



ỦY BAN NHÂN DÂN TỈNH KON TUM  
TRƯỜNG CAO ĐẲNG CỘNG ĐỒNG KON TUM


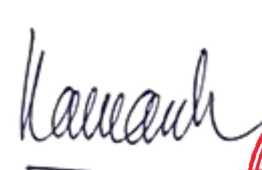


Địa chỉ: Số 14, Ngụy Như Kon Tum, Phường Ngô Mây, Tỉnh Kon Tum  
Điện thoại: 02603.864.929 Email: banbientap@ktcc.edu.vn  
Fax: 02603.856.829 Website: <http://ktcc.edu.vn>

**HƯỚNG DẪN  
QUẢN LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI**

Mã hóa: HD.01

Ban hành lần: Thứ nhất

Hiệu lực từ ngày: 08/11/2022.

NGƯỜI SOẠN THẢO	TRƯỞNG ĐƠN VỊ	HIỆU TRƯỞNG
	 	
Nguyễn Hữu Tuấn	Võ Đại Nam Anh	Lê Trí Khải

## MỤC LỤC

### SỬA ĐỔI TÀI LIỆU

- I. Mục đích và phạm vi áp dụng hướng dẫn
  1. Mục đích
  2. Phạm vi và đối tượng áp dụng
- II. Tài liệu viện dẫn
- III. Định nghĩa và từ viết tắt trong hướng dẫn
  1. Định nghĩa
  2. Từ viết tắt
- IV. Nội dung
  1. Sơ đồ thực hiện
  2. Diễn giải sơ đồ
- VI. Biểu mẫu
- VII. Hồ sơ cần lưu



## **I. Mục đích và phạm vi áp dụng hướng dẫn**

### **1. Mục đích**

Hướng dẫn các đơn vị thuộc Trường Cao đẳng Cộng đồng Kon Tum (Trường/nhà trường) thuận lợi trong việc nhận diện và kiểm soát rủi ro/cơ hội của Hệ thống quản lý chất lượng tại các đơn vị nhằm:

- Đảm bảo Hệ thống quản lý và các quá trình thực hiện có thể đạt được đầu ra dự kiến.
- Ngăn ngừa, giảm thiểu các tác động không mong muốn hoặc tăng cường, thúc đẩy các cơ hội có ảnh hưởng đến kết quả của các công tác, hoạt động của các đơn vị nói riêng và nhà trường nói chung.
- Đảm bảo cải tiến liên tục.

### **2. Phạm vi và đối tượng áp dụng**

#### **a) Phạm vi**

Áp dụng trong phạm vi của Hệ thống quản lý chất lượng.

#### **b) Đối tượng áp dụng**

Áp dụng cho tất cả các Phòng/khoa/trung tâm thuộc Trường.

## **II. Tài liệu viện dẫn**

- Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9000:2015 Hệ thống quản lý chất lượng.
- 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.

## **III. Định nghĩa và từ viết tắt trong hướng dẫn**

### **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 nhà trường. Quá trình này xem xét các yếu tố nội bộ như giá trị, văn hóa, tri thức và kết quả thực hiện của nhà trường. Quá trình này cũng xem xét các yếu tố bên ngoài như môi trường pháp lý, công nghệ, chất lượng đào tạo, cạnh tranh, thị trường, văn hóa, xã hội và kinh tế.

**Bối cảnh bên trong:** Là môi trường bên trong, trong đó nhà trường cố gắng đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Bối cảnh bên trong của nhà trường 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);
- + Môi quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên liên quan trong Trường;
- + Văn hóa của nhà trường;
- + Các tiêu chuẩn, hướng dẫn và mô hình được Trường áp dụng;
- + Hình thức và mức độ của các môi quan hệ.

**Bối cảnh bên ngoài:** Là môi trường bên ngoài, trong đó nhà trường cố gắng đạt được các mục tiêu chiến lược của mình.

Bối cảnh bên ngoài của nhà trường bao gồm:

+ 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 Trường;
- + Môi 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 nhà trường 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.

## 2. Từ viết tắt

BM: Biểu mẫu

HTQLCL: Hệ thống quản lý chất lượng

HD: Hướng dẫn

## IV. Nội dung thực hiện

### 1. Sơ đồ thực hiện

TT	Trình tự	Trách nhiệm	Tài liệu/hồ sơ
1	Phân tích bối cảnh	Ban Lãnh đạo Ban ISO	
2	Nhận diện rủi ro	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng đơn vị	BM.HD.01.01
3	Đánh giá rủi ro	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng đơn vị	BM.HD.01.01

TT	Trình tự	Trách nhiệm	Tài liệu/hồ sơ
4	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Nhận diện cơ hội</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng đơn vị	BM.HD.01.01
5	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Giải quyết rủi ro và cơ hội</div> <p style="text-align: center;">↓</p>	Ban Lãnh đạo Ban ISO Trưởng đơn vị	BM.HD.01.01 BM.HD.01.02
6	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Đánh giá hiệu lực của hành động giải quyết</div>	Ban ISO	BM.HD.01.02

## 2. Diễn giải sơ đồ

### a) 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 nhà trường trong việc đạt được các kết quả dự kiến của Hệ thống quản lý chất lượng. Thông tin bối cảnh của bao gồm:

- *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 bệnh viện 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 Trường cùng cấp ở các tỉnh, địa phương khác hoặc trong tỉnh, địa phương mình;

+ Sự tác động của các môi trường đào tạo liên kết, doanh nghiệp...

- *Bối cảnh bên trong (nội bộ)*

+ Kết quả hoạt động trong nội bộ nhà trường, có thể bao gồm: cơ cấu tổ chức, phân công chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn, sự phối kết các đơn vị thuộc Trường, 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 HTQLCL (liên quan đến chức năng quản lý Nhà nước và cung cấp các dịch vụ hành chính công).

- *Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm*

+ Các yêu cầu của tổ chức, cá nhân;

+ Các yêu cầu của nhà trường phối hợp trong giải quyết công việc, giải quyết thủ tục hành chính;

+ Nhu cầu, nguyện vọng của các môi trường đào tạo liên kết bên ngoài.

### **b) Nhận diện rủi ro**

Nhằm nâng cao sự thỏa mãn các tổ chức, cá nhân có nhu cầu đào tạo, 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 đơn vị thuộc Trường tham mưu của 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 Trường.

Kết quả nhận diện sẽ được ghi nhận vào “*Bảng nhận diện, đánh giá, giải quyết rủi ro và cơ hội*” có tạo Phụ lục I kèm theo mẫu BM.HD.01.01 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.

### **c) 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:

*Khả năng xảy ra (P)*

<b>Phân loại</b>	<b>Định nghĩa</b>	<b>Điểm</b>
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	Xảy ra nhiều lần trong 1 năm	4
Chắc chắn xảy ra	Đã từng xảy ra thường xuyên trong 1 năm/quý/tháng	5

*Hậu quả xảy ra (S)*

<b>Phân loại</b>	<b>Định nghĩa</b>	<b>Điểm</b>
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 bệnh viện hoặc các mục tiêu chính không đạt được	4
Rất nghiêm trọng	Có thể dừng hoạt động, quá trình	5

*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.
- 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.

**d) 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.

Căn cứ vào bối cảnh hiện tại của nhà trường (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.

**e) Giải quyết rủi ro và cơ hội**

*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 nhà trường 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:

<b>Biện pháp</b>	<b>Mô tả</b>
Né tránh rủi ro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không thực hiện các hoạt động gây ra rủi ro.</li> <li>- Chọn một hành động khác thay thế.</li> <li>- Chọn một phương pháp hoặc quá trình kém rủi ro hơn.</li> </ul>
Chấp nhận rủi ro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi các hành động kiểm soát không khả thi.</li> <li>- Khi các biện pháp kiểm soát áp dụng đòi hỏi chi phí nhiều hơn lợi ích.</li> <li>- Khi rủi ro nằm trong khả năng chịu được của Trường.</li> <li>- Cần theo đuổi một cơ hội nào đó.</li> </ul>
Giảm thiểu rủi ro	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Khi mà việc chấm dứt xét thấy tốn thời gian và chi phí;</li> <li>- Chỉ cần giảm thiểu rủi ro ở mức chấp nhận được bao gồm:               <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Giảm thiểu khả năng xảy ra;</li> <li>+ Giảm thiểu hậu quả;</li> <li>+ Tăng khả năng phát hiện nguyên nhân và hậu quả.</li> </ul> </li> </ul>
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...)
Loại bỏ rủi ro	Chấm dứt nguồn phát sinh rủi ro

### *Các bước thực hiện*

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

Ban ISO phối hợp với Trường các đơn vị trực thuộc Trường trong phạm vi HTQLCL có trách nhiệm phát triển “*Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội*” có tại Phụ lục II kèm theo mẫu BM.HD.01.02. Trong đó xác định cấp độ xử lý cần thiết cho mỗi rủi ro. 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.

### **f) Đánh giá hiệu lực của hành động giải quyết rủi ro và cơ hội**

Ban Lãnh đạo phân công Trưởng các đơn vị thuộc Trường thực hiện giám sát và báo cáo việc thực hiện các hành động xử lý rủi ro và cơ hội.

Định kỳ, Ban 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.

Ban ISO 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.01.02.

## **VI. Biểu mẫu**

<b>STT</b>	<b>Ký hiệu biểu mẫu</b>	<b>Tên biểu mẫu</b>
1	BM.HD.01.01	Bảng nhận diện, đánh giá, giải quyết rủi ro và cơ hội
2	BM.HD.01.02	Kế hoạch giải quyết rủi ro và cơ hội

## **VII. Hồ sơ cần lưu**

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

## Phụ lục I

**BẢNG NHẬN DIỆN, ĐÁNH GIÁ, XỬ LÝ RỦI RO VÀ CƠ HỘI**

STT	Khả năng xảy ra	Hậu quả xảy ra	Điểm	Tổng điểm đánh giá
1	Hiếm khi	Không đáng kể	1	01 - 10 = Thấp
2	Ít khả năng	Nhẹ	2	
3	Có khả năng	Đáng kể	3	11 - 15 = Cao
4	Nhiều khả năng	Nghiêm trọng	4	16 - 25 = Rất cao
5	Chắc chắn	Rất nghiêm trọng	5	

Mã số	Vấn đề / quá trình/ bên quan tâm	Kết quả dự kiến	RỦI RO (tác động không mong muốn tới kết quả dự kiến)	ĐÁNH GIÁ RỦI RO			CƠ HỘI (để đạt được kết quả dự kiến)	HÀNH ĐỘNG GIẢI QUYẾT RỦI RO VÀ CƠ HỘI  Biện pháp
				Khả năng xảy ra	Hậu quả xảy ra	Điểm rủi ro		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
<b>A. RỦI RO VÀ CƠ HỘI LIÊN QUAN ĐẾN CÁC VẤN ĐỀ BÊN NGOÀI</b>								
<b>B. RỦI RO VÀ CƠ HỘI LIÊN QUAN ĐẾN CÁC VẤN ĐỀ BÊN TRONG</b>								
<b>C. RỦI RO VÀ CƠ HỘI LIÊN QUAN ĐẾN CÁC BÊN QUAN TÂM</b>								
<b>D. RỦI RO VÀ CƠ HỘI LIÊN QUAN ĐẾN CÁC QUÁ TRÌNH</b>								

*Ghi chú: (7) = (5) x (6)*

**Phụ lục II**  
**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	