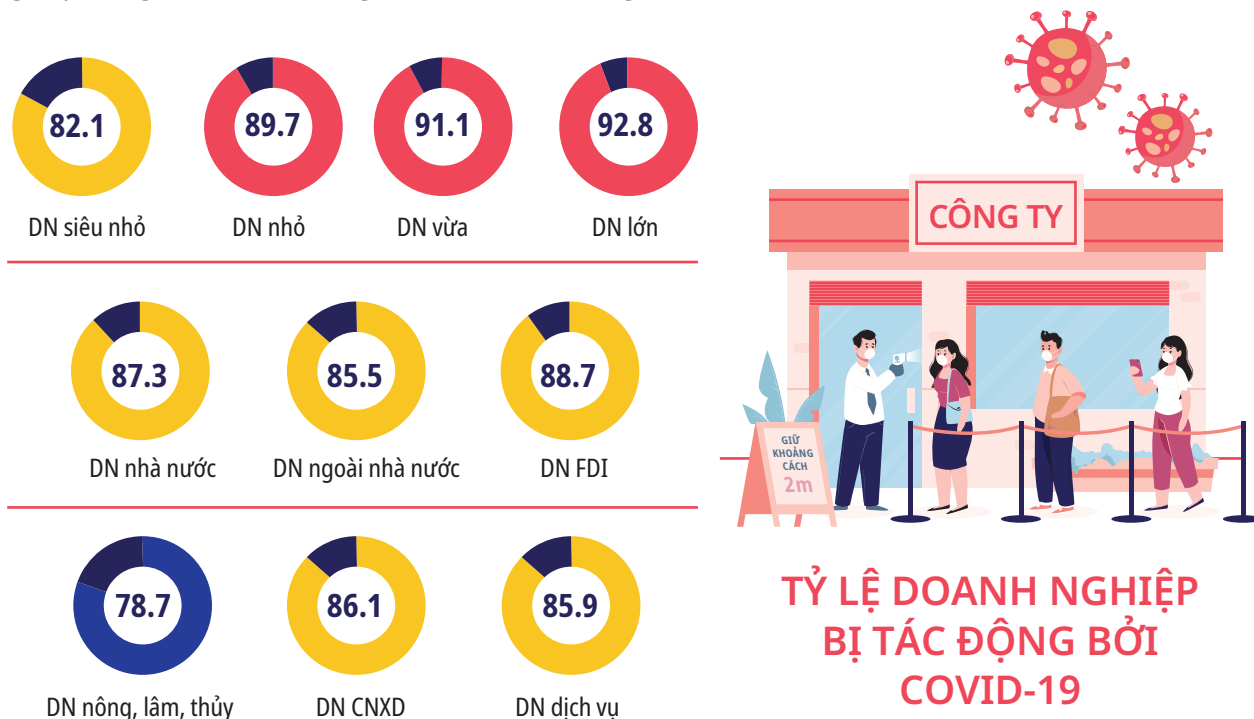
Rủi ro về mặt sức khỏe, y tế bao gồm những rủi ro về dịch bệnh đối với người lao động, cây trồng, vật nuôi... Lịch sử đã chứng kiến nhiều đại dịch gây tổn hại đến nền kinh tế, xã hội nói chung và hoạt động sản xuất, kinh doanh nói riêng. Trong đó phải kể đến đại dịch HIV/AIDS xuất hiện từ những năm 1981 đến nay đã có khoảng 38 triệu người nhiễm HIV, 690 ngàn người chết vì AIDS, riêng năm 2019 vẫn có khoảng 1,7 triệu người mắc mới¹². Số người sống chung với HIV ở Việt Nam hiện nay khoảng 230 ngàn người với 0,3% dân số là người trưởng thành đang sống chung với HIV¹³. Có thể thấy đại dịch này đã làm tổn hại mạnh mẽ lực lượng lao động của các doanh nghiệp. Cuối những năm 1990, dịch cúm gia cầm ở người xuất hiện là bệnh truyền nhiễm do virus có thể lây nhiễm không chỉ cho gia cầm, mà cả người lao động và các động vật khác. A/H5N1 là dạng cúm gia cầm phổ biến nhất, có thể gây chết gia cầm và dễ dàng ảnh hưởng đến người lao động. Theo Tổ chức Y tế Thế giới, H5N1 được phát hiện lần đầu tiên ở người vào năm 1997 và làm chết gần 60% người mắc bệnh.

Đại dịch Covid-19 xuất hiện từ cuối năm 2019 tại Vũ Hán, Trung Quốc và đang có những ảnh hưởng nặng nề tới các quốc gia trên toàn thế giới. Theo nghiên cứu của ILO, trong hơn 400 triệu doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế bị ảnh hưởng nặng nề nhất bởi đại dịch Covid-19, có 232 triệu doanh nghiệp hoạt động

¹² Nguồn: UNAIDS

¹³ Nguồn: UNAIDS tại Việt Nam

trong loại hình bán buôn và bán lẻ, 111 triệu doanh nghiệp trong loại hình sản xuất, 51 triệu doanh nghiệp trong loại hình dịch vụ lưu trú và ăn uống và 42 triệu doanh nghiệp trong lĩnh vực bất động sản và các hoạt động kinh doanh khác.



Nguồn: Báo cáo Kết quả khảo sát đánh giá tác động của đại dịch Covid-19 đến hoạt động SXKD của DN (tháng 5/2020), TCTK



Quý II năm 2020 một số ngành bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch Covid-19. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng giảm 4,6%; doanh thu dịch vụ lưu trú, ăn uống giảm 26,1%; vận chuyển hành khách giảm 44,4%... Lực lượng lao động giảm hơn 2 triệu người so với quý trước và cùng kỳ năm trước, tỷ lệ thất nghiệp trong độ tuổi lao động khu vực thành thị cao nhất trong 10 năm qua (4,46%).¹⁴

4.2. Rủi ro kinh tế

Trong điều kiện hội nhập và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới ngày càng sâu rộng, mọi diễn biến dù là nhỏ ở một khu vực, hay lĩnh vực đều ảnh hưởng đến khu vực khác và rộng ra là toàn bộ thị trường. Biến động về tốc độ phát triển kinh tế, lạm phát, khủng hoảng kinh tế, tỷ giá hối đoái, lãi suất thay đổi, hay giá cả đều ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Ví dụ trong thời kỳ suy thoái kinh tế, các mặt hàng xa xỉ phẩm sẽ bị thu hẹp thị trường, khó bán hơn trong khi các nhu yếu phẩm sẽ bán nhiều hơn. Rủi ro lãi suất làm tăng chi phí vốn do

¹⁴ Báo cáo tác động dịch Covid-19 đến tình hình lao động việc làm tại Việt Nam, Tổng cục Thống kê, tháng 7/2020

đó ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh và lợi nhuận của doanh nghiệp. Rủi ro biến động tỷ giá hối đoái ảnh hưởng đến giá trị của các giao dịch kinh doanh và tài sản của doanh nghiệp.



Cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu năm 2008 với cái giá phải trả là 10.000 tỷ USD bị cuốn trôi, 30 triệu người mất việc, 50 triệu người tái nghèo. Lehman Brothers - ngân hàng đầu tư thành lập năm 1844 - là một trong năm định chế tài chính cho vay lớn nhất nước Mỹ khi đó đã tuyên bố phá sản vào ngày 15 tháng 9 năm 2008 khiến hơn 20.000 nhân viên của ngân hàng này mất việc. Tuy nhiên, Lehman Brothers cũng chỉ là một trong những quân cờ Domino bị sụp đổ trong một phản ứng dây chuyền đầu năm 2008. Dòng vốn tắc, "bong bóng" bất động sản vỡ khiến nền kinh tế thế giới bị tổn thương nghiêm trọng. Tỷ lệ thất nghiệp của Mỹ lên mức 10%, cao nhất kể từ Đại suy thoái. "Nếu bạn nhìn vào cái giá phải trả thì đây thực sự là cuộc khủng hoảng cực kỳ, cực kỳ đắt tiền", Nouriel Roubini, chuyên gia kinh tế, thành viên Hội đồng cố vấn kinh tế (1998 - 2000).¹⁵

4.3. Rủi ro chính trị và pháp luật

Pháp luật quy định các chuẩn mực mà mọi người phải thực hiện cũng như chế tài xử lý vi phạm. Pháp luật đảm bảo sự công bằng cho các doanh nghiệp, hạn chế cạnh tranh không lành mạnh. Tuy nhiên những rủi ro quy định pháp luật vẫn có thể xảy ra do sự phát triển của xã hội thường đi trước các chuẩn mực pháp luật và gây ra những bất cập. Tốc độ luật thay đổi nhanh hoặc luật mới đi vào hiệu lực trong khi văn bản hướng dẫn luật chưa được ban hành cũng là nguyên nhân gây ra những khó khăn cho doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp chậm cập nhật rất có thể sẽ "vô tình" vi phạm pháp luật hoặc giảm sức cạnh tranh khi buộc phải tuân thủ pháp luật. Một ví dụ là Bộ luật Lao động sửa đổi năm 2019 được Quốc hội thông qua vào ngày 20/11/2019 và sẽ có hiệu lực từ ngày 01/01/2021 đặt ra nhiều quy định mới, trong đó có việc mở rộng phạm vi và đối tượng điều chỉnh, tuổi nghỉ hưu, các quy định hợp đồng lao động, tổ chức đại diện người lao động tại doanh nghiệp... Doanh nghiệp cần hiểu kỹ những quy định mới trong Bộ luật và các nghị định hướng dẫn để đảm bảo tuân thủ đúng và không vi phạm pháp luật.

Rủi ro chính trị kiểm chế hoạt động sản xuất, kinh doanh, đầu tư của nhiều doanh nghiệp. Nguyên nhân có thể do bất ổn chính trị, thay đổi chính quyền, mối quan hệ giữa các quốc gia, hoặc sự lãnh đạo yếu kém của chính quyền... Căng thẳng thương mại Mỹ - Trung đang diễn ra cũng gây ra nhiều xáo trộn trên thị trường quốc tế như biến động tỷ giá và thị trường chứng khoán ở nhiều nước, mất ổn định giá cả của một số hàng hóa cơ bản trong đó có xăng, dầu. Các bất ổn này sẽ ảnh hưởng đến tâm lý và niềm tin của nhà đầu tư và người tiêu dùng và trong dài hạn sẽ tác động

¹⁵ <https://vnexpress.net/cuoc-khung-hoang-kinh-te-toan-cau-dat-do-nam-2008-3809531.html>

tiêu cực tới tăng trưởng, lạm phát, việc làm, và nhiều khía cạnh khác của nền kinh tế và xã hội của nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam. Về sản xuất công nghiệp, các hàng rào thương mại được dựng lên có chủ đích sẽ tác động đến chuỗi sản xuất, cung ứng và giá trị trong khu vực và trên toàn thế giới. Do vậy doanh nghiệp cần nghiên cứu kỹ và có những chiến lược thích hợp với môi trường chính trị trong và ngoài nước nhằm hạn chế tác động tiêu cực của rủi ro và thậm chí nắm bắt cơ hội từ chính rủi ro để kinh doanh thành công.

4.4. Rủi ro cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin

Cơ sở hạ tầng thông tin là hệ thống trang thiết bị phục vụ cho việc sản xuất, truyền đưa, thu thập, xử lý, lưu trữ và trao đổi thông tin số, bao gồm mạng viễn thông, mạng Internet, mạng máy tính và cơ sở dữ liệu. Sự phát triển và thay đổi của công nghệ ngày càng tác động tích cực tới hoạt động sản xuất kinh doanh, cho phép tạo ra hàng loạt sản phẩm mới với tính năng, chất lượng vượt trội nhưng cũng làm cho những sản phẩm hiện hữu bị lạc hậu nhanh chóng. Công nghệ thông tin giúp các doanh nghiệp thuận lợi hơn trong quản trị, kinh doanh, nhưng đi kèm với đó là những nguy cơ rủi ro về bảo mật, nguy cơ không truy cập được dữ liệu hay gián đoạn sản xuất, rủi ro khi hệ thống công nghệ thông tin không đáp ứng được yêu cầu thay đổi nhanh chóng của sản xuất, kinh doanh.



Zoom hiện là ứng dụng phổ biến cho hội họp trực tuyến và làm việc từ xa. Cục An toàn thông tin, Bộ Thông tin và Truyền thông đã cảnh báo các Bộ, ngành, địa phương và các tổ chức, cá nhân về rủi ro bảo mật thông tin từ phần mềm họp trực tuyến Zoom. Lỗ hổng trên phiên bản Zoom 4.6.8 giúp tin tặc có thể chiếm quyền điều khiển máy tính của người dùng từ xa và cho phép người ngoài có thể truy cập trái phép vào camera và micro của người dùng.

4.5. Rủi ro xã hội

Rủi ro do môi trường văn hóa, xã hội là những rủi ro do sự thiếu hiểu biết về phong tục, tập quán, ngôn ngữ, tín ngưỡng, lối sống, nghệ thuật, đạo đức, chuẩn mực giá trị và hành vi... của người khác, hay dân tộc khác hoặc địa phương khác, từ đó dẫn đến những cách ứng xử không phù hợp, gây ra những thiệt hại, mất mát, làm mất cơ hội kinh doanh. Ví dụ khi doanh nghiệp xây dựng chiến dịch quảng bá cho sản phẩm của mình tại thị trường mới, họ cần nghiên cứu để có điều chỉnh phù hợp với giá trị chuẩn mực văn hóa ở địa phương đó.



Cuối tháng 4/2018 vừa qua, cửa hàng cuối cùng của thương hiệu cà phê Gloria Jean's Coffees tại Việt Nam đã đóng cửa. Đây là cột mốc đánh dấu thương hiệu Gloria Jean's Coffees chính thức rút khỏi thị trường cà phê Việt Nam sau hơn 10 năm gia nhập, chịu chung

số phận với New York Dessert Café (NYDC), ILLY và The KAfe. Ông Billy Sin, Giám đốc Kinh doanh khu vực châu Á đã từng cho rằng, thị trường Việt Nam cũng giống một số nước khác trong khu vực như Thái Lan, Malaysia... Vậy nên hãng đã không có chính sách nghiên cứu thị trường đúng đắn, đặc biệt là với một thị trường cà phê đặc thù như ở nước ta. Chuỗi cà phê thương hiệu Gloria Jean's Coffees khi vào Việt Nam nhắm đến phân khúc khách hàng cao cấp, giới doanh nhân, người thu nhập cao..., đây là một bộ phận khách hàng không nhiều và khá khó tính. Muốn thành công, chuỗi cửa hàng thường phải có riêng những hương vị, bản sắc đặc thù pha lẫn với nhiều yếu tố bản địa để được khách hàng ưa chuộng. Tuy nhiên, việc quá cứng nhắc trong chính sách nhượng quyền khiến nhiều chuỗi cửa hàng không kịp thay đổi theo nhu cầu của thị trường, dẫn đến việc nhanh chóng rơi vào tình trạng nguy hiểm. Chị Nguyễn Phi Vân là người đầu tiên đưa Gloria Jean's Coffees vào thị trường Việt Nam chia sẻ: "Sai lầm đáng tiếc của những người nhận nhượng quyền khi đó là sợ sai nên đã áp dụng nguyên mô hình Gloria Jean's tại Úc vào các khu vực khác. Chúng tôi cũng vậy."¹⁶

4.6. Rủi ro thiên tai và môi trường

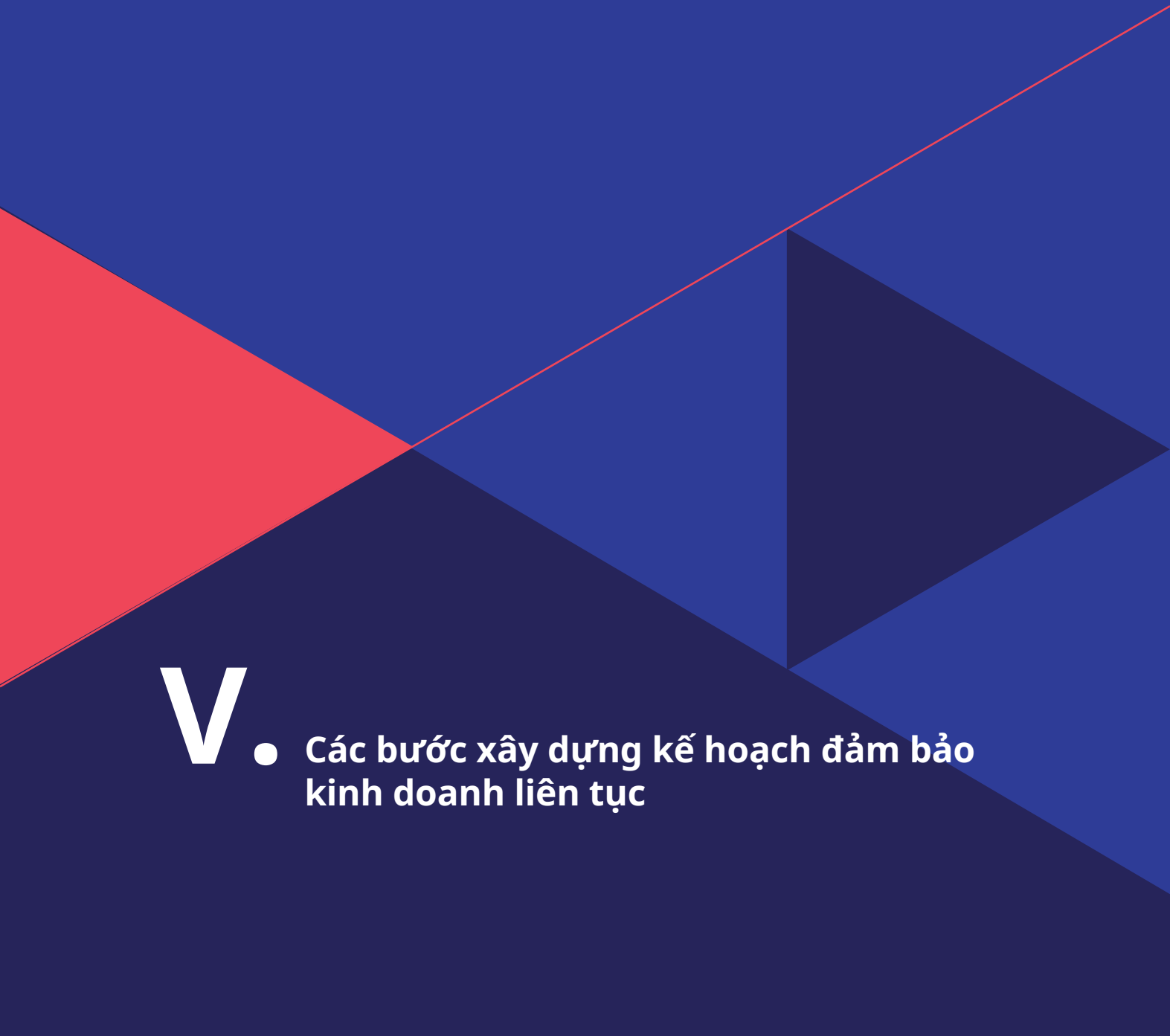
Rủi ro thiên tai và môi trường là nhóm rủi ro do các hiện tượng thiên nhiên như động đất, núi lửa, sóng thần, lũ lụt, hạn hán... gây ra. Nhóm rủi ro này thường dẫn đến những thiệt hại to lớn về người và tài sản, gây tổn thất nặng nề cho doanh nghiệp. Rủi ro từ thiên nhiên, môi trường không chỉ xuất hiện ở những dự án thủy điện hay khai thác tài nguyên thiên nhiên, mà có thể xảy ra bất cứ lúc nào và ở nhiều ngành nghề như lâm nghiệp, nông sản và thực phẩm, hạ tầng, năng lượng, dầu khí.



Nếu như đợt xâm nhập mặn năm 2016 được xem là đợt mặn kỷ lục, 100 năm mới lặp lại thì mùa khô năm 2020 đã phá vỡ mọi kỷ lục được xác lập trước đó. Dù đã rút kinh nghiệm năm 2016 và các địa phương đã sớm chủ động ứng phó nhưng thiệt hại vẫn xảy ra, ảnh hưởng đến năng suất và thậm chí nhiều địa phương ở miền Tây mất trắng vụ lúa, cây ăn trái khô héo, rụng trái hoặc chết do thiếu nước. Ông Nguyễn Văn Đạo, Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần Gò Đăng cho biết tình hình xâm nhập mặn tại nhiều nơi đã làm cho môi trường nước không thể đảm bảo cho việc thả cá tra con cho vụ nuôi mới, nước mặn làm cá bị chết hoặc chậm lớn dẫn đến không hiệu quả.¹⁷

¹⁶ <https://marketingai.admicro.vn/nhung-chien-luoc-marketing-that-bai-o-viet-nam/>

¹⁷ <https://tuoitre.vn/han-man-khoc-liet-o-mien-tay-5-tinh-cong-bo-tinh-huong-khan-cap-20200305080232766.htm>



V

- **Các bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục**

V. Các bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Phần này sẽ hướng dẫn các doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp vừa và nhỏ và doanh nghiệp siêu nhỏ với nguồn lực hạn chế xây dựng thành công Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục cho doanh nghiệp của mình thông qua việc (1) tự đánh giá mức độ rủi ro của doanh nghiệp; và (2) tham vấn và xây dựng kế hoạch có hiệu quả.

5.1. Tự đánh giá mức độ rủi ro của doanh nghiệp

Khi rủi ro xảy ra thì lãnh đạo cấp cao nhất của doanh nghiệp là người phải chịu trách nhiệm cao nhất đối với rủi ro đó. Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục chỉ có thể thành công và đem lại hiệu quả thực sự khi ban lãnh đạo doanh nghiệp hiểu rõ và dành thời gian và nguồn lực cho việc xây dựng và triển khai kế hoạch.



Báo cáo đánh giá nhanh tác động của đại dịch Covid-19 đối với lao động việc làm trong doanh nghiệp tại Việt Nam do VCCI thực hiện tháng 4/2020 cho thấy gần 74% số DN cho biết có chính sách hoặc hướng dẫn hay một bộ phận để ứng phó với tác động của đại dịch Covid-19. Trong đó, cao nhất là các DN FDI với 85,83%, tiếp đến là các DNTN (70,57%) và DNNN (70,21%).

Những doanh nghiệp sản xuất sử dụng nhiều lao động sẽ có rủi ro sức khỏe cao hơn những doanh nghiệp sử dụng ít lao động. Tương tự, doanh nghiệp bán lẻ và du lịch thường gặp rủi ro cao về mặt y tế, sức khỏe do mức độ tiếp xúc gần gũi khách hàng và đối tác thường xuyên hơn. Doanh nghiệp trong lĩnh vực dầu khí, lâm nghiệp và khai khoáng thường ở xa các khu dân cư đông đúc nên việc xác định, khoanh vùng và loại trừ rủi ro sức khỏe có thể được triển khai nhanh hơn.

Doanh nghiệp sản xuất thường có nhiều đối tác là nhà cung cấp và thường có sự kết nối thành chuỗi cung ứng nên có mức độ rủi ro cao về kinh tế, sức khỏe và cơ sở hạ tầng thông tin. Một đối tác trong chuỗi cung ứng gặp phải khủng hoảng cũng sẽ tạo ra các rủi ro hoặc gián đoạn lưu thông cho toàn chuỗi. Đặc biệt, các doanh nghiệp dệt may, chế biến thực phẩm, đồ uống và các mặt hàng tiêu dùng khác thường có mức độ rủi ro cao do phụ thuộc vào nguồn nguyên liệu nhập khẩu và thị trường xuất khẩu đầu ra. Rủi ro trong tiếp cận và sử dụng các tiện ích công cộng quan trọng như điện, nước bị gián đoạn cũng sẽ tác động tiêu cực đến các doanh nghiệp trong một số lĩnh vực, đặc biệt là công nghiệp nặng.

Bảng 5.1.1.

Bảng mức độ rủi ro của một số ngành

	Công nghiệp	Khối văn phòng	Nông nghiệp	Du lịch	Bán lẻ
 Rủi ro y tế/sức khỏe	Cao	Trung bình	Thấp	Cao	Cao
 Rủi ro kinh tế	Cao	Trung bình	Thấp	Cao	Cao
 Rủi ro cơ sở hạ tầng	Cao	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
 Rủi ro chính trị	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
 Rủi ro xã hội	Trung bình	Thấp	Thấp	Trung bình	Cao
 Rủi ro môi trường	Cao	Thấp	Cao	Cao	Trung bình

Doanh nghiệp tự đánh giá rủi ro dựa trên tác động của rủi ro đó đối với 4 yếu tố: (P1) Người lao động - People; (P2) Quy trình - Processes; (P3) Lợi nhuận- Profits; (P4) Quan hệ đối tác- Partnerships (gọi tắt là 4P)

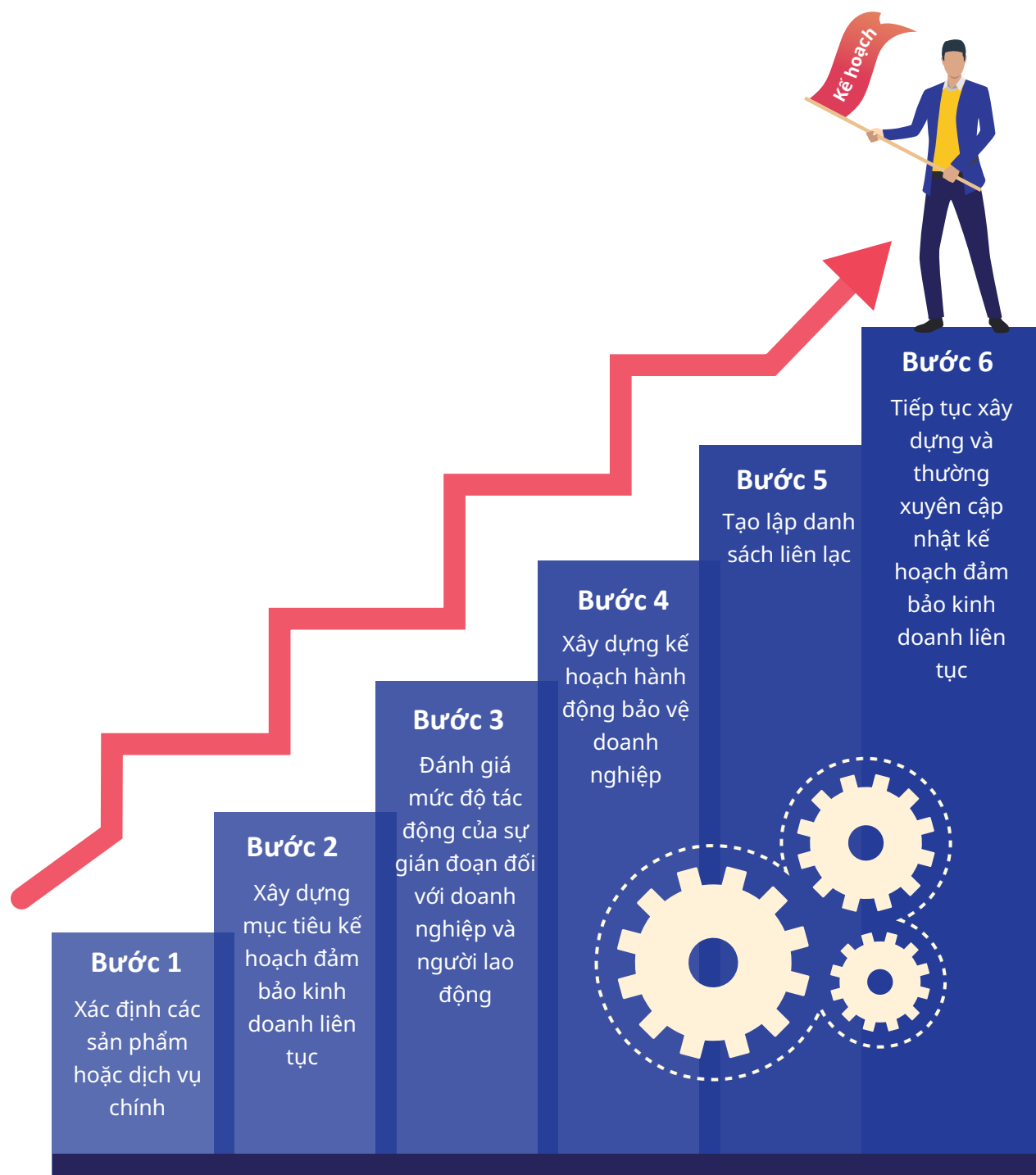
Bảng 5.1.2.

Bảng tự đánh giá rủi ro của doanh nghiệp

Mô tả rủi ro	Khả năng xảy ra	Tác động	Mức độ ưu tiên	Hành động phòng ngừa	Kế hoạch dự phòng
	Mức độ: RC= Rất cao; C= Cao; Tr= Trung bình; T=Thấp				
1. Người lao động					
2. Quy trình					
3. Lợi nhuận					
4. Quan hệ đối tác					

5.2. Sáu bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục được xây dựng qua 6 bước chính sau đây:



Công ty Biển Xanh do chị A làm chủ sở hữu là một doanh nghiệp giả định hoạt động trong bối cảnh đại dịch Covid-19 đang diễn ra được dùng làm ví dụ minh họa cho từng bước lập kế hoạch trong Mục 5.2. Sáu bước xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục.

5.2.1. Bước 1: Xác định sản phẩm hoặc dịch vụ chính của doanh nghiệp

Doanh nghiệp có thể cung cấp nhiều loại sản phẩm/dịch vụ khác nhau ra thị trường, nhưng các sản phẩm/dịch vụ khác nhau lại đem lại doanh thu và lợi nhuận rất khác nhau. Việc xác định chính xác sản phẩm/dịch vụ chính giúp doanh nghiệp tập trung nguồn lực có hiệu quả trong kinh doanh, đặc biệt là khi xảy ra sự cố.

Trong Bước 1, doanh nghiệp cần trả lời câu hỏi “Sản phẩm hoặc dịch vụ quan trọng nhất của doanh nghiệp là gì?”. Dưới đây là một số tiêu chí gợi ý để doanh nghiệp cân nhắc mức độ quan trọng của sản phẩm/dịch vụ mà mình cung cấp.

- Tỷ trọng doanh thu, lợi nhuận mà sản phẩm/dịch vụ đó tạo ra;
- Lượng khách hàng mua/sử dụng sản phẩm, dịch vụ;
- Chi phí, tổn thất, trách nhiệm pháp lý khi không giao hàng (hậu quả tiêu cực về tài chính, khả năng bị phạt vi phạm thời gian giao hàng, thiệt hại năng suất và uy tín...)

Bảng 5.2.1.

Xác định các sản phẩm hoặc dịch vụ chính

Tên sản phẩm/ dịch vụ chính	Tỷ trọng doanh thu, lợi nhuận (%)	Lượng khách hàng mua	Chi phí, tổn thất khi không giao hàng (tài chính, năng suất, uy tín...)
Sản phẩm A			
Sản phẩm B			
.....			

Hộp 1.**► Thông tin chung về Công ty Biển Xanh xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục để giảm thiểu tác động của COVID-19**

Chị A sở hữu một công ty sản xuất cá biển đóng hộp với tên gọi (Công ty Biển Xanh), ở một tỉnh miền biển B, phía Nam của Việt Nam. Chị A bán sản phẩm trực tiếp trên khắp các thành phố của Việt Nam và cho các công ty lớn hơn để xuất khẩu. Chị A có các đơn đặt hàng đều đặn từ 3 công ty, chiếm khoảng 80% công việc kinh doanh của chị. Các công ty này gửi đơn đặt hàng thường xuyên dựa trên kết nối của họ với thị trường xuất khẩu. Khi các ca nhiễm COVID-19 lan rộng ở một số tỉnh của Việt Nam, chị A đã xây dựng một kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục để bảo vệ cho doanh nghiệp của mình. Công ty của chị A có tổng cộng 30 công nhân.

Cách làm:

Đầu tiên, chị A đã xây dựng bảng đánh giá mức độ rủi ro COVID-19 và thấy rằng rủi ro của doanh nghiệp có thể gặp phải rất cao. Cụ thể:

- Chị giao dịch với nhiều nhà cung cấp hàng ngày
- Người lao động của công ty làm việc với mật độ/khoảng cách rất gần
- Phần lớn doanh số phụ thuộc vào việc thông thương biên giới. Phần còn lại của doanh số bán hàng chủ yếu đến từ các thành phố khác của Việt Nam và cần mạng lưới chuyển giao hàng hóa đáng tin cậy. Chị A nhận ra công ty cần có một kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục.

Tiếp theo, chị A lập 6 bước của Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục (BCP)

Hộp 2.

► Công ty Biển Xanh xác định sản phẩm chính

Bước 1: Xác định sản phẩm chính

- Sản phẩm chính của công ty Biển Xanh: Các loại cá mòi đóng hộp

Doanh thu của công ty chủ yếu từ việc bán các sản phẩm cá mòi đóng hộp. Số lượng khách hàng của công ty không nhiều, công ty có 3 khách hàng chính chiếm 80% doanh số. Chi phí do bị phạt vì không giao hàng theo đúng hợp đồng cho những khách hàng này sẽ gây ra những hậu quả rất tiêu cực cho hoạt động kinh doanh của công ty.

5.2.2. Bước 2: Xây dựng mục tiêu kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Mục tiêu đóng vai trò quan trọng, thể hiện mục đích và kết quả của kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của doanh nghiệp. Trong Bước 2, doanh nghiệp cần trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp muốn đạt được gì khi xây dựng kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục?”. Kết quả đạt được xoay quanh 4P:

- P1. Người lao động - liên quan đến môi trường làm việc an toàn
- P2. Quy trình - liên quan đến nhà xưởng, máy móc, hàng hóa và nguyên phụ liệu
- P3. Lợi nhuận - liên quan đến thị trường, nhà cung cấp...
- P4. Quan hệ đối tác - liên quan đến tình hình sức khỏe tổng thể của doanh nghiệp (liên quan đến bên thứ ba - khách hàng, đối thủ, nhà cung cấp tài chính...)

Hộp 3.**► Công ty Biển Xanh thiết lập mục tiêu cho kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục****Bước 2: Thiết lập mục tiêu kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục**

Mục tiêu Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của Công ty Biển Xanh là xây dựng các quy trình nội bộ dễ hiểu để thiết lập các biện pháp bảo vệ chính cho 4P: P1. Người lao động, P1. Quy trình, P3. Lợi nhuận, P4. Quan hệ đối tác. Điều này có nghĩa là:

- Đảm bảo an toàn ở mức cao nhất về thể chất về tinh thần cho bản thân và gia đình người lao động;
- Phục hồi và phát triển nhanh sau sự cố gián đoạn;
- Đảm bảo sản phẩm chính có khả năng phục hồi trước tác động gây ra bởi Covid-19;
- Bảo vệ chuỗi cung ứng; và
- Thực hiện các cam kết trong hợp đồng với khách hàng

5.2.3. Bước 3: Đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động

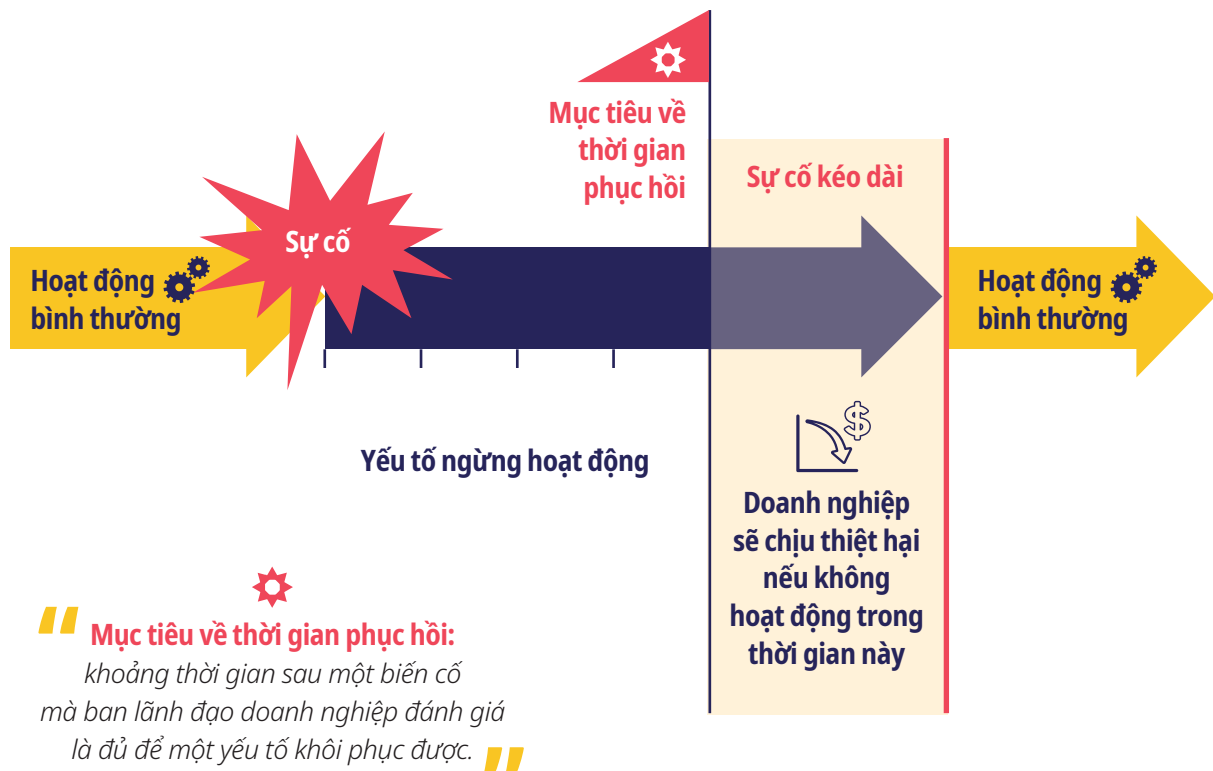
Ở Bước 3, doanh nghiệp sẽ tiến hành đánh giá mức độ tác động rủi ro của việc gián đoạn sản xuất kinh doanh đối với doanh nghiệp và người lao động nhằm đối với doanh nghiệp và người lao động. Từ đó doanh nghiệp có thể xác định các hoạt động quan trọng và các yêu cầu cơ bản để phục hồi hoạt động kinh doanh. Doanh nghiệp cần xác lập được thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được là bao lâu. Đây là khoảng thời gian tối đa cần để phục hồi mà doanh nghiệp chấp nhận được.

Để xác định được ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được, doanh nghiệp cần xác định được khoảng thời gian tối đa mà doanh nghiệp chịu đựng được khi ngừng hoạt động kinh doanh. Ví dụ, ở Bảng 5.2.4 công ty Biển Xanh nhận ra rằng doanh nghiệp có khả năng phá sản trong vòng 4-6 tuần nếu doanh nghiệp bị tạm ngừng, như vậy trong trường hợp này công ty Biển Xanh cần đặt ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được là 3 tuần. Các yếu tố khác nhau sẽ có thể chi phối đến ngưỡng thời gian ngừng hoạt

động tối đa có thể chấp nhận được của doanh nghiệp. Do vậy khi xây dựng Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, doanh nghiệp sẽ có thể cân nhắc xây dựng nhiều ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được khác nhau theo đặc thù của doanh nghiệp, như 8 tiếng (ca), 24 tiếng, 2 ngày, 3 ngày, 1 tuần, 2 tuần...

Hình 2.

Mục tiêu về thời gian phục hồi



Để đạt được mục tiêu của kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, doanh nghiệp cần có các nguồn lực cần thiết để tiến hành các hoạt động chính. Nguồn lực bao gồm cả nhân lực, kỹ năng, thông tin, công nghệ, trang thiết bị, trụ sở, các nguồn cung nguyên vật liệu, tài chính.

Trong Bước 3, doanh nghiệp cần trả lời các câu hỏi:

- Việc gián đoạn sản xuất kinh doanh có thể diễn ra trong bao lâu? Doanh nghiệp có thể chịu đựng được gián đoạn sản xuất kinh doanh trong bao lâu?
- Các nguồn lực cần thiết nào và cần các nhà cung cấp, đối tác và nhà thầu nào để khôi phục lại các hoạt động sản xuất kinh doanh chính?

Bảng 5.2.2.

Đánh giá mức độ tác động của sự gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động

Yếu tố bị tác động	Rất cao (RC) (3)	Cao (C) (2)	Trung bình (Tr) (1)	Thấp (T) (0)
P1. Người lao động				
P2. Quy trình				
P3. Lợi nhuận				
P4. Đối tác				
<i>Mức độ: RC= Rất cao; C= Cao; Tr= Trung bình; T=Thấp</i> <i>Lưu ý: Cần mô tả cụ thể các mức độ tác động</i>				

Bảng 5.2.3.

Bảng 5.2.3. Tổng hợp đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động và thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được

Yếu tố bị tác động	Mô tả yếu tố bị tác động	Tác động của tổn hại (mô tả thiệt hại, rủi ro)	Ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được (ĐVT: giờ, ngày)
P1. Người lao động			
P2. Quy trình			
P3. Lợi nhuận			
P4. Đối tác			

Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục sẽ giúp doanh nghiệp phục hồi các yếu tố trọng yếu khi thiếu các nguồn lực then chốt. Khi thực hiện kế hoạch này, doanh nghiệp cần phải duy trì hoạt động cho tới khi phục hồi được các nguồn lực bị ảnh hưởng mới đảm bảo để doanh nghiệp hoạt động bình thường trở lại.

Bảng 5.2.4.

Kế hoạch phục hồi

Yếu tố bị tác động	Mô tả yếu tố bị tác động	Hành động phòng ngừa/ phục hồi	Yêu cầu nguồn lực	Mục tiêu thời gian phục hồi (giờ, ngày)	Nhiệm vụ (ai?)	Đã hoàn thành (ngày, tháng, năm)
P1. Người lao động						
P2. Quy trình						
P3. Lợi nhuận						
P4. Đối tác						

Hộp 4.

 **Công ty Biển Xanh đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động**

Bước 3: Đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đối với doanh nghiệp và người lao động

- Chị A đánh giá mức độ tác động của gián đoạn đến các hoạt động chính của công ty Biển Xanh. Những hoạt động nào cần thiết cho sản xuất và vận chuyển sản phẩm, và thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được?
- Thời gian tối đa không có các hoạt động chính trước khi gián đoạn đe dọa khả năng tồn tại của doanh nghiệp?
- Rủi ro có thể ở những khâu nào trong những hoạt động cần thiết để sản xuất và vận chuyển sản phẩm?

Có 5 đối tác chính rất quan trọng đối với công ty Biển Xanh bao gồm: người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, dịch vụ hỗ trợ và cơ quan quản lý, cụ thể:

- Người lao động: có 30 công nhân là lao động địa phương (họ đều sống tại địa phương và đi bộ đi làm);
- Khách hàng: 80% sản phẩm của công ty Biển Xanh được cung cấp cho 3 công ty khác để xuất khẩu ra thị trường nước ngoài. 20% sản phẩm còn lại được phân phối ở thị trường trong nước (trong đó, 15% được phân phối cho các nhà bán buôn ở khu vực C);
- Nhà cung cấp: Công ty Biển Xanh phải dựa vào 3 nhà cung cấp: (1) một xưởng sản xuất kim loại (thiết làm hộp đựng cá); (2) một công ty in nhãn sản phẩm có trụ sở tại khu vực C; và (3) quan trọng nhất là ngư dân địa phương trong hợp tác xã. Công ty phải làm việc thường xuyên với tất cả các nhà cung cấp, tiếp xúc trực tiếp và thường xuyên nhất là với ngư dân;
- Dịch vụ hỗ trợ: bao gồm một công ty vận tải và một công ty bảo vệ;
- Tiềm ích công và cơ quan quản lý: bao gồm cơ quan về Tiêu chuẩn Thực phẩm quy định cấp giấy phép; cơ quan thuế và một cơ quan chính quyền địa phương giám sát các tiêu chuẩn an toàn và sức khỏe.

Thông qua đánh giá, chị A thấy được mức độ phụ thuộc của doanh nghiệp vào các bên liên quan bên ngoài. Chị A nhanh chóng nhận ra rằng doanh nghiệp của mình có khả năng phá sản trong vòng 4-6 tuần nếu doanh nghiệp bị tạm ngừng hoạt động.

Chị A đã đánh giá mức độ tác động của việc gián đoạn các hoạt động chính của Công ty Biển Xanh. Chị nghiên cứu kỹ từng bên liên quan và nhận ra rằng bất kỳ sự gián đoạn nào đối với các hoạt động chính đều có nghĩa là sự gián đoạn đối với hoạt động kinh doanh của công ty Biển Xanh.

Chị A đánh giá mức độ gián đoạn như sau:

- Người lao động (của Công ty Biển Xanh/nhà cung cấp/dịch vụ hỗ trợ) nhiễm bệnh và không đến nơi làm việc;
- Chính phủ hạn chế tự do đi lại hoặc tiến hành biện pháp giãn cách xã hội có thể ảnh hưởng đến việc đi làm của chị và nhà cung cấp;
- Các hạn chế của Chính phủ đối với việc tiếp cận cảng có thể ảnh hưởng đến khách hàng về khả năng đưa sản phẩm ra thị trường;

- Dịch vụ công có khả năng bị gián đoạn (quan trọng nhất là nước và điện);
- Giảm nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm.

Chị A cân nhắc toàn diện vấn đề gồm những việc nằm ngoài tầm kiểm soát và tác động của chúng đến các nhà cung cấp; những việc nằm trong tầm kiểm soát hoặc có thể kiểm soát ở một mức độ nhất định. Một mặt, công ty Biển Xanh phụ thuộc rất nhiều vào các đối tác của chuỗi cung ứng, chủ yếu là các nhà cung cấp và bị ảnh hưởng bởi các hạn chế của chính phủ. Mặt khác, nhu cầu đối với các sản phẩm đóng hộp đang tăng lên.

5.2.4. Bước 4: Xây dựng kế hoạch hành động bảo vệ doanh nghiệp

Trong Bước 4, doanh nghiệp tiến hành xây dựng kế hoạch hành động nhằm chuẩn bị ứng phó kịp thời với các sự cố và giảm thiểu tác động của những sự cố đó đối với các yếu tố đã được doanh nghiệp xác định trước đó. Doanh nghiệp cần trang bị kiến thức cho các nhân sự chủ chốt để xây dựng được các kế hoạch hiệu quả nhằm đảm bảo giảm thiểu gián đoạn trong trường hợp khẩn cấp.

Các hành động cần thực hiện để giảm thiểu rủi ro cho các yếu tố 4P:

- P1. Người lao động: cuộc sống của người lao động và các thành viên trong gia đình họ
- P2. Quy trình: khả năng vận hành/hoạt động của doanh nghiệp
- P3. Lợi nhuận: khả năng tạo ra doanh thu, lợi nhuận
- P4. Quan hệ đối tác: tác động đến môi trường để thực hiện các hoạt động kinh doanh.

Bảng 5.2.5.

Việc cần làm ứng phó với sự cố

Ứng phó sự cố	✓	Việc cần làm
P1. Người lao động		
	☐	
	☐	
P2. Quy trình		
	☐	
	☐	
P3. Lợi nhuận		
	☐	
	☐	
P4. Đối tác		
	☐	
	☐	

Hộp 5.

► Công ty Biển Xanh xây dựng việc cần làm bảo vệ doanh nghiệp (đảm bảo kinh doanh liên tục)

Bước 4: Việc cần làm để bảo vệ doanh nghiệp (đảm bảo kinh doanh liên tục)

Người lao động

- Chị A quyết định giảm số lượng lao động tiếp xúc trực tiếp trong công ty và xây dựng khu khử khuẩn tại công ty để tránh lây nhiễm.
- Chị A áp dụng các khuyến nghị về tiêu chuẩn nơi làm việc và tuân thủ các quy định về giãn cách xã hội. Đối thoại với đại diện người lao động về thực hiện sắp xếp ca làm việc mới.
- Chị A xây dựng kế hoạch dự phòng khi người lao động không thể đến nơi làm việc.

Quy trình

- Chị A chỉ đạo và chịu trách nhiệm chung, người lao động tham gia xây dựng và thực hiện các phần việc cụ thể trong Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục, gồm:
 - ✓ Luôn cung cấp sẵn có các vật tư vệ sinh, dung dịch khử khuẩn;
 - ✓ Bố trí kiểm tra nhiệt độ tại lối vào đối với tất cả người lao động/nhà cung cấp/khách hàng/khách đến thăm;
 - ✓ Thường xuyên liên hệ với các nhà cung cấp và khách hàng để cập nhật thông tin và đánh giá tình hình;
 - ✓ Thực hiện nghiêm túc yêu cầu giãn cách xã hội và thực hành vệ sinh khử khuẩn tại nhà và nơi làm việc.
- Chị A đã trao đổi và thống nhất với tất cả khách hàng và nhà cung cấp cùng thực hiện kinh doanh an toàn bằng cách tuân thủ các quy định mới.
- Chị A xác định đây là dịp để chuyển từ thanh toán bằng tiền mặt, kể cả đối với các giao dịch đang hoặc sắp thực hiện, sang thanh toán trực tuyến cho các nhà cung cấp, bao gồm cả ngư dân.
- Chị thường xuyên sao lưu tất cả dữ liệu điện tử của công ty cũng như lưu giữ một bản ở nhà trong trường hợp chị phải tự cách ly.

Lợi nhuận

- Chị A nhận thấy nhu cầu về các sản phẩm đóng hộp tăng lên. Công ty có cơ hội tăng doanh số bán hàng. Chị đã thương lượng với một khách sạn năm sao ở địa phương (hiện đang trống vắng vì không có khách du lịch) để thuê khu trữ lạnh an toàn cho số hàng tồn kho. Chị có lợi thế khi sản phẩm của chị có thời hạn sử dụng lâu hơn.
- Chị A đã làm việc với các nhà cung cấp chính của công ty. Hợp tác xã cung cấp cá nói với chị A rằng họ có thỏa thuận hợp tác với các hợp tác xã ở vùng biển khác. Nếu ngư trường khu vực B bị gián đoạn nghiêm trọng, chị sẽ vẫn có sẵn các nguồn cung cấp thay thế để thực hiện các hợp đồng đã ký kết.
- Chị A đã tính toán chi phí hoạt động hàng ngày của công ty (lương, tiền thuê nhà, vật tư...) và có kế hoạch dự phòng trong trường hợp xảy ra sự gián đoạn.
- Chị A đã làm việc với ngân hàng. Ngân hàng đã có thông tin về kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của chị và đã linh hoạt hơn với các yêu cầu cho vay khi cần thiết.

Quan hệ đối tác

- Chị A làm việc với ba khách hàng chính của mình. Chị đề nghị đối tác yêu cầu giới sử dụng lao động tỉnh B và các hiệp hội doanh nghiệp khác đối thoại/đề xuất với Chính phủ về thời điểm mở cảng biển.
- Chị đã ký một thỏa thuận với bốn chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa khác về chia sẻ các biện pháp và thực hành an toàn cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp thảo luận và thống nhất sử dụng một bộ quy trình chung về đảm bảo an toàn cho người lao động. Các doanh nghiệp cũng đồng ý chia sẻ chi phí liên quan đến thông tin về cách xử lý các vấn đề tại nơi làm việc như thay đổi thời gian làm việc, các vấn đề về nhân sự.
- Chị đã làm việc và đề xuất với cơ quan thuế cho phép hoãn nộp thuế như thông tin đã đưa trên các phương tiện thông tin đại chúng.

5.2.5. Bước 5: Lập danh sách liên lạc

Danh sách liên lạc là phần quan trọng của Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục ứng phó sự cố, giúp doanh nghiệp dễ dàng cập nhật và điều chỉnh kế hoạch. Việc cập nhật thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp cho nhà cung cấp, khách hàng hoặc chính quyền địa phương cũng như đối với giới truyền thông cũng rất cần thiết.

Doanh nghiệp sẽ giao tiếp từ xa nhiều hơn (ví dụ qua facebook, zalo, whatapp, ứng dụng họp trực tuyến...) thay vì gặp nhau trực tiếp. Do vậy doanh nghiệp cần tạo lập và cập nhật chính xác thông tin của tất cả các bên liên quan chính của doanh nghiệp. Lưu ý mỗi vị trí/chức danh đầu mối liên lạc chủ chốt cần có ít nhất một đầu mối dự phòng. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần lưu ý việc bảo trì và tăng cường hệ thống thông tin liên lạc bao gồm việc mua sắm, cập nhật bổ sung các trang thiết bị cần thiết, xây dựng quy trình và hướng dẫn sử dụng thiết bị ...

Bảng 5.2.6.

Danh sách đầu mối liên lạc triển khai kế hoạch

Đơn vị/Doanh nghiệp:					
Mô tả rủi ro	Đầu mối liên lạc (ai?)	Vị trí/ chức danh	Điện thoại/ zalo	Email	Báo cáo cho (ai?)
1. Người lao động	Nguyễn Thị V	TP Hành chính tổng hợp (HCTH)			GĐ. Nguyễn Thị A
2. Quy trình	Trần Văn K	TP sản xuất			PGĐ. Phạm Văn C
3. Lợi nhuận	Đào Hồng S	TP kinh doanh			GĐ. Nguyễn Thị A
4. Quan hệ đối tác	Đào Hồng S	TP kinh doanh			GĐ. Nguyễn Thị A

Bảng 5.2.7.

Danh sách người phụ trách triển khai kế hoạch

Danh sách liên lạc chủ chốt				
STT	Họ và tên	Chức danh	Điện thoại/zalo	Email
1	Nguyễn Thị A	GĐ Doanh nghiệp		
2	Hồ Hoàng M	Chủ tịch Công đoàn Doanh nghiệp		
3	Phạm Văn C	PGĐ. Phụ trách SX		
4	Nguyễn Thị V	TP. HCTH		
5	Trần Văn K	TP. Sản xuất		
6	Đào Hồng S	TP. Kinh doanh		

Bảng 5.2.8.

Danh sách người lao động thực hiện triển khai kế hoạch

Danh sách người lao động cần được thông báo				
STT	Họ và tên	Chức danh	Điện thoại: Văn phòng/ di động-zalo/ Nhà riêng	Email
1	Lê Tiến D			
2	Nguyễn Duy H			
3	Phạm Quốc H			
4	Trần Thị G			
5	Phạm Văn Q			
6	Hoàng Văn T			

Bảng 5.2.9.

Danh sách liên hệ bên ngoài - Số điện thoại khẩn cấp

Danh sách liên lạc - Số điện thoại khẩn cấp		
STT	Địa chỉ liên lạc quan trọng	Điện thoại 24/24
1	Xe cứu thương	
2	Bệnh viện	
3	Bảo vệ	
4	Công ty bảo hiểm	
5	Cấp thoát nước	
6	Khí ga	
7	Điện lực	
8	Viễn thông	
9	Nhà ga, bến cảng	
10	Cảnh sát	
11	Phòng cháy chữa cháy	
12	Các dịch vụ khẩn cấp khác	

Bảng 5.2.10.

Danh sách liên hệ bên ngoài - Khách hàng chính

Danh sách liên hệ bên ngoài - Khách hàng chính						
STT	Tên khách hàng	Địa chỉ khách hàng	Người liên lạc	Điện thoại chính	Điện thoại 24/24	Email
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Bảng 5.2.11.

Danh sách liên hệ bên ngoài - Nhà cung cấp chính

Danh sách liên lạc - Nhà cung cấp chính						
STT	Tên nhà cung cấp	Địa chỉ nhà cung cấp	Người liên lạc	Điện thoại chính	Điện thoại 24/24	Email
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Bảng 5.2.12.

Quy trình liên lạc

Vai trò, trách nhiệm của các cấp bậc nhân sự trong quy trình liên lạc

Hoạt động	Vai trò của người lao động	Vai trò của lãnh đạo bộ phận	Vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp
Thông báo sự cố/đánh giá	Thông báo cho lãnh đạo bộ phận khi có bất kỳ sự cố nào xảy ra (Tham khảo bảng 5.2.6)	Thông báo cho lãnh đạo doanh nghiệp khi có bất kỳ sự cố nào xảy ra (Tham khảo bảng 5.2.6)	Thu thập thông tin về sự cố từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 5.2.6)
Thông báo triển khai	Nhận thông tin triển khai từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 5.2.8)	Thông báo triển khai tới người lao động (Tham khảo bảng 5.2.8)	Quyết định triển khai và thông báo cho các cá nhân có tên trong danh sách cần thông báo. (Tham khảo bảng 5.2.8)
Tiếp tục cập nhật/đánh giá	Cập nhật tình hình cho lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 5.2.6)	Cập nhật tình hình cho lãnh đạo doanh nghiệp (Tham khảo bảng 5.2.6)	Thu thập thông tin về tình hình hoạt động từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 5.2.6)
Liên lạc với người lao động	Liên tục nhận thông tin từ lãnh đạo bộ phận và người có liên quan (Tham khảo bảng 5.2.8)	Thông báo các thông tin quan trọng tới người lao động trong bộ phận (Tham khảo bảng 5.2.8)	Thông báo các thông tin quan trọng tới toàn bộ doanh nghiệp (Tham khảo bảng 5.2.8)
Liên lạc với bên thứ ba	Chuyển thông tin từ bên thứ ba cho lãnh đạo bộ phận và người liên quan (Tham khảo bảng 5.2.7)	Thông báo diễn biến tình hình tới các bên thứ ba của bộ phận đó (nhà cung cấp, khách hàng...) (Tham khảo bảng 5.2.7)	Trực tiếp liên hệ với bên thứ ba theo kế hoạch và trong trường hợp khẩn cấp (Tham khảo bảng 5.2.7)

Hộp 6.**► Công ty Biển Xanh lập danh sách liên lạc với các bên liên quan chính****Bước 5: Lập danh sách liên lạc**

- Chị A cập nhật số liên lạc cần có của chính quyền và các cơ quan có liên quan khác (cảnh sát, dịch vụ khẩn cấp, lính cứu hỏa, bệnh viện gần nhất, ban chỉ đạo phòng chống Covid-19 của địa phương, công ty bảo hiểm).
- Chị A cập nhật danh sách người lao động của doanh nghiệp, vị trí việc làm và thông tin liên lạc, gồm cả trong trường hợp khẩn cấp (điện thoại di động, địa chỉ email).
- Chị A cập nhật danh sách khách hàng, nhà cung cấp, nhà thầu và cơ quan chính phủ có liên quan, bao gồm người liên lạc và thông tin chi tiết (điện thoại di động, email và địa chỉ cơ quan).
- Chị A lập các kênh liên lạc, bao gồm cả trong trường hợp khẩn cấp, với người lao động trong đại dịch Covid-19 (facebook, whatApp, zalo).

5.2.6. Bước 6: Tiếp tục xây dựng và thường xuyên cập nhật kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Trong Bước 6, doanh nghiệp cần tiếp tục xây dựng và thường xuyên cập nhật kế hoạch nhằm gia tăng sự chính xác và đảm bảo đáp ứng nhanh chóng các thay đổi. Một số điểm gợi ý quan trọng:

- Chú ý đến những thay đổi đối với người lao động (nên sử dụng vị trí làm việc của người lao động hơn là tên người lao động).
- Xây dựng kế hoạch đào tạo cho tất cả những người liên quan đến trường hợp khẩn cấp (tham khảo Bảng 5.2.13 Lịch đào tạo).
- Nếu có thay đổi về cơ cấu tổ chức hoặc thay đổi các nhà cung cấp/nhà thầu thì cần cập nhật các thông tin này trong kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục.
- Sau mỗi hoạt động, doanh nghiệp cần xem xét lại việc thực hiện kế hoạch, rút ra bài học cho tương lai (tham khảo Bảng 5.2.14 Lịch cập nhật).
- Sau mỗi cập nhật, doanh nghiệp cần phổ biến lại kế hoạch tới tất cả các bên liên quan. Mục đích là thông tin đúng người đúng việc.

- Tăng cường đối thoại và sự tham gia đóng góp ý kiến của tổ chức công đoàn/tổ chức đại diện người lao động vào quá trình cập nhật kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của doanh nghiệp.

Bảng 5.2.13.		
LỊCH ĐÀO TẠO		
(Ghi chi tiết lịch đào tạo của doanh nghiệp vào biểu dưới đây)		
Ngày đào tạo	Chủ đề đào tạo	Mô tả
ngày/tháng/năm	Diễn tập sơ tán	Sơ tán tất cả người lao động trong khoảng thời gian theo kế hoạch

Bảng 5.2.14.		
LỊCH CẬP NHẬT		
(Ghi lại chi tiết lịch cập nhật của doanh nghiệp trong bảng dưới đây)		
Ngày đánh giá/xem xét	Lý do xem xét	Những thay đổi đã làm
ngày/tháng/năm	Nhân sự mới trong vai trò mới	Đã cập nhật kế hoạch về những thay đổi đối với vai trò và trách nhiệm



Tài liệu tham khảo

Tài liệu tham khảo

1. An employer's guide on managing your workplace during COVID-19, ILO, tháng 3/2020
2. Báo cáo đánh giá nhanh tác động đại dịch Covid-19 đối với lao động việc làm trong doanh nghiệp tại Việt Nam, VCCI, tháng 4/2020
3. Báo cáo tác động dịch Covid-19 đến tình hình lao động việc làm tại Việt Nam, Tổng cục Thống kê, tháng 7/2020
4. Báo cáo theo dõi nhanh số 2 của ILO: COVID-19 và thế giới việc làm, ILO, tháng 04 năm 2020
5. Các Tiêu chuẩn của ILO và dịch COVID-19 (virus Corona), ILO, tháng 04 năm 2020
6. COVID-19: What role for Workers' Organizations? , ILO, tháng 4/2020
7. <http://tinhuynhanhhoa.vn/tin-chi-ti-et/id/6815/Ung-pho-voi-dich-Covid-19-Ky-3--Cham-lo-cho-nguoi-lao-dong>
8. <https://cafef.vn/kinh-doanh-thoi-covid-19-hieu-ve-bcp-bi-kip-sinh-ton-trong-khung-hoang-duoc-gioi-ceo-nhac-den-nhieu-nhat-khi-ceo-quan-ly-tu-xa-con-nhan-vien-o-nha-cung-khong-lo-la-cong-viec-2020032311313364.chn>
9. <https://marketingai.admicro.vn/nhung-chien-luoc-marketing-that-bai-o-viet-nam/>
10. <https://tuoitre.vn/han-man-khoc-liet-o-mien-tay-5-tinh-cong-bo-tinh-huong-khan-cap-20200305080232766.htm>
11. <https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2300>
12. <https://vnexpress.net/cuoc-khung-hoang-kinh-te-toan-cau-dat-do-nam-2008-3809531.html>
13. <https://www.bcg.com/publications/2017/finance-function-excellence-corporate-development-art-risk-management>
14. <https://www.bloomberg.com/graphics/2020-coronavirus-pandemic-global-economic-risk/>
15. Làm việc từ xa: Lợi ích và thách thức tiềm tàng, ILO, tháng 3/2020

16. Policy brief: The need for social dialogue in addressing the COVID-19 crisis, ILO, tháng 5/2020
17. Sáu bước xây dựng Kế hoạch duy trì hoạt động doanh nghiệp trong thời kỳ Covid-19 dành cho các Doanh nghiệp nhỏ và vừa, ILO, tháng 4/2020
18. Sổ tay hướng dẫn “Giảm thiểu rủi ro– Lập kế hoạch chiến lược duy trì hoạt động doanh nghiệp”, Peace Winds America, tháng 11/2016
19. Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 22301:2018 (ISO 22301:2012) về An ninh xã hội - Hệ thống quản lý kinh doanh liên tục, Bộ Khoa học và Công nghệ

► Phụ lục 1

BIỂU MẪU KẾ HOẠCH ĐẢM BẢO KINH DOANH LIÊN TỤC

Công ty:.....

Ngày, tháng, năm:.....

Thuật ngữ sử dụng trong tài liệu

Sự cố: Là sự việc có thể trở thành hoặc dẫn tới gián đoạn hoạt động, tổn thất, thương vong hoặc khủng hoảng đối với một doanh nghiệp.

Rủi ro: Là tác động của sự cố lên các mục tiêu doanh nghiệp.

Ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được: Là khoảng thời gian mà lãnh đạo doanh nghiệp đánh giá là cần có để khôi phục hoạt động sau sự cố.

Danh sách những người nhận Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục

Để thường xuyên cập nhật Kế hoạch đảm bảo kinh doanh liên tục của doanh nghiệp, Kế hoạch sẽ được chuyển cho các nhân sự sau đây:

STT	Họ và tên	Chức danh	Điện thoại/zalo	Email
1	Nguyễn Thị A	GĐ Doanh nghiệp		
2	Hồ Hoàng M	Chủ tịch Công đoàn Doanh nghiệp		
3	Phạm Văn C	PGĐ. Phụ trách SX		
4	Nguyễn Thị V	TP. HCTH		
5	Trần Văn K	TP. Sản xuất		
6	Đào Hồng S	TP. Kinh doanh		

Bảng 1: Danh sách các cá nhân có trách nhiệm đánh giá và triển khai kế hoạch

Đơn vị/Doanh nghiệp:

Danh mục	Đầu mối liên lạc (ai?)	Vị trí/chức danh	Điện thoại/ zalo	Email	Báo cáo cho (ai?)
P1. Người lao động	Nguyễn Thị V	TP hành chính tổng hợp (HCTH)			GĐ. Nguyễn Thị A
P2. Quy trình	Trần Văn K	TP sản xuất			PGĐ. Phạm Văn C
P3. Lợi nhuận	Đào Hồng S	TP kinh doanh			GĐ. Nguyễn Thị A
P4. Đối tác	Đào Hồng S	TP kinh doanh			GĐ. Nguyễn Thị A

Bảng 2: Danh sách các cá nhân chịu trách nhiệm triển khai kế hoạch

Danh sách liên lạc chủ chốt				
STT	Họ và tên	Chức danh	Điện thoại/zalo	Email
1	Nguyễn Thị A	GD Doanh nghiệp		
2	Hồ Hoàng M	Chủ tịch Công đoàn Doanh nghiệp		
3	Phạm Văn C	PGĐ. Phụ trách SX		
4	Nguyễn Thị V	TP. HCTH		
5	Trần Văn K	TP. Sản xuất		
6	Đào Hồng S	TP. Kinh doanh		

Bảng 3: Danh sách người lao động cần được thông báo về việc triển khai kế hoạch

Danh sách người lao động cần được thông báo				
STT	Họ và tên	Chức danh	Điện thoại: Văn phòng/ di động- zalo/Nhà riêng	Email
1	Lê Tiến D			
2	Nguyễn Duy H			
3	Phạm Quốc H			
4	Trần Thị G			
5	Phạm Văn Q			
6	Hoàng Văn T			

Bảng 4: Danh sách liên hệ bên ngoài – Số điện thoại khẩn cấp

Danh sách liên lạc – Số điện thoại khẩn cấp		
STT	Địa chỉ liên lạc quan trọng	Điện thoại 24/24
1	Xe cứu thương	
2	Bệnh viện	
3	Bảo vệ	
4	Công ty bảo hiểm	
5	Cấp thoát nước	
6	Khí ga	
7	Điện lực	
8	Viễn thông	
9	Nhà ga, bến cảng	
10	Cảnh sát	
11	Phòng cháy chữa cháy	
12	Các dịch vụ khẩn cấp khác.....	

Bảng 5: Danh sách liên hệ bên ngoài - Khách hàng chính

Danh sách liên hệ bên ngoài - Khách hàng chính						
STT	Tên khách hàng	Địa chỉ khách hàng	Người liên lạc	Điện thoại chính	Điện thoại 24/24	Email
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Bảng 6: Danh sách liên hệ bên ngoài - Nhà cung cấp chính

Danh sách liên hệ bên ngoài - Nhà cung cấp chính						
STT	Tên nhà cung cấp	Địa chỉ nhà cung cấp	Người liên lạc	Điện thoại chính	Điện thoại 24/24	Email
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Bảng 7: Quy trình liên lạc

Mục tiêu:

- Xác định các hoạt động liên lạc chính
- Xác định trách nhiệm của nhân sự các cấp

Vai trò, trách nhiệm của các cấp bậc nhân sự trong quy trình liên lạc

Hoạt động	Vai trò của người lao động	Vai trò của lãnh đạo bộ phận	Vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp
Thông báo sự cố/đánh giá	Thông báo cho lãnh đạo bộ phận khi có bất kỳ sự cố nào xảy ra (Tham khảo bảng 1)	Thông báo cho lãnh đạo doanh nghiệp khi có bất kỳ sự cố nào xảy ra (Tham khảo bảng 1)	Thu thập thông tin về sự cố từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 1)
Thông báo triển khai	Nhận thông tin triển khai từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 3)	Thông báo triển khai tới người lao động (Tham khảo bảng 3)	Quyết định triển khai và thông báo cho các cá nhân có tên trong danh sách cần thông báo. (Tham khảo bảng 3)
Tiếp tục cập nhật/đánh giá	Cập nhật tình hình cho lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 1)	Cập nhật tình hình cho lãnh đạo doanh nghiệp (Tham khảo bảng 1)	Thu thập thông tin về tình hình hoạt động từ lãnh đạo bộ phận (Tham khảo bảng 1)
Liên lạc với người lao động	Liên tục nhận thông tin từ lãnh đạo bộ phận và người có liên quan (Tham khảo bảng 3)	Thông báo các thông tin quan trọng tới người lao động trong bộ phận (Tham khảo bảng 3)	Thông báo các thông tin quan trọng tới toàn bộ doanh nghiệp (Tham khảo bảng 3)
Liên lạc với bên thứ ba	Chuyển thông tin từ bên thứ ba cho lãnh đạo bộ phận và người liên quan (Tham khảo bảng 2)	Thông báo diễn biến tình hình tới các bên thứ ba của bộ phận đó (nhà cung cấp, khách hàng...) (Tham khảo bảng 2)	Trực tiếp liên hệ với bên thứ ba theo kế hoạch và trong trường hợp khẩn cấp (Tham khảo bảng 2)

Bảng 8: Tổng hợp đánh giá mức độ tác động

Yếu tố bị tác động	Mô tả yếu tố bị tác động	Tác động của sự cố (mô tả thiệt hại, rủi ro)	Ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được
Người lao động			
Quy trình			
Lợi nhuận			
Đối tác			

Bảng 9: Kế hoạch phục hồi

Yếu tố bị tác động	Mô tả yếu tố bị tác động	Hành động phòng ngừa/ phục hồi	Yêu cầu nguồn lực	Ngưỡng thời gian ngừng hoạt động tối đa có thể chấp nhận được (ĐVT: giờ, ngày, tuần)	Nhiệm vụ (ai?)	Đã hoàn thành (ngày, tháng, năm)
Người lao động						
Quy trình						
Lợi nhuận						
Đối tác						

► **Hướng dẫn đảm bảo an toàn tại nơi làm việc**
Tài liệu dành cho người sử dụng lao động

► Phụ lục 2



**HƯỚNG DẪN ĐẢM BẢO
AN TOÀN TẠI NƠI LÀM VIỆC**
Tài liệu dành cho
người sử dụng lao động

Các nguyên tắc chung



Đánh giá rủi ro toàn diện tại nơi làm việc

1

Bố trí nhân viên phụ trách và triển khai công tác về an toàn như bảo hộ, bảo trì/bảo dưỡng, sơ cấp cứu, v.v

3

Đánh giá rủi ro trước khi điều chỉnh hay áp dụng phương pháp, quy trình làm việc mới một cách thường xuyên, liên tục.

5

Xây dựng quy trình giám sát chặt chẽ diễn biến tình hình và lưu hồ sơ.

2

Tiến hành đánh giá rủi ro đối với từng nơi làm việc, từng công việc và nhóm công việc cụ thể.

4

Đánh giá rủi ro có tính đến các yếu tố liên quan tới mọi người lao động, nhà cung ứng, khách hàng của doanh nghiệp.

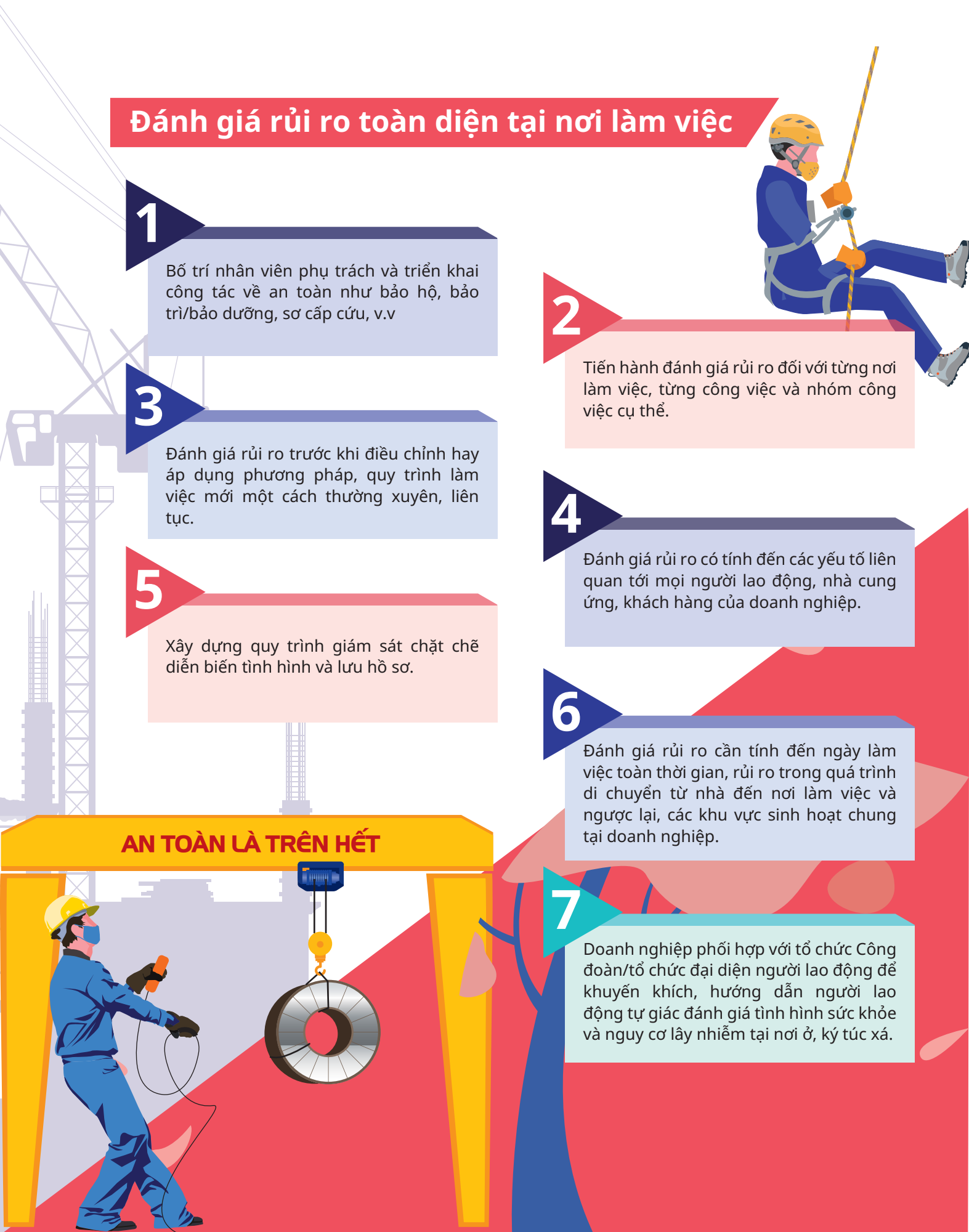
6

Đánh giá rủi ro cần tính đến ngày làm việc toàn thời gian, rủi ro trong quá trình di chuyển từ nhà đến nơi làm việc và ngược lại, các khu vực sinh hoạt chung tại doanh nghiệp.

7

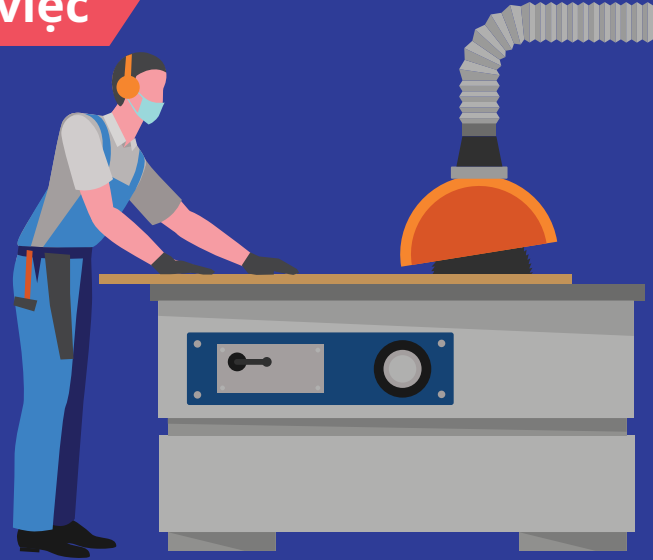
Doanh nghiệp phối hợp với tổ chức Công đoàn/tổ chức đại diện người lao động để khuyến khích, hướng dẫn người lao động tự giác đánh giá tình hình sức khỏe và nguy cơ lây nhiễm tại nơi ở, ký túc xá.

AN TOÀN LÀ TRÊN HẾT



Phân cấp kiểm soát tại nơi làm việc

MỌI CHIẾN LƯỢC ĐỂ ĐẢM BẢO NƠI LÀM VIỆC AN TOÀN CẦN ĐƯỢC XÂY DỰNG TRÊN CƠ SỞ KHUNG PHÂN CẤP KIỂM SOÁT.



► 1. Loại bỏ

- Rà soát liên tục và loại bỏ những rủi ro nghề nghiệp; kết hợp áp dụng các biện pháp phòng ngừa để bảo vệ sức khỏe người lao động (dung dịch rửa tay, khẩu trang, giãn cách tối thiểu, v.v.);
- Sàng lọc triệu chứng ban đầu: kiểm tra thân nhiệt, phiếu tự khai các triệu chứng... Đăng ký khi ra vào nơi làm việc;
- Phân luồng đi lại hợp lý để tránh tắc nghẽn lối cửa ra/vào, đặc biệt là giờ cao điểm;
- Hạn chế tập trung đông người.

► 2. Thay thế

- Áp dụng những quy trình làm việc mới thay cho những quy trình cũ (tăng thời gian làm việc từ xa và sử dụng hình thức họp trực tuyến, chia nhiều ca làm việc lệch thời gian để giảm mật độ người lao động);
- Bố trí lại dây chuyền sản xuất (nếu có thể) và đưa ra các biện pháp để đảm bảo giãn cách tối thiểu.

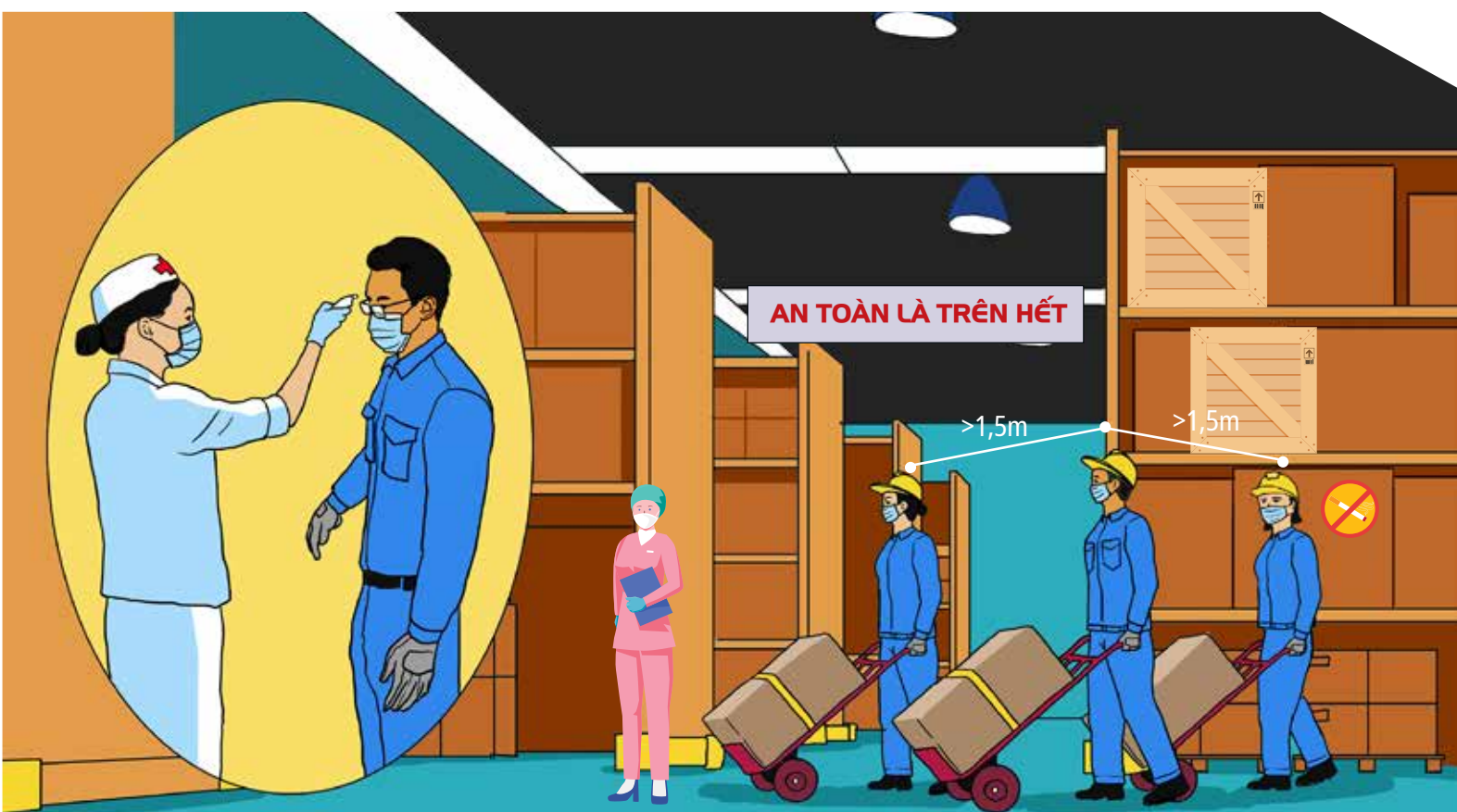


► 3. Kiểm soát kỹ thuật

- Tăng cường thông thoáng khí trong nhà xưởng và văn phòng;
- Sử dụng các trang bị che chắn để ngăn giọt bắn khi giao tiếp;
- Thiết lập quy trình tiếp nhận hàng hóa để tiếp xúc an toàn với nhà cung cấp/khách hàng;
- Bố trí lại địa điểm và thời gian ăn ca, đảm bảo giãn cách tối thiểu;
- Rà soát và lắp đặt bổ sung thiết bị và dung dịch rửa tay, công trình vệ sinh công cộng;
- Bố trí các luồng khám chữa bệnh hợp lý trong khu vực y tế của công ty (nếu có) nhằm giảm thiểu nguy cơ lây nhiễm;
- Thành lập nhóm đầu mối về công tác phòng chống Covid-19 với sự tham gia của tổ chức công đoàn/đại diện người lao động.

► 4. Các biện pháp kiểm soát hành chính và tổ chức

- Tăng ca hay bố trí làm việc lệch thời gian để giảm mật độ người lao động tại một thời điểm nhất định;
- Xây dựng các chính sách và biện pháp theo dõi sức khỏe và xử lý tình huống nếu có người lao động bị ốm hay có khả năng lây nhiễm bệnh;
- Phối hợp với tổ chức công đoàn/đại diện người lao động để ổn định tâm lý cho người lao động, truyền thông, tập huấn, hướng dẫn cho người lao động về các biện pháp an toàn, tự chủ động theo dõi tình hình sức khỏe bản thân và những người xung quanh;
- Hạn chế lưu thông nội bộ và sử dụng thang máy;

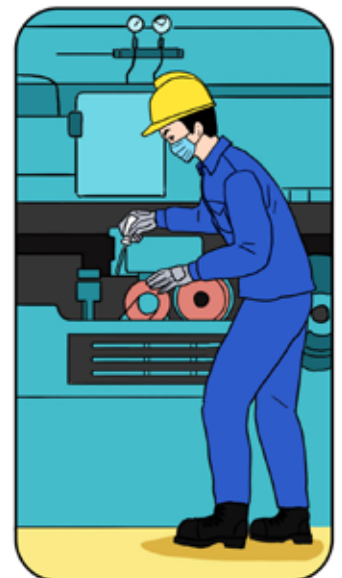




► 5. Trang thiết bị bảo hộ cá nhân

- Trang bị bảo hộ cá nhân như găng tay, kính bảo hộ, tấm che giọt bắn, khẩu trang... thích hợp với từng loại hình công việc của người lao động dựa trên đánh giá rủi ro tiềm ẩn;
- Thường xuyên kiểm tra hướng dẫn của quốc gia để cập nhật khuyến nghị về loại trang bị bảo hộ cá nhân nên sử dụng;
- Trang bị bảo hộ cá nhân phải vừa vặn và định kỳ kiểm tra và điều chỉnh kích cỡ, thường xuyên kiểm tra, sửa chữa và thay mới khi cần; cởi bỏ, làm sạch và cất giữ hay tiêu hủy đúng cách để tránh lây bệnh cho người lao động, những người khác và môi trường.

- Hạn chế hội họp trực tiếp;
- Hạn chế sử dụng tiền mặt;
- Tăng cường kiểm soát chặt chẽ an toàn vệ sinh thực phẩm;
- Tăng cường các biện pháp an toàn, vệ sinh trên phương tiện công cộng;
- Khuyến khích rửa tay thường xuyên và đúng cách và thực hành vệ sinh hô hấp;
- Hạn chế sử dụng chung vật dụng, dụng cụ và trang thiết bị làm việc;
- Ghi chép nhật ký liên lạc tất cả các đồng nghiệp mà người lao động có tiếp xúc;
- Giữ gìn vệ sinh sạch sẽ khu vực làm việc, các khu vực sinh hoạt chung cũng như khu vực để rác thải;
- Thay quần áo/đồng phục trước khi từ nơi làm việc về nhà.



**Văn phòng Giới sử dụng Lao động
Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam**

 9 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội

 Tel: +84 3574 2164

 www.beavccvietnam.com.vn