

ĐỐI MẶT VỚI ĐẠI DỊCH COVID-19

Đại dịch COVID-19, trên hết, là cuộc khủng hoảng toàn cầu nghiêm trọng. Đồng thời, tác động của đại dịch đối với nền kinh tế toàn cầu đang tăng lên theo cấp số nhân, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cả trong ngắn và dài hạn. **Doanh nghiệp cần phải ứng phó một cách kịp thời với cuộc khủng hoảng này.** Mỗi cấp trong bộ máy doanh nghiệp đều có vai trò trong việc ứng phó với đại dịch và đảm bảo áp dụng các thông lệ tốt nhất. Dưới đây là một số vấn đề hữu ích để lãnh đạo doanh nghiệp cân nhắc. Những kiến nghị này thường được áp dụng cho mọi loại hình doanh nghiệp, tuy nhiên tùy thuộc bản chất hoặc quy mô doanh nghiệp, cơ cấu cổ đông hoặc các yếu tố khác, một số kiến nghị có thể không liên quan. Hãy cân nhắc những nội dung này trong từng trường hợp.

CAM KẾT VỀ MÔI TRƯỜNG, XÃ HỘI VÀ QUẢN TRỊ



Thể hiện năng lực lãnh đạo và văn hóa quản trị

- **Hội đồng Quản trị (HĐQT) có thể hiện vai trò lãnh đạo: truyền đạt thông tin rõ ràng và kịp thời tới nhân viên và các bên có liên quan chính của doanh nghiệp?** Đặc biệt: sức khỏe và sự an toàn của nhân viên có vai trò quan trọng nhất, và HĐQT cần giải quyết tác động của COVID-19 đối với *nhân viên* và *hoạt động kinh doanh*.
- **Cam kết của doanh nghiệp về tuân thủ hướng dẫn của cơ quan y tế địa phương nhằm phòng ngừa lây lan vi-rút có được truyền thông rõ ràng?**
- **HĐQT có kiểm tra / rà soát Kế hoạch Kinh doanh Liên tục (BCP) của doanh nghiệp và cập nhật nếu cần thiết để xác định xem kế hoạch đã tính đến tình huống hiện tại chưa?** Nếu chưa, hãy xem xét cập nhật ngay BCP của doanh nghiệp.
- **HĐQT đã yêu cầu Bộ phận Tuân thủ giám sát việc tuân thủ các chính sách và quy trình BCP chưa?** Cần đảm bảo để bộ phận này biết những vấn đề cần phải báo cáo trực tiếp Hội đồng Quản trị ngay khi xảy ra.

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Giám sát công tác quản lý khủng hoảng

- **HĐQT có tổ chức các phiên họp khẩn cấp hoặc bất thường?** Hãy tổ chức những phiên họp như vậy để thiết lập chỉ đạo từ cấp cao nhất của doanh nghiệp về mức độ khẩn cấp của cuộc khủng hoảng này và để truyền thông về vai trò lãnh đạo và giám sát chặt chẽ.
- **Ủy ban COVID-19 hoặc Ủy ban Quản lý Khủng hoảng đã được thiết lập hoặc Ủy ban Quản lý Rủi ro đã được giao nhiệm vụ giám sát tác động của cuộc khủng hoảng chưa?** HĐQT đã cân nhắc về cơ cấu thành viên của Ủy ban này chưa - bao gồm thành viên Ban Điều hành, Nhân sự, Vận hành, Công nghệ Thông tin (CNTT)?
- **HĐQT có thảo luận cởi mở về việc liệu Hội đồng Quản trị có năng lực và kỹ năng giám sát BCP và lãnh đạo doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng không?** Nếu câu trả lời là không, có thể bổ sung chuyên môn của HĐQT với những hỗ trợ từ bên ngoài trong ngắn hạn và xem xét lại cơ cấu HĐQT trong dài hạn.
- **Doanh nghiệp có quy hoạch nhân sự kế cận khẩn cấp không và quy hoạch đã sẵn sàng để được kích hoạt chưa?** Hãy lập Quy hoạch nhân sự kế cận sẵn sàng cho nhân sự chủ chốt trong tổ chức.

“Khi khủng hoảng tác động tới công ty, một hệ thống quản trị công ty tốt sẽ cho phép công ty lập kế hoạch đối phó với khủng hoảng một cách hiệu quả, xác định và truyền đạt được vai trò và trách nhiệm một cách rõ ràng, cũng như thiết lập được một chiến lược trao đổi thông tin hiệu quả. Các hành động này giúp công ty nhanh chóng phục hồi sau khủng hoảng và giảm thiểu thiệt hại tới hoạt động kinh doanh” – Vượt qua Khủng hoảng: Cẩm nang dành cho Hội đồng Quản trị

BAN ĐIỀU HÀNH

- **HDQT đã thành lập Nhóm Xử lý Khủng hoảng thuộc Ban Điều hành để xây dựng một kế hoạch toàn diện nhằm giải quyết các tác động khủng hoảng theo các kịch bản tiềm tàng khác nhau?** Kế hoạch này phải phù hợp với mức độ và thời gian của cuộc khủng hoảng và tác động tiềm tàng đối với thanh khoản, nguồn vốn, ngành nghề kinh doanh chính và chuỗi cung ứng
- **HDQT đã thiết lập cuộc gọi định kỳ giữa Nhóm Xử lý Khủng hoảng thuộc Ban điều hành và Ủy ban Quản lý Khủng hoảng thuộc HDQT chưa?**
- **Tác động đối với lực lượng lao động được báo cáo lên HDQT theo cách nào?**
- **Doanh nghiệp đã xác định những nhân sự chủ chốt trong cuộc khủng hoảng này và những “kỹ năng xử lý khủng hoảng” quan trọng cần thiết, có thể hình thành các nhóm làm việc từ các địa điểm khác nhau?**
- **Doanh nghiệp có cần thành lập Nhóm Quản lý Thanh khoản không?** Xem xét đưa nội dung quản lý thanh khoản vào phạm vi công việc của Nhóm Xử lý Khủng hoảng thuộc Ban Điều hành.

MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT

(HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ, CHỨC NĂNG KIỂM TOÁN NỘI BỘ, QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ TUÂN THỦ)



Bảo đảm sẵn sàng và ứng phó mạnh mẽ với khủng hoảng

Các chức năng kiểm soát quan trọng của doanh nghiệp có hoạt động tốt không? Hãy xem xét:

- **Kiểm soát Nội bộ:** sự đầy đủ của các chính sách và quy trình BCP, các chốt kiểm soát về CNTT liên quan đến làm việc từ xa, an toàn tại nơi làm việc, an toàn thực phẩm, v.v... Đừng bỏ qua các vấn đề về An ninh mạng / CNTT. Trong thời kỳ khủng hoảng, những rủi ro này có thể trở nên nghiêm trọng hơn.
- **Tuân thủ:** sự tuân thủ tuyệt đối với các chốt kiểm soát liên quan, bao gồm nhưng không giới hạn ở BCP, CNTT, an toàn, v.v...
- **Kiểm toán Nội bộ:** sự sẵn sàng và phù hợp của các quy trình thay thế để tiếp tục kế hoạch kiểm toán và báo cáo kiểm toán, đánh giá mức độ đầy đủ của BCP, tư vấn hoàn thiện và khắc phục những lỗ hổng và sai sót trong hoạt động kiểm soát liên quan.
- **Quản lý Rủi ro:** đánh giá rủi ro và giải pháp giảm thiểu các rủi ro trước mắt liên quan cũng như các tác động dài hạn của rủi ro.
- **Gần đây, những chức năng này có được rà soát, đánh giá không? [Nếu chưa làm, hãy thực hiện ngay]** Nếu mới được rà soát, hãy tiếp tục giám sát việc thực hiện thông qua cơ chế báo cáo và điều chỉnh thường xuyên

CÔNG BỐ THÔNG TIN VÀ MINH BẠCH



Tạo dựng niềm tin thông qua truyền thông

- **Doanh nghiệp có thực hiện truyền thông ngay và thường xuyên với các nhà đầu tư và tất cả các bên có liên quan chính về ảnh hưởng của COVID-19 đến doanh nghiệp không?** Các bên có quyền lợi liên quan bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương và chính quyền địa phương.
- **Doanh nghiệp có truyền thông các biện pháp và hoạt động liên quan để ứng phó với những tác động của COVID-19 trên website của doanh nghiệp** trong trường hợp có thành phần cổ đông và bên có quyền lợi liên quan đa dạng?
- **Doanh nghiệp đã xem xét những yêu cầu phải công bố các thay đổi trọng yếu** có thể ảnh hưởng đến thu nhập và triển vọng trong tương lai chưa?
- **Ban Điều hành đã xây dựng và triển khai một chiến dịch truyền thông nội bộ** đề nghị người lao động/nhân viên ở nhà nếu bị ốm, hoặc không đến làm việc, trong một khoảng thời gian nhất định?

Đừng quên: Việc truyền thông liên tục và cởi mở tới các nhà đầu tư và các bên có liên quan có thể tạo dựng được tín nhiệm cho doanh nghiệp.

QUYỀN CỦA CỔ ĐÔNG



Duy trì quan hệ nhà đầu tư khi không tổ chức được đại hội cổ đông trực tiếp như thường lệ

- Trong khi một số nhà đầu tư phản đối đại hội cổ đông trực tuyến và cách thức tổ chức này không được phép thực hiện ở một số quốc gia, cuộc khủng hoảng COVID-19 đã tạo ra thách thức đặc biệt trong việc tổ chức đúng hạn họp Đại hội đồng Cổ đông Thường niên (ĐHĐCĐ).
- Hãy trao đổi xem thư ký công ty có cân nhắc đến việc tổ chức ĐHĐCĐ trực tuyến hay không, xem xét các yêu cầu và hạn chế về pháp lý như luật, văn bản dưới luật, và các giải pháp công nghệ có sẵn.

QUẢN TRỊ SỰ THAM GIA CỦA CÁC BÊN CÓ QUYỀN LỢI LIÊN QUAN



Hỗ trợ sự phát triển bền vững của công ty

- Doanh nghiệp có đang truyền đạt các thông điệp quan trọng đến các bên có quyền lợi liên quan chính về các hành động và ứng phó của doanh nghiệp không? Đặc biệt, những bên này cần bao gồm nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương và các quan chức y tế công cộng.
- Doanh nghiệp đã kích hoạt cơ chế báo cáo bảo mật để nhân viên, nhà cung cấp và khách hàng có thể báo cáo về các lo ngại liên quan đến việc phòng chống dịch bệnh lây lan?

Tài liệu bổ sung Ấn phẩm của IFC: Vượt qua khủng hoảng: Cẩm nang dành cho Hội đồng Quản trị (2010): Cẩm nang được chuẩn bị thuộc chương trình ứng phó khủng hoảng chung của IFC, với sự tài trợ của Oesterreichische Entwicklungsbank (OeEB) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/region_ext_content/ifc_external_corporate_site/east+asia+and+the+pacific/resources/navigating+through+crises+-+a+handbook+for+boards

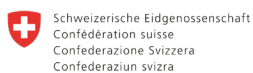
© Tổ chức Tài chính Quốc tế 2020. Bản quyền tác phẩm được bảo hộ.

Sao chép, phổ biến nội dung: IFC khuyến khích việc phổ biến các ấn phẩm của IFC và người đọc có thể sao chép, sử dụng nội dung của ấn phẩm cho mục đích giáo dục và phi thương mại, miễn là các tài liệu đó phải có nội dung phù hợp và phải bao gồm khuyến cáo về giới hạn trách nhiệm.

Khuyến cáo: Mặc dù chúng tôi tin rằng tài liệu này đáng tin cậy, IFC không bảo đảm về tính chính xác, độ tin cậy, tính hoàn chỉnh của nội dung ấn phẩm này hoặc các kết luận hoặc nhận định được mô tả tại đây. Chúng tôi cũng không chịu trách nhiệm đối với mọi sai sót hoặc thiếu sót (bao gồm, nhưng không giới hạn, lỗi đánh máy và lỗi kỹ thuật) đối với bất kỳ nội dung nào trong ấn phẩm này. Quý vị hoặc bất kỳ người nào khác sử dụng ấn phẩm này và dựa vào các thông tin trên đó sẽ tự chịu trách nhiệm.

Tìm hiểu thêm về IFC và công việc chúng tôi thực hiện để cải thiện chương trình phát triển bền vững ESG: ifc.org/sustainability
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.
Washington D.C., 20433 USA
Internet: www.ifc.org

HỢP TÁC CÙNG:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Cooperation Office in Vietnam



Creating Markets, Creating Opportunities