



Liên kết doanh nhân Việt

PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ
CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM



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



UK Government

CHÍNH PHỦ
VƯƠNG QUỐC ANH



CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN
LIÊN HỢP QUỐC

CẨM NANG HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG KINH DOANH

(Tài liệu tham khảo dành cho các doanh nghiệp Việt Nam)



HÀ NỘI - 2020



Liên kết doanh nhân Việt

PHÒNG THƯƠNG MẠI VÀ
CÔNG NGHIỆP VIỆT NAM



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



UK Government

CHÍNH PHỦ
VƯƠNG QUỐC ANH



CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN
LIÊN HỢP QUỐC

CẨM NANG HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG KINH DOANH

(Tài liệu tham khảo dành cho các doanh nghiệp Việt Nam)

HÀ NỘI - 2020

Giải quyết vấn nạn tham nhũng trong kinh doanh và nâng cao năng lực quản trị công ty tốt đòi hỏi doanh nghiệp cần giữ vai trò tích cực, tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật, chủ động áp dụng các thông lệ kinh doanh để cao tính công bằng, liêm chính, minh bạch, trách nhiệm giải trình và phát triển bao trùm. Bên cạnh đó, doanh nghiệp được xem là một trong các chủ thể chính góp phần thúc đẩy thực hiện nguyên tắc *"Không ai bị bỏ lại phía sau"* của Chương trình nghị sự 2030 vì sự phát triển bền vững của Liên hợp quốc. Do vậy, thực hiện liêm chính trong kinh doanh không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả quản trị công ty mà còn góp phần quan trọng thực hiện mục tiêu phát triển bền vững 16 (SDG16).

Cẩm nang **"Hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh"** là ấn phẩm dành cho các doanh nghiệp Việt Nam do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) xây dựng trong khuôn khổ ***"Sáng Kiến Liêm chính giữa Doanh nghiệp và Chính phủ - GBII"*** với sự tài trợ của Quỹ Thịnh vượng Vương quốc Anh, Chương trình Cải cách thương mại Khu vực Đông Nam Á thông qua Dự án vùng "Thúc đẩy Môi trường Kinh doanh công bằng tại ASEAN" của Chương trình Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) nhằm hỗ trợ cải thiện hiệu quả quản trị doanh nghiệp hướng tới thúc đẩy kinh doanh có trách nhiệm và phát triển bền vững tại Việt Nam.

Kinh doanh liêm chính được xem là nền tảng tương tác giữa các doanh nghiệp và là giấy phép thông hành tham gia hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng quan hệ hợp tác kinh doanh với các nhà đầu tư chân chính, đồng thời đóng góp đáng kể cho sự phát triển kinh tế của mỗi quốc gia. Sự lãnh đạo đúng đắn, các chính sách về phòng, chống tham nhũng được thiết lập và được giám sát bằng quy định rõ ràng là yếu tố then chốt hình thành tính liêm chính trong kinh doanh. Ở cấp độ doanh nghiệp, để tăng cường quản trị công ty, kiểm soát hiệu quả rủi ro và phòng ngừa gian lận trong kinh doanh, các doanh nghiệp được khuyến nghị áp dụng theo các nguyên tắc quản trị công ty tốt và kỹ thuật quản lý chuyên nghiệp, cụ thể cần thiết áp dụng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại doanh nghiệp mình. Thông qua áp dụng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh, doanh nghiệp sẽ dễ dàng đánh giá rủi ro, xác định chi phí kinh doanh chính xác, ra quyết định đầu tư kinh doanh hiệu quả... từ đó gia tăng lợi nhuận, nâng cao vị thế, khẳng định danh tiếng là đối tác tin cậy với các bên liên quan, góp phần xây dựng uy tín quốc gia là điểm đến đầu tư kinh doanh hấp dẫn.

Cẩm nang này được hy vọng là tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp Việt Nam về cách tiếp cận xây dựng, triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh để từng bước cải thiện hiệu quả quản trị doanh nghiệp, phòng ngừa rủi ro và gian lận trong giao dịch kinh doanh.

Cẩm nang được biên soạn có tính chọn lọc dựa trên các thực tiễn quốc tế hiện nay đang áp dụng và hoàn toàn có thể nghiên cứu áp dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam. Các nội dung trong cuốn Cẩm nang này không thể hiện quan điểm của VCCI, UNDP và Đại sứ quán Anh tại Hà Nội.

LỜI CẢM ƠN

Để cuốn cẩm nang này có thể hoàn thành và tới tay bạn đọc, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn tới các chuyên gia, các đối tác, các đơn vị hỗ trợ đã làm việc rất tích cực trong suốt thời gian qua.

Trước hết, xin được gửi lời cảm ơn nhóm chuyên gia trực tiếp nghiên cứu và xây dựng cuốn cẩm nang này gồm:

- TS. Vũ Thị Phương Liên - Học viện Tài chính (Chủ biên)
- GS. TS. Nguyễn Văn Thắng - Đại học Kinh tế quốc dân
- PGS. TS. Vũ Cương - Đại học Kinh tế quốc dân
- Ông Brook Horowitz - Giám đốc điều hành, IBLF Global, Chuyên gia tư vấn Liêm chính doanh nghiệp của UNDP
- Ths. Trần Lan Anh - Công ty TNHH Tư vấn Hội nhập và Phát triển - TDI

Tiếp theo, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn những đóng góp về mặt kỹ thuật chuyên môn từ các đối tác trong mạng lưới của VCCI và UNDP gồm:

- Công ty TNHH Tư vấn Tài chính và Quản trị Kinh doanh Deloitte Việt Nam - Đơn vị tư vấn đào tạo cho dự án.
- Ngân hàng Standard Chartered Bank, đặc biệt Ông Michael Linnitt, CFE, CAMS - Trưởng ban phòng chống hối lộ, tham nhũng và tội phạm tài chính khu vực Trung Quốc và ASEAN đã đóng góp nhiều ý kiến quý báu cho dự thảo lần đầu của cuốn cẩm nang.
- Các chuyên gia đến từ các doanh nghiệp bao gồm: Công ty TNHH PwC Việt Nam; Công ty TNHH Ernst & Young Việt Nam; Hiệp hội Kế toán Công chứng Anh quốc (ACCA) đã đóng góp nhiều ý kiến kỹ thuật hữu ích cho dự thảo của cuốn cẩm nang này.

Ngoài ra, xin gửi lời cảm ơn về sự hỗ trợ, đóng góp ý kiến xây dựng của các đại diện chuyên gia phụ trách dự án gồm:

- Ông Stephen Taylor, Trưởng Bộ phận Chính trị, Đại sứ quán Anh tại Hà Nội;
- Bà Đặng Thị Huyền, Quản lý Chương trình Thương mại toàn cầu, Đại sứ quán Anh tại Hà Nội;
- TS. Catherine Phuong, Trợ lý Trưởng Đại diện Chương trình Phát triển Liên hợp quốc tại Việt Nam (UNDP Việt Nam);
- Bà Đỗ Thúy Vân, Quản lý chương trình, UNDP Việt Nam;
- 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 (SDforB) thuộc VCCI SDforB, VCCI.

Cuối cùng, chúng tôi xin gửi lời cảm ơn trân trọng tới Bộ Ngoại giao, Quỹ Thịnh vượng và Chương trình cải cách kinh tế ASEAN của Vương quốc Anh đã cung cấp hỗ trợ tài chính, kỹ thuật để xây dựng và xuất bản ấn phẩm quan trọng này tới cộng đồng doanh nghiệp.



| | |
|---|-----------|
| LỜI TỰA | 1 |
| LỜI CẢM ƠN | 2 |
| MỤC LỤC | 3 |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT | 5 |
| 1. Mục đích và đối tượng sử dụng cẩm nang | 6 |
| 2. Hướng dẫn sử dụng cẩm nang | 7 |
| 3. Giới thiệu bối cảnh, hiện trạng, thông lệ quốc tế về kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại Việt Nam và lợi ích mang lại cho doanh nghiệp | 7 |
| 4. Quản trị doanh nghiệp tốt | 11 |
| 5. Liêm chính và kinh doanh trên nền tảng tuân thủ đạo đức kinh doanh | 14 |
| CHƯƠNG I. THIẾT LẬP CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP | 16 |
| 1. Khái niệm kiểm soát nội bộ | 17 |
| 2. Pháp luật Quốc tế và Việt Nam về kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp | 18 |
| 3. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong việc giảm thiểu các rủi ro thường gặp trong kinh doanh | 22 |
| 4. Kiểm soát nội bộ với mô hình ba tuyến trong doanh nghiệp | 25 |
| 5. Các thành phần của kiểm soát nội bộ | 27 |
| 5.1. Môi trường kiểm soát | 27 |
| 5.2. Đánh giá rủi ro | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3. Các hoạt động kiểm soát | 38 |
| 5.4. Thông tin, truyền thông | 43 |
| 5.5. Giám sát kiểm soát | 44 |
| 6. Các bước công việc để thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ tốt | 46 |
| 7. Sự tham gia của các bên vào quá trình thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ | 47 |
| 8. Tình huống thực tế | 49 |
| 9. Các tiêu chí đánh giá kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp | 51 |
| CHƯƠNG II. THIẾT LẬP BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG DOANH NGHIỆP | 56 |
| 1. Khái niệm | 57 |
| 2. Thực tiễn Quốc tế và Việt Nam về bộ quy tắc ứng xử | 59 |
| 3. Vai trò của bộ quy tắc ứng xử | 62 |
| 4. Phạm vi áp dụng | 63 |
| 5. Nội dung của bộ quy tắc ứng xử | 64 |
| 6. Các bước công việc để thiết lập một bộ quy tắc ứng xử | 70 |
| 7. Sự tham gia của các bên vào quá trình vận hành bộ quy tắc ứng xử | 72 |
| 8. Tình huống thực tế | 73 |
| 9. Các tiêu chí đánh giá việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp | 74 |
| CHƯƠNG III. CÁC BƯỚC CÔNG VIỆC TIẾP THEO | 76 |
| Làm thế nào để duy trì được kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử đã thiết lập? | 77 |
| Cân bằng giữa rủi ro và cơ hội | 79 |
| Kinh doanh liên chính - chìa khóa giúp doanh nghiệp phát triển bền vững hơn | 81 |
| PHỤ LỤC | 82 |
| 1. CÁC KHÁI NIỆM | 82 |
| 2. CÁC VĂN BẢN PHÁP LUẬT LIÊN QUAN | 84 |
| 3. TỔ CHỨC NÀO CÓ THỂ GIÚP TÔI | 88 |
| 4. CÁC BIỂU MẪU HƯỚNG DẪN | 90 |

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

| | |
|--------------|---|
| BCTC | Báo cáo tài chính |
| BKS | Ban kiểm soát |
| COSO | Ủy ban các tổ chức bảo trợ |
| ĐHĐCĐ | Đại hội đồng cổ đông |
| DNNVV | Doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| ERM | Quản trị rủi ro |
| GBII | Sáng Kiến Liền chính giữa Doanh nghiệp và Chính phủ |
| HĐQT | Hội đồng quản trị |
| HĐTV | Hội đồng thành viên |
| KSNB | Kiểm soát nội bộ |
| KSV | Kiểm soát viên |
| KTNB | Kiểm toán nội bộ |
| QTUX | Quy tắc ứng xử |
| TGĐ | Tổng giám đốc |
| UNDP | Chương trình Phát triển Liên hợp quốc |
| VCCI | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam |

1. Mục đích và đối tượng sử dụng cẩm nang

Cẩm nang "**Hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh**" cung cấp cho các nhà quản trị công ty như Hội đồng thành viên, Hội đồng quản trị, Ban Giám đốc..., các cổ đông, người góp vốn, thành viên ban kiểm soát, thành viên ban kiểm toán nội bộ và các cá nhân khác những kiến thức về kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh theo thông lệ quốc tế cũng như thực tiễn tại Việt Nam.

Cẩm nang được kỳ vọng là một công cụ hướng dẫn doanh nghiệp cách tiếp cận xây dựng, triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh nhằm góp phần quản trị doanh nghiệp hiệu quả, minh bạch, thúc đẩy doanh nghiệp phát triển và hội nhập bền vững với các nền kinh tế khu vực và toàn cầu.

Cuốn cẩm nang sẽ mang đến cho độc giả các nội dung gồm:

- Các nguyên tắc chung để quản trị tốt doanh nghiệp.
- Thông lệ quốc tế về kiểm soát nội bộ và quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp.
- Phương pháp, cách thức xây dựng và triển khai cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại doanh nghiệp.
- Các mẫu biểu về kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử để độc giả tham khảo áp dụng tại doanh nghiệp mình.

Cuốn Cẩm nang được biên soạn với mục đích hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam có thể từng bước xây dựng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh hướng tới nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, quản lý rủi ro và ngăn ngừa các hành vi vi phạm pháp luật; đồng thời đảm bảo rằng cộng đồng doanh nghiệp sẽ góp phần đáng kể cải thiện môi trường kinh doanh công bằng, minh bạch gắn với các nguyên tắc và cam kết của Chương trình nghị sự 2030 vì sự phát triển bền vững với 17 mục tiêu đã đề ra. Các nội dung kỹ thuật trong Cẩm nang được thiết kế phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ thuộc mọi hình thức sở hữu như: doanh nghiệp tư nhân, công ty có vốn nhà nước, công ty có vốn đầu tư nước ngoài. Với những thông lệ tốt về cách thức xây dựng, vận hành cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh trên thế giới được đề cập khá đầy đủ trong cuốn Cẩm nang này. Các doanh nghiệp với quy mô lớn thuộc mọi hình thức sở hữu cũng có thể tham khảo để áp dụng cho đơn vị mình.

Cẩm nang cũng là một tài liệu hữu ích cho các nhà quản lý, các nhà hoạch định chính sách trong hệ thống cơ quan nhà nước tham khảo thông tin, kiến thức về cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh để qua đó phần nào có thể hỗ trợ cho công việc xây dựng chính

sách và cải thiện kỹ năng quản lý. Ngoài ra, nhóm sinh viên theo học chuyên ngành kiểm toán, quản trị kinh doanh, kinh tế, luật...cũng có thể sử dụng cẩm nang làm tài liệu tham khảo.

2. Hướng dẫn sử dụng cẩm nang

Cẩm nang "*Hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh*" gồm ba chương, cụ thể:

CHƯƠNG I. THIẾT LẬP CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG II. THIẾT LẬP BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG KINH DOANH

CHƯƠNG III. CÁC BƯỚC CÔNG VIỆC TIẾP THEO

Trong mỗi phần đều tập trung vào các vấn đề then chốt của kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh. Mọi vấn đề đều được đánh giá một cách chi tiết dựa trên cơ sở quy định pháp luật Việt Nam và thông lệ tốt được thừa nhận trên Thế giới.

Độc giả không nhất thiết phải nghiên cứu toàn bộ các nội dung theo thứ tự, thay vào đó có thể lựa chọn, nghiên cứu những chủ đề mang tính ưu tiên. Các ví dụ minh họa và biểu mẫu sẽ giúp cho cuốn Cẩm nang trở nên dễ hiểu, rõ ràng và hữu ích với người đọc.

Với mong muốn đưa ra các hướng dẫn đầy đủ nhất để giúp doanh nghiệp áp dụng trong thực tiễn một cách dễ dàng, tuy nhiên do những hạn chế nhất định, rất có thể sẽ có những nội dung khác mà chưa được tích hợp để cập hết trong tài liệu này. Các nội dung hiện được biên soạn chỉ là những gợi ý, khuyến nghị, độc giả nên vận dụng khả năng tư duy và tính linh hoạt để áp dụng hiệu quả nhất và phù hợp với đặc thù riêng của doanh nghiệp mình.

3. Giới thiệu bối cảnh, hiện trạng, thông lệ quốc tế về kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại Việt Nam và lợi ích mang lại cho doanh nghiệp

Bối cảnh

Bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đã và đang đòi hỏi các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) cần nâng cao năng lực quản lý cũng như cải thiện hệ thống quản trị, giúp vận hành doanh nghiệp hiệu quả, tránh rủi ro và thích ứng tốt trước những biến động khó lường của môi trường kinh doanh, từ đó nâng cao vị thế, niềm tin đối với các đối tác trong và ngoài nước.

Luật Phòng, chống tham nhũng (năm 2018) được Quốc hội thông qua vào ngày 20/11/2018, có hiệu lực vào ngày 1/7/2019, trong đó quy định mở rộng phạm vi điều chỉnh của Luật sang khu vực doanh nghiệp, tổ chức khu vực ngoài nhà nước. Cụ thể tại mục 1 (Điều 78, Điều 79) Chương VI của Luật có quy định về xây dựng văn hóa kinh doanh lành mạnh, không tham nhũng và khuyến khích các công ty ban hành, thực hiện bộ quy tắc ứng xử/quy tắc đạo đức kinh doanh và cơ chế kiểm soát nội bộ nhằm phòng ngừa tham nhũng. Thực tế cho thấy, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp được xem là có tác động đáng kể tới sức khỏe của nền kinh tế. Do vậy, doanh nghiệp cần thiết xây dựng văn hóa kinh doanh lành mạnh thông qua áp dụng bộ quy tắc ứng xử và kiện toàn cơ chế kiểm soát nội bộ, đồng thời thực hiện nguyên tắc công khai, minh bạch trong tổ chức và hoạt động; kiểm soát xung đột lợi ích; tăng cường trách nhiệm giải trình và xử lý trách nhiệm của người đứng đầu cũng như cấp phó của người đứng đầu.

Báo cáo hiện trạng

Trước khi tiến hành xây dựng Cẩm nang này, một báo cáo nghiên cứu thực trạng "**Áp dụng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam**"¹ đã được thực hiện và công bố vào tháng 3/2019. Kết quả khảo sát cho thấy ở mức độ sơ khởi, các doanh nghiệp bước đầu đã có nhận thức về kiểm soát nội bộ (KSNB) và bộ quy tắc ứng xử (QTUX), tuy nhiên mức độ quan tâm chưa cao. Khoảng 40-50% trong tổng số 239 doanh nghiệp được khảo sát hiểu chưa đúng hoặc chưa đầy đủ khái niệm về bộ quy tắc ứng xử và cơ chế kiểm soát nội bộ. Tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp Việt Nam, việc triển khai cơ chế KSNB và bộ QTUX còn chưa đầy đủ, hoặc nếu có áp dụng thì mới triển khai theo hình thức và thực tế cũng chưa phát huy được tính hiệu quả của hệ thống này. Những tồn tại này một phần là do thiếu các quy định, hướng dẫn cụ thể cũng như khó khăn về nguồn lực để triển khai.

Trong hoạt động KSNB, vẫn có những khía cạnh chưa được quan tâm đầy đủ, chẳng hạn như việc đánh giá kết quả công việc, cơ chế nhận diện rủi ro, năng lực và nguồn lực thực hiện công tác KSNB, xây dựng năng lực của cán bộ nhân viên về KSNB. Một trong các lý do giải thích cho hiện trạng này là do chưa có hướng dẫn đầy đủ và đào tạo để cán bộ nhân viên hiểu đúng về ích lợi, phương pháp áp dụng hiệu quả của bộ QTUX và KSNB trong thực tiễn công việc. Riêng với bộ QTUX, việc đánh giá tính tuân thủ bộ QTUX vẫn chưa được xem là một phần trong đánh giá công việc cuối kỳ và đó cũng là một

¹. <https://kdcl.vn/an-pham-va-cong-cu/doanh-nghiep-ap-dung-co-che-kiem-soat-noi-bo-va-bo-quy-tac-ung-xu.html>

trong các lý do dẫn tới bộ QTUX chưa trở thành một phần quan trọng trong hoạt động của doanh nghiệp.

Báo cáo nghiên cứu cũng đưa ra kết luận rằng việc xây dựng cẩm nang hướng dẫn doanh nghiệp áp dụng, triển khai KSNB và bộ QTUX là thiết thực và hữu ích. Tuy nhiên, cẩm nang và tài liệu đào tạo khi biên soạn cần thiết làm rõ vai trò, lợi ích của cơ chế KSNB và bộ QTUX trong kinh doanh, sự tham gia có trách nhiệm của các bên liên quan trong quá trình triển khai, đồng thời đưa ra hướng dẫn cụ thể, bộ công cụ, các biểu mẫu quản trị liên quan để doanh nghiệp tham khảo, sử dụng thuận tiện.

Báo cáo cũng chỉ ra rằng để triển khai thành công cơ chế KSNB và bộ QTUX tại doanh nghiệp, bản thân mỗi doanh nghiệp cần tỏ rõ sự cam kết, quyết tâm cao từ ban lãnh đạo doanh nghiệp và sự tham gia tích cực của các cấp quản lý, cán bộ chuyên trách và toàn thể cán bộ nhân viên là yếu tố tiên quyết.

Thông lệ quốc tế

Nghiên cứu thông lệ quốc tế cũng cho thấy, hầu hết các công ty trong khu vực và quốc tế ở nhiều ngành nghề khác nhau hiện đều áp dụng bộ QTUX và cơ chế KSNB trong quản lý và vận hành doanh nghiệp mình.

Thông lệ về KSNB đã được nghiên cứu bởi Ủy ban các tổ chức bảo trợ (COSO - Committee Of Sponsoring Organizations) thuộc Hội đồng Quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận trên báo cáo tài chính (National Commission on Financial Reporting hay gọi tắt là Treadway Commission) từ những năm 1985. COSO đã chuẩn hóa và ban hành các nguyên tắc, yêu cầu, nội dung KSNB trong báo cáo COSO đầu tiên vào năm 1992 (gọi tắt là báo cáo COSO 1992) về KSNB. Nhiều quy định của pháp luật (như Luật Sarbanes Oxley (SOX) của Hoa Kỳ, Luật Doanh nghiệp, Luật các Tổ chức Tín dụng, Luật Kiểm toán các nước...), chuẩn mực kiểm toán quốc tế, chuẩn mực kiểm toán nội bộ, các quy định của ủy ban chứng khoán của nhiều quốc gia... đã sử dụng báo cáo COSO 1992 như một tiêu chuẩn về KSNB cho các đối tượng bắt buộc phải tuân thủ. COSO 1992 đóng vai trò như một bước khởi đầu làm nền tảng cho các doanh nghiệp khi xây dựng cơ chế KSNB.

Sau hơn 20 năm kể từ khi ban hành báo cáo COSO đầu tiên vào năm 1992, quá trình toàn cầu hóa với những thay đổi mạnh mẽ của môi trường kinh doanh và tốc độ phát triển của công nghệ thông tin... đã ảnh hưởng đáng kể tới cách thức tổ chức kinh doanh, nhận diện, đánh giá và ứng phó rủi ro của doanh nghiệp. Vào tháng 5/2013, Ủy ban COSO đã ban hành bản cập nhật mới với tên gọi "Kiểm soát nội bộ - Khung khổ hợp nhất" (còn gọi là báo cáo COSO 2013, có hiệu lực vào ngày 15/12/ 2014) thay thế cho COSO 1992 với định nghĩa mới về KSNB "*Là một quy trình đưa ra bởi Ban quản trị của doanh*

nghiệp, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ". Cho đến nay, các tiêu chuẩn trong báo cáo COSO 2013 vẫn được phần lớn các quốc gia trên thế giới áp dụng để thiết kế và xây dựng khung KSNB cũng như các hướng dẫn chi tiết về KSNB, quản trị rủi ro và ngăn ngừa gian lận nhằm giảm thiểu mức độ gian lận, cải thiện hiệu suất hoạt động và quản trị của đơn vị.

Đối với bộ QTUX, Diễn đàn Hợp tác Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương (APEC) đã ban hành Bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh đối với khu vực tư, trong đó trọng tâm là chống tham nhũng, đảm bảo các nguyên tắc liêm chính và minh bạch trong kinh doanh ở khu vực tư (2007). Phòng Thương mại Mỹ cũng ban hành "*Cẩm nang hướng dẫn quản lý doanh nghiệp kinh doanh có trách nhiệm trong các nền kinh tế mới nổi*" (2004), trong đó hướng dẫn các doanh nghiệp xây dựng, triển khai các chương trình đạo đức kinh doanh để đáp ứng các tiêu chuẩn và thông lệ chung trên thế giới về bộ QTUX có trách nhiệm trong kinh doanh. Chính vì vậy, tùy theo định hướng và ưu tiên của mỗi một doanh nghiệp, cách trình bày bộ QTUX sẽ có phong cách riêng và phù hợp với đặc thù ngành nghề kinh doanh của từng doanh nghiệp.

Lợi ích mà cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử mang lại cho doanh nghiệp

Xây dựng và triển khai cơ chế KSNB và bộ QTUX là một trong các biện pháp hiệu quả giúp doanh nghiệp quản trị công ty tốt, hướng tới phát triển bền vững thông qua việc đảm bảo thực hiện các cam kết với những bên liên quan².

Một doanh nghiệp mà cơ chế KSNB bị suy yếu kèm theo bộ QTUX lỏng lẻo sẽ dẫn đến chức năng quản trị và kiểm soát sẽ hoạt động kém hiệu quả hơn và đồng nghĩa sẽ làm gia tăng cơ hội cho các hành vi gian lận hoặc không tuân thủ pháp luật và các quy định có liên quan. Ngược lại, với một cơ chế KSNB vững mạnh đi kèm bộ QTUX chặt chẽ và thích hợp sẽ phát huy hiệu quả các chức năng giám sát và việc phát hiện, ngăn chặn các hành vi gian lận/ không tuân thủ pháp luật có thể được thực hiện sớm hơn.

Bên cạnh đó, cơ chế KSNB và bộ QTUX hữu hiệu cũng sẽ giúp ban lãnh đạo doanh nghiệp dễ dàng phân tích được các nguy cơ, các yếu tố và đối tượng chịu trách nhiệm để sửa chữa các lỗ hổng, đồng thời kiểm soát các hoạt động trong tương lai và giúp ngăn ngừa các hành vi gian lận/không

². <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/WG-Prevention/private-sector-and-public-private-partnerships.html>

tuân thủ pháp luật (trong đó có hành vi hối lộ) thông qua việc giảm thiểu cơ hội nảy sinh của các hành vi này và kiểm soát các yếu tố khác như động cơ, sự biện minh cho hành vi để từ đó giúp ngăn chặn hành vi hối lộ, thúc đẩy hoạt động phòng, chống tham nhũng trong kinh doanh.

4. Quản trị doanh nghiệp tốt

Thuật ngữ quản trị công ty (Corporate Governance) được đề cập lần đầu trong một nghiên cứu về đánh giá rủi ro và kiểm soát doanh nghiệp khi tồn tại sự tách biệt về "quyền sở hữu" và "quyền kiểm soát" của F. Fama và C. Jensen (1983)³. Sau hàng loạt các cuộc khủng hoảng tài chính nổ ra như: Cuộc khủng hoảng tài chính Châu Á năm 1997, khủng hoảng toàn cầu năm 2001 và gần đây nhất là cuộc khủng hoảng tài chính năm 2007- 2008..., vấn đề quản trị công ty đặc biệt là quản trị các công ty niêm yết trở thành vấn đề được quan tâm hàng đầu tại mỗi quốc gia.

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế - OECD (Organization for Economic co-operation and development) là diễn đàn gồm các chính phủ của 36 nước kinh tế thị trường phát triển nhất thế giới cũng như trên 100 nước không phải là thành viên cùng nhau bàn bạc, trao đổi kinh nghiệm để giải quyết các vấn đề kinh tế cũng như các vấn đề chung khác.

Bộ nguyên tắc về Quản trị công ty gần đây nhất mà OECD ban hành vào năm 2015 được xem như khuôn khổ chuẩn mực trong lĩnh vực quản trị công ty được nhiều quốc gia tham khảo bởi bộ nguyên tắc này có các hướng dẫn chi tiết cho các nhà hoạch định chính sách và đề cập một cách khá đầy đủ các lĩnh vực trong phạm vi quản trị công ty.

Theo các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp 2015 của OECD, quản trị công ty là một hệ thống các biện pháp nội bộ để quản lý, kiểm soát công ty, trong đó, tập trung vào mối quan hệ giữa hội đồng quản trị, ban giám đốc, cổ đông và các bên có liên quan khác⁴.

³. Eugene F. Fama; Michael C. Jensen (1983). "Separation of Ownership and Control". *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 2, pp. 301-325.

⁴. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en

Gần đây nhất⁵, ngày 6/6/2017, Bộ Tài chính đã ban hành Nghị định số 71/2017/NĐ - CP hướng dẫn về quản trị công ty áp dụng đối với công ty đại chúng, trong đó xác định rõ "Quản trị công ty" là hệ thống các quy tắc để đảm bảo cho công ty được định hướng điều hành và được kiểm soát một cách có hiệu quả vì quyền lợi của cổ đông và những người liên quan đến công ty. Các nguyên tắc quản trị công ty được đề cập trong Nghị định bao gồm:

1. Đảm bảo cơ cấu quản trị hợp lý;
2. Đảm bảo hiệu quả hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát;
3. Đảm bảo quyền lợi của cổ đông và những người có liên quan;
4. Đảm bảo đối xử công bằng giữa các cổ đông;
5. Công khai minh bạch mọi hoạt động của công ty.

Ở góc độ vi mô, quản trị doanh nghiệp tốt sẽ tạo điều kiện nâng cao hiệu quả kinh doanh, sử dụng tốt nguồn tài nguyên khan hiếm, dễ dàng tiếp cận với các nguồn vốn dài hạn, đồng thời đảm bảo được quyền lợi và sự đối xử bình đẳng với các cổ đông, đảm bảo quyền lợi của các bên liên quan.

Ở góc độ vĩ mô, quản trị doanh nghiệp tốt sẽ giúp quốc gia củng cố quyền sở hữu, giảm chi phí giao dịch và chi phí vốn, tạo điều kiện cho thị trường chứng khoán phát triển và giảm thiểu khả năng tổn thương trước các biến động không mong muốn từ đó thúc đẩy kinh tế phát triển bền vững. Vấn đề này ngày càng cấp thiết khi Việt Nam đang nhanh chóng và chủ động tham gia hội nhập sâu rộng hơn nữa vào các nền kinh tế khu vực và quốc tế.

Quản trị doanh nghiệp tốt đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ xây dựng một môi trường kinh doanh tin cậy, minh bạch và trách nhiệm, từ đó thúc đẩy đầu tư dài hạn, ổn định tài chính và thực hiện liêm chính trong kinh doanh và góp phần thúc đẩy tăng trưởng mạnh mẽ hơn và xây dựng xã hội toàn diện hơn.⁶

Để quản trị tốt, doanh nghiệp cần phải đảm bảo các yếu tố như:

- (1) Xây dựng được chiến lược phát triển rõ ràng;
- (2) Thiết kế và vận hành hệ thống các quy trình kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh một cách đầy đủ;
- (3) Có hệ thống nhân sự có năng lực phù hợp với yêu cầu hoạt động của doanh nghiệp;
- (4) Xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng công nghệ thích hợp.

⁵. Tại Việt Nam, vấn đề quản trị công ty được đề cập vào năm 2007 qua Quy chế quản trị công ty áp dụng cho các công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán/Trung tâm Giao dịch Chứng khoán và thường xuyên cập nhật những thay đổi theo thông lệ quốc tế.

⁶. <http://www.oecd.org/corporate/>



(Ảnh minh họa)

Trong công tác quản trị doanh nghiệp, vai trò quan trọng của nhà quản lý doanh nghiệp trong việc xác định chiến lược, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp cũng như gây dựng niềm tin và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Một nhà quản lý tốt không chỉ cần năng lực quản lý mà còn cần có khả năng phán đoán, dự báo và đánh giá chuẩn xác về những biến động của môi trường kinh doanh, qua đó chủ động đề xuất những thay đổi thích hợp để dẫn dắt doanh nghiệp tồn tại và phát triển.

"Nhà quản lý doanh nghiệp là người quản lý công ty và là người quản lý doanh nghiệp tư nhân, bao gồm chủ doanh nghiệp tư nhân, thành viên hợp danh, Chủ tịch Hội đồng thành viên, thành viên Hội đồng thành viên, Chủ tịch công ty, Chủ tịch Hội đồng quản trị, thành viên Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng giám đốc và cá nhân giữ chức danh quản lý khác có thẩm quyền nhân danh công ty ký kết giao dịch của công ty theo quy định tại Điều lệ công ty".⁷

Nhà quản lý trong doanh nghiệp là những người chịu trách nhiệm lên ý tưởng, kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất, thông tin một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

⁷. Khoản 18, Điều 4, Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 do Chủ tịch Quốc hội ban hành ngày 26 tháng 11 năm 2014

Để làm được điều này, nhà quản lý cần kiểm soát được mọi hoạt động đang diễn ra trong đơn vị một cách hiệu quả thông qua việc thiết kế một cơ chế KSNB khoa học, thích hợp và tổ chức vận hành nó một cách thường xuyên, có hiệu quả. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thị trường và xu hướng toàn cầu hóa, việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đã trở thành một nhiệm vụ thiết yếu và được duy trì trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh. Do vậy, nhà quản lý cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp thông qua xây dựng bộ QTUX bằng cách cụ thể hóa phong cách lãnh đạo và tác phong làm việc của cán bộ, nhân viên trong đơn vị.

Việc đảm bảo cân bằng giới ở các cấp quản lý cũng là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy quản trị doanh nghiệp tốt. Sự tham gia mạnh mẽ hơn của nữ giới ở các vị trí quản lý và hội đồng quản trị đã và đang gắn liền theo các tiêu chuẩn, thông lệ quản trị công ty và cho thấy tầm quan trọng tăng cường mối liên kết này cũng như thúc đẩy đa dạng về giới để đảm bảo hơn nữa tính minh bạch, thúc đẩy trách nhiệm giải trình và các thực tiễn kinh doanh liêm chính.⁸

5. Liêm chính và kinh doanh trên nền tảng tuân thủ đạo đức kinh doanh

Khái niệm liêm chính đề cập tới một phương pháp tiếp cận tổng thể đối với hoạt động kinh doanh liên quan đến công tác quản lý, người lao động và các cổ đông trong việc tiến hành các hoạt động và áp dụng các tiêu chuẩn chống tham nhũng⁹. Kinh doanh có đạo đức hay kinh doanh liêm chính đã và đang trở thành một tiêu chuẩn được công nhận toàn cầu nhằm xây dựng niềm tin của nhà đầu tư, đối tác kinh doanh và nhân viên.

Theo Báo cáo nghiên cứu "**Áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam**" thực hiện bởi VCCI năm 2019 có tới 57% số doanh nghiệp trong 239 doanh nghiệp được khảo sát cho rằng việc chi trả khoản chi phí không chính thức sẽ mang lại những kết quả tốt hơn khi làm việc với cán bộ công chức nhà nước, trong khi tỷ lệ phản đối việc này chỉ là 11%, còn lại 32% số doanh nghiệp không có ý kiến. Ngoài ra, 74% số doanh nghiệp được khảo sát cũng tin rằng, các doanh nghiệp cùng ngành đều phải trả khoản chi phí không chính thức trong năm 2017 và 2018. Lý giải cho thực trạng này, các doanh nghiệp đều cho rằng do một số quy định của

⁸. FairBiz report on Good Corporate Governance and Gender Diversity in ASEAN

⁹. <https://kdcl.vn/uploaded/file/Xay%20dung%20cac%20he%20thong%20liem%20chinh.pdf>

pháp luật còn chống chéo/mâu thuẫn, thay đổi thường xuyên nên doanh nghiệp gặp khó khăn trong thực thi hay thiếu nhân sự chuyên trách để cập nhật, theo dõi sự thay đổi đó nên dẫn đến thường xuyên phải chi trả khoản chi phí không chính thức nhằm giúp công việc suôn sẻ hơn. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ rõ, chi phí cho các mối quan hệ cá nhân, khoản chi phí không chính thức được ngụ ý trang dưới nhiều hình thức khác nhau chiếm khoảng 25 đến 30% trong các giao dịch kinh doanh. Theo đó, một phần ba số doanh nghiệp được hỏi cho biết họ không bao giờ áp dụng phương thức đấu thầu mua sắm cạnh tranh. Chính điều này cho thấy, các hoạt động bất thường trong kinh doanh chiếm một tỷ lệ không nhỏ trong các doanh nghiệp tham gia khảo sát và đây là nguy cơ tác động đáng kể tới tính liêm chính trong kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam.

Hệ quả của sự thiếu liêm chính trong kinh doanh sẽ khiến các nguyên tắc vận hành của nền kinh tế có nguy cơ bị phá vỡ và dần hình thành những thói quen kinh doanh bất chính, làm suy yếu năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và của chính nền kinh tế. Xét cho cùng, liêm chính trong kinh doanh chính là cái gốc của phát triển bền vững. Nếu không tuân thủ thực hiện, doanh nghiệp sẽ tự đánh mất cơ hội để nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện năng suất lao động, tự loại mình ra khỏi xu thế tất yếu của các luật chơi trên thị trường khu vực và quốc tế nhất là khi Việt Nam đang đứng trước một thời kỳ hội nhập mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Thực hiện kinh doanh liêm chính dựa trên nền tảng tuân thủ đạo đức kinh doanh sẽ mang lại cho các doanh nghiệp các lợi ích dưới đây và là chìa khóa hướng tới phát triển bền vững:

- (1) Xây dựng sức mạnh và sự gắn kết nội bộ thông qua chia sẻ các giá trị cốt lõi;
- (2) Tăng cường cơ chế giám sát và trách nhiệm trong kinh doanh;
- (3) Tạo lập vị thế và danh tiếng trên thị trường, thúc đẩy hội nhập và tiếp cận các cơ hội kinh doanh;
- (4) Phòng ngừa và giảm thiểu các sai phạm/vi phạm trong hoạt động kinh doanh, tránh các rủi ro về pháp lý do vi phạm các quy định pháp luật;
- (5) Duy trì và tuân thủ các quy tắc đạo đức trong kinh doanh, góp phần xây dựng môi trường kinh doanh lành mạnh hướng tới phát triển bền vững (nói KHÔNG với tham nhũng và các hành vi tiêu cực);

Một cơ chế KSNB hiệu quả và bộ QTUX phù hợp sẽ là công cụ hữu ích giúp doanh nghiệp thực hiện kinh doanh liêm chính.

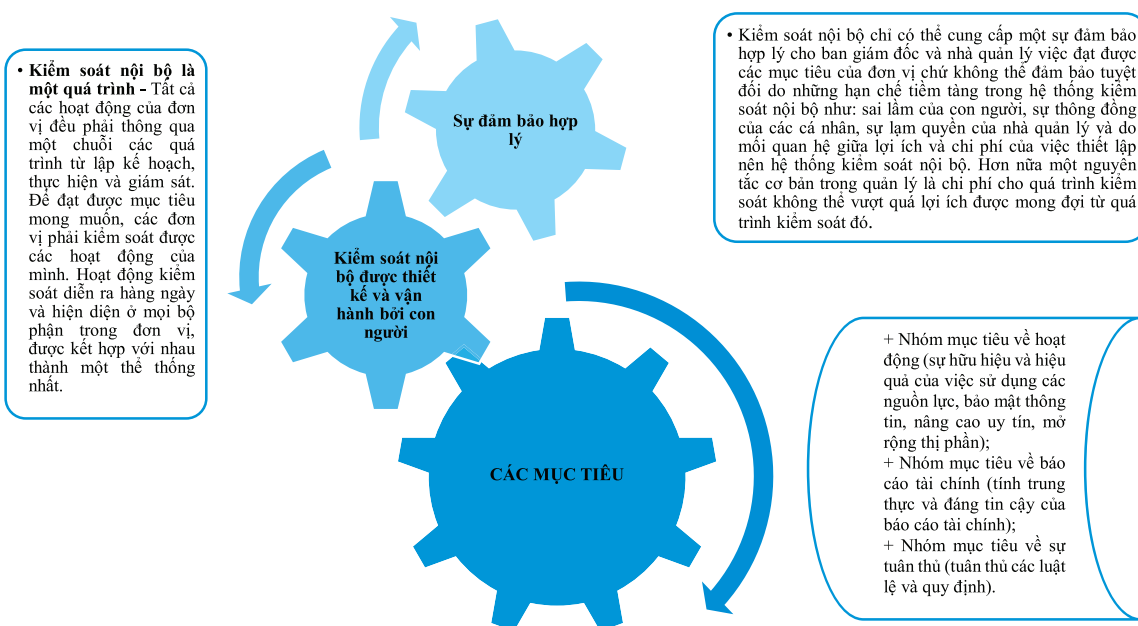
Cuốn cẩm nang này tập trung vào các vấn đề kỹ thuật hỗ trợ doanh nghiệp thiết kế và vận hành một cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử thích hợp với đơn vị mình.

CHƯƠNG I

THIẾT LẬP CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm

Khái niệm về KSNB được nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau như quản trị kinh doanh, kế toán và tài chính... Nhìn chung, trong suốt giai đoạn hình thành, khái niệm KSNB không ngừng được mở rộng ra khỏi những thủ tục bảo vệ tài sản và ghi chép sổ sách kế toán. Trước khi báo cáo COSO (1992) ra đời, KSNB vẫn dừng lại như là một phương tiện phục vụ cho kiểm toán viên trong thực hành kiểm toán báo cáo tài chính (BCTC). Đến năm 1992, trước bối cảnh các công ty ở Hoa Kỳ phát triển nhanh, kèm theo đó là tình trạng gian lận gia tăng nhanh chóng gây thiệt hại nặng nề cho nền kinh tế, nhiều Ủy ban đã được thành lập nhằm tìm kiếm những biện pháp hữu hiệu để ngăn chặn, khắc phục các hành vi gian lận và hỗ trợ phát triển kinh tế trong đó có COSO. Báo cáo của COSO bao gồm bốn phần và là tài liệu đầu tiên trên thế giới nghiên cứu một cách đầy đủ, có hệ thống về cơ chế KSNB làm nền tảng cho hệ thống lý thuyết về KSNB sau này. Hiện nay, các tiêu chuẩn trong báo cáo COSO 2013 vẫn được phần lớn các quốc gia trên thế giới áp dụng để thiết kế và xây dựng khung KSNB cũng như các hướng dẫn chi tiết về KSNB, quản trị rủi ro và ngăn ngừa gian lận nhằm giảm mức độ gian lận, cải thiện hiệu suất hoạt động và nâng cao quản trị của đơn vị.



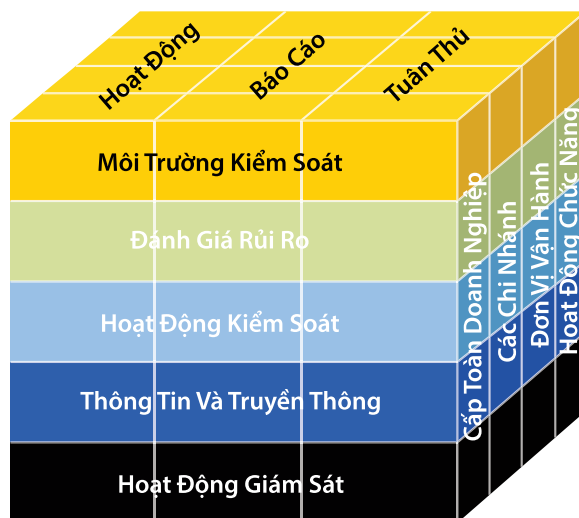
Theo định nghĩa của COSO đưa ra trong bản báo cáo 2013, KSNB là "một quá trình được chi phối bởi ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên của đơn vị, được thiết kế để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu liên quan hoạt động, báo cáo và tuân thủ"¹⁰, cụ thể nhằm đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả, đảm bảo độ tin cậy của BCTC và đảm bảo sự tuân thủ các quy định và luật pháp.

Kiểm soát nội bộ được thiết kế và vận hành bởi HĐQT, ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên. Con người đặt ra mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát và vận hành chúng để hướng tới các mục tiêu đã định. Do vậy, để KSNB có hiệu quả thì mọi thành viên trong tổ chức đều phải hiểu rõ về trách nhiệm và quyền hạn của mình, xác định được mối liên hệ, nhiệm vụ, cách thức thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức.

2. Pháp luật Quốc tế và Việt Nam về kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp

Pháp luật Quốc tế về kiểm soát nội bộ

Khung quy định về KSNB phổ biến đang được áp dụng trong các doanh nghiệp tại các quốc gia trên thế giới hiện nay được ban hành bởi Ủy ban COSO. Báo cáo COSO năm 1992 được xem như một tiêu chuẩn về KSNB yêu cầu các đối tượng bắt buộc phải tuân thủ.



Cơ cấu kiểm soát nội bộ theo COSO 2013

¹⁰. <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Năm 2013, COSO đã ban hành bản cập nhật mới với tên gọi "Kiểm soát nội bộ - Khuôn khổ hợp nhất" thay thế cho COSO 1992 nhằm ứng phó với những thay đổi mạnh mẽ từ môi trường kinh doanh, tốc độ phát triển của công nghệ thông tin... tới cách thức tổ chức kinh doanh, nhận diện, đánh giá và ứng phó rủi ro của doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa. Trong đó, COSO đưa ra định nghĩa mới về KSNB *"Là một quy trình đưa ra bởi Ban quản trị của doanh nghiệp, nhà quản lý và các nhân sự khác, được thiết kế để đưa ra sự đảm bảo cho việc đạt được mục tiêu về hoạt động, báo cáo và tuân thủ"*. Với những thay đổi quan trọng gồm: Áp dụng cách thức tiếp cận dựa trên nguyên tắc (principle based) khi thiết kế KSNB; không đưa ra các thủ tục kiểm soát mà đưa ra các yêu cầu cần tuân thủ trong quá trình kiểm soát; mở rộng mục tiêu kiểm soát; tăng cường các thủ tục kiểm soát và quản trị rủi ro; đảm bảo các yêu cầu của một hệ thống KSNB hữu hiệu. Báo cáo COSO 2013 đã cho thấy sự gắn kết chặt chẽ giữa kiểm soát nội bộ và quản trị rủi ro¹¹ (ERM - Enterprise Risk Management) và quản trị doanh nghiệp. Theo COSO 2013, KSNB bao gồm năm yếu tố cấu thành cụ thể: Môi trường kiểm soát; Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Hoạt động giám sát.

Nhu vậy, các yếu tố cấu thành của KSNB có quan hệ chặt chẽ với nhau, trong đó nhấn mạnh tới việc nhà quản lý cần đánh giá rủi ro có thể đe dọa đến việc thực hiện các mục tiêu, hoạt động kiểm soát sẽ tiến hành xử lý các rủi ro trên thực tế. Trong khi đó các thông tin thích hợp cần phải được thu thập, quá trình trao đổi thông tin phải được diễn ra thông suốt trong toàn bộ tổ chức. Quá trình trên cần phải được giám sát để điều chỉnh lại hệ thống KSNB khi cần thiết nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

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 COSO 2013 nhưng mỗi quốc gia cũng có chuẩn mực, quy định và luật pháp riêng về quản trị doanh nghiệp, kế toán. Lấy Hoa Kỳ 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 Đạo luật chống tham nhũng ở nước ngoài - FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) và các quy định pháp luật khác. 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, chẳng hạn như tại Vương Quốc Anh - một ví dụ điển hình về cách các quốc gia xây dựng nguyên tắc và cách thức

¹¹. Khung báo cáo COSO 2013 và COSO EMR 2017 là 2 khung hoàn toàn khác biệt, có tính bổ sung mặc dù cả hai cùng giống nhau về nguyên tắc cấu trúc, tuy nhiên, khung tích hợp COSO - ERM giúp các đơn vị dự đoán rủi ro sớm hơn hoặc rõ ràng hơn, mở ra nhiều lựa chọn hơn cho quản lý rủi ro.

thực hiện KSNB của riêng mình đã xây dựng bản Hướng dẫn cho Giám đốc về Bộ luật kết hợp (1999) hay được gọi là "Báo cáo Turnbull" là một báo cáo do Sở Giao dịch chứng khoán Luân Đôn soạn thảo dành cho các công ty niêm yết. Hướng dẫn quy định về nghĩa vụ của các lãnh đạo công ty 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. Vào năm 2005, Hướng dẫn này được sửa đổi và thay thế bằng Hướng dẫn của Hội đồng báo cáo tài chính (Financial Reporting Council - FRC¹²) ban hành vào tháng 9/2014. Từ đó tới nay, các tiêu chuẩn trong báo cáo COSO 2013 vẫn được phần lớn các quốc gia trên thế giới áp dụng để thiết kế và xây dựng khung KSNB cũng như các hướng dẫn chi tiết về KSNB, quản trị rủi ro và ngăn ngừa gian lận nhằm giảm mức độ gian lận, cải thiện hiệu suất hoạt động và quản trị tại doanh nghiệp. Theo hướng từ trên xuống dưới (top-down), một đơn vị cần bắt đầu xây dựng mô hình quản trị doanh nghiệp trước, tiếp theo thực hiện thiết lập cơ chế quản trị rủi ro và sau cùng mới là duy trì KSNB nhằm đảm bảo tính nhất quán từ tầm nhìn, chiến lược phát triển của đơn vị đến việc thực thi các nhiệm vụ cụ thể. Tuy nhiên, tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) do nguồn lực hạn chế thường chỉ tập trung thực hiện xây dựng KSNB mà không có đầy đủ hoặc có nhưng không chính thức thực hiện cả ba cấp độ kiểm soát này.

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 thường xây dựng một hệ thống KSNB riêng, trong đó có áp dụng một số nội dung của Khung COSO. Các công ty quy mô nhỏ hơn thường không có cơ chế KSNB đầy đủ và toàn diện. Tuy nhiên, ngay cả các công ty nhỏ nhất cũng sẽ có một số hoạt động KSNB nhất định. 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 trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Pháp luật Việt Nam về kiểm soát nội bộ

Ở Việt Nam, hiện 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. Thuật ngữ KSNB đã xuất hiện trong nhiều Bộ luật như Luật

¹². <https://www.frc.org.uk/about-the-frc>

FRC là tổ chức lập quy độc lập của Anh, có trách nhiệm thúc đẩy các chuẩn mực chất lượng cao và báo cáo tài chính công ty, quản trị công ty, gồm các bên như: Hội đồng chuẩn mực kế toán Anh (ASB), Ủy ban chuẩn mực kiểm toán (APB), Ủy ban giám sát nghề nghiệp (POB)...

Phòng, chống tham nhũng (số 36/2018/QH13), Luật Doanh nghiệp (số 68/2014/QH13), Luật Kế toán (số 88/2015/QH13), Luật chứng khoán (số 54/2019/QH14)¹³; Luật Chứng khoán (số 70/2006/QH11); Luật Kiểm toán Nhà nước (số 81/2015/QH13) và Luật thực hành tiết kiệm và chống lãng phí (số 44/2013/QH13)...

Bên cạnh đó, thuật ngữ KSNB này cũng đã xuất hiện trong một số văn bản dưới Luật như:

Nghị định: Nghị định số 59/2019/NĐ - CP ngày 01/7/2019 có hiệu lực từ ngày 15/8/2019 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành luật phòng, chống tham nhũng; Nghị định số 71/2017/NĐ - CP ngày 6/6/2017 về quản trị doanh nghiệp của các công ty đại chúng có hiệu lực từ ngày 1/8/2017; Nghị định 87/2015/NĐ - CP về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp ban hành ngày 6/10/2015 có hiệu lực từ 1/12/2015;

Thông tư: Thông tư số 13/2018/TT - NHNN ngày 18/5/2018 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 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 số 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 (sẽ được thay thế bằng Thông tư số 06/2020/TT - NHNN ngày 30/06/2020 có hiệu lực từ ngày 15/08/2020); Thông tư số 214/2012/TT - BTC ngày 06/12/2012 của Bộ Tài chính ban hành Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam có hiệu lực từ ngày 01/01/2014 (Chuẩn mực kiểm toán số 315 ban hành kèm theo Thông tư số 214). Chi tiết vui lòng xem tại phụ lục.

Nhu vậy, có thể nói rằng KSNB được diễn đạt không hoàn toàn đồng nhất trong các tài liệu nêu trên nhưng 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. Tại thông tư số 214/2012/TT-BTC ngày 6/12/2012 về Chuẩn mực Kiểm toán Việt Nam (Chuẩn mực kiểm toán số 315), khái niệm KSNB được định nghĩa gắn với định nghĩa của COSO và đưa ra năm yếu tố cấu thành của KSNB.

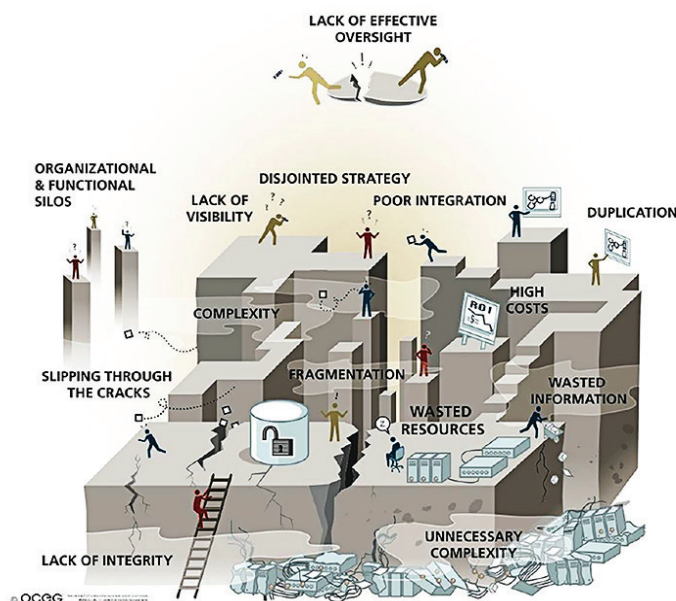
Luật Kế toán số 88 (2015) và Luật Phòng, Chống tham nhũng số 36 (2018) đã điều chỉnh tất cả các loại hình doanh nghiệp và khuyến khích các doanh nghiệp xây dựng cơ chế KSNB để đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực và cung cấp các thông tin đáng tin cậy (Luật Kế toán, 2015), ngăn ngừa

¹³. Luật này có hiệu lực từ 1/1/2021 thay thế cho Luật Chứng khoán số 70/2006/QH11

xung đột lợi ích, các hành vi tham nhũng và xây dựng văn hóa doanh nghiệp lành mạnh (Luật Phòng, Chống tham nhũng, 2018). Các quy định khác phần lớn chỉ điều chỉnh một khu vực/nhóm doanh nghiệp cụ thể. Ví dụ, Luật Chứng khoán (số 54/2019/QH14) và Luật thực hành tiết kiệm và chống lãng phí (số 44/2013/QH13) yêu cầu các công ty chứng khoán và các công ty nhà nước phải xây dựng cơ chế/hệ thống KSNB. 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 rõ vai trò của từng bộ phận (như HĐQT, BKS 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 riêng mình.

Như vậy, phần lớn các quy định của pháp luật hiện hành mới đưa ra yêu cầu chung đối với các doanh nghiệp là cần xây dựng cơ chế KSNB. Một số loại hình doanh nghiệp cụ thể 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 và chặt chẽ hơn về KSNB. Với các loại hình doanh nghiệp còn lại, quy định pháp luật chỉ yêu cầu tập trung chủ yếu vào tính tuân thủ và các doanh nghiệp có thể tự quyết định xây dựng hệ thống KSNB miễn sao phù hợp với đơn vị mình. Đây là cách tiếp cận hợp lý vì tính hiệu quả của cơ chế KSNB phần lớn phụ thuộc vào đặc thù riêng của từng doanh nghiệp.

3. Vai trò của kiểm soát nội bộ trong việc giảm thiểu các rủi ro thường gặp trong kinh doanh



Nguồn: Deloitte Việt Nam

Kiểm soát nội bộ có vai trò quan trọng trong quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong việc ra quyết định của nhà quản lý - là một trong năm chức năng của quản lý bao gồm: (1) Xác định mục tiêu; (2) Lập kế hoạch; (3) Tổ chức thực hiện; (4) Phối hợp và (5) Kiểm soát.

Thông qua KSNB, nhà quản lý nhìn nhận được những thiếu sót trong hệ thống tổ chức để đề ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời. Khi có kiểm soát, nhà quản lý sẽ có đầy đủ thông tin để ra quyết định thích hợp nhằm thích ứng với môi trường, đạt được mục tiêu đề ra.

Hoạt động của một doanh nghiệp luôn phải đối mặt với các vấn đề như hoạt động không hiệu quả, lãng phí nguồn lực, thiếu giám sát hiệu quả, tổ chức và chức năng kém, thiếu tầm nhìn, chiến lược rời rạc, thiếu liên kết, kiểm soát phức tạp, chi phí cao, thông tin thiếu tính toàn vẹn, phức tạp một cách không cần thiết... KSNB thực chất là sự tích hợp các hoạt động, biện pháp, cơ chế kiểm soát bên trong doanh nghiệp nhằm giảm thiểu và ngăn ngừa những rủi ro có thể xảy ra cho doanh nghiệp. Hệ thống này thường được lồng ghép trong hệ thống quản lý và quản trị doanh nghiệp.

Về hoạt động, KSNB hữu hiệu giúp:

- Tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh: Kiểm soát nội bộ hữu hiệu đòi hỏi phải tích hợp và chuẩn hóa các quy trình hoạt động của doanh nghiệp từ đó giúp doanh nghiệp giảm thời gian hao phí, tăng khối lượng công việc được xử lý trong một khoảng thời gian và giảm thời gian không hiệu quả.
- Gia tăng chất lượng hoạt động kinh doanh: Kiểm soát nội bộ hữu hiệu sẽ giúp các nhà quản lý hạn chế và ngăn ngừa những rủi ro không cần thiết hoặc những thiệt hại không đáng có, giúp doanh nghiệp có thể giảm tỷ lệ sai sót, gia tăng tính chính xác của dữ liệu.
- Đảm bảo tính liên hoàn, chính xác của các số liệu tài chính, kế toán, thống kê cho hoạt động sản xuất, kinh doanh hay đầu tư.

Về quản lý, kiểm soát nội bộ hữu hiệu giúp:

- Quản trị nguồn lực của doanh nghiệp tốt hơn: Đảm bảo doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, sử dụng tối ưu các nguồn lực và đạt được mục tiêu đặt ra; bảo vệ tài sản khỏi bị hư hỏng; ngăn chặn sớm các gian lận, trộm cắp, tham nhũng, lợi dụng sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp.
- Là công cụ hỗ trợ cho việc lập kế hoạch và ra quyết định: Nhờ việc được cung cấp thông tin kịp thời và phong phú về tất cả các mảng

hoạt động của doanh nghiệp cũng như việc kiểm soát chi phí chặt chẽ hơn, việc đưa ra các quyết định sẽ nhanh chóng và dễ dàng hơn; giúp việc ứng phó với các thay đổi môi trường kinh doanh tốt hơn và nhanh chóng, hiệu quả hơn.

- Gia tăng hiệu quả quản lý ở tất cả các cấp quản lý: Kiểm soát nội bộ đòi hỏi được thực hiện ở mọi khâu hoạt động, mọi cấp quản lý đều hình thành các chốt chặn kiểm soát để thực hiện việc kiểm tra, giám sát và cung cấp các thông tin hữu ích giúp người quản lý thực hiện hoạt động tốt hơn, hiệu quả hơn.

- Tạo ra cơ chế vận hành trơn chu, minh bạch và hiệu quả trong công tác quản lý điều hành của đơn vị.

- Bảo vệ quyền lợi của nhà đầu tư, cổ đông và gây dựng lòng tin đối với họ (trường hợp công ty cổ phần).

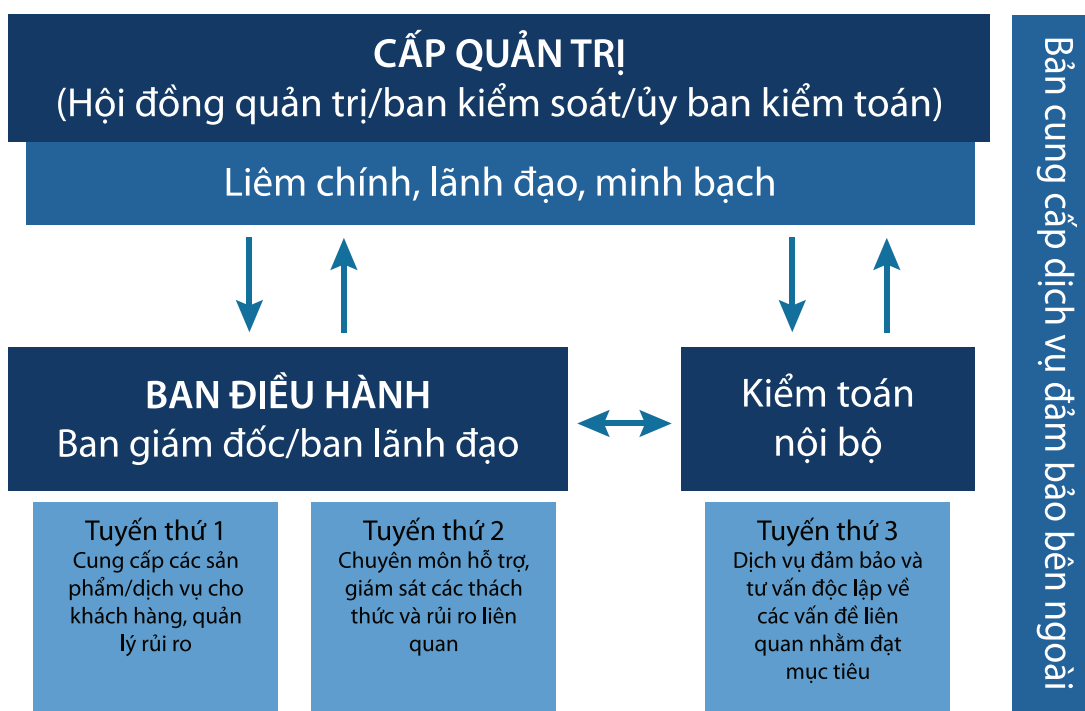
Về công tác tổ chức, kiểm soát nội bộ hữu hiệu giúp:

- Mọi thành viên tuân thủ nội quy, quy chế, quy trình hoạt động của doanh nghiệp cũng như các quy định của luật pháp, yêu cầu mỗi cá nhân, thể hiện qua quan điểm, đạo đức và động lực mỗi cá nhân cũng như sự phối hợp, hợp tác giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này hình thành nên văn hóa doanh nghiệp là cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức, hướng tới phong cách làm việc chuyên nghiệp, kỷ luật, hợp tác và có trách nhiệm.

- Trong quá trình phát triển và hội nhập ngày nay, tham nhũng đã và đang được nhận diện ngày càng diễn biến phức tạp cả về tính chất, đặc điểm và tính nguy hiểm không chỉ trên bình diện quốc tế nói chung và Việt Nam nói riêng. Tham nhũng không chỉ xảy ra trong khu vực công mà cả trong khu vực tư. Tham nhũng làm suy yếu sức cạnh tranh, tạo ra sự bất bình đẳng, giảm lòng tin đối với doanh nghiệp, xói mòn niềm tin của các nhà đầu tư được xem là những yếu tố quan trọng để duy trì, phát triển các quan hệ xã hội và kinh tế. Điều này đòi hỏi cần sớm có các biện pháp hữu hiệu để phòng chống tham nhũng góp phần tạo dựng môi trường cạnh tranh lành mạnh, tạo tiền đề cho phát triển kinh tế bền vững. Đáp ứng những yêu cầu tất yếu về sự phát triển theo nền kinh tế thị trường cũng như quá trình hội nhập quốc tế, pháp luật về phòng chống tham nhũng của Việt Nam hiện nay đã và đang được hoàn thiện theo hướng tiếp cận điều chỉnh đa chiều, mềm dẻo, các quy định của pháp luật có liên quan được hoàn thiện theo hướng tạo cơ chế cho hoạt động phòng chống tham nhũng tại các tổ chức, doanh nghiệp thực hiện một cách tự chủ, tự chịu trách nhiệm, chủ động và tích cực.

Luật Doanh nghiệp là một trong những công cụ pháp lý hữu hiệu quy định các biện pháp phòng ngừa tham nhũng trong nội bộ doanh nghiệp nói chung. Các nội dung của Luật Doanh nghiệp (năm 2014) đã khuyến khích các doanh nghiệp xây dựng cơ chế KSNB để bảo đảm tự kiểm soát được các hoạt động trong đơn vị mình. Luật Phòng, chống tham nhũng (năm 2018) có quy định rõ: *Doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế khác ban hành, thực hiện quy tắc ứng xử, cơ chế KSNB 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*. Điều này cho thấy, việc thiết lập một hệ thống KSNB đủ mạnh để quản lý rủi ro và phòng ngừa tham nhũng là vấn đề đặc biệt quan tâm. Hệ thống KSNB cần được thiết kế và vận hành nhằm ngăn ngừa, phát hiện, xử lý gian lận hay sai sót có nguy cơ xảy ra để đảm bảo các hoạt động của doanh nghiệp tuân thủ các quy định của pháp luật hiện hành, đảm bảo các thông tin tài chính được công bố là đáng tin cậy và các hoạt động đảm bảo tính hiệu lực, tính kinh tế, tính hiệu quả, trong đó chú trọng cơ chế khuyến khích các cổ đông hoặc người có lợi ích liên quan của công ty đại chúng, tổ chức tín dụng tự phát hiện tham nhũng và tiến hành thủ tục cần thiết để bảo vệ quyền và lợi ích của mình.

4. Kiểm soát nội bộ với mô hình ba tuyến bảo vệ trong doanh nghiệp



Nguồn: <https://na.theiia.org/>

Mô hình này được thiết kế để xác định cụ thể hơn sự tương tác và trách nhiệm của ban quản lý, kiểm toán nội bộ và các cấp quản trị trong doanh nghiệp nhằm đẩy mạnh sự liên kết, hợp tác, trách nhiệm giải trình và đạt các mục tiêu.

Vai trò của các cấp lãnh đạo khác nhau trong một tổ chức được xác định rõ ràng trong mô hình này, bao gồm cả sự giám sát của hội đồng quản trị hoặc, lãnh đạo quản lý với các hoạt động bao gồm rủi ro và tuân thủ (vai trò tuyến đầu và tuyến thứ hai); và đảm bảo độc lập thông qua kiểm toán nội bộ (vai trò tuyến thứ ba).

Thông thường, để kiểm soát các hoạt động trong đơn vị, doanh nghiệp cần xây dựng và tổ chức thực hiện ba tuyến bảo vệ vững chắc bao gồm: các hoạt động KSNB, các hoạt động quản lý rủi ro và tuân thủ và các hoạt động của kiểm toán nội bộ.

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

Tuyến thứ hai gồm các chức năng kiểm soát và giám sát được ban điều hành thiết lập, nhằm đảm bảo việc tuân thủ và hiệu quả của các quy trình và hoạt động như: kiểm soát tài chính, đảm bảo an ninh, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, thanh tra, tuân thủ... Theo từng quy mô, điều kiện, mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh, khẩu vị rủi ro của đơn vị để đưa ra các quyết định về các chỉ tiêu tài chính, an ninh, chất lượng. Tuyến này cũng sẽ thuộc về chức năng điều hành (Ban Giám đốc).

Tuyến thứ ba là kiểm toán nội bộ. Kiểm toán nội bộ đảm bảo sự hiệu quả của quản trị, quản lý rủi ro và KSNB bao gồm cả việc đánh giá một cách độc lập cách thức mà hai tuyến phòng thủ đầu tiên thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro và kiểm soát. Đây là tuyến bảo vệ cuối cùng của doanh nghiệp và sẽ báo cáo trực tiếp lên HĐQT về các vấn đề phát sinh trước khi các cơ quan bên ngoài (kiểm toán độc lập, các cơ quan quản lý nhà nước) phát hiện các vấn đề.

Nhu vậy, nếu xét theo tuyến bảo vệ, KSNB sẽ thực hiện chức năng trên cả 3 tuyến để đảm bảo kiểm soát mọi hoạt động của đơn vị đi đúng mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, trên thực tế, việc kiểm soát chặt chẽ sẽ đi đôi với việc hạn chế sự phát triển mạnh, nhanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh

ng nghiệp cần phải cân nhắc lựa chọn giữa mục tiêu phát triển nóng và mục tiêu kiểm soát, đồng thời hài hòa cả hai yếu tố để đảm bảo quy trì kiểm soát hạn chế tối đa rủi ro trọng yếu nhưng đủ để chức năng hoạt động phát triển.

5. Các thành phần của kiểm soát nội bộ

5.1. Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát của KSNB trong doanh nghiệp cần bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức của các nhà quản lý, triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác, cụ thể như sau:

*** Tính chính trực, giá trị đạo đức, triết lý và phong cách điều hành của các nhà quản lý**

Các doanh nghiệp có thể xây dựng bộ quy tắc ứng xử nhằm tạo dựng hệ thống chuẩn mực về văn hóa ứng xử, phong cách làm việc, tinh thần trách nhiệm của nhân viên trong công ty, hướng tới các giá trị tốt đẹp, tạo ra nét độc đáo, đặc trưng cũng như giá trị thương hiệu của doanh nghiệp. Các nội dung này nên được quy định cụ thể bằng văn bản về các tiêu chuẩn, chuẩn mực đạo đức, cách ứng xử trong công việc, quan hệ phối hợp làm việc giữa các nhân viên với nhau và cả các quy định về xử lý vi phạm các quy định, chuẩn mực. Cần phổ biến các quy định đó đến từng nhân viên dưới nhiều hình thức như hình thức văn bản và yêu cầu nhân viên ký cam kết tuân thủ các quy định, chuẩn mực đã được ban hành của doanh nghiệp; dưới hình thức các cuộc thi tìm hiểu về văn hóa doanh nghiệp, các hội diễn văn nghệ, các vở kịch; theo hình thức truyền miệng, khẩu hiệu, văn hóa văn nghệ... Hành động của nhà quản lý, trong mọi hoạt động, nhà quản lý cần phải làm gương cho cấp dưới trong các hành vi ứng xử trong giao tiếp cũng như trong công việc, khen thưởng kịp thời đối với những nhân viên thực hiện tốt các quy chuẩn về đạo đức, trách nhiệm đồng thời kỷ luật nghiêm đối với những hành vi gian lận, thiếu trách nhiệm, không trung thực ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp

Tính chính trực và giá trị đạo đức là nền tảng cho mọi hành vi và cũng là cơ sở cho việc thiết kế và vận hành một cách hữu hiệu quy trình KSNB. Tính hữu hiệu của quy trình KSNB không thể cao hơn các giá trị đạo đức và tính chính trực của những người tạo ra, quản lý và giám sát hệ thống đó.

Việc duy trì, phát huy tính chính trực và tôn trọng các giá trị đạo đức của những người liên quan đến các quy trình kiểm soát trong doanh nghiệp là trách nhiệm của các nhà quản trị cấp cao thông qua việc:

- Xây dựng và ban hành dưới dạng văn bản các quy định về chuẩn mực đạo đức trong nội bộ doanh nghiệp, dưới dạng bộ quy tắc ứng xử.
- Phổ biến các quy định đó đến mọi thành viên trong doanh nghiệp (đặc biệt là các quy định về đạo đức và các giá trị của cốt lõi của doanh nghiệp cần được tích hợp trong chương trình và phổ biến cho tất cả nhân viên mới tuyển dụng và cộng sự của doanh nghiệp).
- Nhà quản trị cấp cao nên là một điển hình mẫu tốt trong việc tuân thủ các quy định và ứng xử đúng đắn.
- Giảm thiểu những sức ép hay điều kiện có thể dẫn đến nhân viên có những hành vi thiếu trung thực.

*** Cơ cấu tổ chức và cách thức phân định quyền hạn, trách nhiệm**

Cơ cấu tổ chức giúp các nhân viên làm việc cùng nhau một cách có hiệu quả bằng cách:

- *Phân công con người và phân bổ các nguồn lực khác cho các hoạt động.*
- *Nêu rõ ràng nhiệm vụ, quyền hạn của từng nhân viên, chỉ ra sự phối hợp giữa họ với nhau thông qua các bản mô tả công việc, các sơ đồ tổ chức và văn bản phân định quyền hạn.*
- *Cho phép nhân viên biết được những điều gì nhà quản lý đang kỳ vọng ở họ thông qua các quy tắc, các thủ tục hoạt động và tiêu chuẩn chức danh.*
- *Thiết kế các quy trình để thu thập và đánh giá thông tin giúp các nhà quản trị đưa ra và thực hiện các quyết định.*

Cơ cấu tổ chức là một hệ thống các mối quan hệ vừa độc lập vừa phụ thuộc trong doanh nghiệp thể hiện rõ những nhiệm vụ cụ thể do ai hoặc bộ phận nào làm, làm việc gì và liên kết với các bộ phận, cá nhân khác trong doanh nghiệp như thế nào nhằm tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng để thực hiện được các mục tiêu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần xây dựng các quy trình, quy chế nội bộ, phân cấp, uỷ quyền nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động sản xuất kinh doanh, song song tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, ngăn ngừa và cảnh báo rủi ro như:

- Quy chế tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ;
- Hệ thống phân cấp thẩm quyền quyết định đầu tư, đấu thầu,...;
- Quy chế quản lý, sử dụng tài sản cố định;
- Quy chế quản lý sử dụng các quỹ;
- Quy chế quản lý nợ phải thu (quy định rõ trách nhiệm của tập thể, cá nhân trong việc quản lý, theo dõi, thu hồi nợ);
- Quy chế quản lý nợ phải trả (quy định rõ trách nhiệm của tập thể, cá nhân trong việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận, thanh toán nợ);
- Các quy trình quản lý phục vụ giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh bao gồm quy trình kế hoạch ngân sách và dự báo, quy trình kế toán, lập báo cáo tài chính, quy trình quản lý rủi ro tài chính, kế hoạch sản xuất kinh doanh, quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động;
- Quy định phân công nhiệm vụ, trách nhiệm của các phòng ban, cơ chế phối hợp giữa các phòng ban, đặc biệt là các phòng ban có chức năng giám sát và bộ phận KSNB, tổ chức giám sát tài chính trong nội bộ doanh nghiệp;
- Xây dựng biểu mẫu để thực hiện giám sát tài chính;
- Xây dựng chỉ tiêu giám sát tài chính, hiệu quả đầu tư vốn phù hợp đặc điểm, tình hình hoạt động của doanh nghiệp;
- Xây dựng quy chế hoạt động và quản lý, sử dụng vốn, tài sản của doanh nghiệp;
- Xây dựng chỉ tiêu giám sát kết quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả đầu tư vốn đối với các dự án đầu tư...

**** Chính sách nhân sự và đảm bảo năng lực***

Chính sách nhân sự là toàn bộ các phương pháp quản lý nhân sự và các chính sách, chế độ, thủ tục và quy định của nhà quản lý về việc tuyển dụng, sắp xếp, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, sa thải và đề bạt đối với

nhân viên. Chính sách nhân sự có ảnh hưởng đáng kể đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp cũng như sự hữu hiệu của hoạt động KSNB. Một chính sách nhân sự tốt cũng cần đảm bảo sự cân bằng về giới nhằm tạo sự đa dạng cũng như đảm bảo cơ hội ngang nhau về vấn đề thăng tiến và đóng góp tại nơi làm việc vì mục đích dành cho tất cả mọi người và mọi giới tính.

Trong chiến lược nhân sự, doanh nghiệp cần:

- *Xác định định biên lao động căn cứ theo chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm;*
- *Xây dựng hệ thống mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh dựa trên yêu cầu công việc và đánh giá nhân sự hiện tại dựa trên lượng hóa các tiêu chí đánh giá chất lượng công việc, khối lượng công việc đảm nhận, từ đó sẽ đưa ra các phương án, chính sách phù hợp như tuyển dụng mới, sắp xếp lại lao động, đào tạo/đào tạo lại, sa thải/ cắt giảm nhân sự...;*
- *Xây dựng các chỉ tiêu đánh giá kết quả công việc theo hướng ưu tiên sử dụng các chỉ tiêu định lượng, hạn chế sử dụng các chỉ tiêu định tính. Có thể xây dựng hệ thống đánh giá công việc của nhân viên thông qua bộ chỉ số KPIs. Việc đánh giá kết quả công việc theo KPIs được thực hiện định kỳ tháng/quý/năm;*
- *Xây dựng các quy định về chính sách nhân sự, gắn kết quả đánh giá thực hiện công việc của cá nhân vào chính sách đào tạo, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật...;*
- *Xây dựng chính sách thu hút đội ngũ cán bộ khoa học và công nghệ đầu ngành;*
- *Xây dựng kế hoạch, phân nhóm nguồn nhân lực sẽ ưu tiên phát triển, ưu tiên đào tạo bổ sung cho những khâu còn thiếu, hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị và năng lực kiểm soát của ban lãnh đạo các doanh nghiệp;*
- *Đổi mới phương thức đào tạo, áp dụng công nghệ tiên tiến đào tạo trực tuyến như hệ thống học trực tuyến (e-learning), hệ thống lớp học ảo (virtual classroom), hệ thống thiết bị, phần mềm mô phỏng (simulator).*

Kế hoạch thường bao gồm các nội dung sau:

- Phương pháp và trình tự lập kế hoạch
- Thời gian lập và giao kế hoạch
- Các chỉ tiêu giao kế hoạch
- Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch

Hệ thống kế hoạch bao gồm kế hoạch cấp chiến lược và kế hoạch cấp chiến thuật về mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp như phát triển công nghệ, sản xuất, bán hàng, quản trị nguồn nhân lực, tài chính... được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Lập kế hoạch là quá trình nhà quản trị xác định, lựa chọn mục tiêu và vạch ra các bước thực hiện để đạt được mục tiêu đó. Kế hoạch không chỉ là định hướng cho công việc sẽ làm mà nó còn là công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó. Vì vậy, doanh nghiệp cần:

- Ban hành quy trình, quy chế về lập, giao và đánh giá hoàn thành kế hoạch doanh nghiệp để đưa công tác kế hoạch vào quy chuẩn, đảm bảo kế hoạch lập ra sát nhất với năng lực của đơn vị và tình hình thực tế nhưng vẫn tạo được động lực cho doanh nghiệp.
- Quy định cụ thể về các loại kế hoạch cần xây dựng như kế hoạch năm, kế hoạch dài hạn 5 năm, 10 năm, kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư, mua sắm, kế hoạch nhân sự, đào tạo, kế hoạch sơ bộ, kế hoạch chi tiết... phù hợp với đặc điểm hoạt động và yêu cầu quản lý của đơn vị. Quy trình lập kế hoạch phải quy định chi tiết, rõ ràng về trình tự, thời gian.

*** Sự tham gia của ban quản trị**

Ban quản trị bao gồm bộ máy KSNB, kiểm toán nội bộ là công cụ giám sát, kiểm tra của chủ sở hữu, chính vì vậy nhu cầu nâng cao hiệu quả của bộ máy KSNB, kiểm toán nội bộ là nhu cầu tất yếu để đảm bảo tính hiệu quả của hoạt động KSNB.

Để hoạt động của ban quản trị hiệu quả cần xây dựng khung cơ bản về năng lực, trình độ chuyên môn và hiểu biết kiểm soát viên. Các kiểm soát viên (KSV) cần làm việc theo nguyên tắc giám sát trên tinh thần xây dựng, phục vụ lợi ích của chủ sở hữu, phối hợp chặt chẽ và thực hiện chức năng tư vấn nhiều hơn cho ban lãnh đạo. Ngoài ra, KSV cần xây dựng mối quan hệ

chặt chẽ với bộ máy kiểm tra và KSNB để nắm bắt thông tin kịp thời, nhanh nhạy cũng như để có lực lượng hỗ trợ, phối hợp trong các chương trình kiểm tra, giám sát; chuẩn hóa các yêu cầu về nội dung, thời gian báo cáo, ý kiến tư vấn của Ban kiểm soát (BKS); hoặc thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ (KTNB) trực thuộc BKS thuộc Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ/Chủ sở hữu) là cấp quản lý cao hơn của Hội đồng quản trị (HĐQT) hoặc Hội đồng thành viên (HĐTV) và Ban tổng giám đốc (TGD). Với mô hình này, thông qua KTNB và BKS/KSV, ĐHĐCĐ thực hiện kiểm tra, giám sát và điều hành hoạt động của toàn doanh nghiệp bao gồm cả giám sát HĐQT/HĐTV, Ban TGD, các cấp quản lý điều hành khác từ đó có những chỉ đạo sửa đổi, điều chỉnh để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, phòng ngừa rủi ro và xử lý sai phạm. Ngoài ra, để nâng cao chất lượng, đảm bảo tính hiệu lực của môi trường kiểm soát, doanh nghiệp cũng cần xây dựng, ban hành các quy chế, quy định chặt chẽ và nghiêm khắc đối với những vi phạm, thiếu ý thức và thiếu trách nhiệm của những cán bộ, nhân viên khi chấp hành thực thi các nhiệm vụ được giao, như quy định các hình thức phạt, kỷ luật nặng cả về hành chính và vật chất.

*** Các nhân tố bên ngoài**

Môi trường kiểm soát của doanh nghiệp còn bao gồm các nhân tố bên ngoài. Các nhân tố này nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà quản trị doanh nghiệp nhưng có ảnh hưởng rất lớn đến thái độ, phong cách điều hành của các nhà quản trị cũng như việc thiết kế và vận hành các quy chế và thủ tục KSNB. Thuộc nhóm các nhân tố này bao gồm: tình hình chung về kinh tế, ảnh hưởng của các Cơ quan chức năng Nhà nước, môi trường pháp lý; ảnh hưởng của các chủ nợ và các trách nhiệm pháp lý có liên quan, đường lối phát triển của đất nước... Doanh nghiệp sẽ cần chủ động đánh giá những ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài này đến KSNB của đơn vị thông qua hoạt động đánh giá rủi ro một cách thường xuyên.

Nhu vậy, để KSNB được thiết kế và vận hành một cách hiệu quả thì nhà quản lý doanh nghiệp cần phải nhận thức rõ về tầm quan trọng của những yếu tố thuộc về môi trường kiểm soát làm tiền đề cho việc thiết kế các bộ phận hợp thành tiếp theo của hệ thống KSNB.

5.2. Đánh giá rủi ro

Không lệ thuộc vào quy mô, cấu trúc loại hình hay vị trí địa lý, bất kỳ tổ chức nào khi hoạt động đều phải đối mặt với các loại rủi ro. Để hạn chế những thiệt hại do rủi ro gây ra, các nhà quản lý cần tuân thủ quy trình đánh giá rủi ro bao gồm:

- Xác định mục tiêu của doanh nghiệp;

- Nhận dạng các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp;
- Phân tích mức độ ảnh hưởng của chúng kể cả tần suất xuất hiện;
- Xác định các biện pháp để quản lý và giảm thiểu tác hại của chúng.

Bước 1. Xác định rủi ro

Xác định rủi ro là quá trình xác định liên tục và có hệ thống các rủi ro nảy sinh trong hoạt động kinh doanh nhằm xác định một danh sách rủi ro đầy đủ và các sự kiện mà có thể ảnh hưởng đến khả năng đạt mục tiêu kinh doanh, chiến lược của doanh nghiệp.

Để hỗ trợ cho việc xác định rủi ro, nhà quản trị thường sử dụng các công cụ sau:

- Bảng câu hỏi phân tích rủi ro: Các câu hỏi có thể được sắp xếp theo nguồn gốc rủi ro, hoặc theo môi trường tác động (vi mô, vĩ mô, bên trong, bên ngoài)... xoay quanh các vấn đề như các rủi ro mà doanh nghiệp đã gặp phải, mức độ tổn thất, số lần xuất hiện rủi ro trong một thời gian nhất định, những biện pháp phòng ngừa đã sử dụng và hiệu quả của chúng.
- Danh mục các rủi ro được bảo hiểm: danh mục này có thể lấy từ các công ty bảo hiểm nhằm xác định những rủi ro nào có thể di chuyển hay chia sẻ bằng các hợp đồng bảo hiểm.
- Các hệ thống chuyên gia: sử dụng quy trình nhận dạng rủi ro được xây dựng sẵn cho từng lĩnh vực nhất định là sự kết hợp cả ba công cụ trên.
- Danh mục các rủi ro: Liệt kê các rủi ro thường gặp, tuy nhiên nó không thể bao quát hết các rủi ro mà doanh nghiệp có thể gặp phải và vì thế nên cần dùng nó kết hợp với các công cụ khác.

Xác định/nhận dạng rủi ro nhằm thu thập các thông tin về các đối tượng có thể gặp rủi ro (con người, tài sản, trách nhiệm pháp lý của doanh nghiệp), các nguồn phát sinh rủi ro, các yếu tố mạo hiểm, hiểm họa, các loại tổn thất và rủi ro có thể gây ra cho doanh nghiệp. Các phòng ban nghiệp vụ chức năng (kinh doanh, kế toán, sản xuất...) cần tham gia và thực hiện xác định rủi ro. Thông thường, việc xác định rủi ro được thực hiện định kỳ và khi có bất kỳ sự kiện nào xảy ra (sự kiện nội bộ và sự kiện bên ngoài).

Risk dictionary

| Operational risks | | | | Strategic risks | | | External risks | | |
|---------------------------------------|----------------------------------|---|-------------------------|-----------------------------|--|---|---|-------------------------------------|--------------------------|
| Risks related to business | Risks related to human resources | Risks related to information technology | Financial risks | Risks related to compliance | Risks related to governance | Strategic information and decision-making | Risks related to political and economic environment | Natural risks | Risks related to markets |
| Product quality/ compliance/ security | Social and psychosocial risks | Data protection | Accounting | Law and regulations | Relationships with managers/ shareholders/ investors | Strategy definition/ monitoring | Country risk | Climate risks and natural disasters | Financial markets |
| Safety of people | Replacement | IT sustainability | Financing/Treasury | Litigation management | Relationships with third parties | Budget and planning | Political and economic situation | Pandemic | Consumer behaviour |
| Business disruption/ interruption | Skills | | Financial communication | Taxation | Ethics | | Competitors | | |
| Asset management | Performance and compensation | | Insurances | | Fraud | | | | |
| | | | Pension obligations | | | | | | |

Danh mục rủi ro mà doanh nghiệp phải đối mặt

Bước 2. Phân tích rủi ro

| Điểm | Mức độ ảnh hưởng | Tài chính | Danh tiếng | Thị phần | Gián đoạn kinh doanh | Luật pháp | Con người |
|------|------------------|---|--|---------------------------------|--|---|--|
| 5 | Rất nghiêm trọng | Giảm hơn 30% lợi nhuận sau thuế năm trước | Ảnh hưởng tiêu cực dài hạn trên phạm vi truyền thông quốc tế | Giảm hơn 30% thị phần | Ngừng kinh doanh hơn 30 ngày liên tục | Vi phạm pháp luật dẫn đến giải thể, phá sản | Ảnh hưởng nghiêm trọng đến tính mạng và sức khỏe nhân viên |
| 4 | Trọng yếu | Giảm từ 25% - dưới 30% lợi nhuận sau thuế năm trước | Ảnh hưởng tiêu cực dài hạn trên phạm vi truyền thông quốc gia | Giảm từ 25% - dưới 30% thị phần | Ngừng kinh doanh từ 15 - dưới 30 ngày liên tục | Chịu khoản phạt lớn hoặc bị giám sát đặc biệt | Ảnh hưởng đến sức khỏe nhân viên trên quy mô lớn |
| 3 | Trung bình | Giảm từ 15% - dưới 25% lợi nhuận sau thuế năm trước | Ảnh hưởng tiêu cực ngắn hạn trên phạm vi truyền thông quốc gia | Giảm từ 15% - dưới 20% thị phần | Ngừng kinh doanh từ 07 - dưới 15 ngày liên tục | Bị cảnh cáo bởi các cơ quan chức năng có thẩm quyền | Thương tích nhỏ tại nơi làm việc |
| 2 | Nhỏ | Giảm từ 5% - dưới 15% lợi nhuận sau thuế năm trước | Ảnh hưởng đến uy tín khu vực địa phương | Giảm từ 5% - dưới 15% thị phần | Ngừng kinh doanh từ 03 - dưới 07 ngày liên tục | Bị khoản phạt nhỏ | Tinh thần làm việc thấp, không ảnh hưởng đến sức khỏe |
| 1 | Không đáng kể | Giảm dưới 05% lợi nhuận sau thuế năm trước | Có thông tin không tốt trong thời gian rất ngắn trong địa phương | Giảm dưới 5% thị phần | Ngừng kinh doanh dưới 07 ngày liên tục | Không vi phạm | Ảnh hưởng không đáng kể |

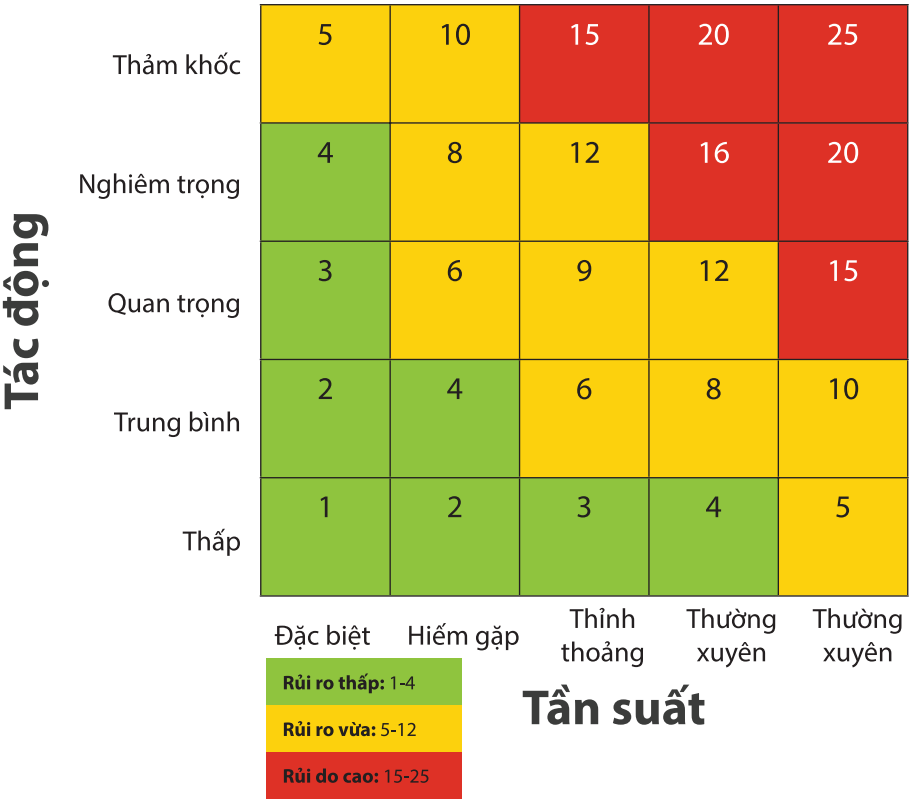
Thang bảng điểm đánh giá mức độ ảnh hưởng theo 05 cấp độ

| Điểm | Mức độ khả năng xảy ra | Mô tả |
|------|------------------------|--------------------------------|
| 5 | Rất nghiêm trọng | Xảy ra 01 tháng 01 lần |
| 4 | Trọng yếu | Xảy ra ít nhất 01 quý 01 lần |
| 3 | Trung bình | Xảy ra ít nhất 06 tháng 01 lần |
| 2 | Nhỏ | Xảy ra ít nhất 01 năm 01 lần |
| 1 | Không đáng kể | Xảy ra ít nhất 02 năm 01 lần |

Phân tích rủi ro là hoạt động nhằm xác định được mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra của rủi ro. Có rất nhiều loại rủi ro, vì vậy cần phân tích các rủi ro, cần biết được đối với doanh nghiệp loại rủi ro nào có tần suất xuất hiện nhiều, loại rủi ro nào xuất hiện ít, loại rủi ro nào gây hậu quả nghiêm trọng, loại nào ít nghiêm trọng hơn... từ đó có biện pháp quản trị rủi ro thích hợp. Việc phân tích và đánh giá rủi ro là đo lường mức độ nghiêm trọng của rủi ro để đưa ra mức độ ưu tiên đối phó.

Nhà quản trị thường sử dụng hai chỉ tiêu là mức độ tổn thất tối đa và khả năng xảy ra tổn thất để đánh giá mức độ nghiêm trọng hay quy mô tổn thất của mỗi rủi ro. Căn cứ trên thang bảng đánh giá mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra, rủi ro sẽ được đánh giá theo định lượng (tài chính) hoặc định tính (phi tài chính). Doanh nghiệp cần xây dựng và thống nhất về thang bảng đánh giá mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra. Thang bảng này mô tả về mức độ ảnh hưởng của rủi ro về khía cạnh tài chính (doanh thu, lợi nhuận, chi phí...) hoặc phi tài chính (uy tín, thương hiệu, luật pháp, con người...). Trong quá trình phân tích cần chú ý rằng một sự kiện rủi ro có thể có nhiều hậu quả khác nhau và ảnh hưởng đến nhiều mục tiêu của doanh nghiệp, do đó cần cân nhắc tính đầy đủ đối với các khía cạnh mà rủi ro tác động đến.

Bước 3. Đánh giá rủi ro



Đánh giá xếp loại rủi ro là hoạt động hỗ trợ quá trình ra quyết định rủi ro nào cần xử lý và thứ tự ưu tiên triển khai biện pháp xử lý, dựa trên thông tin phân tích rủi ro. Doanh nghiệp sử dụng các tiêu chí xếp loại rủi ro để so sánh các rủi ro đã được xem xét trong bước phân tích. Bản đồ Nhiệt rủi ro (Risk Heat Map) là một trong những cách để đánh giá và so sánh các rủi ro dựa trên mức độ ảnh hưởng và khả năng xảy ra. Bản đồ Nhiệt do doanh nghiệp xây dựng và phù hợp với khẩu vị rủi ro của doanh nghiệp.

Bước 4. Xử lý rủi ro

Xử lý rủi ro là hoạt động được thực hiện nhằm mục đích lựa chọn được các phương án xử lý rủi ro để tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và đảm bảo hồ sơ rủi ro của doanh nghiệp nằm trong mức độ rủi ro chấp nhận được. Hoạt động xử lý rủi ro liên quan đến xác định các phương án để xử lý rủi ro, đánh giá các phương án, chuẩn bị và thực hiện kế hoạch xử lý rủi ro. Các biện pháp giảm thiểu rủi ro bao gồm: Phòng tránh (thoái vốn, ngưng thực hiện các hoạt động cụ thể, thẩm định dự án, nghiêm cấm, loại bỏ, phòng tránh ngay khi thiết kế quy trình); Chấp nhận (duy trì mức rủi ro hiện tại, tự bảo hiểm bằng các quỹ dự phòng, xác định lại giá bao gồm phần phí bảo hiểm trong giá, bù đắp rủi ro giữa các bên tham gia); Giảm thiểu (phân tán tài sản theo địa lý, ngành nghề, kiểm soát rủi ro thông qua quy trình, kiểm tra, thử nghiệm sản phẩm, thiết kế lại mô hình kinh doanh, thu hẹp phạm vi các hoạt động gây ra rủi ro, nâng cao năng lực quản trị...); Chuyển giao rủi ro (Bảo hiểm, tái bảo hiểm, thuê ngoài, tham gia vào các liên doanh, liên kết khi đầu tư vào thị trường và sản phẩm mới...)





Biện pháp ứng phó với rủi ro

5.3. Các hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là toàn bộ các chính sách, thủ tục được thực hiện nhằm hỗ trợ nhà quản lý doanh nghiệp ngăn ngừa, tránh được hoặc giảm thiểu những sai sót, tổn thất, những ảnh hưởng không mong đợi của rủi ro đối với doanh nghiệp, để doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra. Vì vậy, cần phải thiết kế và áp dụng nhiều thủ tục kiểm soát phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp theo từng cấp độ và loại hình hoạt động.

Một số các thủ tục kiểm soát chủ yếu bao gồm:

- Kiểm soát phân chia trách nhiệm đầy đủ: nghĩa là không cho phép một cá nhân hay bộ phận nào được thực hiện toàn bộ một quy trình nghiệp vụ.
- Kiểm soát quá trình xử lý thông tin và các nghiệp vụ: Kiểm soát chặt chẽ hệ thống chứng từ, sổ sách, sự phê chuẩn đúng đắn cho các nghiệp vụ hoặc hoạt động và kiểm soát quá trình xử lý thông tin trên toàn hệ thống hay trong từng ứng dụng cụ thể.
- Kiểm soát vật chất: So sánh, đối chiếu giữa sổ sách kế toán và tài sản hiện có trên thực tế, kể cả những chứng từ đã được đánh số trước nhưng chưa phát hành, cũng như cần hạn chế sự tiếp cận với các chương trình tin học và những hồ sơ dữ liệu.
- Kiểm tra độc lập việc thực hiện: nghĩa là người kiểm tra phải độc lập với người thực hiện, để phát hiện được các sai phạm cần có các thủ tục kiểm tra, kiểm soát độc lập.
- Phân tích, rà soát hay soát xét lại việc thực hiện: Xem xét lại những việc đã thực hiện bằng cách so sánh số thực tế với số kế hoạch, dự toán, số kỳ trước và các dữ liệu có liên quan, xem xét mối quan hệ với tổng thể để đánh giá quá trình thực hiện, phát hiện các biến động bất thường, xác định nguyên nhân...

Kiểm soát tiền:

+ Xây dựng quy chế, quy trình quản trị dòng tiền phải quy định cụ thể phương thức quản lý dòng tiền, các chỉ số phân tích dòng tiền, các nội dung cần chú trọng trong hoạt động quản lý dòng tiền, thời gian và tần suất báo cáo (tuần/tháng/quý/năm), trách nhiệm của các cá nhân, bộ phận liên quan trong việc quản lý dòng tiền, các chế tài xử phạt.

+ Xây dựng quy chế quản lý và sử dụng vốn bằng tiền, xây dựng nguyên tắc xác định thời điểm gửi tiền, khoảng cách tối thiểu giữa mỗi lần gửi tiền (có thể từ 02 ngày đến 01 tuần), giá trị tiền gửi theo từng kỳ hạn để đảm bảo mang lại hiệu quả tối đa cho doanh nghiệp trong việc sử dụng tiền nhàn rỗi.

Kiểm soát công nợ

+ Xây dựng hạn mức tín dụng cho khách hàng: phân loại và xếp hạng khách hàng dựa trên các thông tin tài chính và phi tài chính để xác định đối tượng nào được phép nợ, đối tượng nào không được phép nợ, hạn mức nợ đối với từng đối tượng khách hàng, quy định về thời gian được phép nợ sau khi xuất hóa đơn là bao nhiêu ngày.

+ Thiết kế phân hệ quản lý công nợ trong hệ thống phần mềm kế toán với các chức năng cảnh báo rủi ro công nợ

+ Xây dựng quy trình xử lý và thu hồi công nợ chặt chẽ, sát sao.

+ KTNB/ KSNB cần thực hiện kiểm tra, đánh giá danh mục công nợ, việc phân loại và xếp hạng khách hàng, xây dựng hạn mức, việc thực hiện công tác quản lý công nợ của các bộ phận liên quan, phân tích các chỉ số tài chính về công nợ để cảnh báo rủi ro cũng như đề xuất, kiến nghị biện pháp xử lý phù hợp đối với các khoản công nợ khó đòi hoặc có độ rủi ro cao...

*** Các nguyên tắc kiểm soát**

- Nguyên tắc phân công, phân nhiệm: Nguyên tắc này đòi hỏi trách nhiệm và công việc cần được phân chia cụ thể và rõ ràng cho từng bộ phận, từng cá nhân, từ đó tạo nên sự chuyên môn hóa trong công việc, sai sót nếu có xảy ra thì đã có kiểm tra chéo lẫn nhau để xử lý kịp thời và xác định trách nhiệm của từng bộ phận, cá nhân.
- Nguyên tắc bất kiêm nhiệm: Nguyên tắc này quy định phải có sự phân tách thích hợp về trách nhiệm trong các nghiệp vụ có liên quan, cho phép kiểm tra lẫn nhau trong việc thực hiện nhiệm vụ, tránh tình huống một người mắc sai sót, không tuân thủ quy định lại là người có thể che dấu sự sai sót đó, việc phát hiện ra sai sót không thuộc trách nhiệm của ai (không có sự kiểm soát). Việc phân chia các chức năng phụ thuộc vào quy mô của doanh nghiệp, song cần cố gắng tách chức năng phê chuẩn và chức năng thực hiện, chức năng thực hiện và chức năng kiểm soát, chức năng ghi sổ và bảo quản tài sản.
- Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn: Ủy quyền là cấp dưới được cấp

trên giao cho quyết định giải quyết một số công việc trong phạm vi nhất định. Cấp trên vẫn phải chịu trách nhiệm về công việc mà mình ủy quyền và phải duy trì một sự kiểm tra nhất định. Quá trình ủy quyền tiếp tục mở rộng xuống các cấp thấp hơn tạo nên một hệ thống phân chia trách nhiệm và quyền hạn nhưng vẫn tạo nên sự thống nhất và tập trung trong toàn bộ doanh nghiệp. Bên cạnh đó, để tuân thủ tốt các quy trình kiểm soát, mọi hoạt động phải được phê chuẩn đúng đắn, sự phê chuẩn được thể hiện ở phê chuẩn chung (thực hiện thông qua việc xây dựng các chính sách chung về những hoạt động cụ thể cho các đơn vị cấp dưới), sự phê chuẩn cụ thể (được thực hiện theo từng nghiệp vụ riêng).

Doanh nghiệp có thể thực hiện lập ma trận các thủ tục kiểm soát và rủi ro bằng cách lựa chọn các loại rủi ro cần ngăn ngừa và đưa ra các thủ tục kiểm soát cần thiết như sau:

| Mục tiêu kiểm soát | Mua đúng chủng loại, quy cách | Số lượng mua tối ưu | | Chất lượng đạt yêu cầu | Giá hợp lý/giá cả tối ưu | | Thực sự có mua |
|--------------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------|------------------------|--------------------------|----------------|----------------|
| Rủi ro kiểm soát | Hàng không đúng chủng loại, quy cách | Mua hàng không đủ | Mua hàng thừa | Hàng kém chất lượng | Giá không hợp lý | Mất chiết khấu | Mua không |
| Thủ tục kiểm soát | | | | | | | |
| Bộ phận mua hàng độc lập | X | X | X | X | X | X | X |
| Ủy quyền và xét duyệt | X | X | X | X | X | X | X |
| Phiếu đề nghị mua hàng | X | X | X | | | | X |
| Đơn đặt hàng | X | X | X | X | X | X | |
| Bản chào giá/đấu thầu | | | | X | | | |
| EOQ/ROP/JIT/LEAN | | X | X | | | | |
| Lựa chọn nhà cung cấp | | | | X | X | X | |
| Chỉ số hoạt động | X | X | X | X | X | X | X |

Để đảm bảo tính hiệu quả của quy trình kiểm soát nội bộ, hoạt động kiểm soát trong doanh nghiệp cần:

- Áp dụng đầy đủ và đúng đắn nguyên tắc phân công, phân nhiệm, bất kiêm nhiệm, ủy quyền và phê chuẩn trong thiết kế và vận hành các hoạt động kiểm soát. Để có căn cứ thực hiện, doanh nghiệp phải xây dựng Điều lệ, Quy chế tài chính và hệ thống quy trình, quy chế, quy định nội bộ phù hợp với quy định của pháp luật và yêu cầu quản lý của đơn vị, chú trọng đến việc thiết kế đầy đủ các chốt chặn kiểm soát trong từng quy trình nghiệp vụ; xây dựng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật để làm cơ sở kiểm soát chi phí; xây dựng quy định về các công việc không được kiêm nhiệm; sửa đổi, bổ sung quy chế phân cấp, phân quyền rõ ràng, đầy đủ ở các lĩnh vực hoạt động của công ty, phân công nhiệm vụ cụ thể, chi tiết để người được phân công hiểu rõ quyền hạn, trách nhiệm của mình cũng như để dễ quy trách nhiệm khi xảy ra sai phạm.
- Bộ máy kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp cần kiểm soát mọi hoạt động trên tất cả các phương diện từ tài chính, kế toán, kế hoạch, đầu tư, đấu thầu, mua sắm đến quản lý nhân sự, tiền lương, hiệu quả điều hành của Ban TGD, đánh giá hiệu quả của hoạt động kiểm soát nội bộ...
- Xây dựng Sổ tay hướng dẫn quy trình kiểm tra, kiểm soát cho từng hoạt động, lĩnh vực để đảm bảo việc kiểm tra, kiểm soát dù thực hiện bởi bất cứ ai cũng được thực hiện đầy đủ các bước, theo các phương pháp và kỹ thuật phù hợp, theo các chỉ dẫn đã được đúc kết từ kinh nghiệm lâu năm của những cán bộ có nghiệp vụ kiểm tra, kiểm soát. Xây dựng quy trình kiểm soát, cần chú trọng quy trình kiểm soát nội bộ đối với các nội dung thuộc lĩnh vực tài chính trọng yếu.

5.4. Thông tin, truyền thông

Một hệ thống thông tin và truyền thông hiệu quả cần phải đạt được các yêu cầu sau:

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

Hệ thống thông tin là hệ thống thu nhận, xử lý, ghi chép thông tin, tổng hợp, báo cáo các nghiệp vụ kinh tế trong doanh nghiệp và các thông tin từ bên ngoài doanh nghiệp. Truyền thông trợ giúp cho việc trao đổi thông tin giữa bên trong với bên ngoài doanh nghiệp, giữa nội bộ doanh nghiệp, truyền đạt mệnh lệnh, chuyển giao kết quả trong một đơn vị, nó được truyền từ cấp trên xuống cấp dưới và thông tin từ cấp dưới lên, giữa các bộ phận với nhau trong một thể thống nhất.

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

Hệ thống thông tin chung

Đối với hệ thống thông tin chung, để nâng cao hiệu quả của hoạt động KSNB, doanh nghiệp cần ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và trong kết nối thông tin để thông tin, dữ liệu được truyền tải liên tục, chính xác và hiệu quả, cụ thể:

- Thiết lập hệ thống quản lý công văn tài liệu online và kết nối trực tuyến với mọi bộ phận, phòng ban trong doanh nghiệp để toàn bộ công văn

đi, công văn đến được chuyển đến nơi nhận một cách nhanh nhất, tiết kiệm thời gian và chi phí cho việc in ấn và vận chuyển công văn, từ đó công việc cũng được xử lý nhanh và hiệu quả hơn.

- Áp dụng công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý: bên cạnh phần mềm kế toán còn có rất nhiều phần mềm có tính ứng dụng cao, hỗ trợ rất nhiều cho nhà quản lý như phần mềm quản lý nhân sự, phần mềm lập và theo dõi kế hoạch, phần mềm quản lý bán hàng, mua hàng... Doanh nghiệp có thể sử dụng phần mềm quản trị hoạch định các nguồn lực doanh nghiệp ERP là phần mềm tích hợp toàn bộ các chức năng của các phần mềm quản lý tài chính và phi tài chính - là phương thức quản trị tiên tiến được sử dụng rộng rãi trên thế giới. Các báo cáo tài chính, báo cáo quản trị sẽ được truyền trực tiếp lên hệ thống máy chủ thông qua hệ thống mạng giúp cho số liệu được cập nhật kịp thời, nhanh chóng và có độ chính xác cao, đáp ứng yêu cầu quản trị của đơn vị.

Hệ thống thông tin kế toán

Hệ thống thông tin của một doanh nghiệp bao gồm: thông tin thị trường, thông tin thống kê, thông tin nghiệp vụ kỹ thuật, thông tin kế toán, thông tin tài chính và thông tin phi tài chính... trong đó, thông tin tài chính kế toán có một vị trí quan trọng trong quản lý tài sản cũng như ra quyết định điều hành doanh nghiệp. Do đó, bên cạnh việc ứng dụng công nghệ cao vào công tác kế toán thì doanh nghiệp cần chú trọng thiết lập hệ thống chứng từ kế toán khoa học, thích hợp nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động KSNB. Hệ thống thông tin kế toán bao gồm: hệ thống chứng từ kế toán, hệ thống sổ sách kế toán, hệ thống tài khoản và các báo cáo kế toán.

Một hệ thống kế toán hữu hiệu phải đảm bảo các mục tiêu kiểm soát chi tiết: Tính có thực (không được ghi chép nghiệp vụ, không có thực vào sổ sách kế toán); Sự phê chuẩn (đảm bảo mọi nghiệp vụ phải được phê chuẩn hợp lý); Tính đầy đủ (đảm bảo mọi nghiệp vụ phát sinh đều được ghi chép đầy đủ); Sự đánh giá (đảm bảo không có sai phạm trong việc tính toán và đánh giá); Sự phân loại (đảm bảo việc ghi chép vào đúng tài khoản và sổ sách theo chế độ); Tính đúng kỳ (ghi nhận các nghiệp vụ kinh tế phát sinh trên nguyên tắc cơ sở dồn tích); Quá trình chuyển số và tổng hợp phải chính xác (số liệu ghi trên sổ phải được cộng số phát sinh, rút ra số dư cuối kỳ, chuyển số chính xác, tổng hợp và trình bày trên báo cáo tài chính một cách chính xác).

5.5. Giám sát kiểm soát

Giám sát kiểm soát là quá trình người quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống KSNB. Hoạt động giám sát đòi hỏi doanh nghiệp xác định hệ thống

KSNB có vận hành đúng nhu thiết kế hay không và có cần thiết phải sửa đổi cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp hay không. Giám sát có vai trò quan trọng trong KSNB vì nó giúp cho KSNB duy trì được sự hữu hiệu trong các thời kỳ khác nhau.

Để đạt được kết quả tốt, nhà quản lý cần phải có những hoạt động giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ. Hai hoạt động giám sát này phải song hành cùng nhau để đảm bảo ngăn ngừa và phát hiện sớm các sai sót, gian lận.

Giám sát thường xuyên: Diễn ra ngay trong quá trình hoạt động do các nhà quản lý và các nhân viên thực hiện trong trách nhiệm của mình thông qua việc tiếp nhận các ý kiến góp ý của khách hàng, nhà cung cấp hoặc xem xét các báo cáo hàng ngày và phát hiện các biến động bất thường. Các nhân viên trong doanh nghiệp là những người giám sát lẫn nhau.

Giám sát định kỳ: Thực hiện thông qua các cuộc kiểm toán định kỳ do kiểm toán viên nội bộ hoặc kiểm toán viên độc lập thực hiện. Nếu doanh nghiệp không có khả năng tiến hành kiểm toán được thì có thể thuê người đi giám sát độc lập với sự trợ giúp của người thực hiện là hoàn toàn có thể thực hiện việc giám sát định kỳ nhưng hiệu quả sẽ không cao bằng việc tổ chức một bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập, chuyên trách thực hiện việc kiểm tra, đánh giá một cách thường xuyên, liên tục.

Bên cạnh bộ phận kiểm tra, giám sát chuyên trách, trong mỗi bộ phận, quy trình nghiệp vụ, việc thiết kế các chốt chặn kiểm soát, các bước kiểm soát chéo sẽ hỗ trợ đắc lực cho hoạt động giám sát kiểm soát.

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

6. Các bước công việc để thiết lập một cơ chế kiểm soát nội bộ tốt

Quá trình xây dựng quy trình KSNB cần có sự thay đổi trong tư duy đối với lãnh đạo, sự thay đổi thói quen của cán bộ, nhân viên và thay đổi một số tập quán của công ty. Do vậy, việc thông tin, truyền thông đến từng nhân viên giúp mọi nhân viên đều nhận thức được rõ ràng về tính hữu ích của quy trình KSNB trong đơn vị, nhận thức rõ vị trí, vai trò, nhiệm vụ của mình là một trong những điều kiện tiên quyết cho sự thành công của việc xây dựng và triển khai quy trình KSNB trong doanh nghiệp.

Việc xây dựng quy trình KSNB trong đơn vị nên được thực hiện qua hai giai đoạn với các bước cụ thể như sau:

Giai đoạn chuẩn bị các điều kiện ban đầu

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

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

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

7. Sự tham gia của các bên vào quá trình thiết lập và vận hành kiểm soát nội bộ

Để thiết kế và vận hành KSNB trong các doanh nghiệp một cách hữu hiệu, mọi cá nhân, bộ phận đều cần ý thức được vị trí, vai trò của mình. Nhân sự ở mọi cấp của tổ chức cũng phải tham gia thực hiện do KSNB không phải là tài liệu hướng dẫn quy trình mà KSNB nó là một quá trình được thiết kế chặt chẽ, một phương tiện để đạt được mục đích nhưng tự nó không dừng lại ở đó vì phải đưa ra sự đảm bảo hợp lý về việc cần phải đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Có nhiều nguồn lực hỗ trợ nhân viên quản lý các hệ thống, quy trình KSNB, trong đó nguồn lực chủ yếu bao gồm: Hội đồng quản trị, Ban giám đốc và Bộ phận kiểm toán nội bộ...

Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm đảm bảo có một hệ thống KSNB tốt, đề ra các chính sách phù hợp nhằm duy trì KSNB, thường xuyên đảm bảo KSNB vận hành một cách có hiệu quả cũng như đầy đủ trong việc quản trị rủi ro.

Ban giám đốc

Ban Giám đốc chịu trách nhiệm cao nhất trong điều hành mọi hoạt động trong doanh nghiệp và là yếu tố có ảnh hưởng quan trọng nhất đến tính đầy đủ, toàn vẹn, đạo đức và các thuộc tính khác của môi trường kiểm soát của doanh nghiệp. Ban Giám đốc chịu trách nhiệm triển khai, thực hiện các chính sách của Hội đồng quản trị; xác định và đánh giá các rủi ro chủ yếu; thiết kế, vận hành và theo dõi hoạt động KSNB. Các Giám đốc điều hành (CEO) của các doanh nghiệp lớn thực hiện KSNB bằng cách cung cấp sự lãnh đạo và chỉ đạo cho các nhà quản lý cấp cao và xem xét cách mà họ kiểm soát các đơn vị kinh doanh của họ phụ trách. Trong các doanh nghiệp nhỏ hơn, CEO (thường là người quản lý chủ sở hữu) có ảnh hưởng trực tiếp hơn đến các hoạt động KSNB của đơn vị.

Ủy ban kiểm toán

Ủy ban kiểm toán: Trách nhiệm thành viên Ủy ban kiểm toán là riêng biệt và tách biệt với trách nhiệm của các thành viên hội đồng quản trị thông thường. Ủy ban kiểm toán thường chịu trách nhiệm giám sát các quy trình KSNB trong doanh nghiệp và báo cáo các phát hiện với HĐQT. Các hoạt động của Ủy ban kiểm toán nên được tập trung vào (1) hiểu các rủi ro và (2) xác minh rằng nhà quản lý, kiểm toán viên và những bộ phận có liên quan đã tập trung thích hợp vào các rủi ro đó.

Kiểm toán nội bộ

Bộ phận kiểm toán nội bộ (nếu hiện diện trong doanh nghiệp) chủ yếu chịu trách nhiệm hỗ trợ Ban Giám đốc trong các nhiệm vụ giám sát, điều hành thông qua các cuộc kiểm toán, các ý kiến tư vấn độc lập nhằm đánh giá, phát huy hiệu quả của các hoạt động KSNB. Do vậy, nhiệm vụ của KSNB tập trung vào đánh giá tính hiệu quả của quy trình KSNB. Do vị trí tổ chức và quyền hạn của bộ phận KTNB trong doanh nghiệp, chức năng kiểm toán nội bộ thường đóng vai trò đáng kể trong việc giám sát các hoạt động kiểm soát.

Cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp

Cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp: Hầu như tất cả cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp đều có trách nhiệm tự KSNB tại vị trí công việc của mình, đặc biệt trong việc nhận thức và báo cáo về các hoạt động không tuân thủ pháp luật, các hành vi, quy tắc ứng xử không tuân thủ quy định và các hoạt động bất hợp pháp khác.

Kiểm toán độc lập

Kiểm toán độc lập qua quá trình kiểm toán sẽ mang lại một cái nhìn độc lập và khách quan, hỗ trợ kiểm soát trực tiếp thông qua hoạt động kiểm toán báo cáo tài chính và gián tiếp thông qua cung cấp các thông tin hữu ích cho nhà quản lý và hội đồng quản trị trong việc thực hiện trách nhiệm của họ. Ngoài ra, theo yêu cầu của chuẩn mực kiểm toán, kiểm toán viên phải liên lạc với ủy ban kiểm toán nhằm xác thực lại các thông tin khi cần thiết hoặc các điểm yếu trong KSNB.

Các bên liên quan khác

Các nhà lập pháp và cơ quan quản lý, khách hàng và những người khác giao dịch kinh doanh với doanh nghiệp, nhà phân tích tài chính, người phê duyệt trái phiếu và các phương tiện truyền thông... đều cung cấp những thông tin hữu ích cho doanh nghiệp trong hoạt động KSNB. Tuy nhiên, các đối tượng bên ngoài này không phải chịu trách nhiệm về các hoạt động của KSNB, cũng như không phải là một phần của hệ thống KSNB.

Như vậy, KSNB là một bộ phận không thể thiếu trong việc quản lý các doanh nghiệp, Ban Giám đốc cần được tư vấn tốt để huy động mọi nguồn lực nhằm xem xét hiện trạng của các quy trình KSNB tùy theo từng thời điểm. Kết quả của các cuộc kiểm tra này sẽ giúp xác định các biện pháp hoàn thiện liên tục trong thời gian trước mắt và lâu dài. Tuy nhiên, cần xác định rõ một hệ thống KSNB hữu hiệu chỉ đưa ra sự đảm bảo hợp lý chứ không phải sự

đảm bảo tuyệt đối về việc bảo toàn tài sản, duy trì mức độ tin cậy của các thông tin tài chính và tuân thủ luật lệ, quy định. Sự đảm bảo hợp lý là khái niệm khẳng định rằng cần phải xây dựng, triển khai thực hiện hoạt động KSNB để đem lại cho Ban Giám đốc sự cân bằng giữa rủi ro của một hoạt động kinh doanh nhất định với mức độ kiểm soát cần thiết, sao cho đáp ứng được các mục tiêu kinh doanh đề ra. Tuy vậy, chi phí của một biện pháp kiểm soát không nên cao hơn lợi ích thu được từ biện pháp đó.

8. Tình huống thực tế

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

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

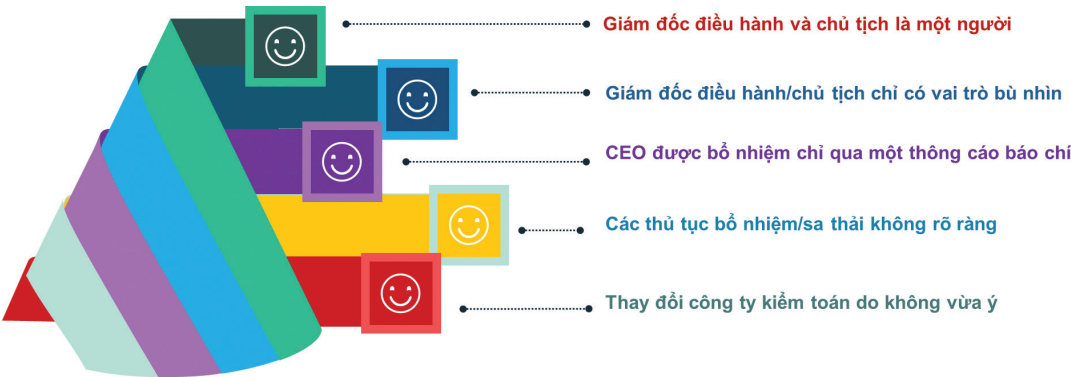
Vào ngày 1 tháng 4 năm 2011, Brook được thăng chức Chủ tịch và Giám đốc điều hành(CEO) thay thế ông Ahmedawa và trở thành Chủ tịch đầu tiên không phải người Nhật của GENIUS. Sáu tháng sau khi Brook được bổ nhiệm

làm CEO và Chủ tịch, vào ngày 1/10/2011, GENIUS đã bổ nhiệm ông lên làm Giám đốc điều hành và nói rằng kể từ khi được bổ nhiệm làm Chủ tịch/CEO, "Hội đồng đã vô cùng hài lòng với sự tiến bộ dưới sự lãnh đạo của ông Brook trong vai trò này. Song Brook cũng cho biết, Hirosawa đã nhắc nhở ông một cách riêng tư khi bổ nhiệm ông là Chủ tịch: "Tôi là người có thẩm quyền thuê, sa thải và quyết định thù lao cho các thành viên hội đồng quản trị và cấp quản lý tiếp theo".

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

Sau khi Brook bị loại bỏ, Hirosawa được bổ nhiệm lại làm Chủ tịch và CEO của GENIUS. Trong cuộc gọi hội nghị với các nhà đầu tư vào ngày 17/10, Phó Chủ tịch điều hành GENIUS Hisashi Mori cho biết công ty có thể kiện Brook vì đã tiết lộ thông tin nội bộ cho các phương tiện truyền thông. Trong một cuộc họp báo ở Tokyo vào ngày 27/10, Chủ tịch Genius đổ lỗi cho Brook về việc giảm giá cổ phiếu của công ty và nói rằng "Nếu thông tin bí mật này không bị rò rỉ sẽ không có thay đổi nào về giá trị doanh nghiệp của chúng tôi". Vào tuần 6 tháng 11, GENIUS thông báo rằng Hisashi Mori đã bị cách chức và trưởng kiểm toán viên nội bộ - Hideo Yamada đã từ chức. Trong một cuộc họp báo, Genius thông báo rằng họ "hoàn toàn không biết gì" về kế hoạch này cho đến khi Mori thông báo cho vào đầu tuần, đồng thời cho rằng Mori và Yamada không chịu trách nhiệm cho các khoản đầu tư ban đầu nhưng đã che đậy những tổn thất của công ty. Theo GENIUS, tám Giám đốc điều hành đã bị giảm lương từ 30 đến 50% kể từ tháng 12 để chịu trách nhiệm về vụ bê bối kế toán; các tài khoản của GENIUS đã được kiểm toán bởi các công ty kiểm toán hàng đầu song không có bất kỳ vấn đề lớn nào được báo cáo bởi các kiểm toán viên của công ty. Tuy nhiên, công ty phụ trách kiểm toán năm 2010 và năm 2011 đã đưa ra một số câu hỏi với Genius đồng thời ban hành ý kiến kiểm toán không chấp nhận toàn phần với báo cáo tài chính năm 2010 và năm 2011. Ngay lập tức, GENIUS đã thay thế bằng công ty kiểm toán khác và bày tỏ sự không đồng tình với việc xử lý kế toán của công ty kiểm toán về việc mua lại Gyrus.

Anh chị hãy đánh giá về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn Genius.
 Gợi ý:
 Các hạn chế của hệ thống KSNB tại Genius bao gồm:



9. Các tiêu chí đánh giá kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp

Môi trường kiểm soát

| MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT | Đã có đầy đủ | Có nhưng chưa hoàn thiện | Chưa có |
|--|--------------|--------------------------|---------|
| 1. DN đã quy định về giá trị đạo đức (quy chế , nội quy LĐ , bộ QTUX ..) - Thông tin đến các bộ phận (đào tạo NV , phổ biến định kỳ ..). | | | |
| 2. DN đã CÓ quy định nào để giám sát việc tuân thủ các nguyên tắc về tính chính trực và giá trị đạo đức. | | | |
| 3. DN đã quy định rõ và áp dụng đúng các biện pháp xử lý đối với các sai phạm về tính chính trực và giá trị đạo đức. | | | |
| 4. DN đã cụ thể hóa / mô tả các yêu cầu về trình độ , kỹ năng đối với từng vị trí nhân viên không (ví dụ , trong Quy chế nhân viên). | | | |
| 5. DN có chú trọng đến trình độ , năng lực của nhân viên được tuyển dụng. | | | |
| 6. DN đã xây dựng biện pháp xử lý kịp thời đối với nhân viên không có năng lực. | | | |
| 7. Thành viên BQT độc lập với BGĐ DN. | | | |
| 8. BQT bao gồm những người có kinh nghiệm , vị thế. | | | |
| 9. BQT thường xuyên tham gia các hoạt động quan trọng của DN , gương mẫu trong việc tuân thủ quy chế để nhân viên noi theo. | | | |
| 10. Các vấn đề quan trọng và các sai phạm được báo cáo kịp thời với BQT. | | | |
| 11. DN có kênh thông tin kín để báo cáo các trường hợp vi phạm chuẩn mực và quy định về đạo đức nghề nghiệp được phát hiện. | | | |
| 12. BQT họp thường xuyên hoặc định kỳ và các biên bản họp có được lập kịp thời. | | | |
| 13. BQT giám sát việc thực hiện của BGĐ. | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 14. BQT giám sát cách làm việc của BGĐ với kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập. | | | |
| 15. BGĐ quan tâm và coi trọng việc thiết kế, thực hiện các KSNB hiệu quả. | | | |
| 16. Quan điểm của BGĐ rõ ràng với việc lập và trình bày BCTC, và việc xử lý thông tin, công việc kế toán. | | | |
| 17. Cơ cấu tổ chức DN phù hợp với mục tiêu, quy mô, hoạt động kinh doanh và vị trí địa lý kinh doanh của đơn vị. | | | |
| 18. DN có các chính sách và thủ tục cho việc uỷ quyền và phê duyệt các nghiệp vụ ở từng mức độ phù hợp. | | | |
| 19. DN có sự giám sát và kiểm tra phù hợp đối với những hoạt động được phân quyền cho nhân viên. | | | |
| 20. Nhân viên của DN hiểu rõ nhiệm vụ của mình và của những cá nhân có liên quan đến công việc. | | | |
| 21. Những người thực hiện công tác giám sát đủ thời gian để thực hiện công việc giám sát. | | | |
| 22. Nguyên tắc bất kiêm nhiệm được thực hiện phù hợp trong DN. | | | |
| 23. Có chính sách tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đề bạt, và sa thải nhân viên - CS được xem xét và cập nhật và truyền đạt đến NV. | | | |
| 24. Kết quả công việc của mỗi nhân viên được đánh giá và soát xét định kỳ | | | |

Đánh giá rủi ro

| ĐÁNH GIÁ RỦI RO | Đã có đầy đủ | Có nhưng chưa hoàn thiện | Chưa có |
|--|--------------|--------------------------|---------|
| 1. BGĐ/BQT đã xây dựng quy trình đánh giá rủi ro KD liên quan tới BCCT chưa (gồm: đánh giá rủi ro, ước tính mức độ ảnh hưởng, khả năng xảy ra, các hành động...) | | | |
| 2. Ban Lãnh đạo đưa ra các mục tiêu hoạt động và tài chính phù hợp với quy mô và mức độ phức tạp của Công ty. | | | |
| 3. Các mục tiêu của DN thường xuyên được rà soát, cập nhật và được phê duyệt bởi HĐQT, BGĐ. | | | |
| 4. Quá trình đánh giá rủi ro đối với BCTC có sự tham gia của nhân sự phù hợp. | | | |
| 5. DN có xem xét đến các yếu tố rủi ro gian lận trong BCTC cũng như các hành vi phạm pháp và thiết lập việc rà soát BCTC, bút toán kế toán và các giao dịch khác để quản lý rủi ro gian lận. | | | |
| 6. Đánh giá của KTV về rủi ro có sai sót trọng yếu do gian lận liên quan đến các bút toán ghi sổ / Các kiểm soát được thực hiện đối với các bút toán ghi sổ và các điều chỉnh khác / Nội dung, lịch trình, phạm vi kiểm tra các bút toán ghi sổ và các điều chỉnh khác. | | | |
| 7. Mô tả các rủi ro KD liên quan tới BCTC được BGĐ xác định, ước tính mức độ ảnh hưởng, khả năng xảy ra và các hành động tương ứng của BGĐ? (ví dụ : Thay đổi môi trường hoạt động, quy định pháp luật, cạnh tranh; Nhân sự mới quan tâm đến các vấn đề khác hơn trong hệ thống KSNB; Thay đổi và cập nhật hệ thống IT; Tăng trưởng quá nhanh và mở rộng kinh doanh; Yếu tố công nghệ mới; Mô hình HD mới; Thay đổi cấu trúc quản trị DN; Mở rộng hoạt động KD ở nước ngoài; Thay đổi về chính sách kế toán theo luật định hoặc trong DN ..). | | | |

| HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT | Đã có đầy đủ | Có nhưng chưa hoàn thiện | Chưa có |
|---|--------------|--------------------------|---------|
| 1. Có các kiểm soát cụ thể đối với các loại nghiệp vụ , sổ dư TK hoặc công bố để ngăn chặn hoặc phát hiện và sửa chữa các sai sót trọng yếu. | | | |
| 2. Có các thủ tục phù hợp trong việc chấp nhận cho lắp đặt phần cứng và phần mềm bao gồm việc chỉ định nhóm thực hiện dự án để giám sát các dự án về công nghệ thông tin , hoạt động thử và đánh giá các kê hỡ , kiểm tra và chấp nhận người sử dụng và các vấn đề này có được lưu hồ sơ. | | | |
| 3. Tất cả các thay đổi chương trình có được lưu hồ sơ và phê chuẩn không ?. | | | |
| 4. Các nhân viên trong nhóm IT của đơn vị được hướng dẫn , đào tạo và có kiến thức phù hợp về các vấn đề chính. | | | |
| 5. Các biện pháp kiểm soát liên quan đến việc tiếp cận HTTT phù hợp (bao gồm các biện pháp bảo vệ nơi để các thiết bị và các chính sách , thủ tục , kỹ thuật để tiếp cận hệ thống thông tin). | | | |
| 6. Có các kiểm soát về việc tiếp cận dữ liệu , cập nhật dữ liệu vào sổ kế toán và in ấn dữ liệu. | | | |
| 7. Các số liệu được kiểm tra trước khi cập nhật vào sổ kế toán (đối chiếu với chứng từ gốc của các nghiệp vụ và có dấu vết kiểm tra rõ ràng). | | | |
| 8. Các bút toán muốn xóa phải được lưu nhật ký và được phê duyệt. | | | |
| 9. Các bản copy dự phòng được thực hiện thường xuyên và lưu giữ trong tủ có khóa tại nơi an toàn. | | | |
| 10. Các bản copy dự phòng được sử dụng lại ngay khi có thảm họa / tình huống khẩn cấp | | | |
| 11. Có các kế hoạch dự phòng trong trường hợp phần cứng / phần mềm bị hư hỏng. | | | |
| 12. Chương trình chống virus được cài đặt và cập nhật thường xuyên. | | | |

| THÔNG TIN TRUYỀN THÔNG | Đã có đầy đủ | Có nhưng chưa hoàn thiện | Chưa có |
|---|--------------|--------------------------|---------|
| 1. DN đã xác định rõ các nhóm giao dịch trong hoạt động của đơn vị có tính chất quan trọng đối với BCTC. | | | |
| 2. Các thủ tục được thực hiện trong hệ thống CNTT hoặc thủ công , để tạo lập , ghi chép , xử lý , chỉnh sửa các giao dịch , ghi nhận vào sổ kế toán và trình bày BCTC. | | | |
| 3. Các tài liệu kế toán liên quan , các thông tin hỗ trợ và các khoản mục cụ thể trên BCTC được dùng để tạo lập , ghi chép , xử lý và báo cáo giao dịch , kể cả việc chỉnh sửa các thông tin không chính xác và cách thức dữ liệu được phản ánh vào sổ cái. | | | |
| 4. Quy trình lập và trình bày BCTC của đơn vị , bao gồm cả các ước tính kế toán và thông tin thuyết minh quan trọng được quy định rõ ràng. | | | |
| 5. Các kiểm soát đối với những bút toán , kể cả bút toán ghi sổ không thông dụng để ghi nhận các giao dịch không thường xuyên , các giao dịch bất thường hoặc các điều chỉnh. | | | |
| 6. DN có quy trình thu thập các thông tin quan trọng để đạt được các mục tiêu BCTC , lập và trình bày BCTC. | | | |
| 7. Hệ thống CNTT phù hợp , nhân sự CNTT phù hợp , các quy trình CNTT ví dụ xử lý dữ liệu hoặc bảo đảm an toàn của dữ liệu ... phù hợp. | | | |
| 8. Các vị trí liên quan như nhân sự tài chính , kế toán , CNTT và các bộ phận chức năng được truyền đạt rõ ràng về các vấn đề quan trọng liên quan đến BCTC và KSNB. | | | |
| 9. Thông tin tài chính được truyền đạt kịp thời và rõ ràng cho các đối tượng ngoài DN và các cơ quan chức năng. | | | |

| GIÁM SÁT KIỂM SOÁT | Đã có đầy đủ | Có nhưng chưa hoàn thiện | Chưa có |
|--|---------------------|---------------------------------|----------------|
| 1. DN có chính sách xem xét lại KSNB định kỳ và đánh giá tính hiệu quả của KSNB định kỳ (Mô tả việc đánh giá - nếu có , lưu ý nguồn thông tin sử dụng để giám sát và cơ sở để BGĐ tin tưởng là nguồn thông tin đáng tin cậy cho mục đích giám sát). | | | |
| 2. DN có chính sách xem xét lại định kỳ các kiểm soát , các hợp đồng khung , các chính sách và quy trình ... xem có còn phù hợp (việc xem xét này có thể do KTNB thực hiện , hoặc ban điều hành , ủy viên độc lập của HĐQT , hay thậm chí một bên thứ ba). | | | |
| 3. DN có các chính sách , thủ tục để đảm bảo thực hiện kịp thời các biện pháp sửa chữa đối với các thiếu sót của KSNB. | | | |
| 4. BGĐ thường xuyên xem xét các ý kiến đề xuất liên quan đến hệ thống KSNB đưa ra bởi KTV độc lập (hoặc KTV nội bộ) và thực hiện các đề xuất đó. | | | |

CHƯƠNG II

THIẾT LẬP BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG DOANH NGHIỆP

1. Khái niệm bộ quy tắc ứng xử

Quy tắc ứng xử (QTUX) là những nguyên tắc và tiêu chuẩn hành vi được doanh nghiệp thống nhất ban hành sử dụng nhằm đảm bảo thực hiện giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; phòng tránh các sai phạm đạo đức nghề nghiệp, đạo đức kinh doanh và thúc đẩy tinh thần kinh doanh công bằng, có trách nhiệm. Do đó, bộ QTUX phản ánh các mong muốn, chuẩn mực ứng xử và giá trị cốt lõi mà mỗi công ty hướng đến.

Trên thực tế, tất cả các doanh nghiệp đều phải truyền đạt giá trị, tiêu chuẩn có thể được chấp nhận trong việc ra quyết định và các nguyên tắc cơ bản cho hành vi ứng xử trong đơn vị mình. Do đó, QTUX luôn tồn tại trong doanh nghiệp dù được văn bản hóa hay không. Phần lớn QTUX tại các DNNVV ở dạng "không thành văn", một số doanh nghiệp có bộ QTUX thể hiện bằng văn bản, trong đó thường quy định những hành vi "được phép"/"không được phép" do lãnh đạo cao nhất ban hành.

| | Nội quy Công ty | Bộ Quy tắc đạo đức | Bộ Quy tắc Ứng xử |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Mục đích/Chức năng trong doanh nghiệp | Điều chỉnh hoạt động nội bộ | Công cụ điều phối hoạt động nội bộ Công cụ quảng bá thương hiệu và hình ảnh. Kim chỉ nam về mặt đạo đức | Công cụ điều phối hoạt động nội bộ Công cụ quảng bá thương hiệu và hình ảnh Kim chỉ nam về mặt ứng xử |
| Đối tượng áp dụng | Nội bộ (cán bộ và nhân viên). | Nội bộ Đối tác, khách hàng Cộng đồng | Nội bộ Đối tác, khách hàng Cộng đồng |
| Nội dung | Trình bày các hành vi cụ thể Không gần gũi với các giá trị mà gần với pháp luật về lao động | Trình bày các nguyên tắc, giá trị hay cách tiếp cận cần cho việc ra quyết định. Nội dung rộng | Trình bày các chuẩn mực hành vi cụ thể Đưa ra khung tiêu chuẩn phát hiện ra các vi phạm và chế tài xử phạt. Nội dung cụ thể Gắn với giá trị cốt lõi của công ty. |

Bộ QTUX trong doanh nghiệp có thể được gọi dưới nhiều tên gọi khác nhau ví dụ: Bộ Quy tắc Đạo đức, Bản Quy tắc Kinh doanh, Bộ Quy tắc về Giá trị... Một số công ty còn gắn thêm một giá trị cốt lõi, ví dụ: Bộ QTUX Minh bạch, Hoạt động Minh bạch hay Bộ QTUX - Cách chúng ta Kinh doanh... Tựu chung lại đều là những tuyên bố chính thức về các giá trị cốt lõi và cách ứng xử của một tổ chức.

Bộ QTUX là các cam kết mang tính tự nguyện được tạo ra bởi chính các công ty, hiệp hội, đoàn thể nhằm đưa ra các chuẩn mực và nguyên tắc ứng xử liên quan tới các hoạt động kinh doanh. Các nguyên tắc, giá trị cốt lõi, chuẩn mực định hướng cho việc ra các quyết định, quy trình và các hệ thống của tổ chức theo cách đóng góp cho sự hài lòng, thịnh vượng của các bên.

Có rất nhiều quan điểm về bộ QTUX:

- Bộ quy tắc ứng xử là *"những nguyên tắc, giá trị, tiêu chuẩn hay các quy tắc hành vi có tác dụng hướng dẫn cho các quyết định, các quy trình và các hệ thống của một tổ chức theo cách (1) đóng góp cho phúc lợi của những cổ đông/người liên quan chủ chốt và (2) tôn trọng quyền của tất cả những người uỷ thác quyền lợi bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của tổ chức đó"* (Hiệp hội Kế toán Quốc tế, 2007).

Định nghĩa:

Quy tắc Ứng xử là "những nguyên tắc và tiêu chuẩn hành vi được doanh nghiệp thống nhất ban hành sử dụng nhằm đảm bảo thực hiện giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; phòng tránh các sai phạm trong đạo đức nghề nghiệp và đạo đức kinh doanh; và thúc đẩy tinh thần kinh doanh công bằng, có trách nhiệm". - VCCI.

- Bộ quy tắc ứng xử là công cụ căn bản thông qua đó ban lãnh đạo đưa ra hướng dẫn cho nhân viên và đại lý biết họ mong đợi nhân viên và đại lý cách ứng xử gì trong kinh doanh (Cẩm nang hướng dẫn quản lý doanh nghiệp có trách nhiệm trong các nền kinh tế thị trường mới nổi - Bộ Thương mại Hoa Kỳ, 2004).

Trong phạm vi của Cẩm nang này, Bộ quy tắc ứng xử được hiểu là *"những nguyên tắc và tiêu chuẩn hành vi được doanh nghiệp thống nhất ban hành sử dụng nhằm đảm bảo thực hiện giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; phòng tránh các sai phạm trong đạo đức nghề nghiệp và đạo đức kinh doanh và thúc đẩy kinh doanh công bằng và có trách nhiệm"*.

Bộ QTUX cần đảm bảo các nội dung chính gồm:

- Truyền tải thông điệp và định hướng của ban lãnh đạo;
- Xác định rõ khuôn khổ pháp lý và đạo đức nghề nghiệp;
- Định hướng những hành vi ứng xử được cho phép và không được cho phép tới toàn thể cán bộ nhân viên.

Các doanh nghiệp cần có bộ QTUX nhằm:



- Để tăng cường tính minh bạch trong hoạt động và đạo đức nghề nghiệp của đội ngũ lãnh đạo cũng như các cán bộ nhân viên; phản ánh tầm nhìn, mục tiêu chiến lược và văn hóa doanh nghiệp;
- Làm cơ sở cho quá trình kiểm tra tính tuân thủ cũng như cơ chế chế tài; làm cơ sở để xử phạt vi phạm;
- Khẳng định doanh nghiệp coi trọng đạo đức, tuân thủ trong kinh doanh và môi trường làm việc, giúp gia tăng danh tiếng của doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế;
- Giảm thiểu rủi ro pháp lý, loại rủi ro gây ra nhiều tổn thất về thời gian và nguồn lực nếu xảy ra.

2. Thực tiễn Quốc tế và Việt Nam về bộ quy tắc ứng xử

Các tập đoàn đa quốc gia có quy mô lớn có thể có cả Bộ Quy tắc đạo đức và Bộ QTUX hoặc chỉ có một trong hai. Trường hợp, một số công ty có Bộ Quy tắc đạo đức cũng được coi như là Bộ QTUX 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 "Bộ Quy tắc ứng xử" ở phần Các giá trị của chúng tôi, sử dụng Bộ Quy tắc ứng xử 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 viết chương 5.0 dài 9 trang "Quản lý rủi ro bên thứ ba và các giao dịch quốc tế" trong Bộ 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' là Bộ Quy tắc đạo đức mà còn ban hành Bộ QTUX riêng cho các đối tượng khác nhau với nhiều ngôn ngữ khác nhau. Các quy tắc này 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.

Các doanh nghiệp cũng luôn chú trọng việc tập huấn tuân thủ Bộ QTUX. Ví dụ như Công ty GE đã yêu cầu 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 thỏa thuận QTUX "The Spirit and the Letter". Nói cách khác, cam kết tuân thủ Bộ QTUX có hiệu lực như một nghĩa vụ trong hợp đồng. Kể cả khi không ký vào thỏa thuận 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 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.

62% doanh nghiệp từng nghe hoặc thảo luận về QTUX

50% doanh nghiệp lựa chọn được định nghĩa đúng nhất của thuật ngữ QTUX

52% doanh nghiệp có tuyên ngôn sứ mệnh

56% doanh nghiệp có giá trị cốt lõi

50-52% doanh nghiệp tuyên truyền tuyên ngôn sứ mệnh thông qua văn bản

16% phản hồi ngầm hiểu và tự rút ra kết luận về sứ mệnh

Chỉ **20%** doanh nghiệp tin hơn

80% nhân viên của họ có thể phản ánh đầy đủ và chính xác về sứ mệnh/ giá trị cốt lõi

Nguồn: Báo cáo nghiên cứu "Áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam"

Tại Việt Nam, báo cáo nghiên cứu "Áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và Bộ quy tắc ứng xử tại các doanh nghiệp Việt Nam"¹⁴ thực hiện năm 2019 cho biết trong 239 doanh nghiệp được khảo sát có 62% doanh nghiệp đã từng nghe hoặc từng đề cập đến Bộ QTUX, chỉ có 50% doanh nghiệp chọn được đúng khái niệm về Bộ QTUX, 52%-56% doanh nghiệp cho biết có tuyên

ngôn sứ mệnh và giá trị cốt lõi. Những người tham gia khảo sát được hỏi liệu doanh nghiệp của họ có Bộ 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, 50% 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.

Khác với quy định về kiểm soát nội bộ, quy định về Bộ QTUX trong kinh doanh 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 (2018) chính thức có hiệu lực vào ngày 1/7/2019 với phạm vi điều chỉnh được mở rộng sang khu vực ngoài nhà nước và là lần đầu tiên đề cập, khuyến nghị nên áp Bộ QTUX nhằm phòng ngừa tham nhũng chứ không phải là quy định mang tính bắt buộc phải tuân thủ. Theo đó, bằng sự hành động, hợp tác của cộng đồng doanh nghiệp, sự tham gia của toàn xã hội và nỗ lực cam kết của Chính phủ sẽ được xem là nền tảng quan trọng thúc đẩy thực hiện liêm chính trong kinh doanh, góp phần đẩy lùi các nguy cơ dẫn tới tham nhũng, hối lộ trong giao dịch kinh doanh tại Việt Nam. Các doanh nghiệp được khuyến nghị bắt đầu từ việc:

- Xây dựng và tuân thủ QTUX trong hoạt động kinh doanh: thông qua việc nâng cao nhận thức về sự cần thiết của bộ QTUX, xây dựng bộ QTUX và tuân thủ đầy đủ các quy định đã đề ra.
- Nâng cao nhận thức và hình thành thói quen tuân thủ pháp luật trong hoạt động kinh doanh thông qua việc nâng cao nhận thức về quyền và nghĩa vụ của mỗi bên; xác định đúng vị thế trong quan hệ với cơ quan nhà nước; lựa chọn đúng phương thức bảo vệ quyền và thực hiện nghĩa vụ; nêu cao trách nhiệm tuân thủ pháp luật.

¹⁴. <https://kdcl.vn/an-pham-va-cong-cu/doanh-nghiep-ap-dung-co-che-kiem-soat-noi-bo-va-bo-quy-tac-ung-xu.html>

3. Vai trò của bộ quy tắc ứng xử

Bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc:

- Định hướng các hành vi và quyết định trong doanh nghiệp.
- Đảm bảo tính trách nhiệm, liêm chính của các quyết định quản lý, kinh doanh trong doanh nghiệp và với các đối tác liên quan.
- Làm nền tảng chuẩn mực để tất cả thành viên doanh nghiệp đối chiếu và áp dụng vào các công việc cụ thể của họ.
- Chuyển tải được giá trị, cam kết, hình ảnh tích cực của doanh nghiệp đến khách hàng, đối tác, xã hội.

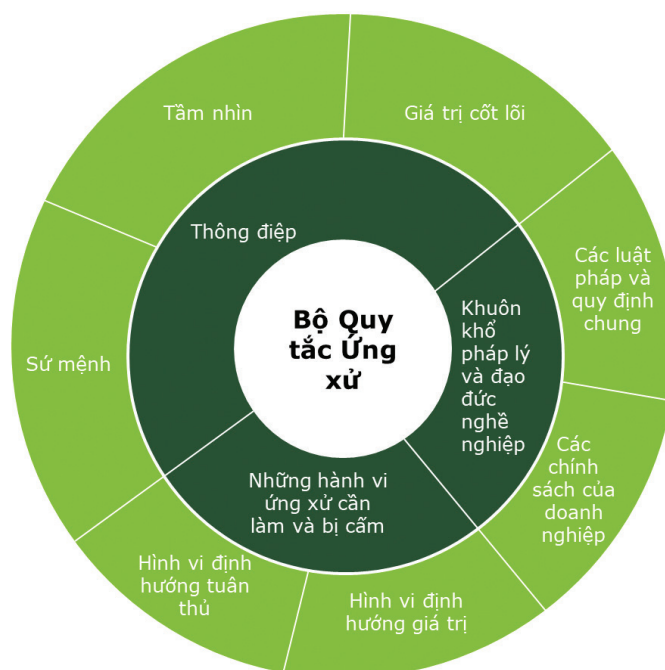
Mỗi tổ chức có mục đích và nguyên tắc kinh doanh riêng. Do đó, mỗi doanh nghiệp sẽ có cách làm khác nhau khi xây dựng, phát triển bộ QTUX. Tuy nhiên, nhìn chung bộ QTUX thường đặt trọng tâm vào những vấn đề thuộc về đạo đức, trách nhiệm xã hội và cách áp dụng đối với các cá nhân trong đơn vị. Vì vậy, bộ QTUX giữ vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì đạo đức nghề nghiệp. Tại doanh nghiệp, bộ QTUX có thể giữ những vai trò như:

- Công cụ để tổ chức hướng dẫn người lao động ứng xử thế nào cho đúng trong trường hợp có những nghi ngờ hoặc lúng túng. Người sử dụng có thể coi bộ QTUX là tài liệu tham chiếu và chỉ dẫn có tác dụng hỗ trợ cho hoạt động ra quyết định hằng ngày của họ.
- Tài liệu tham chiếu làm sáng tỏ nhiệm vụ, giá trị và nguyên tắc của doanh nghiệp, kết nối những yếu tố này với tiêu chuẩn hành xử nghề nghiệp. Với tư cách là một tài liệu tham chiếu, bộ QTUX cũng có thể được sử dụng để phân bổ những tài liệu, dịch vụ và những nguồn nhân lực có liên quan đến vấn đề đạo đức trong phạm vi doanh nghiệp.
- Tuyên ngôn để tổ chức thể hiện họ hoạt động theo giá trị và chuẩn mực đã công bố. Một bộ quy tắc được thiết kế và soạn thảo tốt có thể được sử dụng như một công cụ giao tiếp và công cụ này phản ánh bản thỏa ước của tổ chức về những giá trị mà doanh nghiệp coi trọng nhất.

Nhiều nhà quản trị doanh nghiệp thể hiện thái độ tích cực đối với những Bộ

QTUX ngành nghề vì cho rằng công cụ này là rất hữu dụng. Ngoài những vai trò và tác dụng đối với một DN, bộ QTUX còn có tác dụng tạo lập niềm tin tưởng, sự tự tin trong công chúng và xã hội trên phương diện đạo đức. Trong bối cảnh chính phủ và toàn xã hội đang thúc đẩy một môi trường kinh doanh liêm chính, minh bạch, chống tham nhũng và chống hối lộ thì Bộ QTUX là một công cụ quan trọng để thực hiện kinh doanh liêm chính, tuân thủ đạo đức kinh doanh.

4. Phạm vi áp dụng của bộ quy tắc ứng xử



Bộ QTUX áp dụng cho toàn bộ các thành viên của doanh nghiệp bao gồm từ Ban lãnh đạo đến các nhân viên chính thức, các nhân viên hợp đồng dịch vụ, các đơn vị trực thuộc. Doanh nghiệp cũng cần đào tạo hướng dẫn các đại lý tuân theo những quy tắc đạo đức kinh doanh mà doanh nghiệp thấy cần thiết.

Phạm vi áp dụng của bộ QTUX cũng có thể bao gồm bên thứ ba như: các nhà cung cấp, các khách hàng, các bên liên quan khác... Trong trường hợp này, mục đích là nhằm tuyên bố rõ các nguyên tắc, quan điểm của doanh nghiệp đối với các hoạt động với bên ngoài để đảm bảo tính chuyên nghiệp, nâng cao uy tín với các bên. Ví dụ: doanh nghiệp có thể ký kết các quy tắc ứng xử với khách hàng và nhà cung cấp trong việc từ chối các khoản gửi giá, hoa hồng, khoản chi phí không chính thức... hay các hành vi vi phạm pháp luật khác.

5. Nội dung của bộ quy tắc ứng xử

Doanh nghiệp có thể lựa chọn các nội dung sao cho phù hợp với thực tiễn của mỗi đơn vị song về cơ bản, một bộ QTUX hiệu quả sẽ bao gồm các yếu tố cụ thể bao gồm:

5.1. Sứ mệnh, tầm nhìn, và các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp

Phần này có thể được thể hiện dưới dạng thông điệp từ Chủ tịch hội đồng quản trị hay Tổng giám đốc của doanh nghiệp và thường bao gồm các thông tin chính sau:

- Sứ mệnh: Nói lên mục đích tồn tại của doanh nghiệp, cụ thể, doanh nghiệp tồn tại để phục vụ hay đóng góp gì cho xã hội? Sứ mệnh trả lời câu hỏi "tại sao" (Why): tại sao doanh nghiệp tồn tại?
- Tầm nhìn: Là hình ảnh của tổ chức trong tương lai (ví dụ trong 10 năm). Tầm nhìn trả lời câu hỏi "cái gì" (What): tổ chức sẽ trở thành gì?
- Giá trị cốt lõi: Cho thấy doanh nghiệp thật sự coi trọng và tin tưởng vào điều gì và doanh nghiệp hành xử như thế nào? Giá trị cốt lõi trả lời câu hỏi "như thế nào" (How): tổ chức hành xử như thế nào hay có đặc tính như thế nào?

5.2. Phạm vi khuôn khổ pháp lý và tiêu chuẩn ngành mà doanh nghiệp cần tuân thủ; rủi ro nếu không tuân thủ

Phần này cần nêu tên các quy định liên quan đến đạo đức kinh doanh, đạo đức nghề nghiệp liên quan đến ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; các luật và quy định về chống tham nhũng, hối lộ mà doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh.

- Tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp
- Đạo đức kinh doanh (chuẩn mực kinh doanh)
- Luật và quy định về phòng chống tham nhũng, hối lộ
- Các văn bản về chuẩn mực, thông lệ tốt của ngành mà doanh nghiệp khuyến khích tuân theo.

Ngoài ra, phần này cũng nêu rõ các hình thức xử lý có thể xảy ra nếu cán bộ nhân viên không tuân thủ như:

- Cảnh cáo, nhắc nhở
- Bị trừ điểm đánh giá cuối kỳ, ảnh hưởng đến lương, thưởng
- Bị chuyển công tác, giáng chức

- Sa thải
- Truy cứu trách nhiệm hình sự.

5.3. Các nguyên tắc ứng xử nền tảng của doanh nghiệp

Phần này nêu rõ các nguyên tắc ứng xử nền tảng của doanh nghiệp và thường sẽ bao gồm hai mục chính:

"Liêm chính" có thể được quy định cụ thể như:

- Tuân thủ pháp luật.
- Thực hiện theo thỏa thuận, mục tiêu đã cam kết.
- Chịu trách nhiệm cá nhân về kết quả công việc.
- Trung thực trong việc cung cấp các thông tin thuộc phạm vi thẩm quyền.
- Không được sử dụng thông tin mật, thông tin đặc quyền của doanh nghiệp nhằm đạt được các lợi ích cho cá nhân hoặc cho người thân quen.
- Không tham gia vào bất cứ thỏa thuận hay thực hành kinh doanh mà theo quy định của luật là chống cạnh tranh bình đẳng.
- Không đưa thông tin sai lệch, thiếu trung thực trong các hoạt động quảng cáo, marketing, bán hàng, mua hàng...

Mục thứ nhất: Tuyên bố những nguyên tắc cơ bản chung nhất mà doanh nghiệp sẽ cam kết thực hiện. Đây là những nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh và những nguyên tắc chủ đạo trong ứng xử doanh nghiệp. Thông thường, tùy ưu tiên, định hướng và văn hóa của doanh nghiệp mà họ có thể đưa ra một số nguyên tắc cơ bản nhưng rất quan trọng và thiết yếu đối với tổ chức mình.

Trong bối cảnh hiện nay, các doanh nghiệp nên đưa "Liêm chính" là nguyên tắc nền tảng trong Bộ quy tắc ứng xử của mình.

Mục thứ hai: Triển khai giá trị cốt lõi. Thường doanh nghiệp sẽ lựa chọn 3-5 biểu hiện chính yếu nhất để thể hiện mỗi giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Những biểu hiện nói lên cách thức mà doanh nghiệp cam kết ứng xử.

Đối với giá trị là "Liên minh hợp tác" thì có thể triển khai thành các nguyên tắc ứng xử như:

- *Phối hợp chặt chẽ với đối tác, đồng nghiệp*
- *Sẵn sàng sử dụng sự nhạy bén và thái độ mở để tham gia vào các tranh luận có tính xây dựng nhằm tìm ra giải pháp tối ưu...*

Đối với giá trị là "Trách nhiệm xã hội" thì có thể triển khai thành các nguyên tắc ứng xử như:

- *Đảm bảo an toàn lao động và thời gian tái tạo sức khỏe làm việc cho cán bộ nhân viên.*
- *Quan tâm đến lợi ích cộng đồng (cân bằng việc tăng trưởng lợi nhuận với việc phục vụ lợi ích cộng đồng).*
- *Thúc đẩy các giải pháp sản xuất, dịch vụ thân thiện, bảo vệ, tái tạo môi trường...*

5.4. Các hành vi/hành động nên làm và các hành vi/ứng xử không nên làm

Ngoài những nguyên tắc cơ bản chung mà doanh nghiệp cam kết thực hiện, phần này đề cập cụ thể các quy định ứng xử chính yếu đối với từng nhóm đối tượng bao gồm: cán bộ nhân viên, đối tác kinh doanh, khách hàng, cơ quan nhà nước. Để tránh lặp lại những nguyên tắc cơ bản đã nêu ở phần trước, phần này nêu những quy tắc cụ thể và trọng tâm hướng đến từng loại đối tượng.

Xem phụ lục - mẫu 6: "*Hướng dẫn hình thành quy tắc ứng xử đối với từng nhóm đối tượng*" để nắm được phương pháp lựa chọn các trọng tâm trong quy định ứng xử đối với từng nhóm đối tượng. Các nguyên tắc ứng xử được phát triển dựa trên các nhóm nội dung cơ bản như sau:

- Tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp.
- Đạo đức kinh doanh (chuẩn mực kinh doanh).
- Thông lệ, quy tắc, chuẩn mực xã hội.
- Phòng chống tham nhũng, hối lộ.
- Xung đột lợi ích.

Dựa trên việc phân tích bảng hướng dẫn trong phụ lục - mẫu 6, một doanh nghiệp hoạt động trong ngành môi giới bất động sản có thể hình thành các tiêu chuẩn ứng xử đối với đối tác kinh doanh và khách hàng như sau:

| ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG | ĐỐI VỚI ĐỐI TÁC KINH DOANH | ĐỐI VỚI CÁC CƠ QUAN NHÀ NƯỚC |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Thông tin cung cấp cho khách hàng phải đảm bảo công bằng với mọi khách hàng. Không được thành kiến, thiên vị trong mọi ứng xử với khách hàng (tiêu chuẩn thuộc nhóm “đạo đức nghề nghiệp”). - Không được có thái độ hách dịch, nhũng nhẽo, gây khó khăn, phiền hà khi làm việc với khách hàng (tiêu chuẩn thuộc nhóm “chuẩn mực xã hội”). | <ul style="list-style-type: none"> - Không được nói xấu hoặc đưa thông tin sai lệch về đối tác kinh doanh (tiêu chuẩn thuộc nhóm “đạo đức kinh doanh”). | <ul style="list-style-type: none"> - Giao dịch với các cơ quan nhà nước dựa trên pháp luật, quy định của ngành, phù hợp với thông lệ tốt của xã hội. - Tất cả quà tặng và chiêu đãi cho cơ quan Nhà nước đều phải được chấp thuận bởi Ban lãnh đạo doanh nghiệp (mức độ, hạn mức) ... - Tiền, quà tặng và chiêu đãi chỉ được thực hiện với mục đích xây dựng quan hệ đối tác, quan hệ công việc tích cực, lành mạnh, không phải với mục đích nhằm ảnh hưởng đến việc ra quyết định không khách quan. |

Các hành vi/ứng xử bị cấm thường liên quan đến việc vi phạm đạo đức nghề nghiệp, vi phạm đạo đức kinh doanh và tham nhũng, hối lộ.

• **Cấm tham nhũng và hối lộ:**

Phần này quy định những loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh tham nhũng, hối lộ, rửa tiền, chế độ chuyên chế, thân hữu... chẳng hạn như:

- Không được chi trả hoặc gợi ý chi trả các khoản tiền hoặc hiện vật có giá trị - trực tiếp hoặc thông qua trung gian - cho công chức nhà nước nhằm tác động đến quyết định của cơ quan công quyền, để trục lợi cho bản thân hoặc cho bất kỳ một bên thứ ba nào khác, nhằm đạt được lợi ích không hợp pháp hoặc không chính đáng.
- Không được đề nghị hay gợi ý hối lộ hoặc lại quả - dù trực tiếp hay qua một bên thứ ba.

• **Xung đột lợi ích:**

Phần này quy định những loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh xung đột lợi ích, chẳng hạn:

- Không được để các quyết định, giao dịch bị tác động bởi lợi ích cá nhân hay nhóm dẫn đến gây tổn hại cho lợi ích của doanh nghiệp.
- Không được để bản thân hay người thân nhận các lợi ích không chính đáng bắt nguồn từ vị trí công việc tại doanh nghiệp hay từ các mối quan hệ của doanh nghiệp.

Ngoài ra, một số doanh nghiệp có thể quy định các loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh bí mật kinh doanh.

Nếu nhận thấy bản thân hay đồng nghiệp đang đứng trước tình huống có xung đột lợi ích hay tình huống dẫn tới nguy cơ tham nhũng, hối lộ thì cán bộ nhân viên có thể xem xét áp dụng một trong các cách sau:

- Luôn đặt lợi ích của doanh nghiệp lên trên hết trong các thỏa thuận, quyết định kinh doanh hay quản lý.
- Kiên định áp dụng bộ QTUX và từ chối nhận các lợi ích bất chính.
- Báo cáo những người có thẩm quyền, ví dụ: Quản lý trực tiếp, trưởng phòng Nhân sự, hay Ban giám đốc về các quan ngại tham nhũng, hối lộ hay xung đột lợi ích.
- Từ chối tham gia vào tình huống hoặc từ chối tham gia với vai trò ra quyết định.
- Không cố tình gây ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh hay quản lý nhằm mục đích tư lợi ...

Ngoài ra, các vấn đề như quấy rối tình dục và phân biệt đối xử, bao gồm vấn đề rào cản ngôn ngữ cũng có thể được đề cập trong bộ quy tắc ứng xử.

5.5. Các chương trình hành động

Phần này liệt kê các chương trình hành động mà doanh nghiệp định kỳ tiến hành để đảm bảo việc thực hiện bộ QTUX, ví dụ: tập huấn, truyền thông lãnh đạo, truyền thông nội bộ...

Tập huấn:

- Tập huấn về bộ QTUX trong chương trình định hướng cho nhân viên mới;
- Tập huấn nhắc lại định kỳ (ví dụ: hàng năm) về bộ QTUX (có thể làm online).

Truyền thông lãnh đạo:

- Lãnh đạo làm gương về thực hiện bộ QTUX trong quá trình ra quyết định.
- Lãnh đạo chia sẻ tầm nhìn và mục tiêu cũng như các nguyên tắc và giá trị của doanh nghiệp trong các sự kiện gặp gỡ hoặc trong các cuộc họp thường niên của công ty.

Truyền thông nội bộ:

- Dành một chuyên mục trong bản tin định kỳ của doanh nghiệp để đề cập về bộ QTUX dưới hình thức các sự kiện thực tế, các câu chuyện điển hình, các video hay tranh ảnh định hướng về giá trị một cách truyền cảm hứng.

- Các chương trình team-building (xây dựng tinh thần nhóm) có lồng ghép về nâng cao nhận thức và cam kết thực hiện bộ QTUX một cách phù hợp.
- Diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm để đánh giá và khắc phục sai phạm.
- Thông tin nhắc nhở trong các buổi họp về việc vi phạm.
- Cải tiến các công cụ đánh giá thực hiện bộ QTUX.
- Hoạt động với các đối tác bên ngoài (nhà cung cấp, nhà phân phối, đại diện bán hàng, những đơn vị thầu lại về sản xuất hay về tiếp thị ...).
- Tập huấn với nhà cung cấp, nhà phân phối ...
- Bản ghi nhớ về bộ QTUX với nhà cung cấp, nhà phân phối...

5.6. Phát hiện và xử lý hành vi vi phạm

Thành lập bộ phận phụ trách vấn đề đạo đức và tuân thủ



Để phát hiện ra các sai phạm, doanh nghiệp cần thực hiện chức năng giám sát, kiểm soát nhằm đảm bảo các quy định đã được thực thi đầy đủ tại mọi cấp độ trong đơn vị.

Nếu hoạt động ở quy mô lớn với nguồn lực dồi dào, doanh nghiệp có thể thành lập bộ phận kiểm soát tuân thủ hay thuê ngoài các dịch vụ kiểm soát tuân thủ¹⁵ để đảm bảo các quy tắc đề ra được thực thi và tuân thủ một cách hiệu quả.

¹⁵. Tham khảo khung tiêu chuẩn về kiểm soát tuân thủ ISO 19600:2014 tại <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

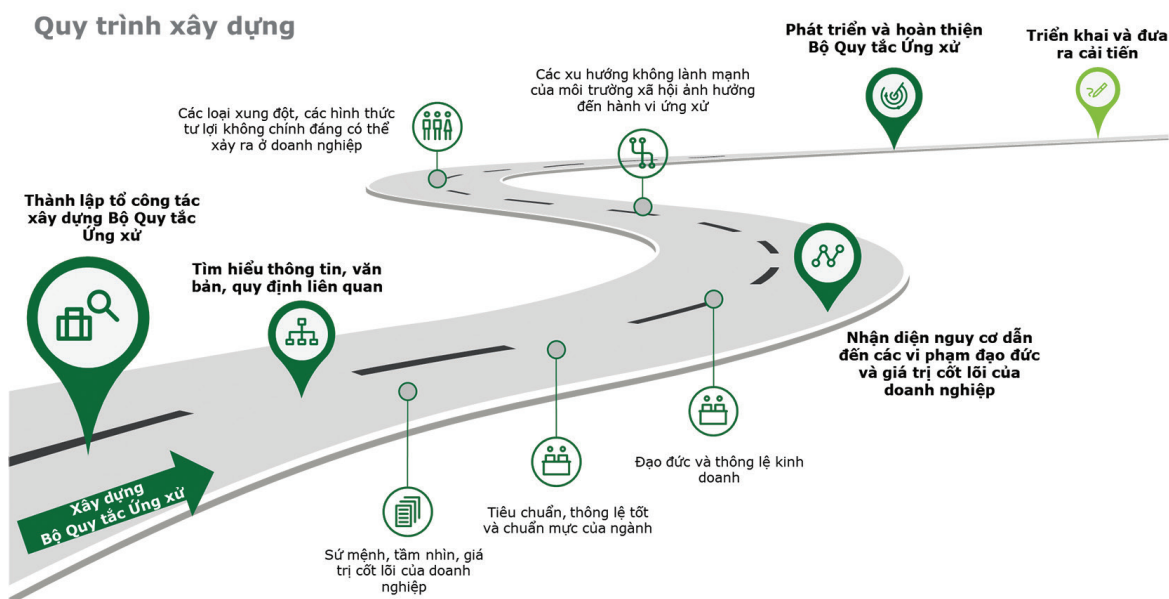
Sau khi rà soát, đánh giá, nếu phát hiện sai phạm, tùy mức độ sai phạm, doanh nghiệp có thể lựa chọn đưa ra các hình thức xử lý như:

- Nhắc nhở, cảnh cáo.
- Đánh giá và chấm điểm trong phiếu đánh giá cuối kỳ.
- Đối với các vi phạm nghiêm trọng, chịu hình thức xử lý theo quy định của doanh nghiệp.

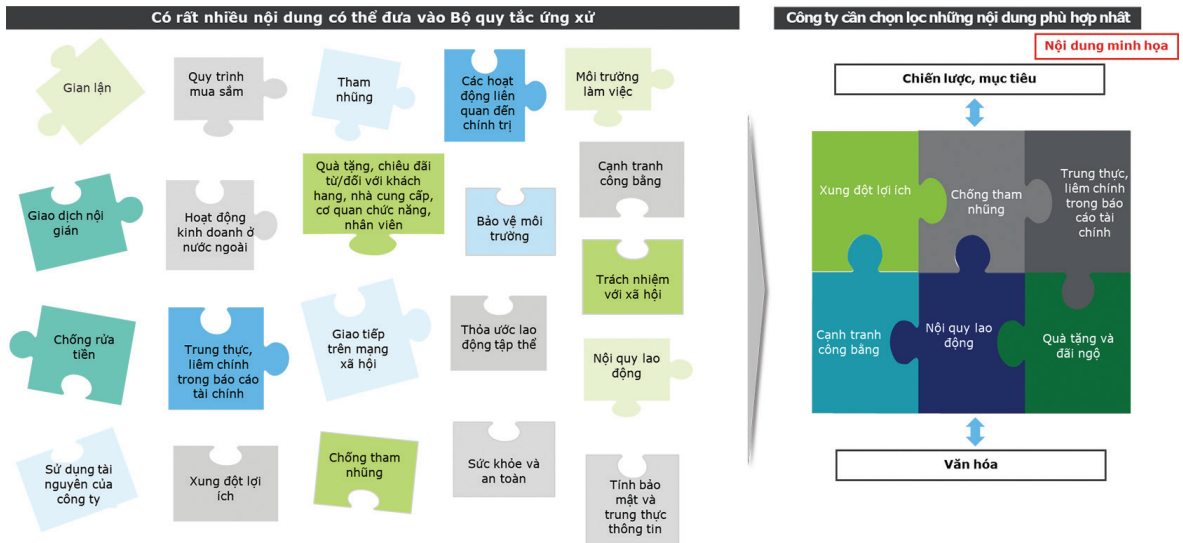
6. Các bước công việc để thiết lập một bộ quy tắc ứng xử

Để thiết lập một bộ QTUX tốt, doanh nghiệp cần thực hiện qua các bước chính gồm:

- Thành lập bộ phận xây dựng bộ quy tắc ứng xử và cần quan tâm tới việc cân bằng về giới, yếu tố sắc tộc và chức năng hay vị trí công việc.



- Xác định tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp cùng các quy định và các thông lệ tốt về bộ quy tắc ứng xử của các doanh nghiệp trong cùng lĩnh vực, cùng quy mô, các chuẩn mực đạo đức và thông lệ kinh doanh của ngành;
- Nhận diện nguy cơ dẫn đến các vi phạm đạo đức hay giá trị cốt lõi của doanh nghiệp;
- Xây dựng và hoàn thiện bộ quy tắc ứng xử;
- Ban hành bộ quy tắc ứng xử;
- Đánh giá và cải tiến bộ quy tắc ứng xử.



Để xây dựng một bộ QTUX tốt, điều quan trọng đầu tiên đó là doanh nghiệp cần xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi mà doanh nghiệp theo đuổi cũng như văn hóa doanh nghiệp mà ban lãnh đạo hướng tới để từ đó lựa chọn các cấu phần trong bộ QTUX cho phù hợp.

Trên cơ sở tham khảo các thông lệ tốt về các bộ QTUX, các chuẩn mực đạo đức kinh doanh của ngành, bộ phận xây dựng bộ quy tắc ứng xử lên bản dự thảo, tiến hành thảo luận, thu thập thêm ý kiến từ các bên liên quan trước khi ban hành chính thức đến nhân viên và các bên thứ ba (nếu có).

Bố cục và nội dung

- Nội dung của bộ quy tắc ứng xử cần được sắp xếp hợp lý
- Từng cấu phần cần được trình bày rõ ràng, dễ hiểu, những nội dung quan trọng cần được làm nổi bật

Ngôn ngữ

- Bộ quy tắc ứng xử cần được viết bằng ngôn ngữ dễ hiểu, tránh sử dụng thuật ngữ mang tính chất luật pháp nặng nề
- Ngôn từ cần mang tính chất khích lệ, tích cực
- Sử dụng đại từ như "chúng ta, của chúng ta", thay vì "bạn, nhân viên" nếu có thể

Hình thức

- Bộ quy tắc ứng xử có thể được thiết kế bắt mắt
- Cần có mục lục để người đọc dễ tìm thông tin



Yêu cầu cơ bản của một bộ QTUX cần được đảm bảo thích hợp về bố cục và nội dung với ngôn ngữ dễ hiểu và hình thức trực quan giúp nhân viên nắm bắt dễ dàng hơn.

Bộ QTUX chỉ có thể triển khai hiệu quả trong thực tế nếu doanh nghiệp thực hiện phổ biến nội dung này đến tất cả các nhân viên thông qua các chương trình đào tạo hàng năm (đăng tài liệu trên website doanh nghiệp, đào tạo trực tiếp, ký các bản cam kết tuân thủ, hay hướng dẫn qua hệ thống email nội bộ...). Bên cạnh đó, việc kiểm tra, đánh giá sự hiểu biết cũng như vận dụng thực tế của nhân viên về bộ QTUX là hoàn toàn cần thiết.

Bộ QTUX cũng cần được cập nhật thường xuyên nếu như qua triển khai thấy còn một số điểm bất cập, phát sinh các vấn đề mới về pháp lý, hay có các tình huống mới phát sinh.

7. Sự tham gia của các bên vào quá trình vận hành bộ quy tắc ứng xử

Trong phần này, doanh nghiệp quy định rõ trách nhiệm của các bên liên quan trong việc triển khai bộ QTUX. Tham khảo các quy định về trách nhiệm nêu ở phần dưới đây:

Đối với cán bộ nhân viên:

- Tuân thủ bộ QTUX.
- Cung cấp thông tin cho Ban lãnh đạo, Bộ phận kiểm soát, hay cán bộ quản lý trực tiếp trong các tình huống vi phạm bộ QTUX, tham nhũng hối lộ, hay xung đột lợi ích.

Đối với ban lãnh đạo và các cấp quản lý trong doanh nghiệp:

- Tuân thủ bộ QTUX trong các quyết định quản lý và kinh doanh.
- Truyền thông và chia sẻ cam kết thực thi bộ QTUX với cán bộ nhân viên và đối tác (trong các cuộc họp, hội nghị, hội thảo ...).
- Tạo nguồn lực và môi trường để có thể triển khai hiệu quả bộ QTUX trong phòng ban, doanh nghiệp (ví dụ: yêu cầu và khuyến khích nhân viên tham gia các buổi tập huấn về bộ QTUX, giành thời gian để nhân viên có thể trao đổi các thắc mắc hay nghi ngại ...).
- Đánh giá thực hiện bộ QTUX đối với nhân viên.

Đối với bộ phận nhân sự:

- Tổ chức đào tạo hướng dẫn xây dựng và triển khai bộ QTUX.
- Thiết kế và ban hành các công cụ quản lý để đưa bộ QTUX vào hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp.
- Lưu giữ và truy xuất thông tin về đánh giá thực hiện bộ QTUX của cán bộ nhân viên và cung cấp cho Ban lãnh đạo và các bên liên quan khi cần.

Đối với ban kiểm soát:

- Xây dựng quy trình phát hiện và xử lý tham nhũng, hối lộ, vi phạm đạo đức kinh doanh, và xung đột lợi ích trong triển khai bộ QTUX.
- Kiểm tra, kiểm soát và đề xuất các biện pháp xử lý vi phạm nêu ở mục trên.

8. Tình huống thực tế

Trong bộ quy tắc ứng xử của Tập đoàn ABC - Tập đoàn hàng đầu trên Thế giới về mảng nông nghiệp có nêu rõ: Một trong những giá trị cốt lõi mà Tập đoàn này hướng tới là: "An toàn nhân viên là trên hết". Tập đoàn ABC thường xuyên tổ chức đào tạo, nâng cao nhận thức cho nhân viên ở khắp nơi trên Thế giới về bộ quy tắc ứng xử của đơn vị. Các lãnh đạo cao cấp của Tập đoàn cũng thường xuyên cam kết tôn trọng giá trị "An toàn nhân viên là trên hết" thông qua email/bài phát biểu tại các sự kiện lớn hay các cuộc họp tổng kết hàng năm.

Tháng 6/2020, Công ty TNHH ABC Việt Nam - một công ty thuộc Tập đoàn ABC có trụ sở tại Khu Công nghiệp Thăng Long - Hà Nội thực hiện chương trình diễn tập phòng cháy chữa cháy tại công ty với sự tham gia của toàn bộ lãnh đạo, nhân viên của công ty cùng nhiều nhà báo đưa tin, lính cứu hỏa và công an. Đúng lúc đó, anh Nam - một nhân viên tại bộ phận đóng hàng của công ty TNHH ABC Việt Nam bị tai nạn khi đang dỡ hàng trong kho. Theo quy định về an toàn của công ty, người bị tai nạn phải được đưa đi cấp cứu trong vòng 45 phút.

Tuy nhiên, Giám đốc của Công ty ABC Việt Nam cho rằng nếu đưa nhân viên đi bệnh viện ngay lúc đó, nhiều nhà báo sẽ nhìn thấy và đăng tải thông tin về vụ tai nạn này lên các báo, khi đó, danh tiếng công ty sẽ bị ảnh hưởng. Anh ta đã quyết định chờ khi khóa huấn luyện phòng cháy chữa cháy kết thúc mới đưa người bị nạn đi cấp cứu.

Kết quả là sau 4 tiếng kể từ khi xảy ra tai nạn, anh Nam mới được đưa vào bệnh viện. Rất may, tình hình của anh Nam sau đó đã ổn định và không bị nguy hiểm đến tính mạng.

Nếu bạn là Giám đốc vùng Châu Á Thái Bình Dương của Tập đoàn ABC, bạn sẽ xử lý sẽ xử lý vấn đề này thế nào?

Gợi ý:

Với cương vị là Giám đốc vùng Châu Á Thái Bình Dương của một doanh nghiệp hàng đầu thế giới, sau sự việc này, anh/chị cần thực hiện những hành động cụ thể như sau:

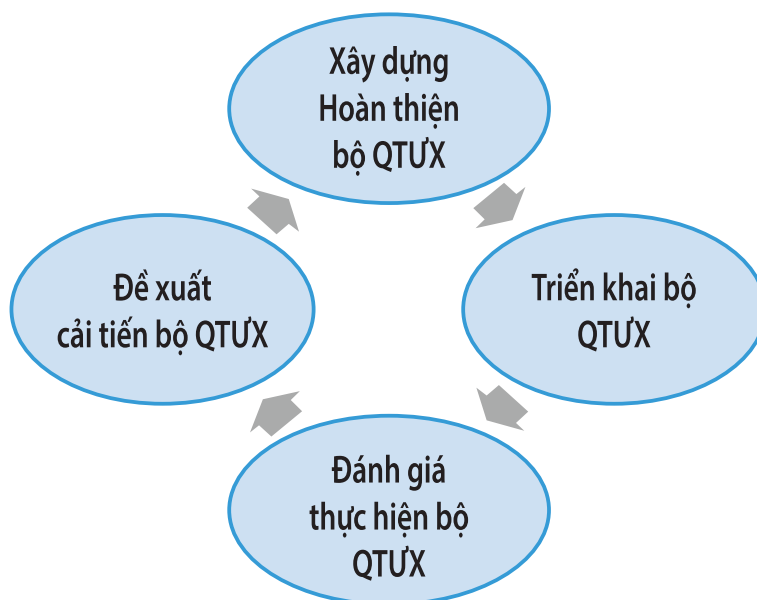
- (i) Tường thuật lại sự việc.
- (ii) Xin lỗi toàn thể cán bộ nhân viên về sự cố đáng tiếc đã xảy ra.
- (iv) Thông báo về hình phạt phù hợp cho những người liên quan tùy theo mức độ nghiêm trọng, hình phạt có thể lên đến ngừng đuổi việc.

Doanh nghiệp cần bổ sung thêm một số nguyên tắc ứng xử vào bộ quy tắc ứng xử của đơn vị để hướng dẫn cán bộ, nhân viên biết cách xử lý khi gặp các tình huống tương tự. Nội dung được bổ sung thêm vào bộ quy tắc ứng xử nên bao gồm:

- Các nội dung liên quan đến bảo vệ người lao động.
- Những phương thức đối diện với truyền thông.
- Khung chế tài thưởng phạt cụ thể khi vi phạm các hành vi làm hại đến tài sản, con người của công ty nói riêng và các hành vi trái với nguyên tắc đề ra trong bộ quy tắc ứng xử nói chung.

9. Các tiêu chí đánh giá việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp

Đối với doanh nghiệp, để duy trì được văn hóa ứng xử trong kinh doanh và đảm bảo kinh doanh lành mạnh, việc thực hiện bộ quy tắc ứng xử cần được coi là một quá trình và cần được duy trì, củng cố. Vì thế, việc giám sát và đánh giá thực hiện bộ quy tắc ứng xử để đảm bảo tính phù hợp và tiến hành các cải tiến kịp thời là cần thiết.



Quy trình giám sát và đánh giá thực hiện bộ quy tắc ứng xử

Quy trình giám sát và đánh giá thực hiện bộ quy tắc ứng xử

Việc xem xét đánh giá để đề xuất cải tiến Bộ quy tắc ứng xử có thể bao gồm:

- Các quy tắc ứng xử đã phù hợp chưa, có phần nào trở lên lỗi thời không?
- Các quy tắc ứng xử đã đủ chưa hay cần bổ sung?
- Cách biểu hiện/trình bày quy tắc ứng xử đã hợp lý chưa?
- Các công cụ đi kèm đã thích hợp và đầy đủ chưa?
- Cán bộ nhân viên gặp khó khăn gì khi triển khai Bộ QTUX không?

CHƯƠNG III

CÁC BƯỚC CÔNG VIỆC TIẾP THEO

LÀM THẾ NÀO ĐỂ DUY TRÌ ĐƯỢC KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ ĐÃ THIẾT LẬP?

Muốn duy trì được KSNB và Bộ QTUX trong doanh nghiệp hoạt động hiệu quả cần:

1. Cần thực hiện tốt việc xây dựng, ban hành bộ quy tắc đạo đức và ứng xử áp dụng cho các cấp từ lãnh đạo đến nhân viên. Nhà quản lý cần phải làm gương cho cấp dưới trong các hành vi ứng xử công việc hàng ngày. Kịp thời, tuyên dương những nhân viên thực hiện tốt các quy chuẩn về đạo đức, kỷ luật nghiêm đối với những người gian lận, không trung thực ảnh hưởng đến lợi ích của doanh nghiệp.
2. Trong chính sách tuyển dụng nhân sự cần quy định rõ kỹ năng và kiến thức đối với các vị trí công việc cần tuyển dụng, thiết lập bảng mô tả công việc cho từng vị trí. Xây dựng tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc.
3. Nhà quản lý cần quán triệt phổ biến cho cấp dưới và nhân viên về vai trò của KSNB trong việc kiểm soát rủi ro; thường xuyên đánh giá về KSNB và cần có cam kết về đảm bảo KSNB hiệu quả.
4. Thực hiện tốt việc kiện toàn cơ cấu tổ chức hợp lý, đảm bảo tính xuyên suốt và nhất quán từ trên xuống dưới trong việc ban hành các quyết định, triển khai cũng như kiểm tra việc thực hiện các quyết định trong phạm vi toàn đơn vị; thực hiện việc rà soát, ban hành quy chế bằng văn bản, quy định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận.
5. Thực hiện tốt chính sách tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng, kỷ luật, đề bạt, bổ nhiệm và sa thải nhân viên; đảm bảo chế độ lương, thưởng và các chính sách phúc lợi khác cho cán bộ. Đặc biệt là, cần xây dựng hệ thống đánh giá năng lực và hiệu quả công việc.

6. Cần chú trọng đến việc nhận diện, phân tích và đánh giá, kiểm soát rủi ro có hiệu quả; cần xác định mục tiêu tổng quát, mục tiêu chi tiết, mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trong từng lĩnh vực; nhận diện và xác định được từng loại rủi ro từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp; thực hiện tốt quy trình phân tích và đánh giá rủi ro để xác định được mức độ ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu của doanh nghiệp, xác định rủi ro nào nên tránh, rủi ro nào cần giảm thiểu hoặc chấp nhận; thực hiện tốt chính sách khen thưởng đối với những nhân viên đề xuất các biện pháp hữu hiệu đối phó với các rủi ro; đưa ra các biện pháp phòng ngừa, kiểm soát rủi ro, thiết lập các thủ tục kiểm soát để hạn chế rủi ro. Quy định người chịu trách nhiệm về quản lý rủi ro; xây dựng hệ thống báo cáo, kiểm tra và đánh giá việc tuân thủ quy trình quản lý rủi ro.
7. Cần duy trì và hoàn thiện tốt hoạt động kiểm soát tổng quát, kiểm soát các hoạt động trọng tâm, được thực hiện thường xuyên hoặc định kỳ. Trước hết, các nguyên tắc kiểm soát cần phải thực hiện tốt như phân công phân nhiệm, bất kiêm nhiệm, phê chuẩn ủy quyền. Cần bố trí cán bộ nhân viên thực hiện hoạt động kiểm soát có năng lực và đủ thẩm quyền.
8. Phải công khai, minh bạch thông tin cho toàn đơn vị và các đối tượng bên ngoài, đồng thời phải thực hiện tốt việc truyền đạt thông tin và nhận thông tin phản hồi nhằm giúp cho việc kiểm soát hiệu quả và nâng cao uy tín của doanh nghiệp. Thiết lập trang thông tin để tiếp hình ảnh và toàn bộ thông tin cần thiết của doanh nghiệp.
9. Ban hành quy định về cung cấp thông tin giữa các bộ phận trong đơn vị, quy định về cung cấp thông tin ra bên ngoài. Cần có đường dây nóng bố trí trực 24/24h và có kênh thông tin khẩn trực tiếp tới lãnh đạo đơn vị các cấp, để đảm bảo sự truyền tải những thông tin bí mật hoặc mang tính cấp thiết.
10. Thiết lập kiểm soát ở tất cả cấp độ từ nhân viên đến lãnh đạo. Nên xây dựng kết hợp cả giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ thông qua việc thiết lập hệ thống các tiêu chuẩn kiểm soát tuân thủ¹⁶ để đảm bảo các quy chế được thực hiện theo đúng các quy định mà đơn vị đã đề ra. Bên cạnh đó, cần quy định rõ trong việc bố trí cán bộ thực hiện công tác giám sát cần phải am hiểu chuyên môn về lĩnh vực giám sát để nâng cao hiệu quả giám sát. Nếu tất cả những nội dung trên được đảm bảo thì KSNB chắc chắn sẽ mang lại những lợi ích cho doanh nghiệp.

¹⁶. Tham khảo ISO 19600:2014 tại <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

CÂN BẰNG GIỮA RỦI RO VÀ CƠ HỘI

Trong mọi hoạt động của doanh nghiệp, việc cân bằng giữa mục tiêu tăng trưởng doanh số và lợi nhuận hay cân bằng giữa rủi ro và cơ hội luôn cần được xem xét kỹ càng để đảm bảo mục tiêu đã đề ra. Có rất nhiều loại rủi ro mà doanh nghiệp phải đối mặt trong hoạt động kinh doanh. Quý độc giả/doanh nghiệp có thể tìm hiểu về các loại rủi ro và cách kiểm soát rủi ro một cách chi tiết trong cẩm nang này.

Rủi ro có thể đến từ bên ngoài doanh nghiệp. Đó có thể là những rủi ro liên quan đến các thay đổi trong luật pháp, chính sách của Việt Nam như Luật phòng chống tham nhũng đã được sửa đổi. Hoặc những rủi ro trong thay đổi về quy ước kinh doanh quốc tế tác động đến hoạt động kinh doanh đa quốc gia hay những thay đổi trong chính sách ưu đãi về thuế của Chính phủ hoặc những tác động của biến đổi khí hậu, công nghệ mới hay dịch bệnh toàn cầu... đến thị trường kinh doanh truyền thống của bạn. Nhiều quan điểm cho rằng không thể kiểm soát được rủi ro từ bên ngoài, song nếu xem xét cẩn thận, ta có thể dự báo được phần nào khi chúng đến gần. Ví dụ, doanh nghiệp có thể quen với các quy định mới của pháp luật và dự báo mức độ ảnh hưởng của sự thay đổi đó đến hoạt động kinh doanh hay nếu doanh nghiệp muốn thu hút đầu tư nước ngoài hoặc là một phần của chuỗi cung ứng đa quốc gia, có thể tìm hiểu và áp dụng từng phần cách quản lý doanh nghiệp theo tiêu chuẩn của họ.

Rủi ro cũng có thể đến từ chính bên trong doanh nghiệp, đây là những loại rủi ro mà doanh nghiệp có thể kiểm soát. Một trong những rủi ro lớn nhất là hành vi gian lận đến từ các nhân viên hoặc đối tác kinh doanh của doanh nghiệp, đó có thể là những hành vi trộm cắp, đánh bóng, thổi phồng dữ liệu..., hoặc hối lộ các quan chức và các đối tác kinh doanh để đạt được mục đích cá nhân. Những hành vi như vậy có thể tạo ra những lỗ hổng tài chính, tạo ra nguy cơ về nghĩa vụ pháp lý và gây tổn hại tới danh tiếng của doanh nghiệp. Các rủi ro nội bộ này luôn tồn tại ngay trong các hoạt động của doanh nghiệp, song nếu doanh nghiệp không có một hệ thống kiểm soát nội bộ đầy đủ, thích hợp, một bộ quy tắc ứng xử rõ ràng theo các mục

tiêu và giá trị mà doanh nghiệp theo đuổi sẽ khó có thể phát hiện được những rủi ro này.

Tuy nhiên, đồng hành với rủi ro luôn là những cơ hội. Chẳng hạn như nếu dự đoán trước được phần nào sự thay đổi trong môi trường hoặc các quy định pháp luật, doanh nghiệp có thể thay đổi mô hình kinh doanh để có được lợi thế hơn đối thủ cạnh tranh. Nếu doanh nghiệp nắm được quy định pháp luật mới về phòng, chống tham nhũng và dự đoán được phần nào mức độ ảnh hưởng đến các hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể bảo vệ tài sản và đạt được lợi thế cạnh tranh bằng việc thiết kế và thực hiện một số quy trình kiểm soát như những nội dung đã được đề nghị trong cẩm nang này. Nếu doanh nghiệp đã có một bộ quy tắc ứng xử và công bố rộng rãi với nhân viên cũng như các đối tác kinh doanh của đơn vị, doanh nghiệp sẽ có được mức độ tin cậy cao hơn từ tất cả các bên liên quan. Với sự tin tưởng lớn hơn, có khả năng cạnh tranh hơn, và cuối cùng doanh nghiệp có khả năng gia tăng lợi nhuận lớn hơn!

Việc xây dựng cơ chế KSNB và bộ QTUX sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát được rủi ro, tăng cường cơ chế giám sát và tính trách nhiệm trong kinh doanh, hướng tới những mục tiêu và giá trị bền vững trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt giúp doanh nghiệp phòng ngừa và giảm thiểu các sai phạm, vi phạm trong hoạt động kinh doanh, giúp hình thành mới, duy trì và tuân thủ các quy tắc đạo đức trong kinh doanh. Tuy nhiên, việc xây dựng cơ chế KSNB và bộ QTUX cũng sẽ đòi hỏi về mặt thời gian và ngân sách của doanh nghiệp. Do vậy, việc cân nhắc giữa rủi ro và lợi ích thu được là điều cần thiết.

KINH DOANH LIÊM CHÍNH - CHÌA KHÓA GIÚP DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG HƠN

Việc kinh doanh không liêm chính sẽ khiến doanh nghiệp phải đối mặt với các rủi ro làm suy yếu năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp và của chính nền kinh tế. Bởi xét cho cùng, liêm chính trong kinh doanh chính là cái gốc của phát triển bền vững. Không tuân thủ thực hiện, doanh nghiệp sẽ tự đánh mất cơ hội để nâng cao năng lực cạnh tranh, cải thiện năng suất lao động, tự loại mình ra khỏi xu thế tất yếu của các luật chơi trên thị trường khu vực và quốc tế.

Tại sao việc áp dụng cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh lại quan trọng và cần thiết, thúc đẩy doanh nghiệp thực hiện kinh doanh liêm chính, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững hơn? Bởi thực tế cho thấy, việc thiết lập và duy trì thường xuyên các hệ thống này sẽ giúp tối đa hóa giá trị của chủ sở hữu doanh nghiệp. Nếu không có một cơ chế KSNB thích hợp, doanh nghiệp sẽ không thể ngăn ngừa và phát hiện ra những rủi ro kinh doanh, khó xác định được những vấn đề mà doanh nghiệp phải đối mặt; hay không thể phát hiện sớm được các hành vi gian lận, trộm cắp bởi nhân viên; hoặc không thể phát hiện được những mối đe dọa bên ngoài như các khoản thanh toán không chính thức hay thanh toán ngầm/hối lộ bất hợp pháp gây tổn hại tiêu cực tới danh tiếng và các rủi ro về pháp lý. Khi không có một cơ chế KSNB đầy đủ, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc định vị giá trị thực để thu hút đầu tư, giảm cơ hội tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Trường hợp không thiết lập bộ quy tắc ứng xử thích hợp, doanh nghiệp không được đảm bảo rằng các nhân viên và đối tác kinh doanh sẽ ứng xử theo cách chuyên nghiệp và có vì mục tiêu tối đa hóa lợi ích của doanh nghiệp hay không.

Thực hiện kinh doanh liêm chính trên nền tảng tuân thủ đạo đức sẽ giúp các doanh nghiệp đạt được những lợi ích nhất định và đóng góp cho sự phát triển bền vững gồm:

- Xây dựng sức mạnh và sự gắn kết nội bộ;
- Tạo lập vị thế và danh tiếng trên thị trường;
- Mở rộng hội nhập và tiếp cận cơ hội kinh doanh; tránh vi phạm pháp luật hoặc rắc rối về pháp lý;
- Góp phần xây dựng môi trường kinh doanh lành mạnh và đóng góp quan trọng thực hiện các mục tiêu phát triển bền vững thông qua các hoạt động kinh doanh tại doanh nghiệp.

Bộ quy tắc ứng xử

Bộ quy tắc ứng xử được hiểu là "những nguyên tắc và tiêu chuẩn hành vi được doanh nghiệp thống nhất ban hành sử dụng nhằm đảm bảo thực hiện giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; phòng tránh các sai phạm trong đạo đức nghề nghiệp và đạo đức kinh doanh và thúc đẩy tinh thần kinh doanh công bằng, có trách nhiệm".

Kiểm soát nội bộ

Kiểm soát nội bộ là một quá trình được chi phối bởi ban giám đốc, nhà quản lý và các nhân viên của đơn vị, được thiết kế để cung cấp một sự đảm bảo hợp lý nhằm đạt được các mục tiêu liên quan hoạt động, báo cáo và tuân thủ, cụ thể nhằm đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả, đảm bảo độ tin cậy của báo cáo tài chính (BCTC) và đảm bảo sự tuân thủ các quy định pháp luật.

Quản trị công ty

Quản trị công ty là một hệ thống các biện pháp nội bộ để quản lý, kiểm soát công ty, trong đó, tập trung vào mối quan hệ giữa hội đồng quản trị, ban giám đốc, cổ đông và các bên có liên quan khác.

Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát của KSNB trong doanh nghiệp cần bao gồm toàn bộ các nhân tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên quan đến tính chính trực và giá trị đạo đức của các nhà quản lý, triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác.

Quy trình đánh giá rủi ro

Quy trình đánh giá rủi ro bao gồm: xác định mục tiêu của doanh nghiệp; nhận dạng các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, phân tích mức độ ảnh hưởng của chúng kể cả tần suất xuất hiện và xác định các biện pháp để quản lý và giảm thiểu tác hại của chúng.

Hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là toàn bộ các chính sách, thủ tục được thực hiện nhằm hỗ trợ nhà quản lý doanh nghiệp ngăn ngừa, phòng tránh được hoặc giảm thiểu những sai sót, tổn thất và những ảnh hưởng không mong đợi của rủi ro đối với doanh nghiệp để doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra.

Hệ thống thông tin, truyền thông

Hệ thống thông tin là hệ thống thu nhận, xử lý, ghi chép thông tin, tổng hợp, báo cáo các nghiệp vụ kinh tế trong doanh nghiệp và các thông tin từ bên ngoài doanh nghiệp. Truyền thông trợ giúp cho việc trao đổi thông tin giữa bên trong với bên ngoài doanh nghiệp, giữa nội bộ doanh nghiệp, truyền đạt mệnh lệnh, chuyển giao kết quả trong một đơn vị, được truyền từ cấp trên xuống cấp dưới và thông tin từ cấp dưới lên, giữa các bộ phận với nhau trong một thể thống nhất.

Giám sát kiểm soát

Giám sát kiểm soát là quá trình người quản lý đánh giá chất lượng của hệ thống KSNB. Hoạt động giám sát đòi hỏi doanh nghiệp xác định hệ thống KSNB có vận hành đúng như thiết kế hay không và có cần thiết phải sửa đổi cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp hay không. Giám sát có vai trò quan trọng trong KSNB vì nó giúp cho KSNB duy trì được sự hữu hiệu trong các thời kỳ khác nhau.

Nhà quản lý trong doanh nghiệp

Nhà quản lý trong doanh nghiệp là những người chịu trách nhiệm lên ý tưởng, kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát con người, tài chính, vật chất, thông tin một cách hiệu quả để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

CÁC VĂN BẢN PHÁP LUẬT LIÊN QUAN

| Văn bản pháp luật | Các quy định chính |
|---|--|
| Luật | |
| Luật Phòng, Chống tham nhũng số 36/2018/QH14 ban hành ngày 20/11/2018, có hiệu lực từ 01/07/2019. | Các doanh nghiệp và các tổ chức kinh tế " <i>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.</i> " - Điều 79. |
| Luật Kế toán số 88/2015/QH13 ban hành ngày 20/11/2015, có hiệu lực từ 01/01/2017 | <p>"<i>Kiểm soát nội bộ là việc thiết lập và tổ chức thực hiện trong nội bộ đơn vị kế toán các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ phù hợp với quy định của pháp luật nhằm bảo đảm phòng ngừa, phát hiện, xử lý kịp thời rủi ro và đạt được yêu cầu đề ra</i>" - Điều 39.</p> <p>Luật cũng yêu cầu các đơn vị phải thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ trong đơn vị để bảo đảm các yêu cầu: (a) Tài sản của đơn vị được bảo đảm an toàn, tránh sử dụng sai mục đích, không hiệu quả; (b) Các nghiệp vụ được phê duyệt đúng thẩm quyền và được ghi chép đầy đủ làm cơ sở cho việc lập và trình bày báo cáo tài chính trung thực, hợp lý.</p> |
| Luật chứng khoán số 54/2019/QH14 ban hành ngày 26/11/2019, có hiệu lực từ 01/01/2021 | Quy định công ty chứng khoán, công ty quản lý quỹ đầu tư chứng khoán được chính thức hoạt động sau khi đáp ứng các quy định sau đây: (a) Thực hiện đăng ký doanh nghiệp theo quy định; (b) Có quy trình hoạt động, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ; (c) Điều lệ đã được Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng thành viên hoặc chủ sở hữu công ty thông qua. - Điều 84. |

| | |
|--|---|
| Luật Kiểm toán Nhà nước số 81/2015/QH13 ban hành ngày 24/6/2015, có hiệu lực từ 01/01/2016. | Trong quá trình kiểm toán, một kiểm toán viên nhà nước phải <i>"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 hệ thống 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"</i> . - Điều 45. |
| Luật Doanh nghiệp số 68/2014/QH13 ban hành 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 165. |
| Luật thực hành tiết kiệm và chống lãng phí số 44/2013/QH13 ban hành 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 kiểm tra, kiểm soát nội bộ, thực hiện tự kiểm tra, rà soát, báo cáo giám sát tài chính để phát hiện kịp thời các sai phạm trong quản lý, sử dụng vốn và các quỹ của doanh nghiệp. - Điều 61. |
| Các văn bản dưới luật | |
| NGHỊ ĐỊNH | |
| Nghị định số 59/2019/NĐ-CP ban hành ngày 1/7/2019 về quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành luật phòng, chống tham nhũng, có hiệu lực từ 15/08/2019 | Quy định tiêu chí đánh giá việc thực hiện các biện pháp phòng ngừa tham nhũng trong doanh nghiệp, tổ chức khu vực ngoài nhà nước bao gồm các tiêu chí thành phần sau: (a) Kết quả xây dựng và thực hiện quy tắc ứng xử, cơ chế kiểm soát nội bộ; (b) Kết quả thực hiện các biện pháp công khai, minh bạch; (c) Kiểm soát xung đột lợi ích và (d) Chế độ trách nhiệm của người đứng đầu. - Mục 2, Điều 18, Chương III. |
| Nghị định số 71/2017/NĐ-CP ban hành ngày 6/6/2017 về quản trị doanh nghiệp của các công ty đại chúng có hiệu lực từ 1/8/2017 | 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. |

| | |
|--|--|
| <p>Nghị định số 87/2015/ND-CP ban hành ngày 6/10/2015 về giám sát đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp; giám sát tài chính, có hiệu lực từ 1/12/2015</p> | <p>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 - Điều 12.</p> |
| <p>Thông tư</p> | |
| <p>Thông tư số 13/2018 / TT-NHNN ban hành ngày 18/5/2018, hiệu lực từ 1/1/2019</p> | <p><i>"Kiểm soát nội bộ là việc kiểm tra, giám sát đối với các cá nhân, bộ phận trong việc thực hiện cơ chế, chính sách, quy định nội bộ, chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, văn hóa kiểm soát nhằm kiểm soát xung đột lợi ích, kiểm soát rủi ro, đảm bảo hoạt động của ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài đạt được các mục tiêu đề ra đồng thời tuân thủ quy định của pháp luật"- Điều 3, Chương I.</i></p> |
| <p>Thông tư 121/2012/TT-BTC ban hành ngày 26 tháng 7 năm 2012 của Bộ trưởng Bộ Tài chính (hiện đã hết hiệu lực, được thay thế bởi ND71)</p> | <p>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. - Điều 33.</p> |
| <p>Thông tư 44/2011/TT-NHNN ban hành ngày 29/12/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam</p> | <p>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, trong đó đề cập <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> - Điều 3, Chương I.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>Thông tư 16/2011/TT-NHNN ban hành ngày 17/8/2011 của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (hết hiệu lực vào ngày 15.8.2020)</p> | <p>Quy định về hệ thống kiểm toán nội 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>. - Điều 3, Chương I.</p> |
| <p>Thông tư số 06/2020/TT-NHNN ban hành ngày 30/06/2020, có hiệu lực từ ngày 15/08/2020</p> | <p>Quy định về kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. Theo đó: <i>"Hệ thống kiểm soát nội bộ Ngân hàng Nhà nước là tổng thể các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức được thiết lập và triển khai thực hiện trong các đơn vị thuộc Ngân hàng Nhà nước phù hợp với quy định của pháp luật, của Ngân hàng Nhà nước và quy định tại Thông tư này nhằm kiểm soát, phòng ngừa, phát hiện, xử lý kịp thời các rủi ro có thể xảy ra, đảm bảo hoạt động của đơn vị được an toàn, hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra"</i>. - Điều 3, Chương I.</p> |

PHỤ LỤC

TỔ CHỨC NÀO CÓ THỂ GIÚP TÔI

Danh sách các cơ quan, tổ chức có chức năng về phòng, chống tham nhũng hoặc hỗ trợ doanh nghiệp trong phòng, chống tham nhũng tại Việt Nam.

| STT | Tên cơ quan/ tổ chức | Địa chỉ |
|-----|--|--|
| 1 | Thanh tra Chính phủ (Cục Chống tham nhũng - có chức năng quản lý nhà nước về phòng, chống tham nhũng và tiếp nhận thông tin, tố cáo về tham nhũng) | Lô D29, đường Phạm Văn Bạch, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội (thanhtra.gov.vn) |
| 2 | Bộ Công an (Tổng cục cảnh sát - Cục cảnh sát điều tra tội phạm về kinh tế và tham nhũng) | Số 40 Hàng Bài, Hoàn Kiếm, Hà Nội (togiactoiapham@canhsat.vn) |
| 3 | Viện Kiểm sát nhân dân tối cao (Vụ Thực hành quyền công tố và kiểm sát điều tra án tham nhũng, chức vụ) | Số 44 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội (www.vksndtc.gov.vn) |
| 4 | Tòa án nhân dân tối cao | Số 48 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội (www.toaan.gov.vn) |
| 5 | Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) - Văn phòng Doanh nghiệp vì sự Phát triển Bền vững | Số 9 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội (www.vcci.org.vn; www.vcci.com.vn) |
| 6 | Liên đoàn Luật sư Việt Nam (VBF) | Tầng 1-2, Tòa nhà CT13B, KĐT Nam Thăng Long, đường Võ Chí Công, quận Tây Hồ, HN (liendoanluatsus.org.vn) |

| | | |
|---|---|--|
| 7 | Hội Luật gia Việt Nam (VLA) | Tầng 3, Tòa tháp Ngôi Sao (Star Tower), Dương Đình Nghệ, Yên Hòa, Cầu Giấy, Hà Nội (hoiluatgiavn.org.vn) |
| 8 | Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam (VBF) | Unit 08, tầng 3B, Khách sạn Pullman, Số 40 Cát Linh, Hà Nội (http://www.vbf.org.vn/vi/) |
| 9 | Hiệp hội, hội doanh nghiệp trong nước và hiệp hội, hội doanh nghiệp nước ngoài, phòng thương mại của các quốc gia, vùng lãnh thổ. | Địa chỉ và thông tin của các hiệp hội, hội doanh nghiệp, phòng thương mại trong nước và nước ngoài được đăng tải trên cổng thông tin điện tử của Diễn đàn Doanh nghiệp Việt Nam (VBF). |

PHỤ LỤC

CÁC BIỂU MẪU HƯỚNG DẪN

MẪU 1. MẪU QUY CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ CỦA DOANH NGHIỆP

TÊN ĐƠN VỊ

Số:/.....

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

... .., ngày ... tháng ... năm ...

QUYẾT ĐỊNH

Về việc ban hành quy chế kiểm soát nội bộ của công ty....

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ/HỘI ĐỒNG THÀNH VIÊN/GIÁM ĐỐC...

Căn cứ vào....

Căn cứ vào Điều lệ tổ chức và hoạt động của...

Căn cứ vào nhu cầu thực tiễn tại đơn vị...

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1: Ban hành Quy chế kiểm soát nội bộ của Công ty.... (kèm theo Quyết định này)

Điều 2: Quyết định này có hiệu lực thi hành kể từ ngày....

Điều 3: Các ông bà thuộc..... (đối tượng điều chỉnh của quy chế) chịu trách nhiệm thi hành quyết định này.

Nơi nhận:

- Như điều 3
- Lưu Phòng HCNS.
- ...

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ/HỘI ĐỒNG
THÀNH VIÊN/GIÁM ĐỐC

Ký, ghi rõ họ tên

Chương 1

QUY ĐỊNH CHUNG

Điều 1: Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng:

1.1. Phạm vi điều chỉnh:

Quy chế này quy định về tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, chế độ làm việc của..... (các bên có được giao hay có liên quan đến công tác kiểm soát nội bộ, thông thường sẽ là ban kiểm soát nội bộ (nếu có), KSV (nếu có), KTVNB (nếu có), các lãnh đạo, cá nhân trưởng các phòng ban khác có liên quan...).

1.2. Đối tượng áp dụng:

Quy chế này áp dụng đối với:

- Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên (nếu có)
- Tổng giám đốc/Giám đốc/Phó Tổng giám đốc/Phó Giám đốc
- Các phòng ban chức năng
- Các đơn vị trực thuộc
- Thành viên Ban kiểm soát nội bộ, Ban kiểm toán nội bộ của đơn vị
- Người đại diện vốn nhà nước tại các đơn vị...

Điều 2: Định nghĩa và các thuật ngữ sử dụng trong quy chế:

1. Các quy định pháp luật: Liệt kê một số văn bản pháp quy chủ yếu mà đơn vị phải tuân thủ theo quy định như: Luật doanh nghiệp, ND về kiểm toán nội bộ...
2. Điều lệ tổ chức/hoạt động của đơn vị: Nêu rõ căn cứ, số hiệu quyết định ban hành điều lệ, quy chế hoạt động của đơn vị.
3. Các công ty, các đơn vị thành viên trực thuộc:
4. Các phòng ban chức năng
5. Các thành viên Ban kiểm soát nội bộ, Ban kiểm toán nội bộ của đơn vị:
6. Người đại diện vốn nhà nước tại các đơn vị...
7. Các từ ngữ khác: (đã được giải nghĩa trong bộ luật....)

Chương 2

HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ CỦA CÔNG TY

Điều 3: Mục tiêu của hệ thống kiểm soát nội bộ:

Công ty có thể xác định mục tiêu hoạt động của KSNB trong công ty gồm:

- Nhóm mục tiêu về hoạt động (sự hữu hiệu và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực, bảo mật thông tin, nâng cao uy tín, mở rộng thị phần);
- Nhóm mục tiêu về sự tuân thủ (tuân thủ các luật lệ và quy định);
- Nhóm mục tiêu về báo cáo tài chính (tính trung thực và đáng tin cậy của báo cáo tài chính).

Điều 4: Các yếu tố trong hệ thống kiểm soát nội bộ

4.1. Môi trường kiểm soát:

Môi trường kiểm soát của kiểm soát nội bộ của Công ty ABC bao gồm các tuyên bố của doanh nghiệp về: Mmc tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp; triết lý và phong cách điều hành; cơ cấu tổ chức; việc phân định quyền hạn, trách nhiệm; chính sách nhân sự được sử dụng; công tác kế hoạch; sự tham gia của Ban quản trị và một số các yếu tố khác.

Cụ thể cần có các mục cơ bản như sau:

- 1. Sứ mệnh của đơn vị*
- 2. Mục tiêu, tầm nhìn của đơn vị*
- 3. Văn hóa doanh nghiệp (bộ quy tắc ứng xử của doanh nghiệp)*
- 4. Cơ cấu tổ chức và cách thức phân định quyền hạn, trách nhiệm của các bộ phận trong đơn vị*

Quy định chi tiết theo các quy chế, quy định nội bộ có liên quan trong đơn vị, như:

- Quy chế tài chính, quy chế chi tiêu nội bộ;
- Hệ thống phân cấp thẩm quyền quyết định đầu tư, đấu thầu,...
- Quy chế quản lý, sử dụng tài sản cố định;
- Quy chế quản lý sử dụng các quỹ;
- Quy chế quản lý nợ phải thu (quy định rõ trách nhiệm của tập thể, cá nhân trong việc quản lý, theo dõi, thu hồi nợ);
- Quy chế quản lý nợ phải trả (quy định rõ trách nhiệm của tập thể, cá nhân trong việc theo dõi, đối chiếu, xác nhận, thanh toán nợ);
- Các quy trình quản lý phục vụ giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả

hoạt động sản xuất kinh doanh, bao gồm: Quy trình kế hoạch ngân sách và dự báo, quy trình kế toán, lập báo cáo tài chính, quy trình quản lý rủi ro tài chính, kế hoạch sản xuất kinh doanh, quy chế giám sát tài chính và đánh giá hiệu quả hoạt động;

- Quy định phân công nhiệm vụ, trách nhiệm của các phòng ban, cơ chế phối hợp giữa các phòng ban, đặc biệt là các phòng ban có chức năng giám sát và bộ phận kiểm soát nội bộ, tổ chức giám sát tài chính trong nội bộ doanh nghiệp;
- Xây dựng biểu mẫu để thực hiện giám sát tài chính;
- Xây dựng chỉ tiêu giám sát tài chính, hiệu quả đầu tư vốn phù hợp đặc điểm, tình hình hoạt động của doanh nghiệp;
- Xây dựng quy chế hoạt động và quản lý, sử dụng vốn, tài sản của doanh nghiệp;
- Xây dựng chỉ tiêu giám sát kết quả sản xuất kinh doanh, hiệu quả đầu tư vốn đối với các dự án đầu tư...

5. Chính sách nhân sự của đơn vị

Chính sách nhân sự sẽ bao gồm toàn bộ các phương pháp quản lý nhân sự và các chính sách, chế độ, thủ tục và quy định của nhà quản lý về việc tuyển dụng, sắp xếp, đào tạo, đánh giá, khen thưởng, kỷ luật, sa thải và đề bạt đối với nhân viên, cụ thể:

- Cách thức xác định định biên lao động căn cứ theo chiến lược phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm;
- Hệ thống mô tả công việc và tiêu chuẩn chức danh dựa trên yêu cầu công việc và đánh giá nhân sự hiện tại dựa trên lượng hóa các tiêu chí đánh giá chất lượng công việc, khối lượng công việc đảm nhận, từ đó sẽ đưa ra các phương án, chính sách phù hợp: tuyển dụng mới, sắp xếp lại lao động, đào tạo/đào tạo lại, sa thải/ cắt giảm nhân sự...;
- Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả công việc theo hướng ưu tiên sử dụng các chỉ tiêu định lượng, hạn chế sử dụng các chỉ tiêu định tính;
- Hệ thống các quy định về chính sách nhân sự, gắn kết quả đánh giá thực hiện công việc của cá nhân vào chính sách đào tạo, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật;
- Chính sách thu hút đội ngũ cán bộ khoa học và công nghệ đầu ngành, có trình độ cao;
- Kế hoạch, phân nhóm nguồn nhân lực sẽ ưu tiên phát triển, ưu tiên đào tạo bổ sung cho những khâu còn thiếu, hỗ trợ nâng cao năng lực quản trị và năng lực kiểm soát của ban lãnh đạo các doanh nghiệp.

6. Công tác kế hoạch

Hệ thống kế hoạch bao gồm kế hoạch cấp chiến lược và kế hoạch cấp chiến thuật về mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp như phát triển công nghệ, sản xuất, bán hàng, quản trị nguồn nhân lực, tài chính... được xây dựng trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, ở mục này, công ty có thể tuyên bố hoặc tham chiếu đến các văn bản liên quan về:

- Quy trình, quy chế về lập, giao và đánh giá hoàn thành kế hoạch doanh nghiệp để đưa công tác kế hoạch vào quy chuẩn, đảm bảo kế hoạch lập ra sát nhất với năng lực của đơn vị và tình hình thực tế nhưng vẫn tạo được động lực cho doanh nghiệp.
- Quy định cụ thể về các loại kế hoạch cần xây dựng như kế hoạch năm, kế hoạch dài hạn 5 năm, 10 năm, kế hoạch sản xuất kinh doanh, kế hoạch tài chính, kế hoạch đầu tư, mua sắm, kế hoạch nhân sự, đào tạo, kế hoạch sơ bộ, kế hoạch chi tiết... phù hợp với đặc điểm hoạt động và yêu cầu quản lý của đơn vị. Quy trình lập kế hoạch phải quy định chi tiết, rõ ràng về trình tự, thời gian.

Về cơ bản, các quy định về công tác kế hoạch phải bao gồm các nội dung sau:

- + Phương pháp và trình tự lập kế hoạch
- + Thời gian lập và giao kế hoạch.
- + Các chỉ tiêu giao kế hoạch
- + Đánh giá tình hình thực hiện kế hoạch

4.2. Đánh giá rủi ro

- 1. Khung quy trình đánh giá rủi ro của công ty*
- 2. Các bước công việc phải thực hiện khi đánh giá rủi ro*

Bước 1, Xác định rủi ro

Bước 2, Phân tích rủi ro

Bước 3, Đánh giá xếp loại rủi ro

Bước 4, Xử lý rủi ro

4.3. Các hoạt động kiểm soát

Nguyên tắc và chính sách kiểm soát của công ty:

- Nguyên tắc phân công, phân nhiệm:
- Nguyên tắc bất kiêm nhiệm:
- Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn:

Các nội dung kiểm soát

+ Kiểm soát ngân sách, kế hoạch tài chính, nguồn vốn, các quỹ...

+ Kiểm soát các khoản mục trên báo cáo tài chính: doanh thu, phải thu, mua hàng, thanh toán, ngân quỹ, tiền lương nhân sự, mua sắm-thanh lý TSCĐ...

+ Kiểm soát vốn

+ Kiểm soát các sổ sách, chứng từ kế toán của đơn vị

Các thủ tục kiểm soát chủ yếu bao gồm:

- Kiểm soát phân chia trách nhiệm đầy đủ
- Kiểm soát quá trình xử lý thông tin và các nghiệp vụ
- Kiểm soát vật chất
- Kiểm tra độc lập
- Phân tích, rà soát hay soát xét lại việc thực hiện

Tổng hợp mục này nên được tham chiếu đến một sổ tay hướng dẫn quy trình kiểm tra, kiểm soát cho từng hoạt động, lĩnh vực

4.4. Thông tin, truyền thông

1. Các yêu cầu cần đạt được của hoạt động thông tin, truyền thông:

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

2. Truyền thông bên trong đơn vị

- Bộ phận/Người chịu trách nhiệm
- Nội dung truyền thông
- Cách thức truyền thông, kết nối

3. Truyền thông bên ngoài đơn vị

- Bộ phận/Người chịu trách nhiệm

- Nội dung truyền thông
 - Cách thức truyền thông, kết nối
4. Chương trình đào tạo, tập huấn
- Bộ phận/Người chịu trách nhiệm
 - Nội dung đào tạo
 - Cách thức truyền thông, kết nối
5. Hệ thống cung cấp thông tin nội bộ
- Bộ phận/Người chịu trách nhiệm
 - Các thành phần của hệ thống cung cấp thông tin nội bộ
 - Các điều khoản an ninh hệ thống, bảo mật hệ thống...
- 4.5. Giám sát kiểm soát
1. Nội dung phải thực hiện giám sát
 2. Bộ phận/Người chịu trách nhiệm
 3. Cách thức giám sát
 - Giám sát thường xuyên/Giám sát định kỳ
 - Tự giám sát/giám sát độc lập/thuê ngoài...
 4. Báo cáo đánh giá

Chương 3

TỔ CHỨC, TRÁCH NHIỆM, QUYỀN HẠN, NGUYÊN TẮC LÀM VIỆC CỦA CÁC BÊN ĐỐI VỚI KIỂM SOÁT NỘI BỘ

Điều 5: Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn, nguyên tắc làm việc của Hội đồng quản trị/hội đồng thành viên

- 5.1. Cơ cấu tổ chức Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên
- 5.2. Tiêu chuẩn, điều kiện của chủ tịch HĐQT, HĐQT
- 5.3. Chức năng, nhiệm vụ của HĐQT/HĐTV
- 5.4. Quyền hạn, trách nhiệm của HĐQT/HĐTV
- 5.5. Chi phí hoạt động, tiền lương và các lợi ích khác của Chủ tịch và các thành viên HĐQT/HĐTV
- 5.6. Mối quan hệ của các bên đối với HĐQT/HĐTV

Điều 6: Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn, nguyên tắc làm việc của Ban kiểm soát và thành viên ban kiểm soát (nếu có)

- 6.1. Cơ cấu tổ chức ban kiểm soát nội bộ
- 6.2. Tiêu chuẩn, điều kiện của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên ban kiểm soát nội bộ
- 6.3. Chức năng, nhiệm vụ ban kiểm soát nội bộ
- 6.4. Quyền hạn, trách nhiệm ban kiểm soát nội bộ
- 6.5. Chi phí hoạt động, tiền lương và các lợi ích khác của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên ban kiểm soát nội bộ.
- 6.6. Mối quan hệ của các bên đối với ban kiểm soát nội bộ
- 6.7. Chế độ báo cáo

Điều 7: Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn, nguyên tắc làm việc của Ủy ban kiểm toán (nếu có)

- 7.1. Cơ cấu tổ chức của Ủy ban kiểm toán
- 7.2. Tiêu chuẩn, điều kiện của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên của Ủy ban kiểm toán.
- 7.3. Chức năng, nhiệm vụ của Ủy ban kiểm toán
- 7.4. Quyền hạn, trách nhiệm của Ủy ban kiểm toán
- 7.5. Chi phí hoạt động, tiền lương và các lợi ích khác của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên của Ủy ban kiểm toán.
- 7.6. Mối quan hệ của các bên đối với Ủy ban kiểm toán

7.7. Chế độ báo cáo

Điều 8: Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn, nguyên tắc làm việc của Ban Giám đốc

- 8.1. Cơ cấu tổ chức của Ban giám đốc
- 8.2. Tiêu chuẩn, điều kiện của Tổng giám đốc/Giám đốc, Phó tổng giám đốc/Phó giám đốc
- 8.3. Chức năng, nhiệm vụ của Ban giám đốc
- 8.4. Quyền hạn, trách nhiệm của Ban giám đốc
- 8.5. Chi phí hoạt động, tiền lương và các lợi ích khác của Ban giám đốc

Điều 9: Tổ chức, trách nhiệm, quyền hạn, nguyên tắc làm việc của Ban kiểm toán nội bộ (nếu có)

- 9.1. Cơ cấu tổ chức của Ban kiểm toán nội bộ
- 9.2. Tiêu chuẩn, điều kiện của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên của Ban kiểm toán nội bộ
- 9.3. Chức năng, nhiệm vụ của Ban kiểm toán nội bộ
- 9.4. Quyền hạn, trách nhiệm của Ban kiểm toán nội bộ
- 9.5. Chi phí hoạt động, tiền lương và các lợi ích khác của trưởng ban, phó trưởng ban, chuyên viên của Ban kiểm toán nội bộ.
- 9.6. Mối quan hệ của các bên đối với Ban kiểm toán nội bộ
- 9.7. Chế độ báo cáo

Chương 4

MỐI QUAN HỆ GIỮA CÁC BÊN VỚI KIỂM SOÁT VIÊN/ KIỂM TOÁN VIÊN NỘI BỘ (NẾU CÓ)

Điều 10: Mối quan hệ giữa ban kiểm soát với kiểm soát viên/kiểm toán viên nội bộ

- + Phối hợp đề xuất
- + Chuẩn bị hồ sơ, báo cáo
- + Cử người tham gia hoạt động giám sát các kiểm soát, đánh giá kiểm soát nội bộ

Điều 11: Mối quan hệ giữa ban kiểm toán nội bộ với kiểm soát viên/kiểm toán viên nội bộ

- + Phối hợp đề xuất
- + Chuẩn bị hồ sơ, báo cáo
- + Cử người tham gia hoạt động giám sát các kiểm soát, đánh giá kiểm soát nội bộ

Điều 12: Mối quan hệ kiểm toán viên độc lập, các cơ quan quản lý chức năng của Nhà nước với kiểm soát viên/kiểm toán viên nội bộ

- + Phối hợp đề xuất
- + Sử dụng các kết quả của Kiểm toán viên độc lập, cơ quan chức năng của Nhà nước

Chương 5

TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Điều 13: Hiệu lực thi hành

Quy chế này có hiệu lực thi hành kể từ ngày..... ban hành kèm theo các quy chế..... theo quyết định số....

Điều 14: Trách nhiệm thi hành

Các thành viên thuộc Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên/Tổng giám đốc/Giám đốc/Phó Tổng giám đốc/Phó Giám đốc/Các phòng ban chức năng/Các đơn vị trực thuộc/Thành viên Ban kiểm soát nội bộ của đơn vị/Người đại diện vốn nhà nước tại các đơn vị... chịu trách nhiệm thi hành quyết định này

Điều 15: Sửa đổi, bổ sung quy chế

+ Trong quá trình thực hiện quy chế kiểm soát nội bộ này, nếu có sự thay đổi về quy định pháp lý hay sự thay đổi trong điều hành, quản lý sản xuất kinh doanh của công ty ABC, thì Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên/Tổng giám đốc/Giám đốc/Phó Tổng giám đốc sẽ xem xét và quyết định việc sửa đổi, bổ sung quy chế này cho phù hợp.

+ Trong quá trình thực hiện, nếu có vướng mắc, các bộ phận/phòng ban báo cáo về HĐQT/HĐTV/BGĐ để xem xét điều chỉnh...

TM. HĐQT/HĐTV/BGĐ

(ký và ghi rõ họ tên, đóng dấu)

MẪU 2. MẪU BÁO CÁO TỰ KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ KIỂM SOÁT NỘI BỘ

TÊN ĐƠN VỊ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số:/.....

... .., ngày ... tháng ... năm ...

BÁO CÁO KẾT QUẢ TỰ KIỂM TRA, ĐÁNH GIÁ KIỂM SOÁT NỘI BỘ (Năm...)

Kính gửi:

A. Tình hình thực hiện kiểm soát nội bộ:

1) Đối với hoạt động kiểm soát:

- a) Mô tả hoạt động kiểm soát theo nguyên tắc ba tuyến phòng vệ;
- b) Quy định nội bộ:
 - (i) Liệt kê các quy định nội bộ đã ban hành;
 - (ii) Tính phù hợp, tuân thủ của các quy định nội bộ đối với quy định của Nhà nước và quy định của pháp luật có liên quan (kết quả tự đánh giá);
 - (iii) Tình hình tuân thủ quy định nội bộ của các cá nhân, bộ phận;
- c) Kết quả tự kiểm tra, đánh giá hoạt động kiểm soát (*theo 5 yếu tố của kiểm soát nội bộ: Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin truyền thông, giám sát kiểm soát, trên 3 mục tiêu: Hiệu quả, tuân thủ, và độ tin cậy của BCTC*)- tham khảo phụ lục 8- Bảng câu hỏi đánh giá về hệ thống kiểm soát nội bộ

2. Đối với cơ chế trao đổi thông tin và hệ thống thông tin quản lý:

- a) Mô tả về hệ thống thông tin quản lý;

b) Cơ chế trao đổi thông tin;

c) Đánh giá hệ thống thông tin quản lý và cơ chế trao đổi thông tin về kiểm soát nội bộ

3. Tồn tại, hạn chế của kiểm soát nội bộ:

.....

B. Kết quả xử lý, khắc phục các hạn chế, yếu kém của kiểm soát nội bộ theo kiến nghị của KSV, KTNB, KTĐL và các cơ quan chức năng khác:

C. Đề xuất, kiến nghị:

NGƯỜI ĐẠI DIỆN

(Ký, ghi rõ họ tên)

MẪU 3. BẢNG CÂU HỎI ĐÁNH GIÁ KIỂM SOÁT NỘI BỘ CỦA ĐƠN VỊ

| CÁC THÀNH PHẦN CỦA KSNB | Có | Không | N/A | Mô tả/ Ghi chú | Tham chiếu |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|------------|
| 1. MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT | | | | | |
| 1.1. Truyền đạt thông tin và yêu cầu thực thi tính chính trực và các giá trị đạo đức trong DN | | | | | |
| - DN có quy định về giá trị đạo đức và các giá trị này có được thông tin đến các bộ phận của DN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có quy định nào để giám sát việc tuân thủ các nguyên tắc về tính chính trực và giá trị đạo đức | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Có quy định rõ và áp dụng đúng các biện pháp xử lý đối với các sai phạm về tính chính trực và giá trị đạo đức | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 1.2. Cam kết đối với năng lực và trình độ của nhân viên | | | | | |
| - DN có cụ thể hóa/mô tả các yêu cầu về trình độ, kỹ năng đối với từng vị trí nhân viên | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có chú trọng đến trình độ, năng lực của nhân viên được tuyển dụng | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có biện pháp xử lý kịp thời đối với nhân viên không có năng lực | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 1.3. Sự tham gia của BQT | | | | | |
| - Thành viên BQT có độc lập với BGĐ DN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - BQT có bao gồm những người có kinh nghiệm, vị thế | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - BQT có thường xuyên tham gia các hoạt động quan trọng của DN, có gương mẫu trong việc tuân thủ quy chế để nhân viên noi theo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các vấn đề quan trọng và các sai phạm có được báo cáo kịp thời với BQT | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có kênh thông tin kín để báo cáo các trường hợp vi phạm chuẩn mực và quy định về đạo đức nghề nghiệp được phát hiện | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - BQT có họp thường xuyên hoặc định kỳ và các biên bản họp có được lập kịp thời | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - BQT có giám sát việc thực hiện của BGĐ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - BQT có giám sát cách làm việc của BGĐ với kiểm toán nội bộ/ kiểm toán độc lập | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

1.4. Phong cách điều hành và triết lý của BGĐ

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Thái độ của BGĐ đối với KSNB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Phương pháp tiếp cận của BGĐ đối với rủi ro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Thu nhập của BGĐ có dựa vào kết quả hoạt động | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Mức độ tham gia của BGĐ vào quá trình lập BCTC | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Quan điểm của BGĐ đối với việc lập và trình bày BCTC? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Quan điểm của BGĐ đối với việc xử lý thông tin, công việc kế toán và nhân sự? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

1.5. Cơ cấu tổ chức

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Cơ cấu tổ chức DN có phù hợp với mục tiêu, quy mô, hoạt động kinh doanh và vị trí địa lý kinh doanh của đơn vị | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Cơ cấu tổ chức DN có khác biệt với các DN có quy mô tương tự của ngành | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| 1.6. Phân công quyền hạn và trách nhiệm | | | | | |
| - DN có các chính sách và thủ tục cho việc uỷ quyền và phê duyệt các nghiệp vụ ở từng mức độ phù hợp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có sự giám sát và kiểm tra phù hợp đối với những hoạt động được phân quyền cho nhân viên | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Nhân viên của DN có hiểu rõ nhiệm vụ của mình và của những cá nhân có liên quan đến công việc của mình | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Những người thực hiện công tác giám sát có đủ thời gian để thực hiện công việc giám sát của mình | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Nguyên tắc bất kiêm nhiệm có được thực hiện phù hợp trong DN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 1.7. Các chính sách và thông lệ về nhân sự | | | | | |
| - DN có chính sách và tiêu chuẩn cho việc tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, đề bạt, và sa thải nhân viên | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các chính sách này có được xem xét và cập nhật thường xuyên | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các chính sách này có được truyền đạt đến mọi nhân viên của đơn vị | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Những nhân viên mới có nhận thức được trách nhiệm của họ cũng như sự kỳ vọng của BGD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Kết quả công việc của mỗi nhân viên có được đánh giá và soát xét định kỳ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 2. QUY TRÌNH ĐÁNH GIÁ RỦI RO | | | | | |
| Rủi ro KD liên quan tới mục tiêu lập và trình bày BCTC | | | | | |
| - BGD/BQT đã xây dựng quy trình đánh giá rủi ro KD liên quan tới BCTC | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Ban Lãnh đạo có đưa ra các mục tiêu hoạt động và tài chính phù với quy mô và mức độ phức tạp của Công ty | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các mục tiêu của DN có thường xuyên được rà soát, cập nhật và được phê duyệt bởi HĐQT, BGD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Quá trình đánh giá rủi ro đối với BCTC có sự tham gia của nhận sự phù hợp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có xem xét đến các yếu tố rủi ro gian lận trong BCTC cũng như các hành vi phạm pháp và thiết lập việc rà soát BCTC, bút toán kế toán và các giao dịch khác để quản lý rủi ro gian lận | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Đánh giá của KTV về rủi ro có sai sót trọng yếu do gian lận liên quan đến các bút toán ghi sổ/Các kiểm soát được thực hiện đối với các bút toán ghi sổ và các điều chỉnh khác/Nội dung, lịch trình, phạm vi kiểm tra các bút toán ghi sổ và các điều chỉnh khác | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Mô tả các rủi ro KD liên quan tới BCTC được BGĐ xác định, ước tính mức độ ảnh hưởng, khả năng xảy ra và các hành động tương ứng của BGĐ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

3. HỆ THỐNG THÔNG TIN

3.1. Tìm hiểu về HTTT liên quan đến việc lập và trình bày BCTC

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Xác định các nhóm giao dịch trong hoạt động của đơn vị có tính chất quan trọng đối với BCTC | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các thủ tục được thực hiện trong hệ thống CNTT hoặc thủ công, để tạo lập, ghi chép, xử lý, chỉnh sửa các giao dịch, ghi nhận vào sổ kế toán và trình bày BCTC | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các tài liệu kế toán liên quan, các thông tin hỗ trợ và các khoản mục cụ thể trên BCTC được dùng để tạo lập, ghi chép, xử lý và báo cáo giao dịch, kể cả việc chỉnh sửa các thông tin không chính xác và cách thức dữ liệu được phản ánh vào sổ cái. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Cách thức HTTT tiếp nhận các sự kiện và tình huống có tính chất quan trọng đối với BCTC. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| Quy trình lập và trình bày BCTC của đơn vị, bao gồm cả các ước tính kế toán và thông tin thuyết minh quan trọng. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Các kiểm soát đối với những bút toán, kể cả bút toán ghi sổ không thông dụng để ghi nhận các giao dịch không thường xuyên, các giao dịch bất thường hoặc các điều chỉnh. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 3.2. Tìm hiểu cách thức đơn vị trao đổi thông tin về vai trò, trách nhiệm và các vấn đề quan trọng khác liên quan đến BCTC | | | | | |
| 3.3. Đánh giá về các biện pháp KSNB của HTTT | | | | | |
| - DN có quy trình thu thập các thông tin quan trọng để đạt được các mục tiêu BCTC, lập và trình bày BCTC | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Hệ thống CNTT, nhân sự CNTT, các quy trình CNTT... phù hợp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các vị trí liên quan như nhân sự tài chính, kế toán, CNTT và các bộ phận chức năng có được truyền đạt rõ ràng về các vấn đề quan trọng liên quan đến BCTC và KSNB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Thông tin tài chính được truyền đạt kịp thời và rõ ràng cho các đối tượng ngoài DN và các cơ quan chức năng | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 4. CÁC HOẠT ĐỘNG KIỂM SOÁT | | | | | |
| 4.1 Thu thập sự hiểu biết về kiểm soát cụ thể đối với các loại nghiệp vụ, số dư TK hoặc công bố để ngăn chặn hoặc phát hiện và sửa chữa các sai sót trọng yếu | | | | | |
| 4.2 Thu thập sự hiểu biết về việc làm thế nào đơn vị đối phó với các rủi ro xuất hiện từ CNTT | | | | | |
| - Có các thủ tục phù hợp trong việc chấp nhận cho lắp đặt phần cứng và phần mềm bao gồm việc chỉ định nhóm thực hiện dự án để giám sát các dự án về công nghệ thông tin, hoạt động thử và đánh giá các kê hỏ, kiểm tra và chấp nhận người sử dụng và các vấn đề này có được lưu hồ sơ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Tất cả các thay đổi chương trình có được lưu hồ sơ và phê chuẩn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các nhân viên trong nhóm IT của đơn vị có được hướng dẫn, đào tạo và có kiến thức phù hợp về các vấn đề chính | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|--|
| - Các biện pháp kiểm soát liên quan đến việc tiếp cận HTTT phù hợp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Có kiểm soát về việc tiếp cận dữ liệu, cập nhật dữ liệu vào sổ kế toán và in ấn dữ liệu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các số liệu có được kiểm tra trước khi cập nhật vào sổ kế toán | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các bút toán có thể bị xóa mà không có bút toán nhật ký được phê duyệt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các bản copy dự phòng có được thực hiện thường xuyên và lưu giữ trong tủ có khóa tại nơi an toàn | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Các bản copy dự phòng có được sử dụng lại ngay khi có thảm họa/tình huống khẩn cấp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Có các kế hoạch dự phòng trong trường hợp phần cứng/phần mềm bị hư hỏng | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Chương trình chống virus có được cài đặt và cập nhật thường xuyên | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - Có quy định hoặc nghiêm cấm việc sử dụng máy tính cho mục đích cá nhân | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 5. GIÁM SÁT CÁC KIỂM SOÁT | | | | | |
| 5.1 Giám sát thường xuyên và định kỳ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có chính sách xem xét lại KSNB định kỳ và đánh giá tính hiệu quả của KSNB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có chính sách xem xét lại định kỳ các kiểm soát, các hợp đồng khung, các chính sách và quy trình... xem có còn phù hợp với DN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| 5.2 Báo cáo các thiếu sót của KSNB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - DN có các chính sách, thủ tục để đảm bảo thực hiện kịp thời các biện pháp sửa chữa đối với các thiếu sót của KSNB | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |
| - BGĐ có xem xét các ý kiến đề xuất liên quan đến hệ thống KSNB và thực hiện các đề xuất đó | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | |

MẪU 4. BIỂU HƯỚNG DẪN NỘI DUNG BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ

1. Thông điệp từ người đứng đầu doanh nghiệp.

Phần này tuyên bố về sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp, tuyên bố việc lãnh đạo và cán bộ nhân viên cần tuân thủ Bộ quy tắc ứng xử như thế nào.

- **Sứ mệnh:** nói lên mục đích tồn tại của doanh nghiệp. Cụ thể, doanh nghiệp tồn tại để phục vụ hay đóng góp gì cho xã hội? Sứ mệnh trả lời câu hỏi "tại sao" (Why): tại sao doanh nghiệp tồn tại?
- **Tầm nhìn:** là hình ảnh của tổ chức trong tương lai (ví dụ trong 10 năm). Tầm nhìn trả lời câu hỏi "cái gì" (What): tổ chức sẽ trở thành gì?
- **Giá trị cốt lõi:** cho thấy doanh nghiệp thật sự coi trọng và tin tưởng vào điều gì, và doanh nghiệp hành xử như thế nào? Giá trị cốt lõi trả lời câu hỏi "như thế nào" (How): tổ chức hành xử như thế nào hay có đặc tính như thế nào?

2. Phạm vi khuôn khổ pháp lý và tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp mà doanh nghiệp cần tuân thủ; rủi ro nếu không tuân thủ.

Phần này cần nêu tên các quy định liên quan đến đạo đức kinh doanh, đạo đức nghề nghiệp liên quan đến ngành nghề sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp; các luật và quy định về chống tham nhũng, hối lộ mà doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh. Ngoài ra phần này cũng nêu rõ các hình thức xử lý có thể xảy ra nếu cán bộ nhân viên không tuân thủ.

3. Các nguyên tắc ứng xử nền tảng của doanh nghiệp.

Phần này nêu rõ các nguyên tắc ứng xử nền tảng của doanh nghiệp và thường sẽ bao gồm hai mục chính:

Mục thứ nhất: Tuyên bố những nguyên tắc cơ bản chung nhất mà doanh nghiệp sẽ cam kết thực hiện. Đây là những nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh và những nguyên tắc chủ đạo trong ứng xử doanh nghiệp. Thông thường, tùy ưu tiên, định hướng, và văn hóa của doanh nghiệp mà họ có thể đưa ra một số nguyên tắc cơ bản nhưng rất quan trọng và thiết yếu đối với tổ chức mình.

Mục thứ hai: Triển khai giá trị cốt lõi. Thường doanh nghiệp sẽ lựa chọn 3-5 biểu hiện chính yếu nhất để thể hiện mỗi giá trị cốt lõi của doanh nghiệp. Những biểu hiện nói lên cách thức mà doanh nghiệp cam kết hành xử.

4. Các hành vi/ứng xử cần làm và các hành vi/ứng xử bị cấm.

Ngoài những nguyên tắc cơ bản chung mà doanh nghiệp cam kết thực hiện như đã trình bày ở trên, phần này đề cập cụ thể các quy định ứng xử chính yếu đối với từng nhóm đối tượng, bao gồm: cán bộ nhân viên, đối tác kinh doanh, khách hàng, cơ quan nhà nước. Để tránh lặp lại những nguyên tắc cơ bản đã nêu ở phần trước, phần này nêu những quy tắc cụ thể và trọng tâm hướng đến từng loại đối tượng.

5. Quy định về phòng chống tham nhũng, hối lộ và xung đột lợi ích.

- *Thực hành liêm chính trong doanh nghiệp:*

Phần này quy định những loại ứng xử mà doanh nghiệp cần thực hành liên quan đến giá trị "liêm chính", ví dụ:

- Tuân thủ pháp luật.
- Thực hiện theo thỏa thuận, mục tiêu đã cam kết.
- Chịu trách nhiệm cá nhân về kết quả công việc.
- Trung thực trong việc cung cấp các thông tin thuộc phạm vi thẩm quyền (về sản phẩm, dịch vụ, tài chính, nhân sự ...).
- Không được sử dụng thông tin mật, thông tin đặc quyền của doanh nghiệp nhằm đạt được các lợi ích cho cá nhân hoặc cho người thân quen.
- Không tham gia vào bất cứ thỏa thuận hay thực hành kinh doanh mà theo quy định của luật là chống cạnh tranh bình đẳng (tức là tham gia vào các liên kết cartel).
- Không đưa thông tin sai lệch, thiếu trung thực trong các hoạt động quảng cáo, marketing, bán hàng, mua hàng ...

- *Cấm tham nhũng và hối lộ:*

Phần này quy định những loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh tham nhũng hối lộ. Ví dụ:

- Không được chi trả hoặc gợi ý chi trả các khoản tiền hoặc hiện vật có giá trị - trực tiếp hoặc thông qua trung gian - cho công chức nhà nước nhằm tác động đến quyết định của cơ quan công quyền, để trục lợi cho bản thân hoặc cho bất kỳ một bên thứ ba nào khác, nhằm đạt được lợi ích không hợp pháp hoặc không chính đáng.

- Không được để nghị/ gợi ý hối lộ hoặc lại quả - dù trực tiếp hay qua một bên thứ ba...

- **Xung đột lợi ích:**

Phần này quy định những loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh xung đột lợi ích. Ví dụ:

- Không được để các quyết định, giao dịch bị tác động bởi lợi ích cá nhân hay nhóm dẫn đến gây tổn hại cho lợi ích của doanh nghiệp.

- Không được để bản thân hay người thân nhận các lợi ích không chính đáng bắt nguồn từ vị trí công việc tại doanh nghiệp hay từ các mối quan hệ của doanh nghiệp.

Ngoài ra, một số doanh nghiệp có thể quy định các loại ứng xử bị cấm bởi pháp luật hay bởi doanh nghiệp liên quan đến khía cạnh bí mật kinh doanh.

6. Các chương trình hành động.

Phần này liệt kê các chương trình hành động mà doanh nghiệp định kỳ tiến hành để đảm bảo việc thực hiện Bộ quy tắc ứng xử, ví dụ: tập huấn, truyền thông lãnh đạo, truyền thông nội bộ ...

7. Trách nhiệm các bên trong triển khai bộ quy tắc ứng xử.

Trong phần này, doanh nghiệp quy định rõ trách nhiệm của các bên liên quan trong việc triển khai bộ QTUX.

8. Nơi liên hệ để giải đáp thắc mắc về bộ quy tắc ứng xử và phản ánh cáo buộc vi phạm.

Phần này nêu rõ phòng ban, địa chỉ email, tên người nhận các câu hỏi về Bộ quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp; nhận các phản ánh, cáo buộc vi phạm. Thông thường Phòng Nhân sự hay phòng pháp chế sẽ là nơi nhận các câu hỏi, thắc mắc về thực hiện bộ QTUX để giúp giải đáp thắc mắc; Phòng kiểm soát nội bộ và Ban lãnh đạo sẽ là nơi nhận các thông tin phản ánh, cáo buộc về vi phạm.

9. Kiểm soát thực hiện bộ quy tắc ứng xử và xử lý vi phạm.

Khi phát hiện thấy có sự vi phạm các quy tắc ứng xử, cán bộ nhân viên cần thông báo với cá nhân và phòng ban có trách nhiệm như đề cập ở phần III.2 "Nơi giải đáp thắc mắc về bộ QTUX và nhận các phản ánh, cáo buộc vi phạm". Phần này hướng dẫn các bước cụ thể về "quy trình xử lý hành vi sai phạm".

MẪU 5. BẢNG DANH MỤC KIỂM TRA (CHECKLIST) CÁC THÔNG TIN NỀN TẢNG KHI XÂY DỰNG BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ

Doanh nghiệp đã có những văn bản gì hoặc thực hiện những việc gì trong số những đầu mục ở bảng sau đây trước khi tiến hành xây dựng bộ quy tắc ứng xử:

| STT | CÁC CÂU HỎI | CÓ/ KHÔNG |
|-----|--|--------------------------|
| | Thông tin/Văn bản | |
| 1 | Sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi. | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Văn bản quy định mới nhất về chuẩn mực đạo đức của ngành. | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Văn bản, quy định mới nhất về phòng chống tham nhũng, hối lộ. | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Thông lệ/thực hành về chuẩn mực đạo đức của các doanh nghiệp cùng ngành (kể cả doanh nghiệp Việt Nam và quốc tế). | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Các quy định liên quan về trách nhiệm xã hội, trách nhiệm với môi trường (đặc biệt đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực có thể gây ảnh hưởng đến môi trường). | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Am hiểu về chuẩn mực xã hội của nơi doanh nghiệp đang hoạt động, am hiểu về các xung đột lợi ích có thể diễn ra trong lĩnh vực hoạt động của DN | <input type="checkbox"/> |
| | Nguồn lực và sự tham gia | |
| 7 | Ban quản lý lãnh đạo có thực sự quan tâm và giành thời gian để xây dựng và triển khai Bộ quy tắc ứng xử | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Thành lập tổ công tác về xây dựng / triển khai Bộ quy tắc ứng xử chưa? | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Đánh giá tuân thủ/vi phạm bộ quy tắc ứng xử có được tích hợp vào trong đánh giá định kỳ công việc | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Có chức năng/vị trí công việc chuyên trách về hướng dẫn thực hiện quy tắc ứng xử trong doanh nghiệp | <input type="checkbox"/> |

MẪU 6. BIỂU HƯỚNG DẪN HÌNH THÀNH CÁC QUY TẮC ỨNG XỬ ĐỐI VỚI TỪNG NHÓM ĐỐI TƯỢNG

| STT | ĐỐI TƯỢNG NỘI DUNG | Cán bộ nhân viên | Đối tác kinh doanh | Cơ quan nhà nước | Khách hàng, sản phẩm, xã hội |
|-----|--|------------------------|-----------------------------|---------------------------|--|
| 1 | Tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp - Đạo đức ngành y - Đạo đức trong tiếp thị quảng cáo - Đạo đức trong sản xuất kinh doanh thực phẩm ... | X | X | | X |
| 2 | Đạo đức kinh doanh - Cạnh tranh bình đẳng - Không lừa gạt, không làm hàng giả/hàng nhái ... | | X | | X |
| 3 | Thông lệ, quy tắc, chuẩn mực xã hội - Trách nhiệm - Chuyên nghiệp - Không phân biệt đối xử ... | X | | | X |
| 4 | Phòng chống tham nhũng, hối lộ | | | X | |
| 5 | Xung đột lợi ích - Bảo mật thông tin - Mâu thuẫn lợi ích. | X | | X | |

Chú ý: bảng trên chỉ là một ví dụ dùng làm căn cứ để phát triển các quy tắc ứng xử cho từng nhóm đối tượng, không phải bảng mẫu chuẩn áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp. Tùy vào mục tiêu của mình trong mỗi giai đoạn và tùy thuộc vào bối cảnh, doanh nghiệp có thể thay đổi thêm/bớt các đề mục hàng ngang (nhóm nội dung) đối với từng đối tượng.

MẪU 7. PHƯƠNG PHÁP VÀ VÍ DỤ GIÚP HÌNH THÀNH CÁC TIÊU CHUẨN HÀNH VI/ỨNG XỬ

Trong bộ quy tắc ứng xử, có hai loại hành vi được sử dụng:

- Hành vi/ứng xử cần làm: là các loại hành vi/ứng xử triển khai từ các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; hoặc các hành vi tích cực triển khai từ tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp, đạo đức kinh doanh, thông lệ tốt của xã hội...
- Hành vi/ứng xử không được làm: là các loại hành vi tiêu cực, vi phạm pháp luật và/hoặc đạo đức, chuẩn mực kinh doanh, nghề nghiệp, xã hội.

(1) Định hướng giá trị

Những nhóm hành vi/ứng xử cần làm

Ví dụ:

- Liêm chính, minh bạch
- Trách nhiệm
- Chuyên nghiệp
- Hiệu quả

(2) Định hướng tuân thủ

Những loại hành vi/ứng xử không được làm

Ví dụ:

- Tham nhũng, hối lộ, lợi ích nhóm
- Xung đột lợi ích
- Tiết lộ thông tin bí mật
- Xâm hại lợi ích chính đáng của khách hàng...

Để phát triển các tiêu chuẩn hành vi/ứng xử thì cần chú ý hai trọng tâm:

- Cái gì (What): chọn hành vi điển hình thể hiện giá trị.
- Như thế nào (How): cách ứng xử thể hiện giá trị.

Ví dụ:

Giá trị là Liên minh hợp tác, thì có thể triển khai ra các hành vi/ứng xử như:

- Phối hợp chặt chẽ với đối tác, đồng nghiệp

- Sẵn sàng sử dụng sự nhạy bén và thái độ mở để tham gia vào các tranh luận có tính xây dựng nhằm tìm ra giải pháp tối ưu.

Giá trị là Liêm chính, thì có thể triển khai ra các hành vi/ứng xử như:

- Thực hiện đúng cam kết
- Trung thực và cởi mở khi làm việc với người khác.

Giá trị là Trách nhiệm xã hội, thì có thể triển khai ra các hành vi/ứng xử như:

- Thực hiện đúng các quy định về an toàn lao động và thời gian lao động theo yêu cầu của pháp luật và quy định của doanh nghiệp.
- Quan tâm đến lợi ích cộng đồng (cân bằng việc tăng trưởng lợi nhuận với việc phục vụ lợi ích cộng đồng).
- Thúc đẩy các giải pháp sản xuất, dịch vụ thân thiện, bảo vệ, tái tạo môi trường.

Doanh nghiệp cũng có thể xây dựng hai vế/hai cột thể hiện hành vi cần làm và hành vi cần tránh của một số giá trị hay tiêu chuẩn, ví dụ minh họa trong bảng sau đây với giá trị: "liêm khiết".

| Hành vi cần làm (+) | Hành vi cần tránh (-) |
|---|---|
| Nói đi đôi với làm - triển khai công việc/kế hoạch như mục tiêu đã cam kết. | Không được đặt lợi ích cá nhân, lợi ích nhóm cao hơn lợi ích của doanh nghiệp trong quá trình ra quyết định liên quan đến lợi ích, lợi nhuận, chi phí của doanh nghiệp. |

MẪU 8. BIỂU DANH MỤC CÁC CÂU HỎI GIÚP SỬ DỤNG BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG CÔNG VIỆC

Một bộ quy tắc ứng xử, dù hoàn thiện đến mức nào, cũng không thể bao phủ hết các vấn đề đặc thù, cụ thể mà từng thành viên trong doanh nghiệp gặp phải. Vì thế khi ra các quyết định, ngoài việc sử dụng bộ quy tắc ứng xử làm kim chỉ nam, chúng ta còn cần vận dụng những hiểu biết phổ cập và khả năng nhìn nhận, đánh giá đúng đắn.

Trong trường hợp gặp các tình huống khó khăn, bạn có thể tham vấn cán bộ quản lý hoặc nhân viên chuyên trách về Quy tắc ứng xử.

Các câu hỏi sau đây sẽ giúp hướng dẫn bạn phản hồi và ra quyết định đúng đắn:

| STT | CÁC CÂU HỎI | Có | Không | Không áp dụng |
|-----|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Ứng xử /quyết định này có tuân thủ bộ quy tắc ứng xử | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Ứng xử / quyết định này có hợp pháp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Ứng xử /quyết định này có hợp với tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Tôi có đủ thông tin và dữ liệu để ra quyết định sáng suốt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Tôi có thể tự tin bảo vệ quyết định/ hành xử của mình trước đồng nghiệp, lãnh đạo, và các cơ quan chức năng | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Ứng xử /quyết định này có vẻ phi đạo đức hoặc không chính đáng hay | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Tôi đã tìm sự giúp đỡ cần thiết từ các nguồn lực công ty chưa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Tôi đã thảo luận vấn đề với quản lý của mình hoặc với người phụ trách Quy tắc ứng xử của doanh nghiệp chưa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Nếu bạn bè hoặc người thân của tôi biết về ứng xử / quyết định này thì có trở thành vấn đề hay | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Ứng xử /quyết định này nếu được thông tin và truyền thông rộng rãi thì có trở thành vấn đề hay không. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

Địa chỉ: Số 7 Phan Huy Chú - Hoàn Kiếm - Hà Nội

Email: vanduongnxbtc@gmail.com

Số điện thoại: 0243 9187 666 - 0913 201 156

Website: www.nxbtaichinh.net/

CẨM NANG HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG CƠ CHẾ KIỂM SOÁT NỘI BỘ VÀ BỘ QUY TẮC ỨNG XỬ TRONG KINH DOANH (Tài liệu tham khảo dành cho các doanh nghiệp Việt Nam)

Tác giả: Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam
Dự án thúc đẩy môi trường kinh doanh công bằng ở ASEAN
Chính phủ Vương quốc Anh
Chương trình phát triển Liên hợp quốc

Đối tác liên kết: Công ty Cổ phần Mỹ thuật Việt An

Biên tập: Lê Thị Anh Thư

Sửa bản in:

Trình bày bìa:

KT vi tính:

In 500 cuốn, khổ 20,5 x 29,5cm tại Công ty TNHH in Hà Thành.

Địa chỉ: Số 40, ngách 20, ngõ 460 Khương Đình, P. Hạ Đình, Q. Thanh Xuân, Hà Nội

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 4604-2020/CXBIPH/2-111/TC

Quyết định xuất bản số: 266/QĐ-NXBTC ngày 09 tháng 11 năm 2020

Mã số sách tiêu chuẩn quốc tế - ISBN: 978-604-79-2593-3

In xong và nộp lưu chiểu năm 2020

