



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI DO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018



- 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 CẦN LƯU

Trách nhiệm	Soạn thảo	Xem xét	Phê duyệt
Họ và tên	Trần Quốc Dân	Đinh Ngọc Chiến	Nguyễn Mạnh Cường
Chữ ký			
Chức vụ	THƯ KÝ ISO	PHÓ CHỦ TỊCH UBND THÀNH PHỐ	CHỦ TỊCH UBND THÀNH PHỐ

1991

1991



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI DO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

Yêu cầu sửa đổi/ bổ sung	Trang / Phần liên quan việc sửa đổi	Mô tả nội dung sửa đổi	Lần sửa đổi	Ngày sửa đổi
Chuyển đổi Hệ thống TCVN ISO 9001:2015		Ban hành lần đầu	00	30/9/2018
Sửa đổi cho phù hợp	- Tr1 / Người xem xét và phê duyệt	Thay đổi Lãnh đạo UBND Thành phố, BCD ISO Thành phố (QĐ 4068/QĐ-UBND ngày 02/8/2019)	01	09/9/2019



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

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 UBND thành phố và các cơ quan, đơn vị trực thuộc UBND thành phố Cẩm Phả (dưới đây viết tắt là cơ quan).

2. PHẠM VI

Áp dụng tại các cơ quan, đơn vị trực thuộc UBND thành phố Cẩm Phả 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 HTQLCL - 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.
- Mô hình Hệ thống quản lý chất lượng.

4. ĐỊNH NGHĨA/ VIẾT TẮT

4.1 Định nghĩa:

- **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 kinh phí, 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);
- + Môi 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:



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

- + 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
- + Mỗi quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên liên quan bên ngoài.
- **Bên quan tâm:** Cá nhân 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.

4.2 Viết tắt

HTQLCL: Hệ thống quản lý chất lượng.

LĐ: Lãnh đạo; **LĐP:** Lãnh đạo phòng; **CV:** Chuyên viên; **CC:** Công chức.



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

5. NỘI DUNG

5.1 Lưu đồ thực hiện:

TT	Trình tự	Trách nhiệm	Tài liệu / hồ sơ
1	Phân tích bối cảnh	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	
2	Nhận diện rủi ro	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	BM.HD.02.01
3	Đánh giá rủi ro	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	BM.HD.02.01
4	Nhận diện cơ hội	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	BM.HD.02.01
5	Giải quyết rủi ro và cơ hội	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	BM.HD.02.01 BM.HD.02.02
6	Đánh giá hiệu lực của hành động giải quyết	Lãnh đạo UBND Thành phố, các phòng, ban chuyên môn	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 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.



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

- Tình hình kinh tế, chính trị, văn hóa xã hội trong và ngoài nước, trong tỉnh, thành phố và các phường, xã trên địa bàn.

- 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 cá nhân, cơ quan, tổ chức 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.

- 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 cá nhân, tổ chức, các cơ quan, tổ chức bên ngoài.

5.2.2 Nhận diện rủi ro:

Nhằm nâng cao sự thỏa mãn 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, Lãnh đạo UBND thành phố và các Phòng, ban, đơn vị tham mưu 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;



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

- 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:

Rủi ro được đo bằng công thức: $R = P \times S$ Trong đó:

- +R (Risk): rủi ro
- +P (Probability): khả năng xảy ra
- +S (Severity): hậu quả nếu xảy ra

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.

Tiêu chí đánh giá rủi ro được xác lập như sau:

a) Khả năng xảy ra (P):

Phân loại	Định nghĩa	Điểm
Hiếm khi xảy ra	Hầu như không bao giờ xảy ra hoặc có thể xảy ra trong trường hợp hy hữu	1
Ít khả năng xảy ra	Xảy ra 1 lần trong nhiều năm	2
Có khả năng xảy ra	Có thể xảy ra 1 lần trong 1 năm	3
Nhiều khả năng xảy ra	Xảy ra nhiều lần trong 1 năm	4
Chắc chắn xảy ra	Đã từng xảy ra thường xuyên trong 1 năm/quý/tháng	5

b) Hậu quả xảy ra (S):

Phân loại	Định nghĩa	Điểm
Không đáng kể	Tác động không nhìn thấy	1
Nhẹ	Có tác động nhưng dễ khắc phục	2
Vừa phải	Tác động dễ nhận thấy hoặc một số mục tiêu không đạt	3
Nghiêm trọng	Tác động mạnh đối với cơ quan hoặc các mục tiêu chính không đạt được	4
Rất nghiêm trọng	Có thể dừng hoạt động, quá trình	5

c) Phân loại rủi ro:

Điểm rủi ro sẽ được xếp hạng như sau:

- Từ 01 - 10 điểm: rủi ro thấp (L), quy ước màu xanh lá cây.



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

- Từ 11 - 15 điểm: rủi ro cao (M), quy ước màu vàng.
- Từ 16 - 25 điểm: rủi ro rất cao (H), quy ước màu đỏ.

5.2.4 Nhận diện cơ hội:

Nhận diện cơ hội là nhận diện các rủi ro mà có tác động có lợi, tích cực ảnh hưởng đến khả năng đạt được các kết quả dự kiến của HTQLCL, sự phù hợp của các hoạt động chức năng quản lý Nhà nước, hoạt động nội bộ, dịch vụ hành chính công, nâng cao sự thỏa mãn Tổ chức, cá nhân của cơ quan.

Căn cứ vào bối cảnh hiện tại của cơ quan (bên trong và bên ngoài) và mức độ của các rủi ro để xác định cơ hội để đạt được mục tiêu, kết quả dự kiến.

5.2.5. Giải quyết rủi ro và cơ hội

a) Biện pháp giải quyết rủi ro và cơ hội:

- Xác định các biện pháp giải quyết rủi ro và cơ hội là:
 - + Đưa ra các hành động để giảm thiểu các tác động tiêu cực, bất lợi, không mong muốn ảnh hưởng đến khả năng cơ quan đạt được các định hướng chiến lược, mục đích, mục tiêu và các kết quả dự kiến của HTQLCL;
 - + Đưa ra các hành động để thúc đẩy các tác động tích cực, có lợi để đạt được các định hướng chiến lược, mục đích, mục tiêu và các kết quả dự kiến của HTQLCL.
- Giải quyết rủi ro và cơ hội có thể giúp đạt được sự cải tiến đối với HTQLCL.
- Các biện pháp giải quyết rủi ro và cơ hội có thể bao gồm nhưng không giới hạn:

Biện pháp	Mô tả
Né tránh rủi ro	- Không thực hiện các hoạt động gây ra rủi ro; - Chọn một hành động khác thay thế; hoặc - Chọn một phương pháp hoặc quá trình kém rủi ro hơn.
Chấp nhận rủi ro	- Khi các hành động kiểm soát không khả thi; - Khi các biện pháp kiểm soát áp dụng đòi hỏi chi phí nhiều hơn lợi ích; - Khi rủi ro nằm trong khả năng chịu được của cơ quan; - Cần theo đuổi một cơ hội nào đó.
Giảm thiểu rủi ro	- Khi mà việc chấm dứt xét thấy tốn thời gian và chi phí; - Chỉ cần giảm thiểu rủi ro ở mức chấp nhận được bao gồm: + giảm thiểu khả năng xảy ra; + giảm thiểu hậu quả; + tăng khả năng phát hiện nguyên nhân và hậu quả.
Chia sẻ rủi ro	Chuyển giao rủi ro cho một bên thứ 3 (ví dụ: công ty bảo hiểm, hợp đồng nhà thầu, dịch vụ ...)



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

Loại bỏ rủi ro

Chấm dứt nguồn phát sinh rủi ro

b) Các bước thực hiện:

Bước 1: Phát triển kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội:

Ban chỉ đạo ISO phối hợp với các phòng ban, đơn vị trực thuộc trong phạm vi HTQLCL có trách nhiệm phát triển “**Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội**” theo mẫu BM.HD.02.02. Trong đó xác định cấp độ xử lý cần thiết cho mỗi rủi ro. Ví dụ: đối với rủi ro “cao”, thì cần lập kế hoạch để xử lý ngay; đối với những rủi ro thấp hoặc rất thấp mà có các cơ hội cải tiến, thì lập kế hoạch để cải tiến. Hành động xử lý rủi ro hiệu quả phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và thời gian thực hiện.

Đối với rủi ro được nhận diện, cần phải:

- Cụ thể biện pháp xử lý: tránh, giảm thiểu, chia sẻ, chuyển giao hoặc chấp nhận.
- Văn bản hóa kế hoạch xử lý.
- Chỉ định người chịu trách nhiệm giám sát và báo cáo tiến độ.
- Xác định cụ thể ngày hoàn thành.

Bước 2: Thực hiện và giám sát kế hoạch xử lý

Khi thực hiện một kế hoạch xử lý, xem xét các hành động giải quyết sẽ được hỗ trợ:

- Nguồn lực sẵn có.
- Trao đổi với các bên liên quan.

5.2.6. Đánh giá hiệu lực của hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

Lãnh đạo UBND thành phố phân công các phòng, ban chuyên môn, bộ phận thực hiện giám sát và báo cáo việc thực hiện các hành động xử lý rủi ro và cơ hội.

Định kỳ, Lãnh đạo phải xem xét các rủi ro và cơ hội đã được nhận diện, văn bản hóa các hành động làm thay đổi hiện trạng của các rủi ro và cơ hội để có các quyết sách phù hợp cho việc cải tiến HTQLCL.

Thư ký ISO hoặc các phòng, ban chuyên môn có trách nhiệm cập nhật thông tin về hoạt động giám sát, báo cáo và xem xét hiệu lực, tiến độ của các hành động xử lý rủi ro và cơ hội vào biểu mẫu BM.HD.02.02.

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
2	BM.HD.02.02	Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội



HƯỚNG DẪN QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Mã hiệu: HD.02

Ngày ban hành
30/9/2018

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	Thư ký ISO và các phòng, ban chuyên môn	3 năm
2	Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội		