PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

DỰ ÁN THÚC ĐẨY MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CÔNG BẰNG Ở ASEAN

CHÍNH PHỦ VƯƠNG QUỐC ANH

CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN LIÊN HỢP QUỐC

PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

VĂN PHÒNG DOANH NGHIỆP VÌ SỰ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN ĐÀO TẠO XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG KINH DOANH

HÀ NỘI, 2020

LỜI GIỚI THIỆU

Trên thế giới, cơ chế kiểm soát nội bộ hiệu quả trong doanh nghiệp là một trong những mắt xích quan trọng nhất trong chuỗi các mắt xích của quản trị doanh nghiệp và là công cụ hữu hiệu giúp giảm thiểu rủi ro, phát hiện gian lận và đảm bảo sự tuân thủ các quy định. Thông lệ tốt về quản trị công ty của Tổ chức tài chính quốc tế (International Finance Corporate - IFC) khuyến cáo các doanh nghiệp Việt Nam cần thiết củng cố, cải thiện hoạt động kiểm soát nội bộ và/hoặc kiện toàn ban kiểm soát nội bộ, bộ phận tuân thủ pháp lý vững mạnh, đủ năng lực để trợ giúp hội đồng quản trị, thực hiện tốt vai trò giám sát và đảm bảo lợi ích của các bên có liên quan.

Trong khuôn khổ Dự án vùng "***Thúc đẩy Môi trường Kinh doanh Công bằng tại ASEAN"*** của Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) quản lý và "***Sáng kiến Liêm chính giữa Doanh nghiệp và Chính phủ - GBII"***, do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) chủ trì thực hiện với sự tài trợ của Quỹ Thịnh vượng của Vương Quốc Anh, VCCI phối hợp với UNDP xuất bản **TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG KINH DOANH.**

Tài liệu này hy vọng sẽ là nguồn tham khảo hữu ích cho các giảng viên nguồn thực hiện các chương trình đào tạo về kiểm soát nội bộ bao gồm cách tiếp cận xây dựng và triển khai quy trình kiểm soát nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và phòng, ngừa rủi ro trong kinh doanh. Tài liệu này là sản phẩm được phối hợp thực hiện bởi Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam do ông Ivan Phạm - Phó Tổng giám đốc Dịch vụ Tư vấn Rủi ro làm Chủ biên và sự phối hợp của TS. Vũ Thị Phương Liên - Học viện Tài chính biện soạn dựa theo cuốn Cẩm nang hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh đã được VCCI, UNDP và Đại sứ quán Anh tại Hà Nội xây dựng.

Các nội dung trong tài liệu được giới thiệu có sự chọn lọc theo thông lệ tốt trên thế giới và có thể áp dụng cho các doanh nghiệp tại Việt Nam để nâng cao quản trị doanh nghiệp tốt. Mọi nội dung trong tài liệu này không thể hiện quan điểm của VCCI, UNDP và Đại sứ quán Anh tại Hà Nội.

PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO

Tổng quan:

Kiểm soát nội bộ (KSNB) là một hệ thống quy trình do các cấp quản lý, hội đồng quản trị (HĐQT) và các nhân viên của đơn vị thực hiện, được thiết lập nhằm hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện mục tiêu hoạt động một cách hiệu quả, đưa ra các báo cáo tài chính đáng tin cậy và tuân thủ các quy định pháp luật. Do đó, kiểm soát nội bộ được xem là một mắt xích cần thiết trong việc hỗ trợ quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp hiệu quả.

Chương trình đào tạo về xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp được thiết kế dựa trên kiến thức nền tảng cơ bản nhất và tích hợp triệt để với những thông lệ tốt trên thế giới vào nội dung giảng dạy, hỗ trợ học viên có được sự hiểu biết về hệ thống kiểm soát nội bộ. Giảng viên có thể cung cấp một hệ thống kiểm soát nội bộ mẫu được xây dựng dựa trên các thông lệ tốt để học viên đọc và tìm hiểu trước khóa đào tạo. Trong khóa đào tạo, giảng viên có thể điều phối thảo luận dựa trên tài liệu đó, giúp mang đến cho học viên những trải nghiệm học tập mang tính tương tác cao.

Mục đích:

Chương trình đào tạo về xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp nhằm tập trung làm rõ:

- ✓ *Mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh trong bối cảnh nền kinh tế hiện nay;*
- ✓ *Vai trò của kiểm soát nội bộ, thông lệ quốc tế và các quy định hiện hành của Việt Nam về kiểm soát nội bộ;*
- ✓ *Phương pháp, quy trình xây dựng kiểm soát nội bộ và cách thức triển khai kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp.*

Đối tượng học viên:

Chương trình đào tạo được thiết kế dành cho các đối tượng tham dự gồm sau đây:

- ✓ *Ban Giám đốc, ban quản trị doanh nghiệp;*
- ✓ *Trưởng bộ phận và nhân viên ban kiểm soát, ban kiểm toán nội bộ của đơn vị;*
- ✓ *Trưởng bộ phận và nhân viên bộ phận Tài chính – Kế toán;*
- ✓ *Trưởng các bộ phận khác chưa có khái niệm về Kiểm soát nội bộ;*
- ✓ *Những cá nhân quan tâm khác.*

Chi tiết chương trình đào tạo:

Dưới đây là gợi ý về việc xây dựng khung thời gian cho chương trình đào tạo về hệ thống kiểm soát nội bộ. Giảng viên có thể hoàn thành việc đào tạo các nội dung chính về kiểm soát nội bộ trong một (01) ngày làm việc Trong trường hợp cần đưa thêm các bài tập tình huống và hoạt động thảo luận vào chương trình, giảng viên chủ động sắp xếp thời gian sao cho phù hợp với phạm vi chương trình và đối tượng học viên.

Tên và nội dung chuyên đề	Thời lượng	
	Ngày	Giờ
CHUYÊN ĐỀ **HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI KIỂM SOÁT NỘI BỘ**		
1. Khảo sát và đánh giá kiến thức trước đào tạo 2. Mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh 3. Bài tập tình huống 1 4. Khái niệm và vai trò của kiểm soát nội bộ 5. Pháp luật và quy định hiện hành của Việt Nam về kiểm soát nội bộ 6. Các thành phần của kiểm soát nội bộ 7. Bài tập tình huống 2 8. Các bước công việc để thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp 9. Khảo sát và đánh giá kiến thức sau đào tạo 10. Tổng kết và thảo luận	01	08

Phương pháp đào tạo:

Để tạo không gian học có tính tương tác và tránh đi sâu vào các lý thuyết có tính học thuật gây nhàm chán, giảng viên cần đóng vai trò là người điều phối, chịu trách nhiệm:

- ✓ *Định hướng các phiên thảo luận mang tính chất đóng góp tích cực;*
- ✓ *Khuyến khích học viên chủ động đưa ra ý kiến để nâng cao tính tương tác trong khóa học;*
- ✓ *Tổng hợp lại các ý kiến sau mỗi học phần để học viên nắm được những nội dung chính.*

Tài liệu và công cụ sử dụng:

Các tài liệu và công cụ sử dụng được liệt kê trong bảng sau:

Tài liệu hướng dẫn & hỗ trợ		
1.	Tài liệu hướng dẫn dành cho giảng viên	*Tài liệu hướng dẫn đào tạo xây dựng và triển khai cơ chế Kiểm soát nội bộ trong kinh doanh.docx*
2.	Tài liệu hỗ trợ	*Cẩm nang hướng dẫn áp dụng Cơ chế KSNB và Bộ Quy tắc ứng xử trong kinh doanh*
Tài liệu trình chiếu		
3.	Hướng dẫn xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	*Tài liệu trình chiếu IC.pptx (Xem tại phụ lục kèm theo)*

Để nắm vững các nội dung trình bày và thực hiện hiệu quả chương trình đào tạo, giảng viên cần nghiên cứu kỹ tài liệu hướng dẫn, tài liệu hỗ trợ và các công cụ kèm theo.

TỪ ĐỒNG NGHĨA VÀ CHỮ VIẾT TẮT

COSO	Ủy ban các tổ chức bảo trợ thuộc Hội đồng chống gian lận Hoa Kỳ
GBII	Sáng kiến Liêm chính giữa Chính phủ và Doanh nghiệp
IC	Kiểm soát nội bộ
UNDP	Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU ..... **I**

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO ..... **II**

Tổng quan: ..... **II**

Mục đích: ..... **II**

Đối tượng học viên: ..... **II**

Chi tiết chương trình đào tạo: ..... **II**

Phương pháp đào tạo: ..... **III**

Tài liệu và công cụ sử dụng: ..... **III**

TỪ ĐỒNG NGHĨA VÀ CHỮ VIẾT TẮT ..... **IV**

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN ĐÀO TẠO XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG KINH DOANH **1**

CHUYÊN ĐỀ: HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP **2**

Mục đích: **2**

Chương trình đào tạo: **2**

Hướng dẫn đào tạo: **3**

Khởi động & Giới thiệu: **3**

Giáo án chi tiết: **4**

Giới thiệu giảng viên/ học viên và chương trình đào tạo: 4

Khảo sát và đánh giá kiến thức trước đào tạo 4

I. Mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh 5

II. Bài tập tình huống 1: Thảo luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp: 8

III. Khái niệm và vai trò của Kiểm soát nội bộ 9

IV. Các thành phần của kiểm soát nội bộ: 11

V. Bài tập tình huống 2: Tình huống giả định (Slide 36 – 41) 21

VI. Các bước công việc để thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp 24

VII. Tổng kết và hỏi đáp & Khảo sát kiến thức sau đào tạo 28

VIII. Phụ lục: Tài liệu trình chiếu hướng dẫn xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp 29

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN ĐÀO TẠO XÂY DỰNG VÀ TRIỂN KHAI CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG KINH DOANH

Chuyên đề: Hướng dẫn xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Mục đích:

Chuyên đề này được thực hiện trong thời lượng 08 tiếng (tương đương 01 ngày) với mục đích hỗ trợ học viên:

- ✓ *Hiểu được mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh trong bối cảnh hiện nay;*
- ✓ *Nắm được vai trò của kiểm soát nội bộ trong quản trị tốt doanh nghiệp;*
- ✓ *Nắm được thông lệ quốc tế và các quy định hiện hành của Việt Nam về kiểm soát nội bộ;*
- ✓ *Hiểu được các thành phần của kiểm soát nội bộ;*
- ✓ *Nắm được phương pháp và quy trình xây dựng kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp;*
- ✓ *Nắm được cách thức triển khai kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp.*

Chương trình đào tạo:

Thời gian	Nội dung	Hoạt động
Buổi sáng: 8h00 – 12h00		
08h00	Đăng ký học viên & khai mạc	
08h15	Giới thiệu giảng viên/học viên và chương trình đào tạo	Giảng viên & các học viên tự giới thiệu, làm quen
08h30	Khảo sát và đánh giá kiến thức trước đào tạo	Học viên thực hiện bản khảo sát và kiểm tra kiến thức
08h45	Mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh	Trình bày nội dung chủ đề & thảo luận
09h30	Bài tập tình huống 1: Thảo luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp	Thảo luận: 10-15 phút Trình bày: 15-20 phút
10h00	*Nghỉ giải lao*	
10h15	Khái niệm và vai trò của kiểm soát nội bộ Thông lệ quốc tế và quy định hiện hành của Việt Nam về Kiểm soát nội bộ	Trình bày nội dung chủ đề & thảo luận
11h00	Các thành phần của kiểm soát nội bộ (2/5)	Trình bày nội dung chủ đề & thảo luận
12h00	*Nghỉ trưa*	
Buổi chiều: 13h00 - 17h00		
13h00	Các thành phần của kiểm soát nội bộ (tiếp tục - 3/5 thành phần)	Trình bày nội dung chủ đề & thảo luận
14h30	Bài tập tình huống 2: Tình huống giả định	Thảo luận: 15 - 30 phút Trình bày: 30 - 45 phút Giảng viên có thể cho nghỉ giải lao

		vào 14h45 hoặc 15h00 trong khi học viên đang thảo luận
15h45	Các bước công việc để thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp	Trình bày nội dung chủ đề & thảo luận
16h00	Tổng kết và hỏi đáp Kiểm tra kiến thức sau đào tạo	Học viên thực hiện kiểm tra kiến thức sao đào tạo. Giảng viên sử dụng kết quả kiểm tra kiến thức sau đào tạo để so sánh kết quả với kiểm tra kiến thức trước đào tạo và đánh giá chất lượng chương trình.
17h00	Kết thúc chương trình đào tạo	

Hướng dẫn đào tạo:

Phần này sẽ phác họa cách thức giảng viên trình bày các chủ đề trong chương trình đào tạo. Giảng viên phải luôn đảm bảo tính thiết thực của những nội dung trình bày đồng thời phải tạo điều kiện để học viên có thể chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức. Khóa đào tạo sẽ không đạt được kết quả nếu các giảng viên chỉ liên tục thuyết trình dựa trên việc trình chiếu PowerPoint. Các nội dung trong khung màu dưới đây sẽ cung cấp cho giảng viên các gợi ý quan trọng trong khi làm việc trên lớp và trình bày bài giảng.

Để đạt được các mục tiêu đề ra, giảng viên cần phải:

- ✓ Nghiên cứu kỹ tài liệu hướng dẫn này cùng với các công cụ trong tài liệu công cụ hỗ trợ kèm theo;
- ✓ Nắm vững các chủ đề, mối liên kết giữa các chủ đề và truyền tải được tới học viên các nội dung của chủ đề đồng thời đưa ra các ví dụ, các điển hình áp dụng thực tế;
- ✓ Tạo một môi trường học tập phù hợp và học viên cần được tạo cơ hội để thảo luận về những vấn đề thực tiễn liên quan tới kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp;
- ✓ Một điều quan trọng là giảng viên cần liên tục theo dõi phản ứng của các học viên đối với nội dung của khoá học và điều chỉnh thời lượng một cách phù hợp.

Khởi động & Giới thiệu:

Công việc đầu tiên giảng viên cần thực hiện là dành từ 10 đến 15 phút để tự giới thiệu về bản thân và để cho mỗi học viên tự giới thiệu bản thân (cá nhân hoặc theo nhóm) trước cả lớp. Thông qua đó, giảng viên sẽ nắm bắt được các thông tin về sự đa dạng trong công việc, kinh nghiệm, chuyên môn của các học viên để có thể tổ chức các nhóm làm việc hiệu quả cũng như dẫn dắt các nội dung thảo luận một cách thiết thực và sinh động.

Tiếp theo, giảng viên cần giới thiệu tổng quát nội dung chương trình đào tạo, các chủ đề và hoạt động trong khóa đào tạo, nội dung và cấu trúc tài liệu phát cho học viên. Giảng viên cũng cần phải quan tâm tới một số vấn đề hậu cần và tổ chức như:

✓ Giờ vào lớp, thời gian nghỉ giải lao giữa giờ và nghỉ trưa;

✓ Việc tổ chức ăn trưa, ăn tối theo sự bố trí của ban tổ chức;

✓ Các quy định của lớp học ví dụ như tắt chuông điện thoại di động, sử dụng laptop/điện thoại di động hay phát biểu ý kiến;

✓ Bất cứ thông tin cụ thể nào học viên cần biết.

Giáo án chi tiết:

Giới thiệu giảng viên/ học viên và chương trình đào tạo:

Thời gian: 15 phút (08h15 – 08h30)

- ✓ *Giới thiệu giảng viên/ học viên theo nhóm:*
  - *Giảng viên dành 2-3 phút giới thiệu bản thân;*
  - *Học viên giới thiệu bản thân trong nhóm trong 3-5 phút và cử một đại diện nhóm giới thiệu với cả lớp;*
  - *Giảng viên cần đảm bảo tính đa dạng (giới tính, chức vụ, tuổi tác,…) của các thành viên trong mỗi nhóm.*
- ✓ *Giới thiệu mục tiêu của buổi đào tạo thông qua khảo sát, trắc nghiệm, phỏng vấn…để tăng tính cuốn hút và định hướng người học tập trung vào những phần họ cần tìm lời giải đáp trong lớp học.*

Khảo sát và đánh giá kiến thức trước đào tạo

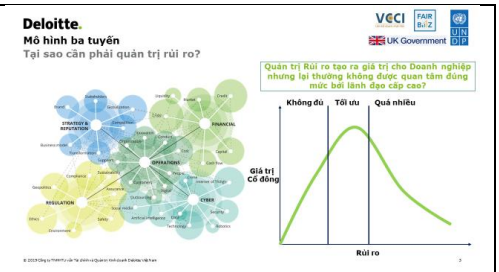
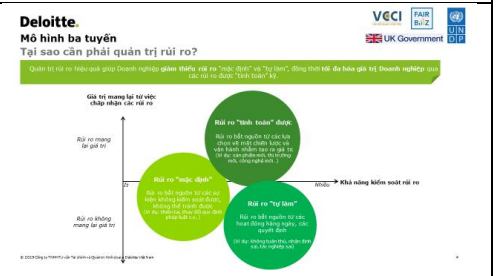
Thời gian: 15 phút (08h30 – 08h45)

STT	Câu hỏi kiểm tra kiến thức trước đào tạo
Kiểm soát nội bộ	
1	Trong doanh nghiệp, Anh/Chị đã bao giờ nghe hoặc thảo luận về "Kiểm soát nội bộ" hay chưa?
2	Theo Anh/ Chị, "kiểm soát nội bộ" có nghĩa là gì?
3	Theo Anh/ Chị, doanh nghiệp của Anh/Chị có cần thiết áp dụng cơ chế Kiểm soát nội bộ trong Doanh nghiệp hay không?
4	Theo Anh/Chị, nếu xây dựng và vận hành cơ chế Kiểm soát nội bộ trong Doanh nghiệp, cần thiết lập các yếu tố nào?
5	Vai trò của việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ thuộc về ai?
6	Trong 3 năm vừa qua Anh/ Chị có biết rõ tình huống nào về quá trình MUA SẮM của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?
7	Trong 3 năm vừa qua, Anh/ Chị có biết rõ tình huống nào về quá trình BÁN HÀNG của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?
8	Trong ba năm qua, Anh/Chị có biết rõ tình huống nào về quá trình QUẢN TRỊ NHÂN SỰ của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?

9	Theo Anh/ Chị, biện pháp/hoạt động nào nên thực hiện tại DN để kiểm soát nội bộ các hoạt động trong đơn vị?
10	Anh/ Chị cho rằng doanh nghiệp có thể sẽ gặp khó khăn nào khi áp dụng các hoạt động kiểm soát nội bộ?

I. Mô hình ba tuyến và các rủi ro thường gặp trong kinh doanh

(45 phút - từ 08h45 đến 09h30)

Slide 03: *Nội dung chính: Giảng viên đưa ra định nghĩa về rủi ro và sự cần thiết của việc xác định mức rủi ro tối ưu* Theo định nghĩa của bộ tiêu chuẩn quốc tế về quản lý rủi ro ISO 31000, **rủi ro là những điều không chắc chắn có ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu đề ra của tổ chức**. Do đó, rủi ro không chỉ mang đến mỗi ảnh hưởng tiêu cực và để tối ưu hóa giá trị của doanh nghiệp, chúng ta cần biết rằng khi nào phải chấp nhận rủi ro, khi nào cần tránh rủi ro và tránh như thế nào là hợp lý. **Giảng viên giải thích biểu đồ bên phải:** Không chấp nhận rủi ro không đảm bảo lợi ích cao nhất của cổ đông (khoảng "không đủ"). Chấp nhận quá nhiều rủi ro cũng không đồng nghĩa với việc có lợi cho cổ đông. Cần xác định mức rủi ro "tối ưu" để mang lại giá trị cao nhất cho cổ đông.	
Slide 04: *Nội dung chính: Giới thiệu với học viên cách phân loại rủi ro* **Rủi ro "mặc định"**: Rủi ro bắt nguồn từ các sự kiện không kiểm soát được, không thể tránh được. Những rủi ro đó bao gồm thiên tai, thay đổi luật (luật thay đổi có thể có lợi hoặc bất lợi cho doanh nghiệp); **Rủi ro không tạo ra giá trị**: Rủi ro bắt nguồn từ các hoạt động hàng ngày, các quyết định. Những rủi ro này bao gồm rủi ro về hoạt động, tài chính, rủi ro về công nghệ, rủi ro về tham nhũng, rủi ro về con người; **Rủi ro tạo ra giá trị**: Rủi ro bắt nguồn từ các lựa chọn về mặt chiến lược và vận hành nhằm tạo ra giá trị. *Giảng viên có thể đưa ra câu hỏi thảo luận ngắn để học viên nêu ra ví dụ cho từng loại rủi ro đã học.*	

Slide 05:

Nội dung chính: Mô hình ba tuyến để quản trị doanh nghiệp:

Mô hình "3 TUYẾN" [1]hỗ trợ tổ chức xác định các cơ cấu và quy trình phù hợp nhất cho việc đạt được các mục tiêu đồng thời hỗ trợ quản trị công ty và quản trị rủi ro.

Các câu hỏi khi đối mặt với rủi ro:

- Khi có quá nhiều hàng rào bảo vệ để đối mặt với rủi ro, vận hành sẽ bị trì trệ lại.
- Khi sử dụng hệ thống tự động để kiểm soát rủi ro, như thế nào là tối ưu?

Mô hình áp dụng cho tất cả các công ty một cách tối ưu thông qua:

- Cung cấp các hướng dẫn dựa trên cơ sở nguyên tắc hoạt động của mô hình.
- Tập trung vào Quản trị rủi ro
- Tập trung vào việc đạt được mục tiêu, tạo ra giá trị và bảo vệ giá trị
- Làm rõ vai trò và trách nhiệm của các tuyến bảo vệ

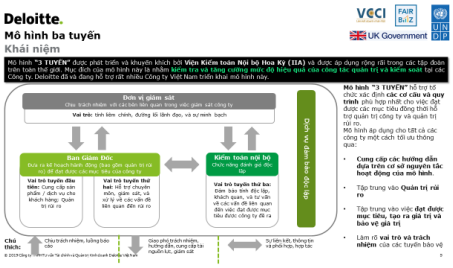
Mỗi tuyến trong mô hình được xây dựng với từng vai trò riêng biệt như sau:

Tuyến 1: Cung cấp sản phẩm /dịch vụ cho khách hàng; Quản trị rủi ro.

Tuyến 2: Hỗ trợ chuyên môn, giám sát, và xử lý về các vấn đề liên quan đến rủi ro.

Tuyến 3: Đảm bảo tính độc lập, khách quan, và tư vấn về các vấn đề liên quan đến việc đạt được mục tiêu được công ty đề ra.

Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam đã thông qua Luật phòng, chống tham nhũng năm 2018, trong đó khuyến khích các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế ban hành, thực hiện cơ chế kiểm soát nội bộ nhằm ngăn chặn tham nhũng và xây dựng văn hóa kinh doanh lành mạnh (Khoản 1 Điều 79). Chính phủ mới ban hành Nghị định 05/ 2019/ NĐ-CP, ban hành ngày 22 tháng 01 năm 2019 và có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 04 năm 2019, yêu cầu tất cả các công ty niêm yết bắt buộc phải thực hiện công tác kiểm soát nội bộ. Công tác kiểm soát nội bộ bắt buộc phải kiểm tra lại tính chính xác và hiệu quả của các hoạt động kiểm soát và quản trị rủi ro do Ban Giám đốc vận hành.



[1] Ngoài ra, mô hình này còn được gọi là "mô hình 3 tuyến bảo vệ" trong một số tài liệu tham khảo khác.

Slide 06:

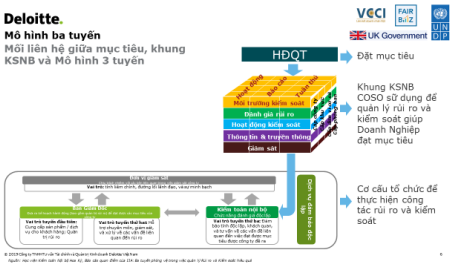
Nội dung chính: Đồng nhất hệ thống kiểm soát nội bộ với 3 tuyến

Mô hình COSO: một hệ thống kiểm soát nội bộ.

Khung COSO đầu tiên được ra đời vào năm 1992 ở Mỹ và được sửa đổi gần đây vào năm 2013.

Nội dung cụ thể về mô hình COSO sẽ được giảng dạy và thảo luận trong những phần tiếp theo của khóa học.

Về cơ bản, khung COSO có nhấn mạnh vai trò và nhiệm vụ ở các cấp trong doanh nghiệp. Ở cấp độ doanh nghiệp, HĐQT là người đặt ra mục tiêu và định hướng của công ty đó. Ở cấp độ kiểm soát nội bộ, doanh nghiệp sử dụng khung COSO để kiểm soát và quản lý rủi ro giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu đó. Có mục tiêu sẽ có rủi ro cản trở mục tiêu đó. Để giảm thiểu rủi ro, đạt được mục tiêu, doanh nghiệp cần có hệ thống kiểm soát nội bộ giảm thiểu rủi ro đến mức độ chấp nhận được nhằm làm tăng cơ hội đạt được mục tiêu đó.



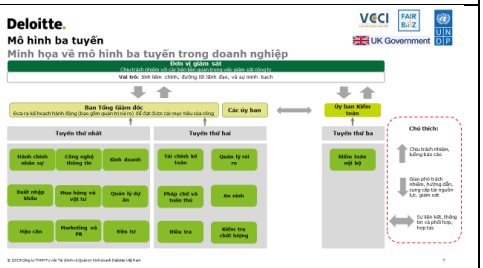
Slide 07:

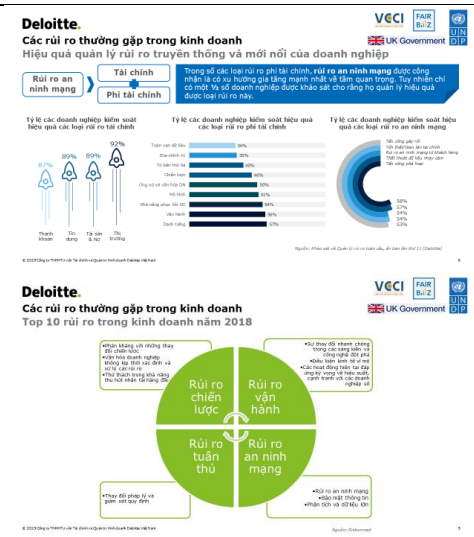
Nội dung chính: Minh họa về xây dựng mô hình ba tuyến trong doanh nghiệp, từ đó giúp học viên nắm rõ và hiểu bản chất KSNB thuộc các khâu công việc nào trong doanh nghiệp.

Thông thường, để kiểm soát nội bộ các hoạt động trong đơn vị, doanh nghiệp cần xây dựng và tổ chức thực hiện 3 tuyến vững chắc, bao gồm: các hoạt động kiểm soát nội bộ, các hoạt động quản lý rủi ro và các hoạt động của kiểm toán nội bộ, chi tiết theo sơ đồ:

Tuyến thứ nhất bao gồm hoạt động kiểm soát nội bộ được thiết lập trong các quy trình trong hoạt động sản xuất và kinh doanh của đơn vị tại các phòng ban. Tuyến này sẽ bao gồm "Hoạt động kiểm soát của Ban lãnh đạo" và "Các biện pháp kiểm soát nội bộ". Tại mỗi một bộ phận chức năng sẽ gồm hoạt động chức năng (sản xuất, phân tích, thiết kế) và hoạt động kiểm soát (chấm công, kiểm tra chất lượng, phê duyệt…). Hoạt động kiểm soát đảm bảo hoạt động chức năng diễn ra đúng quy trình. Tuyến này sẽ trực thuộc quản lý của Ban Giám đốc. Ban Giám đốc sẽ trực tiếp truyền đạt mục tiêu của doanh nghiệp do HĐQT đề ra bằng các biện pháp kiểm soát.

Tuyến thứ hai gồm các chức năng kiểm soát và giám sát được Ban Điều hành thiết lập, nhằm đảm bảo tính tuân thủ và hiệu quả của các quy trình và hoạt động như: kiểm soát tài chính, đảm bảo an ninh, quản



lý chất lượng, thanh tra, tuân thủ… Các quyết định về các chỉ tiêu tài chính, an ninh, chất lượng được đề ra dựa trên khẩu vị rủi ro, quy mô, điều kiện và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp. Tuyến thứ hai cũng thuộc về chức năng điều hành (Ban Giám đốc). **Tuyến thứ ba** là kiểm toán nội bộ. Kiểm toán nội bộ đảm bảo sự hiệu quả của quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ, bao gồm cả việc đánh giá một cách độc lập cách thức hai tuyến đầu tiên thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro và kiểm soát. Đây là tuyến phòng vệ cuối cùng của doanh nghiệp và sẽ chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp lên HĐQT về các vấn đề phát sinh trước khi các cơ quan bên ngoài (kiểm toán độc lập, các cơ quan quản lý nhà nước) phát hiện các vấn đề.	
Slide 08 & 09: *Nội dung chính: Giảng viên giới thiệu những rủi ro thường gặp trong kinh doanh, bao gồm những rủi ro truyền thống và những rủi ro mới nổi trong bối cảnh hiện nay.* Một trong những rủi ro cấp thiết nhất là rủi ro an ninh mạng. Rủi ro an ninh mạng là một trong 5 rủi ro hàng đầu các doanh nghiệp đang phải đối mặt, đặc biệt ở những nước đang phát triển như Việt Nam. Trong những cuộc họp của Ban Giám đốc, rủi ro an ninh mạng thường là vấn đề đầu tiên được thảo luận. Tuy nhiên, ở Việt Nam, vấn đề này chưa được cân nhắc nhiều. Ngoài rủi ro về an ninh mạng, chúng ta còn có rủi ro tài chính và phi tài chính. Đó là những rủi ro chúng ta hay thường gặp và có thể quản lý bằng hệ thống kiểm soát nội bộ. Hệ thống kiểm soát nội bộ giúp cho doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, đặc biệt là những rủi ro về tham nhũng ở những doanh nghiệp nhỏ và vừa đang có nguyện vọng mở rộng trong tương lai.	

II. Bài tập tình huống 1: Thảo luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp:

(30 phút - từ 09h30 đến 10h00)

Lưu ý: Câu hỏi thảo luận được đưa ra trong hai trường hợp, i) doanh nghiệp đã có hệ thống kiểm soát nội bộ, và ii) doanh nghiệp chưa có hệ thống kiểm soát nội bộ. Giảng viên lựa chọn gói câu hỏi và slide trình chiếu tương ứng với tình hình của doanh nghiệp. Sau khi học viên kết thúc phần trình bày, giảng viên tóm tắt và tổng kết các luận điểm, lấy đó làm tiền đề để phát triển nội dung đào tạo của những phần tiếp theo.

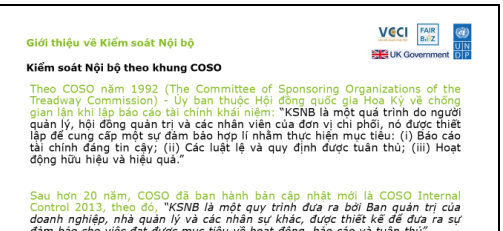
- *Thảo luận: 10-15 phút*

- *Trình bày: 15-20 phút*

Slide 10: *Trong trường hợp doanh nghiệp đã có hệ thống kiểm soát nội bộ, giảng viên điều phối thảo luận dựa trên những câu hỏi như sau:* 1. Công tác kiểm soát nội bộ tại công ty của anh/chị có được đánh giá thường xuyên và có hệ thống bởi những người có năng lực và thẩm quyền không? 2. Thay vì chỉ giao trách nhiệm kiểm soát cho nhân viên, ban lãnh đạo của công ty anh/chị có trực tiếp chịu trách nhiệm kiểm soát? 3. Ban lãnh đạo của công ty anh/chị có chỉ đạo và phân công trách nhiệm đào tạo và giám sát kiểm soát nội bộ rõ ràng không? 4. Những thiếu sót trong hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty anh/chị có được phát hiện và báo cáo kịp thời lên ban lãnh đạo không?	
Slide 11: *Trong trường hợp doanh nghiệp chưa có hệ thống kiểm soát nội bộ, giảng viên điều phối thảo luận dựa trên những câu hỏi như sau:* 1. Hệ thống kiểm soát nội bộ có thể mang lại những lợi ích gì cho công ty của anh/chị? 2. Kể ra những giá trị kiểm soát nội bộ đem lại khi phải đầu tư nhiều chi phí như vậy? 3. Những hạn chế của hệ thống kiểm soát nội bộ là gì? 4. Anh/chị có thể định lượng giá trị mà hệ thống kiểm soát nội bộ mang lại?	

III. Khái niệm và vai trò của Kiểm soát nội bộ

(45 phút - từ 10h15 đến 11h00)

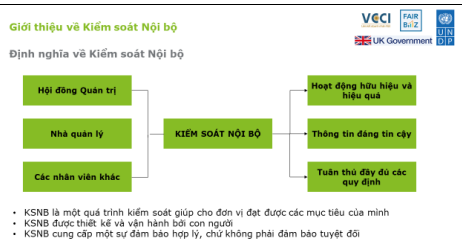
Slide 14 – 15 & 17: *Nội dung chính: Giảng viên sẽ giới thiệu để học viên nắm rõ khái niệm về KSNB theo thông lệ quốc tế hay các quy định hiện hành của Việt Nam* Kiểm soát nội bộ theo định nghĩa của Ủy ban COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) thuộc Ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận trên BCTC (National Commission on Financial Reporting hay gọi tắt là Treadway Commission) đưa ra trong bản báo cáo 2013 là "một quá trình bị chi phối bởi Ban Giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên của đơn vị,	

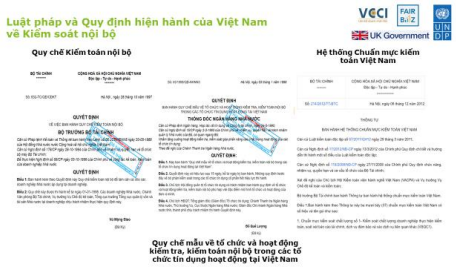
được thiết kế để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu liên quan hoạt động, báo cáo và tuân thủ", cụ thể nhằm đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả, đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính (BCTC) và đảm bảo sự tuân thủ các quy định và luật pháp.

Sơ lược về luật pháp và quy định hiện hành của Việt Nam liên quan đến hệ thống Kiểm soát nội bộ:

Xuất phát từ nhu cầu về thông tin tài chính minh bạch từ các đối tượng quan tâm ngày càng gia tăng trong nền kinh tế thị trường, đòi hỏi phải có một nền tảng lý thuyết căn bản về kiểm soát nội bộ (KSNB) hoàn chỉnh để làm cơ sở cho việc quản lý doanh nghiệp ở nước ta. Tháng 1/1994, Chính phủ đã xây dựng ban hành quy chế về kiểm toán độc lập. Tiếp sau đó, vào tháng 7/1994, Chính phủ tiếp tục thành lập bộ máy kiểm toán nhà nước trực thuộc Chính phủ. Vào tháng 10/1997, Bộ Tài chính đã xây dựng và ban hành quy chế kiểm toán nội bộ được áp dụng cho các tổng công ty, tập đoàn và các doanh nghiệp nhà nước.

Các chuẩn mực kiểm toán Việt Nam cũng được xây dựng và ban hành ngay sau đó. Theo đó, chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 400 "Đánh giá rủi ro và KSNB" đã hình thành định nghĩa về HTKSNB. Tháng 12/2012, Bộ Tài chính đã ban hành và chuẩn hóa lại 37 chuẩn mực kiểm toán Việt Nam theo thông lệ quốc tế ở Thông tư 214. Trong đó, chuẩn mực kiểm toán Việt Nam số 315 về "Xác định và đánh giá rủi ro có sai sót trọng yếu thông qua hiểu biết về đơn vị kiểm toán và môi trường của đơn vị". Trong Luật Kiểm toán Nhà nước năm 2005 cũng đã xác định trách nhiệm của các cơ quan, tổ chức có sử dụng ngân sách, tiền và tài sản nhà nước thì phải xây dựng, duy trì hoạt động hệ HTKSNB thích hợp và có hiệu quả. Đối với lĩnh vực ngân hàng, từ năm 1998 đến năm 2011, Ngân hàng Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản liên quan đến công tác KSNB như: Quyết định số 03/1998/QĐ-NHNN3; Quyết định số 36/2006/QĐ-NHNN, Thông tư số 44/2011/TT-NHNN.





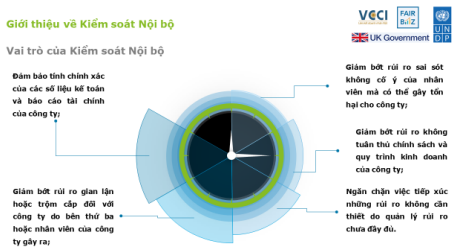
Slide 16:

Nội dung chính: Giảng viên cần nêu rõ vai trò của KSNB đối với các hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt vai trò trong hoạt động phòng chống tham nhũng.

Kiểm soát nội bộ có vai trò quan trọng trong quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong việc ra quyết định của nhà quản lý, là một trong năm chức năng của quản lý, bao gồm:

- Xác định mục tiêu;
- Lập kế hoạch;
- Tổ chức thực hiện;
- Phối hợp và
- Kiểm soát.

Thông qua kiểm soát nội bộ, nhà quản lý nhìn nhận được những thiếu sót trong hệ thống tổ chức để đề ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời. Khi có kiểm soát, nhà quản lý sẽ có đầy đủ thông tin để ra quyết định thích hợp nhằm thích ứng với môi trường, đạt được mục tiêu đề ra. Kiểm soát nội bộ thực chất là sự tích hợp các hoạt động, biện pháp, cơ chế kiểm soát bên trong doanh nghiệp để giảm thiểu và ngăn ngừa những rủi ro có thể xảy ra cho doanh nghiệp. Hệ thống này thường được lồng ghép trong hệ thống quản lý và quản trị doanh nghiệp.



Thông qua thảo luận, giảng viên cần giúp các học viên hiểu được:

- ✓ Vị trí kiểm soát nội bộ trong các hoạt động của đơn vị
- ✓ Vai trò của bộ phận, phòng ban trong quy trình kiểm soát nội bộ
- ✓ Mục tiêu của KSNB
- ✓ Khả năng và nhu cầu của đơn vị trong việc thiết lập hệ thống KSNB

IV. Các thành phần của kiểm soát nội bộ:

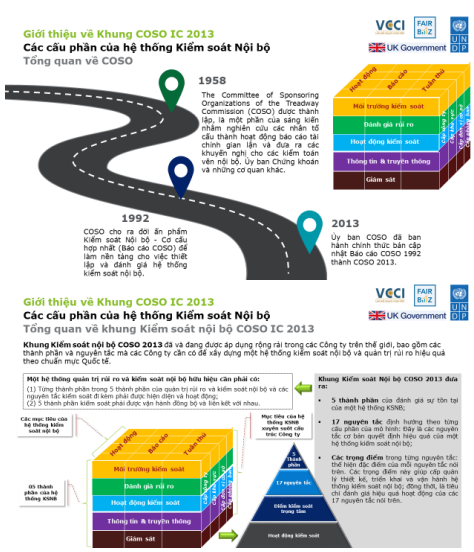
(60 phút (2/5 thành phần) - từ 11h00 đến 12h00 và 90 phút (3/5 thành phần còn lại) – từ 13h00 đến 14h30)

Slide 19 – 21:

Nội dung chính: Kiểm soát nội bộ theo khung COSO

COSO 2013 nhấn mạnh vào bốn nội dung căn bản của kiểm soát nội bộ đó là: quá trình, con người, sự đảm bảo hợp lý và mục tiêu, cụ thể:

Kiểm soát nội bộ là một quá trình: tất cả các hoạt động của đơn vị đều phải thông qua một chuỗi các quá trình từ lập kế hoạch, thực hiện và giám sát. Để đạt được mục tiêu mong muốn, các đơn vị phải kiểm soát được các hoạt động của mình. Hoạt động kiểm soát diễn ra hàng ngày

và hiện diện ở mọi bộ phận trong đơn vị, được kết hợp với nhau thành một thể thống nhất. *Kiểm soát nội bộ được thiết kế và vận hành bởi con người* (bao gồm HĐQT, Ban Giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên). Con người đặt ra mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát và vận hành chúng để hướng tới các mục tiêu đã định. Do vậy, để công tác kiểm soát nội bộ có hiệu quả, mọi thành viên trong tổ chức đều phải hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của mình, xác định được mối liên hệ, nhiệm vụ, cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức. *Sự đảm bảo hợp lý:* Kiểm soát nội bộ chỉ có thể cung cấp một sự đảm bảo hợp lý cho ban giám đốc và nhà quản lý việc đạt được các mục tiêu của đơn vị chứ không thể đảm bảo tuyệt đối do những hạn chế tiềm tàng trong hệ thống kiểm soát nội bộ như: sai lầm của con người, sự thông đồng của các cá nhân, sự lạm quyền của nhà quản lý và do mối quan hệ giữa lợi ích và chi phí của việc thiết lập nên hệ thống kiểm soát nội bộ. Hơn nữa một nguyên tắc cơ bản trong quản lý là chi phí cho quá trình kiểm soát không thể vượt quá lợi ích được mong đợi từ quá trình kiểm soát đó. *Các mục tiêu:* mỗi đơn vị đặt ra mục tiêu mình cần đạt tới (mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể cho từng hoạt động, từng bộ phận trong đơn vị). Có thể chia các mục tiêu đơn vị thiết lập ra thành 3 nhóm: • Nhóm mục tiêu về hoạt động (sự hữu hiệu và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực, bảo mật thông tin, nâng cao uy tín, mở rộng thị phần); • Nhóm mục tiêu về báo cáo tài chính (tính trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính); • Nhóm mục tiêu về sự tuân thủ (tuân thủ các luật lệ và quy định)	
Slide 23 – 24: *Nội dung chính: Giảng viên cần giúp học viên nắm rõ môi trường kiểm soát có bao nhiêu bộ phận. Viêc này là quan trọng do sẽ ảnh hưởng đến quá trình xây dựng các yêu tố khác của KSNB sau này.* Môi trường kiểm soát của kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp cần bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức của các nhà quản lý, triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác. Trong đó, thành phần quan trọng để	

đảm bảo tính hiệu quả trong môi trường kiểm soát bao gồm:

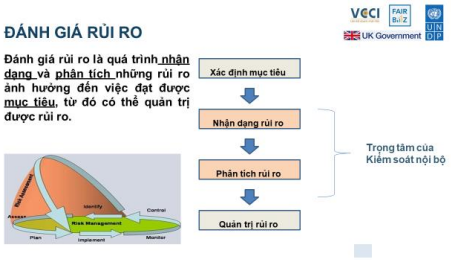
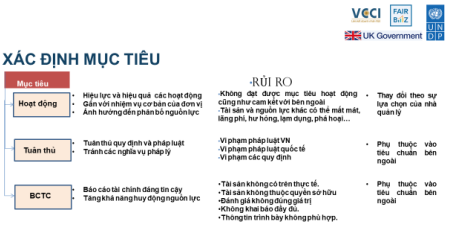
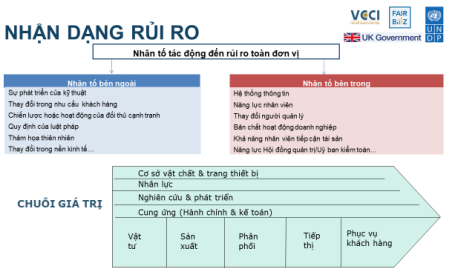
- Thể hiện cam kết chính trực;
- Thực hiện trách nhiệm giám sát;
- Thiết lập cơ chế quyền hạn;
- Thể hiện cam kết năng lực.

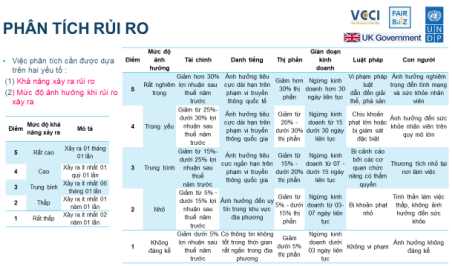
Slide 25:

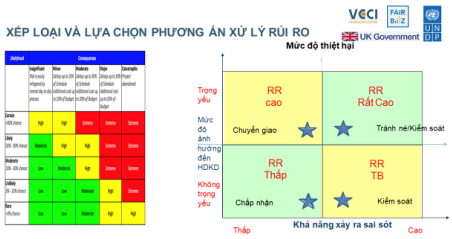
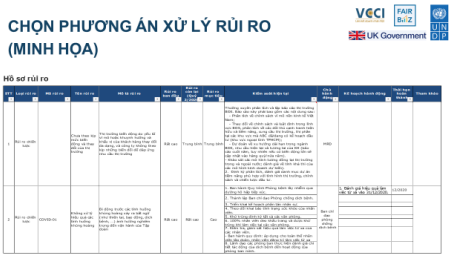
Nội dung chính: Giảng viên làm rõ tính chính trực, giá trị đạo đức, triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý ảnh hưởng đến toàn bộ các yếu tố KSNB như thế nào?

Tính chính trực và giá trị đạo đức là nền tảng cho mọi hành vi, quyết định và cũng là cơ sở cho việc thiết kế và vận hành một cách hữu hiệu quy trình kiểm soát nội bộ. Tính hữu hiệu của quy trình kiểm soát nội bộ không thể cao hơn các giá trị đạo đức và tính chính trực của những người tạo ra, quản lý và giám sát hệ thống đó. Việc duy trì, phát huy tính chính trực và tôn trọng các giá trị đạo đức của những người liên quan đến các quy trình kiểm soát trong doanh nghiệp là trách nhiệm của các nhà quản trị cấp cao thông qua việc:

- Xây dựng và ban hành dưới dạng văn bản các quy định về chuẩn mực đạo đức trong nội bộ doanh nghiệp, dưới dạng bộ quy tắc ứng xử;
- Phổ biến các quy định đó đến mọi thành viên trong doanh nghiệp;
- Chính nhà quản trị cấp cao phải làm gương cho cấp dưới về việc tuân thủ các quy định và cư xử đúng đắn.
- Giảm thiểu những sức ép hay điều kiện có thể dẫn đến nhân viên có những hành vi thiếu trung thực.
- Để đảm bảo điều này, các doanh nghiệp có thể xây dựng bộ quy tắc ứng xử nhằm tạo dựng hệ thống chuẩn mực về văn hóa ứng xử, phong cách làm việc, tinh thần trách nhiệm của nhân viên trong công ty, hướng tới các giá trị tốt đẹp, tạo ra nét độc đáo, đặc trưng cũng như giá trị thương hiệu của doanh nghiệp. Các nội dung này nên được quy định cụ thể bằng văn bản về các tiêu chuẩn, chuẩn mực đạo đức, cách ứng xử trong công việc, quan hệ phối hợp làm việc giữa các nhân viên với nhau và cả các quy định về xử lý vi phạm các quy định, chuẩn mực. Cần phổ biến các quy định đó đến từng nhân viên dưới nhiều hình thức như văn bản, các cuộc thi tìm hiểu về văn hóa doanh

nghiệp, các hoạt động văn hóa văn nghệ, truyền miệng, khẩu hiệu và yêu cầu nhân viên ký cam kết tuân thủ các quy định, chuẩn mực đã được ban hành của doanh nghiệp. Trong mọi hoạt động, nhà quản lý cần phải làm gương cho cấp dưới trong các hành vi ứng xử trong giao tiếp cũng như trong công việc, khen thưởng kịp thời đối với những nhân viên thực hiện tốt các quy chuẩn về đạo đức, trách nhiệm đồng thời kỷ luật nghiêm đối với những hành vi gian lận, thiếu trách nhiệm, không trung thực ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp.	
Slide 26: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách thực hiện công tác đánh giá rủi ro trong hoạt động kiểm soát nội bộ* Không lệ thuộc vào quy mô, cấu trúc loại hình hay vị trí địa lý, bất kỳ tổ chức nào khi hoạt động mọi doanh nghiệp đều phải đối mặt với các loại rủi ro. Để hạn chế những thiệt hại do rủi ro gây ra, các nhà quản lý cần tuân thủ quy trình đánh giá rủi ro bao gồm: • Xác định mục tiêu của doanh nghiệp; • Nhận dạng các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, • Phân tích mức độ ảnh hưởng của chúng kể cả tần suất xuất hiện; • Xác định các biện pháp để quản lý và giảm thiểu tác hại của chúng.	
Slide 27 – 28: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách xác định rủi ro và phạm vi cần đánh giá rủi ro.* Xác định rủi ro là quá trình xác định liên tục và có hệ thống các rủi ro nảy sinh trong hoạt động kinh doanh, nhằm xác định một danh sách rủi ro đầy đủ và các sự kiện có thể ảnh hưởng đến khả năng đạt mục tiêu kinh doanh, chiến lược của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khác nhau thì phải đối mặt với các rủi ro khác nhau. Xác định/nhận dạng rủi ro nhằm thu thập các thông tin về các đối tượng có thể gặp rủi ro (con người, tài sản, trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp), các nguồn phát sinh rủi ro, các yếu tố mạo hiểm, hiểm họa, các loại tổn thất và rủi ro có thể gây ra cho doanh nghiệp. Các phòng ban nghiệp vụ chức năng (kinh doanh, kế toán, sản xuất, …) cần tham gia và thực hiện xác định rủi ro. Thông thường, việc xác định rủi ro	 

được thực hiện định kỳ và khi có bất kỳ sự kiện nào xảy ra (sự kiện nội bộ và sự kiện bên ngoài). Các rủi ro doanh nghiệp đối mặt sẽ phụ thuộc vào loại hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, như: rủi ro chính trị, rủi ro thị trường (giá cả, lãi suất, tỷ giá...), rủi ro từ nhân tố con người, rủi ro công nghệ, rủi ro môi trường và các quy định về bảo vệ môi trường, rủi ro về thời gian xây dựng và kỹ thuật, rủi ro về nguồn vốn, rủi ro về các yếu tố đầu vào, rủi ro về thời tiết, rủi ro về tiến độ, thời gian thi công bị kéo dài, rủi ro về an toàn lao động, rủi ro thị trường về giá nguyên vật liệu, nhân công, rủi ro về quyết toán công trình, thu hồi nợ, rủi ro về luật pháp...; lĩnh vực tài chính, ngân hàng phải đối mặt với rủi ro về nợ xấu, rủi ro đầu tư tài chính, rủi ro thanh khoản....	
Slide 29: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách phân tích rủi ro thông qua đánh giá mức độ thiệt hại và khả năng xảy ra rủi ro.* Phân tích rủi ro là hoạt động nhằm xác định được mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra của rủi ro. Có rất nhiều loại rủi ro, do đó cần phân tích các rủi ro, cần biết được đối với doanh nghiệp loại rủi ro nào có tần suất xuất hiện nhiều, loại rủi ro nào xuất hiện ít, loại rủi ro nào gây hậu quả nghiêm trọng, loại nào ít nghiêm trọng hơn… từ đó có biện pháp quản trị rủi ro thích hợp. Việc phân tích và đánh giá rủi ro là đo lường mức độ nghiêm trọng của rủi ro để đưa ra mức độ ưu tiên đối phó. Căn cứ vào mức độ nghiêm trọng, rủi ro thường được phân thành ba nhóm bao gồm: • Nhóm nguy hiểm (những rủi ro mà hậu quả của nó có thể dẫn đến sự phá sản của doanh nghiệp); • Nhóm quan trọng (những rủi ro mà hậu quả của nó sẽ khiến doanh nghiệp phải vay mượn để tiếp tục hoạt động); • Nhóm không quan trọng (những rủi ro doanh nghiệp có thể tự khắc phục hậu quả mà không quá khó khăn về tài chính) Thực hiện phân tích rủi ro thực chất là thực hiện phân tích nguyên nhân xảy ra và hậu quả của rủi ro. Căn cứ trên thang bảng đánh giá mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra, rủi ro sẽ được đánh giá theo định lượng (tài chính) hoặc định tính (phi tài chính). Doanh nghiệp cần xây dựng và thống nhất về thang bảng đánh giá mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra. Thang bảng này mô tả về	

mức độ ảnh hưởng của rủi ro về khía cạnh tài chính (doanh thu, lợi nhuận, chi phí…) hoặc phi tài chính (uy tín, thương hiệu, luật pháp, con người…). Trong quá trình phân tích cần chú ý rằng một sự kiện rủi ro có thể có nhiều hậu quả khác nhau và ảnh hưởng đến nhiều mục tiêu của doanh nghiệp, do đó cần cân nhắc tính đầy đủ đối với các khía cạnh mà rủi ro tác động đến.	
Slide 30: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách đánh giá rủi ro.* Đánh giá/ Xếp loại rủi ro là hoạt động hỗ trợ quá trình ra quyết định rủi ro nào cần xử lý và thứ tự ưu tiên triển khai biện pháp xử lý, dựa trên thông tin phân tích rủi ro. Doanh nghiệp sử dụng các tiêu chí xếp loại rủi ro để so sánh các rủi ro đã được xem xét trong bước phân tích. Bản đồ Nhiệt rủi ro (Risk Heat Map) là một trong những cách để đánh giá và so sánh các rủi ro dựa trên mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra. Bản đồ Nhiệt do doanh nghiệp xây dựng và phù hợp với khẩu vị rủi ro của doanh nghiệp.	
Slide 31: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách xử lý rủi ro.* Xử lý rủi ro là hoạt động được thực hiện nhằm mục đích lựa chọn được các phương án xử lý rủi ro để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và đảm bảo hồ sơ rủi ro của doanh nghiệp nằm trong mức độ rủi ro chấp nhận được. Hoạt động xử lý rủi ro liên quan đến xác định các phương án để xử lý rủi ro, đánh giá các phương án, chuẩn bị và thực hiện kế hoạch xử lý rủi ro. Các biện pháp giảm thiểu rủi ro bao gồm: • Phòng tránh (thoái vốn, ngưng thực hiện các hoạt động cụ thể, thẩm định dự án, nghiêm cấm, loại bỏ, phòng tránh ngay khi thiết kế quy trình); • Chấp nhận (duy trì mức rủi ro hiện tại, tự bảo hiểm bằng các quỹ dự phòng, xác định lại giá bao gồm phần phí bảo hiểm trong giá, bù đắp rủi ro giữa các bên tham gia); • Giảm thiểu (phân tán tài sản theo địa lý, ngành nghề, kiểm soát rủi ro thông qua quy trình, kiểm tra, thử nghiệm sản phẩm, thiết kế lại mô hình kinh doanh, thu hẹp phạm vi các hoạt động gây ra rủi ro, nâng cao năng lực quản trị…);	

Chuyển giao rủi ro (Bảo hiểm, tái bảo hiểm, thuê ngoài, tham gia vào các liên doanh, liên kết khi đầu tư vào thị trường và sản phẩm mới…)	
Slide 32: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách thiết kế các hoạt động kiểm soát đảm bảo tuân thủ đầy đủ các nguyên tắc kiểm soát song vẫn kiểm soát được toàn diện các mục tiêu mà kiểm soát nội bộ hướng đến.* Hoạt động kiểm soát là toàn bộ các chính sách, thủ tục được thực hiện nhằm hỗ trợ nhà quản lý doanh nghiệp ngăn ngừa, tránh được hoặc giảm thiểu những sai sót, tổn thất, những ảnh hưởng không mong đợi của rủi ro đối với doanh nghiệp, để doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra. Vì vậy, cần phải thiết kế và áp dụng nhiều thủ tục kiểm soát phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp theo từng cấp độ và loại hình hoạt động. Thủ tục kiểm soát: Một số các thủ tục kiểm soát chủ yếu bao gồm: • Kiểm soát phân chia trách nhiệm đầy đủ: nghĩa là không cho phép một cá nhân hay bộ phận nào được thực hiện toàn bộ một quy trình nghiệp vụ mà phải phân chia cho nhiều người, nhiều bộ phận cùng tham gia. • Kiểm soát quá trình xử lý thông tin và các nghiệp vụ: Để kiểm soát quá trình xử lý thông tin cần phải kiểm soát chặt chẽ hệ thống chứng từ, sổ sách, sự phê chuẩn đúng đắn cho các nghiệp vụ hoặc hoạt động và kiểm soát quá trình xử lý thông tin trên toàn hệ thống hay trong từng ứng dụng cụ thể. • Kiểm soát vật chất: Đây là một trong những hoạt động kiểm soát sống còn của hệ thống kiểm soát nội bộ trong mỗi doanh nghiệp, được thực hiện cho sổ sách và những tài sản khác, kể cả những chứng từ đã được đánh số trước nhưng chưa phát hành, cũng như cần hạn chế sự tiếp cận với các chương trình tin học và những hồ sơ dữ liệu. Việc so sánh, đối chiếu giữa sổ sách kế toán và tài sản hiện có trên thực tế bắt buộc phải được thực hiện định kỳ. • Kiểm tra độc lập việc thực hiện: nghĩa là người kiểm tra phải độc lập với người thực hiện, để phát hiện được các sai phạm cần có các thủ tục kiểm tra, kiểm soát độc lập. • Phân tích, rà soát hay soát xét lại việc thực hiện: là việc xem xét lại những việc đã thực hiện bằng cách so sánh số thực tế với số kế hoạch, dự toán, số kỳ trước và các dữ liệu có liên quan, xem xét mối quan	

hệ với tổng thể để đánh giá quá trình thực hiện, phát hiện các biến động bất thường, xác định nguyên nhân... Các nguyên tắc kiểm soát: Để thiết kế các thủ tục kiểm soát trên nhà quản lý cần áp dụng các nguyên tắc căn bản sau: • Nguyên tắc phân công, phân nhiệm: Nguyên tắc này đòi hỏi trách nhiệm và công việc cần được phân chia cụ thể và rõ ràng cho từng bộ phận, từng cá nhân, từ đó tạo nên sự chuyên môn hóa trong công việc. Trong trường hợp sai sót xảy ra, cần có cơ chế kiểm tra chéo lẫn nhau để xử lý kịp thời và xác định trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân, từng bộ phận/cá nhân. • Nguyên tắc bất kiêm nhiệm: Nguyên tắc này quy định phải có sự phân tách thích hợp về trách nhiệm trong các nghiệp vụ có liên quan, cho phép kiểm tra lẫn nhau trong việc thực hiện nhiệm vụ, tránh tình huống một người mắc sai sót, không tuân thủ quy định lại là người có thể che dấu sự sai sót đó, việc phát hiện ra sai sót không thuộc trách nhiệm của ai (không có sự kiểm soát). Việc phân chia các chức năng phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, song cần cố gắng tách chức năng phê chuẩn và chức năng thực hiện, chức năng thực hiện và chức năng kiểm soát, chức năng ghi sổ và bảo quản tài sản. • Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn: Ủy quyền là cấp dưới được cấp trên giao cho quyết định giải quyết một số công việc trong phạm vi nhất định. Cấp trên phải chịu trách nhiệm về công việc do mình ủy quyền và phải duy trì sự kiểm tra nhất định. Quá trình ủy quyền tiếp tục mở rộng xuống các cấp thấp hơn, tạo nên một hệ thống phân chia trách nhiệm và quyền hạn nhưng vẫn tạo nên sự thống nhất và tập trung trong toàn bộ doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để tuân thủ tốt các quy trình kiểm soát, mọi hoạt động phải được phê chuẩn đúng đắn, sự phê chuẩn được thể hiện ở phê chuẩn chung (thực hiện thông qua việc xây dựng các chính sách chung về những hoạt động cụ thể cho các đơn vị cấp dưới), sự phê chuẩn cụ thể (được thực hiện theo từng nghiệp vụ riêng).	

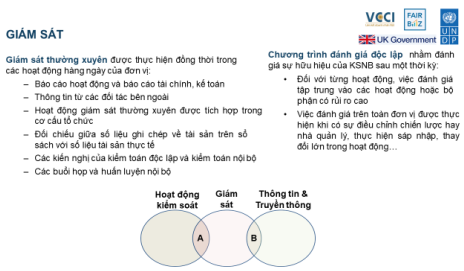
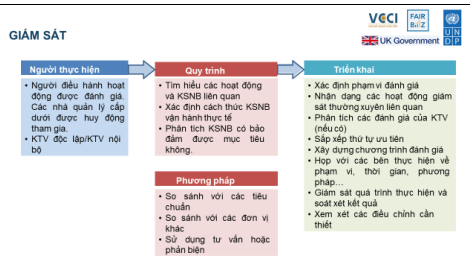
Slide 33:

Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách thiết kế hệ thống thông tin truyền thông để đảm bảo hệ thống phát huy được hiệu quả và vai trò của mình.

Thông tin và truyền thông là điều kiện không thể thiếu cho việc thiết lập, duy trì và nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp thông qua việc hình thành các báo cáo cung cấp thông tin về hoạt động, tài chính và sự tuân thủ. Hệ thống thông tin là hệ thống thu nhận, xử lý, ghi chép thông tin, tổng hợp, báo cáo các nghiệp vụ kinh tế trong doanh nghiệp và các thông tin từ bên ngoài doanh nghiệp. Truyền thông trợ giúp cho việc trao đổi thông tin giữa bên trong với bên ngoài doanh nghiệp, giữa nội bộ doanh nghiệp, truyền đạt mệnh lệnh, chuyển giao kết quả trong một đơn vị, nó được truyền từ cấp trên xuống cấp dưới và thông tin từ cấp dưới lên, giữa các bộ phận với nhau trong một thể thống nhất. Một hệ thống thông tin và truyền thông hiệu quả cần phải đạt được các yêu cầu sau:

- Phải làm cho tất cả các nhân viên hiểu được vai trò của họ trong tổ chức và làm thế nào để phối hợp với những người khác trong xử lý công việc
- Duy trì một mối quan hệ tốt giữa các nhân viên, giữa nhân viên với nhà quản lý để tạo được sự tin cậy trong môi trường làm việc.
- Các thông tin từ bên ngoài (khách hàng, nhà cung cấp, ngân hàng…) phải được tiếp nhận và ghi nhận một cách trung thực và đầy đủ.
- Các thông tin cho bên ngoài (Nhà nước, cổ đông…) cũng cần được truyền đạt kịp thời, đảm bảo độ tin cậy và phù hợp với yêu cầu của pháp luật.

Hệ thống thông tin của một doanh nghiệp bao gồm: thông tin thị trường, thông tin thống kê, thông tin nghiệp vụ kỹ thuật, thông tin kế toán, thông tin tài chính và thông tin phi tài chính… Trong đó thông tin tài chính kế toán có một vị trí quan trọng trong quản lý tài sản cũng như ra quyết định điều hành doanh nghiệp. Do đó, có thể chia hệ thống thông tin thành 2 bộ phận cơ bản: Hệ thống thông tin chung và hệ thống thông tin kế toán.

Slide 34: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách thiết kế và thực hiện các hoạt động giám sát kiểm soát trong doanh nghiệp.* Giám sát là quá trình người quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống kiểm soát nội bộ. Hoạt động giám sát đòi hỏi doanh nghiệp xác định hệ thống kiểm soát nội bộ có vận hành đúng như thiết kế hay không và có cần thiết phải sửa đổi cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp hay không. Giám sát có vai trò quan trọng trong kiểm soát nội bộ vì nó giúp cho kiểm soát nội bộ duy trì được sự hữu hiệu trong các thời kỳ khác nhau. Hoạt động giám sát nếu được tổ chức một cách liên tục và chất lượng sẽ giảm thiểu được tối đa các sai sót trong quá trình thực hiện nghiệp vụ. Thực chất quá trình thực hiện chức năng giám sát là quá trình hệ thống kiểm soát nội bộ tự kiểm tra, đánh giá lại việc thực hiện các hoạt động kiểm soát của mình trong doanh nghiệp để có sự điều chỉnh cần thiết. Các hoạt động giám sát phải được thực hiện từ trên xuống dưới và đồng thời từ dưới lên trên, nhằm đảm bảo quá trình giám sát mang tính toàn diện, và bao phủ rộng khắp toàn bộ các hoạt động doanh nghiệp.	
Slide 35: *Nội dung chính: Giảng viên hướng dẫn học viên cách thiết kế và thực hiện quy trình giám sát trong doanh nghiệp.* Doanh nghiệp ngoài thiết lập bộ phận kiểm tra, giám sát chuyên trách, trong mỗi bộ phận, quy trình nghiệp vụ, cần thiết kế các chốt chặn kiểm soát, các bước kiểm soát chéo sẽ hỗ trợ đắc lực cho việc ngăn ngừa, phát hiện sớm các sai sót trong quá trình tác nghiệp. Khi mỗi cá nhân tham gia vào quy trình đều ý thức được vai trò, trách nhiệm của mình trong hoạt động giám sát thì hiệu quả giám sát sẽ tăng lên. Bản thân từng bộ phận chức năng cũng sẽ tự rà soát, hoàn thiện mình hơn khi biết rằng các hoạt động của mình luôn được giám sát chặt chẽ. Hệ thống báo cáo quản trị rủi ro và báo cáo kế toán quản trị cũng là công cụ hỗ trợ cho công tác giám sát. Hệ thống báo cáo được thiết kế càng chi tiết, các chỉ tiêu báo cáo càng đa dạng thì hiệu quả giám sát càng cao. Các chỉ tiêu bao gồm cả chỉ tiêu liên quan tới tình hình thực hiện kế hoạch, định mức lẫn các chỉ tiêu phân tích, cảnh báo. Nội dung báo cáo bao gồm các diễn giải,	

phân tích, bảng biểu số liệu dẫn chứng và các đề xuất, kiến nghị. Đi đôi với công tác giám sát, việc ban hành hệ thống quy định nội bộ về các biện pháp và chế tài xử lý sai phạm là yêu cầu cơ bản để công tác giám sát có hiệu lực. Các mức độ xử lý tương ứng với mức độ sai phạm cũng cần được quy định rõ ràng, cụ thể để làm cơ sở cho việc thực hiện. Việc thực hiện các quy định này cần phải nghiêm minh, công bằng nhưng cũng cần hợp tình, hợp lý. Các nhà quản lý cần sử dụng giám sát như một công cụ để giúp doanh nghiệp phát triển vì lợi ích chung, chứ không phải là công cụ để bắt lỗi và xử phạt hay công cụ phục vụ mục đích lợi ích nhóm. Kết quả công tác giám sát cần được công bộ công khai trong từng bộ phận/phòng ban/đơn vị hoặc trong toàn doanh nghiệp để mọi người cùng tham gia đánh giá và có giải pháp điều chỉnh cũng như để các phòng ban/bộ phận/đơn vị khác rút kinh nghiệm, tự điều chỉnh.	

V. Bài tập tình huống 2: Tình huống giả định (Slide 36 – 41)

(75 phút - từ 14h30 đến 15h45)

Lưu ý: Việc đưa các bài tập tình huống vào sẽ tùy thuộc vào thời lượng của khóa học và nhu cầu của giảng viên. Giảng viên được khuyến khích nên đưa các bài tập tình huống vào đúng các vấn đề đang tồn đọng và phù hợp với ngành nghề hoạt động của doanh nghiệp, từ đó, khóa học sẽ trở nên thu hút và bổ ích hơn với người học. Tài liệu hướng dẫn đào tạo đưa ra một số gợi ý về các bài tập tình huống giả định và bài tập tình huống thảo luận/ thực hành để giảng viên tham khảo.

- ✓ Thảo luận nhóm và chia sẻ về bài tập tình huống sau:

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG: **GENIUS**

GENIUS Corporation, một nhà sản xuất hình ảnh quang học, phòng thí nghiệm và thiết bị y tế lớn của Nhật Bản được niêm yết trên Sàn giao dịch chứng khoán Tokyo. Tài sản của Genius trị giá 1 nghìn tỷ Yên (13,3 tỷ USD) tại ngày 31 tháng 3 năm 2011, với gần 40.000 nhân viên trên khắp thế giới. Dưới sự lãnh đạo của Takashi Hirosawa, người trở thành chủ tịch năm 2001, doanh thu của công ty đã tăng từ ¥ 467 tỷ lên 847 tỷ trong khi lợi nhuận tương đối ổn định 35 tỷ yên. Trong những năm 1980, GENIUS đã đầu tư vào các công cụ tài chính phái sinh và các khoản đầu tư rủi ro khác để tăng lợi nhuận. Năm 1991, GENIUS đã phải chịu khoản lỗ 2,1 tỷ Yên cho giá trị khoản đầu tư của mình sau khi kết thúc đầu tư. Vào tháng 6 năm 1998, GENIUS đã phải chịu những tin đồn về thị trường rằng họ đã chịu tổn thất lớn về giao dịch đối với các công cụ phái sinh khiến cổ phiếu của hãng này sụt giảm 11%. Những tin đồn đã bị GENIUS phủ nhận, sau đó đã công bố lợi nhuận kỷ lục.

Michael Brook, người gốc Anh, là chủ tịch đầu tiên không phải người Nhật của GENIUS, đã công tác tại Genius gần 30 năm và là giám đốc điều hành trước đây của hệ thống doanh nghiệp thiết bị y tế khu vực Châu Âu của Genius. Năm 2008, Brook đã nhận thấy 'sự kỳ lạ tại công ty', chẳng hạn như việc mua lại Gyrus, lẽ ra phải nằm trong phạm vi của anh ta mà thay vào đó được xử lý từ Tokyo. Brook nói rằng ông đã hỏi Hisashi Mori, phó giám đốc điều hành đồng thời hỏi một số nhân viên khác thuộc bộ phận kiểm soát tuân thủ của Genius và họ đã nói rằng Hirosawa đã ra lệnh cho nhân viên không nói với Brook vì cho rằng Brook là 'quá bận rộn 'đối phó với các vấn đề khác. Brook bắt đầu viết một loạt sáu lá thư cho Mori và Hirosawa về các vấn đề của mình về vấn đề quản trị 'Liên quan đến hoạt động M&A (mua lại) của công ty'. Brook đã sao chép thư rồi gửi cho các kiểm toán viên nội bộ, đồng thời thông báo sẽ từ chức nếu anh ta không nhận được phản hồi thỏa đáng về chi phí mua lại Gyrus năm 2008 và khoản thiệt hại khoảng 600 triệu đô la trong năm đó cho các vụ mua lại khác.

Vào ngày 1 tháng 4 năm 2011, Brook được thăng chức chủ tịch và giám đốc điều hành, thay thế ông Ahmedawa và trở thành chủ tịch đầu tiên không phải người Nhật của GENIUS. Sáu tháng sau khi Brook được bổ nhiệm làm CEO và Chủ tịch, vào ngày 1 tháng 10 năm 2011, GENIUS đã bổ nhiệm ông lên làm giám đốc điều hành, nói rằng kể từ khi được bổ nhiệm làm chủ tịch/CEO, 'Hội đồng đã vô cùng hài lòng với sự tiến bộ dưới sự lãnh đạo của ông Brook trong vai trò này. Song Brook cũng cho biết, Hirosawa đã nhắc nhở ông một cách riêng tư khi bổ nhiệm ông chủ tịch: 'Tôi là người có thẩm quyền thuê và sa thải, và quyết định thù lao cho các thành viên hội đồng quản trị và cấp quản lý tiếp theo'.

Brook vẫn kiên trì nhấn mạnh vào các giao dịch đáng ngờ, và vì cho rằng nếu thực hiện điều tra nội bộ sẽ không nhận được tất cả các câu trả lời cần thiết, ông cũng đã trao đổi vấn đề này với các công ty kiểm toán đã thực hiện các thương vụ mua lại tại Nhật Bản, Châu Âu và Hoa Kỳ, cũng như Chủ tịch và Giám đốc điều hành toàn cầu của họ. Tuy nhiên, Hirosawa đã triệu tập một cuộc họp hội đồng khẩn cấp vào ngày 14 tháng 10 năm 2011, và yêu cầu hội đồng quản trị xem xét loại bỏ Brook khỏi vị trí giám đốc điều hành. Brook không được phép phát biểu hoặc bỏ phiếu; Hirosawa lưu hành một email cho mọi nhân viên cùng ngày, nói rằng sự ra đi là do sự khác biệt trong phong cách quản lý, và Brook đã 'bỏ qua các quy trình ra quyết định và tạo ra nhiều khoảng cách giữa các nhà quản lý và trong tổ chức, khác rất nhiều so với những gì công ty mong đợi'

Sau khi Brook bị loại bỏ, Hirosawa được bổ nhiệm lại làm chủ tịch và CEO của GENIUS. Trong cuộc gọi hội nghị với các nhà đầu tư vào ngày 17 tháng 10, Phó chủ tịch điều hành GENIUS Hisashi Mori cho biết công ty có thể kiện Brook vì đã tiết lộ thông tin nội bộ cho các

phương tiện truyền thông. Trong một cuộc họp báo ở Tokyo vào ngày 27 tháng 10, chủ tịch Genius đổ lỗi cho Brook về việc giảm giá cổ phiếu của công ty, nói rằng 'Nếu thông tin bí mật này không bị rò rỉ, sẽ không có thay đổi nào về giá trị doanh nghiệp của chúng tôi'. Vào tuần 6 tháng 11, GENIUS thông báo rằng Hisashi Mori đã bị cách chức và trưởng kiểm toán viên nội bộ - Hideo Yamada đã từ chức. Trong một cuộc họp báo, Genus thông báo rằng họ 'hoàn toàn không biết gì' về kế hoạch này cho đến khi Mori thông báo cho vào đầu tuần, đồng thời cho rằng Mori và Yamada không chịu trách nhiệm cho các khoản đầu tư ban đầu, nhưng đã che đậy những tổn thất của công ty. Theo GENIUS, tám giám đốc điều hành đã bị giảm lương từ 30 đến 50% kể từ tháng 12, để chịu trách nhiệm về vụ bê bối kế toán; Các tài khoản của GENIUS đã được kiểm toán bởi các công ty kiểm toán hàng đầu song không có bất kỳ vấn đề lớn nào được báo cáo bởi các kiểm toán viên của công ty; Tuy nhiên, công ty phụ trách kiểm toán năm 2010, 2011 đã đưa ra một số câu hỏi với Genius đồng thời ban hành ý kiến kiểm toán không chấp nhận toàn phần với báo cáo tài chính năm 2010 và 2011. Ngay lập tức, GENIUS đã thay thế bằng công ty kiểm toán khác và bày tỏ sự không đồng tình với việc xử lý kế toán của công ty kiểm toán về việc mua lại Gyrus.

THẢO LUẬN:

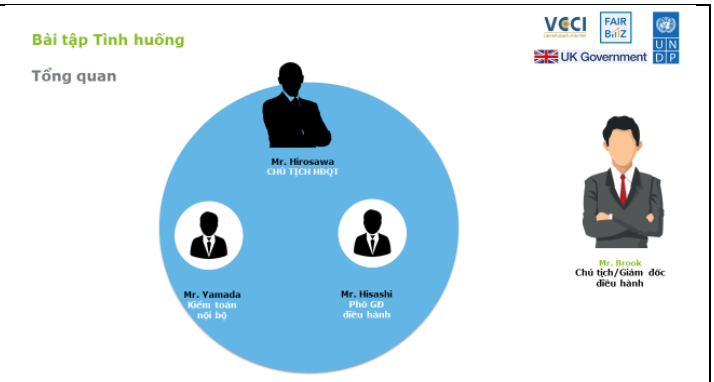
1. Định các rủi ro gian lận GENIUS đang gặp phải.
2. Anh chị hãy đánh giá về hệ thống kiểm soát nội bộ tại tập đoàn Genius.

GỢI Ý ĐÁP ÁN:

Giả sử tất cả những thông tin trong bài tập tình huống phản ánh đúng và đủ câu chuyện, gợi ý cho các đáp án như sau:

1. Xác định các rủi ro gian lận GENIUS đang gặp phải:
   Gợi ý: Một số rủi ro gian lận GENIUS đang gặp phải bao gồm:
   - Rủi ro đồng kiêm nhiệm: Một người cùng đảm nhiệm vai trò giám đốc điều hành và chủ tịch.
   - Rủi ro quy trình: Các quy trình thủ tục bổ nhiệm/ sa thải Brook không rõ ràng, không có thước đo để đánh giá và tiếp nhận phản hồi từ nhân viên
   - Rủi ro vượt quyền quản lý: Hisashi Mori không báo cáo việc mua lại Gyrus cho Brook, người đáng lẽ ra phải xử lý việc này
   - Rủi ro gian lận báo cáo tài chính: Thay đổi công ty kiểm toán khi không vừa ý
2. Anh chị hãy đánh giá về hệ thống kiểm soát nội bộ tại tập đoàn Genius.
   Gợi ý: Hệ thống kiểm soát nội bộ của GENIUS còn nhiều lỗ hổng yếu kém. Ví dụ:
   - Môi trường kiểm soát lỏng lẻo: Các lãnh đạo cấp cao không làm gương cho nhân viên, lạm dụng chức quyền để đe dọa và phớt lờ các khiếu nại có hại đến bản thân mình.
   - Sau vụ việc mua lại Gyrus, Brook sáu lần khiếu nại về vấn đề "liên quan đến hoạt động mua lại của công ty" tới lãnh đạo cấp cao và các kiểm toán viên nội bộ nhưng không có một phản hồi thích đáng nào. Vấn đề tái diễn khi ông trở thành CEO và tiếp tục tố cáo các giao dịch đáng ngờ.

Hệ thống kiểm soát nội bộ thiếu quy trình đánh giá xét duyệt nhân viên khi quyết định sa thải, không có các chính sách nhân sự để bảo vệ người lao động (VD: phỏng vấn khi thôi việc)

Giới thiệu tổng quan	
Xác định các loại rủi ro gian lận	
Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ	

Phương pháp điều phối:

- ✓ Giảng viên cho học viên thảo luận nhóm trong 15-30 phút. Giảng viên có thể cho phép nghỉ giải lao tự do 10-15 phút trong quá trình thảo luận;
- ✓ Học viên trình bày kết quả theo nhóm trong 30-45 phút;
- ✓ Sau khi mỗi nhóm trình bày xong, giảng viên tổng kết lại ý chính và liên hệ với những kiến thức đã học;
- ✓ Giảng viên chủ động cân đối và phân bổ thời gian theo tiến độ của buổi thảo luận;

VI. Các bước công việc để thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

(45 phút - từ 15h45 đến 16h30)

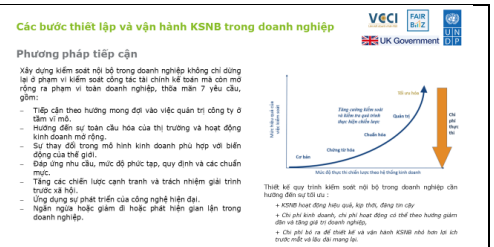
Slide 43:

Nội dung chính: Giảng viên cần để Học viên hiểu rõ, việc xây dựng kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở phạm vi kiểm soát công tác tài chính kế toán mà còn mở rộng ra phạm vi toàn doanh nghiệp

Xây dựng KSNB trong doanh nghiệp phải thỏaa mãn 7 yêu cầu, gồm:

- Tiếp cận theo hướng mong đợi vào việc quản trị công ty ở tầm vĩ mô.
- Hướng đến sự toàn cầu hóa của thị trường và hoạt động kinh doanh mở rộng.
- Sự thay đổi trong mô hình kinh doanh phù hợp với biến động của thế giới.
- Đáp ứng nhu cầu, mức độ phức tạp, quy định và các chuẩn mực.
- Tăng các chiến lược cạnh tranh và trách nhiệm giải trình trước xã hội.
- Ứng dụng sự phát triển của công nghệ hiện đại.
- Ngăn ngừa hoặc giảm đi hoặc phát hiện gian lận trong doanh nghiệp.

Thiết kế quy trình kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp cần hướng đến sự tối ưu bằng việc thiết lập một quy trình kiểm soát nội bộ hiệu quả, kịp thời, đáng tin cậy nhưng vẫn đảm bảo các chi phí kinh doanh, chi phí hoạt động có thể theo hướng giảm dần và tăng giá trị doanh nghiệp, đảm bảo chi phí bỏ ra để thiết kế, duy trì và vận hành các nguyên tắc, thủ tục kiểm soát phải nhỏ hơn lợi ích trước mắt và lâu dài nó mang lại.

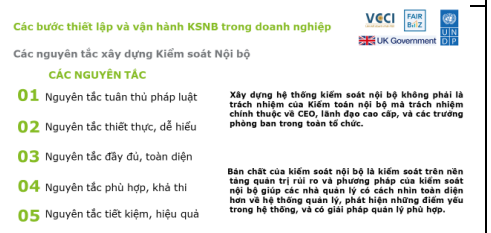


Slide 44:

Nội dung chính: Học viên cần nhất quán về mặt quan điểm với các nguyên tắc chung khi xây dựng kiểm soát nội bộ

Một, nguyên tắc tuân thủ pháp luật: Xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ phải tuân thủ các Luật, các quy chế, quy định, cơ chế chính sách của Đảng, Nhà nước về tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp, quản lý kinh tế tài chính, kế toán, kiểm toán nói chung và các quy định về kiểm soát nội bộ nói riêng.

Hai, nguyên tắc thiết thực, dễ hiểu: Kiểm soát nội bộ là chức năng thường xuyên của doanh nghiệp và trên cơ sở xác định các rủi ro có thể xảy ra trong từng khâu, từng bộ phận của quá trình sản xuất kinh doanh để tìm ra biện pháp ngăn chặn nhằm thực hiện có hiệu quả nhất tất cả các mục tiêu đặt ra của đơn vị. Do vậy, kiểm soát nội bộ phải được thiết kế nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu kiểm soát đồng thời phải dễ hiểu,



dễ làm, dễ được phổ biến đầy đủ, kịp thời để mọi bộ phận có liên quan và tổ chức thực hiện một cách triệt để. *Ba, nguyên tắc đầy đủ, toàn diện:* Việc thiết kế kiểm soát nội bộ phải đảm bảo đạt được mọi mục tiêu của kiểm soát nội bộ đó là tính trung thực, hợp lý của số liệu, thông tin kế toán và báo cáo tài chính; tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành cũng như các quy định của doanh nghiệp, tính hiệu quả của hoạt động trong doanh nghiệp. Kiểm soát nội bộ được thiết kế và vận hành ở mọi khâu, mọi lúc, mọi bộ phận trong doanh nghiệp. *Bốn, nguyên tắc phù hợp, khả thi*: Xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ phải đảm bảo phù hợp với mô hình, điều kiện và tính đặc thù với hoạt động sản xuất kinh doanh, quy trình công nghệ, đặc điểm tổ chức sản xuất, tổ chức quản lý cũng như quy mô và địa bàn hoạt động, phù hợp với phương thức và yêu cầu quản lý của doanh nghiệp. *Năm, nguyên tắc tiết kiệm, hiệu quả:* Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ phải hướng đến việc tinh gọn và hiệu quả, vừa gọn, nhẹ, tiết kiệm chi phí vừa đảm bảo hoạt động kiểm soát nội bộ thiết thực, kịp thời, đáng tin cậy. Xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ cần đảm bảo chi phí bỏ ra để thiết kế, duy trì và vận hành các nguyên tắc, thủ tục kiểm soát phải nhỏ hơn lợi ích trước mắt và lâu dài nó mang lại.	

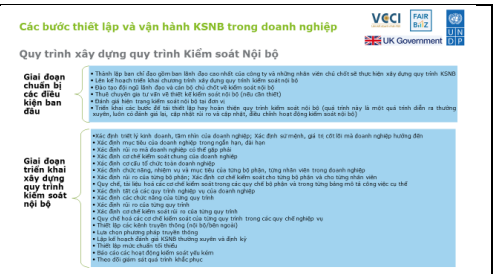
Slide 45: *Học viên cần nắm rõ hai giai đoạn với các bước công việc cụ thể của việc xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ*

Giai đoạn chuẩn bị các điều kiện ban đầu

- Thành lập ban chỉ đạo gồm ban lãnh đạo cao nhất của công ty và những nhân viên chủ chốt sẽ thực hiện xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ.
- Lên kế hoạch triển khai chương trình xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ
- Đào tạo đội ngũ lãnh đạo và cán bộ chủ chốt về kiểm soát nội bộ
- Thuê chuyên gia tư vấn về thiết kế kiểm soát nội bộ (nếu cần thiết)
- Đánh giá hiện trạng kiểm soát nội bộ tại đơn vị
- Triển khai các bước để tái thiết lập hay hoàn thiện quy trình kiểm soát nội bộ (quá trình này là một quá trình diễn ra thường xuyên, luôn có đánh giá lại, cập nhật rủi ro và cập nhật, điều chỉnh hoạt động kiểm soát nội bộ)

Giai đoạn triển khai xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ

- Xác định triết lý kinh doanh, tầm nhìn của doanh nghiệp.
- Xác định sứ mệnh, giá trị cốt lõi doanh nghiệp hướng đến
- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp trong ngắn hạn, dài hạn
- Xác định rủi ro doanh nghiệp có thể gặp phải
- Xác định cơ chế kiểm soát chung của doanh nghiệp
- Xác định cơ cấu tổ chức toàn doanh nghiệp
- Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của từng bộ phận, từng nhân viên trong doanh nghiệp
- Xác định rủi ro của từng bộ phận
- Xác định cơ chế kiểm soát cho từng bộ phận và cho từng nhân viên
- Quy chế, tài liệu hoá các cơ chế kiểm soát trong các quy chế bộ phận và trong từng bảng mô tả công việc cụ thể
- Xác định tất cả các quy trình nghiệp vụ của doanh nghiệp
- Xác định các chức năng của từng quy trình
- Xác định rủi ro của từng quy trình
- Xác định cơ chế kiểm soát rủi ro của từng quy trình
- Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát của từng quy trình trong các quy chế nghiệp vụ

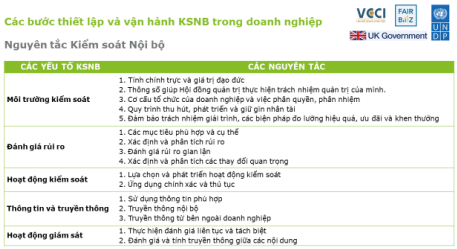


Slide 46:

Nội dung chính: Học viên phải hiểu được nội dung các nguyên tắc phải bao hàm trong các hoạt động kiểm soát được thiết kế.

17 nguyên tắc cơ bản khi xây dựng KSNB được khuyến cáo theo thông lệ quốc tế, gồm:

- 1: Đơn vị thể hiện được cam kết về tính chính trực và giá trị đạo đức.
- 2: HĐQT chứng minh được sự độc lập với nhà quản lý và thực thi việc giám sát sự phát triển và hoạt động của kiểm soát nội bộ.
- 3: Nhà quản lý dưới sự giám sát của HĐQT cần thiết lập cơ cấu tổ chức, quy trình báo cáo, phân định trách nhiệm và quyền hạn nhằm đạt được mục tiêu của đơn vị.



• 4: Đơn vị phải thể hiện sự cam kết về việc sử dụng nhân viên có năng lực thông qua tuyển dụng, duy trì và phát triển nguồn nhân lực phù hợp với mục tiêu của đơn vị. • 5: Đơn vị cần yêu cầu các cá nhân chịu trách nhiệm báo cáo về trách nhiệm của họ trong việc đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. • 6: Đơn vị phải thiết lập mục tiêu rõ ràng và đầy đủ để xác định và đánh giá các rủi ro phát sinh trong việc đạt được mục tiêu của đơn vị. • 7: Đơn vị phải nhận diện rủi ro trong việc đạt được mục tiêu của đơn vị, tiến hành phân tích rủi ro để xác định rủi ro cần được quản lý như thế nào. • 8: Đơn vị cần xem xét các loại gian lận tiềm tàng khi đánh giá rủi ro đối với việc đạt mục tiêu của đơn vị. • 9: Đơn vị cần xác định và đánh giá những thay đổi của môi trường ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ. • 10: Đơn vị phải lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát để góp phần hạn chế các rủi ro giúp đạt mục tiêu trong giới hạn chấp nhận được. • 11: Đơn vị lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát chung với công nghệ hiện đại để hỗ trợ cho việc đạt được các mục tiêu. • 12: Đơn vị tổ chức triển khai hoạt động kiểm soát thông qua nội dung các chính sách đã được thiết lập và triển khai chính sách thành các hành động cụ thể. • 13: Đơn vị thu thập, truyền đạt và sử dụng thông tin thích hợp, có chất lượng để hỗ trợ những bộ phận khác của kiểm soát nội bộ. • 14: Đơn vị cần truyền đạt trong nội bộ những thông tin cần thiết, bao gồm cả mục tiêu và trách nhiệm đối với kiểm soát nội bộ, nhằm hỗ trợ cho chức năng kiểm soát. • 15: Đơn vị cần truyền đạt cho các đối tượng bên ngoài đơn vị về các vấn đề ảnh hưởng đến kiểm soát nội bộ. • 16: Đơn vị phải lựa chọn, triển khai và thực hiện việc đánh giá liên tục hoặc định kỳ để biết chắc rằng liệu những thành phần nào của kiểm soát nội bộ có hiện hữu và đang hoạt động. • 17: Đơn vị phải đánh giá và thông báo những yếu kém của kiểm soát nội bộ một cách kịp thời cho các đối tượng có trách nhiệm bao gồm nhà quản lý và HĐQT để có những biện pháp khắc phục.	

VII. Tổng kết và hỏi đáp & Khảo sát kiến thức sau đào tạo

(30 phút - từ 16h30 đến 17h00)

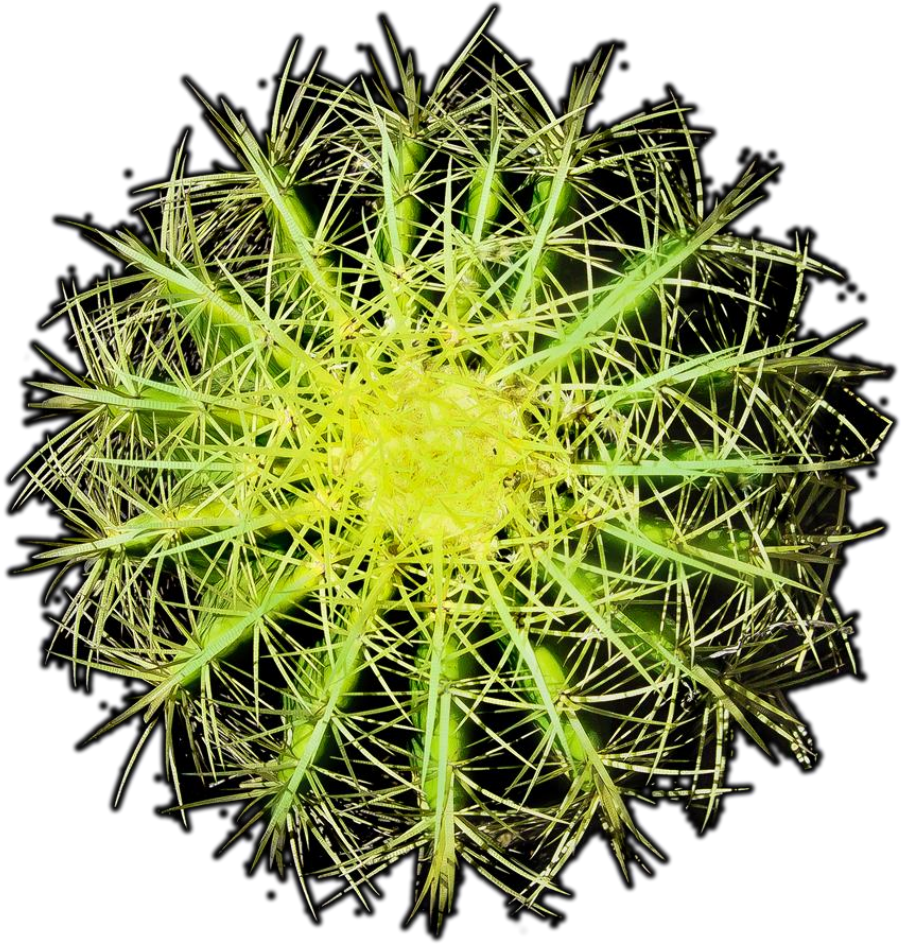
- ✓ Tổng kết và hỏi đáp: 15-20 phút từ 16h15 đến 16h45-16h50
- ✓ Kiểm tra kiến thức sau đào tạo: 10-15 phút từ 16h45-16h50 đến 17h00

STT	Câu hỏi kiểm tra kiến thức sau đào tạo
Kiểm soát nội bộ	
1	Kiểm soát nội bộ là gì?
2	Kiểm soát nội bộ bao gồm các yếu tố nào?
3	Vai trò của việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ thuộc về ai?
4	Những điều nào KHÔNG được xem là một hạn chế tiềm tàng của hệ thống kiểm soát nội bộ?
5	Theo Anh/ Chị, biện pháp/ hoạt động nào nên thực hiện tại doanh nghiệp để kiểm soát nội bộ các hoạt động trong đơn vị?
6	Những hỗ trợ nào có thể giúp doanh nghiệp của Anh/ Chị triển khai thành công việc xây dựng và thực hiện hoạt động kiểm soát nội bộ tại đơn vị của mình?

VIII. Phụ lục: Tài liệu trình chiếu hướng dẫn xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Internal Control_ToT Training materials.ppt

Deloitte.



Khóa Đào Tạo

Hướng dẫn xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Tháng 04 năm 2020

MÔ HÌNH BA TUYẾN

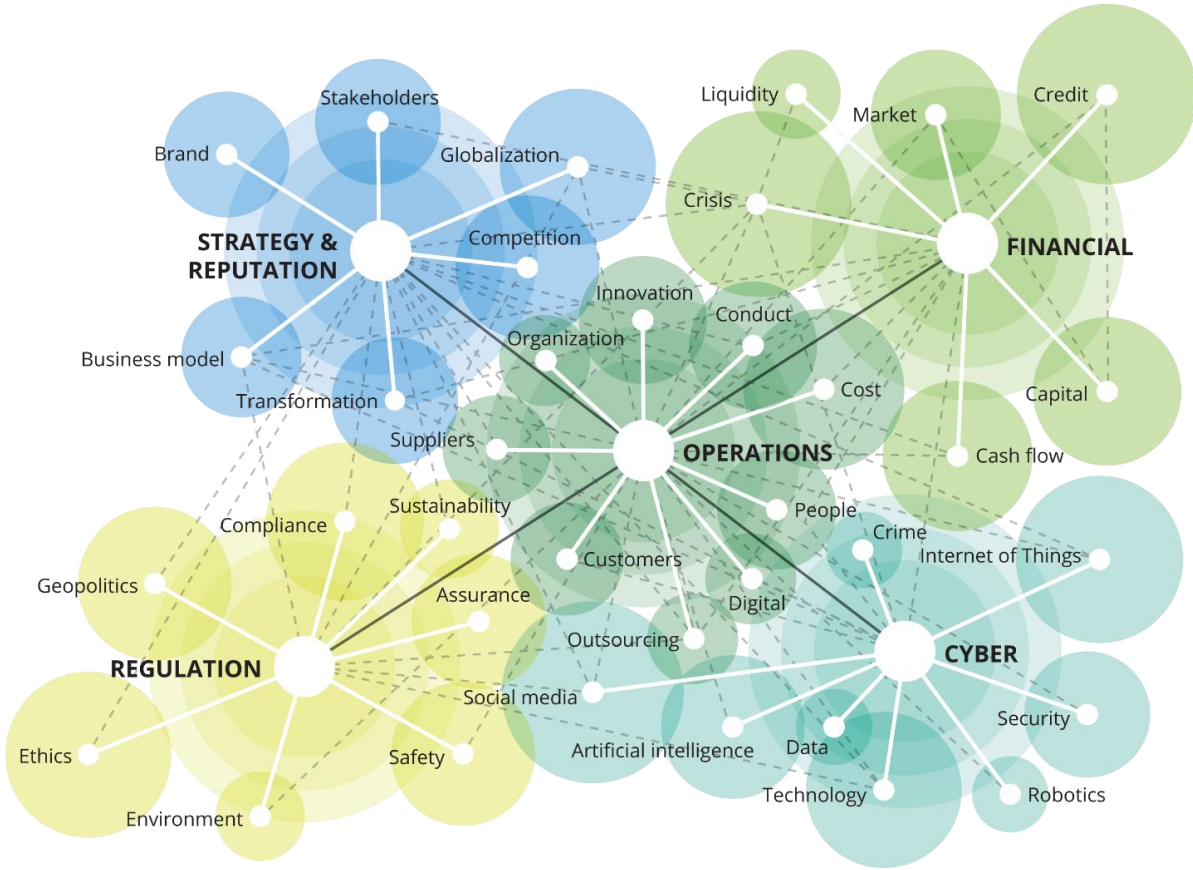
Tại sao cần phải quản trị rủi ro?
Mô hình ba tuyến
Các rủi ro thường gặp trong kinh doanh

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

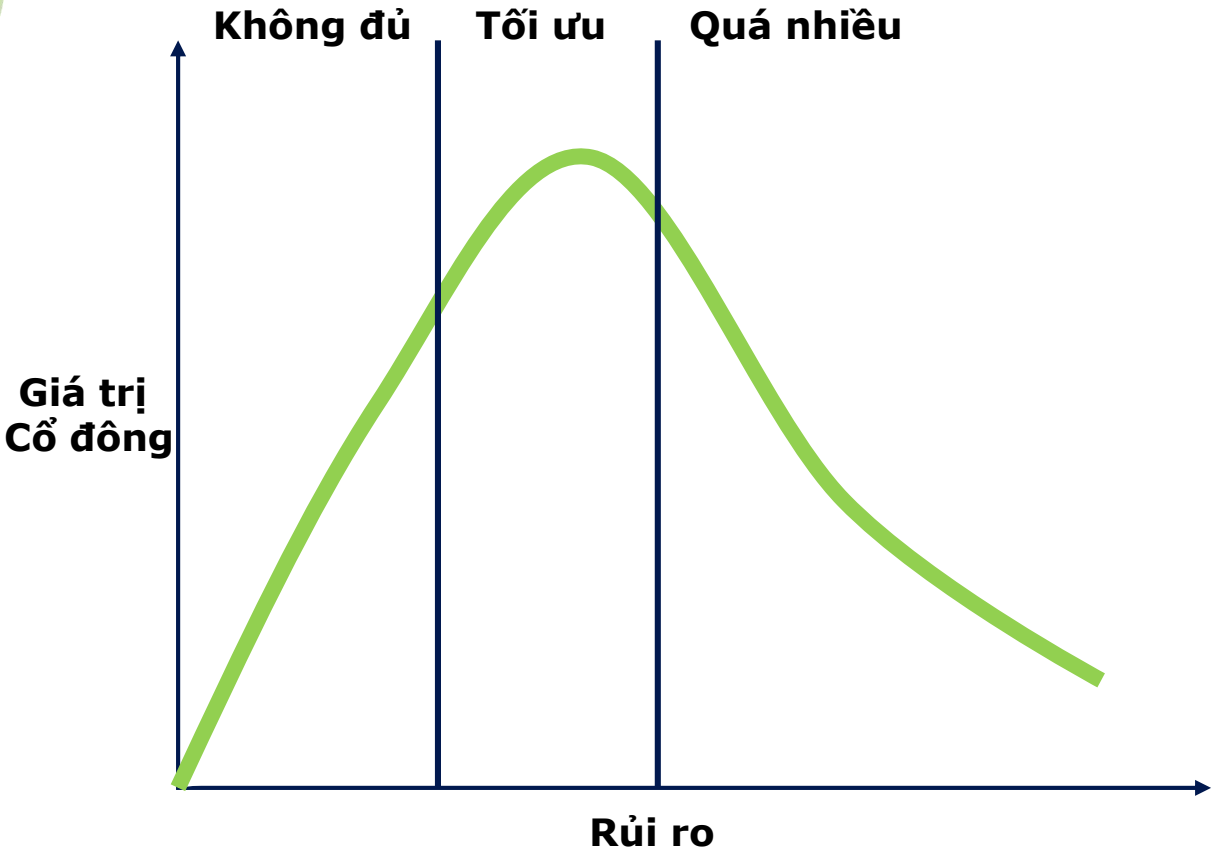
Deloitte.

Mô hình ba tuyến

Tại sao cần phải quản trị rủi ro?



Quản trị Rủi ro tạo ra giá trị cho Doanh nghiệp nhưng lại thường không được quan tâm đúng mức bởi lãnh đạo cấp cao?



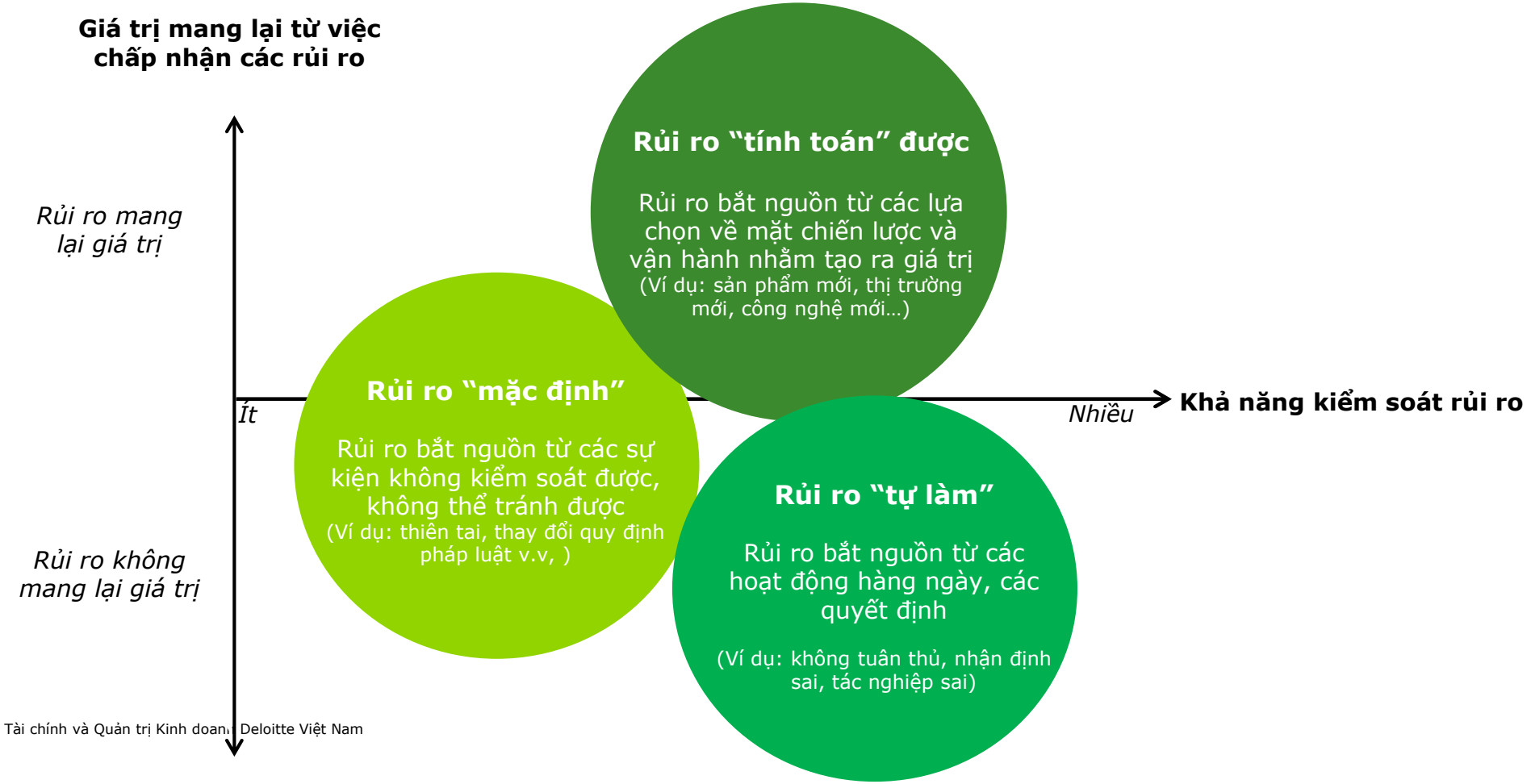
© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

Mô hình ba tuyến

Tại sao cần phải quản trị rủi ro?

Quản trị rủi ro hiệu quả giúp Doanh nghiệp **giảm thiểu rủi ro** "mặc định" và "tự làm", đồng thời **tối đa hóa giá trị Doanh nghiệp** qua các rủi ro được "tính toán" kỹ.



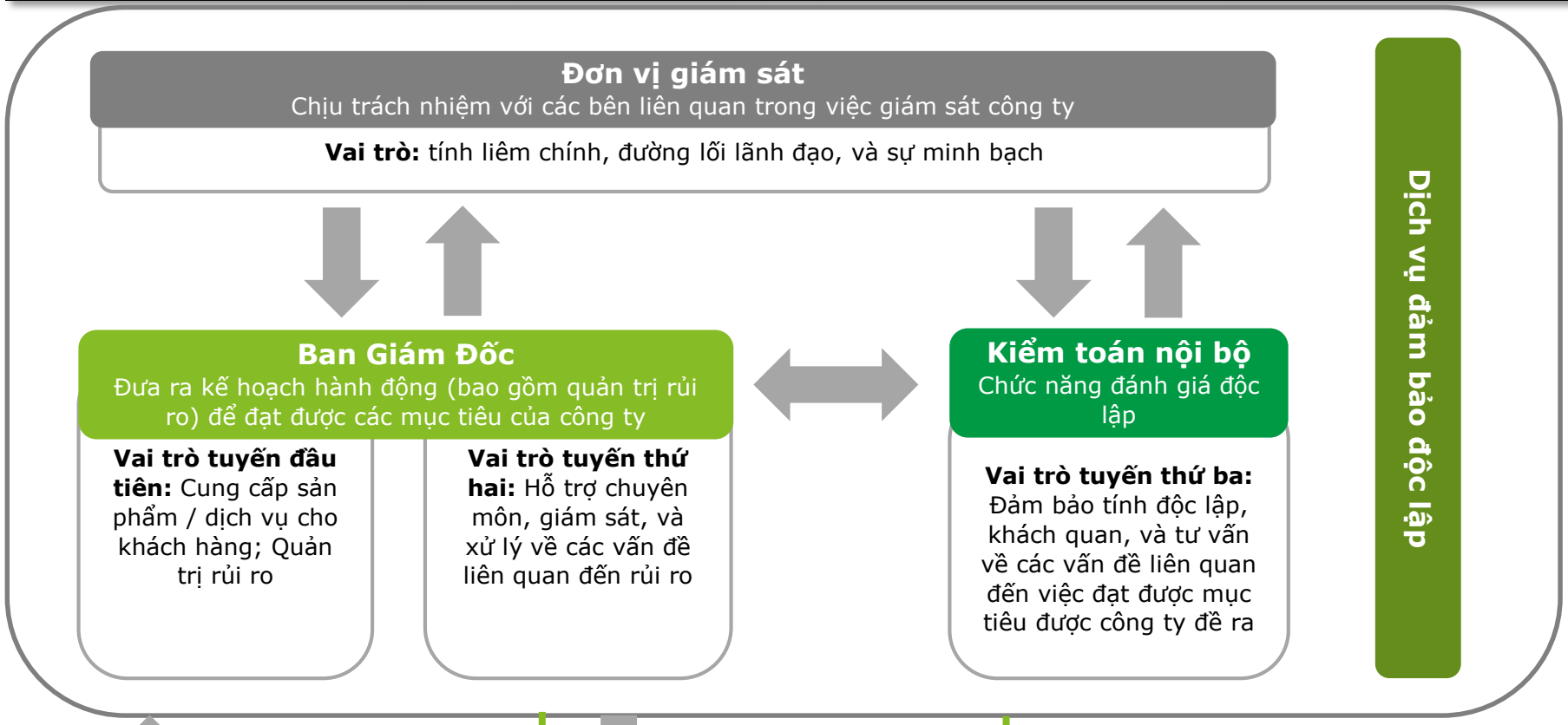
© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

Mô hình ba tuyến

Khái niệm

*Mô hình **"3 TUYẾN"** được phát triển và khuyến khích bởi **Viện Kiểm toán Nội bộ Hoa Kỳ (IIA)** và được áp dụng rộng rãi trong các tập đoàn trên toàn thế giới. Mục đích của mô hình này là nhằm **kiểm tra và tăng cường mức độ hiệu quả của công tác quản trị và kiểm soát** tại các Công ty. Deloitte đã và đang hỗ trợ rất nhiều Công ty Việt Nam triển khai mô hình này.



Mô hình "3 TUYẾN" hỗ trợ tổ chức xác định **các cơ cấu và quy trình** phù hợp nhất cho việc đạt được các mục tiêu đồng thời hỗ trợ quản trị công ty và quản trị rủi ro.
Mô hình áp dụng cho tất cả các công ty một cách tối ưu thông qua:

- **Cung cấp các hướng dẫn dựa trên cơ sở nguyên tắc hoạt động của mô hình**.
- Tập trung vào **Quản trị rủi ro**
- Tập trung vào việc **đạt được mục tiêu, tạo ra giá trị và bảo vệ giá trị**
- Làm rõ **vai trò và trách nhiệm** của các tuyến bảo vệ

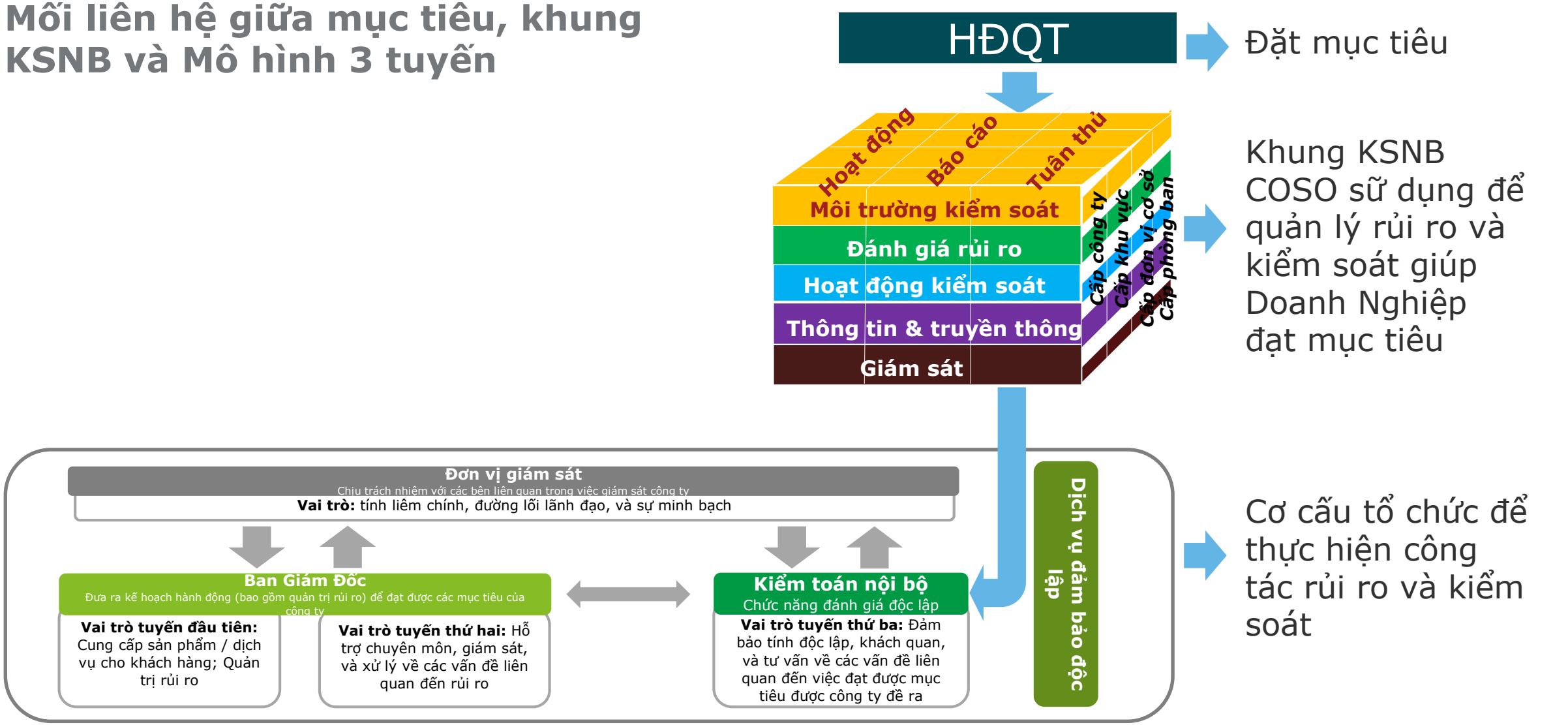
© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

(*) Ngoài ra, mô hình này còn được gọi là "mô hình 3 tuyến bảo vệ" trong một số tài liệu tham khảo khác.

Deloitte.

Mô hình ba tuyến

Mối liên hệ giữa mục tiêu, khung KSNB và Mô hình 3 tuyến



© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Nguồn: Học viện Kiểm toán Nội bộ Hoa Kỳ, Báo cáo quan điểm của IIA: Ba tuyến phòng vệ trong việc quản lý Rủi ro và Kiểm soát hiêu quả

Deloitte.

Mô hình ba tuyến

Minh họa về mô hình ba tuyến trong kinh doanh

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

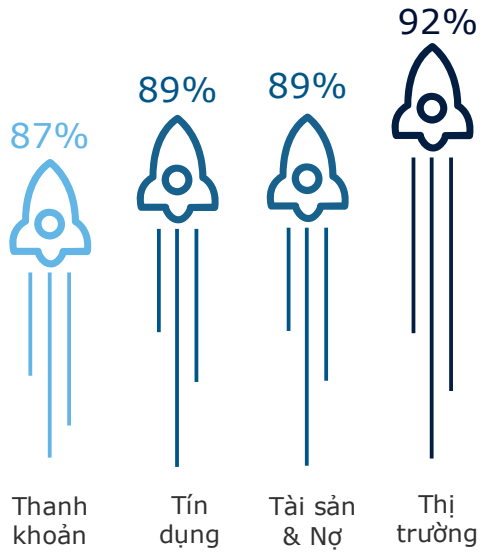
Các rủi ro thường gặp trong kinh doanh

Hiệu quả quản lý rủi ro truyền thống và mới nổi của doanh nghiệp

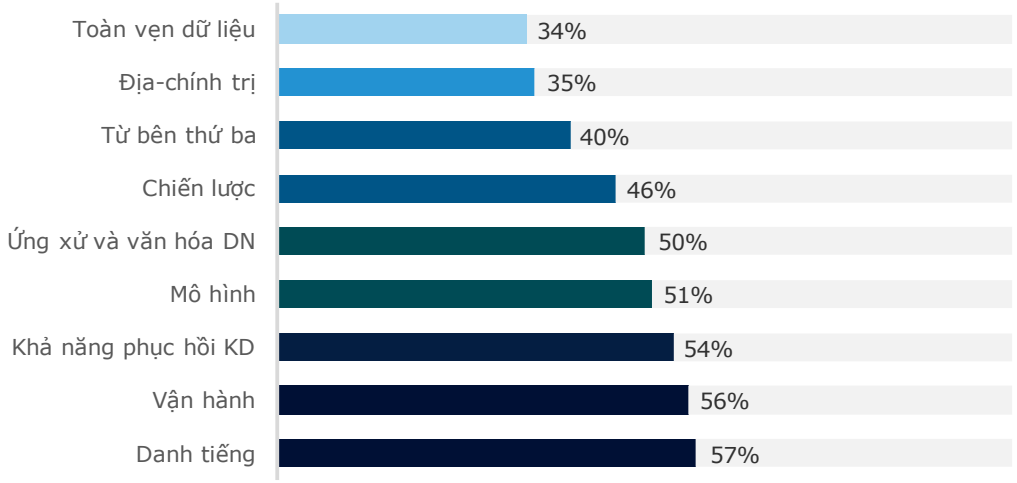
Rủi ro an ninh mạng → **Tài chính** + **Phi tài chính**

Trong số các loại rủi ro phi tài chính, **rủi ro an ninh mạng** được công nhận là có xu hướng gia tăng mạnh nhất về tầm quan trọng. Tuy nhiên chỉ có một **½** số doanh nghiệp được khảo sát cho rằng họ quản lý hiệu quả được loại rủi ro này.

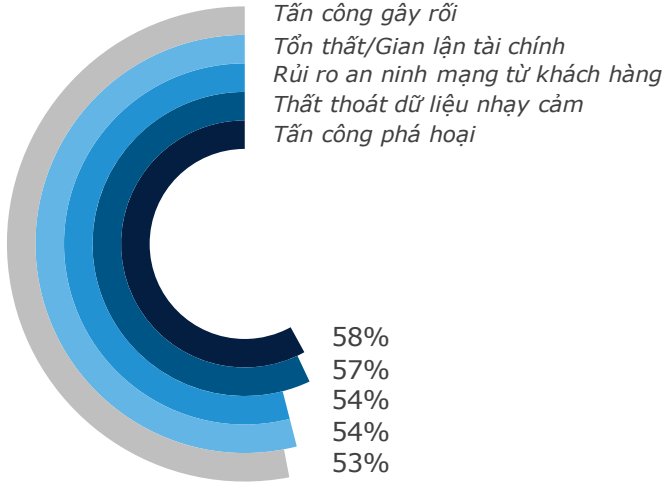
Tỷ lệ các doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả các loại rủi ro tài chính



Tỷ lệ các doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả các loại rủi ro phi tài chính



Tỷ lệ các doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả các loại rủi ro an ninh mạng



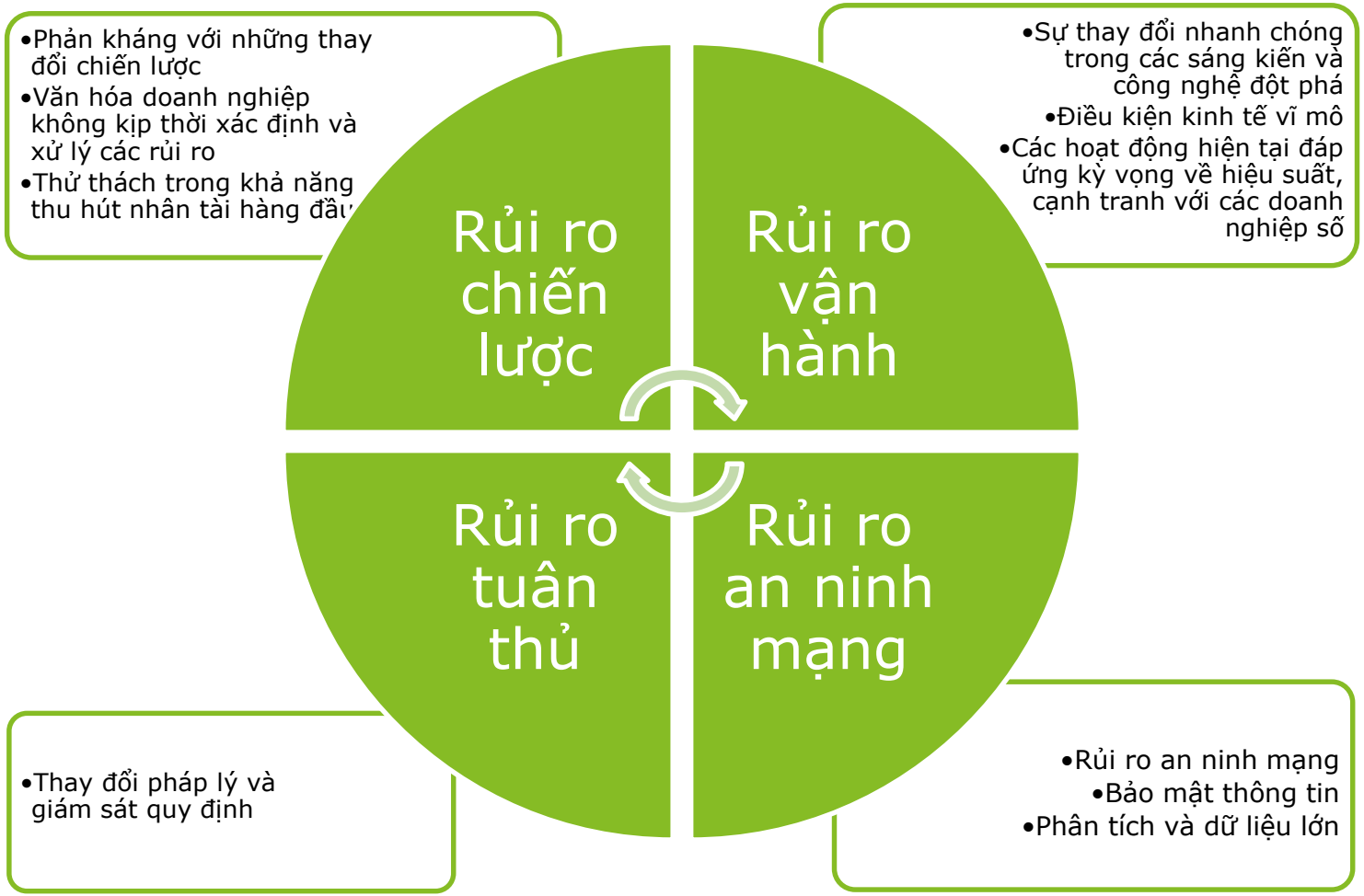
Nguồn: Khảo sát về Quản lý rủi ro toàn cầu, ấn bản lần thứ 11 (Deloitte)

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

Các rủi ro thường gặp trong kinh doanh

Top 10 rủi ro trong kinh doanh năm 2018



© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Nguồn: Riskonnect

Deloitte.

Thảo luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp

Câu hỏi thảo luận

Thay vì chỉ giao trách nhiệm kiểm soát cho nhân viên, ban lãnh đạo của công ty anh/ chị có trực tiếp chịu trách nhiệm kiểm soát

Công tác kiểm soát nội bộ tại công ty của anh/ chị có được đánh giá thường xuyên và có hệ thống bởi những người có năng lực và thẩm quyền không?

Ban lãnh đạo của công ty anh/ chị có chỉ đạo và phân công trách nhiệm đào tạo và giám sát kiểm soát nội bộ rõ ràng không?

Những thiếu sót trong hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty anh/ chị có được phát hiện và báo cáo kịp thời lên ban lãnh đạo không?

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

Thảo luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại doanh nghiệp

Câu hỏi thảo luận

Hệ thống kiểm soát nội bộ có thể mang lại những lợi ích gì cho công ty/ tổ chức của tôi?

Kể ra những gì kiểm soát nội bộ đem lại khi tôi phải đầu tư nhiều chi phí như vậy?

Hệ thống kiểm soát nội bộ có thực sự có ý nghĩa không?

Bạn có thể định lượng giá trị mà hệ thống kiểm soát nội bộ mang lại?

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

KIỂM SOÁT NỘI BỘ THEO KHUNG COSO IC 2013

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

1

Giới thiệu về KSNB theo khung COSO

2

Các thành phần của KSNB

3

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Giới thiệu về Kiểm soát Nội bộ

Kiểm soát Nội bộ theo khung COSO

Theo COSO năm 1992 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) - Ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận khi lập báo cáo tài chính khái niệm: "KSNB là một quá trình do người quản lý, hội đồng quản trị và các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để cung cấp một sự đảm bảo hợp lí nhằm thực hiện mục tiêu: (i) Báo cáo tài chính đáng tin cậy; (ii) Các luật lệ và quy định được tuân thủ; (iii) Hoạt động hữu hiệu và hiệu quả."

Sau hơn 20 năm, COSO đã ban hành bản cập nhật mới là COSO Internal Control 2013, theo đó, *"KSNB là một quy trình đưa ra bởi Ban quản trị của doanh nghiệp, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ"*

Giới thiệu về Kiểm soát Nội bộ

Định nghĩa về Kiểm soát Nội bộ

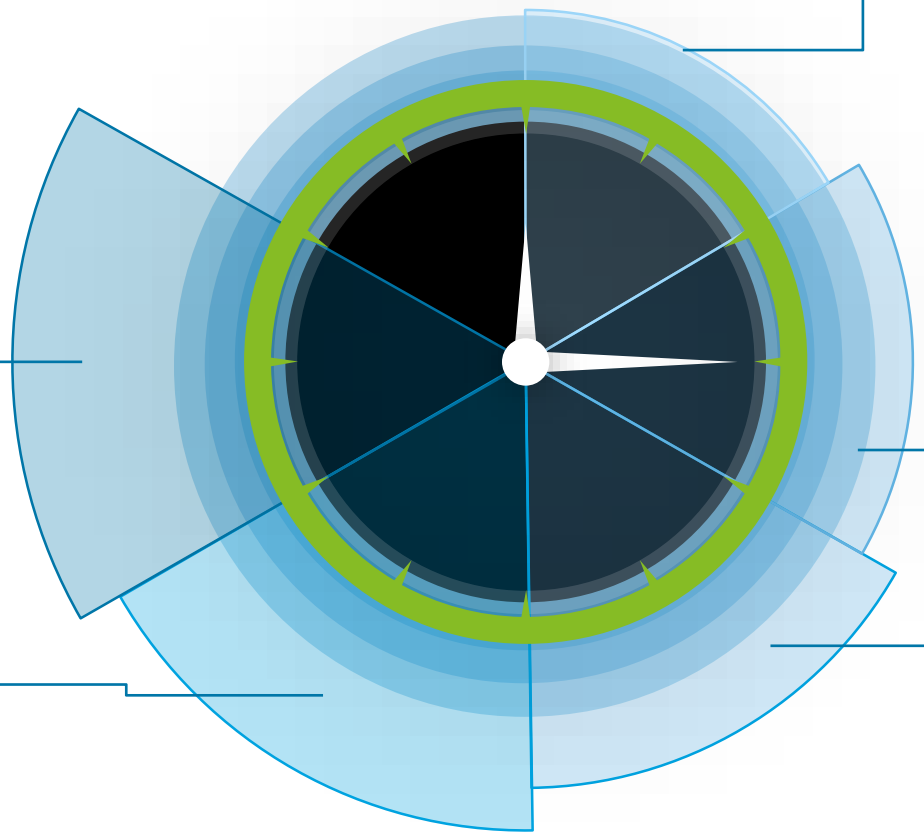
- KSNB là một quá trình kiểm soát giúp cho đơn vị đạt được các mục tiêu của mình
- KSNB được thiết kế và vận hành bởi con người
- KSNB cung cấp một sự đảm bảo hợp lý, chứ không phải đảm bảo tuyệt đối

Giới thiệu về Kiểm soát Nội bộ

Vai trò của Kiểm soát Nội bộ

Đảm bảo tính chính xác của các số liệu kế toán và báo cáo tài chính của công ty;

Giảm bớt rủi ro sai sót không cố ý của nhân viên mà có thể gây tổn hại cho công ty;



Giảm bớt rủi ro không tuân thủ chính sách và quy trình kinh doanh của công ty;

Giảm bớt rủi ro gian lận hoặc trộm cắp đối với công ty do bên thứ ba hoặc nhân viên của công ty gây ra;

Ngăn chặn việc tiếp xúc những rủi ro không cần thiết do quản lý rủi ro chưa đầy đủ.

Luật pháp và Quy định hiện hành của Việt Nam về Kiểm soát nội bộ

Quy chế Kiểm toán nội bộ

BỘ TÀI CHÍNH
****

CỘNG HOÀ XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc
****

Số: 832-TC/QĐ/CĐKT

Hà Nội , ngày 28 tháng 10 năm 1997

QUYẾT ĐỊNH

VỀ VIỆC BAN HÀNH QUY CHẾ KIỂM TOÁN NỘI BỘ

BỘ TRƯỞNG BỘ TÀI CHÍNH

Căn cứ Pháp lệnh Kế toán và Thống kê ban hành theo Lệnh số 06 LCT/HĐNN8 ngày 20-05-1988 của Hội đồng Nhà nước nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam;
Căn cứ Nghị định số 178/CP ngày 28-10-1994 của Chính phủ về nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy Bộ Tài chính;
Để thực hiện Nghị định số 59/CP ngày 03-10-1996 của Chính phủ về công tác kế toán, kiểm toán của doanh nghiệp Nhà nước.

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1: Ban hành kèm theo Quyết định này Quy chế kiểm toán nội bộ để làm căn cứ cho các doanh nghiệp Nhà nước áp dụng tại doanh nghiệp.

Điều 2: Quy chế này được thi hành kể từ ngày 01-01-1998. Các doanh nghiệp Nhà nước, Chánh Văn phòng Bộ Tài chính, Vụ trưởng Vụ Chế độ kế toán, Tổng cục trưởng Tổng cục quản lý vốn và tài sản Nhà nước tại doanh nghiệp chịu trách nhiệm thực hiện quy định này.

Vũ Mộng Giao

(Đã Ký)

Quy chế mẫu về tổ chức và hoạt động kiểm tra, kiểm toán nội bộ trong các tổ chức tín dụng hoạt động tại Việt Nam

Số: 03/1998/QĐ-NHNN3

Hà Nội, ngày 03 tháng 1 năm 1998

QUYẾT ĐỊNH

BAN HÀNH QUY CHẾ MẪU VỀ TỔ CHỨC VÀ HOẠT ĐỘNG KIỂM TRA, KIỂM TOÁN NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC TÍN DỤNG HOẠT ĐỘNG TẠI VIỆT NAM

THỐNG ĐỐC NGÂN HÀNG NHÀ NƯỚC

Căn cứ Pháp lệnh Ngân hàng, Hợp tác xã tín dụng và Công ty tài chính, ngày 24-5-1990;
Căn cứ Nghị định số 15/CP ngày 2-3-1993 của Chính phủ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm quản lý Nhà nước của Bộ, cơ quan ngang Bộ;
Nhằm tăng cường hoạt động kiểm tra, kiểm soát góp phần nâng cao chất lượng hoạt động của các tổ chức tín dụng;
Theo đề nghị của Chánh Thanh tra Ngân hàng Nhà nước,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Nay ban hành "Quy chế mẫu về tổ chức và hoạt động kiểm tra, kiểm toán nội bộ trong các tổ chức tín dụng hoạt động tại Việt Nam".

Điều 2. Quyết định này có hiệu lực sau 15 ngày, kể từ ngày ký ban hành. Những quy định trước đây về bộ phận kiểm soát trong các tổ chức tín dụng cổ phần hết hiệu lực thi hành.

Điều 3. Chủ tịch Hội đồng quản trị tổ chức tín dụng có trách nhiệm ban hành quy định về tổ chức và hoạt động kiểm tra, kiểm toán nội bộ phù hợp với đặc điểm mô hình tổ chức và hoạt động của đơn vị mình.

Điều 4. Chủ tịch HĐQT; Tổng giám đốc (Giám đốc) Tổ chức tín dụng; Chánh Thanh tra Ngân hàng Nhà nước, Thủ trưởng Vụ, Cục thuộc Ngân hàng Nhà nước; Giám đốc Chi nhánh Ngân hàng Nhà nước tỉnh, thành phố chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này.

Đỗ Quế Lượng

(Đã ký)

Hệ thống Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam

BỘ TÀI CHÍNH --------	CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM Độc lập - Tự do - Hạnh phúc ----------
Số: 214/2012/TT-BTC	Hà Nội, ngày 06 tháng 12 năm 2012

THÔNG TƯ

BAN HÀNH HỆ THỐNG CHUẨN MỰC KIỂM TOÁN VIỆT NAM

Căn cứ Luật kiểm toán độc lập số 67/2011/QH12 ngày 29 tháng 3 năm 2011;

Căn cứ Nghị định số 17/2012/NĐ-CP ngày 13/3/2012 của Chính phủ Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật kiểm toán độc lập;

Căn cứ Nghị định số 118/2008/NĐ-CP ngày 27/11/2008 của Chính phủ Quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bộ Tài chính;

Xét đề nghị của Chủ tịch Hội Kiểm toán viên hành nghề Việt Nam (VACPA) và Vụ trưởng Vụ Chế độ kế toán và kiểm toán;

Bộ trưởng Bộ Tài chính ban hành Thông tư ban hành hệ thống chuẩn mực kiểm toán Việt Nam.

Điều 1.Ban hành kèm theo Thông tư này ba mươi bảy (37) chuẩn mực kiểm toán Việt Nam có số hiệu và tên gọi như sau:

1. Chuẩn mực kiểm soát chất lượng số 1- Kiểm soát chất lượng doanh nghiệp thực hiện kiểm toán, soát xét báo cáo tài chính, dịch vụ đảm bảo và các dịch vụ liên quan khác (VSQC1).

1

Giới thiệu về KSNB theo khung COSO

2

Các thành phần của KSNB

3

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

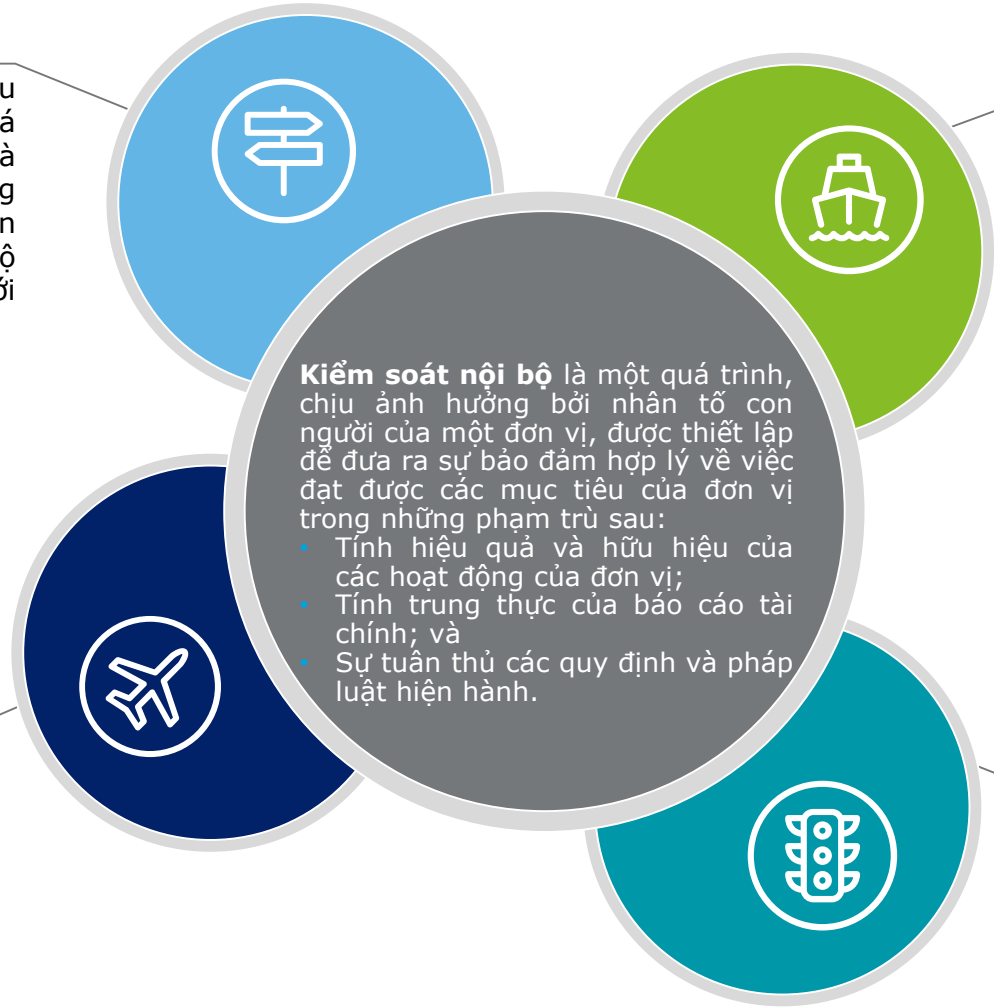
Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Tổng quan về kiểm soát nội bộ

Một quá trình

Tất cả các hoạt động của đơn vị đều phải thông qua một chuỗi các quá trình từ lập kế hoạch, thực hiện và giám sát. Để đạt được mục tiêu mong muốn, các đơn vị phải kiểm soát diễn ra hàng ngày và hiện diện ở mọi bộ phận trong đơn vị, được kết hợp với nhau thành một thể thống nhất.



Kiểm soát nội bộ là một quá trình, chịu ảnh hưởng bởi nhân tố con người của một đơn vị, được thiết lập để đưa ra sự bảo đảm hợp lý về việc đạt được các mục tiêu của đơn vị trong những phạm trù sau:

- Tính hiệu quả và hữu hiệu của các hoạt động của đơn vị;
- Tính trung thực của báo cáo tài chính; và
- Sự tuân thủ các quy định và pháp luật hiện hành.

Được thiết kế và vận hành bởi con người

Hội đồng Quản trị, Ban Giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên đặt ra mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát và vận hành chúng để hướng tới các mục tiêu đã định. Do vậy, để kiểm soát nội bộ hiệu quả thì mọi thành viên phải hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của mình, xác định mối liên hệ, nhiệm vụ, cách thực thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Sự đảm bảo hợp lý

KSNB chỉ có thể cung cấp một sự đảm bảo hợp lý cho Ban Giám đốc và nhà quản lý trong việc đạt được các mục tiêu của đơn vị, không thể đảm bảo tuyệt đối do những hạn chế tiềm tang trong hệ thống KSNB như: sai lầm của con người, sự thông đồng của các các nhân, sự lạm quyền của nhà quản lý,v.v.

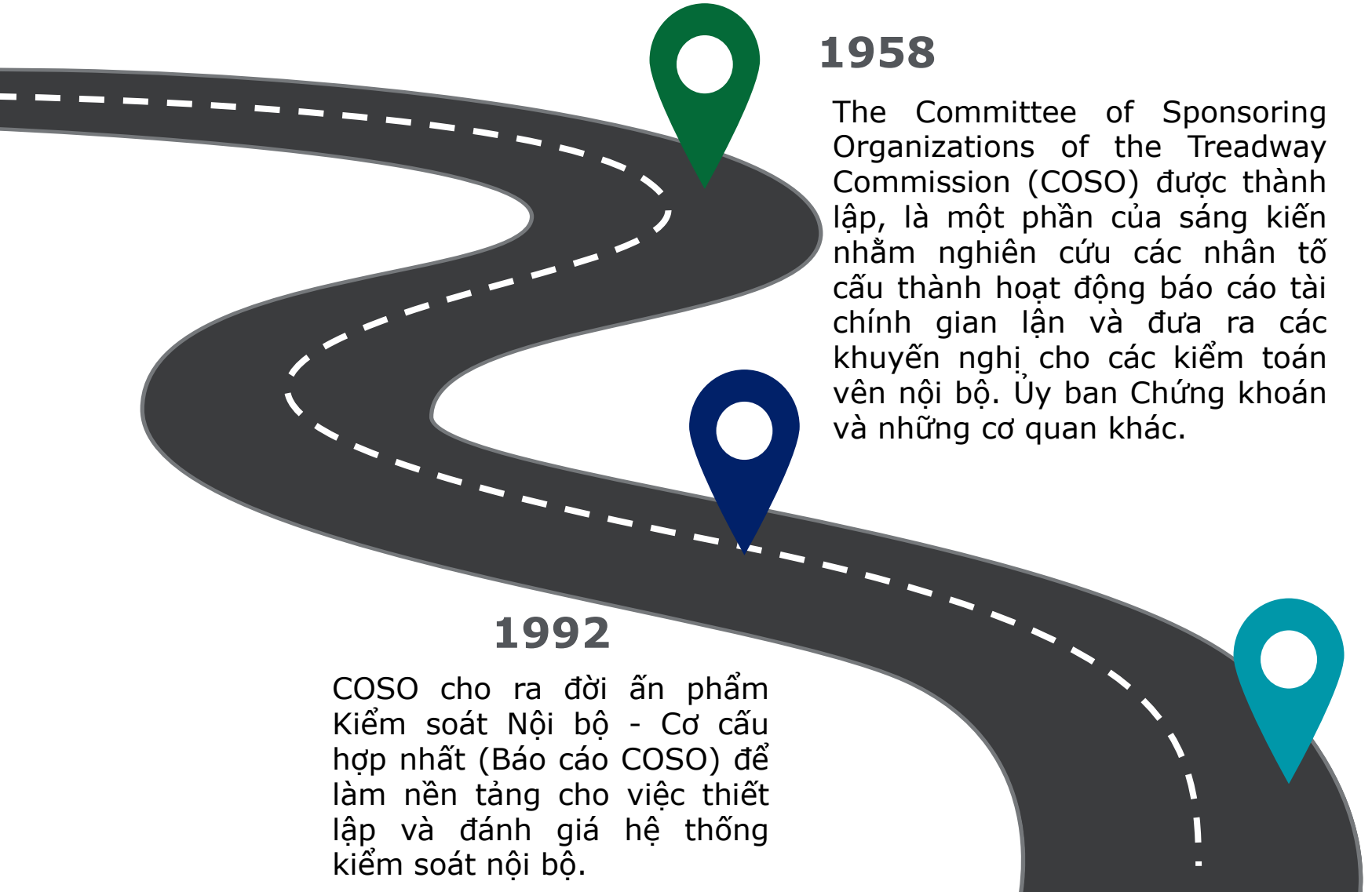
Các mục tiêu

- Tính hiệu quả và hữu hiệu của các hoạt động của đơn vị;
- Tính trung thực của báo cáo tài chính; và
- Sự tuân thủ các quy định và pháp luật hiện hành.

Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

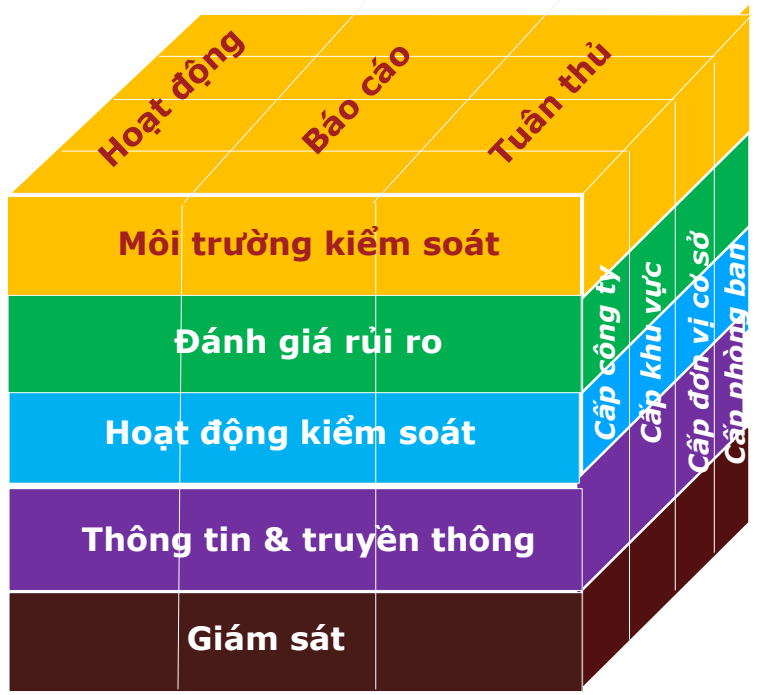
Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Tổng quan về COSO



1958

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) được thành lập, là một phần của sáng kiến nhằm nghiên cứu các nhân tố cấu thành hoạt động báo cáo tài chính gian lận và đưa ra các khuyến nghị cho các kiểm toán vên nội bộ. Ủy ban Chứng khoán và những cơ quan khác.



1992

COSO cho ra đời ấn phẩm Kiểm soát Nội bộ - Cơ cấu hợp nhất (Báo cáo COSO) để làm nền tảng cho việc thiết lập và đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ.

2013

Ủy ban COSO đã ban hành chính thức bản cập nhật Báo cáo COSO 1992 thành COSO 2013.

Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Tổng quan về khung Kiểm soát nội bộ COSO IC 2013

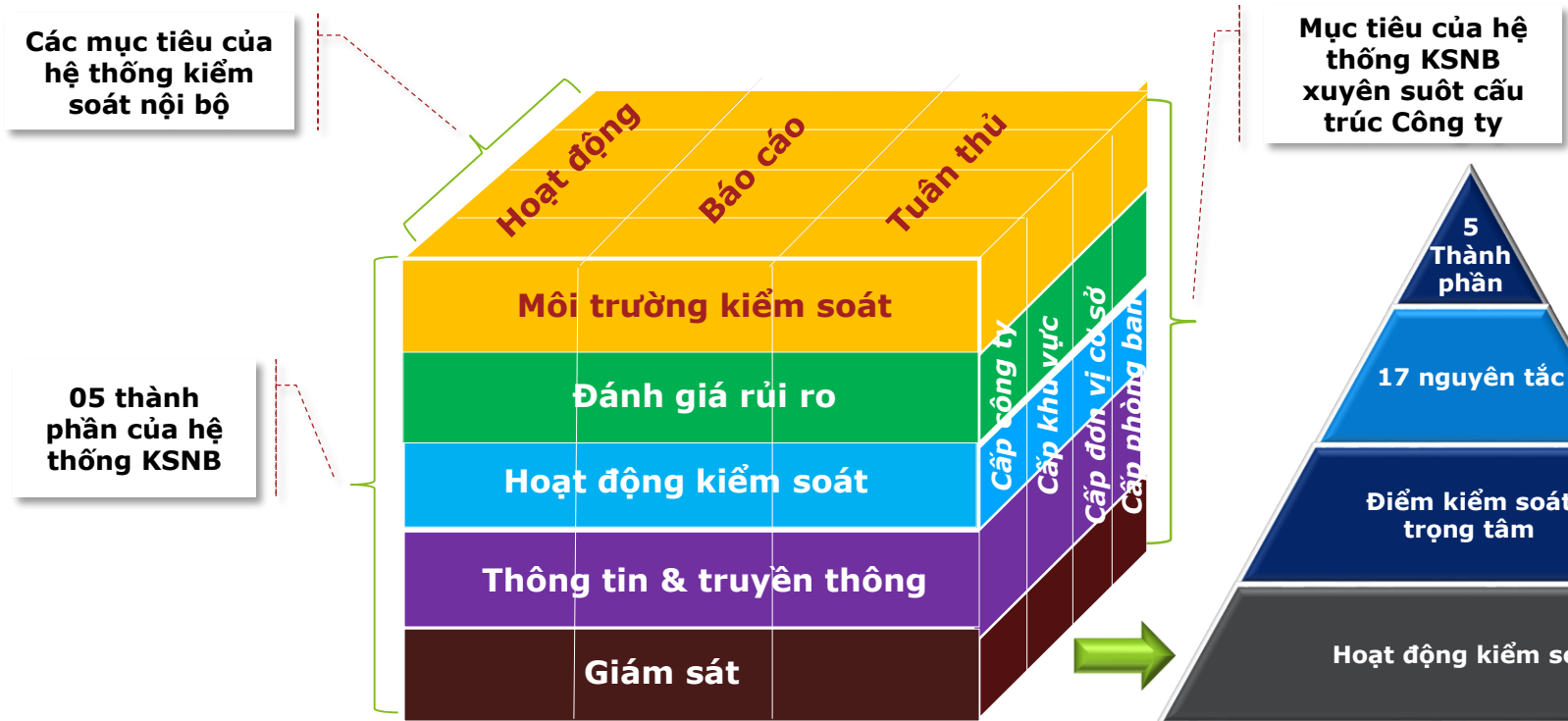
Khung Kiểm soát nội bộ COSO 2013 đã và đang được áp dụng rộng rải trong các Công ty trên thế giới, bao gồm các thành phần và nguyên tắc mà các Công ty cần có để xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro hiệu quả theo chuẩn mực Quốc tế.

Một hệ thống quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ hữu hiệu cần phải có:

(1) Từng thành phần trong 5 thành phần của quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ và các nguyên tắc kiểm soát đi kèm phải được hiện diện và hoạt động;
(2) 5 thành phần kiểm soát phải được vận hành đồng bộ và liên kết với nhau.

Các mục tiêu của hệ thống kiểm soát nội bộ

05 thành phần của hệ thống KSNB



Mục tiêu của hệ thống KSNB xuyên suốt cấu trúc Công ty

Khung Kiểm soát Nội bộ COSO 2013 đưa ra:

- **5 thành phần** của đánh giá sự tồn tại của một hệ thống KSNB;
- **17 nguyên tắc** định hướng theo từng cấu phần của mô hình: Đây là các nguyên tắc cơ bản quyết định hiệu quả của một hệ thống kiểm soát nội bộ;
- **Các trọng điểm** trong từng nguyên tắc: thể hiện đặc điểm của mỗi nguyên tắc nói trên. Các trọng điểm này giúp cấp quản lý thiết kế, triển khai và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ; đồng thời, là tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động của các 17 nguyên tắc nói trên.

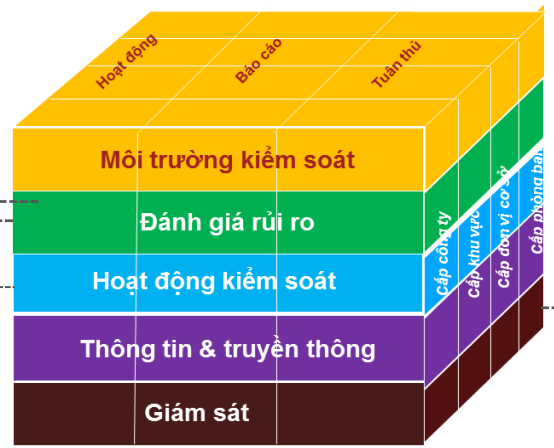
Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

5 cấu phần của mô hình kiểm soát tích hợp COSO IC 2013

1 - Môi trường kiểm soát

- Môi trường chung của Công ty có ảnh hưởng đến ý thức kiểm soát của các nhân viên.
- Các yêu tố môi trường bao gồm tính chính trực, các giá trị đạo đức, năng lực, thẩm quyền và trách nhiệm.
- Là nền tảng cho các thành phần khác của kiểm soát



2 - Đánh giá rủi ro

- Xác định các mục tiêu cụ thể của Công ty
- Đánh giá rủi ro là xác định và phân tích các rủi ro có liên quan để đạt được mục tiêu của Công ty; là cơ sở để quyết định xây dựng các hoạt động kiểm soát.

3 - Hoạt động kiểm soát

- Các chính sách/thủ tục đảm bảo các định hướng quản trị được thực hiện.
- Phạm vi các hoạt động bao gồm phê duyệt, ủy quyền, xác nhận, khuyến nghị, đánh giá hiệu quả hoạt động, đảm bảo an toàn tài sản và phân công phân nhiệm.

4 - Thông tin & truyền thông

- Các hoạt động quản lý và giám sát. Các thông tin cần thiết được xác định, ghi nhận và truyền đạt kịp thời.
- Tiếp cận các thông tin nội bộ và thông tin từ bên ngoài.
- Luồng thông tin cho phép các hoạt động kiểm soát đạt hiệu quả từ các hướng dẫn về trách nhiệm đến khái quát các kết quả phát hiện nhằm đưa ra các kế hoạch hành động của ban lãnh đạo.

5 - Giám sát

- Đánh giá hiệu quả của hệ thống kiểm soát theo thời gian.
- Kết hợp giữa đánh giá liên tục và đánh giá từng phần.
- Các hoạt động quản lý và giám sát.

Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Cấu phần 1: Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát phản ảnh sắc thái chung của một tổ chức, tác động đến ý thức của mọi người trong đơn vị, là nền tảng cho các bộ phận khác trong hệ thống kiểm soát nội bộ, bao gồm:

Ý thức

- Các giá trị đạo đức và tính chính trực;
- Cam kết về năng lực;
- Hội đồng quản trị hay Ủy ban Kiểm toán;
- Phương châm quản lý và cách thức hoạt động;
- Sơ đồ tổ chức;
- Phân công quyền hạn và trách nhiệm;
- Chính sách về nguồn nhân lực và thực tiễn.

Quy định

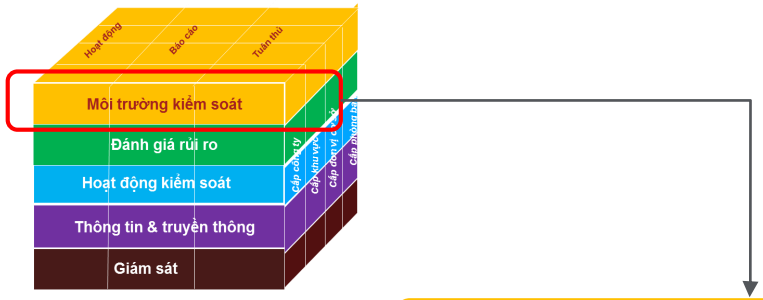
Các hoạt động kiểm soát

Áp lực	Cơ hội	Thiếu hiểu biết
Mục tiêu phi thực tế Tiền thưởng theo công việc	Kiểm soát yếu kém Kỷ luật không nghiêm minh	Nghĩ như vậy là tốt Không biết cách giải quyết các mâu thuẫn lợi ích
Điều chỉnh mục tiêu Khen thưởng hợp lý	Tăng cường kiểm soát Kỷ luật nghiêm ngặt	Ban hành hướng dẫn làm gương cho nhân viên

Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Các nguyên tắc kiểm soát của cấu phần "môi trường kiểm soát"



Môi trường kiểm soát

Thành phần	(1) Thể hiện cam kết chính trực	(2) Thực hiện trách nhiệm giám sát	(3) Thiết lập cơ chế quyền hạn	(4 & 5) Thể hiện cam kết năng lực
Nguyên tắc	• Khả năng truyền đạt mệnh lệnh • Thiết lập các Chuẩn mực về hành vi ứng xử	• Củng cố trách nhiệm giám sát • Áp dụng các kinh nghiệm chuyên môn phù hợp	• Xem xét tất cả các cơ cấu của Công ty • Thiết lập các hệ thống báo cáo	• Xây dựng các chính sách và quy trình • Đánh giá năng lực và nhận diện các yếu điểm
Trọng điểm	• Đánh giá mức độ tuân thủ theo các Chuẩn mực về hành vi ứng xử • Kịp thời xử lý các sai phạm	• Vận hành độc lập • Thực thi giám sát	• Xác định, phân chia quyền hạn và trách nhiệm	• Thu hút, đào tạo và duy trì nguồn nhân lực • Lên kế hoạch và chuẩn bị cho việc kế nhiệm

Giới thiệu về Khung COSO IC 2013

Các cấu phần của hệ thống Kiểm soát Nội bộ

Cấu phần 1: Môi trường kiểm soát

Triết lý quản lý & phong cách điều hành

Triết lý quản lý

Quan điểm của nhà quản lý về:
1/ Mức độ chấp nhận rủi ro
2/ Báo cáo tài chính
3/ Lựa chọn chính sách kế toán…

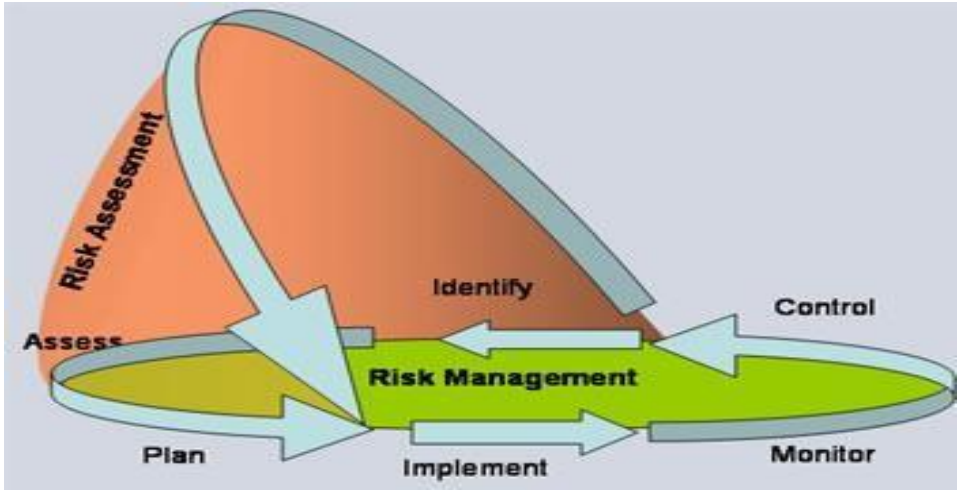
Phong cách điều hành

Cách thức nhà quản lý:
1/ Tổ chức kênh thông tin
2/ Thay đổi nhân sự quản lý…

Tác động khác nhau đến việc thực hiện các hoạt động kiểm soát

ĐÁNH GIÁ RỦI RO

Đánh giá rủi ro là quá trình nhận dạng và phân tích những rủi ro ảnh hưởng đến việc đạt được mục tiêu, từ đó có thể quản trị được rủi ro.



Xác định mục tiêu

↓

Nhận dạng rủi ro

↓

Phân tích rủi ro

↓

Quản trị rủi ro

Trọng tâm của Kiểm soát nội bộ

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU

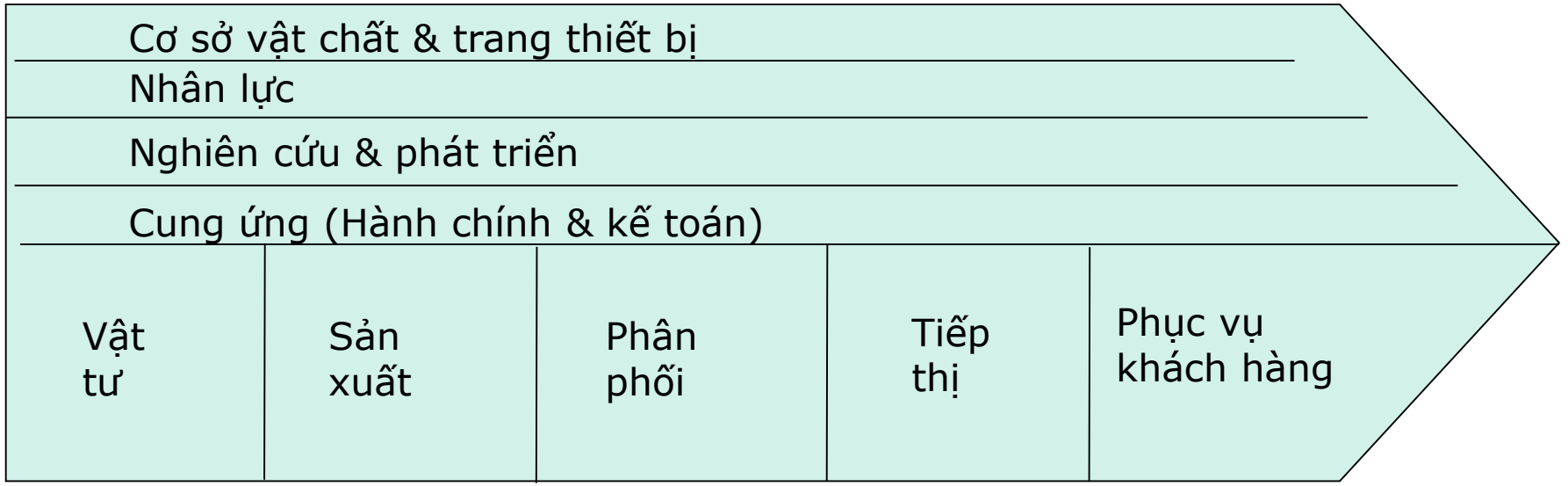
Mục tiêu		RỦI RO	
Hoạt động	• Hiệu lực và hiệu quả các hoạt động • Gắn với nhiệm vụ cơ bản của đơn vị • Ảnh hưởng đến phân bổ nguồn lực	•Không đạt được mục tiêu hoạt động cũng như cam kết với bên ngoài •Tài sản và nguồn lực khác có thể mất mát, lãng phí, hư hỏng, lạm dụng, phá hoại…	• Thay đổi theo sự lựa chọn của nhà quản lý
Tuân thủ	• Tuân thủ quy định và pháp luật • Tránh các nghĩa vụ pháp lý	•Vi phạm pháp luật VN •Vi phạm pháp luật quốc tế •Vi phạm các quy định	• Phụ thuộc vào tiêu chuẩn bên ngoài
BCTC	• Báo cáo tài chính đáng tin cậy • Tăng khả năng huy động nguồn lực	•Tài sản không có trên thực tế. •Tài sản không thuộc quyền sở hữu •Đánh giá không đúng giá trị •Không khai báo đầy đủ. •Thông tin trình bày không phù hợp.	• Phụ thuộc vào tiêu chuẩn bên ngoài

NHẬN DẠNG RỦI RO

Nhân tố tác động đến rủi ro toàn đơn vị

Nhân tố bên ngoài	Nhân tố bên trong
Sự phát triển của kỹ thuật	Hệ thống thông tin
Thay đổi trong nhu cầu khách hàng	Năng lực nhân viên
Chiến lược hoặc hoạt động của đối thủ cạnh tranh	Thay đổi người quản lý
Quy định của luật pháp	Bản chất hoạt động doanh nghiệp
Thảm họa thiên nhiên	Khả năng nhân viên tiếp cận tài sản
Thay đổi trong nền kinh tế…	Năng lực Hội đồng quản trị/Uỷ ban kiểm toán…

CHUỖI GIÁ TRỊ



PHÂN TÍCH RỦI RO

- Việc phân tích cần được dựa trên hai yếu tố :

(1) Khả năng xảy ra rủi ro

(2) Mức độ ảnh hưởng khi rủi ro xảy ra

Điểm	Mức độ khả năng xảy ra	Mô tả
5	Rất cao	Xảy ra 01 tháng 01 lần
4	Cao	Xảy ra ít nhất 01 quý 01 lần
3	Trung bình	Xảy ra ít nhất 06 tháng 01 lần
2	Thấp	Xảy ra ít nhất 01 năm 01 lần
1	Rất thấp	Xảy ra ít nhất 02 năm 01 lần

Điểm	Mức độ ảnh hưởng	Tài chính	Danh tiếng	Thị phần	Gián đoạn kinh doanh	Luật pháp	Con người
5	Rất nghiêm trọng	Giảm hơn 30% lợi nhuận sau thuế năm trước	Ảnh hưởng tiêu cực dài hạn trên phạm vi truyền thông quốc tế	Giảm hơn 30% thị phần	Ngừng kinh doanh hơn 30 ngày liên tục	Vi phạm pháp luật dẫn đến giải thể, phá sản	Ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính mạng và sức khỏe nhân viên
4	Trọng yếu	Giảm từ 25%- dưới 30% lợi nhuận sau thuế năm trước	Ảnh hưởng tiêu cực dài hạn trên phạm vi truyền thông quốc gia	Giảm từ 20% - dưới 30% thị phần	Ngừng kinh doanh từ 15 dưới 30 ngày liên tục	Chịu khoản phạt lớn hoặc bị giám sát đặc biệt	Ảnh hưởng đến sức khỏe nhân viên trên quy mô lớn
3	Trung bình	Giảm từ 15%- dưới 25% lợi nhuận sau thuế năm trước	Ảnh hưởng tiêu cực ngắn hạn trên phạm vi truyền thông quốc gia	Giảm từ 15% - dưới 20% thị phần	Ngừng kinh doanh từ 07 - dưới 15 ngày liên tục	Bị cảnh cáo bởi các cơ quan chức năng có thẩm quyền	Thương tích nhỏ tại nơi làm việc
2	Nhỏ	Giảm từ 5% - dưới 15% lợi nhuận sau thuế năm trước	Ảnh hưởng đến uy tín trong khu vực địa phương	Giảm từ 5% - dưới 15% thị phần	Ngừng kinh doanh từ 03-07 ngày liên tục	Bị khoản phạt nhỏ	Tinh thần làm việc thấp, không ảnh hưởng đến sức khỏe
1	Không đáng kể	Giảm dưới 5% lợi nhuận sau thuế năm trước	Có thông tin không tốt trong thời gian rất ngắn trong địa phương	Giảm dưới 5% thị phần	Ngừng kinh doanh dưới 03 ngày liên tục	Không vi phạm	Ảnh hưởng không đáng kể

XẾP LOẠI VÀ LỰA CHỌN PHƯƠNG ÁN XỬ LÝ RỦI RO

Likelyhood	Consequences				
	Insignificant *Risk is easily mitigated by normal day to day process*	**Minor** *Delays up to 10% of Schedule Additional cost up to 10% of Budget*	**Moderate** *Delays up to 30% of Schedule Additional cost up to 30% of Budget*	**Major** *Delays up to 50% of Schedule Additional cost up to 50% of Budget*	**Catastrophic** *Project abandoned*
Certain *>90% chance*	High	High	Extreme	Extreme	Extreme
Likely *50% - 90% chance*	Moderate	High	High	Extreme	Extreme
Moderate *10% - 50% chance*	Low	Moderate	High	Extreme	Extreme
Unlikely *3% - 10% chance*	Low	Low	Moderate	High	Extreme
Rare *<3% chance*	Low	Low	Moderate	High	High

CHỌN PHƯƠNG ÁN XỬ LÝ RỦI RO (MINH HỌA)

Hồ sơ rủi ro

STT	Loại rủi ro	Mã rủi ro	Tên rủi ro	Mô tả rủi ro	Rủi ro ban đầu	Rủi ro còn lại (Quý 2/202(	Rủi ro mục tiêu	Kiểm soát hiện tại	Chủ hành động	Kế hoạch hành động	Thời hạn hoàn thành	Tham khảo
1	Rủi ro chiến lược		Chưa theo kịp mức biến động và thay đổi của thị trường	Thị trường biến động do yếu tố vĩ mô hoặc khuynh hướng và khẩu vị của khách hàng thay đổi đa dạng, và công ty không theo kịp những biến đổi để đáp ứng nhu cầu thị trường	Rất cao	Trung bình	Trung bình	Thường xuyên phân tích và lập báo cáo thị trường BĐS. Báo cáo này phải bao gồm các nội dung sau: - Phân tích về chính sách vĩ mô nền kinh tế Việt Nam; - Thay đổi về chính sách và luật định trong lĩnh vực BĐS, phân tích về các đối thủ cạnh tranh hiện hữu và tiềm năng, cung cầu thị trường, thị phần tại các khu vực mà ABC đã/đang có kế hoạch đầu tư (khu vực ngoại tỉnh TPHCM); - Dự đoán về xu hướng dài hạn trong ngành BĐS, nhu cầu hiện tại và tương lai của KH (báo cáo cuối năm, tuy nhiên nếu có biến động lớn sẽ cập nhật vào hàng quý/nửa năm). - Khảo sát các mô hình tương đồng tại thị trường trong và ngoài nước; đánh giá về tính khả thi của các mô hình kinh doanh dự kiến). 2. Định kỳ phân tích, đánh giá danh mục dự án tiềm năng phù hợp với tình hình thị trường, chính sách và chiến lược đầu tư.	MRD			
2	Rủi ro chiến lược	COVID-01	Không xử lý hiệu quả các tình huống khủng hoảng	Bị động trước các tình huống khủng hoảng xảy ra bất ngờ (như thiên tai, bạo động, dịch bệnh, ...) ảnh hưởng nghiêm trọng đến vận hành của Tập đoàn	Rất cao	Rất cao	Cao	1. Ban hành Quy trình Phòng bệnh lây nhiễm qua đường hô hấp tiếp xúc. 2. Thành lập Ban chỉ đạo Phòng chống dịch bệnh. 3. Triển khai kế hoạch phân tán nhân sự. 4. Theo dõi khai báo tình trạng sức khỏe của nhân viên. 5. Khử trùng định kỳ tất cả các văn phòng. 6. 100% nhân viên đeo khẩu trang và được khử trùng khi làm việc tại các văn phòng. 7. Kiểm tra, giám sát hiệu quả làm việc từ xa của các nhân viên. - Ban hành quy định: áp dụng cho toàn thể nhân viên tập đoàn, nhân viên đăng ký làm việc từ xa 8. Lãnh đạo các phòng ban thực hiện đánh giá chi tiết tác động của dịch bệnh đến hoạt động của phòng ban mình.	Ban chỉ đạo phòng chống dịch bệnh	1. Đánh giá hiệu quả làm việc từ xa vào 31/12/2020.	12/2020	

CÁC HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT

- Là tập hợp các chính sách và thủ tục đảm bảo cho các chỉ thị của nhà quản lý được thực hiện. Là các hành động cần thiết cần thực hiện để đối phó với rủi ro đe dọa đến việc đạt được mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu

Chỉ bán hàng cho các khách hàng có thể thu tiền đúng hạn

Rủi ro

- Khách hàng không trả nợ
- Khách hàng chiếm dụng nợ

Chính sách

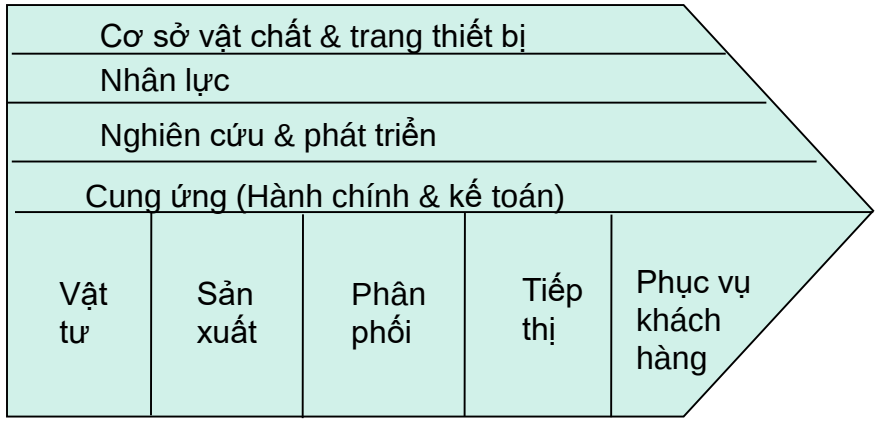
•Chính sách bán chịu: Điều kiện bán chịu, thời hạn bàn chịu
•Chính sách chiết khấu thanh toán

Thủ tục

•Bộ phận bán chịu độc lập với bộ phận kinh doanh
•Các hóa đơn bán chịu phải được xét duyệt bởi bộ phận bán chịu trước khi giao hàng
•Xây dựng danh sách khách hàng có phân loại theo ưu tiên bán chịu…

Các hoạt động kiểm soát chủ yếu

•Phân chia trách nhiệm
•Xử lý thông tin
•Bảo vệ tài sản
•Sử dụng các chỉ số hoạt động
•Quản trị hoạt động/chức năng
•Soát xét ở cấp cao



THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG

Yêu cầu của hệ thống thông tin

- Hỗ trợ cho chiến lược kinh doanh
- Hỗ trợ cho sáng kiến mang tính chiến lược
- Tích hợp với hoạt động kinh doanh
- Phối hợp hệ thống thông tin mới và cũ

Chất lượng thông tin

- Thích hợp: phù hợp yêu cầu ra quyết định
- Kịp thời: cung cấp kịp thời khi có yêu cầu
- Cập nhật: đảm bảo có các số liệu mới nhất
- Chính xác và dễ dàng truy cập.

Truyền thông bên trong

- Từ cấp trên xuống cấp dưới
- Từ cấp dưới lên cấp trên
- Theo hàng ngang giữa các cá nhân hay bộ phận trong doanh nghiệp

Truyền thông với bên ngoài

- Thông tin từ các đối tượng bên ngoài cần được thu thập, xử lý và báo cáo cho các cấp thích hợp để giúp ứng xử kịp thời.
- Công ty có trách nhiệm thông tin cho bên ngoài các thông tin phù hợp với nhu cầu, từ đó giúp họ hiểu các tình hình và các rủi ro mà công ty đang gặp phải.

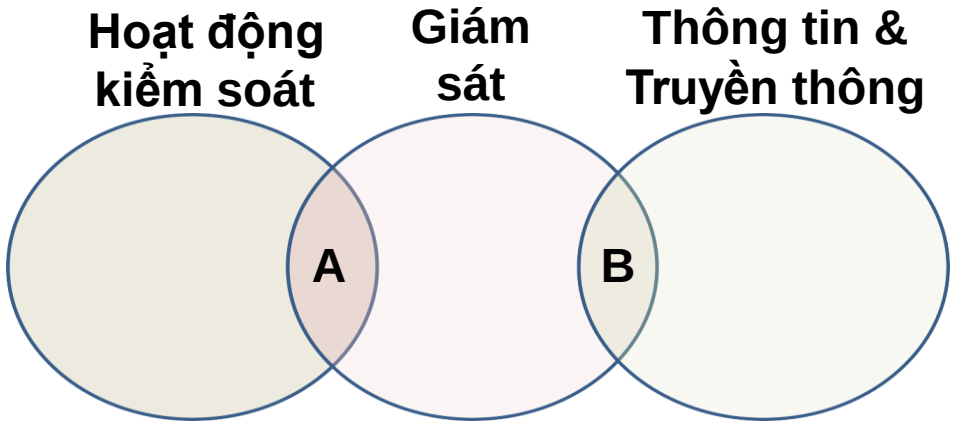
GIÁM SÁT

Giám sát thường xuyên được thực hiện đồng thời trong các hoạt động hàng ngày của đơn vị:

- Báo cáo hoạt động và báo cáo tài chính, kế toán
- Thông tin từ các đối tác bên ngoài
- Hoạt động giám sát thường xuyên được tích hợp trong cơ cấu tổ chức
- Đối chiếu giữa số liệu ghi chép về tài sản trên sổ sách với số liệu tài sản thực tế
- Các kiến nghị của kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ
- Các buổi họp và huấn luyện nội bộ

Chương trình đánh giá độc lập nhằm đánh giá sự hữu hiệu của KSNB sau một thời kỳ:

- Đối với từng hoạt động, việc đánh giá tập trung vào các hoạt động hoặc bộ phận có rủi ro cao
- Việc đánh giá trên toàn đơn vị được thực hiện khi có sự điều chỉnh chiến lược hay nhà quản lý, thực hiện sáp nhập, thay đổi lớn trong hoạt động…



GIÁM SÁT

Người thực hiện

- Người điều hành hoạt động được đánh giá. Các nhà quản lý cấp dưới được huy động tham gia.
- KTV độc lập/KTV nội bộ

Quy trình

- Tìm hiểu các hoạt động và KSNB liên quan
- Xác định cách thức KSNB vận hành thực tế
- Phân tích KSNB có bảo đảm được mục tiêu không.

Phương pháp

- So sánh với các tiêu chuẩn
- So sánh với các đơn vị khác
- Sử dụng tư vấn hoặc phản biện

Triển khai

- Xác định phạm vi đánh giá
- Nhận dạng các hoạt động giám sát thường xuyên liên quan
- Phân tích các đánh giá của KTV (nếu có)
- Sắp xếp thứ tự ưu tiên
- Xây dựng chương trình đánh giá
- Họp với các bên thực hiện về phạm vi, thời gian, phương pháp…
- Giám sát quá trình thực hiện và soát xét kết quả
- Xem xét các điều chỉnh cần thiết

Bài tập Tình huống

Genius Corporation

GENIUS Corporation, một nhà sản xuất hình ảnh quang học, phòng thí nghiệm và thiết bị y tế lớn của Nhật Bản được niêm yết trên Sàn giao dịch chứng khoán Tokyo. Tài sản của Genius trị giá 1 nghìn tỷ Yên (13,3 tỷ USD) tại ngày 31 tháng 3 năm 2011, với gần 40.000 nhân viên trên khắp thế giới.

Dưới sự lãnh đạo của Takashi Hirosawa, người trở thành chủ tịch năm 2001, doanh thu của công ty đã tăng từ ¥ 467 tỷ lên 847 tỷ trong khi lợi nhuận tương đối ổn định 35 tỷ yên. Trong những năm 1980, GENIUS đã đầu tư vào các công cụ tài chính phái sinh và các khoản đầu tư rủi ro khác để tăng lợi nhuận. Năm 1991, GENIUS đã phải chịu khoản lỗ 2,1 tỷ Yên cho giá trị khoản đầu tư của mình sau khi kết thúc đầu tư. Vào tháng 6 năm 1998, GENIUS đã phải chịu những tin đồn về thị trường rằng họ đã chịu tổn thất lớn về giao dịch đối với các công cụ phái sinh khiến cổ phiếu của hãng này sụt giảm 11%. Những tin đồn đã bị GENIUS phủ nhận, sau đó đã công bố lợi nhuận kỷ lục.

Michael Brook, người gốc Anh, là chủ tịch đầu tiên không phải người Nhật của GENIUS, đã công tác tại Genius gần 30 năm và là giám đốc điều hành trước đây của hệ thống doanh nghiệp thiết bị y tế khu vực Châu Âu của Genius. Năm 2008, Brook đã nhận thấy 'sự kỳ lạ tại công ty', chẳng hạn như việc mua lại Gyrus, lẽ ra phải nằm trong phạm vi của anh ta mà thay vào đó được xử lý từ Tokyo. Brook nói rằng ông đã hỏi Hisashi Mori, phó giám đốc điều hành đồng thời hỏi một số nhân viên khác thuộc bộ phận kiểm soát tuân thủ của Genius và họ đã nói rằng Hirosawa đã ra lệnh cho nhân viên không nói với Brook vì cho rằng Brook là 'quá bận rộn 'đối phó với các vấn đề khác. Brook bắt đầu viết một loạt sáu lá thư cho Mori và Hirosawa về các vấn đề của mình về vấn đề quản trị 'Liên quan đến hoạt động M&A (mua lại) của công ty'. Brook đã sao chép thư rồi gửi cho các kiểm toán viên nội bộ, đồng thời thông báo sẽ từ chức nếu anh ta không nhận được phản hồi thỏa đáng về chi phí mua lại Gyrus năm 2008 và khoản thiệt hại khoảng 600 triệu đô la trong năm đó cho các vụ mua lại khác.

Bài tập Tình huống

Genius Corporation

Vào ngày 1 tháng 4 năm 2011, Brook được thăng chức chủ tịch và giám đốc điều hành, thay thế ông Ahmedawa và trở thành chủ tịch đầu tiên không phải người Nhật của GENIUS. Sáu tháng sau khi Brook được bổ nhiệm làm CEO và Chủ tịch, vào ngày 1 tháng 10 năm 2011, GENIUS đã bổ nhiệm ông lên làm giám đốc điều hành, nói rằng kể từ khi được bổ nhiệm làm chủ tịch/CEO, 'Hội đồng đã vô cùng hài lòng với sự tiến bộ dưới sự lãnh đạo của ông Brook trong vai trò này. Song Brook cũng cho biết, Hirosawa đã nhắc nhở ông một cách riêng tư khi bổ nhiệm ông chủ tịch: 'Tôi là người có thẩm quyền thuê và sa thải, và quyết định thù lao cho các thành viên hội đồng quản trị và cấp quản lý tiếp theo'.

Brook vẫn kiên trì nhấn mạnh vào các giao dịch đáng ngờ, và vì cho rằng nếu thực hiện điều tra nội bộ sẽ không nhận được tất cả các câu trả lời cần thiết, ông cũng đã trao đổi vấn đề này với các công ty kiểm toán đã thực hiện các thương vụ mua lại tại Nhật Bản, Châu Âu và Hoa Kỳ, cũng như Chủ tịch và Giám đốc điều hành toàn cầu của họ. Tuy nhiên, Hirosawa đã triệu tập một cuộc họp hội đồng khẩn cấp vào ngày 14 tháng 10 năm 2011, và yêu cầu hội đồng quản trị xem xét loại bỏ Brook khỏi vị trí giám đốc điều hành. Brook không được phép phát biểu hoặc bỏ phiếu; Hirosawa lưu hành một email cho mọi nhân viên cùng ngày, nói rằng sự ra đi là do sự khác biệt trong phong cách quản lý, và Brook đã 'bỏ qua các quy trình ra quyết định và tạo ra nhiều khoảng cách giữa các nhà quản lý và trong tổ chức, khác rất nhiều so với những gì công ty mong đợi’

Bài tập Tình huống

Genius Corporation

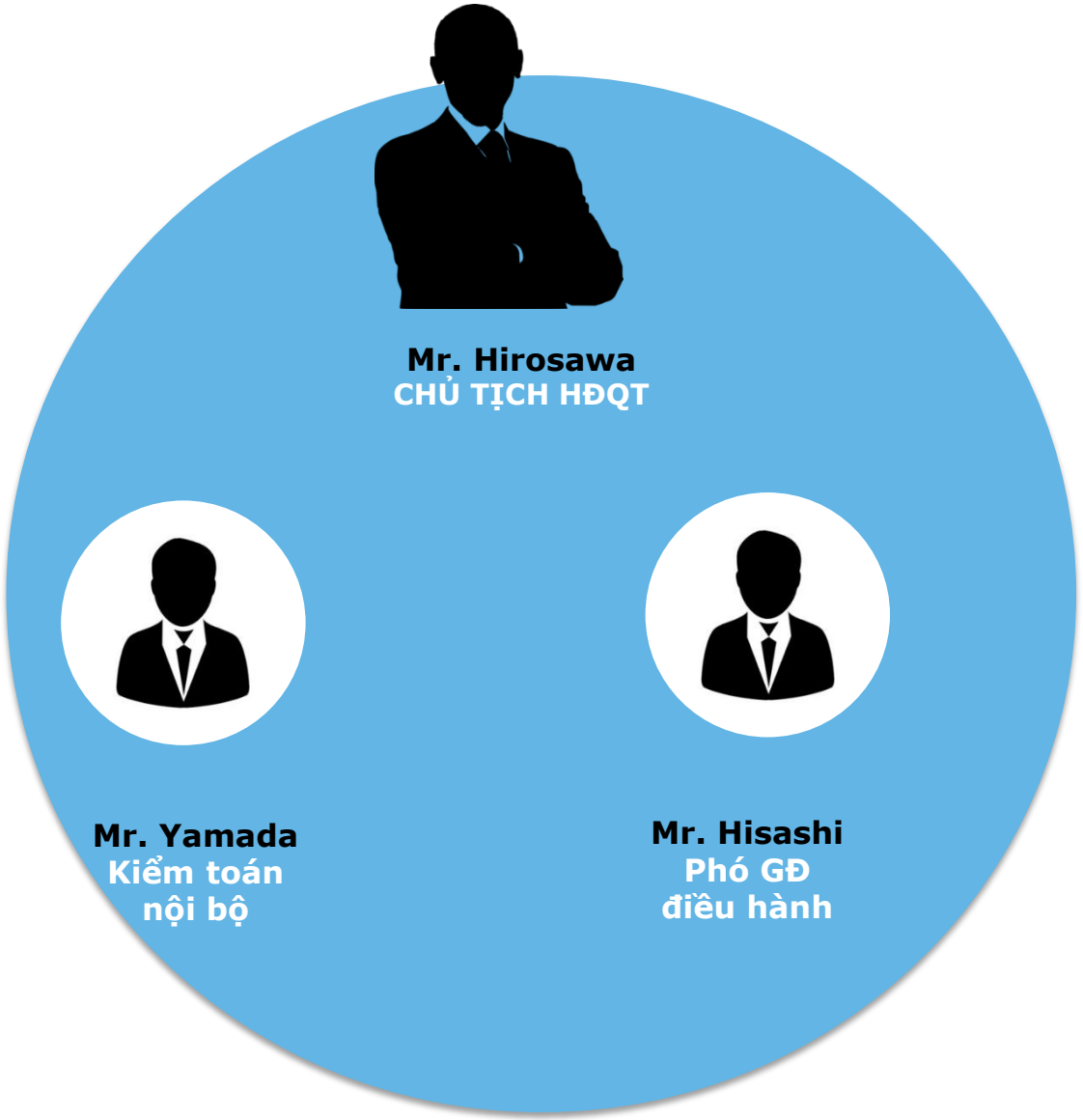
Sau khi Brook bị loại bỏ, Hirosawa được bổ nhiệm lại làm chủ tịch và CEO của GENIUS. Trong cuộc gọi hội nghị với các nhà đầu tư vào ngày 17 tháng 10, Phó chủ tịch điều hành GENIUS Hisashi Mori cho biết công ty có thể kiện Brook vì đã tiết lộ thông tin nội bộ cho các phương tiện truyền thông. Trong một cuộc họp báo ở Tokyo vào ngày 27 tháng 10, chủ tịch Genius đổ lỗi cho Brook về việc giảm giá cổ phiếu của công ty, nói rằng 'Nếu thông tin bí mật này không bị rò rỉ, sẽ không có thay đổi nào về giá trị doanh nghiệp của chúng tôi'. Vào tuần 6 tháng 11, GENIUS thông báo rằng Hisashi Mori đã bị cách chức và trưởng kiểm toán viên nội bộ - Hideo Yamada đã từ chức. Trong một cuộc họp báo, Genus thông báo rằng họ 'hoàn toàn không biết gì' về kế hoạch này cho đến khi Mori thông báo cho vào đầu tuần, đồng thời cho rằng Mori và Yamada không chịu trách nhiệm cho các khoản đầu tư ban đầu, nhưng đã che đậy những tổn thất của công ty. Theo GENIUS, tám giám đốc điều hành đã bị giảm lương từ 30 đến 50% kể từ tháng 12, để chịu trách nhiệm về vụ bê bối kế toán;

Các tài khoản của GENIUS đã được kiểm toán bởi các công ty kiểm toán hàng đầu song không có bất kỳ vấn đề lớn nào được báo cáo bởi các kiểm toán viên của công ty; Tuy nhiên, công ty phụ trách kiểm toán năm 2010, 2011 đã đưa ra một số câu hỏi với Genius đồng thời ban hành ý kiến kiểm toán không chấp nhận toàn phần với báo cáo tài chính năm 2010 và 2011. Ngay lập tức, GENIUS đã thay thế bằng công ty kiểm toán khác và bày tỏ sự không đồng tình với việc xử lý kế toán của công ty kiểm toán về việc mua lại Gyrus.

Anh chị hãy đánh giá về hệ thống kiểm soát nội bộ tại tập đoàn Genius.

Bài tập Tình huống

Tổng quan



Mr. Brook
Chủ tịch/Giám đốc điều hành

Bài tập Tình huống

Các vấn đề cơ bản của hệ thống Kiểm soát nội bộ

Giám đốc điều hành và chủ tịch là một người

Giám đốc điều hành/chủ tịch chỉ có vai trò bù nhìn

CEO được bổ nhiệm chỉ qua một thông cáo báo chí

Các thủ tục bổ nhiệm/sa thải không rõ ràng

Thay đổi công ty kiểm toán do không vừa ý

Bài tập Tình huống

Đánh giá hệ thống Kiểm soát nội bộ

Môi trường kiểm soát

Đánh giá rủi ro

Hoạt động kiểm soát

Thông tin truyền thông

Giám sát kiểm soát

1

Giới thiệu về KSNB theo khung COSO

2

Các thành phần của KSNB

3

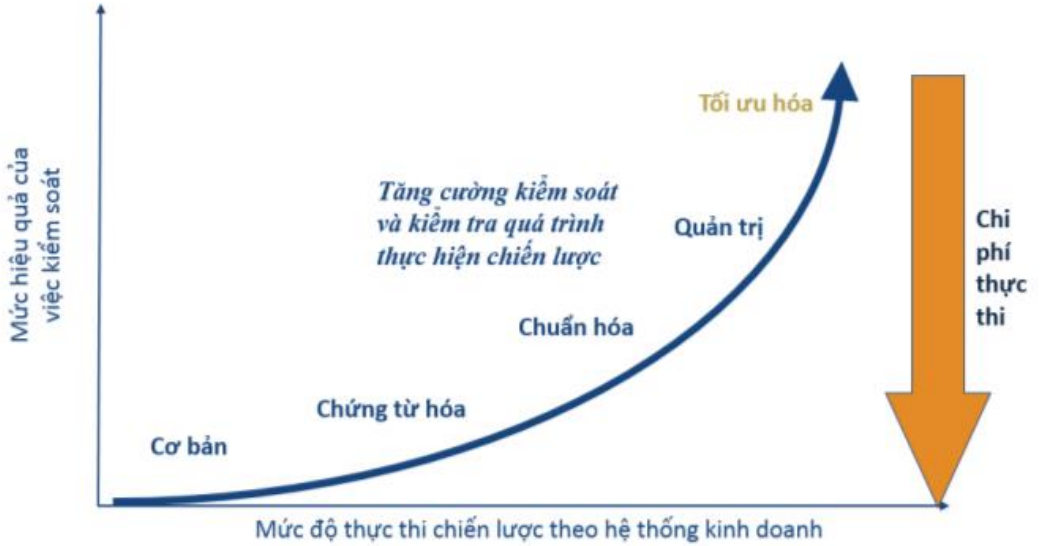
Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Phương pháp tiếp cận

Xây dựng kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở phạm vi kiểm soát công tác tài chính kế toán mà còn mở rộng ra phạm vi toàn doanh nghiệp, thõa mãn 7 yêu cầu, gồm:

- Tiếp cận theo hướng mong đợi vào việc quản trị công ty ở tầm vĩ mô.
- Hướng đến sự toàn cầu hóa của thị trường và hoạt động kinh doanh mở rộng.
- Sự thay đổi trong mô hình kinh doanh phù hợp với biến động của thế giới.
- Đáp ứng nhu cầu, mức độ phức tạp, quy định và các chuẩn mực.
- Tăng các chiến lược cạnh tranh và trách nhiệm giải trình trước xã hội.
- Ứng dụng sự phát triển của công nghệ hiện đại.
- Ngăn ngừa hoặc giảm đi hoặc phát hiện gian lận trong doanh nghiệp.



Thiết kế quy trình kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp cần hướng đến sự tối ưu :

+ KSNB hoạt động hiệu quả, kịp thời, đáng tin cậy

+ Chi phí kinh doanh, chi phí hoạt động có thể theo hướng giảm dần và tăng giá trị doanh nghiệp,

+ Chi phí bỏ ra để thiết kế và vận hành KSNB nhỏ hơn lợi ích trước mắt và lâu dài mang lại.

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Các nguyên tắc xây dựng Kiểm soát Nội bộ

CÁC NGUYÊN TẮC

01 Nguyên tắc tuân thủ pháp luật

02 Nguyên tắc thiết thực, dễ hiểu

03 Nguyên tắc đầy đủ, toàn diện

04 Nguyên tắc phù hợp, khả thi

05 Nguyên tắc tiết kiệm, hiệu quả

Xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ không phải là trách nhiệm của Kiểm toán nội bộ mà trách nhiệm chính thuộc về CEO, lãnh đạo cao cấp, và các trưởng phòng ban trong toàn tổ chức.

Bản chất của kiểm soát nội bộ là kiểm soát trên nền tảng quản trị rủi ro và phương pháp của kiểm soát nội bộ giúp các nhà quản lý có cách nhìn toàn diện hơn về hệ thống quản lý, phát hiện những điểm yếu trong hệ thống, và có giải pháp quản lý phù hợp.

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Quy trình xây dựng quy trình Kiểm soát Nội bộ

Giai đoạn chuẩn bị các điều kiện ban đầu

- Thành lập ban chỉ đạo gồm ban lãnh đạo cao nhất của công ty và những nhân viên chủ chốt sẽ thực hiện xây dựng quy trình KSNB
- Lên kế hoạch triển khai chương trình xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ
- Đào tạo đội ngũ lãnh đạo và cán bộ chủ chốt về kiểm soát nội bộ
- Thuê chuyên gia tư vấn về thiết kế kiểm soát nội bộ (nếu cần thiết)
- Đánh giá hiện trạng kiểm soát nội bộ tại đơn vị
- Triển khai các bước để tái thiết lập hay hoàn thiện quy trình kiểm soát nội bộ (quá trình này là một quá trình diễn ra thường xuyên, luôn có đánh giá lại, cập nhật rủi ro và cập nhật, điều chỉnh hoạt động kiểm soát nội bộ)

Giai đoạn triển khai xây dựng quy trình kiểm soát nội bộ

- Xác định triết lý kinh doanh, tầm nhìn của doanh nghiệp; Xác định sứ mệnh, giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp hướng đến
- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp trong ngắn hạn, dài hạn
- Xác định rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải
- Xác định cơ chế kiểm soát chung của doanh nghiệp
- Xác định cơ cấu tổ chức toàn doanh nghiệp
- Xác định chức năng, nhiệm vụ và mục tiêu của từng bộ phận, từng nhân viên trong doanh nghiệp
- Xác định rủi ro của từng bộ phận; Xác định cơ chế kiểm soát cho từng bộ phận và cho từng nhân viên
- Quy chế, tài liệu hoá các cơ chế kiểm soát trong các quy chế bộ phận và trong từng bảng mô tả công việc cụ thể
- Xác định tất cả các quy trình nghiệp vụ của doanh nghiệp
- Xác định các chức năng của từng quy trình
- Xác định rủi ro của từng quy trình
- Xác định cơ chế kiểm soát rủi ro của từng quy trình
- Quy chế hoá các cơ chế kiểm soát của từng quy trình trong các quy chế nghiệp vụ
- Thiết lập các kênh truyền thông (nội bộ/bên ngoài)
- Lựa chọn phương pháp truyền thông
- Lập kế hoạch đánh giá KSNB thường xuyên và định kỳ
- Thiết lập mức chuẩn tối thiểu
- Báo cáo các hoạt động kiểm soát yếu kém
- Theo dõi giám sát quá trình khắc phục

Các bước thiết lập và vận hành KSNB trong doanh nghiệp

Nguyên tắc Kiểm soát Nội bộ

CÁC YẾU TỐ KSNB	CÁC NGUYÊN TẮC
Môi trường kiểm soát	1. Tính chính trực và giá trị đạo đức 2. Thông số giúp Hội đồng quản trị thực hiện trách nhiệm quản trị của mình. 3. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và việc phân quyền, phân nhiệm 4. Quy trình thu hút, phát triển và giữ gìn nhân tài 5. Đảm bảo trách nhiệm giải trình, các biện pháp đo lường hiệu quả, ưu đãi và khen thưởng
Đánh giá rủi ro	1. Các mục tiêu phù hợp và cụ thể 2. Xác định và phân tích rủi ro 3. Đánh giá rủi ro gian lận 4. Xác định và phân tích các thay đổi quan trọng
Hoạt động kiểm soát	1. Lựa chọn và phát triển hoạt động kiểm soát 2. Ứng dụng chính xác và thủ tục
Thông tin và truyền thông	1. Sử dụng thông tin phù hợp 2. Truyền thông nội bộ 3. Truyền thông từ bên ngoài doanh nghiệp
Hoạt động giám sát	1. Thực hiện đánh giá liên tục và tách biệt 2. Đánh giá và tính truyền thông giữa các nội dung

Deloitte.

VCCI Liên kết doanh nhân Việt

FAIR BIZ

UK Government

UNDP

THẢO LUẬN VÀ HỎI ĐÁP VỀ NỘI DUNG ĐÀO TẠO

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam

Deloitte.

Thảo luận và hỏi đáp về nội dung đào tạo

Hỏi đáp về nội dung đào tạo

© 2019 Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam