

SỞ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	ISO 9001: 2015 HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

MỤC LỤC

SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

1. MỤC ĐÍCH
2. PHẠM VI
3. TÀI LIỆU VIỆN DẪN
4. ĐỊNH NGHĨA/VIẾT TẮT
5. NỘI DUNG QUY TRÌNH
6. BIỂU MẪU
7. HỒ SƠ CẢN LƯU

Trách nhiệm	Soạn thảo	Xem xét	Phê duyệt
Họ tên	Vũ Văn Tâm	Trần Thị Hợp	Đình Xuân Hà
Chữ ký			
Chức vụ	Thư ký ISO	Phó Trưởng Ban ISO	Giám đốc Sở



SỔ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

1. MỤC ĐÍCH

Hướng dẫn cách thức nhận diện, đánh giá và giải quyết các rủi ro và cơ hội ảnh hưởng đến định hướng chiến lược, mục đích và các kết quả dự kiến trong Hệ thống quản lý chất lượng của cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước (dưới đây viết tắt là cơ quan).

2. PHẠM VI ÁP DỤNG

Áp dụng cho tại các Bộ phận chuyên môn trực thuộc cơ quan và các quá trình trong phạm vi của Hệ thống quản lý chất lượng.

3. TÀI LIỆU VIỆN DẪN

- Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9000:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng.
- Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu.
- Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 31000:2011 Quản lý rủi ro - Nguyên tắc và hướng dẫn.
- Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO/TS 9002:2015 Hệ thống quản lý chất lượng - Hướng dẫn áp dụng TCVN ISO 9001:2015.

4. ĐỊNH NGHĨA/ VIẾT TẮT

- **HTQLCL**: Hệ thống quản lý chất lượng.
- **Bối cảnh của tổ chức**: là quá trình xác định các yếu tố ảnh hưởng tới mục đích, mục tiêu và sự bền vững của cơ quan. Quá trình này xem xét các yếu tố nội bộ như giá trị, văn hóa, tri thức và kết quả thực hiện của cơ quan. Quá trình này cũng xem xét các yếu tố bên ngoài như môi trường pháp lý, công nghệ, cạnh tranh, thị trường, văn hóa, xã hội và kinh tế.
- **Bối cảnh bên trong**: là môi trường bên trong, trong đó cơ quan cố gắng đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.
Bối cảnh bên trong của cơ quan bao gồm:
 - + Quản trị, cơ cấu tổ chức, vai trò và trách nhiệm;
 - + Các chính sách, mục tiêu và chiến lược được đặt ra để đạt mục tiêu;
 - + Khả năng, sự am hiểu về nguồn lực và kiến thức (ví dụ vốn, thời gian, con người, quá trình, hệ thống và công nghệ);
 - + Các hệ thống thông tin, luồng thông tin và các quá trình ra quyết định (cả chính thức và không chính thức);
 - + Mỗi quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên liên quan trong cơ quan;
 - + Văn hóa của cơ quan;
 - + Các tiêu chuẩn, hướng dẫn và mô hình được cơ quan áp dụng;
 - + Hình thức và mức độ của các mối quan hệ hợp đồng.
- **Bối cảnh bên ngoài**: là môi trường bên ngoài, trong đó cơ quan cố gắng đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Bối cảnh bên ngoài của cơ quan bao gồm:

SỔ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

+ Môi trường văn hóa, xã hội, chính trị, pháp lý, chế định, tài chính, công nghệ, kinh tế, tự nhiên và cạnh tranh, dù là quốc tế, quốc gia, khu vực hoặc địa phương;

+ Các xu hướng và động lực chính tác động đến mục tiêu của cơ quan; và

+ Mọi quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên liên quan bên ngoài.

- **Bên quan tâm:** Người hoặc tổ chức có thể ảnh hưởng, chịu ảnh hưởng, hoặc tự nhận thấy bị ảnh hưởng bởi một quyết định hay hành động.

- **Rủi ro:** tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu.

+ Tác động là một sai lệch so với dự kiến (tích cực và/hoặc tiêu cực).

+ Mục tiêu có thể có những khía cạnh khác nhau (như mục tiêu tài chính, sức khỏe, an toàn và môi trường) và có thể áp dụng ở các cấp độ khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm và quá trình).

+ Rủi ro thường đặc trưng bởi sự dẫn chiếu đến các sự kiện và hệ quả tiềm ẩn hoặc sự kết hợp giữa chúng.

+ Rủi ro thường thể hiện bằng sự kết nối giữa các hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra kèm theo.

+ Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, sự thiếu hụt thông tin liên quan tới việc hiểu biết hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả hoặc khả năng xảy ra của nó.

- **Cơ hội:** tác động có lợi hoặc tích cực của sự không chắc chắn ảnh hưởng tới khả năng của cơ quan trong việc đạt được các kết quả dự kiến của HTQLCL.

- **Quản lý rủi ro:** các hoạt động điều phối để định hướng và kiểm soát một tổ chức về mặt **rủi ro**.

- **Đánh giá rủi ro:** là quá trình tổng thể nhận diện rủi ro, phân tích rủi ro và xác định mức độ rủi ro.

- **Nhận diện rủi ro:** Là quá trình tìm kiếm, nhận biết và mô tả rủi ro.

+ Việc xác định rủi ro đòi hỏi phải xác định các nguồn rủi ro, sự kiện, nguyên nhân và hệ quả tiềm ẩn của chúng.

+ Xác định rủi ro có thể cần phân tích dữ liệu quá khứ, lý thuyết, ý kiến chuyên môn có hiểu biết và nhu cầu của các bên liên quan.

- **Phân tích rủi ro:** là quá trình tìm hiểu bản chất của rủi ro và xác định mức rủi ro.

+ Phân tích rủi ro cung cấp cơ sở để xác định mức độ rủi ro và quyết định về xử lý rủi ro.

+ Phân tích rủi ro bao gồm cả ước lượng rủi ro.

- **Mức rủi ro:** là mức độ của một rủi ro hay một tập hợp các rủi ro, thể hiện bằng sự kết hợp các hệ quả và khả năng xảy ra của chúng.

- **Giảm thiểu rủi ro:** là một kế hoạch được thiết lập nhằm giải quyết tất cả các rủi ro đã biết, tiềm ẩn và ngăn ngừa sự tái diễn.

5. NỘI DUNG QUY TRÌNH

5.1 Lưu đồ thực hiện:

SỞ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

TT	Trình tự	Trách nhiệm	Tài liệu/ hồ sơ
1	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Phân tích bối cảnh</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng bộ phận	BM.HD.02.01
2	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Nhận diện, xác định rủi ro, cơ hội</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng bộ phận	BM.HD.02.01
3	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Đánh giá rủi ro, cơ hội</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng bộ phận	BM.HD.02.01
4	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Giải quyết rủi ro và cơ hội</div>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng bộ phận	BM.HD.02.02

5.2 Diễn giải lưu đồ:

5.2.1 Phân tích bối cảnh:

Phân tích bối cảnh nhằm cung cấp các thông tin cho việc nhận diện, xác định các rủi ro và cơ hội mà có thể ảnh hưởng đến khả năng của cơ quan trong việc đạt được các kết quả dự kiến của Hệ thống quản lý chất lượng. Thông tin bối cảnh của bao gồm:

a) Bối cảnh bên ngoài:

- Môi trường pháp lý bao gồm chính sách pháp luật nhà nước, các văn bản quy phạm pháp luật hiện hành có liên quan đến hoạt động của cơ quan và các lĩnh vực, quá trình nằm trong phạm vi áp dụng hệ thống.

- Tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội trong và ngoài nước, tại tỉnh, thành phố hoặc địa phương.

- Sự đổi mới trong hoạt động, ứng dụng công nghệ thông tin, các phương pháp cải cách hành chính của các cơ quan cùng cấp ở các tỉnh, địa phương khác hoặc trong tỉnh, địa phương mình.

- Sự tác động của các nhà thầu phụ, nhà cung cấp bên ngoài.

b) Bối cảnh bên trong (nội bộ):

- Kết quả hoạt động trong nội bộ cơ quan, có thể bao gồm: cơ cấu tổ chức, phân công chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn, sự phối kết hợp từ trên xuống dưới, từ dưới lên trên, liên phòng, bộ phận, những vấn đề bất cập nổi bật... tác động vào các quá trình, hoạt động, hiệu quả công việc.

SỔ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

- Sự đầy đủ của các nguồn lực bao gồm (nhân lực, vật lực, tài lực).
- Tình hình văn hóa công sở.
- Tri thức của nguồn nhân lực (cán bộ, công chức, viên chức, người lao động).
- Các quá trình của Hệ thống quản lý chất lượng (liên quan đến chức năng quản lý Nhà nước và cung cấp các dịch vụ hành chính công).

c) Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm:

- Các yêu cầu của tổ chức, cá nhân.
- Sự chỉ đạo của cơ quan cấp trên, cơ quan chủ quản, chính quyền địa phương.
- Các yêu cầu của các cơ quan phối hợp trong giải quyết công việc, giải quyết thủ tục hành chính.
- Nhu cầu, nguyện vọng của các nhà thầu phụ, nhà cung cấp bên ngoài.

5.2.2 Nhận diện, xác định rủi ro và cơ hội:

Nhằm nâng cao sự thỏa mãn khách hàng (tổ chức, cá nhân có nhu cầu), các bên quan tâm đến HTQLCL và quy định của pháp luật, trên cơ sở xem xét các thông tin phân tích bối cảnh, Ban Lãnh đạo và các Phòng, ban, đơn vị tham mưu của cơ quan có trách nhiệm xác định các rủi ro mà có tác động bất lợi, tiêu cực, không mong muốn ảnh hưởng đến:

- Định hướng chiến lược;
- Mục đích của HTQLCL;
- Các kết quả dự kiến của HTQLCL;
- Sự phù hợp của kết quả hoạt động quản lý Nhà nước, hoạt động nội bộ của cơ quan;
- Sự phù hợp của các kết quả giải quyết dịch vụ hành chính công.

Kết quả nhận diện sẽ được ghi nhận vào **Bảng nhận diện, đánh giá, giải quyết rủi ro và cơ hội** mẫu BM.HD.02.01 và việc mô tả rủi ro phải đảm bảo nội dung sau đây:

- Bản chất của rủi ro;
- Nguyên nhân và tác động tiêu cực của chúng, đối với các rủi ro có tác động tích cực có thể dẫn đến cơ hội thì ghi vào mục **CƠ HỘI**;
- Không nên mô tả như một quá trình, một biện pháp kiểm soát tiêu cực hoặc một hoạt động kiểm soát không xảy ra.

5.2.3 Đánh giá rủi ro:

Căn cứ từ kết quả xem xét nêu trên, tiến hành nhận định vấn đề tác động vào cơ quan theo BM.HD.02.01, trong đó xác định 03 mức độ rủi ro:

a. Thấp: mọi thứ đều ổn định, không có bất cập hoặc tác động ảnh hưởng đến cơ quan.

Kết luận: Không phải là rủi ro hoặc cơ hội

b. Cao: có xuất hiện sự tích cực hoặc không tích cực có khả năng tác động đến cơ quan.

Kết luận: Trường hợp tích cực là cơ hội, trường hợp không tích cực là rủi ro.

c. Rất cao: có xuất hiện tác động không tích cực đáng kể, gây ảnh hưởng diện sâu, rộng và thường xuyên, tác động vào việc tuân thủ quy định pháp luật, uy tín, hình ảnh... của cơ quan.

SỔ KẾ HOẠCH VÀ ĐẦU TƯ	HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI	Mã hiệu: HD.02
		Lần ban hành: 01
		Ngày ban hành: .../11/2019

Kết luận: Rủi ro và cần có hành động nhanh chóng, kịp thời.

Đánh giá rủi ro nhằm xác lập mức độ ưu tiên giải quyết các rủi ro quan trọng và chỉ ra các cơ hội cho việc cải tiến đối với các hoạt động hiện tại. Đánh giá rủi ro giúp thấu hiểu các rủi ro cố hữu từ bối cảnh thực tế và kết nối tới các mục tiêu, các chiến lược và các quá trình của HTQLCL.

5.2.4 Giải quyết rủi ro và cơ hội

Sau khi nhận định, xác định rủi ro và cơ hội, cơ quan tiến hành thiết lập kế hoạch giải quyết rủi ro theo BM.HD.02.02 (đưa ra các biện pháp, đối sách phù hợp), trong đó phải làm rõ:

- Những hành động cụ thể sẽ đưa ra để thực hiện giải quyết rủi ro và cơ hội.
- Trách nhiệm cho từng hành động.
- Thời gian thực hiện
- Kết quả dự kiến sẽ đạt được.

Lãnh đạo cơ quan phê duyệt kế hoạch và chỉ đạo việc thực hiện tại các phòng, đơn vị. Định kỳ (tối thiểu 01 năm/lần), triển khai đánh giá và xác nhận tính hiệu lực của kế hoạch. Trường hợp không đảm bảo đáp ứng, yêu cầu hành động khắc phục theo (HD.04).

6. BIỂU MẪU

STT	Ký hiệu biểu mẫu	Tên biểu mẫu
1	BM.HD.02.01	Bảng nhận diện, đánh giá, giải quyết rủi ro và cơ hội
	BM.HD.02.02	Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội

7. HỒ SƠ CẦN LƯU

STT	Tên hồ sơ	Trách nhiệm lưu	Thời gian lưu
1	Bảng nhận diện, đánh giá, giải quyết rủi ro và cơ hội	Ban ISO	3 năm
2	Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội		

BẢNG NHẬN DIỆN, ĐÁNH GIÁ, GIẢI QUYẾT RỦI RO VÀ CƠ HỘI

STT	Vấn đề/quá trình	Nhận định tác động dự kiến	Rủi ro			Cơ hội	Hành động để giải quyết rủi ro, cơ hội	Mục tiêu đề ra	Ghi chú
			Thấp	Cao	Rất cao				
I. Các yếu tố nội bộ									
II. Các yếu tố bên ngoài									
III. Nhu cầu và mong đợi các bên quan tâm									

KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT RỦI RO VÀ CƠ HỘI

STT	Rủi ro/ cơ hội	Biện pháp	KẾ HOẠCH THỰC HIỆN			Đánh giá hiệu lực
			Nội dung thực hiện	Thời gian hoàn thành	Trách nhiệm	

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ

I. Phân tích khả năng xuất hiện (KN): Có 4 mức

1. **Thường xuyên:** Khả năng xuất hiện rủi ro rất cao.
2. **Hay xảy ra:** Khả năng xuất hiện rủi ro cao.
3. **Đôi khi:** Khả năng xuất hiện rủi ro trung bình.
4. **Hiếm khi:** Khả năng xuất hiện thấp, chỉ xuất hiện trong những điều kiện nhất định.

II. Phân tích mức tác động (MĐ): Có 4 mức

1. Trầm trọng
2. Quan trọng
3. Vừa phải
4. Không đáng kể

III. Phân tích thời điểm xuất hiện rủi ro: Có 4 mức

1. **Ngay lập tức:** Rủi ro xuất hiện gần như tức khắc
2. **Rất gần:** Rủi ro sẽ xuất hiện trong thời điểm rất gần thời điểm phân tích
3. **Sắp xảy ra:** Rủi ro sẽ xuất hiện trong tương lai gần
4. **Rất lâu:** Rủi ro sẽ xuất hiện trong tương lai xa hoặc chưa định được.