

BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH
TỔNG CỤC DU LỊCH

CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC DU LỊCH CÓ TRÁCH NHIỆM
VỚI MÔI TRƯỜNG VÀ XÃ HỘI DO LIÊN MINH CHÂU ÂU TÀI TRỢ



Bộ công cụ về Du lịch có trách nhiệm tại Việt Nam





© 2013 Chương trình Phát triển Năng lực Du lịch có trách nhiệm với Môi trường và Xã hội

Bộ công cụ này đã được soạn thảo với sự hỗ trợ của Chương trình Phát triển Năng lực Du lịch có trách nhiệm với Môi trường và Xã hội (Dự án EU) do Liên minh Châu Âu tài trợ.

Nội dung của bộ công cụ này hoàn toàn thuộc trách nhiệm của Dự án EU và không phản ánh quan điểm của Liên minh Châu Âu.

Dự án EU và Liên minh Châu Âu cho phép in ấn và sao chép tài liệu này cho mục đích cá nhân và phi thương mại với điều kiện có sự thừa nhận bản quyền của Dự án EU và Liên minh Châu Âu. Người sử dụng không được phép bán lại, phân phối lại, hay tạo ra các tác phẩm phái sinh vì mục đích thương mại mà không được Dự án EU hay Liên minh Châu Âu đồng ý bằng văn bản.

Chương trình Phát triển Năng lực Du lịch có Trách nhiệm với Môi trường và Xã hội

39A Ngô Quyền, Hà Nội, Việt Nam

Tel: (84 4) 3734 9357 | Fax: (84 4) 3734 9359 | Email: info@esrt.vn | Website: www.esrt.vn



VỀ DỰ ÁN EU & BỘ CÔNG CỤ

Bộ công cụ Du lịch có trách nhiệm tại Việt Nam được Chương trình Phát triển Năng lực Du lịch có trách nhiệm với Môi trường và Xã hội do Liên minh Châu Âu tài trợ xây dựng. Bộ công cụ này là một trong các mục tiêu xây dựng năng lực cho các bên liên quan trong ngành Du lịch Việt Nam để đạt được các lợi ích tổng thể về phát triển kinh tế-xã hội (trong khi vẫn bảo tồn được các nguồn lực về tự nhiên và văn hóa từ du lịch).

Hoạt động của Dự án EU tập trung vào ba nội dung quan trọng gồm: hỗ trợ chính sách và tăng cường thể chế, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và đối thoại công-tư, đào tạo và giáo dục nghề.

Bộ công cụ Du lịch có Trách nhiệm tại Việt Nam được soạn thảo với mười ba bài, với các chủ đề đa dạng khác nhau. Các bài và chủ đề trong Bộ công cụ có thể được sử dụng cùng nhau hay độc lập theo từng bài, sử dụng cả bộ hay từng phần, tùy theo nhu cầu đào tạo của học viên và đào tạo viên. Mỗi bài và chủ đề có thể sẽ liên quan đến ba nhóm đối tượng tiềm năng là: cơ quan nhà nước về quản lý Du lịch (khu vực nhà nước), các doanh nghiệp du lịch (khu vực tư nhân), và các cộng đồng tại điểm đến có tham gia vào du lịch.

Các bài và chủ đề được trình bày trong trang kế tiếp.



BÀI 6 CHUỖI CUNG ỨNG DU LỊCH CÓ TRÁCH NHIỆM

Mục lục

Chuỗi cung ứng du lịch có trách nhiệm là gì?	67
Lợi ích của chuỗi cung ứng có trách nhiệm	67
Xây dựng chính sách và lập kế hoạch hành động về chuỗi cung ứng bền vững	68
Thực hiện các nghiên cứu cơ bản	68
Xây dựng các chính sách và tiêu chuẩn cho chuỗi cung ứng bền vững	69
Đề ra mục tiêu bền vững cho các nhà cung cấp	69
Xây dựng kế hoạch hành động hỗ trợ các nhà cung cấp đạt các tiêu chuẩn bền vững	69
Nâng cao nhận thức và hỗ trợ các nhà cung cấp đạt được mục tiêu bền vững	70
Nâng cao nhận thức	70
Cung cấp hỗ trợ	71
Cung cấp các ưu đãi	71
Giám sát và đánh giá kết quả thực hiện tính quả bền vững của các nhà cung cấp	72
Xây dựng các tiêu chí đánh giá tính bền vững	72
Truyền đạt các tiêu chí bền vững chính xác tới các nhà cung cấp	73
Thực hiện đánh giá bền vững	73
Đưa ra phản hồi về việc thực hiện của các nhà cung cấp	73
Cải tiến liên tục trong mua sắm có trách nhiệm và bền vững	73



Kết thúc bài học này học viên có thể:

- Mô tả vai trò và trách nhiệm của các loại nhà cung cấp khác nhau
- Giải thích cách lựa chọn nhà cung cấp dựa trên các nguyên tắc và tiêu chí của Du lịch có Trách nhiệm
- Miêu tả cách xây dựng hợp đồng với nhà cung cấp dựa trên các nguyên tắc của Du lịch có Trách nhiệm
- Giải thích cách thiết kế các tiêu chí cho mục tiêu bền vững
- Giải thích các bước phát triển kế hoạch hành động cho chuỗi cung ứng bền vững
- Liệt kê và mô tả các cách hỗ trợ nhà cung cấp trong việc liên tục cải tiến cách thu mua bền vững và có trách nhiệm
- Giải thích cách thực hiện các buổi đào tạo/huấn luyện các nhà cung cấp
- Giải thích tầm quan trọng trong việc kiểm soát quy trình hoạt động và chứng từ của các nhà cung cấp, liên quan đến điều hành dịch vụ một cách an toàn

CHUỖI CUNG ỨNG DU LỊCH CÓ TRÁCH NHIỆM LÀ GÌ?

Chuỗi cung ứng bao gồm toàn bộ các khâu trong quá trình sản xuất và liên quan đến các hàng hóa và dịch vụ của các nhà cung cấp có hợp đồng với công ty. Các dịch vụ và hàng hóa này có thể trực tiếp hoặc gián tiếp liên quan đến sản phẩm du lịch tiêu thụ cuối cùng.

Trong ngành Du lịch, chuỗi cung ứng có thể bao gồm nhiều thành phần như từ dịch vụ lưu trú, vận chuyển, ăn uống, dã ngoại, giải trí, đồ thủ công, chế biến món ăn và xử lý rác thải cũng như đến các cơ sở hạ tầng hỗ trợ ngành Du lịch tại một điểm đến. Các thành phần này cùng nhau làm nên một phần sản phẩm mà du khách đã mua cho kì nghỉ của mình. Sự liên kết giữa các thành phần kể trên được mô tả trong hình dưới đây.

Áp dụng tính trách nhiệm vào chuỗi cung ứng Du lịch yêu cầu cân nhắc ba trụ cột chính của du lịch có trách nhiệm kinh tế, môi trường và xã hội – trong mỗi phần của sản phẩm du lịch. Điều này đòi hỏi phân tích tính bền vững của mỗi thành tố trong chuỗi cung ứng sản xuất cho dịch vụ và sản phẩm du lịch để đánh giá mức độ cam kết của họ với sự bền vững và các lĩnh vực có thể giảm thiểu tác động tiêu cực và tối đa hóa các tác động tích cực.

Lợi ích của chuỗi cung ứng có trách nhiệm

- Nâng cao nhận thức về tính bền vững trong nội bộ doanh nghiệp thông qua tăng cường hiệu quả của nhân viên cũng như nâng cao trách nhiệm bên ngoài doanh nghiệp hướng tới các nhà cung cấp
- Doanh thu tăng qua các hành động giảm thiểu chi phí như việc giảm tiêu thụ năng lượng
- Tăng số lượng khách hàng bởi nhu cầu các sản phẩm Du lịch có Trách nhiệm đang tăng cao
- Nâng cao tính hiệu quả hoạt động bằng cách sử dụng hiệu quả các nguồn lực, qua đó giảm chi phí
- Tăng cường các tài sản cốt yếu của doanh nghiệp qua việc bảo vệ môi trường và văn hóa
- Thúc đẩy kinh tế địa phương qua việc sử dụng nguồn lực địa phương



Lợi ích của chuỗi cung ứng có trách nhiệm

XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH VÀ LẬP KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG VỀ CHUỖI CUNG ỨNG BỀN VỮNG

Chính sách chuỗi cung ứng bền vững bao gồm việc đảm bảo các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ tuân theo các điển hình có trách nhiệm với môi trường, xã hội và kinh tế, thống nhất với các mục tiêu bền vững của chính tổ chức đó.

Chính sách chuỗi cung ứng bền vững đóng vai trò quan trọng bởi nó xác định các hành động chính thức để hướng dẫn các nhà cung cấp (và nhân viên của tổ chức) về các mục tiêu và chiến lược kinh doanh có thể đã được chấp thuận. Nói cách khác, nó là nối kết trực tiếp giữa mục tiêu bền vững của tổ chức và hoạt động điều hành tổ chức hàng ngày.

Tuy nhiên hoạt động xây dựng chính sách sẽ không hiệu quả nếu không có các hướng dẫn về cách thức triển khai. Xây dựng kế hoạch hành động để đạt được các chính sách bền vững cho các nhà cung cấp có thể là một cách thức hợp lý để đưa ra hướng dẫn này.

Các bước chính trong xây dựng chính sách và lập kế hoạch hành động về chuỗi cung ứng bền vững bao gồm thực hiện nghiên cứu cơ bản về các nhà cung cấp dựa trên các tiêu chí thực hành bền vững chính, dự thảo chính sách và các tiêu chuẩn về chuỗi cung ứng bền vững, phát triển các mục tiêu bền vững và dự thảo kế hoạch hành động.

Thực hiện các nghiên cứu cơ bản

Nghiên cứu cơ bản về tính bền vững của các nhà cung cấp nhằm mục đích cung cấp một cái nhìn “cận cảnh” về mức độ bền vững mà các nhà cung cấp đang thực hiện trong hoạt động kinh doanh hiện tại của họ. “Cận cảnh” này cung cấp các thông tin cần thiết cho việc thiết kế chính sách, các tiêu chuẩn và mục tiêu của chuỗi cung ứng bền vững. Việc thực hiện các nghiên cứu cơ bản này quan trọng bởi vì nó:

- Xác định được phạm vi và loại hình hành vi/hoạt động phát triển bền vững hiện nay
- Xác định các thái độ với phát triển bền vững
- Xác định mức độ chỉ số hiện tại (trước khi can thiệp)
- Hỗ trợ thiết lập và ưu tiên các lĩnh vực/mục tiêu chính sách phát triển bền vững
- Cung cấp phương thức để ra mục tiêu bền vững một cách thực tế và quy trình đánh giá

Các bước chính trong việc thực hiện nghiên cứu cơ bản bao gồm:

- 1. Xây dựng đội ngũ quản lý:** Để hướng dẫn và điều hành quá trình xây dựng chính sách của công ty cần một đội ngũ quản lý bao gồm đại diện của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp cũng như đại diện từ các nhà cung cấp. Một đội ngũ như vậy sẽ đảm bảo các chính sách, tiêu chuẩn, mục tiêu và hành động cho phát triển bền vững sẽ có tính thực tế, có thể đạt được và có liên quan, cũng như giúp tăng cường sự tham gia, hỗ trợ và vai trò của các chủ thể trong quá trình thực hiện.
- 2. Xây dựng các phương pháp và cách tiếp cận đánh giá cơ bản:** Cần xây dựng một cách tiếp cận để tiến hành đánh giá các nhà cung cấp. Thông thường, một nghiên cứu cơ bản sẽ bao gồm các cuộc phỏng vấn sâu với cá nhân (nếu số lượng các nhà cung cấp giới hạn), hoặc bản câu hỏi tự đánh giá qua hình thức thư điện tử/trang thông tin trực tuyến hoặc bản câu hỏi in trên giấy). Các lưu ý khác bao gồm việc quyết định ai sẽ là người thực hiện khảo sát (nếu sử dụng bản câu hỏi) và các yêu cầu cần đào tạo, quyết định khi nào cần thực hiện khảo sát, ví dụ thực hiện khảo sát trong mùa thấp điểm có thể nhận được sự tham gia tích cực hơn.
- 3. Xây dựng các tiêu chí đánh giá:** Một nghiên cứu cơ bản nên dựa trên tập hợp các câu hỏi hoặc tiêu chí được xác định rõ ràng và có tính liên quan, dễ hiểu và dễ đo lường. Các tiêu chí nên bao quát ba trụ cột chính của Du lịch Bền vững: kinh tế, xã hội và môi trường, nhưng cũng cần nắm bắt được mức độ nhận thức của các nhà cung cấp về các vấn đề và tác động vào phát triển Bền vững, mức độ mong muốn tham gia vào phát triển Bền vững, khả năng chuyên môn có đủ thực hiện các nguyên tắc và thực hành của du lịch bền vững hay không, các trở ngại tiềm tàng trong quá trình thực hiện. Một vài ví dụ về các khía cạnh cần đánh giá như sau:
 - **Kinh tế:** Trả lương trên mức tối thiểu; phòng tránh hao hụt doanh số; chính sách sử dụng các sản phẩm và dịch vụ địa phương; đưa ra giá cả hợp lý với khách hàng, các nhà sản xuất và cung cấp.
 - **Môi trường:** Sử dụng có trách nhiệm nước và điện; chính sách giảm rác thải; chính sách tái chế sản phẩm; truyền bá tới du khách và nhân viên tầm quan trọng của các vấn đề môi trường và phát triển bền vững.
 - **Xã hội:** Chính sách cơ hội công bằng công việc và bình đẳng giới; cung cấp hợp đồng lao động cho nhân viên; tuân theo các quy định về sức khỏe và an toàn; thực hiện các chương trình đào tạo tại nơi làm việc; cung cấp các nguyên tắc ứng xử cho du khách.

- 4. Thực hiện nghiên cứu cơ bản, xem xét và đánh giá các kết quả:** Sau khi nghiên cứu cơ bản được thực hiện và dữ liệu về thực tiễn thực hiện của các nhà cung cấp được thu thập, cần phân tích kết quả để xác định đâu là những lĩnh vực đang được các nhà cung cấp thực hành bền vững và đâu là những lĩnh vực cần được cải thiện. Kết quả khảo sát cơ bản giúp ưu tiên các nhà cung cấp đã và đang hoạt động có trách nhiệm hoặc có động lực và quan tâm đến việc áp dụng các điển hình tốt, hoặc giúp các nhà cung cấp vốn không có nhận thức cao hoặc không hứng thú về các vấn đề của Du lịch Bền vững có những thay đổi tích cực hơn.

Xây dựng các chính sách và tiêu chuẩn cho chuỗi cung ứng bền vững

Các kết quả nghiên cứu cơ bản đem đến cái nhìn cận cảnh về mức độ thực hiện Du lịch Bền vững giữa các nhà cung cấp, đặc biệt thấy được điểm mạnh và điểm yếu của họ. Từ đó, đội ngũ quản lý có thêm thông tin để quyết định phương hướng và nội dung cho chính sách chuỗi cung ứng bền vững. Hoạt động xây dựng chính sách là quá trình hợp tác của các bộ phận trong tổ chức và đại diện của nhà cung cấp để xây dựng và thống nhất về tầm nhìn chiến lược cho việc nâng cao tính bền vững của chuỗi cung ứng bền vững.

Tuy các chính sách chuỗi cung ứng thường khác nhau giữa các tổ chức bởi các yếu tố đặc thù của địa phương về môi trường, xã hội, kinh tế và chính trị, cùng các yếu tố chính của khảo sát cơ bản nhưng chính sách cần xây dựng một hệ thống các tiêu chuẩn kết nối với ba mục tiêu nền tảng của Du lịch Bền vững.

Các tiêu chuẩn định ra trong chính sách cần cân nhắc các yếu tố trong việc lựa chọn nhà cung cấp mới và các cơ hội ưu đãi cho nhà cung cấp hiện thời. Các tiêu chuẩn chính sách cần xác định rõ các lĩnh vực thực hành chính và các tiêu chuẩn này có thể đo lường được do đó dễ quản lý và dễ đánh giá hiệu quả. Tuy nhiên việc tổ chức các chính sách có thể theo cơ cấu liên quan trực tiếp đến các phòng ban điều hành như hướng dẫn du lịch, nhân sự, quan hệ khách hàng, quản lý điểm đến, tour, vv. Nguyên tắc chung trong việc xây dựng các tiêu chuẩn bao gồm:

- Phản ánh luật pháp và qui định của nhà nước
- Dựa trên các mức độ thực hiện hoặc qui trình cụ thể
- Thực hiện dưới dạng văn bản với các tiêu chí cụ thể, đo lường được, có thể đạt được, có tính thực tế và đúng thời điểm (SMART)
- Đảm bảo tính linh hoạt để thích nghi với các tình huống đặc thù của địa phương và khả năng của từng công ty

Đề ra mục tiêu bền vững cho các nhà cung cấp

Các tiêu chuẩn đặt ra trong chính sách chuỗi cung ứng bền vững có thể đạt được hiệu quả cao nhất thông qua việc thiết lập các mục tiêu cụ thể cho việc đo lường mức độ thay đổi cần có để đạt các mục tiêu chính sách.

Các mục tiêu được đề ra để đạt các chuẩn bền vững nên cân nhắc tới mức độ tiến bộ của từng nhà cung cấp trong các lĩnh vực chính, cũng như tổng số hoặc phần trăm các nhà cung cấp có thể đạt tiêu chuẩn đề ra hàng năm.

- **Mục tiêu cho từng nhà cung cấp:** Tất cả nhân viên đều có hợp đồng lao động chính thức với vị trí công việc được mô tả kéo dài 2 năm.
- **Mục tiêu rộng hơn cho chuỗi cung ứng:** 50% số nhà cung cấp có hợp đồng lao động chính thức và mô tả công việc cho nhân viên của họ trong vòng 1 năm, 100% nhà cung cấp có hợp đồng lao động và mô tả công việc trong vòng 2 năm.

Việc xác định ngày đạt các mục tiêu cần được thực hiện theo chiến lược và ưu tiên hóa theo mức độ hay tầm quan trọng của các tác động tiêu cực cần giải quyết, cũng như mức độ dễ dàng

khi thực hiện được các can thiệp (khi đạt được một số “thành quả ban đầu” sớm thì có thể giúp xây dựng lòng tin và nâng cao động lực). Thông thường việc xây dựng và ưu tiên các mục tiêu thường dựa trên:¹

- Loại hình, mức độ và nguồn gốc của ảnh hưởng
- Các tiêu chuẩn bền vững hiện có cho mỗi can thiệp (ví dụ: các nhân sinh thái, các hướng dẫn của tổ chức, các thỏa thuận quốc tế)
- Khả năng của nhà cung cấp trong việc giảm thiểu tác động
- Khả năng gây ảnh hưởng của tổ chức tới các nhà cung cấp

Xây dựng kế hoạch hành động hỗ trợ các nhà cung cấp đạt các tiêu chuẩn bền vững

Lập kế hoạch hành động là một quá trình xây dựng các kế hoạch hoạt động một cách có tổ chức, có tính ưu tiên và tính khả thi nhằm đạt các mục tiêu và sứ mệnh đề ra. Để các nhà cung cấp có thời gian đạt được các tiêu chuẩn bền vững, kế hoạch hành động cần xác định các hoạt động và mục tiêu trong giai đoạn ngắn hạn (6-12 tháng), trung hạn (2-3 năm) và dài hạn (3-5 năm).

Kế hoạch hành động cho chuỗi cung ứng có trách nhiệm xác định các hoạt động cần hỗ trợ các nhà cung cấp đáp ứng các tiêu chuẩn của doanh nghiệp trong việc cải tiến hiệu suất kinh tế, môi trường và xã hội. Theo Sáng kiến của các Hãng lữ hành², kế hoạch hành động cho chuỗi cung ứng có trách nhiệm bao gồm các yếu tố sau:

- Xác định và thống nhất hành động cần thiết để đạt được mục tiêu đã thỏa thuận trước, dựa trên chính sách chuỗi cung ứng bền vững của công ty
- Xác định trách nhiệm (ví dụ: cho từng bộ phận)
- Tuân theo các tiêu chuẩn để đo lường mức độ thực hiện của nhà cung cấp
- Xác định các nguồn lực cần thiết để thực hiện các kế hoạch hành động (ví dụ như đào tạo, thông tin kỹ thuật, tài chính, nguồn nhân lực)

Thực hiện kế hoạch hành động cần tuân theo một quá trình dần dần tạo ra sự thay đổi nhỏ để dễ dàng quản lý hơn, ví dụ, áp dụng bước đầu chỉ với một vài nhà cung cấp hoặc điểm đến.

Cuối cùng, để đảm bảo đạt được chính sách chuỗi cung ứng bền vững, cần xây dựng hoặc chỉnh sửa các hợp đồng với nhà cung cấp để bao gồm các tuyên bố rõ ràng đòi hỏi sự cam kết của nhà cung cấp về các tiêu chuẩn đã thiết lập trong chính sách chuỗi cung ứng bền vững. Các yếu tố của một hợp đồng tốt bao gồm:

- Thiết lập và thống nhất về phương pháp và thủ tục nội bộ như tiêu chuẩn hợp đồng
- Lập để cương các điều khoản hợp đồng chỉ rõ yêu cầu kết quả tối thiểu cần đạt được
- Đưa ra các quy trình làm việc với các nhà cung cấp không đạt được tiêu chuẩn tối thiểu hoặc những nhà cung cấp báo cáo sai thông tin

¹ Font, X. & Cochrane, J. 2005, *Lồng ghép tính bền vững trong kinh doanh: Sách hướng dẫn quản lý cho các hãng lữ hành có trách nhiệm*, UNEP & TOI, Paris, Pháp.

² Sáng kiến của các hãng lữ hành vì Phát triển bền vững (TOI) 2004, *Sự tham gia chuỗi cung ứng cho các hãng lữ hành: Ba bước đến sự phát triển bền vững*, TOI, Pháp

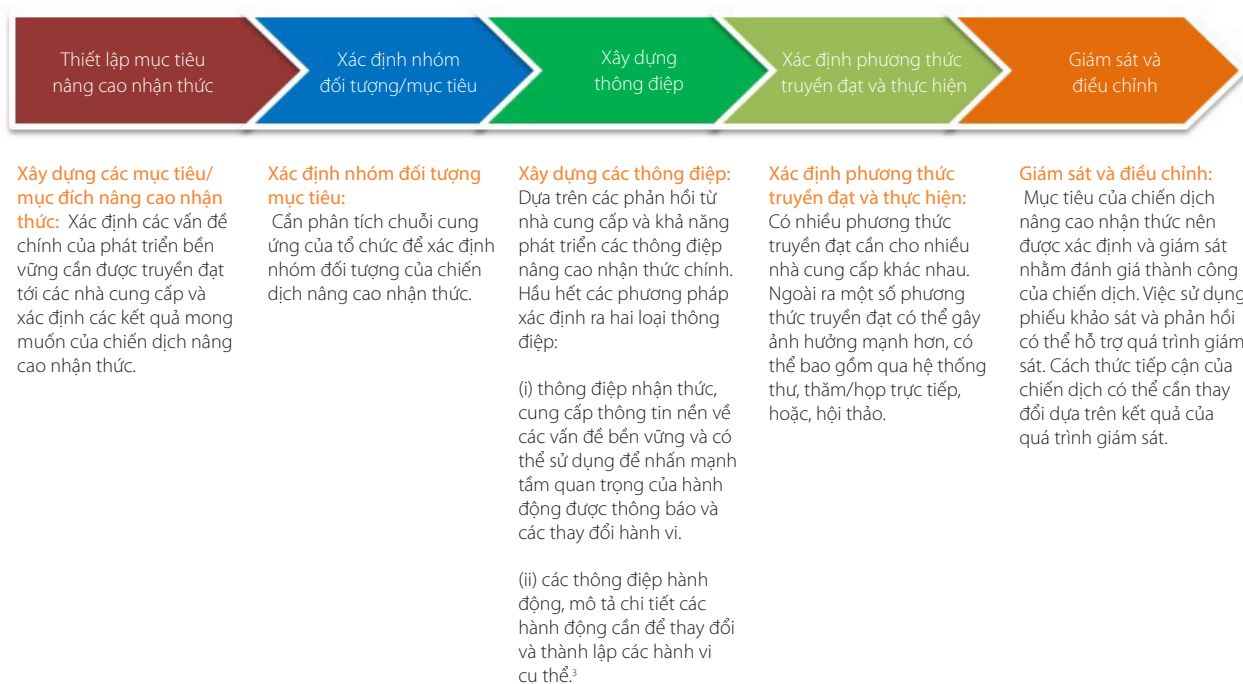
NÂNG CAO NHẬN THỨC VÀ HỖ TRỢ CÁC NHÀ CUNG CẤP ĐẠT MỤC TIÊU BỀN VỮNG

Nếu các nhà cung cấp không hiểu đúng đắn về các vấn đề phát triển bền vững, các tác động do thực hành kém, lợi ích từ các thực hành tốt thì cơ hội họ tham gia và cam kết thực hiện các tiêu chuẩn và mục tiêu bền vững trong khuôn khổ chính sách chuỗi cung ứng bền vững là thấp. Hơn nữa, một khi nhà cung cấp đã hiểu hơn về nhu cầu bền vững, họ có thể cần hỗ trợ để tìm ra giải pháp, các khuyến khích thúc đẩy hành động.

Nâng cao nhận thức

Nhằm nâng cao nhận thức về các vấn đề phát triển bền vững, cần xác định đầu tiên các vấn đề bền vững chính cần tuyên truyền tới các nhà cung cấp, sau đó tuyên truyền đến họ. Xác định và xây dựng các thông điệp nâng cao nhận thức về phát triển bền vững có thể bao gồm các bước sau:

Các bước chính trong chương trình nâng cao nhận thức



Việc truyền đạt chính sách và kế hoạch hành động chuỗi cung ứng bền vững nên được kết hợp trong chương trình nâng cao nhận thức chung một khi các vấn đề chung của phát triển bền vững và lợi ích của các hành động tích cực được nhận thức đúng đắn.

Ngoài việc nâng cao nhận thức về chính sách và kế hoạch hành động chuỗi cung ứng bền vững, việc cập nhật cho nhân viên và các nhà cung cấp về tiến trình nhằm duy trì hỗ trợ và cung cấp động lực cho các hoạt động liên tục là rất quan trọng.

Nghiên cứu tình huống: Buffalo tours phát triển chuỗi cung ứng bền vững

Công ty điều hành du lịch Buffalo Tours nhận thức được các ảnh hưởng tiêu cực và tích cực của du lịch và đang có những hành động để kết hợp tính bền vững nhiều hơn nữa trong chuỗi cung ứng của mình.

Ngoài việc tuyển dụng khoảng 250 nhân viên địa phương từ các vùng khác nhau, Buffalo Tours còn hỗ trợ các doanh nghiệp và kinh tế địa phương bằng cách ưu tiên liên kết với những nhà cung cấp do người dân địa phương điều hành và sở hữu như khách sạn và công ty vận chuyển, cũng như nỗ lực để nhận được sự hỗ trợ của địa phương, đồng thời áp dụng tính bền vững vào hoạt động kinh doanh của chính mình.

Để đạt được mục tiêu này, Buffalo Tours đã triển khai đào tạo nhận thức về môi trường cho các nhân viên cơ sở lưu trú và bao gồm các khách sạn có chính sách môi trường. Ngoài ra, trong năm 2009 Buffalo Tours ra mắt tài liệu Các Gợi ý cho Du lịch có Trách Nhiệm xanh trong đó nhấn mạnh các khách sạn, các đơn vị lữ hành và dịch vụ có áp dụng các biện pháp du lịch có trách nhiệm.

³ Sayers, R 2006, *Các nguyên tắc nâng cao nhận thức: nghiên cứu tình huống về kiến thức về thông tin*, UNESCO, Bangkok, Thái Lan

Cung cấp hỗ trợ

Trong khi thực hiện một chính sách chuỗi cung ứng bền vững kèm theo các tiêu chuẩn và nhóm nhà cung cấp mục tiêu, một khuôn khổ hợp lý để đạt được phát triển bền vững, và việc nâng cao nhận thức sẽ giúp tạo ra sự hiểu biết về tầm quan trọng của tính bền vững. Các tổ chức chưa thực hành các nguyên tắc bền vững thường cần được hướng dẫn và hỗ trợ để có thể đạt được các thay đổi mong muốn.

Các tổ chức có thể hỗ trợ các nhà cung cấp nâng cao hiệu quả bền vững bởi:

- Họ có kết nối trực tiếp với người tiêu dùng và nhận được phản hồi về nhu cầu ngày càng tăng về sự bền vững trong kinh doanh.
- Trong trường hợp các tổ chức lớn làm việc với các nhà cung cấp địa phương, họ có thể tiếp cận tốt hơn với công nghệ thông tin và do đó có lợi thế hơn trong việc xây dựng các khả năng thực hiện kinh doanh bền vững so với các nhà cung cấp tự tiếp cận vấn đề.

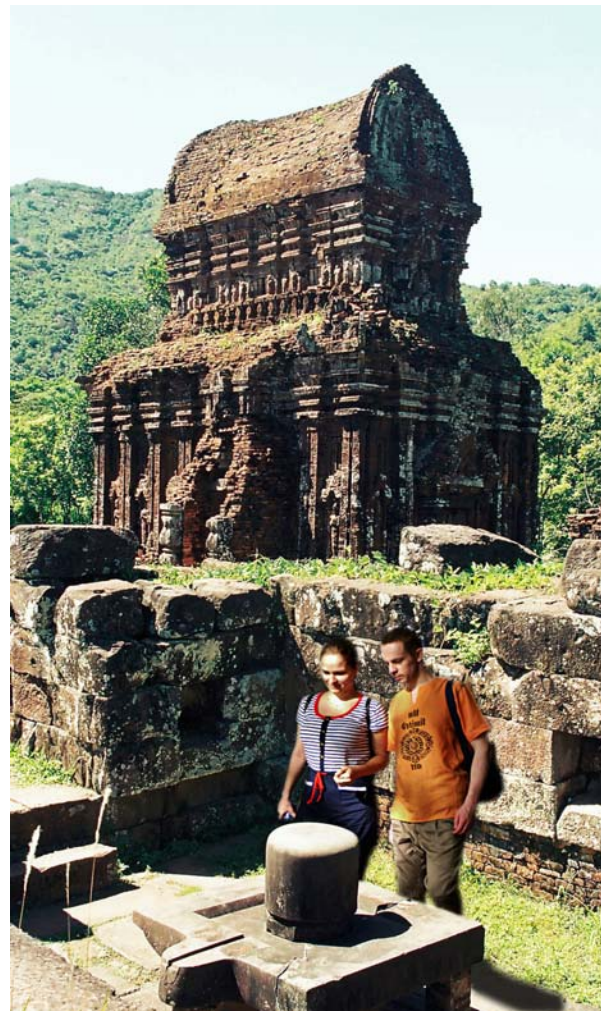
Để xác định hình thức hỗ trợ nào là cần thiết, cần tham khảo các kết quả của nghiên cứu cơ bản. Từ đó có thể đưa ra các chiến lược để giúp xóa bỏ khoảng cách có thể cản trở nhà cung cấp đạt đến mục tiêu bền vững. Ví dụ về các loại hỗ trợ bao gồm:

- **Đào tạo:** Sử dụng các chuyên gia trong tổ chức hoặc thuê đào tạo viên từ bên ngoài để đào tạo các lĩnh vực cụ thể như các nguyên tắc của văn phòng xanh, xây dựng hợp đồng lao động và mô tả công việc, bảo vệ quyền trẻ em v.v.
- **Tài liệu in:** Xây dựng hướng dẫn thực hiện đơn giản hoặc các mẫu văn bản trong các lĩnh vực cụ thể như “Hướng dẫn cách ủ phân rác thải nhà bếp” các ví dụ mẫu về xây dựng nguyên tắc ứng xử cho du khách.
- **Cố vấn:** Xác định, đào tạo và sắp xếp các lãnh đạo nội bộ vào các lĩnh vực chủ đề bền vững cụ thể và yêu cầu họ làm cố vấn cho nhà cung cấp để hỗ trợ và đưa ra các lời khuyên cho việc đạt các mục tiêu bền vững.
- **Các chuyến đi khảo sát:** Tổ chức các chuyến đi khảo sát cho các nhà cung cấp để giới thiệu các điển hình tốt.
- **Liên kết đến thông tin và mạng lưới của bên thứ ba:** Liên kết các nhà cung cấp đến các hiệp hội chuyên Ngành ở cấp độ quốc gia và quốc tế, các tổ chức quốc tế, và các tổ chức phi chính phủ là những bên có thông tin hoặc cung cấp dịch vụ trên các lĩnh vực như quản lý môi trường, phát triển cộng đồng và mậu dịch công bằng.

Cung cấp các ưu đãi

Việc đưa ra các khuyến khích và khích lệ nhà cung cấp đạt mục tiêu là cần thiết. Dựa trên mức độ đáp ứng các tiêu chuẩn của chuỗi cung ứng bền vững, các hình thức ưu đãi có thể bao gồm:

- **Hợp đồng ưu tiên:** Các nhà cung cấp thể hiện việc họ đáp ứng và vượt các tiêu chuẩn thực hiện sẽ được quyền ưu tiên ký các hợp đồng đang diễn ra hơn so với các bên cung cấp chưa đạt chuẩn.
- **Tiếp tục hợp đồng sớm hơn:** Hợp đồng với các nhà cung cấp đạt hoặc vượt các tiêu chuẩn thực hiện sẽ được tiếp tục sớm hơn so với các bên cung cấp chưa đạt chuẩn.
- **Các cơ hội quảng bá:** Các nhà cung cấp đạt hoặc vượt các tiêu chuẩn thực hiện có thể được quảng bá trên trang thông tin điện tử, tờ rơi hay thông cáo báo chí của công ty trong đó nhấn mạnh các thành tựu về kinh tế, xã hội và môi trường của nhà cung cấp trong quá trình hợp tác cùng công ty.
- **Các ưu đãi tài chính:** Cần nhắc cung cấp một khoản thanh toán tiền mặt có giới hạn (cố định hoặc có thể thay đổi) cho các nhà cung cấp có khả năng đáp ứng hoặc vượt quá tiêu chuẩn bền vững cụ thể. Ngoài ra, một giải thưởng tiền mặt (có chứng chỉ công nhận/tuyên dương) có thể được thưởng cho cung cấp thực hiện tốt nhất.





GIÁM SÁT VÀ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN TÍNH BỀN VỮNG CỦA CÁC NHÀ CUNG CẤP

Giám sát và đánh giá là một phần quan trọng của chuỗi cung ứng có trách nhiệm vì nó cung cấp cách thức để xác định xem các chiến lược phát triển bền vững của các nhà cung cấp có đáp ứng các tiêu chuẩn và mục tiêu của tổ chức hay không. Một quá trình giám sát và đánh giá toàn diện thường bao gồm xây dựng các tiêu chí đánh giá tính bền vững và truyền đạt chúng đến các nhà cung cấp, tiến hành đánh giá tính bền vững, cung cấp thông tin phản hồi về hiệu suất của các nhà cung cấp, và cuối cùng là khuyến khích cải tiến liên tục.

Xây dựng các tiêu chí đánh giá tính bền vững

Việc xây dựng các tiêu chí (hoặc "chỉ số") đánh giá tính bền vững là việc thành lập bộ thông tin được lựa chọn chính thức để đánh giá những thay đổi trong hoạt động của các nhà cung cấp. Việc thành lập các tiêu chí đánh giá tính bền vững thực sự bắt đầu bằng một nghiên cứu cơ bản và thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu SMART - thành lập và ưu tiên các lĩnh vực quan trọng để đạt được sự bền vững và đặt ra mục tiêu để đo lường các hoạt động hiệu quả. Tiêu chuẩn đánh giá nên:

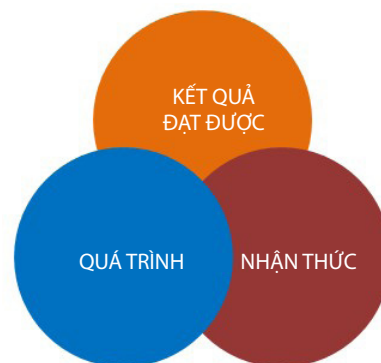
- Dựa trên các bộ tiêu chuẩn trong chính sách chuỗi cung ứng bền vững, nên bao gồm các yếu tố về kinh tế, xã hội và môi trường.
- Bao gồm các tiêu chuẩn để ra và trong quá trình xây dựng mục tiêu kế hoạch hành động, đồng thời phản ánh khuôn khổ được ưu tiên đã được thiết lập.

Các tiêu chí đánh giá tính bền vững cần được ghi lại dưới dạng ngắn gọn và có một con số tuyệt đối (con số hoặc số lượng), một con số tương đối (tỷ lệ phần trăm hoặc tỷ lệ) hoặc đơn giản là các thông báo có/không (tồn tại hoặc thiếu). Ba loại chính của các chỉ số là:⁴

1. Chỉ số kết quả đạt được: Các chỉ số về lượng như số lượng nhân viên có hợp đồng chính thức hay số lượng các cây trồng trong chương trình xanh hóa.

2. Chỉ số quy trình: Phản ánh cam kết với các điều kiện chính sách và sự tham gia vào một hoạt động, ví dụ, có/thiếu chính sách tiền lương tối thiểu hay phần trăm nhà cung cấp từ thiện thức ăn còn thừa cho người nghèo.

3. Chỉ số nhận thức: Cho thấy tỷ lệ các nhà cung cấp đưa ra các ý kiến nhất định, ví dụ, tỷ lệ phần trăm của các nhà cung cấp tin rằng hoạt động bền vững của họ đã cải thiện đời sống cộng đồng.



Ba loại chỉ số đánh giá

⁴ UNWTO & Tổ chức phát triển Hà Lan SNV năm 2010, *Cẩm nang về du lịch và xóa đói nghèo – Các bước thực hành cho các điểm đến*, Madrid, Tây Ban Nha

Truyền đạt các tiêu chí bền vững chính xác tới các nhà cung cấp

Một khi các tiêu chí đánh giá được thiết lập chúng cần được thông báo cho các nhà cung cấp để họ nhận biết các chương trình giám sát và đánh giá, nhận biết các tiêu chí nền tảng để đánh giá hiệu quả. Thông báo cho các nhà cung cấp về các tiêu chí theo các chuẩn giao tiếp doanh nghiệp (ví dụ email, họp, hội thảo). Việc truyền đạt các tiêu chí bền vững là rất quan trọng, bao gồm các yếu tố sau:

- **Giải thích** tầm quan trọng và các lợi ích của quy trình giám sát, đánh giá tới các nhà cung cấp và cả tổ chức; các hệ quả của việc không thực hiện.
- **Đánh giá** các văn bản tiêu chí (ví dụ liệt kê trên bảng excel hay bảng Word)
- **Định nghĩa** các từ khóa
- **Hướng dẫn** cách tính toán từng tiêu chí (ví dụ đơn vị, tỉ lệ)
- **Giải thích** cách thức tiến hành chương trình giám sát và đánh giá (khi nào, bởi ai, bằng cách nào), các mong đợi từ nhà cung cấp, vai trò và trách nhiệm của nhà cung cấp và tổ chức trong quy trình giám sát và đánh giá

Thực hiện đánh giá bền vững

Cách thực hiện đánh giá bền vững thông thường phụ thuộc vào quy mô của tổ chức, chuỗi cung ứng cũng như mức độ của các nguồn lực (nhân sự, tài chính, thời gian) mà tổ chức có thể cam kết cùng quá trình giám sát và đánh giá. Với hầu hết doanh nghiệp vừa và nhỏ, quy trình đánh giá có thể bao gồm:

- **Tổ chức thực hiện:** Yêu cầu nhà cung cấp nộp các báo cáo và tài liệu nội bộ (ví dụ hóa đơn tiền điện và nước, các văn bản chính sách, các hợp đồng lao động, biên bản các cuộc họp, ghi chép các khóa đào tạo v.v.) Có thể cần đến thăm các nhà cung cấp hay tổ chức họp với các nhân viên chủ chốt.
- **Nhà cung cấp thực hiện (tự đánh giá):** Yêu cầu nhà cung cấp hoàn thành bảng/biểu giám sát và đánh giá, và cung cấp các chứng từ đi kèm. Đào tạo ban đầu về cách thực hiện đánh giá cho các nhân viên chủ chốt của nhà cung cấp có thể cần được thực hiện.
- **Đánh giá của bên thứ ba (hợp đồng thuê ngoài):** Các công ty lớn có thể tìm đến hỗ trợ từ các tổ chức độc lập hoặc các cá nhân trong việc thay mặt cho tổ chức tiến hành đánh giá.

Các thông tin thu thập được từ các đánh giá cơ sở về thực hiện bền vững cần được tập hợp lại vào một kho dữ liệu để cho phép phân tích kết quả dễ dàng, sử dụng các bảng, biểu đồ. Điều này giúp hiểu được ý nghĩa của kết quả quá trình đánh giá – tốt, trung bình, hay yếu kém? Có thể so sánh với tình hình trước đó, so với các chỉ số hay mục tiêu đề ra, hay so với các bên khác (các nhà cung cấp khác hay các điểm đến khác).

Đưa ra phản hồi về việc thực hiện của các nhà cung cấp

Ngay khi các kết quả được thu thập và phân tích, chúng cần được ghi lại trong báo cáo thực hiện của từng nhà cung cấp. Báo cáo nên cung cấp kết quả dưới dạng đơn giản và dễ hiểu, sử dụng các bảng, biểu đồ và ý chính. Thông tin phản hồi nên tập trung vào các yếu tố tích cực để tăng cường và tuyên dương các thành quả, khuyến khích các mục tiêu chưa đạt được nhưng vẫn đang trong quá trình cải thiện. Kết quả báo cáo có thể được đưa ra trong cuộc họp với nhà cung cấp hay đơn thuần là gửi báo cáo cho nhà cung cấp qua thư hoặc email. Các kết luận và tác động của hành động cần được thảo luận cùng việc trình bày các kết quả. Phản hồi cần được thực hiện thường xuyên và kịp thời.

Cải tiến liên tục trong mua sắm có trách nhiệm và bền vững

Dựa trên các lĩnh vực còn thực hiện kém, tổ chức cần hỗ trợ nhà cung cấp cải thiện kết quả của họ để họ đạt các mục tiêu trong các giai đoạn đánh giá sau đó. Các hỗ trợ được đề cập trong các phần trước cần được thực hiện liên tục với phương thức tập trung sau mỗi kì đánh giá để tạo nên cách thức cải tiến tích cực.

