

**Hướng dẫn Lập Kế hoạch Duy trì Kinh
doanh Liên tục Vùng
~ Bộ công cụ
Quản lý Kinh doanh Liên tục Vùng ~**

Dự thảo lần 2

Tháng 3 năm 2015

TRUNG TÂM AHA

Cơ quan Hợp tác Quốc tế Nhật Bản

Tập đoàn Quốc tế OYO

Viện Nghiên cứu Mitsubishi

Công ty TNHH Kỹ thuật Quốc tế CTI

Mục lục

I Tìm hiểu Quản lý Kinh doanh Liên tục (QLKDLT) Vùng

1	Giới thiệu.....	1
1.1	Tính cấp thiết của QLKDLT Vùng	1
1.2	Mục đích và phạm vi của Cẩm nang Hướng dẫn.....	2
1.3	Hướng dẫn sử dụng Cẩm nang	3
2	QLKDLT Vùng.....	5
2.1	Khái niệm về QLKDLT Vùng	5
2.2	Lồng ghép QLKDLT Vùng với các phương thức tiếp cận của bạn.....	7
2.3	Các bên liên quan của QLKDLT Vùng.....	10
2.4	Cách thức triển khai QLKDLT Vùng	12
2.5	Lợi ích của QLKDLT Vùng.....	13

II Quy trình QLKDLT Vùng

[Giai đoạn 1]

3	Tìm hiểu về Khu vực.....	15
3.1	Khu vực là gì?.....	15
3.2	Nhận biết các Bên liên quan	16
3.3	Tìm hiểu về khu vực	17
3.4	Đánh giá hiểm họa và rủi ro	21

[Giai đoạn 2]

4	Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng.....	28
4.1	Xây dựng kịch bản thiên tai.....	29
4.2	Phân tích tác động riêng lẻ (Individual BIA).....	31
4.3	Phân tích tác động vùng (Area BIA)	33
4.4	Xác định những trở ngại của khu vực.....	34
4.5	Xác định mục tiêu duy trì kinh doanh liên tục vùng.....	37
4.6	Xây dựng kế hoạch hành động nhằm cải thiện hiện trạng.....	38

[Giai đoạn 3]

5	Xây dựng KHKDLT Vùng.....	43
5.1	Xây dựng KHKDLT Vùng.....	43
5.2	Nội dung của KHKDLT Vùng.....	44

[Giai đoạn 4]

6	Triển khai và Đánh giá.....	46
6.1	Triển khai	46
6.2	Đánh giá.....	48

[Giai đoạn 5]

7	Hoàn thiện QLKDLT Vùng.....	49
7.1	Hoàn thiện QLKDLT Vùng	49
7.2	Lập tư liệu về quá trình hoàn thiện.....	50

I Tìm hiểu Quản lý Kinh doanh Liên tục (QLKDLT) Vùng

1 Giới thiệu

1.1 Tính cấp thiết của QLKDLT Vùng

Quản lý Kinh doanh Liên tục Vùng (QLKDLT Vùng) là một phương thức tiếp cận mang tính phối hợp giữa những bên có nhu cầu nâng cao năng lực duy trì và/hoặc phục hồi sớm hoạt động sản xuất kinh doanh tại khu vực của mình trong tình huống khẩn cấp như khi thiên tai có ảnh hưởng đến toàn bộ khu vực xảy ra. Các bạn chính là những bên liên quan trong khu vực, cho dù bạn từ khu vực công hay tư, bạn cũng nên tham gia vào QLKDLT Vùng nhằm chia sẻ các thông tin về rủi ro thiên tai, các vấn đề khó khăn của khu vực cũng như phương pháp giải quyết những khó khăn đó nhằm duy trì và khôi phục sớm hoạt động sản xuất kinh doanh trong khu vực. Bạn cần xác định trách nhiệm của bạn trong phương thức tiếp cận mang tính phối hợp này.

QLKDLT Vùng cũng mang lại lợi ích cho tổ chức của bạn. Nó hỗ trợ và khuyến khích bạn khởi đầu và/hoặc thúc đẩy các phương thức tiếp cận của tổ chức của bạn như Quản lý Kinh doanh Liên tục (QLKDLT) và quản lý rủi ro thiên tai nhằm nâng cao khả năng duy trì và/hoặc phục hồi sớm hoạt động sản xuất kinh doanh của bạn.

Trận Đại Động đất và Sóng thần ở Đông Nhật Bản và trận Lũ lụt ở Sông Chao Phraya tại Thái Lan cùng xảy ra vào năm 2011 đã cho chúng ta thấy tính rủi ro cao của việc gián đoạn kinh doanh. Những thảm họa này không chỉ gây thiệt hại nặng nề cho các doanh nghiệp tư nhân trong khu vực mà còn là một đòn giáng mạnh vào nền kinh tế quốc gia, khu vực và thế giới.

Điều đó cũng nhắc nhở chúng ta rằng, trong trường hợp thiên tai xảy ra ở phạm vi lớn, các tổ chức sẽ gặp phải những hạn chế trong việc ứng phó thiên tai khi không có phương thức tiếp cận mang tính phối hợp bởi các bên liên quan của khu vực công và tư tại những khu vực đó. Cho dù chúng ta có cố gắng nỗ lực vì tổ chức đến đâu đi chăng nữa, chúng ta cũng phải vật lộn để duy trì hoạt động kinh doanh chủ yếu là do thiệt hại cơ sở hạ tầng giao thông, thiếu hụt nguồn cung thiết yếu như điện, nước, thông tin liên lạc và gián đoạn các chuỗi cung ứng.

Trong những tình huống này, một cách tiếp cận mạng tính phối hợp mới, đó là QLKDLT Vùng, được đề xuất nhằm nâng cao khả năng phục hồi của doanh nghiệp bạn cũng như các doanh nghiệp trong khu vực nói chung. QLKDLT Vùng cung cấp nền tảng hiểu biết chung về những khó khăn của khu vực khi thiên tai xảy ra, tập hợp những nỗ lực của các doanh nghiệp trong khu vực và hướng các doanh nghiệp tới một mục tiêu chung. Việc tham gia QLKDLT Vùng có những tác động tích cực đến doanh nghiệp. Những nỗ lực của bạn sẽ được lồng ghép và mang lại hiệu quả cao hơn khi nâng cao khả năng phục hồi của doanh nghiệp trong khu vực hay kinh tế địa phương. Bạn sẽ có lợi thế thu hút đầu tư từ nước sở tại cũng như nguồn đầu tư nước ngoài.

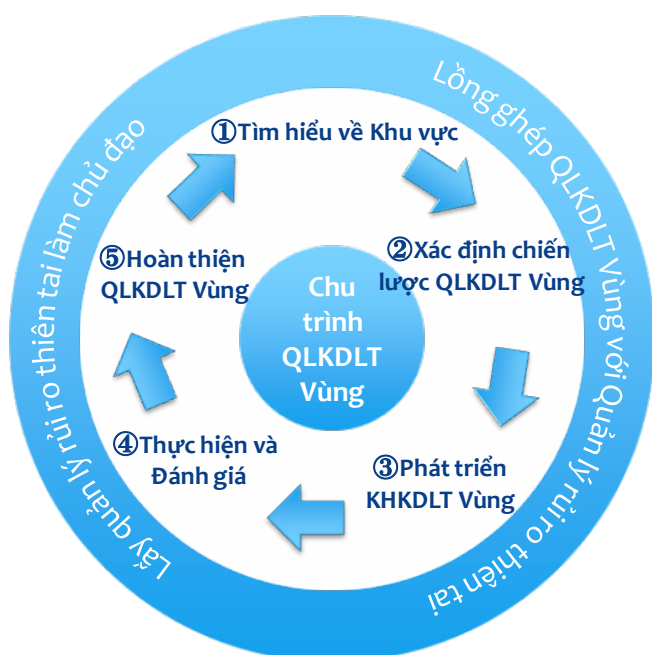
1.2 Mục đích và phạm vi của Cẩm nang Hướng dẫn

Mục đích

Cẩm nang hướng dẫn này là tài liệu tham khảo giúp bạn khởi động và thực hiện QLKDLT Vùng trong khu vực của mình. Cẩm nang này sẽ cung cấp cho bạn các hướng dẫn chi tiết từng bước tuân theo 5 hợp phần trong chu trình QLKDLT Vùng thể hiện ở Hình 1.1. Năm hợp phần bao gồm “Tìm hiểu về Khu vực”, “Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng”, “Phát triển KHKDLT Vùng”, “Thực hiện và Đánh giá”, và “Hoàn thiện QLKDLT Vùng”.

Phạm vi của Cẩm nang Hướng dẫn

Cẩm nang hướng dẫn này được thiết kế dành cho các cơ quan, doanh nghiệp có nhu cầu nâng cao khả năng phục hồi hoạt động sản xuất kinh doanh trong khu vực khi thiên tai xảy ra nhưng mới tiếp cận với khái niệm QLKDLT Vùng. Cơ quan bạn có thể là bất kì dạng tổ chức nào thuộc khu vực công, khu vực tư nhân, nghiên cứu và cộng đồng dân sinh.



Hình 1.1 Chu trình Quản lý Kinh doanh liên tục Vùng (QLKDLT Vùng)

Bạn có thể áp dụng phương thức tiếp cận QLKDLT Vùng như mô tả trong cẩm nang hướng dẫn cho bất kỳ đối tượng nào từ một khu công nghiệp (KCN) riêng lẻ đến một cụm công nghiệp tập trung thuộc phạm vi của nhiều đơn vị hành chính. Mặc dù phương thức này được xây dựng thông qua các nghiên cứu thí điểm về lũ lụt, bão, nước dâng do bão, động đất, sóng thần và núi lửa, những hiểm họa có thể gây ra tác động nghiêm trọng tới một khu vực rộng lớn, cẩm nang này có thể áp dụng cho tất cả các loại hình thiên tai bạn đang phải đối mặt

trong khu vực của mình.

Đây là ấn bản đầu tiên của cẩm nang được xây dựng dựa trên kinh nghiệm từ những nghiên cứu được thực hiện tại ba khu vực thí điểm ở ba quốc gia trong khu vực ASEAN là Indonesia, Philipin và Việt Nam. Cẩm nang này cần được cập nhật khi có thêm những thông tin và bài học kinh nghiệm được rút ra qua quá trình triển khai QLKDLT Vùng mà bạn thực hiện tại khu vực của bạn.

1.3 Hướng dẫn sử dụng Cẩm nang

Cẩm nang hướng dẫn này bao gồm phần nội dung chính và phần nội dung bổ trợ. Phần nội dung chính là các hướng dẫn chi tiết từng bước quy trình thực hiện QLKDLT Vùng. Phần nội dung bổ trợ bao gồm bốn tài liệu công cụ.

Phần nội dung chính gồm Phần I, “Tìm hiểu về QLKDLT Vùng” với hai Chương 1 và 2, Phần II “Quy trình thực hiện QLKDLT Vùng” với các Chương từ 3 đến 7. Phần I, gồm Chương 1 và Chương 2, sẽ giải thích rõ hơn về QLKDLT Vùng và Phần II, gồm các Chương từ 3 đến 7, sẽ cung cấp cho bạn những hướng dẫn và cách thức bắt đầu và thực hiện QLKDLT Vùng trong khu vực của bạn.

Chương 1 Phần I là phần giới thiệu của cuốn cẩm nang này: giới thiệu về QLKDLT Vùng; miêu tả tính cấp thiết của QLKDLT Vùng; xác định mục đích và phạm vi của cẩm nang hướng dẫn đồng thời đưa ra những chỉ dẫn về cách sử dụng cuốn cẩm nang này.

Chương 2 giải thích cụ thể hơn về QLKDLT Vùng; bao gồm các định nghĩa về QLKDLT Vùng và các đặc tính nổi trội; các khuyến nghị về cách thức lồng ghép QLKDLT Vùng với các phương thức tiếp cận của bạn về QLKDLT và giảm thiểu rủi ro thiên tai; các bên liên quan trong QLKDLT Vùng, những gợi ý về cách thực hiện QLKDLT Vùng; và lợi ích của QLKDLT Vùng.

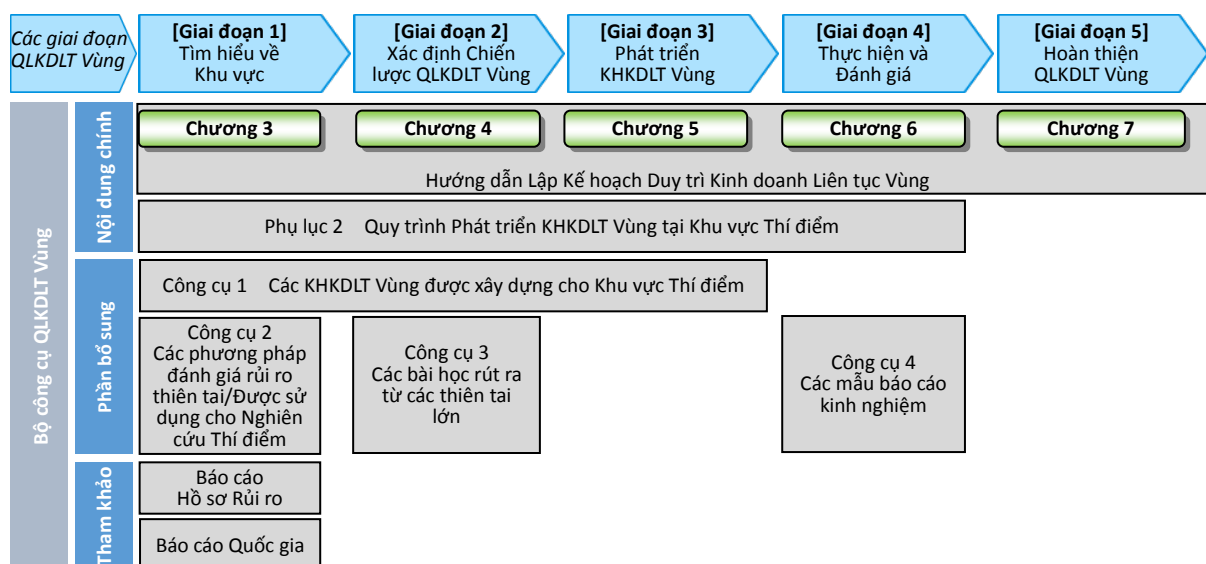
Phần II, Chương 3 đến Chương 7 cung cấp cho bạn các hướng dẫn cụ thể từng bước thông qua năm nhân tố hình thành chu trình QLKDLT Vùng; đó là “Tìm hiểu về Khu vực”, “Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng”, “Phát triển KHKDLT Vùng”, “Thực hiện và Đánh giá” và “Hoàn thiện QLKDLT Vùng”.

Ba phụ lục là “Giải thích thuật ngữ”, “Quy trình phát triển KHKDLT Vùng” và “Tài liệu tham khảo”. “Quy trình Phát triển KHKDLT Vùng” miêu tả các quy trình đã thực hiện trong các nghiên cứu thí điểm tại các quốc gia thí điểm là Indonesia, Philipin và Việt Nam. Các định dạng mẫu được sử dụng trong nghiên cứu thí điểm cũng sẽ được cung cấp.

Các tài liệu bổ trợ là “Các KHKDLT Vùng được chuẩn bị cho các Khu vực Thí điểm”, “Phương pháp luận Đánh giá Hiểm họa/Được sử dụng trong Nghiên cứu Thí điểm”, “Bài học

rút ra từ các thảm họa thiên tai lớn” và “Minh họa về Báo cáo kinh nghiệm”. Những tài liệu này có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo khi bạn bắt đầu và thực hiện QLKDLTV trong khu vực của mình. Các giai đoạn tương ứng trong chu trình QLKDLT Vùng được nêu trong Hình 1.2.

Ngoài ra, có hai loại tài liệu sẵn có khác dành cho bạn. Đó là các báo cáo quốc gia cho 10 quốc gia thành viên ASEAN và báo cáo hồ sơ rủi ro cho các khu vực thí điểm là Vùng Karawang và Bekasi tại Indonesia, Vùng Cavite và Laguna, Khu vực phía Nam Thủ đô Manila tại Philipin và thành phố Hải Phòng, Việt Nam. Những tài liệu này có thể được sử dụng làm tài liệu tham khảo cho phần “Tìm hiểu về Khu vực” trong chu trình QLKDLTV cũng như cho việc thực hiện QLKDLV và các hoạt động giảm thiểu rủi ro thiên tai của từng tổ chức riêng lẻ trong khu vực công và khu vực tư nhân. Các chuyên gia khuyến nghị rằng chính quyền Trung ương sẽ hoàn thiện Báo cáo Quốc gia và chính quyền Trung ương và/hoặc chính quyền địa phương quản lý khu vực liên quan sẽ hoàn thiện Báo cáo Hồ sơ Rủi ro.



Ghi chú: Việc hoàn thiện báo cáo quốc gia bởi chính quyền TƯ là điều cần thiết. Báo cáo hồ sơ rủi ro cho một khu vực được khuyến nghị do chính quyền TƯ và/hoặc Chính quyền địa phương chuẩn bị nhằm hỗ trợ thực hiện QLKDLT Vùng và QLKDLT

Hình 1.2 Các tài liệu tham khảo hỗ trợ thực hiện QLKDLT Vùng

2 QLKDLT Vùng

2.1 Khái niệm về QLKDLT Vùng

QLKDLT Vùng và các đặc tính nổi bật

QLKDLT Vùng là một quá trình quản lý toàn diện giúp quản lý các rủi ro nhằm duy trì tính liên tục và/hoặc khả năng phục hồi sớm của hoạt động sản xuất kinh doanh trong khu vực trong các tình huống khẩn cấp như thiên tai có tác động đến toàn bộ khu vực.

QLKDLT Vùng có những đặc tính nổi bật như sau:

- Phương thức tiếp cận mang tính phối hợp cho toàn khu vực;
- Chia sẻ thông tin giữa các bên liên quan;
- Ra quyết định dựa trên đánh giá rủi ro;
- Nhấn mạnh tầm quan trọng của các nguồn ngoại lực chính
- Khả năng mở rộng của khuôn khổ QLKDLT Vùng và quản lý rủi ro

Phương thức tiếp cận mang tính phối hợp cho toàn khu vực

Do QLKDLT Vùng là phương thức tiếp cận mang tính phối hợp giữa tất cả các bên liên quan trong khu vực, các mối quan hệ hợp tác được xây dựng giữa các bên liên quan có mong muốn tham gia QLKDLT Vùng. QLKDLT Vùng sẽ tạo ra và/hoặc tăng cường:

- Sự hợp tác công - tư;
- Sự tham gia của nhiều ngành; và
- Sự tham gia của các doanh nghiệp có quy mô khác nhau, từ các doanh nghiệp lớn đến các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong khu vực.

Trong suốt quá trình QLKDLT Vùng, tất cả các bên sẽ thảo luận xung quanh các vấn đề chính sau:

- Ai là những bên liên quan trong việc vận hành/bảo vệ doanh nghiệp và ứng phó thiên tai trong khu vực?
- Ngành nghề chủ chốt trong khu vực và cơ cấu hợp lý của tất cả các ngành nghề là gì?
- Các hoạt động và nguồn lực quan trọng cần thiết để vận hành doanh nghiệp là gì?
- Đây là các rủi ro đối với các hoạt động và nguồn lực chính này?
- Bằng cách nào tất cả các bên liên quan có thể duy trì được các hoạt động và nguồn lực chính trong thiên tai?
- Các hoạt động cải thiện QLKDLT Vùng là gì?

Chia sẻ thông tin giữa các bên liên quan

Việc chia sẻ thông tin giữa các bên liên quan trong khu vực cũng là một đặc tính quan trọng khác của QLKDLT Vùng. Bạn có thể sẽ chia các thông tin về khu vực (vui lòng xem Chương 3) và các vấn đề chính của khu vực được nêu trên. Điều quan trọng nhất là bạn sẽ chia sẻ:

- Cách các bên liên quan khác lên kế hoạch chuẩn bị, ứng phó và phục hồi;
- Cách các bên liên quan khác có thể giúp đỡ bạn; và
- Cách bạn có thể giúp đỡ các bên liên quan khác trong tình huống khẩn cấp.

Ra Quyết định dựa trên đánh giá rủi ro

Việc ra quyết định dựa trên đánh giá rủi ro trong quá trình QLKDLT Vùng là điều mấu chốt của QLKDLT Vùng khi có sự tham gia của các bên liên quan khác nhau. Đây là những nền tảng cho sự hiểu biết chung về những hạn chế của các doanh nghiệp trong khu vực có liên quan và xây dựng các chiến lược và kế hoạch cho khu vực. Các phương pháp khoa học có sẵn ở quốc gia bạn cũng sẽ được sử dụng như:

- Đánh giá rủi ro đa hiểm họa và xác định các nguy cơ chính;
- Đánh giá xác suất của các rủi ro; và
- Phân tích Tác động Kinh doanh dựa trên các kịch bản thảm họa khác nhau.

Quản lý các nguồn ngoại lực chính

QLKDLT Vùng nhằm giảm thiểu một cách hiệu quả các thiệt hại của các nguồn lực kinh doanh thông thường như năng lượng, nước và cơ sở hạ tầng giao thông trong thời điểm xảy ra thiên tai và nhanh chóng phục hồi cũng như phân bổ lại các nguồn lực này cho các hoạt động kinh doanh và đảm bảo cuộc sống của cộng đồng dân cư. Trong tình huống khẩn cấp phải áp dụng việc phân bổ hạn chế các nguồn lực này, do vậy cần thiết phải có nỗ lực hợp tác giữa khu vực công và tư và cộng đồng địa phương để duy trì các nguồn ngoại lực chính.

- Xác định các nguồn ngoại lực chính; và
- Chiến lược, kế hoạch quản lý nguồn lực bao gồm việc tăng cường cơ sở hạ tầng và cơ sở tiện ích thiết yếu nhằm duy trì hoạt động kinh doanh liên tục trong toàn khu vực.

Khả năng mở rộng của khuôn khổ QLKDLT Vùng và quản lý rủi ro

Khác với QLKDLT khi chỉ tập trung vào một quận hay một cụm, QLKDLTV có khuôn khổ

linh hoạt có thể mở rộng về quy mô phối hợp giữa các bên tham gia. Phạm vi quản lý rủi ro cũng cần có khả năng thích nghi với các kịch bản thiên tai khác nhau và với các tình huống khác nhau.

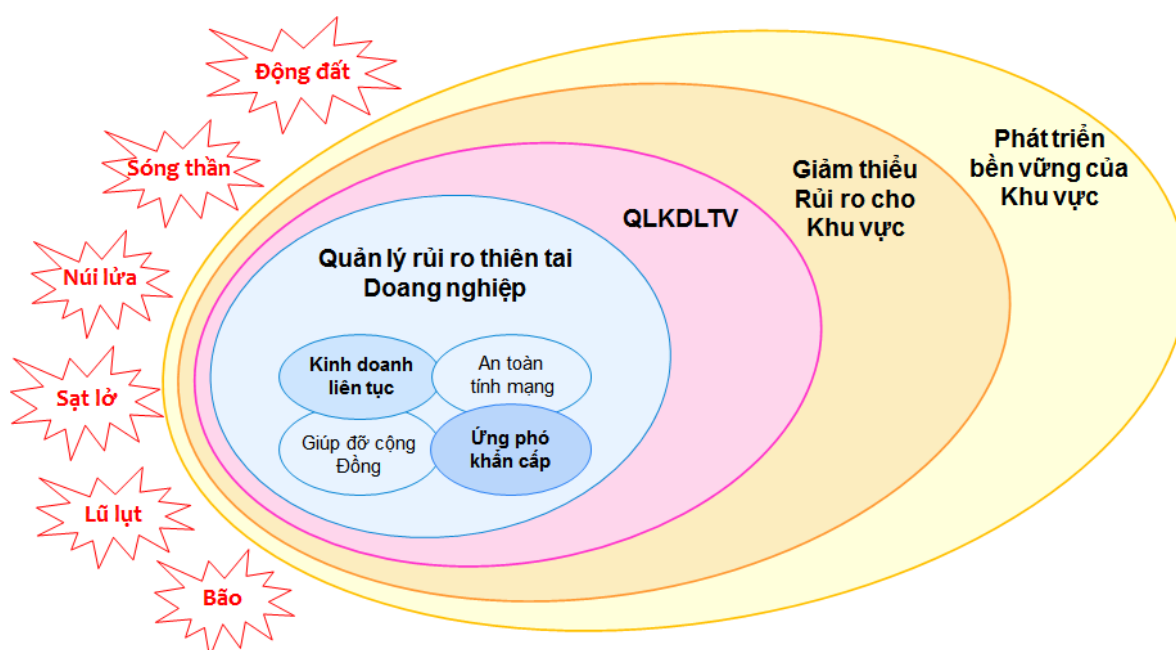
- Quy mô có thể mở rộng của khuôn khổ phối hợp phù hợp với các bên tham gia; và
- Khả năng thích nghi một cách linh hoạt của hoạt động quản lý rủi ro với các dạng thiên tai khác nhau, phạm vi địa lý khác nhau của khu vực bị tác động và các tình huống khác nhau trong trường hợp bất ngờ.

2.2 Lồng ghép QLKDLT Vùng với các phương thức tiếp cận của bạn

Vị trí của QLKDLT Vùng trong các phương thức tiếp cận của bạn

QLKDLT Vùng có vị trí đặc biệt giữa các tổ chức riêng lẻ và khu vực như được thể hiện trong Hình 2.1. Việc tham gia QLKDLT Vùng có thể mang lại lợi ích cho các tổ chức cũng như toàn bộ khu vực của bạn thông qua việc:

- Nâng cao năng lực QLKDLT và quản lý rủi ro thiên tai của tổ chức của bạn;
- Lồng ghép QLKDLT Vùng với việc giảm thiểu rủi ro thiên tai trong khu vực; và
- Khuyến khích phát triển bền vững cho khu vực



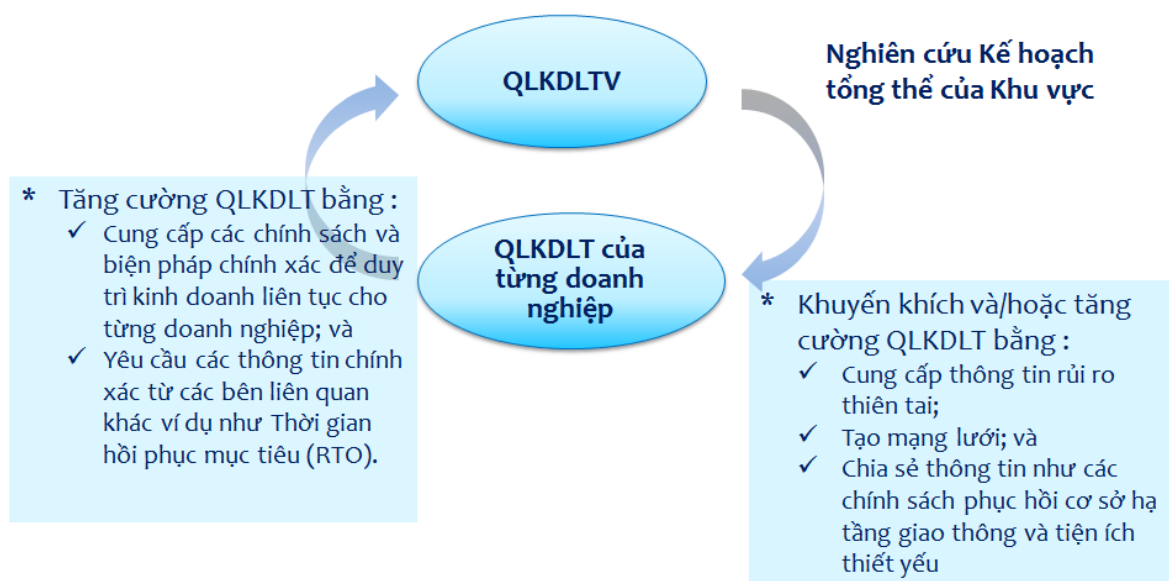
Hình 2.1 Vị trí của QLKDLT Vùng trong các phương thức tiếp cận

Nâng cao năng lực QLKDLT và Quản lý Rủi ro Thiên tai

QLKDLT tập trung vào việc duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh cho từng tổ chức. Mặt khác, QLKDLT Vùng tập trung vào việc cải thiện khả năng phục hồi của các doanh nghiệp trong khu vực.

QLKDLT và QLKDLT Vùng có quan hệ sâu sắc với nhau và việc duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh cho từng tổ chức cùng với khả năng phục hồi các hoạt động đó trong khu vực được cải thiện trên cơ sở tương tác với nhau như được thể hiện trong Hình 2.2.

Việc tham gia QLKDLT Vùng là một cơ hội thuận lợi để bắt đầu hoặc để tăng cường hoạt động QLKDLT và/hoặc các biện pháp giảm thiểu rủi ro thiên tai của các tổ chức. Một vài hoạt động trong QLKDLT Vùng tương tự như trong QLKDLT. Các thông tin thu thập được và thảo luận được thực hiện trong phần “Tìm hiểu về Khu vực” và “Phát triển QLKDLT Vùng” trong quá trình thực hiện QLKDLT Vùng có thể được sử dụng trực tiếp để thiết lập KHKDLT và kế hoạch quản lý rủi ro thiên tai. Điều này đặc biệt quan trọng với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) khi họ thường xuyên thiếu các thông tin và khả năng thực hiện các phân tích rủi ro.



Hình 2.2 Vị trí của QLKDLT Vùng trong Phương thức tiếp cận

Hoạt động QLKDLT Vùng của khu vực và QLKDLT của từng tổ chức có liên quan và tương tác lẫn nhau. Thông qua QLKDLT Vùng, bạn có thể tiếp cận tới các nguồn thông tin được miêu tả trong KHKDLT Vùng như rủi ro thiên tai của khu vực, các phương thức tiếp cận và khả năng của các bên liên quan khác trong việc giảm thiểu rủi ro thiên tai, và có một định hướng chung và thống nhất về các biện pháp cho khu vực trong việc giảm thiểu rủi ro thiên tai.

Mặt khác, trong quy trình QLKDLT Vùng, các bên được yêu cầu cung cấp thông tin - cơ sở của KHKDLT và kế hoạch quản lý rủi ro của bạn để hình thành KHKDLT Vùng. Việc QLKDLT Vùng khuyến khích các tổ chức củng cố các biện pháp của họ. Sự lặp lại của chu trình QLKDLT vùng sẽ giúp hoàn thiện cả KHKDLT Vùng và các KHKDLT của bạn cũng như tăng cường mối liên kết và tính toàn vẹn giữa chúng.

Lồng ghép QLKDLT Vùng với giảm nhẹ rủi ro thiên tai trong khu vực

Bằng những nỗ lực toàn cầu (Khuôn khổ Hành động Hyogo), một tiến trình khả quan đang được thực hiện đặc biệt là trong giai đoạn cảnh báo sớm, chuẩn bị và ứng phó. Mặt khác, vẫn còn nhiều khó khăn trong điều chỉnh đầu tư và phát triển theo phương cách giảm thiểu rủi ro thiên tai. QLKDLT Vùng đưa ra một cách tiếp cận mới lồng ghép với quản lý rủi ro thiên tai tại các doanh nghiệp trong khu vực khi khả năng phục hồi và tính bền vững phụ thuộc vào đó.

Đặc điểm của cách tiếp cận QLKDLT Vùng là sự tham gia của đông đảo các bên liên quan từ khu vực công và khu vực tư, khối nghiên cứu/ chuyên môn, và cộng đồng dân sinh trong khu vực, nhận biết và chia sẻ các rủi ro thiên tai giữa các bên liên quan và khuyến khích thiết lập quyền sở hữu QLKDLT Vùng giữa các bên liên quan. Đây là những điểm mấu chốt trong việc thực hiện thành công QLKDLT Vùng cũng như giảm thiểu rủi ro thiên tai trong khu vực.

Khuyến khích sự phát triển bền vững của Khu vực

Các giải pháp tháo gỡ khó khăn trong việc duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của khu vực trong thời gian thiên tai xảy ra thường trùng với các yêu cầu phát triển của vùng. Ví dụ, việc xây dựng một cảng mới được lên kế hoạch nhằm phát triển hơn nữa các hoạt động sản xuất, kinh doanh trong khu vực và nhằm có thêm một giải pháp thay thế để duy trì các chuỗi cung ứng trong trường hợp xảy ra thiên tai.

Việc thông tin về mức độ rủi ro giữa các bên liên quan trong khu vực trong quá trình thực hiện QLKDLT Vùng sẽ giúp đưa ra trình tự ưu tiên cho các hoạt động nhằm phát triển khu vực một cách bền vững. Sự hỗ trợ từ tất cả các bên liên quan thuộc khu vực công và khu vực tư nhân sẽ đảm bảo sự thông suốt của hoạt động giảm thiểu rủi ro thiên tai trong quá trình phát triển của khu vực.

QLKDLT Vùng có thể mang lại những lợi ích cho khu vực như ổn định xã hội, nâng cao giá trị tài sản và giảm mức phí bảo hiểm thiên tai.

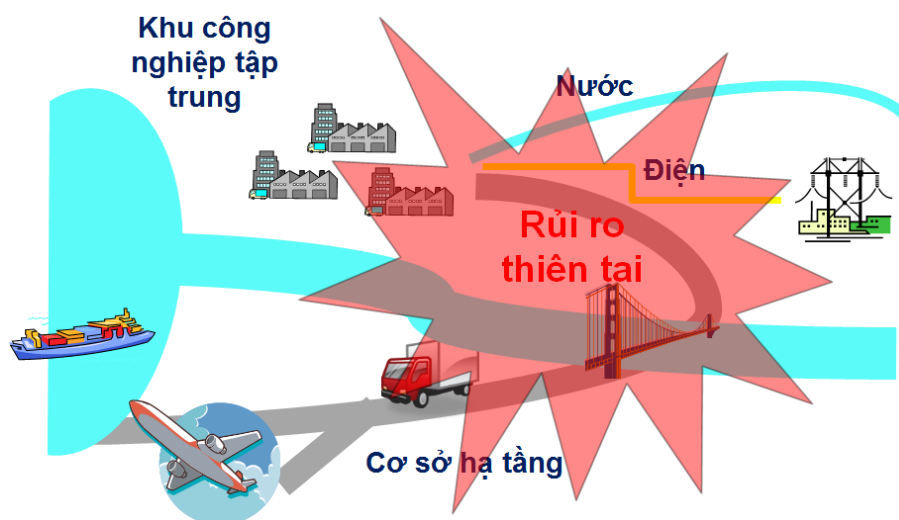
2.3 Các bên liên quan của QLKDLT Vùng

Do QLKDLT Vùng là một phương thức tiếp cận mang tính phối hợp giữa tất cả các bên liên quan trong khu vực, nên bước đầu tiên của KHKDLT Vùng là xác định rõ các bên liên quan. Các bên này đến từ các khu vực công, khu vực tư nhân và nhiều lĩnh vực khác.

Các bên liên quan của một khu vực

Nhằm nâng cao khả năng phục hồi kinh doanh cho khu vực, tất nhiên, những nỗ lực đơn lẻ của các bên liên quan là điều cơ bản. Sự hợp tác của các bên liên quan từ khu vực công và khu vực tư nhân là rất cần thiết do các bên liên quan này sẽ chịu chung một hoàn cảnh khi thảm họa quy mô lớn tấn công vào khu vực. Khi thảm họa xảy ra, nó có thể gây những ảnh hưởng nghiêm trọng tới tất cả các bên liên quan trong khu vực như đã được thể hiện sơ lược trong Hình 2.3.

Có nhiều các bên liên quan đến việc duy trì kinh doanh liên tục của khu vực như các cơ quan chính phủ, chính quyền địa phương, các cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng giao thông (như đường bộ, đường sắt, cảng biển, cảng hàng không) và cơ sở hạ tầng tiện ích thiết yếu (như điện, gas, nước, rác thải, thông tin liên lạc), các doanh nghiệp và khu công nghiệp, các viện nghiên cứu trung ương, các hiệp hội công nghiệp và các tổ chức khác.



Hình 2.3 Tất cả các bên liên quan cùng gánh chịu chung một rủi ro

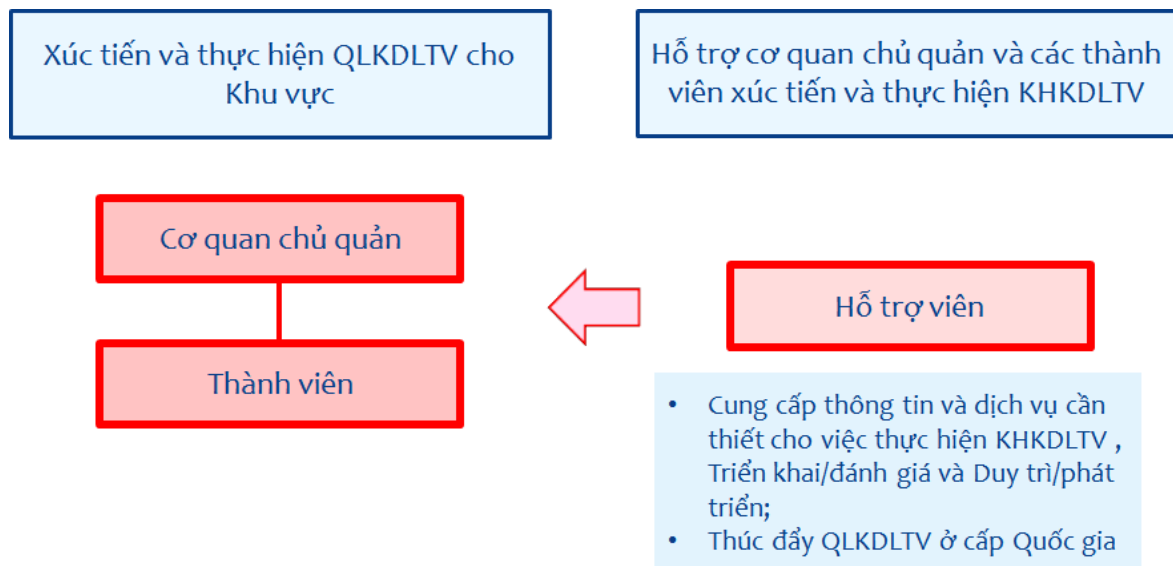
Tổ chức các bên liên quan cho QLKDLT Vùng

Các cơ quan liên quan trong khu vực được xác định và họ được khuyến khích tham gia QLKDLT Vùng. Các bên liên quan được phân chia thành cơ quan chủ quản, thành viên và cơ quan hỗ trợ.

Cơ quan chủ quản chịu trách nhiệm xúc tiến QLKDLT Vùng, phát triển và duy trì KHKDLT Vùng. Cơ quan chủ quản thể hiện đường lối lãnh đạo đối với các thành viên và người hỗ trợ, khuyến khích họ tham gia, tổ chức cho họ thực hiện QLKDLT Vùng. Sự thành bại của QLKDLT Vùng phụ thuộc sâu sắc vào đường lối lãnh đạo của cơ quan chủ quản. Cơ quan chủ quản có thể là tổ chức có đủ thẩm quyền và năng lực để lãnh đạo các thành viên và cơ quan hỗ trợ (Ví dụ như chính quyền địa phương trong nhiều trường hợp)

Các thành viên tham gia QLKDLT Vùng nhằm phát triển KHKDLT Vùng. Các thành viên cung cấp thông tin cần thiết cho QLKDLT Vùng cũng như xúc tiến các biện pháp quản lý thiên tai và KHKDLT của tổ chức mình (ví dụ: chính quyền địa phương, thành phố, cơ quan ứng phó khẩn cấp, các sở ban ngành, các cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu, các KCN, doanh nghiệp tư nhân, phòng thương mại và công nghiệp địa phương, các trường đại học trong khu vực, các cộng đồng và tổ chức khác).

Các cơ quan hỗ trợ sẽ giúp đỡ QLKDLT Vùng được thực hiện bởi cơ quan chủ quản và các thành viên (ví dụ: các bộ, cơ quan chính phủ, các viện nghiên cứu, trường đại học và các tổ chức khác). Họ là những cố vấn kỹ thuật hoặc học thuật cho cơ quan chủ quản và các thành viên nhằm thực hiện tốt QLKDLT Vùng. Họ cũng được yêu cầu cung cấp thông tin về rủi ro và hiểm họa, các dịch vụ kỹ thuật như đánh giá rủi ro thiên tai. Các cơ quan hỗ trợ dự kiến làm việc như chất xúc tác thúc đẩy QLKDLT Vùng trên phạm vi toàn quốc.



Ghi chú: Danh sách chi tiết các bên liên quan đã tham gia các nghiên cứu thí điểm tại Indonesia, Philipin và Việt Nam được cung cấp trong Phụ lục B của Công cụ 1.

Hình 2.4 Phân nhóm các Bên liên quan thực hiện QLKDLT Vùng

2.4 Cách thức triển khai QLKDLT Vùng

Lãnh đạo và quyền sở hữu

Do QLKDLT Vùng là việc hợp tác của tất cả các bên liên quan trong khu vực nên thể chế khung về quyền lãnh đạo và quyền sở hữu của cơ quan chủ quản là chìa khóa cho việc thực hiện thành công QLKDLT Vùng. Sự am hiểu và tinh thần hỗ trợ cơ quan quản lý cấp cao của các thành viên và cơ quan hỗ trợ cũng có tầm quan trọng không kém.

Thành lập Ban chỉ đạo và Nhóm làm việc

Với vai trò là cơ quan điều hành nhằm triển khai thuận lợi QLKDLT Vùng, Ban chỉ đạo và Nhóm làm việc cần được thành lập. Thành viên của Ban chỉ đạo nên bao gồm lãnh đạo của các cơ quan liên quan chính. Ban chỉ đạo sẽ điều hành Nhóm làm việc và phê duyệt kết quả từ Nhóm làm việc. Các cuộc họp của Ban chỉ đạo sẽ được tổ chức và chủ trì bởi cơ quan chủ quản. Nhóm làm việc sẽ bao gồm các Bên liên quan của khu vực và hoạt động như một cánh tay đắc lực cho Ban chỉ đạo khi thực hiện QLKDLT Vùng như đã miêu tả trong cẩm nang hướng dẫn này.

Cơ quan chủ quản có trách nhiệm dẫn dắt các hoạt động của QLKDLT Vùng như các cuộc họp, hội thảo, nghiên cứu và các công việc liên quan khác. Một Điều phối viên được chỉ định từ nhân sự của cơ quan chủ quản để quản lý các hoạt động. Trong trường hợp chưa tìm được người thích hợp, thành viên hoặc người từ các nguồn bên ngoài có thể được giao đảm nhiệm nhiệm vụ.

Thực hiện chu trình QLKDLT Vùng

Cơ quan chủ quản xây dựng quy trình cho các hoạt động thường xuyên diễn ra của QLKDLT Vùng. QLKDLT Vùng được thực hiện tuân theo chu trình quản lý được thể hiện trong Hình 1.1. Bằng cách lặp lại các chu trình, quy trình của QLKDLT Vùng cũng như KHKDLT Vùng sẽ được cải thiện dần dần vì rất khó có thể đạt được mức độ thỏa mãn ngay ở bước đầu tiên của phương thức tiếp cận.

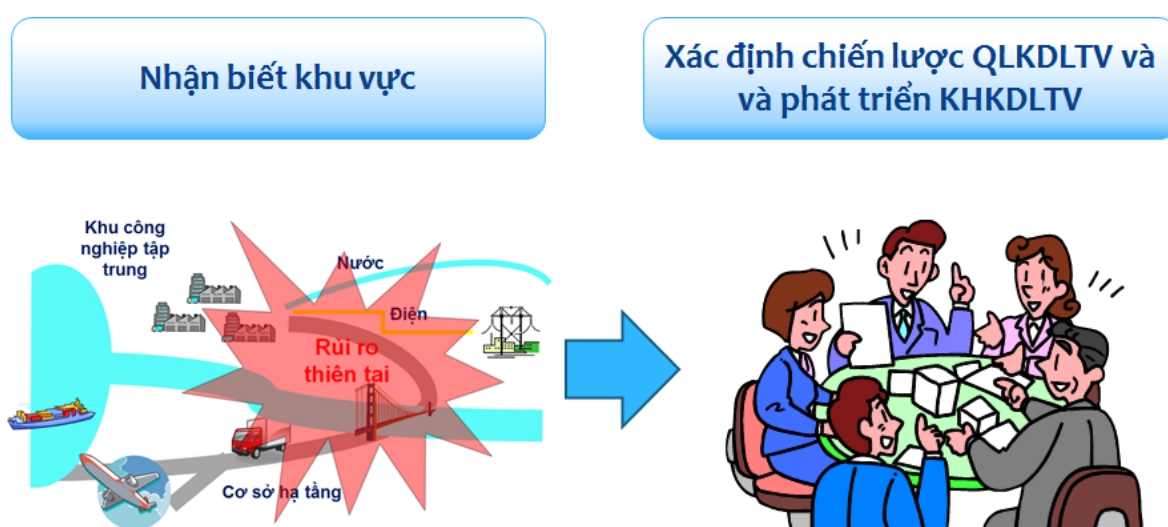
- Giai đoạn 1: Tìm hiểu về Khu vực
- Giai đoạn 2: Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng
- Giai đoạn 3: Phát triển KHKDLT Vùng
- Giai đoạn 4: Thực hiện và Đánh giá
- Giai đoạn 5: Hoàn thiện QLKDLT Vùng

Cơ quan chủ quản tổ chức một chuỗi các hội thảo tuân theo các giai đoạn của chu trình để các

bên liên quan tham dự và thảo luận những vấn đề liên quan đến chiến lược của QLKDLT Vùng và thiết lập Kế hoạch KDLT Vùng (Hình 2.5). Phương pháp thảo luận dựa trên các tình huống và/hoặc thảo luận bàn tròn có thể được áp dụng trong các hội thảo.

Trước mỗi Hội thảo, cơ quan chủ quản sẽ chuẩn bị các chủ đề để thảo luận và chương trình làm việc của hội thảo. Chúng tôi khuyến nghị rằng các câu hỏi về nhà sẽ được gửi tới các bên liên quan trước buổi làm việc và phản hồi từ các bên liên quan sẽ phải được tổng kết nhằm triển khai hội thảo một cách thuận lợi.

Để hỗ trợ cho việc thiết kế và triển khai các chương trình hội thảo, quy trình tổ chức đã được áp dụng tại các nghiên cứu thí điểm ở Indonesia, Philipin và Việt Nam nhằm phát triển KHKDLT Vùng sẽ được cung cấp tại **Phụ lục 2**.



Hình 2.5 Các thảo luận dựa trên các tình huống và thảo luận bàn tròn trong QLKDLT Vùng

2.5 Lợi ích của QLKDLT Vùng

Xúc tiến cách tiếp cận mang tính phối hợp

QLKDLT Vùng thống nhất các nỗ lực của các bên liên quan trong khu vực, hướng họ tới một mục tiêu chung và giúp khu vực có được sự phục hồi và tái thiết nhanh chóng và hiệu quả.

Xây dựng lòng tin giữa các bên liên quan

QLKDLT Vùng gia tăng trách nhiệm của các bên liên quan trong mối quan hệ hợp tác của QLKDLT Vùng. Ngay cả khi một công ty chưa có KHKDLT/QLKDLT cũng có thể bắt đầu chuẩn bị riêng cho mình KHKDLT/QLKDLT.

Khu vực công cũng được khuyến khích tăng cường đầu tư vào cải tiến cơ sở hạ tầng.

Cải thiện khả năng phục hồi cho nền kinh tế địa phương

Do sự khôi phục việc làm tại địa phương, tái thiết môi trường sống cho người dân và đưa các hoạt động kinh tế xã hội về trạng thái bình thường là hết sức cần thiết để phục hồi địa phương một cách sớm nhất, việc các bên liên quan thuộc cả hai khu vực công và tư phối hợp tăng cường năng lực ứng phó thiên tai là vô cùng quan trọng. Thông qua việc kết nối những nỗ lực riêng lẻ của các công ty với các tổ chức công, những cơ hội được cung cấp bởi QLKDLT Vùng sẽ tiếp sức cho các hoạt động chiến lược ngay cả trong điều kiện hoạt động kinh doanh bình thường nhằm phòng tránh các mối đe dọa, góp phần phòng tránh thiên tai cũng như tăng cường phát triển bền vững cho tất cả các bên liên quan.

QLKDLT Vùng cũng mang lại lợi ích cho từng tổ chức. Theo chiến lược của khu vực, với các thông tin được chia sẻ trong khu vực, từng tổ chức sẽ có thể bắt đầu và/hoặc tăng cường các phương thức tiếp cận cho việc quản lý kinh doanh liên tục (QLKDLT) và quản lý rủi ro thiên tai. Các cố gắng nỗ lực riêng lẻ này sẽ được lồng ghép và cải thiện khả năng phục hồi cho nền kinh tế và khối doanh nghiệp của toàn khu vực.

Gia tăng cơ hội đầu tư

Mặc dù còn quá sớm để đánh giá tổng thể những lợi ích của QLKDLT Vùng tại các khu vực thí điểm, khả năng gia tăng phục hồi của khu vực có thể phản ánh qua giá trị tài sản cũng như môi trường đầu tư khi những yếu tố này có thể làm giảm thấp hơn nữa các chi phí bảo hiểm thiên tai của các doanh nghiệp. Nếu việc giảm thiểu này diễn ra, nó sẽ thu hút nhiều hơn nữa các nguồn đầu tư vào các khu công nghiệp. Nâng cao khả năng duy trì kinh doanh liên tục trong khu vực như là một kết quả có thể thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế địa phương và thúc đẩy tạo ra việc làm, những điều có thể tác động hết sức to lớn đối với quốc gia.

II Quy trình QLKDLT Vùng

[Giai đoạn 1]

3 Tìm hiểu về Khu vực

Bước đầu tiên bạn cần thực hiện trong chu trình QLKDLT Vùng đó là tìm hiểu về khu vực bạn quan tâm hoặc khu vực mục tiêu. Thông tin cần thiết bao gồm các Bên liên quan, các ngành nghề kinh doanh cần được bảo vệ, hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu cần thiết cho các doanh nghiệp trong khu vực.

Một số thông tin có thể có ngay trong tổ chức của bạn, những thông tin này sẽ được chia sẻ với các bên liên quan khác trong quy trình thiết lập và triển khai QLKDLT Vùng. Bạn có thể tìm thấy những nguồn thông tin khác từ khối cơ quan trung ương, chính quyền địa phương, các viện nghiên cứu, trường đại học và các tổ chức khác.

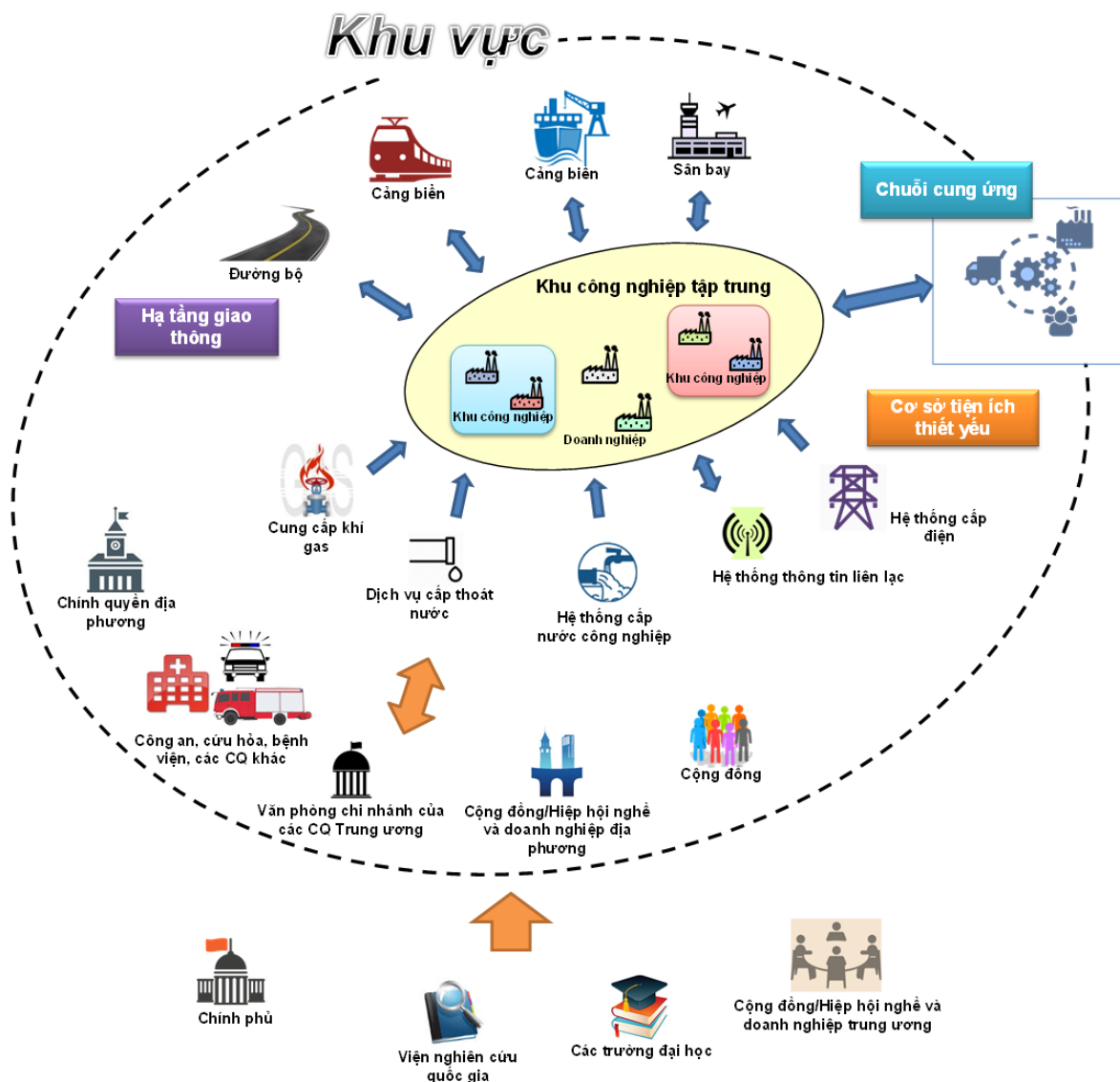
Bạn có thể phải triển khai các Đánh giá khoa học về Hiểm họa và Rủi ro của Khu vực khi những đánh giá này không có trong nguồn dữ liệu hiện có. Để thực hiện được điều này, bạn có thể sẽ cần đến sự hỗ trợ từ khối chuyên môn như các viện nghiên cứu, các trường đại học, các đơn vị Tư vấn.

3.1 Khu vực là gì?

Khu vực công nghiệp tập trung là một địa điểm nơi các khu công nghiệp và/hoặc các doanh nghiệp được xây dựng tập trung. Khu công nghiệp tập trung trong QLKDLT Vùng có thể là riêng một khu công nghiệp, một vị trí nằm trong một khu vực hành chính, hoặc một vị trí trải rộng trên nhiều khu vực hành chính. Thực tế cho thấy, khu công nghiệp tập trung giới hạn trong một khu vực hành chính thì khá dễ dàng trong việc triển khai QLKDLT Vùng.

Khu vực bạn quan tâm hay khu vực mục tiêu gồm có khu công nghiệp tập trung nơi bạn mong muốn giảm thiểu rủi ro thiên tai để duy trì kinh doanh liên tục và nhiều cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu quan trọng đối với việc duy trì kinh doanh liên tục. Hình ảnh về Khu vực và Khu vực công nghiệp tập trung được mô tả trong Hình 3.1.

Khu vực mang tính mở rộng. Bạn có thể phải mở rộng khu vực để triển khai cho nhiều hơn các khu công nghiệp và/hoặc doanh nghiệp cũng như hệ thống cơ sở hạ tầng giao thông cùng với cơ sở tiện ích thiết yếu trong quá trình triển khai QLKDLT Vùng. Khu vực chịu tác động bởi hiểm họa cũng luôn thay đổi. Động đất hay sóng thần sẽ gây tác động đến một khu vực rộng lớn hơn nhiều so với lũ lụt hay sạt lở đất, ngay cả khi bạn quan tâm đến cùng một khu công nghiệp tập trung.



Hình 3.1 Khu vực, khu công nghiệp tập trung và các bên liên quan của QLKDLT Vùng

3.2 Nhận biết các Bên liên quan

Bạn cần phải xác định các bên liên quan tham gia vào QLKDLT Vùng. Như đã nêu trong Hình 3.1, họ bao gồm các doanh nghiệp, khu công nghiệp nằm trong khu công nghiệp tập trung, các cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng giao thông và tiện ích thiết yếu, chính quyền địa phương trong khu vực, các cơ quan ban ngành trung ương và địa phương, chi nhánh Phòng Thương mại và Công nghiệp tại địa phương cùng các tổ chức cộng đồng. Các bộ ban ngành chính phủ, các viện nghiên cứu, các trường đại học, các tổ chức và hiệp hội nghề nghiệp như Phòng Thương mại và Công nghiệp là các Bên liên quan của QLKDLT Vùng.

Các Bên liên quan được phân chia thành Cơ quan chủ quản, Thành viên và Cơ quan hỗ trợ như đã miêu tả trong Phần 2.3. Tùy thuộc vào mức độ đặc biệt của khu vực công nghiệp tập

trung, Cơ quan chủ quản có thể là Ban quản lý của khu công nghiệp, chính quyền địa phương hoặc một Tổ chức đảm đương vai trò quản lý một vài đơn vị hành chính.

Chuỗi cung ứng của từng doanh nghiệp cũng cần phải được biết đến nhằm phát triển các chiến lược của QLKDLT Vùng.

3.3 Tìm hiểu về khu vực

Bạn cần phải biết những gì?

Bạn cần phải hiểu được đặc điểm của khu vực để xây dựng chương trình QLKDLT Vùng của mình. Các thông tin cần thiết phải thu thập là:

- Các thông tin chung
- Các tổ chức và doanh nghiệp
- Chính quyền địa phương
- Cơ sở hạ tầng giao thông
- Cơ sở tiện ích thiết yếu
- Cộng đồng
- Hiểm họa thiên nhiên

Thông tin chung:

Các thông tin chung được thu thập liên quan đến nền kinh tế địa phương của khu vực là:

- Hệ thống luật pháp trung ương và địa phương liên quan đến quản lý thiên tai
- Địa giới hành chính
- Sự phân bố các khu công nghiệp
- Các ngành nghề kinh doanh chính trong khu vực
- GDP khu vực (tổng sản phẩm quốc dân)
- Đầu tư nước ngoài

Thông tin này có thể được cung cấp bởi chính quyền địa phương hoặc chi nhánh Phòng Thương mại và Công nghiệp trong khu vực.

Các tổ chức và doanh nghiệp:

Đặc điểm của các khu công nghiệp được thu thập từ các công ty hoạt động trong khu công nghiệp. Thông tin từ các công ty không nằm trong các khu công nghiệp được thu thập từ mỗi công ty nếu cần thiết.

- Danh sách các công ty và hạng mục kinh doanh
- Cơ cấu hành chính của khu công nghiệp và các công ty

- Các dịch vụ tiện ích thiết yếu được sử dụng trong khu công nghiệp
- Cơ sở hạ tầng giao thông được sử dụng bởi các công ty trong khu công nghiệp
- Kinh nghiệm về gián đoạn kinh doanh
- Kế hoạch kinh doanh liên tục của các công ty
- Chuỗi cung ứng
- Kho vận
- Thông tin liên lạc với các khu công nghiệp khác
- Thông tin liên lạc với cộng đồng địa phương
- Thông tin khác

Chính quyền địa phương:

Thu thập các thông tin liên quan đến chính quyền địa phương nơi có các khu công nghiệp.

- Cơ cấu hành chính
- Hệ thống quản lý thiên tai
- Hoạt động ứng phó được thực hiện trong tình huống thiên tai
- Các thông tin hữu ích cho đánh giá rủi ro thiên tai
- KHKDLT của chính quyền địa phương
- Thông tin khác

Cơ sở hạ tầng giao thông:

Các thông tin về cơ sở hạ tầng giao thông vận tải mà các ngành công nghiệp trong khu vực này phụ thuộc vào được thu thập từ từng cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng. Đường bộ, đường sắt, cảng biển và cảng hàng không được đề cập đến trong hạng mục này. Các thông tin cần thiết về cơ sở hạ tầng giao thông là:

- Miêu tả và địa điểm của các cơ sở hạ tầng chính
- Cơ quan vận hành và văn phòng của chính quyền địa phương nơi chịu trách nhiệm về các CSHT này
- Hệ thống quản lý thiên tai
- Cơ cấu hành chính
- KHKDLT hoặc các kế hoạch vận hành cơ sở hạ tầng
- Thông tin khác

Cơ sở tiện ích thiết yếu:

Các thông tin về cơ sở tiện ích thiết yếu mà các ngành công nghiệp ở khu vực này phụ thuộc vào được thu thập từ từng cơ quan điều hành. Điện, gas, viễn thông, cấp thoát nước được xác định là các cơ sở tiện ích thiết yếu. Các thông tin cần thiết về cơ sở tiện ích thiết yếu là:

- Miêu tả và vị trí của các cơ sở chính
- Cơ quan vận hành và văn phòng của chính quyền địa phương nơi chịu trách nhiệm về các cơ sở này
- Hệ thống quản lý thiên tai
- Cơ cấu hành chính
- KHKDLT hoặc các kế hoạch vận hành cơ sở hạ tầng
- Thông tin khác

Các cộng đồng:

Các thông tin về cộng đồng nơi hầu hết công nhân của các công ty sinh sống được thu thập từ khối chính quyền địa phương, các công ty quản lý các khu công nghiệp và các công ty trong khu vực. Các thông tin cần thiết về các cộng đồng là:

- Địa điểm sinh sống của công nhân
- Các phương tiện di chuyển tới công ty
- Loại nhà ở
- Đề xuất các nơi trú ẩn
- Thông tin khác

Thiên tai:

Những kinh nghiệm về các dạng thiên tai gây ảnh hưởng đến khu vực này sẽ được thu thập. Không chỉ các hiểm họa trực tiếp gây ra thiệt hại cho các cơ sở trong khu công nghiệp mà cả những hiểm họa tấn công các khu vực lân cận và gây ra sự gián đoạn kinh doanh cho khu vực này cũng sẽ được thu thập. Những thông tin được thu thập từ công ty quản lý khu công nghiệp và các doanh nghiệp nằm trong khu công nghiệp.

Sẽ rất hữu ích nếu bản đồ rủi ro thiên tai của các thiên tai liên quan được đề cập trên đây có sẵn tại khối cơ quan chính quyền địa phương, các viện nghiên cứu và các trường đại học.

Các nguồn nội lực và ngoại lực

Các yếu tố về nguồn lực kinh doanh quan trọng đối với hoạt động sản xuất và phân phối được phân loại thành nguồn nội lực và ngoại lực. Việc phân loại thành nội lực hay ngoại lực không phải là tuyệt đối, nhưng được xác định dựa trên khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Ví dụ, điện là nguồn ngoại lực đối với hầu hết các doanh nghiệp tư nhân; tuy nhiên nó là nguồn nội lực với công ty điện lực.

Bảng 3.1 đưa ra ví dụ minh họa về một doanh nghiệp tư nhân. Nguồn nội lực, chẳng hạn như nhà xưởng, trang thiết bị, phụ tùng và nguyên vật liệu của công ty, những thứ có thể được

kiểm soát bởi chính doanh nghiệp. Mặt khác nguồn ngoại lực, chẳng hạn như năng lượng, nước và cơ sở hạ tầng giao thông, thông thường được quản lý bởi khu vực công và do vậy doanh nghiệp tư nhân không thể kiểm soát được. Các nguồn ngoại lực cũng được phân phối không chỉ cho mục đích kinh doanh mà còn để đảm bảo cuộc sống cho cộng đồng.

Bảng 3.1 Nguồn nội lực và ngoại lực (Doanh nghiệp tư nhân)

	Nhân lực	Cơ sở vật chất	Tài chính	Thông tin
Nội lực	<ul style="list-style-type: none"> ● Ban lãnh đạo ● Nhân viên ● Công nhân tạm thời 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nhà xưởng và cơ sở vật chất ● Trang thiết bị ● Phụ tùng, nguyên vật liệu và nhiên liệu 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tiền ● Hệ thống kế toán, ● Tài sản 	<ul style="list-style-type: none"> ● Hệ thống máy tính ● Dữ liệu hoạt động ● Văn thư
Ngoại lực	<ul style="list-style-type: none"> ● Cán bộ viên chức khu vực Công 	<ul style="list-style-type: none"> ● Năng lượng (điện, gas) ● Nước ● Vệ sinh và xử lý rác thải ● Cơ sở hạ tầng giao thông (đường bộ, đường sắt, cảng biển và sân bay) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ngân hàng ● Hệ thống giao dịch 	<ul style="list-style-type: none"> ● Internet ● Điện thoại và fax ● Hệ thống thông tin liên lạc

Cách thu thập thông tin

Về cơ bản, bạn có thể thu thập các thông tin cần thiết từ thành viên của các Nhóm làm việc. Các tài liệu liên quan hiện có như các báo cáo hàng năm của các Bộ, ban ngành cơ quan trung ương và các viện nghiên cứu sẽ rất hữu ích. Tổ chức các cuộc khảo sát phỏng vấn hoặc khảo sát bằng bảng câu hỏi cũng sẽ rất hiệu quả nếu các thông tin hiện có vẫn chưa đầy đủ.

Nếu các báo cáo bao gồm các thông tin cần thiết đã đề cập trong phần này được chuẩn bị bởi chính phủ trung ương hoặc chính quyền địa phương thì chúng rất có giá trị. Các ví dụ minh họa về Báo cáo Quốc gia và Báo cáo cho riêng khu vực thí điểm được liệt kê trong **Phụ lục 3**.

Cách cung cấp thông tin đầu vào cho các cuộc thảo luận

Các bản đồ hiển thị thông tin thu thập được rất hữu ích cho các cuộc thảo luận của Nhóm làm việc. Thể hiện rõ vị trí của các khu công nghiệp, cơ sở hạ tầng giao thông, các tiện ích thiết yếu v.v... trên các loại bản đồ nền như bản đồ hành chính thành phố, bản đồ khu vực hoặc bản đồ địa hình. Nếu GIS (Hệ thống thông tin địa lý) được sử dụng thì việc lập bản đồ sẽ dễ dàng hơn.

Các thông tin khác như danh sách các khu công nghiệp, các công ty thuê đất, thông tin liên lạc... cũng sẽ được liệt kê.

3.4 Đánh giá hiểm họa và rủi ro

Bạn cần lựa chọn các rủi ro gây ra bởi hiểm họa thiên nhiên đe dọa khu vực hoặc làm gián đoạn kinh doanh của khu vực này trong tương lai gần. Nói một cách khác, hoạt động này nhằm giả định tình huống thiên tai mục tiêu để phát triển chiến lược QLKDLT Vùng. Về cơ bản, quá trình này được thực hiện thông qua các cuộc thảo luận trong các Nhóm làm việc.

Có hai cách lựa chọn các tình huống thiên tai mục tiêu: một là dựa trên kinh nghiệm quá khứ trong khu vực và hai là thực hiện các đánh giá hiểm họa và rủi ro số học.

Nếu khu vực này đã trải qua những gián đoạn kinh doanh trong quá khứ do thiên tai, nhiều khả năng là cùng loại hiểm họa sẽ xảy ra ở cùng một quy mô tương tự hoặc lớn hơn trong tương lai gần. Nếu các thành viên của Nhóm làm việc đồng ý xem xét các hiểm họa trong quá khứ là đối tượng rủi ro khi lập kế hoạch, các hồ sơ thiên tai của sự kiện trong quá khứ có thể được sử dụng làm tình huống mục tiêu. Nếu khu vực này đã trải qua các loại hiểm họa khác nhau, các Nhóm làm việc có thể chọn một loại cho chu kỳ đầu tiên của QLKDLT Vùng và những loại khác cho các chu kỳ sau.

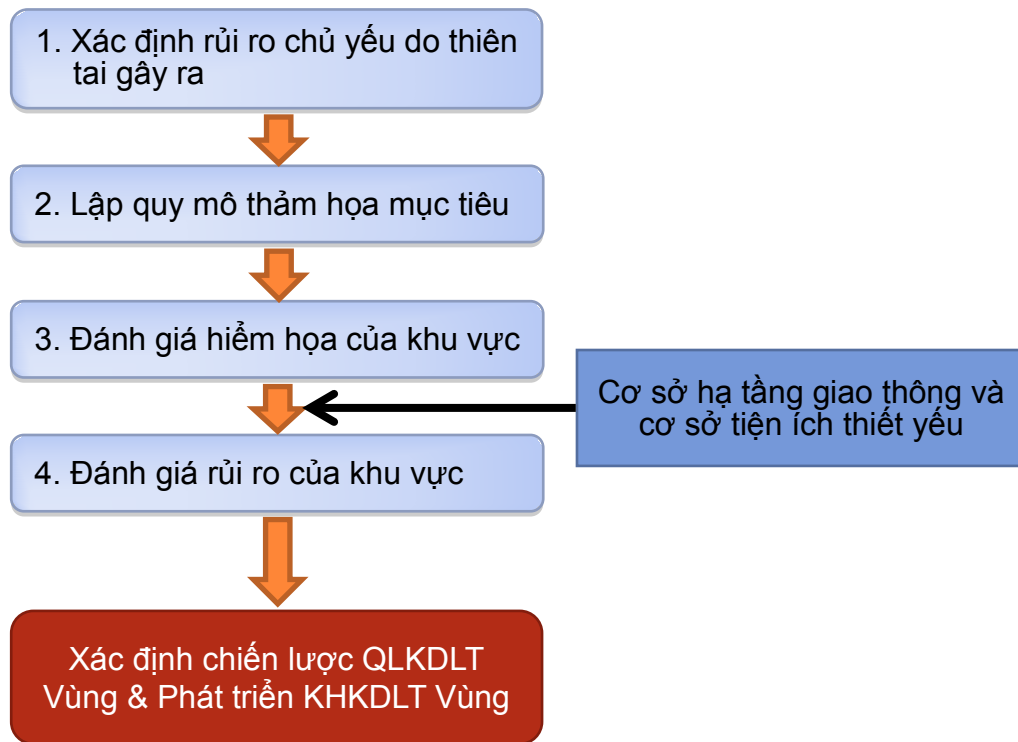
Trong trường hợp khu vực này không có ghi chép đáng tin cậy về các thảm họa trong quá khứ, bạn cần phải quyết định hoặc đánh giá các rủi ro chủ yếu của khu vực có thể làm gián đoạn các kinh doanh, quy mô của những hiểm họa và rủi ro thiên tai gây ra bởi các mối nguy hiểm

Cần các phân tích sau đây:

1. Xác định các dạng rủi ro chủ yếu do thiên tai gây ra
2. Xác lập quy mô của thảm họa mục tiêu
3. Đánh giá hiểm họa của khu vực
4. Đánh giá rủi ro của khu vực

Do các phân tích và đánh giá cần có kiến thức khoa học và năng lực kỹ thuật, các hạng mục này có thể được thực hiện thông qua các viện nghiên cứu hoặc các trường đại học với vai trò là cơ quan hỗ trợ của Nhóm làm việc. Các thành viên Nhóm làm việc sẽ cung cấp các thông tin cần thiết cho việc phân tích.

Nếu rủi ro thiên tai gây ra bởi hiểm họa tự nhiên được công nhận rộng rãi trong khu vực và Nhóm làm việc đồng ý với điều đó, việc phân tích có thể bắt đầu từ Bước (3) "Đánh giá rủi ro". Nếu việc đánh giá hiểm họa đã được tiến hành bởi các viện nghiên cứu hoặc các trường đại học và kết quả đã có sẵn, ba bước đầu tiên từ (1) đến (3) có thể được bỏ qua.



Hình 3.2 Chu trình phân tích hiểm họa và rủi ro

Xác định những rủi ro chủ yếu do hiểm họa tự nhiên gây ra

Bạn nên xác định các rủi ro chủ yếu gây ra bởi hiểm họa thiên nhiên trong khu vực. Các hiểm họa tự nhiên cần phải xem xét bao gồm:

- Động đất
- Sóng thần
- Núi lửa
- Lũ lụt
- Bão
- Nước dâng do bão
- Sạt lở đất
- Hạn hán

Quy trình như sau:

Bước 1 Thu thập các hồ sơ về thiên tai hiện có

Bước 2 Xác định rủi ro thiên tai chủ yếu

Thu thập các hồ sơ về thiên tai hiện có:

Bạn nên thu thập các dữ liệu thảm họa thiên tai hiện có trong khu vực từ nguồn cơ sở dữ liệu quốc tế và quốc gia. Các cơ sở dữ liệu thiên tai chính được liệt kê trong **Phụ lục 3**. Các thông tin cần thiết là loại hiểm họa, thời điểm xảy ra, vị trí xảy ra thiên tai, thiệt hại về người và tài sản v.v...

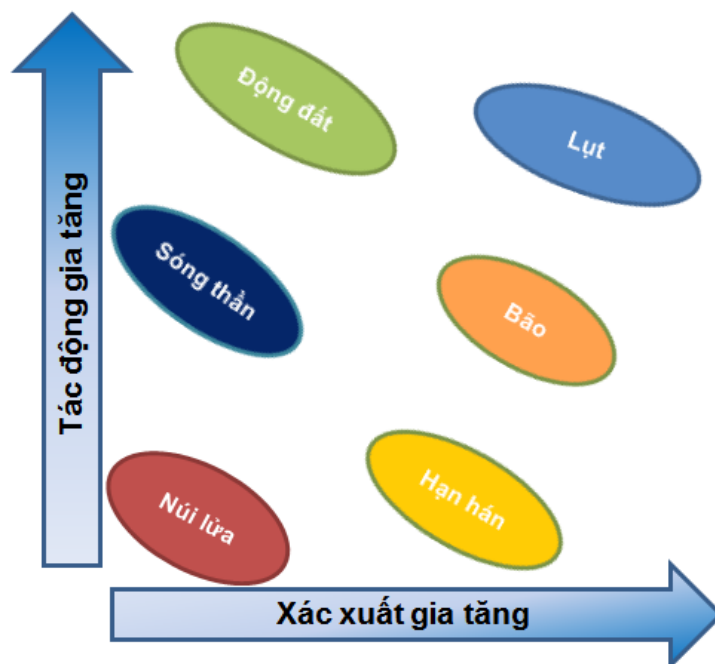
Xác định những rủi ro chính:

Rủi ro là sự kết hợp của khả năng xảy ra hiểm họa và hậu quả tiêu cực của nó. Nếu chỉ có một loại dữ liệu rủi ro được thu thập trong khu vực hoặc thiên tai gây ra bởi một loại hiểm họa cụ thể đã gặp phải trong khu vực, mỗi hiểm họa này có thể được xác định là hiểm họa chủ yếu. Trong việc xem xét này, tần số của hiểm họa cũng nên được nghiên cứu.

Nếu có một số loại hiểm họa tác động đến khu vực và các hiểm họa hiện tại là không rõ ràng, việc phân tích các dữ liệu thu thập được có tác dụng xác định các rủi ro chính. Trong quá trình xác định các rủi ro chính, bạn nên xem xét cả tính xác suất của hiểm họa và tác động của chúng. Các phân tích có thể được thực hiện bởi các viện nghiên cứu hoặc các trường đại học với vai trò là cơ quan hỗ trợ của Nhóm làm việc. Nhóm làm việc sẽ quyết định chọn ra các rủi ro chính thông qua việc thảo luận.

Bản vẽ sơ đồ phân tích được thể hiện trong Hình 3.3. Trục ngang là tần số của các hiểm họa và trục dọc là mức độ nghiêm trọng của thảm họa. Trong ví dụ này, các hiểm họa chủ yếu với khả năng xác suất xảy ra cao là lũ lụt và nếu xác suất thấp nhưng rủi ro cao được giả định, thì động đất được lựa chọn. Đó là điều cần thiết để so sánh nhiều hiểm họa với cùng một xác suất.

Nếu không có dữ liệu về hiểm họa, giải pháp là tiến hành đánh giá rủi ro và hiểm họa cho một số dạng hiểm họa sau đó lựa chọn một loại đã gây ra những hậu quả nghiêm trọng nhất như là dạng rủi ro chính của khu vực.



Hình 3.3 Bản vẽ sơ đồ phân tích để xác định rủi ro chính

Thiết lập mục tiêu quy mô thảm họa

Như thể hiện trong Hình 3.3, xác suất xảy ra của thiên tai có quy mô lớn thấp hơn so với thiên tai quy mô nhỏ; nhưng ảnh hưởng đến việc kinh doanh gây ra bởi thiên tai quy mô lớn có thể trở nên nặng hơn rất nhiều. Bạn cần phải quyết định mức quy mô thảm họa như thế nào là mục tiêu của quy trình thiết lập và triển khai QLKDLT Vùng. Nếu khu vực này đã sẵn sàng để bảo vệ các doanh nghiệp trong trường hợp thiên tai nhỏ nhưng thường xuyên, thiên tai ở mức trung bình đến quy mô lớn sẽ được lựa chọn làm mục tiêu. Quy mô thảm họa mục tiêu cần được thảo luận trong Nhóm làm việc đề cập đến kịch bản thảm họa trong kế hoạch giảm nhẹ rủi ro thiên tai của các địa phương và doanh nghiệp. Bước này là quá trình đệ quy trong nhiều trường hợp. Quy mô thảm họa mục tiêu có thể được thay đổi sau đánh giá rủi ro hoặc phân tích tác động kinh doanh.

Đánh giá hiểm họa của khu vực

Hiểm họa thiên nhiên được lựa chọn như tác nhân gây ra những rủi ro chính trong khu vực sẽ được đánh giá định lượng. Các thông số đánh giá cụ thể là cường độ và phân bố của cường độ địa chấn trong trận động đất, độ cao sóng đối với sóng thần, độ sâu ngập lụt, v.v.. Thời gian ngập cũng được ước tính trong trường hợp đánh giá lũ.

Sau đây là những lựa chọn để đánh giá hiểm họa.

- Sử dụng bản đồ rủi ro thiên tai hiện có
- Mô phỏng hiểm họa dựa trên những thông tin hiện có
- Mô phỏng hiểm họa dựa trên các dữ liệu khảo sát được

Sử dụng bản đồ rủi ro thiên tai hiện có:

Tại nhiều quốc gia, các viện nghiên cứu và đại học quốc gia đã nghiên cứu về thiên tai và chuẩn bị các bản đồ rủi ro thiên tai cho quốc gia, bao gồm chuẩn bị một danh mục các thiên tai trong quá khứ. Nếu trong bản đồ này chứa đựng thông tin về khu vực của bạn và là thông tin đầy đủ phục vụ việc thảo luận để lập kế hoạch, bạn có thể sử dụng bản đồ hiện có này. Trong trường hợp này, ví dụ xác suất của hiểm họa cần phải được quyết định bằng cách sử dụng danh mục hiểm họa tự nhiên.

Mô phỏng hiểm họa dựa trên các thông tin hiện có:

Nếu các bản đồ rủi ro thiên tai hiện tại không có sẵn, việc mô phỏng rủi ro dựa trên các thông tin sẵn có cần được thực hiện. Các dữ liệu cần thiết phải thu thập để mô phỏng tùy thuộc vào loại hiểm họa. Chúng bao gồm các bản đồ địa hình, bản đồ độ sâu, danh mục động đất, dữ liệu lượng mưa, dữ liệu về các cơn bão, v.v... Các dữ liệu và thông tin có thể được lấy từ các viện nghiên cứu và các trường đại học quốc gia, hoặc từ cơ sở dữ liệu nguồn mở thông qua internet.

Xác suất của hiểm họa có thể được xác định trước khi mô phỏng. Xảy ra một lần trong vòng 20, 50, 100 hay 200 năm là các lựa chọn. Thiên tai trở nên khắc nghiệt hơn nếu lựa chọn xác suất thấp hơn. Thành viên nhóm làm việc nên quyết định xác suất cân nhắc đến các lần xảy ra hiểm họa trong khu vực và quy mô thiên tai mục tiêu đã thiết lập tại Bước 2 với sự hỗ trợ từ các chuyên gia.

Các phương pháp luận cho việc mô phỏng hiểm họa được sử dụng trong khu vực thí điểm được nêu trong *Công cụ 2*.

Mô phỏng hiểm họa thông qua sử dụng các dữ liệu khảo sát:

Độ chính xác của mô phỏng hiểm họa có thể được cải thiện nếu có những dữ liệu chính xác hơn thông qua khảo sát thực địa. Ví dụ, các dữ liệu cao độ mặt đất có sẵn ở dạng kỹ thuật số cho tất cả các khu vực trên thế giới. Độ phân giải ngang của dữ liệu hiện có là khoảng 30 mét. Nếu bạn có thể chuẩn bị mô hình có cao độ mặt đất chính xác hơn từ các khảo sát thực địa, tính chính xác của mô phỏng, đặc biệt là mô phỏng sóng thần và mô phỏng lũ sẽ được cải thiện.

Việc khảo sát thực địa có thể giao cho các nhà chuyên môn trên cơ sở ký kết hợp đồng.

Về quy trình chi tiết của việc đánh giá hiểm họa, vui lòng tham khảo *Công cụ 2*.

Đánh giá rủi ro của khu vực

Đánh giá rủi ro có nghĩa là xác định tính chất và mức độ rủi ro thông qua phân tích các hiểm họa tiềm năng và đánh giá các điều kiện hiện có của tổn thương cùng có khả năng gây hại cho người, cơ sở vật chất và dịch vụ. Tính dễ bị tổn thương là đặc điểm của một cơ sở hay hệ thống khiến nó sẽ phải chịu tác động tiêu cực từ các hiểm họa.

Các thiệt hại đối với nhà xưởng, cơ sở hạ tầng giao thông và các cơ sở cung cấp dịch vụ tiện ích thiết yếu là trọng tâm của đánh giá rủi ro. Việc gián đoạn dịch vụ cũng như các thiệt hại trực tiếp đến các cơ sở sẽ được đánh giá. Tính dễ bị tổn thương của cơ sở hoặc hệ thống sẽ khác nhau theo từng địa điểm do phụ thuộc sâu sắc vào điều kiện địa phương trong khu vực. Các rủi ro được đánh giá chủ yếu dựa trên kinh nghiệm trong quá khứ. Nếu khu vực này đã từng gánh chịu hậu quả của các thiên tai do hiểm họa mục tiêu gây ra thì đây sẽ là thông tin tốt nhất để đánh giá rủi ro.

Những kinh nghiệm tại các khu vực khác trên thế giới cũng là những thông tin hữu ích.

Quy trình đánh giá rủi ro như sau:

Bước 1 Chia sẻ thông tin hiểm họa trong Nhóm làm việc

Bước 2 Nghiên cứu rủi ro bởi các tổ chức thành viên

Bước 3 Chia sẻ các rủi ro của các tổ chức thành viên trong Nhóm làm việc

Chia sẻ thông tin rủi ro thiên tai trong nhóm làm việc:

Vị trí của các khu công nghiệp, cơ sở hạ tầng giao thông, các tiện ích thiết yếu và những thông tin khác sẽ được thể hiện trên bản đồ rủi ro thiên tai được chuẩn bị sẵn. Các bản đồ được chia sẻ trong Nhóm làm việc.

Nghiên cứu rủi ro bởi các tổ chức thành viên:

Các thành viên của Nhóm làm việc sẽ mang các bản đồ rủi ro thiên tai về tổ chức của họ và nghiên cứu những hiểm họa riêng của họ bằng cách tham khảo các thông tin chứa trong các bản đồ và các nguồn bổ sung khác. Các viện nghiên cứu hoặc trường đại học quốc gia có thể cung cấp các thông tin bổ sung, bao gồm cả các hàm số thiệt hại phù hợp với điều kiện địa phương, và các ví dụ về rủi ro thiên tai có thể được dẫn chiếu.

Chia sẻ rủi ro giữa các thành viên trong Nhóm làm việc:

Các thành viên trong Nhóm làm việc trình bày và chia sẻ về các rủi ro đã nghiên cứu của mình với nhau. Những rủi ro của bạn có thể được chỉnh sửa sau khi tham khảo kết quả nghiên cứu từ các thành viên khác.

Các ví dụ minh họa về rủi ro thiên tai đối với cơ sở hạ tầng dựa trên kinh nghiệm ở những nơi khác trên thế giới được liệt kê trong Bảng 3.2. Ví dụ về kết quả đánh giá rủi ro được cung cấp trong **Công cụ 1** để bạn tham khảo thêm.

Bảng 3.2 Minh họa về rủi ro thiên tai đối với cơ sở hạ tầng

	Cơ sở hạ tầng giao thông	Cơ sở tiện ích thiết yếu	Nhà máy và Khác
Lũ	<ul style="list-style-type: none"> Đường bộ và đường sắt bị tê liệt cho đến khi nước lũ rút hết. Các cảng ngừng hoạt động trong suốt thời gian bị lũ và có thể kéo dài nếu cần cầu bồng xếp hàng hóa bị hỏng. 	<ul style="list-style-type: none"> Cơ sở tiện ích thiết yếu ngừng hoạt động trong thời gian lũ. Nếu thiết bị điện bị ngập, sẽ tốn thời gian lâu hơn để phục hồi. 	<ul style="list-style-type: none"> Nếu nhà máy bị ngập, máy móc trong nhà máy có thể bị hư hại và sẽ tốn thời gian lâu hơn để khôi phục ngoài thời gian lũ. Nếu nhà của công nhân bị ngập, họ có thể không đi làm.
Nước dâng do bão	<ul style="list-style-type: none"> Đường bộ và đường sắt tê liệt cho đến khi hết ngập Các cảng ngừng hoạt động trong suốt thời gian bị lũ và có thể kéo dài nếu cần cầu bồng xếp hàng hóa bị hỏng. 	<ul style="list-style-type: none"> Các cơ sở cung cấp dịch vụ thiết yếu gần bờ biển sẽ ngừng hoạt động trong thời gian bị ngập và có thể tốn nhiều thời gian phục hồi hơn 	<ul style="list-style-type: none"> Nếu nhà máy bị ngập bởi nước biển, máy móc trong nhà máy sẽ bị hư hại nghiêm trọng và mất nhiều thời gian phục hồi hơn.
Động đất	<ul style="list-style-type: none"> Nhà cửa, đường xá, đường sắt, cảng biển, sân bay và cơ sở tiện ích thiết yếu có thể bị hư hại do rung chấn đất. Nếu mặt đất bị biến dạng, đường xá, cảng biển và đường ống ngầm sẽ bị hư hại nghiêm trọng <p><i>Mối liên hệ giữa thiệt hại và rung chấn đất dựa trên các thiên tai trong quá khứ được tổng hợp như những “hàm số thiệt hại”.. Các hàm số phục hồi cũng được cung cấp, ví dụ ATC-13, ATC-25, Hazus, v.v..</i></p>		
Sóng thần	<ul style="list-style-type: none"> Đường xá và đường sắt sẽ bị hư hại nghiêm trọng do sóng thần phá hủy mặt đường. Cảng ngừng hoạt động trong thời gian dài do vỡ đê biển và cầu cảng. 		<ul style="list-style-type: none"> Nhà cửa và các cơ sở trong khu vực ngập chịu hư hại nghiêm trọng không chỉ do nước biển mà còn do các mảnh gỗ trôi nổi, rác và đôi khi là cháy do tràn dầu.
Núi lửa phun trào	<ul style="list-style-type: none"> Giao thông đường bộ gặp khó khăn do tro bụi rơi từ núi lửa. Nếu trời mưa, đường trở lên trơn và lầy lội. Giao thông hàng không bị ngưng trệ do tro bụi rơi. Không phận bị ảnh hưởng có thể thay đổi phụ thuộc vào hướng gió 		
Sạt lở đất	<ul style="list-style-type: none"> Đường bộ và đường sắt sẽ bị ngưng trệ nếu đi qua khu vực chịu ảnh hưởng của sạt lở đất. 		

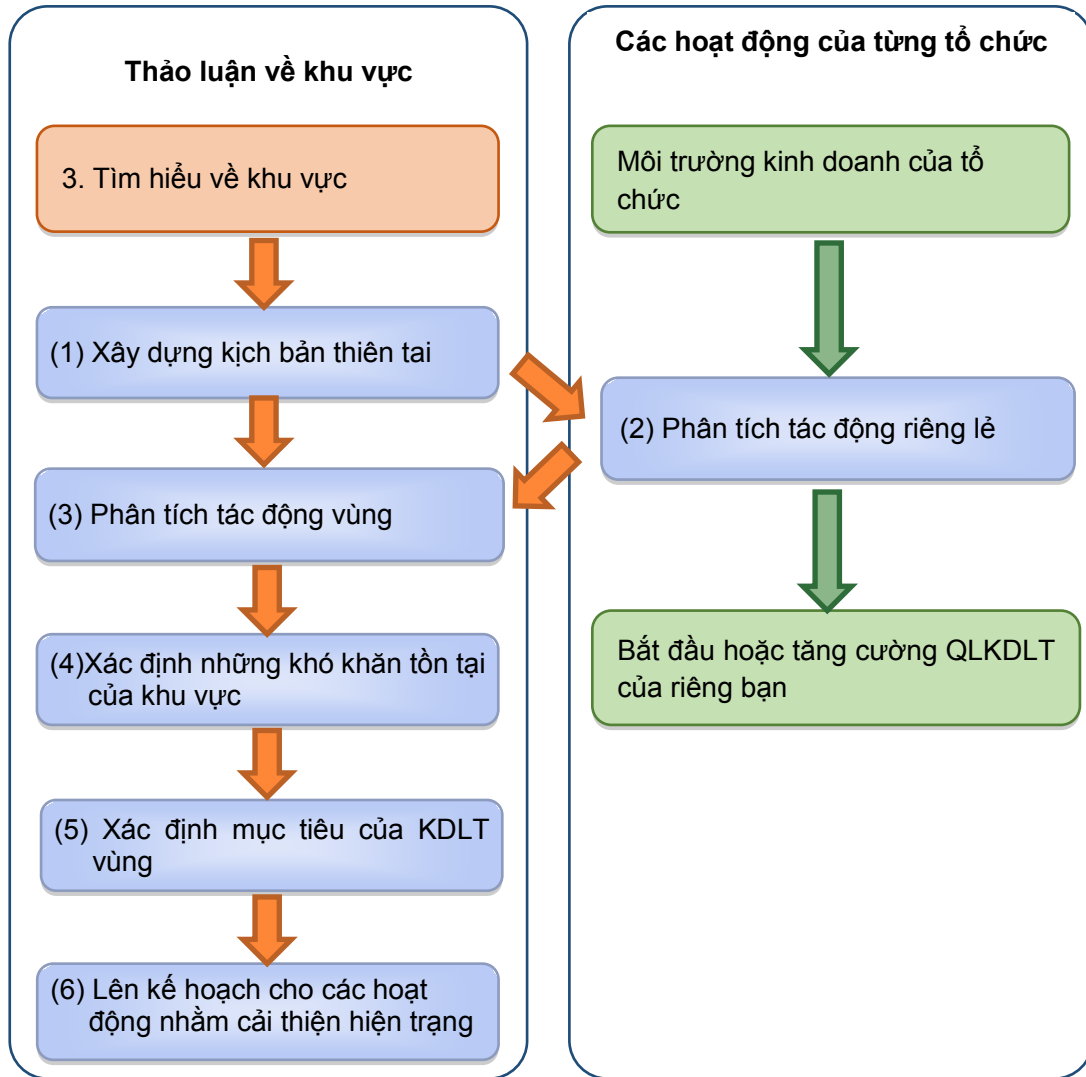
[Giai đoạn 2]

4 Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng

QLKDLT Vùng là một chiến lược nhằm nâng cao khả năng duy trì và phục hồi sớm nền kinh tế hoặc hoạt động sản xuất kinh doanh của cả một khu vực (còn gọi là kinh doanh liên tục vùng) trước các thiên tai giả định, và nó bao gồm việc quyết định các mục tiêu kinh doanh liên tục vùng và định hướng các hoạt động nhằm cải thiện hiện trạng để duy trì kinh doanh liên tục vùng.

Để xác định chiến lược, trước hết bạn cần tìm hiểu về khu vực như đã miêu tả trong Chương 3, và sau đó bạn cần tuân theo các bước với các kết quả có được từ bước “Tìm hiểu Khu vực” và các thông tin từ từng tổ chức (Hình 4.1).

- (1) Xây dựng lịch bản thiên tai
- (2) Phân tích tác động đối với từng doanh nghiệp (Phân tích tác động riêng lẻ - Individual BIA)
- (3) Phân tích tác động đối với hoạt động sản xuất kinh doanh toàn vùng (Phân tích tác động vùng - Area BIA)
- (4) Xác định những khó khăn/ tồn tại của khu vực
- (5) Xác định mục tiêu kinh doanh liên tục vùng
- (6) Xây dựng kế hoạch hành động nhằm cải thiện hiện trạng



Hình 4.1 Các bước xác định chiến lược QLKDLT Vùng

4.1 Xây dựng kịch bản thiên tai

Kịch bản thiên tai là miêu tả các thiệt hại về cơ sở vật chất và việc khôi phục hoạt động của chúng sau khi thiên tai xảy ra. Việc tạm ngừng dịch vụ và thời gian khôi phục hoạt động của cơ sở hạ tầng giao thông và các tiện ích thiết yếu cần được đề cập. Kịch bản thiên tai là nội dung chính khi thảo luận về chiến lược QLKDLT Vùng.

Minh họa về kịch bản thiên tai được nêu trong Bảng 4.1 và 4.2.

Bảng 4.1 Minh họa về kịch bản thiên tai liên quan đến dịch vụ cung cấp điện trong tình huống động đất

Thời gian sau động đất	Kịch bản thiên tai
0 giờ	Tất cả nguồn cung cấp điện tới khu công nghiệp bị gián đoạn do nhà máy điện và trạm biến áp bị hư hại. Một số nhà máy trong khu công nghiệp hoạt động nhờ sử dụng nguồn điện dự phòng.
12 giờ	Tất cả các nguồn cung cấp điện bị gián đoạn. Nguồn điện dự phòng bị ngừng do hết nhiên liệu.
1 ngày	20% nguồn điện được phục hồi nhưng việc mất điện thường xuyên xảy ra.
7 ngày	50% nguồn điện được phục hồi
1 tháng	100% nguồn điện được phục hồi

Bảng 4.2 Minh họa về kịch bản thiên tai trong trường hợp siêu bão

Thời gian trước và sau khi bão đổ bộ	Kịch bản thiên tai
5 ngày trước	Quá trình hình thành bão và thời gian đổ bộ được dự báo và công bố
3 ngày trước	Thành lập Ban chỉ đạo phòng chống thiên tai
1 ngày trước	Tình trạng gián đoạn hoạt động của đường bộ và đường sắt được lên kế hoạch trước và thông báo
12 giờ trước	Một vài nhà máy ngừng hoạt động và cho công nhân về nhà
6 giờ trước	Giao thông ngừng hoạt động. Nguồn điện tới khu công nghiệp phần nào bị gián đoạn
6 giờ sau	Tình hình thiên tai tác động đến cơ sở hạ tầng giao thông và tiện ích thiết yếu được khảo sát. Kế hoạch phục hồi được xây dựng và công bố.

Bạn có thể tạo ra các kịch bản thiên tai dựa trên rủi ro thiên tai đã đánh giá, năng lực quản lý thiên tai của từng doanh nghiệp, khu công nghiệp, nhà điều hành cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu, chính phủ và chính quyền địa phương.

Quy trình xây dựng kịch bản thiên tai như sau:

Bước 1 Xác định quá trình khôi phục các cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu

Bước 2 Nghiên cứu thông tin mà các thành viên cung cấp

Bước 3 Xây dựng kịch bản

Xác định quá trình khôi phục các cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu:

Trước hết, các cơ quan vận hành cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu trong Nhóm làm việc xác định quá trình và khung thời gian cho việc khôi phục sau thảm họa. Một số cơ quan đã chuẩn bị cho hoạt động của mình. Nếu được phép, họ sẽ cung cấp các thông tin cho Nhóm làm việc. Nếu không, họ cần phải ước tính quá trình và khung thời gian cho việc khôi phục đó trên cơ sở xem xét nguồn nhân lực và vật liệu sẵn có cho hoạt động phục hồi thông qua thảo luận nội bộ trong cơ quan của họ.

Nghiên cứu các thông tin mà các thành viên cung cấp:

Các cơ quan vận hành cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu sẽ trình bày quá trình phục hồi và khung thời gian phục hồi cho Nhóm làm việc. Các thành viên khác sẽ nghiên cứu quá trình và khung thời gian phục hồi bằng cách tham khảo các thông tin mà các cơ quan đó cung cấp.

Xây dựng kịch bản:

Tổng hợp các thông tin từ các thành viên Nhóm làm việc, soạn thảo và hoàn thiện kịch bản thiên tai cho khu vực. Các viện nghiên cứu trực thuộc Chính phủ hoặc các trường đại học có thể hỗ trợ hoặc chủ trì quá trình này.

4.2 Phân tích tác động riêng lẻ (Individual BIA)

Trước tiên, cần phải đánh giá tác động của thiên tai đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của từng tổ chức trong khu vực với tư cách là các thành phần tạo nên sự liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh trong khu vực. Kết quả phân tích tác động đối với từng doanh nghiệp/ tổ chức (Individual BIA) sẽ được lồng ghép và trở thành cơ sở cho việc thảo luận về phân tích tác động đối với hoạt động sản xuất kinh doanh trong toàn khu vực (Area BIA) cũng như chiến lược duy trì kinh doanh liên tục cho khu vực (Chiến lược QLKDLT Vùng).

Tác động đối với từng doanh nghiệp cần được phân tích định lượng càng nhiều càng tốt do chất lượng của Chiến lược QLKDLT Vùng phụ thuộc vào chất lượng của sự phân tích đó.

Kết quả phân tích tác động đối với từng doanh nghiệp/ tổ chức có thể được sử dụng để hoàn thiện hoạt động QLKDLT của chính bạn. Nói cách khác, việc thực hiện phân tích tác động đối với từng tổ chức cho QLKDLT Vùng có thể là điểm khởi đầu cho QLKDLT của bạn.

Các bước phân tích tác động đối với từng tổ chức (Phân tích tác động riêng lẻ) như sau:

Bước 1 Lựa chọn các thành viên để phân tích

Bước 2 Phân tích tác động đối với từng doanh nghiệp/ tổ chức

Bước 3 Chuẩn bị báo cáo hoạt động về QLKDLT Vùng

Lựa chọn các thành viên để phân tích:

Tiến trình và hiệu quả của QLKDLT Vùng được chia sẻ trong tổ chức của bạn. Các thành viên ban lãnh đạo trong tổ chức của bạn cần quan tâm đến QLKDLT Vùng.

Các cán bộ chủ chốt với tư cách là thành viên tham gia phân tích tác động riêng lẻ được lựa chọn và phải nhận được sự chấp thuận từ ban lãnh đạo cấp cao của tổ chức.

Phân tích tác động riêng lẻ (Individual BIA):

Sau đó, các tác động đối với nguồn lực và hoạt động kinh doanh được phân tích cùng với kịch bản thiên tai đã được lập ra (kết quả của bước “Tìm hiểu về Khu vực” được mô tả tại Chương 3). Kết quả của việc phân tích tác động đối với từng doanh nghiệp (Phân tích tác động riêng lẻ) này cần được phản ánh trong phân tích tác động đối với toàn khu vực như được miêu tả trong phần 4.3, với các doanh nghiệp kinh doanh khác thông qua chuỗi cung ứng, với việc sử dụng nguồn lực kinh doanh chung hoặc với bất kỳ hoạt động liên quan nào cần thiết.

- Tác động đối với nguồn lực kinh doanh (như nhân lực, cơ sở vật chất)
- Tác động đối với hoạt động kinh doanh (như gián đoạn kinh doanh), thời gian phục hồi dự tính
- Kỳ vọng của doanh nghiệp/ tổ chức từ những bên liên quan khác, thời gian phục hồi dự tính
- Trình tự ưu tiên trong các hoạt động nhằm cải thiện tình hình

Trước hết các cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng giao thông và tiện ích thiết yếu thực hiện phân tích tác động riêng lẻ và cung cấp các kết quả về thời gian phục hồi cho các thành viên khác. Sau đó, các thành viên khác sẽ thực hiện phân tích tác động riêng lẻ dựa trên các thông tin về các hạn chế của nguồn ngoại lực (xem Bảng 3.1).

Chuẩn bị báo cáo hoạt động cho QLKDLT Vùng:

Báo cáo hoạt động được lập để báo cáo về kết quả phân tích gồm các thông tin như ngày, các thành viên, kết luận và các vấn đề quan trọng khác như tác động đối với các nguồn lực kinh doanh (nhân lực, cơ sở vật chất), hoạt động kinh doanh (sự gián đoạn/ ngừng trệ), thời gian phục hồi dự đoán, v.v... Sau đó, thông tin của báo cáo được cung cấp cho QLKDLT Vùng để có thể tham khảo khi xem xét các bước trong mục 4.3-4.6 nhằm xác định Chiến lược QLKDLT Vùng.

4.3 Phân tích tác động vùng (Area BIA)

Các tác động gây ra bởi thảm họa thiên tai giả định đối với xã hội và các doanh nghiệp trong khu vực được phân tích. Bước này được gọi là Phân tích tác động vùng (Area BIA) và các tác động này sẽ được phân tích cùng với các kết quả của việc phân tích tác động riêng lẻ trong phần 4.2 và bước “Tìm hiểu về Khu vực” ở Chương 3. Phân tích tác động vùng và phân tích tác động riêng lẻ cần được thực hiện trên cơ sở tương tác do chúng có mối quan hệ qua lại với nhau.

Kết quả của việc Phân tích tác động vùng giúp các bên liên quan nhận thấy tính cấp thiết của các hoạt động nhằm cải thiện tình hình.

Quy trình này được thực hiện thông qua các hội thảo với sự chủ trì của cơ quan chủ quản, sự cung cấp thông tin liên quan từ các thành viên, sự khuyến nghị về hành chính và kỹ thuật từ các cơ quan hỗ trợ và sự tham gia của tất cả các thành viên.

Bước 1 Xem xét quy trình phân tích

Bước 2 Thu thập thông tin cần thiết

Bước 3 Phân tích tác động

Bước 4 Thống nhất giữa các bên liên quan

Xem xét quy trình phân tích:

Xem xét quy trình phân tích tác động đối với xã hội và doanh nghiệp bằng cách nghiên cứu mối quan hệ giữa thiên tai, doanh nghiệp, nguồn lực kinh doanh và cộng đồng xã hội trong khu vực. Ví dụ, Hình 4.2 cho thấy thiên tai gây ra thiệt hại trực tiếp về con người/ nguồn lực kinh doanh/cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu. Ngoài ra, thiên tai còn gây ra những thiệt hại gián tiếp liên quan đến vấn đề an ninh, nghỉ việc của công nhân, phá sản của các công ty.

Thu thập thông tin cần thiết:

Thông tin cần thiết được thu thập theo quy trình tại Bước 1. Sẽ rất hiệu quả nếu sử dụng kết quả từ bước “Tìm hiểu về Khu vực” tại Chương 3 như đánh giá hiểm họa và rủi ro và kết quả Phân tích tác động riêng lẻ tại phần 4.2 như các tác động đối với nguồn lực kinh doanh, hoạt động kinh doanh và thời gian phục hồi dự kiến của từng tổ chức.

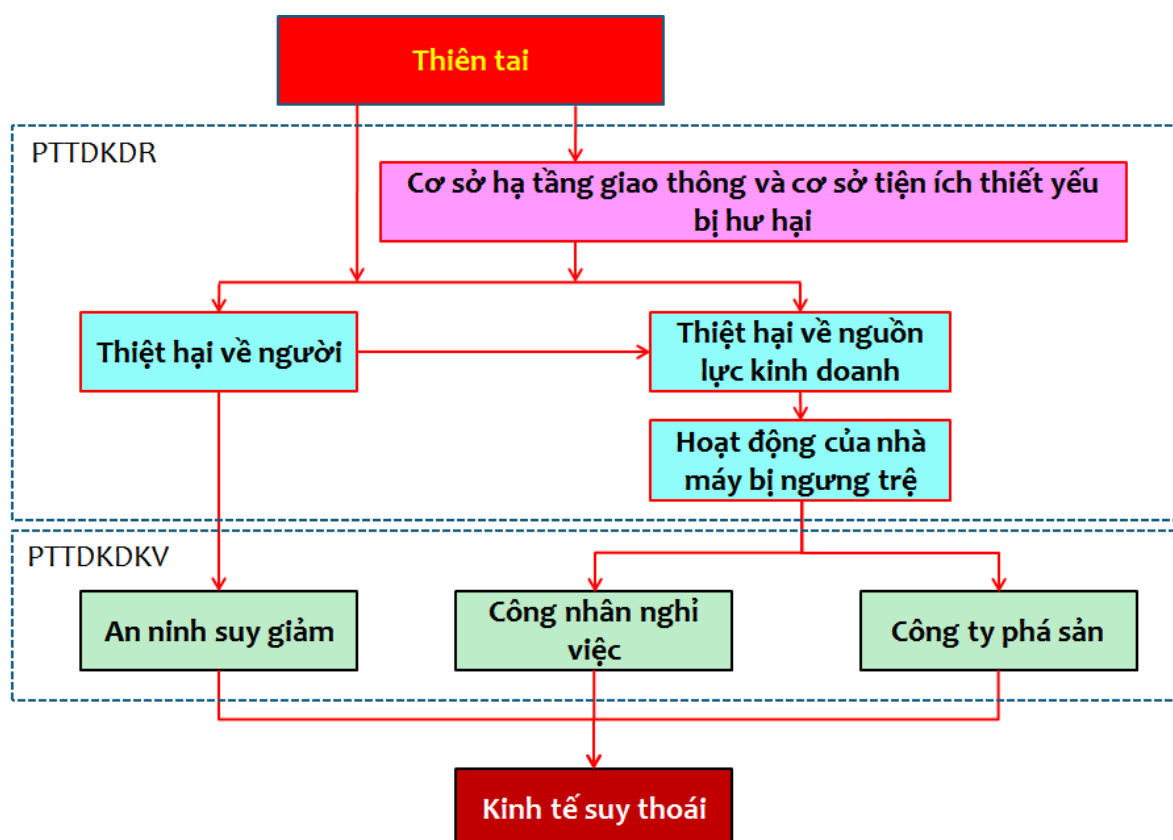
Phân tích tác động:

Các tác động với cộng đồng xã hội và doanh nghiệp trong khu vực sẽ được phân tích như thiệt

hại đối với dân cư, kinh tế địa phương, việc làm, an ninh v.v... Chúng được phân tích cùng với các thông tin thu thập theo chu trình phân tích. Ở giai đoạn đầu, việc phân tích có thể mang tính định tính, tuy nhiên kết quả được mong đợi là phân tích định lượng sẽ được thực hiện thông qua các chu trình QLKDLT Vùng nối tiếp nhau.

Thống nhất giữa các bên liên quan:

Sự nhất trí giữa các bên liên quan về kết quả phân tích tác động được thực hiện thông qua các buổi hội thảo. Việc đánh giá cũng sẽ được tiến hành khi nhận được các thông tin chính xác hơn hoặc thông tin mới hơn.



Hình 4.2 Ví dụ về chu trình PTTDKD khi giả định một trận lũ lụt

4.4 Xác định những trở ngại của khu vực

Các khó khăn, tồn tại của khu vực¹ là yếu tố quan trọng làm gia tăng thiệt hại của khu vực hoặc làm chậm quá trình phục hồi của cộng đồng và doanh nghiệp trong khu vực. Có hai loại trở ngại như sau:

¹ Định nghĩa về hạn chế trong Tiêu chuẩn ISO (ISO 22301: 2012) không đề cập đến một thảm họa cụ thể với một thảm họa cụ thể, tuy nhiên ở đây các hạn chế được sử dụng như một yếu tố gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến xã hội và các doanh nghiệp của khu vực trong một thảm họa giả định.

- Những thiệt hại về kết cấu cơ sở hạ tầng xã hội như đê điều
- Những thiệt hại về chức năng cơ sở hạ tầng xã hội như cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu

Các hạn chế của khu vực được xác định nhằm đưa ra những biện pháp ứng phó cần thiết và nâng cao khả năng duy trì kinh doanh liên tục của khu vực thông qua QLKDLT Vùng. Chúng được xác định cùng với các kết quả của Phân tích tác động riêng lẻ như trong mục 4.2, Phân tích tác động vùng trong phần 4.3 và bước “Tìm hiểu về Khu vực” tại Chương 3.

Quá trình này được thực hiện thông qua các buổi hội thảo với sự chủ trì của cơ quan chủ quản và sự tham gia của tất cả các thành viên.

Những thiệt hại về kết cấu cơ sở hạ tầng xã hội như đê điều

Bước 1 – Thu thập thông tin từ từng tổ chức

Bước 2 – Thống nhất giữa các bên liên quan

Bước 3 – Lập báo cáo hoạt động

Thu thập thông tin từ từng tổ chức:

Thu thập thông tin về các biện pháp phòng chống thiên tai hiện có từ chính quyền địa phương và các tổ chức khác có liên quan. Sẽ rất hiệu quả nếu tham khảo các kết quả Phân tích tác động riêng lẻ nêu tại chương 4.2.

Thống nhất giữa các bên liên quan:

Các biện pháp phòng chống thiên tai không đầy đủ, ví dụ như trong lĩnh vực đê điều, được chọn là trở ngại về cơ sở hạ tầng làm gia tăng thiệt hại cho khu vực, và các bên liên quan nhất trí về trở ngại này qua các cuộc hội thảo.

Lập báo cáo hoạt động:

Lập báo cáo hoạt động về kết quả nhận diện các khó khăn/ trở ngại.

Thiệt hại về chức năng cơ sở hạ tầng xã hội như cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu

Một số nguồn lực bên ngoài thường là những trở ngại phổ biến trong việc duy trì tính liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hiệu quả trong phạm vi một khu vực rộng lớn khi bị tác động bởi thiên tai. Ví dụ như sự tê liệt của hệ thống giao thông có thể khiến tất cả

các công ty phải ngừng giao nhận hàng hóa. Nó cũng khiến công nhân và nhân viên bị mắc kẹt tại nơi họ có mặt vào thời điểm sự cố xảy ra. Nếu mục tiêu về thời gian phục hồi quá dài khiến không thể chuyên chở họ về nhà, khu vực này có thể phải đối mặt với nhiều khó khăn như thiếu lương thực thực phẩm, nước uống, vệ sinh. Tuy nhiên, nếu các biện pháp cho toàn vùng được chuẩn bị trong khuôn khổ QLKDLT Vùng cho những người bị mắc kẹt, chúng có thể giúp giải quyết tình huống trên một cách hiệu quả thông qua sự phối hợp toàn vùng.

Bước 1 Thu thập thông tin từ từng tổ chức

Bước 2 Thống nhất giữa các bên liên quan

Bước 3 Lập báo cáo hoạt động

Thu thập thông tin từ từng tổ chức:

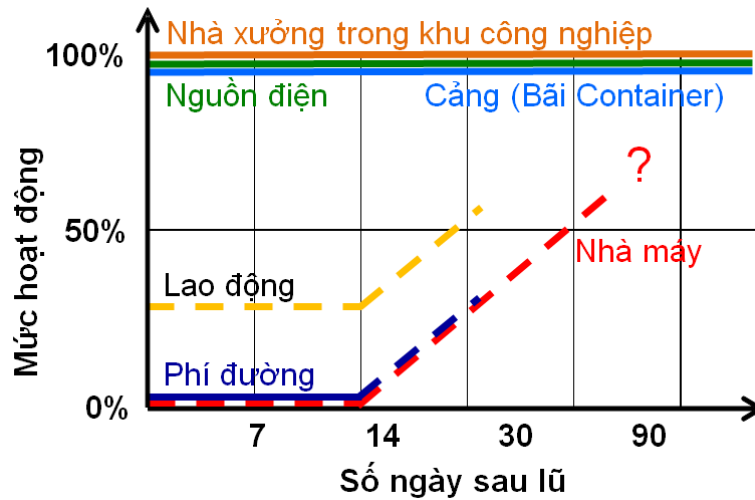
Các thông tin về tác động đối với nguồn lực kinh doanh và thời gian phục hồi từ cơ quan quản lý cơ sở hạ tầng giao thông/cơ sở tiện ích thiết yếu và các tổ chức liên quan khác được thu thập. Việc tham khảo kết quả từ các Phân tích tác động riêng lẻ tại mục 4.2 rất hữu ích.

Thống nhất giữa các bên liên quan:

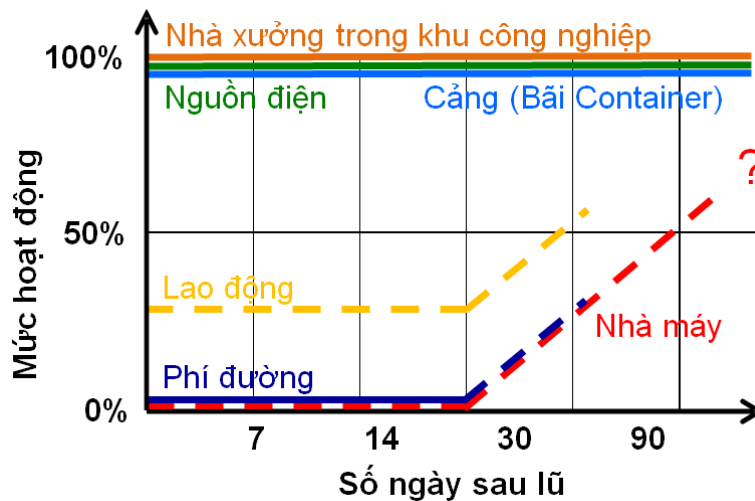
Lựa chọn các nguồn lực gây trở ngại cho việc phục hồi của cộng đồng và doanh nghiệp trong khu vực như cơ sở hạ tầng giao thông và cơ sở tiện ích thiết yếu, thống nhất giữa các bên liên quan về các trở ngại đó thông qua các buổi làm việc.

Lập báo cáo hoạt động:

Lập báo cáo hoạt động về kết quả nhận diện các khó khăn/ trở ngại.



(1) Không có thiệt hại nghiêm trọng về cấu trúc



(2) Có thiệt hại nghiêm trọng về cấu trúc

Hình 4.3 Minh họa về các đường cong phục hồi bao gồm các thiệt hại về chức năng đối với cơ sở hạ tầng xã hội

4.5 Xác định mục tiêu duy trì kinh doanh liên tục vùng

Mục tiêu duy trì kinh doanh liên tục vùng là những mục tiêu thể hiện điều mà QLKDLT Vùng cố gắng đạt được ở mức ưu tiên cao.

Chúng được xác định dựa trên các kết quả của các bước trong phần 4.2-4.4, và sự thống nhất giữa các bên liên quan được xác lập nên hoạt động của tất cả các bên liên quan có thể được lồng ghép theo cùng một định hướng. Ban đầu, các mục tiêu có thể mang tính chất định tính, tuy nhiên, chúng được kỳ vọng sẽ được lượng hóa về thời gian/ mức độ phục hồi thông qua các chu trình QLKDLT Vùng.

Quy trình này được thực hiện thông qua các buổi hội thảo với sự chủ trì của cơ quan chủ quản, sự tham gia của tất cả các thành viên, và sự cam kết thực hiện mục tiêu của cán bộ lãnh đạo của tất cả các tổ chức.

Bước 1 Phác thảo mục tiêu

Bước 2 Mục tiêu được thấu hiểu bởi cán bộ lãnh đạo của tất cả các bên liên quan

Phác thảo mục tiêu:

Tất cả các bên tham gia thảo luận và phác thảo mục tiêu Kinh doanh liên tục vùng.

Mục tiêu được cán bộ lãnh đạo của tất cả các bên liên quan thấu hiểu :

Bạn thuyết phục các cán bộ lãnh đạo của tổ chức mình hiểu về các mục tiêu và mong muốn nhận được cam kết từ họ đối với các mục tiêu này nếu có thể.

Bảng 4.3 Minh họa về mục tiêu *1

Lũ lụt	• Trong trận lụt giả định, các hoạt động sản xuất trong khu vực công nghiệp tập trung có thể được duy trì hoặc phục hồi sớm, quy mô sản xuất và lao động được duy trì như trước khi có thiên tai.
	• Để đạt được điều này, điều kiện sống của người dân và các dịch vụ cơ sở hạ tầng giao thông cùng tiện ích thiết yếu phải được phục hồi sớm với nỗ lực lớn.
	• Đối với rủi ro còn lại khác, các rủi ro được ước tính một cách chính xác và một số hoạt động thiết thực sẽ được tiến hành để giảm thiểu rủi ro.
Động đất	• Trong trận động đất giả định, các hoạt động sản xuất trong khu công nghiệp tập trung có thể được duy trì hoặc phục hồi sớm, và quy mô sản xuất và việc làm sẽ được duy trì như trước khi có thiên tai.
	• Để đạt được điều này, điều kiện sống của người dân và các dịch vụ cơ sở hạ tầng giao thông cùng tiện ích thiết yếu phải được phục hồi sớm với nỗ lực lớn.

*1: Các ví dụ minh họa trên là kết quả của khu vực thí điểm tại Indonesia và Philipin.

4.6 Xây dựng kế hoạch hành động nhằm cải thiện hiện trạng

Các biện pháp thích hợp được lựa chọn và các hoạt động nhằm cải thiện hiện trạng được lên kế hoạch để giải quyết các vướng mắc và quản lý tiến độ. Tiến độ được chia sẻ giữa tất cả các thành viên, và các hoạt động nhằm cải thiện hiện trạng liên tục được đẩy mạnh.

Quá trình này được thực hiện thông qua các buổi làm việc được cơ quan chủ quản tổ chức, các thành viên sẽ đề xuất các biện pháp và các đơn vị thực hiện sẽ xem xét kỹ hơn về những đề xuất này, sau đó triển khai thực hiện chúng.

Bước 1 Thu thập thông tin từ từng tổ chức

Bước 2 Thống nhất về định hướng chung cho các biện pháp giữa các bên liên quan

Bước 3 Lập kế hoạch

Bước 4 Quản lý quy trình

Bước 5 – Ứng phó khẩn cấp

Thu thập thông tin từ từng tổ chức:

Các thông tin về biện pháp phòng tránh thiên tai hiện tại sẽ được thu thập từ chính quyền địa phương và các tổ chức có liên quan khác để tìm ra những khó khăn/ trở ngại. Việc tham khảo kết quả từ bước Phân tích tác động riêng lẻ tại mục 4.2 sẽ rất hữu ích.

Từng biện pháp được kết nối với một hạng mục và một giai đoạn nhất định được thể hiện trong Bảng 4.5 và 4.6.

Thống nhất về định hướng chung cho các biện pháp giữa các bên liên quan:

Ban đầu, các biện pháp hiệu quả và thực tế cho từng bên liên quan được lựa chọn từ các đề xuất và được các bên liên quan chia sẻ. Tiếp theo đó các bên liên quan sẽ thảo luận nhằm đạt đến sự đồng thuận về các biện pháp quan trọng chung cho khu vực. Sau đó, mỗi biện pháp sẽ được triển khai bởi đơn vị thực hiện.

Lập kế hoạch:

Một kế hoạch hành động nhằm cải thiện hiện trạng như Bảng 4.4 sẽ được thiết lập. Dự kiến các biện pháp sẽ được thực hiện từng bước trên cơ sở nhất trí giữa các bên liên quan dựa vào khung thể chế nhất định của địa phương nếu có thể.

Quản lý quá trình:

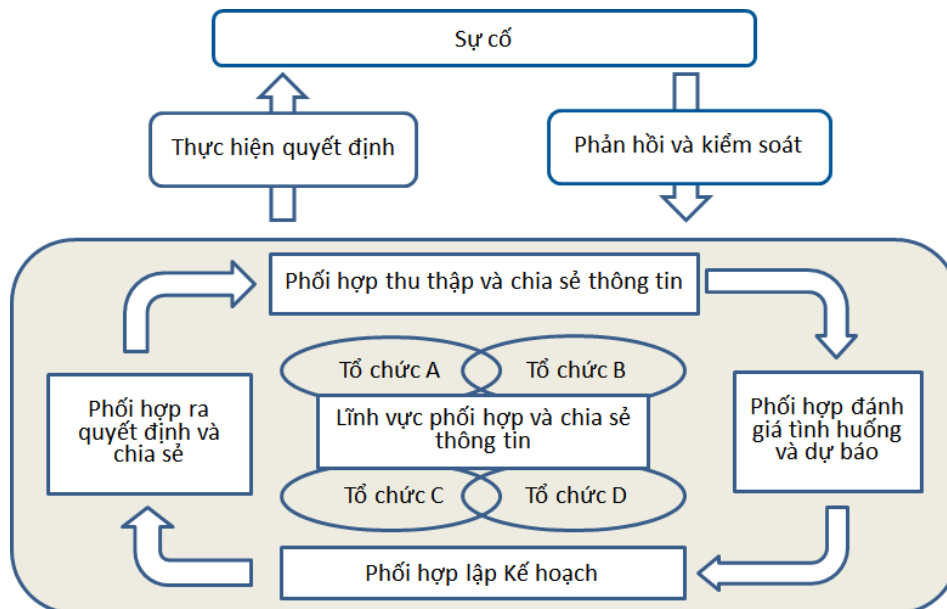
Cơ quan chủ quản sẽ quản lý quá trình. Đơn vị thực hiện báo cáo tiến độ với cơ quan chủ quản và cơ quan chủ quản chia sẻ tiến độ này với tất cả thành viên. Chu trình từ bước 1-4 được lặp đi lặp lại thông qua chu trình QLKDLT Vùng.

Ứng phó khẩn cấp

Trong các bước trên, nhiều hoạt động của kế hoạch có liên quan tới việc phòng ngừa, giảm thiểu và tính sẵn sàng của quy trình quản lý thiên tai. Nhìn chung, các hoạt động liên quan đến ứng phó khẩn cấp và phục hồi được mô tả trong các tài liệu khác như kế hoạch quản lý/ ứng phó thiên tai. Một số trong số đó cần sự hợp tác và phối hợp giữa các bên liên quan của khu vực, và cần thiết được xác định là một phần của QLKDLT Vùng. Các tiêu chuẩn ISO, ISO22320: 2011, và Mệnh lệnh khu vực của ICS (Hệ thống mệnh lệnh khi gặp sự cố) là thông

tin hữu ích cho việc lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động liên quan.

Như hình 4.4 cho thấy, việc phối hợp thu thập và chia sẻ thông tin, đánh giá tình hình và dự báo, lập kế hoạch và ra quyết định giữa các bên liên quan trong tình huống khẩn cấp thuộc về hoạt động của QLĐLTV Vùng.



Hình 4.4 Biểu đồ vòng tròn về mệnh lệnh đa cấp và quá trình kiểm soát dựa trên sự phối hợp (ISO22320:2011)

Bảng 4.4 Ví dụ minh họa về lập kế hoạch hành động nhằm cải thiện hiện trạng tại khu vực thí điểm

Tính nghiêm trọng	Trở ngại	Bên liên quan	Nhóm hoạt động	Biện pháp đề xuất	Giai đoạn
Mối quan tâm quan trọng nhất (thảm họa giả định)	Chức năng đảm bảo giao thông của một số tuyến đường chính bị suy giảm	Cơ quan quản lý đường bộ	Giảm thiểu	Xúc tiến các biện pháp như gia cố các tuyến đường chính và mở rộng các tuyến đường chính/ phát triển tuyến đường vòng	Ý tưởng
		Cơ quan quản lý đường bộ	Phục hồi	Tiến hành khôi phục sớm các tuyến đường hư hại và thực hiện kiểm soát giao thông	Ý tưởng
		Chính quyền địa phương + Ban quản lý đường bộ	Giảm thiểu/ Phục hồi	Chỉ định tuyến đường ưu tiên, gia cố trong khoảng thời gian thông thường và phục hồi sớm sau thiên tai với ưu tiên cao	Ý tưởng
	Chức năng đảm bảo vận chuyển của cảng Manila bị suy giảm	Cơ quan điều hành Cảng	Giảm thiểu	Xúc tiến các biện pháp như củng cố cơ sở vật chất chính	Ý tưởng
		Chính quyền địa phương + Cơ quan quản lý cảng vận	Giảm thiểu	Chỉ định cảng Batangas hoặc cảng Subic là cảng thay thế, và thúc đẩy quá trình lắp đặt và mở rộng sử dụng trong thời gian bình thường	Ý tưởng
		Cơ quan quản lý cảng vận + Bên liên quan khác	Ứng phó	phát triển KHKDLT cho cảng trước hết và đạt được sự phục hồi nhanh chóng của chức năng vận chuyển trong thảm họa.	Ý tưởng
	Mất điện	Cơ quan vận hành hệ thống điện	Giảm thiểu	thúc đẩy các biện pháp như củng cố các trạm biến áp và các cơ sở vật chất lớn khác	Ý tưởng
			Phục hồi	Khôi phục sớm các hoạt động của các cơ sở bị hư hỏng	Ý tưởng
		Công ty	Giảm thiểu	Chuẩn bị một máy phát điện khẩn cấp và nhiên liệu	Ý tưởng
	Chức năng cấp/thoát nước bị suy giảm	Cơ quan vận hành hệ thống cấp/ thoát nước	Giảm thiểu	Thúc đẩy các biện pháp như củng cố cơ sở vật chất chính	Ý tưởng
			Phục hồi	Khôi phục sớm các cơ sở vật chất bị hư hỏng	Ý tưởng
		Công ty	Giảm thiểu	Chuẩn bị các phương tiện thay thế như nguồn nước ngầm hoặc xe chở nước.	Ý tưởng

Bảng 4.5 Các nhóm hoạt động

Nhóm hoạt động	Nội dung
Ngăn chặn	Phòng tránh hoàn toàn các tác động tiêu cực của các hiểm họa và thiên tai liên quan
Giảm thiểu	Giảm nhẹ hoặc hạn chế những tác động bất lợi của hiểm họa và các thiên tai liên quan.
Sẵn sàng	Nâng cao kiến thức và năng lực của tổ chức và cá nhân để dự đoán hiệu quả, ứng phó và phục hồi từ những tác động của hiểm họa.
Ứng phó	Cung cấp các dịch vụ khẩn cấp và hỗ trợ cộng đồng trong hoặc ngay sau khi xảy ra thảm họa để đảm bảo cuộc sống, giảm bớt tác động sức khỏe, đảm bảo an toàn xã hội và đáp ứng nhu cầu sinh hoạt cơ bản của người dân bị ảnh hưởng.
Phục hồi	Phục hồi và tăng cường khi thích hợp cơ sở vật chất, sinh kế, điều kiện sống cho cộng đồng chịu ảnh hưởng của thiên tai, bao gồm các nỗ lực giảm thiểu các yếu tố rủi ro thiên tai.

Tham khảo: Chiến lược Quốc tế về Giảm nhẹ Thiên tai của Liên Hợp Quốc

Bảng 4.6 Các giai đoạn hoạt động

Giai đoạn	Nội dung
Ý tưởng	Ý tưởng của các bên liên quan
Định hình	Kế hoạch định hình chính thức được cơ quan quản lý thông qua
Thực hiện	Ngân sách được đảm bảo và tiến độ được lên kế hoạch
Hoàn thành	Các biện pháp đã được hoàn thành.

Bảng 4.7 Phương sách để duy trì hoặc phục hồi nhanh các nguồn lực kinh doanh

Phương sách
1) Ví dụ tăng cường khả năng hiện có trên toàn khu vực về giảm thiểu rủi ro và hạn chế thiệt hại thông qua việc cải thiện cơ sở hạ tầng,
2) chuẩn bị các phương án thay thế như tuyến đường giao thông khác, mạng lưới phân phối điện và cơ sở khai thác nguồn nước ngầm, và
3) chuẩn bị hệ thống dự phòng tạm thời như nguồn điện khẩn cấp và cơ sở lưu trú tạm thời.

Tài liệu tham khảo: Hitoshi Baba (JICA), SỰ THAM GIA TRÊN PHẠM VI TOÀN KHU VỰC CỦA KHU VỰC CÔNG VÀ KHU VỰC TƯ TRONG QUẢN LÝ RỦI RO THIÊN TAI, TÀI LIỆU ĐẦU VÀO UNISDR, ngày 30 tháng 5 năm 2014

[Giai đoạn 3]

5 Xây dựng KHKDLT Vùng

5.1 Xây dựng KHKDLT Vùng

Cơ quan chủ quản và thành viên sẽ thiết lập một kế hoạch gọi là KHKDLT Vùng dựa trên kết quả của bước “Tìm hiểu về Khu vực” và “Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng”.

KHKDLT Vùng² là một bộ tài liệu về quy trình và thông tin cần thiết để thúc đẩy tính liên tục và/hoặc phục hồi sớm của hoạt động sản xuất kinh doanh khu vực trong tình huống khẩn cấp như thiên tai có tác động đến toàn bộ khu vực. Bản kế hoạch này sẽ được chia sẻ giữa các bên liên quan trong khu vực.

KHKDLT Vùng được thành lập theo các bước sau, sau khi xem xét đến các tình huống khác nhau phụ thuộc vào từng quốc gia hay khu vực.

- Bước 1 Khái niệm và lịch trình của kế hoạch được xác định bởi Ban chỉ đạo. Các hội thảo sẽ được cơ quan chủ quản tổ chức trong đó các thành viên của Nhóm làm việc sẽ tham gia và xây dựng kế hoạch.
- Bước 2 Trong các buổi hội thảo, nội dung của kế hoạch sẽ được thảo luận. Các thông tin liên quan đến nội dung sẽ được chia sẻ giữa cơ quan chủ quản và các thành viên Nhóm làm việc.
- Bước 3 Các thành viên Nhóm làm việc sẽ xây dựng bản Kế hoạch dự thảo.
- Bước 4 Kế hoạch sẽ được Ban chỉ đạo đánh giá và được cơ quan chủ quản hoặc chính quyền địa phương phê duyệt chính thức.
- Bước 5 Hoạt động QLKDLT Vùng sẽ được tất cả các thành viên thực hiện theo kế hoạch.
- Bước 6 Sau các hoạt động đó, Ban chỉ đạo sẽ yêu cầu điều chỉnh kế hoạch cho phù hợp.

Quy trình xây dựng KHKDLT Vùng ở khu vực thí điểm được đính kèm trong “**Phụ lục 2**” của Cẩm nang này.

² Trong các bản QLKDLT riêng lẻ, kế hoạch hành động khi có sự cố xảy ra, ví dụ kế hoạch quản lý sự cố, duy trì kinh doanh liên tục và phục hồi kinh doanh. Trong QLLKDLT Vùng, một kế hoạch được thiết lập để thực hiện QLKDLT Vùng và cải thiện khả năng duy trì kinh doanh liên tục của vùng. Trong QLKDLT Vùng, kế hoạch hành động của từng bên liên quan được chia sẻ và điều chỉnh, một vài biện pháp để tối ưu hóa sẽ được đề xuất.

5.2 Nội dung của KHKDLT Vùng

Trong bản kế hoạch này, bạn sẽ mô tả các nội dung liên quan đến việc thực hiện QLKDLT Vùng và các kết quả hoạt động của QLKDLT Vùng.

Nội dung kế hoạch, phụ thuộc vào tình huống của mỗi quốc gia hay khu vực, sẽ bao gồm các hạng mục sau đây.

Mục đích và phạm vi:

Mục đích và phạm vi của QLKDLT Vùng được miêu tả một cách rõ ràng.

Cơ quan chủ quản và ban thường trực:

Tên tổ chức của cơ quan chủ quản và ban thường trực của KHKDLT Vùng được nêu rõ.

Thành viên Ban chỉ đạo và Nhóm làm việc:

Danh sách thành viên đính kèm.

Vai trò và nhiệm vụ:

Vai trò và nhiệm vụ của các tổ chức tham gia QLKDLT Vùng sẽ được miêu tả. Những tổ chức này được phân chia thành cơ quan chủ quản, thành viên và cơ quan hỗ trợ.

Miêu tả khu vực:

Miêu tả tổng quan về khu vực dựa trên kết quả “Tìm hiểu Khu vực”, bao gồm những hạng mục sau:

- Thông tin chung liên quan đến kinh tế địa phương của khu vực
- Đặc điểm của các khu công nghiệp
- Chính quyền địa phương nơi các khu công nghiệp tọa lạc
- Cơ sở hạ tầng giao thông mà nền công nghiệp của khu vực phụ thuộc vào
- Cơ sở tiện ích thiết yếu mà nền công nghiệp của khu vực phụ thuộc vào
- Kinh nghiệm về Hiểm họa thiên tai đã tác động đến khu vực

Miêu tả chiến lược QLKDLT Vùng:

Miêu tả các chiến lược dựa trên “Xác định Chiến lược QLKDLT Vùng”, bao gồm các hạng mục sau:

- Kết quả đánh giá hiểm họa và rủi ro
- Kết quả phân tích các tác động tới hoạt động sản xuất kinh doanh và những hạn chế đối với việc duy trì KDLT vùng
- Mục tiêu của kinh doanh liên tục vùng
- Các hoạt động nhằm nâng cao năng lực duy trì kinh doanh liên tục vùng

Các vấn đề cần cải thiện:

Mô tả các bài học và các vấn đề cần cải thiện trong QLKDLT Vùng. Các vấn đề này sẽ được xem xét trong chu trình tiếp theo của QLKDLT Vùng.

Các kế hoạch được phát triển bởi dự án thí điểm đính kèm trong Phụ lục 1 của Cẩm nang hướng dẫn này, và ví dụ minh họa về nội dung được miêu tả trong Bảng 5.1. Đây là những tài liệu tham khảo hữu ích khi chuẩn bị bản KHKDLT Vùng.

Bảng 5.1 Minh họa về nội dung của KHKDLT Vùng (xây dựng bởi dự án thí điểm)

1	Mục đích của Kế hoạch
2	Phạm vi của Kế hoạch
2.1	Tổ chức
2.2	Khu vực
2.3	Hiểm họa
2.4	Quá trình xây dựng và quản lý các phiên bản
3	Tìm hiểu Khu vực
3.1	Các bên liên quan trong Khu vực
3.2	Cơ cấu công nghiệp địa phương
3.3	Cơ sở hạ tầng trong Khu vực
3.4	Rủi ro thiên tai đe dọa đến công nghiệp địa phương
4	Phân tích tác động trong Khu vực
4.1	Tác động của Thiên tai tới Khu vực
4.2	Mối quan ngại về duy trì tính liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh
5	Chiến lược duy trì tính liên tục cho hoạt động sản xuất kinh doanh
5.1	Mục tiêu phục hồi trong thiên tai
5.2	Vai trò của các bên liên quan
6	Các hoạt động nhằm nâng cao khả năng duy trì tính liên tục của hoạt động sản xuất kinh doanh
6.1	Nhóm các biện pháp nâng cao
6.2	Quản lý quy trình các biện pháp nâng cao
7	Thực hiện Kế hoạch
7.1	QLKDLT Vùng
7.2	Hệ thống triển khai QLKDLT Vùng
7.3	Triển khai và đánh giá
7.4	Cải thiện QLKDLT Vùng
7.5	Báo cáo
7.6	Các vấn đề và hạng mục cần cải thiện
7.7	Các bước tiếp theo (Đề xuất)
8	Định nghĩa các Thuật ngữ
Phụ lục A	Hoạt động của Hội thảo
Phụ lục B	Danh sách các bên liên quan

[Giai đoạn 4]

6 Triển khai và Đánh giá

6.1 Triển khai

Các biện pháp triển khai

Mặc dù KHKDLT Vùng sẽ cung cấp cho bạn định hướng chung và sự thống nhất của các biện pháp, bạn vẫn có trách nhiệm phải lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp cho tổ chức của mình. Bạn sẽ nhận được những lợi ích từ KHKDLT Vùng bằng cách chia sẻ các thông tin về hiểm họa, rủi ro thiên tai, cơ sở hạ tầng giao thông, cơ sở tiện ích thiết yếu, khả năng và các cách thức tiếp cận của các tổ chức khác trong khu vực.

Từng tổ chức cần chuẩn bị báo cáo hoạt động để miêu tả các thành tựu, kinh nghiệm và bài học rút ra. Các kinh nghiệm và bài học rút ra từ việc thực hiện các biện pháp cần được đánh giá trong các buổi hội thảo về QLKDLT Vùng nhằm cải thiện QLKDLT Vùng trong khu vực của bạn.

Việc tổng hợp các thành tựu đạt được sẽ giúp thúc đẩy việc khôi phục hoạt động sản xuất kinh doanh trong toàn khu vực.

Thực hành dựa trên KHKDLT Vùng

Bạn có thể thực hành QLKDLT Vùng của mình bằng cách sử dụng các phương pháp như thực hành dựa trên thảo luận, thảo luận bàn tròn, tập huấn và hội thảo, và thực hành trực tiếp. Thực hành trực tiếp rất phù hợp để các tổ chức thực hiện các hoạt động như sơ tán. Mặc dù có khả năng thực hiện nhưng việc thực hành QLKDLT Vùng ở nơi có một số lượng lớn các tổ chức tham gia thì rất phức tạp và khó khăn, ngay cả khi chỉ thực hiện một phần của QLKDLT Vùng.

Một vài minh họa về việc thực hành dựa trên KHKDLT Vùng được nêu ra trong Bảng 6.1. Việc thực hiện các phương pháp của từng tổ chức cũng được coi là thực hành cải thiện KHKDLT Vùng.

Bảng 6.1 Các hoạt động thực hành dựa trên KHKDLT Vùng

Thực hành	Phương pháp	Kết quả
Từng tổ chức thực hiện các biện pháp	<ul style="list-style-type: none">• Lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp bởi từng tổ chức.• Tổng kết các thành tựu, kinh nghiệm và bài học rút ra.	<ul style="list-style-type: none">• Báo cáo hoạt động

Từng tổ chức tổng hợp các biện pháp	<ul style="list-style-type: none"> Tổng hợp thành tựu về các biện pháp, kinh nghiệm và bài học rút ra của từng tổ chức thông qua các hội thảo, buổi làm việc nhằm cải thiện QLKDLT Vùng/ KHKDLT Vùng 	<ul style="list-style-type: none"> Báo cáo Đánh giá về QLKDLT Vùng/ KHKDLT Vùng
Xúc tiến và nâng cao nhận thức	<ul style="list-style-type: none"> Thảo luận trong nội bộ tổ chức Tập huấn và hội thảo cho các nhân viên và các bên liên quan khác trong khu vực 	<ul style="list-style-type: none"> Báo cáo hoạt động
Nghiên cứu sự phù hợp và tính toàn vẹn của KHKDLT Vùng với bản KHKDLT và/hoặc kế hoạch giảm thiểu rủi ro thiên tai	<ul style="list-style-type: none"> Thảo luận trong nội bộ tổ chức Thảo luận bàn tròn trong nội bộ tổ chức sử dụng một kịch bản trong KHKDLT Vùng 	<ul style="list-style-type: none"> Báo cáo hoạt động
Nghiên cứu bài học rút ra từ các thiên tai đã xảy ra trong khu vực, vùng lân cận hoặc những nơi khác	<ul style="list-style-type: none"> Nghiên cứu thực địa, phỏng vấn, và bảng câu hỏi 	<ul style="list-style-type: none"> Báo cáo kinh nghiệm

Xúc tiến và nâng cao nhận thức:

Các cuộc thảo luận về sự phù hợp và tính toàn vẹn trong tổ chức nên được tận dụng như những cơ hội để tuyên truyền và nâng cao nhận thức về QLKDLT Vùng cho các nhà quản lý và cán bộ chủ chốt của các ban ngành liên quan. Nếu cần thiết, lập kế hoạch và thực hiện các chương trình tập huấn đào tạo, hội thảo cho tổ chức và các bên khác ở cấp độ địa phương và quốc gia.

Một vấn đề hết sức quan trọng nữa đó là phải ghi chép và đánh giá các sự kiện, lập báo cáo hoạt động ngay sau các sự kiện đó.

Nghiên cứu sự phù hợp và tính toàn vẹn của bản KHKDLT Vùng với bản KHKDLT và Kế hoạch giảm thiểu rủi ro thiên tai:

Do KHKDLT Vùng cung cấp rất nhiều các thông tin hữu ích về khu vực nên việc nghiên cứu về sự phù hợp và tính toàn vẹn mang lại lợi ích lớn cho các bên nhằm cải thiện KHKDLT và/hoặc kế hoạch giảm thiểu rủi ro thiên tai. Bản KHKDLT và/hoặc kế hoạch giảm thiểu rủi ro thiên tai cũng có thể cung cấp các dữ liệu thông tin đầu vào hữu ích cho bản KHKDLT Vùng.

Việc thực hành dựa trên các thảo luận hay thảo luận bàn tròn là phương pháp thích hợp khi các nhà quản lý và nhân viên chủ chốt từ những phòng ban có liên quan tham dự thảo luận. Đối với thảo luận bàn tròn, các kịch bản chuẩn bị trong KHKDLT Vùng có thể được sử dụng.

Các vấn đề cần phải thảo luận bao gồm các tác động đến khu vực, các chiến lược duy trì kinh

doanh liên tục, các hoạt động duy trì kinh doanh liên tục, vai trò và trách nhiệm của thành viên, các kế hoạch, tài liệu liên quan cùng các tài liệu khác do tổ chức sở hữu, người chịu trách nhiệm trong tổ chức về QLKDLT Vùng và thông tin liên lạc cụ thể của người đó.

Quan trọng là phải tổng kết các kết quả của buổi thảo luận, bao gồm các vấn đề và đề xuất cải tiến cho QLKDLT Vùng/KHKDLT Vùng trong bản báo cáo hoạt động.

Bạn cũng có thể điều chỉnh và/hoặc thiết lập KHKDLT riêng cùng với các kế hoạch giảm thiểu rủi ro thiên tai từ kết quả thực hành.

Nghiên cứu các bài học rút ra từ các thiên tai đã xảy ra trong khu vực và vùng lân cận:

Nếu một hiểm họa thiên tai xảy ra trong khu vực của bạn và vùng lân cận, hoặc trong quốc gia, bạn có thể ghi nhận hiểm họa, thiệt hại và ứng phó của mình cũng như của các bên liên quan khác thông qua khảo sát thực địa và/hoặc phỏng vấn và bảng câu hỏi. Báo cáo kinh nghiệm được chuẩn bị bao gồm những sơ lược về hiểm họa và đánh giá thiệt hại, ứng phó của các bên liên quan, các vấn đề cần quan tâm và các bài học rút ra. Báo cáo sẽ được sử dụng để cải thiện QLKDLT Vùng. Các ví dụ minh họa của báo cáo kinh nghiệm được cung cấp trong Báo cáo Hỗ trợ của cẩm nang hướng dẫn này.

Chuẩn bị chương trình thực hành và duy trì

Cần chuẩn bị một chương trình thực hành và duy trì như đã miêu tả trong bản kế hoạch hàng năm về thực hành và duy trì.

6.2 Đánh giá

Các hoạt động QLKDLT Vùng cần được đánh giá bởi các chuyên gia (hoặc kiểm toán viên) hoặc tự đánh giá. Bản đánh giá cần xác nhận rằng:

- Bạn đã xác định tất cả các bên liên quan chính, kế hoạch, hoạt động và nguồn lực của họ;
- Bạn đã xác định tất cả các rủi ro, các nhân tố quan trọng của khu vực như các cơ sở sản xuất/kinh doanh, cơ sở hạ tầng, dịch vụ tiện ích và các nhân tố khác;
- Bạn đã xác định các hạn chế và các biện pháp của khu vực để duy trì kinh doanh liên tục, và chúng hoàn toàn phù hợp với mục đích, mức độ của rủi ro; và
- Bạn đã thiết lập các chương trình thực hành và duy trì QLKDLT Vùng và thực hiện chúng thành công.

Các bản đánh giá này sẽ được ghi nhận lại bằng văn bản, cơ quan chủ quản phải xác nhận và phê duyệt các bản đánh giá này.

[Giai đoạn 5]

7 Hoàn thiện QLKDLT Vùng

7.1 Hoàn thiện QLKDLT Vùng

Các hoạt động QLKDLT Vùng và KHKDLT Vùng của khu vực bạn không thể được xem là khả thi cho đến khi chúng được thực hành và thử nghiệm. Việc hoàn thiện liên tục là cần thiết để đảm bảo rằng QLKDLT Vùng và KHKDLT Vùng được cập nhật.

Hoàn thiện KHKDLT Vùng

Phương pháp thực hành và thử nghiệm KHKDLT Vùng được nêu tại Bảng 6.1. Bước đầu tiên là thông qua KHKDLT Vùng; đào tạo các nhân viên chủ chốt của tổ chức; lồng ghép kế hoạch với KHKDLT và/hoặc kế hoạch quản lý rủi ro thiên tai của tổ chức; nâng cao nhận thức cho các bên liên quan khác trong khu vực.

Hoàn thiện QLKDLT Vùng

Sau hệ thống QLKDLT Vùng được vận hành, bạn cần hoàn thiện các hoạt động QLKDLT Vùng bằng cách lặp đi lặp lại chu trình nhằm ứng phó với những thay đổi về điều kiện của khu vực như:

- thay đổi thành phần của các bên liên quan;
- thay đổi khu vực mục tiêu của QLKDLT Vùng;
- những rủi ro thiên tai mới xuất hiện
- tuân theo các bài học rút ra từ quá trình thực hành và đánh giá;
- tuân theo các bài học rút ra từ các thảm họa thiên tai trong khu vực và khu vực khác; và
- các điều kiện cần thiết khác

Để cập nhật các hoạt động của QLKDLT Vùng, khi cần thiết bạn có thể được yêu cầu thực hiện các hoạt động như nghiên cứu thông tin/ tài liệu, khảo sát thực địa và đánh giá rủi ro. Bản kế hoạch cập nhật hoặc kế hoạch lập mới phải được chuẩn bị thông qua các hội thảo do cơ quan chủ quản tổ chức và được các thành viên và hỗ trợ viên tham dự. Cơ quan chủ quản xác nhận và phê duyệt bản kế hoạch cập nhật sau khi nhận được ý kiến tư vấn từ các chuyên gia và nội dung thảo luận của nhóm làm việc.

Trong quá trình cập nhật kế hoạch, tiến trình và hiệu quả của QLKDLT Vùng sẽ được đánh giá. Kết quả sẽ được tổng hợp trong báo cáo đánh giá về QLKDLT Vùng.

Một chương trình duy trì sẽ được chuẩn bị nhằm đảm bảo rằng các kế hoạch luôn được cập nhật.

7.2 Lập tư liệu về quá trình hoàn thiện

Kết quả từ quá trình thực hành /đánh giá và duy trì/hoàn thiện phải được tổng hợp trong các báo cáo hoặc kế hoạch sau đây.

- Báo cáo hoạt động
- Báo cáo kinh nghiệm
- Kế hoạch cập nhật
- Kế hoạch đối phó với các rủi ro mới
- Báo cáo đánh giá QLKDLT Vùng
- Chương trình duy trì