Công cụ tự đánh giá VNPO—Quản lý Rủi ro

****

**Quản Lý Rủi Ro**

Trộm cắp, hoả hoạn, tai nạn và những rủi ro khác có thể gây tổn hại nghiêm trọng đối với NPO, khiến cho tổ chức phải ngừng hoạt động, tốn kém rất nhiều tiền, hoặc gây thương tích cho khách hàng, nhân viên, hoặc tình nguyện viên. Những NPO có trách nhiệm sử dụng các kỹ thuật quản lý rủi ro nhằm xác định những rủi ro tiềm tàng đối với NPO của họ. Họ xây dựng các chiến lược quản lý rủi ro nhằm ngăn chặn nguy cơ xảy ra những rủi ro đó, hoặc trong trường hợp xảy ra, có thể giảm được thiệt hại và chi phí.

Tất cả các NPO—kể cả những tổ chức được quản lý tốt và thành công—đều có nguy cơ gặp phải những biến cố bất lợi. Các NPO cần phải có một kế hoạch quản lý rủi ro có khả năng xác định được những rủi ro tiềm tàng cũng như các chiến lược nhằm giảm thiểu những rủi ro rõ rệt nhất.

**Quản lý Rủi ro—Lầm tưởng và Sự thật**

|  |  |
| --- | --- |
| **Lầm tưởng** | **Sự thật** |
| Chúng tôi không cần thiết phải đầu tư thời gian và nguồn lực để phòng ngừa những nguy cơ trong tương lai có thể sẽ không bao giờ xảy ra. | Cần phải nhìn nhận các rủi ro một cách nghiêm túc. Một vài rủi ro có thể gây tổn hại nghiệm trọng đối với NPO, phá huỷ tài sản vật chất, tài sản tài chính, hoặc danh tiếng của tổ chức. Một số rủi ro có thể gây nguy hại đến sức khoẻ và sự an toàn của khách hàng và nhân viên. Có những biện pháp thông thường có thể được thực hiện nhằm giảm bớt hoặc loại bỏ những rủi ro đó.  |
| NPO của chúng tôi không đủ khả năng chi trả cho một chương trình quản lý rủi ro. | Có rất nhiều biện pháp giảm rủi ro hữu hiệu có thể áp dụng mà ít hoặc không tốn kém. Ngoài ra, những tổn thất và chi phí mà những rủi ro này có thể gây ra còn nặng nề hơn nhiều so với chi phí không đáng kể cho việc phòng ngừa rủi ro. |
| NPO của chúng tôi được quản lý rất tốt, do đó chúng tôi không cần phải lo lắng về các rủi ro. | Có rất nhiều rủi ro—ví dụ như thiên tai—vẫn có thể xảy ra dù cho NPO của anh/chị có được quản lý tốt đến thế nào chăng nữa. Ngoài ra, việc xử lý các vấn đề về con người và tiền bạc luôn tiềm ẩn khả năng sai sót, ngay cả khi NPO được quản lý tốt.  |
| Nhân viên của chúng tôi rất đáng tin cậy, vì vậy chúng tôi không cần phải lo lắng về những nguy cơ từ phía nhân viên của mình  | Có rất nhiều trường hợp những nhân viên có vẻ đáng tin cậy lại biển thủ công quỹ của các tổ chức phi lợi nhuận, hoặc lạm dụng khách hàng của NPO. Ngoài ra, nhân viên có thể vô ý mắc phải những sai sót gây tổn hại đến NPO hoặc khách hàng của tổ chức. |

Bước đầu tiên trong việc xây dựng một bản kế hoạch quản lý rủi ro là đánh giá một cách toàn diện các nguy cơ của NPO. Bước thứ hai là xây dựng các chiến lược giảm những rủi ro rõ rệt nhất. Bản kế hoạch quản lý rủi ro cần phải được rà soát và cập nhật định kì.

 Bộ công cụ này:

* Phác thảo từng bước tiếp cận đối với quản lý rủi ro
* Cung cấp một bộ câu hỏi tự đánh giá các nỗ lực quản lý rủi ro của NPO
* Đưa ra những tài liệu tham khảo để cung cấp thêm thông tin
* Bao gồm những tài liệu đính kèm hỗ trợ NPO trong các hoạt động quản lý rủi ro của mình

**PHẦN I: CÁC HỢP PHẦN CHÍNH TRONG VIỆC**

**QUẢN LÝ RỦI RO CỦA NPO**

| **HỢP PHẦN** | **NỘI DUNG** | **CÁC KHUYẾN NGHỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH QUẢN LÝ RỦI RO**  | **TẦM QUAN TRỌNG** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Đảm bảo rằng ban lãnh đạo của NPO hiểu được quản lý rủi ro là gì và tại sao quản lý rủi ro lại quan trọng.
 | Đảm bảo rằng ban lãnh đạo của NPO hiểu được tầm quan trọng của quản lý rủi ro, và xây dựng được văn hoá hỗ trợ cho các hoạt động quản lý rủi ro hiệu quả. | Quản lý rủi ro là một quá trình xác định các rủi ro tiềm tàng và thực hiện các bước ngăn chặn hoặc giảm thiểu rủi ro đó. Quá trình này bao gồm 3 bước:1. Xác định các rủi ro
2. Đánh giá các rủi ro về khả năng xảy ra và tổn thất có thể gây ra. Xác định những rủi ro cần giải quyết dựa trên mối đe doạ mà những rủi ro đó có thể gây ra.
3. Xây dựng và triển khai các chiến lược nhằm giải quyết những rủi ro đã được lựa chọn.

Những NPO có văn hoá hỗ trợ cho các hoạt động quản lý rủi ro thường cảnh giác đối với các rủi ro liên quan đến hoạt động của tổ chức. Các tổ chức này khuyến khích nhân viên và tình nguyện viên của mình báo cáo về những rủi ro tiềm tàng. Họ thực hiện những hành động đã được lên kế hoạch kỹ lưỡng nhằm giảm thiểu nguy cơ xảy ra các rủi ro, và trong trường hợp xảy ra nguy cơ có thể giảm bớt thiệt hại. | Tất cả các NPO đều có nguy cơ gặp phải những biến cố có thể gây thiệt hại nặng nề đối với khách hàng, nhân viên hoặc tình nguyện viên của mình, thậm chí có thể khiến NPO phải ngừng hoạt động.Thông qua việc xây dựng và triển khai một kế hoạch quản lý rủi ro, NPO có thể ngăn chặn những rủi ro nhất định, có thể giảm thiểu tổn thất do những rủi ro đó mang lại.Quản lý rủi ro hiệu quả đòi hỏi phải có sự cam kết từ những lãnh đạo cao cấp của NPO để có thể xác định một cách thận trọng và đối phó với các rủi ro tiềm tàng.  |
| 1. Xác định các rủi ro tiềm tàng mà NPO phải đối mặt.
 | Xác định những rủi ro có thể xảy ra mà NPO phải gánh chịu trong quá trình thực hiện sứ mệnh của mình. Hãy chia các rủi ro thành hai nhóm chính:* Những rủi ro gây thiệt hại vật chất đối với con người hoặc tài sản
* Những rủi ro về công việc
 | Những rủi ro gây thiệt hại vật chất đối với con người hoặc tài sản bao gồm những rủi ro gây ra bởi:* Tai nạn giao thông
* Vật tư hoặc thiết bị bị hỏng
* Lạm dụng vật tư, thiết bị
* Trượt và ngã
* Lạm dụng thể chất hoặc tình dục
* Hoả hoạn
* Lũ lụt
* Đột biến điện áp (gây hư hại cho máy tính)
* Các thiên tai khác

Những rủi ro về công việc có thể bao gồm:* Mất nguồn tài trợ do báo cáo không đúng, lạm dụng công quỹ, hoặc những mối quan ngại khác của nhà tài trợ
* Những cáo buộc về vi phạm quyền của khách hàng
* Mất danh tiếng do các vấn đề về hiệu suất hoạt động của NPO bị công khai
* Biển thủ hoặc tham ô công quỹ
* Thiết bị máy tính bị hỏng
* Mất hồ sơ lưu trữ công việc

Hãy lập một danh sách đầy đủ nhất có thể, ngay cả khi một số rủi ro có vẻ như rất nhỏ hoặc ít có khả năng xảy ra. Trong các bước tiếp theo của qui trình này, anh/chị sẽ sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các rủi ro đó và xác định những rủi ro nào cần phải được giải quyết.**Xem Đính kèm 1: Ví dụ Bảng Quản lý Rủi ro—NPO Trẻ em biết đọc****Xem Đính kèm 2: Biểu mẫu Bảng Quản lý Rủi ro** | Nhằm ngăn chặn những nguy cơ hoặc giảm thiệt hại do những nguy cơ đó gây ra, trước hết anh/chị cần phải biết được những rủi ro đó là gì.  |
| 1. Đánh giá và sắp xếp thứ tự ưu tiên các rủi ro
 |  | Có một số rủi ro đáng chú ý hơn những rủi ro khác, và một số rủi ro có thể giải quyết dễ dàng hơn những rủi ro khác. Hãy lập thứ tự ưu tiên các rủi ro dựa trên những yếu tố sau:* Khả năng xảy ra rủi ro?
* Rủi ro này có thể gây ra tổn thất ở mức độ nào?

Việc phân loại rủi ro thành bốn nhóm sau đây sẽ rất hữu ích:

|  |  |
| --- | --- |
| **Nhóm A**Khả năng xảy ra Rủi ro ThấpNếu xảy ra sẽ gây Thiệt hại Nhẹ | **Nhóm B**Khả năng xảy ra Rủi ro CaoNếu xảy ra sẽ gây Thiệt hại Nhẹ  |
| **Nhóm C**Khả năng xảy ra Rủi ro Thấp Nếu xảy ra sẽ gây Thiệt hại Nặng  | **Nhóm D**Khả năng xảy ra Rủi ro CaoNếu xảy ra sẽ gây Thiệt hại Nặng |

Nhìn chung, anh/chị nên ưu tiên và dành các nỗ lực của mình để giảm thiểu các rủi ro thuộc Nhóm D. Đây là những rủi ro có nhiều khả năng xảy ra và nếu xảy ra sẽ gây thiệt hại nghiêm trọng. Tuy nhiên, anh/chị cũng nên lưu ý đến những rủi ro trong các nhóm khác. Nhóm C bao gồm những rủi ro như hoả hoạn hoặc lũ lụt là những rủi ro ít có khả năng xảy ra—nhưng lại có khả năng gây thiệt hại nặng nề. Các rủi ro trong Nhóm B có khả năng xảy ra thường xuyên, và mặc dù không gây ra thiệt hại nghiêm trọng, nhưng tác động có thể gây ra tác động đáng kể theo thời gian. Những rủi ro thuộc Nhóm A—là những rủi ro ít có khả năng xảy ra và không gây hậu quả nghiêm trọng, thường ít được ưu tiên giải quyết hơn. **Xem Đính kèm 1: Ví dụ Bảng Quản lý Rủi ro—NPO Trẻ em biết đọc****Xem Đính kèm 2: Biểu mẫu Bảng Quản lý Rủi ro.** | Việc xác định và sắp xếp thứ tự ưu tiên cho các rủi ro tiềm tàng sẽ giúp tổ chức có thể hành động nhằm ngăn chặn những rủi ro gây thiệt hại nghiêm trọng có thể xảy ra.Một số rủi ro ít có khả năng xảy ra và nếu xảy ra cũng sẽ không gây thiệt hại nghiêm trọng. Một số rủi ro xảy ra có thể phá huỷ NPO hoặc gây thương tích hoặc tử vong về người. Thông qua việc tập trung giải quyết những rủi ro gây hiệu quả nghiêm trọng nhất bằng những biện pháp dự phòng thực tế, anh/chị có thể giảm đáng kể nguy cơ xảy ra rủi ro đối với NPO. |
| 1. Xác định các biện pháp phòng ngừa rủi ro nhằm ngăn chặn những rủi ro được ưu tiên
 | Các biện pháp phòng ngừa rủi ro có thể được áp dụng bao gồm:* Các qui định và qui trình nhằm tăng cường an toàn và giảm rủi ro
* Giám sát chặt chẽ các nhân viên và tình nguyện viên
* Đào tạo nhân viên và tình nguyện viên về việc thực hiện công việc một cách an toàn.
* Bảo hiểm
* Thay đổi hoặc loại bỏ những hoạt động quá mạo hiểm
* Bảo vệ an toàn cho các thiết bị như máy tính và thiết bị thông tin liên lạc
* Kiểm tra thiết bị và vật tư nhằm đảm bảo thiết bị và vật tư hoạt động tốt và được bảo quản đúng cách.
 | Hãy tập trung vào các biện pháp phòng ngừa rủi ro có thể giảm hoặc loại bỏ hầu hết các rủi ro gây hậu quả nghiêm trọng nhất hoặc những rủi ro có khả năng xảy ra cao nhất. Hãy cân nhắc đến chi phí và khả năng thực hiện các biện pháp phòng ngừa rủi ro trong quá trình xác định những rủi ro nào cần phải ưu tiên giải quyết trước.Có rất nhiều biện pháp quản lý rủi ro không tốn kém.* Ví dụ, chính sách qui định phải đội mũ bảo hiểm khi đi xe máy có thể làm giảm nguy cơ chấn thương mà không phải mất thêm chi phí.
* Tương tự như vậy, việc thiết lập những biện pháp kiểm soát tài sản nội bộ tốt cũng như lưu trữ tiền và các thông tin tài chính an toàn cũng không tốn kém.
* Những thay đổi nhất định về mặt chương trình (ví dụ, không cho trẻ em vui chơi ngoài trời trong những điều kiện thời tiết nhất định để tránh phơi nhiễm) cũng ít hoặc không tốn kém.

Một số biện pháp quản lý rủi ro, như bảo hiểm hoặc lưu trữ các tệp tin máy tính ở nơi khác có thể cần có chi phí tương đương. Tuy nhiên những chi phí này thường chấp nhận được nếu có thể tránh được nguy cơ gây tổn thất nghiêm trọng đối với NPO.**Xem Đính kèm 1: Ví dụ Bảng Quản lý Rủi ro—NPO Trẻ em biết đọc****Xem Đính kèm 2: Biểu mẫu Bảng Quản lý Rủi ro.** | Các chiến lược quản lý rủi ro phù hợp có thể giúp giảm đáng kể nguy cơ gặp phải những vấn đề nghiêm trọng của NPO trong tương lai. |
| 1. Đảm bảo rằng các biện pháp phòng ngừa rủi ro được thực hiện.
 | Giao cho mỗi nhân viên chịu trách nhiệm đối với một biện pháp phòng ngừa rủi ro với thời hạn triển khai biện pháp đó. | Hầu hết các biện pháp phòng ngừa rủi ro đều đòi hỏi phải có các nỗ lực thực hiện biện pháp đó. Việc thực hiện có thể bao gồm dự thảo các qui định và qui trình, tìm hiểu và mua bảo hiểm, sắp xếp nơi lưu trữ an toàn cho các văn bản giấy tờ và tệp tin điện tử hoặc các biện pháp khác. Thông qua việc chỉ định nhân viên thực hiện công việc này và đặt ra thời gian hạn định, NPO có thể đảm bảo rằng các nhiệm vụ đó sẽ thực sự được thực hiện. **Xem Đính kèm 1: Ví dụ Bảng Quản lý Rủi ro—NPO Trẻ em biết đọc****Xem Đính kèm 2: Biểu mẫu Bảng Quản lý Rủi ro.** | Các biện pháp phòng ngừa rủi ro sẽ chỉ mang lại hiệu quả nếu các biện pháp đó được thực hiện. Thông qua việc phân công rõ ràng ai sẽ chịu trách nhiệm thực hiện và khi nào công việc đó được thực hiện, các NPO có thể đảm bảo rằng các biện pháp quản lý rủi ro quan trọng được triển khai một cách đầy đủ. |

**PHẦN II: DANH SÁCH ĐÍNH KÈM**

|  |
| --- |
| ĐÍNH KÈM |
| Đính kèm 1: Ví dụ Bảng Quản lý Rủi ro—NPO Trẻ em biết đọc |
| Đính kèm 2: Biểu mẫu Bảng Quản lý Rủi ro |

**PHẦN III: TÀI LIỆU THAM KHẢO HỮU ÍCH VỀ**

**QUẢN LÝ RỦI RO DÀNH CHO NPO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TÁC GIẢ VÀ TIÊU ĐỀ | NGUỒN TÀI LIỆU | NỘI DUNG TÀI LIỆU THAM KHẢO |
| Thư viện Quản lý miễn phí—Tất cả mọi điều về quản lý tài chính trong các tổ chức phi lợi nhuận  | http://managementhelp.org/nonprofitfinances/index.htm?PHPSESSID=900e2200ce5dd66bf5c5a7252da24633#anchor50325 | Thông tin toàn diện về quản lý tài chính cho các tổ chức phi lợi nhuận. Trang web này có thể được dịch sang tiếng Việt. |
| Hướng dẫn cho tổ chức phi chính phủ về Quản lý Rủi ro và Bảo hiểm. Do Hội đồng Công và Chương trình Luật Phúc lợi DC xây dựng. | www.publiccounsel.org/tools/publications/.../risk\_management.pdf | Giới thiệu thông tin hữu ích về quản lý rủi ro cho các NPO. |

**PHẦN IV: BẢNG TỰ ĐÁNH GIÁ CHO NPO: QUẢN LÝ RỦI RO**

| **CÁC HỢP PHẦN TRONG QUẢN LÝ RỦI RO** | **ĐÁP ỨNG ĐẦY ĐỦ** | **ĐÁP ỨNG MỘT PHẦN** | **CHƯA CÓ** | **NHẬN XÉT** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Chúng tôi đã xác định được các rủi ro tiềm tàng.  |  |  |  |  |
| Chúng tôi đã lập thứ tự ưu tiên các rủi ro có thể gây thiệt hại lớn nhất và có nguy cơ xảy ra cao nhất. |  |  |  |  |
| Chúng tôi đã xác định được các biện pháp quản lý rủi ro nhằm ngăn chặn những rủi ro có ưu tiên cao nhất. |  |  |  |  |
| Chúng tôi đã thực hiện các biện pháp quản lý rủi ro nhằm ngăn chặn những rủi ro có ưu tiên cao nhất. |  |  |  |  |
| Chúng tôi khuyến khích nhân viên và tình nguyện viên báo cáo về các rủi ro, và sau khi họ báo cáo, chúng tôi tiếp tục theo dõi. |  |  |  |  |
| Chúng tôi có các qui định bằng văn bản về việc giải quyết rủi ro (ví dụ, qui định về việc đội mũ bảo hiểm; qui định về quản lý tiền mặt, v.v) |  |  |  |  |
| Chúng tôi đào tạo cho nhân viên và tình nguyện viên về việc phòng ngừa rủi ro. |  |  |  |  |
| Chúng tôi đã mua bảo hiểm, nếu phù hợp, để phòng hoả hoạn, lũ lụt hoặc nợ nần. |  |  |  |  |

**PHẦN V: TÓM TẮT KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ VÀ**

**NHỮNG BƯỚC TIẾP THEO**

 Hãy chọn ít nhất 2 trong số các hợp phần quản lý rủi ro trong Bảng Tự đánh giá trong Phần 4 và hoàn thành bảng dưới đây.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **HỢP PHẦN QUẢN LÝ RỦI RO ĐƯỢC ƯU TIÊN**  | **CẦN PHẢI LÀM GÌ?** | **NGƯỜI CHỊU TRÁCH NHIỆM?** | **THỜI GIAN BẮT ĐẦU VÀ KẾT THÚC DỰ KIẾN** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |