

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

VŨ THỊ HƯƠNG LAN

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ
TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

Hà Nội - 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

VŨ THỊ HƯƠNG LAN

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ
TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã ngành: 8340301

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS. TRẦN MẠNH DŨNG

HÀ NỘI - 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

Tác giả

Vũ Thị Hương Lan

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	I
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	I
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Lý do lựa chọn đề tài	1
1.2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài	2
1.3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	3
1.3.1. Mục đích nghiên cứu	3
1.3.2. Nhiệm vụ của nghiên cứu	3
1.4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu	4
1.5. Phương pháp nghiên cứu	4
1.6. Đóng góp mới của đề tài.....	4
1.7. Kết cấu của đề tài	4
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG	6
2.1. Lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ.....	6
2.1.1. Khái niệm.....	6
2.1.2. Hệ thống kiểm soát nội bộ.....	8
2.1.2.1. <i>Khái niệm</i>	8
2.1.2.2. <i>Mục tiêu</i>	8
2.2. Kiểm soát nội bộ trong ngân hàng theo tiêu chuẩn BASEL	9
2.2.1. Mục tiêu của kiểm soát nội bộ ngân hàng	10
2.2.2. Các nguyên tắc và thủ tục kiểm soát.....	10
2.3. Nội dung của kiểm soát nội bộ trong hệ thống ngân hàng.....	13
2.3.1. Môi trường kiểm soát	14
2.3.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro.....	15
2.3.3. Hoạt động kiểm soát.....	16

2.3.4. Thông tin và truyền thông.....	17
2.3.5. Hoạt động giám sát.....	18
2.4. Kinh nghiệm về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng Chính sách xã hội và bài học rút ra.....	18
2.4.1. Hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Chính sách xã hội	19
2.4.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho VDB	21
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ.....	24
TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM.....	24
3.1. Khái quát về Ngân hàng Phát triển Việt Nam	24
3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	24
3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức.....	24
3.1.3. Kết quả các hoạt động chủ yếu	26
3.1.3.1. Huy động vốn cho đầu tư phát triển kinh tế	26
3.1.3.2. Góp phần thúc đẩy sự phát triển của thị trường tài chính.....	28
3.1.3.3. Góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế	29
3.1.3.4. Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, năng lực sản xuất của nền kinh tế, phát triển nông nghiệp nông thôn, bảo đảm an sinh xã hội.....	29
3.1.4. Bộ máy kiểm soát trong hệ thống VDB	32
3.2. Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại VDB.....	34
3.2.1. Môi trường kiểm soát	34
3.2.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro.....	37
3.2.3. Hoạt động kiểm soát.....	39
3.2.4. Thông tin và truyền thông.....	41
3.2.5. Hoạt động giám sát.....	44
3.3. Đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại VDB	46
3.3.1. Kết quả đạt được	46
3.3.2. Tồn tại, hạn chế	47
3.3.3. Nguyên nhân	49

CHƯƠNG 4: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM	54
4.1. Định hướng hoạt động và phương hướng hoàn thiện của Ngân hàng Phát triển Việt Nam.....	54
4.1.1. Định hướng hoạt động VDB đến 2020 và tầm nhìn đến 2030.....	54
4.1.2. Phương hướng hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ.....	56
4.2. Một số giải pháp hoàn thiện và tăng cường kiểm soát nội bộ của Ngân hàng Phát triển Việt Nam	59
4.2.1. Môi trường kiểm soát	59
4.2.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro.....	62
4.2.3. Các hoạt động kiểm soát.....	64
4.2.4. Hệ thống thông tin và truyền thông.....	69
4.2.5. Hoạt động giám sát.....	71
4.3. Một số kiến nghị.....	73
4.3.1. Đối với Nhà nước	73
4.3.2. Đối với VDB	74
KẾT LUẬN.....	77
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
PHỤ LỤC	80

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
Chi nhánh VDB	Chi nhánh Ngân hàng Phát triển
CIC	Trung tâm Thông tin Tín dụng quốc gia
ĐTPT	Đầu tư phát triển
HĐQT	Hội đồng quản trị
HĐTD	Hợp đồng tín dụng
NHNN	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
NHTM	Ngân hàng thương mại
ODA	Hỗ trợ phát triển chính thức - Official Development Assistance
Quỹ HTPT	Quỹ hỗ trợ phát triển
TDĐT	Tín dụng đầu tư
TDXK	Tín dụng xuất khẩu
TCTD	Tổ chức tín dụng
VDB	Ngân hàng Phát triển Việt Nam

DANH MỤC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1: Tình hình huy động vốn VDB	30
Bảng 1.2: Tổng hợp dư nợ các loại hình nghiệp vụ qua 6 năm tại VDB	33
Bảng 1.3: Tình hình về dư nợ vay 2 năm gần nhất tại VDB	34

DANH MỤC SƠ ĐỒ

	Trang
Sơ đồ 1.1: Mô hình KSNB tại Ngân hàng CSXH	19
Sơ đồ 1.2: Bộ máy kiểm tra nội bộ tại Ngân hàng CSXH	20
Sơ đồ 1.3: Bộ máy tổ chức quản lý của VDB	26

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Lý do lựa chọn đề tài

Kiểm soát nội bộ (KSNB) là một thành phần không thể thiếu trong quản trị ngân hàng và là cơ sở đảm bảo cho hoạt động ngân hàng an toàn và vững mạnh. Hệ thống KSNB hữu hiệu có thể giúp đảm bảo cho ngân hàng đạt được các mục tiêu dài hạn, duy trì công tác báo cáo tài chính (BCTC) và báo cáo quản trị đáng tin cậy; giúp đảm bảo rằng ngân hàng sẽ tuân thủ luật pháp và các quy định nội bộ, giảm thiểu rủi ro và những vấn đề gây tổn hại đến lợi ích và uy tín của ngân hàng.

Khác với các Ngân hàng Thương mại, Ngân hàng Phát triển Việt Nam (VDB) hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận mà lấy hiệu quả kinh tế xã hội làm mục tiêu hoạt động của mình. Vì vậy, VDB phải có một bộ máy được tổ chức và điều hành kỷ cương khoa học với nguồn lực tài chính đủ mạnh, chất lượng nguồn nhân lực cao nhằm tạo nên năng lực hoạt động có hiệu quả.

Dù có vai trò khá quan trọng trong việc thực thi hệ thống chính sách đầu tư phát triển của Nhà nước, nhưng đối tượng cho vay TDDT của VDB qua từng thời kỳ mang tính chất hỗ trợ của Nhà nước, tập trung vào các chương trình, dự án thuộc lĩnh vực kết cấu hạ tầng, lĩnh vực xã hội hóa, nông nghiệp, nông thôn; dự án tại các địa bàn khó khăn, đặc biệt khó khăn; nhiều dự án có quy mô lớn, hiệu quả kinh tế không cao, thời hạn vay dài, chậm thu hồi vốn, độ rủi ro cao...; đối tượng cho vay TDXK là những mặt hàng Chính phủ khuyến khích xuất khẩu, chủ yếu là sản phẩm từ nông nghiệp, nông thôn, chịu ảnh hưởng của mùa vụ và chịu tác động rất lớn của thị trường..., nếu không nhận được sự hỗ trợ thoả đáng về cơ chế và nguồn vốn của Nhà nước sẽ không đảm bảo được khả năng hoạt động ổn định và phát triển bền vững của Ngân hàng. Chi phí huy động vốn cao hơn lãi suất cho vay mà không được bù đắp chênh lệch lãi suất của Nhà nước một cách kịp thời, hay các khoản tín dụng cấp ra không có khả năng thu hồi do đối tượng vay vốn có độ rủi ro cao... sẽ là nguyên nhân dẫn tới rủi ro mất vốn, nợ quá hạn cao và hoạt động thua lỗ đối với Ngân hàng.

Để ngăn ngừa những tổn thất và các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình hoạt động của VDB, ngoài các biện pháp thanh tra, kiểm tra, giám sát của các cơ quan quản lý Nhà nước, trước hết đòi hỏi VDB phải có những biện pháp hữu hiệu. Mà biện pháp quan trọng nhất là VDB tổ chức công tác KSNB một cách đầy đủ và có hiệu quả. Mặt khác, việc tuân thủ các quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của Tổ chức tín dụng (hiện nay là Thông tư số 44/2011/TT-NHNN) là một yêu cầu bắt buộc đối với VDB.

Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống KSNB trong hệ thống VDB, tôi đã lựa chọn đề tài: “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam*” để hoàn thành luận văn thạc sĩ.

1.2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Tầm quan trọng của hệ thống KSNB luôn được coi là đề tài thu hút sự quan tâm, chú ý kể cả trong thực tiễn cũng như trong lý luận. Nhiều công trình về KSNB gắn với các đơn vị và các ngành theo công tác chuyên môn khác nhau đã được ứng dụng. Một số đề tài tiêu biểu có thể kể đến như:

- Phùng Thị Hồng Nhung (2010) với nghiên cứu “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ gắn với việc tăng cường kiểm soát rủi ro tín dụng đối với việc cho vay các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quang Trung*”. Tác giả Nhung nghiên cứu hoạt động kiểm soát rủi ro tín dụng đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Chi nhánh Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Quang Trung. Qua nghiên cứu tác giả đã phân tích đặc điểm của hình thức cho vay, xác định các rủi ro tín dụng với hình thức cho vay này. Tác giả còn đưa ra 4 yếu tố cấu thành KSNB và đưa ra các giải pháp cho các yếu tố này để hoàn thiện hệ thống KSNB trong đơn vị. Tuy nhiên KSNB trong nghiên cứu này được đề cập theo quan điểm cũ với 4 thành phần cơ bản trong khi hiện nay theo quan điểm của cả quốc tế và Việt Nam được đề cập gồm 5 thành phần.

- Nguyễn Thị Thu Hiền (2013) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam- Chi nhánh Hà Tĩnh*”. Trong nghiên cứu này, tác giả đã khái quát lý luận chung về hệ thống KSNB trong các NHTM và phân tích được thực trạng hệ thống KSNB tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Hà Tĩnh, đánh giá một số mặt ưu, nhược điểm và từ đó xây dựng các giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam -Chi nhánh Hà Tĩnh.

- Đỗ Thị Bích Phượng (2014) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam*”, tác giả đã hệ thống những nội dung cơ bản của KSNB và đã nêu ra được giải pháp về việc hoàn thiện hệ thống KSNB cho Trụ Sở chính của Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam. Tuy nhiên việc nghiên cứu của tác giả mới chỉ giới hạn phạm vi quản lý tại Trụ Sở chính mà chưa đề cập sâu vào từng thành phần của KSNB gắn với từng Chi nhánh cụ thể.

- Trần Thị Huyền Trang (2017) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam - Chi nhánh Hoàng Mai*”. Ở đề tài này, tác giả đã hệ thống hóa đầy đủ các nội dung: lý luận chung về hệ thống KSNB tại các ngân hàng thương mại, thực trạng hệ thống KSNB

tại đơn vị tác giả công tác, đánh giá thực trạng và có giải pháp hoàn thiện, qua đó tác giả đã thể hiện các nội dung này được thể hiện qua 5 yếu tố: môi trường kiểm soát; đánh giá rủi ro; các hoạt động kiểm soát; hệ thống thông tin và truyền thông và giám sát. Tuy nhiên, tại phần đánh giá thực trạng hệ thống KSNB, tác giả mới dừng lại ở việc mô tả các nội dung công việc được triển khai thực hiện tại đơn vị mà chưa đi sâu phân tích những bất cập phát sinh trong quá trình triển khai thực hiện.

Các đề tài nghiên cứu trên và còn nhiều đề tài nghiên cứu khác nữa góp phần đáng kể trong việc giải quyết vấn đề cơ sở lý luận và thực tiễn về kiểm tra giám sát, quản lý quá trình sử dụng vốn tại các tổ chức tín dụng. Các đề tài nghiên cứu có tính chất ứng dụng khác nhau phần nào đã đưa ra được các giải pháp nhằm khắc phục và hoàn thiện những hạn chế của KSNB tại các Tổ chức tín dụng. Tuy nhiên theo hiểu biết của tác giả thì chưa có nghiên cứu nào về hoàn thiện hệ thống KSNB tại VDB với tính chất đặc thù riêng là hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận mà lấy hiệu quả kinh tế xã hội làm mục tiêu hoạt động của mình. Do vậy, việc nghiên cứu về hệ thống KSNB trong hệ thống VDB được cho là cần thiết cả về lý luận và thực tiễn.

1.3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu

1.3.1. Mục đích nghiên cứu

Mục đích: Đề tài được thực hiện nhằm đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB, góp phần triển khai thực hiện có hiệu quả và nâng cao chất lượng hoạt động của VDB. Cụ thể:

- (i) Hệ thống hóa lý luận cơ bản của hệ thống KSNB của Ngân hàng và kinh nghiệm của 2 ngân hàng cụ thể trong nước;
- (ii) Phân tích đánh giá thực trạng, chỉ ra tồn tại hạn chế và nguyên nhân của hệ thống KSNB của VDB thời gian qua;
- (iii) Đề xuất phương hướng và một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện và tăng cường hệ thống KSNB của VDB.

1.3.2. Nhiệm vụ của nghiên cứu

- Hệ thống hóa, làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống KSNB của Ngân hàng.
- Làm rõ thực trạng hệ thống KSNB tại VDB như thế nào? Từ đó rút ra những ưu điểm, hạn chế và phân tích những nguyên nhân tồn tại, những bất cập trong hệ thống KSNB tại VDB.
- Đề xuất những giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB tại VDB.

1.4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Nghiên cứu những vấn đề lý luận và thực tiễn liên quan đến hệ thống KSNB tại VDB.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: là hệ thống KSNB của VDB, từ đó đưa ra một số giải pháp để hoàn thiện. Đề tài sử dụng số liệu, thông tin thực tế và tình hình hoạt động từ năm 2013 đến năm 2018 của VDB, có cập nhật một số thông tin, số liệu đến thời điểm gần nhất để phục vụ mục đích nghiên cứu. Đề tài được thực hiện tại VDB.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

- Thu thập dữ liệu:

+ Dữ liệu thứ cấp: Dữ liệu này được thu thập từ các công trình nghiên cứu, đề tài, bài báo, hội thảo, tài liệu giáo trình có liên quan đến hệ thống KSNB, các thành phần cụ thể, các văn bản pháp quy, quy định của nhà nước, của VDB liên quan đến KSNB như các chính sách, quy định, nội quy, thủ tục kiểm soát...

+ Dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu được thu thập qua điều tra, trao đổi với Ban Lãnh đạo, Ban Kiểm soát, Ban Tài chính- kế toán... tại VDB. Các dữ liệu này, ngoài những thông tin chung về VDB và các chi nhánh thuộc, trực thuộc VDB, thì tác giả tập chung sâu vào các vấn đề, nội dung trực tiếp liên quan đến 5 thành phần cấu thành hệ thống KSNB (bao gồm môi trường kiểm soát; nhận diện và đánh giá rủi ro; thông tin và truyền thông; hoạt động kiểm soát và các hoạt động giám sát). Ngoài ra, tác giả đã xem xét, nghiên cứu các hoạt động của VDB để có cái nhìn sát thực về các nội dung (thành phần) KSNB tại VDB.

- Xử lý dữ liệu:

Dựa trên dữ liệu thu thập, cả dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, tác giả tiến hành tổng hợp, so sánh, đánh giá và phân tích để làm rõ thực trạng hệ thống KSNB tại VDB để qua đó đưa ra các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB.

1.6. Đóng góp mới của đề tài

- Đóng góp về lý luận: Đề tài đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về hệ thống KSNB trong hệ thống Ngân hàng.

- Đóng góp về thực tiễn: Đề tài đã phân tích thực trạng hệ thống KSNB tại VDB; đánh giá được ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của hạn chế trong hoạt động KSNB tại VDB, từ đó đưa ra giải pháp để hoàn thiện Hệ thống KSNB tại VDB.

1.7. Kết cấu của đề tài

Nghiên cứu này được cấu trúc theo 4 chương sau:

Chương 1: Giới thiệu đề tài nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận về hệ thống kiểm soát nội bộ trong hệ thống Ngân hàng.

Chương 3: Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

Chương 4: Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG

2.1. Lý luận cơ bản về hệ thống kiểm soát nội bộ

2.1.1. Khái niệm

Khái niệm KSNB đã hình thành và phát triển dần trở thành một hệ thống lý luận về vấn đề kiểm soát trong tổ chức. Quá trình nhận thức và nghiên cứu về KSNB đã được đúc kết thành các khái niệm khác nhau từ đơn giản đến phức tạp. Đến nay, khái niệm KSNB được chấp nhận khá rộng rãi được đưa ra bởi COSO. COSO là một Ủy ban thuộc Hội đồng quốc gia Hoa Kỳ về chống gian lận trong BCTC (National Commission on Financial Reporting, hay còn gọi là Treadway Commission), bao gồm đại diện của Hiệp hội kế toán viên công chứng Hoa Kỳ (AICPA), Hiệp hội kiểm toán nội bộ (IIA), Hiệp hội quản trị viên tài chính (FED), Hiệp hội kế toán Hoa Kỳ (AAA), Hiệp hội kế toán quản trị (IMA).

Năm 1992 COSO đã phát hành “Báo cáo KSNB - Khuôn khổ hợp nhất”, cho rằng *hệ thống KSNB là một quá trình do người quản lý, HĐQT và các nhân viên của đơn vị chi phối, nó được thiết lập để tạo ra sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu sau đây: Đảm bảo sự tin cậy của BCTC; Đảm bảo sự tuân thủ các quy định và luật lệ; Đảm bảo các hoạt động được thực hiện hiệu quả.*

Khái niệm KSNB được nêu trong Chuẩn mực kiểm toán quốc tế 315 - *Hiểu biết tình hình kinh doanh, môi trường của doanh nghiệp và đánh giá rủi ro có sai phạm trọng yếu*, cơ bản cũng đồng nhất với khái niệm về KSNB trong Báo cáo của COSO năm 1992.

Năm 2013, COSO đã phát hành Báo cáo KSNB - Khuôn khổ hợp nhất cập nhật với khái niệm KSNB được bổ sung. Theo đó, *KSNB là một quá trình do người quản lý, HĐQT và các nhân viên khác của một tổ chức, nó được thiết lập để tạo ra sự đảm bảo hợp lý nhằm thực hiện các mục tiêu liên quan đến hoạt động, báo cáo và tuân thủ.* Theo đó, các mục tiêu hoạt động, 20 mục tiêu tuân thủ cơ bản vẫn giữ nguyên như trước đây, nhưng mục tiêu báo cáo đã được mở rộng hơn, không chỉ đảm bảo độ tin cậy của BCTC mà còn liên

quan đến độ tin cậy của các báo cáo phi tài chính và báo cáo nội bộ khác.

Theo Luật Kế toán năm 2015 thì *KSNB được hiểu 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.*

Trong các khái niệm nêu trên, 04 nội dung cơ bản của KSNB là (i) quá trình, (ii) con người, (iii) đảm bảo hợp lý và (iv) mục tiêu. Cụ thể:

(i) *KSNB là một quá trình*: KSNB bao gồm một chuỗi hoạt động kiểm soát hiện diện ở mọi bộ phận trong tổ chức và được kết hợp với nhau thành một thể thống nhất. Quá trình kiểm soát là phương tiện giúp cho đơn vị đạt được các mục tiêu của mình. Hệ thống KSNB không chỉ là một thủ tục hay một chính sách được thực hiện ở một vài thời điểm nhất định, mà được vận hành liên tục ở tất cả mọi cấp độ trong tổ chức. Thuật ngữ “kiểm soát” được hiểu là bất cứ khía cạnh nào của một hoặc nhiều thành phần của KSNB.

(ii) *KSNB được thiết kế và vận hành bởi con người*: KSNB không chỉ đơn thuần là những chính sách, thủ tục, biểu mẫu...mà phải bao gồm cả những con người trong tổ chức như Hội đồng quản trị, ban giám đốc, các nhân viên khác... Chính con người định ra mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát ở mọi nơi và vận hành chúng.

(iii) *KSNB tạo ra sự bảo đảm hợp lý*: KSNB chỉ có thể tạo ra sự đảm bảo hợp lý cho ban Giám đốc và nhà quản lý việc đạt được các mục tiêu của tổ chức chứ không phải là sự đảm bảo chắc chắn.

(iv) *Các mục tiêu của KSNB*: KSNB giúp một tổ chức đạt được các mục tiêu nhưng không có nghĩa là đảm bảo sự thành công của tổ chức đó. Tổ chức đặt ra mục tiêu mình cần đạt tới.

Vì khi vận hành hệ thống KSNB, những yếu kém có thể xảy ra do các sai lầm của con người nên dẫn đến không thực hiện được các mục tiêu. KSNB có thể ngăn chặn và phát hiện những sai phạm nhưng không thể đảm bảo là chúng không bao giờ xảy ra. Hơn nữa, một nguyên tắc cơ bản trong việc đưa ra quyết định quản lý là chi phí cho quá trình kiểm soát không thể vượt quá lợi ích được mong đợi từ quá trình kiểm soát đó. Do đó, tuy người quản lý có

thể nhận thức đầy đủ về các rủi ro, thế nhưng nếu chi phí cho quá trình kiểm soát quá cao thì họ vẫn không áp dụng các thủ tục kiểm soát rủi ro.

2.1.2. Hệ thống kiểm soát nội bộ

2.1.2.1. Khái niệm

Theo Chuẩn mực Kiểm toán về Đánh giá rủi ro và KSNB (ISA 400 trước đây) của IFAC thì *Hệ thống KSNB bao gồm toàn bộ các chính sách và thủ tục (các loại hình kiểm soát) được áp dụng bởi nhà quản lý của đơn vị nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu đã định như: thực hiện hoạt động hiệu quả và tuân thủ pháp luật, bám sát chủ trương mà nhà quản lý đã đặt ra; bảo vệ tài sản; ngăn ngừa và phát hiện gian lận và sai sót; đảm bảo sự đầy đủ và chính xác của các thông tin kế toán; lập BCTC tin cậy, đúng thời hạn.*

Theo Thông tư số 44/2011/TT-NHNN thì *Hệ thống KSNB là tập hợp các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài được xây dựng phù hợp theo quy định tại Thông tư này và được tổ chức thực hiện nhằm bảo đảm phòng ngừa, phát hiện, xử lý kịp thời rủi ro và đạt được yêu cầu đề ra.*

Khái niệm về hệ thống KSNB một cách chung nhất được Ngô Trí Tuệ (2013) cho rằng *Hệ thống KSNB thực chất là hệ thống các chính sách và thủ tục được thiết lập nhằm đạt được bốn mục tiêu cơ bản: Bảo vệ tài sản của đơn vị; đảm bảo độ tin cậy của các thông tin; đảm bảo việc thực hiện các chế độ pháp lý và đảm bảo hiệu quả của hoạt động.* Các chính sách và thủ tục kiểm soát này do nhà quản lý thiết lập trên cơ sở tuân thủ pháp luật, đồng thời thể hiện tư tưởng, quan điểm và triết lý trong quản lý và điều hành các lĩnh vực hoạt động trong đơn vị. Về thực chất, khái niệm này phản ánh phù hợp với bản chất nghĩa của từ “hệ thống” theo đại từ điển Tiếng Việt, với tư cách là “thể thống nhất bao gồm những tư tưởng, nguyên tắc, quy tắc liên kết với nhau một cách chặt chẽ có logic”. Hơn nữa, nó có tính tổng quát, có thể sử dụng để nghiên cứu hệ thống KSNB ở mọi loại hình đơn vị trong các lĩnh vực khác nhau như: quản lý nhà nước, hành chính sự nghiệp, kinh doanh...

2.1.2.2. Mục tiêu

Một hệ thống KSNB lập ra gồm 4 mục tiêu:

(i) Bảo đảm cho ngân hàng hoạt động tuân thủ pháp luật và các quy định, quy trình nội bộ về quản lý và hoạt động, và các chuẩn mực đạo đức do ngân hàng đặt ra;

(ii) Đảm bảo mức độ tin cậy và tính trung thực của các thông tin tài chính và phi tài chính;

(iii) Bảo vệ, quản lý và sử dụng tài sản và các nguồn lực một cách kinh tế và hiệu quả;

(iv) Hỗ trợ thực hiện các mục tiêu do Ban Lãnh đạo ngân hàng đề ra.

Hệ thống KSNB là một quá trình kiểm soát giúp cho đơn vị đạt được các mục tiêu của mình. Hệ thống KSNB được thiết kế và vận hành bởi con người, nó không chỉ là đơn thuần về chính sách, thủ tục, biểu mẫu... mà phải bao gồm cả nhân lực của đơn vị đó. Chính con người sẽ lập ra mục tiêu, thiết lập cơ chế vận hành nó. Một hệ thống KSNB tốt không chỉ được thiết kế tốt mà còn được vận hành tốt.

Hệ thống KSNB cung cấp một sự đảm bảo hợp lý, chứ không phải đảm bảo tuyệt đối những mục tiêu sẽ đạt được. Vì khi vận hành hệ thống KSNB, những yếu kém có thể xảy ra do các sai lầm của con người. Một nguyên tắc cơ bản cho quyết định quản lý là chi phí cho quá trình kiểm soát không thể vượt quá lợi ích được mong đợi từ quá trình kiểm soát.

Đối với BCTC, KSNB phải đảm bảo về tính trung thực và đáng tin cậy, bởi vì chính người quản lý đơn vị có trách nhiệm lập BCTC phù hợp với chuẩn mực và chế độ kế toán hiện hành.

Đối với tính tuân thủ, KSNB trước hết phải đảm bảo hợp lý việc chấp hành luật pháp và các quy định. KSNB cần hướng mọi thành viên vào việc tuân thủ các chính sách, quy định nội bộ của đơn vị, qua đó đạt được những mục tiêu của đơn vị.

Đối với những mục tiêu hiện hữu và hợp lý giúp đơn vị bảo vệ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực, bảo mật thông tin, nâng cao uy tín, mở rộng thị phần, thực hiện các chiến lược kinh doanh.

2.2. Kiểm soát nội bộ trong ngân hàng theo tiêu chuẩn BASEL

Ủy ban Basel về giám sát nghiệp vụ ngân hàng là một Ủy ban bao gồm các chuyên gia giám sát hoạt động ngân hàng được thành lập bởi các Thống đốc NHTW của nhóm G10, năm 1975. Ủy ban này bao gồm đại diện cao cấp của các cơ quan giám sát nghiệp vụ ngân hàng và bản thân NHTW của các nước Bỉ, Canada, Pháp, Đức, Italia, Nhật bản, Hà Lan, Thụy Điển, Vương quốc Anh và Hoa Kỳ. Ủy ban tổ chức họp thường niên tại trụ sở Ngân hàng thanh toán quốc tế tại Washington hoặc tại Thành Phố Basel – Thụy Sĩ. Ban thư ký thường trực của Ủy ban này cũng có trụ sở làm việc tại Thủ Đô Washington - Hoa Kỳ.

2.2.1. Mục tiêu của kiểm soát nội bộ ngân hàng

Theo Ủy ban Basel (1998), *KSNB là quá trình được thực hiện bởi HĐQT, Ban điều hành và toàn thể nhân viên. Đó không chỉ là một thủ tục hoặc một chính sách được thực hiện tại một thời điểm nào đó, mà còn tiếp diễn ở tất cả các cấp trong ngân hàng. HĐQT và Ban điều hành chịu trách nhiệm thiết lập môi trường văn hoá tạo thuận lợi cho quá trình KSNB được hiệu quả và việc theo dõi sự hiệu quả đó được diễn ra liên tục. Mỗi cá nhân trong một tổ chức phải tham gia vào quá trình đó.*

KSNB có 3 mục tiêu chính:

- (i) Mục tiêu hoạt động: nhằm đảm bảo các hoạt động trong ngân hàng an toàn và hiệu quả;
- (ii) Mục tiêu thông tin: nhằm đảm bảo các thông tin quản trị và tài chính đầy đủ, kịp thời và đáng tin cậy;
- (iii) Mục tiêu tuân thủ: nhằm đảm bảo các hoạt động của ngân hàng tuân thủ các quy định của pháp luật và đạo đức kinh doanh.

2.2.2. Các nguyên tắc và thủ tục kiểm soát

Ủy ban Basel chịu trách nhiệm xây dựng và phát triển các chuẩn mực về giám sát ngân hàng được quốc tế công nhận. Các tiêu chuẩn này trên thực tế đã trở thành những tiêu chuẩn tối thiểu, mang ý nghĩa ràng buộc trong hoạt động giám sát ngân hàng. Ủy ban Basel đã đề ra 13 nguyên tắc thiết kế và đánh giá hệ thống KSNB ngân hàng, chia thành 5 nhóm yếu tố có quan hệ chặt chẽ với nhau. Tùy thuộc vào quy mô, bản chất, mức độ phức tạp của hoạt

động kinh doanh, vị trí địa lý, khuôn khổ pháp lý và quy định nội bộ của ngân hàng, các ngân hàng sẽ áp dụng một phần hay toàn bộ những nguyên tắc này. Về cơ bản, các nguyên tắc này tương tự như các thành phần cấu thành hệ thống KSNB theo báo cáo của COSO. Cụ thể như sau:

Giám sát điều hành và văn hóa kiểm soát

Nguyên tắc 1: HĐQT có trách nhiệm phê duyệt và kiểm tra định kỳ toàn bộ chiến lược kinh doanh và những chính sách quan trọng của ngân hàng; hiểu rõ những rủi ro chính của ngân hàng, thiết lập những mức độ có thể chấp nhận đối với các rủi ro này và đảm bảo rằng Ban điều hành đã thực hiện các bước cần thiết để xác định, đo lường, giám sát và kiểm tra những rủi ro này; phê duyệt cơ cấu tổ chức; và đảm bảo rằng Ban điều hành luôn theo dõi tính hiệu quả của hệ thống KSNB. HĐQT chịu trách nhiệm sau cùng về thiết lập và duy trì một hệ thống KSNB đầy đủ và hiệu quả.

Nguyên tắc 2: Ban điều hành chịu trách nhiệm thi hành những chiến lược chính sách đã được HĐQT phê duyệt, nâng cao việc xác định, đo lường, giám sát và kiểm tra những rủi ro mắc phải của ngân hàng, duy trì một cơ cấu tổ chức trong đó có sự phân công rõ ràng về trách nhiệm, quyền hạn và các mối quan hệ giữa các bộ phận, đảm bảo rằng đã thực hiện nhiệm vụ được giao phó một cách có hiệu quả, thiết lập những chính sách KSNB thích hợp, kiểm tra sự đầy đủ và hiệu quả của hệ thống KSNB.

Nguyên tắc 3: HĐQT và Ban điều hành có trách nhiệm nâng cao đạo đức và tính chính trực, thiết lập nền tảng văn hóa trong đó nhấn mạnh và làm cho tất cả các nhân viên thấy rõ tầm quan trọng của KSNB trong ngân hàng. Tất cả nhân viên ngân hàng cần nhận thức rõ vai trò của mình trong quá trình KSNB và tham gia đầy đủ vào quá trình này.

Nhận biết và đánh giá rủi ro

Nguyên tắc 4: Một hệ thống KSNB hiệu quả cần phải nhận biết và đánh giá liên tục các rủi ro trọng yếu có thể ảnh hưởng bất lợi đến việc thực hiện các mục tiêu của ngân hàng. Sự đánh giá này cần bao quát mọi rủi ro của ngân hàng cũng như hệ thống ngân hàng (rủi ro tín dụng, rủi ro chính sách quốc gia, rủi ro thị trường, rủi ro lãi suất, rủi ro thanh khoản, rủi ro hoạt động, rủi ro pháp lý và rủi ro uy tín). Hệ thống KSNB cần được xem xét, điều chỉnh

để thích ứng với những rủi ro mới phát sinh hoặc rủi ro trước đây chưa được kiểm soát [0, tr 10 - 22].

Hoạt động kiểm soát và sự phân công nhiệm vụ

Nguyên tắc 5: Hoạt động kiểm soát phải là một công việc quan trọng trong các hoạt động hàng ngày của ngân hàng. Một hệ thống KSNB hiệu quả đòi hỏi phải thiết lập một cơ cấu kiểm soát thích hợp, với các hoạt động kiểm soát được quy định ở mọi cấp; bao gồm các nội dung: xem xét của Ban điều hành; kiểm soát hoạt động phù hợp đối với các phòng ban; kiểm tra tuân thủ mức độ giới hạn rủi ro và tiếp tục theo dõi với các trường hợp không tuân thủ; hệ thống phê duyệt và ủy quyền; hệ thống kiểm tra và đối chiếu.

Nguyên tắc 6: Một hệ thống KSNB hiệu quả yêu cầu cần phải có sự phân công nhiệm vụ phù hợp và bảo đảm nhân sự không được giao những trách nhiệm mâu thuẫn nhau. Các bộ phận có tiềm năng xung đột lợi ích cần được xác định, tối thiểu hóa và được theo dõi một cách độc lập và cẩn thận.

Thông tin và truyền thông

Nguyên tắc 7: Một hệ thống KSNB hiệu quả đòi hỏi có dữ liệu đầy đủ và toàn diện về sự tuân thủ, về tình hình hoạt động và tình hình tài chính, cũng như là những thông tin thị trường bên ngoài về những sự kiện và điều kiện có thể ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định. Thông tin phải đáng tin cậy, kịp thời, có thể tiếp cận và được cung cấp theo định dạng thống nhất.

Nguyên tắc 8: Một hệ thống KSNB hiệu quả đòi hỏi một hệ thống thông tin đáng tin cậy bao quát mọi hoạt động chủ yếu của ngân hàng. Những hệ thống này bao gồm cả hệ thống lưu trữ và sử dụng dữ liệu dưới dạng điện tử, phải an toàn, được theo dõi độc lập và được hỗ trợ bởi các hệ thống dự phòng thích hợp.

Nguyên tắc 9: Một hệ thống KSNB hiệu quả đòi hỏi kênh trao đổi thông tin hiệu quả để đảm bảo rằng tất cả nhân viên đã hiểu đầy đủ và tuân thủ triệt để các chính sách và các thủ tục có liên quan đến trách nhiệm và nhiệm vụ của họ và đảm bảo rằng những thông tin cần thiết khác cũng đã được phổ biến đến các nhân viên có liên quan.

Giám sát và sửa chữa những sai sót

Nguyên tắc 10: Tính hiệu quả của toàn bộ hệ thống KSNB của ngân hàng cần được theo dõi trên cơ sở liên tục. Việc theo dõi những rủi ro trọng yếu phải là một phần trong hoạt động hàng ngày của ngân hàng cũng như đánh giá định kỳ của bộ phận kinh doanh và bộ phận kiểm toán nội bộ.

Nguyên tắc 11: Hệ thống KSNB cần được kiểm toán toàn diện và hiệu quả bởi các nhân viên hoạt động độc lập, được đào tạo thích hợp và có năng lực. Bộ phận kiểm toán nội bộ, như là một phần trong hoạt động theo dõi hệ thống KSNB phải được báo cáo trực tiếp cho HĐQT hoặc Ban Kiểm soát và Ban Điều hành.

Nguyên tắc 12: Sai sót của hệ thống KSNB được phát hiện bởi bộ phận kinh doanh, kiểm toán nội bộ hay các đơn vị kiểm soát khác, phải được báo cáo kịp thời cho cấp lãnh đạo thích hợp và phải được khắc phục sớm. Những sai sót quan trọng về KSNB phải được báo cáo cho Ban điều hành và HĐQT.

Đánh giá hệ thống KSNB thông qua cơ quan thanh tra ngân hàng

Nguyên tắc 13: Các cơ quan giám sát cần yêu cầu mọi ngân hàng, dù quy mô lớn hay nhỏ phải có hệ thống KSNB hiệu quả phù hợp với bản chất, mức độ phức tạp và tính chất cố hữu của rủi ro trong các hoạt động nội và ngoại bảng và đáp ứng được những thay đổi về môi trường và điều kiện kinh doanh của ngân hàng. Trong trường hợp khi cơ quan giám sát xác định hệ thống kiểm soát của một ngân hàng không đầy đủ hoặc không hiệu quả so với hồ sơ rủi ro cụ thể của ngân hàng đó thì họ phải đưa ra cách xử lý phù hợp.

2.3. Nội dung của kiểm soát nội bộ trong hệ thống ngân hàng

Theo quan điểm của COSO, hệ thống KSNB gồm 5 yếu tố: Môi trường kiểm soát; Quy trình đánh giá rủi ro; Hệ thống thông tin và truyền thông; Hoạt động kiểm soát; Giám sát kiểm soát. Theo đó, các hoạt động diễn ra luôn phải được kiểm soát và có sự kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo độ tin cậy về kết quả kiểm soát cho những đối tượng quan tâm.

Theo VSA số 315 ban hành kèm theo Thông tư số 214/2012/TT-BTC của Bộ Tài chính, KSNB gồm 5 thành phần: (i) Môi trường kiểm soát; (ii) Quy trình đánh giá rủi ro; (iii) Hệ thống thông tin liên quan đến việc lập và trình bày BCTC; (iv) Các hoạt động kiểm soát; và (v) Giám sát các kiểm soát.

2.3.1. Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát là nền tảng cho toàn bộ các cấu phần của hệ thống KSNB, bao gồm cơ cấu tổ chức, cơ chế phân cấp, phân quyền, các chính sách, thông lệ về nguồn nhân lực, đạo đức nghề nghiệp, năng lực, cách thức quản trị, điều hành của các cấp lãnh đạo.

- Tính chính trực và giá trị đạo đức: Sự hữu hiệu của hệ thống KSNB trước tiên phụ thuộc vào tính chính trực và việc tôn trọng các giá trị đạo đức của người liên quan đến các quá trình kiểm soát. Để đáp ứng yêu cầu này, các nhà quản lý cấp cao phải xây dựng những chuẩn mực về đạo đức trong đơn vị và cư xử đúng đắn để có thể ngăn cản không cho các thành viên có các hành vi thiếu đạo đức hoặc phạm pháp. Muốn vậy, những nhà quản lý cần phải làm gương cho cấp dưới về việc tuân thủ các chuẩn mực và cần phổ biến những quy định đến mọi thành viên bằng các thể chế thích hợp.

- Một cách khác để nâng cao tính chính trực và sự tôn trọng các giá trị đạo đức là phải loại trừ hoặc giảm thiểu những sức ép hay điều kiện có thể dẫn đến nhân viên có những hành vi thiếu trung thực.

- Đảm bảo về năng lực: là đảm bảo cho nhân viên có được những kỹ năng và hiểu biết cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình, nếu không chắc chắn họ sẽ thực hiện nhiệm vụ được giao không hiệu quả. Do đó, nhà quản lý chỉ nên tuyển dụng các nhân viên có trình độ đào tạo và kinh nghiệm phù hợp với nhiệm vụ được giao, phải giám sát và phải huấn luyện họ đầy đủ và thường xuyên.

- Hội đồng quản trị và ủy ban kiểm toán: Một sự lựa chọn của các ngân hàng trong nhiều quốc gia là thiết lập ủy ban kiểm toán độc lập để giúp HĐQT thực hiện những nhiệm vụ của họ. Đây là ủy ban gồm một số thành viên trong và ngoài HĐQT nhưng không tham gia vào việc điều hành đơn vị. Ủy ban kiểm toán có thể có những đóng góp quan trọng cho việc thực hiện các mục tiêu của đơn vị, thông qua việc giám sát sự tuân thủ pháp luật, giám sát việc lập BCTC, giữ sự độc lập của kiểm toán nội bộ...Do có các chức năng quan trọng nên sự hữu hiệu của Ủy ban kiểm toán và HĐQT có ảnh hưởng đến môi trường kiểm soát.

- Các nhân tố được xem xét để đánh giá sự hữu hiệu của HĐQT hoặc ủy ban kiểm toán gồm mức độ độc lập, kinh nghiệm và uy tín của các thành viên

trong HĐQT hoặc Ủy ban kiểm toán, và mối quan hệ của họ với bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập.

- Triết lý và phong cách điều hành của nhà quản lý: Triết lý quản lý thể hiện qua quan điểm và nhận thức của người quản lý, phong cách điều hành lại thể hiện qua cá tính, tư cách và thái độ của họ khi điều hành đơn vị. Sự khác biệt về triết lý quản lý và phong cách điều hành có thể ảnh hưởng đến môi trường kiểm soát và tác động đến thực hiện các mục tiêu của đơn vị. Triết lý quản lý và phong cách điều hành cũng được phản ánh trong cách thức mà nhà quản lý sử dụng các kênh thông tin và quan hệ với cấp dưới.

- Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức thực chất là sự phân chia trách nhiệm và quyền hạn giữa các bộ phận trong đơn vị, nó góp phần rất lớn trong việc đạt được các mục tiêu. Cơ cấu phù hợp sẽ là cơ sở cho việc lập kế hoạch, điều hành, kiểm soát và giám sát hoạt động.

- Cách thức phân định quyền hạn và trách nhiệm: Phân định quyền hạn và trách nhiệm được xem là phần mở rộng của cơ cấu tổ chức. Nó cụ thể hóa về quyền hạn và trách nhiệm của từng thành viên trong hoạt động của đơn vị, giúp cho mỗi thành viên phải hiểu rằng họ có nhiệm vụ cụ thể gì và từng hoạt động của họ sẽ ảnh hưởng như thế nào đến người khác trong việc hoàn thành mục tiêu. Do đó, khi mô tả công việc, đơn vị cần phải thể chế hóa văn bản về những nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể từng thành viên và quan hệ giữa họ với nhau.

- Chính sách nhân sự: Là các chính sách và thủ tục của nhà quản lý về việc tuyển dụng, huấn luyện, đánh giá, sa thải, đề bạt khen thưởng và kỷ luật nhân viên. Chính sách nhân sự có ảnh hưởng đến sự hữu hiệu của môi trường kiểm soát thông qua tác động đến các nhân tố trong môi trường kiểm soát như đảm bảo về năng lực, tính chính trực và giá trị đạo đức...

2.3.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro

Đối với mọi hoạt động của đơn vị đều có phát sinh những rủi ro và khó có thể kiểm soát tất cả. Vì vậy, các nhà quản lý phải đánh giá và phân tích những nhân tố ảnh hưởng tạo nên rủi ro làm cho những mục tiêu có thể không đạt được và cố gắng kiểm soát để tối thiểu hóa những tổn thất do các rủi ro này gây ra.

Đối với TCTD, *rủi ro* là khả năng xảy ra tổn thất làm giảm vốn tự có, thu

nhập dẫn đến làm giảm tỷ lệ an toàn vốn hoặc hạn chế khả năng đạt được mục tiêu kinh doanh của TCTD. Rủi ro rất đa dạng, có thể phân tích theo nhiều khía cạnh/tiêu thức khác nhau, đồng thời các loại rủi ro có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, rủi ro này có thể là nguyên nhân dẫn đến rủi ro khác.

Nhận diện và đánh giá rủi ro là bước quan trọng đầu tiên để có cơ sở xác định và thiết lập các thủ tục kiểm soát thích hợp nhằm quản lý các rủi ro đạt được các mục tiêu đề ra.

- Xác định mục tiêu của đơn vị: Mục tiêu là điều kiện tiên quyết để đánh giá rủi ro. Rủi ro ở đây được xác định là rủi ro tác động khiến cho mục tiêu đó có khả năng không thực hiện được.

- Nhận dạng rủi ro: rủi ro có thể tác động đến tổ chức ở mức độ toàn đơn vị (sự đổi mới kỹ thuật, nhu cầu khách hàng thay đổi, sự cải tiến sản phẩm, chính sách nhà nước...) hay chỉ ảnh hưởng đến từng hoạt động cụ thể (hoạt động bán hàng, mua hàng, kế toán...) rồi liên quan đến mức độ rộng hơn. Nhà quản lý có thể sử dụng nhiều phương pháp khác nhau: phương tiện dự báo, phân tích dữ liệu, rà soát hoạt động thường xuyên. Với các doanh nghiệp nhỏ, Nhà quản lý có thể tiếp xúc với khách hàng, ngân hàng, các buổi họp nội bộ.

- Phân tích và đánh giá rủi ro: đây là công việc khá phức tạp vì rủi ro rất khó định lượng và có nhiều phương pháp khác nhau. Một quy trình bao gồm: ước lượng tầm cỡ của rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu, xem xét khả năng xảy ra rủi ro và những biện pháp có thể sử dụng đối phó với rủi ro.

2.3.3. Hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là những chính sách và thủ tục để đảm bảo cho các chỉ thị của nhà quản lý được thực hiện, trên cơ sở đó, giúp kiểm soát các rủi ro mà đơn vị đang hay có thể gặp phải. Hoạt động kiểm soát gồm 2 bước: (i) thiết lập các chính sách và thủ tục kiểm soát; (ii) xác định các chính sách và thủ tục kiểm soát có được tuân thủ.

- Phân chia trách nhiệm: Mục đích để cho các nhân viên kiểm soát lẫn nhau. Ví dụ như thủ quỹ và kế toán phải tách biệt, kế toán kho và thủ kho phải tách biệt, người phê chuẩn nghiệp vụ với chức năng bảo quản tài sản,...

- Kiểm soát quá trình xử lý thông tin: Để thông tin đáng tin cậy thì cần

thực hiện nhiều hoạt động kiểm soát nhằm kiểm tra tính xác thực, đầy đủ và việc phê chuẩn các nghiệp vụ. Quan trọng nhất đó là kiểm soát chặt chẽ hệ thống chứng từ, sổ sách và việc phê chuẩn các loại nghiệp vụ phải đúng đắn.

- Bảo vệ tài sản (kiểm soát vật chất): So sánh, đối chiếu giữa sổ sách kế toán và tài sản hiện có trên thực tế bắt buộc phải được thực hiện định kỳ. Điều tra nguyên nhân, qua đó phát hiện những yếu kém tồn tại trong đơn vị. Hoạt động này thực hiện cho các loại sổ sách và tài sản, kể cả những ấn chỉ đã được đánh số thứ tự trước nhưng chưa sử dụng, hạn chế các nhân viên không phạm sự tiếp cận phần mềm, tài sản của đơn vị ...

- Phân tích rà soát: xem xét lại những việc đã được thực hiện bằng cách so sánh số thực tế với số kế hoạch, dự toán, kỳ trước. Đơn vị thường xuyên rà soát thì có thể phát hiện những vấn đề bất thường, để có thể thay đổi kịp thời chiến lược hoặc kế hoạch, điều chỉnh thích hợp.

Các thủ tục kiểm soát được các nhà quản lý xây dựng dựa trên ba nguyên tắc cơ bản: (i) Nguyên tắc phân công phân nhiệm; (ii) Nguyên tắc bất kiêm nhiệm; (iii) Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn.

- *Nguyên tắc phân công phân nhiệm*: Nội dung: trách nhiệm và công việc được phân chia cụ thể cho nhiều bộ phận và cho nhiều người trong bộ phận. Tác dụng: tạo sự chuyên môn hóa trong công việc sai sót ít xảy ra, và khi xảy ra thường dễ phát hiện.

- *Nguyên tắc bất kiêm nhiệm*: Nội dung: quy định sự cách ly thích hợp về trách nhiệm trong các nghiệp vụ có liên quan. Tác dụng: nhằm ngăn ngừa các sai phạm và hành vi lạm dụng quyền hạn.

- *Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn*: Theo sự ủy quyền của các nhà quản lý, các cấp dưới được giao cho quyết định và giải quyết một số công việc trong một phạm vi nhất định. Để tuân thủ tốt quá trình kiểm soát, mọi nghiệp vụ kinh tế phải được phê chuẩn đúng đắn. Sự phê chuẩn được thực hiện qua hai loại: (i) Sự phê chuẩn chung được thực hiện thông qua việc xây dựng các chính sách chung về những mặt hoạt động cụ thể cho các cán bộ cấp dưới tuân thủ; (ii) Sự phê chuẩn cụ thể được thực hiện theo từng nghiệp vụ kinh tế riêng.

2.3.4. Thông tin và truyền thông

Một hệ thống KSNB hiệu quả đòi hỏi phải có một hệ thống thông tin đáng tin cậy đối với tất cả các hoạt động quan trọng của đơn vị và các thông tin cần thiết phải được truyền đạt tới các bên có liên quan cả trong lẫn ngoài đơn vị. Hệ thống thông tin của một đơn vị có thể được xử lý trên máy tính, qua hệ thống thủ công hoặc kết hợp cả hai, miễn là bảo đảm các yêu cầu chất lượng của thông tin là thích hợp, cập nhật, chính xác và truy cập thuận tiện. Trong đó, cần chú ý các khía cạnh sau:

- Mọi thành viên của đơn vị phải hiểu rõ công việc của mình, tiếp nhận đầy đủ và chính xác các chỉ thị từ cấp trên, hiểu rõ mối quan hệ với các thành viên khác và sử dụng được những phương tiện truyền thông trong đơn vị.

- Các thông tin từ bên ngoài cũng phải được tiếp nhận và ghi nhận trung thực, đầy đủ, để đơn vị có những phản ứng kịp thời.

Cùng với thông tin, công tác truyền thông, chia sẻ thông tin cũng là một nội dung cần thiết của hệ thống KSNB; giúp cho việc phổ biến cho các nhân viên/cá nhân liên quan về trách nhiệm của họ đối với KSNB; truyền thông từ cấp trên xuống cấp dưới và ngược lại; những phản hồi từ bên ngoài và ngược lại...

2.3.5. Hoạt động giám sát

Hoạt động giám sát là quá trình đánh giá chất lượng của hệ thống KSNB theo thời gian với mục tiêu chính là nhằm đảm bảo cho hệ thống KSNB luôn hoạt động hữu hiệu. Ví dụ: Công việc giám sát như thường xuyên rà soát, báo cáo chất lượng và đánh giá tính hiệu quả của hoạt động kiểm soát, hoặc theo dõi Ban Lãnh đạo cũng như nhân viên có nghiêm túc tuân thủ các chuẩn mực. Thực hiện giám sát thì có giám sát thường xuyên và giám sát định kỳ: Giám sát thường xuyên được hiểu là giám sát, quản lý thường xuyên các công việc diễn ra hàng ngày tại đơn vị; giám sát định kỳ được thực hiện tùy thuộc vào mức độ rủi ro được kiểm soát.

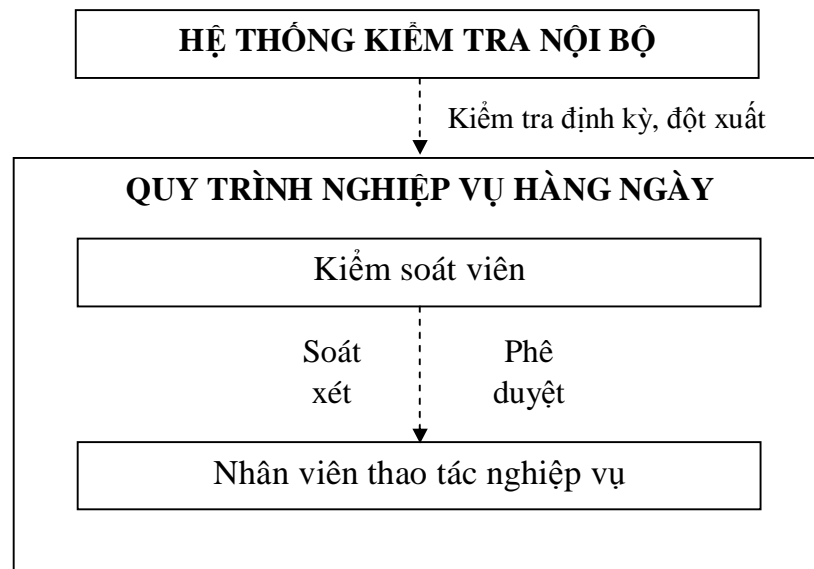
Kiểm toán nội bộ là một hoạt động thuộc cấu phần thứ 5, đây là hoạt động giám sát một cách độc lập hệ thống KSNB trong một tổ chức, được thiết kế ngoài quy trình hoạt động hàng ngày.

2.4. Kinh nghiệm về hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng Chính sách xã hội và bài học rút ra

2.4.1. Hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ngân hàng Chính sách xã hội

(i) Ban Kiểm soát giúp việc cho HĐQT trong việc kiểm tra hoạt động tài chính, thẩm định BCTC hàng năm, giám sát việc chấp hành chế độ hạch toán, kiểm tra việc chấp hành chủ trương, chính sách, pháp luật và Nghị quyết của HĐQT; được sử dụng hệ thống kiểm tra, KSNB để thực hiện nhiệm vụ; kiến nghị HĐQT các biện pháp bổ sung, sửa đổi các văn bản, cải tiến hoạt động theo quy định. Theo điều lệ, BKS có tối thiểu 5 thành viên, trong đó có ít nhất 3 thành viên chuyên trách, 2 thành viên kiêm nhiệm của Bộ Tài chính và Ngân hàng Nhà nước. Phòng Kiểm toán nội bộ trực thuộc BKS.

(ii) Hệ thống kiểm tra KSNB thuộc Ban Điều hành, được thành lập tại Hội sở chính đến Sở giao dịch và các Chi nhánh, Phòng giao dịch, giúp Tổng giám đốc điều hành hoạt động thông suốt, an toàn, đúng pháp luật.



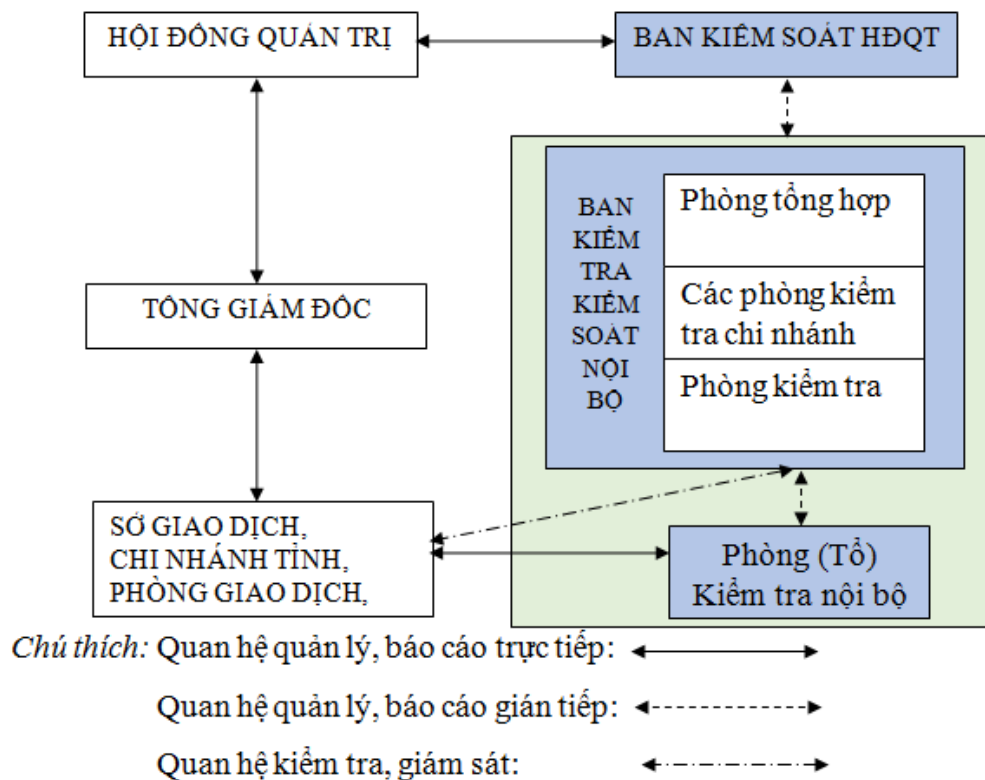
Sơ đồ 1.1: Mô hình KSNB tại Ngân hàng CSXH

Theo Sơ đồ 1.1: Hệ thống KTKSNB tại Ngân hàng CSXH gồm 2 mảng cụ thể: kiểm soát nghiệp vụ và kiểm tra nội bộ.

- Kiểm soát nghiệp vụ (kiểm soát trong) được thực hiện trong từng mảng nghiệp vụ hoạt động với tư cách là một khâu không thể thiếu trong quy trình nghiệp vụ đó. Việc kiểm soát được thực hiện trên cơ sở các kiểm soát viên phê

duyet các giao dịch có liên quan của ngân hàng trên hệ thống thông tin quản trị trước khi tiếp tục quy trình nghiệp vụ đó. Kiểm soát viên thường là trưởng hoặc phó các phòng nghiệp vụ. Kiểm soát viên được quyền phê duyệt các giao dịch theo sự ủy quyền của giám đốc (đối với chi nhánh). Kiểm soát viên thực hiện kiểm soát thông qua việc đối chiếu chứng từ và tài liệu thực tế với sổ sách nhập trên hệ thống phần mềm quản trị, thực hiện ký duyệt bằng cách ký vào chứng từ và đặt lệnh trên hệ thống. Mọi nghiệp vụ đều phải qua phê duyệt của kiểm soát viên mới tiếp tục tiến hành các bước tiếp theo.

- Kiểm soát sau được hệ thống KTKSNB thực hiện. Các kiểm tra viên của bộ phận kiểm tra nội bộ thường tiến hành kiểm tra vụ việc hoặc toàn bộ các mảng hoạt động tại một chi nhánh/phòng giao dịch thuộc chi nhánh. Các cuộc kiểm tra có tổ chức thành đoàn cán bộ, có quyết định thành lập.



Sơ đồ 1.2: Bộ máy kiểm tra nội bộ tại Ngân hàng CSXH

Theo Sơ đồ 1.2: hệ thống kiểm tra nội bộ được tổ chức, chỉ đạo theo hệ thống dọc. Bộ máy KTKSNB có chức danh: trưởng phòng, phó phòng, kiểm

tra viên. Những người trong bộ máy KTKSNB không kiêm nhiệm các công việc khác của Ngân hàng. Hệ thống kiểm tra nội bộ có chức năng tham mưu và thực hiện công tác giám sát, kiểm tra trực tiếp nhằm đảm bảo cho mọi hoạt động của ngân hàng tuân thủ đúng pháp luật và các quy định của Ngân hàng.

Ban KTKSNB tại Hội sở chính Ngân hàng CSXH chủ yếu làm nhiệm vụ quản lý và thực hiện chức năng tham mưu giúp Tổng giám đốc điều hành hoạt động của hệ thống Kiểm tra nội bộ; chủ trì xây dựng các văn bản, quy chế, quy trình nghiệp vụ về giám sát và kiểm tra; tổ chức thực hiện kiểm tra và chấn chỉnh khắc phục sau kiểm tra; phúc tra việc thực hiện khắc phục các sai sót sau thanh tra, kiểm tra...(kể cả những sai sót phát hiện qua thanh tra, kiểm toán của các cơ quan nhà nước, kiểm toán độc lập). Đặc biệt, Ban KTKSNB có 1 phòng chuyên trách kiểm tra hệ thống công nghệ thông tin và 1 phòng chuyên trách công tác giải quyết khiếu nại, tố cáo...

Hệ thống KTKSNB được độc lập thực hiện công tác giám sát, kiểm tra, phúc tra thường xuyên, đột xuất theo chương trình, kế hoạch được duyệt; độc lập đánh giá, kết luận, kiến nghị trong hoạt động giám sát, kiểm tra nội bộ. Nếu những công việc được giao không thuộc thẩm quyền hoặc xét thấy tính độc lập bị vi phạm, các kiểm tra viên có quyền từ chối thực hiện. Các kiểm tra viên có quyền yêu cầu đối tượng kiểm tra giải trình các công việc đã làm, đang làm, xuất trình, cung cấp các văn bản, chứng từ sổ sách ghi chép và các tài liệu, tình hình có liên quan khác trong hoạt động để phục vụ việc giám sát, kiểm tra. Kết quả kiểm tra được báo cáo Tổng giám đốc/giám đốc. Đối với những đơn vị, cá nhân có hành vi vi phạm, các kiểm tra viên có thể đề xuất phương án xử lý hoặc trực tiếp xử lý theo ủy quyền của Tổng Giám đốc/giám đốc.

2.4.2. Một số bài học kinh nghiệm rút ra cho VDB

Qua tham khảo kinh nghiệm về hoàn thiện công tác KSNB trong một tổ chức nói chung và đối với các ngân hàng nói riêng, thấy rằng trong việc hoàn thiện công tác KSNB cần phải quan tâm đến một số vấn đề sau:

Một là, mặc dù có sự khác biệt nhất định trong cách thức trình bày nhưng các nhân tố cơ bản của hệ thống KSNB bao giờ cũng bao gồm: môi trường kiểm soát, thông tin và truyền thông, đánh giá rủi ro, các thủ tục kiểm soát và hệ thống giám sát.

Tiếp đến, quan điểm, nhận thức và trách nhiệm trong việc thiết lập và vận hành hệ thống KSNB của các tập thể và cá nhân trong ngân hàng nói chung, các cấp lãnh đạo nói riêng, nhất là lãnh đạo cấp cao trong ngân hàng, có ý nghĩa quyết định tới chất lượng của hệ thống KSNB. Hệ thống quy chế, quy trình nghiệp vụ phải được thiết kế đồng bộ, gắn với mục tiêu hoàn thiện hệ thống KSNB, với các "chốt" kiểm soát rõ ràng, hiệu quả.

Ba là, rủi ro và việc phân tích, đánh giá rủi ro có ảnh hưởng trực tiếp đến việc đạt được các mục tiêu của ngân hàng và việc phân tích, đánh giá rủi ro là cơ sở quan trọng để thiết lập hệ thống KSNB. Do vậy để đảm bảo tính thiết thực và hiệu quả của quá trình xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB phải dựa trên cơ sở phân tích, đánh giá rủi ro. Đánh giá rủi ro là một nội dung không thể thiếu được trong quy trình xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB.

Bốn là, cần bố trí cơ cấu HĐQT hợp lý với những thành viên độc lập không tham gia điều hành để tạo lập một cơ chế kiểm soát khách quan và công bằng, nên thành lập đầy đủ các ban tư vấn, giúp việc cho HĐQT; phát huy tốt vai trò của ban kiểm toán và ban quản lý rủi ro, những ban này có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của hệ thống KSNB trong ngân hàng.

Đồng thời phát huy vai trò, trách nhiệm của ban kiểm soát trong hệ thống KSNB thông qua việc lựa chọn, bổ nhiệm những thành viên ban kiểm soát có trình độ chuyên môn về tài chính, kế toán, am hiểu về ngành ngân hàng và đảm bảo tính độc lập với bộ máy quản lý điều hành.

Phải xây dựng được hành lang pháp lý đủ mạnh để thực hiện công tác kiểm toán nội bộ, trên cơ sở đó phân định rõ mục tiêu, phạm vi, đối tượng kiểm toán nội bộ; thực hiện việc phân định nhiệm vụ, tránh chồng chéo, không rõ ràng về trách nhiệm và thiếu hiệu quả.

Năm là, quan tâm tới công tác đào tạo nâng cấp trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên, thực hiện đào tạo chéo trong nội bộ, luân chuyển nhân viên qua nhiều vị trí công tác để họ hiểu được quy trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng. Cần chú trọng và thường xuyên nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ kiểm soát; tăng cường công tác đào tạo nghiệp vụ và đạo đức trách nhiệm nghề nghiệp cho cán bộ kiểm soát; gắn với tiêu chuẩn cán bộ và cơ chế tiền lương, thưởng, phụ cấp, để động viên cán bộ kiểm soát.

Các cấp lãnh đạo cần xác định và coi trọng việc gắn kết các cá nhân trong đơn vị làm việc với tinh thần trách nhiệm chung cho sự thành công của đơn vị và hướng tới những giá trị mà xã hội tôn vinh, nhằm đạt được mục tiêu của hệ thống KSNB, thậm chí kể cả trong trường hợp dù các chính sách, thủ tục kiểm soát có thể còn có những khiếm khuyết thì các sai sót và gian lận cũng ít khi xảy ra.

Cuối cùng, môi trường kiểm soát bên ngoài có tác động rất lớn đến việc thiết kế và vận hành hệ thống KSNB của ngân hàng. Vì vậy rất cần có sự kiểm tra, giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của các cơ quan có thẩm quyền.

Kết luận Chương 2

Trong chương này, tác giả đã hệ thống hóa và cụ thể hóa các vấn đề lý luận cơ bản về hệ thống KSNB. Tác giả đi sâu và làm rõ vai trò, nội dung, nguyên tắc, đặc điểm về hệ thống KSNB. Tác giả đã trình bày các đặc điểm, mô hình, hoạt động của một số NHTM đồng thời nhấn mạnh sự ảnh hưởng từ đặc điểm, mô hình, hoạt động của NHTM tới yêu cầu KSNB. Từ đó tác giả đưa ra các đặc điểm, yêu cầu đối với hệ thống KSNB trong các NHTM để hoàn thiện hệ thống KSNB. Theo đó, nội dung chương này được coi là khung lý thuyết quan trọng để từ đó căn cứ vào kết quả nghiên cứu thực trạng hệ thống KSNB mà kết quả này sẽ được trình bày trong chương tiếp theo, để đánh giá xem mức độ hiệu quả của hệ thống KSNB tại VDB.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

3.1. Khái quát về Ngân hàng Phát triển Việt Nam

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Ngân hàng Phát triển Việt Nam (VDB) được thành lập theo Quyết định số 108/2006/QĐ-TTg ngày 19/5/2006 của Thủ tướng Chính phủ trên cơ sở tổ chức lại hệ thống Quỹ Hỗ trợ Phát triển. Hoạt động của VDB theo Điều lệ ban hành kèm theo Quyết định số 110/2006/QĐ-TTg ngày 19/5/2006 của Thủ tướng Chính phủ (nay được thay thế bằng Quyết định số 1515/QĐ-TTg ngày 03/9/2015) và Nghị định của Chính phủ về TDĐT, TDXK của Nhà nước.

Theo đó, VDB là một ngân hàng chính sách, có tư cách pháp nhân, có vốn điều lệ, có con dấu, được mở tài khoản tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN), Kho bạc Nhà nước, các ngân hàng thương mại (NHTM) trong nước và nước ngoài, được tham gia hệ thống thanh toán với các ngân hàng và cung cấp dịch vụ thanh toán theo quy định của pháp luật; Nhà nước là chủ sở hữu của VDB, Chính phủ thống nhất quản lý thực hiện quyền, nhiệm vụ của chủ sở hữu (*Bộ Tài chính được Thủ tướng giao thực hiện một số quyền, nhiệm vụ của chủ sở hữu theo phân công của Chính phủ hoặc theo ủy quyền của Thủ tướng và quy định tại Điều lệ*); Hội đồng quản lý (nay là Hội đồng quản trị) là cơ quan quyết định các hoạt động của VDB theo phân cấp quy định tại Điều lệ; Người đại diện theo pháp luật của VDB là Tổng Giám đốc.

Tên tiếng Việt: Ngân hàng Phát triển Việt Nam. Tên giao dịch quốc tế: Vietnam Development Bank. Tên viết tắt: VDB

VDB có trụ sở chính đặt tại thủ đô Hà Nội, có sở giao dịch, chi nhánh tại một số tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và khu vực, các đơn vị hạch toán phụ thuộc. Địa chỉ trụ sở chính: 25A Cát Linh, Hà Nội.

3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

- Huy động, tiếp nhận vốn của các tổ chức trong và ngoài nước để thực hiện TDĐT và TDXK theo quy định của Chính phủ;
- Thực hiện chính sách TDĐT và TDXK của Nhà nước theo quy định;

- Bảo lãnh cho các doanh nghiệp vay vốn các ngân hàng thương mại để thực hiện các phương án sản xuất kinh doanh, dự án đầu tư;

- Nhận uỷ thác quản lý nguồn vốn ODA được Chính phủ cho vay lại; nhận uỷ thác, cấp phát cho vay đầu tư và thu hồi nợ của khách hàng từ các tổ chức trong và ngoài nước thông qua hợp đồng nhận uỷ thác giữa VDB và các tổ chức uỷ thác;

- Cung cấp các dịch vụ thanh toán cho khách hàng và tham gia hệ thống thanh toán trong nước và quốc tế theo quy định của pháp luật;

- Thực hiện nhiệm vụ hợp tác quốc tế trong lĩnh vực TDĐT và TDXK;

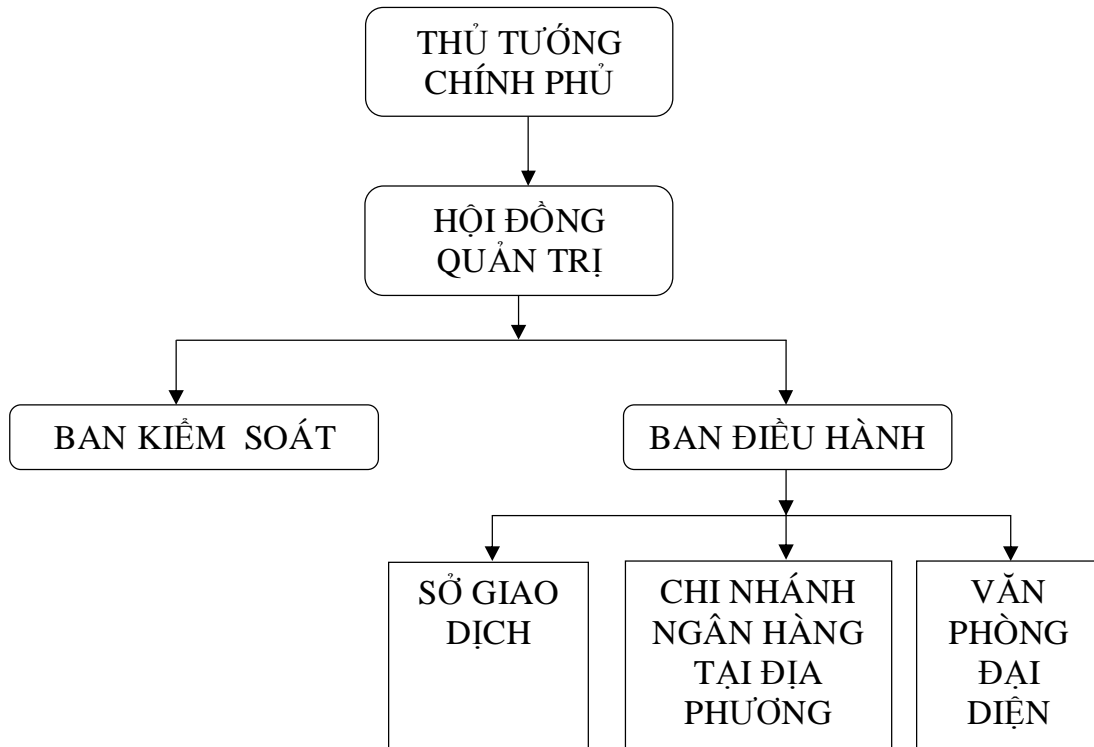
- Thực hiện một số nhiệm vụ khác do Thủ tướng Chính phủ giao.

Cơ cấu tổ chức của VDB trước đây được quy định tại Quyết định số 110/2006/QĐ-TTg gồm: Hội đồng quản lý, Ban Kiểm soát, Bộ máy điều hành (gồm: Hội sở chính đặt tại Thủ đô Hà Nội; Sở Giao dịch, Chi nhánh, Văn phòng đại diện). Hiện nay theo quy định tại Điều lệ tổ chức và hoạt động của VDB ban hành kèm theo Quyết định số 1515/QĐ-TTg ngày 03/9/2015 của Thủ tướng Chính phủ, cơ cấu tổ chức của VDB bao gồm:

+ Hội đồng quản trị,

+ Ban Kiểm soát,

+ Tổng Giám đốc và bộ máy giúp việc. Trụ sở chính gồm: 23 Ban, Trung tâm, Văn phòng VDB, Văn phòng HĐQT và các cơ quan đoàn thể; Văn phòng Đại diện tại thành phố Hồ Chí Minh; 2 Sở giao dịch tại thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh; 41 chi nhánh (trong đó có 13 chi nhánh khu vực). Ngoài ra còn một số đơn vị: BQL dự án xây dựng trụ sở làm việc SGD1, Ban Đầu tư xây dựng Trung tâm đào tạo Đà Lạt, Trung tâm đào tạo Sầm Sơn, Nha Trang và BQL dự án Hưng Yên.



Sơ đồ 1.3: Bộ máy tổ chức quản lý của VDB

3.1.3. Kết quả các hoạt động chủ yếu

VDB là Ngân hàng chính sách, hoạt động theo mô hình Công ty TNHH do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ, hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận, thời hạn hoạt động 99 năm; tỷ lệ dự trữ bắt buộc bằng 0%, không phải tham gia bảo hiểm tiền gửi, được Chính phủ đảm bảo khả năng thanh toán, được miễn nộp thuế và các khoản nộp NSNN theo quy định của pháp luật (theo Quyết định số 1515/QĐ-TTg). Kết quả các hoạt động chủ yếu như sau:

3.1.3.1. Huy động vốn cho đầu tư phát triển kinh tế

Về công tác huy động vốn, đã đảm bảo huy động đủ nguồn vốn đáp ứng nhu cầu phát triển của nền kinh tế thông qua việc huy động và tài trợ vốn cho các dự án phát triển, đặc biệt là các dự án trọng điểm của Chính phủ. Tính chung, vốn TDĐT do VDB giải ngân trong giai đoạn 2006-2018 chiếm gần 4% tổng vốn đầu tư toàn xã hội (năm 2006 VDB bắt đầu đi vào hoạt động), bằng khoảng 1,5% GDP; trong đó, tín dụng từ nguồn vốn trong nước chiếm 2,4% tổng vốn đầu tư toàn xã hội, bằng 0,9% GDP; nguồn vốn ODA chiếm

1,6% tổng vốn đầu tư toàn xã hội, bằng 0,6% GDP. Điều quan trọng là, nhờ huy động được lượng vốn lớn, tín dụng của VDB đã được đẩy mạnh đáng kể với tốc độ tăng trưởng tổng dư nợ bình quân giai đoạn 2006-2018 đạt 12,6%/năm, đáp ứng nhu cầu vốn đầu tư của các doanh nghiệp, góp phần giải quyết nhu cầu vốn cho đầu tư phát triển của nền kinh tế.

Kết quả hoạt động huy động vốn:

Bảng 1.1: Tình hình huy động vốn VDB

Đơn vị: Tỷ VND

Chỉ tiêu	TH 2017	KH 2018	Thực hiện đến 31/12/2018				
			TH 31/12/18	So với 2017		So với KH	
				(+),(-)	%	(+),(-)	%
1.Vốn huy động trong năm	25.524	38.943	23.691	(1.833)	93	(15.252)	61
Trong đó:				-		-	
-Huy động có kỳ hạn	18.681	20.370	16.545	(2.136)	89	(3.825)	81
-Huy động không kỳ hạn	6.843	7.150	7.146	303	104	(4)	100
2.Số dư vốn huy động	145.577		126.739	(18.838)			
Trong đó:							
Số dư có kỳ hạn (tỷ VND)	136.215		118.407				
Số dư có kỳ hạn (triệu USD)	276		276				
Số dư không kỳ hạn	9.362		8.332				

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh VDB 2018)

Nhận xét:

- Huy động vốn có kỳ hạn: Nguồn huy động này chủ yếu huy động từ nguồn phát hành trái phiếu được Chính phủ bảo lãnh. Kế hoạch hoàn trả vốn huy động có kỳ hạn trong năm 2018 là 20.370 tỷ đồng, khi triển khai thì thực tế số vốn huy động có kỳ hạn tới 31/12/2018 đã quy đổi chỉ đạt được 16.545 tỷ đồng, thấp hơn 2.136 tỷ đồng so năm 2017 (giảm 11%), đạt 81% so kế hoạch Hội đồng quản trị giao, nguyên nhân đạt thấp do việc huy động

vốn của NHPT phụ thuộc nhiều vào tình hình thị trường, Số lượng khách hàng của NHPT giảm sút khiến quy mô vốn huy động dưới hình thức tiền gửi, tiền vay sụt giảm mạnh và NHPT gần như phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn vốn qua phát hành trái phiếu được Chính phủ bảo lãnh. Trong khi đó, năm 2018 NHPT đã liên tục gọi thầu phát hành trái phiếu nhưng nhiều tổ chức tín dụng tập trung vào tăng trưởng tín dụng nên chưa tham gia vào đầu tư trái phiếu.

Mặt khác do NSNN chưa cấp đủ số tiền cấp bù lãi suất cho NHPT trong thời gian dài, làm ảnh hưởng đến nguồn vốn của VDB, VDB phải huy động để bù đắp cho phần thiếu hụt và phải trả lãi vốn huy động, việc này đã gây áp lực về nguồn vốn và thanh khoản cho VDB, làm gia tăng gánh nặng cho NSNN.

- Huy động vốn không kỳ hạn: Nguồn huy động này chủ yếu huy động từ nguồn tiền gửi vốn tự có, tiền gửi vốn thanh toán của chủ đầu tư, khách hàng, nhìn chung VDB đã hoàn thành chỉ tiêu này, lý do đạt được chủ yếu do chủ đầu tư, khách hàng đã chấp hành tốt việc tham gia vốn tự có theo đúng tiến độ để giải ngân dự án, cụ thể trong năm 2018 đã đạt được 7.146 tỷ đồng, tăng 303 tỷ đồng so năm 2017 (tăng thêm 4%), đạt 100% so kế hoạch Hội đồng quản trị giao.

3.1.3.2. Góp phần thúc đẩy sự phát triển của thị trường tài chính

Là tổ chức phát hành trái phiếu lớn thứ 2 (sau Kho bạc Nhà nước), trái phiếu do VDB phát hành đã góp phần thúc đẩy phát triển thị trường tài chính nói chung và thị trường vốn nói riêng. Xét trên thị trường vốn nợ, trái phiếu của VDB chiếm 20-25% thị phần các công cụ nợ. Xét theo tổng thể nền kinh tế, vốn trái phiếu VDB đóng góp 3,4% vào tổng vốn đầu tư toàn xã hội, chiếm 1,3% GDP. Đây là những chỉ tiêu quan trọng phản ánh vị thế của VDB trên thị trường vốn và trong nền kinh tế.

Thông qua việc cùng hợp vốn với các NHTM và các TCTD để cho vay, tín dụng của VDB đã góp phần quan trọng thu hút các nguồn vốn dài hạn khác trong và ngoài nước để tài trợ cho các dự án phát triển, góp phần tích cực vào mức tăng trưởng tín dụng trên GDP hàng năm của nền kinh tế.

Bên cạnh hoạt động tín dụng, các hình thức hỗ trợ gián tiếp khác như hỗ trợ sau đầu tư, bảo lãnh tín dụng cũng góp phần quan trọng trong việc mở rộng

thêm các kênh vốn thương mại, thúc đẩy gia tăng nguồn lực xã hội dành cho đầu tư phát triển, đồng thời làm gia tăng tín dụng của các NHTM và TCTD...

3.1.3.3. Góp phần chuyển dịch cơ cấu kinh tế

Thực hiện mục tiêu chiến lược chuyển dịch cơ cấu nền kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa, vốn TDĐT của Nhà nước đã có những bước chuyển biến hết sức căn bản và mạnh mẽ về cơ cấu vốn đầu tư theo lĩnh vực ngành nghề, theo hướng tăng nhanh tỷ trọng vốn dành cho đầu tư phát triển các dự án công nghiệp nặng, công nghiệp hóa nông nghiệp nông thôn và hiện đại hóa công nghiệp nhẹ, trong đó chú trọng đến công nghiệp chế biến nông, lâm, thủy sản. Tỷ lệ vốn tín dụng của VDB trong 10 năm qua đối với lĩnh vực công nghiệp, xây dựng luôn tăng nhanh, duy trì mức bình quân hơn 70% dư nợ vào lĩnh vực này - tăng trưởng cao hơn tỷ lệ vốn đầu tư của toàn xã hội trong lĩnh vực này, thu hút các nguồn vốn khác trên thị trường cùng cho vay đầu tư các dự án phát triển các ngành thuộc lĩnh vực công nghiệp, xây dựng.

Đặc biệt, VDB đang quản lý cho vay 183 dự án trọng điểm (Nhóm A) trên phạm vi cả nước, trong đó hầu hết các dự án đều thuộc lĩnh vực công nghiệp cơ bản (xi măng, thép, điện, giấy, phân bón, chế biến cao su, cơ khí, vệ tinh viễn thông) với tổng số vốn vay chiếm khoảng 50% tổng mức đầu tư, từ đó có tác động tích cực đến tăng trưởng và chuyển dịch cơ cấu kinh tế của các vùng miền và cả nước. Bên cạnh đó, nguồn vốn TDĐT cũng góp phần quan trọng đáp ứng nhu cầu đầu tư mới, sửa chữa, thay thế khôi phục tài sản cố định, cải tiến kỹ thuật, đổi mới quy trình công nghệ, xây dựng mới các công trình hạ tầng kinh tế kỹ thuật và xã hội có khả năng thu hồi vốn trực tiếp. Nhờ có nguồn vốn TDĐT, một số ngành như điện lực, hóa chất, kết cấu hạ tầng kinh tế - xã hội, chế biến nông lâm thủy sản... đã có những bước tiến vượt bậc, góp phần quan trọng vào tăng trưởng kinh tế đất nước.

3.1.3.4. Tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật, năng lực sản xuất của nền kinh tế, phát triển nông nghiệp nông thôn, bảo đảm an sinh xã hội

- Góp phần tăng cường cơ sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế: Các dự án trọng điểm nổi bật là: thủy điện Sơn La, thủy điện Lai Châu và các dự án ngành điện (bao gồm cả sản xuất và phân phối điện), các nhà máy xi măng, luyện thép, cơ khí trọng điểm, vệ tinh Vinasat, phân bón DAP Hải Phòng, Đạm Ninh

Bình, Đạm Hà Bắc, Apatit Lào Cai, Đạm Cà Mau, Điện gió Bạc Liêu...

- Quy mô tài trợ cho các dự án Nhóm A tăng mạnh (gần 2 lần), góp phần không chỉ tạo động lực phát triển cho các ngành/lĩnh vực trọng điểm theo chủ trương của Chính phủ mà còn tạo hiệu ứng lan tỏa phát triển vùng/miền và các ngành thương mại, sản xuất vật liệu và hỗ trợ. Cũng nhờ đó, đã góp phần tăng cường cơ sở vật chất kinh tế cho nền kinh tế; một số lĩnh vực chủ yếu như:

+ Ngành điện: Gần 395 dự án nguồn điện, lưới điện với số vốn vay theo HĐTĐ hơn 200.000 tỷ đồng đã góp phần tăng công suất phát điện, xây dựng mới nhiều tuyến đường dây 500 KV, 220 KV và 110 KV cùng hàng trăm trạm biến áp công suất các loại được đưa vào sử dụng đồng bộ. Dự án điện gió Bạc Liêu công suất 99,2 MW với tổng số vốn đã ký HĐTĐ 2 giai đoạn là 4.228 tỷ đồng, là dự án tiên phong, có quy mô lớn trong khu vực, sử dụng nguồn năng lượng sạch để sản xuất điện, đã hoàn thành góp phần mang lại lợi ích rất lớn, bền vững lâu dài cho khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Tình hình về dư nợ vay:

Bảng 1.2: Tổng hợp dư nợ các loại hình nghiệp vụ qua 06 năm

Đơn vị: Tỷ VND

Năm	Nghiệp vụ					Tổng cộng
	ODA cho vay lại	TĐĐT	TĐXK	Bảo lãnh	Cho vay UT, khác	
2013	102.574	87.843	16.226	207	10.163	217.013
2014	111.230	100.230	10.195	168	19.878	241.701
2015	105.829	113.879	10.008	145	25.345	255.206
2016	127.008	108.679	8.838	121	30.142	274.788
2017	156.090	82.664	3.420	105	42.572	284.851
2018	136.171	76.590	3.619	103	46.149	262.632

Bảng 1.3: Tình hình về dư nợ vay 02 năm gần nhất tại VDB*Đơn vị: Tỷ VND*

Chỉ tiêu	TH 2017	KH 2018	Thực hiện đến 31/12/2018				
			TH 31/12/18	So với 2017		So với KH	
				(+),(-)	%	(+),(-)	%
Cho vay ODA	156.090	152.365	136.171	(19.919)	87	(16.194)	89
Cho vay ĐTP	82.664	62.358	76.590	(6.074)	93	14.232	123
Cho vay TDXK	3.820	2.340	3.619	(201)	95	1.279	155
Cho vay ủy thác, Cho vay khác	49.572	40.520	46.149	(3.423)	93	5.629	114
Nợ xấu	20.501		18.114	(2.387)			
Tỷ lệ nợ xấu	7,2%		6,9%	(0,3%)			
Tổng dư nợ	292.146	257.583	262.529				

(Nguồn: Báo cáo kết quả kinh doanh VDB 2018)

Nhận xét:

- Dư nợ cho vay vốn ODA: VDB là một trong các đơn vị được Chính phủ giao nhiệm vụ thực hiện việc cho vay lại và thu hồi vốn vay ODA, vốn vay ưu đãi nước ngoài của Chính phủ, cuối năm 2018 dư nợ vay là 136.171 tỷ đồng chiếm 52% tổng dư nợ, giảm 19.919 tỷ đồng so với năm 2017. Nguyên nhân chính dư nợ vay vốn ODA giảm không phải do số thu nợ lớn, mà là do hiện nay Chính phủ, các Bộ đang ban hành một loạt các văn bản hướng dẫn Luật Quản lý nợ công: Nghị định về quản lý vốn ODA, vốn vay ưu đãi nước ngoài của Chính phủ, Nghị định về cho vay lại vốn vay nước ngoài của Chính phủ, Nghị định về cấp bảo lãnh Chính phủ... và các Thông tư hướng dẫn nên việc triển khai giải ngân tiếp còn hạn chế.

- Dư nợ cho vay ĐTP: Năm 2018 dư nợ vay là 76.590 tỷ đồng chiếm 29% tổng dư nợ, giảm 6.074 tỷ đồng so với năm 2017, tỷ lệ giảm 7% so với năm 2017; Về Dư nợ cho vay TDXK: Năm 2018 dư nợ vay là 3.619 tỷ đồng, giảm 201 tỷ đồng so với năm 2017, tỷ lệ giảm 5% so với năm 2017; Về Cho vay ủy thác, Cho vay khác: Năm 2018 dư nợ vay là 46.149 tỷ đồng chiếm 17,5

% tổng dư nợ, giảm 3.423 tỷ đồng so với năm 2017, tỷ lệ giảm 7% so với năm 2017.

- Nợ xấu: Nợ xấu đến 31/12/2018 của Chi nhánh là 18.114 tỷ, chiếm tỷ lệ 6,9% tổng dư nợ, nợ xấu đã giảm 0,3% so với thời điểm 31/12/2017. Do tình hình nợ xấu giảm không đáng kể, Ban Lãnh đạo VDB đã chỉ đạo các đơn vị thuộc và trực thuộc xem xét thực hiện một số giải pháp tháo gỡ khó khăn cho khách hàng như: Cơ cấu lại thời hạn trả nợ, xem xét cơ cấu lại mức trả nợ từng kỳ trên cơ sở đánh giá các biện pháp khắc phục khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh nhằm đảm bảo phù hợp với chu kỳ sản xuất - kinh doanh và khả năng trả nợ của khách hàng, song tới nay một số khách hàng lớn hết thời hạn cơ cấu vẫn không có khả năng trả nợ gốc lãi theo hợp đồng cơ cấu nợ nên tiếp tục bị chuyển nợ quá hạn.

Ngoài ra, còn nhiều khoản nợ xấu TDDT, TDXK... hiện nay chủ yếu là nợ tồn đọng kéo dài từ nhiều năm, các doanh nghiệp, Chủ đầu tư hầu như đã dừng hoạt động và sản xuất rất khó khăn, nguồn thu nợ chủ yếu từ xử lý tài sản đảm bảo; trong khi đó tiến độ xử lý rất chậm do tài sản đảm bảo do không đủ tính pháp lý, hoặc tính thanh khoản không cao, một phần do tài sản đặc thù, để lâu xuống cấp, một phần do các Chi nhánh chưa thực sự quyết liệt trong xử lý.

3.1.4. Bộ máy kiểm soát trong hệ thống VDB

a) Ban Kiểm soát

Từ khi thành lập đến 06/4/2016: Ban Kiểm soát VDB được thành lập theo Quyết định số 108/2006/QĐ-TTg ngày 19/5/2006 và Quyết định số 110/2006/QĐ-TTg ngày 19/5/2006 của Thủ tướng. Quy chế hoạt động của Ban Kiểm soát thực hiện theo Quyết định số 36/QĐ-HĐQL ngày 04/12/2006 của Hội đồng quản lý VDB.

Từ ngày 07/4/2016 đến nay: tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát thực hiện theo Quyết định số 694/QĐ-BTC ngày 07/4/2016 của Bộ Tài chính. Ban Kiểm soát là bộ phận thuộc cơ cấu quản lý của VDB thực hiện kiểm toán nội bộ, kiểm soát, đánh giá việc chấp hành quy định của pháp luật, quy định nội bộ, Điều lệ VDB và nghị quyết, quyết định và các văn bản chỉ đạo khác của chủ sở hữu, Bộ Tài chính và Hội đồng quản trị VDB.

Bộ phận kiểm toán nội bộ thuộc Ban Kiểm soát: Bộ phận Kiểm toán nội bộ được thành lập và hoạt động theo Quyết định số 361/QĐ-NHPT ngày 19/9/2016 của Hội đồng quản trị VDB (trước đây là Quyết định số 297/QĐ-NHPT ngày 16/12/2015). Bộ phận Kiểm toán nội bộ là bộ phận chuyên trách trực thuộc Ban Kiểm soát, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Kiểm soát, thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ VDB.

b) Bộ máy kiểm tra nội bộ

Bộ máy Kiểm tra nội bộ của VDB thực hiện theo chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn được Tổng Giám đốc VDB ban hành, bao gồm Ban Kiểm tra nội bộ tại Trụ sở chính và phòng Kiểm tra tại Sở giao dịch, Chi nhánh VDB (Chi nhánh). Tổ chức và hoạt động của bộ máy kiểm tra nội bộ hiện nay đang thực hiện theo Quyết định số 49/QĐ-NHPT ngày 26/01/2010 của Tổng Giám đốc VDB. Khái quát chức năng, nhiệm vụ chủ yếu của bộ máy kiểm tra nội bộ VDB như sau:

** Ban Kiểm tra nội bộ là đơn vị tham mưu giúp Tổng Giám đốc:*

Ban hành các văn bản quy định hướng dẫn trong công tác kiểm tra, tự kiểm tra các hoạt động nghiệp vụ, công tác phòng, chống tham nhũng, công tác phòng, chống rửa tiền, giải quyết khiếu nại tố cáo áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống VDB.

Chủ trì xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch kiểm tra các mặt hoạt động nghiệp vụ; phòng, chống rửa tiền; giải quyết khiếu nại, tố cáo, phòng chống tham nhũng trong toàn hệ thống VDB. Kiến nghị xử lý và chỉ đạo chấn chỉnh, khắc phục các tồn tại, sai sót sau thanh tra, kiểm tra, kiểm toán. Tổng hợp, theo dõi kết quả thực hiện chấn chỉnh, khắc phục để báo cáo Tổng Giám đốc và các Cơ quan thanh tra, kiểm toán...

Đầu mối làm việc, phục vụ các cơ quan quản lý Nhà nước về thanh tra, kiểm tra, kiểm toán; cơ quan công an. Làm nhiệm vụ Thường trực các Ban chỉ đạo phòng chống tham nhũng; phòng chống rửa tiền của VDB. Giúp Tổng giám đốc giải quyết các khiếu nại, tố cáo có liên quan.

Thực hiện các nhiệm vụ khác được Tổng Giám đốc VDB giao.

Cơ cấu tổ chức của Ban Kiểm tra nội bộ gồm Trưởng Ban, các Phó

Trưởng Ban; Phòng Tổng hợp, Phòng Nghiệp vụ I và Phòng Nghiệp vụ II.

** Phòng Kiểm tra là đơn vị tham mưu giúp Giám đốc Chi nhánh:*

Tổ chức triển khai thực hiện kiểm tra toàn diện các hoạt động nghiệp vụ phát sinh tại Chi nhánh theo các quy định, hướng dẫn của VDB. Tổ chức thực hiện công tác pháp chế; giải quyết khiếu nại tố cáo; phòng chống tham nhũng; phòng, chống rửa tiền theo quy định của VDB. Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch và tổ chức thực hiện kế hoạch kiểm tra định kỳ, hàng năm và đột xuất đối với tất cả các hoạt động nghiệp vụ phát sinh tại Chi nhánh. Tổng hợp, báo cáo kết quả tự kiểm tra, chấn chỉnh, khắc phục sau kiểm tra, tự kiểm tra định kỳ các hoạt động, nghiệp vụ phát sinh về Ban Kiểm tra nội bộ. Đề xuất, kiến nghị về những vấn đề cần xử lý qua công tác kiểm tra, tự kiểm tra. Thực hiện các nhiệm vụ khác được Tổng giám đốc VDB và Giám đốc Chi nhánh giao.

3.2. Thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại VDB

3.2.1. Môi trường kiểm soát

- Hoạt động tín dụng đã góp phần thu hút thêm nhiều nguồn vốn cho đầu tư, tạo thêm động lực phát triển cho một số ngành, lĩnh vực, sản phẩm quan trọng, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, vì vậy Ban Lãnh đạo VDB đã ban hành nhiều chính sách tăng cường kiểm soát chất lượng tăng trưởng tín dụng. Tuy vậy, theo chuẩn mực quốc tế và các quy định của ngân hàng nhà nước về hệ thống KSNB như đã trình bày ở phần trên cùng với kết quả phỏng vấn, điều tra cho thấy có 32/38 chiếm 84,2% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng VDB cần phải ban hành các quy định cụ thể về hệ thống KSNB trong hệ thống, việc kiểm soát chỉ dựa vào quy trình, chương trình, kế hoạch trong từng thời kỳ là chưa đầy đủ. Còn 6/38 chiếm 15,8% cán bộ Lãnh đạo tại VDB thuộc diện điều tra và quan sát chưa có quan điểm trong vấn đề này.

- Thực trạng tổ chức bộ máy kiểm soát nội bộ của VDB hiện nay chưa thực sự phù hợp: có 21/38 chiếm 55,2% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng sự phân định chức năng/nhiệm vụ giữa các đơn vị chưa được chặt chẽ. Một thời gian dài hệ thống các Chi nhánh rộng khắp trên toàn quốc nhưng do hệ thống thông tin yếu kém nên việc theo dõi, quản lý các Chi nhánh chưa hiệu quả. Thể hiện trên một số khía cạnh sau:

+ Những bộ phận hiện có chưa đảm trách tốt trách nhiệm của mình (các bộ phận quản lý tín dụng có lúc chưa nắm bắt kịp thời tình hình hoạt động của các dự án/khách hàng; sự gắn kết phối hợp và thống nhất trong thông tin cũng như điều hành về tác nghiệp chưa tốt).

+ Có những nội dung công việc trong thực tế đã phát sinh nhưng chưa có một bộ phận độc lập đảm trách (quản lý tài sản - nợ (ALM), quyết định tín dụng đối với dự án đầu tư/hạn mức TDXK lớn; quản lý rủi ro; kiểm toán nội bộ).

+ VDB tổ chức "quản trị theo nghiệp vụ" (TĐĐT, TDXK, Bảo lãnh...) chứ không "quản trị theo khách hàng", ngoài ra còn theo địa giới hành chính (phụ thuộc vào địa bàn đầu tư). Cho nên có những khách hàng chịu sự quản lý của nhiều đơn vị (Thẩm định, TĐĐT, TDXK, Bảo lãnh) hoặc nhiều Chi nhánh cùng với cách quản lý, quy chế, quy trình mỗi nghiệp vụ khác nhau, dẫn đến sự chồng chéo, trùng lặp hoặc bỏ trống trong kiểm soát.

- Công tác nhân sự: Mặc dù, Ban Lãnh đạo VDB rất quan tâm đến công tác nhân sự và luôn xác định yếu tố con người là trung tâm mọi hoạt động. Tuy nhiên, qua phỏng vấn cho thấy, có 25/38 chiếm 65,7% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng VDB vẫn chưa xây dựng được trình độ và tính chuyên nghiệp cao của cán bộ, nhân viên trong ngân hàng, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị ngân hàng, tư vấn, phân tích tín dụng, quản lý rủi ro, tìm kiếm khách hàng. Mặt khác, VDB cũng tổ chức tập huấn, đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ nói chung và nghiệp vụ kiểm tra, giám sát nói riêng song chất lượng và hiệu quả vẫn còn hạn chế. Công tác tuyển dụng tại một số đơn vị chưa được chú trọng cả về số lượng và chất lượng dẫn đến tình trạng thiếu cán bộ có trình độ, năng lực đáp ứng yêu cầu công việc. Có 32/38 chiếm 84,2% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng VDB chưa xây dựng chế tài xử lý, kỷ luật rõ ràng gắn với trách nhiệm công vụ.

VDB đã quan tâm chú trọng đến công tác phúc lợi cho cán bộ nhân viên, nhưng chưa có chế độ đãi ngộ thực sự hấp dẫn đối với cán bộ nên một số cán bộ chưa thực sự toàn tâm, toàn ý trong công việc. Đặc biệt, trong thời gian gần đây, do nhiều lý do khác nhau trong đó có môi trường làm việc và chế độ đãi ngộ, nhiều cán bộ đã xin chuyển công tác, hiện tượng "chảy máu chất xám" vẫn đang là một vấn đề cần quan tâm đặc biệt (từ năm 2014 đến nay đã có tình trạng biến động giảm nhân sự toàn hệ thống - giảm 241 người, gần 10%, nguyên nhân chủ yếu là do có nhiều cán bộ viên chức xin thôi việc).

- Sự phân cấp, phân quyền giữa Trụ sở chính đối với Chi nhánh chưa thực sự rõ ràng và chưa gắn với trách nhiệm cụ thể và thường xuyên thay đổi, không có độ ổn định cao, cơ chế "tập thể" quyết định vẫn tồn tại. Chính vì thế, trong nhiều trường hợp quyền hạn đã phân cấp không được sử dụng hết hoặc bị lạm dụng. Sự chồng chéo trong điều hành và tác nghiệp giữa các bộ phận vẫn diễn ra thường xuyên; các Ban, Trung tâm còn thiếu chủ động trong phối hợp xử lý công việc, đôi khi còn nặng nề về thủ tục hành chính trong nội bộ Trụ sở chính, hoặc có hiện tượng né tránh trách nhiệm. Hay tình trạng một cán bộ tín dụng tại Chi nhánh cùng một lúc đảm nhiệm nhiều công việc từ khâu tiếp xúc khách hàng cho đến khi trình lên lãnh đạo để xét duyệt cho vay/giải ngân, điều này làm cho quyết định cho vay không mang tính khách quan, khó khăn trong việc nhận diện các rủi ro tiềm năng và có biện pháp phòng ngừa thích hợp.

- Đến hết 2018, VDB vẫn chưa hoàn thành nhiệm vụ đổi mới và cập nhật hệ thống quy trình, quy chế nội bộ. Cơ chế quản trị điều hành nội bộ của VDB sau khi chuyển đổi mô hình từ năm 2006 về thực chất vẫn gần như giữ nguyên như hoạt động của Quỹ HTPT trước đây. Từ đó có ảnh hưởng nhất định đến việc quan hệ khách hàng, cơ chế quản lý, hoạt động kiểm soát...

Hệ thống quy chế, quy trình nghiệp vụ "vừa thừa, vừa thiếu" và chưa rõ ràng, việc phân định cụ thể với các "chốt kiểm soát" còn hạn chế (*Trong hệ thống KSNB, bộ phận kiểm toán nội bộ chuyên trách được coi là "chốt kiểm soát thứ 3"; chốt kiểm soát thứ 1 nằm ngay trong quá trình xử lý nghiệp vụ; chốt kiểm soát thứ 2 do các bộ phận hỗ trợ back office thực hiện; chốt kiểm soát thứ 3 thuộc trách nhiệm của các bộ phận chuyên trách như kiểm soát thường xuyên, tuân thủ...*). Nhiều quy định tương tự nhau xuất hiện tại nhiều văn bản điều hành khác nhau, dẫn tới lúng túng và khó khăn trong việc áp dụng, dẫn chiếu; một số điều kiện/yêu cầu không có trong quy chế, quy trình nhưng trong quá trình tác nghiệp được yêu cầu bổ sung - trong một số trường hợp là do nhận thức chủ quan của đơn vị thực hiện nghiệp vụ tham mưu.

- Chưa đảm bảo được tính độc lập, khách quan trong công tác tự kiểm tra tại Chi nhánh, trên thực tế cán bộ kiểm tra tại Chi nhánh đặt dưới sự điều hành, phân công công tác, đánh giá kết quả lao động của Giám đốc Chi nhánh. Do đó, qua phỏng vấn cho thấy có 30/38 chiếm 78,9% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng hoạt động của bộ phận kiểm tra nội bộ tại Chi nhánh phần nào đó chưa đảm bảo được tính độc lập cần thiết, dễ dẫn đến xung đột lợi ích của từng Chi nhánh riêng biệt với lợi ích của toàn hệ thống;

công tác tự kiểm tra theo đó cũng chưa đạt hiệu quả như mong muốn. Trong khi đó, hoạt động kiểm tra của Trụ sở chính ít nhiều bị ảnh hưởng bởi yêu cầu công tác và cách trở về mặt địa lý, việc kiểm tra cũng chỉ được thực hiện theo kế hoạch là chủ yếu, mỗi năm có thể chỉ kiểm tra được Chi nhánh 1 hoặc vài lần.

- Tính trung thực, trách nhiệm của một số cán bộ còn hạn chế: Mặc dù là cá biệt nhưng trong thời gian qua, tại các Chi nhánh VDB đã xảy ra một số vụ việc, do nhiều nguyên nhân khác nhau trong đó có nguyên nhân hạn chế về tính trung thực và trách nhiệm của cán bộ, dẫn tới một số lãnh đạo Chi nhánh và cán bộ tín dụng đã không làm hết trách nhiệm được giao, đã vi phạm các quy định của Nhà nước và của VDB trong công tác quản lý, cho vay.

- Quy chế làm việc ban hành kèm theo Quyết định số 94/QĐ-NHPT ngày 13/03/2007 của Tổng giám đốc VDB quy định về chế độ làm việc của VDB đã quy định về nguyên tắc, chế độ trách nhiệm, lề lối làm việc, quan hệ công tác và trình tự giải quyết công việc của Lãnh đạo VDB, Lãnh đạo các đơn vị và các cán bộ, viên chức trong hệ thống VDB, về cơ bản đã bao quát được các quy định cần thiết. Tuy nhiên, quy định này được ban hành từ thời gian đầu VDB được thành lập đi vào hoạt động (năm 2007), đến nay cũng đã có nhiều nội dung cần được bổ sung, điều chỉnh phù hợp với hoạt động thực tế hiện nay và Điều lệ mới, cũng như tiến trình tái cơ cấu sắp tới của VDB.

3.2.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro

Trong quá trình hoạt động, các ngân hàng nói chung thường phải đối mặt với nhiều loại rủi ro, nhất là đối với VDB xuất phát từ đặc thù hoạt động thì các rủi ro thường ở mức cao hơn các NHTM. Những rủi ro này có thể phát sinh do bản thân ngân hàng hay từ môi trường kinh tế, chính trị, xã hội bên ngoài. Tuy nhiên, để quản lý rủi ro là điều không phải dễ đối với các ngân hàng. Các vụ việc sai phạm trong những năm gần đây tại VDB có thể cho thấy quá trình nhận diện, đánh giá cũng như quá trình quản trị rủi ro của VDB chưa thực sự hiệu quả về thiết kế và sự vận hành, điều này cần được nhìn nhận và chú trọng quan tâm một cách sâu rộng.

Có 38/38 chiếm 100% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng *VDB chưa có hệ thống quản lý rủi ro*, đặc biệt đối với các rủi ro chính như *rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động...* Bên cạnh đó, VDB cũng chưa ban hành các chính sách khuyến khích cán bộ viên chức ở các bộ phận quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác

hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn cũng như chưa có các biện pháp cụ thể để cán bộ viên chức nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà VDB có thể chấp nhận được. Do chưa nhận diện được các rủi ro có ảnh hưởng trọng yếu đến các hoạt động của VDB nên chưa đưa ra được các biện pháp và chính sách mang tính hệ thống để ngăn ngừa và giảm thiểu các tác động xấu do rủi ro gây ra đối với toàn bộ hoạt động của VDB.

Với bản chất hoạt động của ngân hàng nói chung và của VDB nói riêng, VDB luôn phải đối mặt với nguy cơ bị gian lận, thậm chí lừa đảo để chiếm đoạt vốn. Về phía VDB, những vụ việc gian lận thường để lại hậu quả rất nghiêm trọng.

Đối với công tác thẩm định do từ phía VDB thực hiện chủ yếu mới chỉ dừng lại ở việc thẩm định phương án tài chính, phương án trả nợ vốn vay của dự án, đôi khi còn nặng về đánh giá hồ sơ thủ tục hành chính, trình tự thủ tục đầu tư...; nhưng chưa chú trọng đúng mức đến thẩm định năng lực chủ đầu tư. Các đánh giá mang tính chất "định tính" đối với chất lượng khách hàng, chất lượng khoản vay đều có một khoảng cách lớn giữa lý thuyết và thực tiễn; hoặc các kết quả thẩm định nhiều dự án không chính xác. Quá trình thẩm định không đưa ra kết quả đo lường cụ thể về rủi ro tín dụng của khoản vay; đối với công tác cho vay: xuất phát từ khách hàng đi vay vốn đã không thực hiện được nghĩa vụ trả nợ đúng hạn như đã cam kết trong hợp đồng tín dụng, do hoạt động kinh doanh thua lỗ làm mất khả năng thanh toán nợ gốc và lãi cho VDB, việc nợ gốc, lãi chuyển thành quá hạn, chuyển nhóm nợ sang nợ xấu, làm VDB không thu hồi được vốn. Vì vậy, VDB vẫn còn thụ động trong quản lý nợ và chưa cập nhật theo tình hình kinh doanh thực hoặc chỉ phát hiện khoản nợ có vấn đề khi khách hàng đã có những dấu hiệu quá hạn nợ rõ ràng.

Mặt khác, cơ sở dữ liệu về phân tích, dự báo môi trường kinh doanh, đánh giá nguồn lực và xác định tầm nhìn trung, dài hạn còn hạn chế nên VDB vẫn còn lúng túng trong việc hoạch định chiến lược dài hạn; ngay cả khi có chiến lược dài hạn thì tính "dài hạn" cũng chưa đáp ứng được mà phải nghiên cứu sửa đổi, điều chỉnh ngay trong ngắn hạn. Kế hoạch được đưa ra dựa trên đánh giá kết quả năm cũ và mục tiêu cho năm tới mà chưa xem xét phân tích mức độ rủi ro và khả năng quản trị tương xứng. Cho nên thời gian qua phát sinh nhiều loại rủi ro từ hoạt động, tín dụng, đạo đức...

Hoạt động của Hội đồng tín dụng chưa được duy trì thường xuyên và chưa đạt hiệu quả trên thực tế. Việc phân cấp thẩm quyền cho các Chi nhánh

trong việc quyết định cho vay chưa có cơ sở thuyết phục. VDB chưa thực hiện xếp hạng tín dụng để xác định mức vốn cho vay; chưa khống chế mức vốn cho vay tối đa đối với nhóm khách hàng hoặc ngành nghề...

Hệ thống cảnh báo sớm VDB CIS vẫn đang trong thời gian hoàn thiện, chưa đưa vào sử dụng được để nâng cao giám sát, quản trị rủi ro tín dụng.

3.2.3. Hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm tra, kiểm soát (kiểm tra, giám sát ngay từ quá trình xử lý nghiệp vụ của các đơn vị nghiệp vụ đến kiểm tra sau của bộ phận chuyên trách là Ban Kiểm tra nội bộ, Ban Kiểm soát) tại VDB mặc dù đã đạt được nhiều kết quả tích cực, nhưng phần lớn chưa làm tốt chức năng ngăn chặn và giám sát mà mới chỉ thực hiện chức năng kiểm tra, phát hiện, đánh giá và xử lý các vấn đề đã phát sinh. Có 33/38 chiếm 86,8% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng các cuộc kiểm tra nói chung mới chủ yếu hướng tới tính tuân thủ, sự đầy đủ của hồ sơ chứng từ mà chưa chú trọng vào việc đánh giá các rủi ro và sự phù hợp của các thủ tục kiểm soát của mỗi đơn vị. Hoạt động kiểm soát chú trọng đến việc kiểm soát xử lý mà chưa chú ý đến kiểm soát quản lý cũng như kiểm soát tổng quát. Cơ chế kiểm soát tập trung vào các cuộc kiểm tra, kiểm soát đột xuất trong khi các đơn vị nghiệp vụ có liên quan chưa quan tâm đúng mức đến cơ chế kiểm soát thường xuyên.

Các quy định nội bộ chưa thực sự hoàn thiện và đồng bộ, dẫn đến nhiều công việc được giải quyết theo đường "tờ trình", tức là các vấn đề sẽ làm theo thói quen, kinh nghiệm hoặc mang tính chất tình thế, không có quy định thành văn, và lãnh đạo các cấp sẽ căn cứ theo tờ trình để quyết định, hay nói cách khác, công việc sẽ "đúng" nếu tờ trình được phê duyệt, còn không thì "sai". Điều này sẽ làm khó cho hoạt động KSNB vì chưa có hệ thống chuẩn thì khó thực hiện giám sát tuân thủ.

Hoạt động kiểm soát không chỉ được thực hiện bởi các cán bộ kiểm tra, trưởng phòng, Ban Lãnh đạo... những người có trách nhiệm kiểm soát mà là tất cả các nhân viên, đến các quy trình nghiệp vụ, thiết bị giám sát, văn bản chế độ, cơ cấu tổ chức... đều đang hàng ngày, hàng giờ làm nhiệm vụ kiểm soát, tự kiểm soát và kiểm soát lẫn nhau. Tuy nhiên, nhận thức về vai trò và trách nhiệm kiểm soát của từng khâu, từng cấp chưa đầy đủ, thể hiện ở chỗ: (i) nhiều người vẫn nhầm lẫn, chưa phân biệt được *hệ thống KSNB* và bộ phận *kiểm tra, KSNB chuyên trách*, hoặc hiểu phiến diện rằng việc kiểm soát là do bộ phận kiểm tra nội bộ thực hiện... (ii) Có hiện tượng bộ phận nghiệp vụ (vòng kiểm

soát thứ nhất) có xu hướng ý lại vào chức năng kiểm tra độc lập của bộ phận kiểm tra nội bộ hoặc kiểm soát (vòng kiểm soát thứ hai).

Điểm lại các tồn tại, sai sót, thậm chí sai phạm tại một số Chi nhánh VDB Khu vực Đắc Lắc -Đắc Nông, Ninh Thuận, Minh Hải, Cần Thơ, Sóc Trăng thời gian qua liên quan đến quy trình thẩm định cho vay, ký hợp đồng cho vay, giải ngân, đăng ký giao dịch tài sản bảo đảm, về phân loại nợ, về theo dõi, quản lý nhóm khách hàng, về kiểm soát sau chứng từ,... cho dù xuất phát từ khách hàng hay nhân viên thì cũng phải thừa nhận phần yếu kém trong hoạt động kiểm soát mà trong đó nguyên nhân chủ yếu là chưa có đầy đủ chính sách và thủ tục kiểm soát cụ thể, hữu hiệu đối với từng nghiệp vụ để hướng dẫn, chi phối hoặc nếu có quy trình, thủ tục rõ ràng đầy đủ nhưng do cán bộ thiếu trách nhiệm, vô tình hay cố ý làm sai nên các thủ tục kiểm soát đã không được thực hiện. Chẳng hạn đối với nghiệp vụ tín dụng trong khâu thẩm định, do hạn chế về số lượng nhân viên và theo quy trình hiện hành của VDB thì cán bộ thẩm định thường cũng chính là cán bộ tiếp nhận hồ sơ ban đầu nên không đảm bảo được tính khách quan độc lập giữa hai bước, nghĩa là việc kiểm soát chéo hầu như chưa thực hiện được một cách hiệu quả.

Qua kết quả kiểm tra cho thấy tại nhiều đơn vị, Chi nhánh vẫn tồn tại và lặp lại các sai sót đã được Trụ sở chính hoặc Cơ quan Thanh tra, Kiểm toán phát hiện.

Nguyên tắc thiết kế thủ tục kiểm soát chưa được áp dụng hợp lý như nguyên tắc phân công, phân nhiệm, nguyên tắc bất kiêm nhiệm, nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn, ảnh hưởng đến hoạt động kiểm soát... Cụ thể như:

- Đối với nguyên tắc phân công, phân nhiệm: VDB đã có những văn bản hướng dẫn các quy trình nghiệp vụ và quy chế làm việc trong toàn hệ thống. Mặc dù vậy, trong nhiều trường hợp, việc thực hiện nguyên tắc này chưa đúng, nhiều tình huống nghiệp vụ hoặc phương án xử lý thuộc thẩm quyền của Chi nhánh nhưng Chi nhánh vẫn báo cáo Trụ sở chính để xem xét xử lý, như là một động thái "đẩy" trách nhiệm lên Trụ sở chính; dẫn đến Trụ sở chính phải xử lý quá nhiều việc mang tính "sự vụ", và khó khăn trong hoạt động kiểm soát. Ngay cả các đơn vị thuộc Trụ sở chính cũng chưa thực hiện tốt nguyên tắc này, biểu hiện ở việc né tránh trách nhiệm hoặc công việc thuộc trách nhiệm của đơn vị mình nhưng vẫn lấy ý kiến tham gia của nhiều đơn vị để giằng dụa và "ràng buộc" thêm trách nhiệm của các đơn vị khác.

- Đối với nguyên tắc bất kiêm nhiệm: VDB đã thực hiện tốt nguyên tắc bất kiêm nhiệm bằng cách tách biệt các chức năng: phê duyệt; thực hiện; giữ tài sản (thủ quỹ, bảo vệ...) và ghi nhận (kế toán). Tuy nhiên, do yêu cầu nhiệm vụ, một số thời gian Lãnh đạo VDB (một số Phó tổng Giám đốc) kiêm nhiệm Giám đốc Chi nhánh.

- Đối với nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn: Tổng Giám đốc VDB đã ban hành các Quyết định số 342/QĐ-NHPT ngày 23/7/2007 và Quyết định số 110/QĐ-NHPT ngày 19/3/2009 quy định phân cấp, ủy quyền trong hệ thống VDB, quy định này làm căn cứ để Giám đốc các Chi nhánh quyết định cho vay, duyệt cho vay từng dự án/khoản vay đối với các khách hàng. Tuy nhiên, thời kỳ đầu, do áp lực về tăng trưởng dư nợ cũng như công tác giám sát phân cấp chưa thực sự chặt chẽ và hiệu quả nên có hiện tượng tuân thủ chưa đúng quy định về phân cấp, ủy quyền của Giám đốc các Chi nhánh. Ngược lại, từ năm 2011, việc phân cấp hầu như bị thu hẹp, hàng loạt các văn bản điều hành được ban hành qua các năm trong khi vẫn chưa có Quyết định thay thế các quy định nêu trên; đồng thời việc thu hẹp phân cấp tạo áp lực lên Trụ sở chính trong việc thực hiện các quyết định và các Chi nhánh có phần bị động trong hoạt động nghiệp vụ; ảnh hưởng đến hoạt động kiểm soát, giám sát do có nhiều văn bản điều hành cụ thể khác nhau trong từng thời kỳ.

Đến nay, VDB đã ban hành Quy chế, Quy trình cho vay TDĐT (Quyết định 146/QĐ-HĐQT ngày 15/5/2017 của HĐQT và Quyết định 368/QĐ-NHPT ngày 17/7/2017 của Tổng Giám đốc) để tổ chức thực hiện Nghị định số 32/2017/NĐ-CP của Chính phủ về TDĐT của Nhà nước. Tuy nhiên, vẫn chưa có quy định về phân cấp, ủy quyền làm cơ sở thực hiện thống nhất trong hệ thống.

3.2.4. Thông tin và truyền thông

Qua phỏng vấn cho thấy, Có 26/38 chiếm 68,4% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng VDB đang sử dụng phần mềm VDB Online để quản trị hệ thống và được hoạt động từ ngày 01/01/2011 đến nay đã quá lạc hậu, chưa đáp ứng được yêu cầu công tác quản trị, điều hành trong cho vay, giám sát vốn vay và KSNB... thể hiện trên một số khía cạnh sau:

+ Nhìn chung là hệ thống thông tin báo cáo về các hoạt động nghiệp vụ tại VDB hiện tại được thực hiện chủ yếu bằng thủ công (thực hiện dưới hình thức khi cần thì điện báo/gửi văn bản để yêu cầu các đơn vị báo cáo, trên cơ sở đó từng cán bộ chuyên quản tổng hợp, đến cấp phòng rồi tiếp tục tổng hợp cấp ban, toàn ngành...), chưa được cập nhật và khai thác tự động trên hệ

thông, do đó khó tránh khỏi sai sót và mất rất nhiều thời gian, công sức, hiệu quả công việc thấp, khó khăn trong kiểm soát số liệu và phân tích số liệu.

+ VDB hoàn toàn không thể kiểm soát hồ sơ, tài liệu cũng như xử lý công việc thông qua hồ sơ lưu trên hệ thống - việc này chủ yếu được thực hiện qua phương thức truyền thống, bằng bản cứng các hồ sơ, tài liệu... Một mặt hạn chế về thời gian tác nghiệp, mặt khác dễ gây thất lạc hồ sơ và việc kiểm soát, hệ thống hóa hồ sơ cũng kém hiệu quả hơn. Trong khi đó, đối với các NHTM hiện nay đã có phần mềm lõi (Corebanking) và thực hiện rất tốt việc này - hồ sơ có liên quan được quét và đẩy lên hệ thống, để các bộ phận và cá nhân có liên quan có thể khai thác, kiểm soát, thực hiện các công việc cần thiết (họ có thể kiểm soát từ chữ ký khách hàng, đến các tài liệu liên quan ngay trên hệ thống mạng)...

+ Giám sát các thao tác nghiệp vụ thông qua phần mềm không thực hiện được, dẫn đến khó khăn trong kiểm soát đồng thời việc xác định trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân có liên quan thông qua xử lý nghiệp vụ trên phần mềm cũng không đáp ứng được.

+ Tương tác với khách hàng thông qua hệ thống tin nhắn, mail... tự động khởi tạo từ hệ thống mỗi khi một thao tác nghiệp vụ được kích hoạt (giải ngân, thu nợ, thông báo thu nợ, các thông báo khác...) và gửi đến người có trách nhiệm của khách hàng (qua điện thoại, email...) cũng không thực hiện được. VDB chỉ tương tác với khách hàng thông qua văn bản truyền thống.

- Truyền thông trong hệ thống qua đường truyền tin nội bộ:

+ Giai đoạn trước năm 2011: VDB sử dụng phần mềm Lotus - Notes. Phần mềm này trước đây đã có những hiệu quả nhất định nhưng đã lạc hậu và không đáp ứng được yêu cầu công việc.

+ Từ năm 2011 đến nay: VDB sử dụng hệ thống thư điện tử mail.vdb.gov.vn chạy trên nền web. VDB đã có văn bản quy định cụ thể về việc sử dụng hệ thống này; bước đầu đã đáp ứng được yêu cầu truyền/nhận thông tin, báo cáo giữa các đơn vị và cá nhân trong toàn hệ thống, chưa phát sinh sự cố.

Tuy nhiên, việc dùng hình thức truyền đạt thông tin như hiện nay cũng bộc lộ một số nhược điểm, vì không phải ai cũng thực hiện kiểm tra mail thường xuyên, và không phải người gửi nào cũng đảm bảo chắc chắn rằng mình đã gửi hết mail cho những người cần được nhận thông tin, việc bỏ sót là rất dễ xảy ra, thậm chí có những người hầu như không dùng mail này. Để

khắc phục tình trạng này thì việc hình thành một mạng nội bộ để truyền đạt thông tin là vô cùng cần thiết, nhưng ngay cả việc ứng dụng Hệ thống quản lý văn bản và Hồ sơ công việc (Edocman) hiện nay tại VDB lại chưa mang lại hiệu quả (được phân tích chi tiết dưới đây). Hầu hết các phòng ban và bộ phận đều giao dịch và truyền đạt thông tin thông qua mail nên dẫn đến có nhiều trường hợp việc truyền đạt thông tin là chưa hiệu quả. Việc truyền đạt cũng chỉ dừng lại ở mức trao đổi thông tin, nhận file văn bản mà chưa giúp ích cho nhà quản lý có thể nhận diện, đối phó rủi ro. Thông tin không thông suốt, thu nhận và xử lý không kịp thời sẽ dẫn đến việc bỏ lỡ các thông tin hữu ích và đối phó với rủi ro kém hiệu quả.

- *Ứng dụng Hệ thống quản lý văn bản và Hồ sơ công việc (Edocman)*: thời gian qua, VDB đã ứng dụng Edocman để quản lý văn bản và hồ sơ công việc, nhưng chỉ dừng lại ở mức khai thác văn bản đi, đến và thống kê văn bản. Các đơn vị và cá nhân có liên quan hầu như không thực hiện được đầy đủ các cấu phần của phần mềm như: quản lý công việc, giao việc, theo dõi và kiểm soát công việc... theo chuỗi công việc và trình tự được thiết kế trên phần mềm và vẫn chủ yếu dựa trên phương thức truyền thống bằng văn bản giấy để luân chuyển và xử lý văn bản, hồ sơ công việc.

Mặc dù VDB đã tổ chức đào tạo và tập huấn và có quy định về việc ứng dụng phần mềm, hơn nữa Lãnh đạo VDB và Văn phòng liên tục có văn bản đôn đốc, nhắc nhở nhưng hiệu quả thực sự của việc ứng dụng Edocman hoàn toàn chưa đạt được. Rất tiếc là VDB chưa có chế tài mạnh để xử lý nghiêm những đơn vị, cá nhân không triển khai ứng dụng phần mềm theo quy định, một mặt hiệu quả công tác quản lý văn bản và hồ sơ công việc không đạt được như mong muốn, mặt khác còn gây lãng phí so với chi phí bỏ ra để triển khai phần mềm.

Do mức độ ứng dụng công nghệ thông tin của VDB kém nên các thông tin phục vụ lãnh đạo không được nắm bắt kịp thời, các thông tin, số liệu tổng hợp còn chưa thống nhất, thậm chí mâu thuẫn, chưa phục vụ đắc lực cho việc quản lý điều hành, đặc biệt là quản trị rủi ro, kiểm soát, giám sát. Dẫn tới chi phí lớn, lãng phí nguồn nhân lực và thời gian cho các công việc thủ công như nhập số liệu (trùng lặp ở nhiều khâu, nhiều bộ phận).

- Có 26/38 chiếm 68,4% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng các thông tin thu thập chưa được sắp xếp, phân loại để chuyển đến các bộ phận có liên quan, do đó chất lượng thông tin chưa đảm bảo chi tiết, đầy đủ để

cho các cấp quản lý có thể thực hiện việc kiểm soát và ra các quyết định kịp thời. Mặt khác, VDB chưa thực sự quan tâm đúng mức đến vấn đề cải tiến và phát triển hệ thống thông tin, việc thu thập thông tin từ bên ngoài còn hạn chế, hệ thống thông tin giúp nhận diện và cảnh báo rủi ro mới có thể ảnh hưởng lớn đến việc đạt được mục tiêu của VDB chưa thật sự hiệu quả.

- Các kênh truyền thông còn hạn chế, VDB chưa thật sự chú ý và tập trung thực hiện việc phổ biến cho các nhân viên trong toàn hệ thống biết về trách nhiệm của họ đối với KSNB, điều này không chỉ ảnh hưởng đến công việc của nhân viên đó mà còn không tạo được sự phối hợp giữa các nhân viên và các bộ phận khác trong đơn vị. Việc truyền thông tin chủ yếu chỉ mới một chiều là từ cấp trên xuống cấp dưới, còn sự phản hồi từ cấp dưới lên còn yếu, các nhân viên không mạnh dạn đưa ra các ý kiến sáng tạo, cải tiến hay trình bày những vấn đề nghi ngờ sai phạm, cá biệt còn có hiện tượng che dấu thông tin hoặc báo cáo không trung thực, đầy đủ về những vi phạm.

Những phản hồi từ bên ngoài chưa được chú ý đến một cách đầy đủ. Các Chi nhánh chưa chủ động trong việc khai thác thông tin khách hàng từ CIC đảm bảo hiệu quả, kịp thời (thường xuyên phải đề nghị Trụ sở chính cung cấp thông tin).

3.2.5. Hoạt động giám sát

Hoạt động giám sát, Kiểm toán nội bộ là một hoạt động thuộc cấu phần thứ 5, đây là hoạt động giám sát một cách độc lập hệ thống KSNB trong một tổ chức, được thiết kế ngoài quy trình hoạt động hàng ngày.

- Theo điều 15 Thông tư số 44/2011/TT-NHNN, kiểm toán thực hiện: (i) Kiểm toán tất cả các hoạt động, các quy trình nghiệp vụ và các đơn vị, bộ phận của tổ chức tín dụng; (ii) Kiểm toán đặc biệt và tư vấn theo yêu cầu của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát.

Kiểm toán nội bộ tiến hành cả 03 loại hình kiểm toán: Kiểm toán hoạt động, kiểm toán tuân thủ, và kiểm toán BCTC. Như vậy phạm vi công việc của kiểm toán nội bộ không chỉ bao hàm chức năng của kiểm toán tuân thủ mà còn đánh giá toàn hệ thống thông qua kiểm toán hoạt động và kiểm toán báo cáo tài chính.

- Tại VDB, Bộ phận Kiểm toán nội bộ được thành lập và hoạt động theo Quyết định số 361/QĐ-NHPT ngày 19/9/2016 của Hội đồng quản trị. Theo đó, Bộ phận Kiểm toán nội bộ là bộ phận chuyên trách trực thuộc Ban

Kiểm soát, chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Kiểm soát, thực hiện chức năng kiểm toán nội bộ VDB. Mục tiêu và chức năng của Kiểm toán nội bộ được quy định tại Điều 4 Quyết định số 361/QĐ-NHPT ngày 19/9/2016: (i) *Hoạt động vì sự an toàn, hiệu quả của VDB*; (ii) *Rà soát, đánh giá độc lập, khách quan về mức độ đầy đủ, tính thích hợp, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống KSNB nhằm cải tiến, hoàn thiện hệ thống KSNB VDB*; (iii) *Phát hiện và ngăn chặn hành vi vi phạm pháp luật; nâng cao hiệu quả quản lý, điều hành hoạt động của VDB*; (iv) *Đảm bảo an toàn bảo mật thông tin và hoạt động liên tục của hệ thống thông tin hoạt động nghiệp vụ của VDB*; (v) *Đưa ra những kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của hệ thống, quy trình, quy định góp phần bảo đảm VDB hoạt động an toàn, hiệu quả, đúng pháp luật*.

Có thể nói rằng do Bộ phận Kiểm toán nội bộ của VDB chậm được thành lập (Thông tư 44 ban hành từ năm 2011 và có hiệu lực từ tháng 02/2012). Đồng thời, đối chiếu với các mục tiêu và chức năng quy định nêu trên, thì công tác kiểm toán nội bộ đến thời điểm này cũng chưa thực sự rõ nét cả về mặt được và những tồn tại hạn chế, do vậy cần có thời gian và kết quả để đánh giá thêm.

Có 32/38 chiếm 84,2% trên tổng số cán bộ Lãnh đạo tại VDB cho rằng để công tác kiểm toán nội bộ trong thời gian tới đạt hiệu quả, cần chú ý đến các tồn tại, hạn chế thường gặp nói chung qua nghiên cứu, tham khảo các hạn chế công tác kiểm toán nội bộ của các tổ chức tín dụng (trong đó có một số hạn chế khá tương đồng với VDB) thời gian qua dẫn tới chất lượng kiểm toán nội bộ chưa cao. Biểu hiện cụ thể của một số tồn tại, hạn chế như sau:

Một là, kiểm toán nội bộ chủ yếu vẫn là kiểm tra tính tuân thủ của nhân viên đối với các quy định của nhà nước và của ngân hàng, mà chưa nhằm kiểm tra hiệu suất và hiệu quả hoạt động; vai trò quan trọng của kiểm toán nội bộ là đánh giá hiệu quả của hệ thống KSNB và đưa ra đề xuất cải tiến chưa được thực hiện tốt; việc đánh giá rủi ro làm cơ sở thực hiện kiểm toán còn hạn chế.

Hai là, kiểm toán nội bộ với tư cách là một phần của việc giám sát hệ thống KSNB mới chỉ dừng lại ở công tác hậu kiểm dưới hình thức tổ chức từng đợt kiểm tra, chủ yếu là kiểm tra xem việc thực hiện nghiệp vụ có đúng quy trình không, kiểm tra hồ sơ vay vốn, chứng từ sổ sách có đầy đủ, hợp pháp, hợp lệ hay không... nên mất thời gian, chi phí và những vấn đề phát hiện thường là những sai phạm phát sinh trong quá khứ, không cho kết luận

tổng thể về những điểm yếu trong hoạt động của ngân hàng và không định hướng được rủi ro trong tương lai.

Ba là, mặc dù đều nhấn mạnh phương pháp tiếp cận kiểm toán là dựa trên đánh giá rủi ro, tuy nhiên, thực tế nội dung đánh giá rủi ro chưa được thể hiện cụ thể trong hồ sơ kiểm toán và kế hoạch kiểm toán, chưa có quy định cụ thể hoặc chỉ được thực hiện theo kinh nghiệm của kiểm toán viên.

Bốn là, hình thức và phương thức kiểm toán hoạt động còn đơn điệu, đơn thuần sử dụng phương pháp định tính để thực hiện kiểm toán hoạt động, một số khâu, quy trình bị bỏ sót. Ngoài ra, bộ phận kiểm toán nội bộ tại một số ngân hàng chưa đặt chuẩn cho các kiểm toán viên nội bộ về bằng cấp, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, các chứng chỉ hành nghề hay các kỹ năng để trở thành kiểm toán viên nội bộ...

3.3. Đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ tại VDB

3.3.1. Kết quả đạt được

KSNB trong hệ thống VDB luôn được quan tâm, chú trọng triển khai thường xuyên, đồng bộ. Hoạt động KSNB đã đạt được một số kết quả tích cực, thể hiện trên một số khía cạnh chủ yếu sau:

Thứ nhất, VDB đã có các quy định về hệ thống KSNB tương đối đầy đủ đáp ứng tốt yêu cầu của KSNB của toàn hệ thống, phục vụ kịp thời sự chỉ đạo, điều hành các hoạt động nghiệp vụ của VDB.

- Đã ban hành tương đối đầy đủ các quy định về KSNB đáp ứng yêu cầu quản lý thực tế và thực hiện thống nhất trong toàn hệ thống.

- Đã xây dựng hệ thống báo cáo, mẫu/phiếu kiểm tra chi tiết đối với tất cả các nghiệp vụ, để áp dụng thống nhất trong toàn hệ thống.

- Đã ban hành các văn bản quy định về chế độ kiểm soát đặc biệt đối với hoạt động của các đơn vị trong hệ thống VDB và đối với các dự án, khoản vay... của khách hàng có sử dụng vốn của VDB.

Thứ hai, Bộ máy kiểm tra được tổ chức hoạt động theo Quyết định số 49/QĐ-NHPT ngày 26/01/2010 của Tổng Giám đốc đã phát huy hiệu quả tích cực, giúp các Chi nhánh tự chủ hơn trong việc triển khai KSNB tại đơn vị, từ đó tạo sự kiểm soát chặt chẽ hơn, góp phần phát hiện các tồn tại thiếu sót; phòng ngừa, ngăn chặn, chấn chỉnh khắc phục kịp thời, đảm bảo an toàn cho hoạt động của VDB. Các Phòng kiểm tra tại các Chi nhánh giúp cho Trụ sở chính triển khai KSNB trong toàn hệ thống một cách kịp thời và có hiệu quả thông qua việc tổ chức tự kiểm tra, chế độ thông tin báo cáo định kỳ...

Thứ ba, việc tổ chức thực hiện KSNB trong toàn hệ thống đã chủ động và linh hoạt hơn từ đó nâng cao được chất lượng và hiệu quả của KSNB.

Thứ tư, thông qua KSNB đã phát hiện được một số tồn tại, thiếu sót, qua đó có thể đánh giá được khách quan kết quả đạt được của hệ thống, chỉ đạo chấn chỉnh, khắc phục kịp thời, góp phần bảo đảm an toàn hoạt động của VDB.

Thứ năm, Thông qua KSNB đã phát hiện và nắm bắt được những khó khăn, vướng mắc từ thực tế phát sinh ở cơ sở, cũng như những bất cập, hạn chế trong cơ chế chính sách để bổ sung, điều chỉnh kịp thời, góp phần hoàn thiện cơ chế chính sách, hướng dẫn nghiệp vụ của VDB.

3.3.2. Tồn tại, hạn chế

Về mô hình, cơ cấu tổ chức:

Mô hình, cơ cấu tổ chức bộ máy nội bộ của VDB hiện nay chưa thực sự phù hợp, sự phân định chức năng/nhiệm vụ giữa các đơn vị còn lỏng lẻo và chủ yếu mang tính hành chính.

Bộ máy khá công kênh ở Trụ sở chính và với hệ thống chân rết ở khắp các tỉnh thành trong khi chưa tương xứng yêu cầu của thực tiễn. Sự phân định nhiệm vụ, chức năng giữa các đơn vị chưa rõ ràng, chưa thực sự gắn với trách nhiệm của cá nhân.

Về triển khai nghiệp vụ:

Các Ban, Trung tâm còn thiếu chủ động trong phối hợp xử lý công việc, đôi khi còn nặng nề về thủ tục hành chính trong nội bộ Trụ sở chính, hoặc có hiện tượng né tránh trách nhiệm. Hay tình trạng một cán bộ tín dụng tại Chi nhánh cùng một lúc đảm nhiệm nhiều công việc từ khâu tiếp xúc khách hàng cho đến khi trình lên lãnh đạo để xét duyệt cho vay/giải ngân, điều này làm cho quyết định cho vay không mang tính khách quan, khó khăn trong việc nhận diện các rủi ro tiềm năng và có biện pháp phòng ngừa thích hợp.

Khâu thẩm định thực hiện theo phân cấp, chủ yếu mới chỉ dừng lại ở việc thẩm định phương án tài chính, phương án trả nợ vốn vay của dự án, đôi khi còn nặng nề đánh giá hồ sơ thủ tục hành chính, trình tự thủ tục đầu tư...; nhưng chưa chú trọng đúng mức đến thẩm định năng lực chủ đầu tư.

Về công tác cán bộ:

Công tác cán bộ tại một số đơn vị chưa được chú trọng cả về số lượng và chất lượng dẫn đến tình trạng thiếu cán bộ có trình độ, năng lực đáp ứng yêu cầu công việc. Chưa xây dựng chế tài xử lý, kỷ luật rõ ràng gắn với trách nhiệm công vụ.

Chưa xây dựng được trình độ và tính chuyên nghiệp cao của cán bộ, nhân viên trong ngân hàng, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị ngân hàng, tư vấn, phân tích tín dụng, quản lý rủi ro, tìm kiếm khách hàng.

Về cơ chế chính sách liên quan đến hệ thống KSNB:

Do cơ chế chính sách của Nhà nước thường xuyên thay đổi nhưng một số quy định liên quan đến hệ thống KSNB chưa được cập nhật đầy đủ, thường xuyên nên trong quá trình triển khai vẫn còn những bất cập cần phải sửa đổi cho phù hợp với thực tế hoạt động tại VDB.

Chưa ban hành được Quy định trách nhiệm công vụ đối với cán bộ viên chức thuộc NHPT và trách nhiệm công vụ đối với các tập thể, cá nhân trong khi thi hành công vụ để xảy ra trách nhiệm phải bồi thường vật chất làm tiêu chuẩn để xây dựng chế tài xử phạt cụ thể. Do đó, trong thời gian qua nhiều tồn tại sai sót được phát hiện nhưng chưa xử lý nghiêm minh đối với các đơn vị và cá nhân gây ra hậu quả.

Chưa ban hành các chính sách khuyến khích cán bộ viên chức ở các bộ phận quan tâm phát hiện, đánh giá và phân tích định lượng tác hại của các rủi ro hiện hữu và tiềm ẩn cũng như chưa có các biện pháp cụ thể để cán bộ viên chức nhận thức rõ ràng về tác hại của rủi ro cũng như giới hạn rủi ro tối thiểu mà VDB có thể chấp nhận được...

Về tổ chức thực hiện công tác kiểm soát nội bộ:

Một là, đối với công tác kiểm soát của Hội sở chính:

Kế hoạch kiểm soát các Chi nhánh của Hội sở chính còn mang tính đồng nhất về nội dung kiểm tra tại các Chi nhánh, chưa phản ánh rõ nghiệp vụ nào cần chú trọng hơn trong kiểm tra đối với từng Chi nhánh để có kế hoạch kiểm tra phù hợp với thực tế hoạt động tại các Chi nhánh. Việc thực hiện kiểm tra của Hội sở chính tại các Chi nhánh đôi khi còn bị trùng lặp.

Việc thông báo kiểm tra của Hội sở chính đến đơn vị được kiểm tra đối với những trường hợp phát sinh kiểm tra đột xuất đôi khi còn chưa kịp thời theo quy định làm ảnh hưởng đến việc chuẩn bị cung cấp thông tin, tài liệu phục vụ Đoàn công tác.

Trong những năm gần đây, NHPT đã rất chú trọng đến công tác kiểm tra giám sát nên số lượng các dự án, khoản vay được kiểm tra ngày càng nhiều với chất lượng ngày càng cao. Tuy nhiên, ở một số Chi nhánh qua tổng hợp vẫn còn một số dự án lớn chưa được tiến hành kiểm tra, phần lớn là các dự án cũ từ thời Cục Đầu tư Phát triển.

Việc triển khai kiểm tra tại Chi nhánh của một số Đoàn công tác của Hội sở chính vẫn còn một số vấn đề bất cập, từ khâu triển khai nội dung kiểm tra đến khâu lập biên bản kiểm tra. Một số Đoàn công tác tiến hành kiểm tra chưa được toàn diện ở tất cả các nghiệp vụ nên chưa phản ánh được thực trạng việc thực hiện nhiệm vụ của Chi nhánh. Có trường hợp nội dung phản ánh kết quả kiểm tra và kiến nghị sau kiểm tra chưa thống nhất hoặc chưa rõ ràng gây khó khăn trong khâu chỉ đạo Chi nhánh chấn chỉnh, khắc phục. Nội dung kiểm tra giữa các Đoàn công tác còn chưa có sự thống nhất một cách tương đối về phạm vi, mức độ kiểm tra.

Việc theo dõi, chấn chỉnh khắc phục các tồn tại, sai sót của Hội sở chính còn hạn chế do quy trình thực hiện vấn đề này còn chưa được thực hiện triệt để. Sự phối hợp theo dõi, hướng dẫn các Chi nhánh chấn chỉnh, khắc phục các tồn tại sau kiểm tra chưa được các Ban tại Hội sở chính quan tâm và chú trọng.

Hai là, đối với công tác tự kiểm tra của các Chi nhánh:

Việc kiểm tra giám sát trước ở một số dự án, khoản vay chưa thực sự hiệu quả vì việc dự đoán, dự báo các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của hệ thống còn hạn chế, trong khi đó thời hạn cho vay của các dự án lại kéo dài trong nhiều năm.

Công tác kiểm tra giám sát của một số Chi nhánh chưa thực sự được coi trọng, chưa được triển khai toàn diện. Do đó, việc thống kê, tổng hợp báo cáo định kỳ về công tác tự kiểm tra còn chưa kịp thời, sơ sài, sao chép, nội dung còn nghèo nàn. Năng lực của cán bộ kiểm tra nhiều khi chưa đáp ứng được yêu cầu công việc nên việc phát hiện các sai sót còn nhiều hạn chế, nhiều sai sót không được phát hiện, chấn chỉnh kịp thời dẫn đến tình trạng sai sót bị lặp đi lặp lại nhiều lần. Kết quả tự kiểm tra của Chi nhánh chưa phản ánh được hiện trạng đối với các sai sót mà phải thông qua công tác kiểm tra của các Đoàn kiểm tra Hội sở chính mới phát hiện ra được.

Tiến độ chấn chỉnh, khắc phục tồn tại sau kiểm tra trong hệ thống còn chậm, nhiều tồn tại có thể khắc phục được nhưng chưa được các Chi nhánh xử lý dứt điểm.

Công tác tổng hợp kết quả tự kiểm tra và khắc phục sau kiểm tra trong hệ thống theo định kỳ đến nay vẫn thực hiện bằng phương pháp thủ công, chưa có sự trợ giúp từ phần mềm công nghệ thông tin nên đã làm ảnh hưởng đến tiến độ tổng hợp cũng như chất lượng đánh giá, phân tích toàn diện theo nhóm các chỉ tiêu tổng hợp còn nhiều hạn chế.

3.3.3. Nguyên nhân

Nguyên nhân khách quan:

Một là, sự hình thành và phát triển của VDB là dựa vào quyết định hành chính, dựa trên cơ sở tổ chức sắp xếp lại Quỹ HTPT mà xa hơn là Tổng Cục đầu tư phát triển, chứ không phải do quá trình tích tụ và tập trung nguồn lực và chủ động trong hoạt động kinh doanh..., nên việc chuyển đổi cơ chế quản lý từ quản lý theo kiểu hành chính mệnh lệnh sang quản lý đầu tư theo thông lệ, chuẩn mực của ngân hàng còn gặp rất nhiều khó khăn và vướng mắc

Hai là, VDB là một Ngân hàng Chính sách phát triển, hoạt động mang tính đặc thù cao. Các đối tượng hỗ trợ của VDB cũng có mức độ rủi ro cao hơn so với các NHTM. Ngoài nhiệm vụ hỗ trợ TDĐT, TDXK theo đối tượng được quy định thì VDB còn phải góp phần đảm nhiệm cả mục tiêu an sinh xã hội ... điều này có ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động của VDB cũng như việc thiết kế và vận hành một hệ thống KSNB hoạt động có hiệu quả.

Ba là, VDB chịu sự quản lý giám sát của nhiều cơ quan quản lý Nhà nước như Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ngân hàng Nhà nước, Thanh tra Chính phủ, Kiểm toán Nhà nước..., nên dễ xảy ra sự chông chéo hoặc bỏ trống trong quản lý giám sát của Nhà nước dẫn đến VDB gặp khó khăn trong việc định hướng cho công tác kiểm soát tại VDB.

Bốn là, hệ thống các văn bản quy phạm pháp luật có liên quan đến hoạt động của VDB rất nhiều đặc biệt là các quy định về đầu tư, về xây dựng cơ bản, về đấu thầu..., thường xuyên thay đổi và còn có sự chông chéo, thiếu đồng bộ; ngay cả Nghị định của Chính phủ về TDĐT và TDXK cũng có độ ổn định chưa cao, dẫn tới VDB gặp khó khăn trong việc thiết kế hệ thống KSNB cũng như các thủ tục kiểm soát.

Mặt khác, hiện tại quy định của NHNN (Thông tư 44) về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của TCTD, chỉ mới dừng lại ở quy định chung đối với các TDTD, chưa chú ý đến đặc thù hoạt động của các Ngân hàng Chính sách nói chung và của VDB nói riêng. Hơn nữa, quy định này còn mang tính khái quát, chưa đủ chi tiết và chưa hoàn thiện, vẫn đang tiếp tục được NHNN nghiên cứu, sửa đổi.

Năm là, do VDB là Ngân hàng Chính sách của Chính phủ, thực hiện nhiệm vụ TDĐT, TDXK được Chính phủ giao, nên cũng có được những ưu

đãi nhất định trong từng thời kỳ, từ đó dẫn đến "sức ì" tương đối lớn, điều này cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến việc thiết kế và vận hành hệ thống KSNB.

Sáu là, do văn hóa, quan niệm sống và làm việc của người châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng thường tránh nói về những rủi ro, cho rằng nó đề cập đến những điều không may mắn, rủi ro là không tốt cho kinh doanh; rủi ro là những vấn đề "nhạy cảm" có thể ảnh hưởng đến nhiệm vụ chính trị... Trong khi đó ở các nước phát triển, rủi ro là vấn đề được nhận thức và xem xét một cách nghiêm túc. Một trong những nguyên nhân nữa của vấn đề này là do sự phát triển của nền kinh tế. Trong giai đoạn phát triển ban đầu khi nền kinh tế còn yếu, kém phát triển, nguy cơ hoặc phòng ngừa không thể thu hút được nhiều sự chú ý, nhưng cho đến khi nền kinh tế đã bước vào một giai đoạn ổn định, vấn đề này có thể lại là một mối quan tâm lớn.

Nguyên nhân chủ quan:

Một là, nhận thức của đội ngũ cán bộ trong đánh giá và kiểm soát rủi ro còn nhiều hạn chế, từ đó tạo ra lỗ hổng trong kiểm soát. Tất cả các loại rủi ro đều có thể gây ra thiệt hại cho VDB nhưng chúng lại chưa được quan tâm, nhận biết và đánh giá một cách đầy đủ và khách quan. VDB chưa xây dựng được hệ thống quản trị rủi ro (đặc biệt là đối với các rủi ro chính như: rủi ro tín dụng, rủi ro thị trường, rủi ro lãi suất...) phù hợp với đặc thù hoạt động. Do đó chưa đưa ra được các biện pháp để phòng ngừa và ngăn chặn rủi ro nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực của rủi ro đến toàn bộ các mặt hoạt động của VDB.

Hai là, nhận thức về khái niệm, mục tiêu, vai trò, các yếu tố cấu thành của hệ thống KSNB tại VDB còn nhiều hạn chế dẫn đến một số yếu tố cơ bản của hệ thống KSNB chưa được hình thành đầy đủ (hệ thống kiểm toán nội bộ, các thủ tục báo cáo bất thường, hệ thống quản lý rủi ro, thiết lập và vận hành hiệu quả đường dây nóng...) hoặc có những yếu tố đã được hình thành (quy chế, quy trình, cơ cấu tổ chức, công tác kế hoạch, chính sách nhân sự, hệ thống kế toán, các thủ tục kiểm soát...) nhưng nhiều khi còn mang tính "hình thức" với mục đích chấp hành chế độ, chính sách là chủ yếu chứ chưa thực sự quan tâm đúng mức đến tính hữu hiệu, hiệu quả thực tế cũng như mục tiêu của hệ thống KSNB; phương pháp tiến hành kiểm soát nhiều khi còn theo "kinh nghiệm" mà chưa được triển khai thực hiện theo các chuẩn mực và có hệ thống.

Ba là, chất lượng nguồn nhân lực của VDB chưa đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ. Bên cạnh đó cũng do lịch sử hình thành và phát triển của VDB, tư duy quản lý và tư duy tổ chức thực hiện nhiệm vụ của đội ngũ cán bộ ít nhiều còn chịu ảnh hưởng từ cơ chế vận hành và tư duy cũ, chưa theo kịp sự phát triển quá nhanh của thị trường và nghiệp vụ ngân hàng nói chung, các nghiệp vụ của VDB nói riêng. Tỷ lệ cán bộ đào tạo không chính quy lớn, nhất là ở các cán bộ lớn tuổi, đã có quá trình công tác lâu năm, chưa được bồi dưỡng cập nhật kiến thức một cách có hệ thống để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ mới (*Tỷ lệ trình độ đại học tại chức tại Chi nhánh là 40,5%, tại Trụ sở chính là 22,1%*). Một bộ phận cán bộ chưa có ý thức tự cập nhật kiến thức thường xuyên, việc tự trang bị kiến thức nghiệp vụ nói chung và kiến thức pháp lý nói riêng còn hạn chế.

VDB chưa có đủ nguồn nhân lực cho hoạt động KSNB, bao gồm cả chất lượng và số lượng. Hơn nữa kiến thức và kinh nghiệm của các kiểm soát viên cũng là một vấn đề đáng quan tâm. Theo thông lệ quốc tế, để có thể giám sát mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp, các thành viên của Ban kiểm soát sẽ hỗ trợ lẫn nhau, để có thể làm được như vậy thì họ phải có 4 kỹ năng chính, đó là (i) khả năng quản lý rủi ro, (ii) khả năng xét đoán của kiểm toán viên, (iii) khả năng giám sát các hoạt động nghiệp vụ chủ yếu và (iv) khả năng giám sát việc tuân thủ pháp luật. Trên thực tế thì không phải thành viên nào trong Ban kiểm soát của VDB thời gian qua cũng có thể đáp ứng bốn yêu cầu đó.

Bốn là, hạ tầng công nghệ thông tin của VDB có thể xem là yếu kém, tụt hậu quá xa so với hệ thống các ngân hàng trong nước, chưa đáp ứng được yêu cầu quản lý và hệ thống KSNB.

Năm là, VDB còn chậm đổi mới và cập nhật hệ thống quy trình nghiệp vụ, hệ thống quản trị nội bộ. Nhiều vấn đề bất cập trong tổ chức và thực hiện nhiệm vụ chưa có giải pháp triệt để, hữu hiệu để giải quyết.

Sáu là, chưa có bộ phận thẩm định đánh giá kết quả của hệ thống KSNB, các thủ tục kiểm soát ban hành nhiều khi còn mâu thuẫn với nhau và chưa đồng bộ nhưng lại chưa được xem xét và điều chỉnh kịp thời.

Kết luận Chương 3

Trong Chương này, tác giả đã nêu khái quát về quá trình hình thành và phát triển; chức năng nhiệm vụ, cơ cấu tổ chức cũng như đặc điểm các hoạt động kinh doanh chủ yếu của VDB. Tiếp đó, tác giả dành phần lớn dung lượng vào việc mô tả thực trạng KSNB gắn với 5 thành phần cụ thể với nhiều nội dung chi tiết của 5 thành phần với minh chứng điển hình tại VDB.

Tác giả cũng đã đánh giá thực trạng hệ thống KSNB của VDB, trong đó, bên cạnh các mục tiêu đã thực hiện có hiệu quả thì vẫn còn một số tồn tại, hạn chế mang tính khách quan và chủ quan. Để khắc phục các tồn tại này thì cần có giải pháp hoàn thiện hệ thống KSNB, nội dung này sẽ được trình bày trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4: CÁC GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI NGÂN HÀNG PHÁT TRIỂN VIỆT NAM

4.1. Định hướng hoạt động và phương hướng hoàn thiện của Ngân hàng Phát triển Việt Nam

4.1.1. Định hướng hoạt động VDB đến 2020 và tầm nhìn đến 2030

Ngày 28/02/2013, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 369/QĐ-TTg về việc phê duyệt Chiến lược phát triển VDB đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2030. Theo đó, tiếp tục củng cố và phát triển VDB là ngân hàng chính sách của Chính phủ hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận theo hướng bền vững, hiệu quả, đảm bảo đủ năng lực để thực hiện chính sách TĐĐT, TDXK của Nhà nước và các nhiệm vụ khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ giao, góp phần thực hiện chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của đất nước trong từng thời kỳ.

Tốc độ tăng trưởng tín dụng giai đoạn 2013-2020 bình quân khoảng 10%/năm, theo đó, quy mô tài sản của VDB đến năm 2020 đạt khoảng 500.000 tỷ đồng.

Giai đoạn sau năm 2020, tốc độ tăng trưởng tín dụng được xác định phù hợp với yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội.

Xác định cơ cấu giữa vốn chủ sở hữu và vốn huy động của Ngân hàng, có lộ trình tăng vốn chủ sở hữu nhằm đạt tỷ lệ vốn chủ sở hữu so với tổng dư nợ cho vay TĐĐT, TDXK của VDB cho phù hợp với từng giai đoạn.

Nâng cao chất lượng tín dụng đặc biệt là công tác thẩm định, giải ngân, quản lý thu hồi nợ; xây dựng cơ chế phân loại nợ xấu phù hợp với tính chất hoạt động của VDB; xây dựng cơ chế trích lập dự phòng rủi ro và các biện pháp xử lý nợ xấu cho vay các chương trình; tích cực thu hồi nợ và xử lý rủi ro nhằm mục tiêu giảm tỷ lệ nợ xấu tổng thể dưới 7% vào năm 2015, từ 4%-5% vào năm 2020; tỷ lệ nợ xấu trong giai đoạn 2020-2030 ở mức dưới 3%. Tiêu chuẩn hóa quy trình nhiệm vụ nhằm đáp ứng yêu cầu thực thi chính sách hỗ trợ phát triển theo chủ trương của Đảng và Nhà nước, chương trình mục tiêu được Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ quyết định; đa dạng hóa các dịch

vụ ngân hàng nhằm phục vụ ngày một tốt hơn chính sách TDĐT và TDXK của Nhà nước bao gồm cả cho vay thỏa thuận đối với các đối tượng này trong những điều kiện nhất định nhằm nâng cao chất lượng hoạt động và từng bước giảm cấp bù của NSNN tiến tới tự chủ về tài chính.

Hoàn thiện mô hình quản trị và tổ chức bộ máy phù hợp với tính chất, đặc thù của ngân hàng chính sách; chuẩn hóa và chuyên nghiệp đội ngũ cán bộ phát huy hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm tra, kiểm soát và phân tích, cảnh báo rủi ro; đồng thời tăng cường kiểm tra giám sát của cơ quan quản lý nhà nước, tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động ngân hàng.

Về đối tượng phục vụ, VDB tập trung vào các hoạt động TDĐT, TDXK của Nhà nước được Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ quyết định trong từng thời kỳ. Tập trung vốn TDĐT vào các lĩnh vực cơ sở hạ tầng kinh tế - xã hội; công nghiệp phụ trợ; nông nghiệp nông thôn; xã hội hóa trong lĩnh vực giáo dục, y tế, bảo vệ môi trường và công nghệ xanh; năng lượng sạch và năng lượng tái tạo. Hoạt động TDXK được tập trung vào những ngành hàng quan trọng đem lại giá trị xuất khẩu cao, cần có sự hỗ trợ của Nhà nước đồng thời đảm bảo thực hiện các cam kết quốc tế (Nghị định số 32/2017/NĐ-CP đã loại trừ hoạt động TDXK của Nhà nước).

Tập trung nguồn vốn ODA vay về cho vay lại của Chính phủ thực hiện qua VDB; khuyến khích các quỹ tài chính địa phương (như quỹ đầu tư phát triển địa phương, quỹ bảo lãnh tín dụng) thực hiện đầu tư ủy thác qua Ngân hàng theo mục tiêu phát triển của địa phương.

Nghiên cứu cho phép thực hiện nghiệp vụ cho vay thỏa thuận tự bù đắp chi phí đối với các đối tượng đang có quan hệ vay vốn tại VDB nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và tạo điều kiện cho VDB từng bước bảo đảm cân đối tự chủ tài chính, hạn chế cấp bù NSNN. Việc cho vay thỏa thuận phải đảm bảo nguyên tắc cân đối được nguồn vốn huy động để cho vay và không ảnh hưởng tới việc thực hiện nhiệm vụ TDĐT, TDXK của Nhà nước được giao hàng năm và đảm bảo có hiệu quả, thu hồi được vốn.

Bên cạnh đó, VDB sẽ thực hiện tái cơ cấu lại hoạt động của Ngân hàng theo ba giai đoạn. Cụ thể: Giai đoạn 1 từ 2013 - 2015; Giai đoạn 2 từ 2015 - 2020 và Giai đoạn 3 từ sau năm 2020.

Để thực hiện những mục tiêu trên, VDB phải hoàn thiện khung pháp lý cho hoạt động; bổ sung vốn điều lệ; củng cố, nâng cao chất lượng và hiệu quả của bộ máy tổ chức; tiếp tục phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn nhân lực; nâng cao hiệu quả kiểm tra, giám sát của cơ quan quản lý Nhà nước và KSNB ngân hàng.

Về công tác quản trị ngân hàng, Thủ tướng đã ban hành Quyết định số 1515/QĐ-TTg phê duyệt Điều lệ tổ chức và hoạt động của VDB. Hiện nay VDB đang trình Bộ Tài chính báo cáo Thủ tướng Chính phủ theo hướng nâng cấp thành Nghị định của Chính phủ về Điều lệ hoạt động của VDB.

Ngày 31/3/2017, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 32/2017/NĐ-CP về TĐĐT của nhà nước, có hiệu lực thi hành từ ngày 15/5/2017 và thay thế các quy định trước đây về TĐĐT, TĐXK của Nhà nước.

4.1.2. Phương hướng hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ

Căn cứ xác định phương hướng hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB

Quan điểm và mục tiêu tổng quát đối với VDB đã được nêu rõ trong Quyết định số 369/QĐ-TTg là "*Tiếp tục củng cố và phát triển Ngân hàng Phát triển Việt Nam là ngân hàng chính sách của Chính phủ hoạt động không vì mục tiêu lợi nhuận theo hướng bền vững, hiệu quả, đảm bảo đủ năng lực để thực hiện chính sách tín dụng đầu tư, tín dụng xuất khẩu của Nhà nước và các nhiệm vụ khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ giao, góp phần thực hiện chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của đất nước trong từng thời kỳ*". Đồng thời, các nhiệm vụ tái cơ cấu giai đoạn 2017-2020, tầm nhìn đến 2030 phải tập trung giải quyết một số nhiệm vụ chủ yếu, mà hai trong số đó là:

(i) Hoàn thiện toàn diện khung pháp lý để điều chỉnh hoạt động của VDB nhằm triển khai thực hiện hiệu quả chính sách tín dụng ưu đãi của Nhà nước.

(ii) Tiếp tục kiện toàn tổ chức bộ máy, điều chỉnh chức năng hoạt động của VDB theo nguyên tắc tôn trọng và vận dụng linh hoạt, đúng đắn cơ chế thị trường, tập trung đẩy mạnh chức năng của VDB là một công cụ chính sách, một Ngân hàng Chính sách phát triển của Chính phủ, chuyên cho vay các "khoảng trống" của thị trường để đảm bảo chức năng kiến tạo của Chính phủ trong vai trò là một thực thể chủ yếu tham gia thị trường.

Phương hướng hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB

Trên cơ sở những căn cứ trên, phương hướng hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB phải đạt được những yêu cầu cơ bản sau đây:

Một là, hoàn thiện hệ thống KSNB phải phù hợp với chiến lược phát triển của VDB. Hiện nay VDB đang trong giai đoạn thực hiện quá trình tái cơ cấu đã được Thủ tướng chính phủ phê duyệt. Trong các năm tới, ngoài nhiệm vụ chính được giao thì một nhiệm vụ quan trọng cũng được VDB quan tâm hàng đầu đó là đẩy mạnh quá trình tái cơ cấu VDB gắn với xử lý nợ xấu, và đổi mới quản trị trên cơ sở đề xuất bổ sung, điều chỉnh Quyết định 369/QĐ-TTg. Để có thể thực hiện được điều đó thì việc thiết lập và vận hành được một hệ thống KSNB hiệu quả có ý nghĩa vô cùng quan trọng nhằm sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của VDB, nâng cao hiệu quả hoạt động, hoàn thành các nhiệm vụ được giao.

Hai là, hoàn thiện hệ thống KSNB phải gắn với nhân tố con người, vì nhân tố con người đóng vai trò quyết định trong việc thực hiện thành công các mục tiêu đề ra của VDB đồng thời nó cũng là nhân tố trực tiếp tham gia vào qui trình KSNB. Do đó, VDB cần xây dựng cơ chế đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn đối với cán bộ viên chức nói chung và cán bộ kiểm tra kiểm soát nói riêng đồng thời VDB cũng cần phải quy định rõ chính sách đãi ngộ phù hợp đối với cán bộ viên chức, tạo điều kiện cho cán bộ yên tâm công tác.

Ba là, phải đảm bảo yêu cầu thiết thực và hiệu quả. KSNB là một chức năng thường xuyên của một tổ chức. Do vậy, hệ thống KSNB phải được thiết kế nhằm đảm bảo thực hiện được các mục tiêu kiểm soát đồng thời phải dễ hiểu, dễ làm, được tuyên truyền phổ biến đầy đủ, kịp thời đến tất cả các bộ phận có liên quan và tổ chức thực hiện một cách khoa học và triệt để. Thực hiện tốt yêu cầu này mới có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của VDB nói chung và hiệu quả của công tác quản lý nói riêng.

Bốn là, phải đảm bảo thực hiện được các mục tiêu của KSNB đó là tính trung thực, hợp lý của số liệu, thông tin kế toán và BCTC; bảo vệ an toàn cho tài sản và thông tin của VDB; tuân thủ các qui định pháp luật hiện hành cũng như các qui định của VDB; tính hiệu quả của hoạt động trong VDB. Hệ thống KSNB được thiết kế và vận hành ở mọi khâu, mọi lúc, mọi bộ phận trong

VDB bao gồm 05 nhân tố chủ yếu hợp thành như môi trường kiểm soát, việc đánh giá rủi ro, các kênh thông tin và truyền thông, các thủ tục kiểm soát và các hoạt động giám sát... Quá trình hoàn thiện hệ thống KSNB phải bao gồm tất cả các nhân tố cấu thành đó với các mục tiêu chung của hệ thống KSNB.

Năm là, phải đảm bảo yêu cầu tiết kiệm, hiệu quả và có khả năng thực hiện. Tiết kiệm, hiệu quả là một nguyên tắc quản lý quan trọng. Trước khi thực hiện bất kỳ hoạt động nào, chúng ta phải quan tâm và cân nhắc ngay giữa chi phí bỏ ra và lợi ích thu được. Và hoạt động đó chỉ được thực hiện khi lợi ích thu được lớn hơn hoặc bằng chi phí bỏ ra. Điều này là hoàn toàn phù hợp với việc khi hoàn thiện hệ thống KSNB, chúng ta luôn phải tính toán, so sánh giữa mức độ ảnh hưởng của các yếu tố rủi ro đến mục tiêu của VDB, chi phí bỏ ra cho việc thiết kế áp dụng các thủ tục vào kiểm soát với hiệu quả điều hành mang lại.

Những nguyên tắc cơ bản khi hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB

Hệ thống KSNB của VDB chắc chắn mang những nét đặc thù riêng, không hoàn toàn giống như hệ thống KSNB của các NHTM. Vì vậy, khi hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB cần quán triệt ngay những nguyên tắc sau:

Một là, việc hoàn thiện phải được thực hiện đồng bộ, trên cả lĩnh vực quản lý của Nhà nước và quản lý của bản thân VDB. Hoạt động của VDB luôn tuân thủ nghiêm túc các qui định của pháp luật hiện hành. Mỗi khi có văn bản của Nhà nước liên quan đến hoạt động của VDB thì VDB đều tổ chức chỉ đạo toàn hệ thống kịp thời nghiên cứu, triển khai thực hiện. Do đó, việc thiết kế và tổ chức vận hành có hiệu quả hệ thống KSNB, không những cần sự nhận thức đúng đắn, nỗ lực của bản thân VDB mà còn phải có sự định hướng, hướng dẫn thực hiện của Nhà nước đối với VDB thông qua hệ thống các văn bản.

Hai là, việc hoàn thiện phải dựa trên cơ sở kế thừa các nội dung cơ bản của hệ thống KSNB đã được nghiên cứu và thừa nhận. Nhận thức được tầm quan trọng của hệ thống KSNB trong quản trị ngân hàng nên đã có nhiều kết quả nghiên cứu về hệ thống KSNB trên các khía cạnh khác nhau làm nền tảng cho việc thực hành thiết kế và vận hành hệ thống KSNB trong ngân hàng. Do đó, việc hoàn thiện hệ thống KSNB phải dựa trên sự kế thừa các nội dung cơ

bản đã được nghiên cứu và thừa nhận.

Ba là, hoàn thiện hệ thống KSNB phải đảm bảo nguyên tắc phù hợp. Thứ nhất là phù hợp với các qui định có liên quan của Nhà nước, đó là Điều lệ hoạt động của VDB; các quy định của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam về hệ thống KSNB; các quy định của Bộ Tài chính về tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát VDB... Ngoài ra, có nhiều nhân tố khác cấu thành hệ thống KSNB hầu hết đều chịu sự chi phối bởi các qui định chung của Nhà nước nên việc hoàn thiện hệ thống KSNB phải đảm bảo phù hợp với các qui định này. *Thứ hai*, phù hợp với đặc điểm hoạt động của VDB. *Thứ ba*, phù hợp với yêu cầu và trình độ chuyên môn của đội ngũ cán bộ VDB, và phù hợp với thực trạng trang thiết bị cũng như việc áp dụng các tiến bộ khoa học trong công tác quản lý.

Bốn là, hoàn thiện hệ thống KSNB phải đảm bảo đầy đủ các bộ phận cấu thành gồm: Môi trường kiểm soát, các hoạt động đánh giá rủi ro, thông tin và truyền thông, các thủ tục kiểm soát và hoạt động giám sát. Phải đảm bảo tuân thủ các mục tiêu của hệ thống KSNB.

4.2. Một số giải pháp hoàn thiện và tăng cường kiểm soát nội bộ của Ngân hàng Phát triển Việt Nam

4.2.1. Môi trường kiểm soát

- *Hoàn thiện mô hình, cơ cấu tổ chức hoạt động KSNB:* Để hoàn thiện công tác KSNB, trước hết cần hoàn thiện mô hình, cơ cấu tổ chức hoạt động KSNB. Tại VDB hiện nay, đang duy trì theo mô hình Ban Kiểm soát (thuộc trong đó có bộ phận Kiểm toán nội bộ) và Ban Kiểm tra nội bộ (thuộc Ban Điều hành). Thực tế kiểm soát, kiểm tra nội bộ trong thời gian qua đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Tuy nhiên để đảm bảo phù hợp với yêu cầu quản lý trong thời gian tới và việc hoàn thiện hệ thống KSNB của VDB, cần nghiên cứu, điều chỉnh chức năng nhiệm vụ công tác kiểm tra, KSNB phù hợp, tránh trường hợp chồng chéo, "dẫm chân" lên nhau nhưng lại bỏ lọt mất nhiều khâu quan trọng; không để một bộ phận KSNB thực hiện tất cả các chức năng mà cần có sự tách bạch rõ ràng giữa kiểm soát các bộ phận nghiệp vụ như kiểm soát hoạt động kế toán, kiểm soát hoạt động tín dụng, kiểm soát hoạt động quản lý vốn và cân đối nguồn vốn... trong đó, việc đánh giá rủi ro có thể xảy ra theo các cấp độ là vấn đề quan trọng nhất trong hoạt động kiểm toán nội

bộ, kiểm soát hoạt động đầu tư xây dựng cơ bản và mua sắm tài sản; các hoạt động bình thường như mua sắm (công cụ dụng cụ), hành chính... Tuy nhiên, mặc dù về thủ tục kiểm soát có khác nhau vẫn phải đảm bảo một số nguyên tắc cơ bản như nguyên tắc phân công, phân nhiệm; nguyên tắc bất kiêm nhiệm; nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn.

Cần phân loại cấp độ kiểm tra nội bộ đối với từng Chi nhánh, từng dự án cho phù hợp với yêu cầu (3 cấp độ I, II, III) nhằm nâng cao hiệu quả và an toàn hoạt động của hệ thống và đáp ứng yêu cầu chỉ đạo của Ban lãnh đạo VDB.

Về công tác triển khai nghiệp vụ:

Trong việc xây dựng, sửa đổi quy chế, quy trình nghiệp vụ phù hợp trong từng giai đoạn, thời kỳ, VDB cần phân định rõ trách nhiệm của các đơn vị, các Ban, Trung tâm, lường trước tối đa các trường hợp phát sinh cần có sự phối hợp giữa các đơn vị để xử lý công việc để tránh trường hợp né tránh trách nhiệm. Với một dự án/khoản vay tại Chi nhánh cần phân công các cán bộ nghiệp vụ độc lập đảm nhiệm các khâu nghiệp vụ (khâu tiếp xúc khách hàng, thẩm định, giải ngân, kiểm soát vốn vay...) để đảm bảo tính khách quan trong xét duyệt cho vay cũng như nhận diện các rủi ro tiềm năng và có biện pháp phòng ngừa thích hợp.

Công tác thẩm định: bên cạnh việc thẩm định phương án tài chính, phương án trả nợ vốn vay của dự án..., cần chú trọng đúng mức đến việc thẩm định năng lực chủ đầu tư, yếu tố này là vô cùng quan trọng, nó quyết định hiệu quả của dự án, hiệu quả của việc thu hồi vốn trong tương lai.

- Về công tác cán bộ:

Nâng cao tính trung thực và các giá trị đạo đức của toàn thể cán bộ: Môi trường kiểm soát có ảnh hưởng rất quan trọng đến quá trình thực hiện và kết quả của các thủ tục kiểm soát. Một môi trường tốt sẽ có khả năng phát huy hiệu quả, hạn chế ngay những thiếu sót của các thủ tục kiểm soát, ngược lại, một môi trường yếu kém sẽ kìm hãm các thủ tục kiểm soát và thậm chí làm cho nó chỉ còn là hình thức mà thôi.

Vì vậy, một trong những vấn đề cần quan tâm trong việc tạo môi trường kiểm soát tốt đó là việc nâng cao tính trung thực và các giá trị đạo đức của toàn thể cán bộ thông qua việc xây dựng những chuẩn mực về đạo đức của người cán bộ trong đơn vị; Đặc biệt đối với lãnh đạo các cấp cần phải cư xử đúng đắn, làm gương cho cấp dưới về việc tuân thủ các chuẩn mực, đẩy mạnh

công tác tuyên truyền pháp luật, phổ biến các quy định có liên quan đến hoạt động của VDB, nội dung của các văn bản chỉ đạo, yêu cầu chấn chỉnh, khắc phục sau thanh tra, kiểm tra, kiểm toán, các loại sai sót, vi phạm có thể xảy ra đã được VDB tổng hợp và gửi về Chi nhánh, thông tin các vụ án có liên quan đến hoạt động của VDB để mọi thành viên đều có cơ hội nắm rõ thông qua các hình thức thích hợp, cần chú ý đến hai vấn đề một là giảm thiểu các áp lực, hai là cơ hội phát sinh gian lận và xây dựng, truyền đạt các hướng dẫn về đạo đức để cán bộ ý thức được cái gì đúng cái gì sai.

- *Xây dựng bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp trong VDB*: nhằm hạn chế các hành vi vi phạm đạo đức nghề nghiệp gây ảnh hưởng đến hoạt động và hình ảnh của VDB và các bên liên quan. Muốn vậy, VDB cần thực hiện nghiêm túc quy trình đào thải và tuyển dụng cán bộ, nhằm xây dựng một đội ngũ cán bộ "vừa hồng vừa chuyên" và đây chính là cơ sở vững chắc và là yếu tố quyết định cho việc thực hiện tốt các quy chuẩn về đạo đức nghề nghiệp trong VDB.

- *Đảm bảo được năng lực nhân sự*: Trong môi trường kiểm soát, phải đảm bảo được năng lực nhân sự, nghĩa là đảm bảo cán bộ có được kỹ năng xử lý nghiệp vụ thành thạo và hiểu biết để thực hiện nhiệm vụ cũng như cần đảm bảo việc phân định rõ ràng về những quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận và từng cán bộ trong đơn vị. Những hạn chế về nghiệp vụ, bất cập trong sử dụng nhân sự cũng như sự xuống cấp, suy thoái đạo đức nghề nghiệp của họ đã và sẽ gây ra nhiều tổn thất cho VDB. Chính con người thiết lập các mục tiêu, thiết lập cơ chế kiểm soát và cũng chính con người có thể "bẻ gãy" hoặc "vô hiệu hóa" các chốt kiểm soát. Chính vì vậy, VDB cần tiến hành tổng rà soát, sắp xếp lại cán bộ nghiệp vụ để có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng bằng nhiều hình thức khác nhau (tự học, tự đi đào tạo hoặc tham gia các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ, tăng cường công tác nghiên cứu, đọc tài liệu...).

Việc đảm bảo năng lực nhân sự cũng đòi hỏi việc phân công, giao nhiệm vụ phải "đúng người, đúng việc" nhằm phát huy được hết sở trường và các khả năng của cán bộ viên chức trong mỗi phần việc mà bản thân cán bộ có thể mạnh, cũng như hạn chế nếu được giao những phần việc không phù hợp, vì mỗi người đều có điểm mạnh, điểm hạn chế riêng. Và việc này yêu cầu phải xuất phát từ các bộ phận nhỏ nhất trở lên đến các cấp quản lý.

- *Áp dụng chính sách tinh giản biên chế* như một số các hệ thống đã thực hiện, trung bình mỗi năm sẽ tinh giản 2-5% tổng số CBVC (nghỉ hưu trước tuổi, chuyển công tác khác, thôi việc, không có khả năng đảm nhiệm công việc hoặc không có ý thức làm việc, không có trách nhiệm trước công việc được giao...). Việc này cần được hiểu là không chỉ tinh giản "cơ học" về mặt số lượng cán bộ, mà còn bao gồm cả việc "thanh lọc", thay thế những cán bộ yếu kém và tiếp tục bổ sung đối với cán bộ mới có trình độ cao vào làm việc; kể cả việc "tinh giản" đội ngũ lãnh đạo tại các bộ phận có năng lực không đảm bảo, không phát huy được khả năng tại các chức vụ đang nắm giữ bằng cách không tiếp tục làm quản lý để tập trung cho công tác chuyên môn.

- *Thiết lập bảng mô tả công việc* cho từng cán bộ trong các bộ phận một cách rõ ràng, chi tiết, phân định trách nhiệm cần đảm đương của công việc và những nhiệm vụ cần thực hiện để có thể giảm được các sai sót và đùn đẩy trách nhiệm khi có sự cố xảy ra.

4.2.2. Nhận diện và đánh giá rủi ro

Đây là hoạt động nghiệp vụ quan trọng nhất của kiểm toán nội bộ trong quá trình đánh giá hệ thống KSNB và thực hiện kiểm soát tính tuân thủ tại các đơn vị, để đánh giá và phân tích tốt những rủi ro có thể xảy ra, VDB cần xây dựng mục tiêu tổng thể trong hoạt động và chi tiết cho từng bộ phận hay từng hoạt động có liên quan một cách cụ thể rõ ràng, dễ hiểu và phải được kịp thời phổ biến rộng rãi đến từng cán bộ để họ có thể căn cứ vào đó mà thực hiện công việc. Và khi các mục tiêu được đề ra thì Lãnh đạo VDB mới có thể nhận dạng đầy đủ và chính xác rủi ro, phân tích rủi ro và tìm ra các biện pháp để ngăn ngừa hay giảm thiểu tác hại của rủi ro ở mức mà VDB có thể chấp nhận được. Lãnh đạo các cấp cần thường xuyên hoặc định kỳ tổ chức các buổi thảo luận với các cán bộ trong các phòng ban, bộ phận, để qua đó có thể trao đổi nắm bắt thông tin, từ đó, Lãnh đạo có thể phân tích đánh giá và đưa ra các giải pháp, kế hoạch, quy trình hành động cụ thể để có thể hạn chế kịp thời những rủi ro xảy ra làm ảnh hưởng đến hoạt động của VDB.

- *VDB cần ban hành Quy chế quản lý rủi ro theo hướng:*

+ Quy định rõ cơ cấu tổ chức, quyền hạn và trách nhiệm của các cấp (HĐQT, Tổng Giám đốc, Thủ trưởng các đơn vị thuộc và trực thuộc và từng

cán bộ viên chức nghiệp vụ trong công tác quản lý rủi ro; cách thức nhận diện các loại rủi ro trọng yếu và chuẩn mực quản trị rủi ro trong hoạt động của hệ thống VDB);

+ Nhằm nhận diện, kiểm soát và báo cáo về loại các rủi ro chính, gồm: *rủi ro tín dụng, rủi ro thanh khoản, rủi ro thị trường và rủi ro hoạt động.*

+ Các vấn đề liên quan đến rủi ro (ví dụ: các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài như chính sách, cơ chế, chính trị...) được phản ánh trong các Báo cáo Ban điều hành đồng thời được phân tích, đánh giá tại các cuộc họp giao ban định kỳ của HĐQT, Ban Kiểm soát, từ đó có hướng xử lý và ứng phó thích hợp.

- Cần nhanh chóng triển khai hệ thống thông tin cảnh báo sớm để nhận diện thông tin cảnh báo các rủi ro mới có thể ảnh hưởng đến VDB, hoặc theo dõi những thay đổi của rủi ro và báo cáo kịp thời những hạn chế, thất bại trong việc kiểm soát. VDB cần có danh mục rủi ro, trong đó liệt kê tất cả các rủi ro ở tầm VDB, rủi ro ở quy trình để đảm bảo không bỏ sót rủi ro nào trong quá trình đánh giá.

- Cần phải xây dựng hệ thống quản trị rủi ro hiệu quả và phải thực sự coi quản trị rủi ro là một hoạt động quan trọng của VDB, chủ động trong việc quản trị rủi ro chứ không coi nó chỉ là một hoạt động hỗ trợ như hiện nay. Để nâng cao năng lực quản trị rủi ro, đảm bảo kiểm soát có hiệu quả các loại rủi ro chính thì trong quá trình thực hiện quản lý và đo lường rủi ro, cần phải đảm bảo 5 yếu tố chính sau đây:

(i) Con người (liên quan đến việc bổ nhiệm chuyên trách, vai trò và trách nhiệm cụ thể); Có chế tài cụ thể để xem xét, xử lý ngay đối với những tổ chức, cá nhân có hành vi vi phạm hoặc tái phạm nhiều lần.

(ii) Kiểm tra (kiểm tra độc lập, thẩm định hiệu quả của chính sách và quy định); (iii) chính sách và quy định (triển khai các công cụ hỗ trợ cho quản lý và đo lường rủi ro);

(iv) Đánh giá (các bộ phận tự tiến hành đánh giá, kiểm điểm);

(v) Phối hợp hoạt động (phối hợp hoạt động - triển khai mô hình có hiệu quả). VDB cũng cần quan tâm đến những nhân tố có tính chất quyết định đến thành công của quản trị rủi ro, bao gồm: sự đồng thuận và thống nhất trong

chính sách quản trị rủi ro; sự cam kết và hỗ trợ của Ban Điều hành và quản lý cấp cao; Giám sát của Ủy ban rủi ro, các cơ chế chính sách và thúc đẩy việc thực thi; vai trò trách nhiệm giữa các bộ phận nghiệp vụ liên quan phải rõ ràng; đảm bảo liên tục thông tin và đào tạo lãnh đạo các cấp; thường xuyên nâng cao và quán triệt nhận thức rủi ro đối với tất cả cán bộ nghiệp vụ thông qua các bài học từ các tổn thất xảy ra từ bên trong lẫn bên ngoài; xác định các khu vực có rủi ro cao nhất (xác định thông qua danh mục rủi ro mức độ cao...).

- Thành lập bộ phận quản lý rủi ro: Về lâu dài, để phù hợp với định hướng của NHNN sửa đổi quy định tại Thông tư 44, VDB cần nghiên cứu để thành lập bộ phận quản lý rủi ro đảm bảo nguyên tắc độc lập với bộ phận nghiệp vụ, kiểm toán nội bộ của VDB. Bộ phận này có chức năng quản lý rủi ro của VDB; thực hiện xây dựng chính sách, quy trình quản lý rủi ro; quy trình nhận dạng, đo lường, theo dõi, kiểm soát, báo cáo rủi ro, đề xuất hạn mức rủi ro trình cấp có thẩm quyền phê duyệt...

- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống xếp hạng tín dụng nội bộ: nhằm hướng đến mục tiêu nâng cao khả năng kiểm soát rủi ro tín dụng trên cơ sở kết quả xếp hạng phản ánh đúng mức độ rủi ro của danh mục tín dụng. Từ đó VDB có thể đưa ra quyết định tín dụng chính xác, rút ngắn thời gian thẩm định hồ sơ vay vốn của khách hàng, giúp khách hàng kịp thời nắm bắt cơ hội kinh doanh...

Bên cạnh đó, VDB cũng cần sử dụng dịch vụ kết quả xếp hạng tín dụng từ mô hình xếp hạng tín dụng doanh nghiệp của CIC để tham khảo, đối chiếu với kết quả xếp hạng tín dụng nội bộ của VDB, phục vụ hoạt động quản trị rủi ro tín dụng.

- Xem xét việc thành lập Hội đồng Tín dụng, tập hợp được các chuyên gia có kiến thức chuyên môn nghiệp vụ vững vàng cũng như kinh nghiệm quản lý vốn vay để xem xét dự án cũng như khả năng của người vay trước khi trình Tổng Giám đốc/Giám đốc ra quyết định. Hoạt động của Hội đồng Tín dụng phải được duy trì thường xuyên, liên tục và đảm bảo hiệu quả.

4.2.3. Các hoạt động kiểm soát

VDB cần chú trọng đến việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống các văn bản nội bộ để điều chỉnh các hoạt động nghiệp vụ, trên cơ sở các quy định

của Chính phủ, Bộ Tài chính và NHNN; trong đó phải có quy định chi tiết hơn về các thủ tục kiểm soát gắn với trách nhiệm cụ thể của từng bộ phận, cá nhân. Ngoài ra, VDB nên thường xuyên tổ chức các buổi hội thảo, đợt tập huấn nghiệp vụ, xây dựng các sơ đồ quy trình nghiệp vụ nhằm chuẩn hóa các quy trình hoạt động trong từng nghiệp vụ, tạo cảm nang hướng dẫn chi tiết cho từng cán bộ trong hệ thống. Qua quá trình lập hồ sơ quy trình nghiệp vụ sẽ giúp VDB phát hiện các rủi ro tiềm ẩn trong việc thực hiện quy trình, xác định, đánh giá tính phù hợp của các chốt kiểm soát đã và đang được thiết kế, từ đó sửa đổi, bổ sung và hoàn thiện các chốt kiểm soát theo hướng tăng cường khả năng hỗ trợ kiểm soát tự động từ hệ thống, giảm thiểu các loại rủi ro đã xác định về mức độ có thể chấp nhận được.

Mặt khác, cần triển khai tốt cơ chế liên tục kiểm tra và tự kiểm tra việc thực hiện quy trình nghiệp vụ, quy định nội bộ tại các đơn vị, song song với việc thiết lập các kênh báo cáo sự cố từ cấp cơ sở đến cấp quản lý tại Trung ương thì phần lớn các tồn tại trong quá trình tác nghiệp được phát hiện kịp thời và khắc phục ngay. Trong hoạt động kiểm soát, cần thực hiện phân chia trách nhiệm hợp lý trên nguyên tắc không giao nhiệm vụ cho một cá nhân được nắm tất cả các khâu của một quy trình nghiệp vụ từ khi phát sinh cho đến khi kết thúc, hay cần phải tách biệt các chức năng... Chính những điều này sẽ làm giảm thiểu cả cơ hội dẫn đến sai sót và gian lận cũng như giúp phát hiện ra các sai sót, gian lận này trong quá trình tác nghiệp. Bên cạnh đó, cần tăng cường giám sát chặt chẽ đối với khách hàng thông qua mối quan hệ với các ngân hàng thương mại khác, bởi khách hàng hiện nay thường có mối quan hệ với rất nhiều ngân hàng.

Tăng cường vai trò giám sát của kiểm tra, KSNB thông qua việc tăng cường trao quyền kiểm tra, xử phạt các chi nhánh (khi phát hiện các vi phạm trọng yếu và khi không điều chỉnh, khắc phục, sửa chữa theo kiến nghị của kiểm tra, KSNB).

Bên cạnh việc tăng cường công tác kiểm soát định kỳ và đột xuất, cũng cần tăng cường công tác kiểm soát từ xa dưới hình thức gián tiếp thông qua báo cáo trên hệ thống mạng, phần mềm nội bộ, văn phòng trực tuyến của VDB. Các thông tin hoạt động trong quản lý cần được ghi nhận lại trong hệ

thống. Khi hệ thống kiểm soát đã hoạt động, tiếp theo cần tăng cường kiểm toán nội bộ để kiểm tra hệ thống có được thực hiện chặt chẽ hay không, bởi các rủi ro thường xuyên thay đổi khi có các dự án/khoản vay mới, hoặc tác động bất lợi mới phát sinh từ bên ngoài.

Tăng cường vai trò kiểm soát sau trong từng bộ phận nghiệp vụ đảm bảo có sự kiểm tra, kiểm soát chéo đối với từng quy trình nghiệp vụ; tăng cường công tác kiểm soát gắn liền với quản trị của các đơn vị nghiệp vụ Trụ sở chính đối với các Chi nhánh. Quy định trách nhiệm giám sát hàng ngày của các bộ phận đối với các cá nhân phụ trách bộ phận đó. Thường xuyên trao đổi về KSNB với các bên như kiểm toán độc lập, Kiểm toán Nhà nước, Thanh tra và các cơ quan điều tra về gian lận.

Ngoài ra, VDB nên có cơ chế tố giác bí mật, bởi kinh nghiệm cho thấy, tại một số Chi nhánh, có thể có một số cán bộ biết được những việc làm chưa đúng của Lãnh đạo hoặc cán bộ khác, nhưng bị "vô hiệu hóa" hoặc không dám tố giác, dẫn tới khi xảy ra vụ việc thì đã muộn, vi phạm đã không được phát giác và xử lý kịp thời, dẫn tới hậu quả đáng tiếc. Một vấn đề quan trọng đó là nâng cao ý thức, trách nhiệm của đội ngũ Giám đốc Chi nhánh và Trưởng phòng Tín dụng trong suốt quá trình thẩm định và quyết định cho vay, thu hồi nợ vay, phải lường trước được các vấn đề khó khăn, đặc biệt là việc Chủ đầu tư không trả được nợ theo HĐTD sẽ phát sinh trong tương lai, với quan điểm "Mất lòng trước còn hơn được lòng sau". Bởi vậy, phải tăng cường công tác giám sát, kiểm tra, tăng tỷ lệ về tài sản bảo đảm, tổ chức đăng ký giao dịch bảo đảm, thường xuyên nắm bắt tình hình SXKD của doanh nghiệp, nắm bắt thông tin qua CIC...

- Hoàn thiện về công tác tổ chức bộ máy kiểm tra nội bộ:

Nhằm hướng tới việc tổ chức sắp xếp Kiểm tra nội bộ theo hướng độc lập và chuyên nghiệp cao đồng thời tại Trụ sở chính sẽ giảm được khối lượng công việc kiểm tra trực tiếp đối các Chi nhánh để tập trung cho tổng hợp, giám sát và điều hành, Ban Kiểm tra nội bộ (em xem thay bằng gì cho phù hợp) đề xuất mô hình tổ chức bộ máy của Kiểm tra nội bộ như sau:

(i) *Mô hình*: Bộ máy Kiểm tra nội bộ với cơ cấu tại Hội sở chính và các Chi nhánh bao gồm: Ban Kiểm tra nội bộ tại Trụ sở chính, Phòng Kiểm tra

của Trụ sở chính tại 6 khu vực (đặt tại Thái Nguyên, Hải Phòng, Nghệ An, Đà Nẵng, TP HCM và Cần Thơ) và Phòng kiểm tra tại các Chi nhánh.

(ii) Công tác cán bộ: Do yêu cầu bộ máy Kiểm tra nội bộ của Trụ sở chính phải đảm nhận chức năng kiểm tra đối với toàn bộ các hoạt động nghiệp vụ của VDB, vì vậy, yêu cầu đặt ra đối với đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra nội bộ trước hết là phải đủ về số lượng để triển khai thực hiện các nhiệm vụ được giao. Xuất phát từ ý nghĩa quan trọng của công tác kiểm tra đối với việc đảm bảo an toàn, hạn chế rủi ro trong hoạt động của VDB, nên việc tập trung lực lượng cán bộ cho công tác này cần phải được quan tâm. Trên quan điểm cần phải tăng cường hoạt động kiểm tra, phức tra của Hội sở chính đối với các Chi nhánh, đồng thời nâng cao tính độc lập, khách quan của bộ máy Kiểm tra nội bộ Trụ sở chính, hạn chế sự phụ thuộc về nhân lực vào các Ban nghiệp vụ, Ban kiểm tra nội bộ đề nghị Tổng giám đốc bổ sung cán bộ cho Ban với số lượng từ 30 - 35 cán bộ theo lộ trình 2 bước: Giai đoạn 2016 - 2018: bổ sung 6 cán bộ; Giai đoạn 2018-2020: bổ sung 5 cán bộ.

Tổ chức và hoạt động kiểm tra nội bộ của Chi nhánh đề nghị giữ nguyên mô hình tổ chức và hoạt động hiện tại. Tăng cường vai trò và trách nhiệm của Phòng kiểm tra gắn với chế độ đãi ngộ hợp lý. Trưởng phòng kiểm tra chịu trách nhiệm trước Giám đốc Chi nhánh và Trưởng Ban Kiểm tra nội bộ về mọi hoạt động kiểm tra, giám sát của Chi nhánh do mình phụ trách. Trong quá trình thực hiện điều hành việc kiểm tra trực tiếp tại Chi nhánh, Trưởng phòng kiểm tra phải có trách nhiệm báo cáo Giám đốc Chi nhánh và Trưởng ban Kiểm tra nội bộ về những tồn tại đã phát hiện và đề xuất hướng xử lý nhằm hạn chế những sai phạm và rủi ro có thể xảy ra.

- Mối quan hệ của bộ máy kiểm tra nội bộ với các đơn vị trong hệ thống VDB: Bộ máy Kiểm tra nội bộ VDB đặt dưới sự chỉ đạo trực tiếp của Tổng giám đốc VDB, độc lập về mặt nghiệp vụ với các mặt hoạt động khác:

+ Tại Hội sở chính, Ban Kiểm tra nội bộ trực thuộc Tổng giám đốc, dưới sự quản lý và điều hành của Trưởng ban.

+ Các Chi nhánh có trách nhiệm phối hợp, tạo điều kiện cho hoạt động kiểm tra của Ban kiểm tra nội bộ và các Phòng Kiểm tra.

Bộ phận Kiểm tra nội bộ sẽ giám sát, đánh giá việc hoạt động KSNB tại

các đơn vị chuyên môn, cụ thể:

+ Phối hợp với các Phòng, Ban chuyên môn trong việc kiểm tra, giám sát, đôn đốc các đơn vị trong toàn hệ thống;

+ Phối hợp với các đơn vị thuộc khối chuyên môn nghiệp vụ rà soát toàn bộ nghiệp vụ, đánh giá rủi ro, thiết lập lại cơ chế kiểm soát đối với từng nghiệp vụ, phân công cụ thể kiểm soát tới từng vị trí, từng bộ phận để thực hiện;

+ Các đơn vị chuyên môn nghiệp vụ sẽ đảm nhận vai trò kiểm soát đối với các Chi nhánh trong hệ thống theo từng lĩnh vực được phân công theo dõi và đồng thời thường xuyên báo cáo và chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc. Ban Kiểm tra nội bộ sẽ làm đầu mối trong việc theo dõi, tổng hợp tình hình thực hiện các cơ chế giám sát của các đơn vị chuyên môn.

+ Cán bộ làm công tác kiểm tra được quyền yêu cầu các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ có liên quan đến lĩnh vực kiểm tra, cung cấp các thông tin, tài liệu phục vụ cho công tác kiểm tra; được yêu cầu các các bộ phận chuyên môn nghiệp vụ giải trình rõ về các nghiệp vụ đã phát sinh trong quá trình kiểm tra xét thấy còn chưa rõ ràng.

- Nghiên cứu áp dụng mô hình "3 tuyến bảo vệ":

Về lâu dài, VDB cần nghiên cứu áp dụng mô hình này, như sau:

+ *Tuyến thứ nhất*: Các cá nhân, bộ phận trực tiếp giao dịch, tiếp xúc với khách hàng, đối tác và tạo ra thu nhập cho VDB; thực hiện chức năng, nhiệm vụ tác nghiệp hàng ngày theo các quy trình nghiệp vụ, quy định nội bộ đối với từng giao dịch, từng hoạt động nghiệp vụ của VDB;

+ *Tuyến thứ hai*: Các cá nhân, bộ phận thuộc mảng hỗ trợ hoạt động KSNB (pháp chế, tuân thủ, nhân sự, kế toán, công nghệ, kiểm tra nội bộ) và trực tiếp thực hiện chức năng quản lý rủi ro, đánh giá nội bộ mức độ đủ vốn của VDB;

+ *Tuyến thứ ba*: Các cá nhân, bộ phận thực hiện kiểm toán nội bộ của VDB (bộ phận kiểm toán nội bộ, Ban Kiểm soát).

Giải pháp này cần có lộ trình, trước mắt trong giai đoạn các hoạt động nghiệp vụ đang bị thu hẹp và chỉ tiêu tăng trưởng thấp, vẫn áp dụng như hiện

tại. Khi các hoạt động nghiệp vụ được mở rộng và thúc đẩy mạnh hơn (bao gồm các hoạt động (i) TDĐT, (ii) VDB được thực hiện thêm các hoạt động cấp tín dụng/dịch vụ ngân hàng khác như NHTM nhằm tăng cường nguồn thu phục vụ tốt hơn cho hoạt động chính sách tiền tệ giảm dần phí quản lý cấp từ NSNN...), lúc đó VDB sẽ cần thiết áp dụng triệt để mô hình "3 tuyến bảo vệ" như đề xuất trên đây.

4.2.4. Hệ thống thông tin và truyền thông

VDB cần đẩy nhanh việc hiện đại hóa hệ thống công nghệ thông tin đang áp dụng hiện nay, vốn đã quá lạc hậu, hạn chế và không có hiệu quả, để xây dựng và đưa vào áp dụng phần mềm hỗ trợ công tác quản trị điều hành, quản trị rủi ro.... Nói rõ hơn, đó là việc tìm kiếm đối tác thích hợp tiến hành xây dựng hệ thống phần mềm lõi (Corebanking) phục vụ kịp thời ngay yêu cầu nâng cấp hệ thống tin học của VDB. Điều quan trọng hơn khi có hệ thống này, là phải đảm bảo tận dụng hết tài nguyên của "core"; đáp ứng được yêu cầu của hoạt động VDB nói chung và hoạt động tín dụng nói riêng cũng như đáp ứng được các yêu cầu của hệ thống KSNB.

Đẩy mạnh ứng dụng có hiệu quả Hệ thống quản lý văn bản và hồ sơ công việc (Edocman) đã được trang bị hiện nay, để phục vụ tốt cho việc quản lý văn bản và hồ sơ công việc, góp phần nâng cao hiệu quả công tác kiểm soát. Đảm bảo tất cả các đơn vị, cá nhân có liên quan phải áp dụng triệt để các phân hệ, chức năng của phần mềm chứ không chỉ dừng lại ở việc khai thác văn bản đi đến như hiện nay; đặc biệt là thủ trưởng các đơn vị thuộc và trực thuộc trong toàn hệ thống phải chủ động hoàn toàn trong việc ứng dụng phần mềm và đôn đốc, giám sát việc thực hiện đối với cấp dưới. Cùng với việc triển khai phiên bản mới (hiện đang thử nghiệm và đào tạo, tập huấn), VDB phải hoàn chỉnh quy định ứng dụng phần mềm, gắn với chế tài xử lý kỷ luật nghiêm những cá nhân không thực hiện, hoặc thực hiện không đầy đủ, không nghiêm túc. Đồng thời, qua hồ sơ công việc được xử lý và lưu giữ trên phần mềm, sẽ có thể đánh giá chính xác được khối lượng và chất lượng, tiến độ xử lý công việc của từng cá nhân người cán bộ trực tiếp thực hiện nhiệm vụ.

Bên cạnh đó, yêu cầu các đơn vị và cá nhân sử dụng bắt buộc và có hiệu quả hệ thống mail nội bộ mail.vdb.gov.vn để phục vụ cho công việc.

- VDB cần xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu tập trung online, bao gồm văn bản, quy định của nhà nước, các quy định trong nội bộ của VDB liên quan đến từng bộ phận nghiệp vụ; hệ thống dữ liệu thông tin kinh tế kỹ thuật và thẩm định của các dự án/khách hàng..., Hệ thống giúp cho việc truy xuất, tìm kiếm văn bản, thông tin, dữ liệu được nhanh chóng, đồng thời hỗ trợ bảo mật thông tin, đảm bảo thông tin không bị đánh cắp và sử dụng bởi người không có thẩm quyền.

- VDB cần duy trì một cơ chế trao đổi thông tin "cởi mở", đảm bảo các thông tin cần thiết được truyền đạt một cách thông suốt, kịp thời và hiệu quả giữa các cấp, các bộ phận và cá nhân có liên quan:

Thông tin cần phải phổ biến một cách rõ ràng, chi tiết đến từng bộ phận, phòng, ban nhằm đảm bảo rằng cán bộ ở mọi cấp đều có thể hiểu và nắm bắt được các thông tin này, trong đó bao gồm cả thông tin cần thiết, giúp thực hiện trách nhiệm kiểm soát.

Hệ thống thông tin của VDB tạo ra các báo cáo, trong đó chứa đựng những thông tin về tài chính, hoạt động hay tuân thủ, giúp Lãnh đạo VDB quản lý điều hành và kiểm soát hoạt động của VDB. Chính vì vậy, hệ thống thông tin hỗ trợ cho quản lý không chỉ thuần túy cung cấp các thông tin đáng tin cậy, kịp thời về hoạt động thực tế, cụ thể theo đối tượng kiểm soát, mà còn phải có tác dụng cảnh báo cho Lãnh đạo về các chênh lệch đáng kể trong hoạt động thực tế so với kế hoạch, dự toán để Lãnh đạo can thiệp và điều chỉnh. Do đó, trong việc tổ chức hệ thống thông tin, phải có thiết kế các kế hoạch, dự toán, các định mức hoạt động, mức độ cần được cảnh báo. Trên cơ sở các tiêu chuẩn này, số liệu thực tế được ghi nhận và so sánh với các tiêu chuẩn để đánh giá.

Ngoài ra, thông tin trong VDB cần được bảo vệ nghiêm ngặt để tránh sự truy cập của những đối tượng không có thẩm quyền và đảm bảo khôi phục được khi sự cố mất thông tin xảy ra, do vậy, VDB cần lắp đặt hệ thống bảo vệ số liệu và có phương pháp lưu trữ thông tin đảm bảo rằng khi có sự cố xảy ra như thiên tai, hỏa hoạn, hay mất dữ liệu phải được phục hồi nhanh chóng để hoạt động của VDB diễn ra bình thường.

Để KSNB được thực hiện nghiêm túc và để hoạt động của VDB đạt hiệu

quả hơn, Lãnh đạo các cấp không chỉ truyền đạt thông tin cho cán bộ, mà còn phải lắng nghe các thông tin phản hồi từ cán bộ. VDB cần xây dựng kênh thông tin để cán bộ chia sẻ, đóng góp ý kiến, báo cáo về những hành vi sai phạm, sự cố bất thường. Những cuộc họp định kỳ giữa cán bộ và Lãnh đạo thì thông thường, cán bộ có thể không mạnh dạn đưa ra ý kiến của họ, nên VDB cần có kênh thông tin hữu hiệu hơn bằng cách đặt các thùng thư góp ý, hay tạo hộp thư điện tử đường dây nóng và được duy trì tương tác thường xuyên, để cán bộ có thể dễ dàng phản ánh, khiếu nại hay đóng góp những ý kiến sáng tạo cho VDB. Và đồng thời, VDB cần có một bộ phận hay cá nhân nào đó có trách nhiệm tiếp nhận thông tin và chuyển đến cấp có thẩm quyền để xử lý kịp thời.

- Các thông tin do VDB cung cấp ra bên ngoài cho khách hàng, đối tác, các cơ quan quản lý Nhà nước phải được Ban Điều hành ủy quyền cho (i) Người được ủy quyền công bố thông tin hoặc (ii) Người phát ngôn của VDB.

- Các thông tin bên ngoài có liên quan, hoặc ảnh hưởng đến VDB phải được thường xuyên theo dõi, tổng hợp, phân tích, đánh giá bởi các đơn vị có liên quan theo phân công của Lãnh đạo VDB; đầu mối thực hiện việc này có thể là Văn phòng VDB hoặc Ban Chính sách phát triển (đối với các NHTM, các Tập đoàn lớn thì thường giao đảm trách việc này cho Ban/Khối Truyền thông - Thương hiệu. Tuy nhiên tại VDB không có Ban này, nên phù hợp nhất có thể giao cho Văn phòng hoặc Ban Chính sách phát triển làm đầu mối, các đơn vị theo chức năng triển khai cụ thể, chuyển cho đầu mối tổng hợp).

4.2.5. Hoạt động giám sát

Một hệ thống KSNB hữu hiệu chỉ có thể hạn chế tối đa các sai phạm chứ không thể đảm bảo chắc chắn rủi ro, gian lận không thể xảy ra. Chính vì vậy, hệ thống KSNB VDB cần được giám sát nhằm phát hiện kịp thời những khiếm khuyết của hệ thống KSNB để có những biện pháp khắc phục càng sớm càng tốt với mục tiêu chính là nhằm đảm bảo cho hệ thống KSNB luôn hoạt động hữu hiệu. Các giải pháp được đề xuất như sau:

- Đối với công tác giám sát, bao gồm, (i) Giám sát thường xuyên và (ii) Giám sát định kỳ:

+ Giám sát thường xuyên: lãnh đạo các Phòng/Ban, Chi nhánh tổ chức kiểm tra, giám sát việc thực hiện các hoạt động kiểm soát của cán bộ viên

chức dưới quyền trong các tác nghiệp hàng ngày.

+ Giám sát độc lập/định kỳ: Việc giám sát định kỳ được thực hiện thông qua bộ phận kiểm toán nội bộ, Ban Kiểm soát, qua đó cung cấp cho HĐQT các đánh giá về tính đầy đủ và hiệu quả của hệ thống KSNB của VDB, của Ban Kiểm tra nội bộ/Phòng Kiểm tra nội bộ, của các Ban/Chi nhánh, và của Kiểm toán (Kiểm toán độc lập, Kiểm toán Nhà nước), từ đó có các giải pháp chung để xử lý và góp phần hoàn thiện hệ thống KSNB.

- Hoạt động của bộ phận kiểm toán nội bộ, trước hết phải thực hiện đúng, đầy đủ và có hiệu quả theo quy định của HĐQT VDB (hiện nay là Quyết định số 361/QĐ-NHPT ngày 19/9/2016); và tuân thủ theo đúng quy định của NHNN về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ.

- Xây dựng và hoàn thiện chính sách kiểm toán nội bộ: cùng với quy định về tổ chức và hoạt động của bộ phận Kiểm toán nội bộ, VDB (Ban Kiểm soát chủ trì) cần nghiên cứu xây dựng và ban hành:

+ Sổ tay hoặc cẩm nang kiểm toán nội bộ, trong đó chỉ ra mục tiêu, xác định rõ nhiệm vụ; hướng dẫn về trình tự, thủ tục, các bước công việc, các nguyên tắc, phương pháp, các mẫu biểu... để thực hiện kiểm toán nội bộ của bộ phận kiểm toán nội bộ VDB, cụ thể theo sát với chuẩn mực quy định và phù hợp với đặc điểm hoạt động của VDB. Hàng năm hoặc định kỳ phải luôn cập nhật những thông tin về quy trình kiểm toán, chương trình kiểm toán mẫu đối với các lĩnh vực chưa được đề cập trong cuốn sổ tay lần đầu tiên để hoàn thiện và phù hợp với thực tế của VDB.

+ Quy chế phối hợp giữa bộ phận Kiểm toán nội bộ với các đơn vị, cá nhân có liên quan trong hệ thống VDB.

- Kiện toàn bộ phận kiểm toán nội bộ: Nhằm nâng cao hiệu của hoạt động, VDB cần rà soát và kiện toàn bộ phận kiểm toán nội bộ, trong đó cần chú ý đến việc cơ cấu nhân sự theo hướng: đảm bảo trình độ chuyên môn nghiệp vụ của kiểm toán viên nội bộ ngay từ khâu tuyển dụng, bố trí công tác (bằng nguồn lực nhân sự có kinh nghiệm, năng lực từ Trụ sở chính và các Chi nhánh; tuyển dụng những nhân sự giỏi từ bên ngoài); duy trì năng lực chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp trong quá trình hoạt động; thực hiện luân chuyển cán bộ. Định kỳ đánh giá, sơ kết, tổng kết công tác kiểm toán nội bộ để bổ

sung, điều chỉnh kịp thời.

Ngoài ra, có thể nghiên cứu thuê thêm kiểm toán viên bên ngoài thực hiện kiểm toán nội bộ dưới hình thức các giám định viên.

- Cần tăng cường đổi mới công tác kiểm toán nội bộ theo hướng:

(i) Mở rộng nội dung và phạm vi kiểm toán theo hướng liên kết các loại hình kiểm toán, trong đó nội dung chủ yếu nhất vẫn cần thực hiện chính là kiểm toán hoạt động;

(ii) Xây dựng các chương trình kiểm toán nội bộ cho từng nghiệp vụ cụ thể, theo phương pháp định hướng kiểm toán dựa trên rủi ro cho từng nghiệp vụ; phải kết hợp cả ba loại kiểm toán: kiểm toán BCTC, kiểm toán tuân thủ, kiểm toán hoạt động; Xây dựng và thực hiện chương trình đảm bảo chất lượng và nâng cao hiệu quả kiểm toán;

(iii) Xây dựng và hoàn thiện bộ phận đảm bảo chất lượng kiểm toán: VDB cần xây dựng quy trình cụ thể cho việc đánh giá. Kiểm toán nội bộ cần có hai cấp độ quản lý chất lượng công việc bao gồm: quản lý chất lượng từng cuộc kiểm toán và quản lý chất lượng bộ phận kiểm toán.

- Thực hiện đào tạo tổng thể, toàn diện và liên tục cho cả bộ máy, kiểm toán nội bộ để tăng cường kỹ năng, chất lượng kiểm tra, kiểm toán; tăng cường tính chuyên nghiệp, độc lập, khách quan trong hoạt động chuyên môn của kiểm toán nội bộ.

- Bố trí địa điểm làm việc và cơ sở vật chất, trang thiết bị đầy đủ cho bộ phận kiểm toán nội bộ đảm bảo điều kiện làm việc tốt nhất.

4.3. Một số kiến nghị

4.3.1. Đối với Nhà nước

- Kiến nghị với Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ: Đề tạo hành lang pháp lý đồng bộ cùng với việc ban hành Nghị định số 32/2017/NĐ-CP ngày 31/3/2017 của Chính phủ về TĐĐT của nhà nước, kiến nghị Thủ tướng Chính phủ xem xét sớm ban hành các văn bản liên quan (nâng cấp Điều lệ tổ chức hoạt động thành Nghị định, Quy chế tài chính, Quy chế xử lý rủi ro tín dụng của VDB...) trên cơ sở đề nghị của VDB và Bộ Tài chính; Đề án tái cơ cấu

của VDB được phê duyệt cần có sự thống nhất với quy định của NHNN về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của TCTD.

- Kiến nghị với Ngân hàng Nhà nước Việt Nam: Do VDB là một ngân hàng chính sách, hoạt động có tính chất đặc thù. Vì vậy, đề nghị NHNN trong quy định về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của TCTD cần có các nội dung cụ thể, áp dụng riêng cho VDB, phù hợp với đặc thù hoạt động của VDB và tổ chức hoạt động của VDB được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt.

NHNN cần ban hành văn bản hướng dẫn cụ thể trong việc đánh giá hệ thống KSNB.

NHNN và Bộ Tài chính cần phối hợp trong việc hoàn thiện chế độ kế toán và lập BCTC của VDB.

4.3.2. Đối với VDB

Lãnh đạo VDB, Lãnh đạo các đơn vị thuộc và trực thuộc phải nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng cũng như những lợi ích mà hệ thống KSNB vững mạnh đem lại cho VDB và phải xác định việc hoàn thiện hệ thống KSNB là cần thiết đối với VDB; cần chủ động nghiên cứu, tìm hiểu và nâng cao hiểu biết của mình về hệ thống KSNB đồng thời phải có quyết tâm cao trong việc hoàn thiện hệ thống KSNB trong VDB. Việc nghiên cứu, tìm hiểu hệ thống KSNB có thể thông qua các khoá học ngắn ngày; thông qua các tài liệu trên sách, báo, tạp chí, trang web; thông qua các buổi đi tham quan, khảo sát tại những ngân hàng đã xây dựng được hệ thống KSNB tương đối hoàn thiện.

- VDB cần ban hành văn bản chỉ đạo, hướng dẫn tổ chức thực hiện Thông tư số 44/2011/NHNN ngày 29/12/2011 của Ngân hàng Nhà nước về hệ thống KSNB trong hệ thống VDB (bao gồm hệ thống các văn bản về kiểm soát, kiểm toán nội bộ, chính sách, quy trình quản lý rủi ro, các hạn mức rủi ro) để làm căn cứ cho các đơn vị (Ban kiểm soát, Ban Kiểm tra nội bộ, các Ban nghiệp vụ) và Bộ phận kiểm toán nội bộ thực hiện kiểm soát theo quy định, đồng thời, cần hoàn thiện về hệ thống các quy định có liên quan đến công tác kiểm toán nội bộ trong hệ thống VDB để bộ phận kiểm toán nội bộ hoạt động theo đúng chức năng, nhiệm vụ và phát huy được hiệu quả trong hoạt động đã được Hội đồng quản trị VDB quy định.

- Tổ chức đào tạo, tuyên truyền những kiến thức về hệ thống KSNB đối với toàn thể cán bộ viên chức trong toàn hệ thống VDB; đưa ra các biện pháp khuyến khích họ cùng tham gia thiết kế và vận hành một cách có hiệu quả hệ thống KSNB.

- Cơ cấu bộ máy phù hợp với mô hình quản trị mới và chức năng, nhiệm vụ, chuỗi công việc và chức năng nhiệm vụ được giao; đảm bảo được quyền và trách nhiệm của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát và Bộ máy điều hành; tạo lập được mối quan hệ liên kết theo chiều ngang, chiều dọc của các bộ phận và theo định hướng chuyên môn hóa trong công việc; kiểm soát được hoạt động của từng bộ phận và toàn hệ thống. Về lâu dài, cần chuyển đổi mô hình "quản trị theo nghiệp vụ" sang "quản trị theo khách hàng".

- Tiếp tục thu gọn dần đầu mối để khắc phục tính dàn trải và nâng cao tính chuyên môn hóa, khắc phục hiện tượng đùn đẩy, né tránh trách nhiệm; xác định rõ chức năng nhiệm vụ của từng đầu mối theo từng khâu trong chuỗi công việc, nhiệm vụ được giao; xác định rõ quy trình vận hành, yêu cầu quản lý của từng bộ phận để bố trí, sắp xếp nhân sự phù hợp và áp dụng công nghệ, hiện đại hóa quy trình tác nghiệp.

- Rà soát lại chức năng, nhiệm vụ của bộ phận Kiểm toán nội bộ và bộ máy Kiểm tra nội bộ; phân biệt rõ ràng bản chất công việc giữa hai bộ phận; kiện toàn nhân sự và trao quyền đầy đủ cho máy Kiểm tra nội bộ, nhất là đối với kiểm tra nội bộ tại Chi nhánh/Sở Giao dịch, đảm bảo chuyên trách độc lập với quy trình nghiệp vụ khi tiến hành kiểm tra, giám sát, theo dõi thực hiện kiến nghị.

- Nghiên cứu áp dụng mô hình "3 tuyến bảo vệ", đảm bảo tuân thủ đúng quy định của NHNN;

- Nghiên cứu thành lập bộ phận quản lý rủi ro, đảm bảo tuân thủ đúng quy định của NHNN; cơ cấu tổ chức của bộ phận quản lý rủi ro đảm bảo nguyên tắc độc lập với bộ phận nghiệp vụ, kiểm toán nội bộ.

- Chú trọng đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, nâng cao năng lực chuyên môn nghiệp vụ, đạo đức nghề nghiệp, gắn với chế độ đãi ngộ hợp lý; đảm bảo đáp ứng đủ nguồn nhân lực chất lượng thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Báo cáo Ngân hàng Nhà nước về hệ thống KSNB của VDB theo đúng quy định.

Kết luận Chương 4

Trong Chương này, tác giả đã cho thấy việc hoàn thiện hệ thống KSNB và hạn chế đến mức thấp nhất rủi ro trong các hoạt động của VDB là vấn đề hết sức cần thiết hiện nay. Việc phân tích một cách cụ thể để đưa ra các phương hướng nhằm hoàn thiện hệ thống KSNB và những hạn chế yếu kém từ đó đề ra hệ thống giải pháp góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả hệ thống KSNB tại VDB trong thời gian tới. Để thực hiện có hiệu quả các giải pháp trên đây, đòi hỏi không chỉ sự nỗ lực đổi mới của VDB mà cần có sự quan tâm, tạo điều kiện hỗ trợ về cơ chế, chính sách của nhiều cơ quan quản lý Nhà nước như Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Ngân hàng Nhà nước..., giúp VDB thực hiện tốt hơn việc tăng cường hệ thống KSNB, bảo đảm triển khai các hoạt động có hiệu quả và đảm bảo an toàn vốn của nhà nước.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu đề tài "*Hoàn thiện hệ thống KSNB tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam*" từ lý luận và thực tiễn hoạt động của Ngân hàng Phát triển Việt Nam thời gian qua, tác giả đã đề cập tới những nội dung cơ bản sau:

Thứ nhất, đề tài đã đi sâu nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản về KSNB của Ngân hàng; KSNB của ngân hàng theo tiêu chuẩn Basel; trích rút ra được những nội dung lý luận quan trọng phục vụ cho mục tiêu và phạm vi nghiên cứu của đề tài; đề tài cũng trình bày về KSNB của Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam và Ngân hàng Thương mại cổ phần Công thương Việt Nam. Qua đó, trích rút ra một số bài học kinh nghiệm trong việc hoàn thiện KSNB trong VDB.

Thứ hai, đề tài đã tập trung đánh giá thực trạng KSNB của VDB thời gian qua, nhất là việc đi sâu đánh giá những kết quả đạt được và những tồn tại, hạn chế của 5 thành phần cấu thành hệ thống KSNB (bao gồm môi trường kiểm soát; nhận diện và đánh giá rủi ro; hoạt động kiểm soát; thông tin và truyền thông; giám sát kiểm soát); chỉ ra được những nguyên nhân khách quan cũng như nguyên nhân chủ quan dẫn tới tồn tại, hạn chế của KSNB của VDB.

Thứ ba, trên cơ sở đánh giá thực trạng KSNB của VDB, định hướng và mục tiêu phát triển của VDB cũng như nghiên cứu phương hướng hoàn thiện KSNB của VDB, đề tài đã đề xuất một số giải pháp hoàn thiện và tăng cường KSNB của VDB.

Mặc dù các vấn đề được đề tài đưa ra còn mang tính khái quát cao nhưng tác giả hy vọng đề tài sẽ góp phần không nhỏ hoàn thiện và tăng cường KSNB của VDB trong thời gian tới và có tính khả thi trong việc ứng dụng vào thực tiễn. Mặc dù đã có nhiều cố gắng để hoàn thành đề tài, nhưng trong quá trình nghiên cứu, đề tài không thể tránh khỏi những thiếu sót và những hạn chế nhất định. Tác giả kính mong các nhà khoa học đóng góp ý kiến để hoàn thiện hơn, có giá trị thực tiễn và lý luận cao hơn.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ngô Thái Phụng, ThS Lê Thị Thanh Ngân (2015), Khuôn khổ hệ thống kiểm soát nội bộ theo tiêu chuẩn Basel, Tạp chí Thị trường Tài chính tiền tệ, Hà Nội.

Ngô Trí Tuệ, Trần Mạnh Dũng, đề tài cấp bộ “Xây dựng hệ thống KSNB với việc tăng cường quản lý tài chính tại Tổng công ty Bưu chính viễn thông Việt Nam”, Hà Nội.

Nguyễn Thanh Thủy (2011), Luận án Tiến sĩ kinh tế "Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của Tập đoàn Điện lực Việt Nam", Hà Nội

Nguyễn Đại Lai (2006), *Bình luận và giới thiệu khái quát 25 nguyên tắc cơ bản của Ủy Ban Basel về Thanh tra - Giám sát Ngân hàng*, <https://www.sbv.gov.vn> (nghiên cứu, trao đổi), Hà Nội.

Phạm Thanh Thủy (2016), Đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ của ngân hàng thương mại Việt Nam và một số khuyến nghị, Hà Nội.

Trần Mạnh Dũng & Lại Thị Thu Thủy (2013), Kiểm toán căn bản: Lý thuyết, thực hành và bài tập trắc nghiệm. Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.

Trần Mạnh Dũng, Phạm Đức Cường & Đinh Thế Hùng (2017), Lập, đọc, phân tích và kiểm tra báo cáo tài chính. Nhà Xuất bản Tài chính.

Võ Thị Hoàng Nhi, Lê Thị Thanh Huyền (2014), Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của các NHTM Việt Nam theo mô hình COSO, Tạp chí Ngân hàng.

Bộ Tài chính (2016), *Hệ thống Chuẩn mực kiểm toán Việt Nam*, Nhà xuất bản Tài chính Hà Nội.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2011). *Thông tư số 44/2011/TT-NHNN ngày 29/12/2011 Quy định về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*, Hà Nội

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2017): *Dự thảo Thông tư thay thế Thông tư số 44/2011/TT-NHNN ngày 29/12/2011 quy định về hệ thống KSNB và kiểm toán nội bộ của TCTD, chi nhánh ngân hàng nước ngoài*, Hà Nội.

Ngân hàng Phát triển Việt Nam (2016), Kỷ yếu "10 năm - một chặng đường phát triển";

Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam, <http://www.vbsp.org.vn>, Hà Nội.

Quốc hội (2004), *Luật các Tổ chức tín dụng; Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật các Tổ chức tín dụng*, Hà Nội.

Quốc hội (2015), *Luật kế toán số 88/2015/QH13*, Hà Nội.

Quyết định số 694/QĐ-BTC ngày 07/4/2016 về việc ban hành Quy chế tổ chức và hoạt động của Ban Kiểm soát VDB, Hà Nội.

Tập đoàn Bảo Việt (2016), *Báo cáo phát triển bền vững 2016 (Mục Hệ thống KSNB, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro, pháp chế và tuân thủ)* - <http://baocao.baoviet.com.vn/2016>), Hà Nội.

BaselCommittee on Banking Supervision (1998), Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations.

Bank for International Settlements. <http://www.bis.org>.

Commitee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commision (COSO) (1992), Internal control - Integrated framework. <http://www.coso.org>

Commitee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commision (COSO) (2013), Internal control - Integrated framework

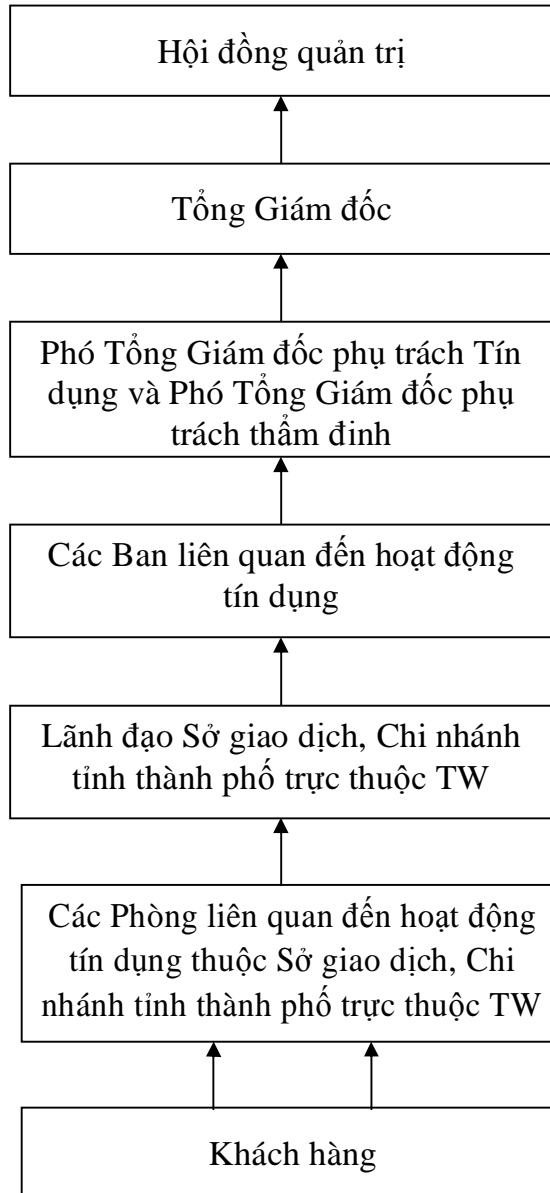
<http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>

<http://www.bkrasiapac.com/wp-content/uploads/2016/12/AUDIT-REF-ISA-400.pdf>

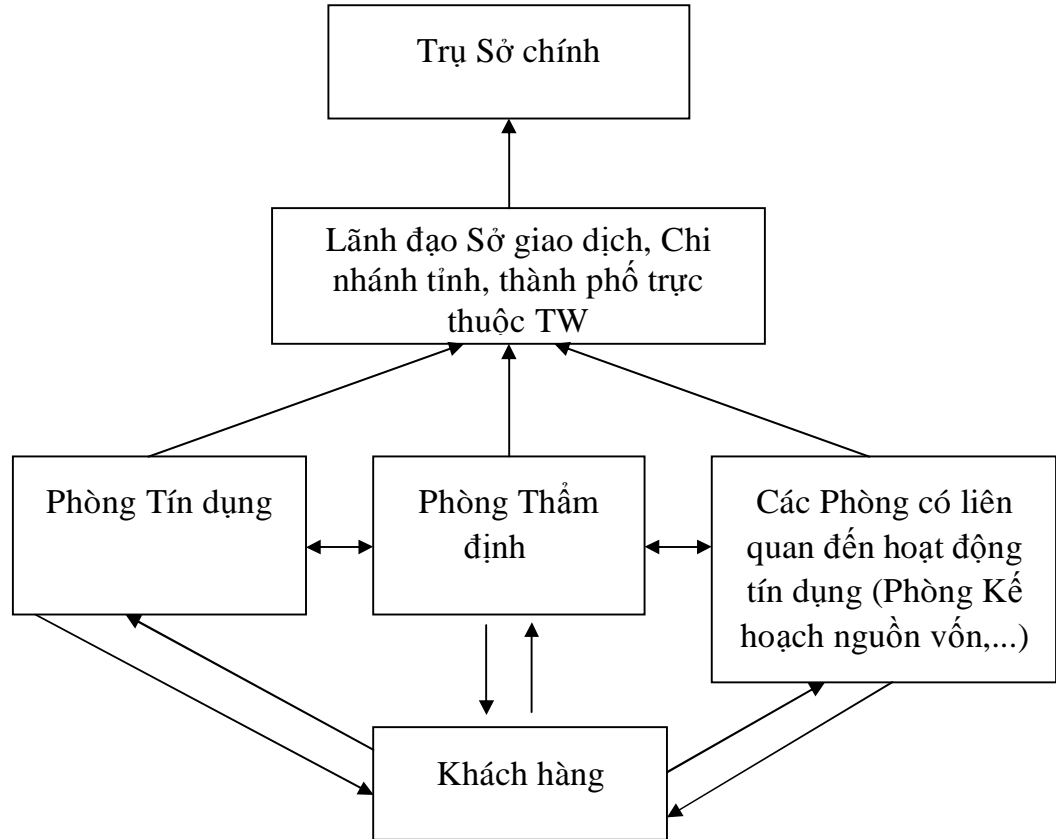
International Standard on Auditing (ISA) 400, "Risk Assessment and Internal Control".

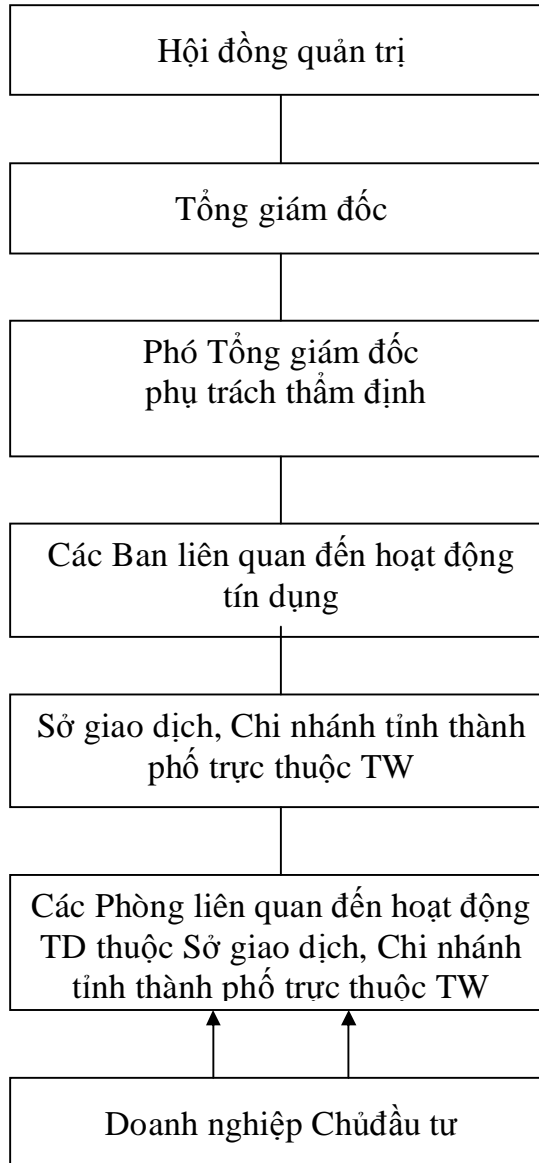
Ủy ban Basel về Giám sát Ngân hàng, Ngân hàng Thanh toán quốc tế (2010), *Các nguyên tắc tăng cường quản trị công ty đối với tổ chức ngân hàng*.

PHỤ LỤC

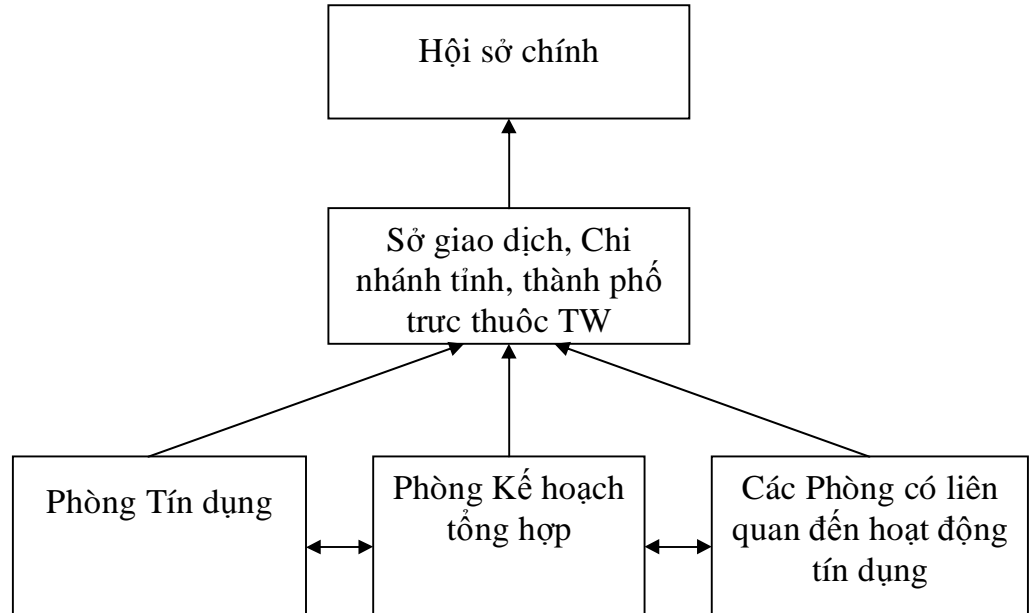
Phụ lục số 1: Lưu đồ quy trình cho vay**1.1. Tại Trụ Sở chính VDB**

1.2. Tại Sở Giao dịch/Chi nhánh NHPT



Phụ lục số 2: Lưu đồ tổ chức thẩm định dự án vay vốn tại VDB**2.1. Tại Trụ Sở chính VDB**

2.2. Tại Sở Giao dịch/ Chi nhánh VDB



Phụ lục số 3: Hướng dẫn thu thập thông tin thẩm định

3.1. Hướng dẫn thu thập thông tin thẩm định liên quan đến chủ đầu tư và dự án:

Bước công việc	Tiến trình thực hiện
Thu thập thông tin nội bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Nếu là khách hàng cũ nắm các vấn đề liên quan về việc chấp hành kỷ luật tín dụng, thói quen phong cách kinh doanh,... - Nếu có dự án tương tự đã thẩm định cho vay thì có thể xem xét so sánh, đối chiếu về các chỉ tiêu của PATC
Thu thập thông tin với khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Căn cứ bảng kết quả nghiên cứu sơ bộ về năng lực chủ đầu tư, lên kế hoạch làm việc. - Hình thức: phỏng vấn và tham quan, khảo sát cơ sở sản xuất
Thu thập thông tin từ các Chi nhánh bạn	<ul style="list-style-type: none"> - Đối với các doanh nghiệp có dự án tương tự đã vận hành được Chi nhánh nạn thẩm định cho vay - Có thể áp dụng khi những doanh nghiệp đã sản xuất sản phẩm tương tự mà các Chi nhánh khác đã xem xét thẩm định.
Thu thập thông tin bên ngoài	<ul style="list-style-type: none"> - Các doanh nghiệp cùng ngành: so sánh hoạt động của chủ đầu tư với các doanh nghiệp có liên quan. Các doanh nghiệp đánh giá như thế nào về chủ đầu tư - Phương tiện thông tin đại chúng - Các cơ quan quản lý.
Hoàn chỉnh bảng nghiên cứu sơ bộ	Ghi lại toàn bộ thông tin thu thập được nhằm hoàn chỉnh nội dung chưa đầy đủ trên bảng nghiên cứu sơ bộ về chủ đầu tư

3.2. Nhận xét, đánh giá thông tin:

Câu hỏi	Trả lời và thông tin bổ sung
I. Năng lực chủ đầu tư	
Tính khả thi của kế hoạch kinh doanh	
Kinh nghiệm trong lĩnh vực đầu tư	
Nguồn lực tài chính để tham gia đầu tư dự án	
Uy tín của chủ đầu tư đối với Ngân hàng, và khách hàng của họ	
Kinh nghiệm quản lý của Ban lãnh đạo	
II. Nguồn nguyên liệu đầu vào	
Hoạt động của dự án cần những nguyên vật liệu gì	
Số lượng nguyên liệu cần thiết	
Ai là những nhà cung cấp nguyên liệu chủ yếu	
Đã có những thoả thuận, làm việc gì với những nhà cung cấp	
Mức độ tồn kho tối đa, tối thiểu là bao nhiêu	
Mức độ tập trung của các nhà cung cấp	
Nguồn cung cấp có đa dạng không	
Nguồn nguyên liệu luôn sẵn có hay mang tính thời vụ	
Cơ sở xác định giá nguyên liệu (điều gì là yếu tố chủ yếu quyết định giá nguyên liệu: do thời vụ hay các nhà cung cấp độc quyền.....	
Nguyên liệu có sự biến động giá cả như thế nào	
Rủi ro đối với nguyên liệu	

Vận chuyển (dễ dàng hay khó khăn, có cần phương tiện chuyên dụng không...)	
Nguyên liệu có cần phải được bảo quản đặc biệt không	
Rủi ro về tỷ giá/ các biện pháp phòng ngừa (nếu nguyên liệu nhập khẩu)	
III. Sản xuất, kinh doanh	
Công suất thiết kế	
Dự kiến công suất sản xuất	
Các yếu tố môi trường trong sản xuất	
Các biện pháp giảm thiểu ô nhiễm nào sẽ được áp dụng	
Các quy định về sức khỏe/an toàn lao động/PCCC	
Tại sao lựa chọn công nghệ này	
Ai sẽ là nhà cung cấp thiết bị (uy tín, khả năng cung cấp, lắp đặt, chuyển giao công nghệ)	
Điều kiện bảo hành thiết bị	
Các vấn đề về thay đổi công nghệ (công nghệ áp dụng có hạn chế gì, có dễ lỗi thời không, dễ thay đổi không, mức độ tốn kém.....)	
Mức độ hao phí (tỷ lệ hao hụt, hư hỏng)	
Kiểm soát chất lượng như thế nào	
Cơ cấu lao động trực tiếp, gián tiếp	
Có đòi hỏi công nhân có tay nghề cao	
Mức lương trung bình cho công nhân, nhân viên văn phòng, cán bộ quản lý	
Chính sách tuyển dụng	

Đầu tư phát triển sản phẩm như thế nào	
IV. Thị trường đầu ra	
Dự án sẽ tạo ra những sản phẩm, dịch vụ gì	
Có phải sản phẩm mới so với các sản phẩm đã sản xuất	
Có thuộc dòng các sản phẩm cũ không	
Khách hàng tiềm năng của họ là ai	
Họ xác định thị trường theo quy mô, vị trí địa lý như thế nào	
Cơ sở nào để dự báo sản lượng tiêu thụ	
Mức độ tập trung của khách hàng	
Có nhóm khách hàng nào có khả năng tác động đến sản lượng tiêu thụ, giá, mức độ tác động	
Độ co giãn về giá (sự thay đổi giá có làm biến động lớn đến sản lượng tiêu thụ)	
Giá cả có tính đến vấn đề lạm phát không	
Kênh phân phối như thế nào	
Các hình thức quảng bá sản phẩm	
Chi phí cho việc quảng bá là bao nhiêu	
Đội ngũ bán hàng (số lượng, đào tạo, đãi ngộ)	
Bảo hành sản phẩm	
Khuyến mại	
Giá cả (mức độ linh hoạt, giảm trừ)	
Cơ sở định giá (dựa trên chi phí, tương tự với đối thủ cạnh tranh, theo quy định của cơ quan có thẩm quyền....)	

Kho bãi, vận chuyển	
Sự tiêu thụ sản phẩm có tính thời vụ không	
Các giai đoạn phát triển thị trường được hoạch định như thế nào	
Sản phẩm mà dự án tạo ra có chịu áp lực cạnh tranh không	
Những nhà sản xuất nào đang chiếm thị phần lớn về sản phẩm dự án sẽ sản xuất	
Chủ đầu tư có biết ai sẽ tham gia vào ngành	
Những bất lợi trong cạnh tranh là gì	
Những yếu tố nào ảnh hưởng đến thị trường tiêu thụ của họ	
Mức độ bán hàng hoá cần thiết để hoà vốn	
Đã có những thoả thuận, hợp đồng nguyên tắc nào cho việc tiêu thụ sản phẩm	

3.3. Hướng dẫn các bước kiểm tra hồ sơ pháp lý:

Bước công việc	Tiến trình thực hiện
1. Kiểm tra sơ bộ	<ul style="list-style-type: none"> - Chủ đầu tư phải lập danh mục các loại văn bản giấy tờ, tài liệu có trong hồ sơ; - Hồ sơ đã qua bộ phận văn thư để vào sổ và đóng dấu công văn đến; - Kiểm tra đối chiếu giữa văn bản , giấy tờ có trong hồ sơ của chủ đầu tư gửi với bảng kê danh mục hồ sơ gửi kèm theo
2. Kiểm tra tính đầy đủ của hồ sơ theo quy định	<ul style="list-style-type: none"> - Đủ hồ sơ theo quy định tại Điều 15 Quy chế cho vay. - Có đủ hồ sơ theo các quy định khác có liên quan đến dự án: + Giấy phép đầu tư (đối với dự án trong nước có quy mô vốn đầu tư trên 15 tỷ đồng);

	<ul style="list-style-type: none"> + Văn bản thoả thuận đấu nối và mua bán điện (đối với dự án xây dựng nhà máy điện); + Quyết định thành lập trường, cơ sở đào tạo, dạy nghề (đối với dự án xây dựng trường)
3. Kiểm tra tính hợp lệ của hồ sơ	<ul style="list-style-type: none"> - Kiểm tra các văn bản về ý kiến của các cơ quan có thẩm quyền liên quan đến dự án - Kiểm tra tính hợp pháp, hợp lệ, tính nhất quán hồ sơ chủ đầu tư. - Kiểm tra tính nhất quán về nội dung, số liệu của các văn bản, giấy tờ và nội dung báo cáo dự án.
4. Lập Phiếu kiểm tra hồ sơ	<ul style="list-style-type: none"> - Ghi đầy đủ tất cả các loại hồ sơ đã nhận - Ghi rõ những loại hồ sơ, giấy tờ còn thiếu, hồ sơ giấy tờ không hợp lý, hợp lệ (nếu có) cần phải bổ sung hoàn chỉnh
5. Thông báo chủ đầu tư các hồ sơ cần bổ sung hoàn chỉnh	<ul style="list-style-type: none"> - Lập thành văn bản và ghi rõ từng loại hồ sơ cần bổ sung hoàn chỉnh, nêu rõ lý do
6. Phát hiện các thông tin sai sự thật	<ul style="list-style-type: none"> - Tìm bằng chứng - Lập Phiếu trình báo cáo Lãnh đạo
7. Lập danh mục kiểm soát hồ sơ chủ đầu tư hàng và sao gửi các phòng ban có liên quan	<ul style="list-style-type: none"> - Sắp xếp theo trình tự thời gian và theo nội dung của từng loại - Dễ tra cứu, để đúng nơi quy định, bảo mật - Phân công người chịu trách nhiệm bảo quản - Cập nhật thường xuyên và ghi chú các hồ sơ đề nghị chủ đầu tư bổ sung hoàn chỉnh tại Phiếu kiểm tra hồ sơ

3.4. Hướng dẫn Kiểm tra Báo cáo tài chính:

I. Kiểm tra chung	Có	Không	Thông tin bổ sung
BCTC có được đơn vị có thẩm quyền (Chủ đầu tư, cơ quan chủ quản, đơn vị kiểm toán) xác nhận tính trung thực, chính xác, minh bạch không? Độ tin cậy của xác nhận?			
BCTC có được lập theo đúng các nội dung quy định không?			
Các số liệu đầu kỳ, số liệu cuối kỳ có phù hợp giữa các kỳ kế toán không?			
Có thay đổi trong phương pháp kế toán, nguyên tắc hạch toán kế toán nào được áp dụng không? Nguyên nhân của sự thay đổi nếu có?			
II. Kiểm tra Bảng Cân đối kế toán			
Những khoản nợ phải thu không thể thu hồi có bị tính vào các khoản nợ phải thu không?			
Hàng tồn kho có được định giá chính xác không? Những hàng hỏng hoặc không sử dụng được có bị tính trong giá trị hàng tồn kho không?			
Kiểm tra chi tiết các khoản vay.			
Kiểm tra những khoản thanh toán/ khoản thu chờ xử lý có giá trị lớn?			
Việc khấu hao tài sản cố định có được thực hiện đúng theo các quy tắc phù hợp không? Có trích thừa hoặc thiếu khấu hao không?			
Kiểm tra các khoản đầu tư (có được định giá hợp lý hay không, có dấu hiệu bất ổn nào không,..)?			

Kiểm tra các khoản trích trước, trả trước.			
Kiểm tra các khoản dự phòng.			
Kiểm tra tính hợp lý của các khoản nợ phải trả; có khoản vay ngân hàng nào được tính trong giá trị của khoản mục này không?			
III. Kiểm tra Báo cáo Kết quả kinh doanh			
Các nguyên tắc kế toán về ghi nhận chi phí, doanh thu có được thực hiện đúng không?			
Doanh thu, Chi phí có sự tăng/ giảm đột biến, bất thường không? Nguyên nhân của sự tăng/ giảm đó?			
Kiểm tra các khoản thu nhập/ lỗ.			
IV. Báo cáo lưu chuyển tiền tệ			
Kiểm tra sự phù hợp giữa các nội dung phản ánh tại Báo cáo lưu chuyển tiền tệ với số liệu tại Bảng Cân đối kế toán, Báo cáo Kết quả kinh doanh.			
V. Thuyết minh BCTC			
Kiểm tra sự phù hợp giữa các nội dung phản ánh tại Thuyết minh BCTC với số liệu tại Bảng Cân đối kế toán, Báo cáo Kết quả kinh doanh.			

Phụ lục số 04: Hướng dẫn thẩm định dự án đầu tư

4.1. Nội dung đánh giá các yếu tố đầu vào cho sản xuất:

Nội dung đánh giá	Nội dung chi tiết
Xác định các nguyên vật liệu đầu vào	<ul style="list-style-type: none"> - Định mức tiêu hao (có thể xem trên các bản giới thiệu về các thông số kỹ thuật của thiết bị) - Số lượng, chủng loại, giá cả - Cần thiết nắm thêm các thông tin qua một số báo giá, hợp đồng mua bán,...
Chất lượng nguyên liệu đầu vào	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá chất lượng nguyên liệu theo yêu cầu - Khả năng đáp ứng nguồn nguyên liệu
Nguồn cung ứng	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá khả năng cung ứng đúng yêu cầu về số lượng và thời gian. - Đánh giá chung về nguồn cung ứng: tiềm năng của nguồn nguyên liệu; chiến lược khai thác ổn định
Nếu nguồn nguyên liệu trong dự án là do doanh nghiệp tự sản xuất	Nhận xét khả năng đáp ứng nguyên liệu tự cung ứng của doanh nghiệp (về trữ lượng, chất lượng)
Các điều kiện kèm theo việc thu mua cung ứng nguyên vật liệu	<ul style="list-style-type: none"> - Bảo quản, tiếp nhận, dự trữ, kho bãi - Phí vận chuyển -

4.2. Đánh giá nguồn nhân lực:

Nội dung	Chi tiết đánh giá
Số lượng	<ul style="list-style-type: none"> - Nhu cầu nhân lực cho dự án <p>Có thể cân đối nhu cầu từ nguồn cung ứng lao động của</p>

	địa phương nơi triển khai dự án
Chất lượng lao động	<ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá về về cơ cấu lao động, độ tuổi; - Đánh giá về trình độ, tay nghề - Trình độ, năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý, điều hành
Tuyển dụng đào tạo	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng đào tạo - Chi phí đào tạo
Nhà ở cho công nhân	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí xây dựng - Mặt bằng, địa điểm xây dựng
Chế độ lương và các khoản đãi ngộ khác	<ul style="list-style-type: none"> - Mức lương - So sánh với mức lương chung của người lao động tại địa phương
Các nội dung khác có liên quan	<ul style="list-style-type: none"> - Các giải pháp đào tạo thường xuyên; - Các trang bị cho người lao động
Lưu ý đối với dự án thuộc ngành công nghiệp nặng	<ul style="list-style-type: none"> - Việc loại bỏ công việc thủ công nặng nhọc - Hạn chế các công việc có hại cho sức khoẻ - Cải thiện điều kiện chăm sóc sức khoẻ;... - Cải thiện điều kiện đi lại cho công nhân.

4.3. Đánh giá phương án chọn địa điểm đầu tư:

Nội dung chính	Nội dung chi tiết
Địa điểm	<ul style="list-style-type: none"> - Có phù hợp với yêu cầu của dự án về điều kiện tự nhiên, nguồn cung cấp nguyên liệu, tiêu thụ sản phẩm, hệ thống cấu trúc hạ tầng,.. Có bảo đảm cự ly vận chuyển nguyên vật liệu, sản phẩm, công nhân, phế liệu ... ngắn nhất chưa? - Phù hợp với quy hoạch ngành, lãnh thổ và sơ đồ mạng lưới giao thông của địa phương

Đánh giá tác động xã hội về địa điểm (theo ý kiến của các cơ quan liên quan)	<ul style="list-style-type: none"> - Bảo vệ cảnh quan thiên nhiên và các di tích - Bảo vệ đất đai, rừng đầu nguồn - Chống ô nhiễm nước, không khí, tiếng ồn - Có sử dụng đất nông nghiệp không? Có thể không sử dụng được không?
Dự án có đưa ra nhiều phương án địa điểm không?	<ul style="list-style-type: none"> - Các tiêu chí chọn lựa địa điểm của dự án - Có thể kết hợp công trình với mạng lưới giao thông một cách hợp lý hướng đến tương lai chưa?
Phương án giải phóng mặt bằng và tính hợp lý về chi phí cho công tác giải phóng mặt bằng	<ul style="list-style-type: none"> - Căn cứ xây dựng phương án giải phóng mặt bằng - Việc xác định chi phí có hợp lý về kinh tế xã hội không?
Giải pháp cung cấp điện, nước, Giải pháp về môi trường	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét khả năng sử dụng các mạng lưới hiện có; - Khả năng tự khai thác nguồn nước; - Phương án xử lý nước thải, chất thải khác theo yêu cầu bảo đảm môi trường;
Sự thuận lợi trong việc vận chuyển nguyên liệu đầu vào, sản phẩm đầu ra của dự án	<ul style="list-style-type: none"> - Xem xét địa điểm xây dựng có gần vùng nguyên liệu không; - Vị trí xây dựng dự án có thuận tiện giao thông đường bộ, hoặc gần cảng sông, biển không; - Yêu cầu bảo quản, thời gian vận chuyển của nguyên liệu đầu vào, sản phẩm đầu ra
Đánh giá chung	<ul style="list-style-type: none"> - Những ưu điểm của phương án địa điểm so với các phương án khác - Tồn tại và giải pháp khắc phục

4.4. Đánh giá về công suất thiết kế của dự án:

Nội dung chính	Nội dung chi tiết
----------------	-------------------

Dự kiến công suất	- Có tối ưu không? Vì sao?
Các nhân tố ảnh hưởng đến công suất	- Nguồn nguyên liệu? Phương thức cung cấp? - Các vấn đề liên quan đến tiêu thụ sản phẩm? - Khả năng mở rộng sản xuất;
Tính hợp lý của phương án công nghệ được lựa chọn	- Mức độ tiên tiến của công nghệ; - Sự phù hợp với điều kiện phát triển của VN; - Khả năng ứng dụng của công nghệ; - Khả năng tăng khối lượng sản xuất và giảm giá thành.
Công suất dự phòng	- Cân đối trên giác độ ngành hoặc của nhà máy để đánh giá sự cần thiết của công suất dự phòng.
Chế độ làm việc	- Chế độ làm việc như thế nào để bảo đảm công suất? Số ca/ngày làm việc? Lợi, hại?
Công suất từng phần	- Có cần thiết phải huy động công suất từng phần cho dự án không? Phần nào? Lợi ích kinh tế?
Khả năng mở rộng công suất trong tương lai	- Đánh giá các điều kiện mở rộng sản xuất: điều kiện về mặt bằng; khả năng đáp ứng nguyên liệu đầu vào, đầu ra...

4.5. Đánh giá về công nghệ của dự án

Nội dung chính	Nội dung chi tiết
Tài liệu công nghệ	- Công nghệ của dự án có tài liệu cụ thể nào không? - Công nghệ này đang được áp dụng và triển khai như thế nào ở các dự án tương tự. Công nghệ mới hoàn toàn hay đã được áp dụng rộng rãi.
Tính hợp lý của phương án công nghệ được lựa chọn	- Mức độ tiên tiến của công nghệ; - Sự phù hợp với điều kiện phát triển của VN; - Khả năng ứng dụng của công nghệ;

	- Khả năng tăng khối lượng sản xuất và giảm giá thành.
Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn công nghệ	- Tận dụng nhà xưởng có sẵn - Thực hiện mở rộng nhà xưởng trong tương lai - Bảo đảm an toàn lao động, sức khỏe cho người lao động, môi trường lao động;
Ảnh hưởng của công nghệ được lựa chọn đến các nhân tố khác	- Có làm tăng phế liệu không? Nếu có thì giải pháp khắc phục, phương pháp tận dụng hoặc tiêu hủy - Liệu có buộc phải đầu tư thêm cho việc xử lý tiếp theo - Có làm tăng năng suất và chất lượng sản phẩm không? - Có dễ dàng trong việc thay đổi chủng loại, tính năng, quy cách sản phẩm không?
Chi phí đầu tư công nghệ	- Chi phí bao gồm giá mua, lắp đặt, vận chuyển, chạy thử,... đã được tính kỹ chưa? Chính xác đến đâu? - Tất cả các loại thiết bị chính và phụ trợ đã có đầy đủ đơn giá chưa? Đơn giá chào hàng hay đã qua đàm phán thỏa thuận? - So sánh chi phí thiết bị công nghệ tương tự của các dự án đầu tư đã thực hiện, để nhận xét mức độ hợp lý của chi phí đầu tư công nghệ đối với dự án.

4.6. Đánh giá về tổng mức đầu tư:

Nội dung chính	Nội dung chi tiết
Chi phí xây dựng	Kiểm tra, đánh giá phương pháp tính, căn cứ xác định khối lượng và áp dụng đơn giá trong chi phí xây dựng các công trình, hạng mục công trình; chi phí phá và tháo dỡ các vật kiến trúc cũ; chi phí san lấp mặt bằng xây dựng; chi phí xây dựng công trình tạm, công trình phụ trợ phục vụ thi công; nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công.
Chi phí thiết bị	Kiểm tra đánh giá phương pháp tính, căn cứ xác định khối lượng và áp dụng đơn giá trong Chi phí mua sắm thiết bị công nghệ; chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ, nếu có;

	chi phí lắp đặt, thí nghiệm, hiệu chỉnh; chi phí vận chuyển, bảo hiểm; thuế và các loại phí liên quan khác.
Chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng, tái định cư bao gồm:	Kiểm tra, đánh giá phương pháp tính, căn cứ xác định chi phí bồi thường nhà cửa, cây trồng trên đất và các chi phí khác; chi phí thực hiện tái định cư; chi phí bồi thường giải phóng mặt bằng; chi phí sử dụng đất trong thời gian xây dựng, nếu có; chi phí đầu tư xây dựng hạ tầng kỹ thuật, nếu có.
Chi phí quản lý dự án	Kiểm tra các căn cứ, định mức tính toán các chi phí để tổ chức thực hiện công việc quản lý dự án từ khi lập dự án đến khi hoàn thành, nghiệm thu bàn giao, đưa công trình khai thác sử dụng.
Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng	Kiểm tra các căn cứ, định mức tính toán chi phí tư vấn khảo sát, thiết kế, giám sát xây dựng, tư vấn thẩm tra và các chi phí tư vấn đầu tư xây dựng khác.
Chi phí khác	Kiểm tra các căn cứ, định mức tính toán chi phí khác, bao gồm: vốn lưu động trong thời gian sản xuất thử đối với các dự án đầu tư xây dựng nhằm mục đích kinh doanh.
Lãi vay trong thời gian thực hiện đầu tư	Xác định thông qua các Hợp đồng tín dụng hoặc các cam kết cấp vốn
Vốn lưu động	Xem xét khả năng nguyên vật liệu, thành phẩm, giá trị đang chế tạo lưu kho, các khoản bán chịu, tiền mặt tồn quỹ, chi phí công cụ dụng cụ ban đầu và các khoản nợ nhà cung cấp có thể được. - Tính chi phí sản xuất hàng bán ra - Tính vòng quay của vốn lưu động và tính ra vốn lưu động
Chi phí dự phòng	Chi phí dự phòng cho công việc phát sinh và chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong thời gian xây dựng công trình. Tính bằng 10% tổng chi phí xây lắp, thiết bị và chi phí khác
Tổng mức đầu tư	- Tính tổng cộng các khoản chi phí nói trên - So sánh đối chiếu, nhận xét với các dự án tương tự (nếu có)

