KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO TÀI CHÍNH TRONG CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG LẬP VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

TS. Hy Thị Hải Yến* - Thái Minh Ngọc - Nguyễn Thị Kiều Trinh*****

Bài viết khái quát kinh nghiệm quản trị rủi ro tài chính (FRM) của các đại học công lập tại Anh, Úc, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Singapore, nơi đều áp dụng khung ERM gắn với chiến lược và tăng cường giám sát của hội đồng trường.Ở Việt Nam, dù Nghị định 111/2025/NĐ-CP đã củng cố cơ chế tự chủ, năng lực quản trị rủi ro tại các trường đại học công lập vẫn còn hạn chế. Từ đó, bài viết đề xuất mô hình quản trị rủi ro tài chính tích hợp (IFRG) gồm: khẩu vị rủi ro, cấu trúc quản trị, quy trình ERM, hệ thống dữ liệu, công cụ và cơ chế công bố minh bạch. Việc áp dụng IFRG được kỳ vọng giúp các trường vận hành tự chủ hiệu quả hơn, nâng cao tính bền vững tài chính và chất lượng quản trị.

• Từ khóa: *quản trị rủi ro tài chính; đại học công lập; tự chủ tài chính; khung IFRG.*

The article reviews financial risk management (FRM) practices at public universities in the UK, Australia, the United States, South Korea, and Singapore, where comprehensive ERM frameworks are closely linked to institutional strategy and board-level oversight. In Vietnam, although Decree 111/2025/NĐ-CP has strengthened the legal basis for financial autonomy, the FRM capacity of public universities remains limited. Accordingly, the article proposes an Integrated Financial Risk Governance (IFRG) model comprising risk appetite, governance structure, ERM processes, data–tool systems, and transparency mechanisms. Adopting the IFRG model is expected to enhance the effectiveness of financial autonomy, strengthen financial sustainability, and improve public-sector governance in Vietnamese public universities.

• Key words: *financial risk management; public university; financial autonomy; IFRG.*

Ngày nhận bài: 15/11/2025
Ngày gửi phản biện: 30/11/2025
Ngày duyệt đăng: 20/12/2025
DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i303.24

Mở đầu

Trong bối cảnh đổi mới quản lý tài chính công, tăng cường tự chủ tài chính (Financial Autonomy) tại các trường đại học công lập (ĐHCL) là yêu cầu thiết yếu để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và thúc đẩy trách nhiệm giải trình. Tự chủ tài chính cho phép các trường chủ động trong thu - chi và đầu tư phát triển, đồng thời đòi hỏi quản trị rủi ro để bảo đảm an toàn và bền vững tài chính.

Hệ thống pháp lý về tự chủ tài chính của Việt Nam đã được củng cố qua bốn giai đoạn: Nghị định 43/2006/NĐ-CP, 16/2015/NĐ-CP, 60/2021/NĐ-CP và mới nhất là Nghị định 111/2025/NĐ-CP, ngày 22/5/2025. Nghị định 111/2025/NĐ-CP sửa đổi và bổ sung nhiều quy định, làm rõ nguyên tắc phân loại mức độ tự chủ, quy trình lập phương án theo chu kỳ năm năm, quản lý quỹ nội bộ và cơ chế giám sát tài chính, thể hiện bước tiến quan trọng trong việc hiện thực hóa nguyên tắc "tự chủ gắn với tự chịu trách nhiệm".

Trong bối cảnh này, quản trị rủi ro tài chính (Financial Risk Management - FRM) là công cụ cốt lõi giúp ĐHCL bảo đảm minh bạch, ổn định và khả năng chống chịu. Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế từ các đại học tự chủ tại Anh, Úc, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Singapore cung cấp gợi mở quan trọng để xây dựng khung quản trị rủi ro tài chính tích hợp (Integrated Financial Risk Governance - IFRG) phù hợp với thể chế Việt Nam (Moore, 2013; ISO, 2018; COSO, 2017).

1. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro tài chính trong các trường đại học công lập

Trong bối cảnh tự chủ đại học, rủi ro tài chính (Financial Risk - FR) là khả năng xảy ra các sự kiện hoặc điều kiện ảnh hưởng bất lợi đến cân đối thu - chi, thực hiện nhiệm vụ và duy trì bền vững tài chính của cơ sở giáo dục. Rủi ro này có thể phát sinh từ biến động nguồn thu, chi phí, quản lý đầu tư, thay đổi chính sách hoặc tác động thị trường (Marques & Pires, 2019).

Khung quản trị rủi ro toàn diện (Enterprise Risk Management - ERM) của Ủy ban COSO (2017) định nghĩa quản trị rủi ro là quá trình liên tục, triển khai ở mọi cấp độ tổ chức để nhận diện, đánh giá, ứng phó và giám sát rủi ro, gắn kết chặt chẽ với chiến lược và mục tiêu. ERM nhấn mạnh việc tích hợp quản trị rủi ro vào

** Học viện Tài chính; email: hyhaiyen@hvtc.edu.vn*
*** Trường Quốc tế Singapore*
**** Ngân hàng TMCP Công Thương Việt Nam - Chi nhánh Tuyên Quang*

hoạch định chiến lược, lập ngân sách và ra quyết định quản lý (Fraser & Simkins, 2021).

ISO 31000:2018 cũng khẳng định quản trị rủi ro cần trở thành một phần văn hóa tổ chức, gắn với quy trình ra quyết định, đồng thời xác định phạm vi, bối cảnh, tiêu chí rủi ro, cơ chế truyền thông, báo cáo và cải tiến liên tục.

Tại các trường đại học công lập, quản trị rủi ro tài chính (Financial Risk Management - FRM) được triển khai theo ba tuyến phòng thủ: (i) đơn vị chuyên môn nhận diện và quản lý rủi ro, (ii) bộ phận quản trị rủi ro giám sát, hướng dẫn, và (iii) kiểm toán nội bộ và độc lập đảm bảo minh bạch.

Về quản trị công, New Public Management (NPM) nhấn mạnh hiệu quả và trách nhiệm giải trình, trong khi Public Value Management (PVM) tập trung vào tính bền vững và niềm tin công chúng. Cả hai đều coi FRM là công cụ tạo giá trị công thông qua sử dụng hiệu quả ngân sách và duy trì ổn định tài chính.

Như vậy, FRM không chỉ là yêu cầu kỹ thuật mà còn là cấu phần trọng yếu của quản trị đại học hiện đại, giúp các trường đạt mục tiêu kép: tự chủ tài chính và an toàn bền vững.

2. Kinh nghiệm quốc tế về quản trị rủi ro tài chính ở các trường đại học công lập

Quản trị rủi ro tài chính (Financial Risk Management - FRM) là thước đo mức độ trưởng thành của quản trị đại học và cơ chế tự chủ tài chính. Dù khác biệt về thể chế, các quốc gia có nền giáo dục đại học phát triển đều coi FRM là công cụ bảo đảm minh bạch, bền vững tài chính và trách nhiệm giải trình trong khu vực công. Kinh nghiệm từ Anh, Úc, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Singapore cung cấp các mô hình triển khai đa dạng, từ giám sát hội đồng trường đến áp dụng khung quản trị rủi ro toàn diện (Enterprise Risk Management - ERM).

Vương quốc Anh: Tại Anh, hoạt động tài chính của các trường đại học công lập chịu giám sát của Văn phòng Sinh viên Anh Quốc (Office for Students - OfS), thành lập theo Higher Education and Research Act 2017. OfS đảm bảo chất lượng, hiệu quả và tính bền vững tài chính của hệ thống. Mỗi trường phải chứng minh năng lực tài chính để được đăng ký hoạt động. Báo cáo Financial Sustainability of Higher Education Providers in England - 2023 Update chỉ ra rằng hơn một nửa các trường có nguy cơ thâm hụt ngân sách nếu không đa dạng hóa nguồn thu và tái cấu trúc mô hình tài chính. Để ứng phó, các trường phải thành lập Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro (Audit and Risk Committee) trực thuộc hội đồng trường, giám sát tài chính, đánh giá rủi ro và xây dựng sổ đăng ký rủi ro (Risk Register) hàng năm. Kiểm định sức chịu đựng tài chính (stress testing) được áp dụng để mô phỏng các kịch bản bất lợi, từ giảm học phí, tăng chi phí vận hành đến biến động tỷ giá, giúp hội đồng đưa ra quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu định lượng. Kinh nghiệm Anh cho thấy hiệu quả quản trị rủi ro phụ thuộc vào năng lực chuyên môn của bộ máy giám sát và mức độ công khai thông tin (OfS, 2023).

Úc: Tại Úc, Cơ quan Tiêu chuẩn và Chất lượng Giáo dục Đại học (TEQSA) đóng vai trò trung tâm trong giám sát rủi ro tài chính và học thuật. TEQSA ban hành Khung đánh giá rủi ro (Risk Assessment Framework - RAF), áp dụng bắt buộc với mọi cơ sở giáo dục. Khung RAF yêu cầu đánh giá rủi ro thường niên theo ba nhóm: học thuật, quản trị và tài chính. Rủi ro tài chính được đo bằng các chỉ số định lượng như tỷ lệ nợ, khả năng thanh khoản, phụ thuộc học phí quốc tế và mức dự phòng ngân sách. TEQSA sử dụng kết quả để triển khai giám sát dựa trên rủi ro (risk-based supervision), tập trung vào các trường có mức rủi ro cao. Kinh nghiệm Úc cho thấy, quản trị rủi ro hiệu quả đòi hỏi cơ chế giám sát quốc gia hệ thống, đồng thời khuyến khích các trường áp dụng ERM trong lập ngân sách và hoạch định chiến lược (TEQSA, 2025).

Hoa Kỳ: Hoa Kỳ là quốc gia tiên phong triển khai ERM trong các trường ĐHCL, điển hình là Hệ thống Đại học California (University of California - UC) với 10 trường thành viên và 6 trung tâm y khoa. UC thiết lập Giám đốc Quản trị Rủi ro (Chief Risk Officer - CRO) từ năm 2005, điều phối toàn bộ hoạt động FRM. Rủi ro được phân loại thành năm nhóm: tài chính, học thuật, vận hành, pháp lý và danh tiếng. Trong lĩnh vực tài chính, UC áp dụng stress testing và phân tích kịch bản để đánh giá tác động biến động thu - chi. Báo cáo tài chính bao gồm phần Phân tích và thảo luận của Ban điều hành (Management's Discussion and Analysis - MD&A), theo chuẩn GASB Statement No. 35, cung cấp cái nhìn toàn diện về rủi ro tài chính, chiến lược ứng phó và triển vọng bền vững, củng cố tính minh bạch và trách nhiệm giải trình (GASB, 1999). Kinh nghiệm Hoa Kỳ chứng minh rằng công khai thông tin tài chính là nền tảng của quản trị rủi ro hiệu quả.

Hàn Quốc: Hệ thống ĐHCL Hàn Quốc vận hành trong khuôn khổ kỷ luật ngân sách công nghiêm ngặt. Đại học Quốc gia Seoul (SNU) minh họa mô hình kết hợp tự chủ tài chính và giám sát công. SNU áp dụng Khung FRM gồm ba hợp phần: rủi ro thanh khoản, rủi ro đầu tư quỹ phát triển và rủi ro phụ thuộc ngân sách nhà nước. Hằng năm, SNU công bố báo cáo tài chính kèm Báo cáo rủi ro và kế hoạch ngân sách trung hạn, trình bày chỉ số cảnh báo rủi ro và biện pháp kiểm soát. Ngoài kiểm toán nội bộ, SNU chịu giám sát của Cơ quan Kiểm toán và Thanh tra Hàn Quốc (BAI), cơ quan kiểm toán tối cao thuộc Tổng thống, đảm bảo tuân thủ và an toàn tài chính (BAI, 2024). Mô hình này thể hiện sự gắn kết giữa tự chủ đại học và kiểm soát công, một bài học quan trọng khi Việt Nam xây dựng khung IFRG.

Singapore: Singapore áp dụng quản trị rủi ro hiện đại, tích hợp từ hội đồng trường đến các đơn vị chuyên

môn. Đại học Quốc gia Singapore (NUS) và Đại học Công nghệ Nanyang (NTU) triển khai ERM toàn diện, kết hợp với hướng dẫn từ Charity Council, KPMG và NUS Business School thông qua Enterprise Risk Management Toolkit for the Charity and Public Sector (2024). Bộ công cụ này hướng dẫn thiết lập sổ đăng ký rủi ro (Risk Register), chỉ số rủi ro trọng yếu (Key Risk Indicators - KRIs), tuyên bố khẩu vị rủi ro (Risk Appetite Statement), quy trình giám sát, báo cáo và đào tạo. Các trường còn thành lập Hội đồng kiểm toán và rủi ro (Audit and Risk Committee) độc lập, báo cáo trực tiếp lên hội đồng trường, xây dựng văn hóa minh bạch và trách nhiệm trong quản trị tài chính. Mô hình Singapore cho thấy ERM không chỉ là công cụ kỹ thuật mà còn là nền tảng văn hóa tổ chức, kết hợp chuẩn mực quốc tế, kỷ luật tài chính và giá trị công.

3. Bài học kinh nghiệm rút ra cho Việt Nam

Phân tích kinh nghiệm quốc tế cho thấy, dù các quốc gia khác nhau về mô hình quản trị công và mức độ tự chủ đại học, nguyên tắc chung là rủi ro tài chính cần được quản trị chủ động và tích hợp toàn diện. Bài học từ Anh, Úc, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Singapore có thể định hướng cho Việt Nam trong triển khai cơ chế tự chủ tài chính theo Nghị định 111/2025/NĐ-CP.

Trước hết, quản trị rủi ro cần được thể chế hóa tại cấp hội đồng trường, tương tự mô hình Audit and Risk Committee ở Anh và Singapore. Hội đồng trường giám sát tài chính, phê duyệt khẩu vị rủi ro và đánh giá định kỳ khả năng an toàn tài chính. Việc thành lập Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro độc lập giúp tăng minh bạch và giảm xung đột lợi ích.

Thứ hai, cần xây dựng khung đánh giá rủi ro tài chính chuẩn quốc gia, học hỏi Khung đánh giá rủi ro (Risk Assessment Framework - RAF) của Úc do TEQSA ban hành. Cơ quan chủ quản nên giám sát các chỉ báo tài chính trọng yếu như tỷ lệ thanh khoản, mức độ tự chủ chi thường xuyên, phụ thuộc học phí và khả năng dự phòng, từ đó chuyển từ "kiểm tra sau" sang "giám sát dựa trên rủi ro" (risk-based supervision).

Thứ ba, minh bạch và công bố thông tin tài chính là yêu cầu thiết yếu. Các trường nên áp dụng phần Phân tích và thảo luận của Ban điều hành (Management's Discussion and Analysis - MD&A) vào báo cáo hằng năm, công khai rủi ro, dự báo thu - chi và biện pháp ứng phó, tương tự GASB Statement No. 35 của Hoa Kỳ.

Thứ tư, kiểm toán nội bộ cần trở thành trụ cột bảo đảm an toàn tài chính. Mô hình Hàn Quốc cho thấy kết nối giữa kiểm toán nội bộ và cơ quan giám sát công (BAI) duy trì kỷ luật ngân sách và ngăn ngừa rủi ro hệ thống. Việt Nam có thể áp dụng cơ chế tương tự, kết nối kiểm toán nội bộ với quy trình kiểm tra của Bộ Tài chính và Kiểm toán Nhà nước.

Cuối cùng, cần hình thành văn hóa rủi ro tích cực, coi rủi ro là cơ hội cải thiện quản trị, áp dụng các chỉ số cảnh báo sớm (KRIs) và ban hành tuyên bố khẩu vị rủi ro (Risk Appetite Statement), như kinh nghiệm Singapore.

Trên cơ sở này, khung Integrated Financial Risk Governance - IFRG gồm năm hợp phần: (1) chiến lược và khẩu vị rủi ro; (2) cấu trúc tổ chức và giám sát; (3) quy trình ERM; (4) hệ thống dữ liệu, công cụ và chỉ báo sớm; (5) kiểm toán, bảo đảm và minh bạch. IFRG kế thừa ERM của COSO (2017) và ISO 31000 (2018), được nội địa hóa theo Nghị định 111/2025/NĐ-CP, giúp các trường đại học công lập Việt Nam chuyển từ "quản lý chi tiêu" sang "quản trị rủi ro tài chính", đảm bảo cân bằng tài chính, bền vững và trách nhiệm giải trình.

Kết luận

Quản trị rủi ro tài chính (Financial Risk Management - FRM) là trụ cột quan trọng của tự chủ đại học, đảm bảo ổn định, minh bạch và bền vững cho hệ thống tài chính các trường đại học công lập (ĐHCL). Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược, ngân sách và giám sát hội đồng trường quyết định thành công của mô hình tự chủ. Các quốc gia như Anh, Úc, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Singapore đã thiết lập khung thể chế, công cụ và cơ chế giám sát hiệu quả để kiểm soát rủi ro tài chính chủ động.

Tại Việt Nam, Nghị định 111/2025/NĐ-CP về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập tạo nền tảng pháp lý cho các trường ĐHCL chủ động hơn trong quản lý nguồn lực. Thách thức hiện nay là chuyển từ tư duy "tuân thủ ngân sách" sang "quản trị rủi ro tài chính tích hợp". Khung Integrated Financial Risk Governance - IFRG được đề xuất sẽ giúp các trường nhận diện, đánh giá và ứng phó kịp thời với biến động tài chính, đồng thời nâng cao trách nhiệm giải trình và niềm tin công chúng.

Trong dài hạn, IFRG không chỉ là công cụ kỹ thuật mà còn là nền tảng xây dựng tài chính công hiện đại, minh bạch và có khả năng chống chịu. Việc triển khai IFRG góp phần nâng cao hiệu quả quản trị công, hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững giáo dục đại học và nền tài chính công Việt Nam đến năm 2030.

Tài liệu tham khảo:

Chính phủ (2025). Nghị định số 111/2025/NĐ-CP ngày 22/5/2025 về cơ chế tự chủ tài chính của đơn vị sự nghiệp công lập.

Board of Audit and Inspection of Korea (BAI). (2024). Annual report on public institutions oversight 2024. Seoul: BAI.

Charity Council, KPMG, & NUS Business School. (2024). Enterprise Risk Management Toolkit for the Charity and Public Sector (Updated Edition). Singapore.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Durham, NC: AICPA.

Fraser, J., & Simkins, B. J. (2021). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.

Governmental Accounting Standards Board (GASB). (1999). Statement No. 35: Basic Financial Statements and Management's Discussion and Analysis for Public Colleges and Universities. Norwalk, CT: GASB.

International Organization for Standardization (ISO). (2018). ISO 31000:2018 - Risk management — Guidelines. Geneva: ISO.

Moore, M. H. (2013). Recognizing Public Value. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Office for Students (OfS). (2023). Financial sustainability of higher education providers in England: 2023 update. Bristol: OfS.

Tertiary Education Quality and Standards Agency (TEQSA). (2025). Risk Assessment Framework 2025. Canberra: TEQSA.