

Tạp chí

# TÀI CHÍNH - BẢO HIỂM

ISSN 1859-4786

TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - BẢO HIỂM BẢO VIỆT

Số Xuân 2018

*Khẳng định thương hiệu Việt*

# 2018



**BAOVIET**



[www.baoviet.com.vn](http://www.baoviet.com.vn)

NIỀM TIN VỮNG CHẮC, CAM KẾT VỮNG BỀN

# KHẲNG ĐỊNH THƯƠNG HIỆU VIỆT



*"Theo công bố bảng xếp hạng Thương hiệu Việt Nam 2017 của Brand Finance - Nhà tư vấn định giá thương hiệu và chiến lược kinh doanh độc lập hàng đầu thế giới"*



## NỘI DUNG

- 02 Thư chúc mừng năm mới của Bộ trưởng Bộ Tài chính
- 03 Thư chúc mừng năm mới của Chủ tịch Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bảo Việt
- 04 10 Sự kiện nổi bật của ngành tài chính năm 2017
- 06 10 Sự kiện tiêu biểu của Bảo Việt năm 2017
- 10 Bảo Việt - "Khẳng định thương hiệu Việt"
- KIỂM TOÁN NỘI BỘ TRONG DOANH NGHIỆP**
- 13 Vai trò của KTNB trong các tổ chức, doanh nghiệp
- 22 Vai trò tư vấn của kiểm toán nội bộ
- 27 Đánh giá rủi ro trong hoạt động kiểm toán nội bộ
- 33 Áp dụng chuẩn mực quốc tế để nâng cao chất lượng công tác lập báo cáo kiểm toán nội bộ
- 38 Khối Kiểm toán nội bộ Tập đoàn Bảo Việt – quá trình hình thành và phát triển

## NGHIÊN CỨU TRAO ĐỔI

- 42 Để thành công trong đào tạo nội bộ tại doanh nghiệp
- 45 Mô hình 4 cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald Kirkpatrick
- 49 Quản lý nhân viên giỏi
- 53 Tác động của dịch vụ ngân hàng quốc tế đến hiệu quả kinh doanh của các ngân hàng thương mại VN
- 58 Bảo hiểm thú cưng

### CHỊU TRÁCH NHIỆM XUẤT BẢN VÀ HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Ông Nguyễn Quang Phi   Ông Đậu Minh Lâm  
Ông Nguyễn Anh Tuấn   Ông Nguyễn Thanh Hải  
Ông Phạm Ngọc Tú   Ông Nhữ Đình Hòa  
Bà Thân Hiền Anh   Ông Nguyễn Hồng Tuấn  
Ông Phan Kim Bằng   Ông Nguyễn Đức Tuấn  
Ông Đỗ Trường Minh   Ông Phan Tiến Nguyễn

### TRỊ SỰ

Ban Truyền thông – Thương hiệu

### NHIỆP ẢNH – MỸ THUẬT

Ông Ngô Hoàng Anh  
Bà Vũ Thanh Huyền

### TÒA SOẠN

72 Trần Hưng Đạo-Hoàn Kiếm-Hà Nội  
Điện thoại: (84.24) 39289999  
Fax: (84.24) 39289698  
thongtin@baoviet.com.vn  
www.baoviet.com.vn

### GIẤY PHÉP XUẤT BẢN

Giấy phép xuất bản số 810/GP-BTTTT của Bộ Thông tin Truyền thông



**ĐINH TIẾN DŨNG**  
ỦY VIÊN TRUNG ƯƠNG ĐẢNG  
BỘ TRƯỞNG BỘ TÀI CHÍNH

Hà Nội, ngày 26 tháng 12 năm 2017

## THƯ CHÚC MỪNG NĂM MỚI

Nhân dịp năm mới 2018 và đón Xuân Mậu Tuất, thay mặt Ban Cán sự Đảng, Lãnh đạo Bộ Tài chính, tôi trân trọng gửi tới các thể hệ cán bộ, công chức, viên chức, người lao động ngành Tài chính những tình cảm và lời chúc mừng năm mới tốt đẹp nhất.

Năm 2017, toàn ngành tài chính đã đoàn kết, vượt qua khó khăn, thách thức để phấn đấu hoàn thành toàn diện nhiệm vụ tài chính - ngân sách, bước đầu đã thực hiện có hiệu quả Nghị quyết số 07-NQ/TW ngày 18/11/2016 của Bộ Chính trị về chủ trương, giải pháp cơ cấu lại ngân sách nhà nước, quản lý nợ công để bảo đảm nền tài chính quốc gia an toàn, bền vững; Thu ngân sách nhà nước vượt dự toán được giao, chi ngân sách nhà nước được điều hành chặt chẽ, bội chi ngân sách nhà nước trong phạm vi dự toán do Quốc hội quyết định, nợ công được điều hành trong giới hạn cho phép và được cơ cấu lại theo hướng bền vững, đảm bảo an toàn nền tài chính quốc gia; các lĩnh vực quản lý khác của ngành như dự trữ nhà nước, quản lý tài sản công, tài chính doanh nghiệp, thị trường tài chính và dịch vụ tài chính, công tác thanh tra, kiểm tra tài chính... đều đạt được những kết quả tích cực. Những kết quả trên đã góp phần tích cực cùng các Bộ, ngành, địa phương trong việc hoàn thành toàn diện các chỉ tiêu kinh tế - xã hội năm 2017 được Quốc hội giao.

Bước sang năm 2018, năm bản lề của kế hoạch tài chính - ngân sách 5 năm 2016-2020, tôi tin tưởng với truyền thống đoàn kết, nhất trí, toàn thể cán bộ, công chức và người lao động ngành Tài chính sẽ tiếp tục phát huy tinh thần lao động cần cù, sáng tạo; đồng sức, đồng lòng; giữ nghiêm kỷ luật, kỷ cương; thi đua hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được Đảng, Nhà nước và Nhân dân giao phó.

Chúc các đồng chí và gia đình sức khỏe, hạnh phúc và thành công!

Chào thân ái!

Đinh Tiến Dũng

**BAOVIET**



Thư  
Chúc  
mừng  
năm  
mới 2018



Nhân dịp năm mới 2018 và trong không khí đón Tết cổ truyền Mậu Tuất, thay mặt Đảng ủy, Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bảo Việt, tôi thân ái gửi đến toàn thể cán bộ nhân viên, tư vấn viên trong toàn hệ thống Bảo Việt cùng gia đình lời chúc sức khỏe và chúc mừng năm mới tốt đẹp nhất.

Năm 2017 vừa khép lại, Bảo Việt vui mừng đón nhận tin vui khi toàn hệ thống đã hoàn thành tốt các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh năm 2017 đề ra, tiếp tục khẳng định vị thế là doanh nghiệp Tài chính - Bảo hiểm hàng đầu Việt Nam với doanh thu gần 1,5 tỷ USD. Các đơn vị thành viên trong lĩnh vực kinh doanh nòng cốt là Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt và Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ giữ đà tăng trưởng mạnh mẽ, giữ vững vị trí số 1 trên cả thị trường bảo hiểm phi nhân thọ và thị trường bảo hiểm nhân thọ; Công ty TNHH Quản lý Quỹ Bảo Việt tiếp tục là doanh nghiệp quản lý quỹ hàng đầu Việt Nam; Công ty CP chứng khoán Bảo Việt thuộc Top 5 công ty có thị phần môi giới lớn nhất. Bên cạnh đó, Bảo Việt tiếp tục đạt giải Báo cáo Phát triển bền vững tốt nhất Châu Á và những giải thưởng danh giá trong và ngoài nước. Giá trị thương hiệu Bảo Việt đạt 108 triệu USD, tăng 19 triệu USD so với năm 2016 và cao nhất trong ngành tài chính - bảo hiểm. Tất cả những thành công đó chính là phần thưởng to lớn, ghi nhận sự nỗ lực, sáng tạo và tận tụy của tập thể ban lãnh đạo, cán bộ nhân viên, tư vấn viên của Bảo Việt trong suốt năm qua.

Bước sang năm mới 2018, với những khó khăn và thuận lợi đan xen, chúng ta hãy cùng tiếp tục nâng cao tinh thần "Đoàn kết - Chia sẻ - Hợp lực - Đổi mới - Tiên phong", cùng phát huy những giá trị truyền thống tốt đẹp đã có, và quyết tâm, đồng lòng triển khai những giải pháp kinh doanh, bám sát định hướng chiến lược giai đoạn 2016 - 2020 của Tập đoàn nhằm thực hiện thành công các mục tiêu kế hoạch năm 2018, hướng tới phát triển hiệu quả và bền vững và hiện thực hóa tầm nhìn tới 2025 của Bảo Việt là "Giữ vững vị thế là Tập đoàn tài chính bảo hiểm hàng đầu tại Việt Nam, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế, tiềm lực tài chính mạnh, tăng trưởng bền vững, hiệu quả".

Nhân dịp năm mới 2018 và đón chào Xuân Mậu Tuất, một lần nữa, thay mặt Đảng ủy và Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bảo Việt, Tôi xin chúc toàn thể cán bộ, tư vấn viên của Bảo Việt và gia đình một năm mới mạnh khỏe, hạnh phúc, an khang, thịnh vượng! Chúc cho Bảo Việt của chúng ta ngày càng lớn mạnh và đạt được nhiều thành công!

Thân ái,

**CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
TẬP ĐOÀN BẢO VIỆT**

Đào Đình Thi



**01 HOÀN THÀNH NHIỆM VỤ TÀI CHÍNH - NSNN, GÓP PHẦN QUAN TRỌNG HÌNH THÀNH TOÀN DIỆN CÁC MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN KINH TẾ - XÃ HỘI TRONG NĂM 2017**

Nhiệm vụ tài chính - NSNN năm 2017 được thực hiện trong bối cảnh kinh tế thế giới và trong nước có nhiều khó khăn, thách thức, đặc biệt là tình hình thiên tai, lũ lụt diễn ra phức tạp, những biến động về địa chính trị, xu hướng bảo hộ mậu dịch trên thế giới, sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt giữa các nền kinh tế và các doanh nghiệp,... Song dưới sự lãnh đạo của Đảng, Nhà nước, sự nỗ lực của cả hệ thống chính trị, cộng đồng doanh nghiệp và người dân, cùng với quyết tâm của toàn ngành tài chính từ Trung ương đến địa phương, đánh giá đã hoàn thành vượt bậc các nhiệm vụ đặt ra. Thu NSNN ước đạt 1,283 triệu tỉ đồng, vượt 5,9% dự toán, đạt tỉ lệ động viên thu NSNN 25,6%GDP; thuế phí 21,1%GDP, đảm bảo nguồn thực hiện các nhiệm vụ chính trị quan trọng, các chính sách an sinh xã hội, xử lý các nhiệm vụ đột xuất về thiên tai, dịch bệnh, môi trường phát sinh; đồng thời, đã tiến hành những bước quan trọng để cơ cấu lại NSNN, tăng tỷ trọng thu nội địa lên trên 80%, tỷ trọng chi đầu tư phát triển trên 26%; củng cố kỷ cương, kỷ luật tài chính - ngân sách; đẩy mạnh cơ cấu lại nợ công, kéo dài kỳ hạn bình quân phát hành TPCP tăng khoảng 3,3 lần so với năm 2011, đẩy lùi được đỉnh nợ, giảm lãi suất phát hành xuống mức thấp nhất từ trước tới nay, đảo ngược cơ cấu nguồn vốn trong nước/ngoài nước, đưa tỷ lệ nợ trong nước lên 60% tổng nợ Chính phủ; đặc biệt bội chi NSNN năm 2017 ước giảm 4 nghìn tỷ đồng so dự toán Quốc hội quyết định, vào khoảng 3,48%GDP thực hiện.



**02 HOÀN THIÊN THỂ CHẾ VỀ CHÍNH SÁCH TÀI CHÍNH, BAN HÀNH NHIỀU CHÍNH SÁCH QUAN TRỌNG CÓ TÍNH ĐỘT PHÁ**

Năm 2017, Bộ Tài chính đã trình Quốc hội, Chính phủ để ban hành: 02 Luật, 01 Nghị quyết của Quốc hội, 38 Nghị định của Chính phủ, 10 Quyết định của Thủ tướng Chính phủ và ban hành theo thẩm quyền 134 Thông tư. Luật Quản lý, sử dụng tài sản công với phạm vi điều chỉnh bao gồm tất cả các loại tài sản công được quy định tại Điều 53 Hiến pháp năm 2013; Luật Quản lý nợ công (sửa đổi) quy định Bộ Tài chính là cơ quan đầu mối giúp Chính phủ thống nhất quản lý nhà nước về nợ công. Bộ Tài chính cũng là cơ quan chủ trì soạn thảo Nghị quyết của Quốc hội về Cơ chế đặc thù của TPHCM. Việc Bộ Tài chính chủ trì soạn thảo trình Chính phủ, Quốc hội ban hành những cơ chế chính sách mới đã góp phần hoàn thiện thể chế chính sách về tài chính, thúc đẩy phát triển mạnh mẽ kinh tế - xã hội đất nước.



**03 HỘI NGHỊ BỘ TRƯỞNG TÀI CHÍNH APEC LẦN THỨ 24 TẠI VIỆT NAM; LẦN ĐẦU TIÊN TỔ CHỨC DIỄN ĐÀN TÀI CHÍNH VIỆT NAM**

Hội nghị Bộ trưởng Tài chính APEC - sự kiện quan trọng nhất của Tiến trình Bộ trưởng Tài chính APEC, do Bộ trưởng Bộ Tài chính Việt Nam Đinh Tiến Dũng chủ trì và các hội nghị bên lề diễn ra từ ngày 19 đến ngày 21/10 tại Hội An, Quảng Nam. Hội nghị đã thảo luận giữa các nền kinh tế và đạt được sự thống nhất trên nhiều khía cạnh về 4 chủ đề ưu tiên của năm APEC 2017, bao gồm: Đầu tư dài hạn cho cơ sở hạ tầng; Xói mòn cơ sở thuế và chuyển dịch lợi nhuận; Tài chính và Bảo hiểm rủi ro thiên tai; Tài chính bao trùm. Sự thành công của tiến trình Hội nghị khẳng định đây là một diễn đàn tích cực để tăng cường hợp tác chính sách và trao đổi kinh nghiệm giữa các nền kinh tế trong khu vực. Cũng trong năm 2017, Diễn đàn Tài chính Việt Nam với chủ đề "Cải cách tài chính công hướng đến phát triển bền vững" lần đầu tiên được Bộ Tài chính tổ chức với sự hỗ trợ của Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) trong khuôn khổ Dự án Quản trị Nhà nước nhằm Tăng cường Toàn diện (GIG), đây sẽ là một trong những diễn đàn thường niên do Bộ Tài chính tổ chức nhằm xây dựng, hoàn thiện chính sách tài chính công hướng tới một nền tài chính công an toàn, lành mạnh, công khai, minh bạch, hiệu quả, phục vụ tốt nhất cho quá trình phát triển kinh tế của đất nước, đảm bảo an sinh xã hội và phát triển bền vững.



**04 LẦN THỨ 5 LIÊN TIẾP ĐỪNG ĐÁU VỀ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TRONG CÁC BỘ NGÀNH**

Năm 2017 là năm thứ 5 liên tiếp Bộ Tài chính đứng thứ nhất về ứng dụng công nghệ thông tin trong các bộ, ngành (Bảng xếp hạng Việt Nam ICT-index 2017). Đây là kết quả của cả một quá trình tổ chức triển khai ứng dụng CNTT chủ động và quyết liệt của toàn ngành Tài chính nhằm tiếp cận một cách nhanh nhất với cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 thông qua việc triển khai đồng bộ, hiệu quả các giải pháp đảm bảo an toàn thông tin mạng, thiết lập hệ thống hạ tầng kỹ thuật thông tin hiện đại, các chương trình ứng dụng phục vụ người dân, doanh nghiệp,... Đặc biệt, việc đẩy nhanh triển khai một cách hiệu quả các dịch vụ công trực tuyến (cung cấp 923 thủ tục, trong đó có 332 Dịch vụ công trực tuyến mức độ 3,4), hệ thống thuế điện tử, hải quan điện tử, hệ thống quản lý hải quan tự động tại cảng biển, hệ thống một cửa quốc gia hải quan Asean... không chỉ mang lại lợi ích hỗ trợ công tác quản lý tài chính của ngành mà còn mang lại hiệu quả rõ rệt cho toàn xã hội, giúp ngành Tài chính từng bước hình thành nền tảng của Chính phủ điện tử (E-Government) và hướng tới xây dựng Chính phủ số (Digital Government) phù hợp với định hướng chuyển đổi số theo chỉ đạo của Chính phủ tại Chỉ thị số 16/CT-TTG ngày 28/4/2017.



**05 QUẢN LÝ CHẶT CHẼ GIÁ CẢ, KIỂM SOÁT LẠM PHÁT GÓP PHẦN QUAN TRỌNG VÀO VIỆC ỔN ĐỊNH KINH TẾ VĨ MÔ**

Công tác quản lý giá tiếp tục phát huy sự phối hợp điều hành giữa các cơ quan quản lý vĩ mô trong quá trình điều hành giá các mặt hàng quan trọng thiết yếu theo cơ chế thị trường có sự điều tiết của Nhà nước, qua đó góp phần kiểm soát lạm phát, ổn định kinh tế vĩ mô. Cụ thể là kinh tế vĩ mô ổn định với tốc độ tăng trưởng GDP đạt mức trên 6,81% và được dự báo duy trì ở mức cao cho 5 năm tiếp theo, lạm phát được kiểm chế dưới mức mục tiêu, giá cả thị trường tương đối ổn định. Đây là cơ sở để tạo đà cho tăng trưởng kinh tế, tạo thuận lợi để cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh của quốc gia.



**06 CHỈ SỐ NỘP THUẾ TĂNG 81 BẬC, THU THUẾ NỘI ĐỊA CÁN MỐC 1 TRIỆU TỶ ĐỒNG**

Báo cáo "Môi trường kinh doanh năm 2018" do Ngân hàng Thế giới công bố vào cuối năm 2017 đã ghi nhận chỉ số nộp thuế chung của Việt Nam tăng 81 bậc, xếp vị trí 86/190 quốc gia và vùng lãnh thổ. Đây là kết quả của sự nỗ lực rất lớn trong việc thực hiện rà soát cắt giảm, đơn giản hóa nhiều thủ tục hành chính và không ngừng hiện đại hóa, đổi mới quy trình, ứng dụng công nghệ thông tin vào công tác quản lý thuế, giúp giảm thời gian nộp thuế. Hệ thống khai thuế điện tử đã được triển khai tại 63/63 tỉnh, thành phố và 100% Chi cục thuế trực thuộc. Trên 99,71% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động tham gia sử dụng dịch vụ khai thuế điện tử. Gần 99,8% số lượng DN đăng ký tham gia sử dụng dịch vụ nộp thuế điện tử. Đến nay, tất cả các cục thuế đã áp dụng hoàn thuế GTGT điện tử đối với trường hợp xuất khẩu và đầu tư. Cũng nhờ sự duy trì sản xuất kinh doanh của cộng đồng doanh nghiệp và sự nỗ lực cải cách thủ tục hành chính và chống nợ đọng, chống thất thu nên ngành thuế ghi nhận lần đầu tiên, tổng thu nội địa đạt kỷ lục trên 1 triệu tỷ đồng, giúp tổng thu ngân sách cả năm vượt hơn 70.000 tỷ đồng.



**07 TRIỂN KHAI HỆ THỐNG QUẢN LÝ HẢI QUAN TỰ ĐỘNG TẠI CẢNG BIỂN, HÀNG KHÔNG**

Việc triển khai thực hiện Hệ thống VNACCS/VCIS trên phạm vi toàn quốc đã góp phần giảm thời gian thông quan hàng hóa, mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp xuất nhập khẩu. Nhằm tiếp tục cải cách thủ tục hành chính hơn nữa, giảm thời gian thông quan hàng hóa và tạo thuận lợi cho cộng đồng doanh nghiệp, Tổng cục Hải quan đã triển khai hệ thống quản lý hải quan tự động tại cảng biển, hàng không (gọi tắt là Đề án giám sát) với mục tiêu làm đơn giản, hài hòa, minh bạch thủ tục hải quan và thủ tục giao, nhận hàng tại khu vực cảng, kho, bãi giữa các bên liên quan, đem lại lợi ích cho người dân và doanh nghiệp đồng thời quy định rõ ràng trách nhiệm của các doanh nghiệp kinh doanh cảng, kho, bãi theo đúng tinh thần của Luật Hải quan. Đề án Giám sát đã mang lại kết quả: Giảm thời gian, chi phí đi lại của Doanh nghiệp xuất nhập khẩu; Đối với doanh nghiệp kinh doanh cảng, kho bãi: Nâng cao uy tín, hiệu quả hoạt động kinh doanh, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh cảng, kho bãi do việc giảm khối lượng nhân công, giảm chi phí do giảm thiểu hồ sơ giấy trao đổi giữa các bên và giảm thời gian lưu giữ hàng hóa trong cảng, kho, bãi. Đề án Giám sát cũng giúp cơ quan Hải quan kịp thời nắm bắt thời gian, số lượng đối với lô hàng đưa vào, lưu giữ, đưa ra cảng, kho, bãi... nắm bắt thông tin, vị trí lô hàng quá hạn làm thủ tục hải quan để đưa ra các quyết định xử lý phù hợp và hiệu quả giám sát được nâng cao.



**08 THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM TĂNG VƯỢT ĐỈNH TRONG 10 NĂM GẦN ĐÂY**

Năm 2017, chỉ số VN-Index cán mốc 1.000 điểm, tăng 48% so với cuối năm 2016, đạt mức cao nhất gần 10 năm trở lại đây với sự tham gia của nhiều doanh nghiệp lớn như Sabeco, Vinamilk, Idico... Quy mô thị trường cổ phiếu đã đạt được trên 78% GDP của năm 2016, tương đương 70,2% GDP của năm 2017, cơ bản đạt chỉ tiêu đặt ra cho năm 2020. Thanh khoản cải thiện mạnh, quy mô giao dịch bình quân đạt gần 4.981 tỷ đồng/phiên, tăng 63% so với bình quân năm 2016. Thị trường trái phiếu diễn ra sôi nổi với giá trị niêm yết đạt 1.015 nghìn tỷ đồng tăng 8% so với cuối năm 2016 (tương đương 23% GDP); tổng giá trị giao dịch bình quân đạt hơn 8.890 tỷ đồng/phiên, tăng 38% so với bình quân năm 2016. Năm 2017 cũng đánh dấu mốc quan trọng của ngành Chứng khoán với sự ra đời thị trường chứng khoán phái sinh đã góp phần hoàn thiện mô hình TTCK hiện đại. Qua đó cho thấy thị trường chứng khoán Việt Nam đã phát triển mạnh với mức tăng trưởng cao nhất tại khu vực Châu Á và dần trở thành kênh huy động và phân bổ vốn trung và dài hạn quan trọng của nền kinh tế.



**09 THỐNG NHẤT MỘT ĐẦU MỐI TRONG VIỆC KIỂM SOÁT CÁC KHOẢN CHI NSNN QUA HỆ THỐNG KBNN**

Năm 2017, Kho bạc Nhà nước (KBNN) đã thực hiện thống nhất một đầu mối kiểm soát các khoản chi NSNN trong toàn hệ thống kho bạc trên cả nước. Việc triển khai thực hiện một đầu mối kiểm soát chi đã làm giảm thời gian giải quyết các thủ tục chỉ từ 5-7 ngày nay có thể được giải quyết ngay trong ngày và thời gian kéo dài tối đa không quá 3 ngày làm việc, tạo thuận lợi cho các đơn vị sử dụng ngân sách giao dịch tại KBNN. Việc thống nhất một đầu mối kiểm soát chi còn đảm bảo được kiểm soát chặt chẽ, an toàn tiền và tài sản của nhà nước. Bước cải cách mạnh mẽ này tạo tiền đề thuận lợi để KBNN triển khai dịch vụ công trực tuyến trên phạm vi toàn quốc từ đầu năm 2018, góp phần thực hiện thành công chiến lược phát triển KBNN đến năm 2020 và hình thành KBNN điện tử trong tương lai. Bên cạnh đó, tổ chức bộ máy của hệ thống KBNN được kiện toàn theo hướng tinh gọn, giảm được 1.288 đơn vị Tổ tại KBNN cấp huyện, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ máy hành chính theo chỉ đạo của Chính phủ và Bộ Tài chính.



**10 XUẤT CẤP KỊP THỜI HÀNG DỰ TRỮ QUỐC GIA HỖ TRỢ NHÂN DÂN VÙNG BỊ THIÊN TAI HẠN HẠN, BẢO LỮ**

Năm 2017 là năm xảy ra nhiều thiên tai, bão lũ xảy ra trên khắp cả nước. Thực hiện quyết định của cấp có thẩm quyền, Bộ Tài chính đã hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ xuất cấp kịp thời các mặt hàng từ nguồn dự trữ quốc gia hỗ trợ các địa phương bị ảnh hưởng nặng nề do thiên tai. Cụ thể đã xuất cấp 127.000 tấn gạo; 90 bộ xuống các loại; 1780 nhà bạt; 201.000 chiếc phao tròn cứu sinh, 61.000 chiếc áo phao cứu sinh; 1.005 chiếc phao bè cứu sinh; 118 bộ máy bơm chữa cháy; 48 máy phát điện; 32 bộ thiết bị khoan cắt... Hoạt động xuất cấp hàng dự trữ đã được thực hiện khẩn trương, không để tình trạng người dân bị thiếu đói, kịp thời khôi phục sản xuất và ổn định đời sống; hỗ trợ học sinh tại các trường ở khu vực có điều kiện kinh tế - xã hội đặc biệt khó khăn; xuất cấp vật tư, thiết bị phục vụ công tác cứu nạn, cứu hộ; khắc phục hậu quả thiên tai, dịch bệnh... góp phần đảm bảo an ninh, quốc phòng và an sinh xã hội./.





# TOP 10 SỰ KIỆN TIÊU BIỂU CỦA BẢO VIỆT NĂM 2017

Năm 2017 là một năm thành công của Tập đoàn Bảo Việt khi đạt được các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh sớm và vượt kế hoạch đề ra. Đây là sự nỗ lực, là kết tinh trí tuệ của tập thể cán bộ nhân viên, tư vấn viên trong toàn hệ thống trong suốt thời gian qua. Chúng ta hãy cùng nhìn lại một năm 2017 thành công thông qua việc điểm lại 10 sự kiện tiêu biểu, thể hiện kết quả đáng tự hào của toàn hệ thống.



## 1. Bảo Việt hoàn thành kế hoạch kinh doanh với tổng doanh thu đạt gần 1,5 tỷ USD, khẳng định vị trí số 1 trên thị trường bảo hiểm Việt Nam

Với định hướng "Sẵn sàng cất cánh" và đẩy mạnh triển khai để án hợp lực Tập đoàn Bảo Việt, năm 2017, Bảo Việt đã hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh đề ra với doanh thu đạt khoảng 32.000 tỷ đồng (tương đương gần 1,5 tỷ USD).

Đặc biệt, các đơn vị thành viên trong lĩnh vực kinh doanh nông cốt của Bảo Việt xuất sắc hoàn thành kế hoạch kinh doanh trước thời hạn: Tổng Công ty Bảo Việt Nhân thọ giữ

vị trí số 1 thị trường bảo hiểm nhân thọ, hoàn thành vượt kế hoạch với tổng doanh thu đạt trên 22.000 tỷ đồng; đây là năm thứ 2 liên tiếp Bảo Việt Nhân thọ duy trì vị trí số 1 thị trường về thị phần doanh thu khai thác mới và lần đầu tiên vươn lên dẫn đầu về thị phần tổng doanh thu. Tổng Công ty Bảo hiểm Bảo Việt tăng trưởng bứt phá, khẳng định vị trí số 1 với tổng doanh thu đạt gần 10.000 tỷ đồng, tăng trưởng gần gấp đôi tăng trưởng bình quân thị trường.



## 2. Đề án Hợp lực Tập đoàn Bảo Việt đạt được những kết quả nổi bật

Với sự tăng cường đầu tư chiều sâu, chuẩn bị sẵn sàng về nguồn lực, các đơn vị thành viên của Bảo Việt đã chủ động thực hiện đồng bộ các giải pháp trên tất cả các lĩnh vực như hoàn thiện mô hình kinh doanh, phát triển kênh phân phối, đẩy mạnh hợp lực trong các hoạt động đầu tư, truyền thông thương hiệu và đào tạo, thúc đẩy hoạt động bán chéo sản phẩm... và đạt được kết quả đáng ghi nhận. Đặc biệt, Bảo Việt và Bảo Việt Nhân thọ đã triển khai bán chéo với tổng doanh thu bán chéo đạt trên 550 tỷ đồng, hoàn thành vượt kế hoạch, tạo nên hiệu ứng thi đua sôi nổi trong toàn hệ thống.



Các chương trình hợp lực về thúc đẩy bán hàng cũng đạt được các kết quả nổi bật. Chương trình Mega Sale "Xuân gắn kết - Tết tri ân 2017" - chương trình khuyến mại tích hợp đầu tiên của Bảo Việt đã tạo ấn tượng mạnh mẽ, được cả hệ thống sôi nổi đón nhận, triển khai và đạt được kết quả ấn tượng, thu hút hơn 22.000 khách hàng tham gia với tổng doanh thu và huy động hơn 2.000 tỷ đồng chỉ trong 3 tháng triển khai. Tiếp theo thành công của chương trình Mega sale, Bảo Việt tiếp tục triển khai các chương trình hợp lực, tri ân khách hàng như: "Nắng vàng biển xanh cùng Bảo Việt", "Giờ vàng giá sốc", tạo hiệu ứng tốt và góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Đề án Hợp lực Tập đoàn Bảo Việt chính là giải pháp lối ra, đột phá để đạt các mục tiêu chiến lược trung và dài hạn của Bảo Việt.



## 3. Ra mắt chuỗi sản phẩm tích hợp và chuyên biệt mang lại sự lựa chọn đa dạng và ưu đãi vượt trội cho khách hàng

Năm 2017, các đơn vị thành viên của Bảo Việt đã ra mắt nhiều sản phẩm mới và đột phá, lần đầu tiên có mặt tại thị trường Việt Nam nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng như: An Bình Thịnh Vượng, An Hưng Phát Lộc, Bảo hiểm Tai nạn toàn diện và Chăm sóc Y tế, Bảo hiểm bảo nhiệt đới, Bảo Việt Inter Care, Bảo hiểm ưu việt cho Bệnh Ung thư và Tim mạch...



Bảo Việt cũng đẩy mạnh phát triển sản phẩm mới dành cho khách hàng cá nhân thông qua kênh ngân hàng với nhiều ưu đãi tiêu biểu như: Cho vay mua xây dựng và sửa chữa nhà - BAOVIET HAPPY HOUSE, Cho vay ưu đãi dành cho cán bộ nhân viên và khách hàng BAOVIET Life - HAPPY LIFE; Gia tăng tiện ích và dành nhiều ưu đãi cho khách hàng sử dụng dịch vụ Thẻ và Internet banking của BAOVIET Bank...

Việc ra mắt các sản phẩm tích hợp, hội tụ những đặc trưng riêng có của Bảo Việt giúp cung cấp cho khách hàng các dịch vụ trọn gói với những chính sách ưu đãi vượt trội, gia tăng lợi ích và được đồng hành khách hàng đón nhận, hài lòng khi sử dụng.



## 4. Khai trương siêu thị tài chính đầu tiên của Bảo Việt - BaoViet One Stop Shop, tái định vị thương hiệu để vươn tầm quốc tế

Nhằm tối đa hóa các tiện ích đối với dịch vụ cung cấp cho khách hàng, năm 2017, Bảo Việt đã ra mắt siêu thị tài chính đầu tiên theo mô hình One Stop Shop. BaoViet One Stop Shop được vận hành theo mô hình như một siêu thị tài chính tiện ích với đầy đủ các sản phẩm, giải pháp tài chính vượt trội có thể thỏa mãn các nhu cầu về bảo hiểm, đầu tư, tài chính, ngân hàng tại cùng một địa điểm. Tại đây, khách hàng có được những trải nghiệm mới và không gian bán lẻ qua những sản phẩm dịch vụ hướng tới khách hàng cá nhân và nhận được dịch vụ chăm sóc khách hàng tốt nhất của Bảo Việt. Việc tái định vị thương hiệu theo hướng phát triển bền vững cũng được

Bảo Việt triển khai thông qua việc "xanh hóa" các điểm tiếp xúc thương hiệu, gắn chiến lược thương hiệu với chiến lược kinh doanh trong tiến trình vươn tầm khu vực, hội nhập quốc tế bằng uy tín và giá trị thương hiệu. Thương hiệu Bảo Việt được Brand Finance (UK) - hãng tư vấn định giá thương hiệu hàng đầu thế giới đánh giá là một trong "Top 50 thương hiệu Việt Nam có giá trị lớn nhất năm 2017" với giá trị thương hiệu đạt 108 triệu USD, tăng gần 20 triệu USD so với năm 2016, cao nhất trong ngành tài chính - bảo hiểm.



### 5. Phát triển mạng lưới hoạt động, vươn xa để đến gần hơn với khách hàng

Để sản phẩm, dịch vụ của Bảo Việt phục vụ cho các doanh nghiệp, hộ kinh doanh, cá nhân trên toàn quốc, các đơn vị thành viên trong Tập đoàn Bảo Việt đã không ngừng mở rộng mạng lưới, phạm vi hoạt động đến tất cả các địa bàn, địa phương trên cả nước. Năm 2017, Bảo hiểm Bảo Việt đã thành lập thêm 6 công ty thành viên, nâng tổng số công ty thành viên lên 79 công ty trên toàn quốc. Bảo Việt Nhân thọ cũng khai trương 10 công ty thành viên, nâng tổng số công ty thành viên lên 75

công ty. Bảo Việt là doanh nghiệp đầu tiên và duy nhất có hệ thống bao phủ khắp 63 tỉnh, thành trên cả nước trong lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ và bảo hiểm phi nhân thọ, đảm bảo phục vụ khách hàng tận tâm, cung cấp sản phẩm tận nơi theo yêu cầu, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng với phân khúc từ bình dân đến cao cấp.



### 6. Đạt giải Bạch kim và Giải Nhất tại Cuộc bình chọn Báo cáo thường niên tốt nhất 2017 và nhiều giải thưởng uy tín trong nước và quốc tế

Bảo Việt liên tục ghi dấu ấn tại các Cuộc bình chọn Báo cáo thường niên trong nước và quốc tế với nhiều giải thưởng danh giá. Bảo Việt đạt 02 Giải Bạch kim cho Báo cáo thường niên tốt nhất và có sự vượt trội trong ngành Bảo hiểm - Dịch vụ tài chính, Top 100 Báo cáo tốt nhất thế giới do LACP bình chọn và dẫn đầu trong Top 10 Báo cáo thường niên xuất sắc nhất tại Việt Nam. Báo cáo phát triển bền vững cũng đạt Top 18 Báo cáo Phát triển bền vững xuất sắc nhất thế giới và 04 Giải Bạch kim cho báo cáo xuất sắc trong ngành Bảo hiểm - Dịch vụ tài chính.

Bảo Việt cũng được vinh danh "Tập đoàn Tài chính Quản trị doanh nghiệp tốt nhất Việt Nam năm 2017" do CFI - Tạp chí và diễn đàn chuyên ngành tài chính và phát triển hàng đầu tại Vương quốc Anh bình chọn.

Các đơn vị thành viên cũng được vinh danh với nhiều giải thưởng cao quý như: Bảo hiểm Bảo Việt được Tạp chí Global Brands bình chọn là "Thương hiệu bảo hiểm tốt nhất Việt Nam 2017", "Thương hiệu bảo hiểm phi nhân thọ uy tín năm 2017"; Bảo Việt Nhân thọ được Global Banking & Finance Review bình chọn là "Công ty Bảo hiểm Nhân thọ Tốt nhất Việt Nam 2017" và "Công ty Bảo hiểm Nhân thọ vì Sức khỏe cộng đồng 2017"; Chứng khoán Bảo Việt được Tạp chí Global Banking and Finance Review bình chọn là "Nhà tư vấn tốt nhất Việt Nam 2017" và "Nhà môi giới tốt nhất Việt Nam 2017".



### 7. Công ty Cổ phần Chứng khoán Bảo Việt và Công ty TNHH Quản lý Quỹ Bảo Việt tiếp tục củng cố vị thế trên thị trường

Với 18 năm hình thành và phát triển, Công ty Cổ phần Chứng khoán Bảo Việt (BVSC) đã không ngừng củng cố hoạt động, hoàn thiện, nâng cao chất lượng dịch vụ. Năm 2017, BVSC ghi nhận sự thành công vượt trội về doanh thu mỗi giới khi tăng trưởng 86% so với kế hoạch; thị phần mỗi giới của BVSC đạt xấp xỉ 5%, tăng gần 40% so với 2016 và đưa BVSC vào TOP 5 công ty có thị phần lớn nhất tại HOSE trong 2 quý liên tiếp; khẳng định uy tín thương hiệu không chỉ trong nước mà cả trên trường quốc tế thông qua việc tư vấn thành công thương vụ thoái vốn nhà nước tại

Sabeco, được Thủ tướng Chính phủ đánh giá là thương vụ thoái vốn thành công xuất sắc.

Năm 2017, Công ty TNHH Quản lý Quỹ Bảo Việt (BVF) tiếp tục ghi nhận sự tăng trưởng về tổng tài sản quản lý, đạt gần 1,9 tỷ USD, tăng trưởng 13% so với năm 2016. Hoạt động của hầu hết các quỹ và danh mục đều vượt kế hoạch. Tháng 12/2017, BVF đã thí điểm triển khai bán chéo với Bảo Việt Nhân thọ đối với 03 sản phẩm: Quỹ đầu tư trái phiếu Bảo Việt (BVBFI); Quỹ đầu tư cổ phiếu năng động Bảo Việt (BVFED) và Quỹ đầu tư cổ phiếu triển vọng Bảo Việt (BVPFI). Thông qua hệ thống tư vấn viên của Bảo Việt Nhân thọ, BVF không chỉ có thêm các khách hàng bảo hiểm nhân thọ tiềm năng mà còn mở ra cơ hội tiếp cận đến một mạng lưới khách hàng vô cùng quan trọng khác là cán bộ nhân viên trong hệ thống Bảo Việt.



### 8. Tăng cường mở rộng hợp tác, phát huy sức mạnh cộng hưởng với các đối tác uy tín trong nước và quốc tế

Năm 2017 đánh dấu sự tăng cường mở rộng hợp tác của Bảo Việt với các đối tác uy tín trong nước và quốc tế thông qua các thỏa thuận hợp tác tiêu biểu như: Thỏa thuận hợp tác ưu tiên sử dụng sản phẩm dịch vụ giữa Tập đoàn Bảo Việt và Agribank - ngân hàng hàng đầu Việt Nam về hệ thống phân phối, cơ sở khách hàng rộng lớn; Thỏa thuận hợp tác giữa Bảo hiểm Bảo Việt với các đối tác trên nhiều lĩnh vực như: Vietnam Airlines, Viettel Post, Five9, LABO, Novaon... hay các ngân hàng có uy tín và hệ thống mạng lưới rộng khắp như Vietcombank, OCB, NCB, SCB... Cùng với đó, Bảo Việt cũng không ngừng nghiên cứu để

cho ra mắt nhiều sản phẩm đẳng cấp thế giới với các tính năng vượt trội như: Bảo hiểm ưu việt bệnh ung thư và tim mạch (PHCC), Bảo hiểm Y tế cao cấp (Intercare), Bảo hiểm Bảo nhiệt đới (One Storm)...

Với định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, đặt lợi ích và mong muốn của khách hàng lên hàng đầu để mang lại sự đảm bảo cao nhất cho khách hàng, Bảo Việt và các đơn vị thành viên luôn nỗ lực trong việc tăng cường hợp tác phát huy sức mạnh cộng hưởng từ các bên, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, sẵn sàng đáp ứng ngày một tốt hơn nhu cầu đa dạng của khách hàng với giá trị lợi ích ngày một gia tăng.



### 9. Đầu tư hơn 220 tỷ đồng cho hoạt động an sinh xã hội và phát triển cộng đồng bền vững, gắn kết các mục tiêu phát triển bền vững của thế giới (SDGs) trong hoạt động kinh doanh

Tính đến năm 2017, Quỹ An sinh xã hội của Tập đoàn Bảo Việt đã đầu tư hơn 220 tỷ đồng cho các hoạt động vì cộng đồng với 04 trọng tâm chính bao gồm: xóa đói giảm nghèo; đầu tư cho giáo dục và thể hệ trẻ; tri ân gia đình liệt sỹ, gia đình có công với cách mạng và khắc phục hậu quả thiên tai.

Năm 2017, Bảo Việt đã đầu tư tích cực cho các hoạt động cộng đồng ý nghĩa như: Ủng hộ gần 1,5 tỷ đồng cùng đồng bào Tây Bắc vượt lũ; Trao tặng gần 4 tỷ đồng cho các em học sinh nghèo

vượt khó, có thành tích xuất sắc tại 15 tỉnh trung du, miền núi phía Bắc; Hỗ trợ kinh phí xây dựng trường THPT Nguyễn Huệ và trường Tiểu học Nguyễn Trãi, tỉnh Quảng Trị; Chương trình học bổng "An sinh giáo dục - Xe đạp đến trường" do Quỹ Bảo trợ Trẻ Em Việt Nam và Bảo Việt Nhân thọ phối hợp tổ chức tại 63 tỉnh/thành trong đó Bảo Việt Nhân thọ Hưng Yên và An Giang vinh dự đón Phó Chủ tịch nước Đặng Thị Ngọc Thịnh đến tham dự và trao xe đạp, học bổng tiến mặt cho trẻ em hiếu học có hoàn cảnh khó khăn.



### 10. Đẩy mạnh hoàn thiện hệ thống công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại đáp ứng yêu cầu của hoạt động kinh doanh và xu hướng Cách mạng công nghiệp 4.0

Năm 2017, Bảo Việt đã tập trung đầu tư hoàn thiện hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại, đẩy mạnh triển khai các dự án công nghệ thông tin trọng điểm (như dự án InsureJ, New Core, Core Fund, Trung tâm dự phòng thảm họa...) góp phần hỗ trợ nâng cao chất lượng của công tác quản trị điều hành tập trung và thúc đẩy hoạt động kinh doanh của toàn hệ thống, tạo điều kiện cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tài chính trực tuyến trọn gói và đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong xu hướng cách mạng công nghiệp 4.0.

Nắm bắt kịp thời những xu thế công nghệ mới đang thịnh hành trên thế giới, Bảo Việt Nhân thọ và Bảo hiểm Bảo Việt đã chính thức triển khai và áp dụng các ứng dụng công nghệ thông tin mới dành cho tư vấn viên trên nền tảng ứng dụng Facebook Work Place (FAW). Những ứng dụng tiện ích nổi bật đã giúp các tư vấn viên rèn luyện kỹ năng và cập nhật các kiến thức nghiệp vụ, từ đó nâng cao chất lượng phục vụ và chăm sóc khách hàng.

*Năm 2017 là một năm thành công của Tập đoàn Bảo Việt khi đạt được các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh sớm và vượt kế hoạch đề ra. Đây là sự nỗ lực, là kết tinh trí tuệ của tập thể cán bộ nhân viên, tư vấn viên trong toàn hệ thống trong suốt thời gian qua. Chúng ta hãy cùng nhìn lại một năm 2017 thành công thông qua việc điểm lại 10 sự kiện tiêu biểu, thể hiện kết quả đáng tự hào của toàn hệ thống.*

# BẢO VIỆT - “KHẲNG ĐỊNH THƯƠNG HIỆU VIỆT”

\* *Tự hào thương hiệu Việt Nam trong ngành tài chính bảo hiểm có thể tự tin sánh ngang với các thương hiệu uy tín, thương hiệu ngoại ngàn năm trong khu vực và thế giới.*

\* *Thương hiệu Bảo Việt được định giá giá trị thương hiệu đạt 108 triệu USD, tăng 19 triệu USD so với năm 2016.*

Ngân Bảo - Nguyễn Nga



Với nhiều người Việt Nam, nhắc đến bảo hiểm họ nghĩ ngay tới Bảo Việt - thương hiệu có bề dày hơn 50 năm hình thành và phát triển, in đậm trong tâm trí nhiều thế hệ. Từ thành thị tới nông thôn, từ miền xuôi tới miền ngược, Bảo Việt – luôn người dân tin dùng mặc dù thị trường bảo hiểm trong nước đang có rất nhiều sự lựa chọn với sự tham gia của các tập đoàn bảo hiểm hàng đầu thế giới.

## Bảo Việt- thương hiệu dẫn dắt và đứng đầu ngành tài chính bảo hiểm

Chấp nhận cuộc chơi cạnh tranh trong thế giới phẳng, Bảo Việt không những không bị yếu đi mà thương hiệu này ngày càng lớn mạnh cả bề rộng lẫn chiều sâu. Hơn năm 50 qua, thương hiệu Bảo Việt đã tạo nên dấu ấn về một định chế tài chính lớn nhất Việt Nam, giữ vai trò tạo lập và dẫn dắt thị trường từ những thập kỷ 60 của thế kỷ trước. Đến nay, Bảo Việt được biết đến như một Tập đoàn Tài chính – Bảo hiểm vững mạnh, kinh doanh dịch vụ tài chính với trụ cột chính là bảo hiểm, đầu tư, tài chính, ngân hàng.

Trong nhiều năm liền, Bảo Việt luôn đứng trong top đầu những thương hiệu mạnh nhất trên thị trường bảo hiểm Việt Nam, được nhiều các tổ chức uy tín trong nước và

quốc tế ghi nhận và tôn vinh với hàng loạt giải thưởng quan trọng trong năm 2017 như: Tập đoàn Bảo Việt dẫn đầu lĩnh vực bảo hiểm 5 năm liên tiếp trong Forbes 50, Bảo Việt đạt giải Top 100 Báo cáo Tích hợp tốt nhất thế giới năm 2017, Bảo Việt đạt giải Báo cáo thường niên xuất sắc nhất năm 2017, TOP 10 thương hiệu phát triển bền vững nhất Việt Nam hai năm liên tiếp 2016, 2017 và xếp thứ hạng cao nhất trong ngành dịch vụ... Bên cạnh đó, với sự hiện diện của rất nhiều chi nhánh trên khắp cả nước, số lượng khách hàng đông đảo hàng đầu tại thị trường Việt Nam và không ngừng được mở rộng, tăng trưởng hàng năm liên tục đạt cho thấy được sức sống mạnh mẽ, và minh chứng rõ nét nhất cho nhận định: Bảo Việt đã khẳng định vị trí hàng đầu trên thị trường bảo hiểm trong nước.

Tháng 12/2017 Brand Finance – nhà tư vấn định giá thương hiệu và chiến lược kinh doanh độc lập hạng đầu thế giới đã công bố bảng xếp hạng thương hiệu Việt Nam, theo đó, Bảo Việt là thương hiệu đứng đầu trong ngành tài chính – bảo hiểm, trong Top 50 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam. Thương hiệu Bảo Việt được định giá giá trị thương hiệu đạt 108 triệu USD, tăng 19 triệu USD so với năm 2016. Điều này cho thấy thương hiệu Bảo Việt không ngừng tăng trưởng về giá trị qua từng năm.

## Bảo Việt - thương hiệu phát triển bền vững

Với định hướng phát triển bền vững, lấy khách hàng làm trung tâm để triển khai hiệu quả các giải pháp kinh doanh, Bảo Việt đã đạt được sự tăng trưởng bứt phá trong lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm nhân thọ và phi nhân thọ. Theo báo cáo nhanh kết quả kinh doanh năm tài chính 2017, Tập đoàn Bảo Việt đã cán mốc doanh thu ước gần 1,5 tỷ USD, hoàn thành 108% kế hoạch năm. Lĩnh vực kinh doanh bảo hiểm tăng trưởng ấn tượng 2 con số, khẳng định vị trí số 1 thị trường. Lĩnh vực bảo hiểm nhân thọ đạt Tổng doanh thu phí bảo hiểm trên 17.000 tỷ đồng, tăng trưởng 28% so với năm 2016. Doanh thu khai thác mới AFYP của toàn hệ thống đến ngày 31/12/2017 ước đạt trên 4.500 tỷ đồng, tăng trưởng 30% so với năm 2016. Với gần 170.000 tư vấn viên, tổng số hợp đồng chính và sản phẩm bảo trợ đang có hiệu lực đạt gần 5,5 triệu hợp đồng. Tổng số hợp đồng đáo hạn là 67.000 hợp đồng, tổng số tiền chi trả bảo hiểm là hơn 5.000 tỷ đồng.

Lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ hoàn thành vượt kế hoạch doanh thu, tăng trưởng bứt phá, khẳng định vị trí số 1 với doanh thu phí bảo hiểm gốc ước đạt 8.500 tỷ đồng tăng trưởng vượt mức tăng trưởng bình quân thị trường.

Lĩnh vực kinh doanh chứng khoán, quản lý quỹ và ngân hàng ghi nhận sự thành công và đạt được nhiều kết quả nổi bật. Bên cạnh đó, Bảo Việt đã ra mắt nhiều các sản phẩm mới và đột phá, lần đầu tiên có mặt tại thị trường Việt Nam nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng đồng thời đẩy mạnh phát triển sản phẩm mới theo hướng tích hợp và cho ra mắt Siêu thị tài chính Bảo Việt (Baoviet One stop shop) như một “cửa hàng tiện ích” với các dịch vụ tài chính, bảo hiểm...

## Năm 2018: Khẳng định thương hiệu Việt

Năm 2018, tình hình kinh tế Việt Nam được dự báo có triển vọng tăng trưởng tuy nhiên vẫn tiềm ẩn nhiều khó khăn thách thức. Để tạo đà cho việc hoàn thành các mục tiêu kinh doanh theo định hướng “Khẳng định thương hiệu Việt”, Bảo Việt đã chuẩn bị tâm thế ngay từ năm 2017 bằng việc tập trung triển khai việc tái định vị thương hiệu theo hướng phát triển bền vững thông qua việc “xanh hóa” điểm tiếp xúc thương hiệu, gắn chiến lược thương hiệu với chiến lược kinh doanh trong tiến trình hội nhập quốc tế bằng uy tín và giá trị thương hiệu. Tại lễ công bố Báo cáo phát triển bền vững tốt nhất Châu Á 2017 - Asia Sustainability Reporting Awards (ASRA) năm 2016, Bảo Việt là doanh nghiệp Việt đầu tiên và duy nhất giữ vị trí quán quân trong cả hai hạng mục Báo cáo tích hợp tốt nhất Châu Á (Asia's Best Integrated Report) và Giải Báo cáo phát triển bền vững xuất sắc nhất của năm (Best Sustainability Report of the Year). Các báo cáo liên tục được vinh danh với các giải thưởng uy tín quốc tế những năm gần đây thể hiện nỗ lực của Bảo Việt trong việc vươn tới các tiêu chuẩn quốc tế về tính chuẩn mực,



sáng tạo, minh bạch trong công bố thông tin, được các nhà chuyên môn trên thị trường quốc tế ghi nhận, góp phần nâng tầm doanh nghiệp Việt trên thị trường quốc tế. Đồng thời Bảo Việt là đơn vị duy nhất ghi dấu ấn và chia sẻ kinh nghiệm thực hiện các báo cáo theo chuẩn mực quốc tế với các nước Châu Á tại Singapore tháng 9/2017.

Theo thông tin từ Hội đồng bình chọn ASRA 2017, Báo cáo phát triển bền vững và Báo cáo tích hợp của Bảo Việt tiếp tục vào danh sách chung khảo và được đề cử 05 hạng mục giải thưởng bao gồm: Giải Báo cáo phát triển bền vững tốt nhất Châu Á; Giải Báo cáo tích hợp tốt nhất Châu Á; Giải Báo cáo có nội dung báo cáo về các bên liên quan tốt nhất; Giải Báo cáo minh bạch nhất; Giải Báo cáo có nội dung gắn kết các Mục tiêu Phát triển bền vững của thế giới tốt nhất. Lễ công bố và trao giải Báo cáo phát triển bền vững tốt nhất Châu Á dự kiến được tổ chức tại Singapore vào đầu tháng 02/2018.

Trong hành trình khẳng định thương hiệu Việt, Bảo Việt sẽ tiếp tục tập trung đầu tư hoàn thiện hạ tầng công nghệ thông tin tiên tiến, hiện đại, tạo điều kiện cung cấp cho khách hàng các dịch vụ tài chính trực tuyến trọn gói, đáp ứng yêu cầu cạnh tranh trong xu hướng Cách mạng công nghiệp 4.0; tăng cường mở rộng hợp tác, phát huy sức mạnh cộng hưởng với các đối tác uy tín trong nước và quốc tế để ra mắt các sản phẩm và dịch vụ Thương hiệu Việt với chất lượng đẳng cấp quốc tế, mang lại nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng.

*Xây dựng thương hiệu là một hành trình, hành trình ấy cần sự vun đắp của nhiều thế hệ, nhiều con người, nhiều trái tim và khối óc. Trên hành trình ấy, chắc chắn phải có đủ đam mê, đủ yêu thương để niềm tin về một thương hiệu Việt thực sự bền vững trong ngành tài chính bảo hiểm đầy biến động.*





## VAI TRÒ CỦA KIỂM TOÁN NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC, DOANH NGHIỆP

Ban Dịch vụ hỗ trợ, Khối Kiểm toán nội bộ, Tập đoàn Bảo Việt



### Quá trình hình thành và phát triển của KTNB trên thế giới và tại Việt Nam

Kiểm toán nội bộ (KTNB) hình thành và phát triển từ rất sớm trên thế giới, xuất phát từ nhu cầu của tổ chức và yêu cầu của người quản lý. Tuy nhiên, KTNB chỉ được công nhận như một nghề nghiệp hiện đại từ những năm 40 của thế kỷ XX khi Viện Kiểm toán viên nội bộ (The Institute of Internal Auditors – IIA) được thành lập năm 1941 tại New York. Cho đến hiện tại, IIA vẫn là tổ chức dẫn đầu trong việc định hướng và đặt ra khuôn khổ hoạt động KTNB trên thế giới.

Mặc dù vậy, KTNB chỉ thực sự phát triển từ sau các vụ gian lận tài chính ở Công ty Worldcom và Enron (Mỹ) những năm 2000-2001 và đặc biệt là khi bộ Luật Sarbanes-Oxley của Mỹ ra đời năm 2002. Luật này quy định các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Mỹ phải báo cáo về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ công ty. Thông qua luật này, vai trò của hệ thống KTNB hữu hiệu trong cơ chế quản trị của doanh nghiệp đã được nhấn mạnh.

Hiện nay, Khung hành nghề KTNB quốc tế (International Professional Practices Framework – IPPF) của IIA là khung hành nghề phổ biến nhất và được tham chiếu nhiều nhất trên thế giới. Đây được xem là kim chỉ nam cho hoạt động KTNB, cung cấp cho KTNB trên toàn thế giới những chuẩn mực, hướng dẫn và thông lệ tốt nhất trong việc thực hành nghề nghiệp.

Tại Việt Nam, hoạt động KTNB lần đầu tiên được đề cập chính thức trong Quyết định số 832-TC/QĐ-CĐKT của Bộ Tài chính ngày 28/10/1997 về việc ban hành Quy chế KTNB áp dụng đối với doanh nghiệp nhà nước.

Trong lĩnh vực ngân hàng, việc thiết lập hệ thống KSNB và KTNB được quy định tại Luật các tổ chức tín dụng số 02/1997/QH 10 ngày 12/12/1997.

#### Điều 41

Hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ: Tổ chức tín dụng phải lập hệ thống kiểm tra, kiểm toán nội bộ thuộc bộ máy điều hành, giúp Tổng giám đốc (Giám đốc) điều hành thông suốt, an toàn và đúng pháp luật mọi hoạt động nghiệp vụ của tổ chức tín dụng.

#### Điều 42

Kiểm tra nội bộ: Các tổ chức tín dụng phải thường xuyên kiểm tra việc chấp hành pháp luật và các quy định nội bộ; trực tiếp kiểm tra các hoạt động nghiệp vụ trên tất cả các lĩnh vực tại sở giao dịch, chi nhánh, văn phòng đại diện và các công ty trực thuộc. Điều 43. Kiểm toán nội bộ: Tổ chức tín dụng phải kiểm toán hoạt động nghiệp vụ từng thời kỳ, từng lĩnh vực nhằm đánh giá chính xác kết quả hoạt động kinh doanh và thực trạng tài chính của mình.

#### Điều 44

Báo cáo kiểm tra, kiểm toán nội bộ: Kết quả kiểm tra, kiểm toán nội bộ phải được báo cáo kịp thời với Tổng giám đốc (Giám đốc), Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.

(Theo Luật Tổ chức tín dụng)



Nhưng phải đến năm 2015, khi Luật kế toán số 88/2015/QH13 có hiệu lực thi hành từ 01/01/2017 được ban hành trong đó có nội dung quy định về KSNB và KTNB

thì hoạt động KTNB mới thật sự nhận được sự chú ý của các tổ chức, doanh nghiệp trong các lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh khác tại Việt Nam.

**Điều 39**

Kiểm soát nội bộ và kiểm toán nội bộ:

1. 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.

2. Đơn vị kế toán phải thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ trong đơn vị để bảo đảm các yêu cầu sau đây: 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.

3. Kiểm toán nội bộ là việc kiểm tra, đánh giá, giám sát tính đầy đủ, thích hợp và tính hữu hiệu của kiểm soát nội bộ.

4. Kiểm toán nội bộ có nhiệm vụ sau đây: a) Kiểm tra tính phù hợp, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ; b) Kiểm tra và xác nhận chất lượng, độ tin cậy của thông tin kinh tế, tài chính của báo cáo tài chính, báo cáo kế toán quản trị trước khi trình ký duyệt; c) Kiểm tra việc tuân thủ nguyên tắc hoạt động, quản lý, việc tuân thủ pháp luật, chế độ tài chính, kế toán, chính sách, nghị quyết, quyết định của lãnh đạo đơn vị kế toán; d) Phát hiện những sơ hở, yếu kém, gian lận trong quản lý, bảo vệ tài sản của đơn vị; đề xuất các giải pháp nhằm cải tiến, hoàn thiện hệ thống quản lý, điều hành hoạt động của đơn vị kế toán.

5. Chính phủ quy định chi tiết về kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp, cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp.

(Theo Luật Kế toán)

Hiện tại, Nghị định và các văn bản hướng dẫn hoạt động KTNB đang được xây dựng theo Khoản 5, Điều 39 Luật kế toán nêu trên. Các văn bản này khi được ban hành chính thức sẽ tạo nên hành lang pháp lý giúp thúc đẩy hoạt động KTNB tại các tổ chức, doanh nghiệp theo hướng hiệu quả, tiệm cận với các chuẩn mực và thông lệ quốc tế tốt nhất trong lĩnh vực KTNB.

**Vậy KTNB là gì? Tại sao cần có KTNB?**

**KTNB là gì?**

Theo IIA, "kiểm toán nội bộ là hoạt động đảm bảo và tư vấn độc lập, khách quan được thiết kế nhằm nâng cao giá trị và hoàn thiện các hoạt động của tổ chức. Kiểm toán nội bộ hỗ trợ tổ chức đạt được các mục tiêu của mình thông qua việc áp dụng phương pháp tiếp cận có nguyên tắc và mang tính hệ thống để đánh giá và cải thiện hiệu quả của các quy trình quản lý rủi ro, kiểm soát và quản trị."

Như vậy, KTNB có thể thực hiện hoạt động kiểm tra, đánh giá hoặc tư vấn để đưa ra các đảm bảo và khuyến nghị về những nội dung sau:

- Tính hiệu quả và hiệu suất của quy trình quản trị đang được doanh nghiệp áp dụng.
- Tính hiệu quả và hiệu suất của quy trình quản lý rủi ro đang được thực hiện tại doanh nghiệp.
- Việc hệ thống kiểm soát được thiết kế đầy đủ và phù hợp, được vận hành hiệu quả nhằm phòng ngừa, phát hiện và xử lý rủi ro của doanh nghiệp

Từ định nghĩa KTNB của IIA có thể thấy những điểm khác biệt cơ bản giữa KTNB và kiểm toán độc lập trên các khía cạnh sau

Nội dung	Kiểm toán độc lập	Kiểm toán nội bộ
Đối tượng báo cáo	Thực hiện báo cáo đến các cổ đông hoặc các thành viên bên ngoài của tổ chức.	Thực hiện báo cáo đến ban quản trị và ban điều hành trong nội bộ tổ chức.
Mục tiêu công việc	Tăng thêm tính tin cậy của các báo cáo tài chính của tổ chức cho các bên liên quan bằng cách đưa ra ý kiến đánh giá của mình đối với các báo cáo đó.	Đánh giá và nâng cao hiệu quả của các quy trình quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát. Qua đó, cung cấp cho các thành viên ban quản trị và ban điều hành sự đảm bảo giúp họ hoàn thành nhiệm vụ của mình đối với tổ chức và các bên liên quan.
Phạm vi công việc	Báo cáo tài chính, các rủi ro liên quan tới báo cáo tài chính.	Toàn bộ các rủi ro, cách thức quản lý rủi ro, bao gồm cả cơ chế báo cáo về rủi ro.

Nội dung	Kiểm toán độc lập	Kiểm toán nội bộ
Trách nhiệm cải tiến hoạt động của tổ chức	Kiểm toán độc lập không có trách nhiệm cải tiến hoạt động của tổ chức, tuy nhiên, có trách nhiệm báo cáo về những vấn đề phát hiện được trong quá trình kiểm toán báo cáo tài chính của tổ chức.	Cải tiến hoạt động của tổ chức là mục đích căn bản của hoạt động KTNB.

**Tại sao cần có KTNB?**

Như đã đề cập ở trên, bằng cách báo cáo với ban quản trị và ban điều hành, KTNB góp phần hỗ trợ các cấp quản lý và các chức năng định hướng, giám sát trong việc nhận diện các rủi ro, cung cấp cái nhìn thấu đáo về tính hiệu quả của các biện pháp kiểm soát và về việc tuân thủ các quy trình và các quy định, từ đó đưa ra các khuyến nghị cần hoàn thiện cho hoạt động của tổ chức. Các giá trị do KTNB đem lại cho hoạt động của tổ chức được thể hiện cụ thể như sau:

- Giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược, mục tiêu hoạt động, mục tiêu tài chính và mục tiêu tuân thủ.
- Giúp tổ chức hoàn thiện kiểm soát, quy trình, hoạt động và quản lý rủi ro qua đó góp phần giảm chi phí, nâng cao doanh thu và tăng lợi nhuận.
- Với cam kết về tính chính trực và tính chịu trách nhiệm, KTNB được xem là một nguồn độc lập đưa ra các tư vấn mang tính khách quan, đáng tin cậy cho ban quản trị và ban điều hành.

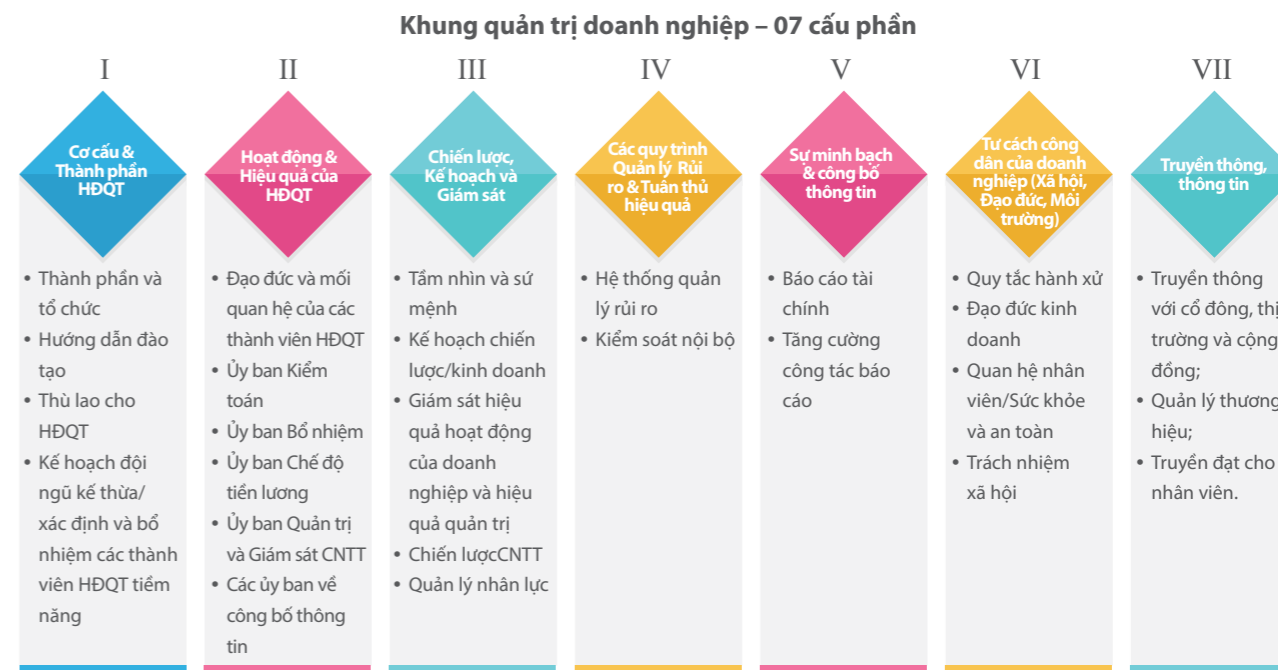
Vi lý do đó, KTNB được xem là một thành phần thiết yếu trong quản trị doanh nghiệp của tổ chức.

Theo một báo cáo khảo sát năm 2016 của PwC với hơn 1.600 Trưởng KTNB và các bên liên quan của KTNB bao gồm ban điều hành và các thành viên HĐQT trên toàn thế giới thì hơn 54% số người được khảo sát cho biết KTNB đã đem lại giá trị lớn cho tổ chức của họ. Trong đó, một số lĩnh vực mà KTNB có đóng góp lớn cho tổ chức bao gồm: cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ (62%), tối ưu hóa chi phí (68%), đào tạo nhân viên tài năng (54%), cải thiện thông lệ quản lý rủi ro (80%)...

**Vai trò, chức năng, nhiệm vụ của KTNB: vai trò Đảm bảo và Tư vấn gắn với Quản trị doanh nghiệp, Quản lý rủi ro, Kiểm soát nội bộ**

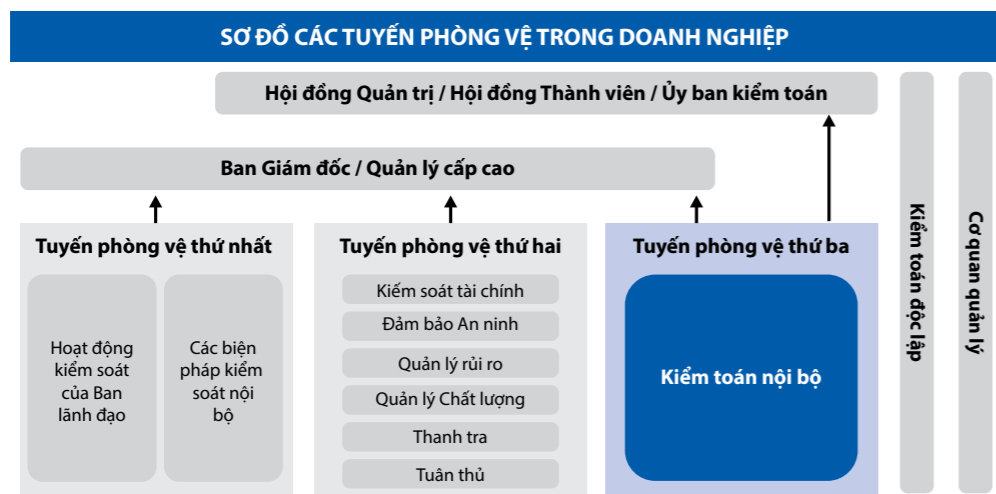
Theo định nghĩa KTNB của IIA đã đề cập ở phần trên thì KTNB có trách nhiệm đánh giá (vai trò đảm bảo) và đưa ra các khuyến nghị (vai trò tư vấn) nhằm cải thiện hiệu quả của quy trình quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ.

Ba đối tượng kiểm toán của KTNB (quản trị doanh nghiệp, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ) không tồn tại một cách độc lập mà gắn kết chặt chẽ với nhau.



Theo đó, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ là 1 trong 7 cấu phần quan trọng của quản trị doanh nghiệp. Trong đó, KTNB thuộc tầng phòng vệ thứ 3 – tầng phòng vệ cuối cùng trong khung quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ của tổ chức, với vai trò đánh giá và tư vấn độc lập, khách quan về tuyến phòng vệ thứ 1 và thứ 2 cho ban quản trị và ban điều hành.





**Quản trị doanh nghiệp**

Có nhiều định nghĩa khác nhau về quản trị doanh nghiệp. Trong khuôn khổ bài viết này, chúng tôi sử dụng định nghĩa quản trị công ty/doanh nghiệp của Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) như sau:

*“Quản trị doanh nghiệp là một tập hợp các mối quan hệ giữa bộ phận quản lý, ban quản trị, cổ đông và các bên liên quan khác của một doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp cung cấp một cấu trúc thông qua đó các mục tiêu của doanh nghiệp được thiết lập, cách thức để đạt được các mục tiêu đó và giám sát hiệu quả thực hiện mục tiêu được xác định.”*

Định nghĩa trên chỉ ra rằng quản trị là một quy trình hoặc một hệ thống và luôn biến đổi. Trên thực tế, không có một quy trình quản trị nào phù hợp với tất cả các doanh nghiệp. Tuy nhiên, trong quá trình thiết kế cấu trúc quản trị cho tổ chức mình, các tổ chức có thể tham khảo các thông lệ quản trị tốt trên thế giới, trong đó điển hình có thể kể đến Nguyên tắc quản trị công ty của OECD. Các nguyên tắc quản trị công ty của OECD liên quan đến: (1) Đảm bảo cơ sở cho một khuôn khổ quản trị công ty hiệu quả; (2) Quyền của cổ đông, đối xử công bằng với cổ đông và các chức năng sở hữu cơ bản; (3) Các nhà đầu tư tổ chức, thị trường chứng khoán, và các trung gian khác; (4) Vai trò của các bên có quyền lợi liên quan trong quản trị Công ty; (5) Công bố thông tin và tính minh bạch; (6) Trách nhiệm của Hội đồng quản trị.

Trên cơ sở các nguyên tắc quản trị công ty của OECD và các thông lệ quản trị công ty tốt nhất trong khu vực, 6 quốc gia thành viên ASEAN bao gồm Malaysia, Singapore, Thái Lan, Indonesia, Philippines và Việt Nam đã xây dựng và áp dụng Thẻ điểm quản trị công ty khu vực ASEAN (ACGS). Đây là sáng kiến của Diễn đàn Thị trường vốn ASEAN nhằm đánh giá thông lệ quản trị công ty của 100 công ty niêm yết lớn nhất thuộc 6 quốc gia tham gia dự án.

Tại Tập đoàn Bảo Việt, Quy chế quản trị (ban hành kèm theo Quyết định số 109/2016/QĐ-HĐQT ngày 15/01/2016) được xây dựng và ban hành theo yêu cầu hiện hành của pháp luật về quản trị công ty áp dụng cho

các công ty đại chúng, đồng thời có cân nhắc và áp dụng các thông lệ tốt được chấp nhận rộng rãi trên thế giới về quản trị công ty phù hợp với điều kiện của Bảo Việt và môi trường kinh doanh tại Việt Nam, trong đó có Nguyên tắc quản trị công ty của OECD nêu trên.

Với vai trò của mình, KTNB có thể hỗ trợ tổ chức cải thiện quy trình quản trị thông qua việc đánh giá và đưa ra các khuyến nghị để đảm bảo tính tuân thủ và/hoặc hiệu quả của quy trình quản trị công ty về những nội dung sau:

- Quy trình đưa ra các quyết định về chiến lược và hoạt động có được chính thức thiết lập và vận hành một cách nhất quán;
- Quy trình giám sát công tác quản lý rủi ro và kiểm soát có được thực hiện đầy đủ và hiệu quả;
- Các hoạt động tăng cường các giá trị và đạo đức phù hợp trong doanh nghiệp có được thiết kế và triển khai hiệu quả;
- Quy trình liên quan đến trách nhiệm báo cáo và công tác quản lý hiệu quả hoạt động trong tổ chức của doanh nghiệp có được thiết kế phù hợp và thực hiện hiệu quả;
- Quy trình trao đổi thông tin về rủi ro và kiểm soát với các bộ phận liên quan trong doanh nghiệp có đầy đủ, chính xác và kịp thời;
- Việc điều phối các hoạt động và trao đổi thông tin giữa HĐQT/Ban kiểm soát, kiểm toán độc lập, kiểm toán nội bộ và các cấp quản lý có được thực hiện hiệu quả.

**Quản lý rủi ro**

Tương tự như quản trị doanh nghiệp, có nhiều định nghĩa khác nhau về quản lý rủi ro. Theo IIA, “quản lý rủi ro là một quá trình để nhận diện, đánh giá, quản lý và kiểm soát những sự kiện hoặc tình huống có khả năng xảy ra nhằm đưa ra đảm bảo hợp lý trong việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp”.

Theo tiêu chuẩn toàn cầu về quản trị rủi ro doanh nghiệp thì hiện tại có một số khung quản trị rủi ro đang được áp dụng rộng rãi như: COSO ERM, ISO 31000 (áp dụng cho mọi loại hình tổ chức trong mọi lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh), Solvency II (áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh bảo hiểm) và Basel III (áp dụng cho các ngân hàng và tổ chức tín dụng). Nội dung dưới đây sẽ giới

thiệu về COSO ERM và ISO 31000 là các khung quản lý rủi ro có thể áp dụng cho các Tập đoàn đa ngành, đa lĩnh vực kinh doanh như Tập đoàn Bảo Việt.

**COSO ERM**

Tháng 9/2004, COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission - Ủy ban các tổ chức tài trợ của Hội đồng Treadway) đã ban hành khung quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) nhằm giúp doanh nghiệp đạt được 04 mục tiêu về chiến lược (phù hợp và hỗ trợ cho sứ mệnh của doanh nghiệp), hoạt động (sử dụng hiệu quả các nguồn lực), báo cáo (độ tin cậy của báo cáo tài chính, phí tài chính), tuân thủ (tuân thủ pháp luật và các quy định hiện hành).

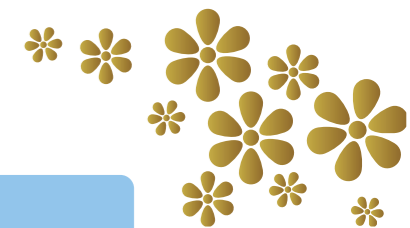


(Khung quản lý rủi ro ERM - COSO, 2004)

Khung quản trị rủi ro này bao gồm 08 cấu phần xuất phát từ cách quản lý điều hành doanh nghiệp và được tích hợp với quá trình quản lý, cụ thể:

TT	Cấu phần	Nội dung
1	Môi trường nội bộ	Môi trường nội bộ định hình “tiếng nói của tổ chức” đồng thời thiết lập cơ sở để các cá nhân trong tổ chức xem xét và xử lý rủi ro. Môi trường nội bộ bao gồm các yếu tố như triết lý quản lý rủi ro và khẩu vị rủi ro, tính chính trực và các giá trị đạo đức, và môi trường hoạt động của các yếu tố này.
2	Thiết lập mục tiêu	Mục tiêu phải tồn tại trước khi ban lãnh đạo xác định các sự kiện tiềm ẩn ảnh hưởng đến mục tiêu. Quản lý rủi ro doanh nghiệp đảm bảo rằng ban lãnh đạo đã xây dựng quy trình để thiết lập các mục tiêu và các mục tiêu được lựa chọn phải hỗ trợ và nhất quán với sứ mệnh của tổ chức cũng như phù hợp với khẩu vị rủi ro của tổ chức.
3	Xác định sự kiện	Các sự kiện bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của một tổ chức phải được xác định và phải phân biệt giữa rủi ro và cơ hội. Các cơ hội cần được phản ánh trở lại trong chiến lược hoặc quy trình xác định mục tiêu của ban lãnh đạo.
4	Đánh giá rủi ro	Rủi ro được phân tích, xem xét về khả năng và ảnh hưởng, làm cơ sở để xác định cách thức quản lý rủi ro. Rủi ro được đánh giá dựa trên cơ sở rủi ro tiềm tàng và rủi ro còn lại.





TT	Cấu phần	Nội dung
5	Phân tích rủi ro	Ban điều hành lựa chọn cách thức ứng phó với rủi ro – né tránh, chấp nhận, giảm thiểu hoặc chia sẻ rủi ro – và đưa ra các hành động để xử lý rủi ro phù hợp với khẩu vị rủi ro và mức độ chấp nhận rủi ro của tổ chức.
6	Hoạt động kiểm soát	Các chính sách và thủ tục được thiết lập và triển khai để đảm bảo cách thức ứng phó với rủi ro được thực hiện có hiệu quả
7	Thông tin và truyền thông	Các thông tin liên quan được xác định, nắm bắt và truyền thông dưới hình thức và khung thời gian cho phép mọi người thực hiện trách nhiệm của mình.
8	Giám sát	Toàn bộ quy trình quản lý rủi ro doanh nghiệp được giám sát và chỉnh sửa nếu cần. Giám sát được thực hiện thông qua các hoạt động quản lý thường xuyên, đánh giá độc lập, hoặc kết hợp cả hai hình thức này.

Các mục tiêu có mối quan hệ trực tiếp với các hợp phần quản lý rủi ro của doanh nghiệp theo từng cấp độ (phòng ban, đơn vị kinh doanh, lĩnh vực kinh doanh...). Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp ERM bản cập nhật của COSO đã được công bố chính thức vào tháng 9/2017 với tên gọi "Khung Quản trị rủi ro danh nghiệp - Tích

hợp với Chiến lược và Hoạt động". Khung đưa ra một cấu trúc mới gồm 05 cấu phần và 20 nguyên tắc cơ bản, tập trung vào mô hình tích hợp quản lý rủi ro với chiến lược và hoạt động, để cao giá trị, nhấn mạnh tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, chú trọng vào việc ra quyết định và xây dựng mối liên kết với Kiểm soát nội bộ.

**Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp**



Quản trị và văn hóa	Chiến lược và thiết lập mục tiêu	Hoạt động	Rà soát và giám sát	Thông tin, truyền thông và báo cáo
1. Thể hiện vai trò giám sát của HĐQT 2. Thiết lập cơ cấu tổ chức hoạt động 3. Định hình văn hóa tổ chức 4. Thể hiện cam kết về giá trị cốt lõi 5. Thu hút, phát triển và duy trì đội ngũ nhân sự có năng lực	6. Phân tích bối cảnh kinh doanh 7. Xác định khẩu vị rủi ro 8. Đánh giá các chiến lược thay thế 9. Thiết lập các mục tiêu kinh doanh	10. Nhận diện rủi ro 11. Đánh giá mức độ nghiêm trọng của rủi ro 12. Xác định vị trí ưu tiên các rủi ro 13. Triển khai ứng phó với rủi ro 14. Phát triển danh mục rủi ro	15. Đánh giá các thay đổi quan trọng 16. Rà soát rủi ro và hoạt động 17. Hướng tới cải tiến Quản lý rủi ro doanh nghiệp	18. Tạo đòn bẩy thông tin và truyền thông 19. Truyền thông thông tin về rủi ro 20. Báo cáo về rủi ro, văn hóa và hoạt động

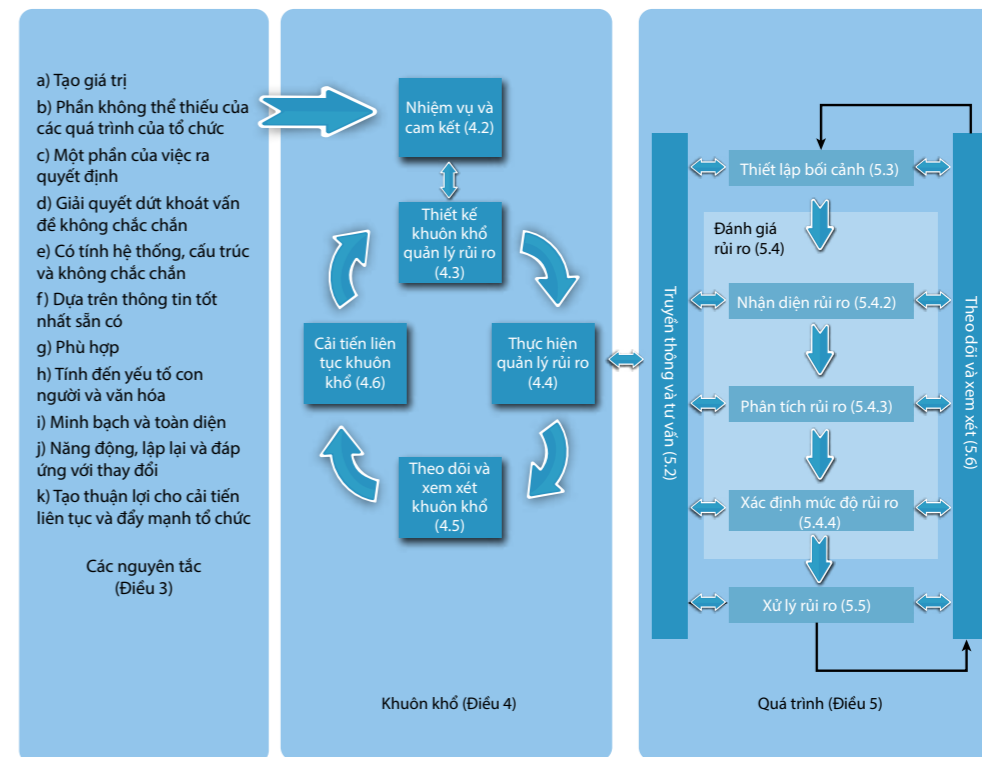
**ISO 31000**

Tháng 11/2009, tiêu chuẩn quản lý rủi ro ISO 31000 được công bố lần đầu tiên (năm 2015, ISO đã công bố bản cập nhật ISO 31000:2015). Mục tiêu của tiêu chuẩn ISO 31000 là cung cấp các nguyên tắc và hướng dẫn chung về quản lý rủi ro, đồng thời tạo ra một mô hình được công nhận rộng rãi đối với các tổ chức sử dụng các quy trình quản lý rủi ro để thay thế các tiêu chuẩn, phương pháp luận và mô hình khác nhau giữa các ngành, lĩnh vực và khu vực. Mối quan hệ giữa khung quản lý rủi ro, các nguyên tắc (11 nguyên tắc) và quy trình quản lý rủi ro theo ISO 31000 được thể hiện thông qua sơ đồ dưới đây:

Tiêu chuẩn này khuyến nghị doanh nghiệp xây dựng, áp dụng và cải tiến liên tục khuôn khổ với mục đích là tích

hợp quá trình quản lý rủi ro với hoạt động quản trị, chiến lược và hoạch định, quản lý, các quá trình báo cáo, chính sách, các giá trị và văn hóa chung của tổ chức.

Tuy nhiên, do mỗi doanh nghiệp có tầm nhìn, sứ mệnh, chiến lược, hoạt động kinh doanh... khác nhau, dẫn tới mỗi doanh nghiệp có khẩu vị rủi ro khác nhau nên sẽ không có một khung quản lý rủi ro chung nào phù hợp với tất cả các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải chủ động xây dựng khung quản trị rủi ro phù hợp với đặc thù hoạt động quản trị của mình trên cơ sở tham khảo các khung quản lý rủi ro phổ biến trên thế giới. Tập đoàn Bảo Việt đã ban hành Quy chế Quản lý rủi ro trong đó quy định khung quản lý rủi ro trong hoạt động kinh doanh của Tập đoàn và công tác quản lý của Tập đoàn đối với hoạt động quản lý rủi ro tại các Công ty con



(bao gồm cơ cấu tổ chức, phân định chức năng nhiệm vụ của các bộ phận, cá nhân trong công tác quản lý rủi ro, phân loại rủi ro, quy trình quản lý rủi ro...). Tập đoàn cũng đã ban hành Chiến lược Quản lý rủi ro 2016-2020 và hiện đang trong giai đoạn xây dựng Chính sách Quản lý rủi ro làm cơ sở cho hoạt động quản lý rủi ro thường xuyên.

Đối với quản lý rủi ro, vai trò đảm bảo của KTNB bao gồm: rà soát việc quản lý những rủi ro chính; đánh giá báo cáo về các rủi ro chính; đánh giá các quy trình quản lý rủi ro; đảm bảo các rủi ro được đánh giá chính xác; đảm bảo về các quy trình quản lý rủi ro. Vai trò tư vấn: hỗ trợ việc nhận dạng và đánh giá rủi ro; hướng dẫn ban điều hành về cách thức ứng phó với rủi ro; điều phối

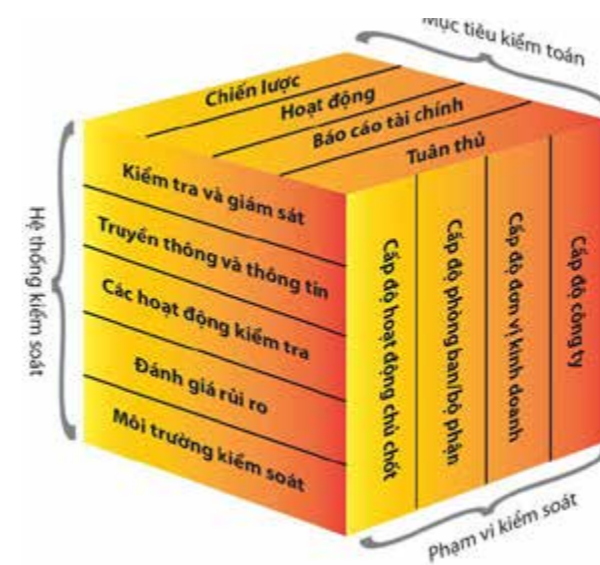
hoạt động quản lý rủi ro; báo cáo hợp nhất về rủi ro; xây dựng và duy trì khung quản trị rủi ro doanh nghiệp; xây dựng chiến lược quản lý rủi ro trình HĐQT phê duyệt.

**Kiểm soát nội bộ**

Theo COSO, "kiểm soát nội bộ là một quy trình, được xây dựng bởi ban quản trị, ban điều hành và các cá nhân trong tổ chức, được thiết kế nhằm đưa ra đảm bảo hợp lý về việc tổ chức hoàn thành các mục tiêu trên các khía cạnh: (1) Tính hiệu quả và hiệu suất hoạt động; (2) Tính tin cậy, kịp thời, minh bạch của các báo cáo tài chính và phi tài chính trong nội bộ và ra bên ngoài; (3) Tuân thủ quy định pháp luật và quy định nội bộ".

Doanh nghiệp khi xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ thường bắt đầu từ việc thiết lập các nguyên tắc của một khung kiểm soát nội bộ đảm bảo phù hợp với hoạt động của mình. Có nhiều khung kiểm soát nội bộ đang được áp dụng như Coso's Internal Control Integrated Framework (phiên bản 1992 và 2013), the Canadian Criteria of Control Board's Internal Control Framework (Coco), the King Code of Governance hoặc the U.K Corporate Governance Code... Trong khuôn khổ bài viết này chúng tôi đề cập đến khung kiểm soát nội bộ tích hợp theo chuẩn Coso đang được áp dụng phổ biến hiện nay tại Hoa Kỳ và trên thế giới.

Khung KSNB tích hợp Coso (phiên bản 2013) được xây dựng bao gồm 05 thành phần với 17 nguyên tắc có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, gắn liền với quá trình điều hành và áp dụng cho tất cả các đơn vị/lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, cụ thể:



(Khung KSNB tích hợp Coso)



TT	Thành phần	Nguyên tắc tương ứng
1	Môi trường kiểm soát	1. Cam kết về tính chính trực và các giá trị đạo đức; 2. HĐQT độc lập với Ban điều hành và thực hiện giám sát việc xây dựng, triển khai và hiệu quả của hệ thống KSNB; 3. Ban điều hành, dưới sự giám sát của HĐQT, thiết lập cơ cấu tổ chức, cơ chế báo cáo và phân định quyền hạn, trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu; 4. Cam kết thu hút, phát triển và duy trì các cán bộ có năng lực phù hợp với mục tiêu của tổ chức; 5. Đảm bảo các cá nhân chịu trách nhiệm đối với kiểm soát nội bộ trong việc thực hiện mục tiêu.
2	Đánh giá rủi ro	6. Xác định rõ các mục tiêu, làm cơ sở cho việc nhận diện và đánh giá các rủi ro liên quan đến mục tiêu; 7. Nhận diện rủi ro liên quan đến việc hoàn thành mục tiêu và phân tích rủi ro làm cơ sở cho việc xác định cách thức quản lý rủi ro; 8. Xem xét nguy cơ gian lận khi đánh giá rủi ro liên quan đến việc hoàn thành các mục tiêu; 9. Nhận diện và đánh giá các thay đổi có thể ảnh hưởng đáng kể đến hệ thống KSNB.
3	Hoạt động kiểm soát	10. Lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát nhằm giảm thiểu rủi ro ở mức độ có thể chấp nhận được; 11. Lựa chọn và phát triển các hoạt động kiểm soát chung về công nghệ thông tin để hỗ trợ thực hiện các mục tiêu; 12. Triển khai các hoạt động kiểm soát thông qua các chính sách và thủ tục.
4	Thông tin và truyền thông	13. Thu thập, tạo lập và sử dụng những thông tin thích hợp và có chất lượng để hỗ trợ cho hệ thống KSNB; 14. Truyền thông nội bộ tổ chức các thông tin cần thiết, bao gồm thông tin về mục tiêu và trách nhiệm của các cá nhân đối với KSNB, nhằm hỗ trợ cho hệ thống KSNB; 15. Truyền thông với các bên liên quan bên ngoài tổ chức về những vấn đề ảnh hưởng đến hệ thống KSNB.
5	Hoạt động giám sát	16. Lựa chọn, phát triển và thực hiện đánh giá liên tục và/hoặc độc lập để xác nhận sự hiện hữu và sự vận hành của các cấu phần của hệ thống KSNB; 17. Đánh giá và truyền thông kịp thời các điểm yếu của hệ thống KSNB tới các bên chịu trách nhiệm thực hiện hành động khắc phục, bao gồm ban điều hành và ban quản trị, nếu phù hợp.

Quy chế Quản trị của Tập đoàn Bảo Việt đã quy định khái niệm, mục tiêu, các cấu phần và nguyên tắc KSNB. Đây là cơ sở cho việc hoàn thiện hệ thống KSNB tại Tập đoàn.

Đối với quy trình kiểm soát nội bộ, hoạt động kiểm toán nội bộ phải đánh giá mức độ chính xác và hiệu quả của các kiểm soát được thiết lập cho những rủi ro trong các hệ thống quản trị, hệ thống hoạt động và hệ thống thông tin của doanh nghiệp liên quan đến các khía cạnh sau: (1) Độ tin cậy và tính minh bạch của các thông tin tài chính và thông tin hoạt động; (2) Tính hiệu quả và hiệu suất của các hoạt động và các chương trình; (3) Việc quản lý bảo vệ tài sản; (4) Tính tuân thủ pháp luật, các quy định, chính sách nội bộ.

#### Xu hướng phát triển KTNB trên thế giới

Vai trò đảm bảo và vai trò tư vấn của KTNB đối với quản trị doanh nghiệp, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ là những chức năng cơ bản, cốt lõi của KTNB. Tuy nhiên,

trong thế giới kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và ngày càng trở nên phức tạp như hiện nay, khi các tổ chức thường xuyên phải đương đầu với những thách thức mới xuất hiện mỗi ngày như: đe dọa an ninh mạng, các công nghệ mới đang nổi lên, các rủi ro về hiệu quả hoạt động kinh doanh... thì KTNB đang đứng trước nhiều thách thức trong việc hỗ trợ tổ chức quản lý các rủi ro có liên quan đến những xu hướng kinh doanh đa dạng này. Theo báo cáo khảo sát toàn cầu năm 2017 của một số tổ chức lớn trên thế giới (IIA, KPMG...), một số xu hướng nổi bật được dự báo sẽ có tác động lớn tới hoạt động KTNB có thể kể đến:

- Kiểm toán an ninh mạng (Cyber security): Trong thế giới kết nối thông tin liên tục như ngày nay, an ninh mạng là một trong những trọng tâm chính của nhiều tổ chức. Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, quy định pháp lý, môi trường xã hội cũng như sự tinh vi và có tổ chức của các hacker đã thúc đẩy các tổ chức chú ý đến vấn đề an ninh mạng. Do đó, việc kiểm toán an

ninh mạng cũng là một trong những xu hướng thực hiện của KTNB.

- Kiểm toán môi trường văn hóa của tổ chức (Culture/solf controls): Văn hóa được coi là một dạng kiểm soát mềm, có tác động trực tiếp và có thể ảnh hưởng đến tài chính, hoạt động kinh doanh, danh tiếng, sự tồn tại và phát triển trong dài hạn của tổ chức. Rủi ro văn hóa là nguyên nhân của nhiều sự cố liên quan đến hành vi sai trái làm xói mòn niềm tin của công chúng vào tổ chức. Ngay cả khi một tổ chức có một chiến lược kinh doanh được xác định rõ ràng, nhưng nếu văn hoá công ty không hỗ trợ trong việc thực hiện chiến lược thì tổ chức đó ít có khả năng thành công. Vì lý do đó, rủi ro văn hóa và kiểm toán nội bộ rủi ro văn hóa là một trong những vấn đề đang thu hút sự quan tâm của các nhà quản lý.
- Kiểm toán dữ liệu lớn (Big data): Dữ liệu lớn là thuật ngữ phổ biến được sử dụng để mô tả sự tăng trưởng theo cấp số nhân và sự sẵn có của các dữ liệu do con người, ứng dụng và máy móc công nghệ hiện đại tạo ra. Thuật ngữ cũng được sử dụng để mô tả độ lớn, tính chất phức tạp của dữ liệu vượt quá khả năng của các ứng dụng xử lý dữ liệu truyền thống. Sự gia tăng dữ liệu kết hợp với những tiến bộ kỹ thuật về lưu trữ, năng lực xử lý và các công cụ phân tích đã cho phép dữ liệu lớn trở thành lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức hàng đầu sử dụng nó để hiểu rõ hơn về cơ hội kinh doanh và đồng thời thúc đẩy các chiến lược kinh doanh của tổ chức. Tuy nhiên, cùng với lợi ích do dữ liệu lớn mang lại thì các tổ chức cũng cần phải xem xét những thách thức và rủi ro liên quan đến dữ liệu lớn. Rủi ro liên quan đến dữ liệu lớn bao gồm chất lượng dữ liệu kém, công nghệ không đầy đủ, không đảm bảo an ninh và thực hành quản trị dữ liệu chưa chính xác, thông thạo.

Chính những rủi ro này làm ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu kinh doanh, thực hiện kế hoạch chiến lược của tổ chức. Chính vì vậy, việc kiểm toán dữ liệu lớn cũng là một trong những xu thế của hoạt động KTNB tại tổ chức.

Ngoài 3 xu hướng nêu trên, còn có thể kể đến một số xu hướng đáng chú ý khác như: kiểm toán đảm bảo tích hợp, kiểm toán mối quan hệ giữa tổ chức với bên thứ 3, kiểm toán công nghệ mới nổi, kiểm toán liên tục và kiểm toán phân tích dữ liệu, kiểm toán hiệu quả hoạt động...

#### Kết luận

Việc xây dựng bộ phận KTNB hiệu quả là thực sự cần thiết đối với các tổ chức vì KTNB mang lại sự đảm bảo hợp lý trong việc thiết kế và thực hiện các hoạt động kiểm soát, quản lý rủi ro và quản trị, qua đó góp phần giúp tổ chức hoàn thành mục tiêu cũng như sứ mệnh của mình. Thông qua vai trò của KTNB, các nhà quản lý điều hành có thể kiểm soát hoạt động tốt hơn, quản lý rủi ro tốt hơn, nâng cao uy tín, thương hiệu, gia tăng niềm tin của các cổ đông, các nhà đầu tư, các đối tác, cơ quan chức năng về hệ thống quản trị của tổ chức. Điều đó đồng nghĩa với việc KTNB góp phần hỗ trợ tổ chức phát triển bền vững thông qua việc đạt được sự cân bằng giữa 3 mục tiêu: tăng trưởng, hiệu quả và kiểm soát.

Do vậy, việc tổ chức và triển khai hoạt động KTNB hiệu quả, ngày càng tiệm cận các chuẩn mực, thông lệ quốc tế tốt nhất là xu hướng phát triển tất yếu trên thế giới cũng như tại Việt Nam; và Bảo Việt là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc áp dụng thông lệ quản trị tiên tiến này.

#### Nguồn tham khảo:

1. Tài liệu hội thảo "Kiểm toán nội bộ kinh nghiệm quốc tế và thực trạng Việt Nam", Hội Kế toán và Kiểm toán Việt Nam (VAA) và Hiệp hội Kế toán công chứng Úc (CPA Australia), ngày 6/5/2016.
2. Sổ tay hướng dẫn triển khai hoạt động KTNB cho các doanh nghiệp, Vụ Chế độ Kế toán & Kiểm toán, Bộ Tài chính, ngày 16/6/2017.
3. 2016 State of the Internal Audit Profession Study, PwC.
4. G20/OECD, Các nguyên tắc quản trị công ty, 2015.
5. Internal Auditing Global Outlook 2017, The Institute of Internal Auditors.
6. KPMG Internal Audit, Top 10 Considerations for 2017.
7. Các thông tin trên trang web [www.iaa.org.uk](http://www.iaa.org.uk).
8. Báo cáo thường niên 2016 của Tập đoàn Bảo Việt.



# VAI TRÒ TƯ VẤN CỦA KIỂM TOÁN NỘI BỘ

**Ban Kiểm toán Hoạt động đầu tư, Khối Kiểm toán nội bộ, Tập đoàn Bảo Việt**



Vai trò tư vấn của KTNB

**Trong bối cảnh toàn cầu hoá, hội nhập kinh tế quốc tế và tự do hoá thương mại, sự xuất hiện ngày càng nhiều những yếu tố không chắc chắn sẽ là mối đe dọa đến sự thành công hay thất bại của tổ chức chịu ảnh hưởng trực tiếp của các rủi ro liên quan và việc các rủi ro đó được kiểm soát như thế nào. Là một công cụ kiểm soát trong tổ chức, chức năng kiểm toán nội bộ cần phải cung cấp các dịch vụ tư vấn hướng về tương lai của tổ chức để hỗ trợ đào tạo và dẫn lối kiến lập quy trình quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát mạnh thay vì chỉ tập trung đánh giá những gì đã xảy ra trong quá khứ hoặc kiểm toán các kiểm soát sẽ thay đổi bởi hệ thống mới, quy trình mới, tái cấu trúc.**

Do vậy, theo thời gian, vai trò của KTNB đã thay đổi đáng kể và có thể minh họa sự thay đổi trọng tâm trong vai trò của KTNB theo định nghĩa của Viện Kiểm toán nội bộ (IIA) qua các năm như sau:

- Định nghĩa năm 1947: “KTNB là hoạt động đánh giá độc lập trong một tổ chức về công tác kế toán, tài chính và các công tác khác của tổ chức đó. Hoạt động KTNB được xem như là các dịch vụ mang tính bảo vệ và xây dựng hỗ trợ cho ban giám đốc”.
- Định nghĩa năm 1981: “KTNB là một chức năng đánh giá độc lập được thiết lập trong một tổ chức để đánh giá và kiểm tra các hoạt động kinh doanh của tổ chức đó. Hoạt động KTNB được xem là một dịch vụ hỗ trợ cho chính tổ chức đó”.

- Định nghĩa năm 1999: “KTNB là hoạt động đưa ra sự đảm bảo và tư vấn mang tính độc lập và khách quan được thiết kế nhằm mang lại giá trị và tăng cường hoạt động của một tổ chức. KTNB trợ giúp một tổ chức đạt được các mục tiêu của mình thông qua phương pháp tiếp cận có hệ thống và có nguyên tắc để đánh giá và tăng cường tính hiệu quả của công tác quản trị, của quản trị rủi ro, của hệ thống kiểm soát nội bộ.
- (Tham khảo <https://cic32.com.vn/Tin-Tuc/Vai-tro-cua-kiem-toan-noi-bo-trong-quan-tri.Detail.475.aspx>)

Định nghĩa hiện tại về kiểm toán nội bộ (định nghĩa năm 1999) đã công nhận trọng tâm của kiểm toán nội bộ bao gồm dịch vụ bảo đảm và dịch vụ tư vấn trong đó dịch vụ tư vấn ngày càng được nhiều tổ chức nhận ra giá trị mà chức năng kiểm toán nội bộ có thể gia tăng bắt nguồn từ sự tiến bộ mạnh mẽ trong những năm gần đây về kiến thức và kỹ năng của kiểm toán viên nội bộ liên quan đến Quản trị doanh nghiệp, Quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ. Do đó có rất nhiều cơ hội cho KTNB tận dụng các chuyên môn này để tăng giá trị cho tổ chức và các bên liên quan thông qua các dịch vụ tư vấn.

**Vậy hoạt động tư vấn của KTNB được hiểu thế nào, có gì khác biệt giữa hoạt động đảm bảo và hoạt động tư vấn, các hình thức tư vấn của KTNB là gì?**

Theo định nghĩa mà Viện Kiểm toán nội bộ (IIA) đưa ra, hoạt động tư vấn của KTNB được hiểu “Là hoạt động đưa ra ý kiến, đề xuất có tính chất tham khảo của KTNB, được thực hiện theo yêu cầu cụ thể của khách hàng nhằm hỗ trợ khách hàng cải thiện quản trị doanh nghiệp, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ”.

Thông qua định nghĩa này, hoạt động tư vấn của KTNB nổi lên một số đặc điểm sau:

- Thứ nhất, phạm vi của dịch vụ tư vấn mà KTNB có thể cung cấp được hạn chế bởi các kỹ năng của kiểm toán viên nội bộ và quy định trong Quy chế KTNB. Điều này đồng nghĩa phạm vi tư vấn của KTNB đặt trọng tâm vào quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và quản trị (như hướng dẫn tại Chuẩn mực KTNB số 2100 của Viện kiểm toán nội bộ). KTNB sẽ không đảm nhiệm những dịch vụ tư vấn không thuộc phạm vi hoặc trong các lĩnh vực mà kiểm toán viên nội bộ không có kinh nghiệm và/hoặc chưa được đào tạo thích hợp;
- Thứ hai, trong khi các công việc đảm bảo có khuynh hướng đánh giá tính đầy đủ và hiệu quả của hệ thống quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và quản trị đã được thiết lập thì công việc tư vấn có thể sẽ được thực hiện ở những khu vực/hoạt động mà kiểm soát nội bộ chưa được thiết kế đầy đủ;

- Thứ ba, ngoài các kỹ năng cần có đối với một kiểm toán viên nội bộ thông thường, để thực hiện dịch vụ tư vấn, các kiểm toán viên nội bộ có thể bổ sung thêm một số kỹ năng khác. Ví dụ, Kiểm toán viên nội bộ cũng có thể được đào tạo cụ thể, có kinh nghiệm nghiệp vụ hoặc trình độ chuyên môn về CNTT, kế toán hoặc các vấn đề pháp lý;
- Cuối cùng, điều quan trọng là các dịch vụ tư vấn được KTNB cung cấp để hỗ trợ Ban lãnh đạo tổ chức trong

công việc, các ý kiến của kiểm toán viên nội bộ không thể thay thế Ban lãnh đạo tổ chức trong việc ra quyết định giải quyết vấn đề. KTNB có thể từ chối không thực hiện dịch vụ tư vấn nếu nhận thấy tính độc lập, khách quan không được đảm bảo.

Một số ví dụ về nội dung tư vấn có thể được KTNB tiến hành liên quan đến phạm vi quản trị, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ.

Quản trị doanh nghiệp	Quản lý rủi ro	Kiểm soát nội bộ
(i) Cung cấp ý kiến, đề xuất có tính tham khảo tới các bộ phận nghiệp vụ về cách thức khởi tạo quy trình để đạt được tính hiệu quả hoạt động;	(ii) Cung cấp ý kiến, đề xuất có tính tham khảo tới các nhà quản lý về cách thức tổng hợp rủi ro và đánh giá rủi ro trong phạm vi trách nhiệm;	(iii) Cung cấp kiến thức và hướng dẫn áp dụng về cách thức đánh giá rủi ro tới các bộ phận nghiệp vụ;
(iv) Cung cấp kiến thức và hướng dẫn áp dụng quy trình tự đánh giá rủi ro – kiểm soát;	(v) Cung cấp dịch vụ đào tạo nội bộ như:	
	❖ Tóm lược tới Ban lãnh đạo tổ chức và Ủy Ban kiểm toán về các quy định mới công bố về các quy trình quản trị, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ;	
	❖ Trao đổi với các bộ phận nghiệp vụ về các khái niệm liên quan đến quản trị, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ.	

### Phân biệt hoạt động đảm bảo và tư vấn của KTNB

Cùng xuất hiện trong định nghĩa của IIA về KTNB và trong thực tế không có sự phân biệt tuyệt đối giữa dịch vụ đảm bảo và dịch vụ tư vấn nhưng ranh giới giữa hai hoạt động này có thể được nhận biết trên một số khía

chênh như (i) số lượng các bên liên quan tham gia, (ii) Chuẩn mực áp dụng đối với cả hai loại hình dịch vụ, (iii) Quyết định phạm vi dịch vụ và (iv) đối tượng trao đổi kết quả dịch vụ. Cụ thể:

Tiêu chí	Dịch vụ Tư vấn	Dịch vụ Đảm bảo
Các bên tham gia	(i) Người hoặc nhóm tìm kiếm và nhận được lời khuyên - khách hàng; (ii) Người hoặc nhóm đưa ra lời khuyên - chức năng kiểm toán nội bộ.	(i) Người hoặc nhóm người trực tiếp tham gia vào tiến trình, hệ thống hoặc các vấn đề khác – Đơn vị kiểm toán; (ii) Người hoặc nhóm đánh giá độc lập – chức năng kiểm toán nội bộ; (iii) Người hoặc nhóm dựa vào kết quả đánh giá độc lập - Người sử dụng.
Các chuẩn mực áp dụng	Viện kiểm toán nội bộ (IIA) đưa ra 03 bộ Chuẩn mực áp dụng đối với hoạt động KTNB: Thuộc tính, Hoạt động, Thực hiện.  Chuẩn mực KTNB Thuộc tính và Hoạt động áp dụng như nhau đối với cả dịch vụ bảo đảm và tư vấn nhưng Chuẩn mực Thực hiện được áp dụng riêng cho từng loại dịch vụ. Sự khác biệt này phản ánh sự khác nhau giữa các dịch vụ đảm bảo và tư vấn, đặc biệt là sự khác biệt giữa các bên liên quan. Do đó, Chuẩn mực Thực hiện áp dụng cho các dịch vụ đảm bảo được quy định chặt chẽ và nhiều hơn so với dịch vụ tư vấn.	
Quyết định phạm vi dịch vụ	Khách hàng	Chức năng KTNB
Đối tượng trao đổi kết quả dịch vụ	Khách hàng	Khách hàng và Người sử dụng kết quả đánh giá



Bảng minh họa dưới đây sẽ làm rõ hơn sự khác biệt giữa hoạt động đảm bảo và hoạt động tư vấn:

	Hoạt động đảm bảo	Hoạt động tư vấn
Quản lý rủi ro	(i) Đánh giá tính đầy đủ của các chương trình quản lý rủi ro hiện hành so với quy định;	(i) Đưa ý kiến về các chiến lược giảm thiểu rủi ro khác nhau;
Kiểm toán nội bộ cung cấp dịch vụ đảm bảo và tư vấn để hỗ trợ các chương trình quản lý rủi ro của tổ chức	(ii) Đánh giá tính đầy đủ của danh mục rủi ro và xếp hạng rủi ro;  (iii) Đánh giá tính đầy đủ, chính xác, toàn diện của các thông tin trên Báo cáo rủi ro.	(ii) Trao đổi/Đào tạo các bộ phận nghiệp vụ về trách nhiệm quản lý rủi ro;  (iii) Đưa ý kiến về các bước cần thiết để triển khai chương trình quản lý rủi ro.

**Các loại hình tư vấn của KTNB**

Rõ ràng, dịch vụ tư vấn bao gồm một loạt các hoạt động dựa trên nhu cầu quản lý của tổ chức. Các dịch vụ này có thể được điều chỉnh để giải quyết các vấn đề cụ thể mà ban lãnh đạo tổ chức đã xác định đòi hỏi sự chú ý và có thể thực hiện dưới các hình thức là cố vấn, đào tạo và/hoặc chuyển giao kỹ thuật,... Trong bài viết này, chỉ đề cập đến ba hình thức tư vấn phổ biến là dịch vụ cố vấn, đào tạo và chuyển giao kỹ thuật.

*Dịch vụ cố vấn (advisory service)*

Là hình thức tư vấn trong đó KTNB kiểm tra hoặc đánh giá một khía cạnh quá khứ, hiện tại hoặc tương lai của hoạt động và đưa ra các lời khuyên để khách hàng tham khảo trong việc đưa ra quyết định. Ví dụ:

- Tư vấn về các hoạt động quản lý rủi ro doanh nghiệp nhất định (phát triển chiến lược quản lý rủi ro;
- Tư vấn thiết kế kiểm soát nội bộ;
- Tư vấn trong quá trình xây dựng chính sách và thủ tục;
- Tham gia vào vai trò tư vấn cho các dự án có nguy cơ cao như phát triển hệ thống thông tin;
- Tư vấn về vi phạm an ninh bảo mật hoặc gián đoạn kinh doanh liên tục;
- Tư vấn về các hoạt động quản lý rủi ro doanh nghiệp nhất định.

*Dịch vụ đào tạo*

Thường thì Ban lãnh đạo tổ chức đề nghị Chức năng kiểm toán nội bộ cung cấp dịch vụ này với vị trí là giảng viên thông qua việc chủ trì tổ chức các buổi tập huấn đặc biệt, trình bày về một chủ đề được yêu cầu bởi các nhóm hoặc cá nhân cụ thể hoặc làm việc với đơn vị thuê ngoài. Ví dụ:

- Tập huấn về quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ (Khung quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ, cách thức nhận diện rủi ro mới, rủi ro mới nổi, cách đo lường rủi ro, báo cáo rủi ro,...);
- So sánh một lĩnh vực của công ty với các công ty khác cùng ngành, cùng quy mô để tìm ra thông lệ tốt nhất...;
- Phân tích sau dự án (tức là, xác định các bài học rút ra từ một dự án sau khi nó đã được hoàn thành).

*Dịch vụ Chuyển giao kỹ thuật*

Là hình thức tư vấn sâu hơn đào tạo trong đó chức năng KTNB không chỉ cung cấp cho tổ chức các kiến thức cần thiết để thực hiện một hoạt động/quy trình cụ thể mà còn tham gia vào việc hoàn thiện/triển khai hoạt động/quy trình đó trên thực tế. Ví dụ: KTNB hỗ trợ cung cấp các hướng dẫn về việc đánh giá rủi ro, kiểm soát của các quy trình kinh doanh đồng thời hướng dẫn khách hàng phân tích khoảng cách giữa thực tế và thông lệ tốt nhất và các bước thực hiện để thu hẹp khoảng cách này.

**Quy trình cung cấp dịch vụ tư vấn của KTNB**

Do nguồn lực của KTNB là có hạn, không phải tất cả các cam kết tư vấn tiềm năng đều có thể được tiến hành nên có một số cách khác nhau để xác định/lựa chọn cuộc tư vấn tiềm năng: (1) cam kết được đề xuất trong quá trình đánh giá rủi ro hàng năm và, nếu được xác định là ưu tiên cao, được đưa vào kế hoạch kiểm toán nội bộ hàng năm, (2) các yêu cầu cụ thể do ban lãnh đạo tổ chức đề nghị, hoặc (3) phát sinh các điều kiện mới hoặc thay đổi.

Dù các cam kết tư vấn tiềm năng được xác định như nào hay do bản chất và phạm vi khác nhau của các hình thức tư vấn thì nhìn chung việc tiến hành các cam kết tư vấn cụ thể sẽ được thực hiện theo theo ba bước chung dưới đây cho dù trong thực tế một số bước có thể được lược bỏ đối với cam kết tư vấn liên quan đến đào tạo hoặc chuyển giao kỹ thuật:

Lập kế hoạch	Thực hiện	Trao đổi kết quả
(i) Xem xét mục tiêu và phạm vi dịch vụ;	(i) Tập hợp và đánh giá bằng chứng thu thập;	(i) Xem xét bản chất và hình thức trao đổi với khách hàng tư vấn;
(ii) Thống nhất khách hàng về phạm vi và mục tiêu dịch vụ;	(ii) Hình thành ý kiến.	(ii) Hiệu đính các ý kiến tư vấn với khách hàng;
(iii) Tìm hiểu môi trường kinh doanh và các quy trình nghiệp vụ của khách hàng;		(iii) Trao đổi giữa kỳ và sơ bộ với khách hàng về kết quả tư vấn;
(iv) Tìm hiểu các rủi ro liên quan, nếu thích hợp;		(iv) Hợp thông qua với khách hàng về kết quả tư vấn;
(v) Tìm hiểu các kiểm soát liên quan, nếu thấy thích hợp;		(v) Phát hành báo cáo chính thức;
(vi) Đánh giá việc thiết kế kiểm soát, nếu thấy thích hợp;		(vi) Thực hiện theo dõi nội dung tư vấn và giám sát nếu thấy thích hợp.
(vii) Xem xét cách tiếp cận dịch vụ;		
(viii) Phân bổ nguồn lực thực hiện dịch vụ.		

Tại Bảo Việt, trong các năm qua, Khối KTNB Tập đoàn đã đưa ra rất nhiều ý kiến tư vấn cho đơn vị trong hệ thống thông qua:

- Khuyến nghị cải thiện được thực hiện tại các cuộc kiểm toán;
- Ý kiến đóng góp đối với nội dung dự thảo Quy chế, Chính sách;
- Tổ chức các buổi trao đổi, chia sẻ, đào tạo về quản lý rủi ro, văn bản pháp luật trong lĩnh vực bảo hiểm;
- Ý kiến tư vấn tại cuộc tư vấn riêng biệt.

Với sự chuyển giao kỹ thuật từ các đối tác chiến lược là HSBC và Sumitomo Life, Khối KTNB Tập đoàn đã tiệm cận phương pháp luận theo Chuẩn mực KTNB áp dụng trong hoạt động tư vấn. Việc vận dụng các bước nêu trên trong cuộc tư vấn riêng biệt (liên quan đến hình thức cố vấn) được Khối KTNB Tập đoàn tiến hành như sau:

Thứ nhất về xác định cam kết tư vấn tiềm năng: Việc xác định đối tượng tư vấn tiềm năng được dựa trên (i) kết quả đánh giá rủi ro hàng năm và (ii) theo đề nghị từ Ban lãnh đạo đơn vị. Trong năm 2016, Khối KTNB đã lựa chọn đánh giá hệ thống quản lý rủi ro của Công ty TNHH Quản lý Quỹ Bảo Việt dựa trên thông lệ và quy định quốc tế về quản trị rủi ro.

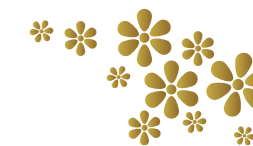
Thứ hai về lập kế hoạch công việc. Trước tiên, Khối KTNB thực hiện trao đổi với khách hàng về mục tiêu, phương pháp tiếp cận và nội dung đánh giá (sẽ đánh giá nội dung gì của hệ thống quản lý rủi ro, các tiêu chí đánh giá) và thống nhất với khách hàng dựa trên việc ký kết Biên bản thống nhất về mục tiêu, phương pháp và phạm vi đánh giá và thời hạn thực hiện. Trên cơ sở đó, Khối

KTNB sẽ tiến hành xây dựng Chương trình đánh giá và các công việc khác trước khi thực hiện tư vấn tại trụ sở khách hàng.

Thứ ba về thực hiện dịch vụ tư vấn. Dựa trên Biên bản thống nhất với khách hàng và Chương trình đánh giá đã được phê duyệt bởi lãnh đạo Khối KTNB, các kiểm toán viên nội bộ sẽ tiến hành rà soát tài liệu, hồ sơ, thu thập bằng chứng về tính hiện hữu của các kiểm soát hiện thời và khoảng cách với các tiêu chuẩn đã thống nhất.

Thứ tư về trao đổi kết quả dịch vụ. Theo các bằng chứng đã được thu thập, Khối KTNB sẽ xác định cách thức trao đổi với khách hàng (hình thức trao đổi (email, trực tiếp) hay đối tượng nào, mục tiêu cuối cùng hướng tới xác nhận với khách hàng về kết quả đánh giá của Khối KTNB. Trên cơ sở đồng thuận từ Khối KTNB và Trưởng bộ phận nghiệp vụ khách hàng về kết quả đánh giá, bản báo cáo cuối cùng về kết quả đánh giá được trao đổi trực tiếp với





Ban lãnh đạo đơn vị tại buổi họp kết thúc. Tại Tập đoàn Bảo Việt, Báo cáo tư vấn được gửi tới HĐQT Tập đoàn, Tổng Giám đốc Tập đoàn, Hội đồng thành viên và Tổng Giám đốc đơn vị tư vấn.

Nhìn chung, trong quá trình thực hiện cam kết tư vấn, Khối KTNB nhận thấy một số thách thức KTNB có thể gặp phải:

- Kiến thức và kinh nghiệm của các kiểm toán viên nội bộ;
- Sự phối hợp giữa KTNB và khách hàng trong việc thu thập thông tin;
- Sự am hiểu của các bộ phận nghiệp vụ về các khái niệm liên quan đến quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ;
- Cách thức giải quyết đối với các nội dung chưa đạt được sự đồng thuận,....

Dù vậy, không thể phủ nhận được rằng, thông qua việc triển khai hoạt động tư vấn, KTNB sẽ giúp ích cho Ban lãnh đạo đơn vị định hướng lại mục tiêu doanh nghiệp và cái nhìn toàn diện theo thông lệ về các quy trình quản trị, quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ. Đồng thời, các kiểm toán viên nội bộ có cơ hội được nâng cao năng lực và kiến thức cần thiết.

#### Lời kết

Với áp lực kinh tế ngày càng tăng lên cho các tổ chức, để tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực có sẵn, các chức năng kiểm toán nội bộ đang ở vị trí hàng đầu để thiết lập và tăng giá trị bổ sung cho tổ chức bằng cách mở rộng số lượng dịch vụ tư vấn cung cấp. Có rất nhiều lợi ích cho cả tổ chức và chức năng kiểm toán nội bộ khi số lượng công việc tư vấn được tiến hành. Và giá trị đầy đủ của kiểm toán nội bộ sẽ được tổ chức công nhận khi các chức năng kiểm toán nội bộ phân bổ nhiều nguồn lực hơn để thực hiện các cam kết tư vấn.



## ĐÁNH GIÁ RỦI RO TRONG HOẠT ĐỘNG KIỂM TOÁN NỘI BỘ

**Ban Kiểm toán Bảo hiểm nhân thọ, Khối Kiểm toán nội bộ, Tập đoàn Bảo Việt**

Kiểm toán nội bộ (KTNB) là một khái niệm tương đối mới trong quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam và được nhắc đến lần đầu tiên trong văn bản pháp quy vào năm 1997 khi Bộ Tài chính ban hành Quy chế kiểm toán nội bộ áp dụng đối với Doanh nghiệp Nhà nước theo Quyết định số 832 TC/QĐ/CĐKT ngày 28/10/1997 đặt nền móng cho hoạt động KTNB ở nước ta. Từ đó tới nay, trải qua gần 20 năm phát triển, KTNB đã và đang phát huy là một trong những công cụ hữu hiệu đối với các nhà quản lý để kiểm soát tốt hoạt động của đơn vị không chỉ trong doanh nghiệp Nhà nước mà còn trong các tổ chức tín dụng và doanh nghiệp khác. Trong hoạt động KTNB, đặc biệt là trong quá trình lập kế hoạch kiểm toán, các Kiểm toán viên nội bộ thường xuyên phải đối mặt với các câu hỏi: kiểm toán đối tượng nào? Phạm vi kiểm toán là gì? Bởi, trong một giới hạn về nguồn lực thời gian, con người, KTNB không thể thực hiện kiểm toán toàn bộ các đối tượng kiểm toán mà cần phải rà soát, lựa chọn các đối tượng kiểm toán, phạm vi kiểm toán sao cho phù hợp nhất. Để trả lời các câu hỏi trên, KTNB Tập đoàn Bảo Việt sử dụng cách tiếp cận kiểm toán “dựa trên rủi ro”, vận dụng kết quả đánh giá rủi ro để xây dựng kế hoạch kiểm toán - là thông lệ quốc tế tiên tiến, đang được áp dụng rộng rãi trong hoạt động kiểm toán.

**Phương pháp tiếp cận thực hiện KTNB “dựa trên rủi ro” (risk-based auditing) là gì?**

## RISK-BASED AUDITING



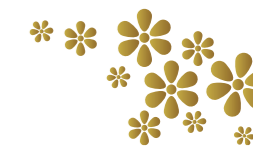
Là phương pháp tập trung nguồn lực để ưu tiên thực hiện kiểm toán các đơn vị, bộ phận, quy trình được đánh giá có mức độ rủi ro trọng yếu, cụ thể:

- KTNB phải xác định, phân tích, đánh giá hồ sơ rủi ro cho tất cả các lĩnh vực hoạt động của đơn vị.
- Dựa trên đánh giá rủi ro (ĐGRR), tất cả các lĩnh vực hoạt động (đối tượng kiểm toán) phải được phân loại và xếp hạng mức độ rủi ro từ cao xuống thấp.
- Kết quả ĐGRR sẽ là căn cứ để KTNB báo cáo Ban Lãnh đạo cấp cao trong quá trình lập kế hoạch kiểm toán nội bộ. Các hoạt động được coi là có rủi ro cao sẽ được ưu tiên tập trung nhiều nguồn lực, thời gian hơn để kiểm toán trước và thường xuyên hơn các hoạt động được coi là có rủi ro thấp hơn.

Thông thường, rủi ro được bộ phận chuyên trách về quản lý rủi ro trong doanh nghiệp nhận diện và được lập thành hồ sơ rủi ro để đánh giá và theo dõi. Công tác lập hồ sơ rủi ro và đánh giá rủi ro ở tất cả các lĩnh vực chiến lược, hoạt động, tài chính và pháp lý có chính thức và đầy đủ hay không tùy thuộc vào mức độ chuẩn hóa của hoạt động quản lý rủi ro ở mỗi doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp đã thực hiện đánh giá rủi ro hoặc đánh giá rủi ro được các đơn vị cung cấp dịch vụ bên ngoài thực hiện, KTNB thu thập các tài liệu này để làm cơ sở cho việc rà soát và đánh giá rủi ro trong công tác lập kế hoạch kiểm toán của mình. Bên cạnh đó, KTNB cũng có thể tiến hành đánh giá rủi ro một cách độc lập để đảm bảo kế hoạch kiểm toán tổng thể đã tính đến tất cả các rủi ro chính của doanh nghiệp. Việc rà soát và đánh giá rủi ro này là một quá trình vận động liên tục để phù hợp với môi trường rủi ro luôn thay đổi của đối tượng kiểm toán.

**Hướng dẫn thực hiện hoạt động KTNB “dựa trên rủi ro” theo chuẩn mực quốc tế:**

Các hướng dẫn thực hành KTNB “dựa trên rủi ro” ứng dụng trong khâu lập kế hoạch kiểm toán được thể hiện trong Khung thực hành nghề quốc tế chuyên nghiệp (International Professional Practices Framework - IPPF) của Viện Kiểm toán viên nội bộ Hoa Kỳ (The Institute of Internal Auditors - IIA) như sau:



- Chuẩn mực số 2010 yêu cầu: Trưởng Kiểm toán nội bộ phải thiết lập kế hoạch kiểm toán dựa trên rủi ro nhằm xác định mức độ ưu tiên của hoạt động kiểm toán nội bộ, và nhất quán với mục tiêu của đơn vị;
- Chuẩn mực 2010.A1 (áp dụng cho cuộc kiểm toán đảm bảo) yêu cầu: “Kế hoạch kiểm toán nội bộ phải được dựa trên kết quả đánh giá rủi ro bằng văn bản, được thực hiện ít nhất một năm một lần. Các ý kiến của Ban Lãnh đạo cấp cao và Hội đồng quản trị phải được xem xét trong quá trình lập kế hoạch này.”
- Chuẩn mực số 2201 yêu cầu khi lập kế hoạch kiểm toán, KTNB phải xem xét:
  - ✓ Các chiến lược và mục tiêu của hoạt động đang được xem xét và các phương tiện để kiểm soát hiệu quả của hoạt động.
  - ✓ Các rủi ro trọng yếu đối với mục tiêu, nguồn lực, hoạt động của đối tượng được kiểm toán và các phương tiện để giữ cho các tác động của rủi ro ở mức chấp nhận được.
  - ✓ Sự đầy đủ và hiệu quả của hoạt động quản trị, quản lý rủi ro và các quy trình kiểm soát so với khuôn khổ hay mô hình phù hợp.
  - ✓ Các cơ hội để tạo ra các cải thiện trọng yếu tới các hoạt động quản trị, quản lý rủi ro và các quy trình kiểm soát.
- Chuẩn mực số 2210.A1 - Mục tiêu kiểm toán cũng yêu cầu: KTNB phải tiến hành các đánh giá sơ bộ về những rủi ro liên quan đến đối tượng kiểm toán. Mục tiêu kiểm toán phải phản ánh kết quả của việc đánh giá sơ bộ này.



Các hướng dẫn trên đây của IIA đã đặt ra khung các tiêu đề giúp KTNB xây dựng kế hoạch và thực hiện kiểm toán một cách hợp lý và hiệu quả.

**Tính ưu việt của phương pháp tiếp cận thực hiện KTNB “dựa trên rủi ro”**

Cách thức tiếp cận thực hiện KTNB “dựa trên rủi ro” được phát triển từ những năm 1990 trở lại đây. Trước đó, hoạt động KTNB thường tiếp cận kiểm toán “dựa trên kiểm soát” (controls - based auditing). Cách thức này được áp dụng không chỉ với KTNB mà còn được áp dụng khá phổ biến trong các hoạt động Kiểm toán nhà nước (KTNN), Thanh tra, Kiểm tra kiểm soát nội bộ khi mà trọng tâm kiểm toán tập trung vào phát hiện và khắc phục các ngoại lệ, sai sót trong việc tuân thủ các quy định, chính sách, chế độ của Pháp luật; các quy chế, quy định, quy trình, thủ tục nội bộ của đối tượng được kiểm toán.

Trong nhiều doanh nghiệp, hoạt động KTNB thường được hiểu có tính chất tương đồng như hoạt động kiểm tra kiểm soát nội bộ, do đó hoạt động KTNB tại các đơn vị này thường chỉ tập trung kiểm tra tuân thủ theo yêu cầu của Ban điều hành. Hoặc trong hoạt động của KTNN, sau nhiều năm thực hiện kiểm toán, KTNN cũng đã bắt đầu đổi mới tư duy kiểm toán theo hướng “dựa trên rủi ro”, cụ thể: KTNN đã nhận định “Một trong những nguyên nhân dẫn đến đến hạn chế về chất lượng hoạt động kiểm toán của KTNN trong những năm qua là do KTNN chưa có các quy định, tài liệu hướng dẫn cho hoạt động kiểm toán dựa trên đánh giá rủi ro và xác định trọng yếu một cách đầy đủ, phù hợp và khả thi. Kết quả là trong nhiều cuộc kiểm toán, việc chọn mẫu kiểm toán còn dàn trải, thiếu trọng tâm; mục tiêu, nội dung kiểm toán còn chung chung, chưa tập trung vào những vấn đề chủ yếu... Do đó, mục đích chiến lược 7 trong “Kế hoạch chiến lược 2013 - 2017” của KTNN nhằm phát triển hoạt động kiểm toán dựa trên đánh giá rủi ro và xác định trọng yếu, được coi là một trong những mục đích quan trọng của KTNN trong giai đoạn 2013 - 2017”.

Có thể thấy, phương pháp tiếp cận thực hiện KTNB “dựa trên rủi ro” là một hướng đi mới, giúp nâng cao chất lượng hoạt động KTNB. Điều này được thể hiện tương đối rõ ràng trên các khía cạnh sau:

- Tất cả các đối tượng kiểm toán đều được rà soát, đánh giá xem xét đưa vào phạm vi kiểm toán nên việc lựa chọn đơn vị, phạm vi kiểm toán luôn đảm bảo tính thận trọng, xem xét một cách toàn diện đối tượng kiểm toán đồng thời cũng đảm bảo tính khách quan của KTNB trong việc lập kế hoạch kiểm toán.
- Kiểm toán có trọng tâm, hiệu quả hơn khi tập trung vào các đối tượng trọng yếu, có mức độ rủi ro cao.

- Tiết kiệm tài chính, thời gian, nhân lực do loại trừ thực hiện kiểm toán các đối tượng có mức độ rủi ro thấp, không trọng yếu.
- Không chỉ thực hiện chức năng đánh giá tính tuân thủ theo các quy định, quy chế, quy trình đã có sẵn mà còn thực hiện chức năng đánh giá thiết kế kiểm soát xem các quy định đã được ban hành có đảm bảo giảm thiểu, hạn chế rủi ro tới mức chấp nhận được hay không.
- Kết quả kiểm toán cung cấp nhiều thông tin giá trị hơn cho Ban điều hành do chú trọng vào việc đưa ra các đề xuất cải tiến trong tương lai, không tập trung vào việc khắc phục, xử lý các sai sót trong quá khứ.

**Thực tế triển khai hoạt động KTNB tại Tập đoàn Bảo Việt và thành quả đạt được**

Với mục tiêu chiến lược là phát triển bền vững, Tập đoàn Bảo Việt trong suốt nhiều năm qua luôn chú trọng xây dựng một cơ cấu quản trị vững mạnh trên cơ sở tuân thủ quy định của pháp luật Việt Nam kết hợp với việc vận dụng các thông lệ quốc tế về quản trị doanh nghiệp để đảm bảo giám sát hoạt động của doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp, minh bạch và hiệu quả, góp phần đảm bảo lợi ích của cổ đông và sự hài hòa với lợi ích của các bên liên quan. Do đó, ngay sau khi cổ phần hóa vào năm 2007, được sự định hướng và quan tâm sát sao của Ban Lãnh đạo Tập đoàn Bảo Việt, bộ phận KTNB đã được thành lập và hoạt động theo thông lệ quốc tế, phù hợp với Khung thực hành nghề quốc tế chuyên nghiệp - IPPF của Viện Kiểm toán viên nội bộ Hoa Kỳ - IIA, cụ thể:

- Ngay từ khi thành lập, hoạt động KTNB đã được trang bị phương pháp tiếp cận kiểm toán “dựa trên rủi ro” và được các chuyên gia từ HSBC, PwC tư vấn xây dựng quy trình kiểm toán để giúp Kiểm toán viên nội bộ đáp ứng và duy trì được chất lượng công việc theo tiêu chuẩn quốc tế và từng bước đạt được các Chuẩn mực quốc tế trong hoạt động KTNB. Quy trình KTNB của Tập đoàn Bảo Việt đang triển khai hiện nay là kết quả của việc vận dụng nguyên lý, quy trình kiểm toán nội bộ theo chuẩn mực quốc tế vào thực tế mô hình hoạt động tại Tập đoàn Bảo Việt. Một cách khái quát nhất, quy trình kiểm toán nội bộ của Tập đoàn Bảo Việt được minh họa qua sơ đồ dưới đây:



Từ sơ đồ ở trên có thể thấy rõ việc lập kế hoạch kiểm toán năm và kế hoạch kiểm toán chi tiết đều được xây dựng dựa trên kết quả đánh giá rủi ro ở nhiều cấp độ khác nhau, cụ thể:

*Trong giai đoạn ĐGRR tổng thể lập kế hoạch kiểm toán năm:*

- Căn cứ vào danh mục rủi ro ở cấp độ tổng thể (rủi ro lớn) của các đối tượng được kiểm toán và áp dụng mô hình chấm điểm rủi ro (RC - risk calculator), KTNB thực hiện ĐGRR để xếp hạng rủi ro cho từng đối tượng kiểm toán;
- Kết quả xếp hạng có được từ quá trình ĐGRR tổng thể sẽ được sử dụng như một trong những tiêu chí và nguồn thông tin quan trọng nhằm xác định và lựa chọn các đối tượng cần được kiểm toán để đưa vào kế hoạch kiểm toán hàng năm.

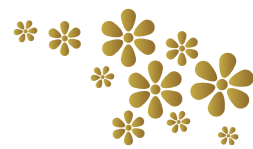
Như vậy, có thể hiểu một cách đơn giản rằng: kết quả ĐGRR ở cấp độ tổng thể giúp cho KTNB nhận diện các “đối tượng kiểm toán” cần ưu tiên thực hiện.

*Trong giai đoạn ĐGRR và lập kế hoạch kiểm toán chi tiết:*

Sau khi đã lựa chọn được các đối tượng kiểm toán, để triển khai từng cuộc kiểm toán, KTNB tiếp tục xây dựng danh mục rủi ro ở cấp độ quy trình của các mảng hoạt động thuộc đối tượng kiểm toán hoặc theo mục tiêu của các chuyên đề kiểm toán (rủi ro chi tiết) và thực hiện ĐGRR để làm cơ sở lựa chọn phạm vi kiểm toán theo định hướng tập trung vào các mảng hoạt động, lĩnh vực có mức độ rủi ro trọng yếu. Trong quá trình này, KTNB đánh giá rủi ro chi tiết theo các bước chính như sau:

- ✓ Xác định và đánh giá rủi ro cố hữu;





- ✓ Xác định quy trình kiểm soát nội bộ và hoạt động giảm thiểu rủi ro;
- ✓ Đánh giá rủi ro còn lại;
- ✓ Lập báo cáo đánh giá rủi ro.

Kết quả ĐGRR chi tiết sẽ chỉ rõ các lĩnh vực có rủi ro cao cần được ưu tiên thực hiện kiểm toán. Hay nói cách khác, kết quả ĐGRR ở cấp độ chi tiết đã chỉ ra cho KTNB “phạm vi kiểm toán” là một hoặc nhiều mảng hoạt động thuộc đối tượng kiểm toán cần tập trung rà soát, đánh giá trong một cuộc kiểm toán.

- Trong quá trình thực hiện KTNB đã liên tục triển khai đồng bộ một loạt các giải pháp dưới đây để đảm bảo kết quả ĐGRR luôn được hoàn thiện một cách phù hợp nhất, cụ thể:
  - ✓ Thuê chuyên gia tư vấn hỗ trợ kỹ thuật để xây dựng hồ sơ rủi ro mẫu;
  - ✓ Thực hiện trao đổi, tham vấn ý kiến từ Hội đồng quản trị, Ban điều hành cấp cao hàng năm để thấu hiểu các chiến lược, mục tiêu kinh doanh và các rủi ro chiến lược có ảnh hưởng trọng yếu tới việc hoàn thành mục tiêu của Tập đoàn và các Công ty con;
  - ✓ Tổ chức hội thảo, thảo luận với Ban điều hành Tập đoàn và Công ty con để nắm bắt cách thức vận hành các quy trình kinh doanh, quy trình nghiệp vụ để xác định các rủi ro tiềm tàng có thể phát sinh;
  - ✓ Xây dựng cơ chế phối hợp và thường xuyên trao đổi nắm bắt thông tin với bộ phận quản lý rủi ro để thống nhất quan điểm về nhận diện, đánh giá rủi ro, các biện pháp kiểm soát;
  - ✓ Cập nhật, nâng cấp hồ sơ rủi ro dựa trên kết quả thực hiện các cuộc kiểm toán;
  - ✓ Tham gia hội thảo, đào tạo về quản trị rủi ro;
  - ✓ Thực hiện khảo sát rủi ro tại các Công ty con.

Sau gần 10 năm hình thành và phát triển, mặc dù trong bối cảnh còn nhiều khó khăn ảnh hưởng tới sự phát triển của KTNB như kinh nghiệm thực hành KTNB theo chuẩn mực quốc tế còn rất hạn chế nên trong quá trình triển khai thực tế còn gặp nhiều khó khăn, vướng mắc; hồ sơ rủi ro của bộ phận chuyên trách quản lý rủi ro chưa tương thích để ứng dụng trong việc xây dựng kế hoạch kiểm toán hay hoạt động kiểm toán chủ yếu bằng thủ công, chưa có sự hỗ trợ công nghệ. Tuy nhiên, được sự định hướng, chỉ đạo thường xuyên từ Hội đồng Quản trị và các cấp Lãnh đạo trong bộ phận KTNB, KTNB Tập đoàn Bảo Việt đã và đang ngày càng khẳng định được vai trò đảm bảo và tư vấn độc lập, khách quan nhằm bổ sung giá trị và nâng cao hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Bảo Việt về mặt kiểm soát, quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp.

Tới thời điểm hiện tại, về cơ bản KTNB đã hoàn thành xây dựng xong cho mình nền tảng tổ chức hoạt động làm tiền đề cho hoạt động KTNB phát triển trong thời gian tiếp theo. Một số thành tựu đã đạt được có thể kể đến bao gồm:

- Kiện toàn tổ chức bộ máy KTNB hoạt động theo chuẩn mực và thông lệ quốc tế.
- Hoàn thiện và củng cố hệ thống văn bản về Quy chế tổ chức hoạt động, chức năng nhiệm vụ, quy trình, hướng dẫn, mẫu biểu... làm cơ sở cho mọi hoạt động KTNB.
- Hoàn thiện quy chế phối hợp giữa bộ phận KTNB với các bộ phận đảm bảo khác trong Tập đoàn bao gồm: Ban Kiểm soát, bộ phận Quản lý rủi ro, Pháp chế - Tuân thủ tại Công ty mẹ, bộ phận Kiểm tra kiểm soát nội bộ tại các Công ty con 100% vốn để góp phần nâng cao việc sử dụng nguồn lực, nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ toàn Tập đoàn.
- Xây dựng và liên tục cập nhật hồ sơ rủi ro bao gồm: danh mục rủi ro, các chỉ số nhận diện rủi ro (KRI - key risk indicator), kết quả đánh giá từng rủi ro cho hầu hết các đối tượng được kiểm toán để làm cơ sở xây dựng kế hoạch kiểm toán.
- Hoàn thành kế hoạch kiểm toán chiến lược 05 năm lần thứ nhất.
- Hoàn thành tốt các cuộc kiểm toán đảm bảo; định hướng nghiên cứu, triển khai kiểm toán hỗn hợp (kết hợp giữa kiểm toán đảm bảo và kiểm toán tư vấn) và kiểm toán tư vấn.

#### Định hướng hoạt động KTNB trong tương lai

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, nhất là trong giai đoạn Việt Nam đã tham gia Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), Hiệp định Đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), Cộng đồng Kinh tế Asean (AEC), Khu vực mậu dịch tự do Asean (AFTA)... mang đến cho Việt Nam rất nhiều thời cơ thuận lợi nhưng cũng tạo ra không ít những thách thức, khó

khăn. Theo đó, các doanh nghiệp Việt Nam phải đối diện với áp lực cạnh tranh gia tăng trên thị trường và nhiều vấn đề tiêu cực khác phát sinh, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới từ bên trong bằng việc cải tổ phương pháp quản trị, cách thức triển khai công việc, khai phá lĩnh vực mới để hình thành ưu thế cạnh tranh, đồng thời phải nỗ lực duy trì sự hiện diện trên thị trường ngày càng cạnh tranh khốc liệt.

Các doanh nghiệp muốn tăng trưởng ổn định và phát triển bền vững phải có nhận thức rõ hơn tầm quan trọng của việc sử dụng các nguồn lực để quản trị và điều hành doanh nghiệp một cách an toàn, hiệu quả, luôn ý thức nâng cao khả năng quản lý rủi ro, hạn chế đến mức thấp nhất có thể những rủi ro tiềm ẩn của doanh nghiệp; phải đẩy mạnh nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống quản lý rủi ro bằng cách hoàn thiện hệ thống bao gồm:

- Chiến lược, chế độ, chính sách quản lý rủi ro;
- Quy trình quản lý rủi ro;
- Tuyên bố khẩu vị rủi ro;
- Danh mục rủi ro.

Trong bối cảnh đó, hoạt động KTNB sẽ có nhiều thay đổi mang tính chuyên sâu, cụ thể:

- KTNB không cần dồn nhiều nguồn lực vào việc tự thực hiện ĐGRR khi xây dựng kế hoạch kiểm toán mà có thể đánh giá lại mức độ trưởng thành của hệ thống quản lý rủi ro và việc quyết định phạm vi kiểm toán nào có thể dựa vào kết quả ĐGRR của bộ phận chuyên trách.
- KTNB sẽ được tạo điều kiện để phát huy tối đa vai trò đảm bảo và tư vấn cho lĩnh vực quản lý rủi ro theo đúng chuẩn mực KTNB quốc tế số 2120 về quản lý rủi ro, cụ thể: KTNB thực hiện đánh giá tính hiệu quả và đóng góp thúc đẩy cải thiện các quy trình quản lý rủi ro bằng cách đánh giá để đảm bảo:
  - ✓ Các mục tiêu hoạt động hỗ trợ và tương thích với sứ mệnh của tổ chức;
  - ✓ Các rủi ro trọng yếu đã được nhận diện và đánh giá đầy đủ;
  - ✓ Các biện pháp kiểm soát rủi ro được thiết kế đảm bảo kim hãm rủi ro trong khẩu vị rủi ro của tổ chức;
  - ✓ Thông tin về rủi ro được nắm bắt và truyền đạt một cách kịp thời trong toàn tổ chức để giúp cho Hội đồng quản trị, Ban điều hành và nhân viên thực hiện trách nhiệm của mình.

Để phát huy được chức năng nêu trên, Giám đốc kiểm toán (CAE) và các kiểm toán viên nội bộ cần:

- ✓ Tiếp tục hoàn thiện cơ chế trao đổi với Hội đồng quản trị và Ban điều hành để hiểu rõ về khẩu vị rủi ro, cũng như các nhiệm vụ và mục tiêu kinh doanh của tổ chức, các chiến lược kinh doanh của tổ chức và những rủi ro đã được xác định. Bên cạnh đó, KTNB cũng cần phải trao đổi với các cấp quản lý cấp trung để nắm được sự tương thích giữa các mục tiêu, sứ mệnh và khẩu vị rủi ro của tổ chức;
- ✓ Kiểm toán viên nội bộ cần hiểu rõ về môi trường quản lý rủi ro hiện tại của tổ chức, cách thức tổ chức xác định, đánh giá, xử lý và giám sát rủi ro bằng cách xem xét các đánh giá rủi ro đã hoàn thành gần đây và các báo cáo liên quan khác do Ban quản lý cấp cao, kiểm toán độc lập, các cơ quan quản lý hoặc các nguồn khác cung cấp;
- ✓ KTNB cần phải xem xét quy mô, mức độ phức tạp, chu trình kinh doanh, sự trưởng thành, cấu trúc của các bên liên quan và môi trường pháp lý, môi trường cạnh tranh của tổ chức. Những thay đổi gần đây trong môi trường của tổ chức (ví dụ: quy định mới, cán bộ quản lý mới, cơ cấu tổ chức mới, quy trình mới và sản phẩm mới) có thể sẽ phát sinh những rủi ro mới;
- ✓ Nghiên cứu những xu hướng phát triển mới liên quan đến lĩnh vực hoạt động của tổ chức, cũng như các quy trình có thể được sử dụng để giám sát, đánh giá và đưa ra giải pháp ứng phó với những rủi ro và cơ hội như vậy;





- ✓ Cuối cùng, hoạt động kiểm toán nội bộ cần phải có một quy trình đã được thiết lập sẵn để lên kế hoạch, kiểm toán và báo cáo các vấn đề về quản lý rủi ro. Kiểm toán viên nội bộ cũng sẽ đánh giá việc quản lý rủi ro trong các cuộc kiểm toán liên quan đến một lĩnh vực hoặc quy trình cụ thể.

Bằng cách thực hiện các bước trên đây, KTNB có thể thực hiện phân tích khoảng cách một cách độc lập để tiến hành xác định những rủi ro trọng yếu có được xác định và đánh giá đầy đủ hay không và định vị rõ ràng hơn vị trí của mình trong việc đánh giá các quy trình quản lý rủi ro.

#### Lời kết

Với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng trên thị trường và nhiều vấn đề tiêu cực khác phát sinh, đòi hỏi các doanh nghiệp luôn phải đổi mới từ bên trong, tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực có sẵn. Hoạt động ĐGRR trong KTNB sẽ giúp việc lập kế hoạch kiểm toán được hợp lý, xác định được đúng khối lượng, qui mô, phạm vi công việc và có kế hoạch về nhân sự, thời gian, chi phí và các phương tiện cần thiết khác nhằm nâng cao hiệu quả cho một cuộc kiểm toán.

#### Tài liệu tham khảo:

- ❖ Quyết định số 832 TC/QĐ/CĐKT ngày 28/10/1997: Quy chế KTNB áp dụng trong Doanh nghiệp Nhà nước
- ❖ Thông tư 44/2011/TT-NHNN ngày 29/12/2011: Quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ và KTNB của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài
- ❖ Quy trình KTNB Tập đoàn Bảo Việt
- ❖ Chuẩn mực KTNB quốc tế năm 2017 (Standards)
- ❖ Hướng dẫn thực hành chuẩn mực KTNB quốc tế năm 2017 (Implementation guides)
- ❖ Tài liệu hướng dẫn thực hành KTNB: Sự phối hợp giữa quản lý rủi ro và hoạt động KTNB năm 2012 (Coordinating risk management and assurance)
- ❖ Báo cáo thường niên Tập đoàn Bảo Việt năm 2016
- ❖ Website <http://www.sav.gov.vn/> của KTNB



## ÁP DỤNG CHUẨN MỰC QUỐC TẾ NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC LẬP BÁO CÁO KIỂM TOÁN NỘI BỘ

Ban Kiểm toán Bảo hiểm phi nhân thọ, Khối Kiểm toán nội bộ,  
Tập đoàn Bảo Việt

### SỰ CẦN THIẾT CỦA VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG CÔNG TÁC LẬP BÁO CÁO KTNB.

#### Vai trò của Báo cáo KTNB

Báo cáo KTNB bằng văn bản là phương pháp truyền thông có tính chất chính thống của KTNB, là kết quả quan trọng nhất của quy trình KTNB. Báo cáo KTNB cung cấp cho HĐQT, ban điều hành cấp cao và những người có liên quan khác đầy đủ thông tin về đơn vị được kiểm toán, bao gồm công tác quản trị, quản lý rủi ro, các quy trình kiểm soát nội bộ. Báo cáo cũng chỉ ra cách thức kiểm chế các rủi ro trọng yếu ở một mức độ có thể chấp nhận được hoặc ghi nhận các kết quả khả quan của đơn vị được kiểm toán. Vì vậy, việc lập Báo cáo KTNB một cách đầy đủ, kịp thời và phù hợp với từng đối tượng nhận báo cáo có thể giúp ban điều hành thực hiện các biện pháp khắc phục một cách kịp thời, nâng cao hiệu quả của công tác quản trị doanh nghiệp, quản lý rủi ro cũng như tạo cơ hội cho việc cải tiến quy trình và tạo ra sự thay đổi tích cực trong tổ chức. Ngoài ra, một báo cáo KTNB tốt cũng đề cao được vai trò của KTNB thông qua việc thể hiện kiến thức sâu rộng của KTNB về các quy trình kinh doanh của tổ chức, sự sẵn sàng của KTNB trong việc phối hợp với ban điều hành và cung cấp các khuyến nghị để cải thiện hoạt động của tổ chức. Nếu một cuộc kiểm toán có nhiều phát hiện trọng yếu nhưng công tác truyền thông kết quả kiểm toán không hiệu quả thì cũng đồng nghĩa với việc KTNB chưa đạt được mục tiêu hoạt động của mình.

#### Một số yêu cầu đối với công tác lập Báo cáo KTNB

Với vai trò quan trọng như vậy, công tác lập Báo cáo KTNB cần đáp ứng một số yêu cầu chính như sau:

- ❖ *Mẫu biểu Báo cáo KTNB phù hợp với từng đối tượng người đọc*

Đối tượng người đọc báo cáo KTNB có thể đa dạng tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức, loại hình kiểm toán và các khuyến nghị có liên quan. Do đó, bộ phận KTNB cần chuẩn bị các mẫu báo cáo KTNB khác nhau, phù hợp với sự đa dạng của đối tượng người đọc và nhu cầu về thông tin tương ứng của mỗi đối tượng. Cụ thể:

- HĐQT và Ban điều hành cấp cao
- Ban điều hành và Lãnh đạo cấp phòng/ban, đơn vị

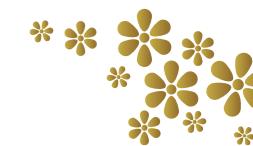


được kiểm toán (chính là đối tượng sở hữu quy trình - process owner)

- Những đối tượng có liên quan khác nếu cần thiết (ví dụ như kiểm toán độc lập, cơ quan quản lý)
- ❖ *Nội dung của Báo cáo KTNB có đầy đủ các thông tin cần thiết*

Nội dung của một bản báo cáo KTNB hoàn chỉnh cần đáp ứng các yêu cầu sau:

- Đảm bảo có đầy đủ thông tin về các mục tiêu, phạm vi và kết quả của cuộc kiểm toán.
- Nội dung trình bày rõ ràng, ngắn gọn và dễ đọc và/hoặc dễ hiểu.
- Bao gồm các thông tin chính xác, đầy đủ và các thông tin được trình bày một cách khách quan, mang tính xây dựng, và kịp thời.
- Đảm bảo kết luận và kết quả của cuộc kiểm toán được hỗ trợ bởi các thông tin đầy đủ, đáng tin cậy, phù hợp và hữu ích, dựa trên những phân tích và đánh giá thích hợp.
- Liên kết mục tiêu của công việc đã thực hiện với mục tiêu chiến lược của tổ chức.
- Xác định và phân tích các nguyên nhân gốc rễ của các phát hiện để đưa ra các khuyến nghị và kế hoạch khắc phục phù hợp nhằm cải thiện hoạt động kinh doanh (nếu có thể).



#### ❖ Truyền thông về kết quả KTNB kịp thời

Báo cáo KTNB cần được phát hành theo kế hoạch đã được thống nhất trước đó. Việc phát hành báo cáo kịp thời cho phép ban điều hành thực hiện các hành động khắc phục hợp lý. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, việc truyền thông kết quả kiểm toán bị chậm trễ so với yêu cầu do một vài nguyên nhân:

- Quy trình dự thảo và rà soát báo cáo chưa được xây dựng đầy đủ và phù hợp.
- Chưa có cơ chế trao đổi hợp lý trong những trường hợp cấp bách như rủi ro cao, phát hiện trọng yếu, để ban điều hành thực hiện các biện pháp khắc phục ngay lập tức, trước khi báo cáo KTNB chính thức bằng văn bản được phát hành.

### CÁC CHUẨN MỤC VÀ HƯỚNG DẪN CỦA IPPF VỀ LẬP BÁO CÁO KTNB

#### Giới thiệu về IIA và IPPF

IIA (The Institute of Internal Auditors - Viện Kiểm toán nội bộ) là tổ chức nghề nghiệp dành cho kiểm toán viên nội bộ, thành lập năm 1941, có trụ sở chính tại Lake Mary, Florida, Hoa Kỳ. Sự ra đời của IIA đã chính thức đánh dấu sự hữu hiệu của hoạt động kiểm toán nội bộ trên thế giới. IIA có mặt tại hơn 170 quốc gia và lãnh thổ trên thế giới, với hơn 185.000 thành viên trên toàn cầu và hiện đang là tổ chức thiết lập và đưa ra chuẩn mực (Standards) cho công tác thực hiện và triển khai hoạt động kiểm toán nội bộ trên thế giới. Các chuẩn mực này bao gồm 2 nhóm chính là Chuẩn mực thuộc tính và Chuẩn mực hoạt động. Nếu như nhóm Chuẩn mực thuộc tính đề cập đến các đặc tính của đơn vị và cá nhân thực hiện công tác KTNB thì các Chuẩn mực hoạt động lại mô tả bản chất của hoạt động KTNB và đưa ra các tiêu chí chất lượng để đo lường hoạt động KTNB.

IPPF (International Professional Practices Framework - Khung hành nghề chuyên nghiệp Quốc tế) là khung hướng dẫn do IIA ban hành, trong đó có những hướng dẫn bắt buộc và những hướng dẫn khuyến khích. Các



hướng dẫn bắt buộc bao gồm: các nguyên tắc cốt lõi về hành nghề KTNB chuyên nghiệp, định nghĩa KTNB, quy tắc đạo đức nghề nghiệp và các chuẩn mực quốc tế về hành nghề KTNB chuyên nghiệp. Các hướng dẫn khuyến khích mô tả các thông lệ thực tiễn trong việc thực hiện có hiệu quả các hướng dẫn bắt buộc nói trên, bao gồm: Hướng dẫn thực hiện và hướng dẫn bổ sung.

#### Các chuẩn mực và hướng dẫn có thể áp dụng để nâng cao chất lượng công tác lập Báo cáo KTNB

Khung hành nghề quốc tế (IPPF) khái quát các chuẩn mực (standards) quốc tế về hành nghề cũng như đưa ra hướng dẫn (guidance) thực hành Kiểm toán nội bộ liên quan đến việc truyền thông kết quả kiểm toán, trong đó nhấn mạnh những nội dung sau nhằm nâng cao chất lượng công tác lập Báo cáo KTNB:

#### ❖ Về mẫu biểu báo cáo

Theo chuẩn mực 2440 – Truyền thông kết quả kiểm toán, thì “Giám đốc KTNB phải truyền đạt kết quả kiểm toán tới các bên thích hợp”. Thông thường thì sẽ có một danh sách chuẩn các đối tượng nhận báo cáo và danh sách này sẽ được điều chỉnh theo từng cuộc kiểm toán cụ thể. Việc xác định một danh sách chính thống những người được nhận báo cáo và cách thức phát hành báo cáo KTNB phải do Giám đốc KTNB chịu trách nhiệm. Giám đốc KTNB (hoặc người được ủy quyền) có thể phối hợp với ban điều hành để xác định một danh sách đối tượng nhận báo cáo phù hợp sao cho kết quả kiểm toán được xem xét, xử lý một cách kịp thời. Tuy nhiên, nội dung và mức độ chi tiết của báo cáo nên được quyết định bởi nhu cầu của người đọc. Bộ phận KTNB có thể sử dụng nhiều mẫu biểu báo cáo khác nhau được tùy chỉnh theo từng đối tượng người đọc. KTNB cần trả lời được các câu hỏi sau về đối tượng người đọc khi xây dựng các mẫu biểu báo cáo:

- Ai là người đọc quan trọng nhất?
- Họ hiểu biết hoạt động của đơn vị được kiểm toán ở mức độ nào?
- Họ dự định sử dụng báo cáo như thế nào?
- Những vấn đề phát hiện được ảnh hưởng tới người đọc như thế nào?

Trên cơ sở đó, bộ phận KTNB cần lập những mẫu biểu Báo cáo KTNB phù hợp với các đối tượng như sau:

- Báo cáo KTNB tóm tắt cho HĐQT và Ban điều hành cấp cao: nêu bật các rủi ro chính, các phát hiện trọng yếu và những nhận định, kết luận của KTNB ở cấp độ quản trị để có biện pháp rà soát, chấn chỉnh một cách hệ thống.
- Báo cáo KTNB chi tiết cho Ban điều hành và Lãnh đạo cấp phòng/ban, đơn vị được kiểm toán: bao gồm các thông tin chi tiết về kết quả kiểm toán, đặc biệt là các phát hiện để tiến hành các biện pháp sửa chữa, khắc phục một cách đầy đủ.

- Báo cáo rút gọn cho những đối tượng có liên quan khác nếu cần thiết (ví dụ như kiểm toán độc lập, cơ quan quản lý): Báo cáo KTNB là tài liệu mật và việc phát hành báo cáo phải dựa trên nguyên tắc là “chỉ phát hành cho đối tượng cần thiết”. Trong trường hợp chỉ cần chia sẻ một vài thông tin cụ thể cho đối tượng thì bộ phận KTNB nên lập báo cáo rút gọn chỉ bao gồm các thông tin cần thiết theo yêu cầu của cấp có thẩm quyền. Liên quan tới việc phát hành báo cáo KTNB ra bên ngoài tổ chức, Chuẩn mực 2440.A2 hướng dẫn rằng “Nếu không bị bắt buộc bởi các yêu cầu pháp lý, quy chế, quy định, thì Giám đốc KTNB cần thực hiện những việc sau trước khi phát hành báo cáo KTNB ra bên ngoài: đánh giá rủi ro tiềm tàng đối với tổ chức; tham vấn ý kiến của ban điều hành cấp cao và/hoặc tư vấn pháp lý nếu phù hợp; và kiểm soát việc phổ biến báo cáo thông qua việc giới hạn sử dụng báo cáo”.

#### ❖ Về nội dung báo cáo

Theo chuẩn mực 2420 – Chất lượng công tác truyền thông, thì “Công tác truyền thông cần được thực hiện một cách chính xác, khách quan, rõ ràng, ngắn gọn, mang tính xây dựng, hoàn chỉnh và kịp thời”. Tính hoàn chỉnh ở đây được hiểu là đảm bảo không thiếu sót những vấn đề cần thiết đối với đối tượng người đọc và bao gồm tất cả các thông tin, các phát hiện quan trọng có liên quan để hỗ trợ cho các khuyến nghị và kết luận. Trên cơ sở đó, IIA đưa ra một số hướng dẫn cho việc ghi chép nội dung Báo cáo KTNB như sau:

#### Đối với Báo cáo tóm tắt cho Lãnh đạo cấp cao:

Khi dự thảo báo cáo KTNB, yếu tố người đọc cần được cân nhắc, xem xét, đặc biệt với đối tượng là Lãnh đạo cấp cao (HĐQT, Ban điều hành cấp cao). Để đạt được điều này, câu chữ trong báo cáo phải đơn giản và hạn chế các từ mang tính kỹ thuật/chuyên ngành, dùng các câu ngắn và hướng thẳng vào vấn đề. Báo cáo tóm tắt phải được thiết kế để tóm lược một cách rõ ràng và cô đọng tổng thể về các kết quả của cuộc kiểm toán cũng như cung cấp các thông tin quan trọng một cách thuyết phục và chắc chắn tới người đọc. Ngoài ra, báo cáo tóm tắt còn có thể nêu lên các thông lệ tốt được ghi nhận trong quá trình kiểm toán và những công việc quan trọng cần thực hiện bởi ban điều hành để cải thiện công tác quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ của đơn vị.

Những nội dung chính của phần tóm tắt thường bao gồm:

- Giới thiệu chung và phạm vi của cuộc kiểm toán nội bộ:

Phần giới thiệu chung cung cấp thông tin cơ bản về đơn vị/ hoạt động hoặc quy trình được kiểm toán. Phạm vi kiểm toán đề cập đến thời kỳ kiểm toán, loại hình kiểm toán nội bộ được áp dụng (ví dụ: là cuộc kiểm toán đảm bảo, là cuộc kiểm toán tư vấn hoặc là cuộc kiểm toán khuyến nghị), các rủi ro cụ thể, các hệ thống có liên quan và/ hoặc bộ phận/ chức năng được đánh giá.



- Các kết luận của cuộc kiểm toán nội bộ

Theo chuẩn mực 2410.A1 thì “Khi truyền thông kết quả cuối cùng của cuộc kiểm toán, cần nêu các kết luận, cũng như các khuyến nghị và/hoặc kế hoạch khắc phục thích hợp. Trong trường hợp cần thiết, Kiểm toán viên nội bộ nên đưa ra ý kiến của mình. Khi đó, Kiểm toán viên nội bộ phải cân nhắc đến kỳ vọng của ban quản lý cấp cao, HĐQT và các bên liên quan khác, đồng thời ý kiến đó phải được minh chứng bởi các thông tin đầy đủ, tin cậy, phù hợp và hữu ích”. Các kết luận của kiểm toán viên nội bộ về thực tế của hoạt động hoặc quy trình được kiểm toán giúp người đọc hiểu được mức độ trọng yếu của các phát hiện. Những tác động về mặt tài chính phát sinh từ các yếu kém và bất thường trong kiểm soát nội bộ cũng có thể sử dụng để đánh giá mức độ nghiêm trọng của các phát hiện.

- Tóm lược các phát hiện trọng yếu

Phần này chủ yếu đề cập đến các phát hiện trọng yếu hoặc các nội dung quan trọng trong báo cáo kiểm toán nội bộ và có thể bao gồm các vấn đề phát sinh với ban điều hành trong quá trình đề xuất các hành động khắc phục. Ngoài ra, để phục vụ người đọc tốt hơn thì báo cáo nên sử dụng một bảng biểu để liệt kê các phát hiện, chỉ rõ số lượng các phát hiện/khuyến nghị đối với từng hoạt động được kiểm toán, được sắp xếp theo mức độ trọng yếu.

Các khuyến nghị trọng yếu có thể được tóm lược theo hướng tích cực (tập trung vào công tác cải thiện) hoặc theo hướng tiêu cực (tập trung vào các điểm yếu). Kiểm toán nội bộ được khuyến khích ghi nhận các kết quả khả quan (nếu phù hợp) và chỉ ra xu hướng (tích cực hay tiêu cực hơn) của kết quả kiểm toán lần này so với các cuộc kiểm toán trước đó đối với cùng lĩnh vực kiểm toán.

- Nhắc lại các phát hiện từ các cuộc kiểm toán trước

Phần tóm tắt có thể nhắc lại các phát hiện từ các cuộc kiểm toán trước. Ngoài ra, phần tóm tắt có thể đưa ra thông tin về các hành động khắc phục chưa hoàn thành hoặc các hành động khắc phục có thời gian hoàn thành quá thời hạn cam kết từ các cuộc kiểm toán trước. Trong trường hợp này nên bổ sung thông tin về các phát hiện lặp lại so với các cuộc kiểm toán trước và các hành động khắc phục của ban điều hành.



- Các vấn đề gặp phải với ban điều hành liên quan đến các biện pháp khắc phục, thời hạn khắc phục, và/hoặc các vấn đề mà Giám đốc KTNB kết luận rằng ban điều hành đã chấp nhận rủi ro vượt ngưỡng có thể chấp nhận của tổ chức.

❖ **Đối với Báo cáo chi tiết:**

Báo cáo KTNB chi tiết cần có đầy đủ các mục thông tin cần thiết làm cơ sở cung cấp những đánh giá khách quan và chính xác nhất về đối tượng kiểm toán.

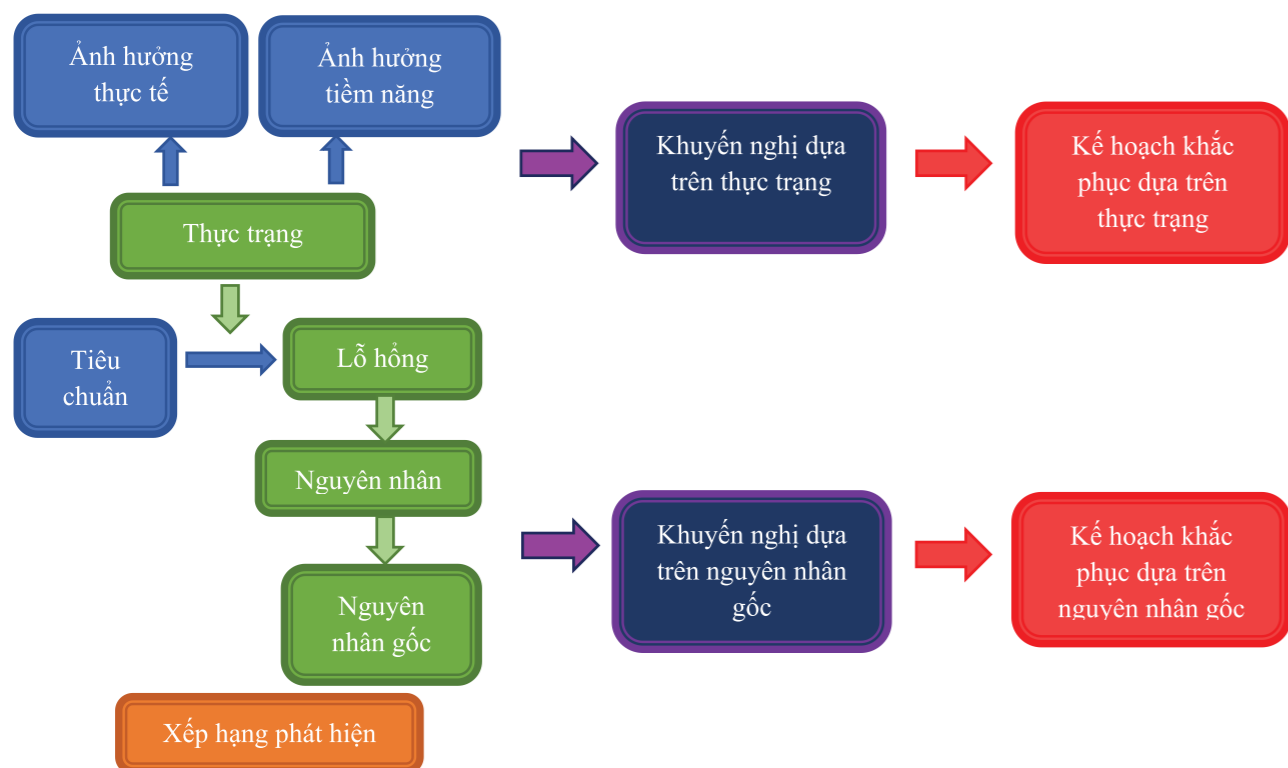
Cấu trúc của Báo cáo KTNB chi tiết thường bao gồm các phần sau:

- Tiêu đề báo cáo
- Mục tiêu/mục đích của cuộc kiểm toán
- Phạm vi cuộc kiểm toán (các hoạt động được kiểm toán, bản chất và phạm vi công việc, các giới hạn về phạm vi)
- Thông tin cơ bản về đơn vị được kiểm toán (tóm tắt về hoạt động được kiểm toán và diễn giải quy trình có liên quan)
- Ghi nhận thành quả (các lĩnh vực, hoạt động và sự phối hợp tích cực trong phạm vi kiểm toán)
- Đánh giá cuộc kiểm toán (xếp hạng, kết quả - ví dụ như: khả quan, trung bình, không khả quan, đạt yêu cầu, không đạt yêu cầu).
- Kết luận (tóm tắt các ý kiến/đánh giá của cuộc kiểm toán, nêu bật các phát hiện trọng yếu)
- Các phát hiện chi tiết – Các phát hiện cần được liệt kê theo thứ tự trọng yếu (có thể nhóm lại theo từng hoạt động/lĩnh vực được kiểm toán) và thường bao gồm:

- ✓ Tiêu đề và số tham chiếu phát hiện.
  - ✓ Xếp hạng tính trọng yếu (đo lường mức độ trọng yếu của rủi ro – ví dụ: Cao, trung bình, thấp, trọng yếu, hết sức trọng yếu).
  - ✓ Trình bày về thực tế (thực trạng, tiêu chuẩn đánh giá, nguyên nhân, hậu quả/rủi ro), được minh chứng bởi các ví dụ, dữ liệu, phân tích, bảng hoặc biểu đồ.
  - ✓ Khuyến nghị kiểm toán (các hành động khắc phục để giảm thiểu rủi ro tương ứng với phát hiện).
- Cam kết của ban điều hành (biện pháp khắc phục, người chịu trách nhiệm thực hiện và ngày cam kết hoàn thành biện pháp khắc phục).
- Danh sách người nhận báo cáo.

Trong cấu trúc báo cáo như trình bày ở trên thì phần quan trọng nhất là “Các phát hiện chi tiết”. Phát hiện, khuyến nghị và hành động khắc phục của ban điều hành cấu thành nên nội dung cốt lõi của báo cáo KTNB. Các yếu tố này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và được thể hiện một cách rõ ràng và hệ thống.

Các phát hiện cần bao gồm phần thực trạng, tiêu chuẩn đánh giá, nguyên nhân, ảnh hưởng và xếp hạng. Việc trình bày phát hiện nên được thực hiện một cách hợp lý để các bên liên quan có thể hiểu và chấp nhận việc đánh giá rủi ro của KTNB, cũng như các tác động của nó đối với mục tiêu của tổ chức. Các phát hiện cần được đi kèm bằng chứng ngắn gọn và được sắp xếp hợp lý. Các phát hiện cần phải được diễn giải một cách dễ hiểu nội dung đối chiếu thực trạng với các tiêu chuẩn đánh giá. Các khuyến nghị cần đưa ra một giải pháp thiết thực, khả



thi để giảm thiểu những rủi ro đã được xác định ở phần phát hiện, qua đó tạo ra phản hồi tích cực từ phía đơn vị được kiểm toán.

Khi trình bày phát hiện chi tiết, điều quan trọng nhất đối với kiểm toán viên nội bộ là phải xác định nguyên nhân gốc của vấn đề (lỗi hỏng) được phát hiện. Kiểm toán viên nội bộ cần tìm hiểu và xác định nguyên nhân cơ bản cho sự khác biệt (lỗi hỏng) giữa các tiêu chuẩn đánh giá và thực tế (vì sao tồn tại sự khác biệt?). Việc xác định nguyên nhân này đưa ra câu trả lời cho các câu hỏi “Điều gì khiến thực trạng này sinh?” và “Tại sao tình trạng đó lại xuất hiện?”. Điều quan trọng là kiểm toán viên cần làm việc với ban điều hành để xác định nguyên nhân gốc rễ của sự khác biệt này.

Nếu chỉ khắc phục một cách đơn thuần vấn đề mà bỏ qua việc xác định nguyên nhân dẫn tới vấn đề thực tế sẽ không thể giúp cải thiện công tác quản trị, quản lý rủi ro và môi trường kiểm soát tổng thể. Việc xác định và giải quyết đúng nguyên nhân gốc sẽ giảm thiểu (và loại bỏ một cách tối ưu) sự tái diễn của vấn đề trong tương lai. Trên cơ sở các nguyên nhân gốc được xác định, KTNB sẽ đưa ra khuyến nghị và ban điều hành đơn vị được kiểm toán sẽ xây dựng kế hoạch khắc phục một cách hiệu quả.

**Về việc truyền thông kết quả KTNB**

Như đã nêu trong chuẩn mực 2440 – Truyền thông kết quả kiểm toán, Giám đốc KTNB chịu trách nhiệm rà soát và phê duyệt kết quả kiểm toán cuối cùng trước khi phát hành. Đây là một bước quan trọng để đảm bảo công việc kiểm toán được thực hiện đầy đủ và các khuyến nghị phù hợp với mục tiêu kinh doanh của tổ chức”. Chuẩn mực 2440.A1 cũng quy định “Giám đốc KTNB chịu trách nhiệm truyền thông kết quả kiểm toán cuối cùng cho các bên có liên quan để đảm bảo kết quả kiểm toán được xem xét, xử lý một cách kịp thời.” Mặc dù quá trình rà soát sẽ khác nhau tùy thuộc vào quy mô của hoạt động

được kiểm toán, quy mô nhân sự, nhưng Giám đốc kiểm toán nội bộ (hoặc người được ủy quyền) nên thiết lập một quy trình rà soát trong đó nêu rõ các tiêu chí rà soát, các cấp rà soát, phạm vi rà soát để tránh chồng chéo.

Việc phát hành báo cáo KTNB kịp thời phụ thuộc vào một số yếu tố như loại hình của cuộc kiểm toán, đối tượng nhận báo cáo, mức độ trọng yếu của phát hiện, chất lượng công tác rà soát. Thông thường, Giám đốc KTNB thiết lập khung thời gian cho việc phát hành báo cáo theo quy chế, quy trình đã được thống nhất từ trước. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp KTNB cần đẩy nhanh thời gian phát hành báo cáo khi có phát hiện trọng yếu, rủi ro cao có thể ảnh hưởng lớn tới hoạt động của tổ chức hoặc có yêu cầu đột xuất từ lãnh đạo cấp cao (HĐQT, Ban điều hành cấp cao). Trong trường hợp này, KTNB nên có một cơ chế riêng để báo cáo kịp thời tới các cấp có thẩm quyền dưới dạng báo cáo nhanh hoặc báo cáo giữa kỳ. Việc trao đổi trực tiếp giữa Giám đốc KTNB với ban điều hành trong quá trình kiểm toán hoặc dự thảo báo cáo KTNB cũng là điều cần thiết để ban điều hành thực hiện các biện pháp khắc phục ngay lập tức, trước khi báo cáo KTNB chính thức bằng văn bản được phát hành.

**Kết luận:**

Ngày nay, trước bối cảnh môi trường rủi ro biến động không ngừng, vai trò của bộ phận KTNB cũng ngày càng được các tổ chức và doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Trên thế giới, lĩnh vực KTNB đã trải qua hàng chục năm hình thành và phát triển từ rất lâu nhưng tại Việt Nam thì còn khá mới mẻ. Do đó, việc cập nhật và áp dụng các chuẩn mực và hướng dẫn quốc tế nhằm nâng cao chất lượng hoạt động KTNB nói chung và công tác lập báo cáo KTNB nói riêng là vô cùng thiết yếu và cần phải được thực hiện một cách liên tục. Có như vậy, báo cáo KTNB mới thực sự mang lại giá trị gia tăng và nâng cao hiệu quả của công tác quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và quản trị của các tổ chức và doanh nghiệp.

**Tài liệu tham khảo:**

1. The Institute of Internal Auditors (2016), International Standards For The Professional Practice Of Internal Auditing (Standards), the Institute of Internal Auditors Inc. (IIA).
2. The Institute of Internal Auditors (2016), Supplemental Guidance, Practice Guide, Audit Reports – Communicating Assurance Engagement Results, the Institute of Internal Auditors Inc. (IIA).
3. Phil Griffiths (2005), Risk-based auditing, Gower Publishing Limited, Gower Publishing Limited.

# KHỐI KIỂM TOÁN NỘI BỘ TẬP ĐOÀN BẢO VIỆT

## QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN

Ban Dịch vụ hỗ trợ, Khối Kiểm toán nội bộ, Tập đoàn Bảo Việt



Khối Kiểm toán nội bộ Tập đoàn Bảo Việt (Khối KTNB) (trước đây là Ban KTNB) được thành lập theo Quyết định số 531/2008/QĐ-HĐQT ngày 10/6/2008 của Hội đồng Quản trị Tập đoàn Bảo Việt, là kết quả của dự án Hỗ trợ kỹ thuật và chuyển giao năng lực (Technical Support and Capabililty Transfer Agreement - TSCTA) giữa Tập đoàn Bảo Việt với đối tác chiến lược nước ngoài lúc đó là HSBC Insurance Asia-Pacific.

Hiện tại Khối KTNB có 4 Ban trực thuộc bao gồm Ban Kiểm toán hoạt động Bảo hiểm Phi nhân thọ, Ban Kiểm toán hoạt động Bảo hiểm Nhân thọ, Ban Kiểm toán hoạt động Đầu tư và Ban Dịch vụ hỗ trợ với gần 40 cán bộ. Là một bộ phận trực thuộc Ủy ban Kiểm toán (UBKT) - Hội đồng Quản trị (HĐQT), được thành lập và hoạt động theo thông lệ quản trị tiên tiến của quốc tế, Khối KTNB có chức năng "cung cấp những đánh giá độc lập, khách quan về tính đầy đủ, tính hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp của các đối tượng kiểm toán cho UBKT, HĐQT và Tổng Giám đốc Tập đoàn dựa trên hoạt động đảm bảo và tư vấn nhằm hỗ trợ Tập đoàn trong việc đạt được các mục tiêu". Trong những năm vừa qua, hoạt động KTNB Tập đoàn Bảo Việt đã đạt được những kết quả nhất định:

### • Xây dựng thành công mô hình KTNB chuẩn quốc tế phù hợp với thực tiễn tại Bảo Việt

Tập đoàn Bảo Việt là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong việc thành lập và triển khai hoạt động KTNB từ những ngày đầu khi các khái niệm, các mô hình quốc tế về quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ còn xa lạ với hầu hết doanh nghiệp Việt Nam. Đến nay, sau 9 năm triển khai, bộ phận KTNB với quy mô, mô hình hoạt động phù hợp với chuẩn mực, thông lệ quốc tế đã góp phần tăng cường niềm tin của khách hàng, đối tác, nhà đầu tư, cơ quan quản lý Nhà nước đối với hoạt động của Tập đoàn.

### • Góp phần hỗ trợ công tác quản trị, điều hành của Lãnh đạo các cấp và góp phần hoàn thiện hệ thống KSNB, QLRR, QTDN của các đơn vị

Trong thời gian qua, Khối KTNB đã thực hiện kiểm toán hầu hết các quy trình, hoạt động, rủi ro trọng yếu của các đối tượng thuộc phạm vi kiểm toán bao gồm Công ty mẹ Tập đoàn Bảo Việt và các Công ty con do Tập đoàn đầu tư 100% vốn điều lệ.

Kết quả kiểm toán nội bộ đã góp phần cung cấp cho Lãnh đạo Tập đoàn, Lãnh đạo các Tổng/Công ty thành viên những đánh giá đúng đắn về tính đầy đủ, tính hiệu quả và hiệu lực của hệ thống kiểm soát, quản lý rủi ro và quản trị doanh nghiệp tại các đơn vị được kiểm toán, qua đó hỗ trợ cho công tác quản trị, điều hành kinh doanh của Lãnh đạo các cấp và góp phần hỗ trợ các đơn vị hoàn thiện các hệ thống này.

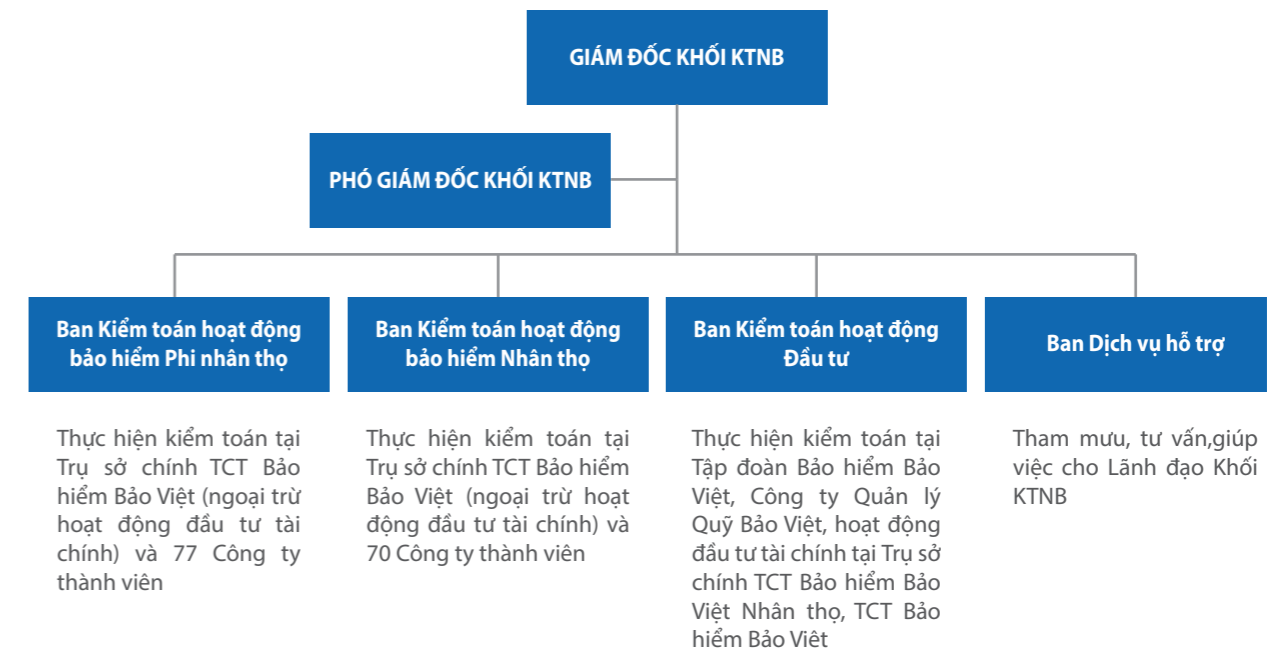
### • Góp phần nâng cao nhận thức về vai trò của kiểm soát nội bộ

Thông qua các cuộc kiểm toán, Khối KTNB đã giới thiệu, chia sẻ với các đơn vị về vai trò, ý nghĩa của kiểm soát nội bộ cùng những chuẩn mực, thông lệ quốc tế tốt nhất trong lĩnh vực này, qua đó, góp phần từng bước nâng cao nhận thức, hình thành văn hóa kiểm soát ở các đơn vị.

### • Góp phần đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cho Tập đoàn

Trước yêu cầu cao của chuẩn mực nghề nghiệp, Khối KTNB đã đào tạo được một đội ngũ Kiểm toán viên nội bộ có phẩm chất đạo đức, nhận thức, kiến thức và kỹ năng tốt: trung thực, khách quan, ý thức tuân thủ cao, am hiểu quy trình nghiệp vụ, am hiểu về tổ chức.

### CƠ CẤU TỔ CHỨC



Đặc biệt, trong 2 năm trở lại đây, Khối KTNB đã bắt đầu triển khai các hoạt động đảm bảo và tư vấn với các đối tượng kiểm toán phức tạp, có tính đặc thù cao như kiểm toán Môi trường kiểm soát nội bộ của Tập đoàn Bảo Việt (năm 2016), tư vấn hoàn thiện hệ thống quản trị rủi ro doanh nghiệp ERM cho Công ty Quản lý Quỹ Bảo Việt (năm 2016), kiểm toán một số chỉ tiêu phát triển bền vững trong Báo cáo Phát triển bền vững năm 2016 của Tập đoàn Bảo Việt (tháng 3/2017)...

Nhờ sự quan tâm và hỗ trợ của Lãnh đạo Tập đoàn, Lãnh đạo các đơn vị thành viên và các đơn vị được kiểm toán, hoạt động KTNB Tập đoàn Bảo Việt đã từng bước khẳng định được vai trò và giá trị của mình trong tổ chức. Tuy nhiên, trước yêu cầu và đòi hỏi, kỳ vọng ngày càng cao của pháp luật, các cơ quan quản lý nhà nước, của lãnh đạo Tập đoàn, lãnh đạo các đơn vị thành viên và các đơn vị được kiểm toán cùng với môi trường kinh doanh đang ngày càng biến động phức tạp cũng đặt Khối KTNB trước những thách thức mới như đẩy mạnh vai trò tư vấn, kiểm toán báo cáo tài chính, kiểm toán công nghệ thông tin, kiểm toán hiệu quả hoạt động... Và để đón đầu những thách thức này, Khối KTNB đang chuẩn bị nguồn lực và xây dựng năng lực cho việc triển khai các hoạt động kiểm toán mới trong tương lai theo yêu cầu của HĐQT.



**DEAL**  
AWARDS  
*gala*  
DINNER



**BVSC VINH DỰ NHẬN GIẢI THƯỞNG  
CÔNG TY CHỨNG KHOÁN TƯ VẤN HỢP NHẤT TIÊU BIỂU  
NĂM 2016 - 2017 TẠI DIỄN ĐÀN M&A 2017**

**Vinh dự nhận 2 giải thưởng quốc tế năm 2017  
CÔNG TY BẢO HIỂM NHÂN THỌ VÌ SỨC KHỎE CỘNG ĐỒNG  
CÔNG TY BẢO HIỂM NHÂN THỌ TỐT NHẤT VIỆT NAM**



Bảo vệ giá trị Việt



# ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG ĐÀO TẠO NỘI BỘ TẠI DOANH NGHIỆP

ThS. Nguyễn Hoàng Long - Trung tâm Đào tạo Bảo Việt



Trên thế giới, các doanh nghiệp luôn coi đào tạo nội bộ như một chiến lược đầu tư quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường và dành những khoản ngân sách lớn đào tạo nhân viên nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Tuy nhiên, để thành công trong đào tạo nội bộ, doanh nghiệp cần phải xây dựng một chiến lược lâu dài, một lộ trình bài bản và thực sự hữu ích cho cá nhân người học. Sự thành công đó đến từ rất nhiều yếu tố.

## Giám sát và quản lý trực tiếp từ cấp quản lý

Tại Việt Nam, rất nhiều chủ doanh nghiệp khi được hỏi: “Công tác đào tạo có thực sự cần thiết cho doanh nghiệp không?” Sẽ có rất nhiều người trả lời “không” cho câu hỏi này, nhưng hành động của đa số trên thực tế lại đi theo chiều hướng ngược lại. Hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam không có chiến lược đào tạo gắn liền với tầm nhìn và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp. Kế hoạch đào tạo hàng năm cũng không có, hoặc có thì cũng rất sơ sài hình thức. Bức tranh trong nhiều doanh nghiệp hiện nay là: lãnh đạo không thực sự quan tâm đến công tác đào tạo, cán bộ phụ trách đào tạo không có, hoặc có thì cũng thiếu năng lực, kinh phí đào tạo quá hạn hẹp, không xác định được nhu cầu đào tạo của nhân viên, không có các biện pháp triển khai kế hoạch đào tạo, không đánh giá được hiệu quả của công tác đào tạo. Nhiều giám đốc doanh nghiệp quan niệm đào tạo là trách nhiệm của xã hội. Họ chỉ tuyển dụng những cán bộ lành nghề, đã được đào tạo và biết làm việc. Nhưng thực tế đã chỉ ra rằng, chiến lược tuyển dụng thông minh cũng không thay thế được công tác đào tạo trong doanh nghiệp. Các nhà tuyển dụng khôn ngoan này thường xuyên gặp phải các vấn đề như: giá của những ứng viên giỏi ngày càng leo thang, rất khó tìm kiếm những ứng viên phù hợp trên thị trường. Đặc biệt với những chuyên môn gắn liền với thực tiễn của doanh nghiệp, đào tạo phát triển nhân sự có sẵn bên trong doanh nghiệp thông thường là biện pháp tối ưu nhất.

Trên thực tế, muốn có năng suất lao động cao thì phải có nhân viên giỏi. Một chủ doanh nghiệp muốn nhân viên của mình bán được càng nhiều sản phẩm càng tốt, thuyết phục người khác ở trình độ cao, nhưng lại không cho nhân viên được đào tạo về: “Kỹ năng bán hàng” hay “Kỹ năng

thuyết trình hiệu quả”. Thậm chí, nhiều doanh nghiệp có rất nhiều kỹ sư giỏi, nhiều nhân sự kỹ thuật chuyên sâu, các chuyên gia phân tích chuyên nghiệp nhưng vẫn không thể tạo ra hiệu quả cao? Tại sao có những nhân sự giỏi về chuyên môn nhưng vẫn không được sếp trọng dụng? Đó chính là vì họ thiếu năng lực làm việc hiệu quả với những cộng sự khác trong một tập thể phức tạp hay nói cách khác là thiếu “tinh thần làm việc nhóm”. Vẫn còn đâu đó trong doanh nghiệp, khách hàng phàn nàn về sự thiếu chuyên nghiệp của nhân viên mà không chịu nhận thức rằng, nếu được đào tạo tốt, năng lực của họ sẽ tốt hơn rất nhiều. Có thể nói rằng, để thành công trong đào tạo nội bộ của một doanh nghiệp, cần thiết và quan trọng nhất phải xuất phát từ chính sự đồng thuận, giám sát từ các cấp quản lý trực tiếp.

## Kế hoạch đào tạo

Trong doanh nghiệp, việc hoạch định kế hoạch đào tạo có vai trò rất quan trọng đối với người học, đơn vị tổ chức đào tạo và cả cho lãnh đạo doanh nghiệp. Một bản kế hoạch đào tạo được thiết lập dựa trên nhu cầu, khoảng trống năng lực của người học và có một lộ trình theo một giai đoạn nhất định. Đa số doanh nghiệp Việt Nam thường lên kế hoạch đào tạo theo nhu cầu phát sinh mà không có một lộ trình học tập theo từng năm cho cán bộ của họ. Cũng rất nhiều doanh nghiệp coi việc lên kế hoạch đào tạo chỉ là tạm thời, ngắn hạn mà không có kế hoạch dài hạn. Việc lên kế hoạch đào tạo không phù hợp ảnh hưởng rất nhiều đến công việc chung của doanh nghiệp như: cử ai đi học? thời gian đi học thế nào trong khi công việc đang rất cần phải giải quyết? và học để làm gì?... Rất nhiều nguyên nhân dẫn đến việc lên kế hoạch đào tạo không thành công đối với một doanh nghiệp. Và để thành công, tất yếu doanh nghiệp cần xây dựng một bản

kế hoạch đào tạo dài hạn. Kế hoạch được xây dựng theo từng năm dựa trên nhu cầu thực tế của nhân viên trong doanh nghiệp.

## Khoảng cách giữa việc xác định mục tiêu của tổ chức và mục tiêu đào tạo

Nhu cầu đào tạo là khoảng cách giữa những gì hiện có và những gì mong muốn trong tương lai xét về khía cạnh thái độ của người quản lý và người lao động trong doanh nghiệp. Rất nhiều doanh nghiệp hiện tại xác định mục tiêu đào tạo cho doanh nghiệp không hoặc ít liên quan đến mục tiêu của tổ chức cần đạt được. Mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp nhằm xác định định hướng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai và mục tiêu đào tạo của doanh nghiệp nhằm cung cấp các giải pháp để đạt được mục tiêu chiến lược đó.

Nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên có những điểm khác biệt do kiến thức cơ bản, tiềm năng và mục đích phát triển của họ không giống nhau. Do vậy các hoạt động đào tạo phải hướng tới việc thiết kế chương trình sao cho đáp ứng được yêu cầu của từng đối tượng. Nhu cầu đào tạo quyết định phương pháp đào tạo. Không có bất kỳ chương trình hay phương thức nào phù hợp với mọi nhu cầu. Các chương trình đào tạo được chọn lựa trên cơ sở dung hoà mong muốn của các cá nhân với mục tiêu của doanh nghiệp, trong đó hiệu quả kinh doanh được đưa ra làm tiêu chí ảnh hưởng có tính quyết định. Thất bại trong công tác phát triển nhân sự khi doanh nghiệp chưa chú trọng đến hiệu quả đào tạo, không đánh giá được tác động của việc đào tạo tới quá trình thực hiện nhiệm vụ của mỗi nhân viên.

Công tác đào tạo và huấn luyện phải giúp ích cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp, hay nói một cách khác là không có sự khác biệt giữa mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu của việc đào tạo nhân viên. Chính vì vậy nhu cầu đào tạo nhân viên được xem xét bắt đầu từ nhu cầu của chính bản thân doanh nghiệp. Để xác định khoảng cách giữa việc xác định mục tiêu của tổ chức và mục tiêu đào tạo, doanh nghiệp cần trả lời được câu hỏi: (1) Thách thức của môi trường kinh doanh đặt ra cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn là gì? (2) Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng đáp ứng đến đâu các đòi hỏi của thị trường? (3) Nhân viên của doanh nghiệp còn thiếu gì để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp?

## Văn hóa học tập

Văn hoá doanh nghiệp được hiểu như một hệ thống những chuẩn mực và giá trị mà những thành viên trong doanh nghiệp tác động lẫn nhau, thực hiện và sự tác động ấy tạo nên một sự khác biệt. Và, cũng như nhà xã hội học Anh - Taylor (cuối thế kỷ 19) cho rằng, văn hoá doanh nghiệp được hiểu như là một sự văn minh mà trong đó nó chứa đựng cả về những vấn đề trí thức, luật lệ, nghệ thuật, nhân bản, niềm tin và tất cả những khả

năng mà những cá nhân trong doanh nghiệp đó lĩnh hội và thực hành.

Văn hóa học tập là những hệ thống chuẩn mực và giá trị kiến thức mà mọi nhân viên trong doanh nghiệp đó được đào tạo và tuân thủ theo. Tuy nhiên, văn hóa học tập không có nghĩa rằng nó phải bền vững, hay bất di bất dịch, mà nó cởi mở, luôn luôn được lĩnh hội, trau dồi, tích lũy, và có sự thay đổi theo chiều hướng tích cực. Ví dụ, trong một doanh nghiệp, nếu người lãnh đạo cấp cao luôn quan tâm, xây dựng, khuyến khích nhân viên học tập, trau dồi, tích lũy thêm những kiến thức, dành ngân sách lớn của doanh nghiệp đầu tư cho đào tạo thì sẽ xây dựng lên một văn hóa học tập trong toàn doanh nghiệp.

Văn hóa đào tạo nội bộ rất cần thiết cho một doanh nghiệp, nó có thể giúp một tổ chức doanh nghiệp phát triển, và nếu thiếu, sẽ làm cho công ty tụt hậu, thiếu tính sáng tạo, thiếu ý tưởng đột phá và kim hãm sự phát triển. Theo những nghiên cứu của những nhà xã hội học Mỹ thì những công ty tuân thủ và thực hiện một quy trình đào tạo bài bản, một văn hóa học tập rộng khắp, thì giá trị của nó có thể sẽ tăng lên 200%, và có nhiều doanh nghiệp còn đạt được hiệu quả cao hơn như những công ty General Electric (GE), Southwest Airline, ConAgra, IBM. Để xây dựng được văn hóa học tập, doanh nghiệp cần trả lời các câu hỏi sau: (1) Công tác truyền thông học tập trong doanh nghiệp được thể hiện như nào? (2) Doanh nghiệp đã xây dựng những công cụ nào để tạo động lực cho nhân viên học tập? (3) Những giải pháp giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn?

## Động cơ của người học

Rất nhiều chương trình đào tạo khi triển khai thực tế, xác định động cơ của học viên là gì? Điều gì đưa họ đến với khóa học này? Có không ít những học viên khi đến lớp mà vẫn chưa biết mình sẽ học khóa học gì? Hoặc họ không có nhiều động lực để đến lớp trong khi có rất nhiều công việc cần phải giải quyết. Điều này thể hiện động cơ của học viên là chưa được xác định rõ ràng trong đào tạo. Trong những việc phải làm để thu hút học viên tích cực thì trước hết phải giúp họ xác định được học tập là mục tiêu tự thân, đồng thời giảng viên phải đổi mới phương pháp giảng dạy và trau dồi những kỹ năng sư phạm cần thiết. Để làm được điều này, về phía học viên, học phải xác định được học để biết, học để làm, và học để tồn tại; về phía giảng viên cần phải xác định được các phương pháp đào tạo khác nhau cho từng đối tượng khác nhau của tổ chức.

## Đào tạo nội bộ - xu thế tất yếu của tương lai

Tại Việt Nam, trong khoảng một thập niên trở lại đây, để gia tăng lợi thế cạnh tranh trong môi trường kinh doanh đầy biến động, nhiều doanh nghiệp lựa chọn đầu tư cho đội ngũ nhân sự. Đây được đánh giá là tầm nhìn xa và có ý nghĩa quan trọng với chiến lược phát triển bền vững. Không những thế, trong thời đại số, công nghệ sẽ giúp



Khuếch đại hiệu quả của khoản đầu tư này và là kênh đào tạo hiệu quả hay còn gọi là đào tạo 2.0. Nói một cách khác, đào tạo nội bộ 2.0 ít tốn kém nhưng có tầm ảnh hưởng rộng lớn và toàn diện.

Để nắm quyền chủ động, nhiều doanh nghiệp chọn đầu tư vào đào tạo nội bộ, trong đó phải kể đến Samsung Việt Nam. Tại Samsung, “con người luôn được xem là yếu tố quan trọng nhất. Chính vì vậy, chúng tôi luôn dành sự quan tâm đặc biệt cho các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực với mục tiêu mỗi nhân viên Samsung không chỉ giỏi về chuyên môn, mà còn có kiến thức văn hóa, xã hội rộng lớn” - Ông Han Myoung Sup - Tổng Giám đốc Samsung Việt Nam chia sẻ. Dù công nghệ cao chưa bao giờ được coi là thế mạnh của lao động trong nước nhưng với chiến lược đào tạo đúng đắn, Samsung đang biến Việt Nam trở thành một đại bản doanh sản xuất điện thoại thông minh.

Đối với BigC Việt Nam – Công ty bán lẻ lớn nhất Việt Nam đã nhận thức được quản trị bán lẻ là một trong những ngành mới tại Việt Nam, từ năm 2008, BigC đã đầu tư xây dựng Trung tâm Đào tạo Big C nhằm cung cấp và bổ sung kiến thức cho nhân sự nội bộ. “Khi được đào tạo bài bản và có nền tảng kiến thức tổng quan, nhân viên làm việc một cách chủ động và sáng tạo hơn. Đối với cấp quản lý

cũng vậy, cách tổ chức, điều hành công việc cũng chặt chẽ và hiệu quả hơn, nắm bắt nhanh chóng và xử lý tốt các vấn đề phát sinh. Nhờ vậy, có thể đáp ứng được yêu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng”, Bà Dương Thị Quỳnh Trang - Giám đốc Nhân sự Big C Việt Nam – chia sẻ.

Đối với Bảo Việt - Tập đoàn Tài chính - Bảo hiểm số một Việt Nam, đào tạo nội bộ đã được quan tâm đồng hành cùng quá trình phát triển, và thành lập riêng một Trung tâm Đào tạo từ 20 năm qua. Bảo Việt đã xây dựng một chiến lược đào tạo nội bộ chuyên nghiệp, bài bản và rất linh hoạt. Tại Bảo Việt, đào tạo nội bộ được thể hiện bằng việc xây dựng một bản đồ học tập trọn đời cho cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, năm 2017 được coi là năm bản lề cho việc đầu tư sâu và rộng về nguồn nhân lực để tạo cơ sở cho những bước phát triển đột phá, đi đầu trong ngành tài chính, bảo hiểm tại Việt Nam. Có thể nói, sự thành công của đào tạo nội bộ tại được thể hiện rất rõ trong hình ảnh chuyên nghiệp của từng cán bộ nhân viên, đội ngũ tư vấn viên và đại lý của Bảo Việt. Sự đầu tư mang tính chiến lược được thống nhất và xuyên suốt từ Hội đồng quản trị đến Ban điều hành của Tập đoàn đã giúp đào tạo nội bộ mang bản sắc, văn hóa học tập rất riêng của Bảo Việt góp phần nâng cao năng lực cán bộ, tăng khả năng cạnh tranh của Bảo Việt trên thị trường bảo hiểm Việt Nam.



## MÔ HÌNH 4 CẤP ĐỘ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ ĐÀO TẠO CỦA DONALD KIRKPATRICK

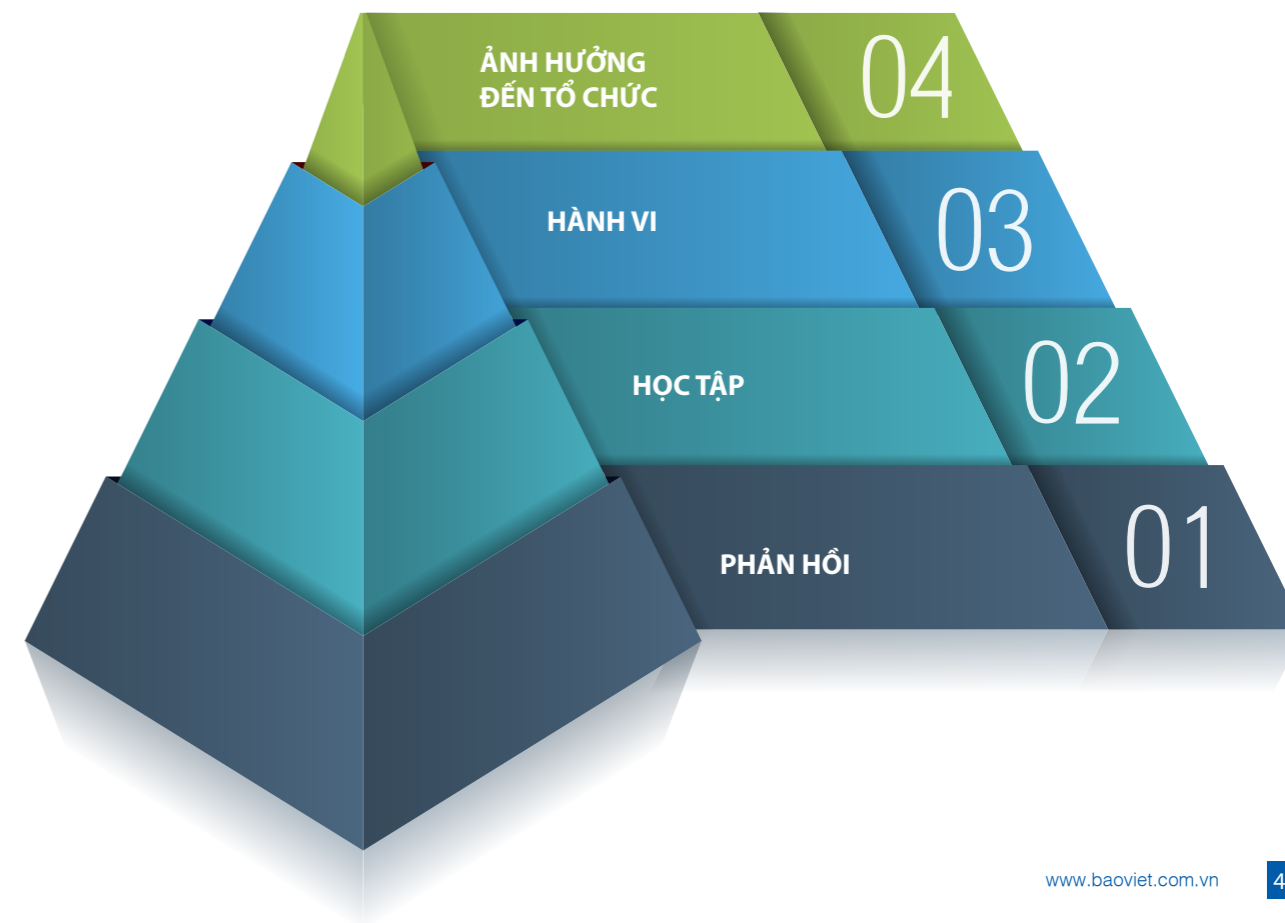
Nguyễn Bá Kỳ, MA, CTP, FLMI, PCS, FFSI  
Trưởng Ban NC&PTCT, Trung tâm Đào tạo Bảo Việt

### Giới thiệu về mô hình đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald Kirkpatrick

Hoạt động đào tạo luôn được lãnh đạo cấp cao của Bảo Việt rất quan tâm và đầu tư. Điều này thể hiện triết lý coi nhân lực là tài sản vô giá mà các cấp lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên của Bảo Việt luôn hướng tới và thực hiện. Để những khoản đầu tư cho đào tạo thực sự mang lại kết quả tích cực, bên cạnh việc phân tích nhằm tìm ra nhu cầu đào tạo một cách chính xác, xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với người học, thực hiện các khóa đào tạo với chất lượng cao, hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo tại Bảo Việt đã và đang được thực hiện thường xuyên, và nhận được sự ủng hộ từ các cấp lãnh đạo.

Đánh giá hiệu quả đào tạo là bước cuối cùng trong quy trình đào tạo ADDIE (Analysis - Phân tích nhu cầu, Design - Thiết kế chương trình, Development - Phát triển chương trình, Implementation - Thực hiện chương trình, Evaluation - Đánh giá hiệu quả đào tạo). Bước này thường bị các tổ chức bỏ qua vì nó tiêu tốn thêm thời gian và tiền bạc của tổ chức. Tuy nhiên, chỉ sau khi đánh giá hiệu quả đào tạo, tổ chức mới có thể tiến hành những điều chỉnh phù hợp và trả lời được các câu hỏi: Đào tạo đã đem lại lợi ích gì cho tổ chức? Có nên tiếp tục đào tạo hay không?

Donald Kirkpatrick là người đầu tiên đưa ra 4 cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo. Ông là giáo sư danh dự của trường đại học Wisconsin ở Bắc Mỹ và nguyên là chủ tịch Hội Đào tạo và Phát triển Mỹ (American Society for Training and Development - ASTD). Ý tưởng của ông về đánh giá hiệu quả đào tạo lần đầu tiên được công bố vào năm 1959 trong loạt bài xuất hiện trên Tạp chí Đào tạo và Phát triển Mỹ (US Training and Development Journal) và trở nên nổi tiếng hơn vào năm 1975 khi ông xuất bản cuốn sách mang tên “Evaluating Training Programs” (Đánh giá Chương trình Đào tạo). Mô hình 4 cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo của ông vẫn được sử dụng rộng rãi ngày nay dù đã được phát triển cách đây hơn 50 năm. Bốn cấp độ đó là: Phản hồi, Học tập, Hành vi, và Ảnh hưởng đến tổ chức. Dưới đây chúng ta sẽ cùng tìm hiểu về các cấp độ đánh giá này – tác dụng và phương pháp thực hiện ở từng cấp độ.







## Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo

### Cấp độ 1: Phản hồi

Đây là cấp độ đánh giá dễ thực hiện nhất. Mục đích của cấp độ này là tìm hiểu về cảm nhận và đánh giá của học viên đối với khóa học mà họ vừa tham dự. Công cụ phổ biến được sử dụng là phiếu đánh giá khóa học, trong đó có những câu hỏi về mức độ hài lòng (về nội dung, phương pháp, hoạt động, tài liệu, trang thiết bị, công tác hỗ trợ khóa học...) hoặc những câu hỏi phức tạp hơn nhằm tìm ra những điểm còn có thể làm tốt hơn nữa. Ví dụ như các câu hỏi về những vấn đề:

- Mức độ phù hợp giữa mục tiêu khóa học với công việc của học viên
- Thời lượng của khóa học
- Nội dung chương trình đào tạo
- Phương pháp đào tạo
- Số lượng và mức độ phù hợp của các bài tập tương tác
- Sự thoải mái khi tham gia vào các hoạt động do giảng viên điều phối
- Khả năng ứng dụng vào thực tế công việc

Các phiếu đánh giá này được phát cho học viên điền trong khóa học hoặc vào cuối khóa học. Kết quả đánh giá của khóa này được so với kết quả đánh giá của khóa trước và với những đánh giá khác của học viên nhằm tìm ra những điểm mạnh cần phát huy và những điểm hạn chế cần khắc phục trong những khóa học sau. Ngoài công cụ chính là phiếu đánh giá, tổ chức có thể tiến hành phỏng vấn học viên hoặc thu thập thông tin qua các nguồn không chính thức khác như trao đổi với đồng nghiệp hoặc cấp quản lý trực tiếp của học viên.

Tại Bảo Việt, cấp độ này được thực hiện đối với mọi khóa học. Phiếu đánh giá khóa học được thiết kế hướng tới mục đích thu thập một cách chính xác và trung thực nhất phản hồi của học viên. Đây là một trong những cơ sở để giảng viên và những chuyên viên phát triển chương trình đào tạo cải tiến chương trình sao cho phù hợp và hiệu quả nhất với người học.

### Cấp độ 2: Học tập

Cấp độ này đánh giá mức độ tiếp thu thực tế của học viên thông qua việc đo lường sự thay đổi về kiến thức, kỹ năng và thái độ. Nói cách khác, nó trả lời câu hỏi: Học viên đã thực sự học được những kiến thức, kỹ năng và thái độ mà khóa học cung cấp? Nếu có thì ở mức độ nào? Công cụ để thực hiện đánh giá ở cấp độ 2 là bài kiểm tra dưới các dạng khác nhau: Bài kiểm tra viết, bài thuyết trình của học viên về nội dung vừa học (đối với các chương trình đào tạo lý thuyết); hoặc hoạt động đóng vai, thực hành (đối với các nội dung đào tạo kỹ năng và thái độ). Cần đảm bảo rằng các câu hỏi trong bài kiểm tra đều hướng tới mục tiêu của khóa học. Thông qua việc tổng kết và phân tích kết quả bài kiểm tra của tất

cả học viên, người đánh giá có thể chỉ ra một cách chính xác ảnh hưởng của đào tạo đối với những học viên tham dự khóa học. Cách thức tiến hành là so sánh kết quả các bài kiểm tra trước và sau khóa học hoặc kết quả các bài kiểm tra của người vừa tham dự khóa học với người chưa tham dự khóa học.

Bên cạnh cấp độ 1 thì cấp độ 2 cũng luôn được các giảng viên thực hiện khi giảng dạy trong những chương trình đào tạo tại Bảo Việt. Việc yêu cầu học viên hoàn thành các bài kiểm tra không chỉ giúp đánh giá mức độ học tập của học viên mà còn tạo ra môi trường học tập nghiêm túc hơn vì nó gắn kết trách nhiệm của học viên đối với quá trình học.

### Cấp độ 3: Hành vi

Học viên thường đạt điểm cao trong bài kiểm tra cuối khóa học nhưng hoạt động đào tạo chỉ thực sự phát huy tác dụng khi học viên ứng dụng những điều học được vào trong thực tế công việc của họ. Cấp độ 3 giúp trả lời câu hỏi: Liệu có sự thay đổi về hành vi của học viên tại nơi làm việc hay không và nếu có thì thay đổi đó như thế nào?

Lý tưởng nhất thì cấp độ 3 được thực hiện trong khoảng thời gian từ 3 đến 6 tháng sau khi kết thúc khóa học. Đây là khoảng thời gian mà học viên có cơ hội vận dụng những kiến thức, kỹ năng và thái độ mới được học và cũng là lúc có thể kiểm tra mức độ ghi nhớ của học viên. Phương pháp mà nhiều tổ chức đào tạo sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo ở cấp độ 3 là yêu cầu học viên hoàn thành bản cam kết ứng dụng trong đó nêu rõ học viên sẽ ứng dụng điều gì học được từ khóa học vào thực tế công việc, thời điểm bắt đầu ứng dụng, cách thức đánh giá và người đánh giá cam kết đó... Để thực hiện phương pháp này một cách hiệu quả, người quản lý trực tiếp của học viên đóng vai trò rất quan trọng vì họ là người theo sát mọi sự tiến bộ của nhân viên mà họ quản lý.

Một phương pháp khác được sử dụng để đánh giá ở cấp độ 3 là tiến hành các cuộc khảo sát đối với những học viên tham dự khóa học, người quản lý hoặc cấp dưới của học viên, và thậm chí các khách hàng của học viên nhằm thấy được sự thay đổi về hành vi (nếu có) của học viên sau khóa học. Ví dụ, các câu hỏi trong bản khảo sát nhằm đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên sau một chương trình đào tạo bán hàng có thể bao gồm:

- Nhân viên bán hàng có mở đầu cuộc hội thoại bằng việc trình bày lợi ích của sản phẩm trước khi đề nghị khách hàng thực hiện các bước tiếp theo?
- Nhân viên bán hàng có sử dụng mô hình phản hồi phù hợp đối với mỗi phản ứng của khách hàng hay không?
- Nếu khách hàng tiềm năng không mua sản phẩm/dịch vụ, khi kết thúc cuộc gặp/cuộc gọi, nhân viên bán hàng có đưa ra những bước hành động cụ thể tiếp theo không?



Chương trình đào tạo có thể được xây dựng và thực hiện rất thành công (căn cứ vào kết quả đánh giá ở cấp độ 1 và 2) nhưng không có nghĩa là hành vi của học viên sẽ thay đổi theo đúng như mục tiêu mà chương trình đào tạo đề ra. Hành vi của học viên tại nơi làm việc chỉ thật sự thay đổi nếu như các điều kiện sau được thỏa mãn:

- Học viên mong muốn và sẵn sàng ứng dụng những điều mới được học.
- Học viên có cơ hội để ứng dụng (ví dụ: Có cơ hội thực hiện các bài thuyết trình sau khi tham dự chương trình đào tạo kỹ năng thuyết trình).
- Học viên được các cấp quản lý cho phép và khuyến khích ứng dụng.

Tại Bảo Việt, cấp độ 3 đã bước đầu được thực hiện thông qua việc học viên điền vào bản cam kết ứng dụng những điều mình sẽ ứng dụng vào trong thực tế. Bản cam kết này sẽ được sao thêm thành 2 bản nữa. Học viên giữ bản chính, Trung tâm Đào tạo Bảo Việt (TTĐT) và đối tác đào tạo giữ hai bản sao. Trong vòng 4 tuần sau khi khóa học kết thúc, đối tác đào tạo sẽ gọi điện thoại tới học viên để hỗ trợ và cung cấp thêm các công cụ để học viên ứng dụng hiệu quả nhất. Kết thúc 4 tuần này, học viên gửi lại bản cam kết tới TTĐT, trong đó ghi rõ mình đã ứng dụng như thế nào, đạt được kết quả ra sao. Thông qua những bản cam kết này, bản thân mỗi học viên có động lực để ứng dụng, đồng thời TTĐT đánh giá được hiệu quả của khóa học. Trên thực tế đã có nhiều bản cam kết ứng dụng thể hiện những nỗ lực và quyết tâm của học viên nhằm ứng dụng các kiến thức, kỹ năng và thái độ được cung cấp trong khóa học, dần biến chúng thực sự trở thành những kiến thức, kỹ năng và thái độ của bản thân trong công việc. Để hoạt động này đem lại hiệu quả đích thực, việc theo dõi sát sao, ủng hộ và tạo điều kiện từ các cấp lãnh đạo là hết sức quan trọng.

### Cấp độ 4: Ảnh hưởng đến tổ chức

Cấp độ 4 đo lường những lợi ích thu về từ các khoản đầu tư cho đào tạo. Nó giúp trả lời các câu hỏi: Lợi ích mà khóa học mang lại cho tổ chức là gì? Nó có đáng để đầu

tư hay không? Đào tạo là hoạt động đầu tư đòi hỏi rất nhiều nguồn lực, không chỉ là tiền bạc mà còn là thời gian và sự gián đoạn trong công việc của những học viên tham dự các khóa học.

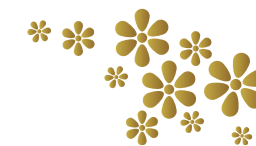
Có một số yếu tố giúp xác định những lợi ích của đào tạo, bao gồm: Chất lượng sản phẩm được cải thiện, doanh số tăng, số vụ tai nạn lao động giảm, chất lượng dịch vụ khách hàng được nâng cao, chi phí giảm, mức độ lãng phí và số lỗi giảm, và lãnh đạo hiệu quả hơn. Những yếu tố này được so sánh với các khoản đầu tư cho đào tạo để xác định liệu khóa học có đáng để được đầu tư hay không.

Cấp độ này hiếm khi được thực hiện vì rất khó khăn để thu thập được các dữ liệu cần thiết về tổ chức và tách biệt ảnh hưởng của nhân tố đào tạo đến tổ chức. Phương pháp khoa học duy nhất để tách biệt ảnh hưởng của nhân tố đào tạo ra khỏi ảnh hưởng của các nhân tố khác tới tổ chức là chọn ra một nhóm đại diện và tiến hành đào tạo nhóm này, sau đó đánh giá kết quả hoạt động của nhóm này rồi so sánh với kết quả của hoạt động của nhóm không được đào tạo.

Dưới đây là ví dụ về các dữ liệu có thể được đo lường để đánh giá ảnh hưởng của các chương trình đào tạo tới tổ chức.

- Đào tạo bán hàng: Đo lường thay đổi về doanh thu, tỷ lệ duy trì khách hàng, lợi nhuận trên mỗi giao dịch.
- Đào tạo về kỹ thuật: Đo lường mức độ giảm số lượng cuộc gọi tới số điện thoại hỗ trợ; thời gian tiết kiệm được khi hoàn thiện các báo cáo, mẫu biểu, hoặc nhiệm vụ; hoặc sự cải thiện trong sử dụng phần mềm hay hệ thống.
- Đào tạo về an toàn lao động: Đo lường mức độ giảm về số lượng và mức độ nghiêm trọng của các vụ tai nạn.

Cấp độ 4 hiện chưa thực hiện được tại Bảo Việt cũng vì những khó khăn nêu trên. Khi có hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ, hệ thống các chỉ số đánh giá và phương pháp đánh giá được xây dựng một cách chi tiết, Bảo Việt sẽ có thể thực hiện đánh giá ở cấp độ này.



## Tính phức tạp khi thực hiện và giá trị thông tin có được từ mỗi cấp độ đánh giá

Nếu xét về tính phức tạp và giá trị của thông tin có được từ kết quả đánh giá ở các cấp độ nêu trên thì cấp độ đánh giá càng cao hơn càng khó thực hiện hơn, đồng thời kết quả đánh giá càng có giá trị và đáng tin cậy hơn. Ở cấp độ 1, giảng viên chỉ cần phát phiếu đánh giá cho học viên điền vào. Để làm hài lòng giảng viên của mình, nhiều học viên có thể “hào phóng” đánh dấu vào các mục thể hiện những cảm nhận rất tích cực về khóa học và về giảng viên mặc dù thực tế có thể không phải như vậy. Do đó, cấp độ 1 rất dễ thực hiện nhưng kết quả có được chưa chắc đã đủ tin cậy.

Đối với cấp độ 2, mức độ khó tăng lên vì giảng viên phải chuẩn bị sẵn ít nhất một đề kiểm tra, nhưng kết quả bài kiểm tra sẽ là minh chứng rõ ràng cho việc học viên đã học được nhiều hay ít từ khóa học.

Đối với cấp độ 3, công việc đánh giá càng trở nên khó khăn hơn vì nó đòi hỏi một quá trình theo dõi sự thay đổi hành vi của học viên, hoặc ít nhất cũng là những cuộc khảo sát, phỏng vấn học viên hoặc đồng nghiệp và cấp trên của học viên... Tuy nhiên kết quả đánh giá ở cấp độ 3 sẽ cho biết hiệu quả của đào tạo xét trên khía cạnh thay đổi hành vi của học viên tại môi trường làm việc so với trước khi tham dự khóa học. Kết quả này có nhiều ý nghĩa hơn kết quả phản hồi của học viên (cấp độ 1) và bài kiểm tra của học viên (cấp độ 2).

Đến cấp độ 4, mức độ khó là cao nhất vì nó đòi hỏi tổ chức phải có được hệ thống cơ sở dữ liệu đầy đủ và hệ thống các chỉ số hết sức chi tiết và phức tạp. Ngoài ra, việc xác định kết quả có được là do đào tạo hay do nhân tố nào khác đôi khi là việc không thể thực hiện được. Theo thống kê của ASTD, có rất ít tổ chức thực hiện được cấp độ 4, cụ thể tại Mỹ, tỷ lệ các tổ chức thực hiện đánh giá hiệu quả đào tạo ở các cấp độ như sau:

- 95% thực hiện đánh giá ở cấp độ 1
- 70% thực hiện đánh giá ở cấp độ 2
- 32% thực hiện đánh giá ở cấp độ 3
- 5% thực hiện đánh giá ở cấp độ 4

Các tổ chức đều muốn hướng tới việc thực hiện đánh giá ở cấp độ cao nhất này vì nó đưa ra bằng chứng rõ ràng nhất về hiệu quả của đào tạo được thể hiện bằng các chỉ tiêu định lượng: Sự gia tăng trong doanh thu, lợi nhuận, số hợp đồng, số khách hàng... hoặc sự giảm thiểu sai sót, chi phí, tai nạn... Và việc cải thiện những chỉ tiêu này cũng chính là mục tiêu cuối cùng mà các nhà lãnh đạo muốn hoạt động đào tạo giúp tổ chức đạt được.

Mặc dù vậy, không vì thế mà tổ chức chỉ nên coi trọng các cấp độ cao hơn. Mỗi cấp độ đánh giá, bên cạnh lợi ích cơ bản là đánh giá hiệu quả đào tạo còn cung cấp

cho tổ chức những thông tin phản hồi rất giá trị để có những điều chỉnh kịp thời trong hoạt động đào tạo, đặc biệt là cấp độ 1 và 2. Ví dụ, kết quả đánh giá ở cấp độ 1 giúp tổ chức biết được cần có điều chỉnh như thế nào đối với nội dung và phương pháp đào tạo, thời lượng chương trình nên kéo dài hay rút ngắn lại, nên tổ chức vào thời điểm nào, học viên cần có những hỗ trợ gì; kết quả đánh giá ở cấp độ 2 giúp xác định mức độ phù hợp giữa nội dung và mục tiêu của chương trình đào tạo (trả lời câu hỏi: Nội dung của chương trình đã giúp học viên đạt được các mục tiêu đề ra hay chưa?)...

### Mối liên hệ giữa các cấp độ đánh giá

Các cấp độ đánh giá có mối liên hệ mật thiết với nhau. Nếu như kết quả đánh giá ở cấp độ 1 cho thấy học viên rất hài lòng với chương trình thì khi sử dụng bài kiểm tra để đánh giá ở cấp độ 2, kết quả bài kiểm tra có nhiều khả năng sẽ cao hơn so với các lớp có mức độ hài lòng thấp. Tương tự như vậy, nếu kết quả bài kiểm tra cao thì kết quả đánh giá ở cấp độ 3 có thể sẽ cho thấy học viên ứng dụng tốt nội dung của khóa học vào thực tế công việc. Ngược lại, nếu kết quả đánh giá ở cấp độ 3 cho thấy học viên không ứng dụng được gì vào thực tế thì tổ chức cần tìm ra những nguyên nhân cản trở việc ứng dụng. Đó có thể là do học viên thiếu môi trường để ứng dụng, cũng có thể do cấp quản lý không cho phép/không ủng hộ việc ứng dụng.

Giữa cấp độ 3 và cấp độ 4 cũng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau: Những thay đổi tích cực của học viên có được do việc ứng dụng những điều học được vào thực tế sẽ tất yếu dẫn đến kết quả là những ảnh hưởng tích cực đến tổ chức. Ví dụ: Nếu kết quả đánh giá ở cấp độ 3 đối với những học viên đã tham gia một khóa đào tạo về kỹ năng bán hàng và dịch vụ khách hàng cho thấy học viên có những cải thiện rất đáng kể về kỹ năng so với trước khi tham dự khóa học và thực sự đã đạt được những mục tiêu mà khóa học đề ra, thì khi đánh giá ở cấp độ 4, doanh thu bán hàng của những học viên này chắc chắn sẽ tăng lên, tỷ lệ khách hàng hài lòng tăng, tỷ lệ hủy hợp đồng giảm (trong điều kiện các yếu tố khác không đổi)...

### Kết luận

Mô hình bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo của Donald Kirkpatrick đã giúp chúng ta có cái nhìn rõ ràng và đầy đủ về hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo. Mỗi cấp độ đều có những lợi ích riêng nhất định, cấp độ này bổ sung cho cấp độ khác. Trong điều kiện cho phép, tổ chức nên thực hiện kết hợp cả 4 cấp độ đánh giá để có thể xác định một cách toàn diện và chính xác hơn về hiệu quả mà hoạt động đào tạo mang lại. Nếu được thực hiện thống nhất và thường xuyên, hoạt động đánh giá sẽ cung cấp cho tổ chức những thông tin hữu ích để điều chỉnh các chương trình đào tạo nói riêng và hoạt động đào tạo nói chung, từ đó giúp phát triển nguồn nhân lực cho tổ chức ngày càng có chất lượng cao hơn.

## QUẢN LÝ NHÂN VIÊN GIỎI

Ths. Tạ Thanh Bình  
Ban NC&PTCT, Trung tâm Đào tạo Bảo Việt



### Vượt qua sự mặc cảm và tự ti

Chúng ta luôn có xu hướng kính trọng và nể phục những người xuất sắc ở một lĩnh vực mà chúng ta đang tham gia. Khi bạn ở vị trí lãnh đạo một nhóm mà trong đó có một hoặc một vài nhân viên có kỹ năng, kinh nghiệm tốt hơn mình, sự bất an là điều bạn không thể tránh khỏi. Ngoài ra, cảm giác sợ hãi và cảm giác không an toàn là những cảm xúc xuất hiện khi bạn thực hiện công việc quản lý những nhân viên chuyên nghiệp và giàu kinh nghiệm này. Tuy nhiên, “biết sử dụng người tài mới là tướng giỏi”, một nhà lãnh đạo không thể thành công nếu không có những nhân viên tài năng xuất sắc trợ giúp mình. Để quản lý được những người tài giỏi, các nhà lãnh đạo cần vượt qua sự mặc cảm và tự ti có thể xuất hiện khi làm việc với nhân viên. Bạn cần đối mặt với nỗi sợ hãi vì việc trốn tránh sự sợ hãi dẫn đến hai hệ quả là bạn sẽ để lộ những căng thẳng, và khi không thoải mái sẽ khiến bạn có xu hướng ít giao tiếp, trao đổi với những nhân viên này.

Để vượt qua sự mặc cảm và tự ti, các nhà lãnh đạo có thể tìm kiếm sự giúp đỡ từ những người khác, cụ thể là người đã từng trong trạng thái tương tự. Việc chia sẻ với bạn bè, với lãnh đạo cấp cao hơn, và với những người tư vấn về cảm giác lo lắng thiếu năng lực sẽ giúp bạn bớt cô đơn, và có những ý tưởng để giải quyết vấn đề.

### Không ngừng học tập và nâng cao năng lực

Năng lực mang đến sức mạnh và tầm ảnh hưởng cho những người nắm giữ nó. Trong những doanh nghiệp

John C. Maxwell khi viết về kỹ năng lãnh đạo đã đưa ra một quy luật kinh điển vô cùng nổi tiếng: Quy luật nút chai (The law of the lid). Theo đó, nếu bạn là người lãnh đạo và đồng thời là người giỏi nhất đội ngũ thì công ty sẽ phát triển nhiều nhất là hết mức khả năng của bạn; ngược lại, nếu công ty có nhiều người giỏi hơn bạn, tiềm năng phát triển sẽ cao hơn rất nhiều. Người lãnh đạo bắt buộc phải là người giỏi nhưng không phải là chuyên gia trong mọi lĩnh vực. Yếu tố quan trọng để làm nên một người lãnh đạo giỏi là họ phải có kỹ năng kết nối các thành viên trong một tổ chức, thấu hiểu nhân viên và tạo điều kiện cho họ phát triển nhằm tiến đến mục tiêu chung của tập thể trong khi vẫn luôn đảm bảo quyền lợi của các cá nhân. Để phát triển một công ty, bắt buộc người lãnh đạo phải tuyển dụng nhiều nhân viên giỏi và thậm chí là giỏi hơn mình. Tuy nhiên, làm thế nào để quản lý nhân viên giỏi luôn là vấn đề khiến nhiều nhà lãnh đạo phải đau đầu. Dưới đây là một vài điểm các nhà lãnh đạo cần biết khi quản lý những nhân viên giỏi.

truyền thống trước đây, nhà lãnh đạo là người đưa ra các quyết định chỉ đạo và nhiệm vụ của nhân viên là thụ động lắng nghe, làm theo những yêu cầu được phân công. Nhưng với những nhà lãnh đạo hiện tại, sự học hỏi là quá trình hai chiều giữa cả lãnh đạo và nhân viên. Là lãnh đạo, không có nghĩa là bạn phải biết hết mọi thứ mà các nhân viên đang làm. Bạn không cần phải là một chuyên gia xuất sắc nhất ở lĩnh vực mà cả nhóm đang tham gia, dù vậy bạn cần có kiến thức để hiểu rõ vấn đề, nắm được quy trình hoặc phát hiện ra khó khăn đang nằm ở đâu để đưa ra các quyết định linh hoạt và cả sự can đảm khi đưa ra những câu hỏi nhờ sự giúp đỡ của nhân viên về những điều bạn chưa biết. Những nhân viên giỏi hiểu rằng, lãnh đạo không có nghĩa là người giỏi nhất, càng không có nghĩa là người giỏi toàn diện ở mọi mặt và biết về tất cả mọi thứ liên quan đến công việc. Tuy nhiên, lãnh đạo phải hiểu được công việc, nhiệm vụ cũng như khó khăn các nhân viên của mình đang làm hàng ngày. Các nhà lãnh đạo lúc này cần thường xuyên giao tiếp, chia sẻ với nhân viên qua cuộc họp, thảo luận và chủ động đưa ra nhiều câu hỏi để xem nhân viên của mình có đang lo lắng hay gặp phải vấn đề gì không. Qua những hành động này, các nhà lãnh đạo có thể học hỏi thêm nhiều điều từ những nhân viên xuất sắc của mình để bổ sung các kỹ năng và kinh nghiệm mà mình chưa nắm vững. Những nhà lãnh đạo giỏi không bao giờ ngừng học hỏi để cải thiện bản thân hơn vì họ biết muốn thành công, chắc chắn phải dành thời gian để học. Những nhân viên giỏi sẽ cảm thấy thoải mái và hứng khởi khi làm việc dưới một nhà lãnh đạo cởi mở, không bảo thủ, luôn tiếp thu những ý tưởng sáng tạo, đổi mới.

**Có được lòng tin và sự nể phục của nhân viên**

Mọi nhà lãnh đạo đều không thể thành công trong công việc lãnh đạo nhân viên của mình nếu họ không thể xây dựng được lòng tin và sự kính nể của nhân viên cấp dưới. Do vậy, họ luôn phải hành động để tạo dựng lòng tin trong mỗi cá nhân mà họ làm việc cùng. Lòng tin và sự nể phục đến từ những hành động lớn như việc ra các quyết định trong những việc quan trọng cho đến trong các việc nhỏ hàng ngày. CEO tài năng đương nhiệm của Netflix, Reed Hastings, người đưa Netflix thành hiện tượng toàn cầu với những ý tưởng mới về cung cấp phim ảnh, những ngày đầu mới tốt nghiệp từ đại học Stanford, ông là một lập trình viên không sạch sẽ cho lắm. Ông kể rằng, trong hai năm làm việc cho một startup, bàn làm việc của mình lúc nào cũng đầy cốc cà phê bẩn, và thỉnh thoảng ông thấy chúng "tự sạch" một cách bí ẩn. Một lần ông đến chỗ làm sớm và thấy CEO của công ty đang rửa chiếc cốc cà phê của ông trong phòng tắm. "Cả năm nay sếp rửa cốc cho em à?" Hastings hỏi. Sếp ông gật đầu và ông hỏi vì sao. Câu trả lời của vị CEO đã dạy cho ông một bài học quan trọng về sự lãnh đạo: "Đó là điều duy nhất tôi có thể làm được cho cậu. Cậu đang làm được rất nhiều cho công ty". Hastings nói rằng sau đó ông rất cảm động và muốn theo vị CEO đó đến tận mọi "chân trời góc bể". Không giống như vị CEO của Hastings, cố CEO nổi tiếng của Apple Steve Jobs, người có phong cách quản lý vô cùng khắc nghiệt với nhân viên của mình, lại giành được sự nể trọng của nhân viên vì lý do khác: Ông là một giám đốc có tầm nhìn mang tính cách mạng, phong thái hùng biện lôi cuốn và tài năng thiên bẩm, khả năng lãnh đạo tài ba cùng với một tầm nhìn lớn, người giúp vực dậy Apple từ chỗ gần như phá sản đến đỉnh vinh quang là công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất thế giới.

**Xây dựng một tập thể mạnh để những nhân viên giỏi hòa mình vào**

Một nhà lãnh đạo giỏi phải xây dựng được tập thể đoàn kết, nơi mọi người sát cánh, đoàn kết, cùng chung chí hướng, tập trung thực hiện mục tiêu chung của cả nhóm. Trong một tập thể thống nhất, khi nhà lãnh đạo tạo được kết nối giữa các thành viên thực sự chặt chẽ và họ thực sự tin rằng họ sẽ cùng nhau thành công hay thất bại và sẽ không một ai có thể chiến thắng khi cả tập thể thua. Lúc này, các nhân viên giỏi sẽ đồng thuận cùng hòa chung vào nhóm. Một ví dụ nổi tiếng là huấn luyện viên nổi tiếng của câu lạc bộ bóng đá Manchester United của Anh, Sir Alex Ferguson, người đang giảng dạy kỹ năng lãnh đạo tại trường đại học Harvard cho các lãnh đạo cao cấp tham gia các khóa học về quản trị kinh doanh trong mảng giải trí, truyền thông và thể thao. Ông chia sẻ lý do những người giỏi nhất, nổi tiếng nhất, tài năng nhất và cả ngỗ nghịch nhất tại câu lạc bộ đều phải ngoan ngoãn nghe theo lời ông. "Một lí do đơn giản thôi, họ thấy những người đồng đội tài năng khác đang tập trung tập luyện và thi đấu hết mình vì đội bóng, họ sẽ tự bị cuốn theo các hành động tập thể này, thay vì quan tâm đến những điều khác."

Bên cạnh mục tiêu và giá trị chung, một tập thể mạnh luôn có các nguyên tắc cam kết, cả ở văn bản và những luật bất thành văn về cách các thành viên làm việc với nhau, từ cấp quản lý cho đến nhân viên. Người lãnh đạo thông minh sẽ đảm bảo rằng tất cả các thành phần tạo nên một tập thể mạnh là mục tiêu, giá trị và nguyên tắc sẽ luôn được coi trọng và lãnh đạo, quản lý tập thể thông qua các điều này. Giống như Sir Alex Ferguson động viên tinh thần các cầu thủ của mình "Các anh không phải đá vì tôi mà đá vì tập thể, vì giá trị vĩ đại của câu lạc bộ này và vì chính bản thân các anh"... Người lãnh đạo tài năng như ông đã biết cách xây dựng tinh thần đồng đội và dùng yếu tố này để tạo dựng các hành vi tốt hơn cho tập thể.



# AN HƯNG PHÁT LỘC

## Vun đắp hiện tại, hoạch định tương lai

Chi trả lên đến  
**344%**  
Số tiền bảo hiểm gốc  
khi đáo hạn (\*)

Chi trả Quyền lợi định  
kỳ **3** năm/lần, tối đa  
lên đến **80%** Số tiền  
bảo hiểm gốc

Thêm Quyền lợi duy trì  
Hợp đồng và lãi được  
hưởng từ Quyền lợi  
định kỳ tích lũy để lại

Chi trả tối đa  
**300%**  
Số tiền bảo hiểm gia tăng  
cho rủi ro tử vong

Bảo vệ trước bệnh  
hiếm nghèo giai đoạn cuối:  
chi trả tiền mặt,  
**MIỄN PHÍ**  
duy trì Hợp đồng

Đóng phí ngắn **5** năm  
được bảo hiểm tối đa  
lên đến **25** năm

AN HƯNG PHÁT LỘC là giải pháp tài chính ưu việt của Tổng công ty Bảo Việt Nhân thọ. Sản phẩm kết hợp vừa bảo vệ trước những rủi ro trong cuộc sống, vừa đảm bảo tích lũy tài chính trong dài hạn đồng thời giải quyết được nhu cầu sử dụng nguồn tài chính ngắn hạn.



Thanh toán **ĐẸ DÀNG**  
muôn vàn **LỢI ÍCH**



## THẺ TÍN DỤNG NỘI ĐỊA



**10%** LÃI SUẤT ƯU ĐÃI TỪ

• HẠN MỨC THẺ CAO

**55** MIỄN LÃI TỐI ĐA  
**NGÀY**

MIỄN PHÍ PHÁT HÀNH THẺ, PHÍ THƯỜNG NIÊN NĂM ĐẦU

**1%** THANH TOÁN  
TỐI THIỂU TỪ



ALL CENTER: 1900 55 88 48

[www.baovietbank.vn](http://www.baovietbank.vn)

[baovietbank](https://www.facebook.com/baovietbank)

**BAOVIET** Bank

# TÁC ĐỘNG CỦA DỊCH VỤ NGÂN HÀNG QUỐC TẾ ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

ThS. Huỳnh Thị Hương Thảo

Khoa Tài chính kế toán- Đại học công nghiệp thực phẩm TP. Hồ Chí Minh

Cạnh tranh quốc tế trong lĩnh vực tài chính ngân hàng ngày càng gia tăng, yêu cầu cấp bách đặt ra cho các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam hiện nay là phải phát triển, đa dạng và nâng cao chất lượng các dịch vụ kinh doanh của mình, cả dịch vụ ngân hàng trong nước và dịch vụ ngân hàng quốc tế (DVNHQT). Bài viết này nhằm nghiên cứu riêng tác động của dịch vụ ngân hàng quốc tế đến hiệu quả kinh doanh thông qua chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản (ROA – return on assets), từ đó đề xuất giải pháp nhằm phát triển hoạt động kinh doanh ngân hàng và dịch vụ ngân hàng quốc tế của các NHTM Việt Nam.



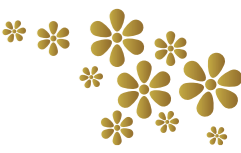
### Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

DVNHQT bao gồm rất nhiều dịch vụ như thực hiện các phương thức thanh toán quốc tế, bảo lãnh vay trả nợ nước ngoài, tài trợ xuất nhập khẩu, tham gia thị trường hối đoái, tín dụng quốc tế ... , là các hoạt động kinh doanh tiền tệ với phạm vi mở rộng khỏi biên giới quốc gia để hòa nhập, giao dịch với các NH khác trên thế giới (Nguyễn Thị Cẩm Thủy, 2012). Theo Trần Huy Hoàng và cộng sự (2006), một NH cung cấp DVNHQT là NH cung ứng các DVNH liên quan đến ngoại hối hoặc người không cư trú. Trên cơ sở kế thừa các khái niệm về DVNHQT và các văn bản pháp lý tại Việt Nam, khái niệm DVNHQT được thống nhất sử dụng trong nghiên cứu này là các DVNH liên quan đến ngoại tệ do NH cung cấp. Căn cứ vào các chỉ tiêu phản ánh trên bảng cân đối kế toán và báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh của các NHTM Việt Nam (theo chuẩn mực báo cáo tài chính quốc

tế IFRS – International Financial Reporting Standards và chuẩn mực kế toán Việt Nam VAS – Vietnamese Accounting Standards), nghiên cứu nêu hai chỉ tiêu đánh giá chung nhất về DVNHQT như sau: tỷ lệ cho vay ngoại tệ trên tổng tài sản có ngoại tệ và tỷ lệ tài sản nợ ngoại tệ so với tổng nguồn vốn.

Dựa trên các nghiên cứu đã được thực hiện trên thế giới về các nhân tố tác động đến ROA của NHTM, tác giả sử dụng mô hình hồi quy để nghiên cứu nên mô hình nghiên cứu cụ thể như sau:  $ROA = \epsilon + \beta_1 * CVNT + \beta_2 * TSNNT + \beta_3 * VCSH + \beta_4 * QMTS + \beta_5 * CV + \beta_6 * VHDCV + \beta_7 * TTKT + \beta_8 * LP$ .

Các biến kiểm soát tác giả sử dụng trong mô hình như: VCSH, QMTS, CV, VHDCV, TTKT, LP theo như các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến ROA của NHTM của Gul, 2011; Trịnh Quốc Trung và Nguyễn Văn Sang, 2013 ...



Bảng 1: Mô tả chi tiết các biến trong mô hình nghiên cứu

Ký hiệu biến	Ý nghĩa	Công thức tính
<b>Biến phụ thuộc: phản ánh hiệu quả kinh doanh của NH</b>		
ROA	Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế trên tổng tài sản	(Lợi nhuận sau thuế/tổng tài sản) x 100%
<b>Biến giải thích: biến phản ánh DVNHQT</b>		
CVNT	Tỷ lệ cho vay ngoại tệ trên tổng tài sản có ngoại tệ	(Cho vay ngoại tệ/Tổng tài sản có ngoại tệ)
TSNNT	Tỷ lệ tài sản nợ ngoại tệ trên tổng nguồn vốn	(Tài sản nợ ngoại tệ/Tổng nguồn vốn)
<b>Biến kiểm soát: biến nội tại của ngân hàng</b>		
VCSH	Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên tổng tài sản	(Vốn chủ sở hữu/Tổng tài sản)
QMTS	Quy mô tài sản của ngân hàng	Ln (Tổng tài sản)
CV	Tỷ lệ dư nợ cho vay trên tổng tài sản	(Dư nợ cho vay/Tổng tài sản)
VHDCV	Tỷ lệ vốn huy động trên dư nợ cho vay	(Vốn huy động/Tổng dư nợ cho vay)
<b>Biến kiểm soát: biến kinh tế vĩ mô</b>		
TTKT	Tốc độ tăng trưởng kinh tế	Nguồn dữ liệu từ Tổng cục thống kê
LP	Tỷ lệ lạm phát	Nguồn dữ liệu từ Tổng cục thống kê

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

#### Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện nội dung nghiên cứu, tác giả đã thu thập số liệu trên báo cáo tài chính của 38 NHTM Việt Nam giai đoạn 2008-2014. Nhằm phân tích chi tiết tác động của DVNHQT đến ROA của các NH có quy mô vốn chủ sở hữu và quy mô tài sản khác nhau, nghiên cứu đã tiến hành phân loại thành 2 nhóm NH dựa trên tiêu chí vốn chủ sở hữu trên dưới 10.000 tỷ đồng và tổng tài sản trên dưới 100.000 tỷ đồng đến thời điểm 31/12/2014. Kết quả phân loại như sau:

Bảng 2: Phân loại các ngân hàng theo quy mô vốn chủ sở hữu và quy mô tài sản

Phân loại	Ngân hàng
Nhóm 1 (11 ngân hàng có vốn chủ sở hữu trên 10.000 tỷ đồng và tổng tài sản trên 100.000 tỷ đồng)	Vietinbank, Vietcombank, BIDV, Agribank, Sacombank, Militarybank, Techcombank, Eximbank, SCB, ACB, SHB
Nhóm 2 (27 ngân hàng có vốn chủ sở hữu dưới 10.000 tỷ đồng và tổng tài sản dưới 100.000 tỷ đồng)	PVcombank, Maritimebank, VPbank, HDBank, VIB, LienvietPostbank, Anbinhbank, SeAbank, DongAbank, Tienphongbank, BacAbank, MDbank, OCB, VietAbank, MHB, Saigonbank, Kienlongbank, PGbank, NamAbank, Vietcapitalbank, NCB, Phuongnambank, Oceanbank, Baovietbank, VNBC, Westernbank, GPbank

Nguồn: Báo cáo tài chính của các NHTM được khảo sát

Để phân tích tác động của DVNHQT đến ROA của NH, tác giả sử dụng mô hình hồi quy Pooled OLS, FEM, REM. Kiểm định được thực hiện trong bài viết là kiểm định F cho phép lựa chọn giữa mô hình theo FEM và Pooled OLS, kiểm định Hausman cho phép lựa chọn giữa mô hình theo FEM và REM. Với mô hình FEM và REM được lựa chọn, tác giả tiến hành kiểm định Modified Wald và Breusch-Pagan Lagrangian Multiplier về phương sai thay đổi, kiểm định Wooldridge về hiện tượng tự tương quan. Nếu mô hình FEM hoặc REM tồn tại hiện tượng tự tương quan hoặc phương sai thay đổi, mô hình FGLS (Feasible Generalized Least Squares) được sử dụng bởi nó có thể kiểm soát được hiện tượng tự tương quan và phương sai thay đổi.

#### Kết quả hồi quy tác động của DVNHQT đến ROA của các NHTM Việt Nam và thảo luận

Bảng 3: Kết quả hồi quy FGLS với biến phụ thuộc ROA

Biến	Toàn bộ mẫu Mô hình FGLS	NH nhóm 1 Mô hình FGLS	NH nhóm 2 Mô hình FGLS
CVNT	0,002406 (0,986)	0,8670008 *** (0,002)	-0,1048347 (0,538)
TSNNT	1,921766 *** (0,000)	2,380371 *** (0,000)	1,32762 *** (0,002)
VCSH	4,019209 *** (0,000)	1,173885 (0,462)	3,724428 *** (0,000)
QMTS	0,0373204 (0,300)	-0,1691489 ** (0,044)	-0,0767834 (0,289)
CV	-0,2624758 (0,386)	-0,2742622 (0,702)	-0,2390779 (0,505)
VHDCV	-0,0239334 (0,796)	0,2871539 (0,218)	-0,0416829 (0,679)
TTKT	8,111501 (0,115)	-3,005404 (0,750)	20,2777 ** (0,008)
LP	0,2402515 (0,511)	1,370621 ** (0,039)	-0,7591857 (0,190)
CONS	-0,8633004 (0,158)	3,040526 * (0,059)	0,5697012 (0,645)
F-test	F(37,196) = 2,89 Prob > F = 0,0000	F(10,57) = 2,01 Prob > F = 0,0486	F(26,131) = 2,28 Prob > F = 0,0013
Hausman test	chi2(8) = 163,37 Prob>chi2 = 0,0000	chi2(8) = 7,28 Prob>chi2 = 0,5069	chi2(8) = 75,13 Prob>chi2 = 0,0000
Modified Wald test	chi2(38) = 5389,21 Prob>chi2 = 0,0000	-	chi2(27) = 4094,22 Prob > chi2 = 0,0000
Breusch-Pagan Lagrangian test	-	chi2(1) = 0,74 Prob > chi2 = 0,3909	-
Wooldridge test	F(1,36) = 10,709 Prob > F = 0,0024	F(1,10) = 6,962 Prob > F = 0,0248	F(1,25) = 8,506 Prob > F = 0,0074

(\*\*\*), (\*\*) và (\*) thể hiện ở mức ý nghĩa 1%, 5% và 10%

Nguồn: Tổng hợp kết quả từ Stata 12 với dữ liệu của 38 NHTM khảo sát

Biến CVNT tác động cùng chiều đến ROA ở mức ý nghĩa thống kê 1% đối với NH nhóm 1 và không có ý nghĩa thống kê đối toàn bộ mẫu và NH nhóm 2 tức là sự gia tăng trong hoạt động cho vay ngoại tệ của NH sẽ mang lại hiệu quả cao hơn đối với NH nhóm 1 là nhóm các NH có hoạt động cho vay ngoại tệ chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng cho vay. Kết quả nghiên cứu đã nói lên lợi thế của các NH có quy mô lớn hiện nay về hoạt động cho vay ngoại tệ.

TSNNT tác động cùng chiều đến ROA đối với toàn bộ mẫu, NH nhóm 1 và NH nhóm 2 đều ở mức ý nghĩa 1%. TSNNT có tương quan dương cho thấy nếu các NH tăng cường huy động vốn ngoại tệ và sử dụng tốt nguồn vốn huy động này thì sẽ gia tăng ROA, tạo ra nhiều cơ hội đầu tư hơn cho NH. Thực tế, nếu các NH sử dụng nguồn vốn huy động ngoại tệ hiệu quả để đầu tư vào dịch vụ kinh doanh ngoại tệ, phát triển công cụ tài chính phái sinh, mở rộng dịch vụ ngân hàng đại lý, các hoạt động đầu tư ngoại tệ... để tăng thêm nguồn thu phí thì sẽ làm tăng hiệu quả kinh doanh của NH. Điều này khẳng định nguồn ngoại tệ huy động là một trong những nhân tố nâng cao ROA của NH.

Ngoài ra, các biến kiểm soát khác cũng có ý nghĩa trong mô hình. Đầu tiên, VCSH có mối tương quan dương với ROA đối với toàn bộ mẫu và NH nhóm 2 ở mức ý nghĩa 1% cho thấy khi vốn chủ sở hữu tăng, NH có nguồn vốn tốt để đón đầu những cơ hội kinh doanh, tăng khả năng huy động vốn, khả năng mở rộng tín dụng và dịch vụ, khả năng đầu tư tài chính, mức độ đầu tư công nghệ, giảm nhu cầu vay nợ từ đó gia tăng ROA cho NH. Biến QMTS có mối tương quan ngược chiều với ROA đối với NH nhóm 1 ở mức ý nghĩa 1%, mối tương quan âm chỉ ra rằng các NH nhóm 1 càng

mở rộng quy mô thì ROA càng giảm. Biến TTKT có ảnh hưởng cùng chiều đến ROA đối với NH nhóm 2 và biến LP có ảnh hưởng cùng chiều đến ROA đối với NH nhóm 1 đều ở mức ý nghĩa 5%, kết quả này chứng tỏ tăng trưởng kinh tế cao khuyến khích các NH nhóm 2 cho vay nhiều hơn, tạo ra nhiều lợi nhuận sẽ làm gia tăng ROA đối với NH nhóm này. Đối với NH nhóm 1, nếu tỷ lệ lạm phát được dự báo một cách đầy đủ, chính xác, các nhà quản lý NH có thể điều chỉnh mức lãi suất sao cho tốc độ tăng doanh thu nhanh hơn tốc độ tăng chi phí và kết quả là lợi nhuận NH sẽ tăng.

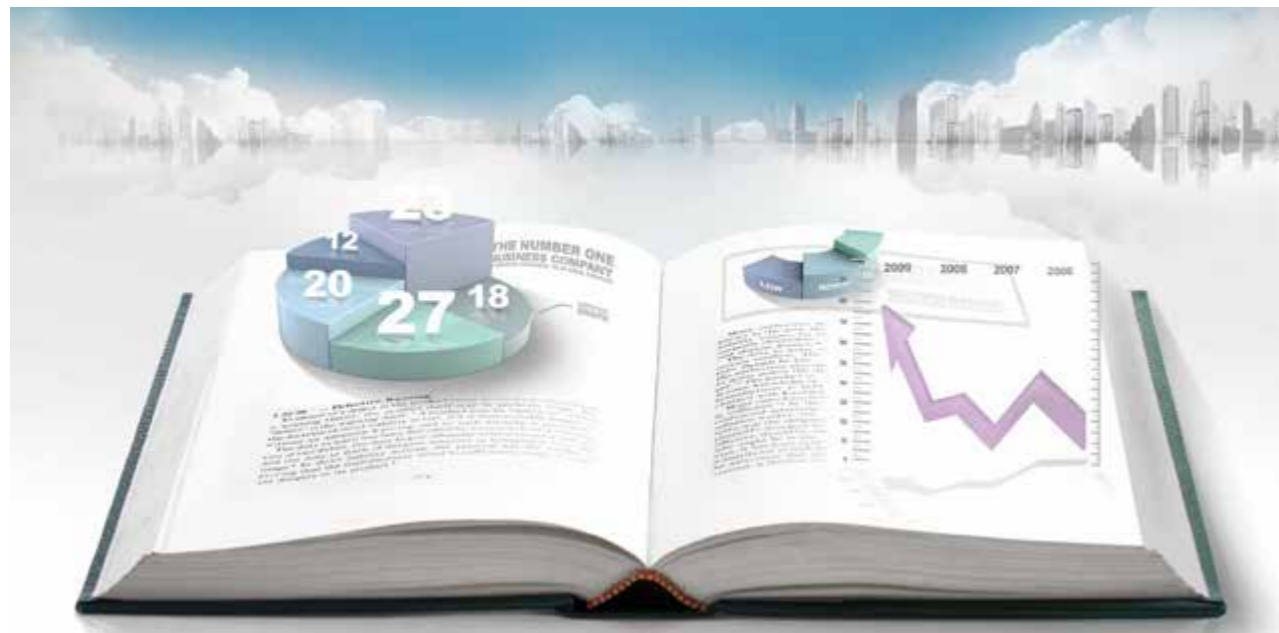
#### Kết luận

Với kết quả thu được, nghiên cứu rút ra một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và DVNHQT của hệ thống NHTM Việt Nam hiện nay, cụ thể là:

- Mở rộng dịch vụ huy động vốn ngoại tệ: Theo kết quả nghiên cứu, biến TSNNT có mối tương quan thuận chiều với ROA, kết quả này chứng tỏ các NH nên tăng vốn huy động bằng ngoại tệ để nâng cao ROA. Để nâng cao khả năng huy động vốn bằng ngoại tệ, ngoài chính sách lãi suất hợp lý, các NHTM Việt Nam cần cân nhắc việc mở rộng quy mô hoạt động thông qua các mạng lưới, chi nhánh được phân bổ phù hợp theo khu vực địa lý trên toàn quốc cũng như các quốc gia trong khu vực, đây là giải pháp các NHTM Việt Nam đã áp dụng trong thời gian qua.
- NH nhóm 1 nên phát triển hoạt động cho vay ngoại tệ: Theo kết quả nghiên cứu, biến CVNT có quan hệ cùng chiều với ROA đối với các ngân hàng nhóm 1, điều này chứng tỏ các NH nhóm 1 là các NH có quy mô lớn, doanh số cho vay ngoại tệ cao nên mở rộng hoạt động cho vay ngoại tệ để gia tăng lợi nhuận. Tuy nhiên, từ tháng 04/2010, NHNN đã tiến hành siết chặt tín dụng ngoại tệ theo công văn số 3215/NHNN-CSST và gần đây nhất là Thông tư 24/2015/TT-NHNN, Thông tư 31/2016/TT-NHNN về quy định cho vay ngoại tệ nhằm đi theo chủ trương của Ngân hàng nhà nước là tăng cường kiểm soát và hạn chế tín dụng ngoại tệ nhằm tạo ra sự ổn định trên thị trường ngoại tệ. Việc hạn chế và tiến tới xóa bỏ tín dụng ngoại tệ có thể được thực hiện theo một lộ trình được xác định gồm hai giai đoạn, trước mắt là hạn chế cho vay ngoại tệ, sau đó xóa bỏ hoàn toàn tín dụng ngoại tệ chuyển sang quan hệ mua bán ngoại tệ.

#### Tài liệu tham khảo:

1. Gul S. et al. (2011). Factors affecting bank profitability in Pakistan. The Romanian economic journal, 39: 60-87.
2. Nguyễn Thị Cẩm Thủy (2012). Phát triển các nghiệp vụ ngân hàng quốc tế đối với các ngân hàng thương mại Việt Nam trong điều kiện hội nhập. Luận án tiến sĩ kinh tế. Học viện Ngân hàng.
3. Trần Huy Hoàng và cộng sự (2006). Nghiên cứu giải pháp phát triển nghiệp vụ ngân hàng quốc tế của các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ. Trường Đại học kinh tế TP HCM.
4. Trịnh Quốc Trung và Nguyễn Văn Sang (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại Việt Nam. Tạp chí Công nghệ ngân hàng, số 85, trang 11-15.



## BAOVIET HAPPY LIFE

*Sống tận hưởng, thỏa đam mê*



## TÍN DỤNG ƯU ĐÃI

DÀNH CHO KHÁCH HÀNG BẢO VIỆT NHÂN THỌ

LÃI SUẤT ƯU ĐÃI TỪ

**5,5%**  
Năm

THỜI HẠN VAY LÊN ĐẾN

**240** Tháng

ĐỊNH GIÁ TÀI SẢN ĐẢM BẢO

**MIỄN PHÍ**



CALL CENTER: 1900 55 88 48

[www.baovietbank.vn](http://www.baovietbank.vn)

[baovietbank](https://www.facebook.com/baovietbank)

**BAOVIET**  **Bank**



# BẢO HIỂM THÚ CƯNG

ThS. Nguyễn Công Khương - Trung tâm Đào tạo Bảo Việt



Ngày nay, trong một số gia đình, thú cưng được xem như những thành viên trong gia đình chứ không chỉ là những vật nuôi thông thường, vì lẽ đó bảo hiểm dành cho thú cưng đang thu hút sự quan tâm của những người sở hữu và những công ty lớn trong ngành.

Khi chú chó lai Buster của hai vợ chồng Fiona và Scott Howe đang dạo chơi trong công viên dành cho các chú chó ở Melbourne, nó đã nuốt một chiếc răng tay da. Họ khá lo lắng về sức khỏe của chú chó và khoản tiền dành cho việc điều trị. Việc phẫu thuật để lấy chiếc răng tay ra có thể tiêu tốn hàng nghìn đô la. May mắn thay, việc nuốt một vật thể ngoại lai được coi là một sự kiện được bảo hiểm theo đơn bảo hiểm thú cưng, vì vậy hơn một nửa chi phí điều trị sẽ được bảo hiểm thanh toán. "Buster là một phần của gia đình tôi", Fiona nói. "Nhưng bạn cũng không bao giờ biết trước những trò mà nó sẽ làm".

Ngày nay, việc nuôi thú cưng đã trở nên rất phổ biến. Trong khi các chi phí thú y tăng lên theo sự phức tạp của các liệu pháp y tế dành cho chúng, những người sở hữu có xu hướng xem chúng như những thành viên được cưng chiều trong gia đình. Trước đây, những chú chó thường được nuôi nhốt trong sân còn những chú mèo thì được thả rông. Ngày nay, những người sở hữu thú cưng chăm sóc chúng bằng cách cho ăn các loại thức ăn cao cấp và dùng cả dịch vụ spa. Cũng không quá lạ khi những người chủ đưa thú cưng của mình đến các khu

chăm sóc trên đường đi làm hàng ngày và những chiếc túi thời trang được thiết kế để phù hợp với việc mang theo một chú chó yêu quý. Và chẳng ngạc nhiên chút nào khi mà bảo hiểm thú cưng sẽ là một ngành nghề bùng nổ trên toàn cầu.

## Vài nét về bảo hiểm thú cưng

Ngành bảo hiểm thú cưng tại thị trường Mỹ có giá trị ước tính lên tới 721 triệu đô la Mỹ. Đó cũng là một lĩnh vực có chỗ đứng tại thị trường Anh Quốc. Theo số liệu do Hiệp hội các nhà bảo hiểm Anh Quốc công bố, số tiền chi trả bảo hiểm cho thú cưng lên tới 1,3 triệu bảng Anh mỗi ngày.



## SỨC HÚT CỦA THÚ CƯNG

Cùng với sự tăng trưởng của ngành bảo hiểm thú cưng, chẳng có gì bất ngờ khi các đại gia như Medibank và Bupa mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực này.

Công ty Bupa giới thiệu sản phẩm bảo hiểm thú cưng vào 2015 và nhận thấy rằng trong khi ngành này trên thế giới đang tăng trưởng mạnh, thì tại thị trường Úc, bảo hiểm thú cưng vẫn chưa thực sự phát triển. "Thị trường Úc vẫn còn một khoảng cách khá xa để đạt được nhận thức và triển khai đầy đủ như thị trường Anh quốc", Jane Power - Giám đốc thương hiệu và khai thác bảo hiểm y tế - sức khỏe của Bupa chia sẻ.

Những người tham gia bảo hiểm sức khỏe tại Bupa sẽ nhận được mức chiết khấu 10% khi tham gia bảo hiểm cho thú cưng với phạm vi là ốm đau và tai nạn. Có 3 gói, trong đó gói bảo hiểm cơ bản đảm bảo cho các bệnh răng miệng và chi phí chăm sóc thay thế. Bupa cho biết mức chi trả bình quân hàng năm cho một chú chó bị đa chấn thương là 2.241 đô la Úc. Còn đối với một chú mèo bị tiểu đường, mức chi trả bình quân hàng năm là 1.600 đô la Úc.

Jane nói rằng thú cưng là sự mở rộng tất yếu trong danh mục sản phẩm mà Bupa cung cấp. "Cùng với các sản phẩm khác của Bupa, thú cưng cung cấp cho các khách hàng sự an tâm trước các sự kiện không mong muốn và bổ sung vào giỏ sản phẩm dịch vụ hiện tại của chúng tôi. Đối với nhiều người, việc chia sẻ cuộc sống với thú cưng đồng nghĩa với có một cuộc sống hạnh phúc hơn, khỏe mạnh hơn và lâu dài hơn. Thú cưng ngày càng được xem là một phần quan trọng trong gia đình."

Thú cưng là một thị trường ngách có tốc độ tăng trưởng nhanh ở Trung Quốc - đất nước có tới 30 triệu thú cưng. Hợp đồng bảo hiểm thú cưng đầu tiên tại Trung Quốc được phát hành vào năm 2014 bởi Công ty bảo hiểm nhân dân Trung Hoa - một trong những công ty bảo hiểm lớn nhất. Hợp đồng này bảo hiểm cho tất cả các giống chó mèo, với hạn mức trách nhiệm cho quyền lợi chăm sóc y tế dành cho thú cưng từ 5.000 đến 500.000 Nhân dân tệ mỗi năm. Loại hình bảo hiểm này được kỳ vọng có thể sử dụng tại hơn 500 bệnh viện thú y và 5.000 cửa hàng bán thú cưng trên toàn quốc.

Mặc dù bảo hiểm thú cưng còn khá non trẻ nhưng tình yêu với thú cưng của con người cho thấy những cơ hội phát triển lớn của loại hình bảo hiểm này. Gần 2 triệu người New Zealand đang sở hữu ít nhất một con chó hoặc mèo và ước tính chỉ khoảng 1,6 tỷ đô la New Zealand mỗi năm cho vật nuôi của họ. Ở Úc, ngành chăm sóc thú cưng ước tính trị giá 8 tỷ đô la Úc và 63% hộ gia đình có thú cưng.

Mặc dù số lượng thú cưng tại Úc lớn như vậy nhưng thị trường bảo hiểm thú cưng vẫn còn khá nhỏ so với những thị trường như Anh hay Mỹ. Ước tính có khoảng 5% chủ nuôi thú cưng ở Úc mua bảo hiểm cho chúng và thế hệ trẻ đang có xu hướng mua bảo hiểm thú cưng nhiều hơn. Theo một khảo sát năm 2013 của Tổ chức Sức khỏe động vật, có khoảng 20% những người thuộc thế hệ Y (sinh từ năm 1982 đến 2004) đã mua bảo hiểm cho mèo và 27% mua bảo hiểm cho chó. Trong khi đó, những người thuộc thế hệ "Baby boomers" (sinh từ năm 1946 đến năm 1964) lại ít mua bảo hiểm cho thú cưng của mình - chỉ có khoảng 12% trong số này mua bảo hiểm cho chó và 9% mua bảo hiểm cho mèo.

## Chi phí dành cho thú cưng

Chi phí cho thú cưng tốn kém như chi tiêu cho một thành viên trong gia đình. Tổ chức RSPCA ước tính chi phí trong một năm đầu để nuôi một con chó dao động từ 2.350 đến 5.220 đô la Úc. Các chi phí bao gồm chi phí cấy chip theo dõi thú cưng, tiêm vắc xin, triệt sản và những chi phí chăm sóc hay mua đồ chơi giải trí cho chúng. Một người sở hữu ước tính phải bỏ ra tối thiểu 910 đô la Úc mỗi năm để nuôi một con chó sống tới 15 năm. Chi phí này bao gồm chi phí thức ăn, kiểm tra sức khỏe định kỳ, điều trị ve, bọ chét và cắt tỉa lông. Chi phí để nuôi một con mèo thì thấp hơn đôi chút nhưng mèo lại sống thọ tới 20 năm. Chi phí trong năm đầu dao động từ 1.150 - 3.570 đô la Úc và tối thiểu là 880 đô la Úc cho mỗi năm về sau. Trong khi đó, chi phí cho các chương trình bảo hiểm thú cưng ước tính nằm trong khoảng từ 130 - 1.300 đô la Úc một năm.

Natasha Golden, Tổng Giám đốc của Petplan Úc châu - công ty bảo hiểm thú cưng lớn nhất thế giới - cho rằng, khi mà trách nhiệm với thú cưng ngày càng tăng và chi phí cho những loại thuốc thú y tiên tiến là động

lực thúc đẩy sự phát triển của ngành bảo hiểm cho thú cưng, sự gắn kết giữa các thành viên trong gia đình và thú cưng mới là điều quan trọng nhất. Bà nói: "Sự kết nối về tình cảm giữa chủ và thú cưng chính là lý do ngày càng có nhiều người mua bảo hiểm cho thú cưng của mình. Người chủ luôn muốn đảm bảo rằng họ có thể chăm sóc cho thú cưng của mình trong những trường hợp nguy cấp".

Công ty bảo hiểm Petplan Úc châu cung cấp 4 loại bảo hiểm thú cưng. Loại bảo hiểm hạng cao nhất chi trả tới 20.000 đô la Úc cho chi phí điều trị thú y trong trường hợp bị thương, tai nạn hoặc bệnh tật đối với chó và 15.000 đô la Úc đối với mèo. Khoản này bao gồm chi phí nội trú, tổn thất khi bị bắt trộm hay đi lạc, chi phí đăng tin và hậu tạ đối với người tìm được. Nó cũng bao gồm cả trách nhiệm đối với bên thứ ba. Cũng giống như hầu hết các công ty khác, Petplan nhận bảo hiểm cho chó hoặc mèo từ 8 tuần tuổi đến dưới 9 tuổi tại thời điểm tham gia. Người chủ của thú cưng có thể được chi trả tới 80% chi phí điều trị thú y thực tế và hợp lý.

Bà Natasha cho biết các yêu cầu bồi thường phổ biến nhất đối với chó và mèo là các vấn đề về tiêu hóa và bệnh da liễu. Cũng có nhiều yêu cầu bồi thường xuất phát từ nguyên nhân tai nạn. "Có những trường hợp yêu cầu bồi thường lạ nhất mà chúng tôi từng thấy như là mèo nhảy vào máy giặt hay chó bị mắc trong lưới cầu môn bóng đá, hoặc hai con ngựa trên cùng bãi cỏ chạy đâm va vào nhau khi chúng hoảng sợ do sấm chớp. Thật không may là những người chủ luôn phải giải quyết những tình huống oái oăm mà thú cưng của họ gặp phải".

Công ty bảo hiểm thú cưng Úc đưa ra 3 hạng. Chi phí y tế toàn diện đảm bảo chi trả cho những trường hợp thông thường như tiêm vắc xin, gắn chip cho thú cưng và chế độ ăn theo đơn đã kê. Một số hợp đồng cũng bảo hiểm cho những phương pháp trị liệu thay thế, chi phí hóa táng hoặc chôn cất. Nadia cho biết những vấn đề về da là những yêu cầu bồi thường phổ biến nhất, bên cạnh đó, những yêu cầu bồi thường về đường tiêu hóa cũng thường gặp. Bà cho hay "Năm trước, số tiền chi trả cho các yêu cầu bồi thường về đường tiêu hóa là 695.910,44 đô la Úc."

Nadia cũng chỉ ra rằng những tiến bộ trong chăm sóc thú y đã dẫn tới sự phát triển mạnh mẽ của loại hình bảo hiểm thú cưng. "Cụ thể trong 5 năm vừa qua, lĩnh vực bảo hiểm thú cưng đã bùng nổ và không có gì ngạc nhiên khi chúng ta phải cân nhắc lựa chọn những dịch vụ chăm sóc thú cưng có chất lượng. Sự tiến bộ trong ngành thú y thật là đáng kinh ngạc, có những liệu pháp y tế tưởng chừng chỉ dành cho con người thì giờ đây đã xuất hiện cho cả vật nuôi".

(Theo Journal của Học viện Tài chính, Úc - New Zealand, số 38, quý 4 năm 2015)

**BAOVIET**



DOANH NGHIỆP  
NIÊM YẾT HÀNG ĐẦU



THƯƠNG HIỆU  
PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG



THÔNG TIN MINH BẠCH  
THEO TIÊU CHUẨN QUỐC TẾ

# TẬP ĐOÀN TÀI CHÍNH - BẢO HIỂM HÀNG ĐẦU VIỆT NAM

---