Áp dụng phương pháp quản trị rủi ro trong hoạt động kiểm tra, giám sát của ban kiểm soát, kiểm soát viên tại doanh nghiệp do nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ

ThS.Lưu Anh Tuấn

Tóm tắt: Bài viết đề xuất cách vận dụng phương pháp quản trị rủi ro vào hoạt động kiểm tra, giám sát của Ban kiểm soát (gọi tắt là BKS) hoặc bộ phận Kiểm soát viên chuyên trách[1] (gọi tắt là KSV) tại doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (gọi tắt là DNNN). Tác giả nghiên cứu, sử dụng phương pháp phân tích tài liệu, đối chiếu quy định của các văn bản quy phạm pháp luật liên quan và tổng hợp hướng dẫn từ Tiêu chuẩn ISO 31000, Khung Quản lý rủi ro doanh nghiệp COSO (trong đó khung COSO về kiểm soát nội bộ chỉ được tham chiếu ở mức khái niệm để xác định vị trí của một số biện pháp kiểm soát trong phương án ứng phó rủi ro, không dùng làm đối tượng đánh giá toàn diện); đồng thời đối chiếu Nghị định số 05/2019/NĐ-CP về kiểm toán nội bộ, Mô hình Ba tuyến của IIA, một số quy định quản lý rủi ro của ngành ngân hàng, chứng khoán, rủi ro môi trường – xã hội (ESG) và chuẩn mực Basel II/III ở mức tham chiếu (không phải căn cứ áp dụng bắt buộc với DNNN ngoài lĩnh vực tài chính). Mô hình đề xuất gồm sáu bước như sau: (1) xác lập mục tiêu và tiêu chí rủi ro; (2) nhận diện rủi ro; (3) phân tích, đánh giá và xếp hạng; (4) xem xét phương án ứng phó; (5) kiểm chứng việc thực hiện phương án và đánh giá rủi ro còn lại; (6) theo dõi, báo cáo và cập nhật. Luật Doanh nghiệp quy định quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của BKS/KSV trong hoạt động giám sát, đánh giá hiệu lực và mức độ tuân thủ quy chế kiểm toán nội bộ, quy chế quản lý, phòng ngừa rủi ro tại DNNN. Tuy nhiên, các văn bản này không ấn định một phương pháp quản trị rủi ro cụ thể; vì vậy, quy trình được trình bày trong bài báo này chỉ nên được xem là khung định hướng trong phạm vi thẩm quyền và cần được nghiên cứu, kiểm chứng bằng dữ liệu thực tế trước khi đưa vào áp dụng chính thức (kể cả khi xét đến yêu cầu về mức độ tuân thủ cao).

Từ khóa: quản trị rủi ro; kiểm tra, giám sát dựa trên rủi ro; Ban kiểm soát; Kiểm soát viên; Doanh nghiệp nhà nước; kiểm toán nội bộ; chuẩn mực Basel II/III.

1. Đặt vấn đề

Hoạt động kiểm tra, giám sát của BKS/KSV tại DNNN nhằm mục đích góp phần bảo toàn và phát triển vốn, tài sản nhà nước; đồng thời cung cấp thông tin, cảnh báo và kiến nghị để cơ quan đại diện chủ sở hữu thực hiện các quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ về quản lý vốn. Để thực hiện nhiệm vụ đó, việc lựa chọn trọng tâm kiểm tra, giám sát cần gắn liền với mục tiêu, kế hoạch sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp (trong đó, xét đến mức độ rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu, kế hoạch của doanh nghiệp).

Tại các tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước, quy mô vốn lớn, cơ cấu tổ hợp công ty mẹ Tập đoàn/Tổng công ty - công ty con nhiều về số lượng và hoạt động chuyên ngành phức tạp làm tăng các đầu mối và nguồn lực triển khai trực tiếp; trong đó, đa số bộ phận người đại diện phần vốn của DNNN tại các công ty con, công ty liên kết hạn chế về nhân sự và thiếu kiến thức chuyên môn về quản trị… những nguyên nhân thống kê nêu trên dẫn đến việc khó kiểm soát sự phát sinh rủi ro (thường ở mức cao), khó lường và diễn biến phức tạp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh tại DNNN. Rủi ro trọng yếu có thể xuất phát từ quy trình quản lý trong công tác đầu tư xây dựng, mua sắm hàng hoá, vật tư, trang thiết bị; việc chậm trễ, không kịp thời

[1] Trong trường hợp bộ phận kiểm soát tại Doanh nghiệp nhà nước chỉ có 01 Kiểm soát viên chuyên trách.

phát hiện ra những sai phạm trong chế độ báo cáo/cảnh báo; việc không tuân thủ các quy chế/quy định hoặc bị tác động, ảnh hưởng từ sự biến động của thị trường…. Tính đến thời điểm sắp xếp lại bộ máy thanh tra chuyên ngành; hoạt động thanh tra, kiểm tra, giám sát của các cơ quan, đơn vị thuộc chủ sở hữu và nội bộ doanh nghiệp chủ yếu dựa vào báo cáo cuối kỳ hoặc chỉ tập trung sau khi tổn thất đã phát sinh, công tác cảnh báo/kiến nghị chỉ được đưa ra khi đã có sự vụ/sự cố và nguồn lực thanh tra, kiểm tra, giám sát khó tập trung đúng nơi cần thiết, việc khắc phục hậu quả diễn ra rất khó khăn và tốn kém thời gian, chi phí.

Căn cứ pháp lý của nghiên cứu bao gồm Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15, được đối chiếu theo Văn bản hợp nhất số 60/VBHN-VPQH năm 2026; Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14, được sửa đổi, bổ sung năm 2022 và năm 2025 (hợp nhất tại Văn bản hợp nhất số 67/VBHN-VPQH năm 2025); Nghị định số 365/2025/NĐ-CP, Nghị định số 366/2025/NĐ-CP và Thông tư số 102/2026/TT-BTC [5]–[9]; Nghị định số 05/2019/NĐ-CP về kiểm toán nội bộ và Nghị định số 47/2021/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp [10], [11] - các văn bản quy phạm pháp luật này xác lập phạm vi, nhiệm vụ và yêu cầu đối với công tác kiểm tra, giám sát. Tại Điểm d Khoản 1 Điều 104 Luật Doanh nghiệp quy định quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của BKS trong công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu lực và mức độ tuân thủ quy chế kiểm toán nội bộ, quy chế quản lý, phòng ngừa rủi ro và quy chế báo cáo. Cùng với đó, Nghị định số 05/2019/NĐ-CP yêu cầu doanh nghiệp nhà nước là công ty mẹ theo mô hình công ty mẹ – công ty con tổ chức kiểm toán nội bộ theo phương pháp định hướng theo rủi ro [10]; đây là căn cứ pháp lý gần nhất với cách tiếp cận của bài viết, dù văn bản này điều chỉnh chức năng kiểm toán nội bộ chứ không điều chỉnh BKS/KSV.

Trên cơ sở nghiên cứu, rà soát các vấn đề được tổng hợp nêu trên, bài viết xem xét cách tổ chức công việc theo mức độ rủi ro, không diễn giải nội dung thành một phương pháp cụ thể do pháp luật bắt buộc; mục tiêu tập trung vào quản trị rủi ro và đề xuất các quy trình và công cụ hỗ trợ BKS/KSV lựa chọn trọng tâm kiểm tra, giám sát theo mức độ rủi ro; từ đó, xác lập mục tiêu, nhận diện và xếp hạng rủi ro đến xem xét phương án ứng phó, kiểm chứng bằng chứng, đánh giá rủi ro còn lại và theo dõi kiến nghị.

2. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu và phân tích tài liệu; đồng thời, đối chiếu cơ sở pháp lý (gồm các quy định pháp luật hiện hành về quản lý vốn nhà nước và về quyền, trách nhiệm, nghĩa vụ của Ban kiểm soát/Kiểm soát viên) và tổng hợp một số khung khái niệm liên quan (bao gồm Tiêu chuẩn ISO 31000 về quản trị rủi ro, Khung Quản lý rủi ro doanh nghiệp COSO và Mô hình Ba tuyến của IIA). Ngoài ra, bài viết đối chiếu Nghị định số 05/2019/NĐ-CP về kiểm toán nội bộ, một số quy định quản lý rủi ro ngành ngân hàng, chứng khoán, rủi ro môi trường - xã hội và chuẩn mực Basel II/III; các nội dung này được dùng làm tham chiếu, không coi là căn cứ áp dụng bắt buộc đối với DNNN ngoài lĩnh vực tài chính [1], [2], [3], [5]–[22].

Các nội dung đối chiếu được lập theo bốn câu hỏi như sau: (i) mục tiêu nào có thể bị ảnh hưởng; (ii) rủi ro nào có thể cản trở mục tiêu và cần được ưu tiên; (iii) phương án ứng phó nào đã được lựa chọn và bằng chứng nào cho thấy phương án được thực hiện; (iv) BKS/KSV cần làm gì để đưa ra đánh giá độc lập về rủi ro còn lại và kiến nghị xử lý.

Các ví dụ tại một số bảng là tình huống minh họa, không phải kết quả khảo sát hay phát hiện đã kiểm chứng tại một doanh nghiệp cụ thể. Bài viết không sử dụng mẫu phỏng vấn, dữ

liệu tài chính hoặc kết quả kiểm tra định lượng; do đó, các đề xuất cần được kiểm chứng thực tế trước khi khái quát.

3. Cơ sở lý luận và bối cảnh pháp lý

3.1. Cơ sở lý luận về quản trị rủi ro và vai trò giới hạn của kiểm tra, giám sát

Theo Tiêu chuẩn ISO 31000, rủi ro gắn với tác động của sự không chắc chắn đối với mục tiêu; quản trị rủi ro là hoạt động có sự phối hợp để định hướng và kiểm soát tổ chức trước rủi ro. Quy trình khái quát bao gồm xác định phạm vi, bối cảnh và tiêu chí; nhận diện, phân tích, đánh giá rủi ro; lựa chọn cách xử lý; theo dõi, xem xét và trao đổi thông tin. Tiêu chuẩn ISO 31000 nhấn mạnh việc tích hợp quản trị rủi ro vào quản trị, chiến lược, lập kế hoạch và hoạt động của tổ chức [3].

Khung Quản lý rủi ro doanh nghiệp COSO đặt rủi ro trong mối liên hệ với chiến lược và kết quả hoạt động; khẩu vị rủi ro và dung sai hỗ trợ việc lựa chọn mục tiêu, phương án và phân bổ nguồn lực [2]. Trên cơ sở đó, bài viết sử dụng logic phân tích nhất quán: mục tiêu – sự kiện rủi ro – nguyên nhân và tác động – mức độ ưu tiên – phương án ứng phó – bằng chứng thực hiện – rủi ro còn lại. Điểm số rủi ro hỗ trợ so sánh và lựa chọn trọng tâm, nhưng không thay thế xét đoán chuyên môn hoặc quyết định của chủ thể có thẩm quyền.

Trong phạm vi bài viết, biện pháp kiểm soát nội bộ[2] chỉ được xem là một lựa chọn có thể dùng để giảm khả năng xảy ra hoặc tác động của rủi ro; không phải là toàn bộ quản trị rủi ro và cũng không mặc nhiên chứng minh rủi ro đã được xử lý hiệu quả. Theo Nghị định số 05/2019/NĐ-CP, kiểm toán nội bộ có mục tiêu đánh giá và đưa ra sự đảm bảo về việc hệ thống kiểm soát nội bộ được thiết lập, vận hành phù hợp và quy trình quản trị rủi ro có hiệu quả [10]; vì vậy, bài viết không đặt BKS/KSV vào vai trò đánh giá toàn diện hệ thống kiểm soát nội bộ. Phương án ứng phó có thể bao gồm việc tránh rủi ro, chia sẻ hoặc chuyển giao rủi ro, chấp nhận trong thẩm quyền, hay kết hợp nhiều biện pháp [3].

3.2. Vai trò và cơ sở pháp lý đối với Ban kiểm soát, Kiểm soát viên

Khoản 1 Điều 104 Luật Doanh nghiệp quy định BKS giám sát việc thực hiện chiến lược, kế hoạch kinh doanh; đánh giá hoạt động kinh doanh, tài chính và việc thực hiện quyền, nghĩa vụ của người quản lý. Đồng thời, tại điểm d quy định nhiệm vụ giám sát, đánh giá hiệu lực và mức độ tuân thủ quy chế kiểm toán nội bộ, quy chế quản lý và phòng ngừa rủi ro, quy chế báo cáo và quy chế quản trị nội bộ khác [5]; ngoài ra, Điều 105 quy định quyền xem xét hồ sơ, báo cáo, hợp đồng, tài liệu và kiểm tra công việc quản lý, điều hành trong phạm vi nhiệm vụ. Đây là căn cứ cho hoạt động giám sát rủi ro, mặc dù Luật không ấn định một ma trận, thang điểm hay quy trình quản trị rủi ro cụ thể. Đối với doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, Nghị định số 47/2021/NĐ-CP bổ sung nghĩa vụ của BKS/KSV, trong đó có việc lập kế hoạch công tác hằng năm trình cơ quan đại diện chủ sở hữu phê duyệt và ban hành trong quý I, chủ động kiểm tra, giám sát đột xuất và giám sát các dự án đầu tư, hợp đồng, giao dịch vượt ngưỡng giá trị quy định [11].

Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp số 68/2025/QH15, Nghị định số 365/2025/NĐ-CP, Nghị định số 366/2025/NĐ-CP và Thông tư số 102/2026/TT-BTC quy định

[2] COSO Internal Control – Integrated Framework mô tả kiểm soát nội bộ như một quá trình do hội đồng quản trị, nhà quản lý và nhân sự thực hiện nhằm tạo sự đảm bảo hợp lý đối với mục tiêu hoạt động, báo cáo và tuân thủ [4].

khung quản lý vốn, giám sát, kiểm tra, đánh giá, báo cáo và công khai thông tin [6]–[9]. Các báo cáo giám sát, thông tin về đầu tư, kết quả kiểm toán và dữ liệu hoạt động có thể là đầu vào để BKS/KSV nhận diện, cập nhật và ưu tiên rủi ro.

3.3. Nhận định về trách nhiệm quản trị rủi ro và đánh giá độc lập

Ban lãnh đạo điều hành doanh nghiệp chịu trách nhiệm nhận diện, lựa chọn phương án ứng phó, phân bổ nguồn lực và chấp nhận rủi ro còn lại trong phạm vi thẩm quyền, trách nhiệm. BKS/KSV sử dụng thông tin rủi ro để lập kế hoạch, xem xét bằng chứng, đánh giá việc thực hiện nhiệm vụ quản lý và kiến nghị khi mức phơi nhiễm vượt ngưỡng hoặc phương án ứng phó chưa phù hợp. Việc xác định rủi ro trọng yếu trong kế hoạch giám sát không chuyển trách nhiệm quản lý rủi ro từ doanh nghiệp thành trách nhiệm của bộ phận BKS/KSV.

BKS/KSV có nhiệm vụ duy trì tính khách quan, báo cáo và kiến nghị trong khuôn khổ quy định của pháp luật, Điều lệ và quy chế, quy định về tổ chức, hoạt động. BKS/KSV có thể tham khảo dữ liệu và kết quả công việc của bộ phận quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ của doanh nghiệp hoặc đơn vị kiểm toán độc lập hoặc cơ quan chức năng. Tuy nhiên, trước khi sử dụng cần rà soát phạm vi, thời điểm, độ tin cậy và giới hạn của thông tin. Đồng thời, BKS/KSV vẫn chịu trách nhiệm về quy trình lựa chọn thủ tục, bằng chứng và kết luận của mình.

3.4. Đối chiếu với quy định về kiểm toán nội bộ, Mô hình Ba tuyến và chuẩn mực quản lý rủi ro ngành tài chính

Về kiểm toán nội bộ. Nghị định số 05/2019/NĐ-CP bắt buộc doanh nghiệp nhà nước là công ty mẹ hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con thực hiện công tác kiểm toán nội bộ; các doanh nghiệp khác được khuyến khích thực hiện (Khoản 1, Khoản 2 Điều 10). Kiểm toán nội bộ áp dụng phương pháp định hướng theo rủi ro, ưu tiên nguồn lực cho các bộ phận, quy trình có rủi ro cao; kế hoạch kiểm toán phải dựa trên kết quả đánh giá rủi ro và được cập nhật khi hoạt động hoặc rủi ro thay đổi (Điều 13). Kế hoạch kiểm toán nội bộ năm sau và báo cáo kiểm toán nội bộ được gửi Ban kiểm soát (Khoản 4 Điều 14, Điểm d Khoản 1 Điều 16) [10].

Đối chiếu với quy trình sáu bước, hồ sơ đánh giá rủi ro và báo cáo của kiểm toán nội bộ là nguồn đầu vào chính thức cho Bước 2, Bước 3 và Bước 5. Đồng thời, theo Điểm d Khoản 1 Điều 104 Luật Doanh nghiệp, BKS/KSV giám sát, đánh giá hiệu lực và mức độ tuân thủ chính quy chế kiểm toán nội bộ [5]. Vì vậy, BKS/KSV không làm thay việc đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ của kiểm toán nội bộ, nhưng cần xem xét phạm vi, chất lượng và độ tin cậy của kết quả trước khi sử dụng. Tại DNNN không phải là công ty mẹ và chưa tổ chức kiểm toán nội bộ, BKS/KSV phải tự thực hiện nhiều thủ tục hơn và nêu rõ giới hạn này trong báo cáo.

Về Mô hình Ba tuyến. Mô hình của Viện Kiểm toán viên nội bộ (IIA) năm 2020 phân định vai trò của cơ quan quản trị (chịu trách nhiệm giải trình trước các bên liên quan), ban điều hành (thực hiện vai trò tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai trong quản lý rủi ro) và kiểm toán nội bộ (đảm bảo và tư vấn độc lập) [12]. Thông tư số 83/2025/TT-NHNN cũng tổ chức hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng theo các tuyến: cá nhân, bộ phận nghiệp vụ tự kiểm soát (tuyến thứ nhất); bộ phận tuân thủ và bộ phận quản lý rủi ro (tuyến thứ hai); bộ phận kiểm toán nội bộ thực hiện kiểm toán nội bộ; Ban kiểm soát được xếp cùng Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên và Tổng giám đốc trong hoạt động giám sát của quản lý cấp cao [14]. Vận dụng vào DNNN, BKS/KSV không thuộc ba tuyến nói trên mà là chủ thể giám sát do cơ quan đại diện chủ sở hữu thành lập; BKS/KSV sử dụng thông tin của cả ba tuyến nhưng giữ kết luận độc lập như đã nêu tại mục 3.3.

Về quy định quản lý rủi ro ngành ngân hàng, chứng khoán và môi trường – xã hội. Các quy định này điều chỉnh trực tiếp tổ chức tín dụng (kể cả tổ chức tín dụng do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ), công ty chứng khoán và công ty đại chúng. Đối với DNNN thuộc lĩnh vực khác, chúng tác động qua ba kênh. Thứ nhất, với vai trò bên vay: Luật Các tổ chức tín dụng năm 2024 giảm dần giới hạn dư nợ cấp tín dụng của ngân hàng thương mại đối với một khách hàng xuống 10% vốn tự có và đối với một khách hàng cùng người có liên quan xuống 15% vốn tự có từ ngày 01/01/2029 (Điều 136) [13]; các tập đoàn, tổng công ty có nhu cầu vốn lớn vì vậy có thể phải phân tán nguồn vay. Thứ hai, với dự án đầu tư có rủi ro về môi trường: tổ chức tín dụng đánh giá rủi ro môi trường của dự án và thỏa thuận với khách hàng bổ sung vào thỏa thuận cấp tín dụng các biện pháp khách hàng cam kết thực hiện [16]; các cam kết này trở thành nghĩa vụ hợp đồng cần được theo dõi. Thứ ba, với công ty con, công ty liên kết là công ty đại chúng hoặc công ty chứng khoán: công ty đại chúng công bố thông tin môi trường – xã hội theo Thông tư số 96/2020/TT-BTC [17]; công ty chứng khoán xây dựng hệ thống quản trị rủi ro, trong đó quy chế nội bộ phải bảo đảm Ban kiểm soát hiểu được hoạt động quản trị rủi ro của công ty [18]. Người đại diện phần vốn và BKS/KSV công ty mẹ có thể sử dụng các thông tin này khi nhận diện rủi ro tại công ty con, công ty liên kết.

Về chuẩn mực Basel II/III. Đây là bộ chuẩn mực của Ủy ban Basel về giám sát ngân hàng (BCBS). Basel II xác lập yêu cầu vốn tối thiểu cho rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động, cùng với quy trình giám sát và kỷ luật thị trường [19]; Basel III nâng chất lượng và mức vốn, bổ sung tỷ lệ đòn bẩy, các bộ đệm vốn và hai chuẩn mực thanh khoản LCR, NSFR [20], [21]. Tại Việt Nam, Thông tư số 14/2025/TT-NHNN thay thế Thông tư số 41/2016/TT-NHNN, đưa quy định về tỷ lệ an toàn vốn tiệm cận Basel III, có hiệu lực từ ngày 15/9/2025 với lộ trình áp dụng bắt buộc từ ngày 01/01/2030 [15]; Thông tư số 83/2025/TT-NHNN bổ sung yêu cầu quản lý dữ liệu rủi ro theo nguyên tắc BCBS 239 và kiểm tra sức chịu đựng [14]. Basel không áp dụng cho DNNN phi tài chính nhưng có giá trị tham chiếu ở ba điểm: (i) cách phân loại rủi ro tài chính thành rủi ro tín dụng, thị trường, thanh khoản và rủi ro hoạt động giúp hoàn thiện danh mục rủi ro tại Bước 2; (ii) kỹ thuật kiểm tra sức chịu đựng hỗ trợ phân tích kịch bản bất lợi về lãi suất, tỷ giá và dòng tiền tại Bước 3; (iii) các nguyên tắc về tính chính xác, đầy đủ và kịp thời của dữ liệu, báo cáo rủi ro [22] là tiêu chí để đánh giá độ tin cậy của báo cáo quản trị (mục 4.6). Ngoài ra, cách ngân hàng tính hệ số rủi ro tác động gián tiếp đến điều kiện vay vốn của DNNN; chẳng hạn, Basel III áp hệ số rủi ro 130% cho khoản tài trợ dự án trong giai đoạn trước vận hành [21]. Ngoài ra, có thể đối chiếu Thông tư 14/2025/TT-NHNN để bổ sung hoặc hiệu chỉnh để bổ sung cho chuẩn mực quản lý rủi ro lĩnh vực quản lý tài chính của DNNN.

4. Quy trình kiểm tra, giám sát dựa trên quản trị rủi ro

4.1. Nguyên tắc thiết kế

Thứ nhất, bắt đầu từ mục tiêu. Kế hoạch cần xác định mục tiêu của doanh nghiệp hoặc hoạt động được xem xét, kỳ đánh giá, tiêu chí và hậu quả nếu mục tiêu không đạt. Mục tiêu có thể thuộc chiến lược, hoạt động, báo cáo hoặc tuân thủ; cần đủ cụ thể để xác định sự kiện rủi ro có liên quan.

Thứ hai, ưu tiên theo mức độ rủi ro. BKS/KSV xem xét khả năng xảy ra, mức độ ảnh hưởng, tốc độ phát sinh, quy mô vốn và mức độ liên kết giữa các rủi ro; so sánh với khẩu vị hoặc ngưỡng chấp nhận do cơ quan đại diện chủ sở hữu có thẩm quyền xem xét, quyết định. Điểm ưu tiên nên giải thích được căn cứ và giả định, BKS/KSV đánh giá tính hợp lý của tiêu chí, không tự quyết định thay Ban lãnh đạo điều hành của doanh nghiệp trong việc chấp nhận rủi ro.

Thứ ba, dựa trên bằng chứng có thể truy nguyên, mỗi nhận định cần gắn với tiêu chí, nguồn dữ liệu, kỳ xem xét và phương pháp thu thập, tổng hợp thông tin. Các báo cáo cần phân biệt sự kiện đã xác minh, đánh giá chuyên môn và giả định; trong đó, nêu rõ hạn chế về dữ liệu, mẫu hoặc phạm vi có thể ảnh hưởng đến kết luận.

Thứ tư, giữ đúng ranh giới về thẩm quyền và trách nhiệm. Ban lãnh đạo điều hành doanh nghiệp quyết định phương án xử lý, nguồn lực và mức rủi ro còn lại trong thẩm quyền. BKS/KSV đánh giá, chất vấn, kiến nghị và báo cáo; việc tư vấn nên dừng ở phân tích lựa chọn và hệ quả, không đưa vai trò, vị trí của người kiểm tra, giám sát thành người phê duyệt hoặc thực hiện phương án.

4.2. Sáu bước triển khai, thực hiện quy trình

Bảng 1. Quy trình kiểm tra, giám sát gắn với hồ sơ rủi ro

Quy trình	Nội dung công việc	Nhiệm vụ của BKS/KSV
1. Xác lập mục tiêu và phạm vi	Chọn mục tiêu chiến lược, hoạt động, báo cáo hoặc tuân thủ; xác định đơn vị, kỳ đánh giá, tiêu chí và giới hạn thẩm quyền.	Lập đề cương giám sát nêu mục tiêu, phạm vi, tiêu chí, nguồn dữ liệu và lý do lựa chọn chủ đề.
2. Nhận diện rủi ro	Phân tích quy trình và bối cảnh; xem xét sự cố, kiến nghị trước đây, kết quả đánh giá rủi ro và báo cáo kiểm toán nội bộ (nếu có), thay đổi thị trường, dự án, nhà cung cấp và thông tin của các đơn vị.	Lập danh mục rủi ro gắn với mục tiêu, nguyên nhân, sự kiện, tác động, chủ thể sở hữu và nguồn thông tin. BKS/KSV xem xét tính đầy đủ của danh mục.
3. Phân tích, đánh giá và xếp hạng	Ước lượng khả năng xảy ra, mức độ ảnh hưởng, tốc độ phát sinh, quy mô vốn và mức độ liên kết; đối chiếu tiêu chí, khẩu vị và dung sai do doanh nghiệp xác lập. Với rủi ro tài chính, có thể phân tích kịch bản bất lợi theo kỹ thuật kiểm tra sức chịu đựng.	Đưa ra hồ sơ giải thích giả định, căn cứ xếp hạng, mức rủi ro trước và sau phương án ứng phó nếu có. Điểm số hỗ trợ lựa chọn, không thay thế xét đoán.
4. Xem xét phương án ứng phó	Rà soát phương án tránh, giảm thiểu, chia sẻ/chuyển giao hoặc chấp nhận rủi ro trong thẩm quyền; xác định trách nhiệm, thời hạn, nguồn lực và mức rủi ro dự kiến.	Đánh giá tính phù hợp của phương án và kiến nghị khi chưa rõ trách nhiệm, chưa có căn cứ hoặc mức rủi ro dự kiến vượt ngưỡng (trách nhiệm của Ban lãnh đạo điều hành quyết định phương án).

Quy trình	Nội dung công việc	Nhiệm vụ của BKS/KSV
5. Kiểm chứng việc thực hiện và rủi ro còn lại	Tổng hợp, thu thập bằng chứng phù hợp; đối chiếu tiến độ, kết quả và tác động của phương án; cập nhật khả năng xảy ra, ảnh hưởng và rủi ro còn lại.	Kết luận nêu bằng chứng, tiêu chí, giới hạn thủ tục và mức rủi ro còn lại. Việc xem xét biện pháp kiểm soát (nếu có) chỉ là một phần trong đánh giá phương án ứng phó.
6. Theo dõi, báo cáo và cập nhật	Theo dõi chỉ báo và kiến nghị; cập nhật khi có sự cố, thay đổi bối cảnh hoặc thông tin mới; điều chỉnh trọng tâm giám sát khi cần.	Bảng theo dõi kiến nghị và hồ sơ rủi ro cập nhật; báo cáo nêu vấn đề chưa xử lý, người chịu trách nhiệm và tác động đến kế hoạch kỳ sau.

4.3. Phương pháp phân tích, đánh giá và theo dõi rủi ro

Khi lập kế hoạch, BKS/KSV có thể phân tích mục tiêu, bối cảnh hoạt động, hồ sơ rủi ro, sự cố, kiến nghị trước đây, sự điều chỉnh/thay đổi/cập nhật các quy định mới ban hành của pháp luật, biến động của thị trường, danh mục các dự án và danh sách các nhà cung cấp, nhà thầu. Rủi ro nên được diễn đạt theo quan hệ nguyên nhân – sự kiện – tác động. Việc phân tích cần xem xét cả khả năng xảy ra, mức độ ảnh hưởng, tốc độ phát sinh, thời hạn có thể can thiệp và mối liên hệ với các mục tiêu khác.

Để kiểm chứng thông tin, có thể kết hợp việc nghiên cứu, rà soát hồ sơ, quan sát tại chỗ, phỏng vấn, xác nhận với bên liên quan, đối chiếu dữ liệu và phân tích ngoại lệ. Trong trường hợp doanh nghiệp đã lựa chọn phương án ứng phó, thủ tục giám sát tập trung vào tính phù hợp với nguyên nhân rủi ro, người chịu trách nhiệm, thời hạn, nguồn lực, bằng chứng triển khai và mức thay đổi của rủi ro. Quy trình tự đánh giá thuộc trách nhiệm của doanh nghiệp, có thể cung cấp đầu vào, nhưng không thay thế việc BKS/KSV đánh giá độc lập khi xảy ra rủi ro trọng yếu.

Cỡ mẫu và phạm vi kiểm tra không nên áp dụng một tỷ lệ cố định cho mọi hoạt động. Việc lựa chọn cần cân nhắc quy mô quần thể, giá trị giao dịch, mức độ rủi ro, tần suất phát sinh, kết quả trước đây, độ tin cậy của dữ liệu và mục tiêu thủ tục. Nếu dữ liệu không đầy đủ hoặc không thể xác định quần thể, báo cáo phải nêu giới hạn và ảnh hưởng của giới hạn đó. Phát hiện lặp lại cần được phân tích theo nguyên nhân và mức phơi nhiễm, thay vì chỉ xử lý từng trường hợp riêng lẻ.

4.4. Phương pháp ma trận rủi ro

Bảng 2 minh họa cách nối mục tiêu, sự kiện rủi ro, phương án ứng phó, chỉ báo cảnh báo sớm và thủ tục giám sát trong một số hoạt động có thể trọng yếu. Các ngưỡng KRI[3] do doanh nghiệp xác định được căn cứ theo mục tiêu, dữ liệu nền, dung sai và khẩu vị rủi ro; bài viết không đề xuất một ngưỡng chung cho mọi ngành, lĩnh vực.

[3] Ngưỡng KRI (Key Risk Indicator Threshold) là các mốc giá trị định lượng được thiết lập để phân chia mức độ rủi ro của một chỉ số rủi ro trọng yếu, giúp doanh nghiệp nhận biết khi nào tình hình đang nằm trong tầm kiểm soát và khi nào cần can thiệp.

Bảng 2. Ma trận minh họa cho hoạt động đầu tư, mua sắm, báo cáo và nguồn vốn vay

Hoạt động và sự kiện rủi ro dự kiến	Phương án ứng phó rủi ro tham khảo	Chỉ báo cảnh báo sớm	Quy trình giám sát của BKS/KSV
Đầu tư dự án. Dự báo nhu cầu, tổng mức đầu tư hoặc tiến độ không phản ánh giả định thực tế; thay đổi phạm vi làm tăng vốn và kéo dài thời gian thu hồi.	Rà soát giả định chính; phân tích kịch bản và độ nhạy; phân kỳ quyết định vốn; xác định mốc xem xét lại, điều chỉnh hoặc dừng dự án khi rủi ro vượt ngưỡng.	Chênh lệch chi phí và tiến độ so với kế hoạch; số lần điều chỉnh; tỷ lệ tạm ứng; chậm giải ngân hoặc chậm đạt mốc; thay đổi giả định đầu ra.	Đối chiếu hồ sơ dự án với dữ liệu đầu vào; so sánh ngân sách, hợp đồng, thanh toán và tiến độ; kiểm tra căn cứ của thay đổi và kết quả xử lý cảnh báo trước đó.
Đấu thầu và mua sắm. Giá mua không cạnh tranh; tiêu chí bị thay đổi; quan hệ với nhà cung cấp không được khai báo; hàng hóa không đạt yêu cầu.	Tăng cạnh tranh phù hợp; xác định và công bố tiêu chí trước khi lựa chọn; khai báo xung đột lợi ích; xác minh năng lực nhà cung cấp; quy định cách xử lý giao hàng không đạt yêu cầu.	Tỷ lệ gói thầu chỉ có một hồ sơ hợp lệ; nhà cung cấp lặp lại; giá lệch chuẩn; sửa đổi hợp đồng; nghiệm thu hoặc thanh toán thiếu hồ sơ.	Phân tích xu hướng nhà cung cấp và giá; chọn giao dịch theo giá trị hoặc dấu hiệu bất thường; truy nguyên hồ sơ; xem xét việc xử lý ngoại lệ và kiến nghị cũ.
Báo cáo quản trị và vốn. Số liệu không đầy đủ, chậm hoặc không thống nhất giữa đơn vị; thông tin rủi ro được tổng hợp muộn làm giảm khả năng can thiệp.	Quy định đầu mối và thời hạn cung cấp dữ liệu; chuẩn hóa định nghĩa chỉ tiêu; đối chiếu nguồn trước khi tổng hợp; lưu dấu vết thay đổi; xác định quy trình báo cáo sự kiện trọng yếu.	Báo cáo trễ; số liệu phải điều chỉnh; chênh lệch đối chiếu; thay đổi dữ liệu bất thường; sự cố lặp lại; thời gian từ phát sinh đến báo cáo.	Kiểm tra nguồn gốc chỉ tiêu; tái thực hiện phép đối chiếu; so sánh báo cáo đơn vị với số liệu tổng hợp; xem xét dấu vết thay đổi và thời gian báo cáo sự kiện; đối chiếu với các nguyên tắc chính xác, đầy đủ, kịp thời của dữ liệu rủi ro (BCBS 239).

Hoạt động và sự kiện rủi ro dự kiến	Phương án ứng phó rủi ro tham khảo	Chỉ báo cảnh báo sớm	Quy trình giám sát của BKS/KSV
Nguồn vốn vay và cam kết với bên cho vay. Dư nợ tập trung vào ít ngân hàng trong khi giới hạn cấp tín dụng giảm dần; biến động lãi suất, tỷ giá làm tăng chi phí vốn; cam kết tài chính hoặc môi trường – xã hội trong hợp đồng tín dụng không được thực hiện đầy đủ.	Đa dạng hóa nguồn và kỳ hạn vay; phân tích kịch bản bất lợi về lãi suất, tỷ giá và dòng tiền; lập danh mục cam kết với bên cho vay, giao đầu mối theo dõi và báo cáo định kỳ.	Tỷ trọng dư nợ tại ngân hàng lớn nhất; hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu; dòng tiền so với nghĩa vụ trả nợ đến hạn; số cam kết chưa đáp ứng; kết quả quan trắc môi trường vượt ngưỡng.	Đối chiếu hợp đồng tín dụng với kế hoạch dòng tiền và báo cáo tài chính; kiểm tra bằng chứng thực hiện từng cam kết; xem xét kết quả phân tích kịch bản do doanh nghiệp lập và thông báo của bên cho vay.

4.5. Lập kế hoạch giám sát và sử dụng thông tin

Kế hoạch kiểm tra, giám sát hằng năm (trình cơ quan đại diện chủ sở hữu phê duyệt và ban hành trong quý I [11]) có thể bắt đầu từ việc lập danh mục rủi ro cấp doanh nghiệp; sau đó lựa chọn chủ đề theo mức độ trọng yếu, khả năng xảy ra và giá trị thông tin dự kiến cho cơ quan đại diện chủ sở hữu. Các dự án đầu tư, hợp đồng, giao dịch vượt ngưỡng giá trị mà BKS/KSV phải giám sát theo quy định là ứng viên ưu tiên trong danh mục. Sự cố mới, dự án lớn, biến động giá, thanh khoản, sự điều chỉnh/thay đổi/cập nhật các quy định mới ban hành của pháp luật, biến động của thị trường hoặc cảnh báo từ đơn vị kiểm toán có thể làm thay đổi thứ tự ưu tiên. Kế hoạch cần nêu lý do lựa chọn, mục tiêu, phạm vi, nguồn dữ liệu, nhân lực, thời gian và thủ tục dự kiến.

Để giảm trùng lặp và hạn chế gián đoạn hoạt động, BKS/KSV có thể trao đổi lịch và sử dụng báo cáo hiện có của bộ phận quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ, kiểm toán độc lập và cơ quan, đơn vị chức năng. Tại DNNN là công ty mẹ, kế hoạch kiểm toán nội bộ năm sau và báo cáo kiểm toán nội bộ được gửi Ban kiểm soát [10], nên có thể đối chiếu trực tiếp phạm vi hai kế hoạch để tránh trùng lặp. Việc tham khảo cần dựa trên đánh giá về phạm vi, thời điểm, phương pháp và độ tin cậy của nguồn thông tin. Thông tin được tham khảo giúp nhận diện khoảng trống và cập nhật hồ sơ rủi ro, nhưng không thay thế kết luận độc lập của BKS/KSV.

4.6. Dữ liệu số và chỉ báo rủi ro

Chỉ báo rủi ro trọng yếu (KRI) là tín hiệu cho thấy mức phơi nhiễm có thể đang tiến gần hoặc vượt ngưỡng chấp nhận. Mỗi KRI cần gắn với mục tiêu và sự kiện rủi ro, nguồn dữ liệu, người theo dõi, tần suất, ngưỡng cảnh báo và hành động khi vượt ngưỡng. KPI phản ánh kết quả hoặc mức độ hoàn thành mục tiêu, còn KRI tập trung vào điều kiện có thể báo trước rủi ro; một chỉ số có thể cung cấp thông tin cho cả hai mục đích nếu định nghĩa và ngưỡng được nêu rõ. Về chất lượng dữ liệu, các nguyên tắc tổng hợp dữ liệu và báo cáo rủi ro của Ủy ban Basel (BCBS

239) về tính chính xác, đầy đủ và kịp thời có thể được dùng làm tiêu chí tham chiếu khi BKS/KSV đánh giá độ tin cậy của KRI và báo cáo quản trị [22].

Khai thác dữ liệu, tự động hóa hoặc trí tuệ nhân tạo có thể hỗ trợ lựa chọn giao dịch ngoại lệ, theo dõi biến động và phát hiện xu hướng. Khi sử dụng các công cụ này, doanh nghiệp cần xác định quyền truy cập, tính hợp pháp và độ chính xác của dữ liệu, khả năng giải thích, lưu vết và cách xác minh cảnh báo sai. Công cụ hỗ trợ phân tích nhưng không tự quyết định kết luận, mức độ vi phạm hoặc biện pháp quản lý. Dữ liệu nhạy cảm cần được phân loại và xử lý theo quy định của doanh nghiệp, pháp luật.

4.7. Đánh giá hiệu lực giám sát

Số cuộc kiểm tra hoặc số kiến nghị không phản ánh đầy đủ chất lượng công tác kiểm tra, giám sát. Bộ chỉ báo nên kết hợp mức bao phủ rủi ro trọng yếu; tỷ lệ kết luận có bằng chứng truy nguyên; thời gian từ khi xuất hiện tín hiệu đến khi báo cáo; tỷ lệ kiến nghị được xử lý đúng hạn; số phát hiện tái diễn; mức thay đổi của rủi ro còn lại sau phương án ứng phó; và mức độ cập nhật kế hoạch theo rủi ro mới. Cần tách kết quả hoạt động doanh nghiệp khỏi đánh giá năng lực của BKS/KSV, vì kết quả kinh doanh còn chịu tác động của thị trường và quyết định điều hành.

BKS/KSV chủ động tự rà soát chất lượng hồ sơ, tính khách quan, năng lực chuyên môn và giới hạn nguồn lực. Trường hợp chưa thể tiếp cận dữ liệu hoặc thiếu chuyên gia cho lĩnh vực kỹ thuật, công nghệ, môi trường hay dự án đầu tư tại nước ngoài, hạn chế đó cần được báo cáo cùng tác động đến phạm vi đánh giá. Điều này giúp cơ quan đại diện chủ sở hữu hiểu mức độ chắc chắn của kết luận và cân nhắc nguồn lực phù hợp.

5. Điều kiện triển khai

Một là, cập nhật quy chế hoạt động và kế hoạch giám sát theo quy định của pháp luật hiện hành. Quy chế cần làm rõ quyền tiếp cận hồ sơ, dữ liệu và nhân sự; cơ chế báo cáo; nguyên tắc xử lý bất đồng; bảo mật thông tin; thời hạn phản hồi và theo dõi kiến nghị. Trước khi áp dụng, cần đối chiếu Luật Doanh nghiệp, Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp, Nghị định số 05/2019/NĐ-CP, Nghị định số 47/2021/NĐ-CP, Điều lệ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp, quy chế kiểm toán nội bộ và các quy chế, quy định của cơ quan đại diện chủ sở hữu [5]–[11].

Hai là, bảo đảm tính độc lập đi cùng quyền tiếp cận và nguồn lực. Người thực hiện nhiệm vụ cần có đủ thời gian, dữ liệu, kinh phí[4] và kỹ năng để xem xét các lĩnh vực rủi ro cao; đồng thời được bảo vệ khỏi can thiệp không phù hợp. Trao đổi sớm về tiêu chí, dữ liệu và dự thảo sự kiện giúp xác minh thông tin và tăng khả năng xử lý, nhưng không được làm sai lệch đánh giá hoặc kết luận.

Ba là, xây dựng năng lực theo danh mục rủi ro của doanh nghiệp. Ngoài kế toán, tài chính và pháp luật, BKS/KSV cần thiết được cập nhật, đào tạo kiến thức về quản trị rủi ro, đầu tư, mua sắm, quản lý dự án, phân tích dữ liệu, gian lận, an ninh thông tin, rủi ro tài chính (tín dụng, thị trường, thanh khoản), rủi ro môi trường – xã hội hoặc lĩnh vực kỹ thuật chuyên ngành. Đối với

[4]BKS/KSV lập đề án/phương án và kinh phí triển khai, thực hiện và trình cơ quan đại diện chủ sở hữu phê duyệt; kinh phí được trích từ nguồn hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

một số lĩnh vực đặc thù/phức tạp[5], có thể đề xuất đề án/phương án thuê chuyên gia (trong đó, cần xác định rõ phạm vi, năng lực, tính độc lập và yêu cầu bảo mật).

Bốn là, thí điểm phù hợp với năng lực quản trị rủi ro hiện có. Doanh nghiệp có thể chọn một số mục tiêu hoặc hoạt động trọng yếu, lập hồ sơ rủi ro, thử nghiệm tiêu chí xếp hạng, phương án ứng phó và KRI, rồi đánh giá lại sau một chu kỳ. Việc đánh giá mức độ hoàn thiện của công tác quản trị rủi ro cần dựa trên bằng chứng về nhận diện, phân công trách nhiệm, dữ liệu, theo dõi và cập nhật rủi ro, không chỉ dựa vào quy chế đã ban hành.

Năm là, tăng cường quản lý, bảo vệ dữ liệu và cơ chế phản hồi. Mỗi phát hiện cần liên kết với hồ sơ nguồn, sự kiện rủi ro, người chịu trách nhiệm và thời hạn xử lý. Cơ sở dữ liệu kiến nghị nên phân loại theo nguyên nhân, hoạt động, mức độ rủi ro, tình trạng xử lý và khả năng tái diễn. Dữ liệu lịch sử chỉ hữu ích khi định nghĩa chỉ tiêu thống nhất, nguồn đáng tin cậy và có cơ chế cập nhật.

6. Thảo luận và giới hạn nghiên cứu

Mô hình đề xuất phát triển các kiến nghị trong bài báo trước của tác giả theo hướng gắn với mức độ rủi ro và bằng chứng cần thu thập [1]. Yêu cầu chuyên môn hóa được liên kết với danh mục rủi ro; tính độc lập được gắn với quyền tiếp cận và cơ chế báo cáo; phối hợp kế hoạch dựa trên trao đổi nguồn thông tin; quyền tự chủ doanh nghiệp được bảo vệ bằng việc phân định chủ thể sở hữu rủi ro với chủ thể đánh giá; việc xem xét báo cáo chú trọng độ tin cậy dữ liệu; đánh giá hoạt động của BKS/KSV xem xét chất lượng cảnh báo, căn cứ và theo dõi thay vì chỉ đếm số cuộc kiểm tra. Với từng ngành, lĩnh vực, BKS/KSV lựa chọn thủ tục phù hợp mà không thay ban điều hành quyết định hoặc thực hiện phương án ứng phó.

Đóng góp của bài viết là chuyển các định hướng kiểm tra, giám sát thành quy trình có thể thực hiện và kiểm chứng: mục tiêu liên kết với rủi ro; rủi ro liên kết với tiêu chí ưu tiên; mức ưu tiên định hướng phạm vi và thủ tục; bằng chứng hỗ trợ đánh giá phương án ứng phó và rủi ro còn lại; kết quả đánh giá làm căn cứ cho kiến nghị và cập nhật kế hoạch. Tiêu chuẩn ISO 31000 và Khung Quản lý rủi ro doanh nghiệp COSO cung cấp nền tảng quản trị rủi ro (COSO về kiểm soát nội bộ chỉ giúp giải thích một nhóm biện pháp có thể được dùng trong xử lý rủi ro [2]–[4]). Nghị định số 05/2019/NĐ-CP và Mô hình Ba tuyến giúp phân định vai trò giữa BKS/KSV và kiểm toán nội bộ; chuẩn mực Basel II/III cùng các quy định quản lý rủi ro ngành ngân hàng, chứng khoán được dùng làm tham chiếu cho nhóm rủi ro tài chính, rủi ro môi trường – xã hội và chất lượng dữ liệu rủi ro, không phải căn cứ áp dụng bắt buộc [10], [12]–[22].

Bài viết có ba giới hạn. Thứ nhất, đây là nghiên cứu khái niệm và tài liệu, chưa có phỏng vấn, khảo sát hoặc dữ liệu doanh nghiệp để kiểm định tính khả thi và tác động. Thứ hai, doanh nghiệp 100% vốn nhà nước khác nhau về ngành, lĩnh vực, quy mô, nhiệm vụ công ích, cơ cấu, việc có hay chưa có bộ phận kiểm toán nội bộ và mức độ trưởng thành. Vì vậy, một thang điểm hoặc tần suất kiểm tra chung có thể không phù hợp. Thứ ba, quy định về vốn nhà nước và hướng dẫn triển khai có thể tiếp tục được thay đổi hoặc cập nhật; mỗi ứng dụng cần rà soát văn bản quy phạm pháp luật có hiệu lực tại thời điểm thực hiện. Nghiên cứu tiếp theo nên thí điểm ở một số doanh nghiệp sản xuất về công nghiệp nhẹ (như giấy, bao bì,…), gồm cả doanh nghiệp có và chưa có bộ phận kiểm toán nội bộ; trong đó, tập trung thu thập bằng chứng về mức độ thực hiện phương án ứng phó và đánh giá tác động đến chất lượng cảnh báo, xử lý kiến nghị và rủi ro còn lại.

[5] Ví dụ các dự án đầu tư lĩnh vực: điện hạt nhân, năng lượng tái tạo, bauxite,….

7. Kết luận

Quản trị rủi ro giúp BKS/KSV lựa chọn trọng tâm kiểm tra, giám sát theo mức độ ảnh hưởng đến mục tiêu và vốn nhà nước. Bài viết đề xuất chu trình sáu bước từ xác lập mục tiêu và tiêu chí, nhận diện, phân tích và xếp hạng rủi ro đến xem xét phương án ứng phó, kiểm chứng việc thực hiện, đánh giá rủi ro còn lại và theo dõi, báo cáo. Công cụ chính gồm hồ sơ rủi ro, tiêu chí xếp hạng, ma trận rủi ro, KRI và bảng theo dõi kiến nghị.

BKS/KSV thực hiện đánh giá và kiến nghị trong phạm vi thẩm quyền; Ban lãnh đạo điều hành tiếp tục chịu trách nhiệm quản lý rủi ro và lựa chọn phương án xử lý. Luật Doanh nghiệp quy định nhiệm vụ giám sát, đánh giá việc thực hiện các quy chế kiểm toán nội bộ, quản lý và phòng ngừa rủi ro, nhưng không quy định một phương pháp cụ thể để BKS/KSV áp dụng. Tại DNNN là công ty mẹ, kết quả kiểm toán nội bộ định hướng theo rủi ro theo Nghị định số 05/2019/NĐ-CP là đầu vào quan trọng nhưng không thay thế đánh giá độc lập của BKS/KSV. Do đó, khung đề xuất cần được thí điểm theo đặc thù ngành, đối chiếu với quy chế hiện hành và đánh giá thông qua bằng chứng thực tế trước khi xem xét áp dụng rộng rãi.

Tài liệu tham khảo

[1] Lưu Anh Tuấn (2026), "Đổi mới vai trò, nhiệm vụ của Ban kiểm soát, Kiểm soát viên trong kiểm tra, giám sát doanh nghiệp nhà nước".

[2] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017), Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. https://www.coso.org/enterprise-risk-management

[3] International Organization for Standardization (2018), ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines, Geneva. https://www.iso.org/standard/31000

[4] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), Internal Control—Integrated Framework, Executive Summary. https://www.coso.org/internal-control

[5] Quốc hội (2020), Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14, được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 03/2022/QH15 và Luật số 76/2025/QH15 (hợp nhất tại Văn bản hợp nhất số 67/VBHN-VPQH ngày 15/8/2025). https://congbao.chinhphu.vn/tai-ve-van-ban-so-59-2020-qh14-31674-31830?format=pdf ; https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=214562&orggroupi=&pageid=27160

[6] Văn phòng Quốc hội (2026), Văn bản hợp nhất số 60/VBHN-VPQH ngày 23/03/2026 về Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=0&docid=217300&pageid=27160

[7] Chính phủ (2025), Nghị định số 365/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 về giám sát, kiểm tra, đánh giá, xếp loại, báo cáo và công khai thông tin trong quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=216382&pageid=27160&typegroupid=4

[8] Chính phủ (2025), Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=216383&pageid=27160&typegroupid=4

[9] Bộ Tài chính (2026), Thông tư số 102/2026/TT-BTC ngày 17/07/2026 hướng dẫn một số nội dung về giám sát, kiểm tra, đánh giá, xếp loại, báo cáo và công khai thông tin trong quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=218967&pageid=27160

[10] Chính phủ (2019), Nghị định số 05/2019/NĐ-CP ngày 22/01/2019 về kiểm toán nội bộ. https://chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=196045

[11] Chính phủ (2021), Nghị định số 47/2021/NĐ-CP ngày 01/4/2021 quy định chi tiết một số điều của Luật Doanh nghiệp.

[12] The Institute of Internal Auditors (2020), The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf

[13] Quốc hội (2024), Luật Các tổ chức tín dụng số 32/2024/QH15.

[14] Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025), Thông tư số 83/2025/TT-NHNN ngày 31/12/2025 quy định về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng (thay thế Thông tư số 13/2018/TT-NHNN).

[15] Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025), Thông tư số 14/2025/TT-NHNN ngày 30/6/2025 quy định tỷ lệ an toàn vốn đối với ngân hàng thương mại, chi nhánh ngân hàng nước ngoài.

[16] Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2022), Thông tư số 17/2022/TT-NHNN ngày 23/12/2022 hướng dẫn thực hiện quản lý rủi ro về môi trường trong hoạt động cấp tín dụng của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài (hợp nhất tại Văn bản hợp nhất số 100/VBHN-NHNN năm 2026).

[17] Bộ Tài chính (2020), Thông tư số 96/2020/TT-BTC ngày 16/11/2020 hướng dẫn công bố thông tin trên thị trường chứng khoán (được sửa đổi, bổ sung bởi các Thông tư số 68/2024/TT-BTC, 18/2025/TT-BTC và 08/2026/TT-BTC).

[18] Bộ Tài chính (2020), Thông tư số 121/2020/TT-BTC ngày 31/12/2020 quy định về hoạt động của công ty chứng khoán.

[19] Basel Committee on Banking Supervision (2006), International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework – Comprehensive Version (Basel II). https://www.bis.org/publ/bcbs128.htm

[20] Basel Committee on Banking Supervision (2011), Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf

[21] Basel Committee on Banking Supervision (2017), Basel III: Finalising post-crisis reforms. https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.pdf

[22] Basel Committee on Banking Supervision (2013), Principles for effective risk data aggregation and risk reporting (BCBS 239). https://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf