

Mục lục

<i>Chương I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP</i>	1
<u>I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO</u>	1
1. Môi trường hoạt động và các vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp	1
2. Khái niệm về rủi ro	1
3. Phân loại rủi ro	2
4. Ứng xử với rủi ro	3
5. Chắc chắn, rủi ro và bất định	3
II. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP	3
1. Khái niệm về quản trị rủi ro doanh nghiệp	3
2. Quá trình phát triển quan điểm quản trị rủi ro doanh nghiệp	4
3. Bản chất của quản trị rủi ro ngày nay	4
4. Các yếu tố liên quan đến quản trị rủi ro	5
5. Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp của COSO	6
III. NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP	6
1. Khớp nối khẩu trị rủi ro và chiến lược	6
2. Liên kết sự phát triển, rủi ro và lợi nhuận	7
3. củng cố các quyết định và đối phó với rủi ro.	7
4. Giảm thiểu những tổn thất và bất ngờ trong hoạt động	8
5. Xác định và quản trị rủi ro xuyên suốt trong toàn bộ doanh nghiệp	8
6. Cung cấp những đối phó tích hợp cho nhiều loại rủi ro	8
7. Nắm bắt được những cơ hội	8
8. Hợp lý hóa vốn	8
IV. TRÁCH NHIỆM TRONG VIỆC QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP	8
1. Vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị (HĐQT)	8
2. Vai trò và trách nhiệm của ban điều hành	9
3. Vai trò và trách nhiệm của kiểm soát nội bộ	9
4. Vai trò và trách nhiệm của kiểm toán nội bộ	9
5. Vai trò và trách nhiệm của kiểm toán bên ngoài	9
<i>Chương II: MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA DOANH NGHIỆP</i>	11
I. TỔNG QUAN	11
1. Khái niệm về môi trường nội bộ	11
2. Ảnh hưởng của môi trường nội bộ đối với quản trị rủi ro	11
II. CÁC YẾU TỐ CỦA MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ	11

1. Triết lý quản trị rủi ro.....	11
2. Khẩu vị rủi ro	12
4. Những giá trị đạo đức và liêm chính	13
5. Sự cam kết về năng lực	14
6. Văn hóa về rủi ro	14
7. Cơ cấu tổ chức	14
8. Việc giao quyền hạn và trách nhiệm.....	15
9. Những tiêu chuẩn về nguồn lực.....	15
10. Triết lý quản trị và phong cách điều hành.....	15
11. Sự khác biệt về môi trường	16
Chương III: XÁC ĐỊNH NHỮNG MỤC TIÊU	18
I. TỔNG QUAN VỀ HỆ THỐNG MỤC TIÊU.....	18
1. Khái niệm	18
2. Phân loại các mục tiêu theo mục đích của quản trị rủi ro	18
3. Các yếu tố quyết định đến việc xác định mục tiêu của doanh nghiệp	18
II. HỆ THỐNG MỤC TIÊU THEO COSO	19
1. Tổng quan.....	19
2. Các mục tiêu theo COSO theo tiếp cận quản trị rủi ro doanh nghiệp	19
3. Hệ thống mục tiêu và quản trị rủi ro doanh nghiệp	21
III. HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC VÀ KHẨU VỊ RỦI RO	21
Chương IV: NHẬN DẠNG BIẾN CỐ.....	24
I. TỔNG QUAN VỀ NHẬN DIỆN BIẾN CỐ	24
1. Khái niệm biến cố.....	24
2. Nhận diện biến cố	24
3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược và các mục tiêu.....	24
4. Sự phụ thuộc giữa các biến cố.....	25
5. Phân loại các biến cố	25
6. Phân biệt giữa rủi ro và cơ hội	27
II. PHƯƠNG PHÁP VÀ KỸ THUẬT NHẬN DẠNG BIẾN CỐ	27
1. Danh sách kiểm tra	27
2. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia	27
3. Phương pháp động não (Brainstorming).....	28
4. Phương pháp Delphi	28
5. Phương pháp kỹ thuật nhóm được chỉ định	29
6. Phương pháp miếng giấy nhỏ của Crawford (Crawford slip method – CSM).....	29

7. Phương pháp danh sách kiểm tra, khảo sát và tạm thời.....	30
8. Phương pháp tương đồng.....	30
9. Phân tích nguyên nhân và hậu quả	30
10. Phân tích nguyên nhân gốc rễ.....	31
11. Phân tích hiểm họa và các điểm kiểm soát tới hạn.....	31
12. Hiểm họa và khả năng hoạt động được.....	32
III. CÁC YÊU CẦU ĐỐI VỚI QUÁ TRÌNH NHẬN DIỆN BIẾN CỐ CÓ HIỆU QUẢ....	32
<i>Chương V: ĐÁNH GIÁ RỦI RO</i>	<i>35</i>
I. TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ RỦI RO	35
1. Khái niệm về đánh giá rủi ro	35
2. Mục đích và những lợi ích của việc đánh giá rủi ro	35
3. Khung cảnh đánh giá rủi ro	35
4. Rủi ro vốn có và rủi ro còn lại.....	36
II. QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ RỦI RO.....	36
1. Tổng quan về quá trình đánh giá rủi ro	36
2. Phân tích rủi ro	37
3. Ước lượng rủi ro	39
4. Lập hồ sơ.....	40
5. Giám sát và soát xét việc đánh giá rủi ro	40
III. CÁC PHƯƠNG PHÁP VÀ KỸ THUẬT ĐÁNH GIÁ RỦI RO	40
1. Khái quát về phương pháp và kỹ thuật đánh giá rủi ro.....	40
2. Lựa chọn các kỹ thuật đánh giá rủi ro.....	41
3. Các kỹ thuật phân tích định tính phổ biến	41
4. Kỹ thuật phân tích định lượng.....	46
<i>Chương VI: ĐỐI PHÓ RỦI RO</i>	<i>54</i>
I. TỔNG QUAN.....	54
1. Khái niệm về đối phó với rủi ro	54
2. Mục tiêu của việc đối phó với rủi ro.....	54
II. HOẠCH ĐỊNH VIỆC ĐỐI PHÓ VỚI RỦI RO	54
1. Mục tiêu của việc hoạch định.....	54
2. Quá trình hoạch định việc đối phó với rủi ro	54
III. CÁC CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHÓ VỚI RỦI RO.....	55
1. Các chiến lược đối phó với nguy cơ.....	55
2. Các chiến lược đối phó với rủi ro là cơ hội.....	56
IV. MỘT SỐ KỸ THUẬT ĐỐI PHÓ VỚI RỦI RO.....	57

1. Công cụ phòng chống rủi ro	57
2. Đa dạng hóa.....	61
<i>Chương VII: CÁC HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT</i>	64
I. TỔNG QUAN VỀ HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT	64
1. Khái niệm	64
2. Phân loại các hoạt động kiểm soát.....	64
3. Sự tích hợp với đối phó rủi ro	65
II. NHỮNG HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT THEO COSO	65
1. Tổng quan.....	65
2. Kiểm soát các hệ thống thông tin	66
3. Một số thủ tục và hoạt động kiểm soát phổ biến.....	67
III. NHỮNG YÊU CẦU CỦA MỘT HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CÓ HIỆU QUẢ.	68
<i>Chương VIII: THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG</i>	70
I. THÔNG TIN	70
1. Tổng quan về thông tin	70
2. Kiến trúc những hệ thống thông tin	70
3. Các yêu cầu của một hệ thống thông tin	70
II. TRUYỀN THÔNG	71
1. Khái niệm	71
3. Truyền thông ra bên ngoài	72
4. Các phương tiện truyền thông	73
<i>Chương IX: GIÁM SÁT</i>	75
I. TỔNG QUAN VỀ GIÁM SÁT	75
1. Khái niệm	75
2. Tầm quan trọng của hoạt động giám sát	75
II. CÁC HÌNH THỨC GIÁM SÁT	75
1. Những hoạt động giám sát liên tục	75
2. Những đánh giá riêng biệt.....	76
III. BÁO CÁO VỀ NHỮNG KHIẾM KHUYẾT	78
1. Tổng quát	78
2. Nguồn thông tin	78
3. Những nội dung cần được báo cáo	78
4. Người cần phải được báo cáo	79
5. Những hướng dẫn về báo cáo.....	79
<i>Chương X: QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG</i>	81

I. TỔNG QUAN	81
1. Khái niệm về rủi ro hoạt động.....	81
2. Bản chất của quản trị rủi ro hoạt động.....	82
3. Những lợi ích của quản trị rủi ro hoạt động	82
II. MỐI QUAN HỆ GIỮA QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP VÀ RỦI RO HOẠT ĐỘNG.....	83
1. Tổng quan.....	83
2. Liên kết giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp và rủi ro hoạt động	83
3. Khung quản trị rủi ro hoạt động	83
III. Nhận diện và phân loại rủi ro hoạt động.....	84
1. Rủi ro do con người	84
2. Quá trình và hệ thống.....	86
3. Các biến cố bên ngoài	88
IV. TRÁCH NHIỆM TRONG VIỆC QUẢN TRỊ RỦI RO HOẠT ĐỘNG	88
1. Mô hình tổ chức quản trị rủi ro hoạt động	88
2. Nhiệm vụ trong việc quản trị rủi ro hoạt động	89
<i>Chương XI: QUẢN TRỊ RỦI RO VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH.....</i>	<i>91</i>
I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH.....	91
1. Khái niệm về rủi ro báo cáo tài chính	91
2. Ảnh hưởng của rủi ro về báo cáo tài chính	91
3. Báo cáo tài chính và việc giảm thiểu những rủi ro tài chính trên thị trường	92
4. Quản trị doanh nghiệp và báo cáo tài chính.....	92
II. MÔI TRƯỜNG VỀ QUI ĐỊNH LIÊN QUAN ĐẾN BÁO CÁO TÀI CHÍNH	92
III. KHUNG QUẢN TRỊ RỦI RO VỀ BÁO CÁO TÀI CHÍNH	93
1. Khung quản trị rủi ro về báo cáo tài chính.....	93
2. Các yếu tố chính của quá trình quản trị rủi ro về báo cáo tài chính	93
IV. NHIỆM VỤ CỦA CÁC CHỨC NĂNG.....	96
1. Hội đồng quản trị Hội đồng thành viên	96
2. Ban điều hành	96
3. Ban kiểm soát	96
4. Kiểm toán nội bộ	96
5. Kiểm toán bên ngoài	97

Chương I: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

Chương này trình bày tổng quan về quản trị rủi ro, quản trị rủi ro trong doanh nghiệp những lợi ích của việc quản trị rủi ro trong doanh nghiệp và trách nhiệm trong việc quản trị rủi ro doanh nghiệp.

I. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO

1. Môi trường hoạt động và các vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp

Trong thời kỳ hiện đại, các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh bao gồm môi trường tổng quát và môi trường ngành tạo nên: (1) Sự không chắc chắn; (2) Sự phức tạp; (3) Sự thay đổi nhanh chóng.

Sự không chắc chắn tạo ra những biến động càng lớn hơn đối với các khu vực kinh tế.

Sự phức tạp tạo ra nhiều vấn đề mới như: Dự báo dài hạn gặp nhiều khó khăn và thiếu tính thực tế; Doanh nghiệp đối diện với các yêu cầu tuân thủ hệ thống qui định của các chính phủ phức tạp; Hệ thống kinh doanh của doanh nghiệp ngày càng phức tạp và năng động; Chi phí kinh doanh ngày càng tăng và làm giảm hiệu quả của doanh nghiệp.

Sự thay đổi nhanh chóng đã tạo tác động lớn đến tính hiệu quả, chất lượng tốc độ và chi phí....

Bên cạnh đó, các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp còn phải đối diện với những yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của các đối tượng hữu quan.

Tất cả những yếu tố trên nói lên rằng: Hệ thống tài chính của doanh nghiệp phải cảnh giác và nhạy cảm hơn với rủi ro; Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến tất cả các ngành và quản trị rủi ro sẽ là nền tảng cho việc ra quyết định kinh doanh; Nhà đầu tư sẽ yêu cầu tỷ suất lợi nhuận cao; Nhà quản trị sẽ phải chịu áp lực nâng cao năng suất hiệu quả, lợi nhuận mà không tăng rủi ro; Quản trị hiệu quả các nguồn lực khan hiếm; Quản trị rủi ro doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng hơn trong thành công và thất bại của doanh nghiệp.

Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải: tạo một môi trường phù hợp cho việc tư duy chiến lược và hoạt động có hiệu quả; Tập trung vào năng lực cốt lõi; Quản trị rủi ro doanh nghiệp một cách có hiệu quả

2. Khái niệm về rủi ro

Hiện có 2 hướng tiếp cận nổi bật về định nghĩa rủi ro: Hướng tiếp cận truyền thống; hướng tiếp cận hiện đại.

Hướng tiếp cận hiện đại:

- Theo tiếp cận truyền thống thì rủi ro là một khái niệm tiêu cực. Theo từ điển Oxford “rủi ro là khả năng gặp nguy hiểm hoặc bị đau đớn thiệt hại...”

- Một tiếp cận khác thì rủi ro là một sự sai biệt, biến động và không chắc chắn.

- Xét ở một góc độ khả năng xảy ra của các sự kiện, rủi ro là những biến cố ngẫu nhiên có thể đo lường được bằng một xác suất.

Hướng tiếp cận truyền thống:

- Theo tiếp cận hiện đại, thì rủi ro được hiểu là ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến mục tiêu. Ảnh hưởng có thể tiêu cực hay tích cực.

- Theo ISO 31000, “Rủi ro là ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến những mục tiêu”. Theo ISO thì:

- + Ảnh hưởng ở đây là sự sai biệt so với kỳ vọng

- + Các mục tiêu ở các khía cạnh khác nhau như tài chính, sức khỏe, an toàn, môi trường...

- + Rủi ro thường được phân loại theo những sự kiện tiềm ẩn và hệ quả hoặc kết hợp cả hai.

- + Rủi ro thường được diễn đạt bằng những thuật ngữ kết hợp giữa hệ quả của một sự kiện và khả năng xảy ra có liên quan đến sự kiện.

- Theo Coso, “Rủi ro là một khả năng mà một sự kiện có thể xảy ra và ảnh hưởng đến việc đạt được những mục tiêu được báo cáo tài chính”

Tóm lại, từ những khái niệm về rủi ro trên, có 2 quan điểm về rủi ro được hình thành. Phần lớn các khái niệm truyền thống cho rằng rủi ro không có tính chất đối xứng và chỉ hiểu theo nghĩa hư hại như rủi ro hỏa hoạn, rủi ro tai nạn.... Trong khi đó theo quan điểm hiện đại về rủi ro thì rủi ro có tính chất đối xứng, tức là có hai khả năng “thắng, bại”, “được và mất”, “may, rủi” được xem xét như nhau.

3. Phân loại rủi ro

Có nhiều cách phân loại rủi ro tùy vào mức độ tiếp cận và mục đích của việc phân loại. Sau đây là một số cách phân loại rủi ro phổ biến.

3.1. Theo tính chất khách quan của rủi ro

Có 2 loại rủi ro thuần túy và rủi ro suy tính hay rủi ro đầu cơ

- *Rủi ro thuần túy*: tồn tại khi có một nguy cơ tổn thất nhưng không có cơ hội kiếm lời được. Rủi ro thuần túy có thể được phân thành 5 nhóm như sau: Rủi ro cá nhân; Rủi ro về tài sản; Rủi ro pháp lý; Rủi ro phát sinh do sự phá sản của người khác

- *Rủi ro suy tính*: tồn tại khi có một cơ hội kiếm lời được cũng như một nguy cơ tổn thất.

3.2. Theo tổ chức COSO

Tổ chức COSO phân các rủi ro thành 4 nhóm: Rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro về báo cáo, và rủi ro tuân thủ.

3.3. Theo tổ chức Casualty Actuarial Society (CAS)

Tổ chức CAS phân biệt rủi ro thành 4 nhóm:

- Rủi ro hiểm họa: Những vi phạm về nghĩa vụ, hư hại tài sản, thảm họa thiên nhiên;
- Rủi ro tài chính: Rủi ro đánh giá, rủi ro tài sản, rủi ro tiền tệ, rủi ro thanh khoản, rủi ro trả nợ.
- Rủi ro hoạt động: sự hài lòng của khách hàng, thất bại về sản phẩm, rủi ro uy tín, tính chính trực;
- Rủi ro chiến lược: Cạnh tranh, xu hướng xã hội, tính sẵn của vốn...

4. Ứng xử với rủi ro

Có ba xu hướng về thái độ ưu thích rủi ro: Bảo thủ, tránh rủi ro, tìm kiếm rủi ro, và trung tính.

Có nhiều cách ứng xử với rủi ro, tùy thuộc vào quan điểm, nhận thức về rủi ro và sự ưu thích rủi ro.

5. Chắc chắn, rủi ro và bất định

- Chắc chắn, là trạng thái mà chúng ta biết về biến cố không có nghi ngờ
- Bất định là trường hợp không biết về biến cố, phản nghĩa của từ chắc chắn là sự bất định, có nghĩa là “nghi ngờ khả năng của chúng ta trong việc tiên đoán kết quả tương lai của một loạt những hoạt động hiện tại”. Rõ ràng, thuật ngữ “sự bất định” mô tả một trạng thái tư tưởng. Sự bất định xuất hiện khi một cá nhân bắt đầu ý thức rằng không thể biết chắc chắn kết quả là gì. Bất định là một khái niệm chủ quan.

- Rủi ro, là trường hợp không biết về biến cố hay biết về biến cố không biết. Tức không dự đoán được một cách chắc chắn nhưng có thể đánh giá một cách hợp lý dựa vào kinh nghiệm quá khứ. Hay không biết về biến cố đã biết.

Một cách trừu tượng, người ta có thể xem rủi ro không khác hơn là một vấn đề thuộc về những xác suất, trong khi đó sự bất định có thể phản ánh sự bất lực của chúng ta trong việc biết đến những xác suất này. Tuy nhiên, một cái nhìn quá đơn giản như vậy sẽ gây khó khăn trong nghiên cứu quản trị rủi ro. Người ta có thể cho rằng động lực trong quản trị rủi ro và sự bất định phát sinh từ góc độ đạo đức cũng như khoa học.

II. TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm về quản trị rủi ro doanh nghiệp

1.1. Theo COSO

Quản trị rủi ro là một quá trình chịu sự tác động của hội đồng quản trị, ban điều hành và những người khác của doanh nghiệp được áp dụng trong quá trình xác định chiến lược và xuyên suốt trong tổ chức, được thiết kế để nhận diện những sự kiện tiềm ẩn/ tiềm năng có thể gây ảnh hưởng đến tổ chức và để quản trị rủi ro trong khẩu vị rủi

ro của tổ chức để đảm bảo an toàn một cách hợp lý liên quan đến việc thực hiện những nhiệm vụ mục tiêu của tổ chức.

Quản trị rủi ro có thể được định nghĩa là một quy trình cải tiến liên tục, nhằm xác định, đánh giá và giảm thiểu tất cả các rủi ro có thể liên quan đến hoạt động tài sản của một doanh nghiệp.

Quản trị rủi ro được thực hiện bởi ban giám đốc, quản lý và nhân viên của tổ chức, được áp dụng trong từng bối cảnh cụ thể và trên quy mô toàn doanh nghiệp, được thiết kế để xác định các sự kiện tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp để cung cấp sự bảo đảm hợp lý về việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (COSO, 2004).

Quản trị rủi ro sẽ giúp Ban Giám đốc doanh nghiệp đưa ra các quyết định chính xác, hiệu quả; đồng thời giảm thiểu tối đa thiệt hại trong quá trình điều hành, quản lý.

Nhờ vào việc phát hiện rủi ro, có sẵn biện pháp ứng phó, doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được thời gian, chi phí và nguồn lực. Từ đó tối ưu tương quan lợi nhuận và rủi ro.

1.2. Theo ISO 31000:2009

Quản trị rủi ro là một nhóm các hoạt động kết hợp và những phương pháp được sử dụng để điều hành một tổ chức và kiểm soát những rủi ro có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện được các mục tiêu của tổ chức.

2. Quá trình phát triển quan điểm quản trị rủi ro doanh nghiệp

Quan điểm quản trị rủi ro doanh nghiệp thay đổi theo thời gian cùng với việc xuất hiện các yếu tố rủi ro với tầm quan trọng của nó. Vào thập niên 1970, việc quản trị rủi ro chủ yếu là bảo hiểm đối với những khả năng tổn thất, rủi ro nguy hiểm đến tài sản. Trong thập niên 1980, rủi ro thanh toán nợ đến hạn đã trở thành rủi ro cần được quản lý thì việc quản trị rủi ro doanh nghiệp chú trọng đến quản trị rủi ro tài chính. Từ thập niên 1990 đến nay, nhiều yếu tố rủi ro càng ngày càng xuất hiện với mức độ thường xuyên hơn như rủi ro thị trường, rủi ro hoạt động, rủi ro kinh doanh, rủi ro của tổ chức mang tính bao quát hơn thì việc quản trị rủi ro trở thành quản trị rủi ro doanh nghiệp.

3. Bản chất của quản trị rủi ro ngày nay

Bản chất cơ bản của quản trị rủi ro của các tổ chức ngày nay:

- Quản trị rủi ro là sự kết hợp giữa kỹ thuật và nghệ thuật;
- Sự bộc lộ rủi ro khá phức tạp về bản chất;
- Nhà quản trị rủi ro truyền đạt các thông tin chính xác cho đúng người và đúng thời điểm;
- Quản trị rủi ro liên quan đến việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp trong đó có chấp nhận rủi ro một cách khôn ngoan và thể hiện sự nhạy cảm đối với tất cả các rủi ro tích cực và tiêu cực trong kinh doanh;

- Quản trị rủi ro là sự cân bằng giữa việc tìm kiếm cơ hội và bảo vệ các tài sản khỏi việc trở thành các đối tượng thiệt hại tiềm ẩn lớn.

4. Các yếu tố liên quan đến quản trị rủi ro

4.1. Mối nguy hiểm

Mối nguy hiểm là nguyên nhân cụ thể (hoặc nguồn gốc) của sự thiệt hại mà thiệt hại này làm gia tăng sự không chắc chắn. Bất cứ thiệt hại nào cũng đều do một mối nguy hiểm gây ra nhưng không phải mối nguy hiểm nào cũng gây thiệt hại.

Mối nguy hiểm có nhiều loại:

- Thảm họa thiên nhiên;
- Sai sót của con người;
- Các giao dịch tài chính;
- Nguyên vật liệu và việc bảo dưỡng không hiệu quả;
- Điều kiện môi trường;
- Xã hội; tai nạn; lỗi cố ý; khủng bố.....

4.2. Hiểm họa

Hiểm họa là điều kiện, hoàn cảnh làm tăng tần suất hoặc mức độ nghiêm trọng của thiệt hại. Các loại mối nguy hại có thể là:

- Mối nguy hại vật chất: Các điều kiện vật lý làm tăng nguy cơ xảy ra thiệt hại;
- Mối nguy hại về đạo đức;
- Mối nguy hại về tinh thần;
- Mối nguy hại về xã hội.

4.3. Sự ảnh hưởng

Là sự tác động khi biến cố xảy ra. Tác động có thể tích cực hay tiêu cực. Tác động tiêu cực là tổn thất hay thiệt hại. Có nhiều loại thiệt hại:

- Thiệt hại về tài sản;
- Thiệt hại tài chính;
- Thiệt hại trách nhiệm, nghĩa vụ;
- Thiệt hại cá nhân;
- Thiệt hại về uy tín...

4.4. Sự lộ diện rủi ro

Sự lộ diện rủi ro là điều kiện, tình trạng mà đang là đối tượng của nguồn gốc rủi ro nào đó. Tình trạng này bao gồm:

- Sự không chắc chắn.
- Mối nguy hiểm
- Hiểm họa.
- Thiệt hại tiềm ẩn.

4.5. Sự giảm thiểu rủi ro

Sự giảm thiểu rủi ro là làm điều có kết quả trái ngược với hiểm họa, mục đích của nó là giảm thiểu sự thiệt hại có thể xảy ra. Để giảm thiểu rủi ro, có 2 nhiệm vụ liên quan với nhau cần được thực hiện là nhận dạng các rủi ro chính yếu và thực hiện tất cả các biện pháp để loại bỏ hoặc giảm rủi ro và chuẩn bị tất cả hồ sơ biện minh vì không thể loại bỏ tất cả rủi ro.

5. Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp của COSO

Khung quản lý rủi ro, là một qui trình có cấu trúc được sử dụng để xác định các mối đe dọa tiềm tàng đối với một tổ chức và để xác định chiến lược loại bỏ hoặc giảm thiểu tác động của những rủi ro này, cũng như các cơ chế để giám sát và đánh giá hiệu quả chiến lược này.

Một khung quản lý rủi ro hiệu quả sẽ tìm cách bảo vệ cơ sở vốn và lợi nhuận của một tổ chức mà không cản trở quá trình tăng trưởng. Hơn nữa, các nhà đầu tư sẵn sàng đầu tư vào các công ty có thực tiễn quản lý rủi ro tốt. Điều này thường giúp công ty có được lợi thế như chi phí vay thấp hơn, tiếp cận vốn dễ dàng hơn và cải thiện hiệu suất dài hạn.

Khung quản trị rủi ro tích hợp của COSO xem xét quá trình hoạt động rủi ro doanh nghiệp trên ba khía cạnh:

- *Thứ nhất*, các thành tố của quá trình quản trị rủi ro: Quá trình quản trị rủi ro gồm 8 thành tố: (1) Môi trường nội bộ; (2) Xác định mục tiêu; (3) Nhận diện biến cố; (4) Đánh giá rủi ro; (5) Đối phó với rủi ro; (6) Các hoạt động kiểm soát; (7) Thông tin và truyền thông và cuối cùng (8) Giám sát.

- *Thứ hai*, Các mục tiêu của quản trị rủi ro: Rủi ro được phân loại là rủi ro chiến lược, rủi ro hoạt động, rủi ro về báo cáo tài chính, và rủi ro tuân thủ

- *Thứ ba*, các thành tố của tổ chức: Việc quản trị rủi ro được thực hiện ở mọi cấp độ gồm các đơn vị trực thuộc, các đơn vị kinh doanh, các phân ban và toàn bộ doanh nghiệp.

III. NHỮNG LỢI ÍCH CỦA VIỆC QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

1. Khớp nối khẩu trị rủi ro và chiến lược

Khẩu vị rủi ro (Risk appetite) là thuật ngữ nhằm chỉ mức độ rủi ro mà một tổ chức sẵn sàng chấp nhận để có thể theo đuổi các mục tiêu của mình trước khi hành động được cho là cần thiết nhằm giảm thiểu về rủi ro. Khẩu vị rủi ro thể hiện sự cân bằng giữa lợi ích tiềm năng trong sự đổi mới với các mối đe dọa mà sự thay đổi chắc chắn sẽ mang lại.

Theo tiêu chuẩn ISO:31000, tiêu chuẩn quản lý rủi ro đã định nghĩa quản trị rủi ro đó là số lượng và các loại rủi ro mà một tổ chức sẵn sàng theo đuổi, duy trì hay chấp nhận nó. Mỗi doanh nghiệp hay các cá nhân thường sẽ có nguyện vọng để hoàn thành về các kế hoạch mục tiêu chiến lược đã được đề ra.

Để áp dụng các kế hoạch này thì chắc chắn sẽ có những rủi ro đi kèm. Vì thế nhằm đạt được mục tiêu đã đưa ra, mọi người cần thực hiện phân tích về chi phí – lợi ích và đi đến điểm mà rủi ro giả định là đáng chấp nhận.

Khẩu vị rủi ro phụ thuộc vào từng ngành, mục tiêu chiến lược và các loại dự án thực hiện. Những tổ chức có khẩu vị rủi ro cao sẽ phải sẵn sàng chấp nhận về nhiều loại rủi ro hơn sao cho lợi nhuận thu về là đáng kể. Còn những tổ chức có khẩu vị rủi ro thấp thường sẽ cố gắng tránh các rủi ro ở mức cao nhất.

Khẩu vị rủi ro trong một tổ chức cũng có thể phát triển dựa theo suốt thời gian của một dự án. Do đó cần phải liên tục theo dõi về dự án và xem xét lại các chiến lược quản lý rủi ro sao cho phù hợp nhất.

Khẩu vị rủi ro là mức độ rủi ro – ở cấp độ của hội đồng quản trị mà một doanh nghiệp hay một tổ chức sẵn sàng chấp nhận khi theo đuổi những mục tiêu của tổ chức và những giá trị của đối tượng hữu quan.

Khẩu vị rủi ro được đánh giá thông qua 3 cấp độ cơ bản như sau:

- *Cấp độ công ty*: Đây là cấp độ khẩu vị rủi ro quan trọng nhất. Khả năng chấp nhận rủi ro sẽ được đưa ra ở cấp tổ chức và sẽ được các nhà quản lý cấp cao của tổ chức phê duyệt. Các thước đo chính sử dụng ở cấp độ này cần phải được điều chỉnh sao cho phù hợp nhất với mục tiêu của những bên liên quan.

- *Cấp đơn vị kinh doanh*: Khẩu vị rủi ro ở cấp độ này sẽ được đặt ra ở cấp công ty và quyết định những mục tiêu hoạt động được đặt ra cho đơn vị kinh doanh. Khả năng chấp nhận rủi ro trong doanh nghiệp hỗ trợ việc thiết lập những giới hạn rủi ro có thể đo lường được đối với một đơn vị kinh doanh.

- *Cấp bộ phận hay sản phẩm*: Mục tiêu hoạt động và giới hạn được tích lũy trong từng đơn vị kinh doanh sẽ xác định những giới hạn rủi ro cho cấp bộ phận hay cấp sản phẩm.

2. Liên kết sự phát triển, rủi ro và lợi nhuận

Các doanh nghiệp phải chấp nhận rủi ro như là một phần của việc tạo ra giá trị và bảo vệ giá trị, các doanh nghiệp kỳ vọng lợi nhuận bù đắp cho rủi ro. Quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả sẽ xây dựng một nền tảng cho các khoản thu nhập ổn định. Nó làm tăng khả năng của một tổ chức trong việc nhận diện và đánh giá các rủi ro với kết quả có độ chính xác cao hơn trong việc ra quyết định được cải tiến và trên cơ sở thông tin phù hợp.

3. Củng cố các quyết định và đối phó với rủi ro.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp đảm bảo tính kỷ luật, nghiêm khắc trong việc nhận diện đánh giá, phân loại mức độ nghiêm trọng của rủi ro và lựa chọn một hay nhiều hơn trong số các phương án đối phó rủi ro – loại bỏ rủi ro, giảm thiểu, chia sẻ hay chấp nhận rủi ro.

4. Giảm thiểu những tổn thất và bất ngờ trong hoạt động

Các doanh nghiệp có năng lực được củng cố về nhận diện những biến cố tiềm ẩn, đánh giá và thiết lập các cách đối phó với rủi ro do vậy giảm thiểu sự xuất hiện bất ngờ và những chi phí hay tổn thất liên quan.

5. Xác định và quản trị rủi ro xuyên suốt trong toàn bộ doanh nghiệp

Quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quá trình liên tục nhằm nhận diện, phân tích, giảm thiểu và giám sát các biến cố tiềm ẩn tạo nên những bất định đối với việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Một chương trình quản trị rủi ro doanh nghiệp tích hợp có hiệu quả có thể giúp tổ chức nhận diện và thực hiện các hành động đối với những rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu chiến lược cốt lõi của tổ chức.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp tiếp cận rủi ro từ góc nhìn toàn bộ doanh nghiệp hơn là chú trọng vào các hoạt động và lĩnh vực cụ thể.

6. Cung cấp những đối phó tích hợp cho nhiều loại rủi ro

Với cách tiếp cận quản trị rủi ro doanh nghiệp, các rủi ro có mối quan hệ phụ thuộc tương tác lẫn nhau và việc quản trị rủi ro theo tiếp cận danh mục rủi ro. Các quá trình kinh doanh chứa đựng nhiều rủi ro vốn có và quản trị rủi ro doanh nghiệp cho những giải pháp tích hợp để quản trị rủi ro.

7. Nắm bắt được những cơ hội

Bằng việc xem xét một cách đầy đủ những biến cố tiềm năng thay vì chỉ những rủi ro tiêu cực, ban điều hành sẽ nắm bắt những biến cố xuất hiện dưới dạng là những cơ hội ra sao.

8. Hợp lý hóa vốn

Những thông tin nhanh chóng hơn về những rủi ro cho phép nhà quản trị đánh giá một cách hiệu quả hơn toàn bộ nhu cầu về vốn và cải thiện việc phân bổ vốn trong toàn bộ doanh nghiệp để có hiệu quả. Đồng thời việc quản trị rủi ro doanh nghiệp hiệu quả sẽ gia tăng độ tin cậy của các tổ chức xếp hạng tín dụng về các hệ thống đánh giá và giảm rủi ro và hệ quả là những yêu cầu về vốn thấp hơn, chất lượng tín dụng được cải thiện tình hình tài chính tốt hơn, chủ động hơn trong thiết kế cấu trúc vốn tối ưu.

IV. TRÁCH NHIỆM TRONG VIỆC QUẢN TRỊ RỦI RO DOANH NGHIỆP

1. Vai trò và trách nhiệm của hội đồng quản trị (HĐQT)

Hội đồng quản trị có vai trò cung cấp những định hướng chỉ dẫn. HĐQT đóng vai chính trong việc xác định những gì doanh nghiệp mong đợi về giá trị đạo đức, về tính chính trực và xác định những kỳ vọng thông qua những hoạt động định hướng. HĐQT dành quyền ra quyết định trong một số lĩnh vực quan trọng như thiết lập chiến lược, xác định các mục tiêu cấp cao và việc phân bổ nguồn lực quan trọng.

2. Vai trò và trách nhiệm của ban điều hành

CEO thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Hình thành những giá trị, những nguyên tắc và những chính sách hoạt động chủ yếu để làm cơ sở cho việc quản trị rủi ro doanh nghiệp; Cùng các thành viên quản trị cấp cao xác định những mục tiêu chiến lược và chiến lược, các mục tiêu của toàn doanh nghiệp, xác định những chính sách và phát triển khẩu vị rủi ro và văn hóa doanh nghiệp đối với rủi ro;

- Thường xuyên soát xét trách nhiệm của các quản trị viên chức năng kể cả trách nhiệm về việc quản trị rủi ro trong từng lĩnh vực họ phụ trách.

3. Vai trò và trách nhiệm của kiểm soát nội bộ

Kiểm soát nội bộ thực hiện hoạt động kiểm soát là một trong bốn chức năng của quản trị. Kiểm soát nội bộ là một quá trình đảm bảo đạt được các mục tiêu của tổ chức trong việc hoạt động có năng suất và hiệu quả, báo cáo tài chính đáng tin cậy, tuân thủ pháp luật, các qui định và các chính sách.

Về cơ bản, các hoạt động kiểm soát nội bộ cung cấp sự đảm bảo một cách hợp lý rằng các rủi ro đối với việc đạt được tiêu của tổ chức có thể ở các mức chấp nhận được.

4. Vai trò và trách nhiệm của kiểm toán nội bộ

Kiểm toán nội bộ giữ một vai trò quan trọng trong việc đánh giá tính hiệu quả và nhận xét để cải tiến quản trị rủi ro doanh nghiệp. Phạm vi của kiểm toán nội bộ cần tập trung là quản trị rủi ro và các hệ thống kiểm soát nội bộ. Nhiệm vụ này bao gồm việc đánh giá độ tin cậy của việc báo cáo, soát xét tính hiệu quả và năng suất của các hoạt động, an toàn tài sản và đảm bảo việc tuân thủ pháp luật, các qui định cũng như các hợp đồng. Kiểm toán nội bộ tư vấn cho ban điều hành và Ủy ban kiểm toán bằng việc giám sát, kiểm tra, đánh giá, báo cáo và đưa ra các khuyến cáo để cải tiến các quá trình quản trị rủi ro.

5. Vai trò và trách nhiệm của kiểm toán bên ngoài

Nhiệm vụ của các nhà kiểm toán độc lập là nhận diện và đánh giá những rủi ro trọng yếu của những sai sót của các báo cáo tài chính, thiết kế và thực hiện các thủ tục kiểm toán ứng phó với những rủi ro; Hiểu biết được việc kiểm soát nội bộ liên quan đến kiểm toán nhằm thiết kế những thủ tục kiểm toán phù hợp với những điều kiện cụ thể.

THẢO LUẬN

1. Hãy so sánh sự khác nhau giữa quản trị rủi ro truyền thống và quản trị rủi ro doanh nghiệp trên các gốc độ sau đây:

- Khung quản trị rủi ro;
- Báo cáo rủi ro;
- Chú trọng vào giá trị của các đối tượng hữu quan;
- Tiêu chí đánh giá rủi ro;
- Nhận diện và đánh giá rủi ro.

2. Anh/chị có ý kiến gì về nhận định sau đây:

“Quản trị rủi ro tổng thể doanh nghiệp là quan trọng như việc thực hiện nó thì tốn kém và nói dễ hơn làm”

TaiLieu.vn

Chương II: MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ CỦA DOANH NGHIỆP

Chương này trình bày khái niệm về môi trường nội bộ, ảnh hưởng của môi trường nội bộ đối với quản trị rủi ro, các yếu tố của môi trường nội bộ trong quản trị rủi ro.

I. TỔNG QUAN

1. Khái niệm về môi trường nội bộ

Môi trường bên trong doanh nghiệp là những “tín hiệu” của một tổ chức, ảnh hưởng đến nhận thức về rủi ro của mọi người và là cơ sở của tất cả các yếu tố quản trị rủi ro doanh nghiệp đảm bảo sự duy trì kỷ luật và cơ cấu tổ chức. Nó ảnh hưởng đến khẩu vị rủi ro, thái độ đối với việc quản trị rủi ro và những giá trị đạo đức. Môi trường bên trong ảnh hưởng đến việc các chiến lược và các mục tiêu của tổ chức được thiết lập thế nào, các hoạt động của doanh nghiệp được cấu trúc ra sao và các rủi ro được nhận diện, đánh giá và ứng xử với chúng bằng cách nào.

Môi trường bên trong có nhiều thành tố bao gồm:

- Triết lý quản trị rủi ro
- Văn hóa về rủi ro
- Khẩu vị rủi ro
- Hội đồng quản trị
- Những giá trị đạo đức và sự liêm chính
- Cam kết về năng lực
- Triết lý quản trị và các hoạt động
- Cơ cấu tổ chức
- Giao quyền và các nhiệm vụ.
- Chính sách và thực tiễn về quản trị nhân sự
- Sự khác biệt về môi trường

2. Ảnh hưởng của môi trường nội bộ đối với quản trị rủi ro

Môi trường nội bộ doanh nghiệp ảnh hưởng đến:

- Việc xây dựng chiến lược và xác định các mục tiêu;
- Cách thức hoạt động của doanh nghiệp và tổ chức;
- Các hoạt động liên quan đến quản trị rủi ro;
- Thiết kế và vận hành chức năng của các hoạt động kiểm soát;
- Hệ thống thông tin và truyền thông ;
- Hoạt động kiểm soát

II. CÁC YẾU TỐ CỦA MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ

1. Triết lý quản trị rủi ro

Triết lý quản trị rủi ro bao gồm các yếu tố: Giá trị, niềm tin và thái độ được chia sẻ về rủi ro liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp.

Các vấn đề liên quan đến triết lý quản trị rủi ro:

- Quan niệm về nguồn gốc, bản chất của rủi ro;
- Niềm tin về vai trò của năng lực quản trị đối với rủi ro;
- Thái độ ứng xử với rủi ro như giảm thiểu, hạn chế, loại bỏ....
- Quan điểm về các lĩnh vực cần quản trị rủi ro;
- Quan điểm về sử dụng các thành tố quản trị rủi ro;
- Quan điểm về cách quản trị rủi ro;
- Quan điểm về khớp nối giữa quản trị rủi ro và hoạch định chiến lược....

2. Khẩu vị rủi ro

2.1. Khái niệm

Liên quan đến rủi ro có một số khái niệm sau đây:

- Tổng thể rủi ro: Là toàn bộ những rủi ro có thể ảnh hưởng hoặc tích cực hoặc tiêu cực đến khả năng tổ chức có thể đạt được những mục tiêu dài hạn của mình

- Năng lực rủi ro: Là rủi ro lớn nhất mà một doanh nghiệp có thể chịu đựng và tồn tại.

- Sự chấp nhận rủi ro: Là những ranh giới của rủi ro phải gánh chịu nếu vượt ra mức đó thì tổ chức sẽ không sẵn sàng mạo hiểm theo đuổi những mục tiêu dài hạn của mình.

- Khẩu vị rủi ro: Là tổng số tiền chịu rủi ro mà một tổ chức mong muốn hay sẵn lòng chấp nhận rủi ro khi theo đuổi những mục tiêu dài hạn của mình.

Có rất nhiều nguồn như các cơ quan ban hành các qui định, các nhà tư vấn, các nhà nghiên cứu hàn lâm và các hiệp hội nghề nghiệp đưa ra định nghĩa về khẩu vị rủi ro là:

- Toàn bộ lộ diện rủi ro mà một tổ chức sẽ thực hiện để đạt những mục tiêu của tổ chức;

- Tổng số rủi ro, ở cấp độ rộng mà một tổ chức sẽ sẵn sàng chấp nhận khi theo đuổi giá trị.

- Tổng số tối đa của rủi ro mà một doanh nghiệp đang sẽ sẵn sàng chấp nhận khi theo đuổi sứ mệnh/các mục tiêu/kế hoạch của doanh nghiệp.

2.2. Các thành tố của khẩu vị rủi ro

Theo COSO các thành tố của khẩu vị rủi ro gồm:

- Thứ nhất, hồ sơ hiện hữu về rủi ro của doanh nghiệp cung cấp các thông tin về cấp độ rủi ro hiện thời và phân bố rủi ro theo các tiêu chí phân loại phù hợp với điều kiện doanh nghiệp.

- Thứ hai, năng lực chịu đựng rủi ro cung cấp thông tin về rủi ro lớn nhất mà doanh nghiệp có thể chịu đựng và tồn tại tiếp tục duy trì hoạt động sau khi biến cố xảy ra, nếu có.

- Thứ ba, mức độ chịu đựng rủi ro cung cấp thông tin về các cấp độ sai biệt được chấp nhận mà tổ chức sẵn lòng chấp nhận cho những mục tiêu cụ thể.

- Thứ tư, cấp độ rủi ro mong muốn là cấp độ rủi ro và những loại rủi ro mà tổ chức mong muốn, nếu có. Khẩu vị rủi ro được xác định cho từng loại rủi ro cụ thể.

Ngoài ra, để quản trị rủi ro có hiệu quả đối với hoạt động của doanh nghiệp, người ta còn sử dụng khái niệm giới hạn rủi ro.

2.3. Thiết lập khung quản trị rủi ro

Theo SOA, khung khẩu vị rủi ro có những trọng điểm sau đây:

- Bảo vệ và tạo giá trị cho doanh nghiệp
- Đảm bảo sự nhất quán giữa khẩu vị rủi ro và những giới hạn rủi ro
- Tích hợp vào chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp.

Khi thiết lập một khung khẩu vị rủi ro, các yếu tố sau đây cần lưu ý:

- Khẩu vị rủi ro phải có cả yếu tố “rủi ro” và “kiểm soát”;
- Khẩu vị rủi ro phải là một quan điểm đo lường;
- Khẩu vị rủi ro không phải là đơn nhất mà nó là một dãy khẩu vị khác nhau

ứng với từng dạng rủi ro khác nhau;

- Khẩu vị rủi ro có một khía cạnh tạm thời ;

- Mỗi tổ chức có một năng lực rủi ro – là một hàm số của khả năng và mức độ phát triển hay sự trưởng thành của tổ chức.

3. Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là một bộ phận quan trọng của môi trường nội bộ và ảnh hưởng quyết định đến các thành tố khác. Tính độc lập đối với ban điều hành, kinh nghiệm và địa vị của các thành viên, mức độ tham gia và sự xem xét kỹ lưỡng đối với các hoạt động cũng như tính phù hợp trong hành động của HĐQT chiếm vai trò quan trọng. Hội đồng quản trị cần tham gia ở một mức độ hợp lý vào công việc điều hành, cũng như các công việc mang tính chất kỹ thuật chuyên môn khác. Đây là điều cần thiết cho một môi trường nội bộ về quản trị rủi ro doanh nghiệp.

Trong cơ cấu thành viên HĐQT cần có những thành viên HĐQT độc lập để không chỉ cung cấp những ý kiến tư vấn, chỉ đạo, những góp ý tốt mà còn như là một sự kiểm tra, cân bằng cho ban quản trị.

Các HĐQT có hiệu quả phải đảm bảo rằng ban điều hành duy trì việc quản trị rủi ro có hiệu quả

4. Những giá trị đạo đức và liêm chính

Chiến lược và các mục tiêu cũng như cách thức chúng được thực hiện dựa vào cơ sở sự ưu thích, sự phán xét về giá trị và phong cách quản trị. Tính liêm chính đội ngũ quản trị, điều hành và những cam kết về những giá trị đạo đức ảnh hưởng đến

những ưu thích, sự phán xét mà những điều hành này sẽ được chuyển tải vào những chuẩn mực hành vi.

Tính liêm chính của quản trị, điều hành là điều kiện tiên quyết cho hành vi đạo đức trong tất cả các mặt hoạt động của tổ chức. Những giá trị đạo đức và liêm chính là những thành tố nền tảng của môi trường ảnh hưởng đến việc thiết kế, quản trị và giám sát các thành tố còn lại của quản trị rủi ro doanh nghiệp.

Những chuẩn mực về hành vi chính thức nhấn mạnh đến những hành vi ứng xử như tính liêm chính và đạo đức, những mâu thuẫn về lợi ích vi phạm pháp luật hay việc chi trả, thanh toán tiền bất hợp lý, những thỏa thuận hạn chế hay chống cạnh tranh... là rất quan trọng đối với việc hình thành một chương trình đạo đức có hiệu quả. Hệ thống thông tin, truyền thông từ dưới lên là yếu tố quan trọng.

5. Sự cam kết về năng lực

Năng lực phản ánh kiến thức và các kỹ năng cần thiết để thực hiện những nhiệm vụ được giao. Nhà quản trị quyết định những công việc cần phải thực hiện tốt đến đâu, chiếm tầm quan trọng thế nào đối với chiến lược, các mục tiêu của các chương trình thực hiện và thành quả của tổ chức.

6. Văn hóa về rủi ro

Văn hóa về rủi ro là một thuật ngữ diễn tả những giá trị, những niềm tin, kiến thức và sự hiểu biết về rủi ro được chia sẻ bởi một nhóm người có cùng một mục đích chung. Văn hóa về rủi ro làm rõ một quan niệm của văn hóa tổ chức để tập trung đặc biệt đến năng lực của tập thể liên quan đến quản trị rủi ro.

Thái độ đối với rủi ro là vị thế, lập trường được chấp nhận bởi một cá nhân hay một nhóm người liên quan đến rủi ro và chịu ảnh hưởng bởi sự nhận thức và thiên hướng về rủi ro. Thái độ về rủi ro sẽ hình thành hành vi ứng xử về rủi ro.

Hành vi đối với rủi ro bao gồm những động thái bên ngoài có thể quan sát được liên quan đến rủi ro, bao gồm việc ra quyết định trên cơ sở rủi ro, các quá trình liên quan đến rủi ro, bao gồm việc ra quyết định trên cơ sở rủi ro, các quá trình liên quan đến rủi ro, các truyền thông về rủi ro. Hành vi ứng xử về rủi ro tạo thành văn hóa.

7. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cung cấp một khung để hoạch định, thực hiện, kiểm soát và giám sát các hoạt động của doanh nghiệp. Một cơ cấu tổ chức có liên quan, bao gồm việc xác định những lĩnh vực chủ yếu của quyền hành và trách nhiệm cũng như thiết lập các tuyến báo cáo phù hợp.

Các doanh nghiệp sẽ phát triển cơ cấu tổ chức thích hợp với nhu cầu của chúng. Mô hình cơ cấu tổ chức khác nhau và điều này sẽ ảnh hưởng đến việc quản trị rủi ro. Một cơ cấu tổ chức được cấu trúc tồi sẽ tạo khó khăn trong việc hoạch định, thực hiện, kiểm tra và các hoạt động giám sát.

8. Việc giao quyền hạn và trách nhiệm

Việc giao quyền hạn và trách nhiệm là mức độ mà theo đó các cá nhân và các đội ngũ được ủy quyền và được khuyến khích sử dụng sự sáng tạo để chú trọng vào các vấn đề và giải quyết vấn đề cũng như giới hạn đối với quyền hành của họ.

- Quyền hạn: là một quá trình theo đó những nhà quản trị giao quyền thực hiện công việc và ra các quyết định trong một lĩnh vực cụ thể cho những người dưới quyền. Phân quyền được thực hiện ngay từ khi tổ chức hình thành cơ cấu tổ chức và xác lập việc phân chia công việc, chức năng.

- Giao nhiệm vụ: Quyền hạn bao gồm nhiệm vụ và trách nhiệm. Nhiệm vụ là bổn phận phải thực hiện những công việc đã được giao phó.

- Chịu trách nhiệm: Trách nhiệm là kỳ vọng về việc người thực hiện nhiệm vụ sẽ chấp nhận sự đánh giá và ghi nhận về kết quả hoặc khiếu nại về kết quả đã đạt được trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao

9. Những tiêu chuẩn về nguồn lực

Những chính sách thực tiễn về nguồn nhân lực sẽ có ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực và quyết định đến năng suất và hiệu quả của công việc.

Những chính sách về nguồn nhân lực liên quan đến việc tuyển mộ, định hướng đào tạo đánh giá, tư vấn, thăng tiến, trả công và thực hiện các hành động điều chỉnh để chuyển các thông điệp cho nhân viên liên quan đến các mức độ chính trực được kỳ vọng, hành vi đạo đức và năng lực.

Tiêu chuẩn về nguồn nhân lực phụ thuộc các chính sách chủ yếu:

- Chính sách đào tạo.
- Chính sách lương thưởng.
- Các qui định về những hành động có kỷ cương.
- Chính sách chuyển chuyển và thăng tiến.

10. Triết lý quản trị và phong cách điều hành

Triết lý quản trị là một tập hợp những niềm tin được sử dụng bởi một cá nhân trong vị trí quản lý để định hướng quá trình ra quyết định. Triết lý quản trị liên quan trực tiếp đến với văn hóa doanh nghiệp cũng như những quan niệm về hệ thống giá trị và lãnh đạo. Triết lý quản trị là cách sống và làm việc của nhà quản trị. Triết lý quản trị ảnh hưởng quan trọng đến triết lý về ứng xử rủi ro.

Phong cách điều hành là cách thức hành động được phản ánh bởi đặc tính cá nhân và những thành tố của năng lực định hình và định hướng những thực tiễn và các thủ tục hành động.

Triết lý quản trị và phong cách điều hành của quản trị cấp cao ảnh hưởng đáng kể đến môi trường kiểm soát của doanh nghiệp