

Guidebook on SME Business Continuity Planning in 7 Languages !

- English
- Chinese
- Spanish
- Japanese
- Thai Language
- Indonesian
- Vietnamese Language

►► **40% population and
60% SME Can Use it !!!!**



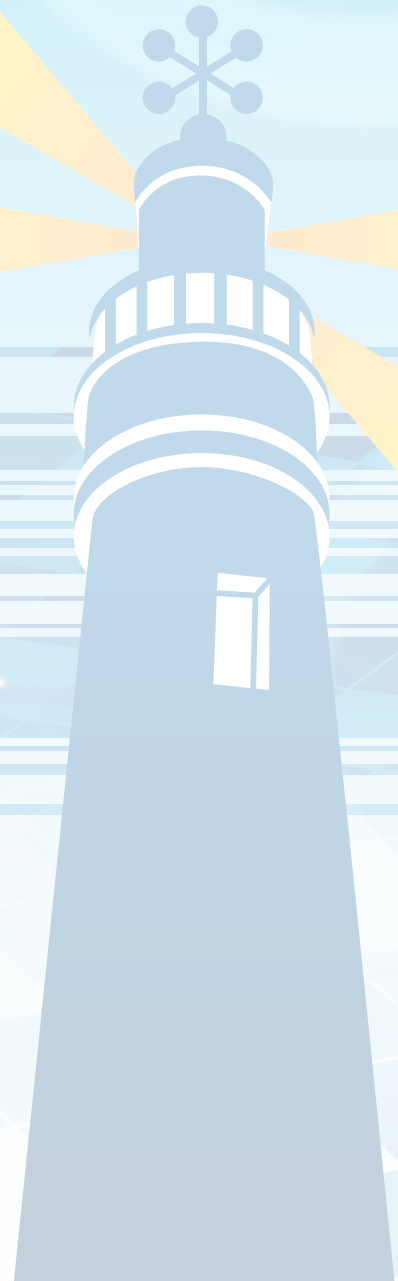
CONTENTS

English	03
Chinese	20
Spanish	37
Japanese	65
Thai Language	81
Indonesian	101
Vietnamese Language	122



Asia-Pacific
Economic Cooperation

Guidebook on SME Business Continuity Planning



APEC Small and Medium Enterprise Working Group (SMEWG)
August 2013

Guidebook on SME Business Continuity Planning

Introduction

Is your company prepared for disasters?

If you have not prepared for such incidents, you are (unconsciously) preparing for a failure when a disaster or an accident hits your company. An effective Business Continuity Plan (BCP) is your solution to protect your business during a crisis.

The guidebook will guide you through the following easy 10 steps to build your company's BCP. The 10 steps are based on ISO22301 Business Continuity Management Standard System.

10 Steps for BCP

Step 1	Determine BCP Purpose, Scope and Team	p.02
Step 2	Prioritized Activities and Recovery Time Objective	p.03
Step 3	What Do You Need to Resume Key Activities?	p.03
Step 4	Risk Assessment- Know Your Disaster Scenarios	p.04
Step 5	Do Not Forget Pre-Disaster Protection and Mitigation	p.05
Step 6	Emergency Response to Disaster	p.05
Step 7	BC Strategies to Early Resumption	p.07
Step 8	Be Financially Prepared	p.09
Step 9	Exercise Makes Your Plan Functional	p.10
Step 10	Ongoing Review and Improvement	p.12



**Step
1**

Determine BCP Purpose, Scope and Team

1. Purpose

You should make the purpose clear as to why your company is going to introduce BCP. BCP is to protect your business operation from disasters and accidents. Your clear purpose will be a very important criterion in determining priorities of your key products or services and selections of your business continuity strategies. What is your BCP purpose? The first priority is to protect people, your employees and visitors to your premises. The second is to protect your business, fulfilling your contractual obligations to your customers and users, meeting social responsibility and contributing to the local society and economy. It will secure employment and protect employees' livelihoods.

2. Scope

The question is which section(s) of your company would you want to introduce BCP? You can limit the scope to key sections (or departments) which introduce BCP. For example, you can select the main factory which manufactures the company's top brand product or No.1 shop which sells most. You can decide the scope of the BCP based on your business needs and own circumstances. You have to include the core sections which are very critical to your company's survival.

3. BCP Leader

You need to appoint a BCP leader who takes the initiative in company-wide BCP activities. BCP leaders should be given authority and responsibility, which are necessary to carry out his or her role. BCP is the company-wide activities that require active participation and cooperation from the relevant sections. It is desirable to nominate a person who is widely trusted in the company. If the company size requires it, a support team should be selected to work under the direction of the BCP leader. Management need to ensure the necessary resources, including a budget which is available for the BCP leader and team to carry out their duties. The SME owner (senior management) should demonstrate a visible commitment to BCP activities and should know that only verbal instructions are not enough to achieve successful results.

**Step
2**

Prioritized Activities and Recovery Time Objective

In Step 2, you will consider what is your company's lifeline product or service? Which product or service should be recovered (be delivered) as the first priority when a natural disaster (or an accident) disrupts the company's operations? Which business activity makes a top selling product? Which shop sells most in your company? Those critically important business activities are called Prioritized Activities (PAs). You have to identify the Prioritized Activities of your company.

As the second step, you should know the impact (timeline) of total disruption to the main activities listed. How soon would the total disruption of these activities become unacceptable to your company? (This period is called Maximum Tolerable Period of Disruption / MTPD). What must be done to get your business operational again in the shortest possible timeframe, before heading towards exiting the business or filing for bankruptcy?

**Step
3**

What Do You Need to Resume Key Activities?

Prioritized Activities are supported by various internal and external resources. When disrupted, Prioritized Activities are going to be resumed and those supporting resources should be available and ready. In Step 3, you need

to identify and list the necessary resources. In the subsequent steps, you will review risks to the listed resources, and their vulnerabilities. You will consider what measures are necessary to protect, secure availability, or prepare alternative options. Therefore, this list is very important and basic information in your BCP planning.



The first category is Internal Resources, which are usually under your company's control. These include buildings, equipment, machinery, tools, stock, materials, IT systems, documents and drawings, etc. It is also important that human resources be reviewed from the perspective of employees' special skills and expertise.

The second group is, Essential Utilities such as electricity, gas, fuel, water and sewage etc. Communication network (phone and internet) and transportation network (roads, railroads and ports) are included. These resources are provided by public entities. They are not usually under your control. Typically, ordinary companies cannot afford to arrange alternative sources for essential services, due to the prohibitively high costs, and their availability. Therefore, these would become a basic condition for resumption of your Prioritized Activities.

The third group is, your company's Business Partners and your upstream and downstream business chains. This group (direct and indirect partners) is not only your suppliers, but also your customers. In the two catastrophic natural disasters, the East Japan Earthquake and Thailand's Floods which occurred in 2011, many companies were seriously affected by disruption to their supply chains. Many companies, which were not directly damaged by the natural disasters were also seriously affected.



Step 4

Risk Assessment- Know Your Disaster Scenarios

In Step 4, you need to clearly identify risks which may seriously threaten your company (or may lead to a catastrophic scenario). You list the kinds of risks your company is exposed to. You analyze and evaluate those risks, and select risks which your company needs to take measures with 'high priority'. You also need to analyze and estimate to what extent your critical resources may be damaged by such risks, and how long it will take to restore such damaged resources. You compare the estimated restoration period

with your company's Recovery Time Objective (RTO), set in Step 2, and determine which resources are critical to avoid catastrophic scenarios.

The resources which need attention include those where the restoration period exceeds the RTO and those that do not exceed it. If essential services such as electricity, water, phone etc, take a longer period for the service to be restored than your RTO, you may need to reconsider your RTO and wait until such resources and services become available.

Step 5

Do Not Forget Pre- Disaster Protection and Mitigation

To successfully resume operations as planned, the damage to the supporting resources should be contained, to the extent that early repair and restoration would be possible.

If such important resources sustain very severe damage, your company may fall into a disaster scenario, and be forced to give up the recovery effort, or shut down for a long period of time. This would be the end of the business, and therefore, the story! This is why pre-incident strategies of protection and mitigation are very important.

Step 6

Emergency Response to Disaster

In Step 6, you consider immediate necessary responses to take, when the incident occurs, to prevent the emergency situation from becoming an uncontrollable crisis. It is called emergency response or incident response. The first priority of emergency response is to protect and rescue people. Stabilization, to remove harm and secure premises, ensure safety and security of yourself, staff and customers, protection of assets, and prevention of further damage. The potential for secondary disasters should also be considered.

First, you should understand the general picture of emergency response. As shown in Figure 6-1, there are a series of necessary activities in an

emergency response. These activities have to be carried out, following necessary timelines and without delay. “1) Evacuation and rescue” should start immediately by individual people when an incident occurs. Emergency Operation Center (EOC) should be called, if necessary, to take coordinated measures under unified command in your company. The activities of 3) ~ 8) are performed by the emergency operation center, if it is set up.

The main necessary activities are 1) Evacuation and rescue 2) Setting up Emergency Operation Center, 3) Safety Confirmation of employees 4) Stabilising the situation and prevention of secondary damage 5) Survey of damage 6) Assets protection 7) Safety confirmation of employees' commuting 8) Gathering and sharing information of incident/damage.



Figure 6-1 Emergency response to disaster

Step
7

BC Strategies to Early Resumption

In Step 7, you develop your company's Business Continuity Strategies (BC Strategies) for resumption of Prioritized Activities within Recovery Time Objectives. You need to identify and prepare the internal and external supporting resources that are necessary to resume those activities.

There are key concepts for planning your BC Strategies that you need to consider to resume Prioritized Activities. In considering the concepts of BC Strategies, you are going to make plans for your own BC Strategies to achieve RTO of PAs.

Strategy 1:

Resume PA at the damaged/affected site

Strategy 2:

Resume PA at an alternative site (either in-house or external facility)

Strategy 3:

Resume PA by alternative methods (or workaround methods)

Your BC Strategies might be a combination of the above three strategies.

In the very early stage of your recovery planning, you have to decide where your company will restart critical operations (or PA). One strategy is to resume at the damaged or affected site, another is to resume at an alternative site. Both strategies are necessary. Your company should be prepared for a scenario when the main facility, such as, headquarter building or main factory are not usable. For SMEs that have limited resources, it might be very hard to prepare an alternative site. SMEs may only have one option to prepare a BC Strategy - to restore damage and recover at the affected site. You should remember that your company will be defenseless if your key facility is damaged to the extent that it becomes unusable. In the mid to long term, you should consider how to deal with this challenge. This process is not simply a paper exercise. The owner and/or senior management has to make business decisions as to how and where to recover prioritized activities from the disruption.

Let's start with BC Strategy to resume at the damaged/affected site.

Strategy 1:

You have to restore the damaged resources. The buildings and equipment/machinery may be damaged, and assistance by external construction company and machinery experts may be necessary. Essential services such as electricity, gas and water are necessary to resume disrupted operations. Recovery of such essential services to your company may become the key to your company resuming operations. Therefore, you should estimate how soon those public companies are able to resume services. You may need to review your BC Strategy based on essential service restoration periods.

The next strategy is to resume at an alternative site.

Strategy 2:

You need to consider the location of the alternative site, and see if it is sufficiently distant from the current site and therefore is less likely to have been impacted/damaged by the same disaster. You should make sure that the essential services your company needs, are not be affected and will be available. This strategy requires that all necessary resources, for example, building, equipment and machinery are available at this site. You also need to consider how to transfer the workforce, and that supplies of materials and parts are transported to this site. It will be important that you have built relationships with your suppliers, as you will need to find other sources of assistance and seek also corporation from external partners.

This Strategy is to resume PA by the alternative method.



Strategy 3:

This strategy can be used in Strategy 1: damaged site recovery and strategy 2: alternative site recovery. For example, old reserve equipment is used to replace the damaged, newer equipment. Manual work by human hand replaces disrupted IT systems. Your company selects what alternative methods that fit your company's operations. You also need to identify what kind of assistance is necessary from external partners.

External business partners can have significant impact on your business operations and BC Strategies. You cannot control your business partners. Therefore, what can you do with external partners in your BC Strategies? This will depend on your business relationships, but here some measures you can take to help mitigate the risk. First of all, you can check their preparedness levels in disaster management and BCP. Are they supportive of these matters or not interested at all? If they are interested, it is recommended to exchange what you and your partners have been doing in disaster management and BCP. It would be more desirable that you and your partners have periodical meetings and plan joint meetings or exercises.

Step 8

Be Financially Prepared

Can you survive financially if your operation is disrupted for one or two months? The objective of Step 8 is to recognize the financial conditions of your company in case of an emergency, and to prepare appropriate measures in advance, to avoid bankruptcy even if income is suspended.

If your company's operation is suspended, your company will lose revenue but still be required to pay ordinary expenditure such as, payroll and rent. And if your facilities are damaged, you will need cost recovery of your damaged facilities. What you need to do in Step 8, is to estimate how much

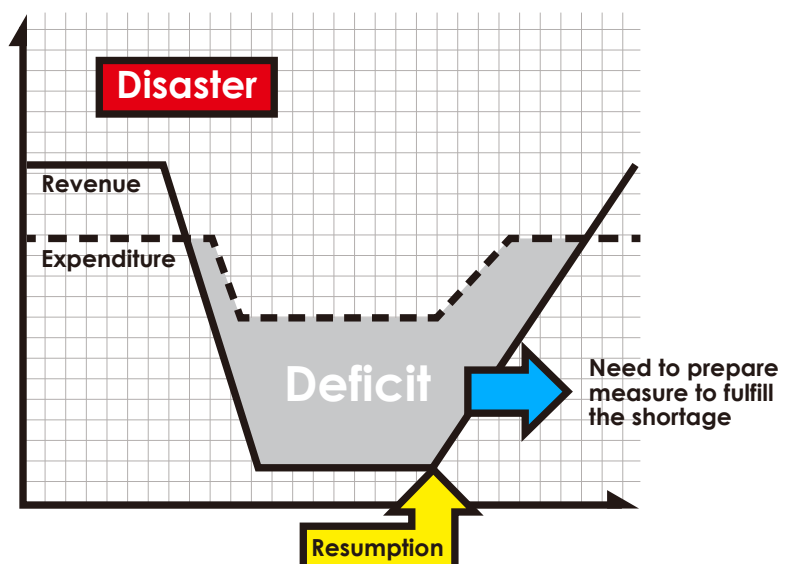


Figure 8-1 Deficit Occurs After Disaster

money will be needed if your company sustains damage by a disaster; and consider measures that could be taken to fulfill any shortage. Key factors to consider in your financial analysis include.

- Understand how much revenue will decrease due to business disruption.
- Estimate how much the recovery costs will be to resume your business operations.
- Recognize how much ordinary expenditure will be incurred during disruption.
- Calculate the level of funds needed to fulfill the shortage.

Note: It is recommended that a company should reserve cash and deposits equivalent to its one-month revenue.

Step 9

Exercise Makes Your Plan Functional

In Step 5, 6 and 7 your company has made various plans of BC Strategies. Below are questions related to some of those plans.

How confident can you answer "Yes " to the following questions?

- Can all employees (and customers) evacuate promptly and safely, following your evacuation plan?
- Can all employees call your emergency phone number to report safety confirmation?
- Can EOC members gather properly and immediately at the meeting place and undertake their designated role?

Planning and executing plans are different tasks. Your company's Business Continuity Plans should effectively work in the case of an emergency as planned. The purpose of Exercise is to ensure that your company's plans work effectively and achieve its objectives. Exercise is intended to not only test its performance, but also to empower employees and provide them with education and training to enhance their knowledge and expertise.

Some examples of the main exercises are listed below.

- Evacuation Drill: test and practice safe and prompt evacuation to the designated location.
- Safety Confirmation Exercise: test and practice employees' emergency calls and safety confirmation.
- Launching EOC Exercise: test and practice starting up EOC launch and conducting designated roles by EOC members.
- Backup Data Recovery Exercise: test and practice recovery by backing up data.
- Re-starting Operation Exercise: test and practice resuming operations after disruption.
- Launching Alternative Site Exercise: test and practice starting up operations at an alternative site.



Step 10

Ongoing Review and Improvement



PDCA- Continuous Improvement

Business Continuity Planning is your company-wide activities to establish capability to resume critical operations (Prioritized Activities) after disruption caused by an incident. It is not easy to establish such capability in a short period of time but it is essential to continuously improve and enhance your capability like ascending spiral staircase. It is highly recommended that you utilize the PDCA Cycle (Plan, Do, Check, Action) Model for your company's continuous improvement of BCP.

You have already gone through the first two phases (Plan and Do) of four phases. In Step 10, you finish the remaining Check (monitor and review) and Act (Maintain and improve) phases.

(1) Review and Check your BCP

To make your company's BCP most effective, you should monitor and review your company's BCP activities. Your entire BCP activities- before, during and after an incident - should be reviewed.

You should ask the following questions for the review of each step.

- Are BC activities (which have been decided and planned) effectively done?
- Are there any tasks and problems for improvement?
- Are there any changes to internal and external circumstances which are needed to be considered?
- Are there any areas or items which were not included in your BCP, but should be included?

This review and check process should be conducted periodically, at least once per year.

If there is any business environmental change in your company such as, change of partner companies (suppliers or vendors), core business operations (products or services), IT system or M & A, location changes etc., you should pay attention to possible effects of these changes. These factors may have not been considered or may have been omitted in your reviews, and therefore, you may need to reconsider and make the necessary changes to your BCP activities. It is important to periodically review and not miss the opportunity to update your BCP. These internal reviews are usually done by BCP teams, lead departments and internal audit departments.

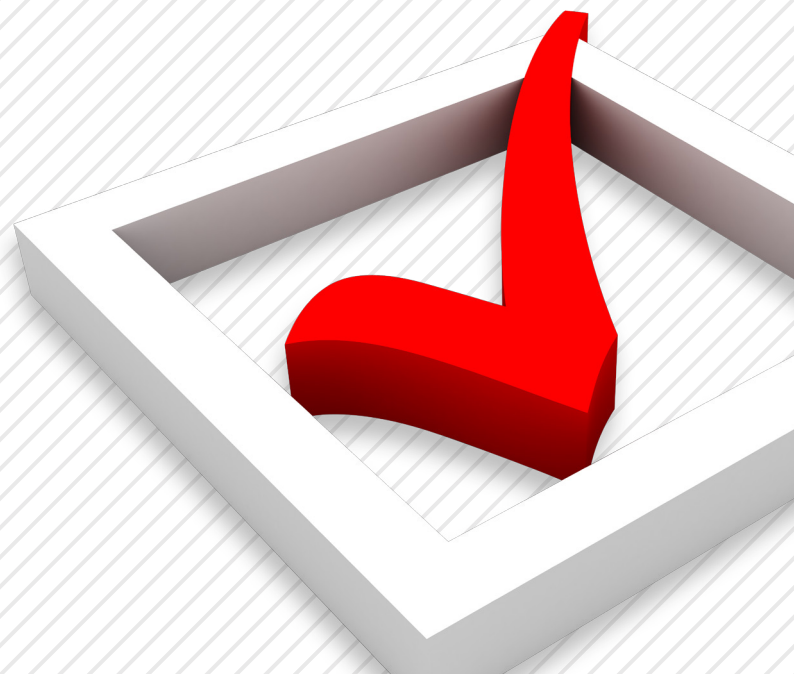
(2) Management Review

In addition to the above Review and Check processes, senior management have to proactively initiate a review of the company's BCP at least annually, and ensure that your company's BCP has been managed effectively and the PDCA cycle is working. It should be understood that management review works as strong drive to circle PDCA cycle.



BCP Checklist

No.	Question	Steps	Answer		
			No	Yes-Partially	Yes Done
1	Has a BCP Manager been appointed and has a budget for BCP activities been allocated?	1	0	2	4
2	Are the BCP purpose, scope and leader well-known throughout your company?	1	0	2	4
3	Does upper management take a visible leadership role in BCP activities and show its commitment to BCP to employees?	1	0	2	4
4	Does your company understand what the impacts would be if the company's operations were to be disrupted for one week? One month?	2	0	2	4
5	Does your company understand how soon it would have to resume operations after a disruption to avoid severe impacts that would threaten the company's survival?	2	0	2	4
6	Has your company identified which businesses should be given top priority for the recovery and resumption of operations?	2	0	2	4
7	Has your company identified important internal resources or outside essential services that might create a bottleneck for business resumption efforts?	3	0	2	4
8	Has your company already identified necessary materials or parts which are supplied by a single supplier?	3	0	2	4



9	Has your company researched the disaster history or risk information (such as hazard maps) that have been published by your local government or other organization?	4	0	2	4
10	Is your company able to withstand the type of natural disaster (with extensive impacts) that has a higher probability of occurring than other disasters?	4	0	2	4
11	Has your company identified which necessary resources might sustain severe damage as a result of the natural disaster identified above (question 10), thus becoming an obstacle for early business resumption?	4	0	2	4
12	Has your company planned and implemented pre-disaster protection (prevention) and mitigation measures to protect the safety and welfare of your employees from expected disasters?	5	0	2	4
13	Has your company planned and implemented pre-disaster protection (prevention) and mitigation measures to protect your company's assets from disasters (earthquake, floods, typhoons) and accidents?	5	0	2	4
14	Has your company prepared an emergency contact list of employees?	6	0	2	4
15	Has your company decided on the framework for an Emergency Operation Center, such as where to gather, what members are to be called, and the criteria for mobilization?	6	0	2	4
16	Has your company made a contact list of customers, business partners, and authorities?	6	0	2	4
17	Does your company periodically backup its data?	7	0	2	4
18	Does your company have an alternate site in place in case its headquarters or main business location is shut down?	7	0	2	4
19	Does your company have alternative or temporary measures in place to replace main equipment (or other resources) in case primary equipment becomes unusable?	7	0	2	4
20	Does your company know the disaster management and business continuity status of suppliers that supply its essential materials and parts?	7	0	2	4
21	Do you know how much funding you would be short of if your company's operations were to be totally disrupted for one month?	8	0	2	4
22	Have you checked what kinds of disaster support programs are available through your local government or other public organizations?	8	0	2	4

23	Have you set aside a cash reserve equal to one month of revenue for disasters?	8	0	2	4
24	Does your company conduct periodic evacuation drills?	9	0	2	4
25	Does your company conduct exercises to test that data can be safely recovered from backup systems?	9	0	2	4
26	Does your company conduct exercises to practice mobilizing the Emergency Operation Center?	9	0	2	4
27	Does your company periodically review its disaster management and business continuity plans and implement improvement measures if necessary?	10	0	2	4
28	Does upper management proactively engage in the periodic review of BCP activities?	10	0	2	4
Total Score					

Your BCP Status Level	Your Total Score
Your company is defenseless against disasters and accidents. If a disaster strikes, your company is very likely to sustain severe damage which may cause long-term disruption. Your company needs to know the risks that threaten it and to start considering what can be done to minimize the potential damage that might be caused by such risks.	0 - 36
Your company is aware of the risks to which it is exposed and has taken some necessary preparatory measures. However, the expected results of those measures may be limited. Your company is still exposed to severe damage because of the weakness of your BCP activities. Be sure to prioritize BCP activities to make your BCP more effective.	37 - 74
Your company has almost established BCP and has implemented measures that would probably be effective if the risks are within your estimates. Continue following the PDCA cycle in your BCP activities to enhance your business continuity preparedness and ensure that you will be able to respond effectively to an unexpected incident or disaster.	75 - 112

中小企業持續營運教戰手冊

Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document Guidebook on SME Business Continuity Planning, APEC#213-SM-03.1, is English. It has been translated into Traditional Chinese by APEC SME Crisis Management Center and Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Chinese Taipei in May, 2014 and is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

中文翻譯聲明

本中小企業持續營運教戰手冊（出版編號：APEC #213-SM-03.1）原始文件為英文。由 APEC 中小企業危機管理中心及中華台北經濟部中小企業處於 2014 年 5 月完成中文翻譯，並經亞太經濟合作組織 (APEC) 秘書處同意後出版發行。本中文譯本由翻譯方負譯文與原始文件內容相符之責，亞太經濟合作組織不負任何譯文校閱等相關責任。



中小企業持續營運教戰手冊

介紹

您為公司的災害應變作好準備了嗎？如果沒有，一旦災害或事故發生時，公司將蒙受巨大損失，而建立企業持續營運計畫（Business Continuity Planning, BCP）便是在危機發生時保護貴公司的最佳對策。本手冊以簡單的 10 個步驟，帶領您認識國際 BCP 標準 ISO 22301，並打造屬於您公司的持續營運計畫。

企業持續營運計畫的 10 個步驟

- | | | |
|-------|-----------------------|------|
| 步驟 1 | 決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊 | p.04 |
| 步驟 2 | 決定優先營運項目以及預計復原時間 | p.05 |
| 步驟 3 | 您需要什麼來恢復關鍵活動？ | p.05 |
| 步驟 4 | 風險評估－瞭解您的災害狀況 | p.06 |
| 步驟 5 | 不要忘記災前防護和災後減損 | p.07 |
| 步驟 6 | 災害的緊急應變 | p.07 |
| 步驟 7 | 盡早恢復運作的企業持續營運策略 | p.09 |
| 步驟 8 | 在財務上作好準備 | p.11 |
| 步驟 9 | 實際演練讓計畫奏效 | p.12 |
| 步驟 10 | 持續的檢討和改進 | p.13 |

步驟

1

決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊

1. 目的

企業持續營運計畫的功用在於保護您的公司營運免受災害和事故的傷害。因此，在決定公司的關鍵產品或服務的優先順序或在選擇持續營運策略時，清楚的目的是非常重要的基準。首先，企業持續營運計畫目的是什麼？企業持續營運計畫最重要的是保護人、您的員工、公司的訪客。其次，是保護您的公司，兌現您對客戶和用戶的契約義務，履行社會責任，為地方社會和經濟做貢獻，其可保護就業及員工的生計。

2. 範圍

這個問題在於您想為公司中的哪個部分引入企業持續營運計畫？您可把範圍侷限在引入企業持續營運計畫的重要部分（或部門），例如，您可選擇納入公司主力品牌產品的主要生產工廠或銷售第一的門市。除了可依據公司需求與狀況而決定企業持續營運計畫的範圍，更重要的是您必須將攸關公司生存的核心部分納入。

3. 企業持續營運計畫 執行團隊與領導人

您需要任命一位企業持續營運計畫領導人主導整個公司的企業持續營運計畫活動。企業持續營運計畫領導人應有完全的授權以毫無障礙的執行他或她的任務。由於企業持續營運計畫牽涉全公司的活動，需要跨部門積極參與和合作，因此最好提名公司內具公信力的人。依據公司規模需要，可選擇一個直屬企業持續營運計畫領導人下的支援團隊。此外，管理階層需要確保執行團隊所必需的資源，包括企業持續營運計畫領導人和執行團隊可取得的預算，俾利遂行相關職責。中小企業業主（高階管理層）需明白體會，企業持續營運計畫不能光憑口頭宣示，而是要能有具體執行的行動與承諾。

步驟
2

決定優先營運項目以及預計復原時間

您須思考哪些是公司的核心產品或服務？藉由這些稱為優先營運項目（Prioritized Activities, PAs）的重要營運活動。您必須找出公司的優先營運項目，例如：哪種產品或服務應在天災（或事故）中斷公司營運時，列為第一個優先恢復，哪項營運項目可產生最暢銷產品以及哪家門市可達到公司最高的營業額……等。

接著，您應該列出優先營運項目如果全面中斷的話可能帶來的影響；也就是，這些項目全面中斷的話，多久後將對公司產生無法彌補的影響？（這個時期稱為中斷最大容忍期 /Maximum Tolerable Period Disruption, MTPD），並瞭解什麼是必須做的，才能讓您的公司在最短的時間內再次運作，而不是因此而退出商場或聲請破產。

步驟
3

您需要什麼來恢復關鍵活動？

公司的優先營運項目

各種內部和外部資源有其關係密切，一旦中斷，這些優先營運項目藉由鞏固資源的作為而恢復運作。因此，步驟 3 當中，您需要辨識並列出用以維持優先營運項目的必要資源。

接著，您需將檢視所列資源的風險為何以及其脆弱程度，並構思與準備用以保護、取得或替代這些重要資源的必要措施；因此，這個清單在規劃企業持續營運計畫時是非常重要的基本資訊。



資源共可分為三類：

第一類是內部資源：通常在公司可掌控的範圍，包括建築物、設備、機械、工具、存貨、材料、IT 系統、文件與圖面等等。此外，員工的專業技能、know-how 等人力資源亦相當重要。

第二類是必要的公用設施：例如電、瓦斯、燃料、供水及污水系統、通訊網絡（電話與網際網路）與運輸網絡（道路、鐵路與港口）等等。

由於部份的資源是由公部門提供，通常也不在私部門可掌控的範圍，加上取得成本可能很高，一般公司及中小企業恐怕無法負擔替代來源的費用，因此，這些將成為您優先營運項目所要恢復資源的最基本要件之一。

第三類是公司的生意夥伴與上下游事業鏈：這類資源（直接和間接夥伴）不僅是您的供應商，而且也是您的客戶。舉例來說，2011 年發生的東日本大地震與泰國洪水的兩場天災中，不僅直接造成很多公司營運中斷，嚴重影響到他們的供應鏈，而很多公司雖然未受到這兩場天災的直接損害，亦受到產業斷鏈導致嚴重影響。



步驟 4

風險評估——瞭解您的災害狀況

您需要清楚認知能嚴重威脅公司持續營運（或可能導致災害性狀況）的風險為何？藉由列出所暴露的風險種類，加以分析、評估，並排序出需採取立即行動的“高優先”措施。當然，您同時也需要分析、評估步驟 3 所列出的關鍵資源，其可能受到這類風險影響的損害程度，以及需要多久時間才能恢復，再對比預估的恢復期與在步驟 2 所設定的“預計復原時間”（Recovery Time

Objective, RTO) ，從而確定哪些核心資源是攸關營運生存的命脈，且需要特別的重視。

再來需要注意的是，與您所設定預計復原時間相比較，所要確保的資源如果需要依賴必要的公共設施（例如電、水、電話等等）才得以恢復，並可能需要花費更久的等待時間，這時您可能需要重新思考預計復原時間，並在等待時間內處理其他優先恢復事項。

步驟 5

不要忘記災前防護和災後減損

為使公司營運在企業持續營運計畫的執行下得以順利恢復，應該盡可能早期檢查和維護這些重要資源，進而預防並減少災後所受到的損害。因為，如果這類重要的資源受到毀滅性的損害，公司營運可能陷入泥淖，難以恢復營運，致使公司長時間停頓、甚至是瓦解，這便是為什麼事前的防護災後減損策略非常重要。

步驟 6

災害的緊急應變

所謂災害的緊急應變與處置，係指災害事件發生時所須採取的立即應變行動，以避免緊急情勢越演越烈而導致無法收拾的危機。緊急應變的第一要務是保護及拯救傷難人員；藉由穩定情勢，去除危害擴大的因子，讓公司的建築物處於安全狀況，這將可以確保您自己、職員與顧客的安全，並且保護資產與防止進一步的損害。此外，您也應該考慮到後續災害可能性（如：地震的餘震等）。

首先，您應該瞭解緊急應變的整體規劃。如圖 6-1 所示，在緊急應變流程中，須遵守必要活動時間表的一系列流程，且不可拖延。主要應變項目包括：(1)

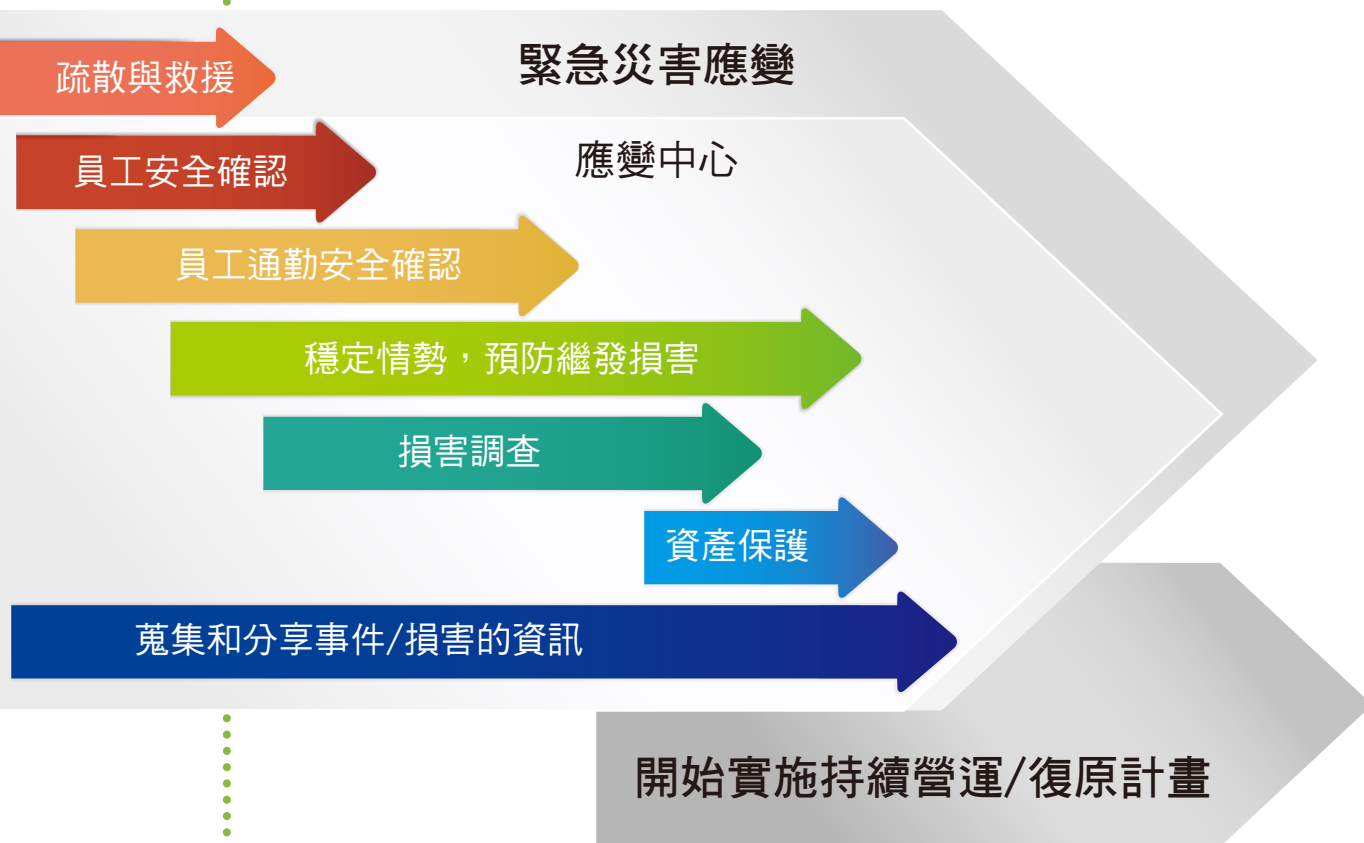


圖 6-1：災害的緊急應變示意圖

疏散和救援；(2) 建立應變中心；(3) 確認員工安全；(4) 員工通勤安全確認；(5) 穩定情勢、防止繼發損害；(6) 進行損害調查；(7) 資產保護；以及 (8) 蒐集和分享事件 / 損害的資訊。

其中，第一項所提到的“疏散與救援”為當緊急事件發生時，個別人員應立即開始進行之首要事項，其次是成立應變中心（Emergency Operation Center, EOC），在公司的統一指揮下協調各項措施與行動。項目 (3) 至 (8) 由應變中心建立後開始執行。

步驟
7

盡早恢復運作的企業持續營運策略

此步驟中，您將研擬公司的企業持續營運策略（Business Continuity Strategies, BCS），以期在“預計復原時間”（RTOs）內恢復“優先項目”（PAs）。因此，您需要辨識出並準備恢復這些營運項目所必要的內外部支援及資源。

在規劃您的企業持續營運策略時，您需要思考若干重要概念，以恢復優先營運項目運作。相關策略如下：

策略 1：

在受損 / 受影響地點恢復優先營運項目的運作。

策略 2：

在備援點（公司內部或外部設施）恢復優先營運項目運作。

策略 3：

以替代方法（或變通方法）恢復優先營運項目運作。

您的企業持續營運策略可能是上述 3 個策略的綜合。在復原計畫的早期，您須決定公司將在哪裡重新開始關鍵營運（或優先營運項目）。其中一個策略思考為在受到損害或影響的地點恢復，亦可能是在備援點恢復，兩個策略都是必要的，因為公司通常設想維持主要設備的運作為優先，但是也必須想到，如果在總公司大樓或主要工廠無法運作下，在備援點恢復也會是必要的策略。

對資源有限的中小企業來說，準備備援點可能非常困難，所以中小企業可能只有一個選擇來準備企業持續營運策略，也就是在受影響的地點恢復優先營運項目的運作。您應該記住，如果關鍵設備損壞到無法使用的程度，公司將無營運能力。因此在中長期，您應該思考如何面對這項挑戰。這個過程不單是紙上作業，業主及（或高階管理階層）必須決定如何及在什麼地方恢復中斷的優先營運項目。

第一步，我們先在受損或受影響的地點恢復優先營運項目開始進行。

策略 1：

首先您必須恢復被損壞的資源，諸如建築物、設備或機器等，因而可能需要外部建築公司與機械專家的配合與協助。恢復相關必要的公共設施（例如電、瓦斯和水）可能攸關公司是否能恢復營運，因此，您應該估計這些公部門提供的公共設施需要多久時間恢復，並依據必要恢復期來檢視您的企業持續營運策略規劃是否得宜。下一個策略是在備援點恢復營運的策略思考。

策略 2：

這個策略乃採替代方法恢復公司優先營運項目。首先，您需要考慮備援點的位置，並檢視其與目前的營運或生產地點有足夠的距離，才會受到相同的災害所影響。其次，您應確保公司所需要的公共設施及資源不受到災害影響並保有其可取得性。此一策略要求所有必要資源，諸如建築物、設備和機器，都可在此備援點取得。再者，您亦需思考如何轉移人力，以及材料和零件的供應如何運送到備援點。最重要的是，您需要與公司的供應商 / 客戶建立聯繫，因您需要從外部夥伴那裡建立其他協助資源，並擴大加入協助恢復的夥伴成員。

策略 3：

此一策略可以用於前述之策略 1 所提到在損壞地點恢復優先營運項目與策略 2 所提到在備援點恢復。例如，使用留下來的舊設備取代受損的新設備、使用人工手動更換中斷的 IT 系統…等。您的公司應依據公司業務取向而選擇適合



之營運替代方法，同時您也需要決定外部夥伴能夠提供哪些協助。

外部業務夥伴可能對您公司的企業持續營運策略產生重要的影響。雖然您不能控制您的業務夥伴，但是在您的企業持續營運策略裡，您可跟外部夥伴共同可以做些什麼，也許這取決於你們的業務關係，但在持續營運的觀點而言，您至少可採取有助共同減少風險的一些措施。首先，檢視業務伙伴在災害管理和企業持續營運計畫的準備程度，詢問外部夥伴能否提供支援協助抑或不感興趣。如果他們感興趣，建議您可以交換與外部夥伴在災害管理和企業持續營運計畫上所作的工作及經驗分享，最好您和您的夥伴召開定期會議，並規劃共同會議或演習。

步驟 8

在財務上作好準備

若公司的營運中斷一、兩個月，財務狀況還足以支持公司營運嗎？步驟8的目標是瞭解在緊急事件發生時公司的財務狀況，並事先作好妥善的措施，以在暫時沒有營收狀況下，還能避免破產的處境。

若公司的營運暫停，營收勢必短缺，但經常性費用，例如薪資與租金仍然需要給付。如果公司的設施受損，您需要資金來恢復受損的設施。

在步驟8，您需要做的是估計公司因災害而受損所需要的資金數目，並應思考需要採取什麼措施來填補資金短缺。

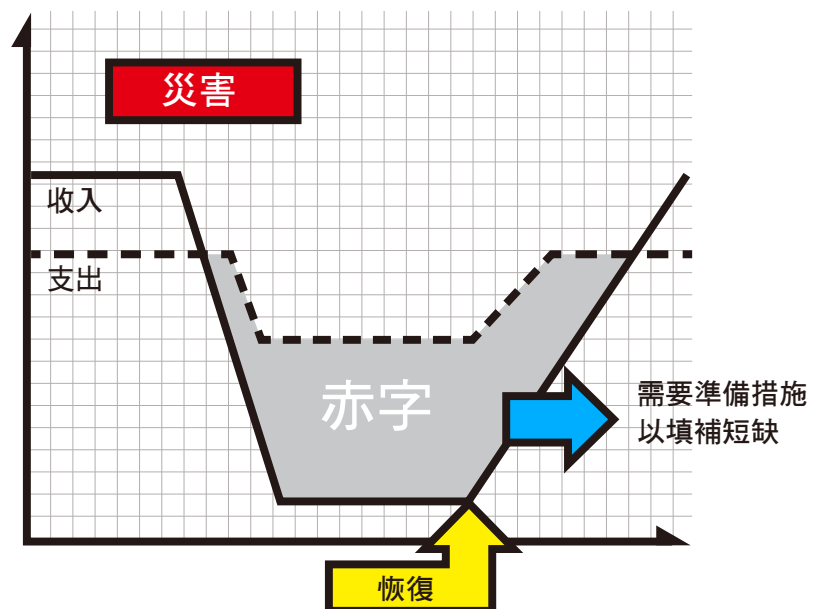


表 8-1：災後公司收入—支出關係圖

在財務分析中，需要思考的重要因素包括：

- 瞭解由於營運中斷，營收將減少多少
- 估計恢復營運需要多少費用
- 瞭解在中斷期間將產生多少經常性費用
- 計算需要多少資金來填補短缺

附註：建議公司應儲備相當於一個月營收的現金和存款。

步驟 9

實際演練讓計畫奏效

在步驟 5、6 和 7，您應已為公司制訂企業持續營運策略的計畫。下面將提到部分這些計畫相關的問題。對下列問題，您有多少自信能回答 "是"？

- 全部員工（以及顧客）能夠遵照您的疏散計畫而迅速且安全疏散嗎？
- 所有員工能夠撥打您的緊急電話號碼而報告安全嗎？
- 應變中心成員能夠正確且立即在會合地點集合並各就定位嗎？

規劃和執行計畫是不同的任務；公司的持續營運計畫在緊急事件發生時，應依照計畫而有效發揮作用，而演習目的，則在確保計畫有效發揮作用且達到它的目標。演習的目的不僅是測試表現，且可增進員工的能力，為他們提供教育訓練，提升他們的知識和專業。

下面列出一些主要演習的例子：

- 疏散演習：測試並演練安全迅速地疏散至指定地點。
- 安全確認演習：測試和演練員工的緊急電話撥打和安全確認。
- 應變中心動員演習：測試並演練應變中心的動員，以及應變中心成員的任務編組及角色扮演。

- 備份資料復原演習：透過備份資料來測試及練習復原程序。
- 營運恢復演習：測試並演練受災後營運中斷的恢復。
- 備援點開始營運演習：測試並演練備援點的營運狀況。

步驟 10

持續的檢討和改進

企業持續營運管理系統



PDCA週期模型圖

PDCA —— 持續改善

持續營運計畫係指全公司努力發展在災後恢復中斷的重要營運（優先營運項目）的能力。要在短時間具備這樣的能力並不容易，但是隨著時間持續改善並提升此一能力是必要的。我們強烈建議您在公司的 BCP 改善上利用 PDCA 週期模型（計畫、實做行動、檢查、行動）

在四個階段中，您已經完成前兩個階段（“計畫”和“做”）。在步驟 10，您將完成剩下的“檢查”（監督及檢討）及“行動”（維持及改進）階段。

(1) 檢討並檢查您的企業持續營運計畫規劃

為了使公司的企業持續營運計畫達到最大效度，您應該監督並檢討公司的企業持續營運計畫活動，包括整個企業持續營運計畫活動－在事件前、事件期間，以及事件後－都應予以檢討。

您應詢問下列問題，從而檢討每個步驟。

- 先期擬製與定案的企業持續營運計畫在執行上是否有效？

- 是否存在待改進的工作與問題嗎？
- 是否有思考到影響計畫的內外情勢變化？
- 是否有忽略應納入企業持續營運計畫的任何項目？

前述之檢討與檢查流程應定期進行，每年至少一次。如果公司有任何業務環境變化，例如外部夥伴（供應商或廠商）、核心企業活動（產品或服務）、IT 系統或財務管理部門、營運位置等改變，您皆應注意這些改變產生的可能影響。這些因素可能被忽略或在檢討中漏掉，因此您可能需要重新思考，並對您的企業持續營運計畫作必要的更改。更重要的是定期檢討，且不要錯過改善任何企業持續營運計畫的機會。這些內部檢討通常由負責團隊、領導部門和內部稽查部門執行。

(2) 管理檢討

除了前述的檢討和檢查流程，高階管理部門至少每年都要積極主動展開公司的企業持續營運計畫檢討活動，且確保公司的企業持續營運計畫管理有效，以及企業持續營運管理機制（PDCA 週期）能正常運作，謹記管理檢討是企業持續營運管理的驅動力。



企業持續營運計畫 檢查表

編號	問題	步驟	回答		
			否定	部分肯定	肯定
1	是否已經任命一位企業持續營運計畫經理人且分配預算給企業持續營運計畫？	1	0	2	4
2	全公司上下是否都清楚知道企業持續營運計畫之目的、範圍與領導人？	1	0	2	4
3	高階管理層是否在企業持續營運計畫中扮演重要的領導角色，並向員工展現企業持續營運計畫的承諾？	1	0	2	4
4	您的公司是否知道當營運中斷一週或一個月將會發生什麼影響？	2	0	2	4
5	您的公司是否知道必須多快恢復中斷的營運，以避免發生嚴重的影響而威脅公司的生存？	2	0	2	4
6	您的公司是否知道在營運的恢復上，哪些營運必須列為最優先要務？	2	0	2	4
7	您的公司是否知道哪些重要的內部資源或外部必要服務可能變成營運恢復的瓶頸？	3	0	2	4



8	您的公司是否已經知道哪些必要的材料或零件僅由一家供應商所供應？	3	0	2	4
9	您的公司是否已經研究地方政府或其他組織所發佈的災害史或風險資訊（例如災害潛勢地圖）？	4	0	2	4
10	您的公司是否足以承受發生可能性高於其他災害的大規模自然災害？	4	0	2	4
11	您的公司是否知道哪些必要資源可能因為前項（問題 10）天災而嚴重受損，因而變成盡早恢復營運的障礙？	4	0	2	4
12	您的公司是否已經規劃及實施災前防護及災後減損措施來保護員工的安全，避免受到預期災害的傷害？	5	0	2	4
13	您的公司是否已經規劃及實施災害前防護（預防）及災後減損措施來保護公司資產不受到災害（地震、淹水、颱風）與意外的損害？	5	0	2	4
14	您的公司是否已經製作了員工的緊急聯絡資訊表？	6	0	2	4
15	您的公司是否已經決定應變中心的架構，例如集合地，要召集哪些成員，以及動員的基準？	6	0	2	4
16	您的公司是否製作了客戶、業務夥伴與有關政府機關的聯絡資訊表？	6	0	2	4
17	您的公司是否定期備份資料？	7	0	2	4
18	您的公司是否有一個備援點，以在總部或主要營業點關閉時派上用場？	7	0	2	4
19	您的公司是否有替代或暫時措施，以在主要設備無法使用時取代？	7	0	2	4
20	您的公司是否知道必要材料與零件供應商的災害管理與營運持續狀態？	7	0	2	4

21	您知道若公司全面中斷一個月，您可能短缺多少資金？	8	0	2	4
22	您是否知道地方政府或其他公家機關提供哪些災害支援計畫？	8	0	2	4
23	您是否為災害儲備相當於一個月營收的現金或存款？	8	0	2	4
24	您的公司是否定期舉行疏散演習？	9	0	2	4
25	您的公司是否舉行演習來確認可安全從備份系統復原資料？	9	0	2	4
26	您的公司是否舉行演習來練習應變中心的動員？	9	0	2	4
27	您的公司是否定期檢討災害管理與持續營運計畫，並實施必要的改善措施？	10	0	2	4
28	高階管理層是否積極參與企業持續營運計畫的定期檢討？	10	0	2	4
總得分					

您的企業持續營運計畫狀態	您的總得分
您的公司對災害和事故毫無防備。一旦災害發生便可能為公司產生嚴重損害，造成長期的營運中斷。您的公司需要知道威脅它的風險，並應開始考慮可做什麼來減少這類風險可能造成的損害。	0 - 36
您的公司知道它暴露在哪些風險，並已採取一些必要的準備措施。不過，這些措施的效果可能有限。然而公司的企業持續營運計畫仍然脆弱，致使您的公司仍然暴露在嚴重損害的風險之中。因此一定要將企業持續營運計畫列為優先要務，俾利企業持續營運計畫提升效度。	37 -74
您的公司已經幾乎建立企業持續營運計畫，同時已經實施應對風險評估之有效措施。請繼續實施企業持續營運計畫中的 PDCA 週期，以改善您對持續營運的準備度，並確保您能夠有效對預期之外的意外或災害作好應變。	75 - 112



Guidebook on SME Business Continuity Planning

Guía para desarrollar el
Plan de Continuidad de
Operaciones



Guía para desarrollar el Plan de Continuidad de Operaciones

- I. Portada
- II. Índice
- III. Introducción
- IV. desarrollo de guía
- V. Tablas vacías

Estar preparados para un desastre natural o un accidente que le cause daños permanentes a tus bienes, puede hacer la diferencia para salvar tu negocio.

Hoy en día con los cambios climáticos que estamos sufriendo, los fenómenos naturales se hacen mas fuertes y mas impredecibles. Pero podemos hacer lo posible para estar preparados, para cuando pasen estas situaciones disminuir los daños y prevenir accidentes.

Alguna vez de has preguntado cual es el escenario de desastre natural o accidente que puede llevar a tu empresa a grandes perdidas?

Tu compañía puede ser afectada gravemente si tus recursos esenciales son afectados o tus actividades empresariales mas remunerativas fueran detenidas indefinidamente. Como resultado podrías perder importantes clientes o inclusive ser forzado a cerrar tu empresa. Estos son los peores escenarios que tu compañía debería prevenir.

Esta Guía te ayuda a desarrollar tu Plan de Continuidad de Operaciones, desde la elección del equipo, hasta la practica y revisión para tener un plan exitoso.

10 pasos para desarrollar tu Plan de Continuidad de Operaciones

Paso 1	Determinar el Propósito y alcance de tu PCO y selecciona al líder y equipo responsable de llevarlo a cabo
Paso 2	Determinar las Actividades Prioritarias de tu empresa y los Tiempos de Recuperación Ideales
Paso 3	Determinar qué necesitas para la continuidad de tus operaciones
Paso 4	Evaluación de Riesgos- Conozca sus escenarios de riesgos
Paso 5	No olvidar protección previa al desastre y métodos de mitigación
Paso 6	Respuesta de Emergencia ante el desastre
Paso 7	Estrategias para Continuidad de Operaciones Temprana
Paso 8	Estar preparado financieramente
Paso 9	La practica asegura el éxito

Paso 10	Revisión continua y y mejoramiento del Plan
---------	---

Etapa I: Marco Teórico de tu Plan de Continuidad de Operaciones

Paso 1: Determinar el Propósito, Alcance de tu PCO y el equipo

- a. **Propósito:** el Plan de Continuidad de Operaciones tiene como objetivo proteger las operaciones de tu negocio de accidentes y desastres. El objetivo específico que se establezca la organización va a ser muy importante para determinar las prioridades de productos o servicios claves y la selección de las estrategias a seguir. La primera prioridad debe ser tus empleados y cualquier persona dentro de las prioridades de la empresa; la segunda debe ser proteger tu negocio para seguir cumpliendo con tus obligaciones con los clientes y usuarios; en tercer lugar debe ser cumplir con tus responsabilidad social y contribuir con las comunidad y economía local.

Recuadro 1

Propósito del Plan de Continuidad de Operaciones	
Proteger al personal	
Proteger tu negocio	
Ayudar a la comunidad local	

- b. **Alcance:** determinar las areas de tu compañía que quieres proteger con el Plan de Continuidad de Operaciones

Alcance	
Departamentos de la organización a incluir en el PCO	

- c. **Equipo de trabajo:** debe haber un líder y un equipo que se encargue de materializar los protocolos establecidos en el pan. ademas ellos deben formar parte de la creación del plan.

Líder y Equipo	
Líder	

Líder y Equipo	
Equipo por departamento	

Etapa II: Las Actividades Empresariales Críticas y los elementos que las ponen en riesgo

En esta etapa te enfocarás en tu negocio. De todas las actividades de tu empresa, cuales son las críticas para la operación? Cuales actividades se les debería dar prioridad de recuperación si son interrumpidas por un desastre? qué recursos necesitas para mantener en operación a estas actividades?

En esta etapa determinarás aquellas actividades prioritarias para tu empresa y cuales son los elementos que la ponen en riesgo.

Paso 2: Determinar las Actividades Prioritarias de tu Organización y los Tiempos de Recuperación Ideales

Cuáles son los productos o servicios más vendidos en tu negocio?Cuál es la tienda que más vende en tu compañía? Estas preguntas te ayudan a determinar las actividades mas importantes de tu compañía, a las que llamaremos **Actividades Prioritarias (AP)**. El segundo paso es conocer el impacto que tendría la interrupción total de esas actividades. En cuanto tiempo la interrupción total de estas actividades sería inaceptable para la continuidad de tu negocio? A este periodo se le llama **“Periodo Tolerable Máximo de Interrupción”**. Al calcular este tiempo debes ignorar los riesgos y las probabilidades de que realmente pase esta situación. Este es un estudio del pero escenario posible que te dará un punto de partida de qué tan rápido debe tu compañía resumir operaciones para evitar la bancarrota. Teniendo esta información puedes luego preguntarte qué debes hacer para resumir operaciones dentro de este lapso de tiempo, antes de caer en bancarrota.

En resumen determinaremos (I) Actividades Prioritarias; (II) Periodo Tolerable Maximo de Interrupción y; (III) Elementos necesarios para continuidad.

I. Comencemos por determinar tus Actividades Prioritarias. Para ello debes categorizar tus actividades económicas (productos y servicios) según su orden de importancia aplicando dos criterios: impactos internos y externos. Los impactos externos son aquellos que afectarán a tus clientes, usuarios y la sociedad en general. qué tan grave es el impacto para tus clientes, usuarios y la sociedad si tu producto o servicio? cuanto tiempo te esperarían para que resumes operaciones? en cuanto tiempo tus clientes buscarían otro proveedor que satisfaga sus necesidades? Los impactos internos incluyen los financieros (flujo de caja), problemas operativos, y la reputación de la compañía.

Los impactos debes clasificarlos en Grande (G), Mediano (M) o Chico (Ch). En el siguiente recuadro crea tu lista de productos y servicios en la columna de la izquierda y en la columna derecha clasifica los impactos.

Recuadro 2-1 Cuadro Comparativo de Niveles de Impacto

Departamento que maneja el Producto/Servicio: _____	Impactos Externos	Impactos Internos
Producto/Servicio A:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio B:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio C:	G : M : Ch	G : M : Ch
Producto/Servicio D:	G : M : Ch	G : M : Ch

Este recuadro lo puedes hacer tan grande como actividades quieras colocar.

II. Paso seguido debes determinar la línea de tiempo del impacto de una interrupción absoluta. Cuando esa interrupción total de operaciones se hace inaceptable para tu compañía? Estos es el Periodo Máximo Tolerable de Interrupción (PMTI). Esto es lo máximo que puede aguantar tu compañía antes de entrar en el peor escenario: bancarrota.

En el siguiente recuadro re-escribe los productos y servicios y determina el periodo en el cual se debe resumir las actividades para evitar pérdidas financieras graves, ya sea 3 días, 1 semana, 1 mes o dos meses o más. Selecciona una de las opciones. Si debes reactivar la actividades para hacer alguna entrega a un cliente, por ejemplo en 2 semanas, escribe "2 semanas" en la columna de Tiempo Ideal de Recuperación.

Recuadro 2-2 Período Máximo Tolerable de Interrupción

Departamento que maneja el Producto/Servicio	Periodo Máximo Tolerable de Interrupción (PMTI)					Tiempo Ideal de Recuperación
	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ 2 meses	
Producto/Servicio A:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ 2 meses	
Producto/Servicio B:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ 2 meses	
Producto/Servicio C:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ 2 meses	
Producto/Servicio D:	~3 días	~1 semana	~2 semanas	~1 mes	~ 2 meses	

Ya que determinaste los impactos internos y externos y los Tiempos Ideales de Recuperación de las actividades principales de cada departamento de tu compañía, puedes identificar y seleccionar tus Actividades Prioritarias y los Tiempos Ideales de Recuperación desde una perspectiva general de la compañía.

Recuadro 2-3 Actividades Prioritarias y Tiempos Ideales de Recuperación

Actividades Prioritarias	
Tiempos de Recuperación Ideal	

Paso 3: Determinar qué necesitas para la continuidad de tus operaciones

Las Actividades Prioritarias necesitan de varios elementos internos y externos para poder realizarse. Cuando son interrumpidas, van a necesitar de estos elementos para resumir operaciones lo antes posible.

En el paso 3 necesitas identificar y crear la lista de los recursos necesarios. Los recursos los dividiremos en tres categorías: Recursos Internos; Servicios Esenciales y Socios de Negocios. Los Recursos Internos usualmente están bajo el control de tu compañía. Estos incluyen los edificios, equipos, maquinas, herramientas, almacén, materiales, sistemas internet y tecnología, documentos, planos, etc. Los recursos humanos de la compañía también son recurso internos a considerar, pues pueden tener habilidades y experiencias útiles para las emergencias.

Los Servicios Esenciales son electricidad, gas, gasolina, agua, tuberías de aguas residuales, entre otros. También incluye las comunicaciones de internet, teléfono, las carreteras, trenes y puertos. Todos estos servicios son proporcionados por el Estado. Usualmente las compañías no tienen control sobre ellas. En general, las compañías no pueden costear fuentes alternativas a estos servicios por sus costos inaccesibles. Es por ello que los Servicios Esenciales son básicos para resumir operaciones de tus Actividades Prioritarias.

El tercer grupo son tus Socios de Negocios, estos incluyen a todos los que pertenezcan a tu Cadena de Suministros: socios, proveedores y clientes. Puede pasar que a tu compañía no le pase nada en el desastre pero si a tu proveedor si frena su producción puede perjudicarte directamente.

Recuadro 3-1 Recursos Necesarios para las Actividades Prioritarias

Recursos Necesarios para las Actividades Prioritarias		
Tipos de Recursos		Contenidos
Recursos Internos	Edificios	
	Equipos	
	Maquinas	
	Inventario	
	Sistema tecnológico	
	Recursos Humanos	
	Fondos	
	Otros	
Servicios Esenciales	Electricidad	
	Gas	
	Agua	
	Comunicaciones	
	Carreteras/Transporte	
	Puertos	
	Otros:	
	Socios	
Socios de Negocios	Proveedores	
	Clientes	

Paso 4: Evaluación de Riesgos- Conozca sus Escenarios de Riesgos

En el Paso 4, debes identificar claramente cuales riesgos pueden amenazar seriamente tu compañía. Debes crear una lista de estos riesgos y analizar de cuales deben tomar medidas con alta prioridad para prevenir daños lo mas posible. Además debes analizar y estimar en qué medida tus recursos esenciales se pueden estropear si estos riesgos se materializaran, y cuanto tiempo tardarían en recuperarse. Luego comparas estos tiempos con los Tiempos Ideales de Recuperación que estableciste en el Paso 2, y determinas que recursos son críticos para evitar los peores escenarios.

Los recursos que necesitan atención son tanto los que el tiempo de recuperación es mayor que el Tiempo Ideal de Recuperación como aquellos que están dentro de los lapsos correspondientes. Si la recuperación de los Servicios Esenciales, como la

electricidad, agua, teléfono, entre otros toma mas que tu Tiempo Ideal de Recuperación debes reconsiderar tus tiempos y esperar a que estos servicios sean accesibles, ya que son esenciales y están fuera de tu control.

La siguiente tabla te ayudará a identificar, evaluar y priorizar los riesgos de tu empresa. Primero, en la columna mas a la izquierda escribe los riesgos a los que se enfrenta tu empresa. por ejemplo, desastres naturales como huracanes, sismos, inundaciones, tifones, o accidentes industriales como incendios, explosiones, apagones, fugas de sustancias químicas, o ataques intencionales como sabotajes o ataques. La historia de los desastres naturales, los mapas de riesgos y la información de los entidades locales, si está disponible, será muy útil para hacer la evaluación de riesgos de tu compañía.

El siguiente paso es evaluar el nivel de impacto y las probabilidades de que pase cada riesgo, marcándolos como Alto (A), Mediano (M), Bajo (B). Finalmente, podrás darle prioridad a cada riesgo después de esta evaluación.

Tabla 4-1 Escalas de Impactos/Probabilidades

Grado	Probabilidades	Impactos
Alto	Muy Probable	Desastroso. Puede amenazar el cierre de la empresa. Muertes. Lesiones multiples
Medio	Probable	Daños leves que afectan las operaciones. Lesiones multiples.
Bajo	Poco Probable	Daños insignificantes. Lesiones leves.

Recuadro 4-1Tabla de riesgos, impactos y probabilidades (Ejemplo)

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Prioridad
Sismo	A : M : B	A : M : B	1
Inundación	A : M : B	A : M : B	3
Huracan	A : M : B	A : M : B	4
Incendio	A : M : B	A : M : B	2

Una vez seleccionado los riesgos prioritarios, puedes estimar el nivel del daño causado y el tiempo de recuperación. El tiempo estimado de recuperación debe ser comparado con los Tiempos Ideales de Recuperación establecidos en el Paso 2. Determina los recursos por los cuales debes tomar medidas.

Siga los siguientes 8 pasos que explicaremos a continuación para determinar los daños y tiempos de recuperación de cada uno de los riesgos establecidos. Se debe hacer una tabla por cada riesgo ya que los daños pueden variar significativamente.

Los pasos a seguir para rellenar la tabla son los siguientes:

- a) Ingrese los Recursos Esenciales identificados en el Paso 3
- b) Ingrese Ingrese el riesgo prioritario
- c) Ingrese los daños estimamos a sus instalaciones
- d) Ingrese los niveles de daños estimados
- e) Ingrese los periodos estimados de reparación, y recuperación
- f) Marque con una una barra los tiempos que correspondan a la recuperación
- g) Dibuje una línea vertical con los Tiempos Ideales de Recuperación establecidos en el Paso 2
- h) Determine si se deben tomar medidas en cada recurso para llegar a los Tiempos Ideales de Recuperación y coloca la marca en la columna indicada.

RECUERDE: Si los Servicios Esenciales tardan mas que los Tiempos Ideales de Recuperación establecidos, tal vez tengas que reconsiderar tu tiempos y adaptarlos a la restauración de esos servicios.

Anexar Recuadro 4-2

Los detalles acerca de cuales medidas se pueden tomar se revisarán en los pasos 5 al 7. Algunos ejemplos de esas medidas pueden ser:

1. Protección (Prevención) y Mitigación- Paso 5
 - Refuerzo anti-sísmico para edificios
 - Instalación de limitaciones a equipos
2. Respuesta de Emergencia (Respuesta al incidente)- Paso 6
 - Crear plan de evacuación
 - Desarrollo y confirmación de medidas de seguridad
3. Estrategias para resumir operaciones prematuramente

- Sitio alternativo de operaciones
- Reserva de sistemas de tecnologías través de copias seguras en la nube

Etapa III: Estrategias de Supervivencia

En esta etapa trabajarás sobre los temas principales de tu Plan de Continuidad de Operaciones. Planificarás e implementarás tus estrategias de continuidad de operaciones para llegar a tus Tiempos Ideales de Recuperación, establecidos en el paso 2.

Hay tres fases para crear las Estrategias de Continuidad de Operaciones, todas igual de importantes para alcanzar tus Tiempos Ideales. Identificarás las medidas necesarias para estas tres etapas:

(1) Protección y Mitigación (Paso 5)

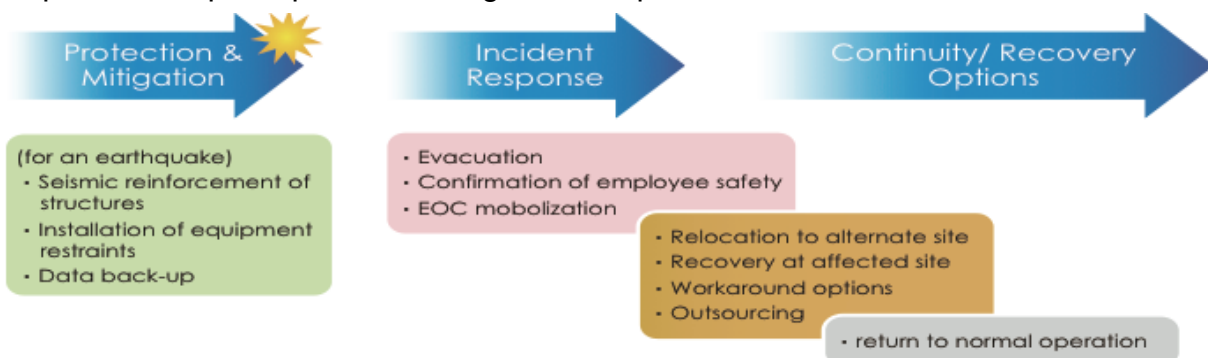
Este paso involucra la protección o mitigación de los daños causados por el incidente o fenómeno para que se puedan resumir las Actividades Prioritarias lo antes posible de acuerdo a los Tiempos Ideales de Recuperación. Las medidas de protección y mitigación consisten, principalmente, en medidas a tomar antes del incidente para prevenir, pero también puede tratarse de medidas a tomar para contener y minimizar los daños.

(2) Respuesta de Emergencia (Paso 6)

Cuando hay una interrupción de actividades por incidente o fenómeno, debes estabilizar la situación eliminando los peligros y proteger a tu gente, tus propiedades y tus operaciones. Esto debería hacerse inmediatamente para prevenir que una situación de emergencia se convierta en una crisis incontrolable. La primera prioridad es proteger y rescatar a la gente, las siguientes prioridades sería eliminar las amenazas para prevenir más daños.

(3) Estrategias de recuperación y continuidad (Paso 7)

Esta fase involucra la planificación e implementación de estrategias de continuidad (y resumen) de Actividades Prioritarias y regresar a operaciones normales. Las estrategias de continuidad se enfocan en restablecer las actividades prioritarias inmediatamente usando medidas alternativas o temporales. Se trata de recuperar las operaciones para que estén de igual nivel que antes del incidente.



Paso 5: Protección antes del Desastre y Mitigación

Para resumir operaciones de forma exitosa, el daño causado a las instalaciones debe ser contenido, de manera que pueda hacerse una reparación prematura y restauración lo antes posible.

Si tus recursos más importantes sufren daños irreparables, tu compañía podría caer en un escenario de desastre y ser forzada a frenar sus operaciones por un largo periodo. Lo cual podría culminar en bancarrota y en el cierre de tu compañía. Es por ello que las estrategias de prevención y mitigación son tan importantes.

En el Paso 4 identificaste cuales recursos requieren tomar medidas para que tu compañía llegue a sus Tiempos Ideales de Recuperación. En el siguiente paso, seleccionarás los recursos que requieren medidas de protección y mitigación y determinar los detalles de esas medidas. Esto, con el objetivo de prevenir que el nivel de daño sea muy grave.

En el siguiente recuadro ingresa (1) recursos que necesitan tomar medidas; (2) objetivos para esas medidas; (3) medidas a tomar; (4) planes específicos de esas medidas; (5) tiempos de implementación de las medidas; y (6) e departamento responsable de implementar la medida.

[Cuadro en documento aparte] Adjuntar cuadro 5

Paso 6: Respuesta de Emergencia ante el desastre

En el Paso 6 debes considerarás las medidas inmediatas a tomar cuando ocurre el incidente o fenómeno, para prevenir que llegue a un escenario de emergencia se convierta en una situación de desastre incontrolable. Se llama respuesta de emergencia o respuesta al incidente. La primera prioridad es rescatar y resguardar a las personas. Estabilización para remover escombros y asegurar el espacio, asegurar tu bienestar, el de tu equipo y los bienes de tus clientes. Es importante pensar en daños secundarios que puedan suceder.

Las actividades principales de respuesta de emergencia son: (1) Evacuación y Rescate; (2) Establecer un Centro de Operación de Emergencia; (3) Confirmación de bienestar de empleados; (4) Estabilizar la situación y prevenir daños secundarios; (5) Evaluación de los daños causados (6) Protección de los bienes; (7) Confirmación que el transporte de trabajadores de casa al trabajo y de regreso es seguro; y (8) Recopilar y compartir información sobre el incidente o fenómeno.

En primer lugar debes entender la idea general de las respuestas al desastre. Como muestra la siguiente imagen, hay una serie de actividades necesarias que debes hacer. Estas actividades deben tomarse, siguiendo los tiempos establecidos y sin retraso. (1) La evacuación y el Rescate debe comenzar inmediatamente. El (2) Centro de Operación de Emergencia se debe establecer, si se considera necesario, para coordinar las medidas que hay que que tomar bajo un comando unificado. Las

actividades (3) al (8) son hechas por el Centro de Operación de Emergencia si éste fue creado.



1. Evacuación y Rescate

En primero lugar, la empresa debe crear un Plan de Evacuación que incluye los procesos, los lugares y los líderes del procedimiento de evacuación. Usarás el siguiente recuadro para desarrollar tu plan de evacuación. Tendrás que asegurarte que todo el personal de tu empresa entiende el plan de evacuación y son capaces de ejecutarlo tal como fue planificado. Muchas compañías le dan a su persona una tarjeta con la información mas importante del plan como qué acciones tomar, los lugares de evacuación y los contactos de emergencia. Se le pide al personal que lleve consigo esa tarjeta siempre, para tenerla a su disposición en caso de emergencia. Es muy recomendable mandar a hacer estas tarjetas.

Evacuación y Plan de Rescate

Departamento/ Fábrica	
Lugar de evacuación (Sitio de encuentro)	
Lider del Plan de Evacuación	
Encargado de rescate y cuidado medico	
Datos de Hospital	
Datos bomberos	

En caso de un desastre natural como un sismo o inundación, la infraestructura de la ciudad (como las comunicaciones o las rutas de tráfico) pueden dañarse. Puede que tu personal no pueda llegar a sus casas y deban quedarse dentro de las instalaciones de tu compañía o en un albergue. Tu compañía debe tener preparado alimento, agua y otros recursos como cobijas, radios, kit de primeros auxilios, para tu personal. Es recomendable guardar suficientes cantidad para resguardar al personal por 3 días. (Ver cuadro 6-5)

2. Creando un Centro de Operación de la Emergencia (COE)

Cuando ocurre un incidente que puede afectar tu negocio, la compañía debe responder inmediatamente para proteger a su personal y sus operaciones. Es crítico no sucumbir al pánico o caos, sino comportarse con calma para tomar las mejores decisiones de acuerdo a las circunstancias presentadas. Para que la compañía pueda tomar estas decisiones y hacer lo necesario para responder a la emergencia de la mejor manera, deberá crear un Centro de Operación de Emergencia (COE) que pueda servir como centro de comando durante la contingencia.

El marco de funcionamiento, los miembros, las responsabilidades y los procedimientos de un Centro de Operación de Emergencia se debe crear previamente y dejar todo por escrito y practicado. El recuadro 6-2 te ayudará a crear el Centro de Operación de Emergencia para tu compañía.

a) Líder de Centro de Operación de Emergencia (COE)

El líder estará a cargo de supervisar todas las actividades del COE. Deben haber coordinadores miembros del COE que deberán saber quien es el segundo en comando en caso de ausencia del líder. Las responsabilidades del líder y los rangos de autoridad de los miembros de ben ser definidos previamente.

b) Los miembros del COE y sus responsabilidades

Los miembros del COE deben ser seleccionados y se debe hacer una lista con sus datos y actualizarla constantemente. Los miembros deben reunirse cuando se convoque la creación del COE. Se debe seleccionar como miembros del COE a aquellas personas del personal de la compañía que puedan ser convocados y reunirse lo antes posible.

El recuadro 6-2 lleva una lista de las 4 funciones de un COE. Si el tamaño de la compañía lo requiere, se puede formar un equipo para que lleve a cabo cada una de las funciones. Debes decidir cómo va a funcionar el COE de tu compañía y las funciones que se adaptan a las necesidades de tu compañía.

Las funciones son las siguientes:

1. Análisis y planificación
2. Recolectar información

3. Operaciones *in situ*

- Estabilización
- Rescate y cuidado medico
- Confirmación de bienestar de empleados
- Sanidad e higiene
- Logística

4. Relaciones Públicas: esta función es para mantener informados a los sujetos interesados de la compañía como los clientes, los proveedores, los empleados, y la comunidad local. (Stakeholders)

c) Criterios de movilización del COE

Cuando debe movilizarse el COE? Debes desarrollar los criterios para saber cuándo hay una situación que amerita la movilización de los miembros y la instalación del COE. Puedes crear los criterios de acuerdo a tipos de desastres y magnitud. Por ejemplo “sismo de 6 puntos según escala Richter” o declaración de DNIII por el Gobierno Federal.

d) Sitios del COE

Las locaciones donde los miembros del COE se reunirán deben decidirse con anticipación. Debes prepararte para una situación en donde tu primera opción de lugar de reunión es inaccesible, por lo que debes tener una segunda y tercera opción. Los sitios seleccionados como COE deben estar preparados para su utilización en cualquier momento, y por ello deben tener equipos de comunicación, sistemas de tecnología y redes, equipos de oficina y cualquier otros recursos necesarios.

Cuadro 6-2 Centro de Operación de Emergencias

	Roles	Departamento	Telefono
	Líder (y sustitutos)		
	Análisis y planificación		
	Recolección de información		

	Roles	Departamento	Telefono	
Miembros	Operaciones in situ (estabilización, rescate y cuidado médico, confirmación de bienestar de empleados, sanidad e higiene, logística)			
	Relaciones Públicas			
Criterios de movilización				
Lugares de encuentro (incluyendo alternativas)	Orden de prioridad	Lugar	Dirección	Telefono
	1			
	2			
	3			

3. Confirmación de bienestar de los empleados

Debes establecer procedimientos para confirmar el bienestar del personal con anticipación. Debes asegurarte que todo el personal siga los procedimientos establecidos después de que el desastre haya ocurrido. Tu compañía debe conducir pruebas de los los procedimientos establecidos para ver como reacciona el personal ante las instrucciones y el tiempo que se tardan en completar el plan.

El procedimiento de confirmación de bienestar del personal debe incluir una forma en la que los empleados se comuniquen con tu compañía. Para ello, se deben identificar multiples medios de comunicación (ej. llamadas, correo electrónico, formulario por internet) aunque haya redundancia. Recuerden la lección aprendida en el sismo de Japón en Marzo de 2011, cuando se cayó lass comunicaciones telefónicas en una gran parte del territorio y por un largo periodo de tiempo debido a los daños y al gran número de trafico de llamadas. Estos riesgos son inherentes cuando solo recaes sobre un medio de comunicación, por ello se deben identificar multiples medios.

El recuadro 6-3 es una lista de los datos personal por departamento. Esta lista se puede utilizar cuando estés conformando el bienestar de cada persona.

Recuadro 6-3 Lista de contactos de emergencia

Departamento	Nombre y apellido	Telefono	correo electronico	Estatus

4. Confirmación de seguridad de carreteras y caminos para transporte de personal

Cuando ocurre un desastre en una región, la infraestructura social puede quedar muy vulnerable. Tu compañía debe tomar la decisión sobre la seguridad de dejar al personal tomar los caminos para regresar a sus casas o si deben quedarse en las instalaciones de la empresa. Pueden tomar esa decisión siguiendo las noticias sobre el desastre y el tráfico.

5. Estabilización de la situación y prevención de daños secundarios

Cuando un incidente ocurre y crea un escenario peligroso, debes trabajar en estabilizar la situación para asegurarte la seguridad de tu personal y prevenir daños secundarios. Esto puede incluir esfuerzos de apagado de incendios, derrame de químicos o inundaciones.

6. Evaluación de daños

Una vez controlada la situación y la seguridad del personal esta garantizada, se debe evaluar de los daños causados por el desastre. Tu compañía debe tomar la decisión de hacer reparaciones y planes de recuperación y debe empezar el proceso de recuperación lo antes posible. Un ejemplo de la evaluación se muestra en el recuadro 6-6.

7. Protección de Bienes

Basándose en los resultados de la evaluación, debes proteger y preservar los equipos de tu empresa. Por ejemplo, vas a querer tomar medidas para proteger tus equipos de nuevos daños y de los riesgos de robo.

8. Recolección e intercambio de información

Cuando un desastre ocurre en tu región, es crítico recolectar la mayor cantidad de información de los medios, incluyendo la television, radio e internet:

- Detalles del desastre
- Daños de la región (incluyendo el estatus de los servicios publicos y las condiciones de trafico)

- Alertas hechas por el gobierno local y central

Tu compañía debe mantener comunicación con los sujetos interesados como proveedores, clientes, agencias publicas y instituciones financieras para recolectar e intercambiar información relevante acerca del desastre. Es importante dar a tus socios el estatus y la información de tu plan de recuperación para mantener tus relaciones comerciales mientras haces los esfuerzos de recuperación. El recuadro 6-4 te ayuda a crear una lista de tus contactos externos con los que debes mantener la comunicación.

Recuadro 6-4 Lista de Contactos Externos

Contactos Externos	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	Estatus
Proveedores de Materiales y partes				
Proveedores de Servicios de Logística				
Compañía de mantenimiento de equipos				
Clientes				
Instituciones Financieras				
Agencias Publicas, oficinas de gobiernos locales				
Servicios Publicos				

Contactos Externos	Nombre	Teléfono	Correo electrónico	Estatus

Recuadro 6-5 Lista de Acopio Preventivo para Desastre

Categoría	Artículo	Numero de Artículos para preparar	
Alimentos/Agua	Agua potable	3 litros/persona por 3 días	
	Alimentos de emergencia	3 días de abasto/persona	
Artículos de supervivencia	Artículos de higiene personal	3 días	
	Utensilios	Los necesarios según la cantidad de personal	
	Escusados Portatiles	3 días	
	Bolsas plasticas	Igual numero que cantidad de personas	
	Cobijas y sacos de dormir	Igual numero que cantidad de personas	
	gas y estufas portatiles	3 días	
	ollas y sartenes	3 días	
	calentadores	3 días de abasto/persona	
	Aceite	Gasolina para 3 días	
	Artículos de medicina	Kit de Primeros Auxilios	Igual numero que cantidad de personas
		Camillas	3
Herramientas	Herramientas (barras de hierro, alicates, martillo, pala, masking tape, escaleras)	3 de cada uno	
	Casco y guantes	Igual numero que cantidad de personas	

Categoría	Artículo	Numero de Artículos para preparar
Soportes para ayudar al personal a llegar a casa	lonas	3 lonas (10mx10m)
	Botes de basura, cubetas	3 de cada uno
	Impermeables	Igual numero que cantidad de personas
	Mapas	Igual numero que cantidad de personas
Equipos para recolectar información	Radios y baterías extras	3 de cada uno
	Cargadores de celulares	3 unidades por cada modelo
	bocinas	3 unidades
Otros	Generadores, gasolina	2 unidades de gasolina para 3 días

Recuadro 6-6 Formulario de evaluación de daños

Localidad a evaluar		
Lesiones a personal	Empleados lesionados	Nombres
Daños a infraestructura	Exteriores	Mucho/Regular/Poco/Nada
	Interiores	Mucho/Regular/Poco/Nada
	Seguridad de ingresar	Si/No
Daños a bienes	Equipos	Equipo y cantidad
	Equipos de Comunicaciones	Equipo y cantidad
	Sistemas IT	Equipo y cantidad
	Fixtures and Fittings	Equipo y cantidad
	Coches	Coches y cantidad
	Maquinaria	Maquinaria y cantidad
Daños a servicios públicos	Electricidad	Disponible/ No Disponible
	Gas	Disponible/ No Disponible

Localidad a evaluar		
	Agua	Disponible/ No Disponible
	Servicio telefonía fija	Disponible/ No Disponible
	Servicio telefonía móvil	Disponible/ No Disponible
	Internet	Disponible/ No Disponible
Contingencias cercanas	Incendio	
	Otro	
Continuidad de Operaciones		Interrumpidas/No interrumpidas
Visitas		(lesiones a personas)
Otro		

Paso 7: Estrategias para resumir operaciones prematuramente

En el paso 7 desarrollarás las Estrategias de Continuidad de Operaciones para resumir las Actividades Prioritarias dentro de los Tiempos Ideales de Recuperación. Necesitarás identificar y preparar los elementos internos y externos necesarios para resumir tus actividades.

Existen conceptos claves para la planificación de las Estrategias de Continuidad de Operaciones que debes considerar para continuar tus Actividades Prioritarias. Mientras consideres estos conceptos, crearás los planes de tu propia Estrategias de Continuidad de Operaciones para alcanzar tus Tiempos Ideales de Recuperación.

Estrategia 1: Resumir tus Actividades Prioritarias en la localidad afectada

Estrategia 2: Resumir tus Actividades Prioritarias en una localidad alternativa (puede ser dentro de tus instalaciones o fuera)

Estrategia 3: Resumir las AP con métodos alternativos

Tus Estrategias de Continuidad de Operaciones deben tener una combinación de tres estrategias.

En la etapa prematura de tu plan de recuperación, debes decidir dónde resumirá las operaciones principales tu compañía. Una estrategia es continuar en la zona perjudicada por el desastre y la otra es buscar un sitio alternativo. Las dos estrategias son necesarias de considerar y tener las opciones. Tu compañía debe estar preparada para el escenario en que sus instalaciones principales, como las oficinas centrales o fábrica principal, quedan inutilizables. Para PyMES que tienen recursos limitados puede ser muy difícil tener una alternativa de lugar de operaciones. Puede que las PyMES solo tengan una opción para preparar la estrategia de Continuidad de

Operaciones: restaurar sus instalaciones. Si tus instalaciones están completamente destruidas su compañía puede quedar en un estado muy vulnerable. Para el mediano y largo plazo, deberás considerar cómo podrás continuar ante estos obstáculos. Esto no es un ejercicio simple de papel. el dueño de la compañía o el gerente general tendrá que tomar las decision de cómo y donde deberá continuar sus Actividades Prioritarias después de la interrupción.

El recuadro 7-1 resume las Estrategias de Continuidad de Operaciones de tu compañía y debe ser completado basándose en los conceptos previamente desarrollados. Ingresar la estrategia en la colma apropiada en el formato. Comencemos con la estrategia de continuar operaciones en las instalaciones afectadas.

Estrategia 1: Debes reparar los recursos dañados. Los edificios, equipos y maquinarias pueden requerir reparación y tal vez la asistencia se compañías externas para ello. Los servicios públicos como electricidad, gas y agua son necesarios para resumir operaciones. Recuperarlos pueden ser clave para que tu compañía pueda resumir operaciones. Por ello debes estimar cuando se restablecerán esos servicios. Tal vez debas reconsiderar tu estrategia revisando los tiempos de recuperación de los servicios públicos.

Estrategia 2: Debes considerar tener un lugar alternativo para continuar operaciones y revisar si hay suficiente distancia entre tu lugar actual y el alternativo para que sean pocas las probabilidades de ser impactados por el mismo desastre natural. Esta estrategia requiere que todos los recursos necesarios para continuar tus Actividades Prioritarias también estén accesibles en tu localidad alternativa. También deberás considerar las alternativas de el traslado de la mercancía y del personal a este nuevo lugar. Es importante desarrollar un abuela relación con tus proveedores ya que necesitarás su asistencia, además deberás buscar la cooperación de socios externos, incluso de tu competencia.

Estrategia 3: Esta estrategia la puedes utilizar en tanto en la localidad afectada como en la localidad alternativa de continuidad. Es buscar formas alternativas y creativas para continuar operando. Por ejemplo: el equipo viejo que tienes guardado reemplaza al equipo nuevo dañado en el desastre, o el trabajo manual reemplaza a las maquinas. Tu compañía debe seleccionar los métodos que puedan servir en sus operaciones. También deberás considerar qué tipo de asistencia requieres de socios externos.

Los socios externos pueden tener un impacto significativo en la continuidad de operaciones. Sin embargo, tu no puedes controlar a tus socios. Entonces, como insertar a tus socios dentro de tu estrategia de continuidad de operaciones? esto dependerá en la relación de negocio que tengan, pero hay algunas medidas que pueden ayudar a disminuir los riesgos. Primero, puedes revisar los planes de continuidad de tus socios, y su nivel de preparación para un desastre. Es muy recomendable intercambiar panes e ideas con tus socios sobre continuidad de operaciones, ya que ambos se beneficiarán si pueden continuar operando.

Recuadro 7-1 Resumen de Estrategias de Continuidad de Operaciones

Resumen de Estrategia de Continuidad

Resumen de Estrategia de Continuidad				
Prioridad	Resumen de Estrategia	Actividades a Resumir	Recursos Claves	Socios Externos Necesario
Estrategia 1: Continuar operaciones en la localidad afectada				
	Ej: Reparar las instalaciones para continuar actividades prioritarias			
Estrategia 2: Continuar operaciones en localidad alternativa				
	Ej: comenzar una fabrica/oficina o punto de venta alternativo			
	Ej: Activar el respaldo de sistema IT			
Estrategia 3: Continuar operaciones con métodos alternativos				
	Ej: continuar usando maquinas viejas o manualmente			
Estrategia 4: otra				

Ya que decidiste la estrategia de continuidad de tu compañía usando el recuadro 7-1, debes identificar los recursos necesarios para ejecutar dicha estrategia. Complete el recuadro 7-2 para identificar los recursos necesarios para cada una de las estrategias identificadas en el recuadro 7-1, es decir, prepararás un recuadro 7-2 para cada estrategia. En el tope del recuadro 7-2 escribirás la Actividad Prioritaria y el título de la estrategia a seguir. Hay tres columnas de recursos categorizados en tres grupos: recursos internos, servicios publicos, y socios externos (al igual que en el recuadro 3-1).

Recuadro 7-2 Hoja de Planificación de Estrategia de Continuidad

Actividad Prioritaria		Estrategia de Continuidad			
Categorías	Recursos	Qué se debe	Detalles de	Período para hacerlo	Departamento

		hacer?	las Medidas	Corto Plazo	Mediano Plazo	Encargado
Recursos Internos	Edificios					
	Equipos/Maquinaría					
	Almacén					
	Personal					
	Sistema IT					
	Otros					
Servicios Públicos	Electricidad/Gas/Agua					
	Teléfono/Comunicaciones					
	Transporte/Carreteras					
	Otros					
Socios Externos	Proveedores					
	Clientes					
	Otros					

Paso seguido, ingresa las medidas necesarias a tomar en la columna que lo indica de cada uno de los recursos. En este proceso, debes volver al recuadro 4-2, la Hoja de Estimación de Daños a los Recursos, de donde identificaste los Recursos que necesitarían tomarse medidas para llegar a los Tiempos Ideales de Recuperación. Para los recursos identificados, decide qué medidas tomar para prevenir o minimizar los daños y expeditar la recuperación.

Los recursos que son esenciales para determinar el periodo de recuperación deben ser examinados minuciosamente. Se debe prestar particular atención a aquellos recursos que no están bajo tu control y saber cuando estarán disponibles para ti. Ingresas las fechas establecidas para tomar cada medida indicando si deben hacerse en el corto plazo (dentro de un año) o a mediano y largo plazo (dentro de 2 o 3 años). Por último ingresa el departamento encargado de tomar esas medidas. Una vez que hayas completado el recuadro 7-2 puedes utilizarlo para supervisar el progreso y la implementación de las medidas. Como establecimos anteriormente, este proceso es más que rellenar documentos, requiere la toma de decisiones de los gerentes o dueños de la compañía, en cooperación con el equipo formado para desarrollar el Plan de Continuidad de Operaciones.

Es esencial que la gerencia de la empresa ejerza su liderazgo para implementar las estrategias de planes de continuidad de operaciones.

Paso 8: Estar Preparado Financieramente

Puede tu negocio sobrevivir financieramente si tus actividades se interrumpen uno o dos meses?

El objetivo del Paso 8 es reconocer las condiciones financieras de tu empresa en caso de una emergencia y preparar las medidas necesarias con anticipación para evitar bancarrota aun cuando se interrumpan los ingresos. Si las operaciones de tu compañía son suspendidas, perderán ingresos pero seguirán teniendo los gastos corrientes como salarios y renta. Y si tus instalaciones sufrieron daños, deberás pagar los costos de recuperación. En el paso 8, determinarás cuanto dinero necesitas para mantener a tu empresa después de un desastre y considerar medidas que puedes tomar para completar la falta de presupuesto. Factores claves a considerar en tu análisis financiero incluye:

- Entender cuanto bajarán tus ingresos por la interrupción de las operaciones (Sección 1)
- Estimar cuando dinero necesitar cubrir los costos de recuperación (Sección 2)
- Reconocer cuantos gastos corrientes seguirás teniendo mientras dure la interrupción (Sección 3)
- Calcular cuanto se necesitar para completar los fondos necesarios. (Sección 4) NOTA: es recomendable que las compañías guarden una reserva equivalente a un mes de utilidad.

Puedes evaluar tu estatus financiero completando el recuadro 8-1.

(1) Revisa tus fondos disponibles

Deberás revisar los fondos que tienes disponibles o que tendrías en el momento de una interrupción de operaciones. Ingresas todos los fondos disponibles en el Recuadro 8-1. Ejemplos de fondos disponibles incluyen efectivo, depósitos, acciones, entre otros. Adicionalmente, tu compañía puede que disponga de financiamiento privado del dueño de la empresa. Además revisa e ingresa los términos y condiciones de tu póliza de seguros. averigua que tipo de daños cubre tu seguro, si cubre desastres naturales, y el monto de deducible que te cubre. Debes prevenir que a veces los seguros se toman un tiempo en pagar debido a que deben hacer sus evaluaciones y negociaciones. Suma todo para saber cuantos fondos tienes disponible.

Recuadro 8-1 Fondos Disponibles

Tipo	Monto	Otros
Efectivo y depositos		
Póliza de Seguros		Incendios/Sismos/Inundaciones
Otros		
Total Fondos Disponibles (A)		

(2) Estima los costos de recuperación

Paso seguido es evaluar los gastos que debe incurrir tu compañía como resultado del desastre y durante el periodo de interrupción. ya has estimado los daños y los periodos de restauración en los pasos 4, 5, 6 y 7. Ahora debes estimar cuando costaría reparar aquellos recursos esenciales para resumir las Actividades Prioritarias. Estima los costos de recuperación de cada una de las categorías de recursos como muestra el recuadro 8-2. Edificios, equipos maquinarias, instalaciones y accesorios, inventario, son solo ejemplos. Ingresas los gastos estimados de cada categoría de recursos y luego has la suma total.

Recuadro 8-2 Costos de Recuperación

Recurso	Costo de Restauración	Otros
Edificios		
Maquinas/Equipos		
Inventario		
Sistema IT		
Total de costo de Recuperación (B)		

(3) Resume tus gastos ordinarios

Hay gastos ordinarios que tu compañía debe seguir pagando aun cuando haya interrumpido sus operaciones. Estos son los gastos fijos de tu empresa, como salarios y rentas, al igual que gastos variables como pago de deudas. Debes saber cuál es el monto total de estos gastos ordinarios que debes pagar en caso de interrupción de actividades. Utiliza el recuadro 8-3 para ingresar dichos gastos y al final haz la suma total.

Recuadro 8-3 Gastos Ordinarios

Gastos ordinarios	Monto	Otros
Salarios		
Renta		
Cuentas por pagar		
Otros		
Total de Gastos Ordinarios (C)		

(4) Evalúa tu estatus de flujo de caja

Al completar los 3 recuadros anteriores, tienes la información de cuántos fondos tienes disponibles (A), los costos de recuperación (B) y tus gastos ordinarios (C). Ingresas dichos montos en el recuadro 8-4 para calcular tu balance ($=A-B-C$). Si tu balance es negativo, tu compañía estará en la necesidad de buscar otros medios para fondos. Si el balance es positivo, es probable que tu compañía tenga suficientes fondos para recuperarse de la interrupción.

Recuadro 8-4 Hoja de Estatus Financiero

Fondos disponibles (A)	
Costo de Recuperación (B)	
Gastos Ordinarios (C)	
Balance ($=A-B-C$)	

(5) Medidas Financieras

Si el balance demostrado en el Recuadro 8-4 es negativo (indicando una falta de fondos) tu compañía deberá buscar tomar medidas financieras para cubrir esa falta. Puede que tengas que pedir un préstamo del banco o bajar los gastos. En muchos casos, los gobiernos locales y federales dan préstamos con bajos intereses para que las empresas puedan recuperarse después de un desastre. Por ello es importante revisar si hay fondos y programas disponibles para tu compañía.

Recuadro 8-5 Hoja de Medidas Financieras (Ejemplo)

Medidas Financieras	Monto	Detalles
Prestamo de banco	100,000	Tasa de interes 2%
Prestamo de programa de gobierno	50,000	Aplica solo para huracanes

Paso 9: Practicar tu plan garantiza el éxito

En los pasos 5, 6 y 7 tu compañía hizo varios planes estratégicos para la continuidad de operaciones. Abajo encontraras algunas preguntas relacionadas a esos planes. Qué tanta confianza tienes de poder contestar “Si” a las siguientes preguntas?

- Podrá todo tu personal (y clientes) evacuar de manera rápida y segura siguiendo tu plan de evacuación?
- Podrá todo tu personal llamar al numero de emergencia para confirmar su bienestar?
- Los miembros del Centro de Operaciones de Emergencia reunirse de manera apropiada e inmediata en el lugar de reunion y llevar a cabo sus roles?

Planificar y ejecutar son dos tareas muy diferentes. El Plan de Continuidad de tu compañía debe ser efectivo para responder a la emergencia. El propósito de ejercitar el plan es asegurarse que el plan funciona efectivamente y puede cumplir sus objetivos. Practicar el plan tiene ademas como intención empoderar a tu personal y proveerlos con la educación y entrenamiento que refuerce sus conocimientos y experiencia. Algunos ejemplos de practicas están a continuación:

- Simulacro de evacuación: practica y prueba la efectividad de tu plan de evacuación
- Práctica de confirmación de bienestar: prueba y practica las llamadas de tu personal
- Práctica de lanzamiento del Centro de Operaciones de Emergencia: prueba lanzar el COE y que cada miembro conduzca su rol.
- Práctica de recuperación de datos: practica y prueba tu sistema de resguardo de datos IT.
- Reiniciar operaciones: practica cómo sería el reinicio de actividades
- Operar en un sitio alternativo: practica y prueba armar un lugar alternativo de operaciones

Hay muchos tipos de ejercicios que puedes conducir. Es recomendable que conduzcas ejercicios que consideres necesarios y realistas. Puedes incrementar los niveles de complejidad de los ejercicios de prueba y adaptarte a diferentes escenarios para mejorar las capacidades de continuidad de operaciones de tu compañía.

Utiliza el recuadro 9-1 para crear un plan de prueba para tu compañía. la revisión después de la prueba es muy importante para identificar las fallas o deficiencias, y hacer las mejoras al plan.

Recuadro 9-1 Plan de Prueba

Tipo de ejercicio	Objetivo	Grupo a probar	Día del Ejercicio	Revisión post-ejercicio

中小企業BCP事業継続計画 ガイドブック



Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document Guidebook on SME Business Continuity Planning, APEC#213-SM-03.1, is English. It has been translated into Japanese by Asian Disaster Reduction Center in October 2014 is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

日本語版翻訳

本公文書『中小企業 BCP 事業継続計画ガイドブック (APEC #213-SM-03.1)』の原語は英語であり、アジア防災センターが 2014 年 10 月翻訳し、APEC 事務局の許可を得て複製したものである。APEC は本書の翻訳の誤りについて一切責任を負わないものとする。

中小企業 BCP 事業継続計画 ガイドブック

はじめに

あなたの会社で、災害の対策準備はできているでしょうか。

もし、あなたの会社が、災害へ準備をしていなければ、災害に遭遇時に復旧に失敗する準備を、（意識していなくとも）していることになると警告しているのです。本書で紹介する BCP は、災害のような危機に、事業活動を守る解決策を提供しています。

簡易な 10 ステップを示して、読者がそれに沿って進めば、自社の BCP を作り上げることができるように書かれています。以下の 10 ステップは、国際規格である ISO22301（事業継続マネジメントシステム-要求事項）をもとに作成したものです。

BCP の 10 ステップ

ステップ 1	BCP の目的、範囲、チームを決める	p.3
ステップ 2	優先業務と復旧目標時間（RTO）	p.3
ステップ 3	業務再開に不可欠な資源	p.4
ステップ 4	リスクアセスメント-災害シナリオを知る	p.5
ステップ 5	防災・減災の事前対策を忘れない	p.5
ステップ 6	緊急事態の対応	p.6
ステップ 7	早期復旧のための戦略	p.7
ステップ 8	事業中断に備えた財務手当	p.9
ステップ 9	演習で計画の実行力を高める	p.10
ステップ 10	継続的な見直しと改善	9.11

ステップ1 BCPの目的、範囲、チームを決める

(1) 目的

あなたの会社に、BCPを導入する目的を明確にしなければなりません。BCPは災害や事故から、あなたの会社の事業活動を守るものです。BCPの目的を明確にすることは、あなたの会社の主要な製品・サービスの優先順位や事業継続戦略を選択する際に非常に重要な基準となります。最優先順位は、人、社員及び訪問者を守ることです。次が、あなたの会社の事業を守ること、つまり顧客やユーザーに対して契約の義務を履行し、社会的な責任を果たし、地域社会や経済に貢献することです。そのような対応が、雇用を確保し、社員の生活を守ることになります。

(2) 範囲

あなたの会社のどの部門をBCPの導入の対象とするかが、問題となります。BCPを導入することを主な部門に限ることもできます。たとえば、会社のトップブランドの製品を製造する部門や、最も売れる商品を販売する部門を選ぶこともできます。あなたの会社のニーズや取り巻く状況を考慮して、BCP範囲を決定してください。会社が生き残るためには、会社の生死にかかわる中核部門は含めなければなりません。

(3) BCPリーダー

あなたの会社で、全社的なBCPに関する活動を率先して引っ張るBCPリーダーを任命しなければなりません。BCPリーダーには、与えられた役割を果たすために必要な権限と責任が付与されなければなりません。BCPは、関係部門からの活発な参画と協力が必要な全社的な取り組みです。会社の中で広く信頼されている人物を指名することが好ましいです。もし、会社の規模が大きい場合は、BCPリーダーの指示のもとで活動する支援チームを設置すべきでしょう。経営者は、BCPリーダーとチームが責務を果たすために必要な資源—予算も含めて—を確保しなければなりません。経営者は、BCPの取り組みに対して目に見えるように主体的な関与を示し、成果を上げるためには、口頭で指示するためでは不十分であることを認識しなければなりません。

ステップ2 優先業務と目標復旧時間（RTO）

ステップ2では、何があなたの会社の生命線に該当する製品もしくはサービスか、自然災害（もしくは事故）によって会社の活動が中断した場合はどの製品もしくはサービスを第一優先として復旧すべきか、どの事業活動がトップセールスの製品を作っているのか、

あなたの会社において最大の売り上げを出している店舗はどこか、といったことを考慮しましょう。これらの業務中断に陥った場合に致命的な影響を与えかねない重要な業務は、優先業務と呼ばれます。あなたは、自社の優先業務を特定しなければなりません。

ステップ 2 では、リストアップされた主要な事業活動の全面的な中断によるインパクトを明確に認識しなければなりません。これらの事業活動の全面的な中断は、どの程度の時間であなたの会社にとって許容できないものになるのでしょうか？（この期間は最大許容停止時間（MTPD：Maximum Tolerable Period of Disruption）と称されます。） 廃業または破産申請をする前に、できる限り短時間で自社の事業の活動を再開するには何をしなければなりませんでしょうか？

ステップ 3 業務再開に不可欠な資源

優先業務は、さまざまな内部ならびに外部の経営資源によって支えられています。事業が中断した後、優先業務を再開するには、優先業務を支える経営資源が確保され、利用可能な状態になければなりません。ステップ 3 では、フォーム 3-1 で必要な経営資源を特定しリストアップする必要があります。次のステップで、列挙された経営資源に対するリスクと、脆弱性を点検します。これらの経営資源を保全・確保し、代替策を準備するためにどのような対策が必要であるか、あなたが考慮することになります。そのため、このリストは非常に重要であり、BCP を計画する際の基礎的な情報となります。

必要な経営資源を（1）内部経営資源（2）ライフライン（3）取引先の三つのグループに分けてフォーム 3-1 にリストアップしてください。最初のグループは、通常あなたの会社の管理下にある社内の経営資源です。これらには、建物、設備、機械、道具、備蓄、原材料、IT システム、文書、図面等が含まれます。従業員の固有スキルや専門性の視点から見た人的経営資源もまた重要です。

二つ目のグループは、電力、ガス、燃料、上下水道などのライフラインです。通信網（電話およびインターネット）ならびに物流網（道路、鉄道、および港湾）も含まれます。これらの経営資源は公共機関・インフラ企業によって供給されます。これらは通常自社の管理下にはありません。一企業が準備するには法外に高いコストがかかり入手も困難であるゆえに、普通の会社はライフラインについて、自前で供給を確保する余裕はありません。そのため、これらのライフラインの再開が、あなたの優先業務の再開の基本的な前提条件になります。

三つ目のグループは、あなたの会社の取引先とあなたの上流ならびに下流の取引関係先です。このグループ（直接もしくは間接的なパートナー）はあなたのサプライヤーや、あなたの顧客もあります。2011年に発生した二つの壊滅的な自然災害である東日本大震災とタイの洪水においても、多くの会社はサプライチェーンの寸断によって深刻な影響を受けました。自然災害によって直接的な損害を受けなかった多くの会社もまた深刻な影響を受けました。

ステップ4 リスクアセスメント－災害シナリオを知る

ステップ4では、あなたの会社に深刻な影響を与える可能性のある（もしくは致命的なシナリオにつながりかねない）リスクを明確にすることが必要です。会社を取り巻くリスクの種類をリストアップしてください。これらのリスクを分析ならびに評価し、あなたの会社が『高い優先度』をもって対策をとる必要があるリスクを選択してください。そのようなリスクによって、業務再開に必要な経営資源がどの程度まで損害を受けるか、その被災した経営資源を復旧するのにどの程度の期間がかかりそうか分析し評価しなければなりません。予想される復旧期間と、ステップ2で決めたあなたの会社の目標復旧時間を比較し、致命的なシナリオを避けるためにどの経営資源が局面を左右するのか見極めてください。

あなたが注意しなければならない経営資源には、復旧期間が目標復旧時間を超過する経営資源だけでなく、目標復旧時間を超過しない経営資源もあります。もし電気、水、電話などのライフラインの復旧が、あなたの会社の目標復旧時間よりも長い期間かかるようであれば、あなたの会社の目標復旧時間を見直し、そのような経営資源やサービスが利用可能になるまで待たなければなりません。

ステップ5 防災・減災の事前対策を忘れない

計画通りに事業活動の再開を成功させるには、早期の修理や復旧が可能な程度に優先業務を支える経営資源への損害が抑制されていなければなりません。

もし優先業務を支える重要な経営資源が深刻な被害を受けてしまうと、あなたの会社は致命的なシナリオに陥り、復旧を断念せざるを得なくなったり、長期にわたる業務停止に陥ったりすることになりかねません。そうなっては、事業は一卷の終わりになってしまいます。これがインシデントが発生する前に防災と減災に関する戦略をとる非常に重要な理由です。

ステップ6 緊急事態の対応

ステップ6では、緊急事態が制御できない危機に悪化することを避けるために、インシデントが発生した際に、即座にとる必要がある対応策について考えます。緊急時の最優先事項は人々の保護と救出です。それから事態の鎮静化、つまり危害を取り除き、建屋・オフィスを確保し、あなた自身、スタッフと訪問中の顧客の安全を確保し、資産を保護することで、被害の拡大を防がなければなりません。二次災害のリスクも考慮すべきです。

最初に、緊急対応の全体像を理解しなければなりません。図6-1で示されたように緊急対応には一連の必要不可欠な活動があります。順序に沿って、遅滞なくこれらの活動を実行しなければなりません。「(1) 避難と救出」についてはインシデントが発生した際に即座にそれぞれの個人が自発的に行動しなければなりません。必要な場合、災害対策本部を設置し、全社的に統一のとれた対応をとらなければなりません。対策本部が立上げられた際には、(3)から(8)の活動は、対策本部によって実施されます。主な活動は「(1) 避難と救出」、「(2) 対策本部の設置」、「(3) 従業員の安全の確保」、「(4) 状況の鎮静化と二次災害の防止」、「(5) 被害の確認」、「(6) 資産保全」、「(7) 安否確認」、「(8) 被害情報の収集と分析」です。

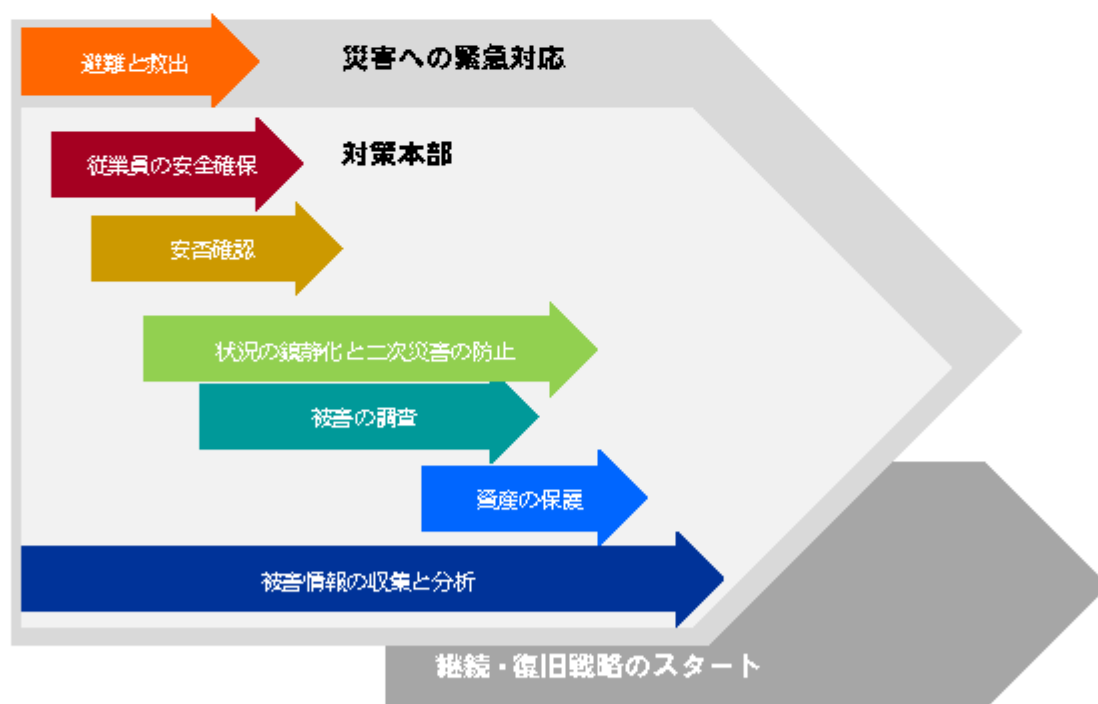


図 6-1 災害に対する緊急対応

ステップ7 早期復旧のための戦略

ステップ7では、会社の優先業務を目標復旧時間までに再開するための事業継続戦略を策定します。優先業務を再開するために必要な内部・外部の経営資源を特定し、必要に応じて対策を用意しなければなりません。

優先業務を再開するにあたって、考慮しなければならない事業継続戦略を立案する際のカギとなる考え方があります。事業継続戦略の考え方に留意して、優先業務の目標復旧時間までに業務を再開するためにあなたの会社の事業継続戦略のための計画を作ってください。

- 戦略1 : 優先業務を被災地で復旧する。
- 戦略2 : 優先業務を代替拠点で復旧する。
(自社の場合もあれば外部の施設の場合もある)
- 戦略3 : 優先業務を異なる方法(代替手段)で再開する。

事業継続戦略には、上記三つの戦略を組み合わせることもあります。

復旧計画の策定の初めの段階では、あなたの会社にとって最優先となる事業活動つまり優先業務をどこで復旧するのか決めなければなりません。一つの戦略は被災地で再開をすること、もう一つは代替拠点で復旧することです。どちらの戦略も必要です。あなたの会社が主な施設、例えば本社ビルや主要工場が使用できなくなった場合のシナリオにも備えるべきです。経営資源に制約のある中小企業にとって代替拠点を持つことは非常に困難かもしれません。中小企業は、被災地において被害を修復し復旧を図る事業継続戦略しか選択肢がないかもしれません。あなたは、もし重要な施設が使用不可能になってしまうほどの被害を受けたら、あなたの会社は、無防備であることをあることを理解しておかなければなりません。このプロセスは単純な紙面上の演習ではありません。オーナーや役員は、どこでどのように事業中断した優先業務を復旧するのか経営判断をしなければなりません。

戦略1 :

あなたは被災した経営資源を修復しなければなりません。建物や設備・機械が被害を受けるかもしれず、外部の建設会社や機械の専門家が必要になるかもしれません。電気、ガス、水道のようなライフラインは、あなたの会社の業務には不可欠です。これらのライフ

ラインの復旧が、あなたの会社の事業活動（活動）を再開するためのカギになるかもしれませんが、それゆえに、あなたの事業継続戦略をライフラインの復旧期間に基づいて検討する必要があります。次の戦略は、代替拠点での再開です。

戦略2 :

あなたは、代替拠点の場所を考慮し、同じ災害によって同時に被害を受けないように現在の拠点から十分な距離があるかを確認する必要があります。あなたの会社が必要とするライフラインが影響を受けず使用できることを確認しなければなりません。この戦略では、全ての必要な経営資源、例えば、建物、設備、機械がこの代替拠点で使用できることが要求されています。どのようにこの拠点に、従業員を移動させ、原料や部品の供給を輸送するかも考える必要があります。他の支援先を探したり、社外の取引先からの協力を求めたりすることが必要になるかもしれないので、あなたの取引先と関係を構築しておくことも重要でしょう。この戦略は優先業務を通常と異なる代替手段に当たる製品実現・サービス実現方法で復旧するためのものです。

戦略3 :

この戦略は、戦略1の被災拠点の復旧や戦略2の代替拠点の復旧でも使うことができます。例えば、古い予備設備を被災した新しい設備と置き換えて使うことです。ITシステムが止まった時に人手による手作業で対応することもあります。あなたの会社の事業活動にどのような代替手法が適するか選択することになります。あなたは、社外の取引先からどのような種類の支援が必要か特定することも必要です。

社外の取引先はあなたの事業活動と事業継続戦略に重大な影響を与えます。あなたの社外の取引先をコントロールすることはできません。それでは、あなたの事業継続戦略において社外の取引先にどのようなことができるでしょうか。これは、あなたの取引関係に依存するでしょう。ただし、リスクを減らすのに役立つ対策もいくつかあります。最初に、社外の取引先の防災計画とBCPの準備状況のレベルをチェックすることができます。取引先は、これらの問題について協力的でしょうか、それとも無関心でしょうか？ もし、彼らが取組みを支持してくれるのであれば、防災計画やBCPに関して、あなたやあなたの社外の取引先が行っている取組みの内容について情報交換することをお勧めします。あなたとあなたのパートナーが定期的な打ち合わせを行い、合同ミーティングもしくは合同での演習を行うことがより望ましいでしょう。

ステップ8 事業継続に備えた財務手当

あなたの会社の事業が、もし1~2ヶ月中断しても財務的に生き残れますか？

ステップ8の目的は、緊急時における会社の財務状態を認識し、事前に適切な対策を講じることで売上が途絶えた場合でも倒産しないようにすることです。もし会社の事業活動が中断した場合、売上が途絶えたとしても、給与や賃料などの支払いが通常通り求められます。

また、設備が被災した場合、復旧のための費用が新たに必要になります。

ステップ8でやるべきことは、災害によってあなたの会社が被災した場合に、どれだけの資金が必要になるか見積もることです。不足がある場合に取りべき対策を検討します。

財務分析のために検討すべきポイントは次の通りです。

- (1) 事業中断によってどれだけの売上が減少するか理解する
- (2) 事業再開のための復旧コストを見積もる
- (3) 事業中断中にどれだけの固定費などの平常時の支出があるかを確認する
- (4) 不足額を埋めるために必要な金額を算出する

(注 1ヶ月分の売上高相当の現金や預金を確保しておくことが推奨される。)

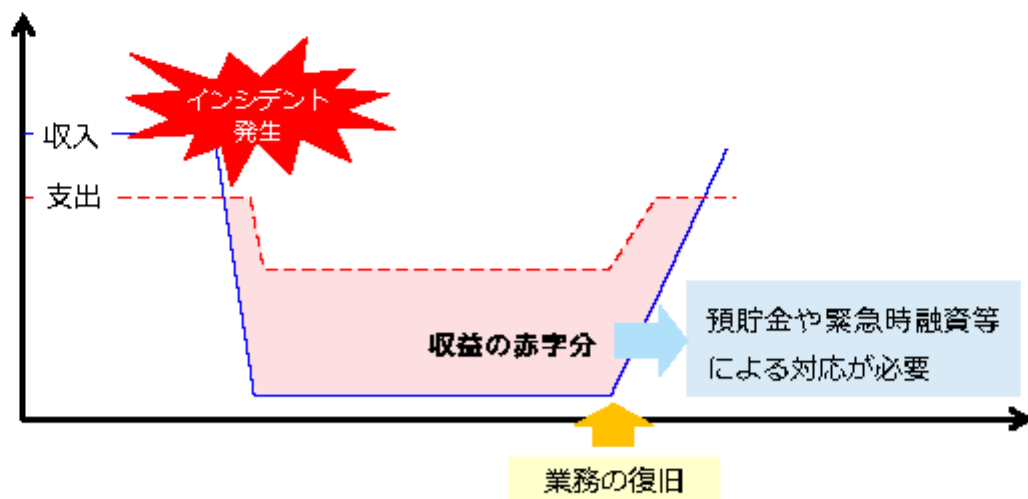


図 8-1 災害による財務状況

ステップ9 演習で計画の実行力を高める

ステップ 5、6、7 を通じ、あなたの会社の事業継続戦略を作成しました。以下はそれらの計画に関連する質問です。あなたはどれほどの確信をもって「イエス」と回答できるでしょうか？

- ・ 災害発生時に、全ての従業員とお客様は避難計画に従って、迅速かつ安全に避難できますか？
- ・ 災害発生時に、全ての従業員は緊急連絡先に安否を報告することができますか？
- ・ 対策本部メンバーは、迅速かつ適切に集合場所に参集し、役割を担うことができますか？

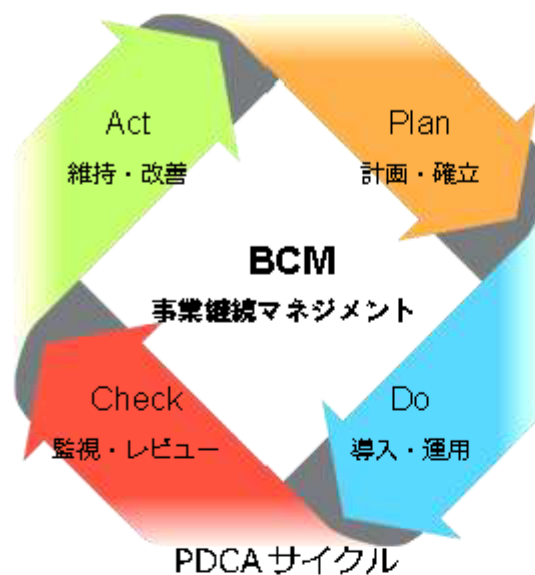
「計画」と「計画の実行」は全く別の話です。あなたの会社の BCP は緊急時に計画通り効果的に機能しなければなりません。演習の目的は、あなたの会社の BCP が効果的に機能し、目的を達成することを確実にすることです。また、演習は、計画通りに機能するかをテストするだけでなく、従業員に自信を与え、教育、訓練を通じて知識や専門性を高める目的もあります。

主な演習・訓練の例を以下に示します。

- ・ 避難訓練 : 指定された場所への安全かつ迅速に避難するためのテストと練習
- ・ 安否確認 : 従業員の緊急連絡と安否確認のテストと練習
- ・ 対策本部立上げ : 対策本部の立上げと対策本部メンバーの任務遂行のテストと練習
- ・ バックアップデータの復旧
: バックアップしたデータによる復旧のテストと練習
- ・ 業務再開 : 中断後の業務再開に関するテストと練習
- ・ 代替拠点立上げ : 代替拠点での業務開始のテスト・訓練

ステップ 10 継続的改善

PDCA サイクルのうち、はじめの 2 つのフェーズ Plan（計画と確率）、Do（導入と運用）については既にこれまでのステップで取り上げました。ステップ 10 では、残りの Check（監視とレビュー）、Act（維持と改善）を取り上げます。



(1) BCP の継続的な見直しと点検

BCP をより効果的なものにするため、あなたの会社の BCP に関する活動を監視し、見直しをする必要があります。インシデントの発生前、発生中、発生後の全ての BCP に関する活動を対象に見直しをしましょう。

各ステップでは、以下の問いについて検討しましょう。

- ・ BCP に関する活動（決定・計画されたもの）は有効に行われていますか？
- ・ 改善しなければならない課題・問題はありますか？
- ・ 考慮すべき社内外の環境変化はありますか？
- ・ BCP に含めるべきにも関わらず含まれていない範囲や項目はありませんか？

この点検と見直しの作業は、定期的に、最低でも 1 年に 1 回は実施することが求められます。

サプライヤーやベンダーなどパートナー企業、製品やサービスなどの根幹となる事業、IT システム、M&A、事業所の移転等、あなたの会社の事業環境に変化があった際には、それらによって起こりうる影響について最善の注意を払わなければなりません。これらの事項が、見直しの中では検討されていなかったり、検討の対象から漏れていたたりすることもあるため再検討して必要があれば BCP に関する活動を変更しましょう。定期的に見直し、BCP を更新する機会の見逃さないことは重要です。通常これらの社内見直しは BCP チーム、担当部門、内部監査部門によって行われます。

(2) 経営による見直し

上述の見直しと点検に加え、経営層は率先して自社の BCP の見直しを少なくとも年 1 回は実施し、あなたの会社の BCM が効果的に運用され、PDCA サイクルが機能していることを確実にしなければいけません。フォーム 10-2 は経営による見直し（マネジメントレビュー）のための用紙です。この経営層による見直しは PDCA サイクルを機能させる強力な駆動力となることを理解しなければなりません。

BCP チェックリスト

No.	質 問	ステップ	回答欄		
			実施して いない	一部実施 している	実施して いる
1	BCP リーダーが任命され、必要な予算が用意されていますか	1	0	2	4
2	BCP の目的、対象範囲、BCP リーダーが社内で十分に周知していますか	1	0	2	4
3	経営者は目に見える形で、BCP に関する活動に理解を示していますか。	1	0	2	4
4	自社の事業が一週間、または一か月中断した時に、会社と与えるインパクトを把握していますか	2	0	2	4
5	事業が中断しても会社が倒産を回避する為にはいつまでに事業を再開しなければならないか、把握していますか	2	0	2	4
6	優先的に復旧すべき業務が把握されていますか	2	0	2	4
7	業務の再開のボトルネックとなる社内の経営資源や外部のライフラインを洗い出していますか	3	0	2	4
8	業務の再開に不可欠な材料や部品で、単一のサプライヤーからのみ、納入されているものを確認していますか	3	0	2	4
9	あなたの会社の所在地の過去の自然災害を自治体が公表しているハザードマップなどで確認していますか	4	0	2	4
10	あなたの会社は、想定される広域自然災害（地震や洪水、台風など）に深刻な影響を被ることなく、耐えることができますか	4	0	2	4
11	想定される事故や災害によって、早期の事業再開の支障となるほど被災する可能性のある経営資源はなにか、認識していますか	4	0	2	4
12	想定される事故や災害に対して、従業員の安全や健康を守るために、防災や減災のための事前対策を講じていますか	5	0	2	4

No.	質 問	ステップ	回答欄		
			実施して いない	一部実施 している	実施して いる
13	災害や事故から会社の資産を守るために、防災や減災のための事前対策を講じていますか	5	0	2	4
14	災害時に活用する社員の緊急連絡網を作成していますか	6	0	2	4
15	対策本部の体制（例：集合場所、召集メンバー、設置基準など）は決まっていますか	6	0	2	4
16	主要客先、取引先や、公共機関への連絡先リストを作成していますか	6	0	2	4
17	定期的に情報のバックアップをとっていますか	7	0	2	4
18	本社や主要事業所が使用できない事態に備えて、代替拠点を確保していますか	7	0	2	4
19	主要な設備が使えない場合に備え、設備や製品・サービスの代替手段を用意していますか	7	0	2	4
20	事業再開に不可欠な材料、部品などを供給しているサプライヤーの防災対策やBCPに関する取組状況を把握していますか	7	0	2	4
21	自社の事業がもし一か月全面的に中断し、売上が上がらない場合に、必要となる資金の額を把握していますか	8	0	2	4
22	自治体などの災害時の支援貸付制度のうち、自社が利用できる制度を確認していますか	8	0	2	4
23	災害時に備え、1ヶ月分程度の現金を常に用意していますか	8	0	2	4
24	定期的に避難訓練を実施していますか	9	0	2	4
25	バックアップシステムからデータを無事復旧できるかどうかについて平時から検証をしていますか	9	0	2	4
26	災害対策本部の立上訓練を実施していますか	9	0	2	4
27	防災計画や事業継続計画を定期的に見直して、必要な改善策を見直していますか	10	0	2	4
28	経営者自ら、見直しに積極的に参加していますか	10	0	2	4
合計点					

貴社の BCP の水準	貴社の 合計点
<p>あなたの会社は災害・事故に対する備えができていません。もし災害に遭遇した場合、あなたの会社は深刻な被災を被り長期の事業停止を余儀なくされる可能性も十分にあります。あなたの会社を脅かすリスクを把握し、そのようなリスクによって引き起こされる潜在的な被害を最小化するためにできることを検討することを始める必要があります。</p>	0-36
<p>あなたの会社では、自社を取り巻くリスクが認識されており、いくつかの必要な事前対策が実施されています。しかしながら、実施されている対策から期待される効果は限定的なものにとどまっています。あなたの会社は、BCP の活動が十分ではないため、深刻な被害を被る可能性があります。BCP をより効果的なものにするために BCP の活動の優先順位を上げましょう。</p>	37-74
<p>あなたの会社では、ほぼ BCP が構築されており、想定されるリスクに対して効果的であろう対策が実施されています。あなたの会社の事業継続の準備の水準を上げ、想定外の事故や災害に効果的に対応ができることを確実にすべく、BCP が効果的に運用され、PDCA サイクルが機能していることを確実にするよう心がけてください。</p>	75-112



Asia-Pacific
Economic Cooperation



Guidebook on

SME Business Continuity Planning



APEC Small and Medium Enterprise Working Group (SMEWG)
August 2013

Thai Translation by ADPC: May 2014

Acknowledgement

The original language of the official document APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning (M SCE 02 11A) is English. It has been adapted and translated into Thai by Asian Disaster Preparedness Center in May 2014 and is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein. ADPC as the translator and the contributor of the document will take full responsibility for the accuracy of the translation. In case of any dispute, parties must note that APEC considers the text in the English language to be the final and true version.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารคู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning, M SCE 02 11A) มีต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย โดยศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ในเดือนพฤษภาคม 2014 และได้รับอนุญาตจากสำนักเลขาธิการเอเปคในการจัดพิมพ์เผยแพร่ เอเปคจะไม่รับผิดชอบไม่ว่าในกรณีใดๆ หากเกิดความผิดพลาดในเอกสารฉบับแปล ศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ในฐานะผู้แปลและเผยแพร่เอกสารเป็นผู้รับผิดชอบความถูกต้องในการแปลแต่เพียงผู้เดียว ในกรณีที่เกิดข้อถกเถียง เอเปคจะถือเอาตัวบทภาษาอังกฤษเป็นข้อชี้ขาดและเป็นฉบับที่ถูกต้องที่สุด

APEC Project: MSCE 02 11A

Produced by:

APEC SME Crisis Management Center 3F, No. 16-8, Dehuei
St., Jhongsan District, Taipei 10461, Taiwan
Tel: (886)-2-2586-5000 #364 Fax: (886)-2-2598-1122
Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

For

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat 35 Heng Mui
Keng Terrace, Singapore, 119616
Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690
Email: info@apec.org Website: www.apec.org

คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)

(Brief version – ฉบับย่อ)

Last edit: 28 Jan 2014

บทนำ

บริษัทของคุณพร้อมรับมือกับภัยพิบัติหรือไม่

หากไร้ซึ่งการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ แล้ว

ก็เท่ากับว่าคุณกำลังเตรียมพร้อมรับความล้มเหลวเมื่อบริษัทเผชิญกับภัยพิบัติ แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) ที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการปกป้องธุรกิจของคุณท่ามกลางวิกฤต

คู่มือเล่มนี้แนะนำวิธีการสร้าง BCP ให้บริษัทของคุณ โดยมีขั้นตอนง่ายๆ 10 ขั้นตอน ซึ่งยึดหลัก ISO22301 มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

10 ขั้นตอนการจัดทำ BCP

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมหลัก และระยะเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ขั้นตอนที่ 3 อะไรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – เข้าใจสถานการณ์ภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ต้องไม่ล้มการป้องกันก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหาย

ขั้นตอนที่ 6 การรับมืออย่างเร่งด่วนกรณีเกิดภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ขั้นตอนที่ 9 ฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และทีมงาน

เมื่อคุณเริ่มวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือ BCP (Business Continuity Plan) คุณจำเป็นต้องตั้งพื้นฐานที่มั่นคงให้กับ BCP ของบริษัท โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) เป้าหมาย: ทำไมบริษัทจึงริเริ่มทำ BCP
- 2) ขอบเขต: บริษัทจะจัดทำ BCP ในภาคส่วนใด
- 3) ผู้นำ: ใครจะเป็นผู้นำกิจกรรม BCP

(1) เป้าหมาย

คุณควรตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำไมบริษัทจึงต้องจัดทำ BCP ทั้งนี้ BCP

นั้นมีไว้เพื่อป้องกันการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆ

เป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นเกณฑ์สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของสินค้าหรือบริการหลักๆของบริษัท

รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป้าหมายของ BCP คืออะไร? ลำดับแรกคือเพื่อปกป้องชีวิต ทั้งพนักงานและผู้ที่มาติดต่อกับบริษัท

ลำดับที่สองคือเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้

และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้จะช่วยรับประกันการจ้างงาน และคุ้มครองความเป็นอยู่ของพนักงาน

(2) ขอบเขต

คำถามคือ ส่วนใดของบริษัทที่คุณประสงค์ที่จะจัดทำ BCP คุณสามารถจำกัดการจัดทำ BCP

แค่เฉพาะแผนกหลักๆของบริษัท เช่น เลือกจัดทำ BCP เฉพาะส่วนโรงงานหลักซึ่งผลิตสินค้าขายดีอันดับต้นๆของบริษัท หรือร้านค้าที่ขายดีที่สุด

เป็นต้น คุณสามารถกำหนดขอบเขตของ BCP โดยคำนึงถึงความจำเป็นทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ทั้งนี้

คุณจำเป็นต้องผนวกแผนกสำคัญอันมีผลต่อความอยู่รอดของบริษัทไว้ใน BCP ด้วย

(3) ผู้นำ BCP

คุณต้องกำหนดผู้นำ BCP ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม BCP ของทั้งบริษัท

โดยมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

BCP นั้นถือเป็นกิจกรรมของทั้งบริษัท เป็นงานที่แผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างแข็งขัน

ผู้นำ BCP จึงควรเป็นบุคคลที่ได้รับการไว้วางใจจากบุคลากรของบริษัท ทั้งนี้ ในบริษัทขนาดใหญ่ อาจมีการจัดตั้งทีมงาน

BCP ให้ทำงานภายใต้การบริหารของผู้นำ BCP

ทีมบริหารควรจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งรวมถึงงบประมาณในการดำเนินงาน นอกจากนี้ เจ้าของกิจการ SMEs (ผู้บริหารระดับสูง) ก็ควรจะทุ่มเทให้กับกิจกรรม BCP

และควรตระหนักว่าคำสั่งทางวาจาเพียงลำพังไม่สามารถจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้

ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมหลัก และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ คุณจะต้องพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการใดของบริษัทที่มีผลต่อความอยู่รอด

สินค้าหรือบริการใดที่ควรฟื้นฟูหรือจัดส่งเป็นอย่างแรกเมื่อภัยธรรมชาติ (หรืออุบัติเหตุ) ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก

กิจการใดที่มีสินค้าที่มียอดขายสูงสุด ร้านไหนของบริษัทที่ขายได้มากที่สุด

กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้เรียกว่ากิจกรรมหลัก (Prioritized Activities - PA) คุณจะต้องระบุกิจกรรมหลักของบริษัท

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ คุณควรจะรู้ผลกระทบ(กรอบเวลา) เมื่อกิจกรรมหลักเหล่านี้หยุดชะงักโดยสิ้นเชิง

เมื่อกิจกรรมเหล่านี้หยุดชะงักบริษัทจะทนรับความเสียหายได้นานที่สุดเท่าไร (ระยะเวลาดังกล่าวเรียกว่า

ระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงัก หรือ Maximum Tolerable Period of Disruption – MTPD)

จะต้องทำอะไรเพื่อกอบกู้กิจการของบริษัทให้ได้เร็วที่สุดก่อนที่จะต้องปิดกิจการหรือล้มละลาย

การวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ นี้มุ่งไปที่ผลกระทบจากการหยุดชะงักโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง

โดยจะช่วยให้คุณเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดบริษัทจึงจะกลับมาดำเนินกิจการได้ทันก่อนที่จะล้มละลาย

ขั้นตอนที่ 3 อะไรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก

เนื่องจากกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก (PA) ต้องพึ่งพาทรัพยากรหลายประการทั้งจากภายในและภายนอก การฟื้นฟูกิจกรรมหลักซึ่งหยุดชะงักจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเหล่านี้

ในขั้นตอนนี้คุณจะต้องระบุและทำการทรัพยากรที่จำเป็นลงในฟอร์ม 3-1 จากนั้น

ให้คุณทบทวนถึงความเสี่ยงและจุดอ่อนของทรัพยากรเหล่านี้

แล้วพิจารณาว่าควรใช้มาตรการป้องกันใดเพื่อให้แน่ใจว่าจะหาทรัพยากรเหล่านี้ได้ หรือเตรียมแผนการสำรอง

รายการทรัพยากรนี้มีความสำคัญมาก และนับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ BCP

ทรัพยากรประเภทแรกคือทรัพยากรภายในซึ่งบริษัทสามารถควบคุมได้ ได้แก่ อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ คลังสินค้า วัสดุดิบ ระบบ IT เอกสาร ภาพร่าง เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงทักษะพิเศษและความชำนาญเฉพาะทางของบุคลากร

ประเภทที่สองคือสาธารณูปโภคที่จำเป็น เช่น ไฟฟ้า แก๊ส เชื้อเพลิง ประปา และ น้ำทิ้ง เป็นต้น

ทั้งนี้ยังรวมไปถึงเครือข่ายการสื่อสาร (โทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต) และระบบคมนาคมขนส่ง (ถนน ทางรถไฟ และท่าเรือ)

ทรัพยากรเหล่านี้รัฐเป็นผู้จัดหา ไม่อยู่ใต้การควบคุมของบริษัท โดยส่วนมากแล้ว

บริษัททั่วไปมักไม่สามารถหาแหล่งสำรองหรือทดแทนสาธารณูปโภคที่จำเป็นเหล่านี้ได้

เพราะทั้งหายากและมีต้นทุนสูงเกินไป ดังนั้นทรัพยากรเหล่านี้จึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการกู้กิจกรรมหลัก(PA) ของบริษัท

ประเภทที่สามคือหุ้นส่วนทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งกลุ่มบริษัทแม่ หรือกลุ่มบริษัทย่อย ทรัพยากรประเภทนี้

(ทั้งหุ้นส่วนโดยตรงและโดยอ้อม) นอกจากผู้ส่งวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์แล้ว ยังรวมถึงลูกค้าของบริษัท

ในช่วงภัยธรรมชาติรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นเหตุแผ่นดินไหวทางตะวันออกของญี่ปุ่นหรืออุทกภัยในประเทศไทยในปี 2554

บริษัทหลายแห่งต้องระงับการผลิตเพราะปัญหาในห่วงโซ่อุปทาน

แม้บางแห่งจะไม่ได้ได้รับความเสียหายโดยตรงจากภัยธรรมชาติ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – เข้าใจสถานการณ์ภัยพิบัติ

คุณต้องระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นภัยคุกคามบริษัทของคุณ (หรืออาจนำไปสู่สถานการณ์ร้ายแรง) ให้ชัดเจน โดยทำรายการประเภทของความเสี่ยงที่บริษัทอาจต้องเผชิญ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเหล่านั้น จากนั้นจึงเลือกความเสี่ยงที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญสูงสุดในการรับมือ

คุณอาจต้องคาดการณ์ว่าจะมีทรัพยากรเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงเหล่านั้นในปริมาณเท่าไร และต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรในการฟื้นฟู

เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ร้ายแรงคุณจะต้องเปรียบเทียบช่วงเวลาประมาณการณ์ในการฟื้นตัวกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective - RTO) ที่บริษัทตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 2

จากนั้นจึงกำหนดว่าทรัพยากรใดบ้างที่สำคัญ

ทรัพยากรจำเป็นนั้น อาจเป็นทั้งทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวเกิน RTO และทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวไม่เกิน RTO

หากบริการอันเป็นปัจจัยหลัก เช่น ไฟฟ้า น้ำ และ โทรศัพท์ ใช้เวลานานในการฟื้นตัวมากกว่า RTO คุณอาจต้องปรับ RTO ใหม่ โดยยืดระยะเวลาออกไปจนกว่าทรัพยากรและบริการเหล่านี้จะใช้งานได้

ขั้นตอนที่ 5 ต้องไม่ลืมการป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย

ในการฟื้นฟูกิจการให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดได้ จำเป็นต้องควบคุมและจำกัดความเสียหายที่เกิดกับทรัพยากรสนับสนุน เพื่อให้สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้ตั้งแต่ในระยะแรก

หากทรัพยากรสำคัญเสียหายรุนแรง บริษัทอาจตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤต และต้องล้มเลิกการกอบกู้กิจการ หรือปิดกิจการเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจจะเป็นจุดจบของบริษัท
ดังนั้นแล้วมาตรการเตรียมการก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหายจึงสำคัญมาก

ขั้นตอนที่ 6 การรับมืออย่างเร่งด่วนกรณีเกิดภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 นี้ ให้คุณหาวิธีการรับมืออย่างเร่งด่วนเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติภัยขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้สถานการณ์ฉุกเฉินกลายเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ไม่อาจควบคุม

โดยอาจเรียกว่าเป็นการรับมือฉุกเฉินหรือการรับมือขณะเกิดเหตุ

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการรับมือฉุกเฉินคือการปกป้องและช่วยชีวิตคน การควบคุมสถานการณ์

จำกัดภัยคุกคามและรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่ คู่ครองชีวิตของตนเอง พนักงาน และลูกค้า

รวมถึงปกป้องทรัพย์สิน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องพึงระวังถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดภัยพิบัติปลีกย่อยตามมา

ขั้นแรก คุณจะต้องเข้าใจภาพรวมการรับมือฉุกเฉิน รูปที่ 6-1

แสดงขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่จำเป็นในการรับมือเหตุฉุกเฉินขั้นตอนเหล่านี้ จะต้องปฏิบัติให้ตรงตามลำดับเวลาที่กำหนด

ไม่ล่าช้า เมื่อเกิดเหตุขึ้นบุคลากรควรจะเริ่ม “(1) อพยพและช่วยชีวิต” ในทันที อาจจำเป็นต้องมีศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

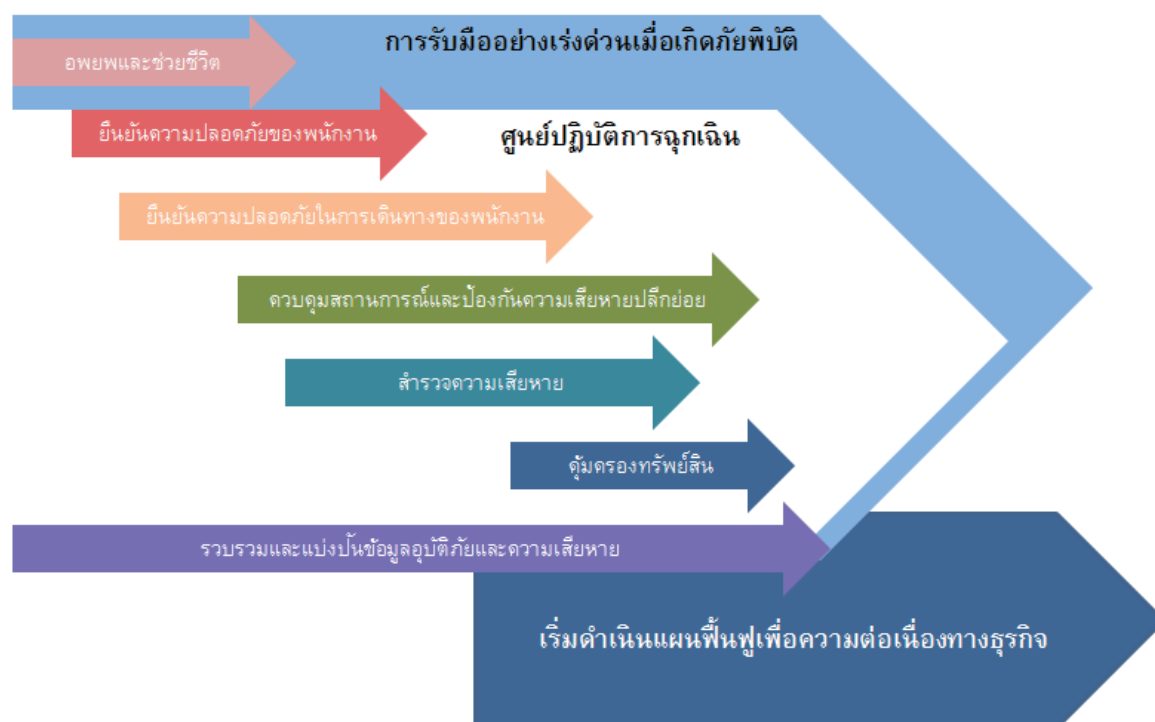
(EOC) เพื่อประสานมาตรการของภาคส่วนต่างๆในบริษัท โดยถ้ามี หน่วยปฏิบัติการฉุกเฉินจะรับผิดชอบขั้นตอนที่ 3 ถึง 8

ขั้นตอนที่จำเป็นมีดังนี้ 1) อพยพและช่วยชีวิต 2) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน 3) ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน 4)

ควบคุมสถานการณ์และป้องกันความเสียหายปลีกย่อย 5) ตรวจสอบความเสียหาย 6) คู่ครองทรัพย์สิน 7)

ยืนยันความปลอดภัยในการเดินทางของพนักงาน 8) รวบรวมและแบ่งปันข้อมูลอุบัติภัยและความเสียหาย

รูป 6-1 การรับมืออย่างเร่งด่วนเมื่อเกิดภัยพิบัติ



ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อการฟื้นตัว อย่างรวดเร็ว

ในขั้นตอนที่ 7

คุณจะได้พัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทเพื่อที่จะฟื้นฟูกิจกรรมหลักของบริษัทให้ทันตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)

คุณต้องกำหนดและเตรียมทรัพยากรสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกซึ่งจำเป็นในการฟื้นฟูกิจกรรมดังกล่าว

ในการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก(PAs) ให้ทันตาม RTO นั้น

มีกรอบหลักๆในการการวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจควรคำนึงถึงดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น (อาจเป็นสถานที่ของบริษัทเอง หรือของบริษัทหรือบุคคลภายนอก)

กลยุทธ์ที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่ (หรือวิธีแก้ไขสถานการณ์)

กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของคุณควรผสมผสานเอากลยุทธ์ทั้งสามเข้าไว้ด้วยกัน

ในขั้นตอนแรกๆในการวางแผนฟื้นฟู คุณจะต้องตัดสินใจว่าบริษัทจะดำเนินกิจกรรมหลักใหม่อีกครั้งที่ไหน

ที่สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย หรือสถานที่ใหม่ ทั้งสองทางเลือกล้วนสำคัญ

บริษัทควรเตรียมรับมือกับสถานการณ์เมื่อสถานที่หลัก เช่น อาคารสำนักงานใหญ่ หรือโรงงานหลักใช้การไม่ได้

สำหรับกิจการ SMEs ที่มีทุนทรัพย์จำกัด การหาสถานที่สำรองอาจเป็นเรื่องยาก

และอาจมีเพียงทางเลือกเดียวคือการเตรียมกลยุทธ์ ฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

ควรพึงระวังว่าหากสถานที่ประกอบการหลักเสียหายจนใช้การไม่ได้

บริษัทจะตกอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ควรเตรียมการรับมือในระยะกลางถึงยาวเอาไว้

กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงการร่างลงบนกระดาษ

แต่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจว่าจะกู้กิจกรรมหลักจากการหยุดชะงักอย่างไรและที่ไหน

กลยุทธ์ที่ 1: คุณจะต้องฟื้นฟูทรัพยากรที่เสียหาย เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์หรือเครื่องจักร

โดยอาจต้องใช้บริการบริษัทก่อสร้างภายนอก หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร

การฟื้นฟูกิจการที่หยุดชะงักยังจำเป็นต้องพึ่งพาสาธารณูปโภคหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการฟื้นฟู เช่น ไฟฟ้า แก๊ส

และประปา ดังนั้นคุณควรประมาณการณว่าหน่วยงานรัฐจะกลับมาให้บริการเหล่านี้ได้เร็วแค่ไหน
คุณอาจจะต้องปรับกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจตามระยะเวลาในการฟื้นฟูสาธารณูปโภคหลัก
กลยุทธ์ถัดไปว่าด้วยการฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่อื่น

กลยุทธ์ที่ 2: คุณควรพิจารณาสถานที่ตั้งใหม่ที่ไกลจากที่ตั้งปัจจุบันพอหรือไม่
จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติเดียวกันไหม

ควรดูให้แน่ใจว่าสาธารณูปโภคและบริการที่จำเป็นต่อบริษัทจะใช้งานได้และไม่ได้รับผลกระทบ

สถานที่นี้จะต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมด เช่น อาคาร เครื่องมือ และเครื่องจักร

คุณควรจะหาวิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานและขนย้ายวัตถุดิบหรือส่วนประกอบไปยังสถานที่ตั้งใหม่ด้วย

คุณควรให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งวัตถุดิบ

เพราะอาจจะต้องขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอก

กลยุทธ์ถัดไป ว่าด้วยการดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่

กลยุทธ์ที่ 3: กลยุทธ์นี้สามารถใช้ควบคู่กับกลยุทธ์ที่ 1 (ฟื้นฟู ณ สถานที่เดิม) และกลยุทธ์ที่ 2 (ฟื้นฟู ณ สถานที่อื่น) เช่น
การนำเครื่องมือเก่าที่เก็บสำรองไว้มาใช้แทนเครื่องใหม่ที่เสียหาย หรือการจ้างแรงงานคนแทนระบบ IT ที่ล้ม
บริษัทควรเลือกรูปแบบที่เข้ากับรูปแบบธุรกิจของบริษัท

นอกจากนี้คุณอาจจะต้องพิจารณาว่าจะจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากหุ้นส่วนภายนอกในด้านใด

หุ้นส่วนภายนอกทางธุรกิจนั้นอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินกิจการและกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท
เมื่อคุณไม่สามารถควบคุมหุ้นส่วนทางธุรกิจได้ คุณควรจะทำอย่างไรในการดึงหุ้นส่วนทางธุรกิจมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ คุณอาจลดความเสี่ยงได้ด้วยวิธีการเหล่านี้ ประการแรก

คุณควรตรวจสอบว่าหุ้นส่วนของคุณมีการรับมือกับภัยพิบัติอยู่ในระดับใดและ BCP เป็นอย่างไร
พวกเขาสนใจเรื่องนี้หรือไม่ หรือว่าไม่สนใจเลย ถ้าสนใจ

คุณควรจะพูดคุยแลกเปลี่ยนมาตรการการจัดการด้านภัยพิบัติและ BCP กับหุ้นส่วนของคุณ
จะดีมากหากสามารถนัดประชุมกันเป็นระยะ จัดการประชุมร่วม หรือฝึกปฏิบัติร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ในทางการเงินแล้ว คุณจะอยู่รอดหรือไม่ถ้ากิจกรรมต้องหยุดชะงักไปหนึ่งหรือสองเดือน

ขั้นตอนนี้มุ่งให้คุณตระหนักถึงสภาพด้านการเงินของบริษัทในกรณีฉุกเฉิน

และเตรียมมาตรการที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงการล้มละลายแม้ขาดรายได้ไปชั่วคราว

หากไม่สามารถดำเนินกิจการได้ บริษัทยอมสูญเสียรายรับแต่ยังต้องรับภาระรายจ่ายประจำ เช่น เงินเดือน หรือ ค่าเช่า

หากสถานประกอบการเสียหาย อาจจะต้องเสียค่าซ่อมแซม

ในขั้นตอนนี้ให้คุณประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้เงินเท่าไรหากบริษัทได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติ

และกำหนดมาตรการที่จะมาเติมเต็มความขาดแคลนนั้น องค์ประกอบหลักๆในการวิเคราะห์ด้านการเงินของบริษัทมีดังนี้

- ทราบว่ารายรับจะลดลงเท่าไรหากกิจการหยุดชะงัก
- ประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้เงินฟื้นฟูเท่าไรเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินกิจการได้
- ทราบว่ามีรายจ่ายประจำเท่าไรในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก
- คำนวณปริมาณเงินทุนทดแทนในส่วนที่ขาด (ส่วนที่ 4) หมายเหตุ

บริษัทควรมีเงินสดและเงินฝากสำรองเท่ากับรายรับหนึ่งเดือนของบริษัท

ขั้นตอนที่ 9 ฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ในขั้นตอนก่อนหน้า บริษัทของคุณได้จัดทำแผนกลยุทธ์ BCP ขึ้นมามากมาย

ด้านล่างเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับแผนการเหล่านั้น คุณมั่นใจแค่ไหนที่จะตอบว่า “ใช่”

- พนักงานทุกคน(รวมถึงลูกค้า)
สามารถอพยพอย่างรวดเร็วและปลอดภัยตรงตามแผนการอพยพของบริษัทได้หรือไม่
- พนักงานทุกคนสามารถโทรเข้ามาที่เบอร์ฉุกเฉินเพื่อยืนยันความปลอดภัยของตนได้หรือไม่
- สมาชิกทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินสามารถมารวมตัวกันอย่างรวดเร็วพร้อมเพียง ณ
จุดนัดพบและรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่

การวางแผนกับการปฏิบัติจริงนั้นเป็นคนละเรื่องกัน BCP

ของบริษัทคุณควรจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีฉุกเฉินตามแผนที่วางไว้

การฝึกซ้อมนั้นจะช่วยให้แน่ใจว่าแผนของบริษัทจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

การฝึกซ้อมไม่เพียงแต่ทดสอบประสิทธิภาพ

แต่ยังช่วยเพิ่มสมรรถภาพให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ

ตัวอย่างของการฝึกซ้อมมีดังนี้

- การซ้อมอพยพ: ทดสอบและฝึกอพยพไปยังสถานที่ที่กำหนดอย่างรวดเร็วและปลอดภัย
- การฝึกซ้อมยืนยันความปลอดภัย: ทดสอบและฝึกให้พนักงานโทรเพื่อยืนยันความปลอดภัยในกรณีฉุกเฉิน
- การฝึกซ้อมรวมพลทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน:
ทดสอบและฝึกให้ทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินรวมตัวและปฏิบัติหน้าที่ตามมอบหมาย
- การฝึกซ้อมกู้คืนข้อมูลสำรอง: ทดสอบและฝึกซ้อมการกู้คืนโดยการสำรองข้อมูล
- การฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการใหม่อีกครั้ง:
ทดสอบและฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการใหม่อีกครั้งหลังการหยุดชะงัก
- การฝึกซ้อมการปฏิบัติการ ณ ที่ตั้งใหม่: ทดสอบและฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการอีกครั้ง ณ ที่ตั้งใหม่

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

PDCA: การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องนั้นว่าด้วยความพยายามในระดับบริษัทเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทในการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก (PA) หลังจากการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภัยพิบัติ การพัฒนาขีดความสามารถในระยะเวลาสั้นๆ นั้นไม่ง่าย แต่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็ยังคงเป็นเรื่องจำเป็น เราสนับสนุนให้คุณใช้วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อพัฒนา BCP ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

คุณได้ผ่านสองขั้นตอนแรก (Plan และ Do) จากสี่ขั้นตอนแล้ว ตอนนี้คุณจะต้องทำให้อีกสองขั้นตอนที่เหลืออันได้แก่ Check- การตรวจสอบและทบทวน และ Act-การรักษาไว้และพัฒนา ให้สมบูรณ์

(1) ตรวจสอบและทบทวน BCP ของคุณ

เพื่อให้ BCP ของบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด คุณควรตรวจสอบและทบทวนกิจกรรมด้าน BCP ของบริษัท ทั้งก่อนและหลังเกิดเหตุ ในขั้นตอนนี้ ให้คุณใช้ฟอร์ม 10-1 เพื่อทบทวนทั้ง 10 ขั้นตอนใน Guidebook

คุณควรถามคำถามต่อไปนี้ในขณะที่ทบทวนแต่ละขั้นตอน

- กิจกรรม BCP (ที่กำหนดและวางแผนแล้ว) มีประสิทธิผลหรือไม่

- มีเรื่องหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่
- มีความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกอะไรที่ต้องนำมาพิจารณานาหรือไม่
- มีเรื่องหรือกิจกรรมใดที่ไม่ได้อยู่ใน BCP แต่ควรอยู่หรือไม่

ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนนี้จะต้องทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

หากมีความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ在公司 เช่น เปลี่ยนบริษัทหุ้นส่วน (ผู้ส่งวัตถุดิบ หรือผู้จำหน่าย) เปลี่ยนธุรกิจหลักๆ (สินค้าหรือบริการ) เปลี่ยนระบบ IT เกิดการควบรวมกิจการ เปลี่ยนสถานที่ตั้ง เป็นต้น

คุณควรใส่ใจผลของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ คุณอาจไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้หรือไม่ได้นำมาทบทวนขณะที่จัดทำ BCP ดังนั้นคุณอาจจะต้องทบทวนและเปลี่ยนแปลงกิจกรรม BCP ตามความเหมาะสม คุณจำเป็นต้องทบทวน BCP เป็นระยะเพื่ออัปเดต BCP การทบทวนภายในมักจะเป็นหน้าที่ของทีมผู้นำ BCP แผนกหลัก และแผนกตรวจสอบภายใน

(2) การทบทวนการจัดการ

นอกเหนือจากขั้นตอนการทบทวนและตรวจสอบข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องริเริ่มผลักดันให้มีการทบทวน BCP ของบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่า BCP ของบริษัทนั้นมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวงจร PDCA พอร์ม 10-2 เป็นฟอร์มสำหรับการทบทวนการจัดการ ซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นวงจร PDCA ที่ดี

BCP Checklist

ลำดับ	คำถาม	ขั้นตอนที่	คำตอบ		
			ใช่	บางส่วน	ไม่ใช่
1	มีการแต่งตั้งผู้จัดการด้าน BCP และมีการจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรม BCP	1	0	2	4
2	เป้าประสงค์ ขอบเขต และผู้นำ BCP เป็นที่ทราบโดยทั่วกันในบริษัท	1	0	2	4
3	ผู้บริหารระดับสูงแสดงความเป็นผู้นำและแสดงความทุ่มเทในกิจกรรมด้าน BCP ให้เป็นที่ประจักษ์แก่พนักงาน	1	0	2	4
4	บริษัททราบว่า จะเกิดผลอย่างไรหากกิจการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งสัปดาห์ หรือหนึ่งเดือน	2	0	2	4
5	บริษัททราบว่า จะต้องกลับมาดำเนินกิจการให้ได้ซ้ำเร็วเพียงพอหลังการหยุดชะงักเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบร้ายแรงต่อความอยู่รอดของบริษัท	2	0	2	4
6	บริษัทได้กำหนดธุรกิจหลักที่จะต้องฟื้นฟูสภาพเป็นลำดับต้นๆ	2	0	2	4
7	บริษัทได้กำหนดทรัพยากร หรือสาธารณูปโภคภายนอกที่สำคัญ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการฟื้นฟูกิจการแล้ว	3	0	2	4
8	บริษัทได้ระบุวัตถุประสงค์หรือชิ้นส่วนประกอบจำเป็นที่มาจากผู้ส่งวัตถุประสงค์โดยตรง	3	0	2	4
9	บริษัทได้ค้นคว้าเกี่ยวกับประวัติการเกิดภัยพิบัติและข้อมูลด้านความเสี่ยง (เช่น แผนที่ภัยพิบัติ) ซึ่งรัฐบาลท้องถิ่นหรือหน่วยงานราชการตีพิมพ์เผยแพร่	4	0	2	4
10	บริษัทสามารถรับความเสียหาย (ในระดับสูง) จากภัยพิบัติที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นได้	4	0	2	4
11	บริษัทได้ระบุทรัพยากรจำเป็นที่อาจจะได้รับความเสียหายรุนแรงหากเกิดภัยพิบัติข้างต้น(ข้อ 10)แล้ว เนื่องจากความเสียหายของทรัพยากรหลักอาจเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูกิจการ	4	0	2	4
12	บริษัทมีแผนป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติเพื่อดูแลความปลอดภัยและสวัสดิภาพของพนักงานจากภัยพิบัติที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	5	0	2	4
13	บริษัทมีแผนป้องกันและมาตรการบรรเทาภัยเพื่อปกป้องทรัพย์สินจากภัยพิบัติ (แผ่นดินไหว อุทกภัย ใต้ฝุ่น) และอุบัติเหตุ	5	0	2	4
14	บริษัทมีการเตรียมรายการติดต่อในยามฉุกเฉินให้พนักงาน	6	0	2	4
15	บริษัทจัดทำกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินแล้ว เช่น จุติรวมพล สมาชิก เกณฑ์การเรียกรวมพล	6	0	2	4
16	บริษัทมีข้อมูลติดต่อของลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐ	6	0	2	4
17	บริษัททำการสำรองข้อมูลเป็นระยะ	7	0	2	4
18	บริษัทมีสถานที่ทำงานสำรองกรณีสำนักงานใหญ่หรือที่ตั้งกิจการหลักไม่สามารถใช้งานได้	7	0	2	4
19	บริษัทได้เตรียมอุปกรณ์สำรอง(และทรัพยากรอื่นๆ) กรณีที่อุปกรณ์หลักใช้การไม่ได้	7	0	2	4
20	บริษัททราบสถานะการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติและแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของผู้จัดส่งวัตถุดิบที่จัดส่งวัตถุดิบหลักแล้วชิ้นส่วนสำคัญ	7	0	2	4

21	บริษัททราบว่ายังขาดเงินทุนอีกเท่าไรในกรณีที่กิจการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งเดือน	8	0	2	4
22	บริษัทได้สำรวจแล้วว่ารัฐบาลท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ มีโปรแกรมช่วยเหลือด้านภัยพิบัติใดบ้าง	8	0	2	4
23	บริษัทได้สำรองเงินสดไว้ในกรณีภัยพิบัติเป็นจำนวนเท่ากับรายรับหนึ่งเดือน	8	0	2	4
24	บริษัทมีการซ้อมอพยพเป็นระยะ	9	0	2	4
25	บริษัทมีการฝึกซ้อมเพื่อทดสอบว่าสามารถกู้ข้อมูลจากแหล่งสำรองข้อมูลได้	9	0	2	4
26	บริษัทมีการฝึกซ้อมรวมพลศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน	9	0	2	4
27	บริษัททบทวนแผนการจัดการภัยพิบัติและ BCP และปรับปรุงมาตรการต่างๆเป็นระยะ	10	0	2	4
28	ฝ่ายบริหารระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการวิเคราะห์ทบทวนกิจกรรมด้าน BCP	10	0	2	4

ระดับ BCP ของคุณ	คะแนนรวม
บริษัทของคุณไม่สามารถรับมือกับภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆได้ หากเกิดภัยพิบัติเป็นไปได้อย่างสูงว่าบริษัทจะเสียหายรุนแรงและธุรกิจอาจหยุดชะงักเป็นระยะเวลานาน บริษัทควรทราบว่าภัยคุกคามอะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อลดความเสียหายจากภัยนั้นให้เหลือน้อยที่สุด	0-36
บริษัทของคุณทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเผชิญและได้ดำเนินการมาตรการรับมือไปบ้างแล้ว แต่อาจไม่มีประสิทธิผลมากนัก บริษัทยังมีโอกาสเสียหายรุนแรงเนื่องจากความบกพร่องของกิจกรรม BCP ควรให้ความสำคัญกับ BCP เป็นลำดับต้นๆ เพื่อให้ BCP มีประสิทธิภาพมากขึ้น	37-74
บริษัทของคุณมี BCP ที่เกือบจะเสร็จสมบูรณ์แล้ว และมีมาตรการที่น่าจะมีประสิทธิภาพหากต้องเผชิญกับความเสี่ยงในระดับที่คาดการณ์ไว้ให้คุณดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไปเพื่อพัฒนาการเตรียมการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะสามารถรับมือกับเหตุการณ์หรือภัยพิบัติที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	75-112

Credit

แปลและเรียบเรียงโดย

Asian Disaster Preparedness Center (ADPC)

SM Tower, 24th Floor 979/69 Paholyothin Road, Samsen Nai Phayathai, Bangkok 10400 Thailand

Tel: (66)2 298 0682-92

Fax: (66)2 298 0012-13

email: adpc@adpc.net

Website: www.adpc.net

จาก

Guidebook on SME Business Continuity Planning (2013)

APEC Project: M SCE 02 11A

จัดทำโดย

APEC SME Crisis Management Center

3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Tai wan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 364

Fax: (886)-2-2598-1122

Email: apecscmc@tier.org.tw

Website: www.apecscmc.org

Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Chinese Taipei

3F, No. 95, Sec 2, Roosevelt Rd., Taipei 100, Taiwan

Tel: (886)-2-2368-6858

Fax: (886)-2-2367-3914

ร่วมกับ

Asian Disaster Reduction Center

Shin-Yurakucho Bldg, 12-1 Yurakucho 1-Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo 100-0006 Japan

Tel: (81)-3-6269-3792 Fax: (81)-3-6269-3799

Email: t-ono3792@mcic.co.jp / onotaco@gmail.com

จัดทำให้กับ

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat

35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600

Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org

Website: www.apec.org



APEC SME
Crisis Management Center **SCMO**



**Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah
Republik Indonesia**

Buku Pedoman

Perencanaan Berkelanjutan Bisnis UKM

**ToT Perencanaan Berkelanjutan Bisnis UKM,
23 – 24 APRIL 2014
JAKARTA**

Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document **Guidebook on SME Business Continuity Planning**, APEC#213-SM-03.1, is English. It has been translated into Indonesian by Ministry of Cooperatives and SMEs, Government of Indonesia, in February, 2014 and is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

Surat Pernyataan

Bahasa resmi dari Buku Panduan Perencanaan Bisnis Berkelanjutan untuk UKM, APEC#213-SM-03.1, adalah Bahasa Inggris. Telah diterjemahkan ke Bahasa Indonesia oleh

Kementerian Koperasi dan UKM, Republik Indonesia pada Februari 2014 dan diperbanyak dengan izin dari Sekretariat APEC. APEC tidak bertanggung jawab atas isi di dalamnya.

Buku Pedoman Perencanaan Berkelanjutan Bisnis UKM

Pendahuluan

Apakah perusahaan siap menghadapi bencana?

Perencanaan Berkelanjutan Bisnis (PBB) yang efektif adalah solusi perusahaan untuk melindungi bisnis perusahaan saat krisis. Buku Pedoman ini akan membimbing perusahaan melalui 10 langkah-langkah mudah untuk menyusun PBB perusahaan perusahaan. 10 langkah tersebut berdasarkan ISO22301 Sistem Manajemen Bisnis Berkelanjutan.

10 Langkah PBB

- Langkah 1: Tujuan, Ruang Lingkup, dan Tim PBB
- Langkah 2: Aktivitas Utama dan Target Waktu Pemulihan
- Langkah 3: Cara Mengembalikan Aktivitas Utama
- Langkah 4: Analisa Resiko - Skenario Bencana
- Langkah 5: Perlindungan dan Mitigasi Pra-Bencana
- Langkah 6: Tindakan Tanggap Darurat Bencana
- Langkah 7: Strategi Pemulihan
- Langkah 8: Persiapan Keuangan
- Langkah 9: Uji Coba Terhadap Perencanaan
- Langkah 10: Peninjauan Ulang Dan Penyempurnaan

Langkah 1: Tujuan, Ruang Lingkup, dan Tim PBB

1. Tujuan

Setiap perusahaan harus menentukan tujuan yang jelas mengapa perusahaan perusahaan menyusun Perencanaan Berkelanjutan Bisnis (PBB). Secara Umum, tujuan dari PBB adalah melindungi kegiatan bisnis dari bencana alam. Tujuan yang jelas akan mengantarkan pada strategi pemilihan sumber daya dan juga proses pemulihan yang akan dilakukan nantinya. Apakah tujuan dari PBB? Tujuan utama biasanya adalah untuk melindungi jiwa karyawan. Tujuan selanjutnya adalah melindungi bisnis dari kebangkrutan; memastikan kewajiban kontrak perusahaan dengan pelanggan berjalan, dan memenuhi tanggung jawab sosial untuk berkontribusi kepada masyarakat dan ekonomi lokal.

2. Ruang Lingkup

Apabila bencana terjadi, sebuah perusahaan harus menentukan departemen/bagian perusahaan mana yang akan bertanggung jawab terhadap PBB. Sebagai contoh, perusahaan dapat memilih pabrik utama/departemen operasional yang menghasilkan produk utama perusahaan tersebut sebagai penanggung jawab PBB. Ruang lingkup PBB ini ditentukan berdasarkan kebutuhan bisnis dan lingkungan bisnis yang sedang berkembang disekitar.

3. Tim PBB

Perusahaan seyogyanya menunjuk pemimpin PBB yang mengambil prakarsa dalam kegiatan PBB perusahaan. Pemimpin PBB sebaiknya diberi wewenang dan tanggung jawab yang penuh untuk menjalankan peranannya. Terkait hal ini, penunjukkan pemimpin PBB beserta timnya haruslah seseorang yang di percaya dalam perusahaan. Anggota tim dapat dipilih untuk bekerja dibawah arahan pemimpin PBB sebelum bencana terjadi dengan tetap memasukkan alternative penggantinya. Manajemen Perusahan juga perlu memastikan sumberdaya-sumberdaya penting untuk kelangsungan tim ini, antara lain ketersediaan dana untuk pemimpin dan Tim PBB untuk melaksanakan tugasnya.

FORM 1: KERANGKA PBB

TUJUAN PBB	
Perlindungan jiwa Karyawan dan pelanggan	
Perlindungan Bisnis	
Pemulihan aktivitas kehidupan sosial dan ekonomi Penduduk Sekitar	

LINGKUP PBB	
Departemen/bagian untuk PBB	
Toko	
TIM PBB	
Pemimpin	
Anggota	

Langkah 2: Aktivitas Utama dan Target Waktu Pemulihan

Pada langkah dua ini, perusahaan perlu mempertimbangkan produk atau layanan perusahaan yang perlu diselamatkan. Terkait hal ini, pertanyaan-pertanyaan seperti produk mana atau layanan mana yang harus dipulihkan sebagai prioritas pertama ketika bencana alam melanda operasi perusahaan, kegiatan-kegiatan bisnis mana yang menghasilkan penjualan bisnis produk terbanyak, dan toko mana yang penjualan paling banyak perlu diidentifikasi. Kegiatan bisnis yang menghasilkan keuntungan besar ini disebut dengan Kegiatan Prioritas (KP).

Langkah selanjutnya, perusahaan harus mengidentifikasi KP perusahaan. Pada langkah kedua ini perusahaan harus mengetahui dampak gangguan total pada aktivitas utama perusahaan. Seberapa cepat gangguan tersebut menjadi tidak dapat ditoleransi oleh perusahaan? (Periode ini disebut juga Periode Gangguan yang dapat Diterima secara Maksimum/PGDM). Apa yang harus dikerjakan agar kegiatan bisnis berjalan kembali dalam kerangka waktu pemulihan yang paling cepat, sebelum usaha perusahaan menjadi bangkrut atau keluar dari bisnis tersebut?

FORM 2-1: TABEL TINGKATAN DAMPAK AKIBAT BENCANA

Departemen	Tingkatan Dampak	
	Dampak Eksternal	Dampak Internal
	T : S : K	T : S : K
	T : S : K	T : S : K
	T : S : K	T : S : K
	T : S : K	T : S : K

FORM 2-2: TABLE BATAS WAKTU DAMPAK TIDAK DAPAT DITOLERIR

Departemen	Batas Waktu Dampak Tidak Dapat Ditolerir	Target Waktu Pemulihan
	3 hr : 1 mg: 2 mg: 1 bln: 2 bln	
	3 hr : 1 mg: 2 mg: 1 bln: 2 bln	
	3 hr : 1 mg: 2 mg: 1 bln: 2 bln	
	3 hr : 1 mg: 2 mg: 1 bln: 2 bln	

FORM 2-3: AKTIVITAS UTAMA DAN TARGET WAKTU PEMULIHAN

Aktivitas Utama		
Target Waktu Pemulihan		

Langkah 3: Cara Mengembalikan Aktivitas Utama

Kegiatan-kegiatan Prioritas (KKP) didukung oleh berbagai sumberdaya internal dan eksternal. Ketika terjadi gangguan, KKP akan dilaksanakan dan sumberdaya pendukung harus tersedia dan siap dimanfaatkan. Pada langkah tiga ini perusahaan memerlukan identifikasi dan pencatatan sumberdaya yang diperlukan. Pada langkah berikut perusahaan akan mengulas resiko dan kerentanan daftar sumberdaya. Perusahaan akan mempertimbangkan tindakan yang perlu untuk perlindungan, ketersediaan perlindungan, atau mempersiapkan tindakan-tindakan alternatif. Karena itu daftar tersebut sangat penting dan sebagai informasi dasar untuk perencanaan PBB.

Kategori pertama adalah Sumberdaya Internal, dan biasanya di bawah kendali perusahaan. Sumberdaya ini mencakup bangunan, peralatan dan perlengkapan, mesin-mesin, persediaan barang dan bahan-bahan, Sistem IT, dokumen dan sebagainya. Juga sangat penting Sumberdaya Manusia diidentifikasi untuk melihat tingkat keterampilan dan keahlian mereka.

Kategori kedua adalah utilitas penting seperti listrik, gas, bahan bakar, air dan sistem pembuangannya. Jaringan komunikasi (telepon dan internet), jaringan transportasi (jalan, rel kereta api dan pelabuhan) dapat dimasukkan. Sumberdaya tersebut biasanya diberikan oleh perusahaan pemerintah, dan sumberdaya tersebut diluar kendali perusahaan. Secara khusus, perusahaan biasanya tidak dapat mengatur sumberdaya alternatif, karena dibatasi dengan biaya yang besar dan ketersediaannya. Sumberdaya tersebut menjadi kondisi dasar untuk melanjutkan kegiatan prioritas perusahaan.

Kategori ketiga adalah mitra bisnis sebagai hulu dan hilir rantai bisnis perusahaan. Mitra bisnis perusahaan (yang langsung atau tidak langsung) bukan hanya pemasok, tetapi juga pelanggan perusahaan. Pada kejadian dua bencana alam yang besar yaitu bencana gempa bumi di Jepang dan banjir di Thailand pada tahun 2011, banyak perusahaan terganggu secara serius rantai bisnisnya. Banyak perusahaan yang tidak langsung terkena bencana, tetapi secara serius terkena dampaknya.

TABEL 3: SUMBERDAYA YANG DIBUTUHKAN UNTUK AKTIVITAS UTAMA

Jensi Sumber Daya		Keterangan
Sumber Daya Internal	Building	
Sumber Daya Esensial	Listrik	
Sumber Daya Eksternal	Pemasok	

Langkah 4: Analisa Resiko – Skenario Bencana

Pada langkah ini perusahaan harus mengidentifikasi secara jelas resiko yang akan mengancam perusahaan (mungkin membawa kepada skenario bencana besar). Perusahaan mencatat semua resiko-resiko tersebut yang berpengaruh pada perusahaan. Perusahaan menganalisa dan mengevaluasi resiko, dan memilih resiko yang memerlukan tindakan dengan prioritas tinggi. Perusahaan juga memerlukan analisa dan perkiraan sejauh mana sumberdaya terpenting mengalami kerusakan oleh resiko-resiko tersebut, dan diperkirakan berapa lama memulihkan sumberdaya tersebut. Perusahaan membandingkan periode perkiraan pemulihan dengan Sasaran Waktu Pemulihan (SWP) perusahaan yang ditetapkan pada langkah 2, dan menentukan sumberdaya penting apa yang diperlukan untuk menghindari skenario lebih berat.

FORM 4-1: RESIKO DARI DAMPAK DAN KECENDERUNGAN TERJADINYA BENCANA

Bencana	Dampak	Kecenderungan	Urutan Prioritas
	T : S : K	T : S : K	
	T : S : K	T : S : K	
	T : S : K	T : S : K	
	T : S : K	T : S : K	
	T : S : K	T : S : K	

FORM 4-2: ESTIMASI KERUSAKAN SUMBERDAYA

Bencana			Asumsi Waktu Pemulihan					Ket
Dampak			Hari	Hari				
Sumber Daya yang Dibutuhkan		Kerusakan		3hr	1mg	2mg	1bln	2bln
Sumber Daya Internal	Building							
Sumber Daya Esensial	Listrik							
Sumber Daya Eksternal	Pemasok							

Langkah 5: Perlindungan dan Mitigasi Pra-Bencana

Agar kegiatan berhasil sesuai rencana, kerusakan terhadap sumberdaya harus dimasukkan pada keadaan dimana perbaikan dan pemulihan sedini mungkin dapat dikerjakan. Jika sumberdaya utama tersebut mengalami kerusakan parah, perusahaan mungkin menjadi masuk dalam skenario bencana, dan diupayakan agar segera dipulihkan atau tutup dalam jangka waktu lama.

FORM 5: UKURAN PERLINDUNGAN DAN MITIGASI UNTUK SUMBERDAYA UTAMA

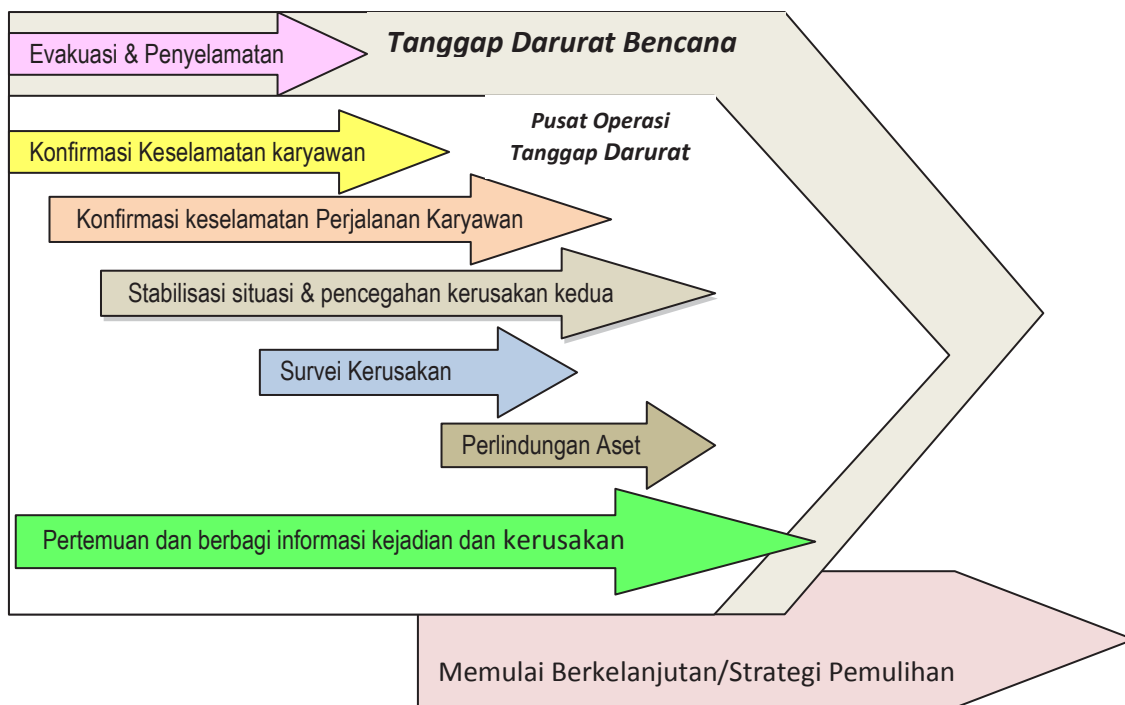
Sumber Daya	Bencana	Tindakan yang Harus Dilakukan	Rencana	Deadline			Departemen
				Segera	1 tahun	Jangka panjang	

Langkah 6: Tindakan Tanggap Darurat Bencana

Pada langkah 6 perusahaan mempertimbangkan tanggapan segera yang perlu diambil ketika kejadian terjadi, untuk mencegah situasi darurat menjadi krisis yang tidak terkendali. Hal ini dinamakan tanggap darurat atau tanggap kejadian. Prioritas pertama tanggap darurat adalah melindungi dan mengamankan jiwa. Stabilisasi untuk menghilangkan bahaya dan mengamankan lokasi, memastikan keselamatan dan keamanan perusahaan, karyawan dan pelanggan, perlindungan aset dan pencegahan kerusakan lebih jauh. Potensi bencana lanjutan juga harus diperhitungkan.

Pertama perusahaan harus paham gambaran umum tanggap darurat. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar 6.1, ada sejumlah kegiatan penting pada situasi tanggap darurat. Kegiatan-kegiatan tersebut harus dilaksanakan, mengikuti jadwal waktu yang di perlukan tanpa penundaan; “Evakuasi dan penyelamatan” harus segera dimulai oleh seseorang ketika kejadian timbul. Pusat Operasi Tanggap Darurat Bencana (POTDB) sebaiknya dinamakan, jika diperlukan, melakukan koordinasi kegiatan di bawah satu komando di perusahaan.

Kegiatan utama yang diperlukan adalah 1) Evakuasi dan penyelamatan, 2) membentuk POTDB, 3) Konfirmasi keselamatan para karyawan, 4) Stabilisasi situasi dan pencegahan kerusakan kedua, 5) Survei kerusakan, 6) Perlindungan aset, 7) Konfirmasi keselamatan perjalanan karyawan, 8) Pertemuan dan berbagi informasi kejadian dan kerusakan.



Gambar 6.1 Tanggap Darurat

FORM 6-1: RENCANA EVAKUASI DAN PENYELAMATAN

Kantor/Pabrik	
Tempat Evakuasi	
Pemimpin	
Penanggung Jawab Kesehatan	
Rumah Sakit Terdekat	

FORM 6-2: PUSAT TANGGAP DARURAT

Anggota	Peran	Departemen	No. Telp
	Pemimpin		
	Analisis		
	Humas		
	Operasional		
Tanda Evakuasi Harus Dilakukan			
Tempat Evakuasi		Alamat	No Telp

FORM 6-3: DAFTAR KONTAK TANGGAP DARURAT INTERNAL

Departemen/bagian	Nama	No. Telp	Email	Status Keamanan (Diisi ketika bencana terjadi)

FORM 6-4: DAFTAR KONTAK TANGGAP DARURAT EKSTERNAL

Rekan Eksternal	Nama	No. Telp	Email	Status (Diisi ketika bencana terjadi)

FORM 6-5: DAFTAR PERLENGKAPAN UNTUK MENGHADAPI BENCANA

Kategori Perlengkapan	Nama Perlengkapan	Jumlah Yang Perlu disiapkan

Langkah 7: Strategi Pemulihan

Pada langkah 7, perusahaan mengembangkan Strategi Bisnis Berkelanjutan (SBB) untuk pemulihan KKP dalam SWP. Perusahaan memerlukan identifikasi dan persiapan sumberdaya pendukung internal dan eksternal yang penting untuk melanjutkan kegiatan-kegiatan tersebut di atas.

Ada konsep pokok untuk perencanaan SBB yang perlu perusahaan pertimbangkan untuk melanjutkan KKP. Dalam mempertimbangkan konsep SBB, perusahaan akan membuat perencanaan SBB dalam mencapai SWP dari KKP.

- Strategi 1:
Memulihkan KKP pada tempat yang mengalami kerusakan atau terkena dampak kerusakan
- Strategi 2:
Memulihkan KKP di tempat alternatif (baik di lokasi kejadian atau di fasilitas eksternal)
- Strategi 3:
Memulihkan KKP melalui metode-metode pilihan

SBB perusahaan mungkin kombinasi ketiga strategi di atas.

Pada tahap dini perencanaan pemulihan, perusahaan harus memutuskan dimana perusahaan akan memulai kembali kegiatan-kegiatan prioritas (KKP). Salah satu strategi adalah memulihkan tempat kerusakan atau tempat yang mengalami dampak kerusakan, yang lainnya adalah memulihkan tempat-tempat alternatif. Kedua strategi tersebut sangat perlu. Perusahaan perusahaan harus siap terhadap skenario ketika fasilitas utama seperti bangunan kantor atau pabrik tidak dapat dimanfaatkan. Bagi UKM yang memiliki sumberdaya terbatas mungkin sangat sulit mempersiapkan pilihan tempat.

- Strategi 1:
Perusahaan harus memperbaiki sumberdaya yang mengalami kerusakan. Bangunan dan perlengkapan mesin-mesin, mungkin mengalami kerusakan, dan bantuan perusahaan kontruksi dan tenaga ahli permesinan mungkin sangat dibutuhkan. Pelayanan penting seperti listrik, gas dan air sangat perlu beroperasi kembali. Pemulihan layanan penting tersebut bagi perusahaan perusahaan mungkin menjadi kunci pemulihan kegiatan bisnis perusahaan.
- Strategi 2:
Perusahaan perlu mempertimbangkan lokasi dari pilihan-pilihan tempat yang ada, dan melihat apakah tempat tersebut jaraknya memadai dari tempat sekarang dan berkemungkinan tidak atau kurang terpengaruh oleh bencana yang sama. Perusahaan sebaiknya memastikan bahwa layanan-layanan penting yang dibutuhkan oleh perusahaan perusahaan tidak terpengaruh oleh bencana dan layanan tersebut akan tersedia. Strategi tersebut memerlukan sumberdaya penting misalnya ketersediaan bangunan, peralatan dan permesinan di tempat tersebut. Perusahaan juga harus mempertimbangkan bagaimana mengalihkan tenaga kerja dan pemindahan bahan-bahan, mesin dan perlengkapan ke tempat tersebut. Sangat penting bagi perusahaan membina hubungan dengan pemasok karena perusahaan memerlukan bantuan sumberdaya dan mendapatkan kerjasama dari mitra eksternal tersebut.

▪ Strategi 3 :

Strategi ini dapat digunakan pada Startegi 1: Memulihkan KKP pada tempat yang mengalami kerusakan atau terkena dampak kerusakan dan Strategi 2: Memulihkan KKP di tempat alternatif (baik di lokasi kejadian atau di fasilitas eksternal). Sebagai contoh, persediaan peralatan dapat di manfaatkan untuk menggantikan peralatan yang rusak. Kerja manual menggantikan sistem Infomasi Tekhnologi.

Mitra bisnis dapat berdampak penting terhadap kegiatan bisnis perusahaan dan Strategi BB. Perusahaan tidak dapat mengendalikan mitra bisnis. Diharapkan perusahaan dan mitra kerja perusahaan melaksanakan pertemuan secara berkala dan merencanakan pertemuan bersama atau latihan-latihan bersama.

FORM 7-1: RINGKASAN STRATEGI

No	Ringkasan Strategi	Aktivitas Pemulihan	Sumber Daya Utama	Rekan Eksternal
Strategi 1: Pemulihan di Pabrik Utama				
Strategi 2: Pemulihan di Pabrik lainnya				
Strategi 3: Metode Pemulihan Lainnya				

FORM 7-2: KERTAS KERJA PERENCANAAN STRATEGI

Aktivitas Utama	Ringkasan Strategi					
Kategori	Sumber Daya	Aktivitas	Ukuran	Waktu		Departemen
				Jangka Pendek	Jangka Panjang	
Sumber Daya Internal	Building					
Sumber Daya Esensial	Listrik					
Sumber Daya Eksternal	Pemasok					

Langkah 8: Persiapan Keuangan

Apakah kondisi keuangan perusahaan mencukupi bila gangguan terjadi selama satu atau dua bulan? Sasaran langkah delapan adalah untuk memahami kondisi keuangan dalam kondisi darurat, dan menyiapkan tindakan yang tepat terlebih dahulu untuk mencegah kebangkrutan bahkan pendapatan tertangguh.

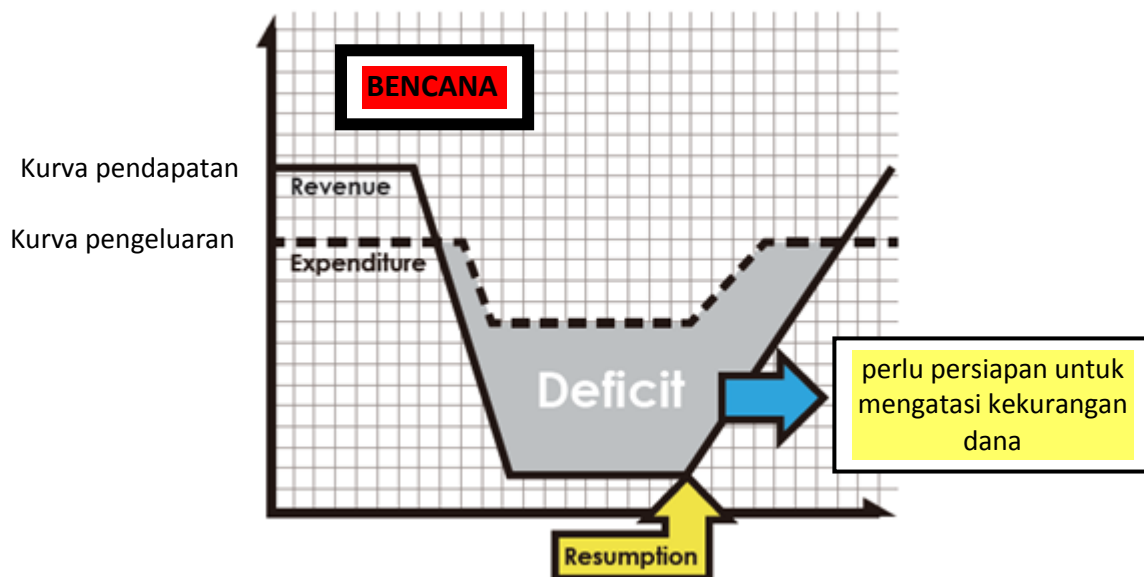
Jika kegiatan atau operasi bisnis anda mengalami gangguan, perusahaan akan mengalami kehilangan penghasilan tetapi masih berkewajiban membayar pengeluaran-pengeluaran seperti upah karyawan dan sewa tempat. Jika fasilitas kerja rusak, anda perlu biaya perbaikan fasilitas tersebut.

Apa yang anda perlukan pada langkah delapan adalah berapa kebutuhan dana yang diperlukan perusahaan anda agar dapat bertahan dari kerusakan suatu bencana, dan mempertimbangkan tindakan-tindakan yang dapat dilakukan untuk memulihkan berbagai kerusakan.

Faktor utama yang harus di pertimbangkan untuk analisa keuangan perusahaan adalah:

- Memahami berapa penerimaan yang turun akibat bencana
- Perkiraan berapa biaya pemulihan agar dapat memulai kembali kegiatan bisnis
- Menyadari berapa pengeluaran yang akan terjadi selama gangguan
- Menghitung dana pemulihan untuk mengatasi kerusakan

Catatan : Direkomendasikan bahwa perusahaan sebaiknya mencadangkan uang tunai yang di simpan senilai pendapatan satu bulan.



Gambar.8.1 Defisit setelah terjadi bencana

FORM 8-1: DANA TERSEDIA

Dana Tersedia	Jumlah

FORM 8-2: BIAYA PEMULIHAN

Biaya Pemulihan	Jumlah

FORM 8-3: BIAYA RUTIN

Biaya Rutin	Jumlah

FORM 8-4: SALDO

Akun Keuangan	Jumlah
Data Tersedia	
Biaya Pemulihan	
Biaya Rutin	
Saldo	

FORM 8-5: SUMBER DANA BANTUAN

Sumber Dana Bantuan	Jumlah	Keterangan
Pinjaman Bank		
Bantuan Pemerintah		
Sumber Lainnya		
Total		

Langkah 9: Uji Coba Terhadap Perencanaan

Seberapa yakin perusahaan menjawab “Ya” terhadap pertanyaan-pertanyaan di bawah ini?

- Dapatkah seluruh karyawan (dan para pelanggan) dievakuasi secara cepat dan aman sesuai rencana evakuasi perusahaan?
- Dapatkah seluruh karyawan menghubungi nomor telepon darurat perusahaan untuk melaporkan konfirmasi keselamatan?
- Dapatkah anggota POTDB berkumpul di tempat yang tepat dan melaksanakan peranan-peranan yang sudah diberikan?

Perencanaan dan pelaksanaan rencana adalah tugas-tugas yang berbeda. PBB perusahaan sebaiknya berjalan efektif pada saat situasi darurat sebagaimana yang perusahaan rencanakan. Tujuan latihan tersebut adalah memastikan PBB perusahaan berjalan secara efektif dan mencapai sasaran. Latihan di maksudkan tidak hanya menguji kinerja tetapi juga memberdayakan karyawan dan memberikan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka.

Beberapa contoh latihan utama sebagai berikut:

- Latihan Evakuasi: Menguji dan mempraktekan evakuasi yang tepat dan aman ke lokasi tertentu.
- Latihan Konfirmasi Keselamatan: Menguji dan mempraktekan panggilan darurat karyawan dan konfirmasi keselamatan.
- Peluncuran Latihan POTDB: Menguji dan mempraktekan peluncuran POTDB dan pelaksanaan peranan anggota POTDB.
- Latihan Pemulihan Backup Data: Menguji dan mempraktekan pemulihan dengan backup data.
- Latihan Pemulihan Operasi Bisnis: Menguji dan mempraktekan pemulihan operasi bisnis sesudah gangguan
- Latihan Peluncuran Alternatif Tempat: Menguji dan mempraktekan pemulihan operasi di tempat terpilih.

FORM 9: PERENCANAAN UJI COBA

Jenis Uji Coba	Tujuan	Target	Waktu	Penyempurnaan
			hr/bln/thn	hr/bln/thn
			hr/bln/thn	hr/bln/thn
			hr/bln/thn	hr/bln/thn
			hr/bln/thn	hr/bln/thn
			hr/bln/thn	hr/bln/thn

Langkah 10: Peninjauan Ulang dan Penyempurnaan



Sistem Perencanaan Bisnis Berkelanjutan

Siklus Plan Do Check Act (PDCA) – Penyempurnaan Berkelanjutan

Perusahaan seyogyanya memanfaatkan model siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action) agar terjadi penyempurnaan berkelanjutan PBB perusahaan.

1. Peninjauan ulang dan Check PBB

Agar PBB perusahaan perusahaan lebih efektif. Perusahaan sebaiknya memonitor dan meninjau ulang kegiatan-kegiatan PBB perusahaan perusahaan. Seluruh kegiatan PBB – sebelum, selama dan sesudah kejadian – sebaiknya ditinjau ulang.

Perusahaan sebaiknya bertanya dengan pertanyaan berikut untuk meninjau ulang setiap langkah.

- Apakah kegiatan BB (yang sudah diputuskan dan direncanakan) dikerjakan secara efektif?
- Apakah ada tugas-tugas atau permasalahan-permasalahan untuk diselesaikan agar terjadi penyempurnaan?
- Apakah ada perubahan lingkungan internal dan eksternal yang perlu dipertimbangkan?
- Apakah ada bidang atau unsur yang tidak dimasukkan dalam PBB perusahaan yang sebaiknya di masukkan?

Peninjauan ulang ini dan proses check sebaiknya dilaksanakan secara berkala paling kurang sekali setahun. Jika anda perubahan lingkungan bisnis di perusahaan anda seperti perubahan perusahaan mitra (pemasok atau pabrikan), kegiatan usaha utama (produk atau layanan), sistem

IT atau manajemen dan akunting, lokasi dan sebagainya, anda sebaiknya memperhatikan akibat dari perubahan-perubahan tersebut. Faktor-faktor tersebut mungkin belum dipertimbangkan atau di hilangkan pada peninjauan ulang. Karena itu anda harus mempertimbangkan kembali dan melakukan perubahan yang penting pada kegiatan-kegiatan PBB. Sangatlah penting secara berkala meninjau ulang dan tidak kehilangan kesempatan untuk memperbaiki PBB anda. Peninjauan ulang internal ini biasanya dilakukan oleh tim PBB, ketua Departement dan Bagian Audit Internal.

2. Peninjauan Ulang Manajemen

Sebagai tambahan peninjauan ulang dan proses Check tersebut di atas, manajer senior harus secara proaktif melakukan suatu tinjauan ulang PBB perusahaan paling kurang sekali setahun, dan memastikan bahwa PBB perusahaan telah dikelola secara efektif dan siklus PDCA telah berjalan dengan baik.

FORM 10: FORMULIR EVALUASI PBB

Langkah	Keterangan	Form	Efektivitas	Dampak terhadap Bisnis	Penyempurnaan
1			Y/T		
2			Y/T		
3			Y/T		
4			Y/T		
5			Y/T		
6			Y/T		
7			Y/T		
8			Y/T		
9			Y/T		
10			Y/T		

Checklist PBB

No.	Pertanyaan	Langkah	Jawaban		
			Tidak	Mungkin/Ya Sebagian	Ya Sudah Dikerjakan
1	Apakah Pengelola PBB sudah ditunjuk dan budget untuk kegiatan PBB sudah dialokasikan?	1	0	2	4
2	Apakah tujuan, ruang lingkup, tim PBB sudah dipahami oleh seluruh karyawan perusahaan?	1	0	2	4
3	Apakah manajemen tingkat atas sudah menunjukkan komitmennya terhadap PBB kepada seluruh karyawan?	1	0	2	4
4	Apakah perusahaan memahami dampak /gangguan yang terjadi jika perusahaan tidak beroperasi selama seminggu? Sebulan?	2	0	2	4
5	Apakah perusahaan memahami seberapa cepat perusahaan akan beroperasi kembali setelah mengalami bencana?	2	0	2	4
6	Apakah perusahaan sudah mengidentifikasi Aktivitas utama perusahaan untuk segera dipulihkan dan beroperasi kembali?	2	0	2	4
7	Apakah perusahaan sudah mengidentifikasi sumberdaya internal dan layanan eksternal yang penting untuk mencegah terhambatnya pemulihan bisnis perusahaan?	3	0	2	4
8	Apakah sudah teridentifikasi bahan/material yang dipasok oleh pemasok tunggal?	3	0	2	4
9	Sudahkah dilakukan studi sejarah bencana atau informasi peta kemungkinan bencana yang telah dikeluarkan oleh pemda setempat ?	4	0	2	4
10	Apakah perusahaan sudah mengidentifikasi bencana yang mungkin dapat terjadi?	4	0	2	4
11	Sudahkah perusahaan mengidentifikasi sumberdaya penting yang tetap rusak	4	0	2	4

	berat terhadap bencana tersebut pada nomor 10 sehingga menjadi kendala utama pemulihan dini bisnis?				
12	Sudahkah perusahaan perusahaan merencanakan dan melaksanakan tindakan perlindungan dan pencegahan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan karyawan dari bencana yang mungkin terjadi?	5	0	2	4
13	Sudahkah perusahaan merencanakan dan melaksanakan perlindungan terhadap aset perusahaan dari bencana?	5	0	2	4
14	Sudahkah disiapkan daftar kontak karyawan dalam kondisi darurat?	6	0	2	4
15	Sudahkah perusahaan memutuskan yang terkait Pusat Tanggap Darurat, seperti dimana berkumpul, siapa yang harus dihubungi, dan persyaratan/kriteria mobilisasi?	6	0	2	4
16	Sudahkah perusahaan menyusun daftar kontak pelanggan, mitra bisnis, dan lembaga-lembaga yang berwenang?	6	0	2	4
17	Apakah perusahaan secara berkala melakukan back-up data?	7	0	2	4
18	Apakah perusahaan telah mengidentifikasi kantor/pabrik yang tidak berfungsi?	7	0	2	4
19	Apakah perusahaan telah menentukan tindakan antisipatif untuk menggantikan peralatan utama yang rusak?	7	0	2	4
20	Apakah perusahaan mengetahui cara mengatur agar pasokan tidak berhenti ketika bencana terjadi?	7	0	2	4
21	Apakah perusahaan tahu seberapa banyak dana yang mungkin berkurang jika bencana terjadi?	8	0	2	4
22	Apakah perusahaan sudah mengetahui program pasca bencana apa saja yang tersedia dari pemerintah daerah atau lembaga-lembaga/badan-badan lain?	8	0	2	4
23	Sudahkah perusahaan menyediakan dana cadangan sebesar pendapatan satu	8	0	2	4

	bulan untuk persiapan menghadapi bencana?				
24	Apakah perusahaan melaksanakan pelatihan evakuasi secara berkala?	9	0	2	4
25	Apakah perusahaan sudah memastikan proses back-up data?	9	0	2	4
26	Apakah perusahaan sudah melakukan uji coba mekanisme penyelamatan oleh Pusat Tanggap Darurat?	9	0	2	4
27	Apakah perusahaan secara berkala meninjau ulang kembali manajemen bencana dan PBB?	10	0	2	4
28	Apakah manajemen perusahaan memberikan dukungan terhadap perkembangan PBB melalui riset atau pelatihan terhadap karyawan?	10	0	2	4
	JUMLAH NILAI				

Tingkat Status PBB Perusahaan	Jumlah Nilai
Perusahaan tidak dapat bertahan menghadapi bencana dan kejadian. Jika bencana terjadi perusahaan sepertinya mengalami kerusakan berat dan menyebabkan gangguan jangka panjang. Perusahaan perlu mengetahui resiko yang mengancam untuk memulihkan kembali usaha operasi bisnis, perusahaan harus mempertimbangkan apa yang dapat dikerjakan agar dapat meminimalisasi kemungkinan kerusakan akibat resiko tersebut.	0 - 36
Perusahaan menyadari resiko yang kemungkinan terjadi dan telah melakukan tindakan persiapan yang perlu dilakukan. Tetapi hasil yang diharapkan dari tindakan tersebut terbatas . Perusahaan masih mengalami kerusakan berat karena kelemahan kegiatan-kegiatan PBB. Pastikan memberikan prioritas PBB agar lebih efektif.	37 - 74
Perusahaan perusahaan telah hampir sepenuhnya menerapkan PBB dan telah melakukan tindakan-tindakan efektif . Terus melakukan siklus PDCA terhadap kegiatan PBB untuk meningkatkan kesiapan bisnis berkelanjutan dan memastikan perusahaan mampu merespon secara efektif suatu kejadian atau bencana yang tidak diharapkan.	75 - 112

Catatan – catatan penting:



Guidebook on SME Business Continuity Planning

Hướng dẫn lập kế hoạch
duy trì hoạt động
kinh doanh cho
doanh nghiệp nhỏ và vừa



Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document **Guidebook on SME Business Continuity Planning**, M SCE 02 11A-3, is made in English by APEC SME Crisis Management Center. It has been translated into Vietnamese by The Assistance Centre for Small and Medium Enterprise in the North of Vietnam, Agency for Enterprise Development, Ministry of Planning and Investment, Vietnam in June, 2014 and is reproduced in Vietnam with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

Xác nhận và Trách nhiệm

Ngôn ngữ gốc của tài liệu “Cẩm nang hướng dẫn lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh cho Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa (DNNVV)” - Dự án số hiệu M SCE 02 11A-3 đã được Trung tâm Quản lý Khủng hoảng cho DNNVV biên soạn bằng Tiếng Anh. Tài liệu đã được Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa phía Bắc – Cục Phát triển Doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư dịch sang Tiếng Việt vào tháng 06 năm 2014. Sách được giới thiệu tại Việt Nam dưới sự đồng ý của Ban Thư ký APEC. APEC không có trách nhiệm về những lỗi (nếu có) của tài liệu này.

Giới thiệu

Công ty của bạn có chuẩn bị để ứng phó với thảm họa thiên tai chưa?

Nếu bạn chưa chuẩn bị cho những tình huống bất ngờ, thì bạn (chưa ý thức được) việc đối mặt với thất bại khi một thảm họa hay một tai nạn bất ngờ xảy đến với công ty của bạn. Vậy một kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh (Business Continuity Plan – BCP) chính là giải pháp để bảo vệ hoạt động kinh doanh của bạn trong thời kỳ khủng hoảng. Cuốn cẩm nang này sẽ hướng dẫn bạn 10 bước đơn giản sau đây để xây dựng BCP cho chính công ty của mình. 10 bước này đều dựa trên Hệ thống Tiêu chuẩn Quản lý Duy trì Hoạt động Kinh doanh ISO 22301

10 bước lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh

Bước 1: Xác định mục đích, phạm vi của BCP và nhóm thực hiện

Bước 2: Xác định các hoạt động ưu tiên và mục tiêu thời gian phục hồi

Bước 3: Bạn cần những gì để phục hồi các hoạt động then chốt?

Bước 4: Đánh giá rủi ro – Nắm bắt chuỗi những hiện tượng thảm họa thiên tai

Bước 5: Xin đừng quên việc bảo vệ và hạn chế thiệt hại trước thảm họa

Bước 6: Ứng phó khẩn cấp với thảm họa thiên tai

Bước 7: Các chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BC) nhằm sớm hồi phục hoạt động

Bước 8: Chuẩn bị về tài chính

Bước 9: Diễn tập để đảm bảo đúng kế hoạch thực hiện

Bước 10: Đánh giá kết quả và cải tiến

Bước 1: Xác định mục đích, phạm vi của BCP và nhóm thực hiện

1. Mục đích

Bạn nên xác định rõ mục đích là tại sao công ty của bạn sẽ làm quen với BCP. BCP là để bảo vệ hoạt động kinh doanh của công ty trước những thảm họa và tai nạn. Mục đích rõ ràng của bạn sẽ là một tiêu chí quan trọng để xác định những sản phẩm hay dịch vụ ưu tiên chủ đạo và sự lựa chọn chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Mục đích BCP của công ty là gì? Trước hết là để bảo vệ con người, nhân viên của bạn, và những khách mời của công ty. Thứ hai là bảo vệ công việc kinh doanh của bạn, hoàn thành những trách nhiệm trong hợp đồng với khách hàng và người sử dụng, đáp ứng được trách nhiệm xã hội và đóng góp đối với xã hội cũng như nền kinh tế. Điều đó sẽ đảm bảo việc làm và đời sống của người công nhân.

2. Phạm vi

Câu hỏi đặt ra là bạn dự kiến sẽ phổ biến BCP đến những bộ phận nào trong công ty? Bạn có thể giới hạn phạm vi tiến hành phổ biến BCP cho các bộ phận (phòng ban) chính. Ví dụ, bạn có thể lựa chọn nhà máy chính sản xuất sản phẩm mang nhãn hiệu hàng đầu của công ty hoặc cửa hàng đạt doanh số lớn nhất. Bạn có thể quyết định phạm vi của BCP dựa trên nhu cầu kinh doanh và tình hình cụ thể của công ty. Bạn phải lựa chọn những bộ phận chủ chốt liên quan đến sự sống còn của công ty.

3. Lãnh đạo BCP

Bạn cần bổ nhiệm một trưởng nhóm BCP để đưa ra sáng kiến triển khai các hoạt động BCP trong công ty. Trưởng nhóm BCP cần được trao quyền hạn và trách nhiệm đủ để thực hiện vai trò của mình. BCP là những hoạt động trên diện rộng của công ty yêu cầu sự tham gia và hợp tác tích cực của các phòng ban liên quan. Cần đề cử một người được cả công ty tin tưởng. Nếu tính theo quy mô mà công ty cần thì thành lập một nhóm hỗ trợ hoạt động dưới sự chỉ đạo của trưởng nhóm BCP. Ban lãnh đạo cần đảm bảo các nguồn lực cần thiết, bao gồm cả ngân sách cho nhóm BCP thực hiện nhiệm vụ. Chủ doanh nghiệp (lãnh đạo cấp cao) cần hiện thực hóa cam kết triển khai các hoạt động BCP và cần hiểu rằng những lời nói suông không đủ để mang lại thành quả.

Bước 2: Xác định các hoạt động ưu tiên và mục tiêu thời gian phục hồi

Trong bước 2, bạn sẽ xem xét đâu là sản phẩm hay dịch vụ huyết mạch của công ty mình? Sản phẩm hoặc dịch vụ nào cần được ưu tiên khôi phục (được chuyển đi) trước khi thảm họa thiên tai (hay tai nạn) làm gián đoạn hoạt động của công ty? Hoạt động kinh doanh nào khiến sản phẩm của công ty bán chạy nhất? Cửa hàng nào đạt doanh số cao nhất trong công ty? Những công việc kinh doanh quan trọng này được gọi là các Hoạt động Ưu tiên (PAs). Bạn phải xác định được những hoạt động ưu tiên của công ty mình.

Trong bước 2 này, bạn cần nắm được sự ảnh hưởng (thời hạn) của tổng thời lượng gián đoạn những hoạt động chính đã được liệt kê. Mất bao lâu thì thời lượng gián những hoạt động chính này sẽ trở nên không chấp nhận được? (Quãng thời gian này được gọi là Thời lượng Cho phép Gián đoạn Dài nhất - MTPD). Cần phải thực hiện những công việc gì để có thể khôi phục lại hoạt động kinh doanh trong thời hạn ngắn nhất, trước khi phải đối mặt với sự tồn vong của công ty hay tình trạng phá sản?

Bước 3: Bạn cần những gì để phục hồi các hoạt động then chốt?

Những Hoạt động Ưu tiên được hỗ trợ bởi các nguồn lực khác nhau cả bên trong lẫn bên ngoài. Khi bị gián đoạn, các hoạt động ưu tiên sẽ được phục hồi và các nguồn lực này cần phải sẵn sàng tiếp ứng. Trong bước 3, bạn cần xác định và liệt kê ra những nguồn lực cần thiết. Ở những bước tiếp theo, bạn sẽ đánh giá những rủi ro cho những nguồn lực đã được liệt kê và các chỗ yếu của chúng. Bạn sẽ phải cân nhắc phương thức nào cần thiết để bảo vệ, đảm bảo sự sẵn sàng hoặc chuẩn bị phương án dự phòng. Do đó, danh mục này rất quan trọng và là những thông tin cơ bản trong kế hoạch BCP của bạn.

Loại đầu tiên là các nguồn lực bên trong, luôn nằm trong tầm kiểm soát của công ty. Chúng bao gồm: nhà xưởng, trang thiết bị, máy móc, dụng cụ, kho bãi, nguyên vật liệu, hệ thống IT, tài liệu và bản vẽ v.v... Nguồn lực con người cũng được coi là quan trọng khi xét từ những khía cạnh chuyên môn và kỹ năng chuyên biệt của đội ngũ nhân viên.

Nhóm thứ hai gồm cả các Tiện ích Thiết yếu như: điện, gas, nhiên liệu, nước và hệ thống thoát nước v.v... Mạng lưới thông tin liên lạc (điện thoại và internet) và mạng

lưới giao thông vận tải (đường xá, đường sắt và các cảng). Những nguồn lực này là do các công ty ích lợi công cộng cung cấp. Những nguồn lực này không thường xuyên nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Điển hình là những công ty bình thường không thể đủ khả năng thu xếp các nguồn lực dự phòng cho các dịch vụ thiết yếu do chi phí quá cao và giá trị của chúng. Vì vậy, chúng cần phải trở thành các điều kiện cơ bản nhằm khôi phục lại cho các hoạt động ưu tiên của bạn.

Nhóm thứ ba là các đối tác kinh doanh và các doanh nghiệp thượng nguồn và hạ nguồn trong chuỗi kinh doanh của bạn. Nhóm này (đối tác trực tiếp và gián tiếp) không chỉ là các nhà cung cấp mà còn là các khách hàng của bạn. Trong hai thảm họa thiên nhiên là động đất ở phía Đông Nhật Bản và lũ lụt ở Thái Lan năm 2011, nhiều công ty đã bị ảnh hưởng nặng nề do bị gián đoạn của chuỗi cung ứng. Nhiều công ty không bị ảnh hưởng trực tiếp từ thiên tai nhưng đã bị ảnh hưởng gián tiếp một cách nặng nề từ những thảm họa này.

Bước 4: Đánh giá rủi ro – Nắm bắt chuỗi những hiện tượng thảm họa thiên tai

Trong bước 4, bạn cần phải chỉ rõ các rủi ro có thể đe dọa nghiêm trọng đến công ty mình (hoặc có thể dẫn tới một chuỗi các thảm họa). Bạn liệt kê những loại rủi ro mà công ty mình có thể phải đối mặt. Bạn phân tích và đánh giá những rủi ro này, và lựa chọn những rủi ro mà công ty của bạn cần phải đưa ra giải pháp “ưu tiên tối thượng”. Bạn cũng cần phải phân tích và ước lượng xem những rủi ro này có thể ảnh hưởng đến các nguồn lực then chốt của bạn như thế nào, và mất bao nhiêu lâu để phục hồi những nguồn lực bị ảnh hưởng này. Bạn so sánh giai đoạn phục hồi dự kiến với Mục tiêu Thời lượng Phục hồi của công ty mình (**Recovery Time Objective - RTO**), được đưa ra ở Bước 2 và xác định những nguồn lực quan trọng nào để tránh được chuỗi những thảm họa.

Những nguồn lực cần chú ý bao gồm những nguồn lực mà thời gian phục hồi vượt quá và những nguồn lực không vượt quá RTO. Nếu những dịch vụ thiết yếu như điện, nước, điện thoại mất nhiều thời gian phục hồi hơn RTO của bạn, thì bạn có thể phải xem xét lại RTO của mình và đợi cho tới khi những nguồn lực và dịch vụ đó được cung cấp trở lại.

Bước 5: Xin đừng quên việc bảo vệ và hạn chế thiệt hại trước thảm họa

Để đảm bảo khôi phục hoạt động như kế hoạch, cần phải tính đến cả những tổn thất của các nguồn lực hỗ trợ, trong phạm vi việc sửa chữa và phục hồi có thể sớm được thực hiện.

Nếu những nguồn lực then chốt bị tổn hại nặng nề, công ty của bạn có thể bị rơi vào thảm cảnh và buộc phải từ bỏ nỗ lực phục hồi hoặc đóng cửa trong một thời gian dài. Điều đó có thể dẫn tới chấm dứt mọi hoạt động kinh doanh. Đó là lý giải vì sao những chiến lược phòng ngừa và hạn chế thiệt hại rất quan trọng.

Bước 6: Ứng phó khẩn cấp với thảm họa thiên tai

Trong bước 6, bạn xem xét thực hiện những ứng phó tức thời cần thiết khi sự cố xảy ra để ngăn chặn tình trạng khẩn cấp khiến không biến thành khủng hoảng ngoài tầm kiểm soát. Hoạt động này được gọi là ứng phó khẩn cấp hay phản ứng tức thời. Ưu tiên hàng đầu của ứng phó khẩn cấp là để bảo vệ hay đảm bảo an toàn cho con người. Sự ổn định tình hình nhằm loại bỏ các nguy cơ và đảm bảo an toàn cho tài sản, cho bản thân bạn, cho nhân viên và khách hàng, bảo vệ cơ sở vật chất và ngăn ngừa những hư hỏng tăng thêm. Cần phải tính đến những thảm họa thứ cấp đang tiềm ẩn.

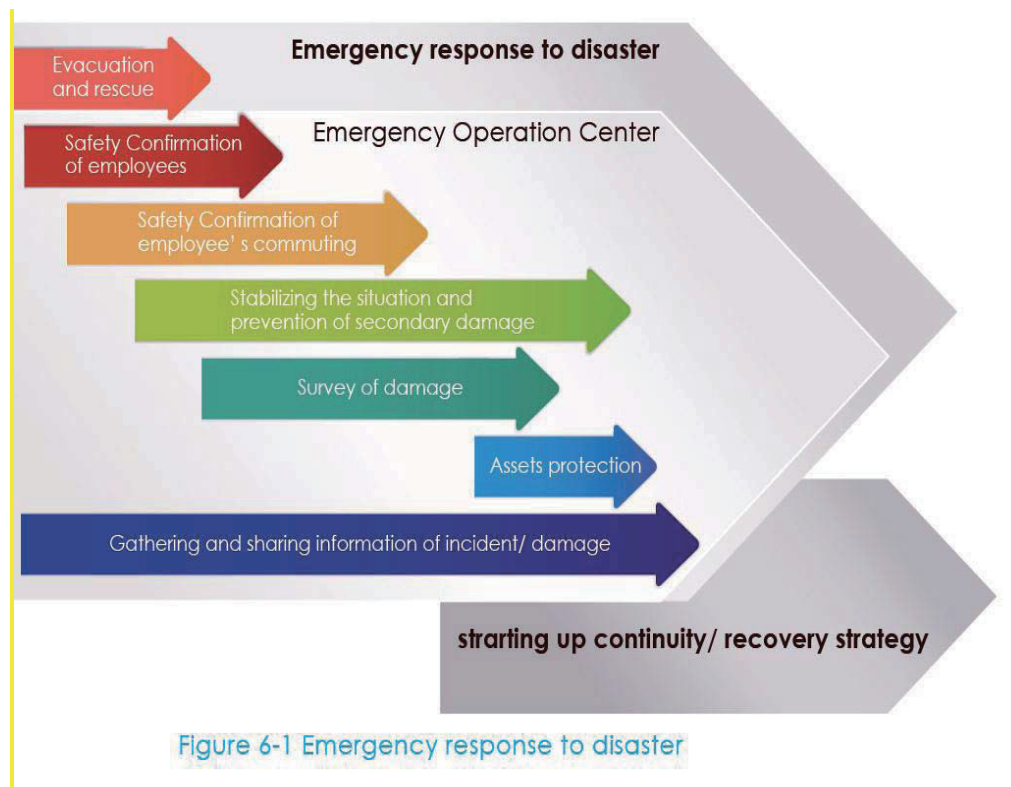
Trước tiên, bạn cần phải hiểu được bức tranh chung về ứng phó khẩn cấp. Như trong hình 6-1, có một loạt các hoạt động cần thiết trong một phương án ứng phó khẩn cấp. Những hoạt động này phải được thực hiện theo những hạn định cần thiết và không bị chậm trễ. 1) “Sơ tán và cứu hộ” phải được mỗi cá nhân thực hiện ngay khi sự cố xảy ra. Gọi ngay cho Trung tâm Ứng phó Khẩn cấp (**Emergency Operation Centre - EOC**), nếu cần, triển khai các phương thức phối hợp dưới sự chỉ đạo thống nhất trong công ty. Các hoạt động từ 3 đến 8 sẽ do Trung tâm Ứng phó Khẩn cấp thực hiện nếu Trung tâm này được thiết lập.

Những hoạt động chính gồm:

- 1) Sơ tán và cứu hộ
- 2) Thiết lập trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC)
- 3) Xác nhận sự an toàn của nhân viên
- 4) Ổn định tình hình và ngăn chặn nguy hại thứ cấp
- 5) Đánh giá tổn thất

- 6) Bảo vệ cơ sở vật chất
- 7) Các nhân viên xác nhận an toàn với nhau
- 8) Thu thập và chia sẻ thông tin về sự cố / thiệt hại.

Hình 6-1 Ứng phó khẩn cấp với thảm họa



Bước 7: Các chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BC) nhằm sớm hồi phục hoạt động

Trong bước 7, bạn phát triển chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (chiến lược BC) của công ty mình nhằm phục hồi các Hoạt động Ưu tiên theo các Mục tiêu Thời lượng Phục hồi. Bạn cần xác định và chuẩn bị các nguồn lực hỗ trợ bên trong và bên ngoài cần thiết để khôi phục các hoạt động này.

Có những khái niệm then chốt để vạch ra chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của mình mà bạn cần xem xét để phục hồi các Hoạt động Ưu tiên. Theo các khái niệm về chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh, bạn sẽ lập kế hoạch cho chính chiến lược riêng của công ty mình nhằm đạt được Mục tiêu Thời lượng Phục hồi (RTO) của các Hoạt động Ưu tiên (PAs).

- **Chiến lược 1:**

Khôi phục Hoạt động Ưu tiên (PAs) tại địa điểm bị ảnh hưởng / hư hại.

- **Chiến lược 2:**

Phục hồi Hoạt động Ưu tiên (PAs) ở một địa điểm thay thế (có thể bên trong hoặc bên ngoài nhà xưởng)

- **Chiến lược 3:**

Khôi phục các Hoạt động Ưu tiên (Pas) bằng các phương án thay thế (hoặc giải pháp thay thế)

Chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của bạn có thể kết hợp cả 3 chiến lược trên.

Ngay trong giai đoạn đầu kế hoạch phục hồi của bạn, bạn phải xác định nơi công ty sẽ bắt đầu lại các hoạt động then chốt (hay PA). Một chiến lược là để phục hồi ngay tại địa điểm bị thiệt hại hay hư hỏng, một chiến lược khác là để phục hồi tại một địa điểm thay thế. Cả hai chiến lược này đều cần thiết. Công ty của bạn cần được chuẩn bị ứng phó với một chuỗi các tình huống khi cơ sở vật chất chủ yếu như trụ sở hay nhà máy chính không sử dụng được. Đối với những DN NVV có nguồn lực hạn chế, rất khó để chuẩn bị một địa điểm thay thế. Các DN NVV này chỉ có một sự lựa chọn duy nhất là chuẩn bị Chiến lược BC – để khắc phục tổn thất và hồi phục hoạt động ngay tại nơi bị thiệt hại. Bạn nên nhớ rằng là công ty của bạn sẽ không có khả năng chống đỡ nếu những cơ sở vật chất chủ yếu của bạn bị tổn thất đến mức không thể sử dụng được. Trong thời kỳ trung và dài hạn, bạn cần cân nhắc làm sao ứng phó được thử thách này. Quá trình này không đơn giản là một hoạt động trên giấy. Chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý cao nhất phải ra quyết định thực hiện khôi phục các hoạt động ưu tiên từ đâu và như thế nào từ đồng đồng nát.

Chúng ta hãy bắt đầu với chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh để phục hồi lại tại nơi bị thiệt hại / ảnh hưởng.

- **Chiến lược 1:**

Bạn phải khôi phục các nguồn lực bị thiệt hại. Nhà xưởng, trang thiết bị/máy móc có thể bị hư hại, có thể cần đến sự hỗ trợ từ các công ty xây dựng bên ngoài hoặc các chuyên gia máy móc. Các dịch vụ thiết yếu như điện, gas và nước rất cần thiết để khôi phục các hoạt động bị gián đoạn. Việc khôi phục các dịch vụ thiết yếu của công ty trở

thành điểm mấu chốt đối với việc khôi phục các hoạt động của công ty. Do đó bạn cần ước tính thời gian các công ty công ích phục hồi các dịch vụ công cộng đó. Có thể bạn cần xem lại chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh dựa trên thời gian khôi phục các dịch vụ thiết yếu.

Chiến lược tiếp theo là phục hồi tại một địa điểm thay thế.

- **Chiến lược 2:**

Bạn cần cân nhắc vị trí cho địa điểm thay thế và xem từ khoảng cách đó đến địa điểm hiện tại có đủ để tránh được những thảm họa tương tự. Bạn cần chắc chắn rằng các dịch vụ thiết yếu mà công ty bạn cần không bị ảnh hưởng và lúc nào cũng sẵn sàng. Chiến lược này đòi hỏi mọi nguồn lực thiết yếu như nhà xưởng, thiết bị và máy móc sẵn sàng ở vị trí này. Bạn cũng cần xem xét phương thức di chuyển nhân lực, cung ứng nguyên vật liệu và phụ tùng đến địa điểm mới. Việc quan trọng là bạn phải xây dựng quan hệ tốt với các nhà cung cấp, khi bạn cần tìm tới nguồn hỗ trợ khác và tìm kiếm sự hợp tác từ các đối tác bên ngoài.

Chiến lược này nhằm khôi phục hoạt động ưu tiên bằng phương pháp thay thế.



- **Chiến lược 3:**

Chiến lược này có thể được sử dụng trong Chiến lược 1: khôi phục tại địa điểm bị thiệt hại và Chiến lược 2: khôi phục tại địa điểm thay thế. Ví dụ: các thiết bị cũ còn lưu giữ trước đây có thể thay thế cho những thiết bị mới hơn nhưng đang bị hư hỏng. Làm

việc thủ công thay cho hệ thống IT đang bị hư hại. Công ty của bạn lựa chọn phương án thay thế nào phù hợp với hoạt động của công ty. Bạn cũng cần xác định những hình thức hỗ trợ nào từ bên ngoài nào cần thiết cho công ty.

Các đối tác bên ngoài có thể có tác động đáng kể với hoạt động kinh doanh và chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Bạn không thể kiểm soát được các đối tác. Vì vậy, bạn có thể làm gì với các đối tác bên ngoài trong chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh? Điều này phụ thuộc vào các mối quan hệ kinh doanh của bạn, song có một số biện pháp bạn có thể áp dụng nhằm giảm thiểu rủi ro. Trước tiên, bạn có thể kiểm tra mức độ chuẩn bị ứng phó thảm họa và việc lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh của họ. Họ có khả năng hỗ trợ những vấn đề này hay họ chẳng quan tâm gì? Nếu họ quan tâm, thì nên trao đổi với các đối tác đã/đang thực hiện quản lý rủi ro và BCP. Tốt nhất là bạn và đối tác nên có các cuộc họp định kỳ và lập kế hoạch họp chung và tập luyện ứng phó thảm họa.

Bước 8: Chuẩn bị về tài chính

Về mặt tài chính, bạn có thể tồn tại được không nếu hoạt động của công ty bị gián đoạn trong vòng 1 đến 2 tháng? Mục tiêu của Bước 8 là xác định tình hình tài chính của công ty trong trường hợp khẩn cấp, và chuẩn bị trước các biện pháp phù hợp để tránh phá sản khi nguồn thu tạm thời bị ngưng trệ.

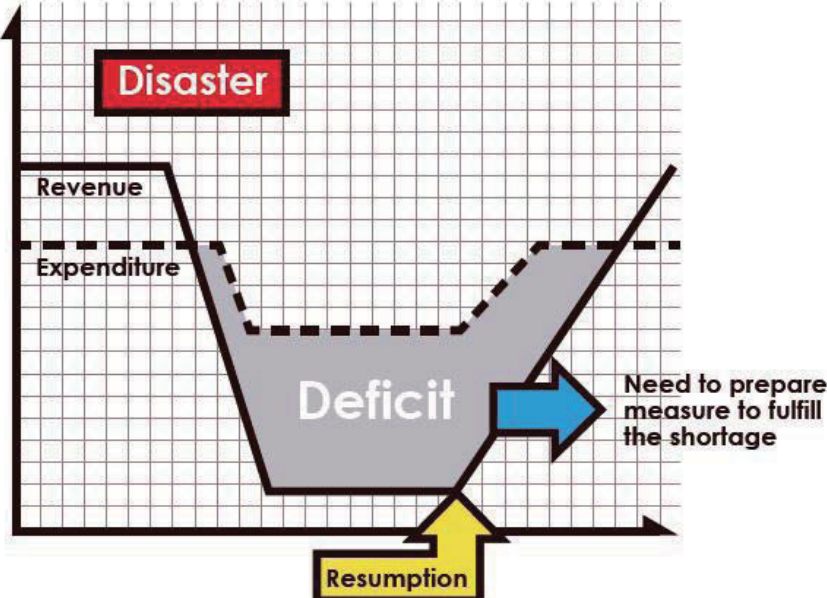


Figure 8-1 Deficit Occurs After Disaster

Nếu hoạt động của công ty tạm thời bị đình trệ, thì công ty sẽ mất tổng thu nhập song vẫn phải trả các chi phí thường xuyên như lương nhân công và tiền thuê các loại. Và nếu cơ sở vật chất của công ty bị hư hại, thì bạn cần chi phí phục hồi các cơ sở vật chất này. Những gì bạn cần làm trong Bước 8 là ước tính bạn cần kinh phí bao nhiêu nếu công ty bạn gặp phải thảm họa; và cân nhắc các biện pháp có thể triển khai để bù đắp các thiếu hụt. Những nhân tố then chốt cần cân nhắc trong phân tích tài chính của bao gồm:

- Nắm được tổng thu nhập sẽ giảm bao nhiêu nếu công việc kinh doanh bị gián đoạn.
- Ước tính cần chi phí là bao nhiêu để phục hồi hoạt động kinh doanh.
- Xác định lượng chi phí thường xuyên có thể phát sinh trong thời gian bị gián đoạn.
- Tính toán mức độ ngân quỹ cần thiết để bù đắp thiếu hụt.

Lưu ý: Khuyến cáo các công ty nên trữ tiền mặt hoặc tiền gửi tương đương với tổng thu nhập 1 tháng của mình.

Bước 9: Diễn tập để đảm bảo đúng kế hoạch thực hiện

Trong Bước 5, 6 và 7, công ty của bạn đã thực hiện một số kế hoạch khác nhau trong chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BCP). Dưới đây là một số câu hỏi liên quan đến những kế hoạch này.

Bạn có “tự tin” khi trả lời “có” cho những câu hỏi sau đây?

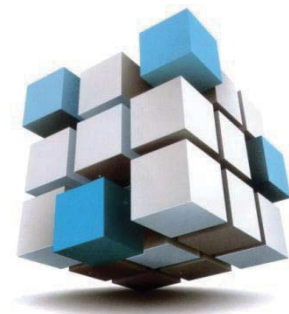
- Toàn bộ nhân viên (và khách hàng) của bạn có thể sơ tán kịp thời và an toàn theo kế hoạch giải cứu của công ty?
- Toàn bộ nhân viên công ty của bạn có thể gọi đến số điện thoại khẩn cấp để xác nhận tình trạng an toàn của họ?
- Toàn bộ thành viên của trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC) có thể tập hợp ngay lập tức ở vị trí họp và triển khai nhiệm vụ được giao của họ?

Lập kế hoạch và triển khai kế hoạch là các nhiệm vụ khác nhau. BCP của công ty cần thể hiện có hiệu quả trong trường hợp khẩn cấp như như kế hoạch đã định. Mục đích của việc luyện tập là để đảm bảo kế hoạch của công ty mình được thực hiện có hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra. Việc luyện tập không chỉ nhằm kiểm tra hiệu

quả thực hiện mà còn nâng cao năng lực cho nhân viên và giáo dục đào tạo họ để họ nâng cao kiến thức và chuyên môn.

Dưới đây là một số ví dụ về những hoạt động tập luyện chính:

- Thực hành Sơ tán: kiểm tra và thực hành sơ tán một cách an toàn và kịp thời tới địa điểm định trước.
- Thực hành Xác nhận sự An toàn: kiểm tra và thực hành các cuộc gọi khẩn cấp của nhân viên và xác nhận sự an toàn.
- Triển khai thực hành trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC): kiểm tra và thực hành trung tâm ứng phó khẩn cấp tập hợp và giao nhiệm vụ của các thành viên EOC.
- Thực hành Sao lưu và Phục hồi Dữ liệu: kiểm tra và thực hành phục hồi bằng việc sao lưu dữ liệu.
- Thực hành tái hoạt động: kiểm tra và thực hành việc phục hồi hoạt động sau sự cố gián đoạn.
- Thực hành bắt tái sản xuất tại địa điểm thay thế: kiểm tra và thực hành phục hồi sản xuất tại một địa điểm thay thế.



Bước 10: Đánh giá kết quả và cải tiến



PDCA – liên tục cải tiến

BCP là các hoạt động trên diện rộng của công ty nhằm thiết lập khả năng khôi phục các hoạt động then chốt (các Hoạt động Ưu tiên) sau khi bị gián đoạn do tai nạn. Để thiết lập được khả năng này trong một thời gian ngắn không phải việc đơn giản nhưng cần phải cải tiến không ngừng và tăng cường năng lực giống như việc trèo lên các bậc thang xoắn ốc. Chúng tôi khuyến khích bạn nên dùng mô hình chu trình (Plan – Do – Check – Action (PDCA)) để áp dụng cho hoạt động duy trì BCP của công ty mình.

Bạn đã đi qua 2 giai đoạn đầu tiên (Plan & Do) trong 4 giai đoạn này. Trong Bước 10, bạn hoàn thiện nốt 2 giai đoạn còn lại là Check (theo dõi và đánh giá) và Act (duy trì và cải tiến).

(1) Đánh giá và kiểm tra BCP

Để BCP của công ty đạt hiệu quả nhất, bạn cần theo dõi và đánh giá các hoạt động BCP của công ty. Toàn bộ các hoạt động BCP – trước, trong và sau tai họa cần được đánh giá.

Bạn đặt những câu hỏi sau để đánh giá từng bước thực hiện:

- Các hoạt động BC (đã được quy định và lên kế hoạch) đã được thực hiện có hiệu quả chưa?
- Nhiệm vụ hoặc vấn đề có được cải tiến chưa?
- Có những thay đổi gì trong các tình huống bên trong và bên ngoài cần được xem xét?
- Những khu vực hay hạng mục nào chưa nằm trong BCP của bạn mà nó cần được đưa vào?

Quá trình đánh giá và kiểm tra này cần được thực hiện định kỳ, ít nhất là 1 năm 1 lần.

Nếu có thay đổi nào đó về môi trường kinh doanh trong công ty của bạn chẳng hạn như, thay đổi đối tác (nhà cung cấp và thầu phụ), các hoạt động kinh doanh cốt lõi (sản phẩm hay dịch vụ), hệ thống IT hay mua bán & sáp nhập (M&A), thay đổi vị trí... bạn cần chú ý đến những ảnh hưởng của việc thay đổi này. Những nhân tố này có thể không được xét đến hoặc có thể bị bỏ qua trong các đánh giá của bạn, và do đó, bạn cần cân nhắc và đưa ra những thay đổi cần thiết đối với các hoạt động BCP của mình. Điều quan trọng là phải định kỳ đánh giá và không bỏ qua cơ hội cập nhật BCP của bạn. Việc đánh giá nội bộ thường được nhóm BCP, lãnh đạo các phòng và ban đánh giá nội bộ thực hiện.

(2) Đánh giá về điều hành

Thêm vào các quá trình đánh giá và kiểm tra trên đây, lãnh đạo cấp cao phải tiên phong đưa ra đánh giá về BCP của công ty ít nhất là định kỳ hàng năm, và đảm bảo rằng BCP của công ty được quản lý có hiệu quả và chu trình PDCA hoạt động tốt. Việc

này được hiểu rằng công tác đánh giá việc điều hành như là một định hướng mạnh mẽ để quay vòng chu trình PDCA.



Bảng Danh mục BCP

STT	Câu hỏi	Các bước	Câu trả lời		
			Không	Có – chỉ một phần	Có - đã xong
1	Đã chỉ định Người điều hành BCP chưa và ngân sách dành cho các hoạt động BCP đã được phân bổ chưa?	1	0	2	4
2	Cả công ty của bạn đã hiểu rõ về mục đích, phạm vi và người lãnh đạo hoạt động BCP chưa?	1	0	2	4
3	Lãnh đạo cấp cao đã hiểu rõ vai trò lãnh đạo trong các hoạt động BCP và đưa ra cam kết về BCP đối với toàn bộ nhân viên chưa?	1	0	2	4
4	Công ty của bạn có hiểu được những tác động gì sẽ xảy ra, nếu hoạt động của công ty bị gián đoạn trong 1 tuần hay 1 tháng chưa?	2	0	2	4
5	Công ty của bạn có biết được mất bao lâu để khôi phục lại hoạt động sau khi bị gián đoạn, nhằm tránh những tác động nguy hiểm có thể đe dọa sự sống còn của công ty không?	2	0	2	4
6	Công ty của bạn có chỉ ra những hoạt động kinh doanh nào được ưu tiên hàng đầu khi khôi phục lại hoạt động chưa?	2	0	2	4
7	Công ty của bạn có nhận diện được các nguồn lực bên trong hoặc các dịch vụ thiết yếu bên ngoài có thể gây khó khăn đối với những nỗ lực khôi phục lại hoạt động kinh doanh của công ty không?	3	0	2	4
8	Công ty của bạn có xác định được những nguyên vật liệu hay phụ tùng cần thiết do 1 nhà cung cấp thực hiện chưa?	3	0	2	4

9	Công ty của bạn có nghiên cứu về những thảm họa trong lịch sử hay các thông tin về rủi ro (như bản đồ rủi ro) do cơ quan địa phương hay tổ chức khác phát hành chưa?	4	0	2	4
10	Công ty của bạn có khả năng chống chịu với thiên tai (có tác động trên diện rộng) có nguy cơ xảy ra nhiều hơn các tai họa khác không?	4	0	2	4
11	Công ty bạn có nhận diện được những nguồn lực nào có thể bị hư hại nặng nề do thiên tai như đã được nêu trên (ở câu 10), từ đó có thể gây ảnh hưởng đến hoạt động khôi phục kinh doanh chưa?	4	0	2	4
12	Công ty của bạn có lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp bảo vệ (phòng ngừa) và giảm thiểu thiệt hại để bảo vệ an toàn tài sản và con người của nhân viên công ty khỏi các thảm họa bất ngờ chưa?	5	0	2	4
13	Công ty của bạn có lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp bảo vệ (phòng ngừa) và giảm thiểu thiệt hại để bảo vệ tài sản của công ty khỏi thảm họa (động đất, lũ lụt, bão) và các tai nạn chưa?	5	0	2	4
14	Công ty của bạn có lập danh bạ gọi khẩn cấp của nhân viên không?	6	0	2	4
15	Công ty của bạn có đưa ra khuôn khổ của trung tâm ứng phó khẩn cấp, như nơi tập hợp, những thành viên nào sẽ được gọi, các tiêu chí để huy động chưa?	6	0	2	4
16	Công ty của bạn có lập ra danh bạ của khách hàng, đối tác kinh doanh và các cơ quan chức năng chưa?	6	0	2	4
17	Công ty của bạn có sao lưu dữ liệu định kỳ không?	7	0	2	4
18	Công ty của bạn có địa điểm dự phòng trong trường hợp trụ sở hay nơi kinh doanh chính bị ngừng hoạt động?	7	0	2	4

19	Công ty của bạn có biện pháp dự phòng hay tạm thời thay thế cho các thiết bị chính (hay nguồn lực khác) trong trường hợp những thiết bị then chốt này không thể sử dụng được?	7	0	2	4
20	Công ty của bạn có biết, cách quản lý thảm họa và duy trì hoạt động của các nhà cung những nguyên vật liệu hay phụ tùng thiết yếu cho mình không?	7	0	2	4
21	Bạn có biết công ty của mình sẽ thiệt hại bao nhiêu nếu hoạt động kinh doanh bị gián đoạn trong 1 tháng không?	8	0	2	4
22	Bạn có kiểm tra xem chính quyền địa phương hoặc các tổ chức công lập khác có những chương trình gì hỗ trợ khi có thiên tai không?	8	0	2	4
23	Bạn có trích quỹ dự phòng tương ứng với tổng thu nhập 1 tháng của công ty không?	8	0	2	4
24	Công ty của bạn có định kỳ thực hiện hoạt động luyện tập sơ tán không?	9	0	2	4
25	Công ty của bạn có thực hiện luyện tập kiểm tra khả năng khôi phục dữ liệu từ hệ thống sao lưu dự phòng không?	9	0	2	4
26	Công ty của bạn có thực hành huy động lực lượng trung tâm ứng phó khẩn cấp không?	9	0	2	4
27	Công ty của bạn có định kỳ đánh giá hoạt động quản lý thảm họa, BCP và thực hiện các biện pháp cải tiến khi cần thiết không?	10	0	2	4
28	Lãnh đạo cấp cao có tiên phong tham gia vào hoạt động đánh giá định kỳ các hoạt động BCP không?	10	0	2	4
Tổng điểm					

Thang điểm BCP của bạn	Tổng điểm
<p>Công ty của bạn không có khả năng chống đỡ thiên tai hay tai nạn. Nếu gặp thiên tai, công ty của bạn sẽ chịu thiệt hại nặng nề và mất thời gian dài để khắc phục. Công ty của bạn cần nhận thức được những rủi ro đe dọa và nên bắt tay vào xem xét những việc cần làm để giảm thiểu những thiệt hại tiềm ẩn do những rủi ro đó gây ra.</p>	0-36
<p>Công ty của bạn có nhận biết được những rủi ro để đưa ra một số biện pháp chuẩn bị cần thiết. Tuy nhiên, kết quả kỳ vọng ở các biện pháp này có thể còn hạn chế. Công ty bạn vẫn có nguy cơ bị thiệt hại nặng nề do một số yếu điểm trong các hoạt động BCP. Hãy lưu ý đến các hoạt động BCP được ưu tiên để BCP của bạn có hiệu quả hơn.</p>	37-74
<p>Công ty của bạn đã thiết lập BCP và thực hiện các phương án có thể có hiệu quả nếu rủi ro nằm trong dự kiến của bạn. Hãy tiếp tục tuân theo chu trình PDCA trong các hoạt động BCP của mình, để tăng cường năng lực chuẩn bị nhằm đảm bảo duy trì hoạt động kinh doanh và chắc chắn rằng bạn có thể ứng phó có hiệu quả trước những tai nạn bất ngờ hay thiên tai.</p>	75 - 112

APEC Project: M SCE 02 11A

Produced by

APEC SME Crisis Management Center

3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Taiwan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 364 Fax: (886)-2-2598-1122

Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Chinese Taipei

3F, No. 95, Sec 2, Roosevelt Rd., Taipei 100, Taiwan

Tel: (886)-2-2368-6858 Fax: (886)-2-2367-3914

In Collaboration with

Asian Disaster Reduction Center

Shin-Yurakucho Bldg, 12-1 Yurakucho 1-Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo 100-0006 Japan

Tel: (81)-3-6269-3792 Fax: (81)-3-6269-3799

Email: t-ono3792@mcic.co.jp / onotaco@gmail.com

For

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat

35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org Website: www.apec.org

©2014 APEC Secretariat

