

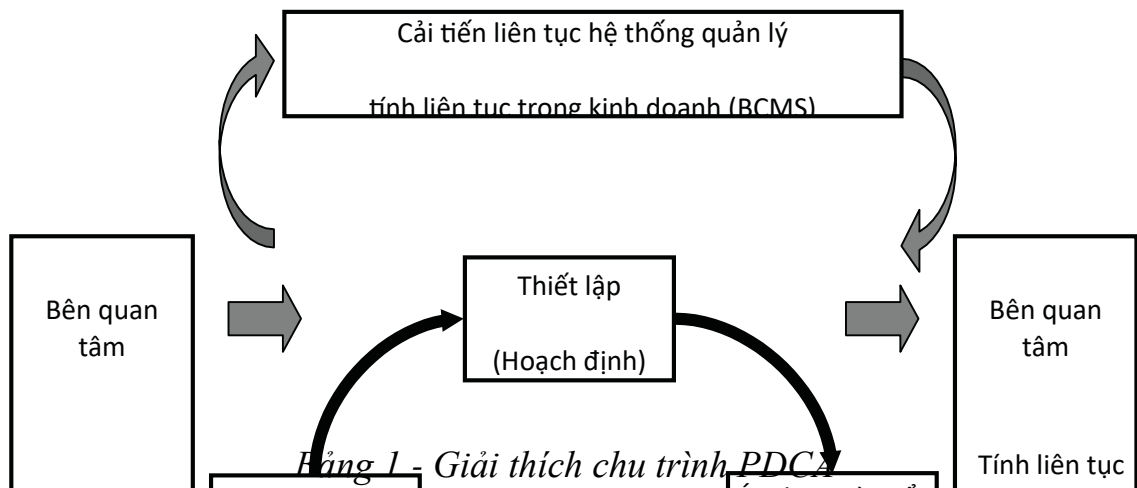
Phổ biến hướng dẫn áp dụng 02 TCVN về Hệ thống quản lý

1. Nội dung TCVN ISO 22301:2018 ISO 22301:2018 Hệ thống quản lý tính liên tục trong kinh doanh – Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng

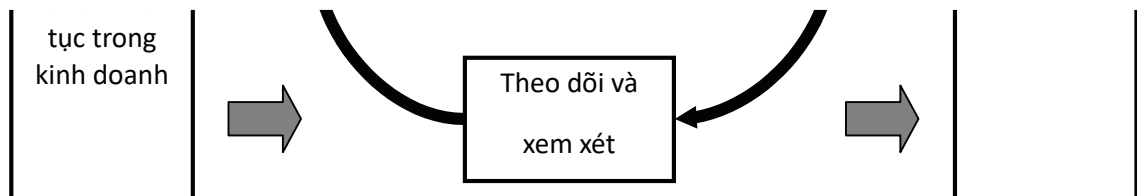
1. Nội dung của TCVN ISO 22301:2023 (ISO 22301:2019) và hướng dẫn thực hiện khái quát

TCVN ISO 22301 được xây dựng với 10 điều theo cấu trúc cấp cao của các tiêu chuẩn của ISO về hệ thống quản lý, giúp thuận lợi cho việc áp dụng tích hợp tiêu chuẩn này với các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý khác của tổ chức như ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001. Tiêu chuẩn cũng áp dụng chu trình PDCA cho việc thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hiệu lực của hệ thống quản lý tính liên tục trong kinh doanh của tổ chức.

Nội dung chu trình PDCA tổng thể của BCMS được nêu trong Bảng 1; Liên kết giữa các thành phần của PDCA với các yêu cầu của tiêu chuẩn được nêu trong Bảng 2 dưới đây; tiếp đó là các yêu cầu cụ thể của tiêu chuẩn và một số hướng dẫn khái quát về các yêu cầu này được nêu ở các mục từ 2.1 đến 2.10. Để thuận lợi cho việc theo dõi, những phần nội dung hướng dẫn được in nghiêng.



Chu trình PDCA áp dụng cho các quá trình của Hệ thống quản lý tính liên tục trong kinh doanh



<i>Hoạch định (Thiết lập)</i>	<i>Thiết lập chính sách, mục tiêu, kiểm soát, quá trình và quy trình kinh doanh liên tục, liên quan đến việc cải tiến tính liên tục trong kinh doanh nhằm mang lại kết quả phù hợp với các chính sách và mục tiêu tổng thể của tổ chức.</i>
<i>Thực hiện (Áp dụng và triển khai)</i>	<i>Thực hiện và triển khai chính sách, kiểm soát, quá trình và quy trình kinh doanh liên tục.</i>
<i>Kiểm tra (Theo dõi và xem xét)</i>	<i>Theo dõi và xem xét kết quả thực hiện dựa trên chính sách và mục tiêu kinh doanh liên tục, báo cáo kết quả cho lãnh đạo để xem xét, xác định và cho phép các hành động để khắc phục và cải tiến.</i>
<i>Hành động (Duy trì và cải tiến)</i>	<i>Duy trì và cải tiến BCMS bằng cách thực hiện các hành động khắc phục, dựa trên kết quả xem xét của lãnh đạo và đánh giá lại phạm vi của BCMS cũng như chính sách và mục tiêu kinh doanh liên tục.</i>

Bảng 2 — Mối quan hệ giữa chu trình PDCA với các Điều từ 4 đến 10 của tiêu chuẩn

<i>Thành phần của PDCA</i>	<i>Điều khoản đề cập đến thành phần của PDCA</i>
<i>Hoạch định (Thiết lập)</i>	<i><u>Điều 4</u> (“Bối cảnh của tổ chức”) đặt ra những gì tổ chức nên làm để đảm bảo rằng BCMS đáp ứng các yêu cầu của mình, có tính đến tất cả các yếu tố bên ngoài và bên trong có liên quan, bao gồm: – nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm; – các nghĩa vụ pháp lý và quy định của nó; – phạm vi bắt buộc của BCMS.</i>
	<i><u>Điều 5</u> (“Sự lãnh đạo”) đặt ra vai trò của lãnh đạo trong việc thể hiện cam kết, xác định chính sách và thiết lập vai trò, trách nhiệm và quyền hạn.</i>
	<i><u>Điều 6</u> (“Hoạch định”) mô tả các hành động để thiết lập các mục tiêu chiến lược và các nguyên tắc hướng dẫn để thực hiện BCMS.</i>
	<i><u>Điều 7</u> (“Hỗ trợ”) xác định các yếu tố BCMS cần có, đó là: nguồn lực, năng lực, nhận thức, trao đổi thông tin và thông tin dạng văn bản.</i>
<i>Thực hiện (Áp dụng và triển khai)</i>	<i><u>Điều 8</u> (“Thực hiện”) xác định các quá trình để thiết lập và duy trì kinh doanh liên tục.</i>
<i>Kiểm tra (Theo dõi và xem xét)</i>	<i><u>Điều 9</u> (“Đánh giá kết quả thực hiện”) cung cấp cơ sở để cải tiến BCMS thông qua đo lường và đánh giá kết quả thực hiện của nó.</i>

Hành động (Duy trì và cải tiến)	<i>Điều 10 (“Cải tiến”) bao gồm hành động khắc phục để giải quyết sự không phù hợp được xác định thông qua đánh giá kết quả thực hiện.</i>
---------------------------------------	--

2.1 Phạm vi áp dụng của tiêu chuẩn

TCVN ISO 22301:2023 quy định các yêu cầu đối với việc áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý nhằm bảo vệ, giảm khả năng xảy ra, chuẩn bị, ứng phó và khôi phục sau gián đoạn khi chúng nảy sinh.

Các yêu cầu được quy định trong tiêu chuẩn này mang tính khái quát và nhằm áp dụng cho mọi tổ chức hoặc các phần của tổ chức, không phân biệt loại hình, quy mô và tính chất của tổ chức. Mức độ áp dụng các yêu cầu này phụ thuộc vào môi trường hoạt động và mức độ phức tạp của tổ chức.

Tiêu chuẩn này áp dụng cho tổ chức ở mọi loại hình và quy mô:

- áp dụng, duy trì và cải tiến BCMS;
- đảm bảo sự phù hợp với chính sách kinh doanh liên tục đã tuyên bố;
- cần có khả năng duy trì việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ ở mức năng lực xác định trước có thể chấp nhận được trong thời gian gián đoạn;
- muốn nâng cao khả năng thích ứng của mình thông qua việc áp dụng có hiệu lực BCMS

Tiêu chuẩn này có thể được dùng để đánh giá khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng nhu cầu và nghĩa vụ về tính liên tục của chính mình.

2.2 Tài liệu viện dẫn

TCVN ISO 22301:2023 viện dẫn TCVN ISO 22300:2022 trong phần nội dung về thuật ngữ và định nghĩa.

2.3 Các thuật ngữ và định nghĩa được dùng trong TCVN ISO 22301:2023

Để hiểu và áp dụng các yêu cầu của TCVN ISO 22301:2023, cần hiểu các thuật ngữ và định nghĩa liên quan đến hệ thống quản lý, các thuật ngữ và định nghĩa liên quan đến kinh doanh liên tục và quản lý kinh doanh liên tục. Các thuật ngữ và định nghĩa này được nêu trong TCVN ISO 9000, TCVN ISO 22300 và TCVN ISO 22301. TCVN ISO 22301:2023 đưa ra 53 thuật ngữ liên quan đến hệ thống quản lý, đánh giá và kinh doanh liên tục như dưới đây.

+ Hoạt động

Tập hợp của một hay nhiều nhiệm vụ với đầu ra xác định.

+ Đánh giá

Quá trình có hệ thống, độc lập và được lập thành văn bản để thu được bằng chứng đánh giá và xem xét đánh giá chúng một cách khách quan để xác định mức độ thực hiện các chuẩn mực đánh giá.

CHÚ THÍCH 1: Một cuộc đánh giá có thể là đánh giá nội bộ (bên thứ nhất) hoặc đánh giá bên ngoài (bên thứ hai hoặc bên thứ ba) và có thể là cuộc đánh giá kết hợp (kết hợp hai hay nhiều lĩnh vực).

CHÚ THÍCH 2: Đánh giá nội bộ do tổ chức tự thực hiện, hoặc tổ chức bên ngoài thực hiện với danh nghĩa của tổ chức.

CHÚ THÍCH 3: “Bằng chứng đánh giá” và “chuẩn mực đánh giá” được định nghĩa trong TCVN ISO 19011.

CHÚ THÍCH 4: Các yếu tố cơ bản của một cuộc đánh giá bao gồm xác định sự phù hợp của một đối tượng theo một quy trình được thực hiện bởi nhân sự không chịu trách nhiệm đối với đối tượng được đánh giá.

CHÚ THÍCH 5: Một cuộc đánh giá nội bộ có thể phục vụ xem xét của lãnh đạo và các mục đích nội bộ khác và có thể hình thành cơ sở cho công bố sự phù hợp của tổ chức. Mức độ độc lập có thể được chứng tỏ thông qua việc không chịu trách nhiệm đối với hoạt động được đánh giá. Đánh giá bên ngoài bao gồm đánh giá bên thứ hai và bên thứ ba. Đánh giá bên thứ hai được thực hiện bởi các bên quan tâm tới tổ chức, như khách hàng hoặc người khác với danh nghĩa của khách hàng. Đánh giá bên thứ ba được tiến hành bởi tổ chức đánh giá độc lập bên ngoài, như các tổ chức cấp chứng nhận/đăng ký sự phù hợp hoặc cơ quan chính phủ.

+ Kinh doanh liên tục/Tính liên tục trong kinh doanh

Khả năng của tổ chức trong việc tiếp tục cung cấp sản phẩm và dịch vụ ở giới hạn thời gian có thể chấp nhận được với năng lực đã định trước trong thời gian gián đoạn.

+ Kế hoạch kinh doanh liên tục

Thông tin dạng văn bản hướng dẫn tổ chức ứng phó với sự gián đoạn, tiếp tục lại, phục hồi và khôi phục việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhất quán với các mục tiêu kinh doanh liên tục của tổ chức.

+ Phân tích tác động kinh doanh

Quá trình phân tích tác động theo thời gian của việc gián đoạn tới tổ chức.

+ Năng lực

Khả năng áp dụng kiến thức và kỹ năng để đạt được kết quả dự kiến.

+ Sự phù hợp

Sự đáp ứng một yêu cầu.

+ Cải tiến liên tục

Hoạt động lặp lại để nâng cao kết quả thực hiện.

+ Hành động khắc phục

Hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân của sự không phù hợp và ngăn ngừa việc tái diễn.

+ (Sự) gián đoạn

Sự cố, có thể được dự báo trước hoặc không dự báo trước, là nguyên nhân dẫn đến sự chệch hướng tiêu cực, ngoài dự kiến khỏi việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ đã định theo các mục tiêu của tổ chức.

+ Thông tin dạng văn bản

Thông tin cần được tổ chức kiểm soát và duy trì và phương tiện chứa đựng thông tin.

CHÚ THÍCH 1: Thông tin dạng văn bản có thể ở định dạng và phương tiện bất kỳ và từ nguồn bất kỳ.

CHÚ THÍCH 2: Thông tin dạng văn bản có thể đề cập tới:

- hệ thống quản lý, gồm cả các quá trình liên quan;
- thông tin được tạo ra cho việc vận hành của tổ chức (hệ thống tài liệu);
- bằng chứng về các kết quả đạt được (hồ sơ).

+ Hiệu lực

Mức độ theo đó các hoạt động đã hoạch định được thực hiện và đạt được các kết quả theo hoạch định.

+ Tác động

Hậu quả của việc gián đoạn ảnh hưởng đến mục tiêu)

+ Sự cố

Tình huống có thể là, hoặc dẫn đến sự gián đoạn, tổn thất, trường hợp khẩn cấp hoặc khủng hoảng.

+ Bên quan tâm/Bên liên quan

Cá nhân hoặc tổ chức có thể ảnh hưởng, chịu ảnh hưởng hoặc cảm thấy bị ảnh hưởng bởi một quyết định hay hoạt động.

VÍ DỤ: Khách hàng, chủ sở hữu, nhân sự của tổ chức, nhà cung cấp, ngân hàng, cơ quan quản lý, liên minh, đối tác hoặc xã hội, có thể bao gồm cả đối thủ cạnh tranh hoặc các nhóm đối lập gây áp lực.

CHÚ THÍCH 1: Một người ra quyết định có thể là một bên quan tâm.

CHÚ THÍCH 2: Cộng đồng chịu ảnh hưởng và dân cư địa phương có thể được coi là các bên quan tâm.

+ Hệ thống quản lý

Tập hợp các yếu tố có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau của tổ chức để thiết lập chính sách, mục tiêu và các quá trình nhằm đạt được các mục tiêu đó.

CHÚ THÍCH 1: Một hệ thống quản lý có thể giải quyết một hay nhiều lĩnh vực.

CHÚ THÍCH 2: Các yếu tố của hệ thống bao gồm cơ cấu, vai trò và trách nhiệm, việc hoạch định, vận hành của tổ chức.

CHÚ THÍCH 3: Phạm vi của hệ thống quản lý có thể bao gồm toàn bộ tổ chức, các chức năng cụ thể được nhận biết trong tổ chức, các bộ phận cụ thể được nhận biết của tổ chức, hoặc một hay nhiều chức năng xuyên suốt một nhóm của tổ chức.

+ Đo lường

Quá trình xác định một giá trị.

+ Theo dõi

Xác định tình trạng của hệ thống, quá trình hay hoạt động.

CHÚ THÍCH 1: Để xác định tình trạng có thể cần kiểm tra, giám sát hay quan trắc chặt chẽ.

+ Sự không phù hợp

Việc không đáp ứng một yêu cầu.

+ Mục tiêu

Kết quả cần đạt được.

CHÚ THÍCH 1: Mục tiêu có thể mang tính chiến lược, chiến thuật hoặc tác nghiệp.

CHÚ THÍCH 2: Các mục tiêu có thể liên quan đến các lĩnh vực khác nhau (như mục tiêu về tài chính, sức khỏe và an toàn, môi trường, ...) và có thể áp dụng ở các cấp khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm hay quá trình).

CHÚ THÍCH 3: Mục tiêu có thể thể hiện theo những cách khác như kết quả dự kiến, mục đích, chuẩn mực về tác nghiệp, như một mục tiêu về kinh doanh liên tục hay sử dụng những từ ngữ khác có ý nghĩa tương tự (ví dụ mục đích, mục tiêu hướng tới, hay chỉ tiêu).

CHÚ THÍCH 4: Trong bối cảnh hệ thống quản lý kinh doanh liên tục, các mục tiêu kinh doanh liên tục được tổ lập ra, nhất quán với chính sách kinh doanh liên tục, nhằm đạt được các kết quả cụ thể.

+ Tổ chức

Người hoặc nhóm người với chức năng riêng của mình có trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ để đạt được các mục tiêu của mình.

CHÚ THÍCH 1: Khái niệm tổ chức bao gồm, nhưng không giới hạn ở, thương nhân độc quyền, công ty, tập đoàn, hãng, xí nghiệp, cơ quan quản lý, câu lạc bộ, hiệp hội, hội từ thiện hay viện, hay một phần hoặc sự kết hợp của những loại hình trên dù có được hợp nhất hay không và là tổ chức công hay tư.

CHÚ THÍCH 2: Với tổ chức có nhiều hơn một đơn vị vận hành, một đơn vị vận hành riêng lẻ có thể được coi là một tổ chức.

+ Thuê ngoài

Thực hiện sự sắp đặt trong đó một tổ chức bên ngoài thực hiện một phần chức năng hoặc quá trình của tổ chức.

CHÚ THÍCH 1: Một tổ chức bên ngoài nằm ngoài phạm vi của hệ thống quản lý, mặc dù chức năng hoặc quá trình được thuê ngoài lại thuộc phạm vi của hệ thống quản lý.

+ Kết quả thực hiện

Kết quả có thể đo được.

CHÚ THÍCH 1: Kết quả thực hiện có thể liên quan đến cả các phát hiện định lượng hoặc định tính.

CHÚ THÍCH 2: Kết quả thực hiện có thể liên quan đến việc quản lý các hoạt động, quá trình, sản phẩm (gồm cả dịch vụ), hệ thống hoặc tổ chức.

+ Chính sách

Ý đồ và định hướng của tổ chức được lãnh đạo cao nhất của tổ chức công bố một cách chính thức.

+ Hoạt động ưu tiên

Hoạt động mà mức độ cấp thiết được đưa ra nhằm tránh những tác động không thể chấp nhận được với hoạt động kinh doanh trong thời gian gián đoạn.

+ Quá trình

Tập hợp các hoạt động có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau để chuyển đầu vào thành đầu ra.

+ Sản phẩm và dịch vụ

Đầu ra hoặc kết quả đầu ra được tổ chức cung cấp cho các bên quan tâm

VÍ DỤ: Các mặt hàng được sản xuất, bảo hiểm ô tô, chăm sóc y tế cộng đồng.

+ Yêu cầu

Nhu cầu hoặc mong đợi được tuyên bố, ngầm hiểu chung hoặc bắt buộc.

CHÚ THÍCH 1: “Ngầm hiểu chung” nghĩa là đối với tổ chức và các bên quan tâm nhu cầu hoặc mong đợi được coi là ngầm hiểu mang tính thông lệ hoặc thực hành chung.

CHÚ THÍCH 2: Yêu cầu được quy định là yêu cầu đã được công bố, ví dụ trong thông tin dạng văn bản.

+ Nguồn lực

Toàn bộ tài sản (gồm cả nhà máy và thiết bị), con người, kỹ năng, công nghệ, nhà xưởng, vật tư cung ứng và thông tin (kể cả thông tin điện tử hoặc không phải thông tin điện tử) mà tổ chức phải sẵn có để sử dụng khi cần, nhằm thực hiện và đạt được các mục tiêu của mình.

+ Rủi ro

Ảnh hưởng của sự không chắc chắn tới mục tiêu.

CHÚ THÍCH 1: Ảnh hưởng là một sai lệch so với dự kiến – tích cực hoặc tiêu cực.

CHÚ THÍCH 2: Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, thiếu hụt thông tin liên quan tới việc hiểu hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả của sự kiện đó, hoặc khả năng xảy ra của nó.

CHÚ THÍCH 3: Rủi ro thường đặc trưng bởi sự dẫn chiếu đến các “sự kiện” (được định nghĩa trong TCVN 9788) và “hệ quả” (được định nghĩa trong TCVN 9788) tiềm ẩn, hoặc sự kết hợp giữa chúng.

CHÚ THÍCH 4: Rủi ro thường thể hiện theo cách kết hợp các hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra (được định nghĩa trong TCVN 9788) kèm theo.

+ Lãnh đạo cao nhất

Người hoặc nhóm người định hướng và kiểm soát tổ chức ở cấp cao nhất.

CHÚ THÍCH 1: Lãnh đạo cao nhất có quyền ủy quyền và cung cấp nguồn lực trong phạm vi tổ chức.

CHÚ THÍCH 2: Nếu phạm vi của hệ thống quản lý chỉ bao gồm một phần của tổ chức, thì lãnh đạo cao nhất chỉ những người định hướng và kiểm soát phần đó của tổ chức.

2.4 Bối cảnh của tổ chức

2.4.1 *Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức*

Tổ chức phải xác định các vấn đề bên ngoài và nội bộ liên quan đến mục đích của mình và ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được (các) kết quả dự kiến của hệ thống quản lý kinh doanh liên tục (BCMS) của tổ chức.

CHÚ THÍCH: Những vấn đề này sẽ chịu ảnh hưởng bởi mục tiêu tổng thể của tổ chức, sản phẩm và dịch vụ của tổ chức và mức độ và loại hình rủi ro mà tổ chức cho phép hoặc không cho phép gánh chịu.

Tổ chức cần đánh giá và hiểu các vấn đề bên ngoài và bên trong (bao gồm cả các yếu tố hoặc điều kiện tích cực và tiêu cực để xem xét) có liên quan đến các mục tiêu tổng thể, các sản phẩm và dịch vụ của mình cũng như số lượng và loại rủi ro mà tổ chức có thể chấp nhận hoặc không. Thông tin này cần được tính đến khi thực hiện và duy trì BCMS của tổ chức cũng như chỉ định các ưu tiên.

Bối cảnh bên ngoài của tổ chức có thể bao gồm:

- môi trường chính trị, luật pháp và quy định, cho dù quốc tế, quốc gia, khu vực hay địa phương;
- các khía cạnh văn hóa xã hội;
- môi trường tài chính, công nghệ, kinh tế, tự nhiên và cạnh tranh, cho dù quốc tế, quốc gia, khu vực hay địa phương;
- các cam kết và mối quan hệ trong chuỗi cung ứng;
- các yếu tố thúc đẩy (ví dụ rủi ro, công nghệ) và các xu hướng có tác động đến các mục tiêu và hoạt động của tổ chức;
- mối quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên quan tâm bên ngoài tổ chức;
- các kênh truyền thông, bao gồm cả phương tiện truyền thông xã hội, được sử dụng để xác định và hình thành các mối quan hệ như vậy.

Bối cảnh nội bộ của tổ chức có thể bao gồm:

- sản phẩm và dịch vụ, các hoạt động, nguồn lực, chuỗi cung ứng và mối quan hệ với các bên quan tâm;
- khả năng về nguồn lực và kiến thức (ví dụ: vốn, thời gian, con người, quy trình, hệ thống, công nghệ);
- hệ thống quản lý hiện có;
- thông tin và dữ liệu (được lưu trữ dưới dạng vật lý hoặc điện tử) và các quá trình ra quyết định (chính thức và theo cách khác);
- các bên quan tâm trong tổ chức, bao gồm các nhà cung cấp nội bộ [khả năng phục hồi được đánh giá và các thỏa thuận phục hồi];
- các chính sách và mục tiêu cũng như các chiến lược kinh doanh được áp dụng để đạt được chúng;
- các cơ hội trong tương lai và các ưu tiên kinh doanh;
- nhận thức, giá trị và văn hóa;
- tiêu chuẩn và mô hình tham chiếu được tổ chức thông qua;
- cấu trúc (ví dụ: quản trị, vai trò, trách nhiệm giải trình);
- các kênh liên lạc nội bộ được sử dụng để trao đổi thông tin trong lực lượng lao động (ví dụ: mạng xã hội).

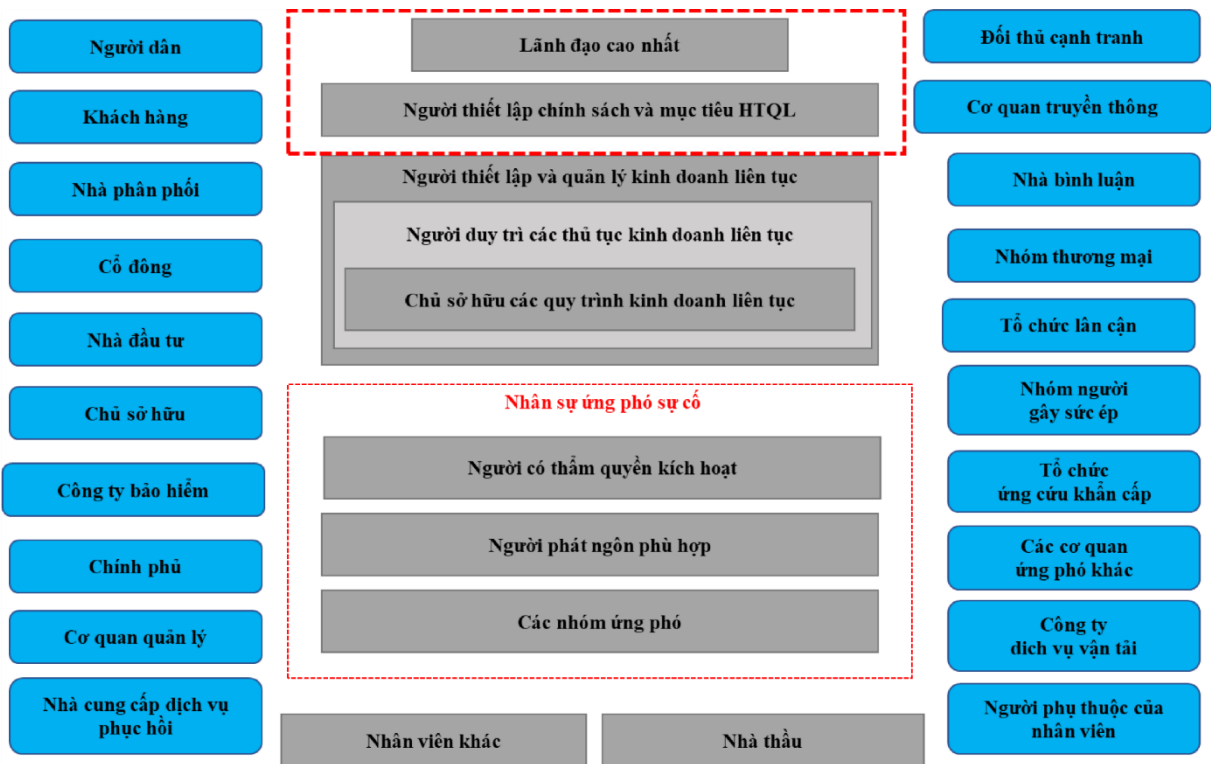
2.4.2 Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm

2.4.2.1 Khái quát

Khi thiết lập BCMS, tổ chức phải xác định:

- a) các bên quan tâm có liên quan tới BCMS;
- b) yêu cầu có liên quan của các bên quan tâm đó.

Ví dụ về các bên quan tâm được nêu trong Hình dưới đây.



2.4.2.2 Yêu cầu pháp lý và chế định

Tổ chức phải:

- áp dụng và duy trì quá trình nhận biết, tiếp cận và đánh giá các yêu cầu pháp lý và chế định hiện hành liên quan đến tính liên tục trong của sản phẩm và dịch vụ, các hoạt động và nguồn lực của tổ chức;
- đảm bảo rằng các yêu cầu pháp lý, chế định hiện hành và các yêu cầu khác được tính đến khi áp dụng và duy trì BCMS;
- lập thành văn bản và cập nhật thông tin này.

2.4.3 Xác định phạm vi của hệ thống quản lý kinh doanh liên tục

2.4.3.1 Khái quát

Tổ chức phải xác định ranh giới và khả năng áp dụng của BCMS để thiết lập phạm vi của hệ thống.

Khi xác định phạm vi này, tổ chức phải xem xét:

- các vấn đề bên ngoài và nội bộ;
- nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm;
- sứ mệnh, mục đích và các nghĩa vụ nội bộ và bên ngoài của tổ chức.

Phạm vi này phải sẵn có bằng thông tin dạng văn bản.

2.4.3.2 Phạm vi của hệ thống quản lý kinh doanh liên tục

Tổ chức phải:

- thiết lập các phần của tổ chức thuộc BCMS, có tính đến (các) địa điểm, quy mô, đặc điểm và mức độ phức tạp của tổ chức;
- nhận biết sản phẩm và dịch vụ đưa vào phạm vi của BCMS.

Khi xác định phạm vi này, tổ chức phải lập thành văn bản và giải thích các ngoại lệ. Những ngoại lệ này không được ảnh hưởng đến khả năng và trách nhiệm của

tổ chức trong việc thực hiện kinh doanh liên tục, được xác định trong phân tích tác động kinh doanh hoặc đánh giá rủi ro và các yêu cầu pháp lý hoặc chế định hiện hành.

Phạm vi của BCMS chỉ ra các sản phẩm, dịch vụ và hoạt động; các bộ phận của tổ chức được bao gồm trong hoặc bị loại trừ khỏi phạm vi của BCMS.

2.4.4 Hệ thống quản lý kinh doanh liên tục

Tổ chức phải thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục BCMS, bao gồm các quá trình cần thiết và sự tương tác giữa các quá trình, theo các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

2.5 Sự lãnh đạo

2.5.1 Sự lãnh đạo và cam kết

Lãnh đạo cao nhất phải chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với BCMS thông qua việc:

- a) đảm bảo rằng chính sách kinh doanh liên tục và mục tiêu kinh doanh liên tục được thiết lập và tương thích với định hướng chiến lược của tổ chức;
- b) đảm bảo tích hợp các yêu cầu của BCMS vào các quá trình hoạt động chủ chốt của tổ chức;
- c) đảm bảo sẵn có các nguồn lực cần thiết cho BCMS;
- d) trao đổi thông tin về tầm quan trọng của kinh doanh liên tục có hiệu lực và của sự phù hợp với các yêu cầu của BCMS;
- e) đảm bảo BCMS đạt được (các) kết quả dự kiến;
- f) định hướng và hỗ trợ mọi người cùng đóng góp cho hiệu lực của BCMS;
- g) thúc đẩy cải tiến liên tục;
- h) hỗ trợ các vị trí quản lý liên quan khác chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết của họ ở các khu vực họ chịu trách nhiệm.

CHÚ THÍCH: Từ “hoạt động chủ chốt” được đề cập trong tiêu chuẩn này có thể được diễn giải theo nghĩa rộng gồm các hoạt động cốt lõi đối với mục đích tồn tại của tổ chức.

Cam kết của Lãnh đạo cũng có thể được chứng minh bằng việc:

- tham gia hoạt động thông qua các nhóm chỉ đạo;
- đưa nội dung kinh doanh liên tục như một mục thường trực tại các cuộc họp của lãnh đạo.

2.5.2 Chính sách

2.5.2.1 Thiết lập chính sách kinh doanh liên tục

Lãnh đạo cao nhất phải thiết lập chính sách kinh doanh liên tục:

- a) thích hợp với mục đích của tổ chức;
- b) đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập các mục tiêu kinh doanh liên tục;
- c) bao gồm việc cam kết thỏa mãn các yêu cầu được áp dụng;
- d) bao gồm việc cam kết cải tiến liên tục BCMS.

2.5.2.2 Trao đổi thông tin về chính sách kinh doanh liên tục

Chính sách kinh doanh liên tục phải:

- a) sẵn có bằng thông tin dạng văn bản;
- b) được truyền đạt trong tổ chức;
- c) sẵn có cho các bên quan tâm liên quan, khi thích hợp.

2.5.3 Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí thích hợp được phân công và truyền đạt trong tổ chức.

Lãnh đạo cao nhất phải phân công trách nhiệm và quyền hạn:

- a) để đảm bảo rằng BCMS phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn này;
- b) báo cáo về kết quả thực hiện BCMS cho lãnh đạo cao nhất.

Bảng dưới đây đưa ra ví dụ tham khảo về vai trò, trách nhiệm và quyền hạn đối với BCMS.

Bảng 3 — Ví dụ về vai trò và trách nhiệm trong BCMS

Vai trò	Trách nhiệm
Đại diện lãnh đạo cao nhất	<ul style="list-style-type: none"> – Có trách nhiệm với BCMS – Đại diện cho việc quản lý kinh doanh liên tục tại cuộc họp xem xét của lãnh đạo
Quản lý kinh doanh liên tục	<ul style="list-style-type: none"> – Chịu trách nhiệm về BCMS – Thiết lập và thể hiện cam kết đối với chính sách kinh doanh liên tục – Chủ trì tất cả các hoạt động của chương trình và phối hợp với các chức năng khác – Đề cử các thành viên trong nhóm có thâm niên, quyền hạn và năng lực phù hợp – Tạo thuận lợi cho việc phê duyệt các giải pháp, quy trình và chương trình thực hiện – Đưa ra các đề xuất của nhóm tại các cuộc họp xem xét của lãnh đạo
Nhóm Quản lý kinh doanh liên tục	<ul style="list-style-type: none"> – Thực hiện quản lý kinh doanh liên tục trong toàn tổ chức – Duy trì tài liệu – Đảm bảo rằng các đánh giá về chương trình được tiến hành kịp thời – Đánh giá sự đầy đủ của tính liên tục trong kinh doanh đối với các đơn vị chức năng riêng lẻ – Tổ chức và điều phối các chương trình nâng cao nhận thức về kinh doanh liên tục – Tạo các chương trình luyện tập và tìm kiếm sự chấp thuận từ cơ quan có thẩm quyền – Tiến hành các cuộc họp giao ban và các cuộc thảo luận – Thông báo cho các bên quan tâm về chương trình – Đảm bảo rằng việc luyện tập diễn ra theo đúng chương trình tập luyện – Đảm bảo rằng các cuộc đánh giá nội bộ và xem xét của lãnh đạo được thực hiện đúng thời hạn – Duy trì mối quan hệ với các chức năng và liên lạc với họ trong thời gian gián đoạn – Đảm bảo rằng các kế hoạch hành động khắc phục được thực

	<p><i>hiện một cách kịp thời</i></p> <p><i>– Tạo điều kiện cho những nỗ lực của các đại diện / điều phối viên đơn vị chức năng</i></p>
<i>Đại diện đơn vị chức năng</i>	<p><i>– Duy trì các quy trình kinh doanh liên tục</i></p> <p><i>– Thông báo cho người quản lý kinh doanh liên tục về tình trạng sẵn sàng</i></p> <p><i>– Thực hiện và báo cáo các hoạt động của chương trình theo chỉ đạo</i></p> <p><i>– Xác nhận rằng các kế hoạch liên tục của nhà cung cấp được kiểm tra và duy trì</i></p> <p><i>– Phối hợp sự tham gia của nhân viên trong các diễn tập</i></p> <p><i>– Lưu trữ hồ sơ về các lần luyện tập kinh doanh liên tục</i></p> <p><i>– Thông báo cho nhóm về những thay đổi có thể ảnh hưởng đến kinh doanh liên tục</i></p> <p><i>– Theo dõi các hành động khắc phục một cách kịp thời</i></p> <p><i>– Thông báo cho người quản lý kinh doanh liên tục về tiến độ thực hiện các hành động khắc phục</i></p>

2.6 Hoạch định

2.6.1 Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

2.6.1.1 Xác định rủi ro và cơ hội

Khi hoạch định BCMS, tổ chức phải xem xét các vấn đề được đề cập ở 2.6.1, các yêu cầu được đề cập ở 2.6.2 và xác định các rủi ro và cơ hội cần giải quyết nhằm:

- a) mang lại sự đảm bảo rằng BCMS có thể đạt được (các) kết quả dự kiến;
- b) ngăn ngừa hoặc giảm bớt những tác động không mong muốn;
- c) đạt được cải tiến liên tục.

Rủi ro và cơ hội có thể phát sinh từ:

- thiếu sự lãnh đạo và cam kết từ lãnh đạo cao nhất;*
- không đủ kinh phí cho BCMS dẫn đến việc ứng phó không hiệu lực;*
- thông tin dạng văn bản kém;*
- thiếu nhân sự có năng lực;*
- quá trình xem xét của lãnh đạo không đầy đủ;*
- không có khả năng thâm nhập vào các thị trường mới có yêu cầu về kinh doanh liên tục.*

2.6.1.2 Giải quyết rủi ro và cơ hội

Tổ chức phải hoạch định:

- a) các hành động để giải quyết những rủi ro và cơ hội này;
- b) cách thức để:
 - 1) tích hợp và thực hiện các hành động này vào các quá trình của BCMS (xem 2.7.1);
 - 2) xem xét đánh giá hiệu lực của những hành động này (xem 9.1).

CHÚ THÍCH: Rủi ro và cơ hội liên quan đến hiệu lực của hệ thống quản lý. Việc xử lý rủi ro liên quan đến việc gián đoạn hoạt động được đề cập ở 2.7.2.

2.6.2 Mục tiêu kinh doanh liên tục và hoạch định để đạt được mục tiêu

2.6.2.1 Thiết lập mục tiêu kinh doanh liên tục

Tổ chức phải thiết lập mục tiêu kinh doanh liên tục ở các cấp và bộ phận chức năng thích hợp.

Mục tiêu kinh doanh liên tục phải:

- a) nhất quán với chính sách kinh doanh liên tục;
- b) đo được (khi có thể);
- c) tính đến các yêu cầu được áp dụng (xem 2.6.1 và 2.6.2);
- d) được theo dõi;
- e) được trao đổi thông tin;
- f) được cập nhật khi thích hợp.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về mục tiêu kinh doanh liên tục.

2.6.2.2 Xác định mục tiêu kinh doanh liên tục

Khi hoạch định cách thức để đạt được các mục tiêu kinh doanh liên tục của mình, tổ chức phải xác định:

- a) việc gì sẽ thực hiện;
- b) nguồn lực nào là cần thiết;
- c) ai là người chịu trách nhiệm;
- d) khi nào sẽ hoàn thành;
- e) kết quả sẽ được đánh giá như thế nào.

2.6.3 Hoạch định các thay đổi đối với BCMS

Khi tổ chức xác định nhu cầu thay đổi đối với BCMS, bao gồm cả các thay đổi được nhận biết ở 2.9, thì những thay đổi này phải được thực hiện theo cách thức đã hoạch định.

Tổ chức phải xem xét:

- a) mục đích của những thay đổi và hệ quả tiềm ẩn của chúng;
- b) tính toàn vẹn của BCMS;
- c) sự sẵn có các nguồn lực;
- d) việc phân công và phân công lại trách nhiệm và quyền hạn.

2.7 Hỗ trợ

2.7.1 Nguồn lực

Tổ chức phải xác định và cung cấp nguồn lực cần thiết cho việc thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục BCMS.

Khi xác định các nguồn lực cần thiết cho BCMS, tổ chức phải cung cấp đầy đủ:

- a) con người và các nguồn lực liên quan đến con người, bao gồm:
 - 1) thời gian cần thiết để hoàn thành vai trò và trách nhiệm của BCMS;
 - 2) đào tạo, giáo dục, nhận thức và rèn luyện sức khỏe;
 - 3) quản lý nhân sự BCMS;
- b) cơ sở vật chất, bao gồm địa điểm làm việc và cơ sở hạ tầng thích hợp;
- c) hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông (ICT), bao gồm các ứng dụng hỗ trợ quản lý chương trình hiệu lực và hiệu quả;
- d) quản lý và kiểm soát tất cả các dạng thông tin dạng văn bản;
- e) trao đổi thông tin với các bên quan tâm;
- f) tài chính và kinh phí.

Các nguồn lực và việc phân bổ chúng cần được xem xét định kỳ để đảm bảo tính đầy đủ của chúng.

2.7.2 Năng lực

Tổ chức phải:

- a) xác định năng lực cần thiết của (những) người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện kinh doanh liên tục của tổ chức;
- b) đảm bảo rằng những người này có năng lực trên cơ sở giáo dục, đào tạo và kinh nghiệm thích hợp;
- c) khi có thể, thực hiện các hành động để đạt được năng lực cần thiết và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện;
- d) lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về năng lực.

CHÚ THÍCH: Hành động thích hợp có thể bao gồm, ví dụ cung cấp đào tạo, kèm cặp hoặc phân công lại nhân sự đang được sử dụng; hay thuê hoặc ký hợp đồng với nhân sự có năng lực.

Chương trình phát triển năng lực có thể bao gồm:

- đánh giá năng lực cho (các) vai trò sẽ được thực hiện;
- việc tạo ra một chương trình phát triển cá nhân xác định đào tạo, giáo dục, phát triển và hỗ trợ khác cần thiết để đạt được năng lực;
- cung cấp đào tạo và cố vấn, bao gồm cả việc lựa chọn các phương pháp và tài liệu phù hợp;
- đánh giá kết quả thực hiện;
- chia sẻ kiến thức;
- chia sẻ công việc;
- thuê hoặc hợp đồng với người có năng lực;
- đào tạo các nhóm đối tượng;
- văn bản hoá và theo dõi việc đào tạo đạt được;
- đánh giá đào tạo nhận được so với nhu cầu và yêu cầu đào tạo đã xác định để kiểm tra xác nhận sự phù hợp với các yêu cầu đào tạo BCMS;
- sự cải tiến của chương trình phát triển khi cần thiết.

Tổ chức cần có một quá trình để xác định và cung cấp các yêu cầu đào tạo trong kinh doanh liên tục của tất cả những người tham gia và đánh giá hiệu lực của việc cung cấp.

Các hình thức đào tạo có thể thích hợp để thiết lập, quản lý và duy trì BCMS như sau:

- thiết lập và quản lý kinh doanh liên tục;
- tiến hành phân tích tác động kinh doanh;
- thực hiện đánh giá rủi ro;
- kỹ năng giao tiếp;
- quản lý dự án;
- phát triển và triển khai tài liệu kinh doanh liên tục;
- triển khai một chương trình luyện tập.

2.7.3 Nhận thức

Người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức phải nhận thức được về:

- a) chính sách kinh doanh liên tục;
- b) đóng góp của họ cho hiệu lực của BCMS, bao gồm cả lợi ích của kết quả thực hiện kinh doanh liên tục được cải tiến;
- c) hậu quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của BCMS;
- d) vai trò và trách nhiệm của họ trước, trong và sau khi xảy ra gián đoạn.

Một chương trình nâng cao nhận thức có thể bao gồm:

- *một quá trình tham vấn với nhân viên trong toàn tổ chức liên quan đến việc thiết lập và quản lý việc quản lý tính liên tục trong kinh doanh;*
- *thảo luận về tính liên tục trong kinh doanh trong các bản tin, cuộc họp giao ban, chương trình giới thiệu hoặc tạp chí của tổ chức (bao gồm cả định hướng cho nhân viên mới);*
- *bao gồm tính liên tục trong kinh doanh trên các trang web có liên quan;*
- *bao gồm quản lý kinh doanh liên tục như một chủ đề trong các cuộc họp của nhân viên và đội ngũ quản lý;*
- *công bố có chọn lọc các báo cáo sau sự cố tiếp theo sau sự cố;*
- *các cuộc họp giao ban cho lãnh đạo cao nhất;*
- *các chuyến thăm đến địa điểm thay thế được chỉ định (ví dụ: địa điểm khôi phục);*
- *liên lạc thường xuyên với các nhà cung cấp để đảm bảo họ hiểu các yêu cầu về kinh doanh liên tục của tổ chức và có thể chứng minh khả năng của họ để đáp ứng các khả năng liên tục đã thỏa thuận.*

2.7.4 Trao đổi thông tin

Tổ chức phải xác định việc trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài liên quan đến BCMS, bao gồm:

- a) trao đổi thông tin gì;
- b) trao đổi thông tin khi nào;
- c) trao đổi thông tin với ai;
- d) trao đổi thông tin như thế nào;
- e) người thực hiện trao đổi thông tin.

2.7.5 Thông tin dạng văn bản

2.7.5.1 Khái quát

BCMS của tổ chức phải bao gồm:

- a) thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này;
- b) thông tin dạng văn bản được tổ chức xác định là cần thiết để đảm bảo hiệu lực của BCMS.

CHÚ THÍCH: Mức độ thông tin dạng văn bản đối với BCMS có thể khác nhau giữa các tổ chức do:

- quy mô của tổ chức và loại hình hoạt động, quá trình, sản phẩm, dịch vụ và nguồn lực của tổ chức;
- mức độ phức tạp của các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình;
- năng lực của nhân sự.

Thông tin dạng văn bản của BCMS bao gồm thông tin liên quan đến:

- tổ chức và bối cảnh của tổ chức;
- các yêu cầu pháp lý và quy định;
- phạm vi của BCMS và bất kỳ loại trừ nào;
- chính sách;
- các mục tiêu kinh doanh liên tục và lập kế hoạch để đạt được mục tiêu;
- năng lực;
- phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro;
- các chiến lược và giải pháp kinh doanh liên tục;
- kế hoạch và quy trình kinh doanh liên tục;
- chương trình luyện tập;
- theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá;
- đánh giá nội bộ;
- xem xét của lãnh đạo;
- sự không phù hợp và hành động khắc phục.

Ngoài ra, thông tin dạng văn bản bao gồm các thông tin sau đây để đảm bảo tính hiệu lực của BCMS:

- hợp đồng khách hàng và mức độ dịch vụ;
- kết quả phân tích tác động kinh doanh;
- kết quả đánh giá rủi ro;
- xác định và lựa chọn các giải pháp kinh doanh liên tục;
- tổng quan về ứng phó sự cố;
- chương trình nâng cao nhận thức;
- BCMS và thông tin liên lạc về sự cố với nhân viên và các bên quan tâm, chẳng hạn như bản tin, ghi chú cuộc họp và cảnh báo;
- chương trình đào tạo cho tổ chức và cá nhân;
- lịch luyện tập;
- hợp đồng và thỏa thuận mức độ dịch vụ với nhà cung cấp;
- chính sách và kế hoạch kinh doanh liên tục của nhà thầu và nhà cung cấp, bao gồm bằng chứng về việc giám sát rủi ro đối với nhà cung cấp của họ và bằng chứng rằng kế hoạch liên tục của nhà cung cấp của họ được duy trì và thực hiện;
- quy trình thông báo và phản hồi của nhà thầu và nhà cung cấp;
- bằng chứng về việc kiểm tra, bảo dưỡng và hiệu chuẩn;
- các báo cáo sau sự cố về sự cố và sự cố suýt xảy ra;
- Biên bản họp xem xét BCMS.

2.7.5.2 Tạo lập và cập nhật

Khi tạo lập và cập nhật thông tin dạng văn bản, tổ chức phải đảm bảo sự thích hợp của:

- a) việc nhận biết và mô tả (ví dụ tiêu đề, thời gian, tác giả hoặc số tham chiếu);
- b) định dạng (ví dụ ngôn ngữ, phiên bản phần mềm, đồ thị) và phương tiện truyền thông (bản giấy, bản điện tử);
- c) việc xem xét và phê duyệt sự phù hợp và thỏa đáng.

2.7.5.3 Kiểm soát thông tin dạng văn bản

2.7.5.3.2 Thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của BCMS và của tiêu chuẩn này phải được kiểm soát nhằm đảm bảo:

- a) sẵn có và phù hợp để sử dụng tại nơi và khi cần;
- b) được bảo vệ một cách thỏa đáng (ví dụ tránh mất tính bảo mật, sử dụng sai mục đích hoặc mất tính toàn vẹn).

2.7.5.3.2 Để kiểm soát thông tin dạng văn bản, tổ chức phải giải quyết các hoạt động sau, khi có thể áp dụng được:

- a) phân phối, tiếp cận, khôi phục và sử dụng;
- b) lưu trữ và bảo quản, bao gồm cả giữ gìn để có thể đọc được;
- c) kiểm soát các thay đổi (ví dụ kiểm soát phiên bản);
- d) lưu giữ và hủy bỏ.

Thông tin dạng văn bản có nguồn gốc bên ngoài được tổ chức xác định là cần thiết cho việc hoạch định và thực hiện BCMS phải được nhận biết khi thích hợp và được kiểm soát.

CHÚ THÍCH: Tiếp cận hàm ý một quyết định về việc chỉ cho phép xem thông tin dạng văn bản hoặc cho phép và giao quyền xem và thay đổi thông tin dạng văn bản.

2.8 Thực hiện

2.8.1 Hoạch định và kiểm soát việc thực hiện

Tổ chức phải hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình cần thiết để đáp ứng các yêu cầu và để thực hiện các hành động được xác định ở 2.8.1, thông qua việc:

- a) thiết lập tiêu chí đối với các quá trình,
- b) thực hiện kiểm soát các quá trình theo các tiêu chí này;
- c) duy trì và lưu giữ thông tin dạng văn bản ở mức độ cần thiết để có sự tin tưởng rằng các quá trình được thực hiện như đã hoạch định.

Tổ chức phải kiểm soát những thay đổi theo hoạch định và xem xét các hệ quả của những thay đổi ngoài dự kiến, thực hiện hành động để giảm nhẹ mọi tác động bất lợi khi cần.

Tổ chức phải đảm bảo rằng các quá trình thuê ngoài và chuỗi cung ứng đều được kiểm soát.

Tổ chức nên thiết lập các cơ chế kiểm soát bao gồm:

– *quyết định cách thức xác định, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các quá trình này (ví dụ bằng cách thiết lập một kế hoạch thực hiện và thống nhất một phương pháp luận phù hợp để thực hiện và duy trì quản lý kinh doanh liên tục);*

– *đảm bảo rằng các kiểm soát đối với các quá trình này được thực hiện phù hợp với các quyết định được đưa ra, chẳng hạn như thiết lập các mốc quan trọng của dự án và chỉ định các sản phẩm được yêu cầu.*

2.8.2 Phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro

2.8.2.1 Khái quát

Tổ chức phải:

- a) thực hiện và duy trì các quá trình có hệ thống để phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro của việc gián đoạn;

b) xem xét các phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro này theo những khoảng thời gian được hoạch định và khi có những thay đổi đáng kể trong tổ chức hoặc bối cảnh trong đó tổ chức hoạt động.

CHÚ THÍCH: Tổ chức xác định trình tự theo đó việc phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro được tiến hành.

2.8.2.2 Phân tích tác động kinh doanh

Tổ chức phải sử dụng quá trình cho việc phân tích tác động kinh doanh để xác định thứ tự ưu tiên và các yêu cầu kinh doanh liên tục. Quá trình này phải:

- a) xác định các loại hình tác động và tiêu chí liên quan đến bối cảnh của tổ chức;
- b) nhận biết các hoạt động hỗ trợ việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ;
- c) sử dụng các loại hình tác động và tiêu chí để đánh giá tác động theo thời gian của việc gián đoạn các hoạt động này;
- d) nhận biết khung thời gian theo đó các tác động của việc không tiếp tục lại hoạt động có thể trở nên không thể chấp nhận được với tổ chức;

CHÚ THÍCH: Khung thời gian này có thể được gọi là “thời gian chịu gián đoạn tối đa (MTPD)”

- e) thiết lập các khung thời gian theo thứ tự ưu tiên theo thời gian nhận biết ở điểm d) để tiếp tục lại các hoạt động bị gián đoạn ở mức năng lực tối thiểu chấp nhận được đã xác định;

CHÚ THÍCH: Khung thời gian này có thể được gọi là “mục tiêu về thời gian phục hồi (RTO)”.

- f) sử dụng phân tích này để nhận biết các hoạt động ưu tiên;
- g) xác định các nguồn lực cần thiết để hỗ trợ cho các hoạt động ưu tiên;
- h) xác định sự lệ thuộc, bao gồm cả các đối tác và nhà cung ứng và sự phụ thuộc lẫn nhau của các hoạt động ưu tiên.

2.8.2.3 Đánh giá rủi ro

Tổ chức phải thực hiện và duy trì quá trình đánh giá rủi ro.

CHÚ THÍCH: Quá trình đánh giá rủi ro này được đề cập trong TCVN ISO 31000.

Tổ chức phải:

- a) nhận diện rủi ro của việc gián đoạn các hoạt động ưu tiên của tổ chức và các nguồn lực cần thiết cho các hoạt động này;
- b) phân tích và định mức rủi ro được nhận diện;
- c) xác định rủi ro nào cần xử lý.

CHÚ THÍCH: Rủi ro nêu ở điều này liên quan đến việc gián đoạn hoạt động kinh doanh. Rủi ro và cơ hội liên quan đến hiệu lực của hệ thống quản lý được đề cập ở 2.8.1.

Phân tích tác động kinh doanh cho phép tổ chức đánh giá tác động mà sự gián đoạn các hoạt động sẽ có đối với việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ của mình. Điều này cho phép tổ chức ưu tiên tiếp tục các hoạt động.

Hiểu được các rủi ro gián đoạn đối với các hoạt động ưu tiên này cho phép tổ chức quản lý chúng.

Kết quả của phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro cho phép tổ chức xác định các thông số thích hợp cho các chiến lược và giải pháp liên tục kinh doanh của mình.

Việc phân tích các tác động kinh doanh cho phép tổ chức thiết lập các ưu tiên để nói lại các hoạt động đã bị gián đoạn. Mục đích chính của nó là cho phép tổ chức xác định và phân loại là “ưu tiên” bất kỳ hoạt động nào có thể cần hành động khẩn cấp khi chúng bị gián đoạn bởi vì nếu không tiếp tục nhanh chóng có thể dẫn đến mức độ tác động bất lợi không thể chấp nhận được. Có thể những hoạt động khác ngoài những hoạt động cần được phục hồi nhanh chóng sẽ cần được ưu tiên. Ví dụ: một hoạt động không cần phải tiếp tục trong sáu tháng nhưng sẽ mất tối thiểu tám tháng để tiếp tục sẽ cần được ưu tiên. Do đó, các hoạt động được ưu tiên cũng có thể được coi là các hoạt động có thể yêu cầu thực hiện các giải pháp liên tục trong kinh doanh trước khi chúng bị gián đoạn.

Quá trình này nên bao gồm việc xác định các tiêu chí đánh giá để phân tích tác động kinh doanh, bao gồm các loại tác động và khung thời gian được xem xét. Cả hai đều phải dựa trên bối cảnh, mục tiêu kinh doanh và mục tiêu của tổ chức và cần xem xét nhu cầu của các bên quan tâm. Các tiêu chí đánh giá cần được xem xét thường xuyên và thường xuyên hơn trong những thời kỳ thay đổi.

Thời gian để các tác động trở nên không thể chấp nhận được có thể thay đổi từ vài giây đến vài tháng. Khung thời gian sẽ phụ thuộc vào mức độ nhạy cảm về thời gian của các sản phẩm và dịch vụ của tổ chức. Ví dụ: để đáp ứng các sản phẩm rất nhạy cảm về thời gian, khung thời gian có thể phải là phút hoặc giờ. Khung thời gian dài hơn sẽ thích hợp cho các tổ chức có sản phẩm và dịch vụ ít nhạy cảm với thời gian hơn.

Việc gián đoạn các hoạt động có thể khiến việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ bị ảnh hưởng gián tiếp. Ví dụ, việc mất khả năng thanh toán cho các nhà cung cấp có thể làm tổn hại đến uy tín của tổ chức và dẫn đến việc các nhà cung cấp từ chối cung cấp hàng hóa, điều này sẽ ngăn cản sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ được cung cấp. Các sản phẩm và dịch vụ cũng có sự thay đổi hàng ngày về nhu cầu và có thể mang tính chu kỳ. Thường có các biến thể theo mùa và mức độ hoạt động cao hơn liên quan đến thời hạn hàng tuần, hàng tháng hoặc hàng năm hoặc ngày giao dự án. Việc tính đến các hậu quả gián tiếp và đưa ra giả định rằng sự gián đoạn xảy ra vào thời điểm tồi tệ nhất đảm bảo rằng các tác động tồi đã có thể được đánh giá.

2.8.3 Chiến lược và giải pháp kinh doanh liên tục

2.8.3.1 Khái quát

Dựa trên kết quả đầu ra của việc phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro, tổ chức phải nhận biết và lựa chọn chiến lược kinh doanh liên tục và xem xét các phương án cho trước, trong và sau gián đoạn. Chiến lược kinh doanh liên tục phải bao gồm một hay nhiều giải pháp.

2.8.3.2 Nhận diện chiến lược và giải pháp

Việc nhận biết phải dựa trên mức độ mà chiến lược và giải pháp:

a) *đáp ứng yêu cầu duy trì và phục hồi các hoạt động ưu tiên trong các khung thời gian đã định và năng lực đã thống nhất;*

- b) bảo vệ các hoạt động ưu tiên của tổ chức;
- c) giảm khả năng xảy ra gián đoạn;
- d) rút ngắn thời gian gián đoạn;
- e) hạn chế tác động của việc gián đoạn tới sản phẩm và dịch vụ của tổ chức;
- f) đảm bảo sẵn có các nguồn lực thỏa đáng.

2.8.3.3 Lựa chọn chiến lược và giải pháp

Việc lựa chọn phải dựa trên mức độ mà chiến lược và giải pháp:

- a) đáp ứng yêu cầu duy trì và phục hồi các hoạt động ưu tiên trong các khung thời gian đã định và năng lực đã thống nhất;
- b) xem xét mức độ và loại hình rủi ro mà tổ chức được phép hay không được phép đối mặt;
- c) xem xét chi phí và lợi ích kèm theo.

2.8.3.4 Yêu cầu về nguồn lực

Tổ chức phải xác định các yêu cầu về nguồn lực cho việc thực hiện các giải pháp kinh doanh liên tục được lựa chọn. Loại nguồn lực được xem xét phải bao gồm, nhưng không giới hạn ở:

- a) con người;
- b) thông tin và dữ liệu;
- c) cơ sở hạ tầng vật lý như tòa nhà, nơi làm việc hoặc cơ sở vật chất khác và tiện ích liên quan;
- d) thiết bị và vật tư tiêu hao;
- e) hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông (ICT);
- f) vận chuyển và logistic;
- g) tài chính;
- h) đối tác và nhà cung ứng.

2.8.3.5 Thực hiện giải pháp

Tổ chức phải thực hiện và duy trì các giải pháp kinh doanh liên tục để các giải pháp này có thể được kích hoạt khi cần.

Hầu hết các chiến lược đều yêu cầu một hoặc nhiều giải pháp nhưng đối với một số hoạt động của tổ chức, không làm gì cả hoặc trì hoãn việc nối lại có thể là những chiến lược có thể chấp nhận được.

Ví dụ, một chiến lược tái định cư để tiếp tục các hoạt động có thể được thực hiện từ một số giải pháp bao gồm “vận chuyển khẩn cấp”, “chuyển hướng mạng” và “bổ trí nhân viên thay thế”. Những giải pháp này cũng có thể là một phần của chiến lược “kéo dài giờ làm việc”.

Tương tự, một chiến lược sản xuất để bảo vệ các hoạt động được ưu tiên, chẳng hạn, có thể được tạo thành từ một số giải pháp bao gồm “chuyển việc sản xuất 30% Sản phẩm A từ Địa điểm A sang Địa điểm B” hoặc “tách việc sản xuất Sản phẩm A giữa Địa điểm C và Địa điểm D”.

Để đảm bảo rằng hoạt động của các kế hoạch kinh doanh liên tục không bị ảnh hưởng bất lợi bởi sự gián đoạn, tổ chức có thể cần phải thực hiện các biện pháp phòng ngừa, ví dụ, tách các nhóm và các hệ thống ICT đã khôi phục trên nhiều địa điểm. Không phải lúc nào cũng có thể đạt được sự tách biệt hoàn toàn cho tất cả các quy mô và loại gián đoạn và có thể cần xác định các hạn chế và thống nhất

chúng với lãnh đạo cao nhất. Các hạn chế có thể được thể hiện về khoảng cách, nhân sự tối thiểu hoặc mức độ nghiêm trọng, và có thể bị ảnh hưởng bởi phản ứng của các cơ quan công quyền đối với sự gián đoạn nghiêm trọng hoặc lan rộng.

Tổ chức cần xác định các chiến lược và giải pháp thích hợp để:

- bảo vệ các hoạt động được ưu tiên;
- ổn định, tiếp tục, nối lại và phục hồi các hoạt động ưu tiên;
- giảm thiểu, ứng phó và quản lý các tác động.

Việc bảo vệ các hoạt động ưu tiên có thể đạt được thông qua:

- giảm nguy cơ các hoạt động bị ảnh hưởng do gián đoạn;
- chuyển giao hoạt động cho bên thứ ba (mặc dù trách nhiệm vẫn thuộc về tổ chức).

Ngoài ra, có thể thay đổi cách thực hiện các hoạt động nếu có sẵn các giải pháp thay thế khả thi.

Khi xác định các chiến lược và giải pháp để bảo vệ các hoạt động ưu tiên, tổ chức cần xem xét:

- tính dễ bị tổn thương được nhận thức của hoạt động và các tác động sẽ phát sinh nếu hoạt động bị dừng lại;
- chi phí của các biện pháp so với lợi ích dự kiến;
- tính cấp thiết của hoạt động, vì sẽ có ít thời gian hơn để giải quyết vấn đề;
- tính khả thi và tính phù hợp tổng thể của chúng.

Các chiến lược kinh doanh liên tục có thể bao gồm:

- a) Di dời hoạt động;
- b) Tái định cư hoặc tái phân bổ nguồn lực
- c) Quá trình thay thế và năng lực dự phòng
- d) Cách giải pháp tạm thời, ví dụ: hoạt động thủ công thay cho hệ thống tự động. Các giải pháp thay thế thường chỉ phù hợp trong thời gian ngắn hoặc trì hoãn việc kinh doanh trở lại như bình thường.

2.8.4 Kế hoạch và thủ tục kinh doanh liên tục

2.8.4.1 Khái quát

Tổ chức phải thực hiện và duy trì cơ cấu ứng phó có khả năng cảnh báo kịp thời và trao đổi thông tin với các bên quan tâm có liên quan. Tổ chức phải đưa ra các kế hoạch và thủ tục cho việc quản lý tổ chức trong thời gian gián đoạn. Các kế hoạch và thủ tục phải được sử dụng khi cần để kích hoạt các giải pháp kinh doanh liên tục.

CHÚ THÍCH: Có nhiều loại thủ tục khác nhau bao gồm các kế hoạch kinh doanh liên tục.

Tổ chức phải nhận biết và lập thành văn bản các kế hoạch và thủ tục kinh doanh liên tục trên cơ sở đầu ra của chiến lược và giải pháp được lựa chọn.

Các thủ tục phải:

- a) cụ thể về các bước phải thực hiện ngay lập tức khi gián đoạn;
- b) linh hoạt trong việc ứng phó với các điều kiện gián đoạn nội bộ và bên ngoài thay đổi;

- c) tập trung vào tác động của sự cố có thể tiềm ẩn dẫn đến gián đoạn;
- d) có hiệu lực trong việc giảm thiểu tác động thông qua việc áp dụng các giải pháp thích hợp;
- e) phân công vai trò và trách nhiệm đối với các nhiệm vụ trong đó.

2.8.4.2 Cơ cấu ứng phó

2.8.4.2.1 Tổ chức phải thực hiện và duy trì cơ cấu xác định rõ một hay nhiều nhóm chịu trách nhiệm ứng phó với việc gián đoạn.

2.8.4.2.2 Vai trò và trách nhiệm của từng nhóm và mối quan hệ giữa các nhóm phải được nêu rõ.

2.8.4.2.3 Các nhóm phải có năng lực tổng thể đối với việc:

- a) đánh giá tính chất và mức độ của việc gián đoạn và tác động tiềm ẩn của nó;
- b) đánh giá tác động theo các ngưỡng đã được xác định để lý giải cho việc bắt đầu ứng phó chính thức;
- c) kích hoạt việc ứng phó thích hợp về kinh doanh liên tục;
- d) hoạch định các hành động cần thực hiện;
- e) thiết lập thứ tự ưu tiên (áp dụng an toàn sinh mạng là ưu tiên hàng đầu);
- f) theo dõi ảnh hưởng của việc gián đoạn và ứng phó của tổ chức;
- g) kích hoạt các giải pháp kinh doanh liên tục;
- h) trao đổi thông tin với các bên quan tâm có liên quan và cơ quan quản lý và truyền thông.

2.8.4.2.4 Từng nhóm phải có:

- a) nhân sự xác định và người thay thế họ với các trách nhiệm, quyền hạn và năng lực cần thiết để thực hiện vai trò được phân công;
- b) thủ tục dạng văn bản hướng dẫn các hành động (xem 2.8.4.4), bao gồm những hành động cho việc kích hoạt, triển khai, điều phối và trao đổi thông tin về việc ứng phó.

2.8.4.3 Cảnh báo và trao đổi thông tin

2.8.4.3.1 Tổ chức phải lập thành văn bản và duy trì các thủ tục đối với việc:

- a) trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài với các bên quan tâm có liên quan bao gồm trao đổi thông tin gì, khi nào, với ai và như thế nào;

CHÚ THÍCH: Tổ chức có thể lập thành văn bản và duy trì thủ tục về cách thức và dưới những điều kiện nào tổ chức trao đổi thông tin với nhân viên và các đầu mối tình trạng khẩn cấp của mình.

- b) tiếp nhận, lập thành văn bản và trả lời trong trao đổi thông tin từ các bên quan tâm, bao gồm cả hệ thống tư vấn về rủi ro quốc gia hoặc khu vực hay hệ thống tương tự;
- c) đảm bảo sẵn có các phương tiện trao đổi thông tin khi xảy ra sự cố gián đoạn;
- d) hỗ trợ việc trao đổi thông tin có cấu trúc với các bên ứng phó khẩn cấp;
- e) cung cấp chi tiết về ứng phó truyền thông của tổ chức sau sự cố, bao gồm cả chiến lược trao đổi thông tin;
- f) ghi nhận chi tiết về việc gián đoạn, hành động được thực hiện và quyết định được đưa ra

2.8.4.3.2 Khi có thể phải xem xét và thực hiện các việc sau:

- a) cảnh báo cho các bên quan tâm có thể bị ảnh hưởng bởi gián đoạn đang hoặc sắp xảy ra;
- b) đảm bảo sự điều phối và trao đổi thông tin thích hợp giữa nhiều tổ chức ứng phó.

Thủ tục cảnh báo và trao đổi thông tin phải được luyện tập như một phần trong chương trình luyện tập của tổ chức quy định ở 2.8.5.

2.8.4.4 Kế hoạch kinh doanh liên tục

2.8.4.4.1 Tổ chức phải thiết lập thành văn bản và duy trì các kế hoạch và thủ tục kinh doanh liên tục. Các kế hoạch này phải cung cấp hướng dẫn và thông tin hỗ trợ cho các nhóm ứng phó với gián đoạn và hỗ trợ tổ chức ứng phó và phục hồi.

2.8.4.4.2 Toàn bộ các kế hoạch kinh doanh liên tục phải bao gồm:

- a) chi tiết về hành động mà các nhóm sẽ thực hiện nhằm:
 - 1) duy trì hoặc phục hồi các hoạt động ưu tiên theo khung thời gian đã định;
 - 2) theo dõi tác động của gián đoạn và việc ứng phó của tổ chức với gián đoạn đó;
- b) đề cập đến (các) ngưỡng đã xác định và quá trình kích hoạt ứng phó;
- c) thủ tục giúp cung cấp sản phẩm và dịch vụ ở năng lực đã thống nhất;
- d) chi tiết cho việc quản lý các hệ quả tức thời của việc gián đoạn liên quan tới:
 - 1) lợi ích của cá nhân;
 - 2) ngăn ngừa thiệt hại thêm hoặc sự không sẵn có các hoạt động ưu tiên;
 - 3) tác động tới môi trường.

2.8.4.4.3 Từng kế hoạch phải bao gồm:

- a) mục đích, phạm vi và mục tiêu;
- b) vai trò và trách nhiệm của nhóm sẽ thực hiện kế hoạch;
- c) các hành động để thực hiện giải pháp;
- d) hỗ trợ thông tin cần thiết để kích hoạt (bao gồm tiêu chí kích hoạt), triển khai, điều phối và trao đổi thông tin về các hành động của nhóm;
- e) sự phụ thuộc lẫn nhau trong nội bộ và bên ngoài;
- f) các yêu cầu về nguồn lực;
- g) các yêu cầu về báo cáo;
- h) quá trình cho việc dừng thực hiện.

Từng kế hoạch phải sẵn có để sử dụng được tại nơi và khi cần.

2.8.4.5 Phục hồi

Tổ chức phải có các quá trình được lập thành văn bản đối với việc khôi phục và trở lại hoạt động kinh doanh sau các biện pháp tạm thời được chấp nhận trong và sau gián đoạn.

Một kế hoạch bao gồm một hoặc nhiều quy trình/thủ tục. Các kế hoạch và quy trình này cần:

- xác định các bước cần thực hiện ngay lập tức và hỗ trợ việc ra quyết định kịp thời;
- đủ linh hoạt để đối phó với các mối đe dọa không lường trước và các tình huống có thể thay đổi;

- tập trung vào các tác động dự kiến của sự gián đoạn;
- phù hợp với các giải pháp kinh doanh liên tục mà tổ chức đã lựa chọn để giảm thiểu tác động;
- xác định rõ vai trò và phân công trách nhiệm cho tất cả các công việc phải đảm nhận.

Một cơ cấu ứng phó có hiệu lực cho phép tổ chức phát hiện các sự kiện, xác định các sự cố và xác định xem liệu chúng có khả năng dẫn đến gián đoạn hay không. Tổ chức nên phát triển một cấu trúc ứng phó sự cố để đưa ra sự ứng phó có hiệu lực đối với sự gián đoạn, bất kể nguyên nhân là gì. Nếu không có cơ cấu được thống nhất và lập thành văn bản, có khả năng tổ chức sẽ không có khả năng ứng phó có hiệu lực với sự gián đoạn và sẽ không thể tiếp tục các hoạt động bị gián đoạn trong các khuôn khổ thời gian cần thiết.

Cấu trúc ứng phó phải đơn giản và có khả năng được hình thành nhanh chóng. Nó cũng cần cung cấp các cơ chế đảm bảo việc truyền đạt thông tin và quyết định kịp thời.

Không có cấu trúc ứng phó sự cố duy nhất phù hợp cho tất cả các tổ chức. Mỗi tổ chức nên thiết kế cấu trúc riêng của mình, xem xét những điều sau:

- cơ cấu quản lý hiện có;
- bản chất, văn hóa, quy mô, mức độ phức tạp và cơ sở hạ tầng quá trình của tổ chức;
- các giải pháp kinh doanh liên tục được lựa chọn;
- các yêu cầu về tính liên tục trong kinh doanh của tổ chức;
- bất kỳ mối đe dọa nhận thấy nào đối với tổ chức.

Các tổ chức lớn hơn hoặc phức tạp có thể cần thành lập các nhóm riêng biệt để tập trung vào các khía cạnh khác nhau của sự việc. Trong các tổ chức nhỏ hơn, việc một nhóm xử lý một sự cố có thể khả thi, nhưng không bao giờ là trách nhiệm của một cá nhân.

Kế hoạch kinh doanh liên tục đặt ra cách các nhóm sẽ ứng phó với sự gián đoạn và tiếp tục hoạt động trong phạm vi của BCMS.

Các kế hoạch kinh doanh liên tục nên giải quyết tất cả các khía cạnh của việc ứng phó với một sự cố và phải cụ thể cho các nhóm sẽ sử dụng chúng.

Mỗi kế hoạch kinh doanh liên tục cần xác định mục đích, phạm vi và các mục tiêu của nó ở dạng rõ ràng cho các nhóm sử dụng nó. Các liên kết đến các quy trình hoặc tài liệu được yêu cầu hoặc có liên quan khác phải được nêu rõ ràng và mô tả phương pháp lấy và truy cập chúng. Kế hoạch kinh doanh liên tục nên bao gồm:

- tiêu chí và quy trình kích hoạt;
- quy trình thực hiện;
- các yêu cầu và quy trình trao đổi thông tin;
- sự phụ thuộc và tương tác bên trong và bên ngoài;
- yêu cầu về nguồn lực;
- yêu cầu báo cáo;
- luồng thông tin và quá trình văn bản hoá

Mỗi kế hoạch nên bao gồm:

a) *Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn*

1) *vai trò, trách nhiệm và quyền hạn được xác định cho những người và đội sẽ sử dụng kế hoạch;*

2) *các hướng dẫn và tiêu chí liên quan đến ai có thẩm quyền đưa ra kế hoạch và trong những trường hợp nào (điều này có thể bao gồm các giai đoạn leo thang đã xác định);*

b) *tiêu chí kích hoạt:*

1) *một quá trình để kích hoạt phản ứng của tổ chức đối với sự gián đoạn và trong mỗi quy trình được lập thành văn bản, các tiêu chí và quy trình kích hoạt của tổ chức (có thể liên quan để xem xét việc này trong hay ngoài giờ làm việc bình thường);*

2) *địa điểm gặp gỡ với các lựa chọn thay thế phù hợp;*

c) *thông số hoạt động:*

1) *xác định các hành động và nhiệm vụ sẽ được thực hiện, đặc biệt là liên quan đến cách tổ chức sẽ tiếp tục hoặc sẽ khôi phục các hoạt động ưu tiên của mình trong các khung thời gian đã định trước;*

2) *các yêu cầu về nguồn lực liên quan;*

3) *các phương tiện để ghi lại thông tin về sự cố, các hành động đã thực hiện và các quyết định được đưa ra;*

d) *hỗ trợ thông tin để điều phối và giao tiếp:*

1) *chi tiết liên lạc cho các thành viên trong nhóm và những người khác có vai trò và trách nhiệm; tổ chức cần nhận thức được các yêu cầu pháp lý hiện hành liên quan đến việc bảo vệ thông tin và cần lưu giữ bằng chứng về sự tuân thủ;*

2) *chi tiết liên hệ và huy động cho bất kỳ cơ quan, tổ chức liên quan và các nguồn lực có thể cần;*

e) *tiêu chí trở lại bình thường:*

1) *cơ chế trở lại bình thường khi sự cố đã qua;*

2) *hướng dẫn được tuân theo*

2.8.5 *Chương trình luyện tập*

Tổ chức phải thực hiện và duy trì chương trình luyện tập và thử nghiệm để xác nhận giá trị sử dụng theo thời gian về hiệu lực của các chiến lược và giải pháp kinh doanh liên tục của mình.

Tổ chức phải thực hiện các bài luyện tập và bài kiểm tra :

a) *nhất quán với mục tiêu kinh doanh liên tục của tổ chức;*

b) *dựa trên các kịch bản thích hợp được lập kế hoạch với các mục đích và mục tiêu được xác định rõ;*

c) *xây dựng nhóm công tác, năng lực, sự tin cậy và hiểu biết cho những người có vai trò thực hiện liên quan đến gián đoạn;*

d) *được thực hiện đồng thời theo thời gian, xác nhận giá trị sử dụng của các chiến lược và giải pháp kinh doanh liên tục của tổ chức;*

e) *lập các báo cáo chính thức sau tập luyện bao gồm các kết quả, khuyến nghị và hành động để thực hiện cải tiến;*

f) *được xem xét trong bối cảnh thúc đẩy cải tiến liên tục;*

g) được thực hiện theo các khoảng thời gian đã hoạch định và khi có những thay đổi đáng kể trong tổ chức hoặc bối cảnh trong đó tổ chức hoạt động.

Tổ chức phải hành động dựa trên kết quả việc luyện tập và thử nghiệm để áp dụng những thay đổi và cải tiến.

Các bài luyện tập mạnh mẽ và thực tế xác định các lĩnh vực cần cải tiến ngay cả trong các quy trình được thiết kế tốt. Tổ chức nên thiết kế một chương trình luyện tập xác nhận tính hiệu lực của các chiến lược và giải pháp, kế hoạch và quy trình liên tục trong kinh doanh của mình theo thời gian.

Việc thiết lập một chương trình luyện tập cho phép có một cách tiếp cận phối hợp để xây dựng, phát triển và hoàn thiện các năng lực của tổ chức. Chương trình phải bao gồm các kế hoạch cá nhân, con người (bao gồm cả các kế hoạch từ các tổ chức bên ngoài), khả năng và nguồn lực đóng góp vào các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Lãnh đạo cao nhất cần đảm bảo rằng các mục tiêu của chương trình tập luyện được đặt ra và người có thẩm quyền được chỉ định để quản lý chương trình tập luyện. Phạm vi của một chương trình luyện tập phải dựa trên quy mô và tính chất của tổ chức đang thực hiện, cũng như phạm vi, chức năng, mức độ phức tạp và mức độ hoàn thiện của các kế hoạch và năng lực đang được thực hiện. Ở giai đoạn đầu của sự hoàn thiện, việc luyện tập và kiểm tra có thể chỉ giới hạn trong việc sử dụng danh sách kiểm tra, các bài diễn tập và bài luyện tập nhận thức. Khi chương trình hoàn thiện, nó có thể mở rộng để bao gồm các bài luyện tập trên bàn và mô phỏng trực tiếp quy mô đầy đủ.

Chương trình tập luyện nên linh hoạt, có xem xét những thay đổi trong tổ chức và kết quả của các bài luyện tập trước đó. Một thay đổi đáng kể trong tổ chức có thể kích hoạt việc lập lịch trình thực hiện để kiểm tra các thỏa thuận đã sửa đổi.

Chương trình thực hiện nên xem xét vai trò của tất cả các bên, bao gồm các nhà cung cấp bên thứ ba, các nhà cung cấp và những người khác sẽ tham gia vào các hoạt động phục hồi. Một tổ chức có thể bao gồm các bên như vậy trong các cuộc tập luyện của mình và có thể tham gia vào các cuộc tập luyện do họ tổ chức.

Để đảm bảo rằng các bài luyện tập được tiến hành một cách hiệu lực và hiệu quả trong các khung thời gian quy định, chương trình tập luyện cần bao gồm các nội dung sau:

- phân tích nhu cầu;
- sự chứng thực của lãnh đạo cao nhất;
- mục tiêu rõ ràng;
- mức độ, số lượng, loại hình, thời lượng, địa điểm và lịch trình của các cuộc tập trận;
- nhân sự phù hợp để hỗ trợ chương trình;
- nguồn lực và ngân sách cần thiết;
- các quy trình xử lý tính bảo mật, an toàn thông tin, sức khỏe và an toàn và các vấn đề tương tự khác.

Chương trình tập luyện phải đảm bảo theo thời gian rằng phản ứng chung của tổ chức sẽ có hiệu lực. Chương trình khi được triển khai nên:

- thực hiện các khía cạnh kỹ thuật, hậu cần, hành chính, quy trình và các

hoạt động khác của quy trình;

— thực hiện tất cả những người có trách nhiệm trong các quy trình, kể cả những người từ các tổ chức bên ngoài;

— thực hiện các thỏa thuận và cơ sở hạ tầng trong kinh doanh liên tục (bao gồm, ví dụ, các trung tâm chỉ huy và khu vực làm việc);

— xác nhận việc khôi phục công nghệ và viễn thông, bao gồm cả sự sẵn có và việc di dời nhân viên;

— thực hiện các nhóm ứng phó trong việc quản lý các tác động phát sinh do gián đoạn chuỗi cung ứng.

Tổ chức cần theo dõi và đo lường việc thực hiện chương trình thực hiện để đảm bảo rằng các mục tiêu của nó đã đạt được. Chương trình tập luyện cần được xem xét lại để xác định các cải tiến. Các bài luyện tập, bao gồm cả các bài kiểm tra, là các hoạt động được thiết kế để kiểm tra khả năng của tổ chức để đáp ứng, phục hồi và tiếp tục thực hiện các chức năng kinh doanh được giao một cách hiệu lực khi đối mặt với các tình huống gián đoạn cụ thể. Tổ chức nên sử dụng các bài luyện tập và kết quả được lập thành văn bản của các bài luyện tập để đảm bảo tính hiệu lực và sẵn sàng của các kế hoạch kinh doanh liên tục của mình.

Mỗi bài luyện tập và bài kiểm tra phải có mục đích và mục tiêu được xác định rõ ràng và dựa trên một kịch bản phù hợp để đáp ứng chúng.

Việc luyện tập có thể:

— dự đoán một kết quả được xác định trước (ví dụ như được lên kế hoạch và xác định phạm vi trước);

— cho phép tổ chức phát triển các giải pháp sáng tạo.

Các cuộc luyện tập phải thực tế, được lên kế hoạch cẩn thận và có sự thống nhất với các bên liên quan để giảm thiểu rủi ro các hoạt động bị gián đoạn và sự cố xảy ra do hậu quả trực tiếp của cuộc luyện tập. Điều này có thể đạt được bằng cách thực hiện bài luyện tập một môi trường được kiểm soát và cô lập với điều kiện điều này không gây nguy hiểm cho tính toàn vẹn của các mục tiêu đang được kiểm tra.

Tổ chức phải thiết kế các kịch bản tập luyện thỏa mãn các mục tiêu của luyện tập và có thể sử dụng các mối đe dọa được xác định trong đánh giá rủi ro hoặc thông tin thu được từ các lần gián đoạn trước đó.

Hiệu lực của một số khía cạnh của hoạt động kinh doanh liên tục sẽ đòi hỏi những cá nhân cụ thể hoặc những người đảm nhận các vị trí cụ thể phải có kiến thức, kỹ năng và sự hiểu biết cụ thể. Những điều này nên được có tại chỗ trước khi luyện tập, cho phép những người tham gia áp dụng chúng vào các kịch bản và mô phỏng có liên quan.

Lợi ích của việc luyện tập và kiểm tra bao gồm:

— xác nhận các giả định, giải pháp liên tục kinh doanh và phạm vi của kế hoạch liên tục kinh doanh;

— đảm bảo hoạt động chính xác của các phương tiện kỹ thuật và nguồn lực;

— đảm bảo năng lực của các cơ sở thay thế;

— tăng hiệu quả và giảm thời gian cần thiết để hoàn thành các quy trình (ví dụ: sử dụng

- *diễn tập để rút ngắn thời gian phản hồi*);
- *nâng cao nhận thức của các bên quan tâm*;
- *phát triển năng lực và nhận thức của người tham gia*.

2.8.6 Đánh giá hệ thống tài liệu và năng lực kinh doanh liên tục

Tổ chức phải:

- a) *đánh giá sự thích hợp, thỏa đáng và hiệu lực của việc phân tích tác động kinh doanh, đánh giá rủi ro, các chiến lược, giải pháp, kế hoạch và thủ tục*;
- b) *thực hiện việc đánh giá thông qua xem xét, phân tích, các bài tập, bài thử, báo cáo sau sự cố và đánh giá kết quả thực hiện*;
- c) *tiên hành các đánh giá năng lực kinh doanh liên tục của các đối tác và nhà cung ứng liên quan*;
- d) *đánh giá sự tuân thủ các yêu cầu pháp lý và chế định hiện hành, các thực hành tốt trong ngành và sự phù hợp với chính sách và mục tiêu kinh doanh liên tục của tổ chức*;
- e) *cập nhật tài liệu và quy trình một cách kịp thời*.

Những đánh giá này phải được tiến hành theo các khoảng thời gian hoạch định, sau sự cố hoặc sau kích hoạt và khi có những thay đổi đáng kể xảy ra.

Việc xem xét đánh giá nên kiểm tra xác nhận rằng:

- *tất cả các sản phẩm và dịch vụ cũng như các hoạt động và nguồn lực hỗ trợ của chúng đã được xác định và đưa vào các giải pháp kinh doanh liên tục của tổ chức*;
- *chính sách kinh doanh liên tục của tổ chức, các giải pháp và quy trình kinh doanh liên tục phản ánh chính xác các ưu tiên và yêu cầu kinh doanh của tổ chức*;
- *năng lực của con người và sự liên tục trong kinh doanh của tổ chức là hiệu lực và phù hợp với mục đích và sẽ cho phép quản lý, chỉ huy, kiểm soát và điều phối ứng phó của tổ chức đối với sự gián đoạn*;
- *các giải pháp kinh doanh liên tục của tổ chức là có hiệu lực, được cập nhật và phù hợp với mục đích*;
- *việc luyện tập và duy trì các chương trình của tổ chức đã được thực hiện một cách hiệu lực*;
- *các giải pháp và quy trình kinh doanh liên tục kết hợp các cải tiến được xác định trong quá trình xảy ra sự cố và luyện tập và trong chương trình bảo trì*;
- *tổ chức có một chương trình liên tục để đào tạo và nhận thức về kinh doanh liên tục*;
- *các quy trình kinh doanh liên tục đã được thông báo một cách có hiệu lực đến các nhân viên có liên quan và những nhân viên này hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của họ*;
- *các thỏa thuận về kinh doanh liên tục mà các nhà cung cấp và đối tác áp dụng cho các hoạt động phụ thuộc được ưu tiên là phù hợp và đầy đủ*;
- *tổ chức tuân thủ đầy đủ các yêu cầu pháp lý và quy định hiện hành cũng như các thông lệ tốt nhất của ngành, đồng thời phù hợp với chính sách và mục tiêu kinh doanh liên tục*;
- *quá trình kiểm soát thay đổi được thực hiện và hoạt động có hiệu lực*

2.9 Đánh giá kết quả thực hiện

2.9.1 Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

Tổ chức phải xác định:

- a) những gì cần được theo dõi và đo lường;
- b) phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá, khi có thể thực hiện được, để đảm bảo kết quả có giá trị sử dụng;
- c) khi nào và ai phải thực hiện và ai thực hiện theo dõi và đo lường;
- d) khi nào và ai phải phân tích và đánh giá các kết quả theo dõi và đo lường.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về những kết quả này.

Tổ chức phải đánh giá kết quả thực hiện BCMS và hiệu lực của BCMS.

Tổ chức nên sử dụng các chỉ số hoạt động để đánh giá hoạt động và kết quả thực hiện của BCMS và các kết quả của nó nhằm xác định những thành công và các lĩnh vực cần điều chỉnh hoặc cải tiến. Dữ liệu thu được có thể được sử dụng để xác định các mẫu và cho phép tổ chức thu được thông tin liên quan đến việc thực hiện BCMS.

2.9.2 Đánh giá nội bộ

2.9.2.1 Khái quát

Tổ chức phải tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ theo những khoảng thời gian được hoạch định để cung cấp thông tin về việc BCMS có hay không:

- a) phù hợp với
 - 1) các yêu cầu của chính tổ chức đối với BCMS của mình;
 - 2) các yêu cầu của tiêu chuẩn này;
- b) được thực hiện và duy trì một cách hiệu lực.

2.9.2.2 (Các) chương trình đánh giá

Tổ chức phải:

- a) hoạch định, thiết lập, thực hiện và duy trì (các) chương trình đánh giá bao gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm, các yêu cầu hoạch định và việc báo cáo, chương trình này phải tính đến tầm quan trọng của các quá trình liên quan và kết quả của các cuộc đánh giá trước đó;
- b) xác định chuẩn mực đánh giá và phạm vi của từng cuộc đánh giá;
- c) lựa chọn chuyên gia đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá để đảm bảo tính vô tư và tính khách quan của quá trình đánh giá;
- d) đảm bảo rằng kết quả đánh giá được báo cáo tới cấp lãnh đạo thích hợp;
- e) lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc thực hiện (các) chương trình đánh giá và kết quả đánh giá;
- f) đảm bảo rằng các hành động khắc phục thích hợp được thực hiện không chậm trễ để loại bỏ mọi sự không phù hợp được phát hiện và các nguyên nhân của sự không phù hợp;
- g) đảm bảo các hành động sau đánh giá bao gồm kiểm tra xác nhận hành động được thực hiện và báo cáo kết quả kiểm tra xác nhận.

2.9.3 Xem xét của lãnh đạo

2.9.3.1 Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải xem xét BCMS của tổ chức theo những khoảng thời gian được hoạch định, để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực.

2.9.3.2 Đầu vào xem xét của lãnh đạo

Xem xét của lãnh đạo phải bao gồm xem xét về:

- a) tình trạng của các hành động từ xem xét của lãnh đạo trước đó;
- b) những thay đổi trong các vấn đề nội bộ và bên ngoài liên quan đến BCMS;
- c) thông tin về kết quả thực hiện BCMS, bao gồm các xu hướng về:
 - 1) sự không phù hợp và hành động khắc phục;
 - 2) kết quả theo dõi, đo lường và đánh giá;
 - 3) các kết quả đánh giá;
- d) phản hồi từ các bên quan tâm;
- e) nhu cầu thay đổi BCMS, bao gồm cả chính sách và mục tiêu;
- f) các thủ tục và nguồn lực có thể được sử dụng trong tổ chức để cải tiến kết quả thực hiện và hiệu lực của BCMS;
- g) thông tin từ phân tích tác động kinh doanh và đánh giá rủi ro;
- h) đầu ra của việc đánh giá tài liệu và năng lực kinh doanh liên tục (xem 2.7.6);
- i) rủi ro hoặc vấn đề chưa được giải quyết một cách đầy đủ trong đánh giá rủi ro bất kỳ nào trước đó;
- j) các bài học rút ra và các hành động nảy sinh từ những lần thoát nạn và gián đoạn;
- k) các cơ hội cải tiến liên tục.

2.9.3.3 Đầu ra xem xét của lãnh đạo

2.9.3.3.1 Đầu ra xem xét của lãnh đạo phải bao gồm các quyết định liên quan đến cơ hội cải tiến liên tục và mọi nhu cầu thay đổi đối với BCMS để cải tiến hiệu lực và hiệu quả của hệ thống và bao gồm:

- a) những thay đổi về phạm vi của BCMS;
- b) cập nhật phân tích tác động kinh doanh, đánh giá rủi ro, chiến lược và giải pháp kinh doanh liên tục, các kế hoạch kinh doanh liên tục;
- c) sửa đổi các thủ tục và kiểm soát để ứng phó với các vấn đề nội bộ và bên ngoài có thể ảnh hưởng đến BCMS;
- d) cách thức đo lường hiệu lực của các kiểm soát.

2.9.3.3.2 Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về các kết quả xem xét của lãnh đạo. Tổ chức phải:

- a) trao đổi thông tin về kết quả xem xét của lãnh đạo với các bên quan tâm có liên quan;
- b) thực hiện hành động thích hợp liên quan đến các kết quả này.

Ngoài việc xem xét hệ thống quản lý được lên lịch thường xuyên, các yếu tố sau có thể đưa vào xem xét và nếu không thì cần được kiểm tra sau khi việc xem xét được hoạch định.

a) *Xu hướng của lĩnh vực/ngành: Các sáng kiến ngành/lĩnh vực chính nên bắt đầu đánh giá BCMS. Các xu hướng chung và các thông lệ tốt nhất trong lĩnh vực / ngành và trong các kỹ thuật lập kế hoạch kinh doanh / hoạt động liên tục có thể được sử dụng cho mục đích đo lường chuẩn đối sánh.*

b) *Yêu cầu quy định: Các yêu cầu quy định mới có thể yêu cầu xem xét lại BCMS.*

c) Kinh nghiệm trải qua sự cố: Việc xem xét phải được thực hiện sau việc ứng phó đối với sự cố gián đoạn, ngay cả khi quy trình ứng phó chưa được kích hoạt. Nếu được kích hoạt, việc đánh giá nên xem xét lịch sử của quy trình ứng phó, cách thức hoạt động và lý do tại sao nó được kích hoạt. Nếu quy trình ứng phó không được kích hoạt, quá trình đánh giá sẽ xem xét lý do tại sao không và liệu đây có phải là quyết định chính xác hay không. Cũng có thể có lợi khi xem xét các gián đoạn ảnh hưởng đến các tổ chức khác trong cùng lĩnh vực và các ngành tương tự.

2.10 Cải tiến

2.10.1 Sự không phù hợp và hành động khắc phục

2.10.1.1 Tổ chức phải xác định các cơ hội cải tiến và thực hiện các hành động cần thiết để đạt được các kết quả dự kiến của BCMS.

2.10.1.2 Khi xảy ra sự không phù hợp, tổ chức phải:

- a) ứng phó với sự không phù hợp và khi có thể
 - 1) thực hiện hành động để kiểm soát và khắc phục sự không phù hợp;
 - 2) xử lý các hệ quả.
- b) đánh giá nhu cầu đối với hành động nhằm loại bỏ (các) nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp, để không tái diễn hoặc xảy ra ở nơi khác bằng việc:
 - 1) xem xét sự không phù hợp;
 - 2) xác định nguyên nhân của sự không phù hợp;
 - 3) xác định liệu sự không phù hợp tương tự có tồn tại hoặc có khả năng xảy ra hay không;
- c) thực hiện mọi hành động cần thiết;
- d) xem xét hiệu lực của mọi hành động khắc phục được thực hiện;
- e) thực hiện những thay đổi đối với BCMS nếu cần.

Hành động khắc phục phải tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải.

2.10.1.3 Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về:

- a) bản chất của sự không phù hợp và hành động bất kỳ được thực hiện sau đó;
- b) kết quả của mọi hành động khắc phục.

2.10.2 Cải tiến liên tục

Tổ chức phải cải tiến liên tục sự thích hợp, thỏa đáng và hiệu lực của BCMS, trên cơ sở các thước đo định tính và định lượng.

Tổ chức phải xem xét kết quả phân tích và đánh giá và đầu ra từ xem xét của lãnh đạo, để xác định có nhu cầu hay cơ hội liên quan đến kinh doanh hoặc đến BCMS phải được giải quyết như một phần trong cải tiến liên tục hay không.

CHÚ THÍCH: Tổ chức có thể sử dụng các quá trình của BCMS như sự lãnh đạo, hoạch định và đánh giá kết quả thực hiện để đạt được cải tiến.

Cải tiến liên tục, xét về tính phù hợp, đầy đủ và hiệu lực của BCMS, hoạt động ở tất cả các cấp trong chu trình PDCA và cần được thúc đẩy bởi chính sách và mục tiêu kinh doanh liên tục, kết quả đánh giá, phân tích sự gián đoạn, xem xét của lãnh đạo, tham vọng và mong muốn mức độ hoàn thiện.

Cải tiến liên tục đòi hỏi một quá trình xác định các cơ hội và một quá trình để quản lý chúng. Quá trình cải tiến liên tục phải tuân theo cùng một quá trình cơ

bản như được sử dụng cho các hành động khắc phục và phải bao gồm những điều sau:

- xác định những gì cần giải quyết và điều kiện hiện tại (khả năng cải tiến);
- xác định quá trình hiện tại và các biện pháp kiểm soát;
- xác định những thay đổi cần thực hiện (cải tiến).

Các hành động khắc phục giải quyết những khiếm khuyết trong BCMS và đảm bảo rằng nó hoạt động như dự kiến, trong khi cải tiến liên tục đưa BCMS lên mức hiệu quả và hiệu lực cao hơn.

Tổ chức có thể đạt được sự cải tiến thông qua việc áp dụng hiệu lực các quá trình BCMS, chẳng hạn như sự lãnh đạo, lập kế hoạch và đánh giá kết quả hoạt động. Lãnh đạo cao nhất cũng nên xem xét các cơ hội để cải tiến BCMS, có thể đến từ những thay đổi trong:

- bối cảnh của tổ chức (ví dụ: thất bại của đối thủ cạnh tranh);
- cấu trúc nội bộ của tổ chức (ví dụ: mua thêm vị trí hoặc nhân viên);
- phương tiện sản xuất hoặc phân phối (ví dụ: thay đổi công nghệ, cải tiến cơ sở hạ tầng);
- các phương pháp luận đang phát triển hoặc sự sẵn có của các phương pháp khôi phục mới (ví dụ: phương tiện dự phòng mới hoặc công nghệ mạng);
- công nghệ và thực hành, bao gồm các công cụ và kỹ thuật mới.

Những điều này cần được đánh giá để thiết lập lợi ích tiềm năng của chúng cho tổ chức.

2. Nội dung TCVN ISO 56002:2020 (ISO 56002:2019) Quản lý đổi mới – Hệ thống quản lý đổi mới – Hướng dẫn

1. Nội dung của tiêu chuẩn

Hệ thống quản lý đổi mới là tập hợp các yếu tố có liên quan và tương tác lẫn nhau, nhằm tạo ra giá trị. Hệ thống này đưa ra khuôn khổ chung cho việc xây dựng và triển khai năng lực đổi mới, đánh giá kết quả thực hiện và đạt được các kết quả dự kiến. Các yếu tố có thể dần được chấp nhận để thực hiện hệ thống theo bối cảnh và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức. Lợi ích đầy đủ có thể thu được khi tất cả các yếu tố này của hệ thống quản lý đổi mới được tổ chức chấp nhận. Các nguyên tắc sau đây là nền tảng của hệ thống quản lý đổi mới:

- a) tạo giá trị;
- b) người lãnh đạo hướng tới tương lai;
- c) định hướng chiến lược;
- d) văn hóa;
- e) khai thác hiểu biết sâu sắc;
- f) quản lý sự không chắc chắn;
- g) khả năng thích ứng;
- h) cách tiếp cận theo hệ thống.

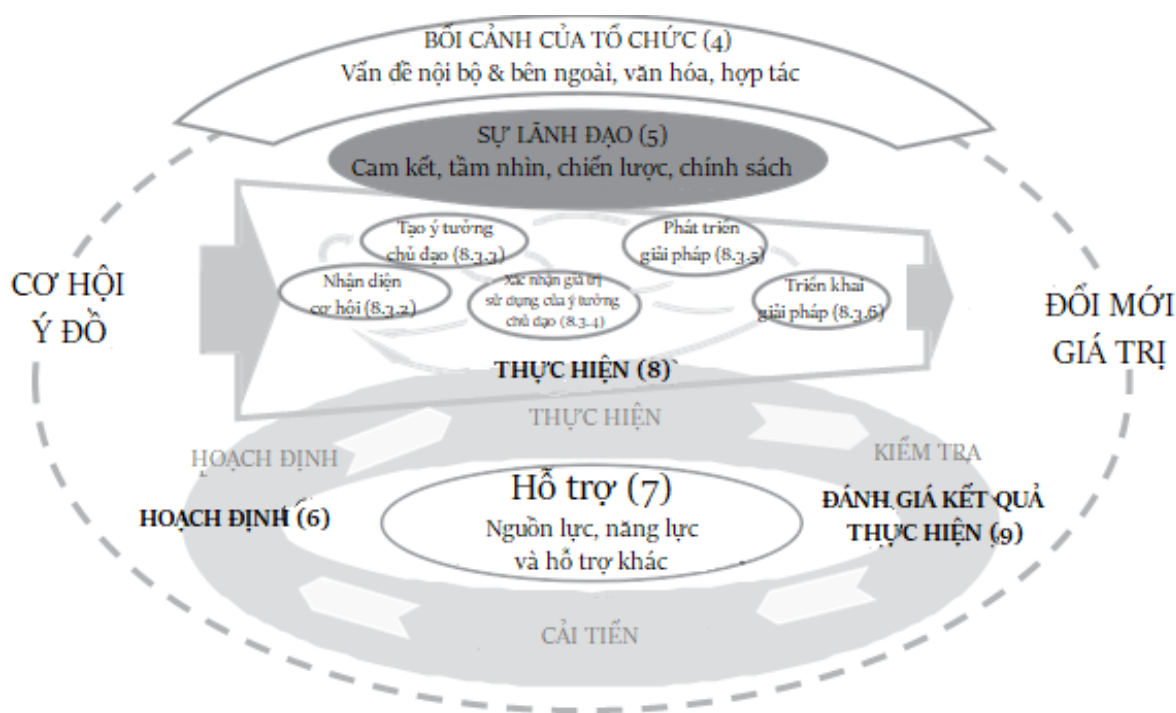
TCVN ISO 56002 được xây dựng với 10 điều theo cấu trúc cấp cao của các tiêu chuẩn của ISO về hệ thống quản lý, giúp thuận lợi cho việc áp dụng tích hợp tiêu chuẩn này với các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý khác của tổ chức như ISO 9001, ISO 14001, ISO 27001. Tiêu chuẩn cũng áp dụng chu trình PDCA cho việc thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hiệu lực của hệ thống quản lý đổi mới.

Chu trình Hoạch định – Thực hiện – Kiểm tra – Hành động (PDCA) hỗ trợ việc cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới và đảm bảo rằng các chương trình đổi mới và các quá trình được hỗ trợ, trang bị nguồn lực và được quản lý một cách thỏa đáng và các cơ hội và rủi ro được tổ chức nhận diện, giải quyết.

Chu trình PDCA có thể được áp dụng cho tổng thể hệ thống quản lý đổi mới hoặc cho các phần của hệ thống. Hình 1 minh họa cách thức các Điều từ 4 đến 10 có thể được nhóm lại trong chu trình PDCA. Chu trình này được cung cấp thông tin và được định hướng bởi bối cảnh của tổ chức (Điều 4) và sự lãnh đạo (Điều 5).

Chu trình PDCA gắn với các điều của tiêu chuẩn như sau:

- Hoạch định: Thiết lập mục tiêu và xác định các hành động cần thiết để giải quyết rủi ro và cơ hội (Điều 6);
- Thực hiện: Thực hiện những gì đã hoạch định về hỗ trợ và thực hiện (Điều 7 và Điều 8);
- Kiểm tra: Theo dõi và (khi có thể thực hiện) đo lường các kết quả theo mục tiêu (Điều 9);
- Hành động (Cải tiến): Thực hiện các hành động để cải tiến liên tục kết quả thực hiện của hệ thống quản lý đổi mới (Điều 10).



Hình 1 — Biểu diễn khuôn khổ hệ thống quản lý đổi mới

kết nối đến các điều của tiêu chuẩn

Các hướng dẫn để áp dụng tiêu chuẩn

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn đối với việc thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới để sử dụng trong mọi tổ chức được thành lập. Tiêu chuẩn này có thể được áp dụng cho:

- a) tổ chức mong muốn đạt được thành công bền vững thông qua việc phát triển và chứng tỏ khả năng của mình trong việc quản lý các hoạt động đổi mới một cách hiệu lực để đạt được các kết quả dự kiến;
- b) người sử dụng, khách hàng và các bên quan tâm khác mong muốn tin tưởng vào năng lực đổi mới của tổ chức;
- c) tổ chức và các bên quan tâm mong muốn thúc đẩy việc trao đổi thông tin thông qua cách hiểu chung về những gì hình thành nên một hệ thống quản lý đổi mới;
- d) bên cung cấp đào tạo, đánh giá hoặc tư vấn về quản lý đổi mới và hệ thống quản lý đổi mới;
- e) các nhà hoạch định chính sách, hướng tới hiệu lực cao hơn của các chương trình hỗ trợ định hướng vào năng lực đổi mới và năng lực cạnh tranh của tổ chức và sự phát triển của xã hội.

Toàn bộ các hướng dẫn trong tiêu chuẩn này mang tính khái quát và nhằm áp dụng cho:

- a) mọi tổ chức, không phân biệt loại hình, lĩnh vực hoặc quy mô. Tập trung vào các tổ chức đã được thành lập, mặc dù vẫn hiểu rằng các tổ chức tạm thời và khởi nghiệp cũng có thể hưởng lợi từ việc áp dụng toàn bộ hoặc một phần các hướng dẫn trong tiêu chuẩn;
- b) mọi loại hình đổi mới, ví dụ sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình và phương pháp, từ từng bước đến đột phá;
- c) mọi loại hình tiếp cận, ví dụ đổi mới bên trong hoặc đổi mới mở, hoạt động đổi mới định hướng theo người dùng, thị trường, công nghệ và thiết kế.

Tiêu chuẩn này không mô tả các hoạt động chi tiết trong tổ chức, mà đưa ra hướng dẫn ở mức độ chung. Tiêu chuẩn này không quy định bất kỳ yêu cầu hoặc công cụ hay phương pháp cụ thể nào đối với hoạt động đổi mới.

2.2 Tài liệu viện dẫn

Tiêu chuẩn này viện dẫn nội dung về thuật ngữ và định nghĩa của ISO 56000 *Quản lý đổi mới – Cơ sở và từ vựng*.

2.3 Các thuật ngữ và định nghĩa được dùng trong TCVN ISO 56002:2020

TCVN ISO 56002:2020 sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong ISO 56000 và không đưa ra thêm các thuật ngữ và định nghĩa khác.

2.4 Bối cảnh của tổ chức

2.4.1 Hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức

2.4.1.1 Khái quát

Tổ chức cần thường xuyên xác định:

- a) các vấn đề bên ngoài và nội bộ liên quan đến mục đích và ảnh hưởng đến khả năng của tổ chức trong việc đạt được (các) kết quả dự kiến của hệ thống quản lý đổi mới của tổ chức;
- b) các khu vực có cơ hội để tạo ra các giá trị tiềm năng.

2.4.1.2 Các vấn đề bên ngoài

Tổ chức cần thường xuyên xem xét và phân tích bối cảnh bên ngoài, xem xét các vấn đề liên quan tới:

- a) các lĩnh vực khác nhau bao trùm các khía cạnh kinh tế, thị trường, xã hội, khoa học, công nghệ, pháp lý, chính trị, địa chính trị và môi trường;
- b) phạm vi địa lý, quốc tế, quốc gia, khu vực hay địa phương;
- c) kinh nghiệm trước đó, tình trạng hiện tại và các kịch bản tiềm ẩn trong tương lai;
- d) tốc độ và khả năng chống đỡ thay đổi;
- e) khả năng xảy ra và tác động tiềm ẩn của các xu hướng;
- f) các cơ hội và đe dọa tiềm ẩn, kể cả các cơ hội và đe dọa có thể là kết quả của việc gián đoạn;
- g) các bên quan tâm.

2.4.1.3 Vấn đề nội bộ

Tổ chức cần thường xuyên phân tích bối cảnh nội bộ của mình, bao gồm cả năng lực và tài sản, xem xét các vấn đề liên quan đến:

- a) tầm nhìn, mức độ tham vọng, định hướng chiến lược và năng lực cốt lõi của tổ chức;
- b) thực hành quản lý hiện tại, cơ cấu tổ chức và việc sử dụng các hệ thống quản lý khác;
- c) kết quả thực hiện chung của tổ chức và kết quả thực hiện về đổi mới, ví dụ những thành tựu và thất bại gần đây và so sánh với các tổ chức khác có liên quan;
- d) các khía cạnh tác nghiệp, ví dụ quá trình, phân bổ ngân sách, kiểm soát và hợp tác;
- e) tiềm năng và mức độ trưởng thành (vị trí trong vòng đời) của sản phẩm và dịch vụ cung cấp hiện tại và mô hình tạo giá trị;
- f) tính độc đáo của nhân sự, tri thức, kỹ năng, công nghệ, sở hữu trí tuệ, hệ sinh thái, thương hiệu, quan hệ đối tác, cơ sở hạ tầng,... của tổ chức;
- g) khả năng thích ứng về chiến lược, quá trình, phân bổ nguồn lực,...;
- h) các khía cạnh văn hóa như giá trị, thái độ và cam kết ở tất cả các cấp trong tổ chức;
- i) năng lực đổi mới của nhân sự của tổ chức theo thời gian.

2.4.2 Hiểu nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm

Các bên quan tâm bên ngoài có thể bao gồm người sử dụng, khách hàng, công dân, cộng đồng địa phương, các nhóm quan tâm đặc biệt, đối tác, nhà cung cấp bên ngoài, bên tư vấn, liên đoàn, đối thủ cạnh tranh, chủ sở hữu, cổ đông, tổ chức cấp vốn, cơ quan quản lý, cơ quan công quyền, tổ chức về tiêu chuẩn, hiệp hội công nghiệp và thương mại.

Bên quan tâm nội bộ có thể bao gồm nhân viên ở tất cả các cấp và những người khác làm việc với danh nghĩa của tổ chức.

2.4.2.1 Tổ chức cần xác định, theo dõi và xem xét:

- c) các bên quan tâm, nội bộ và bên ngoài, hiện tại và tiềm ẩn, có liên quan tới hệ thống quản lý đổi mới và các khu vực có cơ hội;

- d) nhu cầu và mong đợi có liên quan và các yêu cầu được áp dụng của các bên quan tâm đó;
- e) cách thức và thời điểm tương tác hoặc lôi cuốn sự tham gia của các bên quan tâm có liên quan.

2.4.2.2 Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm có thể có liên quan đến:

- a) nhu cầu và mong đợi hiện tại và tương lai;
- b) nhu cầu và mong đợi được nêu rõ hoặc không được nêu rõ;
- c) việc tạo giá trị, cả tài chính và phi tài chính;
- d) mức độ mới lạ và thay đổi khác nhau, từ từng bước đến đột phá;
- e) thị trường hiện tại hoặc tạo thị trường mới;
- f) các sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp,...;
- g) sản phẩm và dịch vụ cung cấp trong phạm vi lân cận hoặc cách xa phạm vi hiện tại của tổ chức;
- h) nâng cao hoặc thay thế sản phẩm, dịch vụ cung cấp hiện tại;
- i) chính tổ chức hoặc chuỗi giá trị, mạng lưới hoặc hệ sinh thái của tổ chức;
- j) các yêu cầu luật định và chế định và các cam kết tuân thủ.

2.4.3 Xác định phạm vi của hệ thống quản lý đổi mới

Tổ chức cần xác định ý đồ đổi mới của mình, ranh giới và khả năng áp dụng của hệ thống quản lý đổi mới để thiết lập phạm vi của hệ thống.

Khi xác định phạm vi này, tổ chức cần xem xét:

- a) các vấn đề bên ngoài và nội bộ và khu vực có cơ hội đề cập ở 2.4.1;
- b) nhu cầu, mong đợi và các yêu cầu có liên quan của các bên quan tâm đề cập ở 2.4.2;
- c) sự tương tác với các hệ thống quản lý khác.

Ý đồ đổi mới có thể mô tả các kịch bản về những gì có thể thực hiện trong các khu vực có cơ hội khi đối mặt với sự không chắc chắn.

Khi mô tả phạm vi này, tổ chức cần xem xét, ví dụ sản phẩm, dịch vụ cung cấp, các quá trình, cơ cấu, chức năng, đối tác, hợp tác, phạm vi địa lý và thời gian thuộc hoặc nằm ngoài phạm vi này.

Phạm vi này cần được xem xét và sửa đổi khi cần và cần sẵn có bằng thông tin dạng văn bản.

2.4.4 Thiết lập hệ thống quản lý đổi mới

2.4.4.1 Khái quát

Tổ chức cần thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới, thống nhất với ý đồ đổi mới, bao gồm các quá trình và hỗ trợ cần thiết và sự tương tác giữa chúng, theo các hướng dẫn của tiêu chuẩn này và các nguyên tắc quản lý đổi mới.

Ý đồ đổi mới là cơ sở cho việc xác định chiến lược đổi mới. Ý đồ này được thực hiện nhờ văn hóa hỗ trợ và thông qua sự hợp tác.

2.4.4.2 Văn hóa

Tổ chức cần thúc đẩy văn hóa hỗ trợ các hoạt động đổi mới, với mục đích hỗ trợ sự tồn tại đồng thời của cả tư duy và hành động sáng tạo và định hướng vào hoạt động, vì cả hai đều cần thiết cho việc đổi mới.

2.4.4.2.1 Tổ chức cần xem xét việc cung cấp môi trường làm việc được đặc trưng bởi:

- a) sự cởi mở, ham hiểu biết và hướng vào người sử dụng;
- b) khuyến khích phản hồi thông tin và đề xuất;
- c) khuyến khích học hỏi, thực nghiệm, sáng tạo, thay đổi và thách thức các giả định hiện tại;
- d) khuyến khích chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại và vẫn giữ được sự tham gia của mọi người;
- e) thiết lập mạng lưới, hợp tác và sự tham gia nội bộ và bên ngoài;
- f) sự đa dạng, tôn trọng và bao gồm nhiều người, lĩnh vực và quan điểm khác nhau trong hoạt động đổi mới;
- g) các giá trị, niềm tin và hành vi được chia sẻ;
- h) cân bằng giữa phân tích và ra quyết định dựa trên giả định và dựa trên bằng chứng;
- i) cân bằng giữa việc hoạch định và các quá trình tuyến tính và phi tuyến tính.

2.4.4.2.2 Các tổ chức có văn hóa hỗ trợ hoạt động đổi mới thường có:

- a) lãnh đạo ở tất cả các cấp khuyến khích và chứng tỏ sự cam kết của mình đối với hoạt động đổi mới;
- b) quản lý sự tồn tại đồng thời và sự chuyển đổi có hiệu lực giữa các hoạt động đổi mới khác nhau về mặt giá trị, niềm tin và hành vi trong tổ chức;
- c) hỗ trợ và thừa nhận những người đổi mới, hành vi đổi mới, chương trình đổi mới và câu chuyện đổi mới;
- d) sự khích lệ với các thành tựu đổi mới, tập trung vào những động cơ nội tại, ví dụ tăng khả năng tự chủ và mục đích truyền cảm hứng thay vì chỉ có những động cơ bên ngoài như thưởng bằng tiền;
- e) phát triển năng lực hỗ trợ cho hoạt động đổi mới;
- f) đánh giá văn hóa bằng cách sử dụng các chỉ số liên quan;
- g) cơ cấu cho sự hợp tác đa lĩnh vực.

2.4.4.3 Hợp tác

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận đối với việc quản lý hợp tác nội bộ và bên ngoài. Mục đích của hợp tác là tạo thuận lợi cho việc chia sẻ và tiếp cận kiến thức, năng lực hoặc các tài sản trí tuệ và nguồn lực khác.

Tổ chức cần xem xét:

- a) chiến lược, mục tiêu đổi mới và khả năng, nguồn lực, tri thức và năng lực hiện tại;
- b) sự đa dạng trong kinh nghiệm, các lĩnh vực, năng lực và quan điểm,...;
- c) cách tiếp cận, phương pháp, quy tắc và thỏa thuận khác nhau cho việc hợp tác bên ngoài;
- d) các vấn đề về sở hữu trí tuệ;
- e) việc xem xét và thống nhất thường xuyên sự phù hợp về mặt chiến lược của việc hợp tác;
- f) tầm quan trọng của việc tôn trọng, cởi mở và tin tưởng giữa các bên.

Việc hợp tác có thể hỗ trợ các hoạt động như nhận biết nhu cầu, mong đợi của người dùng và các thách thức, chia sẻ ý tưởng, tri thức, năng lực và bí quyết,

tiếp cận cơ sở hạ tầng, danh mục đổi mới, thị trường và người sử dụng, đạt được năng lực mới, các nguồn lực và cùng thực hiện hoạt động đổi mới.

Việc hợp tác có thể đòi hỏi sự tham gia của những người cùng hoặc khác nhóm, bộ phận, đơn vị và chức năng trong tổ chức. Việc này có thể có sự tham gia của người dùng, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, giới học viện, hiệp hội công nghiệp và thương mại và các bên quan tâm có liên quan khác và mạng lưới bên ngoài tổ chức, bao gồm cả các bên nằm ngoài chính mạng lưới giá trị này.

2.5 Sự lãnh đạo

2.5.1 Sự lãnh đạo và cam kết

2.5.1.1 Khái quát

Lãnh đạo cao nhất cần chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với hệ thống quản lý đổi mới thông qua việc:

- a) chịu trách nhiệm giải trình đối với hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới;
- b) đảm bảo rằng tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới được thiết lập, nhất quán và tương thích với bối cảnh và định hướng chiến lược của tổ chức;
- c) thúc đẩy văn hóa hỗ trợ cho các hoạt động đổi mới;
- d) khi thích hợp, đảm bảo việc chấp nhận và tích hợp các yêu cầu của hệ thống quản lý đổi mới vào cơ cấu và các quá trình hoạt động chủ chốt hiện có của tổ chức;
- e) hỗ trợ lãnh đạo ở tất cả các cấp và các vị trí quản lý liên quan khác chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết của họ trong việc phát huy sự lãnh đạo của mình đối với đổi mới, khi điều này được áp dụng ở khu vực họ chịu trách nhiệm;
- f) đảm bảo rằng cơ cấu, việc hỗ trợ, gồm cả các nguồn lực và quá trình, cần thiết cho hệ thống quản lý đổi mới đều sẵn có;
- g) tạo lập nhận thức và trao đổi thông tin về tầm quan trọng của việc quản lý đổi mới có hiệu lực và việc chấp nhận tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đổi mới;
- h) đảm bảo hệ thống quản lý đổi mới đạt được (các) kết quả dự kiến;
- i) lôi cuốn sự tham gia, định hướng và hỗ trợ mọi người cùng đóng góp cho hiệu lực của hệ thống quản lý đổi mới;
- j) khuyến khích và ghi nhận các cá nhân đổi mới để chứng tỏ thực hành tốt, đảm bảo sự tham gia và tạo điều kiện cho việc học hỏi từ cả thành công và thất bại;
- k) thúc đẩy việc đánh giá kết quả thực hiện theo các khoảng thời gian hoạch định và cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới.

CHÚ THÍCH: Từ “hoạt động chủ chốt” được đề cập trong tiêu chuẩn này có thể được diễn giải theo nghĩa rộng gồm các hoạt động cốt lõi đối với mục đích tồn tại của tổ chức.

2.5.1.2 Tập trung vào việc tạo giá trị

Lãnh đạo cao nhất cần chứng tỏ sự lãnh đạo và cam kết đối với việc tạo giá trị, thông qua việc:

- a) nhận biết các cơ hội thông qua sự hiểu biết sâu sắc có thể được khai thác, dựa trên nhu cầu và mong đợi hiện tại hoặc tương lai, được tuyên bố hay không được tuyên bố;
- b) xem xét sự cân bằng giữa cơ hội và rủi ro, bao gồm cả các hệ quả của việc đánh mất cơ hội;
- c) xem xét sự ưa thích rủi ro và mức độ cho phép sai lỗi;
- d) cho phép việc hình thành ý tưởng, thực nghiệm và tạo mẫu đầu tiên có sự tham gia của người dùng, khách hàng và các bên quan tâm khác để thử nghiệm giả thuyết và xác nhận giá trị sử dụng của các giả định;
- e) khuyến khích sự kiên trì và đảm bảo triển khai kịp thời các đổi mới.

2.5.1.3 Tầm nhìn đổi mới

Lãnh đạo cao nhất cần thiết lập, thực hiện và duy trì tầm nhìn đổi mới:

- a) là mô tả về tình trạng trong tương lai mà tổ chức mong muốn về các hoạt động đổi mới, bao gồm cả vai trò trong tương lai của tổ chức và tác động mong muốn của những đổi mới của tổ chức;
- b) là tham vọng sáng suốt, thách thức với thực trạng và không bị cản trở bởi năng lực hiện tại của tổ chức;
- c) như một hướng dẫn cho các lựa chọn mang tính chiến lược và đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập chiến lược, chính sách và mục tiêu;
- d) có thể được truyền đạt và hiểu rõ trong tổ chức để truyền cảm hứng cho mọi người cùng cam kết và làm việc hướng tới tầm nhìn này;
- e) có thể được trao đổi thông tin với bên ngoài để nâng cao uy tín của tổ chức và thu hút các bên quan tâm có liên quan;
- f) sẵn có bằng thông tin dạng văn bản.

2.5.1.4 Chiến lược đổi mới

2.5.1.4.1 Lãnh đạo cao nhất cần thiết lập, thực hiện và duy trì một hoặc nhiều chiến lược đổi mới, khi thích hợp, và đảm bảo rằng chiến lược này:

- a) mô tả vì sao các hoạt động đổi mới lại quan trọng đối với tổ chức;
- b) linh hoạt và có thể thích ứng và được phép thay đổi hoặc hình thành từ việc phản hồi và kết quả thực hiện hoạt động đổi mới;
- c) được trao đổi thông tin và hiểu rõ bởi các bên quan tâm có liên quan;
- d) được duy trì bằng thông tin dạng văn bản.

2.5.1.4.2 Một chiến lược đổi mới có thể bao gồm các mô tả về:

- a) bối cảnh của tổ chức;
- b) tầm nhìn và chính sách đổi mới;
- c) vai trò, trách nhiệm và quyền hạn;
- d) mục tiêu đổi mới và các kế hoạch để đạt được mục tiêu;
- e) cơ cấu tổ chức;
- f) hỗ trợ và các quá trình, bao gồm cả việc phân bổ nguồn lực.

Cơ sở cho một chiến lược dành cho các hoạt động đổi mới có thể là sự tập trung vào việc tạo giá trị trong những điều kiện không chắc chắn. Điều này đòi hỏi sự cân bằng trong việc ra quyết định dựa trên cơ sở giả định và trên cơ sở bằng chứng, các thực hành mới hoặc được điều chỉnh có thể có, sự lãnh đạo, cơ cấu và quá trình.

Một chiến lược đổi mới có thể giúp mọi người trong tổ chức và các bên quan tâm của tổ chức hiểu quyết định được đưa ra là để đạt được các mục tiêu đổi mới và đóng góp cho việc lôi cuốn và truyền cảm hứng cho họ.

2.5.2 Chính sách đổi mới

2.5.2.1 Thiết lập chính sách đổi mới

Lãnh đạo cao nhất cần thiết lập, thực hiện và duy trì chính sách đổi mới, đảm bảo rằng chính sách này:

- e) thể hiện cam kết đối với hoạt động đổi mới;
- f) thích hợp với mục đích và bối cảnh của tổ chức và hỗ trợ cho định hướng chiến lược của tổ chức, đồng thời thống nhất với tầm nhìn đổi mới;
- g) đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập chiến lược và mục tiêu đổi mới;
- h) tính đến các nguyên tắc quản lý đổi mới;
- i) bao gồm việc cam kết thỏa mãn các yêu cầu được áp dụng và xem xét các khía cạnh về đạo đức và tính bền vững;
- j) bao gồm việc cam kết cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới.

2.5.2.2 Trao đổi thông tin về chính sách đổi mới

Chính sách đổi mới cần:

- d) sẵn có bằng thông tin dạng văn bản;
- e) được truyền đạt, hiểu rõ và áp dụng trong tổ chức;
- f) sẵn có cho các bên quan tâm có liên quan, khi thích hợp.

2.5.3 Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn

Lãnh đạo cao nhất cần đảm bảo rằng trách nhiệm và quyền hạn của các vị trí thích hợp được phân công, truyền đạt và hiểu rõ trong tổ chức.

2.5.3.1 Lãnh đạo cao nhất cần phân công một cách cụ thể trách nhiệm và quyền hạn đối với việc:

- c) đảm bảo rằng hệ thống quản lý đổi mới đáp ứng các hướng dẫn của tiêu chuẩn này;
- d) báo cáo lãnh đạo cao nhất về kết quả thực hiện hệ thống quản lý đổi mới và về các cơ hội cải tiến một cách kịp thời;
- e) đảm bảo duy trì được tính toàn vẹn của hệ thống quản lý đổi mới.

2.5.3.2 Trách nhiệm và quyền hạn có thể được phân công cho:

- a) các vị trí hiện tại, ví dụ tất cả các cấp lãnh đạo trong tổ chức hoặc các vị trí liên quan đến chức năng, đơn vị hoặc sản phẩm, dịch vụ cung cấp cụ thể;
- b) các vị trí chuyên trách có sự tập trung vào quản lý đổi mới chung hoặc các chương trình và hoạt động đổi mới cụ thể.

2.6 Hoạch định

2.6.1 Hành động giải quyết rủi ro và cơ hội

Khi hoạch định hệ thống quản lý đổi mới, tổ chức cần xem xét các vấn đề được đề cập ở 2.4.1, các nhu cầu và mong đợi được đề cập ở 2.4.2 và xác định các cơ hội và rủi ro cần giải quyết nhằm:

- a) đảm bảo rằng hệ thống quản lý đổi mới có thể đạt được (các) kết quả dự kiến;
- b) nâng cao các tác động mong muốn;
- c) ngăn ngừa hoặc giảm bớt những tác động không mong muốn;

d) so sánh tác động của việc chấp nhận rủi ro với những ảnh hưởng của việc ngăn ngừa rủi ro đó;

e) đạt được cải tiến liên tục.

Tổ chức cần hoạch định:

c) các hành động để giải quyết những rủi ro và cơ hội này, có xét đến:

1) sự không chắc chắn liên quan đến cơ hội;

2) mức độ và loại hình rủi ro có thể hoặc không được phép chấp nhận;

d) cách thức để:

3) tích hợp và thực hiện các hành động này vào các quá trình của hệ thống quản lý đổi mới;

4) xem xét đánh giá hiệu lực của những hành động này.

Bên cạnh các cơ hội và rủi ro ảnh hưởng đến hệ thống quản lý, còn có các cơ hội có thể dẫn đến các chương trình đổi mới.

2.6.2 Mục tiêu đổi mới và hoạch định để đạt được mục tiêu

2.6.2.1 Mục tiêu đổi mới

Tổ chức cần thiết lập các mục tiêu đổi mới ở các cấp và bộ phận chức năng thích hợp. Mục tiêu đổi mới cần:

g) nhất quán với chính sách đổi mới và hướng tới tầm nhìn đổi mới;

h) nhất quán ở tất cả các bộ phận chức năng và các cấp của tổ chức;

i) đo được (khi có thể thực hiện) hoặc kiểm tra xác nhận được;

j) tính đến các yêu cầu được áp dụng;

k) được theo dõi;

l) được trao đổi thông tin và được hiểu rõ;

m) được cập nhật khi thích hợp.

Tổ chức phải lưu giữ thông tin dạng văn bản về mục tiêu đổi mới.

2.6.2.2 Hoạch định để đạt được mục tiêu

Khi hoạch định cách thức để đạt được mục tiêu đổi mới của mình, tổ chức cần xác định:

a) việc gì sẽ thực hiện, có xét đến các khu vực cải tiến đã được nhận biết và loại hình đổi mới được chú trọng;

b) ai là người sẽ liên quan, cả bên quan tâm nội bộ và bên ngoài;

c) sẽ cần đòi hỏi điều gì, ví dụ cơ cấu tổ chức, hỗ trợ, gồm cả nguồn lực, và các quá trình;

d) ai là người chịu trách nhiệm;

e) khi nào sẽ hoàn thành, theo các chiều hoạch định và các mốc thời gian có liên quan;

f) tiêu chí chiến lược và tiêu chí về danh mục nào sẽ được sử dụng để đánh giá các chương trình đổi mới;

g) kết quả sẽ được đánh giá như thế nào; bao gồm cả việc sử dụng các chỉ số kết quả thực hiện đổi mới;

h) kết quả sẽ được bảo vệ, nếu có thể thực hiện được, và được khai thác như thế nào;

i) kế hoạch sẽ được trao đổi thông tin như thế nào;

j) thông tin dạng văn bản nào sẽ được lưu giữ hoặc duy trì.

2.6.3 Cơ cấu tổ chức

Lãnh đạo cao nhất cần:

- a) đảm bảo có cơ cấu tổ chức thích hợp, có khả năng thích ứng để đạt được các kết quả dự kiến của hệ thống quản lý đổi mới;
- b) xem xét cách thức hai mặt tính sáng tạo, sự khám phá và việc triển khai, tính hiệu quả có thể cùng tồn tại hoặc được tích hợp như thế nào trong tổ chức;
- c) xem xét việc thiết lập cơ cấu tổ chức riêng thích hợp với quy mô của tổ chức, khi áp dụng bất kỳ điều nào sau đây:
 - 1) các đổi mới được mong đợi là siêu đổi mới hoặc đổi mới đột phá liên quan đến hoặc cạnh tranh với các sản phẩm, dịch vụ cung cấp hiện tại;
 - 2) cần có các phong cách lãnh đạo, sự khích lệ, các chỉ số hoặc văn hóa khác nhau;
 - 3) hỗ trợ cụ thể, bao gồm cả các nguồn lực, cần sẵn có một cách đầy đủ cho các hoạt động đổi mới;
 - 4) các hoạt động cụ thể, gồm cả các quá trình, cần được thích ứng với mức độ không chắc chắn và biến động cao hơn so với các quá trình đã được thiết lập.

2.6.4 Danh mục đổi mới

Tổ chức cần thiết lập, quản lý, thường xuyên đánh giá và sắp xếp theo thứ tự ưu tiên danh mục hoặc khi thích hợp nhiều danh mục chương trình đổi mới và đảm bảo:

- a) sự thống nhất của danh mục đổi mới này với, và đóng góp cho chiến lược và mục tiêu đổi mới;
- b) sự nhất quán giữa các chương trình thuộc danh mục đổi mới và chương trình nằm ngoài danh mục đổi mới;
- c) vận dụng sức mạnh tổng hợp, bao gồm cả khả năng sử dụng lại và tối ưu hóa liên quan đến, ví dụ như nguồn lực, công nghệ, nền tảng và quá trình;
- d) sự cân bằng thích hợp giữa rủi ro với lợi nhuận, mức độ mới lạ, loại hình đổi mới và các chiều khác nhau về thời gian và phạm vi;
- e) trao đổi thông tin về tiến trình tổng thể và các thành tựu đạt được với lãnh đạo cao nhất và các bên quan tâm có liên quan;
- f) cải tiến và điều chỉnh danh mục, chiến lược và mục tiêu đổi mới.

Khi quản lý danh mục đổi mới, tổ chức có thể xem xét việc kết hợp các chương trình đổi mới liên quan đến việc tối ưu hóa hoặc mở rộng sang lân cận sản phẩm, dịch vụ cung cấp hiện tại cũng như các giải pháp mới cho người dùng, khách hàng mới và các bên quan tâm mới khác, ví dụ thị trường mới.

2.7 Hỗ trợ

2.7.1 Nguồn lực

2.7.1.1 Khái quát

Tổ chức cần xác định và cung cấp một cách kịp thời nguồn lực cần thiết cho việc thiết lập, áp dụng, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý đổi mới.

Tổ chức cần xem xét:

- a) cách tiếp cận chủ động, minh bạch, linh hoạt và có khả năng thích ứng đối với việc cung cấp nguồn lực;
- b) khả năng và những giới hạn của các nguồn lực nội bộ hiện có;

- c) những nguồn lực nào cần có được từ các nhà cung cấp bên ngoài, ví dụ thông qua việc thuê ngoài hoặc hợp tác;
- d) việc hợp tác nội bộ và bên ngoài, ví dụ chia sẻ hoặc tái sử dụng để tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực;
- e) đảm bảo các nguồn lực cho hoạt động đổi mới được tách biệt với nguồn lực cho các hoạt động khác;
- f) xây dựng năng lực dài hạn cho hoạt động đổi mới.

2.7.1.2 Con người

Tổ chức cần xác định, cung cấp và quản lý nhân sự cần thiết cho việc thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý đổi mới của mình.

Tổ chức cần xem xét:

- a) nhu cầu thu hút, tuyển dụng và giữ người;
- b) thành lập nhóm có sự đa dạng và kết hợp nhiều người ở các lĩnh vực khác nhau, các thuộc tính cá nhân và nền tảng khác nhau để khuyến khích sự cộng hưởng chéo có thể mang lại các kết quả đầu ra tích cực ngoài mong đợi;
- c) lập ra các cách khích lệ thích hợp, bao gồm cả khích lệ phi tài chính, ví dụ phần thưởng và sự thừa nhận;
- d) bảo vệ những người đổi mới có mức độ rủi ro tiềm ẩn của hoạt động đổi mới cao hơn;
- e) thiết lập và trao đổi thông tin về điều khoản và điều kiện đối với việc sở hữu ý tưởng, xử lý bằng sáng chế và khai thác đổi mới, có thể là đối tượng chịu sự điều chỉnh của luật pháp, quy định của quốc gia và các thỏa thuận khác.

2.7.1.3 Thời gian

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận đối với việc quản lý thời gian cho việc thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý đổi mới của mình.

Tổ chức cần xem xét việc phân bổ thời gian:

- a) chung cho hoạt động đổi mới và đào tạo một cách cân bằng, ví dụ tỉ lệ phần trăm trên tổng thời gian làm việc;
- b) cụ thể cho từng chương trình đổi mới và cho các quá trình đổi mới khác nhau;
- c) cho các vị trí chuyên trách và các vị trí liên quan khác trong tổ chức, sử dụng phụ cấp khi thích hợp.

2.7.1.4 Tri thức

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận cho việc quản lý tri thức để thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý đổi mới của mình.

Tổ chức cần xem xét:

- a) việc nắm giữ các tri thức nội bộ và bên ngoài, ẩn chứa hoặc hiện hữu, thu được từ trí tuệ và kinh nghiệm, ví dụ việc hiểu bối cảnh của tổ chức, các bài học rút ra từ thành công và thất bại của các chương trình đổi mới và từ việc phân tích dữ liệu về kết quả thực hiện;
- b) hỗ trợ việc tiếp cận và sử dụng lại tri thức để tránh mất mát hoặc lặp lại các tri thức hiện có;

- c) duy trì cơ chế thích hợp cho việc phân tích thông tin và quản lý tri thức hiện tại và tương lai, ví dụ danh mục các lĩnh vực chuyên môn và quan tâm của mọi người hoặc dữ liệu hoạch định nguồn lực;
- d) mức độ và phương thức bảo mật và bảo vệ tài sản trí tuệ;
- e) các vấn đề về đạo đức liên quan đến việc sử dụng tri thức;
- f) lập thứ tự ưu tiên các nguồn lực tri thức bên ngoài theo, ví dụ như tính tin cậy, khả năng tiếp cận và chi phí.

Tri thức có thể là của cá nhân hoặc tập thể, ẩn chứa hoặc rõ ràng. Tri thức của tập thể thu được từ việc mọi người hợp tác, hệ thống hóa và chia sẻ kiến thức ngầm và ẩn chứa của họ.

Nguồn tri thức bên ngoài có thể là người dùng, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, bên tư vấn, cơ sở dữ liệu, mạng lưới chuyên gia, hội nghị, tiêu chuẩn, giới học viện,...

2.7.1.5 Tài chính

Tổ chức cần xác định và cung cấp nguồn lực tài chính cho việc thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý đổi mới của mình.

Tổ chức cần xem xét:

- a) các cơ hội, rủi ro và các trở ngại về tài chính liên quan đến hoạt động đổi mới, bao gồm cả các tác động về tài chính và các rủi ro khác từ việc không đổi mới;
- b) thiết lập các nguyên tắc cấp kinh phí, ví dụ nguồn lực tài chính tập trung so với cấp kinh phí thông qua ngân sách phân cấp hoặc ngân sách hoạt động;
- c) phân bổ nguồn lực tài chính dành riêng cho hoạt động đổi mới, ví dụ tỉ lệ phần trăm ngân sách hàng năm hoặc ấn định quỹ cho các chương trình đổi mới bởi lãnh đạo cao nhất;
- d) nhận biết và đánh giá các nguồn lực tài chính liên quan bên ngoài tổ chức, ví dụ từ các nhà đầu tư tư nhân hoặc đầu tư công, các cơ quan nghiên cứu, đối tác, đồng tài trợ, khoản ngân sách đổi mới, tín dụng thuế đối với hoạt động nghiên cứu và phát triển hoặc nguồn cung ứng rộng rãi;
- e) thiết lập các nguyên tắc đầu tư, ví dụ đầu tư vào các hoạt động nội bộ so với các hoạt động bên ngoài, đầu tư vào các đơn vị khởi nghiệp, vốn đầu tư mạo hiểm hoặc các công cụ tăng tốc đổi mới;
- f) cân bằng việc cấp kinh phí theo các chiều thời gian khác nhau, các mức độ rủi ro khác nhau và các loại hình đổi mới khác nhau, ví dụ đổi mới từng bước hoặc đổi mới đột phá;
- g) đảm bảo việc cấp kinh phí từ các nguồn lực và hỗ trợ liên quan khác, ví dụ con người, thời gian, cơ sở hạ tầng hoặc năng lực;
- h) đảm bảo cách tiếp cận về cấp kinh phí bao trùm tất cả các hoạt động cần thiết.

2.7.1.6 Cơ sở hạ tầng

2.7.1.6.1 Tổ chức cần xác định, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng vật chất và cơ sở hạ tầng ảo cho việc thực hiện có hiệu lực hệ thống quản lý đổi mới của mình.

Tổ chức cần xem xét:

- a) cơ sở hạ tầng để hỗ trợ và tạo thuận lợi cho hệ thống quản lý đổi mới và các quá trình của hệ thống;
- b) việc tách biệt và việc chia sẻ cơ sở hạ tầng khi thích hợp, có xét đến các yếu tố như tính linh hoạt, hiệu quả chi phí và lợi ích của việc điều phối;
- c) cơ sở hạ tầng nào cần có được từ các bên quan tâm có liên quan bên ngoài, kể cả người sử dụng và khách hàng, ví dụ thông qua việc thuê ngoài hay hợp tác;
- d) đánh giá một cách chủ động và xem xét những lợi thế về cơ sở hạ tầng, bao gồm cả công nghệ, công cụ và phương pháp mới, các yêu cầu luật định và chế định.

2.7.1.6.2 Cơ sở hạ tầng hỗ trợ hoạt động đổi mới có thể bao gồm:

- a) tòa nhà, cơ sở vật chất và các tiện ích kèm theo, ví dụ môi trường sáng tạo, các phòng thí nghiệm cho nghiên cứu và phát triển, không gian cho các nhà chế tạo, phòng thí nghiệm mô phỏng hoặc môi trường thử nghiệm thực tế;
- b) các thiết bị nghiên cứu và mô phỏng, dụng cụ, phần cứng, phần mềm, phương pháp, công nghệ tiên tiến và mô hình khác;
- c) nguồn lực vận chuyển;
- d) công nghệ thông tin và truyền thông, ví dụ cho việc quản lý hợp tác, ý tưởng, danh mục đổi mới, hiểu biết sâu sắc, tài năng, dự án hoặc chương trình,...;
- e) mạng lưới, ví dụ mạng lưới tri thức, hoặc mạng lưới thị trường.

2.7.2 Năng lực

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận đối với việc phát triển và quản lý năng lực.

2.7.2.1 Tổ chức cần:

- a) xác định năng lực cần thiết của những người thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức, có ảnh hưởng tới kết quả thực hiện và hiệu lực của hệ thống quản lý đổi mới;
- b) đảm bảo rằng những người này có năng lực trên cơ sở giáo dục, đào tạo hoặc kinh nghiệm thích hợp;
- c) lập bảng kê các năng lực hiện có của tổ chức và nhận biết các cách biệt;
- d) khi có thể, thực hiện các hành động để đạt được và liên tục đánh giá, cải tiến và làm mới năng lực cần thiết và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện;
- e) xem xét nhu cầu đối với năng lực từ bên ngoài, ví dụ hợp tác hoặc ủy thác cho viện nghiên cứu, bên tư vấn, đối tác bên ngoài, các dịch vụ hỗ trợ đổi mới hoặc các nguồn lực trực tuyến để hỗ trợ hoạt động đổi mới;
- f) thiết lập các kết nối và hợp tác cần thiết giữa những người có năng lực khác nhau để thúc đẩy năng lực tổng thể của tổ chức;
- g) xem xét nhu cầu đối với việc thống nhất năng lực nội bộ với các bên quan tâm có liên quan bên ngoài để đạt được cách hiểu chung và sự thống nhất về từ vựng, thái độ và cách tiếp cận;
- h) lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về năng lực.

2.7.2.2 Năng lực có thể bao gồm khả năng:

- a) quản lý các hoạt động đổi mới, ví dụ về sự lãnh đạo, quản lý thay đổi, phân bổ nguồn lực, khuyến khích và trao quyền cho mọi người, điều hành nhóm, sự

tham gia, hợp tác, nuôi dưỡng nền văn hóa hỗ trợ cho các hoạt động đổi mới, quản lý sự không chắc chắn, tiến hành nghiên cứu và quản lý quyền sở hữu trí tuệ;

b) nhận diện những hiểu biết sâu sắc và cơ hội, sử dụng ví dụ như các phân tích thị trường và công nghệ, phân tích nút thắt và cách biệt, nhân chủng học, thực nghiệm theo dữ liệu và kiểm nghiệm giả thuyết, tư duy về thiết kế, hoạch định các kịch bản, các công cụ phân tích và dữ liệu lớn;

c) tạo ra các ý tưởng và ý tưởng chủ đạo, ví dụ các kỹ thuật sáng tạo và kích thích, tư duy phản biện, kỹ năng khám phá (liên kết, đặt câu hỏi, quan sát, thực nghiệm và thiết lập mạng lưới), bí quyết về kỹ thuật, phân tích thị trường, soạn tình huống kinh doanh và lập mô hình tạo giá trị bao gồm việc lập ra các phương trình giá trị người dùng;

d) phát triển và xác nhận giá trị sử dụng của các ý tưởng chủ đạo, ví dụ kỹ thuật học tập lặp lại, thiết kế, thử nghiệm và xác nhận giá trị sử dụng, hoạch định việc tạo giá trị và quản lý dự án;

e) xây dựng và triển khai các giải pháp cho việc tạo giá trị.

CHÚ THÍCH: Hành động có thể áp dụng được có thể bao gồm, ví dụ cung cấp đào tạo, kèm cặp hoặc phân công lại người hiện đang sử dụng hoặc thuê hay ký hợp đồng với cá nhân hoặc tổ chức có năng lực.

2.7.3 Nhận thức

Tổ chức cần đảm bảo tất cả nhân sự có liên quan thực hiện công việc dưới sự kiểm soát của tổ chức nhận thức được về:

e) tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới;

f) ý nghĩa và tầm quan trọng của đổi mới đối với tổ chức;

g) đóng góp của họ cho hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới, bao gồm cả lợi ích của kết quả thực hiện được cải tiến;

h) hậu quả của việc không đáp ứng tiêu chuẩn về hệ thống quản lý đổi mới;

i) sự sẵn có của các hỗ trợ cho hoạt động đổi mới.

2.7.4 Trao đổi thông tin

Tổ chức cần xác định hoạt động trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài thích hợp với hệ thống quản lý đổi mới, bao gồm:

f) trao đổi thông tin gì;

g) trao đổi thông tin khi nào;

h) trao đổi thông tin với ai;

i) trao đổi thông tin như thế nào;

j) ai thực hiện việc trao đổi thông tin.

Việc trao đổi thông tin có thể được thực hiện để tạo nhận thức, nâng cao sự tham gia của mọi người, chuẩn bị cho hành động, sự lãnh đạo về tư tưởng, tạo ảnh hưởng, xây dựng giá trị thương hiệu,...

Việc trao đổi thông tin có thể trong nội bộ, ví dụ các cuộc họp nhóm, bảng thông báo, mạng nội bộ, trò chơi, trò chơi, tạp chí, hội nghị nhân viên và đào tạo; có thể là với bên ngoài ví dụ như trang tin điện tử, báo cáo thường niên, sáng tác của doanh nghiệp, sách trắng, các phiên báo cáo với tổ chức tài chính, người sử dụng, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp và các bên quan tâm có liên quan khác, quảng cáo, thông cáo báo chí, triển lãm thương mại và các hội nghị chuyên môn.

2.7.5 Thông tin dạng văn bản

2.7.5.1 Khái quát

Hệ thống quản lý đổi mới của tổ chức cần bao gồm:

- c) thông tin dạng văn bản theo hướng dẫn của tiêu chuẩn này;
- d) thông tin dạng văn bản được tổ chức xác định là cần thiết để đảm bảo hiệu lực của hệ thống quản lý đổi mới.

CHÚ THÍCH: Mức độ thông tin dạng văn bản đối với hệ thống quản lý đổi mới có thể khác nhau giữa các tổ chức do:

- 1) quy mô của tổ chức và loại hình hoạt động, quá trình, sản phẩm và dịch vụ của tổ chức;
- 2) mức độ phức tạp của các quá trình và sự tương tác giữa các quá trình;
- 3) năng lực của nhân sự.

2.7.5.2 Tạo lập và cập nhật

Khi tạo lập và cập nhật thông tin dạng văn bản, tổ chức cần đảm bảo sự thích hợp của:

- d) việc nhận biết và mô tả, ví dụ tiêu đề, thời gian, tác giả hoặc số tham chiếu;
- e) định dạng, ví dụ ngôn ngữ, phiên bản phần mềm, đồ thị và phương tiện truyền thông, ví dụ bản giấy hoặc bản điện tử;
- f) việc xem xét và phê duyệt sự phù hợp và thỏa đáng.

2.7.5.3 Kiểm soát thông tin dạng văn bản

2.7.5.3.1 Thông tin dạng văn bản theo yêu cầu của hệ thống quản lý đổi mới cần được kiểm soát nhằm đảm bảo:

- b) sẵn có và phù hợp để sử dụng tại nơi và khi cần;
- c) được bảo vệ một cách thỏa đáng, ví dụ tránh mất tính bảo mật, sử dụng sai mục đích hoặc mất tính toàn vẹn.

Để kiểm soát thông tin dạng văn bản, tổ chức phải giải quyết các hoạt động sau, khi thích hợp:

- 1) phân phối, tiếp cận, mức độ bảo mật, khôi phục và sử dụng;
- 2) lưu trữ và bảo quản, bao gồm cả giữ gìn để có thể đọc được;
- 3) kiểm soát các thay đổi, ví dụ kiểm soát phiên bản;
- 4) lưu giữ và hủy bỏ

Thông tin dạng văn bản có nguồn gốc bên ngoài được tổ chức xác định là cần thiết cho việc hoạch định và thực hiện hệ thống quản lý đổi mới cần được nhận biết khi thích hợp và được kiểm soát.

CHÚ THÍCH: Tiếp cận có thể hàm ý một quyết định về việc chỉ cho phép xem thông tin dạng văn bản hoặc cho phép và giao quyền xem và thay đổi thông tin dạng văn bản.

2.7.6 Công cụ và phương pháp

Tổ chức cần xác định, cung cấp và duy trì các công cụ và phương pháp cần thiết cho việc xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý đổi mới.

Tổ chức cần xem xét:

- a) việc lựa chọn và cung cấp tập hợp công cụ và phương pháp thích hợp hỗ trợ cho các hoạt động đổi mới và cho các loại hình hoạt động đổi mới khác nhau;

- b) tạo lập nhận thức, đảm bảo việc tiếp cận và cung cấp đào tạo về các công cụ và phương pháp sẵn có;
- c) chia sẻ, sử dụng lại và hợp tác trong việc sử dụng các công cụ và phương pháp.

Công cụ và phương pháp có thể là các loại hình khác nhau bao gồm mô tả, kích thích, tham gia, thách thức, phân tích và truyền thông. Các công cụ và phương pháp có thể dưới nhiều hình thức và định dạng, bao gồm hướng dẫn, chỉ dẫn, trò chơi, mẫu biểu, trình chiếu, video, phần mềm và phần cứng.

Ví dụ về các công cụ và phương pháp như biểu diễn lại, nghiên cứu nhân chủng học, hoạch định kịch bản, tư duy tập thể, quản lý ý tưởng, thiết kế toàn diện và mẫu mô hình kinh doanh.

2.7.7 *Quản lý trí tuệ chiến lược*

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận đối với việc quản lý trí tuệ chiến lược.

Tổ chức cần xem xét:

- a) nhu cầu đạt được trí tuệ từ các nguồn nội bộ và bên ngoài;
- b) nhu cầu hợp tác với các bên quan tâm có liên quan;
- c) việc sử dụng các công cụ và phương pháp, ví dụ như khai thác dữ liệu, công cụ phân tích, thị trường dự báo, rà soát môi trường và giám sát công nghệ;
- d) các quan điểm khác nhau, ví dụ như hiện tại và tương lai, nội bộ và bên ngoài, cung và cầu, nhà cung cấp và người sử dụng, đối thủ cạnh tranh và liên quan đến sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình và phương pháp mới hoặc được thay đổi;
- e) nhu cầu đối với việc phát triển các hoạt động gây ảnh hưởng nhằm gia tăng sự chấp nhận đổi mới, ví dụ sự phát triển của các yêu cầu quy định, tiêu chuẩn và hệ sinh thái đổi mới.

Trí tuệ chiến lược có thể bao gồm các hoạt động nhằm đạt được, thu thập, diễn giải, phân tích, đánh giá, áp dụng và cung cấp cho, hoặc chia sẻ giữa, người ra quyết định và các bên quan tâm có liên quan, các dữ liệu, thông tin và tri thức cần thiết.

2.7.8 *Quản lý sở hữu trí tuệ*

Tổ chức cần thiết lập cách tiếp cận đối với việc quản lý sở hữu trí tuệ thống nhất và hỗ trợ cho chiến lược đổi mới.

Tổ chức cần:

- a) xác định tài sản sở hữu trí tuệ nào được và không được bảo vệ và tài sản này sẽ được bảo vệ khi nào, như thế nào và ở đâu, ví dụ bằng sáng chế, bản quyền, thương hiệu, bí mật thương mại, cấp chung bằng sáng chế và cấp phép nguồn mở;
- b) lý do cho việc sáng tạo, bảo vệ và vận dụng sở hữu trí tuệ, ví dụ tạo giá trị, đạt được tự do trong việc triển khai và chống lại hành vi xâm phạm;
- c) lý do cho việc không bảo vệ sở hữu trí tuệ, ví dụ bảo mật, chi phí, tốc độ và rủi ro;
- d) thiết lập và duy trì danh mục tài sản trí tuệ của tổ chức;
- e) thường xuyên theo dõi và phân tích sở hữu trí tuệ được công khai liên quan đến tổ chức, làm đầu vào cho hoạt động đổi mới để đảm bảo tự do triển khai và tránh việc vi phạm tiềm ẩn;

- f) nhu cầu đối với việc quản lý sở hữu trí tuệ, bao gồm việc thiết lập các quá trình thích hợp, làm rõ quyền sở hữu liên quan đến đối tác bên ngoài, ví dụ các chương trình đổi mới cùng thực hiện, bao gồm việc làm rõ về chia sẻ quyền sở hữu trí tuệ trong giai đoạn hình thành ý tưởng;
 - g) cách thức để tạo ra giá trị từ sở hữu trí tuệ, ví dụ thông qua việc cấp phép, cấp phép chéo, bán và quan hệ đối tác hợp tác;
 - h) thiết lập nhận thức và cung cấp đào tạo trong tổ chức về cách tiếp cận này, bao gồm cả quyền sở hữu và tính bảo mật liên quan đến sở hữu trí tuệ và hậu quả của việc vi phạm tiềm ẩn quyền sở hữu trí tuệ của bên thứ ba, ví dụ chi phí cho việc cấp phép và kiện tụng;
 - i) đảm bảo việc tiếp cận hoặc giới hạn sở hữu trí tuệ ở những cá nhân, nội bộ và bên ngoài, khi cần cho công việc của họ, ví dụ thông qua các thỏa thuận, thủ tục và chính sách bảo mật;
 - j) cách thức để quản lý việc vi phạm, tiềm ẩn và thực tế, của các bên khác;
 - k) theo dõi sự phát triển và sự khác biệt về luật pháp quốc gia có liên quan và các yêu cầu pháp lý quốc tế khác được áp dụng và các cam kết tuân thủ.
- Sở hữu trí tuệ có thể bao gồm các phát minh, công nghệ, tác phẩm văn học, công trình khoa học hoặc nghệ thuật, các biểu tượng, thiết kế, phương pháp luận, tên hoặc hình ảnh, phần mềm, dữ liệu và bí quyết.
- Sở hữu trí tuệ có thể được sử dụng để đạt được các mục đích như xây dựng thương hiệu, khác biệt hóa và định vị sản phẩm, dịch vụ cung cấp, sự gắn bó của khách hàng, nghiên cứu và phát triển, tạo doanh thu,...

2.8 Thực hiện

2.8.1 Hoạch định và kiểm soát việc thực hiện

Tổ chức cần hoạch định, thực hiện và kiểm soát các quá trình cần thiết để đáp ứng các yêu cầu và để thực hiện các hành động xác định ở 2.6.1, thông qua việc:

- d) thiết lập tiêu chí đối với các chương trình và các quá trình đổi mới;
- e) thực hiện kiểm soát các chương trình và quá trình đổi mới theo các tiêu chí này;
- f) duy trì và lưu giữ thông tin dạng văn bản ở mức độ cần thiết để có sự tin tưởng rằng các chương trình và quá trình đổi mới được thực hiện như đã hoạch định.

Tổ chức cần kiểm soát những thay đổi theo hoạch định và xem xét các hệ quả của những thay đổi ngoài dự kiến, thực hiện hành động để ngăn ngừa hoặc giảm nhẹ mọi tác động bất lợi khi cần.

Tổ chức cần đảm bảo rằng các chương trình và quá trình đổi mới được thuê ngoài và hợp tác thực hiện đều được kiểm soát.

Hoạch định việc thực hiện có thể đòi hỏi cách tiếp cận khác đối với việc kiểm soát, đặc biệt là các hoạt động sáng tạo và thực nghiệm, với sự kết hợp mức độ tự do và linh hoạt cao hơn để quản lý sự không chắc chắn. Cách tiếp cận này có thể khác với các thực hành kiểm soát quản lý khác đã được thiết lập. Một chương trình đổi mới là tập hợp các hoạt động có phối hợp, chính thức hoặc không chính thức và có thể là một dự án đổi mới, một chương trình đổi

mới hoặc loại hình tiếp cận bất kỳ khác. Một chương trình có thể do cá nhân bất kỳ trong tổ chức đề xuất và được đặc trưng bởi việc có điểm bắt đầu và điểm kết thúc. Tổ chức có thể thiết lập một hay nhiều quá trình để quản lý các chương trình đổi mới này.

2.8.2 Chương trình đổi mới

Tổ chức cần quản lý từng chương trình đổi mới, có xem xét việc:

- a) thiết lập và liên tục xem xét phạm vi của chương trình, bao gồm cả các mục tiêu, các trở ngại, kết quả dự kiến và kết quả mang lại;
- b) xác định các chỉ số và cách thức áp dụng các chỉ số này để đánh giá và cải tiến các chương trình đổi mới;
- c) thiết lập và quản lý cơ cấu ra quyết định, ví dụ các nhóm điều hành hay nhóm tham vấn;
- d) đảm bảo sự lãnh đạo thích hợp và cơ cấu và hỗ trợ cần thiết bao gồm cả các nguồn lực;
- e) bảo vệ an toàn và giữ chân những người có năng lực và kinh nghiệm thích hợp và xây dựng đội ngũ;
- f) thiết lập các vị trí, trách nhiệm và quyền hạn cần thiết, bao gồm cả những người quản lý và huấn luyện;
- g) nhận biết và thiết lập sự hợp tác cần thiết cả nội bộ và bên ngoài;
- h) thiết lập và thực hiện các quá trình đổi mới thích hợp;
- i) đảm bảo bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ và các tài sản quan trọng khác;
- j) xem xét các yêu cầu nội bộ và bên ngoài và các rủi ro của việc không tuân thủ yêu cầu pháp lý và chế định, gồm cả các vấn đề về trách nhiệm xã hội;
- k) nắm bắt một cách liên tục các bài học được rút ra để thu được tri thức và quan điểm mới;
- l) biến các thất bại thành cơ hội để tổ chức học hỏi.

Tổ chức cần xác định cách thức thực hiện từng chương trình đổi mới thông qua việc sử dụng một hoặc kết hợp nhiều cách tiếp cận như:

- a) cách tiếp cận nội bộ trong một đơn vị hoặc xuyên suốt nhiều đơn vị trong tổ chức;
- b) nguồn cung cấp từ nhiều người trong tổ chức theo sự sắp xếp mang tính thường xuyên hoặc tạm thời;
- c) hợp tác, ví dụ trong quan hệ đối tác, liên minh, liên doanh, các chương trình công, hệ sinh thái và các nhóm tổ chức khác;
- d) thuê ngoài, toàn bộ hoặc một phần;
- e) mua lại, sáp nhập toàn bộ hoặc đầu tư một phần;
- f) sang nhượng toàn bộ hoặc một phần sản phẩm phụ.

Cách tiếp cận này có thể được xem xét lại trong các quá trình.

2.8.3 Quá trình đổi mới

2.8.3.1 Khái quát

Tổ chức cần định hình các quá trình đổi mới để thích hợp với chương trình đổi mới.

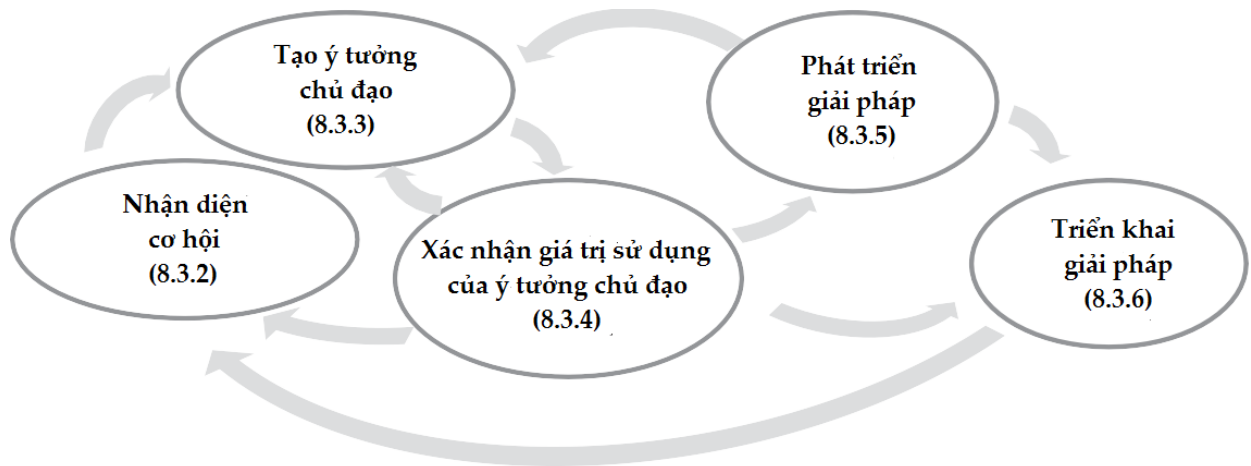
Các quá trình đổi mới này có thể linh hoạt, có khả năng thích ứng và hình thành các cấu hình khác nhau, tùy thuộc vào ví dụ loại hình đổi mới và hoàn cảnh của tổ chức. Các quá trình này có thể:

- a) hình thành một bản theo dõi nhanh các quá trình được lựa chọn;
- b) có trình tự phi tuyến tính;
- c) lặp đi lặp lại;
- d) được thực hiện trong hoặc độc lập với các quá trình khác của tổ chức;
- e) được kết nối với các quá trình khác trong tổ chức.

Các quá trình sáng tạo và thực nghiệm tập trung vào việc khám phá để thu được kiến thức và có thể đòi hỏi khả năng thích ứng và linh hoạt.

Quá trình đổi mới có thể tương tác và liên quan với các quá trình khác trong tổ chức, ví dụ nghiên cứu, phát triển sản phẩm, marketing, bán hàng, lập đối tác, sáp nhập, mua lại, hợp tác và sở hữu trí tuệ.

Hình dưới đây minh họa tổng quan quá trình đổi mới.



Quá trình đổi mới

2.8.3.2 Nhận diện cơ hội

Để nhận diện và xác định các cơ hội tổ chức cần xem xét các đầu vào sau:

- i) việc hiểu tổ chức và bối cảnh của tổ chức;
- ii) ý đồ đổi mới;
- iii) phạm vi chương trình đổi mới;
- iv) các bài học và kinh nghiệm từ các chương trình đổi mới trước đó.

Tổ chức cần:

- a) có được hiểu biết sâu sắc và kiến thức về các nhu cầu và mong đợi được nêu rõ và không được nêu rõ;
- b) có được hiểu biết sâu sắc và kiến thức về các xu hướng và thách thức, ví dụ liên quan đến đối thủ cạnh tranh, công nghệ, sở hữu trí tuệ và thị trường
- c) nhận diện và xác định các cơ hội hoặc các khu vực có cơ hội, ví dụ ảnh hưởng cần đạt được, giá trị có thể được tạo ra hoặc tuyên bố về vấn đề;
- d) lập thứ tự ưu tiên các cơ hội.

Việc thu nhận kiến thức có thể bao gồm cả thiệt hại và lợi ích của người dùng, khách hàng, công dân và các bên quan tâm khác của tổ chức, thị trường hoặc xã hội, cả hiện tại và tiềm năng.

Các công cụ và phương pháp có thể bao gồm nghiên cứu cơ bản, sàng lọc, phân tích tiềm năng, đối sánh, tìm kiếm nội bộ và bên ngoài, phỏng vấn, phân tích nhân chủng học, nguồn cung cấp từ nhiều người, các nhóm trọng điểm, các hoạt động dự báo, kịch bản người dùng, phân tích rủi ro, mô hình hệ thống động,...

Những hoạt động này có thể mang lại các kết quả đầu ra sau:

- việc hiểu giá trị tiềm ẩn cần được tạo ra và các tác động tiềm ẩn khác;
- các cơ hội, khu vực có cơ hội hoặc các tuyên bố về vấn đề được nhận diện, xác định và xếp thứ tự ưu tiên;
- hiểu biết về những điều mới nhất bao gồm cả quyền sở hữu trí tuệ.

2.8.3.3 Tạo ý tưởng chủ đạo

Để tạo ra các ý tưởng chủ đạo tổ chức cần coi các cơ hội được nhận diện và xác định là các đầu vào.

Tổ chức cần:

- a) tạo ra ý tưởng mới, các giải pháp tiềm năng hoặc kết hợp những gì đang có, từ các nguồn nội bộ và bên ngoài, sử dụng phương pháp giải quyết vấn đề sáng tạo, ý tưởng hóa hoặc các phương pháp khác;
- b) điều tra, lập thành văn bản và đánh giá các ý tưởng và giải pháp tiềm năng, ví dụ về tính mới, mức độ rủi ro, tính khả thi, khả năng tồn tại, mức độ mong muốn, tính bền vững và quyền sở hữu trí tuệ;
- c) lựa chọn các ý tưởng ưu tiên và các giải pháp tiềm năng trên cơ sở các tiêu chí đã thiết lập;
- d) phát triển ý tưởng chủ đạo từ các ý tưởng và giải pháp tiềm năng, bao gồm cả các đề xuất về giá trị;
- e) xây dựng các lựa chọn thay thế về cách thức tạo giá trị, ví dụ mô hình kinh doanh theo lý thuyết, mô hình triển khai hoặc mô hình marketing.

Các hoạt động này có thể mang lại đầu ra sau:

- các ý tưởng chủ đạo cùng với mô hình tạo giá trị sơ bộ có thể được xác nhận giá trị sử dụng;
- hiểu sự không chắc chắn hoặc các giả định quan trọng cho từng ý tưởng chủ đạo được xác nhận giá trị sử dụng;
- đánh giá ban đầu các rủi ro, mức độ mới lạ và các tác động của chúng đối với sự phát triển tiếp theo về mặt các quá trình và cơ cấu,...

2.8.3.4 Xác nhận giá trị sử dụng của ý tưởng chủ đạo

Để xác nhận giá trị sử dụng của ý tưởng chủ đạo, tổ chức cần coi các ý tưởng chủ đạo được tạo ra là đầu vào.

Tổ chức cần:

- a) bắt đầu sớm việc xác nhận giá trị sử dụng từ phiên bản đầu tiên của ý tưởng chủ đạo;
- b) xem xét một hoặc nhiều cách tiếp cận để xác nhận giá trị sử dụng, ví dụ như thử nghiệm, thực nghiệm, thí điểm và nghiên cứu;
- c) giải quyết các ý tưởng chủ đạo, bắt đầu với những sự không chắc chắn quan trọng nhất, các giả thuyết hoặc giả định, để học tập, thu được phản hồi và tạo ra kiến thức mới nhằm giảm sự không chắc chắn liên quan đến:
 - 1) tương tác với người dùng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác;
 - 2) hỗ trợ, bao gồm cả nguồn lực;
 - 3) các khía cạnh kỹ thuật, pháp lý, marketing, thời gian đưa ra thị trường, tài chính và tổ chức;
- d) điều chỉnh và cải tiến ý tưởng chủ đạo dựa trên các bài học rút ra, phản hồi và kiến thức mới;
- e) đánh giá tính khả thi của ý tưởng chủ đạo và nếu vẫn còn sự không chắc chắn, thì các giả thuyết và giả định cần được giải quyết;
- f) xem xét việc xác nhận giá trị sử dụng tiếp nếu cần.

Các hoạt động này có thể mang lại kết quả đầu ra sau:

- các ý tưởng chủ đạo được xác nhận giá trị sử dụng hoặc việc phê duyệt ý tưởng chủ đạo ở mức không chắc chắn có thể chấp nhận được cho việc phát triển tiếp theo;
- mối quan hệ với người sử dụng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác;
- kiến thức mới.

2.8.3.5 Phát triển giải pháp

Để phát triển các giải pháp, tổ chức cần coi các ý tưởng chủ đạo đã được xác nhận giá trị sử dụng là đầu vào.

Tổ chức cần:

- a) phát triển các ý tưởng chủ đạo thành các giải pháp công việc, bao gồm cả mô hình tạo giá trị;
- b) xem xét việc phát triển giải pháp trong nội bộ hay thông qua việc mua lại, cấp phép, làm đối tác, thuê ngoài,...;
- c) nhận diện và giải quyết các rủi ro gắn với việc triển khai, ví dụ sự chấp nhận của người dùng, các yêu cầu pháp lý, khả năng mở rộng, chu kỳ ngân sách và sự kịp thời;

- d) kiểm tra trình độ kỹ thuật để ngăn ngừa việc vi phạm các quyền sở hữu trí tuệ hiện tại;
- e) xác định xem giải pháp đó có thể và cần được bảo vệ hay không;
- f) phát triển và thiết lập khả năng triển khai cần thiết, ví dụ xúc tiến, sản xuất, cung ứng, quan hệ đối tác và hệ sinh thái.

Các hoạt động này có thể mang lại kết quả đầu ra sau:

- giải pháp được phát triển với mô hình tạo giá trị, bao gồm cả các đề xuất về giá trị;
- các kế hoạch với các hoạt động được thiết lập, nguồn lực, mối quan hệ, thời gian cho việc triển khai toàn bộ giải pháp hoặc triển khai theo các giai đoạn;
- nhu cầu và yêu cầu đối với việc thực hiện triển khai, bao gồm các xem xét về quyền sở hữu trí tuệ.

2.8.3.6 Triển khai giải pháp

Để triển khai giải pháp, tổ chức cần coi các giải pháp được phát triển là đầu vào.

Tổ chức cần:

- a) đề giải pháp sẵn có cho người dùng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác, ví dụ đưa ra, thực hiện hoặc cung cấp giải pháp;
- b) thúc đẩy và hỗ trợ giải pháp, ví dụ bán hàng, marketing, trao đổi thông tin, tạo nhận thức và cam kết với người dùng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác;
- c) theo dõi tỉ lệ chấp nhận và thông tin phản hồi từ người dùng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác;
- d) theo dõi tác động về mặt tạo ra hoặc phân phối lại giá trị;
- e) nhận biết các tác động mới đối với sở hữu trí tuệ;
- f) nắm bắt tri thức mới từ việc triển khai để cải tiến giải pháp, phát triển mối quan hệ và kích hoạt cơ hội mới.

Các hoạt động này có thể mang lại kết quả đầu ra:

- các giá trị tài chính hoặc phi tài chính được tạo ra;
- tác động tới hình thức chấp nhận hành vi mới của người dùng, khách hàng, đối tác và các bên quan tâm khác;
- hiểu biết sâu sắc và tri thức mới để cải tiến giải pháp.

2.9 Đánh giá kết quả thực hiện

2.9.1 Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

2.9.1.1.1 Tổ chức cần xác định:

- e) những gì cần được theo dõi và đo lường, bao gồm cả các chỉ số kết quả thực hiện đối mới được sử dụng;
- f) công cụ và phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá cần thiết để đảm bảo kết quả có giá trị sử dụng;
- g) khi nào cần thực hiện theo dõi và đo lường;
- h) khi nào các kết quả theo dõi và đo lường cần được phân tích và đánh giá;
- i) ai sẽ là người chịu trách nhiệm.

2.9.1.1.2 Tập hợp các chỉ số kết quả thực hiện đối mới, định lượng và định tính, có thể bao gồm sự cân bằng giữa:

- a) chỉ số liên quan đến đầu vào, ví dụ số ý tưởng, số chương trình đổi mới, tiềm năng tạo ra giá trị của các ý tưởng, nguồn tri thức mới, hiểu biết sâu sắc mới, nguồn lực và năng lực;
- b) các chỉ số liên quan đến quá trình, ví dụ tốc độ thực nghiệm, học hỏi và phát triển, số lượng hoặc tỉ lệ nhân viên, người quản lý hoặc người dùng tham gia hoặc được đào tạo, hiệu lực của hợp tác và mối quan hệ, công cụ và phương pháp mới được chấp nhận, thời gian sinh lời, thời gian đưa ra thị trường, mức độ lôi cuốn và nhận thức về thương hiệu;
- c) chỉ số liên quan đến đầu ra, ví dụ số lượng hoặc tỉ lệ ý tưởng được thực hiện, tỉ suất hoàn vốn đầu tư đổi mới, tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, chia sẻ thị trường, dễ sử dụng, tốc độ chấp nhận của người dùng, sự thỏa mãn của người dùng, tỉ lệ lan tỏa đổi mới, làm mới và chuyển đổi tổ chức, các lợi ích xã hội và tính bền vững, tiết kiệm chi phí, tỉ lệ học hỏi, sở hữu trí tuệ, người dùng mới và hình ảnh.

Các chỉ số kết quả thực hiện đổi mới có thể được áp dụng ở cấp hệ thống, danh mục hoặc chương trình đổi mới và có thể được đánh giá và cải tiến khi thích hợp. Các chỉ số này có thể tập trung vào việc đánh giá các yếu tố của hệ thống quản lý đổi mới, sự tương tác giữa các yếu tố và các kết quả.

Tổ chức có thể sử dụng các so sánh với tổ chức khác khi theo dõi và đánh giá kết quả thực hiện.

2.9.1.2 Phân tích và đánh giá

2.9.1.2.1 Tổ chức cần phân tích và đánh giá kết quả thực hiện đổi mới và hiệu lực, hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới.

Việc phân tích và đánh giá cần xem xét:

- a) việc tạo ra và phân phối lại giá trị, liên quan đến chiến lược và mục tiêu đổi mới và là kết quả của các hoạt động đổi mới;
- b) các yếu tố của hệ thống quản lý đổi mới và sự tương tác giữa các yếu tố này bao gồm danh mục đổi mới, hỗ trợ, các chương trình đổi mới và quá trình.

Tần suất phân tích và đánh giá và các công cụ, phương pháp được sử dụng có thể phụ thuộc vào bối cảnh của tổ chức, cũng như vào tham vọng của tổ chức trong việc tiếp tục nâng cao kết quả thực hiện đổi mới.

2.9.1.2.2 Các kết quả phân tích có thể được sử dụng để đánh giá:

- a) mức độ hiểu biết về bối cảnh;
- b) mức độ cam kết của lãnh đạo;
- c) hiệu lực của các hành động được thực hiện để giải quyết cơ hội và rủi ro;
- d) hiệu lực của chiến lược đổi mới;
- e) hiệu lực và hiệu quả của các hỗ trợ và quá trình đổi mới;
- f) chia sẻ và học hỏi kiến thức từ thành công và thất bại;
- g) nhu cầu cải tiến hệ thống quản lý đổi mới.

Tổ chức cần lưu giữ thông tin dạng văn bản thích hợp làm bằng chứng về các kết quả này.

2.9.2 Đánh giá nội bộ

2.9.2.1 Tổ chức cần tiến hành các cuộc đánh giá nội bộ theo những khoảng thời gian được hoạch định để cung cấp thông tin về việc hệ thống quản lý đổi mới có hay không:

- c) phù hợp với
- 3) các yêu cầu của chính tổ chức đối với hệ thống quản lý đổi mới của mình;
- 4) các yêu cầu của tiêu chuẩn này;
- d) được thực hiện và duy trì một cách hiệu lực.

2.9.2.2 Tổ chức cần:

- hoạch định, thiết lập, thực hiện và duy trì chương trình đánh giá bao gồm tần suất, phương pháp, trách nhiệm, các yêu cầu hoạch định và việc báo cáo, có tính đến tầm quan trọng của các quá trình liên quan và kết quả của các cuộc đánh giá trước đó;
- xác định mục tiêu, chuẩn mực đánh giá và phạm vi của từng cuộc đánh giá;
- lựa chọn chuyên gia đánh giá và tiến hành các cuộc đánh giá để đảm bảo tính vô tư và tính khách quan của quá trình đánh giá;
- đảm bảo rằng kết quả đánh giá được báo cáo tới cấp lãnh đạo thích hợp;
- thực hiện không chậm trễ việc khắc phục và hành động khắc phục thích hợp;
- thực hiện các hoạt động tiếp theo, bao gồm kiểm tra xác nhận hành động được thực hiện và báo cáo về kết quả kiểm tra xác nhận;
- lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về việc thực hiện chương trình đánh giá, kết quả đánh giá và các hoạt động tiếp theo.

2.9.3 *Xem xét của lãnh đạo*

2.9.3.1 *Khái quát*

Lãnh đạo cao nhất cần xem xét hệ thống quản lý đổi mới của tổ chức theo những khoảng thời gian được hoạch định, để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng, có hiệu lực và hiệu quả.

Xem xét của lãnh đạo có thể thực hiện theo các khoảng thời gian và thực hiện từng phần hoặc đầy đủ bao trùm tất cả các yếu tố của hệ thống quản lý đổi mới. Chiều sâu và tần suất của những xem xét này có thể thay đổi theo hoàn cảnh của tổ chức.

2.9.3.2 *Đầu vào xem xét của lãnh đạo*

Xem xét của lãnh đạo cần bao gồm các xem xét về:

- d) tình trạng của các hành động từ các cuộc xem xét của lãnh đạo trước đó;
- e) những thay đổi trong các vấn đề nội bộ và bên ngoài liên quan đến hệ thống quản lý đổi mới;
- f) thông tin về kết quả thực hiện của hệ thống quản lý đổi mới, bao gồm các xu hướng về:
 - 4) việc tạo ra và phân phối lại giá trị;
 - 5) mức độ đạt được các mục tiêu đổi mới;
 - 6) kết quả thực hiện về danh mục, chương trình và quá trình đổi mới;
 - 7) việc chia sẻ và học hỏi kiến thức từ cả thành công và thất bại;
 - 8) những sai lệch, không phù hợp và hành động khắc phục;
 - 9) việc theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá kết quả;

- 10) kết quả đánh giá;
- l) sự nhất quán của tầm nhìn, chiến lược và chính sách đổi mới với định hướng chiến lược của tổ chức;
- m) sự đầy đủ, thỏa đáng của hỗ trợ bao gồm nguồn lực và năng lực;
- n) sự đầy đủ của các chỉ số kết quả thực hiện đổi mới;
- o) hiệu lực của các hành động được thực hiện để giải quyết cơ hội và rủi ro;
- p) các cơ hội cải tiến liên tục.

2.9.3.3 Đầu ra xem xét của lãnh đạo

Đầu ra của xem xét của lãnh đạo cần bao gồm các quyết định, hành động và hoạt động tiếp theo liên quan đến

- e) các cơ hội cải tiến;
- f) nhu cầu thay đổi đối với hệ thống quản lý đổi mới, có xem xét đến sự sẵn sàng cho thay đổi của tổ chức.

Tổ chức cần lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về các kết quả xem xét của lãnh đạo.

2.10 Cải tiến

2.10.1 Sự không phù hợp và hành động khắc phục

Tổ chức cần xác định và lựa chọn các cơ hội cải tiến và thực hiện mọi hành động và thay đổi cần thiết đối với hệ thống quản lý đổi mới, có xem xét đến các kết quả đánh giá kết quả thực hiện.

Tổ chức cần xem xét các hành động và thay đổi đối với việc:

- a) duy trì hoặc tăng cường các điểm mạnh;
- b) giải quyết các điểm yếu và cách biệt;
- c) khắc phục, ngăn ngừa hoặc giảm bớt các sai lệch và sự không phù hợp

Tổ chức cần đảm bảo rằng các hành động và thay đổi được thực hiện một cách kịp thời, đầy đủ và hiệu lực.

Tổ chức cần trao đổi thông tin về các hành động và thay đổi trong phạm vi tổ chức và với các bên quan tâm có liên quan khác, nhằm khích lệ việc học tập và cải tiến.

Một sai lệch có thể được mô tả như một cách biệt được nhận biết, một tác động không mong muốn hoặc một sai khác so với kết quả thực hiện mong muốn, còn một sự không phù hợp là không đáp ứng một yêu cầu.

2.10.1.2 Sai lệch, sự không phù hợp và hành động khắc phục

Khi xảy ra một sai lệch hoặc sự không phù hợp, tổ chức cần:

- f) ứng phó với sai lệch hoặc sự không phù hợp và khi có thể:
- 3) thực hiện hành động để kiểm soát và khắc phục sai lệch hoặc sự không phù hợp;
- 4) xử lý các hệ quả.
- g) đánh giá nhu cầu đối với hành động nhằm loại bỏ nguyên nhân dẫn đến sai lệch hoặc sự không phù hợp để không tái diễn hoặc xảy ra ở nơi khác bằng việc:
- 4) xem xét và phân tích sai lệch hoặc sự không phù hợp;
- 5) xác định nguyên nhân gốc rễ của sai lệch hoặc sự không phù hợp;
- 6) xác định liệu sai lệch hoặc sự không phù hợp tương tự có tồn tại hoặc có khả năng xảy ra hay không;
- h) thực hiện mọi hành động cần thiết;

- i) xem xét hiệu lực của mọi hành động khắc phục được thực hiện;
 - j) cập nhật cơ hội và rủi ro đã được xác định trong quá trình hoạch định, nếu cần;
 - k) thực hiện những thay đổi đối với hệ thống quản lý đổi mới, nếu cần.
- Hành động khắc phục cần thích hợp với ảnh hưởng của sai lệch và sự không phù hợp gặp phải.
- Tổ chức cần lưu giữ thông tin dạng văn bản làm bằng chứng về:
- a) bản chất của sai lệch hoặc sự không phù hợp và mọi hành động tiếp theo được thực hiện;
 - b) kết quả của các hành động khắc phục.

2.10.2 Cải tiến liên tục

Tổ chức cần cải tiến liên tục sự thích hợp, thỏa đáng, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý đổi mới.

3. Một số thông tin bổ sung

Quản lý đổi mới là quản lý các quá trình đổi mới và quản lý sự thay đổi, nó bao gồm những đổi mới về sản phẩm, quá trình kinh doanh, hoạt động marketing hay đổi mới tổ chức. Quản lý đổi mới giúp tổ chức tận dụng các cơ hội, sử dụng sự sáng tạo của mình để đưa ra các ý tưởng mới, các quá trình kinh doanh và sản phẩm mới. Theo khảo sát được thực hiện toàn cầu, 84% các nhà điều hành cho rằng đổi mới là vô cùng quan trọng trong các chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp.

Bốn khía cạnh quan trọng trong đổi mới là:

- 1) Năng lực: là khả năng và nguồn lực của tổ chức để sáng tạo và quản lý đổi mới; nó có thể gồm khả năng, hiểu biết sâu sắc duy nhất, bí quyết, kỹ năng thực hành của nhân viên, vốn thông tin, tri thức, nguồn lực tài chính,..
- 2) Cơ cấu: giúp tổ chức sử dụng hiệu lực năng lực nêu trên. Cơ cấu là cơ cấu tổ chức, các quá trình và hạ tầng của tổ chức. Một cơ cấu đúng giúp tổ chức nhân thêm sức mạnh, để hoạt động và đổi mới hiệu quả hơn nhiều lần. Ví dụ nếu không có các kênh trao đổi thông tin đúng, các quá trình đúng để ra quyết định, và hạ tầng thích hợp để thực hiện các ý tưởng, thì rất ít ý tưởng đưa ra được trở thành các đổi mới.
- 3) Văn hóa: nếu cơ cấu giúp vận dụng hiệu quả năng lực, thì văn hóa giúp tổ chức đạt được những năng lực liên quan đến con người. Văn hóa đổi mới lý tưởng sẽ thu hút và giữ chân những con người đổi mới và ngược lại.
- 4) Chiến lược: với chiến lược đúng đắn, các ý tưởng mới được đưa ra với sự tin tưởng; còn với chiến lược không rõ ràng, có thể luẩn quẩn trong các ý tưởng hay chiến dịch không mang lại ý nghĩa cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Các yếu tố thành công trong quản lý đổi mới:

Từ các thực hành thành công về quản lý đổi mới ở nhiều tập đoàn, tổ chức lớn trên toàn cầu, có thể nêu các yếu tố thành công chính trong quản lý đổi mới là:

- cải tiến liên tục;
- tạo dựng giá trị;
- tốc độ đổi mới;
- phân bổ nguồn lực;

- văn hóa đổi mới và đội ngũ có trình độ;
- có tầm nhìn và trọng điểm.

Rủi ro trong quản lý đổi mới:

Hoạt động đổi mới cần giải quyết mức độ biến động và không chắc chắn cao, cụ thể là trong những giai đoạn sáng tạo ban đầu. Những hoạt động này mang tính khám phá và được đặc trưng bởi việc tìm tòi, thực nghiệm và học hỏi. Theo sự tiến triển của quá trình này, các kiến thức sẽ được thu nhận và sự không chắc chắn được giảm đi.

Các chương trình đổi mới đòi hỏi chấp nhận rủi ro và không phải tất cả các chương trình đều mang lại đổi mới. Các chương trình đổi mới không được thực hiện tiếp là một phần gắn liền với quá trình này và là nguồn học hỏi làm thông tin đầu vào cho các chương trình đổi mới trong tương lai.

Mức rủi ro có thể chấp nhận phụ thuộc vào tham vọng đổi mới, năng lực của tổ chức và loại hình đổi mới được tổ chức giải quyết. Việc quản lý rủi ro có thể được giải quyết theo các cách tiếp cận khác nhau, ví dụ học hỏi liên tục, hợp tác hoặc đa dạng hóa danh mục với các mức rủi ro khác nhau. Cách tiếp cận theo hệ thống là quan trọng để hiểu sự phụ thuộc lẫn nhau và quản lý sự không chắc chắn.

Các chương trình đổi mới có thể được thực hiện theo các quá trình gồm nhận diện cơ hội, tạo ra và xác nhận giá trị sử dụng các ý tưởng chủ đạo, xây dựng và triển khai các giải pháp. Các quá trình đổi mới này được thực hiện lặp lại và thường theo trình tự phi tuyến tính. Quá trình này cần linh hoạt và có thể thích ứng với loại hình đổi mới tổ chức muốn đạt được. Tổ chức có thể thiết lập cơ cấu thống nhất hoặc tách biệt để thực hiện các hoạt động đổi mới. Cơ cấu này có thể cần các phong cách lãnh đạo, năng lực và văn hóa khác nhau. Việc thực hiện hệ thống quản lý đổi mới có thể khuyến khích tổ chức đương đầu với thực trạng và các giả định và cơ cấu tổ chức được thiết lập. Việc này giúp tổ chức quản lý sự không chắc chắn và rủi ro một cách hiệu lực hơn.