

BÁO CÁO NGHIÊN CỨU ÁP DỤNG CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

MỤC LỤC

Danh mục từ viết tắt	2
Danh mục hình	3
Danh mục bảng	4
Lời cảm ơn	5
Tóm tắt báo cáo	6
1. Giới thiệu	11
1.1 Bối cảnh nghiên cứu	11
1.2 Mục tiêu và phương pháp luận	13
1.3 Khung phân tích	13
1.4 Phương pháp	15
2. Khung pháp lý và kinh nghiệm quốc tế	17
2.1 Khung pháp lý	17
2.2 Kinh nghiệm quốc tế	19
3. Các phát hiện từ khảo sát thực địa	29
3.1 Thông tin mẫu khảo sát	29
3.2 Nhận thức và áp dụng Kiểm soát nội bộ và Bộ Quy tắc ứng xử	31
3.3 Các vấn đề về tuân thủ	43
3.4 So sánh giữa các doanh nghiệp khác nhau về cơ cấu sở hữu và quy mô	48
3.5 Kết nối giữa Kiểm soát nội bộ và Tuân thủ các quy định của pháp luật	52
4. Khuyến nghị và kết luận	55
5. Tài liệu tham khảo	59
6. Phụ lục	60
Phụ lục 1: Các văn bản pháp luật về kiểm soát nội bộ	60
Phụ lục 2: Phiếu khảo sát	61

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AC	Chống tham nhũng
APIM	Viện Quản lý Châu Á – Thái Bình Dương
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
B2B	Quan hệ doanh nghiệp với doanh nghiệp
B2G	Quan hệ doanh nghiệp với chính phủ
BSI	Viện Tiêu chuẩn Anh Quốc (The British Standard Institution)
COSO	Ủy ban các tổ chức bảo trợ thuộc Hội đồng chống gian lận Hoa Kỳ
DNN&V	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DNNN	Doanh nghiệp nhà nước
ESG	Môi trường, xã hội và quản trị
FCPA	Đạo luật chống tham nhũng ở nước ngoài
GBII	Sáng kiến Liêm chính giữa Chính phủ và Doanh nghiệp
GSO	Tổng cục Thống kê Việt Nam
ICC	Phòng Thương mại Quốc tế
IFAC	Liên đoàn Kế toán Quốc tế (International Federation of Accountants)
ISO	Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế
KSNB	Kiểm soát nội bộ
MNC	Tập đoàn đa quốc gia
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
PCI	Chỉ số Năng lực Cạnh tranh Cấp tỉnh
QTUX	Bộ Quy tắc ứng xử
UNDP	Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc
UNGC	Hiệp ước Toàn cầu Liên Hiệp Quốc
UNODC	Văn phòng Liên Hiệp Quốc về Chống Tội phạm và Ma túy
USAID	Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
WB	Ngân hàng Thế giới
WBCSD	Hội đồng Doanh nghiệp Thế giới vì sự Phát triển bền vững

DANH MỤC HÌNH

Hình 1: Mức độ trung bình của chi trả chi phí không chính thức (thang điểm 1 - 10)	12
Hình 2: Hành vi và thái độ của doanh nghiệp với chi phí không chính thức (%)	12
Hình 3: Khung phân tích	15
Hình 4: Nhận thức của doanh nghiệp về kiểm soát nội bộ (% trên toàn mẫu)	31
Hình 5: Nhận thức của doanh nghiệp về Bộ quy tắc ứng xử (% trên toàn mẫu)	31
Hình 6: Áp dụng các biện pháp trong môi trường quản lý (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)	32
Hình 7: Đánh giá của doanh nghiệp về môi trường kiểm soát của họ (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)	33
Hình 8: Áp dụng các biện pháp đánh giá rủi ro (% DN trên toàn mẫu)	33
Hình 9: Đánh giá của doanh nghiệp về hoạt động đánh giá rủi ro (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)	34
Hình 10: Áp dụng các hoạt động kiểm soát (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)	36
Hình 11: Đánh giá về các hoạt động kiểm soát của doanh nghiệp (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)	37
Hình 12: Áp dụng công nghệ thông tin (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)	37
Hình 13: Đánh giá của doanh nghiệp về thông tin và truyền thông (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)	38
Hình 14: Áp dụng hệ thống thông tin (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)	39
Hình 15: Đánh giá của doanh nghiệp về các hoạt động giám sát kiểm soát (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)	39
Hình 16: Hình thức trình bày của tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi	40
Hình 17: Sự hiểu biết về tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp	41
Hình 18: Nếu doanh nghiệp có hướng dẫn cho ít nhất một trong bốn nội dung trên thì tỉ lệ tuân thủ của nhân viên là bao nhiêu?	42
Hình 19: Thách thức trong việc tuân thủ các quy định của pháp luật (% đồng ý trên toàn mẫu và % trên mẫu doanh nghiệp trả lời)	43
Hình 20: Quan điểm của doanh nghiệp về các quy định của pháp luật doanh nghiệp (% doanh nghiệp đồng ý)	44
Hình 21: Tầm quan trọng của các tiêu chí lựa chọn đối tác (% doanh nghiệp cho rằng các tiêu chí này quan trọng và rất quan trọng)	45

Hình 22: Các tình huống vi phạm trong quá trình mua sắm (% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)	46
Hình 23: Các tình huống vi phạm trong bán hàng (% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)	47
Hình 24: Các tình huống vi phạm trong quản lý nhân sự	47
Hình 25: So sánh thực tiễn quản lý nhân sự theo loại hình sở hữu (% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)	49
Hình 26: So sánh thực tiễn quản lý nhân sự của các doanh nghiệp theo quy mô (% doanh nghiệp biết rõ về các tình huống vi phạm)	51
Hình 27: Sơ đồ phân tán các yếu tố của KSNB với vi phạm pháp luật	53
Hình 28: Sơ đồ phân tán các yếu tố của KSNB với tuân thủ pháp luật	54

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1: Nguyên tắc về kiểm soát nội bộ của COSO	14
Bảng 2: Cơ cấu mẫu	30
Bảng 3: Doanh nghiệp có Bộ Quy tắc ứng xử (quy chế làm việc) trong các trường hợp sau hay không?	41
Bảng 4: Doanh nghiệp có tài liệu hướng dẫn về quy tắc ứng xử cho các vấn đề sau hay không?	42
Bảng 5: So sánh các yếu tố của KSNB theo loại hình sở hữu (thang điểm 1 -5, trong đó 1 là thấp nhất và 5 là cao nhất)	48
Bảng 6: So sánh mức độ tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp theo loại hình sở hữu	49
Bảng 7: So sánh các yếu tố của hệ thống KSNB theo quy mô doanh nghiệp (thang điểm từ 1-5, trong đó 1 là yếu nhất và 5 là mạnh nhất)	50
Bảng 8: So sánh mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật của doanh nghiệp theo quy mô	51
Bảng 9: Các mô hình hồi quy logic tương quan với thông tin doanh nghiệp, các yếu tố của KSNB và các hành vi vi phạm pháp luật (hệ số kiểm định Wald coefficient)	52
Bảng 10: Các mô hình hồi quy đa biến tương quan với thông tin doanh nghiệp, các yếu tố của KSNB và tuân thủ pháp luật	54

LỜI CẢM ƠN

Văn phòng Doanh nghiệp vì sự Phát triển bền vững (SDforB) thuộc Phòng Công nghiệp và Thương mại Việt Nam (VCCI) đã phối hợp với Công ty Tư vấn Hội nhập và Phát triển (TDI) và Diễn đàn các Nhà lãnh đạo Doanh nghiệp quốc tế (IBLF Global), một tổ chức phi chính phủ tại Anh quốc triển khai nghiên cứu “Áp dụng cơ chế Kiểm soát nội bộ và Bộ Quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam” nhằm thúc đẩy áp dụng các thông lệ kinh doanh có trách nhiệm.

Nhóm nghiên cứu gồm PGS. TS. Nguyễn Văn Thắng (Trưởng nhóm) và PGS. TS. Vũ Cương của trường Đại học Kinh tế Quốc dân, TS. Vũ Thị Phương Liên của Học viện Tài chính, bà Hoàng Thanh Lê, Giám đốc TDI và ông Brook Horowitz, Tổng giám đốc của IBLF Global.

Nghiên cứu này được thực hiện trong khuôn khổ dự án “Thúc đẩy môi trường kinh doanh công bằng ở ASEAN” của UNDP do Quỹ Thịnh Vượng chung của Vương quốc Anh tài trợ. Nghiên cứu này là một phần của “Sáng kiến liên chính giữa doanh nghiệp và chính phủ” (GBII), dự án “Thúc đẩy liên chính trong kinh doanh” của VCCI.

Nhóm nghiên cứu xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Học viện Tài chính và VCCI trong quá trình thu thập dữ liệu của dự án, TS. Vũ Thành Hưởng, bà Nguyễn Lan Ngọc của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và ông Vũ Đông Hưng của công ty Tường Thành Việt đã nhiệt tình kết nối cho nhóm nghiên cứu với các doanh nghiệp sẵn sàng tham gia khảo sát.

Chúng tôi rất biết ơn những góp ý rất chi tiết của ông Nguyễn Quang Vinh, Tổng thư ký VCCI, bà Đinh Thị Bích Xuân, Phó giám đốc Văn phòng Doanh nghiệp vì sự phát triển bền vững của VCCI, ông Nguyễn Tuấn Anh, Phó vụ trưởng Vụ Pháp chế Thanh tra Chính phủ, TS. Catherine Phuong, Trợ lý Trưởng Đại diện Thường trú UNDP, bà Đỗ Thanh Huyền, Chuyên gia về Chính sách và bà Đỗ Thúy Vân, Cán bộ quản lý chương trình của UNDP, ông Stephan Taylor, Trưởng bộ phận về Chính trị và bà Đặng Huyền, Quản lý chương trình (Cải cách Kinh tế và Thương mại toàn cầu) của Đại sứ quán Vương quốc Anh tại Hà Nội. Các đại biểu trong Hội thảo về Kiểm soát nội bộ và Chống tham nhũng tổ chức tại Hà Nội ngày 18/1/2019 cũng đã đóng góp ý kiến tích cực về phía doanh nghiệp. Chúng tôi cũng xin ghi nhận sự hỗ trợ nghiên cứu của bà Phan Khánh Hà, Học viện Báo chí Tuyên truyền.

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt tới đại diện cán bộ quản lý của 239 doanh nghiệp tham gia khảo sát và 40 đại diện ban quản lý của các doanh nghiệp đã dành thời gian trao đổi và thảo luận trong các buổi thảo luận nhóm.

Các ý kiến, nhận định trong báo cáo nghiên cứu chính sách này không thể hiện ý kiến chính thức của các đại diện của VCCI, Đại sứ quán Vương quốc Anh ở Việt Nam hoặc UNDP.

Trong hai thập kỷ qua, nền kinh tế Việt Nam đã tăng trưởng nhanh chóng và đóng góp đáng kể vào sự phát triển của đất nước. Tuy nhiên, các chuyên gia và các học giả đều có quan ngại về sự phổ biến của tham nhũng trong khu vực tư, trong cả mối quan hệ giữa doanh nghiệp với Chính phủ (B2G) và quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B). Rất nhiều nghiên cứu và khảo sát đã cho thấy tham nhũng trong khu vực tư không hề giảm trong thập kỷ qua. Không những thế, tham nhũng còn nổi lên như một mối đe dọa đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp ở Việt Nam, làm suy giảm triển vọng phát triển kinh tế và sự bền vững lâu dài của đất nước.

Nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh Luật Phòng, chống tham nhũng mới được Quốc hội thông qua ngày 20 tháng 11 năm 2018 và sẽ có hiệu lực vào tháng 7 năm 2019. Luật đã dành ra một chương áp dụng cho khu vực tư¹ để cập đến một số quy định mới mang tính khuyến nghị đối với các doanh nghiệp trong phòng ngừa tham nhũng, đặc biệt là việc xây dựng và thực hiện hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) và Bộ Quy tắc ứng xử (QTUX).

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy việc áp dụng một hệ thống KSNB đáng tin cậy và kết hợp với QTUX tốt có thể giúp doanh nghiệp kiểm soát được mọi hoạt động trong đơn vị, cho phép họ nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường mức độ đáng tin cậy của thông tin và mức độ tuân thủ pháp luật. Tuy nhiên, ở Việt Nam, các khái niệm này còn khá mới mẻ, cách thức các doanh nghiệp hiểu và áp dụng các công cụ quản lý này như thế nào còn chưa được làm rõ.

Nghiên cứu này tìm hiểu về KSNB và QTUX trong bối cảnh cải cách pháp luật về phòng chống tham nhũng sẽ có tác động nhất định đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Mục tiêu cuối cùng của nghiên cứu này là đề xuất các cách thức mà Chính phủ Việt Nam, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) và các doanh nghiệp được khuyến khích sử dụng KSNB và QTUX để cải tiến cách thức vận hành doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả cũng như ngăn ngừa tham nhũng.

Nghiên cứu này bao gồm các nội dung sau:

- i) Rà soát các quy định pháp lý liên quan tới KSNB và QTUX ở Việt Nam;
- ii) Nghiên cứu xem KSNB và QTUX đã được áp dụng như thế nào để giảm thiểu tham nhũng trong doanh nghiệp;
- iii) Khảo sát thực địa và phân tích về cách thức và kinh nghiệm thực hiện KSNB và QTUX của các doanh nghiệp ở Việt Nam; và
- iv) Khuyến nghị đối với Chính phủ Việt Nam, VCCI và các doanh nghiệp.

Những phát hiện chính của khảo sát

Nhóm nghiên cứu đã gửi bảng hỏi khảo sát tới khoảng 800 doanh nghiệp và liên hệ với 50 doanh nghiệp để mời tham gia các cuộc thảo luận nhóm. Kết quả là 239 doanh nghiệp đã tham

¹ Chương VI: Phòng, chống tham nhũng trong doanh nghiệp, tổ chức ở khu vực ngoài nhà nước.

gia khảo sát và 40 doanh nghiệp đã tham gia thảo luận nhóm. Chúng tôi đã dựa trên khuôn mẫu chung về kiểm soát nội bộ được ban hành trong báo cáo COSO 2013 của Ủy ban các tổ chức bảo trợ (COSO, 2013) để tìm hiểu thực tiễn áp dụng KSNB tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Theo khuôn mẫu này, nhóm nghiên cứu đánh giá việc áp dụng KSNB theo năm yếu tố: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Các hoạt động kiểm soát; Thông tin & Truyền thông và Giám sát.

Kết quả khảo sát cho thấy tỉ lệ các doanh nghiệp tham gia khảo sát còn hiểu chưa đúng hoặc chưa đầy đủ về khái niệm KSNB/ QTUX còn khá cao. Chỉ 50%-60% doanh nghiệp chọn đúng định nghĩa chung về hai khái niệm này. Nhiều doanh nghiệp cho rằng KSNB chỉ đơn thuần là trách nhiệm của kiểm soát viên nội bộ chứ không phải là vấn đề quản lý nói chung.

Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát phản ánh triết lý kinh doanh và các giá trị định hướng hoạt động của doanh nghiệp. Đây chính là một bộ các tiêu chuẩn, quy trình và cơ cấu tổ chức, là nền tảng để tiến hành các hoạt động KSNB trong toàn bộ tổ chức. Kết quả khảo sát cũng cho thấy các điểm yếu kém chủ yếu là thiếu một cơ cấu tổ chức trong đó quy định rõ chức năng, quyền hạn của từng bộ phận trong quản lý kết quả hoạt động và thiếu nghiêm trọng sự cam kết về tính trung thực và các giá trị đạo đức của cán bộ nhân viên. Các cuộc thảo luận nhóm đã cho thấy các doanh nghiệp tư nhân có tâm lý “ăn xổi” cho dù phải trả giá bằng sự bền vững và mục tiêu tăng trưởng trong dài hạn.

Đánh giá rủi ro

Đánh giá rủi ro là một quá trình liên tục và linh hoạt để nhận diện, phân tích và xác định phương án xử lý các rủi ro trong hoạt động của doanh nghiệp. Đây là một điểm yếu quan trọng của các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNN&V). Trong cuộc khảo sát này, chỉ khoảng một nửa người trả lời cho rằng doanh nghiệp của họ có cơ chế nhận diện rủi ro và cũng tỉ lệ tương tự các doanh nghiệp cho rằng họ đã chủ động thực hiện đánh giá các rủi ro bên trong và bên ngoài doanh nghiệp của mình. Các cuộc thảo luận nhóm cũng đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp DNN&V ưu tiên mục tiêu “ăn xổi” mà không xem xét kỹ lưỡng rủi ro do quan điểm các “rủi ro cao” luôn đi cùng với “lợi nhuận cao”.

Các hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là những hành động được quy định trong các chính sách và thủ tục được thiết kế và thực hiện nhằm ngăn ngừa hoặc giảm thiểu rủi ro xảy ra sai sót, tổn thất đối với doanh nghiệp, để đạt được các mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra. Điểm yếu quan trọng trong hoạt động kiểm soát tại các doanh nghiệp trong khảo sát này là thiếu cơ chế kiểm toán, thanh tra rõ ràng và không đủ năng lực chuyên môn về những mặt như kiểm soát tài chính hoặc chính thức hóa các bản mô tả công việc.

Thông tin và Truyền thông

Thông tin và truyền thông là điều kiện không thể thiếu cho việc thiết lập, duy trì và nâng cao năng lực KSNB. Khi đó, doanh nghiệp cần xây dựng và tổ chức vận hành hệ thống thông tin và

công tác truyền thông trong nội bộ và với bên ngoài của doanh nghiệp nhằm cung cấp cho doanh nghiệp các thông tin cần thiết để thực hiện KSNB hàng ngày. Cả phần cứng (hệ thống công nghệ thông tin) và phần mềm (phần mềm báo cáo và chia sẻ thông tin) của các doanh nghiệp Việt Nam đều chưa thực sự tốt. Thiếu thông tin để hỗ trợ sự vận hành thông suốt của doanh nghiệp, thiếu các hoạt động nâng cao nhận thức của nhân viên về KSNB và hệ thống thông tin lỗi thời là những bất cập phổ biến nhất tại các doanh nghiệp.

Giám sát

Giám sát là quá trình tự kiểm tra, đánh giá lại việc thực hiện các hoạt động kiểm soát của mình nhằm xác định KSNB có được 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. Theo kết quả khảo sát, việc thiếu kế hoạch và năng lực giám sát các kiểm soát trong hoạt động KSNB là điểm yếu của nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam.

Các vấn đề về tuân thủ

** Trong quan hệ giữa Chính phủ và doanh nghiệp*

Trong mối quan hệ với nhà nước, có hai vấn đề quan trọng cần xem xét. Thứ nhất, rất nhiều doanh nghiệp đã vi phạm một số quy định. Thứ hai, việc trả phí không chính thức cho cán bộ nhà nước dường như là một thông lệ kinh doanh bình thường ở Việt Nam. Để giải thích hay biện minh cho việc này, các doanh nghiệp đã viện dẫn một số thách thức khi muốn tuân thủ pháp luật như khó khăn trong việc áp dụng các quy định, quy định pháp luật thay đổi liên tục và khó lường, thiếu nhân lực để nắm bắt kịp thời sự thay đổi của luật pháp.

** Trong quan hệ giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp*

Trong mối quan hệ giữa các đối tác kinh doanh, các biện pháp không chính thức và dựa trên quan hệ vẫn được sử dụng khá rộng rãi. Mối quan hệ cá nhân, chi phí không chính thức, được ngụ ý trang dưới nhiều hình thức khác nhau vẫn chiếm 25%-30% trong các tương tác với đối tác kinh doanh. Một phần ba số doanh nghiệp được hỏi cho biết họ không bao giờ sử dụng phương thức đấu thầu cạnh tranh.

Hoạt động bất thường trong mua sắm và bán hàng đều chiếm một tỉ lệ không nhỏ trong các doanh nghiệp tham gia khảo sát, đe dọa tính liêm chính của hoạt động kinh doanh. Trong hoạt động mua sắm, các thực tiễn xấu như “*đặt hàng không theo nhu cầu*”, “*đặt hàng không đúng chất lượng*”, “*hồ sơ báo giá bị can thiệp làm mất tính khách quan*” chiếm khoảng 10%. Tương tự, trong hoạt động bán hàng, 11%-16% doanh nghiệp tham gia khảo sát (tương đương 24%-34% doanh nghiệp trả lời câu hỏi) đã nhận thức rõ những hành vi bất thường như “*viết hóa đơn sai*”, “*Bán hàng không theo đúng chính sách của doanh nghiệp*”, “*giao hàng không đúng như cam kết trong hợp đồng*”. Đáng báo động hơn cả là những bất thường trong quản lý nhân sự. Khoảng 27% đến 38% người trả lời có biết về các hoạt động như “*thực hiện không đầy đủ các khoản phải nộp cho người lao động*”, “*Chưa tuân thủ pháp luật về lao động trong ký kết và thực hiện hợp đồng*” và “*tuyển dụng dựa nhiều vào quen biết, quan hệ nhiều hơn là năng lực*”.

So sánh giữa các doanh nghiệp

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện so sánh giữa các doanh nghiệp khác nhau về cơ cấu sở hữu để tìm hiểu sâu hơn. Trong xây dựng các chính sách, thủ tục KSNB trong doanh nghiệp, dường như doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là mạnh nhất và doanh nghiệp tư nhân là yếu nhất. Tuy nhiên, nghiên cứu cụ thể hơn về tác động của hệ thống KSNB cho thấy một bức tranh đa dạng hơn. Thứ nhất, các DNNN tuyển dụng dựa trên quan hệ và quen biết nhiều hơn. Thứ hai, DNNN có số điểm về tuân thủ pháp luật đứng hàng thấp nhất. Theo ý kiến của các đại diện tham gia thảo luận nhóm, DNNN có hệ thống KSNB nhưng hiếm khi sử dụng thực sự hoặc vì một số lý do, chức năng của KSNB đã bị vô hiệu hóa.

So sánh doanh nghiệp khác nhau về quy mô cho thấy trong các doanh nghiệp có quy mô vừa, các hoạt động KSNB triển khai là tốt nhất.

Một câu hỏi chúng tôi đặt ra là liệu các doanh nghiệp có hệ thống KSNB tốt hơn thì có tuân thủ pháp luật tốt hơn không? Kết quả cho thấy các yếu tố của KSNB gồm Môi trường kiểm soát, Thông tin & Truyền thông, và Giám sát có thể giúp giảm các hành vi vi phạm quy định.

Khuyến nghị

Dựa trên kết quả khảo sát và kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu này đã đưa ra một số khuyến nghị đối với các bên liên quan như sau:

Đối với DNNN: Khuyến nghị chính đối với DNNN là họ cần triển khai đầy đủ hệ thống KSNB hiện có của mình. Để tạo động lực cho DNNN làm được điều này thì cần phải có nỗ lực mới trong việc chia sẻ thông tin và giám sát thực hiện. Các DNNN cần tuân theo hệ thống “kinh doanh thực sự” hơn là hệ thống quản lý khó hiểu hiện tại, nửa mang tính nhà nước, nửa mang tính doanh nghiệp.

Đối với các doanh nghiệp tư nhân: Chúng tôi khuyến nghị doanh nghiệp tư nhân nên chuyển từ triết lý “ăn xổi” sang tăng trưởng bền vững dài hạn. Những doanh nghiệp này nên xây dựng chiến lược dài hạn, tôn trọng các quy định, tiêu chuẩn đã được chấp nhận và các giá trị đạo đức chung và áp dụng trong nội bộ cũng như với các đối tác bên ngoài của họ. Để có thể thực hiện được chiến lược này, các doanh nghiệp cần được tập huấn cơ bản về KSNB theo cách tiếp cận là các doanh nghiệp sẽ tự xây dựng hệ thống KSNB của mình. Chúng tôi khuyến nghị các doanh nghiệp vừa và lớn đã triển khai thành công hệ thống này chia sẻ và động viên các đối tác, khách hàng của họ cùng áp dụng để có thể lan tỏa lợi ích của hệ thống này ra toàn bộ nền kinh tế.

Đối với VCCI: VCCI nên trở thành trung tâm thông tin và chuyên môn để tư vấn và tập huấn cho các doanh nghiệp và hiệp hội kinh doanh; tổ chức, điều phối và cấp phép các khóa đào tạo tập huấn về KSNB/ QTUX. Trong khi có thể tìm thấy kiến thức học thuật về KSNB/ QTUX trong nhiều giáo trình, sách vở, các khóa tập huấn của VCCI sẽ mang tính thực tế cao, dễ thực hiện, dễ áp dụng và dễ tiếp cận. VCCI cũng nên hoạt động như một trung tâm điều phối các hành động tập thể, đưa doanh nghiệp, cơ quan Chính phủ, hiệp hội kinh doanh và các hội ngành nghề xích lại gần nhau để tạo một môi trường kinh doanh công bằng hơn. Hoạt động này không nằm trong danh mục các hoạt động hiện tại của VCCI. Vì vậy, nếu thực hiện, VCCI sẽ cần huy động thêm

nguồn lực và nguồn kinh phí để có thể tạo ra một vùng ảnh hưởng hay mang lại tác động như mong muốn.

Đối với Chính phủ: Chính phủ cần xây dựng và ban hành các văn bản hướng dẫn chính thức để giúp các doanh nghiệp thực hiện Luật Phòng, Chống tham nhũng sửa đổi. Những văn bản hướng dẫn này cần chi tiết cho các doanh nghiệp với quy mô và các loại hình sở hữu khác nhau và nên bổ sung cả hướng dẫn về các nguyên tắc cơ bản về quản trị doanh nghiệp. Chính phủ nên nâng cao năng lực giám sát thông qua việc khuyến khích sự tham gia của cộng đồng và các tổ chức phi chính phủ. Chúng tôi khuyến nghị Chính phủ nên đầu tư để sử dụng sáng tạo các phương tiện truyền thông nhằm nâng cao nhận thức về pháp luật mới, các lợi ích và thông lệ tốt về KSNB, và chia sẻ kiến thức với các doanh nghiệp và cộng đồng trên quy mô lớn.

Kết luận

Tóm lại, sự tăng trưởng liên tục của nền kinh tế Việt Nam đòi hỏi khu vực doanh nghiệp phải phát triển bền vững, ổn định và có trách nhiệm. Xây dựng hệ thống KSNB chặt chẽ góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp và tạo ra môi trường kinh doanh công bằng hơn cho tất cả các bên. Sự phát triển thể chế thị trường ở Việt Nam yêu cầu cả Chính phủ và khu vực doanh nghiệp phải luôn đồng hành với nhau. Chính phủ đã thực hiện cải cách luật pháp và năng lực của nhà nước chứ không đơn thuần chỉ là cải tiến sửa đổi pháp luật phòng chống tham nhũng.

Giờ đây, với tinh thần hợp tác và hành động tập thể, khu vực doanh nghiệp đã có cơ hội để đóng góp vào tiến trình này thông qua việc áp dụng các nguyên tắc tốt nhất về quản trị doanh nghiệp, xây dựng hệ thống KSNB đáng tin cậy và với Bộ QTUX phù hợp, sẽ thúc đẩy văn hóa liêm chính, mang lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp Việt Nam ở trong nước, trong khu vực và trên thế giới trong những thập kỷ tới.

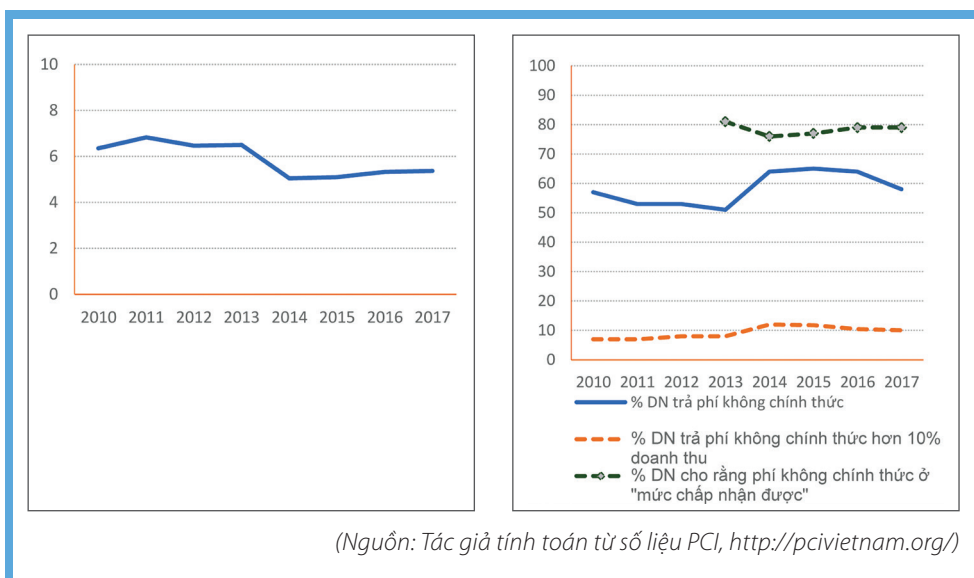
1. Giới thiệu

1.1 Bối cảnh nghiên cứu

1. Tham nhũng trong khu vực tư đã thu hút sự quan tâm đáng kể của Chính phủ và công chúng ở Việt Nam. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng doanh nghiệp đóng một vai trò quan trọng trong cuộc chiến chống tham nhũng vì họ vừa là nạn nhân cũng vừa là nhân tố thúc đẩy tham nhũng (Nguyen et al., 2016; NEU-UNDP, 2017; VCCI-Depocen, 2012; WB 2012). Luật Phòng, chống tham nhũng (sửa đổi) mới được Quốc hội thông qua ngày 20 tháng 11 năm 2018 sẽ bắt đầu có hiệu lực từ tháng 7 năm 2019. Luật mới có những quy định liên quan đến tham nhũng trong khu vực tư – một điểm bổ sung so với Luật cũ. Luật mới đề cập cụ thể một số loại hành vi tham nhũng trong khu vực ngoài nhà nước, bao gồm: tham ô tài sản, nhận hối lộ, đưa hối lộ, môi giới hối lộ để giải quyết công việc của doanh nghiệp, tổ chức mình vì vụ lợi (Điều 2). Mặc dù luật pháp rõ ràng hướng vào việc chống tham nhũng dưới mọi hình thức nhưng các vụ truy tố gần đây đã cho thấy rõ các loại hình tham nhũng trên là thách thức lớn nhất của các doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, Luật cũng đề cập đến tầm quan trọng của hệ thống KSNB và QTUX: *“Các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế khác ban hành, thực hiện quy tắc ứng xử, cơ chế kiểm soát nội bộ nhằm phòng ngừa xung đột lợi ích, ngăn chặn hành vi tham nhũng và xây dựng văn hóa kinh doanh lành mạnh, không tham nhũng”*². Điều này cho thấy các nhà lập pháp đã nhận ra rằng khu vực tư có khả năng áp dụng các biện pháp phòng, chống tham nhũng song hành với nỗ lực của Chính phủ để xây dựng hệ thống và văn hóa doanh nghiệp dựa trên công bằng và minh bạch. Kinh nghiệm quốc tế cũng ủng hộ quan điểm này: kiểm soát nội bộ (KSNB) tốt, có bộ quy tắc ứng xử (QTUX) rõ ràng và thực thi trên thực tế chính là các công cụ để cải thiện hiệu quả kinh doanh, giảm chi phí, tăng lợi nhuận. Với những doanh nghiệp thành công, liêm chính trong kinh doanh được coi là lợi thế cạnh tranh chứ không phải là ràng buộc kinh doanh. Cuộc điều tra toàn quốc về Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI)³ đã cho thấy bằng chứng rõ ràng của việc hối lộ trong toàn bộ nền kinh tế. PCI đã đưa ra câu hỏi về việc chi trả chi phí không chính thức của doanh nghiệp theo thang điểm từ 1 (rất phổ biến và nghiêm trọng) đến 10 (không phổ biến và không nghiêm trọng). Hình 1 cho thấy các khoản chi trả như vậy không thay đổi trong giai đoạn 2011 – 2017. Như hình 2 đã thể hiện, từ 51% đến 65% doanh nghiệp tham gia khảo sát trong giai đoạn 2011-2017 cho rằng các doanh nghiệp cùng ngành đang phải trả chi phí hối lộ. Ngoài ra, xu hướng doanh nghiệp phải chi trả từ 10% tổng doanh thu trở lên cho các chi phí không chính thức đang tăng dần, từ 7% (2010) lên hơn 10% số doanh nghiệp được khảo sát trong giai đoạn 2014-2017. Gần đây, khoảng hơn 80% doanh nghiệp tin rằng mức chi phí không chính thức họ phải trả “ở mức chấp nhận được”. Tổ chức Hướng tới minh bạch (Toward Transparency) (2018a) khảo sát doanh nghiệp ở các khu công nghệ cao ở Việt Nam về thách thức từ hối lộ. Kết quả khảo sát cho thấy một tỷ lệ lớn các doanh nghiệp, bao gồm cả doanh nghiệp lớn, vẫn coi hối lộ là một hoạt động bình thường trong kinh doanh.

². Luật Phòng chống tham nhũng, số 36/2018/QH14 ngày 20/11/2018, Chương VI, Mục 1, Điều 79 (khoản 1).

³. Chỉ số Năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) do VCCI thực hiện dưới sự tài trợ của USAID từ năm 2005. Cuộc khảo sát này được thực hiện hàng năm với các doanh nghiệp ở Việt Nam trên nhiều chỉ số về mức độ quản trị cấp tỉnh và xếp hạng các doanh nghiệp dựa trên các chỉ số này. Hàng năm, khoảng 8.000 – 13.000 doanh nghiệp tham gia khảo sát. Để có thông tin chi tiết, vui lòng tham khảo tại: <http://pcivietnam.org/>



Hình 1: Mức độ trung bình của chi trả chi phí không chính thức (thang điểm 1 - 10)

Hình 2: Hành vi và thái độ của doanh nghiệp với chi phí không chính thức (%)

- Từ các bằng chứng trên có thể rút ra ba nhận xét quan trọng về hối lộ ở Việt Nam. Thứ nhất, một tỉ lệ đáng kể các doanh nghiệp ở Việt Nam đang trả các chi phí không chính thức như là một hoạt động bình thường trong kinh doanh. Điều này làm gia tăng áp lực cho các doanh nghiệp khác cũng phải làm tương tự để có thể tham gia cuộc chơi (Nguyen et al., 2016). Theo thời gian, việc trả các chi phí không chính thức trở nên bình thường chứ không phải là ngoại lệ. Thứ hai, “định mức” của việc chi trả chi phí không chính thức đã trở nên phổ biến rộng rãi trong những năm gần đây, hoàn toàn trái ngược với nỗ lực của Chính phủ và kỳ vọng của cộng đồng. Đã có bằng chứng rõ ràng về sự gia tăng tỉ lệ các doanh nghiệp chi trả hối lộ cũng như mức độ chi trả (hơn 10% tổng doanh thu) và mức độ phổ biến của các khoản chi phí không chính thức. Cuối cùng, các doanh nghiệp tư nhân ở Việt Nam đã coi hối lộ như là “chi phí kinh doanh” nhiều hơn là vấn đề về “liêm chính trong kinh doanh”. Đa số các doanh nghiệp đang trả chi phí không chính thức tin rằng việc chi trả này là ở “mức độ chấp nhận được”. Chúng tôi không có bằng chứng về doanh nghiệp xem hối lộ như là một vấn đề về đạo đức và liêm chính như thế nào nhưng một vài nghiên cứu khác cũng cho thấy các doanh nghiệp đang tham gia vào các vụ hối lộ và các hoạt động bất hợp pháp khác (WB, 2012; NEU-UNDP, 2017; Nguyen et al., 2016).
- Trong thực tế, cho đến nghiên cứu này, có rất ít bằng chứng về việc các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm tới mức nào và thực tế họ đang làm những gì để cải thiện chuẩn mực giá trị trong kinh doanh. Một số nghiên cứu (WB, 2012; 2015; Nguyen et al., 2014; TT, 2018b) chỉ ra rằng nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam chưa áp dụng các công cụ quản lý được thế giới thừa nhận để nâng cao hiệu quả kiểm soát, quản lý rủi ro và sự tuân thủ trong doanh nghiệp như Bộ QTUX hay hệ thống KSNB. Khá nhiều các nghiên cứu về KSNB/QTUX ở Việt Nam tiến hành phân tích hệ thống KSNB hay bộ QTUX của một tổ chức/doanh nghiệp cụ thể như Tập đoàn Điện lực Việt Nam (Nguyễn Thanh Thủy, 2017; Vũ Thu Phụng, 2016), Tổng Công ty Bưu chính

– Viễn thông Việt Nam (Ngô Trí Tuệ, 2004). Hầu hết các nghiên cứu tập trung vào việc đề xuất kiến nghị hoàn thiện hệ thống KSNB của doanh nghiệp (ví dụ: Nguyễn Thanh Thủy, 2017), và xem xét liệu hệ thống KSNB có giúp doanh nghiệp kiểm soát tài chính tốt hơn (Ngô Trí Tuệ, 2004), có trách nhiệm xã hội tốt hơn (Bùi Thị Minh Hải, 2012). Một số nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ thuận chiều giữa việc áp dụng hệ thống KSNB và kết quả kinh doanh (Vũ Thu Phụng, 2016; Chu Thị Thu Thủy, 2016; Đặng Thùy Anh, 2017). Trong các nghiên cứu này có sự khác biệt lớn giữa các doanh nghiệp về vai trò và lợi ích của các công cụ trên. Mặt khác, các doanh nghiệp ở Việt Nam có thể đơn giản chỉ không biết cách xây dựng và áp dụng các công cụ này một cách tốt nhất do họ thiếu kinh nghiệm quản lý chuyên nghiệp.

4. Với hỗ trợ tài chính của Quỹ Thịnh Vượng Vương quốc Anh, VCCI đã đưa ra Sáng kiến Liền chính giữa Chính phủ và Doanh nghiệp (GBII) để thúc đẩy hợp tác giữa Chính phủ Việt Nam và cộng đồng doanh nghiệp trong cuộc chiến chống tham nhũng. Mục đích của GBII nhằm hỗ trợ giới thiệu Luật Phòng, chống tham nhũng mới trong ba lĩnh vực chính: đào tạo cho doanh nghiệp, đo lường tác động của các quy định pháp luật, và thu hút sự quan tâm của đồng dân các đối tượng có liên quan rộng rãi tới doanh nghiệp. Ở cấu phần đầu tiên, GBII đã bắt đầu với một nghiên cứu để hiểu rõ hơn về thực trạng triển khai hệ thống KSNB và QTUX tại doanh nghiệp nhằm cải thiện kết quả kinh doanh và tăng cường tuân thủ của họ.

1.2 Mục tiêu và phương pháp luận

5. Nghiên cứu này có các mục tiêu sau:
 - Đánh giá tình hình áp dụng KSNB và QTUX tại các doanh nghiệp ở Việt Nam, bao gồm các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài. Để đạt được mục tiêu này, nghiên cứu phải thu thập số liệu, so sánh việc áp dụng QTUX và KSNB giữa các doanh nghiệp khác nhau về quyền sở hữu, quy mô và ngành nghề. Các nghiên cứu điển hình sẽ giúp nhận ra những gì áp dụng được và không áp dụng được tại các doanh nghiệp;
 - Tìm hiểu kinh nghiệm quốc tế về vấn đề này và khuyến nghị cách điều chỉnh và áp dụng vào Việt Nam;
 - Phân tích về tác động của Luật mới đến lĩnh vực kinh doanh; và
 - Khuyến nghị chính sách về xây dựng văn hóa kinh doanh liêm chính trong lĩnh vực kinh doanh.

1.3 Khung phân tích

6. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng định nghĩa về KSNB của Ủy ban các tổ chức Bảo trợ (COSO)⁴ (1992; 2013) như sau: Kiểm soát nội bộ là *một quá trình bị chi phối bởi Ban quản trị của doanh nghiệp, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo hợp lý cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ.*

⁴. COSO là một tổ chức độc lập, một sáng kiến của khu vực tư nhân dưới sự bảo trợ của 5 tổ chức gồm: Hiệp hội Kế toán Mỹ (AAA), Hiệp hội Kế toán viên công chứng Mỹ (AICPA), Hiệp hội Quản trị viên Tài chính (FEI), Hiệp hội Kiểm toán viên nội bộ (IIA), Hiệp hội Kế toán viên quản trị (IMA). Khung KSNB được COSO ban hành lần đầu năm 1992, sau đó được điều chỉnh năm 2013, đã được nhiều doanh nghiệp sử dụng để đánh giá việc thiết kế và hiệu quả của các biện pháp KSNB của họ.

7. Theo COSO, hệ thống KSNB của doanh nghiệp gồm các yếu tố sau:

- **Môi trường kiểm soát:** Môi trường kiểm soát là tập hợp các tiêu chuẩn, quy trình và cấu trúc của tổ chức, cung cấp nền tảng cho việc thực hiện KSNB tổ chức. Ban lãnh đạo và các cán bộ quản lý cấp cao đưa ra các nguyên tắc chung về mức độ quan trọng của KSNB và kỳ vọng về thái độ ứng xử chuẩn mực. Bộ QTUX thuộc yếu tố này.
- **Đánh giá rủi ro:** Đánh giá rủi ro là một quy trình động và tác động lẫn nhau nhằm nhận diện, phân tích và xử lý các rủi ro để đạt được các mục tiêu của tổ chức, hình thành nền tảng cho việc quyết định các rủi ro nên được quản lý thế nào.
- **Hoạt động kiểm soát:** Hoạt động kiểm soát là các hành động được thiết lập bởi các chính sách và thủ tục để đảm bảo những chỉ dẫn của nhà quản lý trong việc giảm thiểu rủi ro để đạt được mục tiêu.
- **Hệ thống thông tin và truyền thông:** Thông tin và truyền thông được thực hiện cả trong nội bộ và bên ngoài tổ chức, cung cấp các thông tin cần thiết để thực hiện các hoạt động KSNB hàng ngày tại tổ chức. Thông tin và truyền thông khiến cho mọi nhân viên hiểu được trách nhiệm KSNB và tầm quan trọng của họ đối với việc đạt được mục tiêu của tổ chức.
- **Giám sát:** Hoạt động giám sát là các đánh giá đang được thực hiện, các đánh giá độc lập hoặc kết hợp cả hai loại này được áp dụng để đảm bảo mỗi yếu tố của khung KSNB bao gồm cả kiểm soát ảnh hưởng của các nguyên tắc trong mỗi yếu tố đều tồn tại và hoạt động.

Bảng 1 tóm tắt các nguyên tắc chính trong mỗi cấu phần của khung kiểm soát nội bộ của COSO như sau.

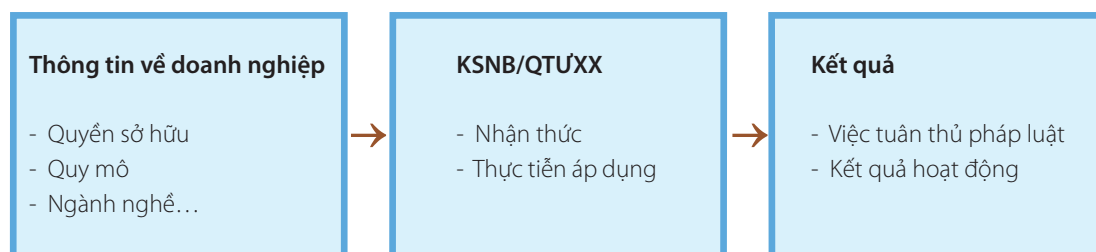
Bảng 1: Nguyên tắc về kiểm soát nội bộ của COSO

MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Thể hiện được cam kết về tính chính trực và các giá trị đạo đức 2. Thực hiện trách nhiệm tổng thể 3. Xây dựng được cơ cấu tổ chức với quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng 4. Thể hiện được cam kết về năng lực 5. Thực thi trách nhiệm giải trình
ĐÁNH GIÁ RỦI RO	<ol style="list-style-type: none"> 6. Đưa ra các mục tiêu cụ thể và phù hợp 7. Nhận diện và phân tích rủi ro 8. Đánh giá rủi ro gian lận 9. Nhận diện và phân tích các thay đổi đáng kể
HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT	<ol style="list-style-type: none"> 10. Lựa chọn và xây dựng các hoạt động kiểm soát 11. Lựa chọn và xây dựng các hoạt động kiểm soát chung về công nghệ 12. Thực thi thông qua các chính sách và quy trình kiểm soát
THÔNG TIN VÀ TRUYỀN THÔNG	<ol style="list-style-type: none"> 13. Sử dụng các thông tin liên quan 14. Thông tin và truyền thông trong nội bộ 15. Thông tin và truyền thông với bên ngoài
HOẠT ĐỘNG GIÁM SÁT	<ol style="list-style-type: none"> 16. Tiến hành các đánh giá theo kế hoạch và đánh giá độc lập 17. Đánh giá và truyền đạt các hạn chế.

(Nguồn: McNally, 2013)⁵

⁵. Khung COSO 2013 COSO: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf

8. Trong nghiên cứu này, QTUX được định nghĩa là *một bộ hướng dẫn các quy tắc chung, các quy định, chuẩn mực và trách nhiệm và các thông lệ tốt cho các thành viên của doanh nghiệp thực hiện*. QTUX là một bộ phận đặc biệt của hệ thống KSNB tổng thể. QTUX của một doanh nghiệp thường bao gồm các phần sau:
- Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp
 - Các hành vi chấp nhận được và không chấp nhận được
 - Cách xử lý với các rủi ro
 - Các địa chỉ để được tư vấn và/hoặc hướng dẫn
9. Đối với cả QTUX và KSNB, nghiên cứu đánh giá mức độ nhận thức, thực tiễn áp dụng KSNB/QTUX và so sánh giữa các doanh nghiệp theo hình thức sở hữu, quy mô và ngành nghề. Nghiên cứu cũng tìm hiểu việc áp dụng KSNB/QTUX có liên quan thế nào tới sự tuân thủ và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Hình 3 mô tả khung phân tích tổng thể của nghiên cứu.



Hình 3: Khung phân tích

1.4 Phương pháp khảo sát

10. Nghiên cứu này sử dụng nhiều phương pháp để gia tăng độ tin cậy của kết quả. Các phương pháp này bao gồm:
- Nghiên cứu các quy định hiện hành liên quan tới chống tham nhũng và KSNB/QTUX ở Việt Nam, đặc biệt các quy định liên quan tới lĩnh vực kinh doanh. Chúng tôi cũng xem xét các nghiên cứu về các chủ đề có liên quan ở Việt Nam để có cái nhìn bước đầu về kiến thức và kết quả nghiên cứu trong quá khứ.
 - Nghiên cứu kinh nghiệm và thông lệ quốc tế về KSNB/QTUX từ một số quốc gia được lựa chọn.
 - Tiến hành khảo sát định tính và định lượng, với những kết quả ban đầu từ nghiên cứu tài liệu nhằm tìm hiểu mức độ hiểu biết và thực tiễn áp dụng KSNB/QTUX tại các doanh nghiệp.
 - Việc triển khai nhiều phương pháp giúp tổng hợp thông tin đa dạng từ các nguồn khác nhau, so sánh các quy định và thông lệ tốt, các quan điểm đa chiều từ các nhóm đối tượng khác nhau. Cách tiếp cận này đặc biệt quan trọng đối với các chủ đề mới và nhạy cảm như KSNB và tuân thủ.

11. Thảo luận nhóm tập trung (FGDs): Chúng tôi đã thực hiện 8 cuộc thảo luận nhóm tập trung với các nhà quản lý của các doanh nghiệp. Hai cuộc thảo luận nhóm được thực hiện ở Hà Nội trước khi tiến hành khảo sát để tìm hiểu xem các doanh nghiệp ở Việt Nam hiểu và áp dụng KSNB/QTUX như thế nào. Những ý kiến trực tiếp từ các nhà quản lý doanh nghiệp đã giúp chúng tôi định hướng và thiết kế khảo sát sát hơn với thực tế. Sáu cuộc thảo luận nhóm khác được thực hiện ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh trong tháng 12/2018 và nửa đầu tháng 1/2019. Mục tiêu của các cuộc thảo luận nhóm này là tìm hiểu kỹ hơn về kết quả khảo sát cũng như lấy ý kiến của các doanh nghiệp về các biện pháp thúc đẩy việc áp dụng cũng như hiệu quả áp dụng KSNB/QTUX tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Hơn 40 doanh nghiệp đã tham gia các cuộc thảo luận nhóm thuộc các loại hình và quy mô khác nhau nhưng hầu hết họ đều là các doanh nghiệp tư nhân nhỏ và vừa. Để thu thập thêm thông tin về các tập đoàn đa quốc gia, chúng tôi đã phỏng vấn hai doanh nghiệp, một tại Hà Nội và một tại thành phố Hồ Chí Minh.
12. Khảo sát: Chúng tôi đã thiết kế một khảo sát định lượng phục vụ cho nghiên cứu này. Các câu hỏi khảo sát tập trung vào:

- Thông tin chung về doanh nghiệp;
- Các tình huống và đánh giá của doanh nghiệp đối với một số tương tác giữa doanh nghiệp với Nhà nước và giữa các doanh nghiệp với nhau;
- Hiểu biết của doanh nghiệp và thực tiễn áp dụng KSNB/QTUX tại doanh nghiệp; và
- Ý kiến của doanh nghiệp về các biện pháp hỗ trợ họ tốt nhất để nâng cao hiệu quả áp dụng KSNB/QTUX.

Đối tượng trả lời khảo sát là các doanh nghiệp ở Việt Nam với nhiều loại hình sở hữu, quy mô, cơ cấu, ngành nghề và thời gian hoạt động khác nhau. Mỗi doanh nghiệp nhận được một bảng hỏi và người trả lời phù hợp là thành viên Ban Giám đốc, Giám đốc Bộ phận Tài chính, Phát triển Kinh doanh, Quản lý nhân sự và cán bộ quản lý Bộ phận KSNB. Các doanh nghiệp được lựa chọn ngẫu nhiên từ danh sách doanh nghiệp có sẵn như danh sách doanh nghiệp của Tổng cục Thống kê, danh sách doanh nghiệp tham gia các buổi tập huấn, hội thảo của VCCI, danh sách cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp tham gia các khóa học Thạc sĩ Điều hành cao cấp của trường Đại học Kinh tế Quốc dân, v.v... Chúng tôi đã lựa chọn ngẫu nhiên 800 doanh nghiệp và liên hệ thông báo về cuộc khảo sát và mời họ tham gia. Các doanh nghiệp trả lời câu hỏi trực tuyến và qua email mời tham gia gửi đích danh đến từng doanh nghiệp. Thời gian thu thập số liệu từ 25/10/2018 đến 25/12/2018.

- Đối với phương pháp trực tuyến, chúng tôi đã gửi email mời tham gia kèm hướng dẫn chi tiết và đường dẫn tới từng cá nhân. Với những doanh nghiệp chưa tham gia hoặc đang thực hiện dở dang, chúng tôi gửi thông báo nhắc lại hai lần cách nhau ba ngày để nhờ họ hoàn thành khảo sát.
- Đối với phương pháp gửi thư qua đường bưu điện, chúng tôi gửi bảng hỏi khảo sát tới các đối tượng thích hợp tại các công ty và sau đó gọi điện hỏi thăm tình hình và nhắc lại để nhờ họ hoàn thành khảo sát.

13. Phân tích số liệu: Số liệu từ các nguồn khác nhau như nghiên cứu tài liệu, thảo luận nhóm, phỏng vấn sâu và khảo sát được tổng hợp và phân tích để đưa ra các nhận định chính cho các câu hỏi nghiên cứu. Số liệu khảo sát được phân tích thông qua phương pháp thống kê mô tả và kỹ thuật hồi quy và so sánh giữa các nhóm.
14. Hạn chế của khảo sát thực địa: Việc khảo sát thực tế áp dụng các biện pháp KSNB/ QTUX tại các doanh nghiệp là tương đối khó vì các doanh nghiệp thuộc các nhóm khác nhau về quy mô, ngành nghề và cơ cấu sở hữu sẽ có “thông lệ tốt nhất” của riêng mình. Do đó, nghiên cứu đã đặt ra các câu hỏi để doanh nghiệp cho biết họ có thực hiện các hoạt động phổ biến về KSNB hay không và đánh giá chủ quan của họ về các biện pháp này như thế nào. Ngoài ra, quy mô mẫu khảo sát 239 doanh nghiệp chưa đủ lớn. Bỏ qua các hạn chế này, nghiên cứu đã đưa ra các nhận định quan trọng về cách hiểu và áp dụng KSNB/ QTUX trong các doanh nghiệp ở Việt Nam như thế nào, nó tác động đến mức độ tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp và khả năng hoạt động liên chính của doanh nghiệp trên thị trường ra sao.

2. Khung pháp lý và kinh nghiệm quốc tế

2.1. Khung pháp lý

Các quy định pháp luật về KSNB

15. Ở Việt Nam, Khung pháp lý bao gồm các tiêu chuẩn về quản trị doanh nghiệp và hệ thống KSNB đã được các cơ quan Nhà nước và doanh nghiệp xây dựng và ban hành từ trước đến nay. Khái niệm KSNB đã xuất hiện trong nhiều đạo luật như Luật Phòng, chống tham nhũng (36/2018/QH13), Luật Doanh nghiệp (68/2014/QH13), Luật Kế toán (88/2015/QH13), Luật Kiểm toán Nhà nước (81/2015/QH13), Luật Chứng khoán (70/2006/QH11), và Luật Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí (44/2013/QH13). Khái niệm này cũng đã xuất hiện trong một số văn bản dưới luật như:
 - *Nghị định*: Nghị định 87/2015/ND-CP về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp; Nghị định số 71/2017/ND-CP ngày 06 tháng 6 năm 2017 về quản trị doanh nghiệp của các công ty đại chúng, có hiệu lực từ ngày 01/08/2017.
 - *Thông tư*: Thông tư 121/2012/TT-BTC của Bộ Tài chính quy định quản lý công ty áp dụng cho các công ty đại chúng; Thông tư 44/2011/TT-NHNN ngày 29/12/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của các tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; Thông tư 16/2011/TT-NHNN ngày 17/8/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về KSNB, hệ thống kiểm toán nội bộ của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam; Thông tư số 13/2018/TT-NHNN ngày 18 tháng 5 năm 2018 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam quy định về hệ thống KSNB của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài; Thông tư số 143/2001/QĐ-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính ngày 21/12/2001 về việc ban hành Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam (VSA400);

Thông tư số 214/2012/TT-BTC của Bộ trưởng Bộ Tài chính ngày 06 tháng 12 năm 2012 ban hành Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam, có hiệu lực từ ngày 01/01/2014 (VSA315).

- *Quyết định*: Quyết định 36/2006/QĐ-NHNN của Ngân hàng Nhà nước về ban hành Quy chế kiểm tra nội bộ, kiểm soát tổ chức tín dụng; Quyết định 4398/2016/QĐ-TCHQ về việc ban hành Quy chế kiểm tra và KSNB trong việc thực hiện các thủ tục hải quan, kiểm tra và giám sát hải quan.

Thông tin chi tiết hơn về các quy định này, xin vui lòng xem thêm tại phụ lục 1.

16. Như vậy, tuy có thể được diễn đạt không hoàn toàn đồng nhất trong các tài liệu nêu trên, song về cơ bản, KSNB được định nghĩa là việc xây dựng, thực thi các cơ chế, chính sách, các quy định nội bộ tuân thủ các quy định của pháp luật để đảm bảo hiệu lực và hiệu quả của hoạt động, độ tin cậy của thông tin và sự tuân thủ các quy định pháp luật của doanh nghiệp. Trong Thông tư số 214/2012/TT-BTC về Chuẩn mực Kiểm toán Việt Nam (VSA315), khái niệm KSNB được định nghĩa gắn với định nghĩa của COSO và đưa ra 5 yếu tố của KSNB.
17. Luật Kế toán (2015) và Luật Phòng, chống tham nhũng (2018) đã điều chỉnh tất cả các loại hình doanh nghiệp và yêu cầu các doanh nghiệp xây dựng hệ thống KSNB để đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực và cung cấp các thông tin đáng tin cậy (Luật Kế toán, 2015), ngăn ngừa xung đột lợi ích, các hành vi tham nhũng và xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh (Luật Phòng, chống tham nhũng năm 2018). Các quy định khác phần lớn chỉ điều chỉnh một khu vực/nhóm doanh nghiệp cụ thể. Ví dụ, Luật Chứng khoán (70/2006/QH11) và Luật Thực hành tiết kiệm, chống lãng phí (44/2013/QH13) yêu cầu các công ty chứng khoán và các công ty nhà nước phải xây dựng hệ thống KSNB.
18. Yêu cầu này là rõ ràng nhất đối với các công ty đại chúng, công ty có vốn nhà nước và các công ty trong lĩnh vực tài chính. Đối với các doanh nghiệp này, pháp luật quy định ghi rõ vai trò của từng bộ phận (như Hội đồng Quản trị, Ban Kiểm soát nội bộ hoặc các phòng ban chức năng khác) và các kiểm toán viên nội bộ. Đối với các loại hình doanh nghiệp khác, yêu cầu còn chung chung và các doanh nghiệp có quyền tự quyết định cách thức xây dựng hệ thống KSNB của mình.
19. Tóm lại, các quy định của pháp luật hiện hành đã đưa ra một yêu cầu chung đối với các doanh nghiệp là phải xây dựng hệ thống KSNB. Một số loại hình doanh nghiệp đặc biệt như công ty có vốn nhà nước, công ty đại chúng hay công ty trong lĩnh vực tài chính phải tuân theo yêu cầu cụ thể riêng về cơ chế KSNB. Các công ty còn lại, yêu cầu chỉ tập trung chủ yếu vào tính tuân thủ và các doanh nghiệp có thể tự quyết định xây dựng hệ thống KSNB như thế nào cho phù hợp. Đây là cách tiếp cận hợp lý vì hiệu quả của hệ thống KSNB phụ thuộc vào đặc thù riêng của từng doanh nghiệp.

Các quy định pháp luật về bộ QTUX

20. Luật Phòng, chống tham nhũng (2018) đã đưa ra các quy định rất rõ ràng về bộ QTUX trong doanh nghiệp. Theo đó, các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế cần áp dụng bộ QTUX để phòng ngừa xung đột lợi ích, các hành vi tham nhũng và xây dựng một môi trường kinh

doanh lành mạnh, không có tham nhũng. Ngoài ra, Luật cũng quy định các công ty đại chúng, các tổ chức tín dụng phải áp dụng các biện pháp về minh bạch và công khai, kiểm soát xung đột lợi ích và trách nhiệm của người đứng đầu trong phòng, chống tham nhũng. Luật Phòng, chống tham nhũng mới cũng mở rộng phạm vi điều chỉnh bằng việc quy định các hành vi tham nhũng của cá nhân trong doanh nghiệp và tổ chức khu vực ngoài nhà nước, bao gồm: hành vi tham ô, nhận hối lộ, đưa hối lộ, môi giới hối lộ để giải quyết các công việc của doanh nghiệp và tổ chức mình vì vụ lợi.

21. Khác với quy định về KSNB, quy định về bộ QTUX trong doanh nghiệp không được đề cập một cách rõ ràng hoặc có hệ thống trong các văn bản pháp luật hiện hành của Việt Nam. Luật Phòng, chống tham nhũng năm 2018 lần đầu tiên đã đưa vào các quy định rõ ràng về bộ QTUX nhưng chỉ mang tính khuyến nghị nhằm mục đích phòng ngừa tham nhũng chứ không phải là quy định bắt buộc phải tuân thủ. Văn bản hướng dẫn thực hiện cụ thể Luật cũng đang trong quá trình xây dựng. Theo quan điểm của nhóm nghiên cứu, khuôn khổ pháp lý phù hợp cũng cần phải có thêm thời gian để xem xét và đánh giá về cách thức bộ QTUX được xây dựng và áp dụng vào thực tiễn hoạt động của doanh nghiệp sao cho phù hợp. Điều này sẽ khiến các nhà lập pháp cần phải đẩy mạnh hơn nữa việc hoàn thiện cơ sở pháp lý của bộ QTUX và đưa ra các quy định khuyến khích doanh nghiệp Việt Nam áp dụng và triển khai.

2.2. Kinh nghiệm quốc tế

Giới thiệu

22. Mục tiêu của phần này là xem xét kinh nghiệm quốc tế liên quan tới hệ thống KSNB và bộ QTUX để tìm ra những thông lệ tốt nhất cho Việt Nam. Có nhiều tài liệu quốc tế về KSNB cả về mặt học thuật và thực tế triển khai. Vì nghiên cứu này tập trung vào việc thúc đẩy tính liêm chính và “Văn hóa kinh doanh công bằng và không tham nhũng” nên phần này sẽ tập trung vào khía cạnh chống tham nhũng của cơ chế KSNB chứ không trải rộng ra toàn bộ các khía cạnh của KSNB.
23. Vương quốc Anh và Hoa Kỳ đã đi đầu trong việc phát triển các chuẩn mực về quản trị doanh nghiệp, kế toán, kiểm toán quốc tế trong đó KSNB là một nội dung không tách rời. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần lưu ý rằng nhiều quốc gia, ví dụ như Cộng hòa Pháp, đều có cách tiếp cận riêng của họ. Trong phần nghiên cứu của chúng tôi về kinh nghiệm quốc tế, tài liệu tham khảo chính của chúng tôi là cách thức thực hiện của các công ty tại Vương quốc Anh chứ không phải để khẳng định rằng hệ thống của Vương quốc Anh là tốt nhất và duy nhất. Điều này có thể lý giải bằng thực tế là cả Vương quốc Anh (một trong những nền kinh tế phát triển nhất) và Việt Nam đều đã ký vào các công ước quốc tế quy định về KSNB, kiểm toán, chuẩn mực kế toán và chống tham nhũng.
24. Giống như ở Việt Nam, các doanh nghiệp ở các nước khác cũng có một sự khác biệt lớn về năng lực, hiểu biết và nguồn lực về rủi ro, tuân thủ và quản lý kiểm soát. Sự khác nhau này phụ thuộc vào quy mô, loại hình doanh nghiệp cũng như thị trường mà doanh nghiệp đang tham gia. Trong Luật Phòng, chống tham nhũng sửa đổi, sự khác biệt này được nêu

rõ trong Mục 2 Chương VI tại Điều 80 và Điều 81, trong đó xác định các công ty đại chúng, các tổ chức tín dụng phải áp dụng bắt buộc một số biện pháp phòng ngừa tham nhũng và chịu sự thanh tra của các cơ quan quản lý nhà nước khi có dấu hiệu rõ ràng về việc vi phạm. Như vậy, các loại hình doanh nghiệp này được quan tâm nhiều hơn các doanh nghiệp nhỏ. Thực tế các nước khác cũng như vậy. Các quy định về cơ chế KSNB toàn diện được phần lớn các doanh nghiệp áp dụng - ít nhất là về mặt chính thức – đối với các doanh nghiệp được niêm yết công khai. Các doanh nghiệp chưa niêm yết sẽ không bị buộc phải tuân thủ các quy định chi tiết và giám sát như vậy. Trong nghiên cứu này, chúng tôi sẽ đề cập đến doanh nghiệp ở các quy mô khác nhau nhưng sẽ ghi rõ sự khác biệt này (nếu cần) giữa thực tiễn áp dụng tại các công ty lớn hơn và các công ty nhỏ.

Các nội dung cơ bản của việc áp dụng cơ chế KSNB tại các công ty quốc tế?

25. **Luật pháp:** Mặc dù đã có chuẩn mực quốc tế phổ biến về KSNB, kế toán và quản lý rủi ro chủ yếu dựa trên thực tiễn của Hoa Kỳ nhưng điều quan trọng cần lưu ý là mỗi quốc gia có chuẩn mực, quy định và luật pháp riêng về quản trị doanh nghiệp, kế toán, báo cáo và quản lý rủi ro được xây dựng và thực hiện theo luật của nước đó. Lấy COSO làm ví dụ, các nguyên tắc và cách thức áp dụng của COSO được xuất phát từ Hoa Kỳ và bị ràng buộc chặt chẽ với luật pháp của Hoa Kỳ. Đây là tiêu chuẩn mà các doanh nghiệp của Hoa Kỳ áp dụng để đánh giá sự tuân thủ của họ với FCPA và các quy định pháp luật khác như đạo luật Sarbanes Oxley. Theo luật pháp Hoa Kỳ, các doanh nghiệp – đặc biệt các doanh nghiệp đã niêm yết trên thị trường chứng khoán – buộc phải báo cáo rất nhiều thông tin về tình hình tài chính bên cạnh các thông tin về quản lý và quản trị. Chỉ có hệ thống tích hợp ở mức độ cao liên quan tới chiến lược thực thi ở tất cả các cấp của tổ chức và liên quan tới vận hành, báo cáo, tuân thủ mới có thể đáp ứng được yêu cầu báo cáo này. Tuy nhiên, Vương quốc Anh là một ví dụ điển hình về cách các quốc gia xây dựng nguyên tắc và cách thức thực hiện KSNB của riêng mình⁶. Mặc dù tiêu chuẩn COSO được coi là một khung đánh giá tuyệt vời và có ảnh hưởng lớn đến các chuẩn mực quốc tế, nhưng tại Vương quốc Anh, cái tên “COSO” lại không thực sự phổ biến.
26. **Các bên liên quan:** Hoạt động KSNB ở các công ty quốc tế cũng liên quan tới nghĩa vụ đối với các cổ đông. Hội đồng quản trị, đại diện cho lợi ích của các cổ đông, xem xét kỹ lưỡng các hoạt động nhưng cũng đảm bảo công ty đang theo đuổi mục tiêu rõ ràng và có cơ chế tự giám sát. Cơ chế KSNB yêu cầu các thông tin liên quan phải được cung cấp. Ở một mức độ nào đó phải đảm bảo các thông tin được cung cấp là “khách quan” – hay nói cách khác, Ban Quản lý không can thiệp vào thông tin được cung cấp. Ở hầu hết các nước phát triển, các quy định của pháp luật và các văn bản hướng dẫn xác định các chuẩn mực của Quản trị doanh nghiệp đều được ban hành. KSNB chính là một công cụ để thực hiện quản trị doanh nghiệp.

⁶ Ngoài Hoa Kỳ, mỗi quốc gia đều có các bộ luật và quy định về quản trị doanh nghiệp, các chuẩn mực kế toán và KSNB. Ví dụ như tại Vương quốc Anh, về lĩnh vực KSNB có: Hướng dẫn cho Giám đốc về Bộ luật kết hợp (1999) còn được gọi là “Báo cáo Turnbull” là một báo cáo do Sở Giao dịch chứng khoán Luân Đôn soạn thảo cho các công ty niêm yết. Báo cáo đã thông báo cho các lãnh đạo công ty về nghĩa vụ của họ liên quan tới thực hiện tốt “KSNB” trong công ty hoặc thực hiện kiểm toán, kiểm tra đầy đủ để đảm bảo chất lượng của báo cáo tài chính và nắm bắt được mọi gian lận trước khi nó trở thành vấn đề. Hướng dẫn này được sửa đổi vào năm 2005. Báo cáo này được thay thế bằng hướng dẫn FRC ban hành tháng 9/2014.

27. **Rủi ro:** Trong kinh doanh cần phải đánh giá nhiều loại rủi ro. Theo cáo báo của COSO và WBCSD, rủi ro môi trường, xã hội và quản trị (ESG) (bao gồm cả tham nhũng) đang gia tăng đều đặn. Điều gì sẽ xảy ra khi một doanh nghiệp không quản lý được rủi ro của họ? Rolls Royce, một doanh nghiệp của Anh có uy tín lớn và một thương hiệu khùng vào năm 2017 đã phải nộp một khoản tiền phạt và bồi thường lên đến 671 triệu bảng Anh⁷ vì dính vào một số vấn đề liên quan tới hối lộ tại vài thị trường mới nổi. Trọng tâm của vụ này chính là việc sử dụng đại lý, môi giới và tư vấn địa phương. Mặc dù đã có bộ QTUX và quy trình KSNB đầy đủ, nhưng một số quy trình nội bộ và trách nhiệm giải trình không rõ ràng. Họ đã không thực hiện việc kiểm tra đánh giá mức độ tuân thủ của các đối tác địa phương và hệ thống KSNB đã không phát huy được vai trò, vì vậy đã gây ra hậu quả nặng nề cho doanh nghiệp.
28. **Danh tiếng và thương hiệu:** Chúng ta có thể thấy nhiều ví dụ về thương hiệu của các công ty quốc tế bị đánh giá thấp bởi một hành vi bất hợp pháp hoặc thiếu liêm chính. Một ví dụ điển hình là trường hợp của Nike và các nhà sản xuất giày dép khác thuê gia công tại các nước Nam Á và Đông Nam Á, trong đó có Việt Nam. Vào những năm 1990, một số cuộc biểu tình và tẩy chay các sản phẩm của Nike ở thị trường phương Tây đã nổ ra vì các cáo buộc về điều kiện sức khỏe và an toàn lao động tồi tệ, lao động trẻ em và nô lệ tại các nước Nike thuê gia công⁸. Ngày nay, sau khi rút kinh nghiệm từ quá khứ và việc tuân theo quy định pháp luật mới như Luật Nô lệ Hiện đại⁹, các công ty như Nike phải thay đổi mô hình kinh doanh và mọi thứ đã được cải thiện bao gồm cả điều kiện sản xuất tại nhiều nhà máy cung cấp trong khu vực. Tuy nhiên, nếu không có cơ chế KSNB hoạt động tốt để đánh giá rủi ro uy tín đối với nhà cung cấp thuê ngoài, công ty sẽ không có cách nào khách quan và thích hợp để đánh giá các nhà cung ứng hoặc rủi ro của mình.
29. **Quy mô và loại hình sở hữu:** Những hệ thống tích hợp toàn diện như Khung COSO thường được các công ty đại chúng sử dụng – các công ty niêm yết hoặc các công ty nhà nước. Các công ty tư nhân dường như có hệ thống KSNB riêng trong đó có một số nội dung của khung COSO. Nhưng nếu như Luật hoặc Bộ quy tắc quản trị doanh nghiệp không yêu cầu, doanh nghiệp dường như sẽ không đầu tư một khoản tiền lớn vào hệ thống tốn kém này như các công ty đại chúng hoặc công ty nhà nước. Các công ty nhỏ hơn thì thường không có cơ chế KSNB đầy đủ và toàn diện. Như đã nói, các công ty kể cả những công ty nhỏ nhất cũng sẽ có một số hoạt động KSNB. Trong thực tiễn quản lý quốc tế, cơ chế KSNB của doanh nghiệp thường tương ứng với quy mô, lịch sử rủi ro và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh.

Vậy công ty có cơ chế KSNB hoạt động tốt thì sẽ được hưởng những lợi ích nào?

30. **Sự hài lòng của các bên liên quan:** Nếu một công ty đại chúng đang thực hiện cơ chế KSNB tốt thì ít nhất từ góc độ pháp lý, công ty đã làm hài lòng các bên liên quan chủ chốt – đó là Chính phủ/các nhà lập pháp, các cổ đông, khách hàng và người tiêu dùng. Cuộc

⁷. *Fraud office narrows Rolls-Royce corruption probe*, Thời báo Tài chính, ngày 7 tháng 1 năm 2019

⁸. <http://mallenbaker.net/article/clear-reflection/nike-and-child-labour-how-it-went-from-laggard-to-leader>

⁹. <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>

sống mà không phải đối mặt với pháp lý, không phải bỏ ra các chi phí tài chính, nhân sự, đạo đức, không bị truy tố vì hối lộ hoặc một chiến dịch phản đối từ các bên thì đã là những lợi ích tuyệt vời. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy các chi phí để xây dựng một hệ thống như vậy có thể tốn kém và phải tương xứng với quy mô và mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh.

31. **Giảm rủi ro:** Các công ty nhỏ không có cơ chế KSNB đầy đủ nhưng đội ngũ quản lý mạnh về kinh doanh, nhanh nhạy và nắm bắt cơ hội tốt cũng có thể mang đến thành công thương mại tốt mà không cần tất cả các biện pháp bảo vệ của hệ thống KSNB. Các công ty như vậy cần phải cảnh giác với thời điểm bùng phát tăng trưởng nhanh chóng khiến họ trở thành các công ty lớn, nổi tiếng hơn và trách nhiệm đối với các cơ quan quản lý, cổ đông và khách hàng cũng cao hơn. Nếu không có cơ chế KSNB, họ sẽ tiếp tục vận hành như một công ty gia đình, đồng thời bộc lộ những rủi ro pháp lý mà họ đã không tính tới khi thành lập công ty. Ví dụ gần đây nhất về việc này chính là công ty công nghệ khổng lồ, Facebook.
32. **Hạn chế đối với lợi ích của KSNB:** Một cơ chế KSNB đầy đủ không đảm bảo chắc chắn 100% tránh được rủi ro. Facebook có thể không có hệ thống KSNB hoạt động nhưng nhiều công ty khác hiện đang có thông tin dính bê bối, ví dụ như Volkswagen, Goldman Sachs, GSK, Danske Bank, Credit Suisse thì vẫn có. Nhiều ví dụ cho thấy một số công ty dù vẫn có đầy đủ các công cụ như Bộ Quy tắc đạo đức, QTUX hay đội ngũ kiểm toán viên nội bộ và cán bộ tuân thủ thì mọi việc vẫn có thể bị sai hoặc có khả năng vẫn xảy ra các vụ gian lận hay sai phạm trong hoạt động kinh doanh do hệ thống KSNB không vận hành hiệu quả hoặc do đội ngũ nhân viên không có đạo đức. Tóm lại, KSNB chỉ là một công cụ chứ không thể thay thế việc đánh giá đạo đức của con người hay trách nhiệm của cấp cao nhất của công ty cũng như việc giám sát và tự hoàn thiện hệ thống cũng phải được thực hiện thường xuyên. Nếu thiếu những yếu tố này thì một hệ thống KSNB dù tốn kém đến đâu cũng không thể ngăn ngừa được sai phạm xảy ra trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Những công ty ở các quốc gia khác áp dụng KSNB/Bộ QTUX như thế nào?

33. Theo khung COSO, chúng tôi nêu ra đây một vài điểm nhấn cơ bản về kinh nghiệm các công ty quốc tế áp dụng cơ chế KSNB để quản lý rủi ro tham nhũng. Trong phần đầu tiên, Môi trường Kiểm soát, chúng tôi mô tả chi tiết cách thức các công ty áp dụng QTUX, một trong những yếu tố quan trọng nhất của việc đảm bảo môi trường kiểm soát tốt.
34. *Môi trường kiểm soát*
 - Một thành phần trọng tâm của Môi trường Kiểm soát chính là QTUX hay Quy tắc Đạo đức. Trong thực tế, hai thuật ngữ “đạo đức” và “ứng xử” hay được dùng lẫn nhau nhưng thực ra vẫn có sự khác biệt giữa hai thuật ngữ này:
 - Quy tắc đạo đức là một bộ nguyên tắc chung, tổng hợp, cho phép nhân viên đưa ra những đánh giá độc lập về quá trình hành động phù hợp nhất. Về bản chất, đây là một tuyên bố về các giá trị, các hướng dẫn về đạo đức để giúp công ty đưa ra quyết định

đúng đắn khi đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức hoặc các tình huống gây tranh cãi trong kinh doanh. Các quy tắc đạo đức thường được dùng khi nói về “đạo đức nghề nghiệp”¹⁰.

- Ngược lại, QTUX chi tiết hơn nhiều, đưa ra các quy tắc về đạo đức và pháp lý cho các thành viên trong công ty, quy định về thái độ, hành động của các thành viên và trong mối quan hệ với các bên liên quan khác¹¹. Liên đoàn Kế toán Quốc tế đã đưa ra định nghĩa được sử dụng rộng rãi về QTUX trong Hướng dẫn thực hành tốt Quốc tế của họ năm 2007 – ‘Định nghĩa và Xây dựng QTUX hiệu quả cho các tổ chức’. Theo hướng dẫn này, QTUX là những “nguyên tắc, giá trị, tiêu chuẩn hay các quy định hành vi có tác dụng hướng dẫn cho các quyết định, các quy trình và các hệ thống của một tổ chức theo cách (a) đóng góp cho phúc lợi của những cổ đông/người liên quan chủ chốt, và (b) tôn trọng quyền của tất cả những người ủy thác quyền lợi bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của tổ chức đó”.¹²
- Các tập đoàn đa quốc gia quy mô lớn có thể có cả Bộ Quy tắc đạo đức và QTUX hoặc chỉ có một trong hai. Một số công ty có Bộ Quy tắc đạo đức được coi là như là Bộ Quy tắc ứng xử hoặc ngược lại. Ví dụ, trên trang web của tập đoàn Shell có đăng tải ‘Bộ quy tắc Kinh doanh Chung của Shell’, đây là Bộ Quy tắc Đạo đức và ‘QTUX’ ở phần ‘Các giá trị của chúng tôi’¹³, sử dụng QTUX để hỗ trợ cho Bộ Quy tắc Đạo đức. Để đưa ra hướng dẫn chi tiết hơn cho Nguyên tắc 3: Liêm chính kinh doanh trong ‘Bộ quy tắc kinh doanh chung của Shell’, công ty đã xây dựng cả một chương dài 9 trang ‘Quản lý rủi ro bên thứ ba và các giao dịch quốc tế’ trong QTUX đã làm rõ trách nhiệm của mỗi nhân viên trong việc đảm bảo tính liêm chính của tập đoàn Shell trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Johnson & Johnson đưa ra không chỉ ‘Our Credo’¹⁴ là Bộ Quy tắc Đạo đức mà còn ban hành QTUX riêng cho các đối tượng khác nhau với nhiều ngôn ngữ khác nhau.
- Không giống như các Tập đoàn đa quốc gia đã xây dựng QTUX /Bộ Quy tắc đạo đức, chỉ một số công ty vừa và nhỏ làm được điều này. Chúng tôi đã xem xét hơn 50 doanh nghiệp nhỏ và vừa thì chỉ có 4 công ty có Bộ Quy tắc đạo đức hoặc Quy định của công ty đăng tải trên các website của họ.
- Thậm chí ngay cả khi QTUX /Quy tắc Đạo đức được xây dựng đầy đủ, chi tiết cũng không phải là sự đảm bảo chắc chắn cho sự liêm chính. Johnson & Johnson là một ví dụ điển hình về công ty đa quốc gia thất bại trong việc áp dụng Bộ Quy tắc này. Năm 2010-2011, công ty này đã phải đối mặt với một số vụ kiện nghiêm trọng, hàng ngàn báo cáo tiêu cực, uy tín bị sụt giảm bởi vì thực tiễn kiểm soát chất lượng của công ty không tốt và họ đã phớt lờ các dấu hiệu cảnh báo về các sản phẩm lỗi¹⁵, điều này không đáp ứng được cam kết về chất lượng và trách nhiệm trong ‘Our Credo’- Bộ Quy tắc đạo đức. Công ty

¹⁰. <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>

¹¹. <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>

¹². https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Defining-and-Developing-an-Effective-Code-of-Conduct-for-Orgs_0.pdf

¹³. <https://www.shell.com/about-us/our-values.html>

¹⁴. <https://www.jnj.com/credo/>

¹⁵. <https://www.ethicsage.com/2011/12/what-ever-happened-to-ethics-at-johnson-johnson.html>

sản xuất ô tô Volkswagen của Đức cũng gặp phải một vụ bê bối khí thải nghiêm trọng năm 2015. Theo Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ, Volkswagen đã chủ ý lập trình cho các động cơ đi-ê-zen chỉ kích hoạt kiểm soát khí thải khi thử nghiệm trong phòng thí nghiệm để lượng khí thải ra đáp ứng tiêu chuẩn của Hoa Kỳ trong giai đoạn thử nghiệm nhưng lượng khí thải ra khi lái xe trong thực tế cao hơn 40 lần. Ngược lại, cũng có nhiều ví dụ về các công ty vẫn hoạt động liêm chính mà không có các bộ quy tắc này. Điều đó cho thấy việc có QTUX hoặc Quy tắc đạo đức không đảm bảo chắc chắn cho việc công ty đó sẽ hành xử tốt hay xấu trong kinh doanh.

35. *Đánh giá rủi ro*

- Một công ty phải đối mặt với rất nhiều rủi ro tham nhũng. Quản lý rủi ro về cơ bản là biện pháp tối thiểu, cần bản để ngăn ngừa rủi ro xảy ra. Rủi ro có thể xuất phát từ các công chức nhà nước, các vụ hối lộ trong thực tế, xung đột lợi ích và nhiều nguồn khác. Và khi nó xảy ra thì doanh nghiệp sẽ phải đối diện với rủi ro thực sự liên quan tới pháp lý với nhiều hậu quả tiêu cực đã nói ở trên.
- Các doanh nghiệp có nhiều cách để đánh giá rủi ro và thực hiện các biện pháp phòng ngừa. Có thể kể đến như:
 - o Đánh giá rủi ro quốc gia
 - o Đánh giá rủi ro thị trường
 - o Đánh giá rủi ro qua phân tích chuỗi cung ứng
 - o Soát xét tổng thể các đối tác kinh doanh
- Các công ty quốc tế có thể tiếp cận được các nguồn lực công hoặc kết quả phân tích của các Hiệp hội kinh doanh hoặc các hiệp hội nghề nghiệp. Trong một số trường hợp, họ sẽ thuê các đơn vị độc lập thực hiện các nghiên cứu thị trường. Các thị trường đều tiềm ẩn nhiều rủi ro khác nhau. Ví dụ như thị trường dầu mỏ và tài nguyên thiên nhiên lớn, gắn với quyền sở hữu của Chính phủ và lợi ích chiến lược của quốc gia có rất nhiều rủi ro. Thị trường thủy sản hoặc lâm nghiệp được quản lý chặt chẽ cũng có nguy cơ rủi ro kinh doanh, hối lộ ở khâu hải quan. Mặc dù đã được cải thiện nhiều nhưng thị trường giày dép và may mặc vẫn có rủi ro về tiêu chuẩn lao động, lao động trẻ em, sức khỏe và an toàn.
- Rất am hiểu về thị trường, các công ty quốc tế sẽ đánh giá rủi ro của các nhà cung cấp, nhà phân phối thứ ba ở các giai đoạn khác nhau của chuỗi cung ứng. Để lựa chọn đối tác phù hợp, một việc rất cần thiết mà các công ty phải làm trong hoạt động quản lý rủi ro của mình, đó là soát xét tổng thể các đối tác trực tiếp hoặc gián tiếp trong chuỗi cung ứng. Việc này có thể được thực hiện thông qua nghiên cứu tài liệu, hồ sơ công khai hoặc trên internet. Uy tín của một đối tác địa phương thường có thể đánh giá được một cách nhanh chóng. Với các thương vụ hoặc các khoản đầu tư lớn hơn, công ty sẽ phải thuê các công ty chuyên về quản lý rủi ro. Rà soát về rủi ro này phần lớn chú trọng vào hồ sơ công ty và các cá nhân về gian lận, tham nhũng, các bản án pháp lý và xung đột lợi ích.

36. Các hoạt động kiểm soát

- Các chính sách, quy trình, thủ tục của công ty có thể tồn tại dưới nhiều hình thức nhưng đa phần nó được thể hiện dưới hình thức hợp đồng. Ví dụ như hợp đồng lao động giữa công ty và nhân viên sẽ có một số điều khoản nhấn mạnh một vài quy tắc ứng xử nhất định dựa trên quy tắc đạo đức hoặc ứng xử của công ty. Hiện nay, ngày càng nhiều các công ty đưa các điều khoản về chống tham nhũng vào trong hợp đồng. Nhiều công ty ban hành Sổ tay công ty trong đó đưa ra các quy tắc chi tiết mà nhân viên phải tuân thủ. Cuốn Sổ tay có thể được đề cập đến trong hợp đồng lao động.
- Các chính sách và quy trình này bao trùm mọi hoạt động của công ty chứ không chỉ giới hạn ở phần nhân sự. Trong lĩnh vực chống tham nhũng, quy định này sẽ điều chỉnh cả hệ thống công nghệ thông tin phục vụ nghiên cứu về tình hình tài chính, kinh doanh, tiếp thị để nhận diện các hành vi bất thường; hệ thống kiểm soát nội bộ và các cá nhân sẽ xem xét các dữ liệu của hệ thống thông tin tạo ra và phát hiện các hành vi không tuân thủ quy tắc; và bộ phận tuân thủ, bộ phận có trách nhiệm thúc đẩy môi trường đạo đức, đảm bảo các quy định được tuân thủ và có thể đưa ra các biện pháp xử lý nếu không tuân thủ.
- Các hệ thống công nghệ thông tin trong công ty ngày càng trở nên phức tạp hơn và là trung tâm để duy trì môi trường kiểm soát đầy đủ. Nhiều công ty, và đặc biệt là các ngân hàng và công ty trong lĩnh vực tài chính phải chịu sự giám sát tuân thủ cao đang phải đầu tư lớn vào hệ thống “công nghệ tài chính fintech” và “công nghệ điều tiết Regtech” giúp họ quản lý các nghĩa vụ pháp lý của mình. Theo Báo cáo Khảo sát An toàn Thông tin Toàn cầu của EY & Young, một rủi ro chính mà nhiều công ty gặp phải, cũng liên quan chặt chẽ tới tham nhũng, là bảo vệ an toàn khỏi việc bẻ khóa, đánh cắp dữ liệu và sử dụng sai mục đích¹⁶. Cam kết sử dụng công nghệ để nâng cao tính tuân thủ được truyền tải rộng rãi tới các cộng đồng doanh nghiệp, các ngành nghề vì môi trường pháp lý đang trở nên khó khăn hoặc/ và các rủi ro cũng lớn hơn.
- Ngày nay, công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng hơn nhiều. Với tốc độ xử lý nhanh hơn và khả năng rà soát một lượng lớn dữ liệu, hệ thống công nghệ thông tin có thể thực hiện các phân tích mà trước đây con người phải làm. Trước đây, các công ty có thể có khả năng phân tích các dữ liệu số từ báo cáo tài chính. Giờ đây, “phân tích dữ liệu” thế hệ mới có thể xác định các từ khóa chính từ email của nhân viên để chỉ ra các hành động đáng ngờ. Công nghệ mới cũng có thể phát hiện rò rỉ hoặc trộm cắp thông tin, một trong những đe dọa nguy hiểm nhất với các công ty. Trong tương lai, trí thông minh nhân tạo, công nghệ blockchain, tự động hóa quá trình và phân tích dữ liệu nâng cao có thể được ứng dụng. Những công nghệ này sẽ làm nên cuộc cách mạng trong hoạt động kinh doanh và hoạt động tuân thủ sẽ không phải là ngoại lệ.

¹⁶. Báo cáo Khảo sát An toàn Thông tin Toàn cầu của EY & Young, 2018, https://www.ey.com/en_gl/assurance/how-can-you-disrupt-risk-in-an-era-of-digital-transformation

37. Thông tin và truyền thông

- Trước thách thức phải giữ nhân viên luôn đề tâm, chú ý đến các quy tắc, các công ty phải dành một lượng lớn thời gian, tiền bạc và công sức để giới thiệu và truyền truyền các quy tắc này thông qua các cuộc họp, hội thảo nội bộ, họp nhóm, áp phích và các phương pháp khác. Các công ty như Johnson & Johnson có Bộ quy tắc đạo đức 'Our Credo' luôn hiện diện trong các hoạt động của nhân viên. Nó có thể được in trên mặt sau của tấm danh thiếp, hoặc xuất hiện đầu tiên trên trang chủ của hệ thống mạng nội bộ khi máy tính được bật lên. Nhiều công ty tận dụng triệt để các phương tiện để nhắc nhở nhân viên về các quy tắc đạo đức của công ty. Họ có thể in lên bút, dây đeo chìa khóa, áo phòng, ứng dụng di động, ổ cứng – bất cứ vật nào có thể in lên được thì đều được sử dụng. Do đó, có thể thấy việc truyền thông các quy tắc đạo đức hoặc quy tắc ứng xử có thể được thực hiện mạnh mẽ như truyền thông thương hiệu. Thực tế, nền tảng đạo đức và thương hiệu đều là hai cấu phần thiết yếu của văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa đó không thể tồn tại nếu nó không được truyền truyền đầy đủ.
- Tập huấn tuân thủ là một phần quan trọng của truyền thông. Ví dụ các công ty như GE đã buộc nhân viên phải tham gia một khóa tập huấn về tuân thủ (không chỉ về chống tham nhũng) và ký vào một bản sao của QTUX 'The Spirit and the Letter'. Nói cách khác, cam kết tuân thủ QTUX có hiệu lực như một nghĩa vụ trong hợp đồng. Kể cả khi không ký vào QTUX thì việc tham gia vào khóa tập huấn tuân thủ cũng thường là yêu cầu bắt buộc. Đối với bộ phận tuân thủ, với sự hỗ trợ của bộ phận nhân sự, việc tổ chức tập huấn này có thể khá phức tạp. Với các tập đoàn đa quốc gia hoạt động ở nhiều nước trên thế giới, thông điệp này cần được dịch sang từng tiếng địa phương và được tập huấn cho giảng viên địa phương nắm rõ trước khi họ có thể tập huấn lại cho nhân viên ở nước sở tại.
- Những thách thức vượt ra ngoài sự khác biệt về ngôn ngữ. Ở những quốc gia mà văn hóa và truyền thống kinh doanh và doanh nghiệp rất khác với văn hóa của nơi đặt trụ sở chính thì cách tiếp cận "biên dịch và áp dụng" dường như không có hiệu quả. Một số nội dung cần phải được địa phương hóa, một số thì chỉ cần giải thích thêm. Các buổi tập huấn sẽ phải đưa thêm nhiều "trường hợp điển hình" hoặc ví dụ liên quan đến ngành nghề, văn hóa tại quốc gia đó. Người được tập huấn phải cảm nhận được sự liên quan tới công việc của họ. Một số ví dụ thiên về đạo đức trong cuộc sống hàng ngày ngoài công việc cũng có thể được đưa vào tập huấn. Ở nhiều quốc gia Đông Nam Á, quà tặng và giải trí là một phần của hoạt động kinh doanh và không được coi là việc làm sai trái. Thực tế, nhiều người ở các quốc gia này cho rằng thực hiện kinh doanh mà không mời ai đó là kỳ quặc. Tập huấn phải giải thích cụ thể và so sánh hai "hệ thống" và khóa lấp khoảng trống văn hóa này. Ở các nước phương Đông, việc từ chối lịch sự các món quà hoặc lời mời ăn tối cũng cần phải được tập huấn.
- Nhiều công ty quốc tế đã đầu tư xây dựng các hệ thống nhằm khuyến khích nhân viên phản hồi về những lo ngại của họ đối với hệ thống tuân thủ, các quy tắc và quy định và trên hết là hành vi của các nhân viên khác. Đối với các vấn đề mang tính hệ thống, phản hồi chỉ có nếu quan hệ giữa người chủ và người làm công, giữa người quản lý và nhân viên là

quan hệ mở. Luồng thông tin có thể từ dưới lên trên, sang ngang hoặc từ trên xuống dưới. Khi có phàn nàn hay lo ngại cá nhân về các hành vi sai trái, công ty sẽ có hệ thống để ngăn chặn các hành vi này. Ít nhất về mặt lý thuyết, đó là một cách an toàn để nhân viên có thể báo cáo các hành vi sai trái của người quản lý hoặc của nhân viên khác mà vẫn được bảo vệ khỏi sự trả thù của các cá nhân có liên quan. Trong thực tế, đó là một phần phức tạp của hoạt động quản lý và cần được chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi thành lập. Mặc dù có những khó khăn, việc ngăn chặn theo cách này được các công ty ở phương Tây sử dụng nhiều, như là một trong những cách đáng tin cậy nhất để giảm thiểu nguy cơ tham nhũng.

- Cuối cùng, ở hầu hết các công ty quốc tế, các nguyên tắc, kỹ thuật được sử dụng trong nội bộ công ty cũng được áp dụng cho nhà cung cấp, nhà phân phối bên thứ ba. Các chính sách và quy định này được diễn giải bằng một số quy định về trách nhiệm trong hợp đồng và cuốn Sổ tay công ty không chỉ được áp dụng trong công ty mà còn áp dụng với bên thứ ba. Trên thực tế, trong hợp đồng ký kết với các nhà phân phối, đại lý và các bên thứ ba cũng bao gồm một số điều khoản tương tự như ký với nhân viên công ty. Điều khoản chống tham nhũng của Phòng Thương mại Quốc tế ICC trong hợp đồng với bên thứ ba là một ví dụ¹⁷. Như là một phần của hợp đồng với công ty, các bên thứ ba có thể buộc phải tham gia tập huấn về liêm chính trong kinh doanh và ký vào Bộ Quy tắc ứng xử của công ty.

38. Giám sát

- Các công ty có KSNB nghiêm ngặt sẽ liên tục thực hiện hoạt động kiểm tra, giám sát nhằm tự đánh giá lại hoạt động KSNB của họ. Kiểm tra nội bộ không những chỉ ra các chi tiết của hành động sai phạm mà còn đưa ra câu trả lời cho một số câu hỏi về chính hệ thống hoạt động KSNB: Tại sao hệ thống không phát hiện ra vấn đề từ trước? Liệu có khoảng trống hay lỗ hổng trong hệ thống KSNB hay không? Liệu tập huấn cho nhân viên hay bên thứ ba hoặc chiến dịch truyền thông có hiệu quả? Hệ thống cảnh báo và ngăn chặn liệu có hoạt động hay không?
- Khi phát hiện ra trường hợp sai phạm, công ty cần phải quyết định cách xử lý như thế nào. Ở Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, các công ty tự báo cáo sẽ được hưởng ưu đãi. Một công ty đó có thể được cấp một Thỏa thuận không truy tố (NPA) hoặc Thỏa thuận hoãn truy tố (DPA), thỏa thuận này giúp công ty nhận hình phạt nhẹ hơn nếu họ hợp tác đầy đủ với chính quyền thông qua việc tự báo cáo hành vi tham nhũng và hợp tác đầy đủ trong thời gian điều tra. Nghĩa vụ của công ty là phải báo cáo các hành vi như vậy ngoài việc báo cáo cho các cơ quan chống gian lận hoặc chống tham nhũng quốc gia. Để phù hợp với cách tiếp cận nhiều bên liên quan đến cơ chế KSNB như đã nói ở trên, công ty cần phải chia sẻ thông tin với các bên liên quan, các nhà đầu tư, Sở giao dịch chứng khoán, các bên liên quan khác như báo chí, nhân viên, người tiêu dùng. Trong trường hợp bị nghi ngờ hoặc đã thực hiện các hành vi sai trái ở các quốc gia khác, công ty cần tự báo cáo cho cơ quan thực thi pháp luật của chính phủ các quốc gia đó.

¹⁷. <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-clause/>

Các công ty được khuyến khích áp dụng Cơ chế KSNB như thế nào?

39. **Luật pháp:** Động lực mạnh nhất để tuân thủ pháp luật chính là luật pháp. Chính phủ đóng một vai trò quan trọng trong việc ban hành các đạo luật và các văn bản hướng dẫn thi hành thường xuyên.¹⁸ Các công ty lớn thường có phòng ban chuyên trách nghiên cứu các quy định, văn bản hướng dẫn và họ tuân thủ rất chi tiết. Các công ty nhỏ hơn sử dụng tư vấn bên ngoài như cán bộ kế toán của công ty. Trang web của Chính phủ, các ấn phẩm, hội thảo tổ chức trên khắp cả nước cũng đóng góp phần nào. Thông tin công khai của Chính phủ Vương quốc Anh về luật, văn bản hướng dẫn và tư vấn chuyên gia cũng là một ví dụ tốt¹⁹. Để tạo điều kiện cho hàng ngàn doanh nghiệp nhỏ tuân thủ, chính phủ các nước ban hành luật và quy định rất rõ ràng, không mơ hồ và tuyên truyền rộng rãi trên các phương tiện truyền thông khác nhau cho người dân dễ tiếp cận (trực tuyến, in thành sách, tập huấn) và trên hết là thực thi pháp luật nghiêm túc.
40. **Các đơn vị cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp:** Ở hầu hết các quốc gia, các hiệp hội kế toán và luật pháp đã dành một phần lớn nguồn lực và tài chính vào việc khuyến khích các doanh nghiệp nâng cấp hệ thống quản lý của mình để có thể tuân thủ các quy định mới tốt hơn. Hàng loạt các hội thảo, đào tạo, tài liệu quảng bá cũng như tài trợ cho các hội nghị kinh doanh lớn là cách mà các công ty dịch vụ chuyên nghiệp giới thiệu sản phẩm của họ tới các công ty khác. Các hoạt động đào tạo này thường được tổ chức miễn phí.
41. **Các Hiệp hội kinh doanh và các tổ chức nghề nghiệp:** Trên thị trường cũng có những người chơi khác. Các hiệp hội kinh doanh và hiệp hội nghề nghiệp cũng đóng một vai trò quan trọng. Doanh nghiệp thường là thành viên của các hiệp hội này và một điều kiện bắt buộc để trở thành hội viên là phải tuân thủ các quy định của tổ chức – bao gồm cả các quy tắc đạo đức. Các công ty không tuân thủ quy định có thể, ít nhất về mặt lý thuyết, sẽ bị tạm dừng hoặc thậm chí chấm dứt tư cách hội viên. Lý do tham gia vào một hiệp hội kinh doanh đầu tiên là để các doanh nghiệp được nhìn nhận và công nhận là một thành viên của một hiệp hội hoặc một ngành nghề cụ thể, trừ phi việc này có thể gây tổn hại đến danh tiếng của doanh nghiệp. Các tổ chức kinh doanh và các hiệp hội nghề nghiệp thường tổ chức nhiều hoạt động hướng dẫn thực tế, đào tạo và cung cấp thông tin cho các thành viên²⁰. Hiệp hội doanh nghiệp lớn của Pháp MEDEF là một ví dụ rất tốt về triển khai các hoạt động này trong bối cảnh Luật Phòng, chống tham nhũng “Sapin II” vừa mới được ban hành tại quốc gia này. Các chủ đề tập huấn rất đa dạng, từ các kỹ năng quản lý cơ bản đến các hệ thống kinh doanh tiên tiến như KSNB, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro. Các khóa tập huấn về chống tham nhũng và đạo đức trong kinh doanh cũng thường được tổ chức. Các tài liệu tập huấn thường được đăng tải trên các trang web của hiệp hội.

¹⁸. Các ví dụ bao gồm cả quy định phòng chống tham nhũng của FCPA của Hoa Kỳ và Luật chống hối lộ của Anh.

¹⁹. Các ví dụ về sự hỗ trợ của Chính phủ Anh gồm: trang web DIT (<https://www.great.gov.uk/advice/manage-legal-and-ethical-compliance/helping-companies-do-business-with-integrity/>), Sáng kiến chống tham nhũng trong kinh doanh (<https://www.business-anti-corruption.com/>), sáng kiến kinh doanh liêm chính (<https://www.great.gov.uk/advice/manage-legal-and-ethical-compliance/understand-business-risk-in-overseas-markets/>)

²⁰. Ví dụ: Hiệp hội doanh nghiệp lớn của Pháp, MEDEF, công bố tài liệu hướng dẫn tuân thủ luật Phòng chống tham nhũng mới “Sapin II”. Guide pratique : dispositif anticorruption de la Loi Sapin II. <https://www.medef.com/fr/content/guide-pratique-dispositif-anticorruption-de-la-loi-sapin-ii>

42. **Các tổ chức quốc tế:** Các tổ chức chính phủ quốc tế quan tâm đến các vấn đề liên quan đến KSNB như quản trị doanh nghiệp, minh bạch, chống tham nhũng, y tế, an toàn và tiêu chuẩn lao động đang tích cực đẩy mạnh các vấn đề này tới cộng đồng kinh doanh trên toàn cầu thông qua Chính phủ của các quốc gia thành viên và trực tiếp tới các doanh nghiệp. Họ tổ chức rất nhiều hội nghị, hội thảo, nghiên cứu, xuất bản các ấn phẩm được phát rộng rãi, đôi khi chỉ bằng tiếng Anh, đôi khi bằng một số ngôn ngữ khác. Các tổ chức cung cấp các tài liệu như UNODC, UNDP, UNGC, OECD, Ngân hàng Thế giới, G20 và một số tổ chức khác.
43. **Các tổ chức phi chính phủ quốc tế:** Ngoài ra cũng có các tổ chức tư nhân hoặc phi chính phủ quốc tế tham gia thúc đẩy hoạt động kinh doanh có trách nhiệm tới các công ty trên toàn thế giới. Họ cung cấp tư vấn trực tuyến hoặc gặp trực tiếp với các công ty thành viên và nhiều đối tượng khác nữa. COSO là một ví dụ tốt về KSNB. Trong trường hợp chống tham nhũng, các tổ chức sau có thể tư vấn rất tốt cho doanh nghiệp gồm Sáng kiến Đối tác Phòng, chống tham nhũng (PACI), Hội đồng Doanh nghiệp Thế giới vì sự Phát triển Bền vững (WBCSD), Tổ chức Minh bạch Quốc tế, IBLF Global, Tổ chức Kinh doanh vì trách nhiệm xã hội (BSR), Phòng Thương mại Quốc tế (ICC).
44. **Sự tuân thủ các tiêu chuẩn của doanh nghiệp:** Nhiều công ty muốn thể hiện sự cam kết cao hơn với các chuẩn mực quản lý quốc tế tốt nhất trong lĩnh vực kiểm soát nội bộ và có thể làm như vậy bằng cách tự nguyện đăng ký theo một tiêu chuẩn quốc tế. Một số tổ chức ban hành các tiêu chuẩn như vậy như: ISO, AA, BSI. Ví dụ như tiêu chuẩn ISO 31000 về quản lý rủi ro, ISO 37001 về chống tham nhũng. Đây là một khoản đầu tư đáng kể của công ty, đòi hỏi công ty phải xem xét toàn bộ các quy trình nội bộ, tham vấn các chuyên gia và tập huấn cho cán bộ nhân viên.
45. **Truyền thông:** Cuối cùng, chúng ta cũng thấy, các cơ sở giáo dục đào tạo và truyền thông cũng đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong việc thúc đẩy áp dụng các kỹ thuật quản lý tiên tiến bao gồm cả cơ chế KSNB trong doanh nghiệp. Những địa chỉ tích cực của việc truyền bá các lợi ích của KSNB chính là các trường kinh tế, các tờ báo, tạp chí kinh doanh và các hội nghị thương mại. Họ giúp cung cấp các nền tảng để chia sẻ chuyên môn và kiến thức trong lĩnh vực này.

3. Các phát hiện từ khảo sát thực địa

3.1 Thông tin mẫu khảo sát

46. Các doanh nghiệp trong mẫu này, tính trung bình, có tuổi đời là 13,4 năm và hơn 730 nhân viên. Hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát (62%) là doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ (50%) và có doanh thu dưới 100 tỉ đồng. Bảng 2 dưới đây mô tả cơ cấu mẫu và so sánh với mẫu của khảo sát doanh nghiệp của Tổng cục Thống kê (GSO) (năm 2016). Trong hầu hết các tiêu chí, mẫu của khảo sát này trùng với mẫu của khảo sát doanh nghiệp của GSO cho thấy tính đại diện của mẫu tốt.

Bảng 2: Cơ cấu mẫu

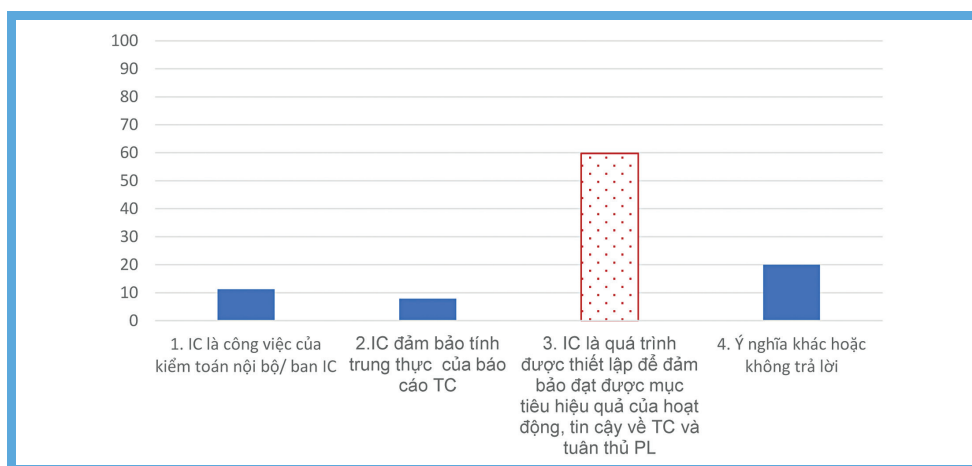
	Số lượng trả lời	% trên tổng mẫu (N= 239)	Khảo sát DN của GSO năm 2015 (454.368 DN)
Sở hữu			
1. Doanh nghiệp vốn nhà nước (và không có vốn đầu tư nước ngoài)	47	19,7	0,31
2. Doanh nghiệp hoàn toàn vốn tư nhân trong nước	142	59,4	97,08
3. Doanh nghiệp có vốn nước ngoài	43	18,0	2,62
4. Không trả lời	7	2,9	
Loại hình doanh nghiệp			
1. Doanh nghiệp tư nhân	2	,8	10,05
2. Công ty trách nhiệm hữu hạn	83	34,7	63,63
3. Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên	38	15,9	2,52
4. Công ty cổ phần	105	43,9	20,40
5. Công ty hợp danh	2	,8	0,13
6. Không trả lời	9	3,8	
Ngành nghề kinh doanh chính			
1. Sản xuất	38	15,9	16,42
2. Thương mại, dịch vụ	116	48,5	50,85
3. Xây dựng, bất động sản	30	12,6	30,36
4. Khác	48	20,1	2,37
5. Không trả lời	7	2,9	
Doanh thu năm 2017			
1. Dưới 3 tỉ đồng	40	16,7	
2. Từ 3 đến dưới 50 tỉ đồng	82	34,3	
3. Từ 50 đến dưới 100 tỉ đồng	20	8,4	
4. Từ 100 đến dưới 200 tỉ đồng	18	7,5	
5. Từ 200 đến dưới 300 tỉ đồng	9	3,8	
6. Trên 300 tỉ đồng	58	24,3	
7. Không trả lời	12	5	

47. Lưu ý khi xem xét các hình/biểu đồ trong báo cáo này: khi trả lời cho một câu hỏi cụ thể, một số đáp viên không biết trả lời thế nào và bỏ qua không trả lời. Trong những tình huống như vậy, chúng tôi tính tỉ lệ phần trăm trên toàn mẫu (239 doanh nghiệp) và tỉ lệ phần trăm trên mẫu trả lời (trên số thực tế các doanh nghiệp trả lời câu hỏi đó). Cột có một màu là tỉ lệ trên toàn mẫu và cột có dấu chấm hoặc sọc là tỉ lệ trên mẫu trả lời.

3.2 Nhận thức và áp dụng cơ chế Kiểm soát nội bộ và Bộ Quy tắc ứng xử

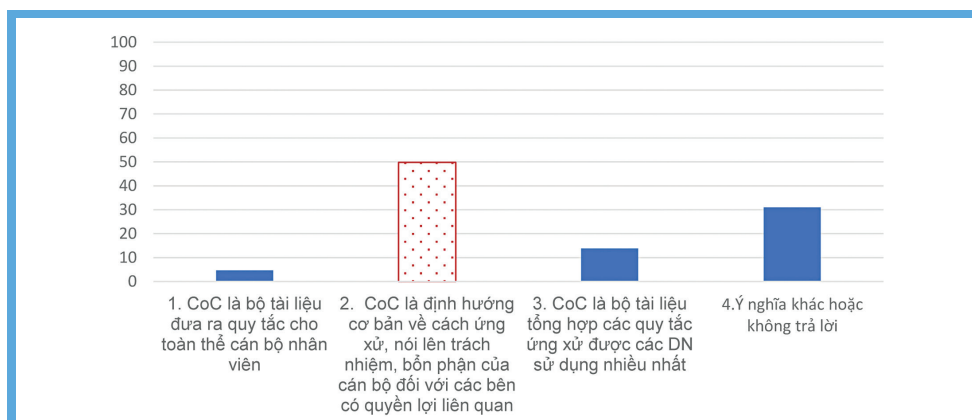
Nhận thức về KSNB và QTUX

48. Hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát đều đã từng nghe hoặc thảo luận các vấn đề liên quan đến “KSNB” (70% trên toàn mẫu). Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp chưa hiểu thực sự đúng về KSNB. Chỉ khoảng 60% doanh nghiệp lựa chọn định nghĩa đúng nhất về thuật ngữ KSNB (lựa chọn 3) (xem Hình 4). Khoảng 11,3% người trả lời cho rằng KSNB là công việc của kiểm toán viên nội bộ/ban KSNB và 8% khác tin rằng đó chỉ là hoạt động đảm bảo tính trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính (Hình 4).



Hình 4: Nhận thức của doanh nghiệp về kiểm soát nội bộ (% trên toàn mẫu)

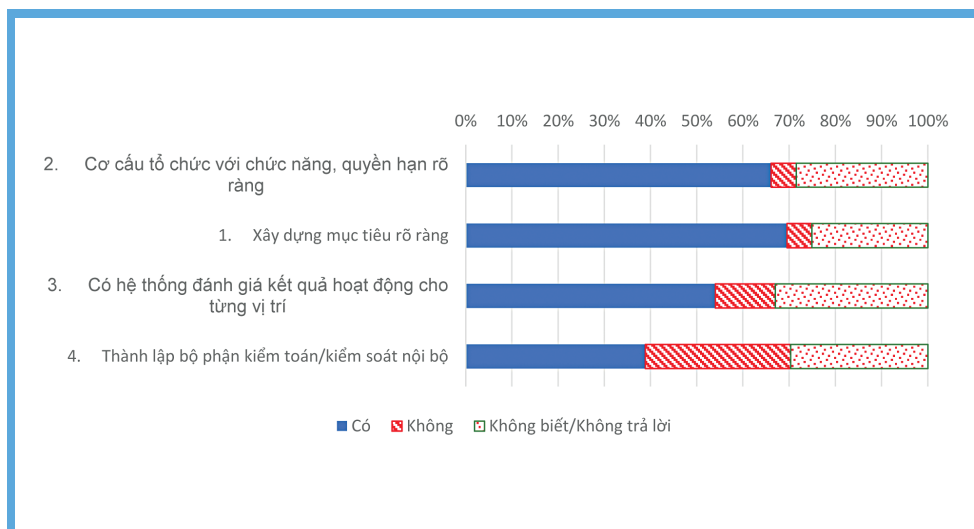
49. Tương tự như nhận thức về KSNB, 62% doanh nghiệp được hỏi cho biết họ đã từng nghe hoặc thảo luận các vấn đề liên quan đến QTUX và gần 67% doanh nghiệp cho rằng xây dựng QTUX là cần thiết. Tuy nhiên, chỉ 50% doanh nghiệp lựa chọn được định nghĩa đúng nhất của thuật ngữ “QTUX” (lựa chọn 2) (Hình 5). Nhiều doanh nghiệp (14%) cho rằng QTUX chỉ là bộ tài liệu tổng hợp các quy tắc ứng xử được các doanh nghiệp/tổ chức sử dụng nhiều nhất hoặc không chọn/đưa ra định nghĩa nào (31%). Những con số này cho thấy rất cần hỗ trợ nâng cao kiến thức cho doanh nghiệp về KSNB và QTUX.



Hình 5: Nhận thức của doanh nghiệp về Bộ quy tắc ứng xử (% trên toàn mẫu)

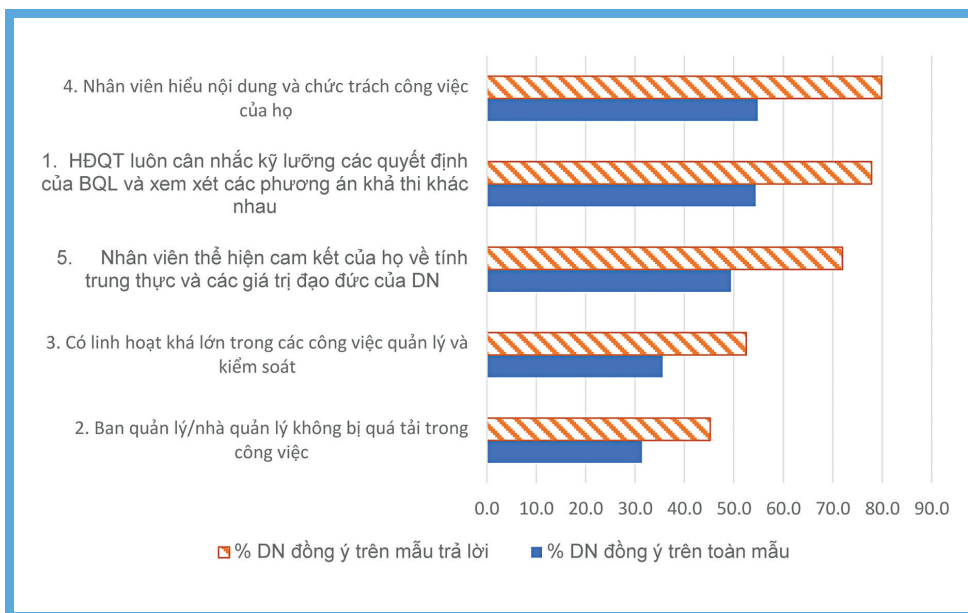
Thực tiễn áp dụng Kiểm soát nội bộ

50. **Môi trường kiểm soát:** Các doanh nghiệp được hỏi liệu họ đã áp dụng các tiêu chí nào để tạo ra môi trường kiểm soát tốt (Hình 6). Hình 6 cho thấy, 66%-70% doanh nghiệp khảo sát cho biết họ có mục tiêu và cơ cấu tổ chức rõ ràng. Tuy nhiên, chỉ 54% doanh nghiệp có hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc cho từng vị trí. Đây là điểm yếu đáng chú ý bởi vì nó liên quan đến tỉ lệ tương đối cao các doanh nghiệp có bất thường trong thực tiễn quản lý nhân sự. Việc thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ hoặc KSNB có thể chỉ phù hợp với các doanh nghiệp lớn, và chỉ có 39% doanh nghiệp tham gia khảo sát có bộ phận này. Thực tế có 25% đến 33% người trả lời cho biết họ “Không” hoặc “Không biết” đến ba tiêu chí đầu tiên (gồm xây dựng mục tiêu rõ ràng, có cơ cấu tổ chức với chức năng, quyền hạn, và có hệ thống đánh giá kết quả hoạt động), điều này cho thấy môi trường kiểm soát vẫn cần cải thiện đáng kể.



Hình 6: Áp dụng các biện pháp trong môi trường quản lý
(% doanh nghiệp trên toàn mẫu)

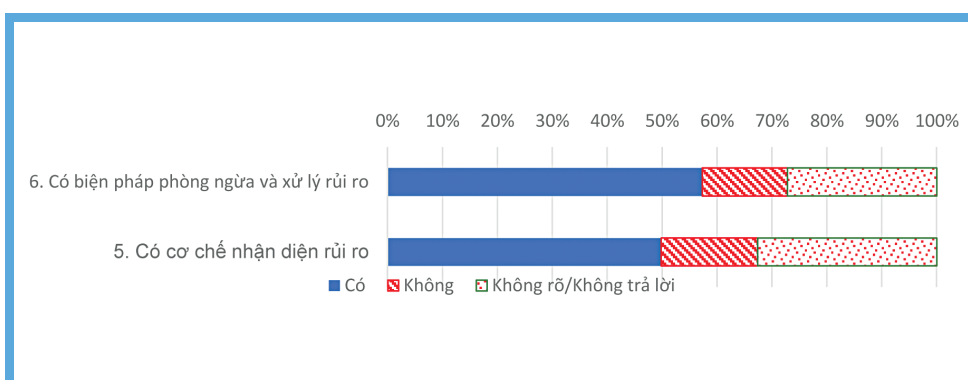
51. Người tham gia khảo sát cũng được yêu cầu đưa ra đánh giá chủ quan của họ về môi trường kiểm soát theo các tiêu chí khác nhau (Hình 7). Khoảng 30%-32% người được hỏi đã chọn không trả lời vì những lý do khác nhau. Khoảng 55% người trả lời cho biết cán bộ nhân viên hiểu nhiệm vụ và trách nhiệm của họ và hội đồng quản trị luôn cân nhắc kỹ lưỡng các quyết định của ban quản lý. Đáng báo động hơn, chỉ 49% cho biết nhân viên của họ thể hiện sự cam kết về tính trung thực và các giá trị đạo đức và 31% tin rằng các nhà quản lý của họ “KHÔNG bị quá tải trong công việc”. Kết quả là, khoảng 36% doanh nghiệp trên toàn mẫu cho biết có sự dao động (linh hoạt) khá lớn trong các công việc quản lý và kiểm soát. Nói tóm lại, các doanh nghiệp ở Việt Nam có một số điểm yếu trong việc xây dựng mục tiêu rõ ràng, cơ cấu tổ chức có chức năng, quyền hạn nhưng báo động hơn là việc nuôi dưỡng giá trị trung thực và cân bằng khối lượng công việc.



Hình 7: Đánh giá của doanh nghiệp về môi trường kiểm soát của họ
(% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)

“Các nhà lãnh đạo cần phải cam kết tuân theo các biện pháp kiểm soát. Đôi khi các lãnh đạo không tuân theo chính sách, đặc biệt là khi làm việc với các công chức nhà nước. Ví dụ như lãnh đạo đồng ý cho chúng tôi trả chi phí không chính thức cho được việc. Điều này đã làm giảm giá trị của những gì họ nói về tuân thủ chính sách” (Người tham gia thảo luận nhóm – quản lý cấp trung doanh nghiệp tư nhân)

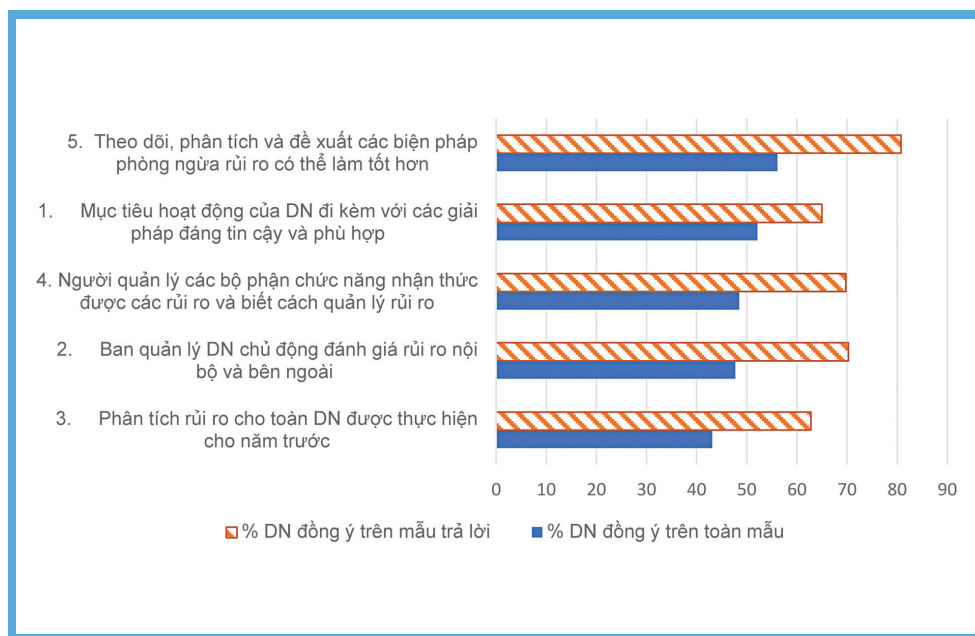
52. **Đánh giá rủi ro:** Khi được hỏi về các biện pháp đánh giá các rủi ro chung, chưa đến 50% doanh nghiệp trên toàn mẫu cho rằng doanh nghiệp của họ có cơ chế nhận diện rủi ro và hơn 57% cho rằng doanh nghiệp của họ có các biện pháp đối phó với rủi ro (Hình 8). Đây cũng rõ ràng là một lĩnh vực cần phải cải thiện của các doanh nghiệp ở Việt Nam.



Hình 8: Áp dụng các biện pháp đánh giá rủi ro (% DN trên toàn mẫu)

53. Đánh giá chủ quan của người trả lời đã tiếp tục khẳng định rằng đánh giá rủi ro là một điểm yếu lớn của các doanh nghiệp ở Việt Nam. Ở mỗi câu hỏi, khoảng 30% doanh nghiệp chọn phương án không trả lời. Như thể hiện trong Hình 9, gần 56% doanh nghiệp được khảo sát cho rằng hoạt động phân tích và quản lý rủi ro của họ có thể có hiệu quả hơn. Chỉ hơn nửa số doanh nghiệp (52%) cho rằng họ đã có các biện pháp đáng tin cậy và các nhà quản lý của họ đã nhận diện được rủi ro và có các biện pháp quản lý rủi ro. Đáng lưu tâm hơn, chỉ 47% doanh nghiệp trên toàn mẫu tin rằng nhà quản lý của họ chủ động đánh giá rủi ro và chỉ 43% doanh nghiệp đã tiến hành phân tích rủi ro của năm trước. Như vậy, các kết quả này cho thấy quản lý rủi ro là một điểm yếu quan trọng mà các doanh nghiệp ở Việt Nam cần khắc phục nếu họ muốn phát triển lâu dài.

“Cũng như hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam, chúng tôi tập trung vào kiểm soát kết quả hơn là quy trình. Quản lý rủi ro của chúng tôi cũng chỉ ở mức độ hạn chế thôi”. (Người tham gia thảo luận nhóm – quản lý doanh nghiệp tư nhân)



Hình 9: Đánh giá của doanh nghiệp về hoạt động đánh giá rủi ro
(% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)

Hộp 1: Rủi ro và quản lý rủi ro trong các doanh nghiệp chế biến lâm sản ở miền Bắc Việt Nam

TS. Đinh Thị Kim Xuyến và các đồng nghiệp (năm 2018) đã tiến hành một nghiên cứu về quản lý rủi ro trong các doanh nghiệp chế biến lâm sản ở miền Bắc Việt Nam. Tác giả đã kết hợp nghiên cứu trường hợp điển hình và khảo sát thực địa với 175 doanh nghiệp²¹.

Theo nghiên cứu này, rủi ro cơ bản của các doanh nghiệp này là nguồn gốc hợp pháp của gỗ nguyên liệu. Thị trường xuất khẩu của các doanh nghiệp này là Hoa Kỳ, các nước Châu Âu và Úc. Các quốc gia này có quy định nghiêm ngặt về chặt và khai thác gỗ. Nhiều doanh nghiệp được nghiên cứu đã vi phạm các yêu cầu này. Mặc dù Chính phủ Việt Nam đã tạm thời cấm nhập khẩu gỗ nguyên liệu để sau đó tái xuất các sản phẩm lâm nghiệp nhưng các con số thống kê cho thấy một số doanh nghiệp tiếp tục xuất khẩu các sản phẩm gỗ từ nguyên liệu nhập khẩu. Năm 2015, các doanh nghiệp này đã xuất khẩu 1.800 m³ gỗ *Xyliaxylocarpa* với tổng giá trị 1,2 triệu đôla Mỹ. Những hàng xuất khẩu này đã vi phạm luật pháp Việt Nam.

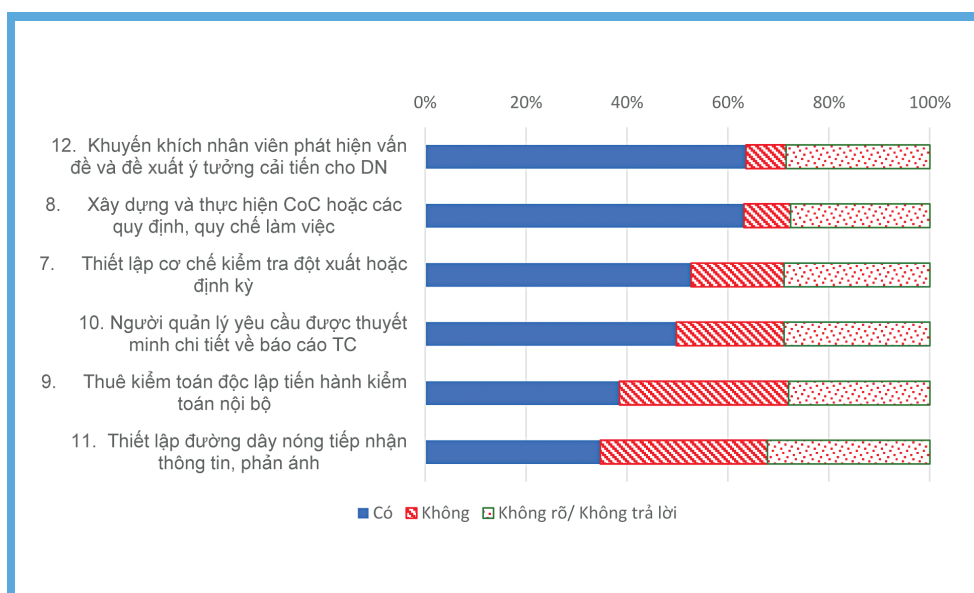
Một rủi ro khác mà các doanh nghiệp chế biến lâm sản Việt Nam phải đối mặt là gỗ nguyên liệu của họ được khai thác từ các khu rừng phòng hộ. Mặc dù tác giả không thể theo dõi được vi phạm nhưng đánh giá các sản phẩm cuối cùng cho thấy nhiều gỗ nguyên liệu là do khai thác bất hợp pháp.

Một vi phạm khác là việc sử dụng gỗ không rõ nguồn gốc. Năm 2015, khoảng 3.000 m³ sản phẩm gỗ được xuất khẩu vào thị trường Hoa Kỳ nhưng xuất xứ của chúng có thể từ Lào hoặc Campuchia. Điều này vi phạm quy định về minh bạch nguồn gốc gỗ. Các doanh nghiệp này không thể xuất trình được các bằng chứng về xuất xứ của gỗ khi bị kiểm tra.

Ví dụ này cho thấy các doanh nghiệp có định hướng ngắn hạn, cách tiếp cận mang tính cơ hội và không tôn trọng các quy định pháp luật đang đối mặt với rủi ro rất lớn về pháp lý và danh tiếng khi không tuân thủ pháp luật. Để quản lý các rủi ro này thì các doanh nghiệp cần phải thay đổi cơ bản về triết lý quản lý và chiến lược phát triển. Các doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn dài hạn, chịu trách nhiệm xã hội và pháp lý và xây dựng hệ thống KSNB để tăng cường tính tuân thủ và quản lý rủi ro.

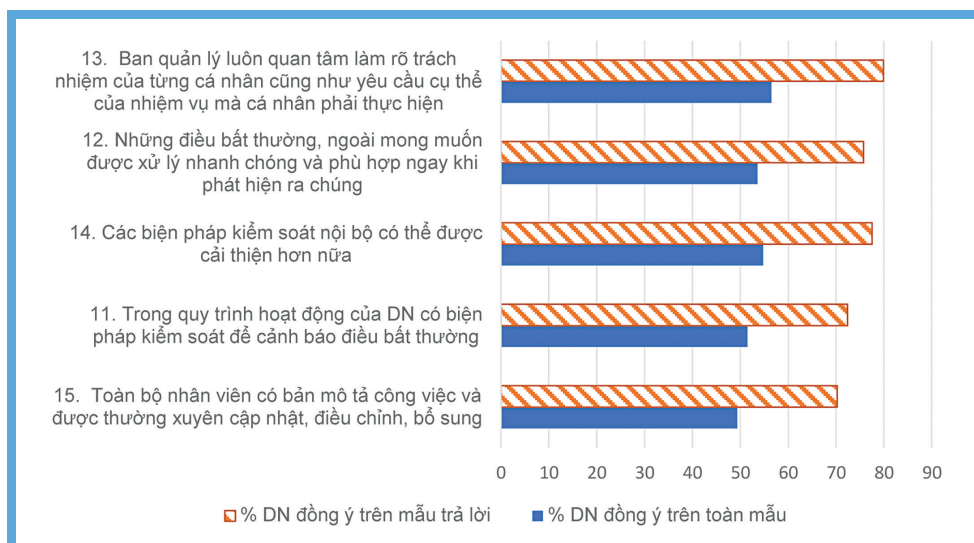
²¹. Đinh Thị Kim Xuyến và đồng nghiệp (2018). Nghiên cứu và đề xuất về quản lý rủi ro của các doanh nghiệp chế biến lâm sản ở miền Bắc Việt Nam. Đề tài nguyên cứu cấp Bộ. Bộ Công Thương, Hà Nội, Việt Nam.

54. **Các hoạt động kiểm soát:** Các doanh nghiệp tham gia khảo sát đã được hỏi xem liệu họ đã áp dụng các hoạt động kiểm soát hay chưa (Hình 10). Hai biện pháp phổ biến nhất được áp dụng là “*khuyến khích nhân viên phát hiện vấn đề và đề xuất giải pháp*” (64%) và “*xây dựng và áp dụng QTUX*” (63%). Hai biện pháp này là “mềm” và thiên về con người và các giá trị hơn và không đòi hỏi các kiến thức kỹ thuật quan trọng. Hai biện pháp rất quan trọng bao gồm “*xây dựng cơ chế kiểm tra*” và “*đưa ra báo cáo tài chính chi tiết cho ban quản lý*” chỉ được áp dụng với tỉ lệ tương ứng là 53% và 50%. Hai biện pháp này mang tính kỹ thuật cao hơn, đòi hỏi sự hiểu biết sâu hơn về các khái niệm, quy trình. Việc sử dụng đường dây nóng và kiểm toán độc lập còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như quy mô của doanh nghiệp. Các biện pháp này chỉ được áp dụng 35% và 39% (Hình 10).



Hình 10: Áp dụng các hoạt động kiểm soát (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)

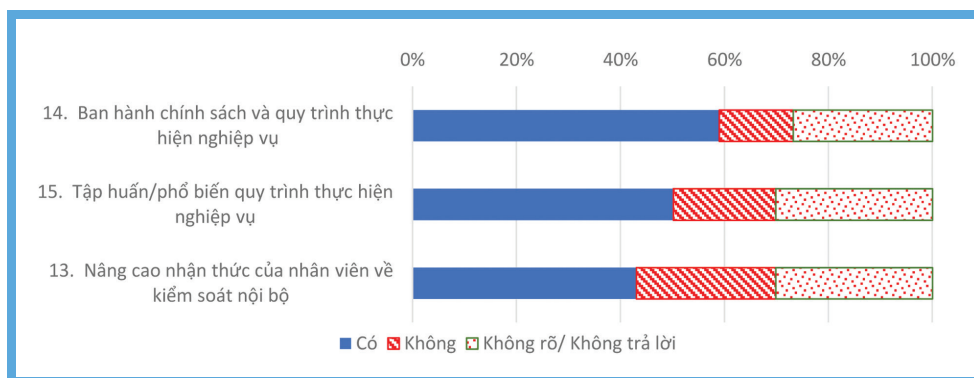
55. Khi được yêu cầu đánh giá về các hoạt động kiểm soát của doanh nghiệp, khoảng 50%-57% doanh nghiệp cho biết họ đã áp dụng bốn biện pháp. Chưa đến một nửa số người được hỏi (49,5%) cho rằng doanh nghiệp của họ đã cập nhật bản mô tả công việc cho từng vị trí việc làm, trong khi đó 57% cho rằng họ quan tâm chủ yếu tới những yêu cầu đặc biệt khi giao nhiệm vụ cho các cá nhân. Xây dựng vị trí việc làm và mô tả công việc vẫn là một điểm yếu của các doanh nghiệp. Tương tự, việc phát hiện và xử lý các vấn đề bất thường và không mong muốn vẫn chưa được thực hiện kịp thời. Do đó, hơn một nửa số người trả lời cho rằng hoạt động KSNB trong doanh nghiệp của họ đáng nhẽ có thể cải thiện tốt hơn. Một lần nữa cho thấy nhu cầu nâng cao năng lực về các biện pháp KSNB là có. Lưu ý rằng đối với mỗi câu hỏi, khoảng 30% doanh nghiệp không trả lời. Do đó, phần trăm doanh nghiệp trả lời ‘Có’ trên mẫu trả lời sẽ cao hơn (khoảng 70%-80%) so với % trên toàn mẫu (Hình 11).



Hình 11: Đánh giá về các hoạt động kiểm soát của doanh nghiệp
(% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)

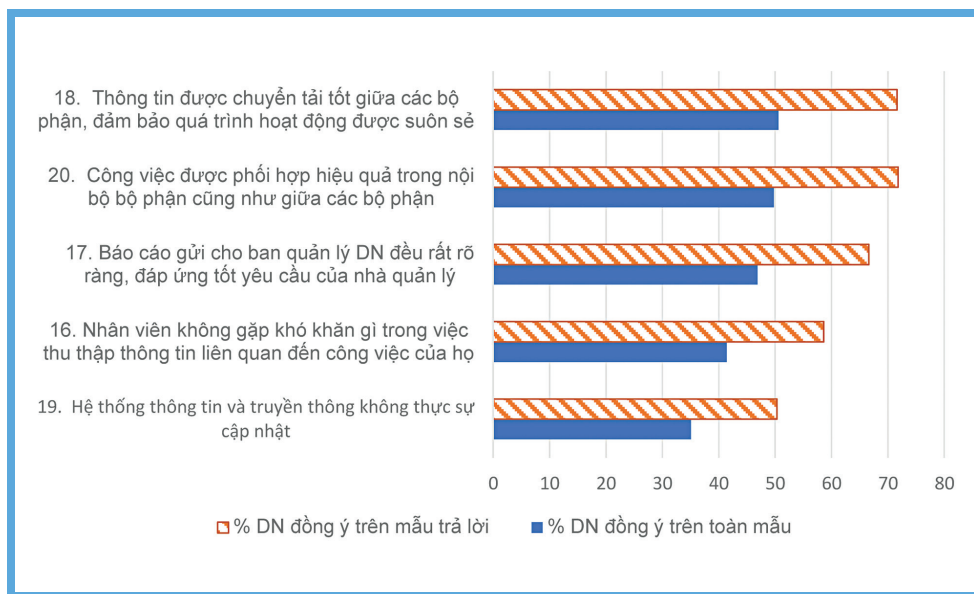
“Chúng tôi là một doanh nghiệp tư nhân quy mô vừa phải với hơn 200 nhân viên và doanh thu 500 tỉ đồng mỗi năm. Vài năm trước, chúng tôi có thành lập bộ phận KSNB nhưng không thành công. Bộ phận này không nhận được sự hợp tác của các bộ phận khác. Mọi người đều nghĩ rằng KSNB là theo dõi công việc của họ và do đó, họ cố gắng chặn thông tin và/hoặc tránh làm việc với bộ phận KSNB. Hiện nay chúng tôi đã bỏ bộ phận này và yêu cầu mỗi bộ phận phải tự thực hiện KSNB.” (Thảo luận nhóm – Giám đốc doanh nghiệp tư nhân)

56. **Thông tin và truyền thông:** Thông tin và truyền thông dường như là điểm yếu nhất trong hệ thống KSNB của các doanh nghiệp. Trong khi 59% người trả lời cho biết công ty của họ có chính sách và quy trình về hoạt động kinh doanh, chỉ một nửa người trả lời cho rằng người lao động trong công ty được tập huấn và thông báo về các chính sách của công ty. Tệ nhất là chỉ 43% người trả lời cho biết doanh nghiệp của họ có các biện pháp để nâng cao nhận thức của cán bộ nhân viên về KSNB. Không có hệ thống thông tin và truyền thông tốt thì các chính sách và hệ thống tốt cũng sẽ không được thực thi.



Hình 12: Áp dụng công nghệ thông tin (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)

57. Đánh giá chủ quan của người trả lời tiếp tục xác nhận những yếu kém trong công tác thông tin và truyền thông. Chỉ khoảng một nửa người trả lời tin rằng các thông tin được chuyển tải tốt giữa các bộ phận (51%) và công việc được phối hợp hiệu quả trong nội bộ bộ phận và giữa các bộ phận chức năng (50%). Chưa đến một nửa mẫu khảo sát cho biết ban quản lý (47%) và nhân viên (43%) có thể tiếp cận các thông tin cần thiết để đáp ứng yêu cầu công việc của mình. Khoảng 30% người tham gia không trả lời.



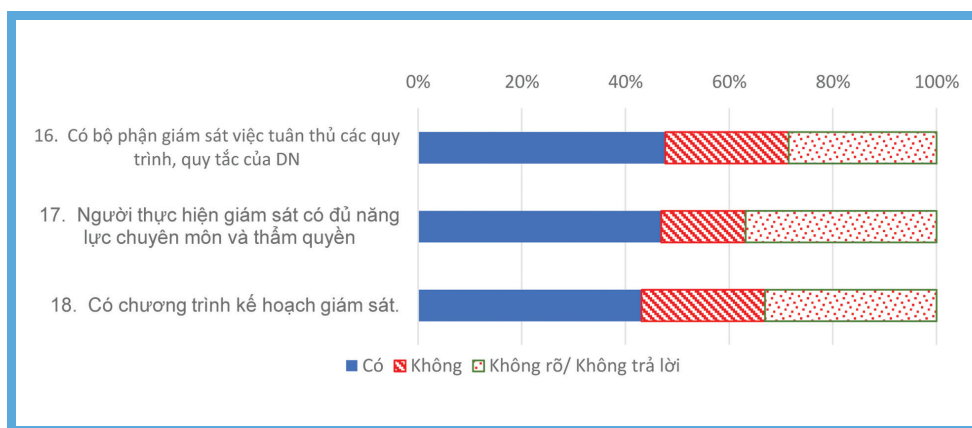
Hình 13: Đánh giá của doanh nghiệp về thông tin và truyền thông
(% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)

“Nhân viên của chúng tôi có thói quen tùy tiện. Họ muốn làm theo thói quen, kinh nghiệm và miễn cưỡng tuân theo các quy trình” (Thảo luận nhóm – Quản lý doanh nghiệp tư nhân).

“Nhân viên của chúng tôi đôi khi cảm thấy bị xúc phạm hoặc tổn thương khi họ bị theo dõi hoặc kiểm tra. Họ cần phải hiểu rằng đây là những quy trình kiểm soát thường xuyên và cũng phải mất một khoảng thời gian để họ có thể hợp tác” (Thảo luận nhóm – Quản lý doanh nghiệp tư nhân).

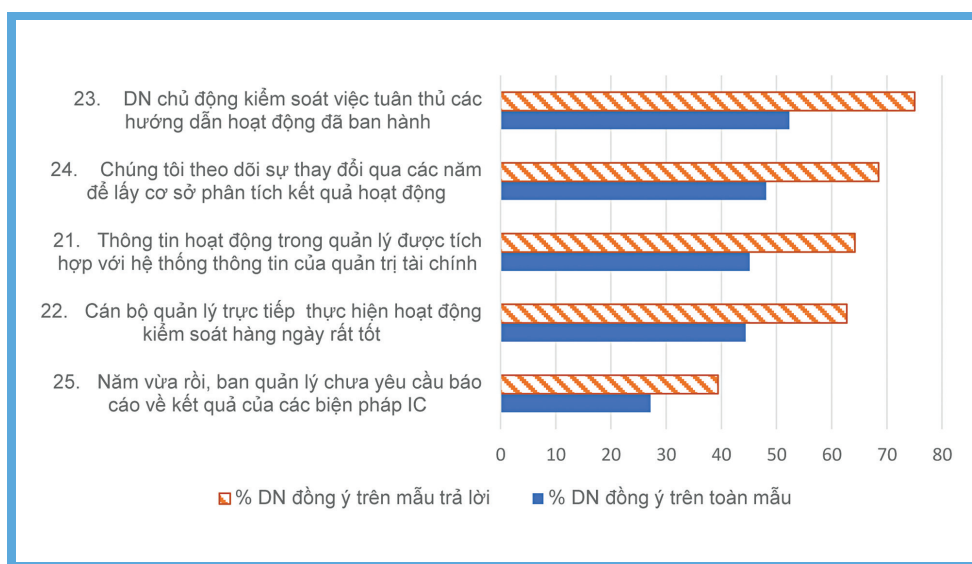
“Chúng tôi thiếu cơ sở hạ tầng kỹ thuật để lưu giữ và theo dõi các hoạt động của mình. Các giao dịch và hoạt động của chúng tôi được lưu trữ dưới dạng giấy/bản cứng nên không thể truy xuất dễ dàng để kiểm tra hoặc phân tích.” (Thảo luận nhóm – Quản lý doanh nghiệp tư nhân).

58. **Giám sát:** Chưa đến nửa số doanh nghiệp được hỏi cho biết họ có áp dụng 3 biện pháp phổ biến để thực hiện hoạt động giám sát các kiểm soát (Hình 14). Chỉ 43% doanh nghiệp trên toàn mẫu cho biết họ có chương trình kế hoạch giám sát và 47% doanh nghiệp có người thực hiện giám sát đủ năng lực chuyên môn và thẩm quyền. Điều này cho thấy năng lực giám sát bao gồm cả việc lập kế hoạch vẫn cần phải nâng cao cho các doanh nghiệp ở Việt Nam.



Hình 14: Hoạt động giám sát kiểm soát (% doanh nghiệp trên toàn mẫu)

59. Đánh giá của người trả lời về các hoạt động giám sát cũng chỉ ra những điểm yếu (Hình 15). Chưa đến một nửa doanh nghiệp trên toàn mẫu thừa nhận rằng họ có áp dụng bốn biện pháp chung đầu tiên. Chỉ 29% tin rằng ban quản lý chưa yêu cầu báo cáo về kết quả của các biện pháp kiểm soát của năm trước.

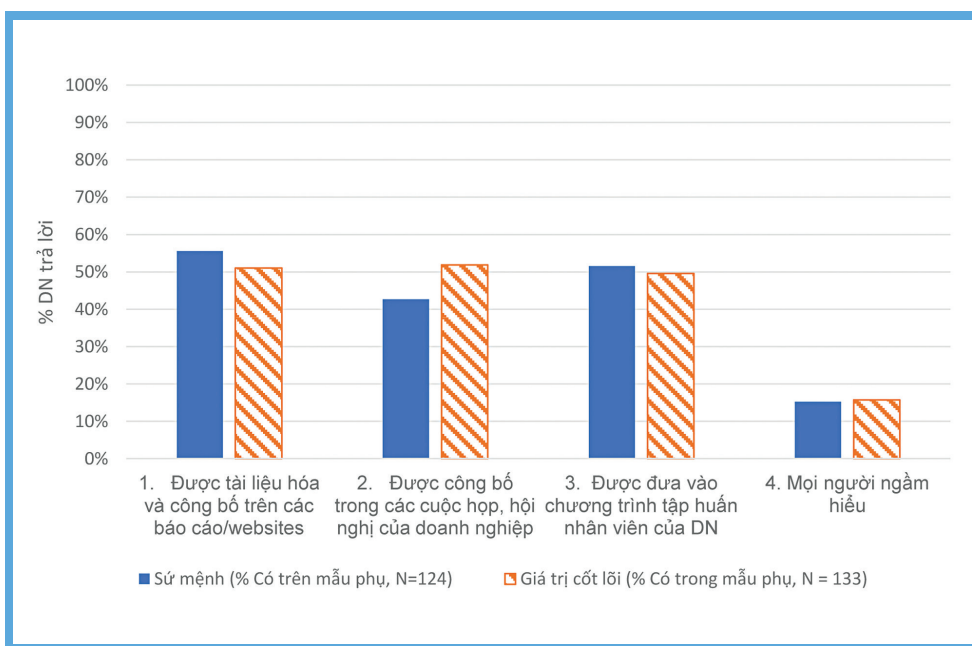


Hình 15: Đánh giá của doanh nghiệp về các hoạt động giám sát kiểm soát (% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu trả lời)

60. Nói tóm lại, nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp Việt Nam còn yếu trong hầu hết các hoạt động của KSNB. Đáng chú ý là các doanh nghiệp Việt Nam còn khá yếu về đánh giá rủi ro, thông tin, truyền thông và giám sát. Các kỹ năng về kỹ thuật trong kiểm soát nội bộ như quản lý tài chính, kiểm tra nội bộ cũng bộc lộ những điểm yếu. Những kết quả này cho thấy cần phải nâng cao năng lực và tập huấn cho doanh nghiệp Việt Nam về kiểm soát nội bộ.

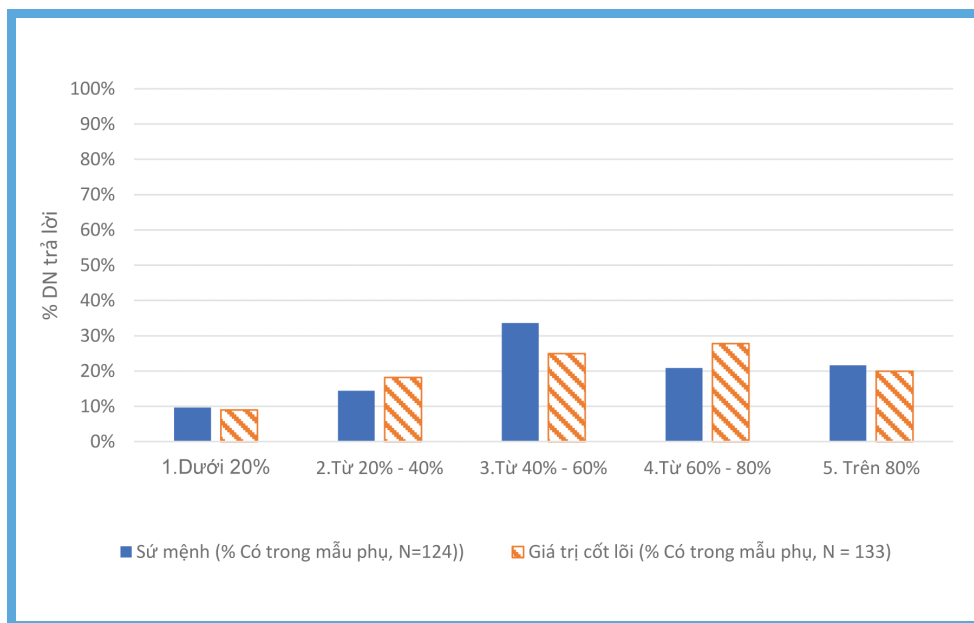
Thực tiễn áp dụng Bộ Quy tắc ứng xử

61. Người tham gia khảo sát được hỏi liệu doanh nghiệp của họ có tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi hay không. Chỉ 52% và 56% doanh nghiệp trong toàn mẫu trả lời “Có” và tương ứng là 17% và 14% trả lời “Không”. Khoảng 30% doanh nghiệp bỏ qua không trả lời.
62. Những doanh nghiệp cho biết họ có tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi sẽ được tiếp tục hỏi sâu hơn về cách thức thể hiện như thế nào. Hình 16 cho thấy các biện pháp phổ biến nhất để thể hiện tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi. Đối với tuyên ngôn sứ mệnh, biện pháp thường xuyên áp dụng nhất là công bố trên các báo cáo/website (56%) và đưa vào chương trình tập huấn (52%). Đối với giá trị cốt lõi, từ 50%-52% doanh nghiệp sử dụng 3 biện pháp đầu tiên (báo cáo/website, các cuộc họp/hội nghị và chương trình tập huấn). Vẫn còn 16% cho biết mọi người ngầm hiểu và tự rút ra kết luận.



Hình 16: Hình thức trình bày của tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi

63. Với các hình thức trình bày như hiện nay, chỉ 1/5 doanh nghiệp trên toàn mẫu tin rằng hơn 80% nhân viên của họ có thể phản ánh đầy đủ, chính xác tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi. Khoảng ½ số doanh nghiệp cho biết hơn 60% nhân viên của họ có thể nói đúng được về tuyên ngôn sứ mệnh và/hoặc giá trị cốt lõi (Hình 17).



Hình 17: Sự hiểu biết về tuyên ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

64. Những người tham gia khảo sát được hỏi liệu doanh nghiệp của họ có QTUX hướng dẫn về thái độ, hành vi trong các tình huống ứng xử khác nhau hay không. Khoảng 77%-80% doanh nghiệp cho rằng họ có hướng dẫn ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp, ứng xử với các đối tác khu vực nhà nước và đối tác kinh doanh (xem Bảng 3). Về nội dung của hướng dẫn, chỉ khoảng một nửa số doanh nghiệp cho rằng hướng dẫn của họ đề cập đến các vấn đề quan trọng nhất như các hành vi được chấp nhận/khuyến khích, xung đột lợi ích, sai phạm và/hoặc quy trình/cá nhân tiếp nhận phản ánh khi gặp các tình huống rủi ro cao (xem Bảng 4).

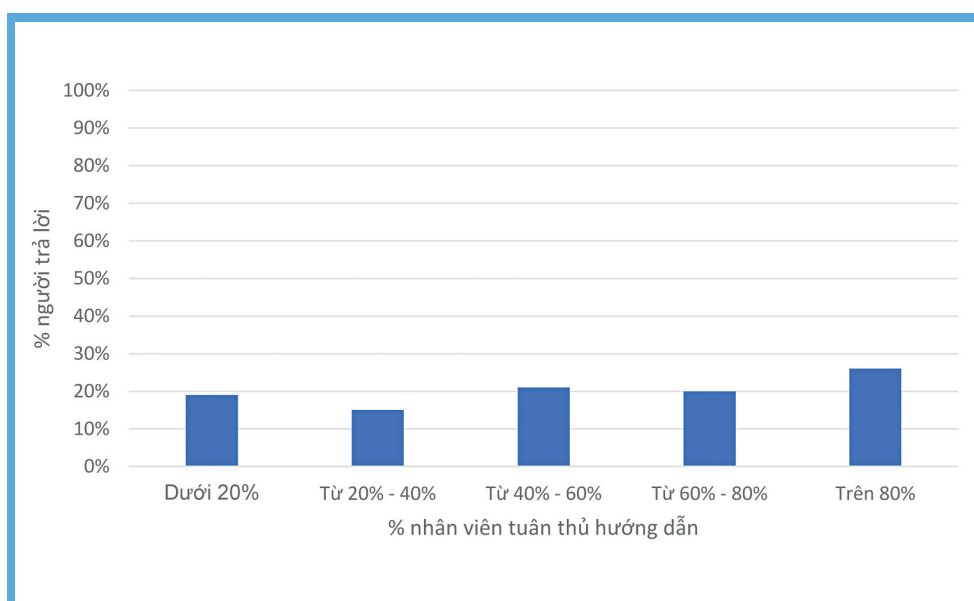
Bảng 3: Doanh nghiệp có Bộ Quy tắc ứng xử (quy chế làm việc) trong các trường hợp sau hay không?

Quy tắc ứng xử	% trả lời Có
Ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp	80%
Ứng xử với các đối tác khu vực nhà nước	56%
Ứng xử với các đối tác kinh doanh	77%
Ứng xử với khách hàng, xã hội nói chung	77%

Bảng 4: Doanh nghiệp có tài liệu hướng dẫn về quy tắc ứng xử cho các vấn đề sau hay không?

Vấn đề	Trung bình
Các hành vi được chấp nhận/khuyến khích	52%
Các hành vi không được chấp nhận/lên án	53%
Các tình huống xung đột lợi ích, sai phạm	51%
Phòng ngừa, phát hiện và xử lý xung đột lợi ích, sai phạm	50%
Quy trình/ bộ phận tuân thủ và kiểm soát tuân thủ	55%

65. Các doanh nghiệp cũng được hỏi liệu các hướng dẫn của họ có bao gồm ít nhất một trong các nội dung ở bảng 4 hay không và bao nhiêu phần trăm nhân viên tuân thủ theo hướng dẫn đó. Tỷ lệ tuân thủ chúng tôi chia thành 5 cấp độ, trong đó 15% doanh nghiệp có tỷ lệ tuân thủ dưới 20% và 25% doanh nghiệp có tỷ lệ tuân thủ trên 80%. Trung bình chỉ có 45% doanh nghiệp tin rằng tỷ lệ tuân thủ các hướng dẫn của nhân viên là trên 60%.

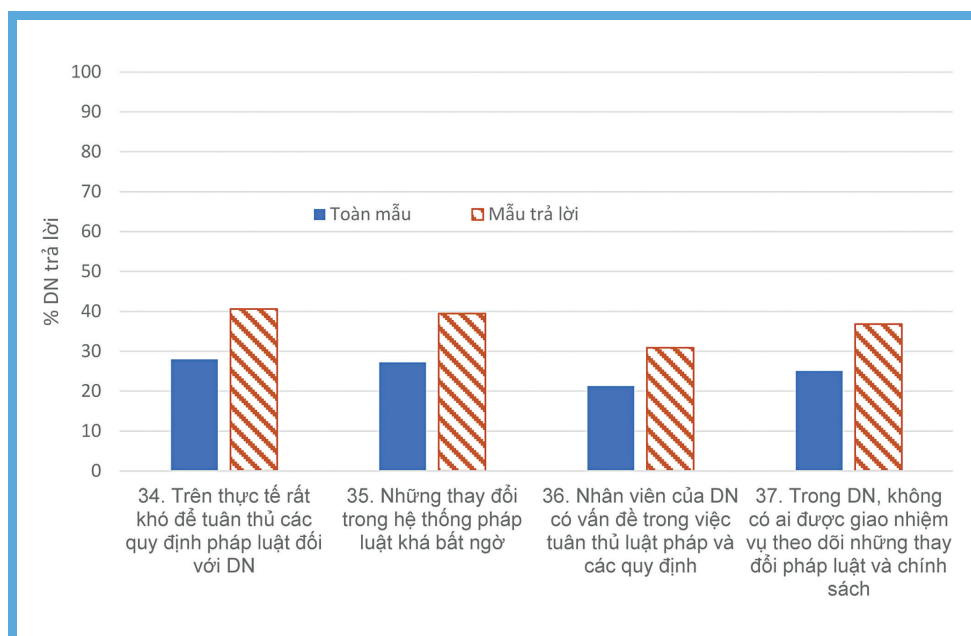


Hình 18: Nếu doanh nghiệp có hướng dẫn cho ít nhất một trong bốn nội dung trên thì tỷ lệ tuân thủ của nhân viên là bao nhiêu?

3.3 Các vấn đề về tuân thủ

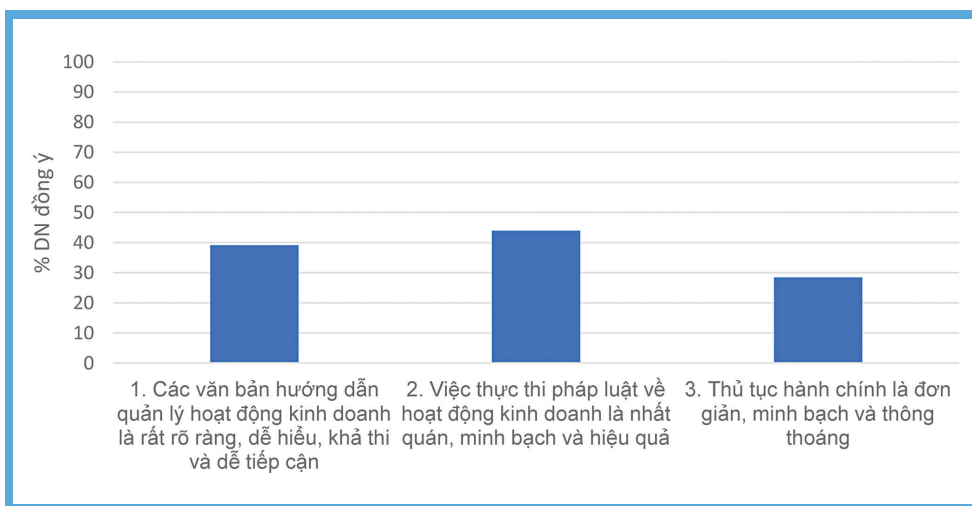
Quan hệ với cơ quan nhà nước

66. Các doanh nghiệp được hỏi quan điểm của họ về những thách thức của việc tuân thủ pháp luật. Khoảng 21%-28% doanh nghiệp trên toàn mẫu thừa nhận họ có gặp phải (Hình 19). Khoảng 27% doanh nghiệp cho rằng một số quy định của luật pháp khó áp dụng và/hoặc thay đổi khá bất ngờ. Khoảng 1/5 các doanh nghiệp khảo sát cho biết nhân viên của họ có vấn đề với việc tuân thủ luật pháp và các quy định. 30% doanh nghiệp không trả lời.



Hình 19: Thách thức trong việc tuân thủ các quy định của pháp luật
(% đồng ý trên toàn mẫu và % đồng ý trên mẫu doanh nghiệp trả lời)

67. Kết quả khảo sát cho thấy 1/3 số doanh nghiệp (34%) thừa nhận có vi phạm các quy định trong giai đoạn 2017-2018. Các vi phạm có thể là chậm thu hoặc nộp thuế, vi phạm hành chính, vi phạm dân sự hoặc hình sự.... Tỷ lệ vi phạm cao này cho thấy một vấn đề nghiêm trọng trong việc tuân thủ các quy định pháp luật của các doanh nghiệp ở Việt Nam. Theo ý kiến của doanh nghiệp, một lý do quan trọng của việc không tuân thủ này là mức độ rõ ràng, minh bạch và nhất quán của hệ thống luật pháp tại Việt Nam. Hình 20 đã cho thấy tỷ lệ doanh nghiệp cho rằng các văn bản hướng dẫn quản lý hoạt động kinh doanh rất rõ ràng, dễ tiếp cận (39%), việc thực thi pháp luật về hoạt động kinh doanh là nhất quán và minh bạch (44%) và các thủ tục hành chính đơn giản, minh bạch (29%).



Hình 20: Quan điểm của doanh nghiệp về các quy định của pháp luật doanh nghiệp (% doanh nghiệp đồng ý)

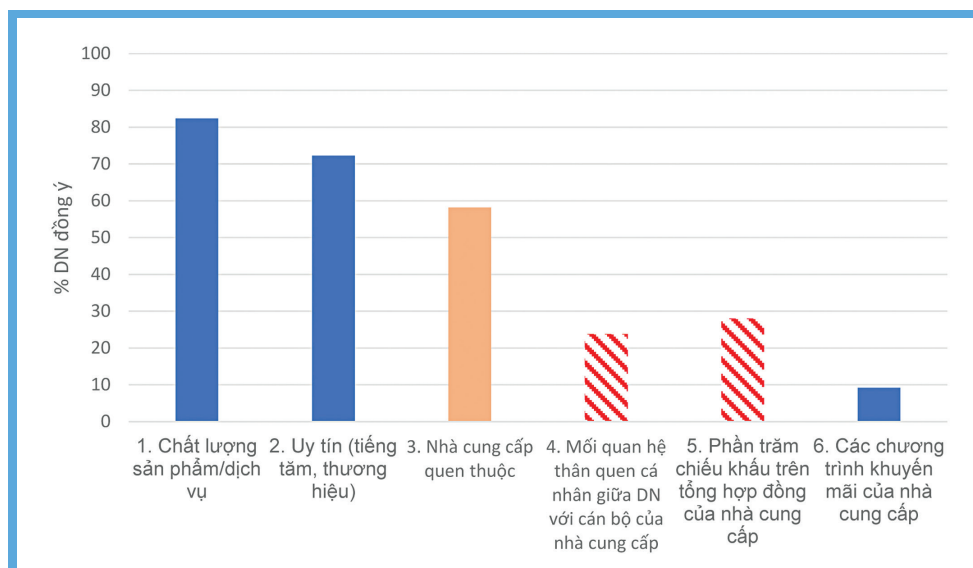
“Định kỳ, các cơ quan nhà nước vẫn tiến hành thanh kiểm tra doanh nghiệp chúng tôi. Chúng tôi có cảm giác hầu như không có sự khác biệt giữa các doanh nghiệp tuân thủ các quy định của pháp luật và các doanh nghiệp không tuân thủ. Chúng tôi tuân thủ các quy định nghiêm chỉnh nhưng chúng tôi vẫn bị phạt. Tôi có cảm giác họ phải hoàn thành chỉ tiêu thu phạt” (Thảo luận nhóm – trường bộ phận, doanh nghiệp tư nhân)

68. Việc chi trả các chi phí không chính thức cho công chức nhà nước dường như là một thông lệ bình thường của các doanh nghiệp ở Việt Nam. Kết quả khảo sát cũng minh chứng điều này:
- 63% doanh nghiệp từng có vi phạm trong giai đoạn 2017-2018 đã chi trả các chi phí không chính thức để giải quyết vấn đề. Con số này là 22% nếu tính trên toàn mẫu doanh nghiệp khảo sát.
 - 74% doanh nghiệp trên toàn mẫu khảo sát tin rằng các doanh nghiệp cùng ngành cũng phải trả các chi phí không chính thức trong năm 2017-2018. Tỷ lệ này là cao hơn của khảo sát PCI, 65%. Tuy nhiên, tương tự như khảo sát PCI, khoảng 10% doanh nghiệp cho rằng các doanh nghiệp cùng ngành trả chi phí không chính thức lên tới hơn 10% tổng doanh thu.
 - Gần 57% doanh nghiệp khảo sát đồng ý rằng việc chi trả các chi phí không chính thức mang lại kết quả tốt hơn khi làm việc với cán bộ công chức, trong khi tỷ lệ phản đối chỉ là 11%. 32% doanh nghiệp không có ý kiến.

Quan hệ với đối tác kinh doanh

69. Các quan hệ cá nhân đóng một vai trò quan trọng trong quan hệ với đối tác kinh doanh. Trong khi chất lượng của sản phẩm/dịch vụ và uy tín của nhà cung cấp được đánh giá là tiêu chí quan trọng nhất khi lựa chọn đối tác thì các nhà cung cấp quen thuộc và mối quan hệ thân quen cá nhân giữa cán bộ của doanh nghiệp với cán bộ của nhà cung cấp cũng có ý nghĩa nhất định (Hình 21).

70. Việc chiết khấu và các chương trình khuyến mại là các tiêu chí phổ biến khi lựa chọn đối tác. Tuy vậy, các tiêu chí này tiềm tàng rủi ro cao về vi phạm liên chính. Trong mẫu này, 28% doanh nghiệp cho rằng chiết khấu là quan trọng hoặc rất quan trọng và một tỉ lệ tương tự các doanh nghiệp cho biết các doanh nghiệp cùng ngành mời chào hoa hồng không chính thức ở nhiều mức độ khác nhau.



Hình 21: Tầm quan trọng của các tiêu chí lựa chọn đối tác
(% doanh nghiệp cho rằng các tiêu chí này quan trọng và rất quan trọng)

71. Chi trả chi phí không chính thức dưới nhiều hình thức khác nhau đã được khoảng 25%-30% doanh nghiệp lựa chọn khi giao dịch với các đối tác kinh doanh. Khi được hỏi về mức độ thường xuyên của các chính sách ưu đãi đặc biệt với người phụ trách kinh doanh/đàm phán hợp đồng của phía khách hàng, 29% doanh nghiệp chọn mức 'thỉnh thoảng', trong khi 23% cho biết họ thực hiện thường xuyên và rất thường xuyên. Chính sách ưu đãi phổ biến nhất là gửi quà biếu là tiền và hiện vật và mời cơm/tiệc chiêu đãi. Tương tự, 25% doanh nghiệp trên toàn mẫu (47% doanh nghiệp trên mẫu trả lời) cho biết họ có tặng quà là tiền hoặc hiện vật cho cán bộ ngân hàng khi họ làm thủ tục vay vốn.

"Chúng tôi có chính sách là khi một kiến trúc sư giới thiệu cho chúng tôi một dự án xây dựng, chúng tôi sẽ trả 5% phí hoa hồng. Sau đó, chúng tôi phát hiện ra rằng chúng tôi phải trả phí hoa hồng cho tất cả các dự án trong khi nhiều dự án không cần thiết phải trả khoản phí này. Nhân viên của chúng tôi đã 'sáng tạo' ra chúng. Hiện nay, chúng tôi kiểm soát các khoản chi phí như vậy chặt chẽ hơn". (Thảo luận nhóm – Cán bộ quản lý, doanh nghiệp tư nhân).

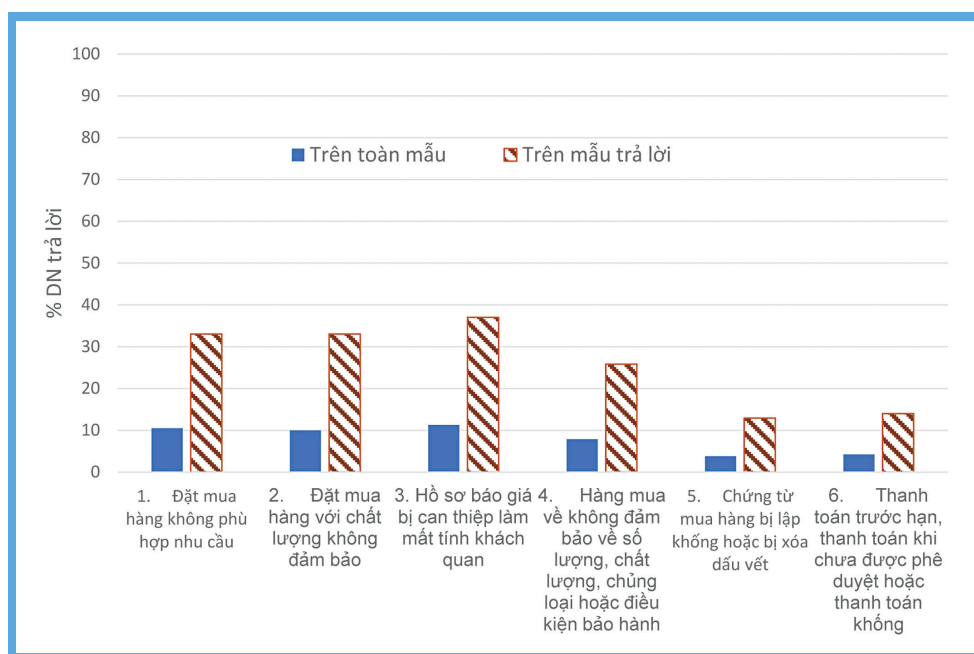
72. Đấu thầu cạnh tranh – một biện pháp phổ biến trên thế giới để lựa chọn đối tác - lại không được phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng. Trong mẫu khảo sát này, 1/3 doanh nghiệp (31%) cho biết họ chưa bao giờ đấu thầu cạnh tranh, trong khi 18% cho biết họ hiếm khi áp dụng. Chỉ 20% doanh nghiệp cho biết họ thường xuyên thực hiện. Các thành viên của các thảo luận nhóm đưa ra một số lý do cho việc này như hợp đồng

nhỏ, không có đủ nhà thầu chất lượng và năng lực của nhà thầu không đáng tin cậy, v.v. ...

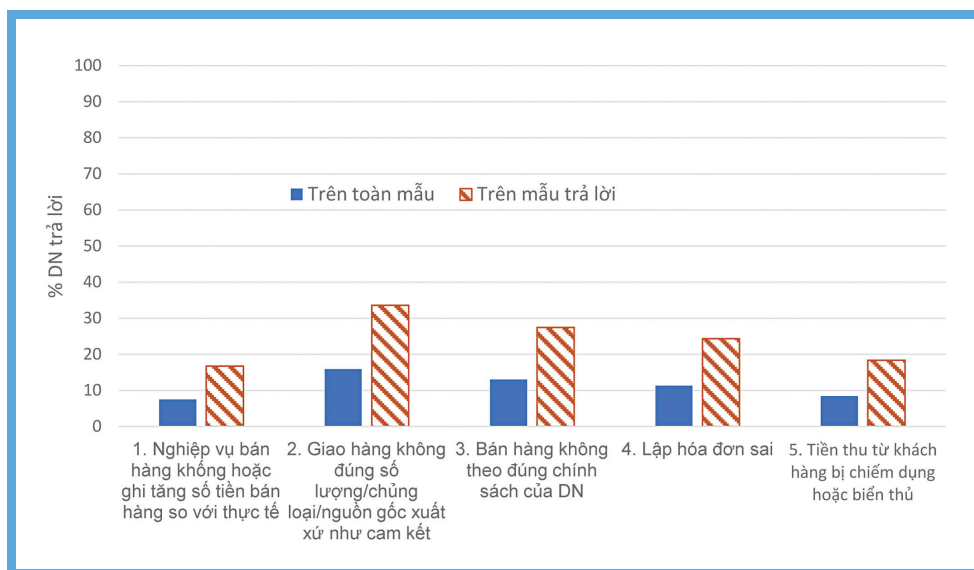
“Đấu thầu cạnh tranh không phải lúc nào cũng là cách thức tối ưu ở Việt Nam. Đôi khi chúng tôi không có đủ các nhà thầu đủ năng lực tham gia đấu thầu. Ngoài ra, quy trình đấu thầu có thể bị can thiệp và kết quả là nhà thầu kém chất lượng hơn lại trúng thầu” (Thảo luận nhóm – cán bộ quản lý cấp cao, Doanh nghiệp Nhà nước).

“Đấu thầu cạnh tranh về mặt lý thuyết thì tốt. Nhưng trong thực tế, đặc biệt trong các dự án xây dựng công trình công cộng, nhiều khi chỉ có một nhà thầu. Tôi không hiểu lý do tại sao”. (Thảo luận nhóm – cán bộ quản lý cấp cao, Doanh nghiệp Nhà nước).

73. Các doanh nghiệp cũng được hỏi liệu họ có tuân theo các thông lệ về mua sắm và bán hàng hay không và nếu có thì họ có “biết rõ” các tình huống bất thường không? Chỉ 1/3 người trả lời cho biết họ có tuân theo các thông lệ mua sắm của ngành và khoảng ½ số doanh nghiệp tuân theo thông lệ bán hàng (Hình 22 và 23). Trong số các doanh nghiệp tuân theo các thông lệ này thì một số lượng đáng kể các doanh nghiệp “biết rõ” như tham gia, chứng kiến hoặc có thông tin về các tình huống sai phạm. Cụ thể, 10%-12% doanh nghiệp trên toàn mẫu (tương đương với 33%-37% doanh nghiệp tuân thủ) “biết rõ” các tình huống như “đặt hàng không phù hợp nhu cầu”, “đặt mua hàng với chất lượng không đảm bảo” hoặc “hồ sơ báo giá bị can thiệp làm mất tính khách quan” (Hình 22). Tương tự, 11%-16% doanh nghiệp trên toàn mẫu (tương đương với 24%-34% doanh nghiệp có tuân thủ) “biết rõ” các tình huống như “lập hóa đơn sai”, “bán hàng không theo đúng chính sách của doanh nghiệp” hoặc “giao hàng không đúng như hợp đồng” (Hình 23). Bằng chứng là các tình huống vi phạm trong mua sắm và bán hàng vẫn xảy ra và các doanh nghiệp cần hệ thống KSNB chặt chẽ hơn.

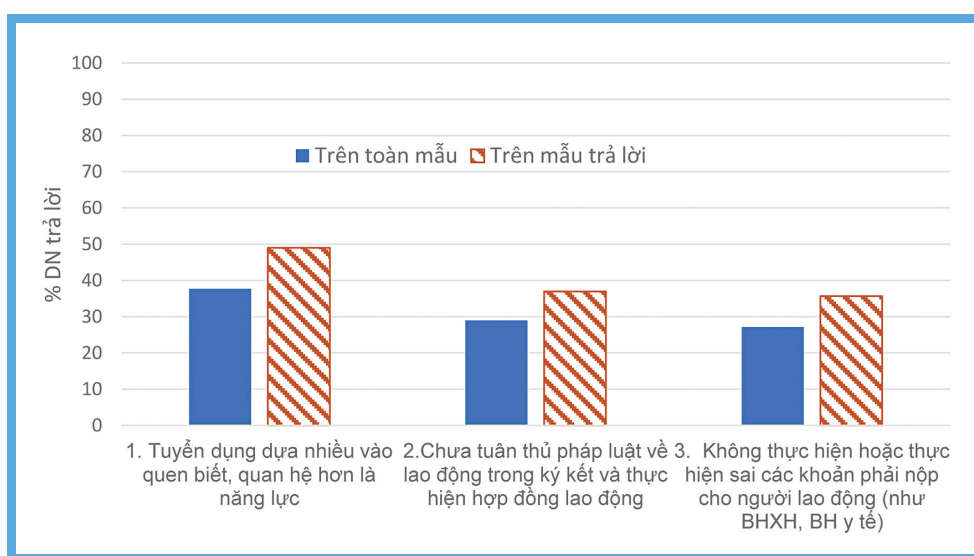


Hình 22: Các tình huống vi phạm trong quá trình mua sắm
(% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)



Hình 23: Các tình huống vi phạm trong bán hàng
(% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)

74. Tương tự như mua sắm và bán hàng, doanh nghiệp tham gia khảo sát cũng được hỏi về các tình huống vi phạm trong quản lý nhân sự. Trái ngược với mua sắm và bán hàng thì 80% doanh nghiệp cho biết họ tuân thủ đúng quy định về quản lý nhân sự và số doanh nghiệp cho biết về các tình huống vi phạm cũng nhiều hơn. Cụ thể, khoảng 27%-38% doanh nghiệp trên toàn mẫu (tương đương 36%-50% doanh nghiệp tuân thủ quy định về quản lý nhân sự) “biết rõ” về các tình huống như “Không thực hiện hoặc thực hiện sai các khoản phải nộp cho người lao động”, “Chưa tuân thủ pháp luật về lao động trong ký kết và thực hiện hợp đồng lao động” và “tuyển dụng dựa nhiều vào quen biết, quan hệ hơn là năng lực” (Hình 24).



Hình 24: Các tình huống vi phạm trong quản lý nhân sự

75. Tóm lại, nghiên cứu đã cho thấy các doanh nghiệp ở Việt Nam đang có nguy cơ không tuân thủ các quy định và các chính sách của chính doanh nghiệp khá cao. Chỉ ¼ cho tới dưới một nửa các doanh nghiệp được khảo sát tin rằng nội dung và việc triển khai các quy định được tuân thủ tốt. Việc chi trả các chi phí không chính thức cho cán bộ công chức vẫn là biện pháp phổ biến để đạt được các quyết định hành chính và dịch vụ công. Rủi ro không tuân thủ cũng hiện hữu trong các giao dịch với đối tác kinh doanh, đáng chú ý là trong hoạt động mua sắm, bán hàng và vay vốn. Đáng báo động về việc không tuân thủ là hoạt động quản lý nhân sự, từ 30% đến 40% doanh nghiệp trên toàn mẫu có biết về các tình huống vi phạm. Việc thường xuyên không tuân thủ các quy định cũng cho thấy các doanh nghiệp ở Việt Nam đang thực sự rất cần xây dựng và triển khai hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả.

3.4 So sánh giữa các doanh nghiệp khác nhau về cơ cấu sở hữu và quy mô

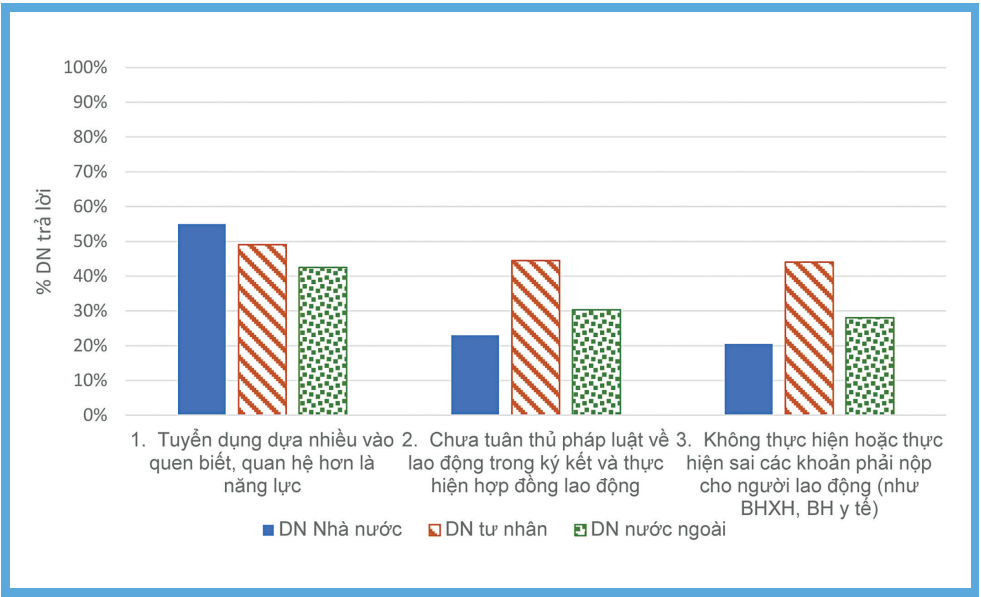
76. Để tìm hiểu liệu các doanh nghiệp có cơ cấu sở hữu khác nhau thì có khác nhau trong việc áp dụng các hoạt động KSNB và tuân thủ pháp luật hay không, chúng tôi đã tính toán điểm trung bình cho 5 yếu tố của KSNB cho các vấn đề tuân thủ. Sau đó, chúng tôi so sánh điểm giữa các DNNN, các doanh nghiệp hoàn toàn vốn tư nhân trong nước và các tập đoàn đa quốc gia (MNCs). Bảng 5 tóm tắt kết quả so sánh. Nhìn chung, DNNN có vẻ có mức độ tuân thủ cao nhất và các doanh nghiệp vốn tư nhân trong nước thấp nhất về áp dụng các hoạt động KSNB. Tuy nhiên, có hai yếu tố có sự khác nhau đáng kể ($p < .1$) là đánh giá rủi ro và các hoạt động kiểm soát. Ở hai yếu tố này, doanh nghiệp vốn tư nhân trong nước có số điểm thấp hơn hai loại hình doanh nghiệp còn lại rất rõ.

*Bảng 5: So sánh các yếu tố của KSNB theo loại hình sở hữu
(thang điểm 1 -5, trong đó 1 là thấp nhất và 5 là cao nhất)*

	DN có vốn nhà nước	DN vốn tư nhân trong nước	DN có vốn nước ngoài
Môi trường kiểm soát	3,58	3,39	3,51
Đánh giá rủi ro	3,49	3,27	3,44
Các hoạt động kiểm soát	3,56	3,37	3,57
Thông tin và truyền thông	3,50	3,44	3,55
Giám sát	3,66	3,47	3,50

77. Một sự khác nhau giữa các doanh nghiệp đáng chú ý nữa là thực tiễn quản lý nhân sự (Hình 25). Theo kết quả khảo sát, các DNNN tuyển dụng nhân sự dựa trên quan hệ, quen biết nhiều nhất. Ngoài ra, các doanh nghiệp vốn tư nhân trong nước lại vi phạm

về ký kết và thực hiện hợp đồng lao động cũng như chi trả phúc lợi cho nhân viên nhiều nhất.



Hình 25: So sánh thực tiễn quản lý nhân sự theo loại hình sở hữu (% doanh nghiệp biết rõ các tình huống)

78. Chúng tôi đã tiến hành so sánh về mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật của các doanh nghiệp với loại hình sở hữu khác nhau dựa trên ba tiêu chí (Bảng 6). Kết quả cho thấy các tập đoàn đa quốc gia tuân thủ cao nhất với tỉ lệ sai phạm thấp nhất (28% so với 34% của DNNN và 41% của doanh nghiệp tư nhân trong nước), tỉ lệ chi trả chi phí không chính thức thấp nhất (1,7%) và điểm số tuân thủ cao nhất (3,22 trên tối đa 5). Ngược lại, các DNNN có điểm số tuân thủ thấp nhất mà chúng ta cần phải xem xét thêm.

Bảng 6: So sánh mức độ tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp theo loại hình sở hữu

	DN có vốn NN	DN có vốn tư nhân trong nước	DN có vốn nước ngoài
Khả năng vi phạm các quy định giai đoạn 2017 - 2018	34%	41%	28%
Tỉ lệ chi trả chi phí không chính thức trên tổng doanh thu giai đoạn 2017 – 2018 (%)	1,8%	3,8%	1,7%
Tuân thủ các quy định của pháp luật (thang điểm 1-5, trong đó 1 là thấp nhất và 5 là cao nhất)	2,77	2,91	3,22

Một số thành viên tham gia thảo luận nhóm lý giải tại sao DNNN lại có điểm số tuân thủ các quy định của pháp luật thấp.

“Nếu chỉ nhìn vào bề ngoài, các DNNN có toàn bộ những gì trong sách vở nói về KSNB. Thực tế, việc áp dụng các biện pháp KSNB khá hình thức. Ví dụ, Ban KSNB gồm các thành viên được chỉ định dựa trên cơ cấu quyền lực. Một vài thành viên được cử vào đến từ hội sở hoặc công ty mẹ và không biết gì về hoạt động của doanh nghiệp”. (Thảo luận nhóm – cán bộ quản lý DNNN)

“Các cuộc thanh kiểm tra chủ yếu được thực hiện sau khi đã phát hiện sai phạm. Tôi cảm thấy các cuộc thanh kiểm tra đều đã được thỏa hiệp từ trước. Các thanh tra viên và đơn vị bị thanh tra đã thỏa thuận và thống nhất báo cáo những gì. Do đó, các vấn đề tích tụ từ lâu và có thể dẫn đến sụp đổ như chúng ta đã chứng kiến ở một số DNNN lớn trong những năm qua” (Thảo luận nhóm – cán bộ quản lý DNNN).

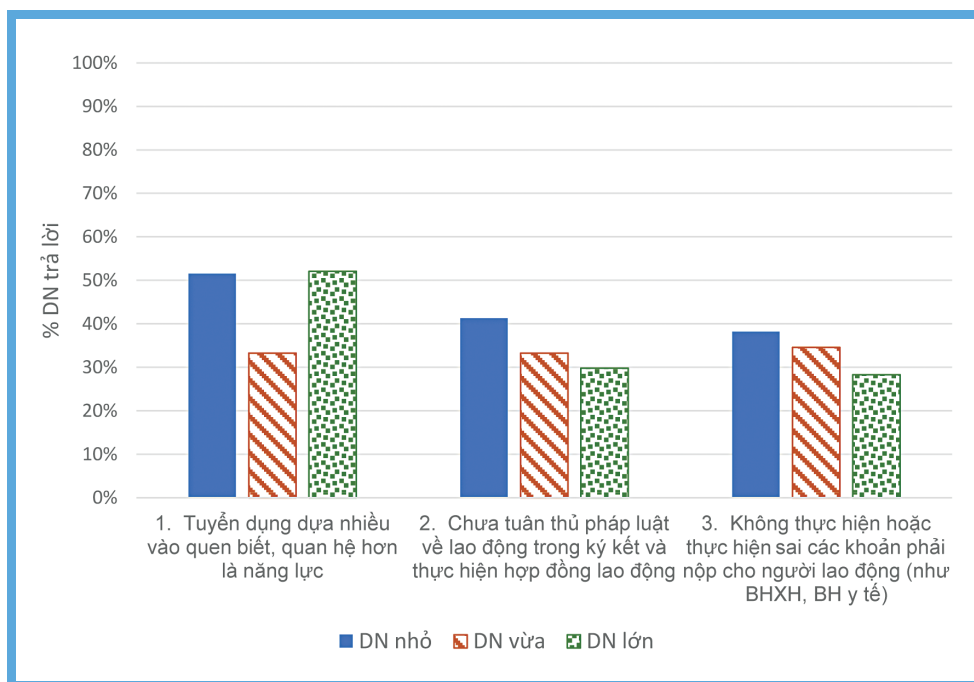
79. Tiếp đó, chúng tôi so sánh về các hoạt động KSNB của các doanh nghiệp dựa trên quy mô (nhỏ, vừa và lớn)²². Một điểm đáng chú ý là các doanh nghiệp có quy mô vừa dường như có hệ thống KSNB mạnh nhất. Trong bảng 7, xét theo điểm số của 4 trong 5 yếu tố của KSNB thì các doanh nghiệp có quy mô vừa là đầy đủ nhất. Có thể, các doanh nghiệp này có nguồn lực để thực hiện KSNB nhiều hơn các doanh nghiệp nhỏ và có ít vấn đề về KSNB hơn các doanh nghiệp lớn.

Bảng 7: So sánh các yếu tố của hệ thống KSNB theo quy mô doanh nghiệp (thang điểm từ 1-5, trong đó 1 là yếu nhất và 5 là mạnh nhất)

	DN quy mô nhỏ	DN quy mô vừa	DN quy mô lớn
Môi trường kiểm soát	3.42	3.58	3.47
Đánh giá rủi ro	3.32	3.42	3.40
Các hoạt động kiểm soát	3.41	3.59	3.44
Thông tin và truyền thông	3.49	3.44	3.46
Giám sát	3.47	3.63	3.51

80. So sánh về thực tiễn quản lý nhân sự cũng cho ta thấy một kết quả thú vị. Các doanh nghiệp quy mô vừa tuyển dụng nhân sự dựa trên quan hệ, quen biết ít nhất (33%) trong khi đó tỉ lệ này cao hơn ở các doanh nghiệp nhỏ và lớn (51%-52%). Hai tình huống vi phạm khác – vi phạm quy định về ký kết và thực hiện hợp đồng lao động và thực hiện không đúng và đầy đủ các khoản phúc lợi của người lao động- xảy ra nhiều nhất ở các doanh nghiệp nhỏ và tiếp đó là các doanh nghiệp vừa và lớn.

²². Chúng tôi phân loại các doanh nghiệp theo quy mô dựa trên Nghị định số 39/2018/NĐ-CP ngày 11/3/2018



Hình 26: So sánh thực tiễn quản lý nhân sự của các doanh nghiệp theo quy mô (% doanh nghiệp biết rõ về các tình huống vi phạm)

81. So sánh thực tiễn tuân thủ các quy định của pháp luật cho thấy các doanh nghiệp lớn có mức độ tuân thủ thấp nhất (Bảng 8). Người trả lời từ các doanh nghiệp lớn quan sát được vi phạm thường xuyên nhất (39%) và có điểm tuân thủ quy định pháp luật thấp nhất. Tỷ lệ chi trả các chi phí không chính thức thấp có thể hiểu được vì doanh thu của các doanh nghiệp này thường khá lớn. Tuy vậy, so sánh giữa các doanh nghiệp nhỏ và vừa cho thấy các doanh nghiệp quy mô vừa ít thấy sai phạm hơn (25% so với 39%), điểm số về tuân thủ các quy định pháp luật cao hơn (3,1 so với 2,8) và tỷ lệ chi trả chi phí không chính thức so với doanh thu cũng cao hơn.

Bảng 8: So sánh mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật của doanh nghiệp theo quy mô

	DN quy mô nhỏ	DN quy mô vừa	DN quy mô lớn
Khả năng vi phạm các quy định giai đoạn 2017 - 2018	39%	25%	39%
Tỷ lệ chi trả chi phí không chính thức trên tổng doanh thu giai đoạn 2017 – 2018 (%)	3,5%	4,2%	1,5%
Tuân thủ các quy định của pháp luật (thang điểm 1-5, trong đó 1 là thấp nhất và 5 là cao nhất)	2,8	3,1	3,1

82. Tóm lại, các doanh nghiệp tư nhân nhỏ có thiên hướng yếu nhất trong cả 5 yếu tố của KSNB và dễ vi phạm các quy định của pháp luật nhất. Tuy nhiên, DNNN lớn thường xuyên tuyển dụng nhân sự dựa trên quan hệ nhất nên dễ dẫn đến xung đột lợi ích và năng lực cán bộ không cao.

3.5 Kết nối giữa Kiểm soát nội bộ và Tuân thủ các quy định của pháp luật

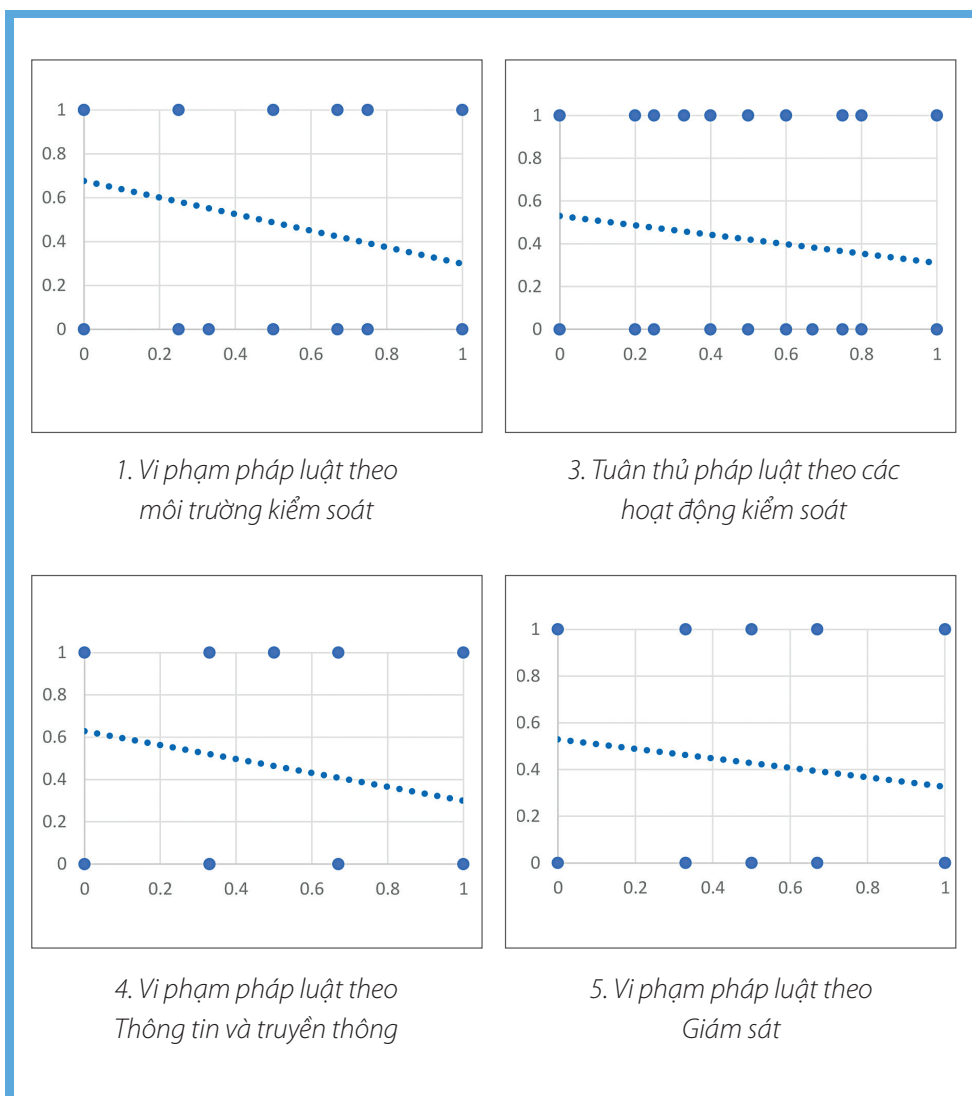
83. Câu hỏi còn lại là liệu các doanh nghiệp có hệ thống KSNB tốt hơn thì mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật có cao hơn không. Đầu tiên, chúng tôi tính điểm của 5 yếu tố của KSNB dựa trên các hoạt động và sự vi phạm các quy định pháp luật (Có/Không). Sau đó chúng tôi sử dụng mô hình hồi quy logistic kết nối thông tin của doanh nghiệp và mỗi yếu tố của KSNB với mức độ vi phạm các quy định pháp luật²³. Kết quả cho thấy ba yếu tố của hệ thống KSNB gồm Môi trường kiểm soát; Thông tin và Truyền thông; và Giám sát có giúp giảm các vi phạm pháp luật (Bảng 9 và Hình 27).

Bảng 9: Các mô hình hồi quy logistic tương quan với thông tin doanh nghiệp, các yếu tố của KSNB và các hành vi vi phạm pháp luật (hệ số kiểm định Wald coefficient)

	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4	Mô hình 5
Số năm hoạt động	,34	,34	,14	,30	,19
Mức độ sở hữu (DN FDIs)	,02	,05	,05	,22	,08
Mức độ sở hữu (DN tư nhân)	,19	,84	,16	,11	,22
Quy mô (Vừa)	1,27	1,52	1,16	,55	,66
Quy mô (Lớn)	1,15	,86	1,02	1,16	1,46
Ngành nghề (Sản xuất công nghiệp)	,02	,05	,02	,01	,01
Ngành nghề (Dịch vụ)	,02	,18	,22	,36	,17
Môi trường kiểm soát	-7,82**				
Đánh giá rủi ro		-,94			
Các hoạt động kiểm soát			-2,22		
Thông tin và Truyền thông				-10,12***	
Giám sát					-5,190*
Nagelkerke R2	,110	,061	,063	,129	,083

a) $p < .1$; *) $p < .05$; **) $p < .01$; ***) $p < .001$

²³. Vì mẫu khá nhỏ và 5 yếu tố của KSNB tương quan với nhau nên chúng tôi kiểm định mô hình theo mỗi yếu tố riêng biệt.



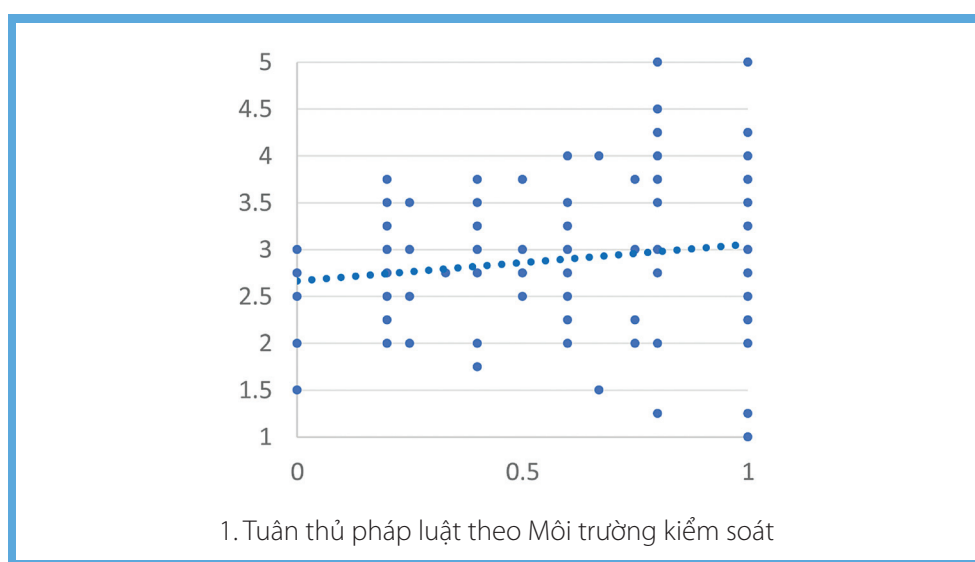
Hình 27: Sơ đồ phân tán các yếu tố của KSNB với vi phạm pháp luật

84. Chúng tôi cũng xem xét mô hình hồi quy đa biến kết nối điểm số của các yếu tố của KSNB với mức độ tuân thủ các quy định của pháp luật dựa trên đánh giá của chính các doanh nghiệp. Các mô hình hồi quy cũng đều chỉ ra rằng các doanh nghiệp có vốn nước ngoài và các doanh nghiệp tư nhân nhỏ có điểm số tuân thủ pháp luật cao hơn các DNNN. Quy mô và ngành nghề của doanh nghiệp dường như không có tương quan nhiều với việc tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp. Hai yếu tố của KSNB là Môi trường kiểm soát và Giám sát có quan hệ chặt chẽ và quan trọng tới mức độ tuân thủ pháp luật của doanh nghiệp.

Bảng 10: Các mô hình hồi quy đa biến tương quan với thông tin doanh nghiệp, các yếu tố của KSNB và tuân thủ pháp luật

	Mô hình 1	Mô hình 2	Mô hình 3	Mô hình 4	Mô hình 5
Số năm hoạt động	-.01	-.01	.01	.01	.01
Mức độ sở hữu (DN FDIs)	.27*	.23*	.26*	.27*	.28*
Mức độ sở hữu (DN tư nhân)	.25*	.21	.26*	.26*	.27*
Quy mô (Vừa)	.12	.15	.15	.10	.10
Quy mô (Lớn)	.12	.15	.15	.12	.10
Ngành nghề (Sản xuất công nghiệp)	.09	.08	.08	.09	.08
Ngành nghề (Dịch vụ)	.13	.07	.10	.10	.11
Môi trường kiểm soát	.16a				
Đánh giá rủi ro		.02			
Các hoạt động kiểm soát			.15		
Thông tin và Truyền thông				.13	
Giám sát					.17a
Adjusted R2	.044	.017	.038	.038	.042
F Model	1.805a	1.294	1.705	1.703	1.736a

a) $p < .1$; *) $p < .05$; **) $p < .01$; ***) $p < .001$



Hình 28: Sơ đồ phân tán các yếu tố của KSNB với tuân thủ pháp luật

85. Nhìn chung, các kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp có hệ thống KSNB tốt hơn sẽ có mức độ vi phạm pháp luật thấp hơn. Trong 5 yếu tố của KSNB thì Thông tin & Truyền thông và Giám sát có tác dụng lớn nhất đến việc giảm các hành vi vi phạm. Các số liệu khảo sát cũng chỉ ra rằng các DNNN tuân thủ các quy định pháp luật kém hơn các doanh nghiệp nước ngoài và các doanh nghiệp tư nhân trong nước cùng ngành.

4. Khuyến nghị và kết luận

86. Khuyến nghị đối với các doanh nghiệp tư nhân:

- *Thay đổi triết lý kinh doanh từ “Ăn xổi” sang “bền vững dài hạn”.* Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng chiến lược dài hạn trong đó tôn trọng các quy định, chuẩn mực kinh doanh và quy tắc đạo đức. Điều này rất quan trọng đối với các doanh nghiệp để họ nhận ra rằng các hoạt động kinh doanh ngắn hạn, theo kiểu tận dụng cơ hội có thể mang lại “lợi nhuận nhanh” nhưng trong một số trường hợp nhất định, nó cũng tiềm ẩn rủi ro vi phạm pháp luật cao. Vi phạm pháp luật có thể rất tốn kém, hoặc về phạt chính thức hoặc các khoản chi trả không chính thức. Vi phạm đạo đức cũng có thể gây thiệt hại về uy tín. Những chi phí này, cuối cùng, có thể lớn hơn bất cứ lợi ích nào của chiến lược “ăn xổi”.
- *Xây dựng một cơ chế KSNB phù hợp doanh nghiệp:* Các doanh nghiệp tư nhân nên nghiêm túc cân nhắc việc xây dựng một cơ chế KSNB phù hợp. Hệ thống này cần được thiết kế theo nhu cầu và khả năng của doanh nghiệp. Nhưng quan trọng hơn cả là cần sự cam kết mạnh mẽ của ban lãnh đạo và nhân viên về sự trung thực, đạo đức và thông lệ kinh doanh minh bạch.
- *Tăng cường nhận thức và hiểu biết của ban lãnh đạo cấp cao nhất của doanh nghiệp.* Một tỉ lệ lớn các doanh nghiệp tham gia khảo sát không nhận thức hoặc không hiểu về khái niệm, quy trình và tác động của KSNB/QTUX tới hoạt động của doanh nghiệp. Nhiều cán bộ quản lý, đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ cho rằng hệ thống KSNB tốt cần một khoản đầu tư lớn vượt ra ngoài khả năng và nguồn lực của họ. Theo chúng tôi thì những doanh nghiệp này nên cử ban lãnh đạo tham gia một số khóa tập huấn để hiểu sâu hơn về lợi ích mà KSNB/QTUX mang lại và những gì cần phải làm để xây dựng nên một hệ thống KSNB vững mạnh. Các doanh nghiệp có thể lựa chọn tham gia các khóa tập huấn sắp tới của VCCI về chủ đề này. Các khóa tập huấn có thể giúp tăng cường hiểu biết nhưng trong một số trường hợp thì hoạt động tư vấn và hỗ trợ cụ thể có thể giúp doanh nghiệp tự xây dựng hệ thống KSNB của riêng mình.
- *Tuyên truyền và thông tin về các lợi ích của hệ thống KSNB thông qua chuỗi cung ứng:* Chúng tôi khuyến khích các doanh nghiệp vừa và lớn đã triển khai thành công hệ thống KSNB có thể tư vấn và khích lệ các đối tác và khách hàng của mình về những lợi ích của hệ thống này. Họ chính là những hình mẫu thực tế tốt cho các doanh nghiệp khác.

- *Hành động tập thể cùng với các doanh nghiệp khác hướng tới mục tiêu liên chính:* Các doanh nghiệp đơn lẻ có thể thấy khó tuân theo các thông lệ kinh doanh “minh bạch” như không chi trả chi phí không chính thức cho khách hàng hoặc cán bộ thuế. Để khắc phục khó khăn này, các doanh nghiệp cùng ngành hoặc cùng địa bàn có thể cùng đồng thuận thực hiện cơ chế “không hối lộ”. Thực hiện việc này đòi hỏi nỗ lực và cam kết lớn từ các doanh nghiệp dẫn đầu ngành hoặc địa bàn. Và nó cũng cần sự lãnh đạo mạnh mẽ của các hiệp hội doanh nghiệp (ví dụ như VCCI) và các cơ quan nhà nước (như các cơ quan hải quan).

87. **Khuyến nghị đối với các doanh nghiệp nhà nước**

- *Đưa hệ thống KSNB hiện tại vào vận hành thực sự:* Các DNNN cần ưu tiên đưa hệ thống KSNB vào vận hành. Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp nhà nước am hiểu về KSNB/ QTUX rất rõ và đã xây dựng một số quy trình KSNB nhất định. Vấn đề là các quy trình này chưa được thực hiện nghiêm túc và điều này có thể khiến DNNN gặp rủi ro cao về vi phạm các quy định pháp luật. Các doanh nghiệp này không có nhiều động lực để nâng cao tiêu chuẩn thực hiện các hệ thống KSNB hiện tại. Họ chỉ làm nhiều hơn khi chuẩn bị cổ phần hóa hoặc khi có sự giám sát chặt chẽ hơn của các cơ quan Chính phủ quản lý trực tiếp họ.
- *Biến hệ thống quản lý doanh nghiệp nhà nước thành hệ thống “kinh doanh thực sự” thay cho hệ thống quản lý hỗn hợp kinh doanh và nhà nước.* DNNN cũng là doanh nghiệp. Tuy nhiên, hệ thống quản lý của các doanh nghiệp này lại đậm tính chất của cơ quan nhà nước, đặc biệt là về quản lý nhân sự, ví dụ như tiêu chí và quy trình bổ nhiệm. Một số công chức nhà nước lại được bổ nhiệm làm lãnh đạo DNNN mà không có sự chuẩn bị đầy đủ và phù hợp cho công việc này. Kết quả là, một số DNNN vận hành theo kiểu cơ quan nhà nước, hệ thống KSNB hiện tại chưa bao giờ được vận hành nghiêm túc.
- *Quản lý nhân sự theo cơ chế quản lý nhân tài.* Theo kết quả khảo sát, mặc dù DNNN đóng vai trò dẫn dắt trong nền kinh tế nhưng thiên hướng tuyển dụng nhân sự dựa trên quan hệ quen biết vẫn còn khá nặng nề. Đây là điểm yếu cơ bản trong hệ thống quản lý DNNN cần phải được quan tâm và giải quyết. Cơ chế quản lý nhân viên dựa trên năng lực và kết quả công việc cần phải được áp dụng tại các DNNN, các biện pháp và đãi ngộ phù hợp cần phải được đưa vào để đảm bảo hệ thống vận hành thực sự. Chúng ta không thể mong đợi một sự thay đổi thực sự cho đến khi cổ phần hóa được phần lớn các DNNN.

88. **Khuyến nghị đối với VCCI**

- *VCCI cần được coi là trung tâm thúc đẩy liên chính của cộng đồng doanh nghiệp.* VCCI nên hoạt động như một trung tâm tư vấn, hỗ trợ và đào tạo cho các doanh nghiệp và các hiệp hội kinh doanh khác; tạo dựng, kết nối và cấp phép cho các hoạt động tập huấn. Trang web kinh doanh liên chính của VCCI, www.kdlc.vn mới được xây dựng gần đây là một phần của Sáng kiến Liên chính giữa doanh nghiệp và Chính phủ, có thể là đầu

mối hỗ trợ trực tuyến cho các doanh nghiệp. Trang web này ngoài cung cấp các tài liệu tập huấn, bộ công cụ và các tài liệu liên quan khác có thể có thêm một mục cập nhật các quy định về pháp luật, nơi có thể hỗ trợ tư vấn và giải đáp các thắc mắc về luật pháp cho doanh nghiệp. Vì vậy, nếu thực hiện, VCCI sẽ cần huy động thêm nguồn lực và nguồn kinh phí để có thể tạo ra một vùng ảnh hưởng hay mang lại tác động như mong muốn.

- *Thực hiện tập huấn cho doanh nghiệp:* VCCI có thể tập huấn trực tiếp cho các doanh nghiệp và thông qua các kênh khác để đảm bảo có thể tiếp cận tối đa tới các doanh nghiệp. VCCI cũng có thể tổ chức tập huấn cho một số nhà cung cấp dịch vụ khác như giảng viên về quản lý, các trường giảng dạy về kinh doanh, các công ty luật và kế toán được cấp phép, các hiệp hội kinh doanh, hiệp hội ngành nghề và nghề nghiệp. VCCI có thể cấp phép/chuyển giao cho các đơn vị khác sử dụng và thực hiện tập huấn giảng viên nguồn cho các đơn vị này. Để khai thác làm tài liệu giảng dạy, các đơn vị này cần phải hoàn tất quá trình đăng ký hoặc được cấp giấy chứng nhận chất lượng nào đó. Chương trình tập huấn nên có các tình huống thực tiễn tốt và chưa tốt ở Việt Nam. Ban tổ chức chương trình cũng cần có hoạt động giám sát và đánh giá tác động của tập huấn tới học viên.
- *Xây dựng một dịch vụ tư vấn đơn giản để hỗ trợ các doanh nghiệp đơn lẻ và mang lại cơ hội tham gia các hoạt động tập huấn chuyên sâu nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp đạt được các tiêu chuẩn cao nhất.* VCCI có thể cung cấp dịch vụ tư vấn với chi phí thấp để hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng bộ QTUX và cung cấp cho họ những kiến thức cơ bản về tuân thủ. VCCI và/hoặc các nhà cung cấp dịch vụ khác nên biên soạn một chương trình tập huấn chuyên sâu để giúp các doanh nghiệp Việt Nam đạt được một số tiêu chuẩn quốc tế có tính chất tự nguyện như ISO 37001. VCCI có thể cung cấp một bộ biểu mẫu chung về QTUX cho các doanh nghiệp thông qua các khóa tập huấn hoặc nhiều kênh khác như trình bày ở trên và trên trang web kinh doanh liên chính www.kdvc.vn.
- *Thúc đẩy thông lệ kinh doanh có trách nhiệm thông qua các hành động tập thể.* VCCI nên hoạt động như một trung tâm hành động tập thể, kết nối các doanh nghiệp, cơ quan Chính phủ, các hiệp hội kinh doanh và hiệp hội ngành nghề với nhau cùng làm cho môi trường kinh doanh công bằng hơn. Cụ thể, VCCI cần hợp tác chặt chẽ với các hiệp hội doanh nghiệp và hiệp hội ngành nghề để có thể tiếp cận các DNVTN ở các ngành kinh doanh đặc thù. VCCI nên thường xuyên tiến hành khảo sát các doanh nghiệp và lấy ý kiến của họ về các quy định liên quan tới phòng chống tham nhũng, việc thực thi các quy định và tác động của nó tới cộng đồng kinh doanh.

89. Khuyến nghị đối với Chính phủ

- *Ban hành văn bản hướng dẫn cho Luật Phòng, chống tham nhũng năm 2018:* Chính phủ cần xây dựng văn bản hướng dẫn cho các doanh nghiệp thực hiện Luật Phòng, chống tham nhũng năm 2018. Văn bản này cần bao gồm hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp

cũng như các công cụ thực tế và tư vấn về địa chỉ có thể hỗ trợ doanh nghiệp. Thậm chí, Chính phủ có thể cân nhắc ban hành một văn bản quy phạm pháp luật về quản trị doanh nghiệp như là một văn bản pháp luật độc lập hoặc lồng ghép vào Luật Phòng, chống tham nhũng khi được sửa đổi trong tương lai.

- *Tăng cường năng lực giám sát và thực thi:* Chính phủ nên cân nhắc các biện pháp tăng cường năng lực giám sát sự tuân thủ của các doanh nghiệp. Một biện pháp là tăng cường sự giám sát từ cộng đồng cũng như các tổ chức phi chính phủ. Các biện pháp khác là sắp xếp cơ chế xử lý kịp thời khi có báo cáo vi phạm. Tăng cường thực thi các quy định cũng là một biện pháp quan trọng để tạo nên môi trường kinh doanh bình đẳng hơn.
- *Tạo động lực cho tuân thủ:* Chính phủ nên xem xét đưa ra các hình thức khuyến khích doanh nghiệp đạt được các tiêu chuẩn quốc tế như ISO 37001:2016; hoặc có thể thể hiện sự cam kết mạnh mẽ với kinh doanh liêm chính. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy có nhiều hình thức tạo động lực để thúc đẩy liêm chính kinh doanh, ví dụ như các doanh nghiệp có hệ thống tuân thủ chắc chắn có thể tiếp cận các hợp đồng của khu vực công. Chính phủ, cùng với VCCI, có thể xây dựng “chiến lược khuyến khích” trong khuôn khổ của GBII.
- *Tăng cường đối thoại:* Chính phủ nên khuyến khích, tổ chức và tham gia vào một cuộc đối thoại thường xuyên của các bên liên quan giữa các cơ quan Chính phủ và doanh nghiệp bao gồm cả doanh nghiệp DNN&V để có thể hiểu được nhu cầu cũng như thách thức mà các doanh nghiệp đang gặp phải trong việc tuân thủ các quy định của pháp luật. VCCI có thể đứng ra điều phối các cuộc đối thoại chính sách công-tư như vậy.
- *Sử dụng các phương tiện truyền thông để đẩy mạnh triển khai KSNB/QTUX ở doanh nghiệp:* Chính phủ cần tập trung vào nâng cao nhận thức về lợi ích của kinh doanh liêm chính tới nhiều đối tượng hơn thông qua các sự kiện như hội thảo giữa Chính phủ và doanh nghiệp, hội nghị bàn tròn, các bài báo đa phương tiện, các phương tiện truyền hình và trực tuyến. Các văn bản quy định pháp luật và hướng dẫn cần đăng tải trên các trang web của Chính phủ. Các hiệp hội kinh doanh và hiệp hội ngành nghề cần được khuyến khích tham gia vào các hoạt động tuyên truyền nâng cao nhận thức.

90. Kết luận

- Tăng trưởng bền vững của nền kinh tế cần phải có khu vực doanh nghiệp bền vững. Xây dựng các hệ thống KSNB vững chắc giúp các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn, cung cấp thông tin tài chính đáng tin cậy hơn và tuân thủ tốt hơn các quy định và các giá trị đạo đức đã thống nhất. Cách tiếp cận như vậy góp phần không nhỏ vào cuộc chiến chống tham nhũng trong lĩnh vực kinh doanh và trong toàn bộ nền kinh tế và xã hội.
- Việc xây dựng và triển khai hệ thống KSNB chặt chẽ yêu cầu phải có sự cam kết mạnh mẽ của cấp lãnh đạo, đặc biệt là những người điều hành các doanh nghiệp lớn, cả DNNN và doanh nghiệp tư nhân. Cam kết này trước hết phải xuất phát từ lãnh đạo thông qua việc

chuyển đổi triết lý “ăn xổi” sang “phát triển bền vững”; thứ hai, việc xây dựng văn hóa liêm chính phải được tiến hành cả trong nội bộ doanh nghiệp và các đối tác kinh doanh bên ngoài của họ.

- Tóm lại, sự tăng trưởng liên tục của nền kinh tế Việt Nam đòi hỏi khu vực doanh nghiệp phải tăng trưởng ổn định, bền vững và có trách nhiệm. Việc xây dựng các hệ thống kiểm soát nội bộ chặt chẽ góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp và tạo nên môi trường kinh doanh bình đẳng hơn cho tất cả các bên. Sự phát triển của thể chế thị trường ở Việt Nam đòi hỏi sự đồng hành của Chính phủ và doanh nghiệp. Chính phủ đã thực hiện được một phần lớn trong công cuộc cải cách các quy định và năng lực của nhà nước – không chỉ giới hạn ở việc sửa đổi Luật Phòng, chống tham nhũng. Giờ đây, trên tinh thần hợp tác và hành động tập thể, khu vực doanh nghiệp có cơ hội để đóng góp vào nỗ lực này thông qua việc cam kết tuân thủ các quy tắc tốt nhất về quản trị doanh nghiệp, xây dựng hệ thống KSNB đáng tin cậy và với sự trợ giúp của bộ QTTX, xây dựng văn hóa liêm chính sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh trong nước, trong khu vực và trên trường quốc tế trong thời gian tới.

5. Tài liệu tham khảo

Các báo cáo và nghiên cứu:

Nguyễn, Thăng V, Bảo Đ HỒ, Cảnh Q Lê, và Hùng V Nguyễn (2016). “Chi phí giao dịch và chiến lược của tham nhũng: cảm nhận của các doanh nghiệp Việt Nam”. Tạp chí *Crime, Law and Social Change* số 65 (4-5):351-374.

Đại học Kinh tế Quốc dân-UNDP (2017). *Nghiên cứu về minh bạch và tham nhũng trong thu hồi đất đai*. Một nghiên cứu chính sách về quản trị và sự tham gia phối hợp giữa Viện Quản lý Châu Á Thái Bình Dương (Đại học Kinh tế Quốc dân) và Chương trình Phát triển của Liên Hiệp Quốc (UNDP) ở Việt Nam. Hà Nội, Việt Nam: Tháng 1/2017.

Ngân hàng Thế giới (2012). *Tham nhũng từ góc nhìn của người dân, doanh nghiệp và cán bộ công chức, viên chức: Kết quả khảo sát xã hội học*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia- Sự thật, Hà Nội.

Tổ chức Hướng tới minh bạch (2018a). *Báo cáo khảo sát: Liêm chính kinh doanh trong các khu công nghệ cao ở Việt Nam*. Báo cáo nghiên cứu, Tổ chức Hướng tới minh bạch, Hà Nội, Việt Nam

Tổ chức Hướng tới minh bạch (2018b). *Báo cáo đánh giá thực tiễn công bố thông tin của 45 doanh nghiệp lớn nhất tại Việt Nam*. Báo cáo nghiên cứu, Tổ chức Hướng tới minh bạch, Hà Nội, Việt Nam

VCCI – DEPOCEN (2012), *Hiện trạng tham nhũng trong khu vực doanh nghiệp ở Việt Nam*, Tóm tắt Báo cáo nghiên cứu, Hà Nội, Việt Nam.

6. Phụ lục

Phụ lục 1: Các văn bản pháp luật về kiểm soát nội bộ

Văn bản pháp luật	Các quy định chính
Luật	
Luật Phòng, chống tham nhũng số 36/2018/QH14 ngày 20/11/2018 và có hiệu lực kể từ 01/07/2019.	Các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế “xây dựng Bộ Quy tắc ứng xử, cơ chế kiểm soát nội bộ để phòng ngừa tham nhũng thông qua việc ban hành và triển khai Bộ quy tắc ứng xử, cơ chế kiểm soát nội bộ và ngăn ngừa xung đột lợi ích, tham nhũng và xây dựng văn hóa kinh doanh lành mạnh, không tham nhũng”
Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ngày 26/11/2014 có hiệu lực từ 01/07/2015	Quy định trách nhiệm và nghĩa vụ của Ban Kiểm soát trong việc giám sát, đánh giá hiệu quả và hiệu lực của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của doanh nghiệp.
Điều 39, Luật Kế toán số 88/2015/QH13 ngày 20/11/2015, có hiệu lực từ 01/01/2017	“Kiểm soát nội bộ nghĩa là xây dựng và triển khai trong bộ phận kế toán về cơ chế, chính sách, quy trình, các quy định nội bộ về tuân thủ các quy định của pháp luật để đảm bảo phòng ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các rủi ro và đáp ứng các yêu cầu đặt ra”. Luật cũng yêu cầu các bộ phận kế toán xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ để đảm bảo tài sản của doanh nghiệp không sử dụng sai mục đích và không hiệu quả, các giao dịch được phê duyệt đúng thẩm quyền và được ghi chép đầy đủ làm cơ sở để lập và trình bày báo cáo tài chính hợp lý và trung thực.
Luật Kiểm toán Nhà nước số 81/2015/QH13 ngày 24/6/2015, có hiệu lực từ 01/01/2016.	Trong quá trình kiểm toán, một kiểm toán viên nhà nước phải “tiến hành khảo sát, thu thập thông tin về hệ thống kiểm soát nội bộ, tình hình tài chính và các thông tin khác liên quan đến đơn vị được kiểm toán; đánh giá cơ chế kiểm soát nội bộ và thu thập thông tin về đơn vị được kiểm toán để xác định mục tiêu, nội dung, phạm vi kiểm toán và các phương pháp phù hợp”.
Luật thực hành tiết kiệm và chống lãng phí số 44/2013 / QH13 ngày 26/11/2013, có hiệu lực từ ngày 01/07/2014.	Người đứng đầu doanh nghiệp nhà nước phải có trách nhiệm tổ chức thanh tra nội bộ, kiểm soát, tự kiểm tra, rà soát và báo cáo giám sát tài chính nhằm mục đích phát hiện kịp thời các sai phạm trong quản lý và sử dụng vốn, quỹ của doanh nghiệp.
Các văn bản dưới luật	
Nghị định số 87/2015 / NĐ-CP ngày 06 tháng 10 năm 2015 về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp; giám sát tài chính, (Điều 12)	Quy định trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc phân công nhiệm vụ và trách nhiệm giữa các bộ phận, xây dựng cơ chế hợp tác giữa các bộ phận, đặc biệt giữa các bộ phận có chức năng giám sát và kiểm soát nội bộ, thực hiện giám sát tài chính nội bộ.
Nghị định số 71/2017 / NĐ-CP ngày 06 tháng 6 năm 2017 về quản trị doanh nghiệp của các công ty đại chúng, có hiệu lực từ ngày 01/08/2017	Hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp của các công ty đại chúng, có hướng dẫn rõ ràng về quyền lợi và trách nhiệm của người kiểm soát trong việc thực hiện các nhiệm vụ kiểm soát nội bộ trong các công ty đại chúng.

Văn bản pháp luật	Các quy định chính
Các văn bản dưới luật	
Thông tư 121/2012 / TT-BTC ngày 26 tháng 7 năm 2012 của Bộ trưởng Bộ Tài chính (Điều 33)	Quy định về quản lý công ty áp dụng cho các công ty đại chúng, đề cập đến trách nhiệm của Ban Kiểm soát trong việc xem xét các báo cáo của công ty về hệ thống kiểm soát nội bộ trước khi chúng được đệ trình lên Hội đồng quản trị để phê duyệt.
Thông tư 44/2011 / TT-NHNN ngày 29/12/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ và kiểm toán nội bộ các tổ chức tín dụng, chi nhánh của ngân hàng nước ngoài như sau: <i>"Hệ thống kiểm soát nội bộ là một bộ gồm cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức được thực hiện nhằm mục đích phòng ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các rủi ro và đáp ứng các yêu cầu được đặt ra của tổ chức"</i> .
Thông tư 16/2011 / TT-NHNN ngày 17/8/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	Quy định về hệ thống kiểm toán nội bộ và kiểm soát nội bộ của Ngân hàng Nhà nước. Theo đó, <i>"hệ thống kiểm soát nội bộ của Ngân hàng Nhà nước là một bộ gồm cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của các đơn vị, bộ phận trực thuộc Ngân hàng Nhà nước được thực hiện để đảm bảo rằng các nguồn lực được quản lý, sử dụng hợp pháp, có hiệu quả, tiết kiệm nhằm mục đích phòng ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời gian lận, sai sót; cung cấp thông tin chính xác phục vụ cho việc ra quyết định; đảm bảo đạt được các mục tiêu đã đặt ra"</i> .
Thông tư số 13/2018 / TT-NHNN của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam	<i>"Kiểm soát nội bộ là kiểm tra, giám sát các cá nhân, đơn vị trong quá trình thực hiện các cơ chế, chính sách, các quy định nội bộ, các chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và văn hóa kiểm soát để kiểm soát xung đột lợi ích, kiểm soát rủi ro, đảm bảo hoạt động của các ngân hàng thương mại và chi nhánh ngân hàng nước ngoài đạt được các mục tiêu đề ra và tuân thủ các quy định của pháp luật"</i>
QĐ-NHNN của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về việc ban hành Quy chế kiểm tra nội bộ, kiểm soát tổ chức tín dụng	<i>"Hệ thống kiểm soát, kiểm tra nội bộ là kết hợp cơ chế, chính sách, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của tổ chức tín dụng được thành lập theo quy định của pháp luật hiện hành và được thực hiện nhằm mục đích phòng ngừa, phát hiện và xử lý kịp thời các rủi ro và đạt được mục tiêu các tổ chức tín dụng đặt ra"</i> .

Phụ lục 2: Phiếu khảo sát

Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), phối hợp với Công ty TNHH Hội nhập và Phát triển (TDI), tiến hành nghiên cứu về thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này tập trung khảo sát những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp trong quan hệ với cơ quan quản lý nhà nước cũng như các đối tác khác của doanh nghiệp và cơ chế quản trị nội bộ. Kết quả của nghiên cứu là căn cứ để xuất các giải pháp hỗ trợ cải thiện quản trị doanh nghiệp nhằm đạt hiệu quả cao.

Mọi thông tin của doanh nghiệp sẽ được giữ kín và khuyết danh. Chúng tôi cam kết chỉ sử dụng các thông tin cho mục đích nghiên cứu. Đối tượng trả lời phiếu phù hợp nhất là thành viên Ban giám đốc doanh nghiệp, thành viên Ban kiểm soát, lãnh đạo các phòng Kế toán, Tài chính, Kinh doanh, Bán hàng, Tổ chức nhân sự.

Để trả lời các câu hỏi, xin ông/bà nhấn chuột vào đường link dưới đây, sau đó cung cấp thông tin

hoặc lựa chọn phương án phù hợp của từng câu hỏi. Thời gian trả lời phiếu câu hỏi là khoảng 15 phút.

Sau khi hoàn thành, chúng tôi xin được gửi tặng ông/bà một cuốn sách – xin ông/bà lựa chọn sách trong danh mục và cung cấp địa chỉ để gửi sách. Nếu ông/bà có nhu cầu trao đổi hoặc quan tâm tới kết quả tổng hợp của dự án nghiên cứu này, ông/bà có thể liên hệ với bà Hoàng Thanh Lê, thành viên nhóm nghiên cứu, mobile: 0936681386, email: leht@tdi.com.vn

Ông/Bà vui lòng trả lời phiếu khảo sát này trước ngày 20/11/2018.

Xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Quý Doanh nghiệp và Ông/Bà!

PHẦN I: THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

Câu 1. Xin ông/bà cho biết năm thành lập doanh nghiệp:

Câu 2. Doanh nghiệp của ông/bà là: *(chỉ chọn 1 phương án)*

1. ☐ Doanh nghiệp có vốn nhà nước (và không có vốn nước ngoài)
2. ☐ Doanh nghiệp hoàn toàn vốn tư nhân trong nước
3. ☐ Doanh nghiệp có vốn nước ngoài

Câu 3. Doanh nghiệp của Ông/Bà thuộc loại hình: *(chỉ chọn 1 phương án)*

1. ☐ Doanh nghiệp tư nhân
2. ☐ Công ty trách nhiệm hữu hạn
3. ☐ Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên
4. ☐ Công ty cổ phần
5. ☐ Công ty hợp danh

Câu 4. Xin ông/bà cho biết số lao động của doanh nghiệp vào thời điểm 10/2018 *(không tính lao động thời vụ tuyển dưới 3 tháng)?* (người)

Câu 5. Lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp *(lĩnh vực chính là lĩnh vực có tỷ trọng doanh thu lớn nhất)* *(chọn 1 phương án)*

1. ☐ Sản xuất công nghiệp
2. ☐ Thương mại dịch vụ
3. ☐ Xây dựng, bất động sản
4. ☐ Ngành khác

Câu 6. Doanh thu năm 2017 của doanh nghiệp?

1. ☐ Dưới 3 tỷ đồng
2. ☐ Từ 3 tỷ đến 50 tỷ đồng
3. ☐ Từ 50 tỷ đến dưới 100 tỷ đồng
4. ☐ Từ 100 tỷ đến dưới 200 tỷ đồng
5. ☐ Từ 200 tỷ đến dưới 300 tỷ đồng
6. ☐ Trên 300 tỷ đồng

Câu 7. Xin ông/bà cho biết cơ cấu doanh thu của doanh nghiệp trong năm 2017 (theo tỷ lệ %)?

	2017
1. Thị trường nội địa	
2. Xuất khẩu trực tiếp	
3. Xuất khẩu gián tiếp (thông qua nhà phân phối)	
Tổng	100%

Câu 8. Xin ông/bà cho biết một số thông tin về Giám đốc doanh nghiệp sau đây:

- a. Giới tính
 1. ☐ Nam 2. ☐ Nữ
- b. Tuổi:
 1. ☐ Dưới 30 2. ☐ 31 - 45 3. ☐ 46 - 60 4. ☐ Trên 60
- c. Trình độ học vấn cao nhất:
 1. ☐ ĐH/SĐH 2. ☐ CĐ/Trung cấp 3. ☐ THPT 4. ☐ Khác
- d. Đảng viên:
 0. ☐ Không 1. ☐ Có

PHẦN II: QUAN HỆ VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC VÀ CÁC ĐỐI TÁC

QUAN HỆ VỚI CƠ QUAN NHÀ NƯỚC

Câu 9. Xin cho biết ý kiến của ông/bà về các nhận định dưới đây khi quan hệ với cơ quan nhà nước? (chỉ chọn 1 phương án cho mỗi nhận định)

Nhận định	1. Hoàn toàn phản đối	2. Phản đối	3. Không phản đối, không đồng ý	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
1. Các văn bản hướng dẫn quản lý hoạt động kinh doanh là rất rõ ràng, dễ hiểu, khả thi và dễ tiếp cận					
2. Việc thực thi pháp luật về hoạt động kinh doanh là nhất quán, minh bạch và hiệu quả					
3. Các thủ tục hành chính hiện nay yêu cầu doanh nghiệp cần thực hiện khi làm việc với cơ quan quản lý nhà nước là đơn giản, minh bạch và thông thoáng					
4. Khi làm việc với cơ quan nhà nước, nếu đồng ý chi trả thêm một khoản chi phí không chính thức thì kết quả thường mang lại hiệu quả hơn					

Câu 10. Trong các năm 2017 – 2018, doanh nghiệp có phát sinh tình huống bị phạt vi phạm quy định của Nhà nước (ví dụ: phạt do chậm nộp thuế hay truy thu, vi phạm hành chính, vi phạm luật dân sự hay luật hình sự) hay không?

0. ☐ Không (chuyển câu 11)

1. ☐ Có

Câu 10a. Nếu Có, DN có phải trả phí không chính thức để giải quyết tình huống phát sinh không?

0. ☐ Không

1. ☐ Có

Câu 11. Trong giai đoạn 2017 - 2018, trung bình hằng năm, doanh nghiệp cùng ngành với doanh nghiệp của ông/ bà phải chi cho các khoản phí không chính thức chiếm bao nhiêu phần trăm tổng thu nhập của doanh nghiệp cho các đối tác trong khu vực nhà nước? (chọn 1 phương án):

1. ☐ 0%

5. ☐ Từ 5% - dưới 10%

2. ☐ Ít hơn 1%

6. ☐ Từ 10% - dưới 20%

3. ☐ Từ 1% - dưới 2%

7. ☐ Từ 20% - 30%

4. ☐ Từ 2% - dưới 5%

8. ☐ Trên 30%

QUAN HỆ VỚI ĐỐI TÁC KINH DOANH

Câu 12. Từ năm 2017 đến nay, nhà cung cấp và khách hàng chính của doanh nghiệp ông/bà thuộc loại hình nào sau đây? (nhà cung cấp và khách hàng chính là đơn vị có giá trị đơn hàng lớn nhất) (có thể chọn nhiều phương án)

Loại hình	1. Nhà cung cấp	2. Khách hàng
1. Doanh nghiệp trong nước (bao gồm DNTN, công ty TNHH, công ty cổ phần, hộ kinh doanh cá thể, đại lý bán buôn, đại lý bán lẻ)		
2. Doanh nghiệp trong nước có vốn nước ngoài		
3. Doanh nghiệp ở nước ngoài		
4. Cơ quan nhà nước/Doanh nghiệp nhà nước		
5. Loại hình khác (xin ghi rõ):		

Câu 13. Doanh nghiệp của ông/bà có tổ chức đấu thầu để chọn nhà cung cấp không? (chỉ chọn một phương án)

1. ☐ Không bao giờ

2. ☐ Hiếm khi

3. ☐ thỉnh thoảng

4. ☐ Thường xuyên

5. ☐ Luôn luôn

Câu 14. Xin cho biết ý kiến về mức độ quan trọng của các yếu tố sau đây đến quyết định lựa chọn **nhà cung cấp** cho doanh nghiệp của ông/bà? (*chỉ chọn 1 phương án cho mỗi yếu tố*)

Yếu tố	1. Hoàn toàn không quan trọng	2. Không quan trọng	3. Trung bình	4. Quan trọng	5. Rất quan trọng
1. Chất lượng sản phẩm/dịch vụ					
2. Uy tín (tiếng tăm, thương hiệu)					
3. Nhà cung cấp quen thuộc					
4. Mối quan hệ thân quen cá nhân giữa cán bộ của doanh nghiệp với cán bộ của nhà cung cấp.					
5. Phần trăm chiết khấu trên tổng hợp đồng của nhà cung cấp cho doanh nghiệp					
6. Các chương trình khuyến mại của nhà cung cấp					
7. Khác (<i>ghi rõ</i>):					

Câu 15. Doanh nghiệp của ông/bà có chính sách ưu đãi đặc biệt đối với người phụ trách kinh doanh/đàm phán hợp đồng của phía **khách hàng** (*người mua*) không? (*chỉ chọn 1 phương án*)

1. ☐ Không bao giờ (*Chuyển câu 16*)
2. ☐ Hiếm khi
3. ☐ thỉnh thoảng
4. ☐ Thường xuyên
5. ☐ Rất thường xuyên

Câu 15a. Xin ông/bà cho biết chính sách ưu đãi đó là? (*có thể chọn nhiều phương án*)

1. ☐ Gửi quà biếu là tiền
2. ☐ Gửi quà biếu là hiện vật
3. ☐ Mời cơm/tiệc chiêu đãi
4. ☐ Mời đi du lịch
5. ☐ Tạo cơ hội việc làm cho người thân/quen của khách hàng
6. ☐ Khác (*ghi rõ*)

Câu 16. Theo ông/bà, khoản hoa hồng hay ưu đãi (*không chính thức*) **các doanh nghiệp cùng ngành** trích lại cho đối tác/người đại diện của đối tác thường chiếm khoảng bao nhiêu phần trăm giá trị hợp đồng? (*chỉ chọn 1 phương án*)

1. ☐ Dưới 5
2. ☐ Từ 5% - dưới 10%
3. ☐ Từ 10% - dưới 15%
4. ☐ Từ 15% - dưới 20%
5. ☐ Trên 20%

Câu 17. Trong các năm 2017, 2018, ông/bà **có biết rõ** tình huống nào dưới đây về quá trình MUA SẮM của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?

Các tình huống	0. Không	1. Có
1. Đặt mua hàng không phù hợp nhu cầu (ví dụ: không cần thiết, trùng lặp, hoặc không phù hợp với mục đích sử dụng, nhiều hơn nhu cầu)		
2. Đặt mua hàng với chất lượng không đảm bảo và/hoặc giá cao hơn mức đáng có		
3. Hồ sơ báo giá bị can thiệp làm mất tính khách quan (ví dụ: một số hồ sơ bị giấu bớt hoặc chỉ mang tính hình thức, làm “quân xanh”)		
4. Hàng mua về không đảm bảo về số lượng, chất lượng, chủng loại hoặc điều kiện bảo hành		
5. Chứng từ mua hàng bị lập khống hoặc bị xóa dấu vết		
6. Thanh toán trước hạn; thanh toán khi chưa được phê duyệt hoặc thanh toán khống		

BÁN HÀNG

Câu 18. Trong các năm 2017, 2018, ông/bà có biết rõ tình huống nào dưới đây về quá trình BÁN HÀNG của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?

Các tình huống	0. Không	1. Có
1. Nghiệp vụ bán hàng khống (khách hàng không có thật/ không mua thật) hoặc ghi tăng số tiền bán hàng so với thực tế		
2. Giao hàng không đúng số lượng/chủng loại/ nguồn gốc xuất xứ như cam kết với khách hàng		
3. Bán hàng không theo đúng chính sách của doanh nghiệp (về thanh toán trước, tỷ lệ chiết khấu, bảo hành...)		
4. Lập hóa đơn sai (ví dụ: bán hàng nhưng không lập hóa đơn; không bán hàng nhưng vẫn lập hóa đơn hoặc giá ghi trên hóa đơn không trùng khớp với khoản thanh toán)		
5. Tiền thu từ khách hàng bị chiếm dụng hoặc biến thủ		

VAY VỐN

Câu 19. Trong các năm 2017, 2018, doanh nghiệp của ông/bà có vay vốn từ nguồn nào dưới đây không? (có thể chọn nhiều phương án)

- ☐ Ngân hàng thương mại có vốn nhà nước

2. ☐ Ngân hàng thương mại có vốn nước ngoài
3. ☐ Ngân hàng thương mại khác
4. ☐ Ngân hàng chính sách
5. ☐ Nguồn khác (*ghi rõ*)
6. ☐ Không vay (*chuyển sang câu 21*)

Câu 20. Khi vay vốn từ các nguồn trên, **doanh nghiệp ông/bà có gửi quà biếu, phong bì cho cán bộ tín dụng hay không?** (*chỉ chọn 1 phương án*)

1. ☐ Thường xuyên
2. ☐ Tùy trường hợp cụ thể
3. ☐ Không bao giờ

NHÂN SỰ

Câu 21. Trong các năm 2017, 2018, ông/bà có biết rõ tình huống nào dưới đây về quá trình QUẢN TRỊ NHÂN SỰ của các doanh nghiệp cùng ngành hay không?

Các tình huống	0. Không	1. Có
1. Tuyển dụng dựa nhiều vào quen biết, quan hệ hơn là năng lực		
2. Chưa tuân thủ pháp luật về lao động trong ký kết và thực hiện hợp đồng lao động		
3. Không thực hiện hoặc thực hiện sai các khoản phải nộp cho người lao động, bao gồm: <i>bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp, thuế thu nhập cá nhân</i>		

PHẦN III: THỰC TIỄN KIỂM SOÁT HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP

Câu 22. Trong doanh nghiệp, ông/bà đã bao giờ nghe hoặc thảo luận về “kiểm soát nội bộ” hay chưa?

0. ☐ Chưa bao giờ 1. ☐ Đã từng

Câu 23. Theo ông/bà, “kiểm soát nội bộ” có nghĩa là gì? (*Chọn một phương án gần nhất với cách hiểu của ông/bà*)

1. ☐ Kiểm soát nội bộ là công việc của kiểm toán nội bộ/ ban kiểm soát nội bộ
2. ☐ Là hoạt động đảm bảo tính trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính của doanh nghiệp
3. ☐ Là quá trình được thiết lập để đảm bảo đạt được mục tiêu hiệu quả trong hoạt động, tin cậy về tài chính, và tuân thủ luật pháp của doanh nghiệp
4. ☐ Ý nghĩa khác (*xin nêu rõ*):

Câu 24. Trong các năm 2017 – 2018, doanh nghiệp ông/bà thực hiện các biện pháp/hoạt động nào dưới đây để kiểm soát hoạt động của mình?

	0. Không	1. Có	2. Không rõ
A. MÔI TRƯỜNG QUẢN LÝ			
1. Xây dựng mục tiêu rõ ràng			
2. Có cơ cấu tổ chức với chức năng, quyền hạn rõ ràng cho từng bộ phận			
3. Có hệ thống đánh giá kết quả hoạt động cho từng vị trí công việc			
4. Thành lập bộ phận kiểm toán/kiểm soát nội bộ			
B. RỦI RO			
5. Có cơ chế nhận diện rủi ro trong hoạt động (ví dụ: có đánh giá thay đổi của môi trường kinh doanh, thị trường, tỷ giá, năng lực đội ngũ, v.v.)			
6. Có các biện pháp phòng ngừa và xử lý rủi ro (ví dụ: bảo vệ kho hàng, mua bảo hiểm tài sản, phân quyền truy cập hệ thống thông tin, thưởng cho người phát hiện gian lận, v.v.)			
C. HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT			
7. Thiết lập cơ chế kiểm tra đột xuất hoặc định kỳ			
8. Xây dựng và thực hiện bộ quy tắc ứng xử hoặc các qui định, quy chế làm việc đối với nhân viên công ty			
9. Thuê kiểm toán độc lập tiến hành kiểm toán nội bộ			
10. Người quản lý yêu cầu được thuyết minh chi tiết về báo cáo tài chính			
11. Thiết lập đường dây nóng tiếp nhận thông tin, phản ánh			
12. Khuyến khích nhân viên phát hiện vấn đề và đề xuất ý tưởng cải tiến cho doanh nghiệp			
D. THÔNG TIN TRUYỀN THÔNG			
13. Nâng cao nhận thức cho nhân viên về kiểm soát nội bộ (ví dụ: thông qua các chuyên đề tập huấn về kiểm soát nội bộ)			
14. Ban hành chính sách quy trình thực hiện nghiệp vụ trong đơn vị (ví dụ: mua hàng, đầu tư, v.v.)			
15. Tập huấn/phổ biến về quy trình thực hiện nghiệp vụ trong đơn vị (ví dụ: mua hàng, đầu tư, v.v.)			
E. GIÁM SÁT KIỂM SOÁT			
16. Có bộ phận thực hiện việc giám sát việc tuân thủ các quy trình, quy tắc của doanh nghiệp			
17. Người thực hiện giám sát có đủ năng lực chuyên môn và thẩm quyền			
18. Có chương trình kế hoạch giám sát			

CÁC ĐÁNH GIÁ VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ

Câu 25a. Xin ông/bà cho biết mức độ đồng ý của mình với các nhận định dưới đây về biện pháp quản lý của doanh nghiệp (MÔI TRƯỜNG VÀ RỦI RO).

Biện pháp	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Trung lập	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
1. Hội đồng quản trị (hoặc chủ doanh nghiệp) luôn cân nhắc kỹ lưỡng các quyết định của ban quản lý và xem xét các phương án khả thi khác nhau					
2. Ban quản lý/ các nhà quản lý không bị quá tải trong công việc					
3. Có sự dao động (linh hoạt) khá lớn trong các công việc quản lý và kiểm soát					
4. Nhân viên hiểu nội dung và chức trách công việc của họ					
5. Nhân viên thể hiện cam kết của họ về tính trung thực và các giá trị đạo đức của doanh nghiệp qua hành động của mình					
6. Mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp đi kèm với các giải pháp đáng tin cậy và phù hợp					
7. Ban quản lý/ nhà quản lý chủ động đánh giá các rủi ro nội bộ và bên ngoài có thể làm ảnh hưởng tới việc đạt mục tiêu					
8. Phân tích rủi ro cho toàn doanh nghiệp được thực hiện cho năm trước					
9. Người quản lý các bộ phận chức năng nhận thức được các rủi ro trong lĩnh vực thuộc chức trách của mình và biết cách quản lý rủi ro					
10. Theo tôi, việc phân tích rủi ro và đề xuất các biện pháp hạn chế rủi ro có thể làm tốt hơn					

Câu 25b. Xin ông/bà cho biết mức độ đồng ý của mình với các nhận định dưới đây về biện pháp quản lý của doanh nghiệp (KIỂM SOÁT VÀ TRUYỀN THÔNG).

Biện pháp	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Trung lập	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
11. Trong quy trình hoạt động của doanh nghiệp có các biện pháp kiểm soát để cảnh báo những điều bất thường					
12. Những điều bất thường ngoài mong muốn được xử lý nhanh chóng và phù hợp ngay khi phát hiện ra chúng					
13. Khi phân công nhiệm vụ, ban quản lý luôn quan tâm làm rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân cũng như yêu cầu cụ thể của nhiệm vụ đó mà các cá nhân phải thực hiện.					
14. Theo tôi các biện pháp kiểm soát nội bộ có thể cải thiện hơn nữa					
15. Toàn bộ nhân viên có mô tả công việc, và bản mô tả đó thường xuyên được điều chỉnh, bổ sung và cập nhật					
16. Nhân viên không gặp khó khăn gì trong việc thu thập thông tin liên quan tới công việc của họ					
17. Các báo cáo gửi cho ban quản lý đều rất rõ ràng và có đầy đủ thông tin đáp ứng tốt yêu cầu của nhà quản lý					
18. Thông tin được chuyển tải tốt giữa các bộ phận của doanh nghiệp, đảm bảo quá trình hoạt động được suôn sẻ và không bị ngắt đoạn (ví dụ: từ bán hàng đến sản xuất)					
19. Hệ thống thông tin của doanh nghiệp không thực sự cập nhật và không theo kịp với sự phát triển của các bộ phận chức năng khác					
20. Công việc được phối hợp hiệu quả trong nội bộ bộ phận cũng như giữa các bộ phận chức năng					

Câu 25c. Xin ông/bà cho biết mức độ đồng ý của mình với các nhận định dưới đây về biện pháp quản lý của doanh nghiệp. (GIÁM SÁT, HIỆU QUẢ VÀ TUÂN THỦ)

Biện pháp	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Trung lập	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
21. Thông tin hoạt động trong quản lý được tích hợp và liên thông với hệ thống thông tin của quản trị tài chính					
22. Cán bộ quản lý trực tiếp thực hiện hoạt động kiểm soát hàng ngày rất tốt					
23. Doanh nghiệp chủ động kiểm soát việc tuân thủ các hướng dẫn hoạt động đã ban hành					
24. Chúng tôi theo dõi sự thay đổi qua các năm để lấy cơ sở phân tích kết quả hoạt động (sự hài lòng của khách hàng, sự thỏa mãn nghề nghiệp, hiệu quả) của doanh nghiệp					
25. Năm vừa rồi ban quản lý chưa yêu cầu báo cáo về kết quả của các biện pháp kiểm soát					
26. Chỉ cần nỗ lực thêm một chút là hiệu quả hoạt động đã có thể được cải thiện tốt hơn nữa					
27. Trong hoạt động có thể còn một số vấn đề nếu được giải quyết sẽ mang lại hiệu quả (tỷ suất đầu ra – đầu vào) cao hơn cho doanh nghiệp					
28. Tôi không nghi ngại về hiệu quả của bất kỳ công đoạn nào trong quy trình hoạt động của doanh nghiệp					
29. Ở một số chức năng, nguồn lực có thể được sử dụng hiệu quả hơn					
30. Tôi không hoàn toàn tin tưởng các báo cáo của bộ phận tài chính và đôi khi phải tự kiểm tra các thông tin nhận được					
31. Đôi khi có sai sót trong báo cáo cần phải sửa lại, kể cả sau khi đã chốt thông tin.					

Biện pháp	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Trung lập	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
32. Đôi khi chúng tôi nhận được thông tin về sai sót trong các báo cáo gửi cho đối tác bên ngoài					
33. Có một số vấn đề với chương trình/ phần mềm kế toán mà bộ phận quản lý tài chính sử dụng					
34. Trên thực tế rất khó để tuân thủ các quy định pháp luật đối với doanh nghiệp của chúng tôi					
35. Những thay đổi trong hệ thống pháp luật thường khá bất ngờ với chúng tôi					
36. Tôi nhận thấy nhân viên có vấn đề trong việc tuân thủ luật pháp và các quy định					
37. Trong doanh nghiệp không có ai được giao nhiệm vụ theo dõi những thay đổi luật pháp và chính sách đang diễn ra					

PHẦN IV: QUY TẮC ỨNG XỬ

Câu 26. Trong doanh nghiệp, ông/bà đã bao giờ nghe hoặc thảo luận về “Quy tắc ứng xử” (hay Quy tắc đạo đức kinh doanh, hoặc Quy tắc Đạo đức, hoặc Tuyên ngôn về Trách nhiệm) hay chưa?

0. ☐ Chưa bao giờ 1. ☐ Đã từng nghe/ biết

Câu 27. Theo ông/bà, “Quy tắc ứng xử” có nghĩa là gì? (Chọn một phương án gần nhất với cách hiểu của ông/bà)

- ☐ “Quy tắc ứng xử” là bộ tài liệu đưa ra các quy tắc cho toàn thể cán bộ nhân viên ứng xử với nhau trong DN
- ☐ “Quy tắc ứng xử” là định hướng cơ bản về cách ứng xử, nói lên trách nhiệm và bổn phận của các cán bộ và nhân viên của công ty đối với các bên có quyền lợi liên quan
- ☐ “Quy tắc ứng xử” là bộ tài liệu tổng hợp các quy tắc ứng xử được các doanh nghiệp, tổ chức sử dụng nhiều nhất
- ☐ Ý nghĩa khác (xin nêu rõ):

Câu 28. Theo ông/bà, doanh nghiệp của ông/bà có cần thiết xây dựng “Quy tắc ứng xử” hay không? (Chọn một phương án gần nhất với cách hiểu của ông/bà)

0. ☐ Không cần thiết 1. ☐ Cần thiết (chuyển câu 29)

Câu 28a. Nếu Không, Vì sao? (Chọn các phương án phù hợp)

1. ☐ Doanh nghiệp đã có quá nhiều các văn bản quy định
2. ☐ Doanh nghiệp cần đầu tư nguồn lực vào việc khác trước đã
3. ☐ Đề ra “Quy tắc ứng xử” nhưng rất khó đảm bảo nhân viên sẽ thực hiện theo
4. ☐ “Quy tắc ứng xử” làm giảm tính linh hoạt của doanh nghiệp trong kinh doanh
5. ☐ Lý do khác (xin nêu rõ):

Câu 29. Doanh nghiệp ông/bà có sứ mệnh (mission statement) không (Sứ mệnh là một tuyên bố về mục đích của doanh nghiệp, lý do doanh nghiệp ra đời và tồn tại, phát triển)?

0. ☐ Không (chuyển câu 30) 1. ☐ Có

Câu 29a. Nếu có, sứ mệnh được trình bày như thế nào? (Có thể chọn nhiều phương án)

1. ☐ Được tài liệu hóa và công bố trên các báo cáo/websites
2. ☐ Được công bố trong các cuộc họp, hội nghị của doanh nghiệp
3. ☐ Được đưa vào chương trình tập huấn nhân viên của doanh nghiệp
4. ☐ Mọi người ngầm hiểu

Câu 29b. Nếu có, khoảng bao nhiêu % nhân viên có thể nói đúng (phản ánh đầy đủ và chính xác tinh thần của sứ mệnh này)?

1. ☐ Dưới 20%
2. ☐ Từ 20% – 40%
3. ☐ Từ 40% – 60%
4. ☐ Từ 60% – 80%
5. ☐ Trên 80%

Câu 30. Doanh nghiệp ông/bà có đặt ra các giá trị cốt lõi (core values) cho doanh nghiệp mình không?

0. ☐ Không (chuyển câu 31) 1. ☐ Có

Câu 30a. Nếu có, giá trị cốt lõi được trình bày như thế nào? (Có thể chọn nhiều phương án)

1. ☐ Được tài liệu hóa và công bố trên các báo cáo/websites
2. ☐ Được công bố trong các cuộc họp, hội nghị của doanh nghiệp
3. ☐ Được đưa vào chương trình tập huấn nhân viên của doanh nghiệp
4. ☐ Mọi người ngầm hiểu

Câu 30b. Nếu có, khoảng bao nhiêu % nhân viên có thể nói đúng (phản ánh đầy đủ và chính xác nội dung các giá trị) về các giá trị này?

1. ☐ Dưới 20%

2. ☐ Từ 20% – 40%
3. ☐ Từ 40% – 60%
4. ☐ Từ 60% – 80%
5. ☐ Trên 80%

Câu 31. Doanh nghiệp ông/bà có đặt ra quy tắc ứng xử (hay quy chế làm việc, điều lệ làm việc, v.v.) trong các trường hợp sau đây không? Nếu không hoặc không rõ, ông/bà có thấy cần được tập huấn hoặc hướng dẫn về việc xây dựng các quy tắc ứng xử đó không?

Quy tắc ứng xử	Có hay Không?		Nếu Không/ Không rõ, Có cần tập huấn/ hướng dẫn không?	
	1. Có	0. Không/ Không rõ	1. Có	0. Không
1. Ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp				
2. Ứng xử với các đối tác khu vực nhà nước				
3. Ứng xử với các đối tác kinh doanh				
4. Ứng xử với khách hàng, xã hội nói chung				

Câu 32. Doanh nghiệp ông/bà có tài liệu hướng dẫn về quy tắc ứng xử bao gồm các vấn đề sau đây không? Nếu không, ông/bà có thấy cần thiết phải có tài liệu để cập đến vấn đề đó không?

Vấn đề	Có hay Không?		Nếu Không, có cần tập huấn/ hướng dẫn không?	
	1. Có	0. Không	1. Có	0. Không
1. Hành vi được chấp nhận/ khuyến khích				
2. Hành vi không được chấp nhận/ lên án				
3. Các tình huống xung đột lợi ích, sai phạm				
4. Phòng ngừa, phát hiện, xử lý xung đột lợi ích, sai phạm				
5. Quy trình/ bộ phận tuân thủ và kiểm soát tuân thủ				

Câu 32b. Nếu có tài liệu hướng dẫn cho ít nhất một hành vi, khoảng bao nhiêu % nhân viên biết về tài liệu này?

1. ☐ Dưới 20%
2. ☐ Từ 20% – 40%
3. ☐ Từ 40% – 60%
4. ☐ Từ 60% – 80%
5. ☐ Trên 80%

PHẦN V: KHÓ KHĂN VÀ BIỆN PHÁP HỖ TRỢ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ VÀ KSNB

Câu 33. Doanh nghiệp ông/bà gặp khó khăn nào dưới đây khi áp dụng các biện pháp kiểm soát nội bộ và quy tắc ứng xử?

Khó khăn vướng mắc	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Trung lập	4. Đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
1. Môi trường luật pháp chưa hoàn thiện nên khó áp dụng các chuẩn mực					
2. Việc tuân thủ các chuẩn mực có thể đặt doanh nghiệp vào vị thế bất lợi trong cạnh tranh					
3. Thói quen và sự tùy tiện của nhân viên còn khá phổ biến trong doanh nghiệp					
4. Lãnh đạo bộ phận và nhân viên còn tâm lý e dè, ngại hợp tác với người có trách nhiệm kiểm soát nội bộ					
5. Doanh nghiệp chưa biết cách xây dựng và thực hiện các biện pháp này một cách hiệu quả					
6. Ban lãnh đạo/quản lý chưa chú trọng, chưa nghiêm túc trong việc tuân thủ các quy tắc ứng xử của doanh nghiệp					
7. Nhân viên chưa thật sự hiểu để áp dụng các quy tắc ứng xử vào công việc cụ thể của mình					
8. Đánh giá tuân thủ quy tắc ứng xử chưa được đưa vào là một phần trong đánh giá công việc cuối kỳ					
9. Các quy tắc ứng xử đưa ra còn hình thức, thiếu biện pháp thực hiện và chưa phù hợp					

Câu 34. Những hỗ trợ nào dưới đây có thể giúp doanh nghiệp của ông/bà nâng cao hiệu quả quản trị của mình?

Biện pháp hỗ trợ	1. Rất không hỗ trợ	2. Không hỗ trợ	3. Bình thường	4. Hỗ trợ	5. Hỗ trợ nhiều
1. Tổ chức tọa đàm và khảo sát ý kiến của đại diện cán bộ nhân viên trong quá trình xây dựng bộ Quy tắc ứng xử					
2. Xây dựng và phổ biến Sổ tay hướng dẫn Kiểm soát nội bộ và Quy tắc ứng xử cho các loại hình doanh nghiệpcc					
3. Tổ chức khóa tập huấn về Kiểm soát nội bộ và Quy tắc ứng xử cho các loại hình doanh nghiệp					
4. Tổ chức tọa đàm, chia sẻ kinh nghiệm về quản trị doanh nghiệp					
5. Ban lãnh đạo/quản lý làm gương trong việc thực hiện các quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp					
6. Đưa đánh giá thực hiện quy tắc ứng xử thành một yếu tố trong đánh giá mức độ hoàn thành công việc					
7. Biện pháp khác (xin nêu rõ):.....					

Xin cảm ơn sự hợp tác của ông/bà!

