



Tổng công ty Truyền tải điện Quốc gia (“EVNNPT”)

Khóa đào tạo QTRR

Chủ đề: Xây dựng Hồ sơ rủi ro cấp Quy trình

Dịch vụ Tư vấn Quản trị rủi ro

-

Tháng 10, 2022

Cùng với EVNNPT hôm nay



Trương Hạnh Linh

*Thành viên điều hành
Dịch vụ tư vấn QTRR*
Công ty TNHH Thuế & Tư vấn KPMG



Chu Thị Linh Chi

*Giám đốc
Dịch vụ tư vấn QTRR*
Công ty TNHH Thuế & Tư vấn KPMG



Đồng Thị Quỳnh Trang

*Trưởng phòng
Dịch vụ tư vấn QTRR*
Công ty TNHH Thuế & Tư vấn KPMG



Nguyễn Thùy Linh

*Trưởng phòng
Dịch vụ tư vấn QTRR*
Công ty TNHH Thuế & Tư vấn KPMG



Bùi Mai Thơ

*Phó phòng
Dịch vụ tư vấn QTRR*
Công ty TNHH Thuế & Tư vấn KPMG

Mục tiêu chương trình đào tạo

Mục tiêu của chương trình đào tạo:

- ☐ Giới thiệu tổng quan về quản trị rủi ro doanh nghiệp;
- ☐ Giới thiệu tổng quan về mô hình quản trị rủi ro doanh nghiệp tại EVNNPT;
- ☐ Làm rõ vai trò trách nhiệm của các bên liên quan trong mô hình quản trị rủi ro tại EVNNPT và đơn vị;
- ☐ Làm rõ vai trò và trách nhiệm của các bên trong lập HSRR cấp Quy trình;
- ☐ Giới thiệu biểu mẫu HSRR cấp quy trình;
- ☐ Trao đổi, giải đáp vướng mắc trong quá trình thực hiện lập HSRR cấp quy trình;
- ☐ Hướng dẫn chung về phương pháp lập HSRR cấp quy trình tại Tổng công ty bao gồm cách nhận diện, phân tích, xử lý, giám sát và báo cáo rủi ro.

Chương trình đào tạo

Nội dung đào tạo
PHẦN 1. Tổng quan về QTRRDN
1.1. Tổng quan về rủi ro và QTRR
1.2. Tổng quan về mô hình QTRR và vai trò của các bên liên quan trong mô hình
1.3. HSRR cấp quy trình
PHẦN 2. Nội dung chi tiết công tác lập HSRR cấp quy trình
2.1. Phương pháp luận về quy trình
2.2. Nhận diện rủi ro
2.3. Xác nhận và đánh giá kiểm soát
2.4. Xử lý và giám sát rủi ro
PHẦN 3. Thực hành lập HSRR cấp quy trình
PHẦN 4. Trao đổi
PHẦN 5. Tổng kết
PHẦN 6. Bài tập trắc nghiệm

PHẦN 1. Tổng quan về QTRRDN





1.1. Tổng quan về rủi ro và QTRR

Định nghĩa rủi ro

Điều gì ngăn cản chúng ta đạt mục tiêu?



“Ảnh hưởng của những điều không chắc chắn đến mục tiêu”



ISO31000:2018

Rủi ro là gì?

“Ảnh hưởng của những điều không chắc chắn đến mục tiêu”

- Ảnh hưởng là sự sai lệch so với dự kiến
- Ảnh hưởng tích cực? Tiêu cực? Cả hai?
- Có thể được giải quyết?
- Có thể tạo ra hay dẫn đến cơ hội? Mối đe dọa?
- Điều này sẽ xảy ra không?
- Khi nào? Ở đâu?
- Như thế nào?
- Mục tiêu có thể có những khía cạnh khác nhau như Tài chính, Hoạt động, Tuân thủ, Con người, Sự tin cậy của các bên liên quan (Danh tiếng)...
- Có thể áp dụng được ở các cấp khác nhau như cấp Công ty, cấp Quy trình,...

Định nghĩa về Quản trị rủi ro

Định nghĩa theo ISO 31000: 2018

- Quản trị rủi ro là “***Quản trị rủi ro là việc phối hợp các hoạt động để định hướng và kiểm soát rủi ro trong một tổ chức***”

Định nghĩa theo Quy chế 123/QĐ-HĐTV

- ***Quản trị rủi ro*** là quá trình tiếp cận một cách khoa học và có hệ thống nhằm ***nhận dạng, kiểm soát, phòng ngừa và giảm thiểu*** những tổn thất, mất mát, ảnh hưởng bất lợi của rủi ro, đồng thời tìm cách biến rủi ro thành những cơ hội thành công.

Nguồn: Mục 56, Điều 5, Chương I về Những quy định chung theo QĐ 123/QĐ-HĐTV Quy chế Quản trị trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam ngày 01/10/2021

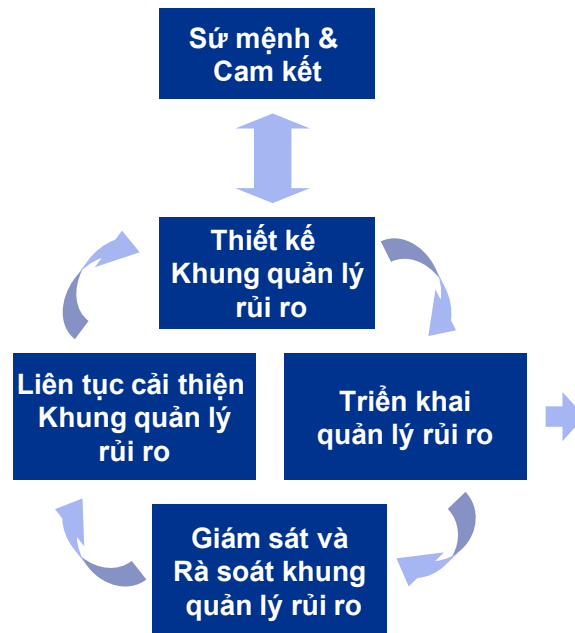
Thông lệ tiên tiến về Khung QTRRDN (1/3)

Khung QLRRDN theo ISO 31000:2018

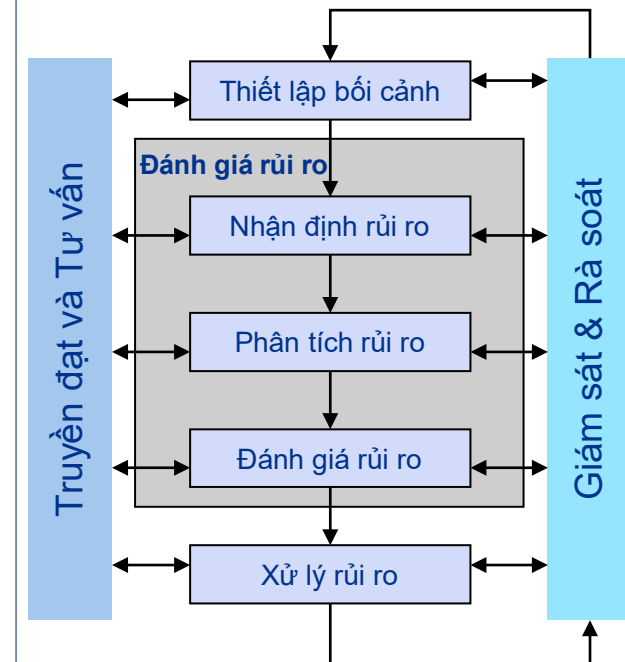
Nguyên tắc quản lý rủi ro

1. Là bộ phận không thể tách rời của các quy trình doanh nghiệp.
2. Cách tiếp cận toàn diện và có tổ chức.
3. Được tùy chỉnh thích hợp.
4. Có sự tham gia phù hợp và kịp thời của các bên liên quan.
5. Năng động, liên tục & phản ứng kịp với những thay đổi.
6. Dựa trên nguồn thông tin/ dữ liệu sẵn có. .
7. Xem xét các yếu tố con người và văn hóa.
8. Hỗ trợ việc cải tiến và hoàn thiện liên tục của tổ chức.

Khung quản lý rủi ro



Quy trình quản lý rủi ro



Thông lệ tiên tiến về Khung QTRRDN (2/3)

Khung QLRRDN theo COSO



Văn hóa và quản trị rủi ro

1. Thực hiện chức năng giám sát rủi ro của HĐQT
2. Xây dựng cơ cấu tổ chức
3. Xác định Văn hóa mong muốn
4. Cam kết với giá trị cốt lõi
5. Thu hút, phát triển và lưu giữ nhân tài



Xây dựng mục tiêu và chiến lược, rủi ro

6. Phân tích Bối cảnh kinh doanh
7. Xác định Khẩu vị rủi ro
8. Đánh giá những chiến lược thay thế
9. Xây dựng mục tiêu kinh doanh



Thực hành quản lý rủi ro

10. Nhận diện rủi ro trong hoạt động
11. Đánh giá mức độ nghiêm trọng của rủi ro
12. Xếp hạng rủi ro
13. Triển khai phương án xử lý rủi ro
14. Xây dựng hồ sơ rủi ro



Rà soát và cập nhật

15. Đánh giá những thay đổi đáng kể
16. Đánh giá Rủi ro và Hiệu quả hoạt động
17. Nâng cao, phát triển QLRRDN



Báo cáo, thông tin rủi ro

18. Hỗ trợ từ thông tin và công nghệ
19. Truyền thông thông tin rủi ro
20. Báo cáo về rủi ro, văn hóa, và hiệu quả hoạt động

Thông lệ tiên tiến về Khung QTRRDN (3/3)

Khung QLRRDN của KPMG

KPMG chúng tôi đã xây dựng phương pháp Quản lý rủi ro toàn diện và tích hợp trên nền tảng kinh nghiệm thực tiễn phong phú trên toàn cầu, phù hợp với các thông lệ tiên tiến hàng đầu trên thế giới.

Phương pháp luận về QLRRDN của chúng tôi bao gồm:

- 1. Khung QLRR:** bao gồm tính đầy đủ về Thiết kế tổng thể của Khung QLRRDN phù hợp với thông lệ tiên tiến hàng đầu trên thế giới (như ISO 31000, COSO ERM, v.v.)
- 2. Áp dụng khung QLRR trong Doanh nghiệp:** bao gồm cách thức mà QLRR sẽ được kết hợp với các quy trình chính trong toàn Doanh nghiệp, hỗ trợ gia tăng giá trị cho các bên liên quan, nâng cao hiệu suất, cải thiện việc ra quyết định và chuẩn bị cho sự thay đổi khó lường của hoạt động kinh doanh trong tương lai.
- 3. Con người vận hành khung QLRR:** bao gồm tính đầy đủ về kỹ năng, quy mô và năng lực để đảm bảo tính hiệu quả trong việc chấp nhận, giảm thiểu, ảnh hưởng và thay đổi rủi ro.

Phương pháp tiếp cận thực tiễn và bền vững trong triển khai Khung QLRRDN có thể thay đổi giữa các Doanh nghiệp dựa trên các cân nhắc về Quy mô, nguồn lực, Ngành và tính sẵn sàng của Doanh nghiệp đó.



ISO 31000 : 2018

Khung QLRR của
COSO : 2017

Các thực tiễn khác
trên toàn cầu

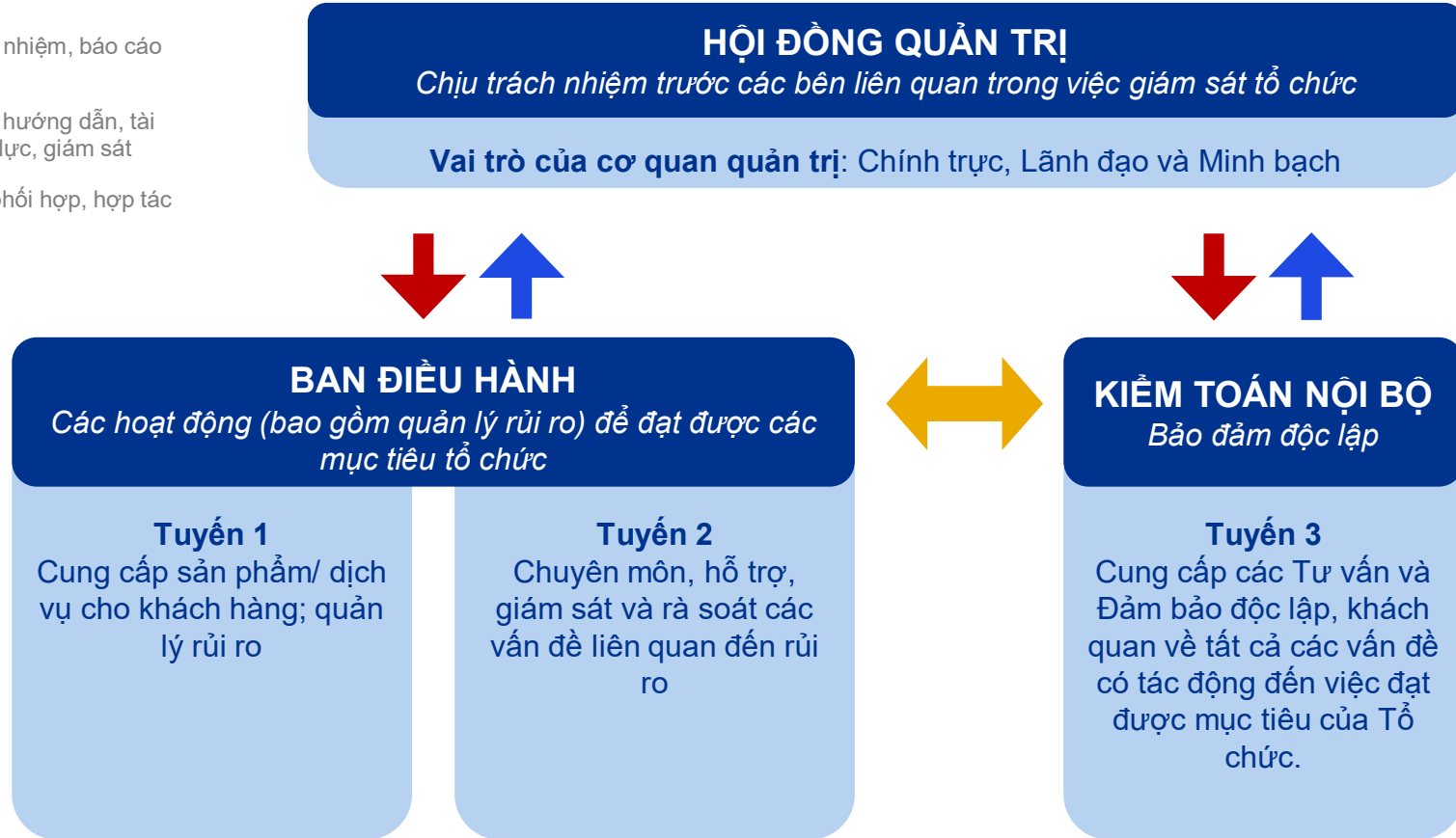


1.2. Tổng quan về mô hình QTRR và vai trò của các bên liên quan trong mô hình

Mô hình QTRRDN theo thông lệ tiên tiến

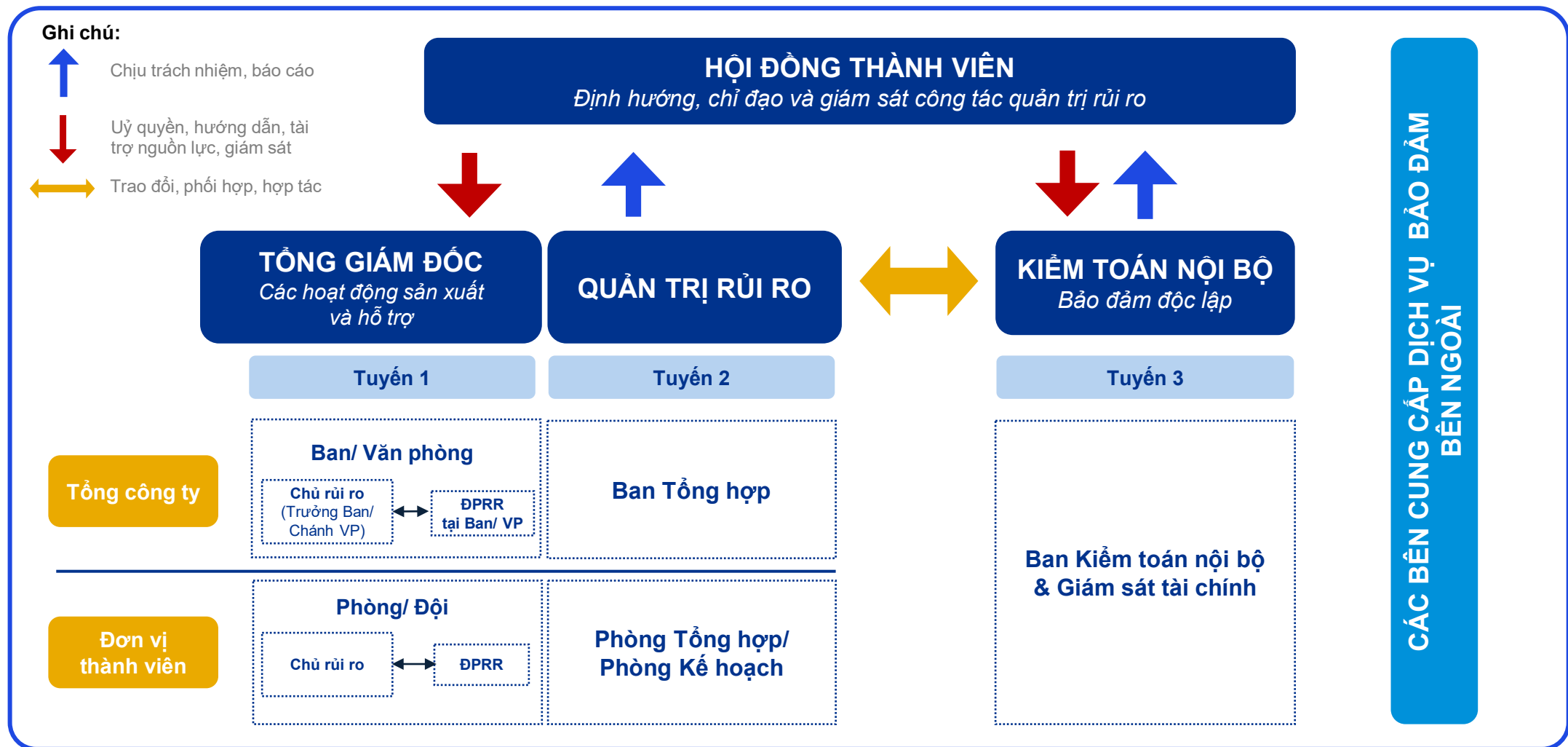
Ghi chú:

-  Chịu trách nhiệm, báo cáo
-  Ủy quyền, hướng dẫn, tài trợ nguồn lực, giám sát
-  Trao đổi, phối hợp, hợp tác



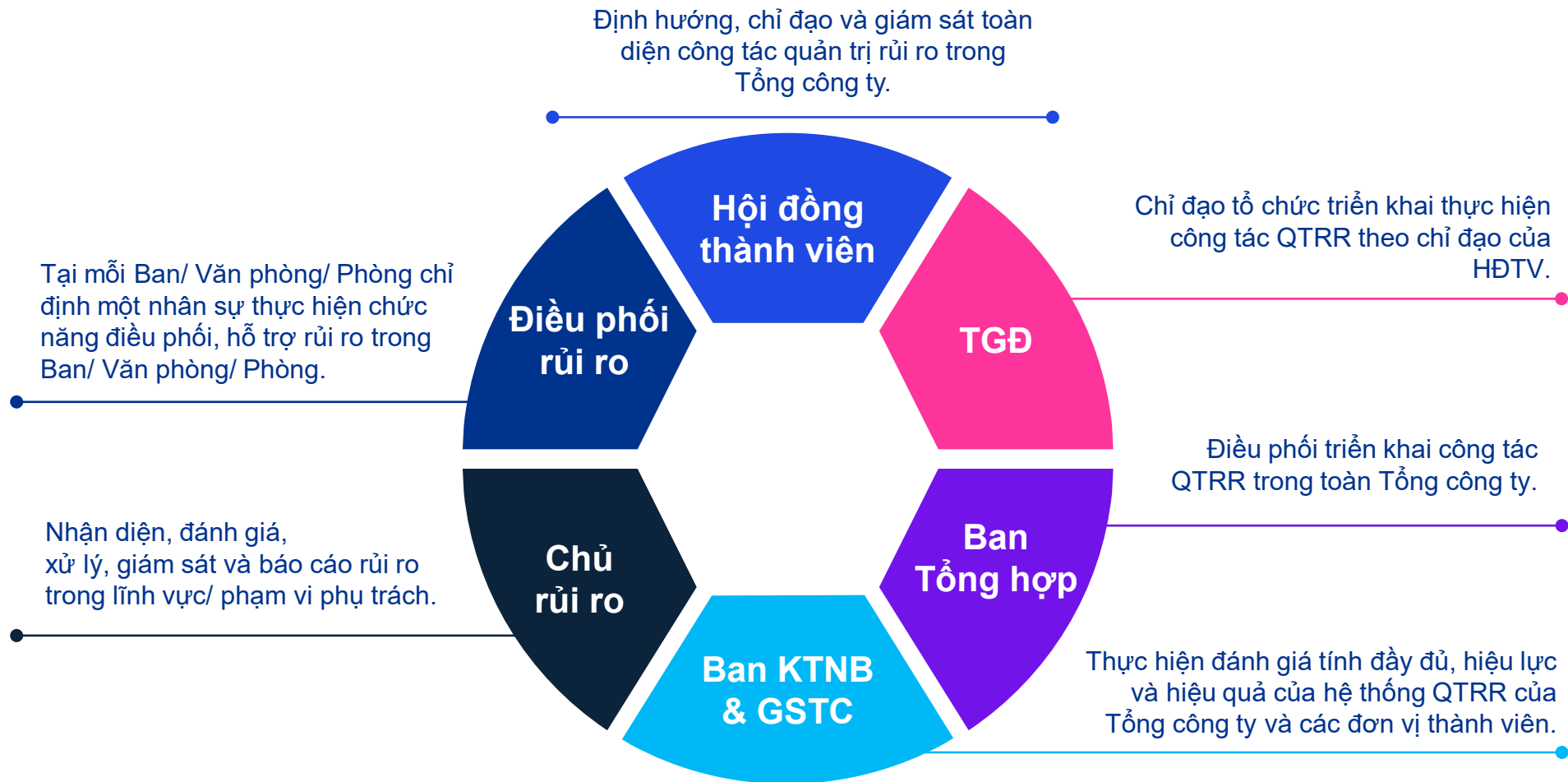
CÁC BÊN CUNG CẤP DỊCH VỤ BẢO ĐẢM
BÊN NGOÀI

Mô hình QTRRDN tại EVNNPT



Nguồn: Mục 8, 11-14, Điều 88, Chương VI về Quản trị rủi ro thuộc Quy chế quản trị theo QĐ 123/QĐ-HĐTV Quy chế Quản trị trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam ngày 01/10/2021

Vai trò trách nhiệm của các bên trong mô hình QTRR tại EVNNPT



Nguồn: Mục 8, 11-14, Điều 88, Chương VI về Quản trị rủi ro thuộc Quy chế quản trị theo QĐ 123/QĐ-HĐTV Quy chế Quản trị trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam ngày 01/10/2021

Vai trò trách nhiệm của các bên trong mô hình QTRR tại đơn vị



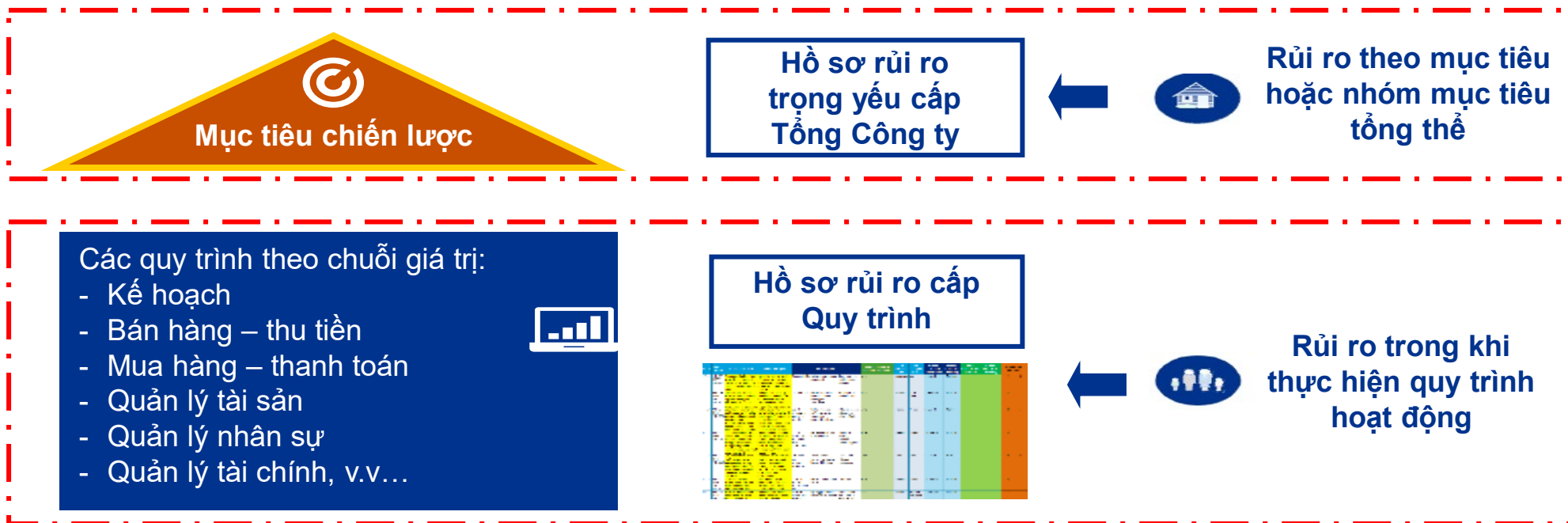
Nguồn: Điều 1 – 2 theo QĐ 103/QĐ-HĐTV Quyết định Mô hình hoạt động và kế hoạch tổng thể triển khai công tác quản trị rủi ro năm 2022 tại EVNNPT ngày 15/07/2022



1.3.

HSRR cấp quy trình

Phân cấp rủi ro trong hệ thống QTRRDN



Hồ sơ rủi ro cấp quy trình là gì?



Hồ sơ rủi ro cấp quy trình:

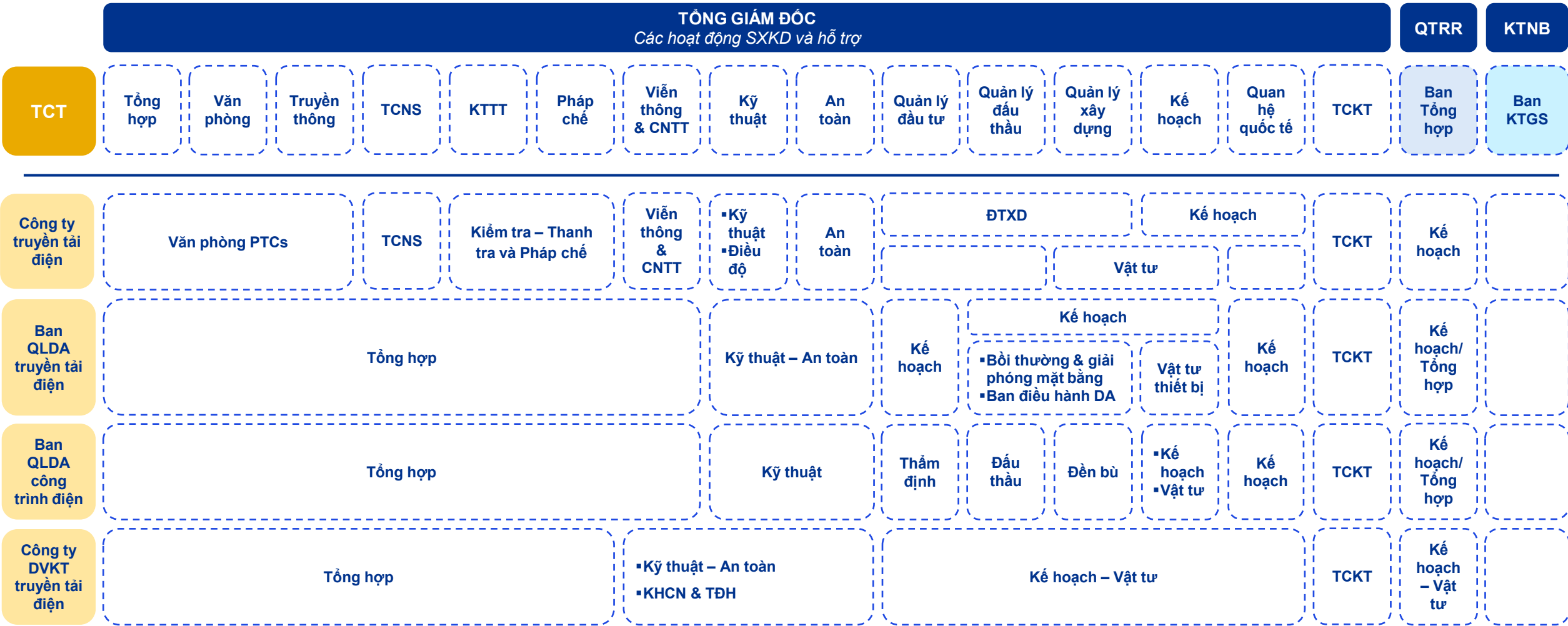
Tài liệu ghi nhận những rủi ro tương ứng với các mục tiêu hoạt động trong một mảng hoạt động/ quy trình cụ thể, bao gồm các đánh giá về nguyên nhân và mức độ ảnh hưởng của rủi ro, tính hiệu quả hoạt động kiểm soát rủi ro hiện tại và kế hoạch xử lý rủi ro tương lai, đảm bảo hoạt động đó được kiểm soát trong hạn mức rủi ro cho phép của Tập đoàn.



Minh họa Hồ sơ rủi ro cấp quy trình

NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO										XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO		
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mức tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người i thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RRyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.PAwww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Mối quan hệ giữa HSRR cấp quy trình tại Ban Tổng công ty và Đơn vị

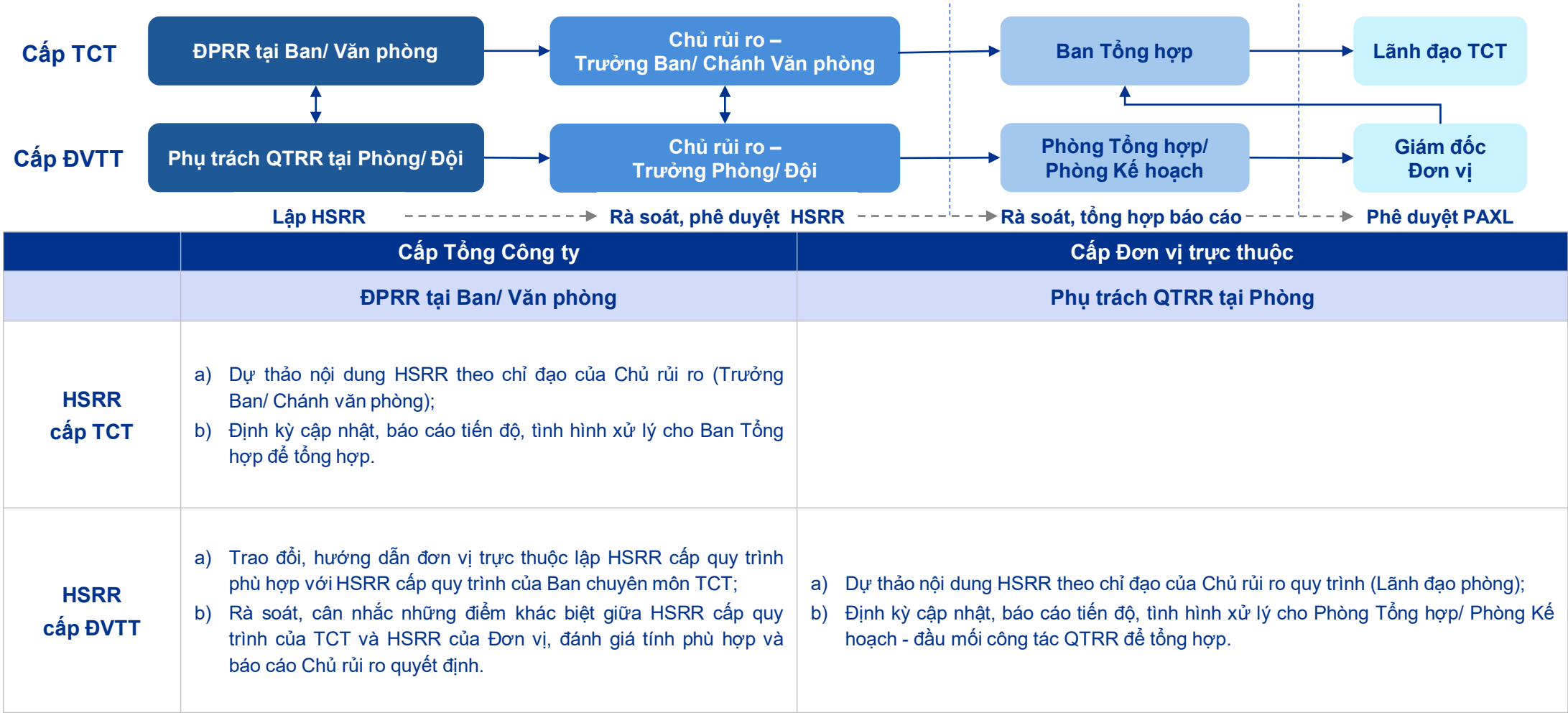


Lưu đồ lập HSRR cấp quy trình (1/4)



	Cấp Tổng Công ty	Cấp Đơn vị trực thuộc
CHỦ RỦI RO	Trưởng Ban chuyên môn TCT/ Chánh Văn phòng	Lãnh đạo Phòng
HSRR cấp TCT	a) Chỉ đạo triển khai xây dựng và cập nhật HSRR cấp quy trình; b) Chỉ định nhân sự làm Điều phối rủi ro tại Ban/ Văn phòng chịu trách nhiệm lập và cập nhật HSRR cấp quy trình; c) Rà soát và thông qua HSRR cấp quy trình của Ban; d) Đề xuất cấp thẩm quyền phê duyệt các phương án xử lý rủi ro.	
HSRR cấp ĐVTT	a) Rà soát, cho ý kiến đối với các nội dung HSRR cấp quy trình của đơn vị thuộc lĩnh vực chuyên môn của Ban.	a) Nhận diện, đánh giá và xử lý rủi ro trong lĩnh vực, phạm vi phụ trách và tuân thủ nghĩa vụ báo cáo theo quy trình hoạt động QTRR của TCT; b) Chỉ đạo triển khai công tác xây dựng và cập nhật HSRR cấp quy trình, chỉ định nhân sự tại Phòng chịu trách nhiệm lập và cập nhật HSRR cấp quy trình; c) Trình HSRR cấp quy trình của Đơn vị tới các Ban TCT để xin ý kiến đối với các vấn đề thuộc lĩnh vực chuyên môn của Ban; d) Đề xuất cấp thẩm quyền phê duyệt các phương án xử lý rủi ro; e) Rà soát, theo dõi, kiểm tra giám sát các rủi ro ở cấp quy trình khi cần thiết, định kỳ cập nhật, báo cáo tiến độ, tình hình xử lý cho Phòng Tổng hợp/ Phòng Kế hoạch đơn vị tổng hợp; f) Chịu trách nhiệm báo cáo Giám đốc đơn vị rủi ro xảy ra theo quy trình QTRR.

Lưu đồ lập HSRR cấp quy trình (2/4)

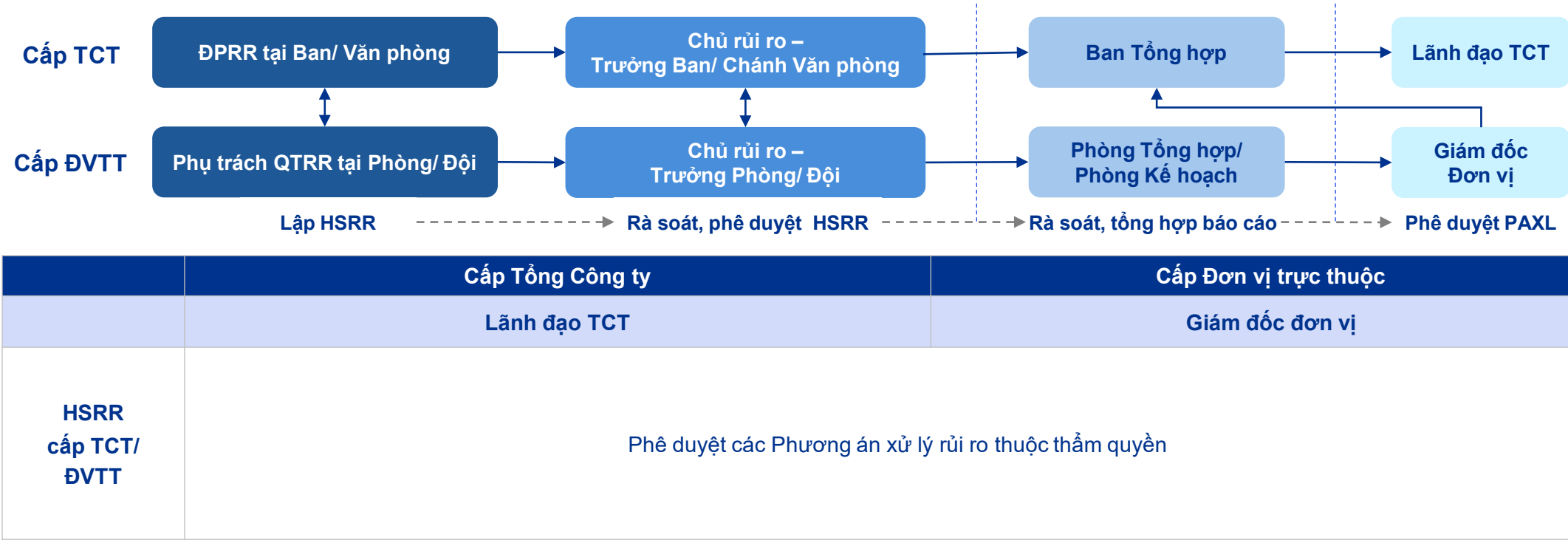


Lưu đồ lập HSRR cấp quy trình (3/4)



	Cấp Tổng Công ty	Cấp Đơn vị trực thuộc
BỘ PHẬN ĐẦU MỐI QTRR	Ban Tổng hợp	Phòng Tổng hợp/ Phòng Kế hoạch
HSRR cấp TCT	a) Xây dựng và điều phối kế hoạch triển khai QTRR tại EVNNPT và các Đơn vị; b) Hỗ trợ xây dựng và cập nhật HSRR cấp Quy trình; c) Tổng hợp và báo cáo các thông tin từ Chủ rủi ro; d) Xem xét, đưa ý kiến về nội dung HSRR của Ban/ Đơn vị (nếu cần thiết).	
HSRR cấp ĐVTT		a) Thực hiện chức năng đầu mối giúp việc cho Giám đốc Đơn vị trong việc tham mưu, chỉ đạo công tác QTRR, giám sát, báo cáo kết quả công tác QTRR định kỳ và đột xuất theo yêu cầu của TCT; b) Đầu mối điều phối kế hoạch triển khai QTRR tại Đơn vị, kiểm tra, đánh giá tính tuân thủ và hiệu quả công tác QTRR, đảm bảo tiến độ triển khai theo kế hoạch của TCT, tổng hợp báo cáo đề xuất lãnh đạo đơn vị khen thưởng, kỷ luật trong công tác QTRR; c) Tổng hợp và báo cáo các thông tin từ Chủ rủi ro quy trình tại ĐVTT, hỗ trợ Chủ rủi ro quy trình xây dựng và cập nhật HSRR, trình cấp có thẩm quyền phê duyệt; d) Chịu trách nhiệm xây dựng kế hoạch, theo dõi, tổng hợp báo cáo công tác QTRR định kỳ của đơn vị.

Lưu đồ lập HSRR cấp quy trình (4/4)

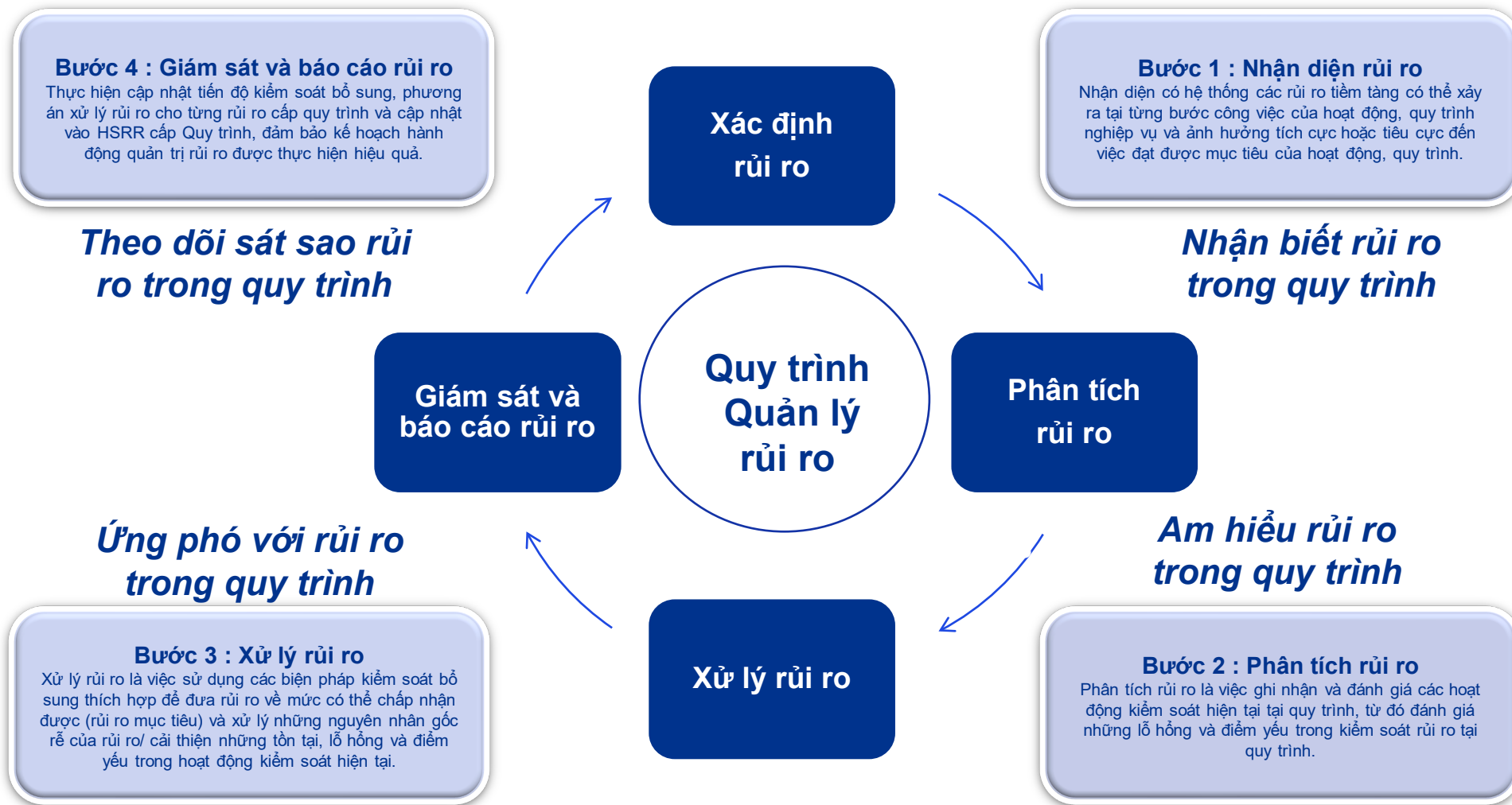


PHẦN 2.

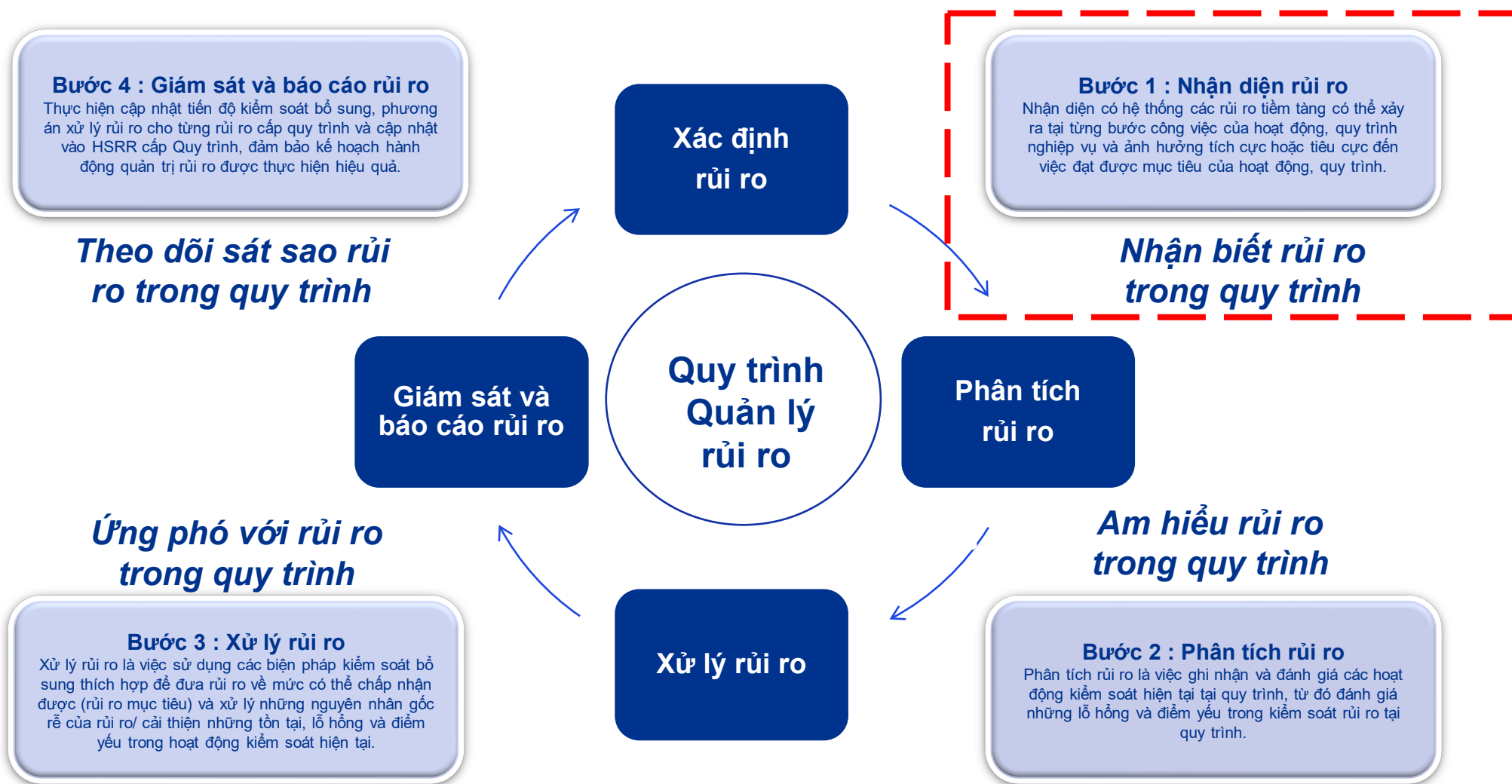
Nội dung chi tiết công tác

lập HSRR cấp quy trình

Phương pháp luận quản trị rủi ro



Phương pháp luận quản trị rủi ro



Nhận diện rủi ro là gì?

Nhận diện Rủi ro là một **quy trình cân nhắc và suy xét bài bản** nhằm liệt kê các sự kiện rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến khả năng đạt được các mục tiêu của quy trình.

NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO										XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO		
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro có hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mức tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.Ryy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.K Szz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngân ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Chưa cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro có hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.P Aww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Nhận diện rủi ro như thế nào?

NHẬN DIỆN RỦI RO				
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RR yy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]

Phân tích quy trình

Phân tích quy trình

1. Sử dụng kết quả của việc phân tích quy trình, điền thông tin bao gồm đánh số quy trình và tên quy trình tương ứng

Xác định rủi ro

Xác định rủi ro

1. Tìm hiểu yếu tố ảnh hưởng đến việc đạt mục tiêu (yếu tố bên trong, bên ngoài).
2. Sử dụng brainstorm và tư duy logics.
3. Tham khảo, rà soát một số tài liệu như biên bản, kết luận thanh tra, kiểm tra nội bộ, kiểm tra bên ngoài;
4. Nghiên cứu thông tin, dữ liệu ngành và các thông tin liên quan.

Đánh giá rủi ro

Đánh giá rủi ro cổ hữu

1. Người đánh giá dựa trên xét đoán chuyên môn của mình để đánh giá rủi ro trên hai khía cạnh: khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng của rủi ro.
2. Sử dụng bản đồ nhiệt để xác định mức độ xếp hạng của rủi ro cổ hữu.



2.1.

Phân tích quy trình

Quy trình là gì?

Quy trình:

- 1.** Một chuỗi các thủ tục/ hoạt động phụ thuộc và có liên kết với nhau;
- 2.** Với sự trợ giúp về thời gian của nhân viên, máy móc, hệ thống, tiền bạc, v.v.;
- 3.** Chuyển đổi các yếu tố đầu vào (Thông tin, hồ sơ/ chứng từ...) thành các sản phẩm đầu ra.

Các sản phẩm đầu ra này sẽ trở thành đầu vào cho các công đoạn kế tiếp cho đến khi đạt được kết quả cuối cùng hoặc mục đích đã được xác định trước đó.

Minh họa: Quy trình

Ví dụ: Cách thực hiện mua sắm hàng hóa

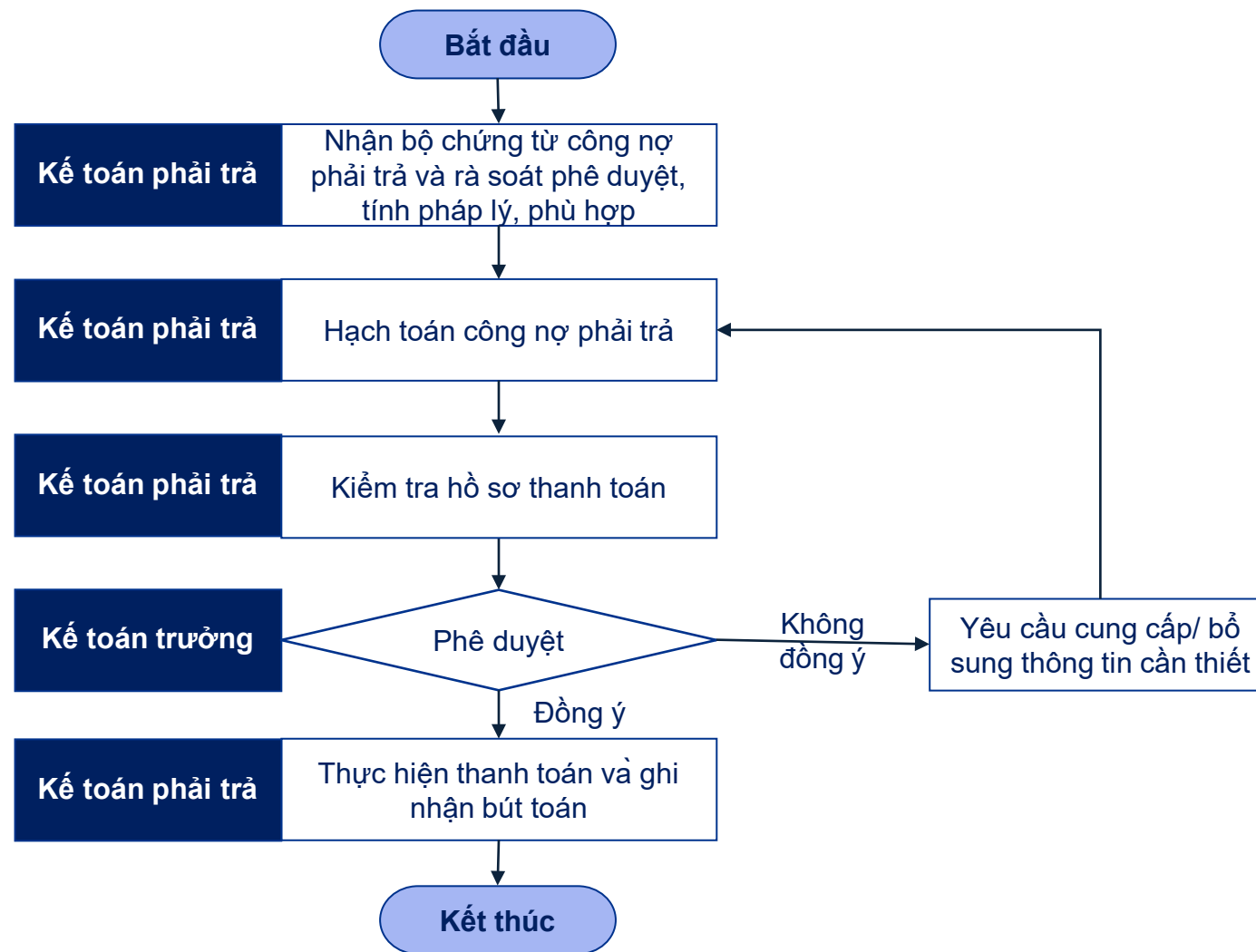


Các đặc điểm của một quy trình

Đặc trưng của quy trình

Trả lời cho câu hỏi “**Làm như thế nào?**”, “**Ai làm?**”, “**Bao giờ?**”

- Có điểm bắt đầu và kết thúc rõ ràng;
- Có thể được chia thành nhiều bước công việc nhỏ hơn;
- Nhằm phản hồi lại một sự kiện;
- Làm rõ nhân sự nào được thực hiện các bước công việc tương ứng;
- Phụ thuộc vào một hoặc nhiều quy trình liên quan khác.



Khung Quy trình trong một doanh nghiệp truyền tải điện

1. Quy trình thuộc lĩnh vực hoạt động quản lý chiến lược là các quy trình:

- Xây dựng sứ mệnh công ty.
- Xác định mục tiêu kinh doanh và chiến lược của công ty.

2. Quy trình thuộc lĩnh vực hoạt động cốt lõi là quy trình:

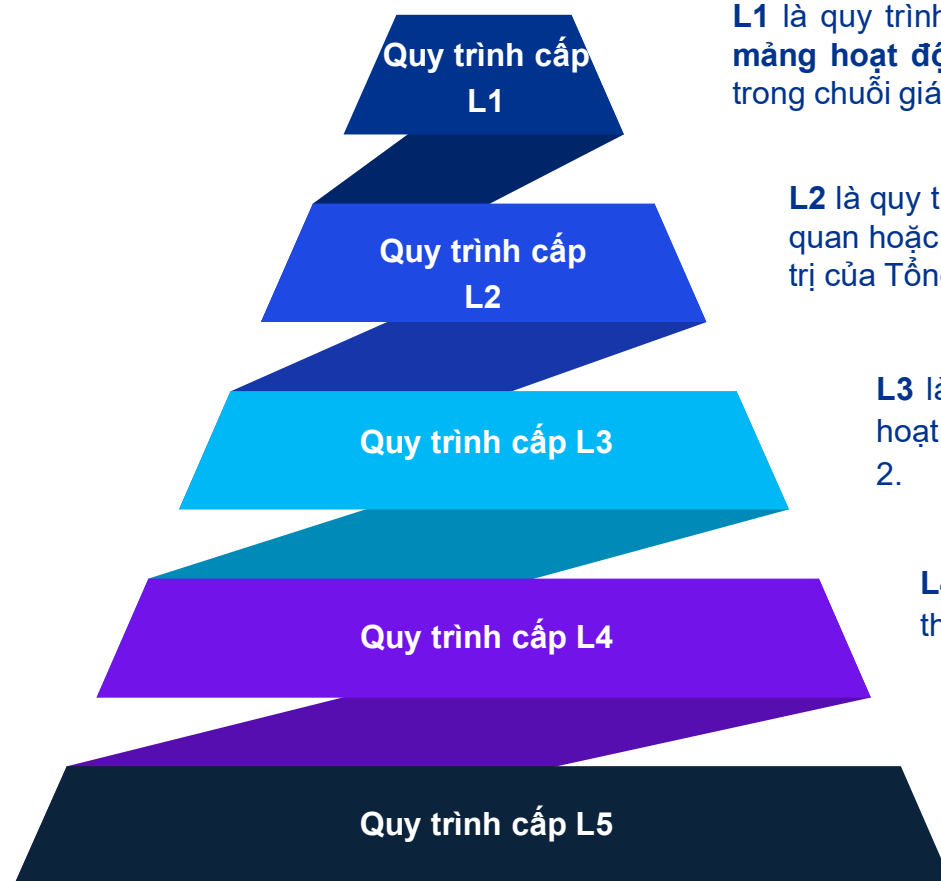
- Liên quan đến phát triển, tạo ra, bán và phân phối sản phẩm và dịch vụ.
- Không nhất thiết phải là quy trình theo cơ cấu tổ chức doanh nghiệp hoặc chức năng của các phòng ban mà là quy trình thể hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh có liên quan với nhau.

3. Quy trình thuộc lĩnh vực hỗ trợ và quản lý là quy trình:

- Cung cấp và quản lý nguồn lực hỗ trợ cho các quy trình khác.



Các cấp độ phân tích quy trình



L1 là quy trình cấp cao nhất của Tổng công ty. Quy trình cấp 1 được xác định theo các **mảng hoạt động chính** trong chuỗi giá trị của Tổng công ty. Mỗi mảng hoạt động chính trong chuỗi giá trị sẽ là một quy trình cấp 1.

L2 là quy trình được phân rã từ quy trình cấp 1. Quy trình cấp 2 là các **quy trình** có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau để hoàn thành một mảng hoạt động chính trong chuỗi giá trị của Tổng công ty.

L3 là **quy trình** được phân rã từ quy trình cấp 2. Quy trình cấp 3 là các chuỗi hoạt động có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau để hoàn thành một quy trình cấp 2.

L4 hoạt động là công việc được thực hiện bởi một người theo một phương thức hoạt động và tại một địa điểm và thời điểm nhất định.

L5 chi tiết các tác vụ/ bước công việc để hoàn thành một hoạt động (Quy trình cấp 4). Tập hợp các bước công việc sẽ làm thành một hoạt động.

Cách thức phân tích quy trình

Bước	L1	L2	L3	L4	L5
Nội dung	- Rà soát chuỗi giá trị, mô hình hoạt động, xác định các mảng hoạt động chính trong chuỗi giá trị. - Mỗi mảng hoạt động chính được coi như một quy trình cấp 1.	- Đối với từng mảng hoạt động chính, xác định các nội dung/ công việc cần thực hiện trong mảng hoạt động đó và mối quan hệ, tương tác giữa các nội dung/ công việc này. - Mỗi nội dung/ công việc sẽ hình thành một quy trình cấp 2. Tập hợp các quy trình cấp 2 sẽ làm thành quy trình cấp 1.	- Đối với từng quy trình cấp 2, xác định các nội dung/ công việc cần thực hiện trong từng quy trình, mối quan hệ và tương tác giữa các nội dung/ công việc đó. - Mỗi nội dung/ công việc sẽ hình thành một quy trình cấp 3. - Tập hợp các quy trình cấp 3 sẽ làm thành quy trình cấp 2.	- Đối với từng quy trình cấp 3, xác định các nội dung/ công việc cần thực hiện trong từng quy trình, mối quan hệ và tương tác giữa các nội dung/ công việc đó. - Mỗi nội dung/ công việc có thể là một hoạt động cụ thể hoặc một chuỗi hoạt động.	- Trong trường hợp mỗi hoạt động được xác định ở bước 4 có thể bao gồm một chuỗi các bước công việc, các bước công việc có thể được tách riêng và hình thành quy trình cấp 5. - Tùy thuộc vào mức độ phức tạp của quy trình, một số quy trình có thể được phân rã đến cấp 5, một số quy trình không có cấp 5.
Ví dụ	Ví dụ quy trình L1 tại EVNNPT: - Công tác văn phòng - Kế hoạch - Tổ chức nhân sự - Tài chính - Kế toán - Pháp chế - An toàn - Công nghệ thông tin - V.V.	Ví dụ quy trình L2 của quy trình L1 “Kế hoạch”: - Kế hoạch chiến lược - Kế hoạch và báo cáo - Quản lý vật tư - Quản lý dịch vụ truyền tải	Ví dụ quy trình L3 của quy trình L2 “Kế hoạch và báo cáo”: - Kế hoạch SXKD & SCL - Kế hoạch ĐTXD - Tổng hợp kế hoạch - Trình duyệt kế hoạch - Giao kế hoạch cho đơn vị - Phân tích và báo cáo		

Ghi nhận kết quả phân tích quy trình

Thực hiện rà soát từng bước quy trình thông qua **rà soát các văn bản** chính sách, quy chế, quy định, quy trình,... hiện hành và **trao đổi với các bên liên quan**; nhằm hệ thống lại các hiểu biết về mục tiêu của quy trình, chủ quy trình, các hoạt động trong quy trình, dữ liệu đầu vào và kết quả đầu ra của quy trình, KPIs, mối liên hệ tương tác phụ thuộc của quy trình, các vấn đề đã biết và các thông tin cần thiết khác; phục vụ cho mục đích **ghi nhận các thông tin của quy trình/ hoạt động**; hỗ trợ việc **nhận diện và ghi nhận rủi ro**.

Các yếu tố của quy trình

1. Mục tiêu

2. Chủ quy trình

3. Các hoạt động trong quy trình

4. Đầu ra và đầu vào

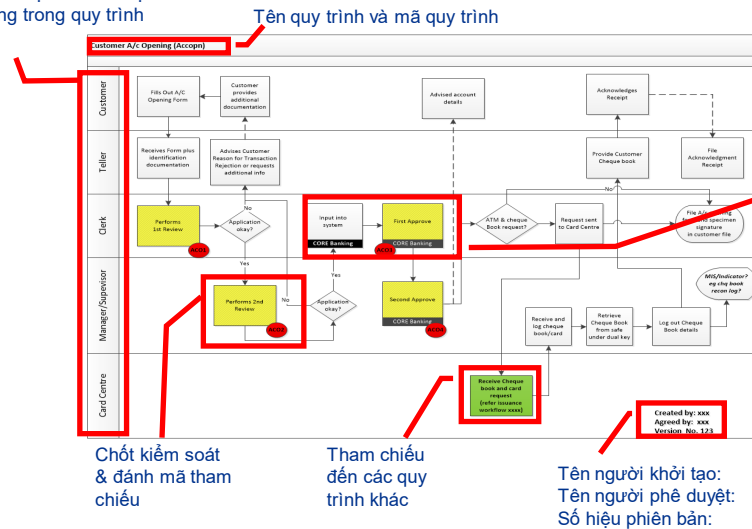
5. KPIs

6. Rủi ro

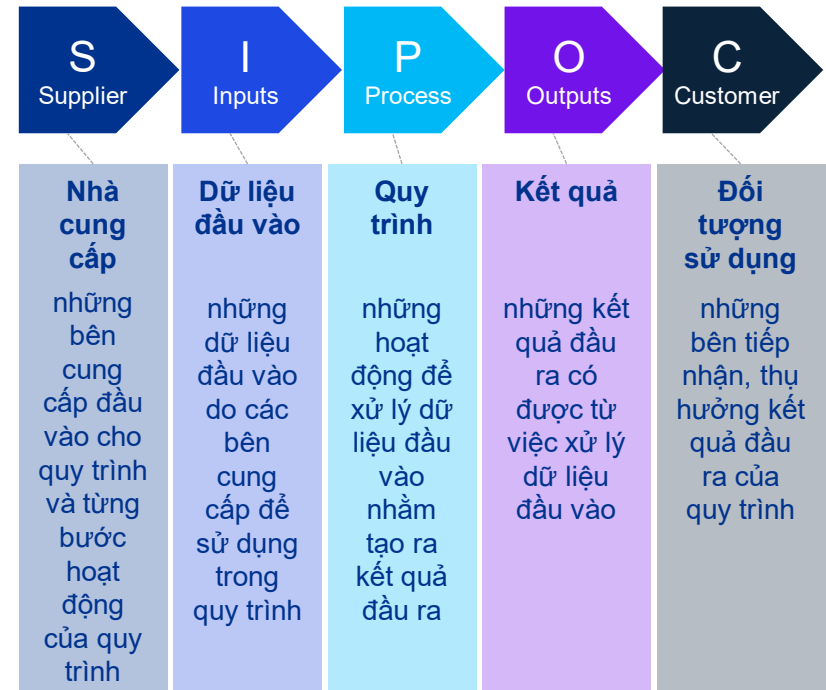
7. Kiểm soát

Lập lưu đồ quy trình: 'xương sống' của việc tìm hiểu quy trình

Các luồng thông tin biểu thị đơn vị tham gia, chịu trách nhiệm thực hiện bước/ hoạt động trong quy trình



Sử dụng SIPOC để hiểu rõ hơn về các quy trình (tùy chọn)



Phân tích quy trình kế hoạch của Ban Kế hoạch EVNNPT

L1	Ban Kế hoạch				
L2	QT1. Chiến lược phát triển của Tổng công ty	QT2. Kế hoạch và vật tư	QT3. Hợp đồng cung cấp dịch vụ truyền tải điện và các công việc liên quan	QT4. Thống kê và phân tích các hoạt động SXKD và ĐTXD	QT5. Tham mưu chỉ đạo thực hiện công tác giám sát, đánh giá đầu tư chung toàn EVNNPT
L3	1.1. Xây dựng kế hoạch CLPT của EVNNPT	2.1. Xây dựng kế hoạch tại EVNNPT	3.1. Xác nhận sản lượng truyền tải	4.1. Báo cáo Thống kê chính thức năm tại EVNNPT	5.1. Xây dựng Tiến độ điều hành tại EVNNPT
		2.2. Điều động vật tư		4.2. Báo cáo sơ kết tổng kết Năm tại EVNNPT	
		2.3. Khởi tạo và cấp phát mã vật tư mới		4.3. Báo cáo giao ban Tháng tại EVNNPT	
				4.4. Báo cáo giao ban Tuần tại EVNNPT	

Phân tích quy trình kế hoạch theo thông lệ

L1	Công tác kế hoạch			
L2	QT1. Kế hoạch chiến lược	QT2. Kế hoạch hàng năm	QT3. Phân tích và Dự báo	QT4. Báo cáo
L3	1.1. Phân tích yếu tố bên ngoài	2.1. Kế hoạch SXKD	3.1. Phân tích dữ liệu và chênh lệch kết quả thực hiện	4.1. Đánh giá kết quả thực hiện và kế hoạch
	1.2. Phân tích kỳ vọng các bên liên quan	2.2. Kế hoạch vốn và đầu tư	3.2. Dự báo	4.2. Báo cáo kết quả phân tích đánh giá
	1.3. Xây dựng các mục tiêu tổng thể và các yếu tố ảnh hưởng	2.3. Kế hoạch tài chính (chi phí giá thành...)	3.3. Đề xuất phương án xử lý	4.3. Theo dõi phương án xử lý
	1.4. Xây dựng các mục tiêu cụ thể và giải pháp thực hiện	2.4. Kế hoạch nhân lực		
	1.5. Trình duyệt	2.5. Kế hoạch hoạt động khác		
	1.6. Giao kế hoạch chiến lược cho các đơn vị	2.6. Trình duyệt		
		2.7. Giao kế hoạch cho các đơn vị		

Minh họa: Phân tích quy trình kế hoạch





2.2.

Nhận diện rủi ro

Cách thức xác định rủi ro

NHẬN DIỆN RỦI RO				
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RRyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]

Phương thức xác định: Một số câu hỏi có thể sử dụng khi thực hiện nhận diện rủi ro

Người thực hiện có thể đặt các câu hỏi bao gồm nhưng không giới hạn dưới đây:

- Mục tiêu của quy trình là gì?/ Các mối quan tâm của Lãnh đạo Tổng công ty, Lãnh đạo Ban liên quan đến quy trình là gì?
- Chúng ta có đạt được mục tiêu của quy trình không?
- Liệu có vấn đề gì có thể xảy ra trong bước công việc này?
- Có các vấn đề, khó khăn đã biết trong quá trình vận hành quy trình không?
- Có các sự cố nào đã từng xảy ra trong quá trình vận hành quy trình không?
- Có điểm yếu, lỗ hổng nào trong quy trình đã được đề cập trong các báo cáo kiểm toán nội bộ/ báo cáo quản trị nội bộ của Tổng công ty không?

Ghi nhận và mô tả rủi ro

NHẬN DIỆN RỦI RO				
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RRyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]

Mã tham chiếu rủi ro

QT: Loại văn bản

L1: Viết tắt tên gọi của Ban chuyên môn/ Văn phòng

L2: Quy trình được phân rã từ quy trình cấp 1

L3: Quy trình được phân rã từ quy trình cấp 2

RR: Ký hiệu viết tắt của Rủi ro

yy: Số thứ tự của rủi ro

Cách thức mô tả rủi ro

▪ Rủi ro nên được mô tả dưới dạng:

- Sự kiện rủi ro; và/hoặc
- Ảnh hưởng rủi ro.

▪ Rủi ro không phải là:

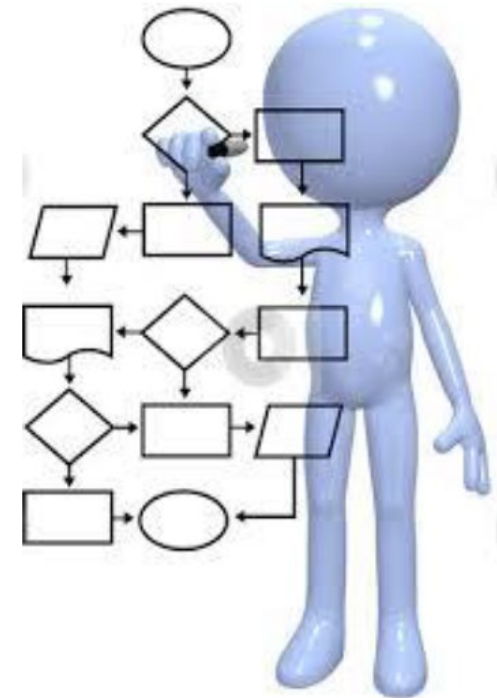
- Kiểm soát không hiệu quả/ kiểm soát yếu kém hay thiếu các biện pháp kiểm soát;
- Quy trình/ chốt kiểm soát.

Thảo luận: Mô tả rủi ro cấp quy trình

Anh/ Chị vui lòng đọc kỹ mô tả rủi ro theo tình huống được cung cấp và cho ý kiến.



EVNNPT_HSRRQT
_Bài tập thảo luận



Nhận diện rủi ro – Đánh giá rủi ro cổ hữu

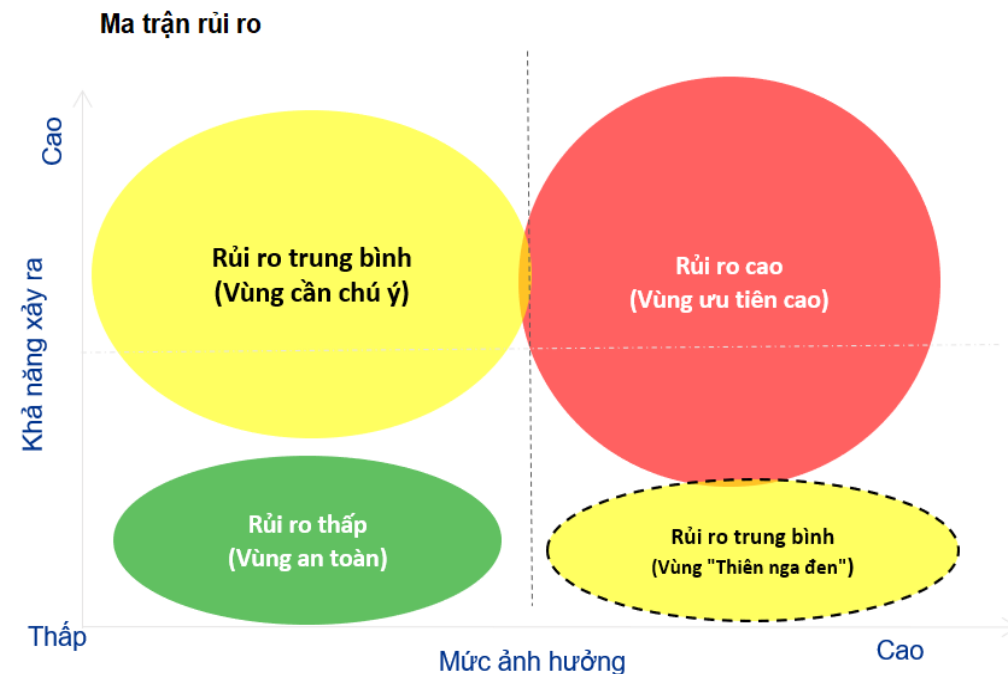
NHẬN DIỆN RỦI RO				
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RRyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]

Sử dụng bản đồ nhiệt để xác định mức độ xếp hạng của rủi ro cổ hữu

- Thực hiện đánh giá rủi ro dựa trên hai khía cạnh:
 - Khả năng xảy ra rủi ro:** có thể căn cứ vào bản chất của hoạt động, tần suất hoạt động (định kỳ/ hàng ngày), khối lượng công việc phải xử lý, sự xét đoán chuyên môn cần phải ứng dụng thực hiện, sự tham gia của nhiều bên, biến động nhân sự, ...;
 - Mức độ ảnh hưởng của rủi ro:** có thể căn cứ vào báo cáo hoặc số liệu tài chính, danh tiếng, tuân thủ pháp luật, hoạt động, con người.
- Dựa trên kết quả đánh giá rủi ro (khả năng xảy ra và mức độ ảnh hưởng), sử dụng bản đồ nhiệt để xác định mức độ xếp hạng của rủi ro cổ hữu.

Bản đồ nhiệt gồm 3 mức độ xếp hạng rủi ro:

3	Rủi ro cao
2	Rủi ro trung bình
1	Rủi ro thấp

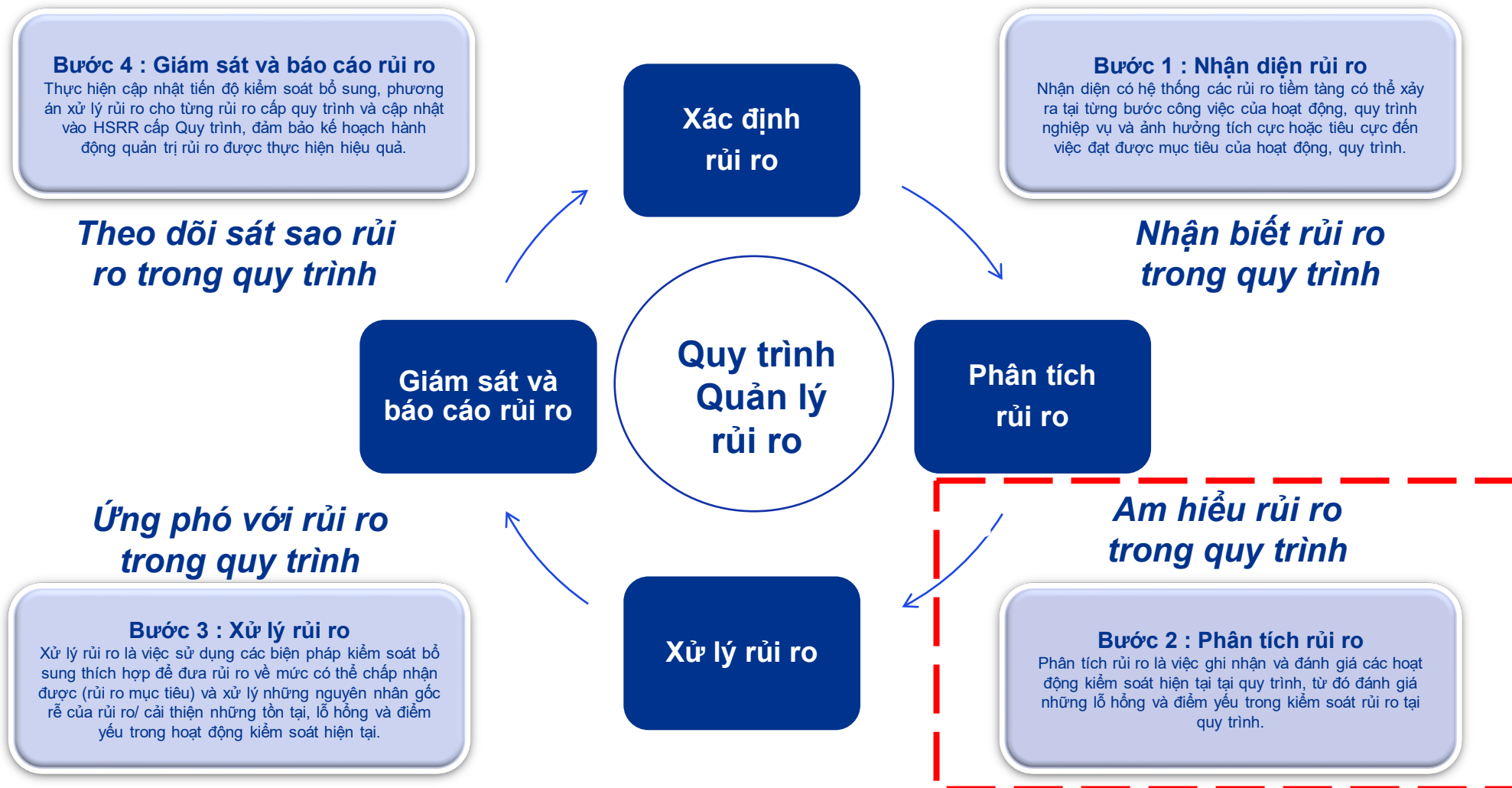




2.3.

Xác định và đánh giá kiểm soát

Phương pháp luận quản trị rủi ro



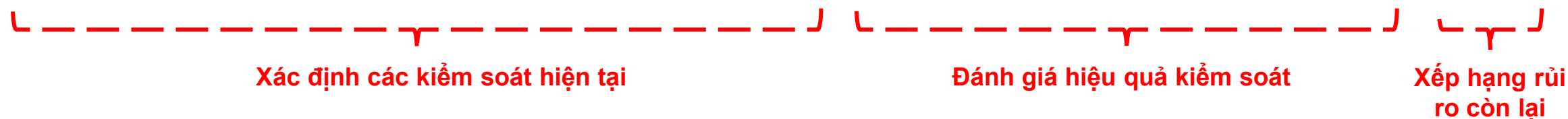
Phân tích rủi ro là gì?

Phân tích Rủi ro là việc ghi nhận và đánh giá các hoạt động kiểm soát hiện tại tại quy trình, từ đó đánh giá những lỗ hổng và điểm yếu trong kiểm soát rủi ro tại quy trình.

NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO										XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO		
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.Ryyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Chưa cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.PAww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Phân tích rủi ro như thế nào?

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể



Kiểm soát là gì?

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro gốc hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Bước quy trình
Bao gồm các <u>tác vụ/ thao tác công việc được thực hiện bởi chủ quy trình</u> nhằm khởi tạo, ghi nhận và lưu vết lại các kết quả công việc. - Có thể bao gồm các rủi ro/kiểm soát trong quy trình; - Thường không thể đo lường và kiểm tra được; - Thông thường, mô tả bước quy trình sẽ bao gồm động từ như “lập”, “tổng hợp”, “tính/ tính toán”.

Kiểm soát
“Kiểm soát là một biện pháp để <u>điều chỉnh rủi ro</u>. Kiểm soát có thể là quy trình, chính sách, công cụ hay các hành động khác mà có thể điều chỉnh rủi ro.” (ISO31000:2018) Là các hoạt động <u>giảm thiểu rủi ro</u> xảy ra trong một quy trình (trực tiếp hay gián tiếp) xuống mức có thể chấp nhận được thông qua việc <u>ngăn ngừa hoặc phát hiện các sai sót</u> - Kiểm soát là một bước/ hoạt động trong quy trình; - Kiểm soát được thực hiện bởi cá nhân khác/độc lập với cá nhân thực hiện thao tác đó; - Kiểm soát có thể đo lường và kiểm tra được; - Thông thường, mô tả kiểm soát sẽ bao gồm động từ như “kiểm tra”, “rà soát”, “thẩm định/ thẩm tra”, và “đối chiếu”.

Làm thế nào để xác định được kiểm soát?

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Kiểm soát	Mô tả
Hướng dẫn	Các biện pháp kiểm soát giúp tạo ra hoặc thúc đẩy các kết quả mong muốn, ví dụ: tài liệu hướng dẫn, chính sách thưởng, ưu đãi, ...
Thẩm quyền phê duyệt (Authorization)	Phê duyệt của người có thẩm quyền theo quy định, chính sách của Doanh nghiệp
Đối chiếu (Reconciliation)	Kiểm soát để xác nhận được số liệu trình bày khớp với các thông tin bổ sung/báo cáo chi tiết
Chỉ số đo lường kết quả hoạt động (KPIs)	Các chỉ số đo lường tài chính và phi tài chính định kỳ hoặc thường xuyên, dùng để ban lãnh đạo đánh giá tiến độ thực hiện
Phân nhiệm (Segregation of duties)	Phân tách nhiệm vụ và trách nhiệm của những cá nhân khác nhau trong một chuỗi giao dịch để duy trì sự giám sát chéo và ngăn chặn các sai sót/vi phạm
Truy cập hệ thống (System access)	Các quy tắc/quy định để xác định quyền truy cập vào hệ thống cho từng cá nhân/nhóm người
Rà soát quản lý (Management review)	Việc rà soát do một nhân viên độc lập hoặc cán bộ quản lý thực hiện.
Báo cáo ngoại lệ/ Báo cáo thay đổi (Exception/Edit report)	Báo cáo chỉ ra các vấn đề ngoại lệ/thay đổi các tiêu chuẩn đã được thiết lập của Doanh nghiệp
Cấu hình hệ thống/ Đối chiếu tài khoản (System Configuration/Account Mapping)	Các cài đặt, cấu hình của hệ thống nhằm xử lý giao dịch/công việc theo quy tắc/quy định của quy trình



Ghi nhận và mô tả kiểm soát hiện tại

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Mã tham chiếu kiểm soát

QT: Loại văn bản

L1: Viết tắt tên gọi của Ban chuyên môn/ Văn phòng

L2: Quy trình được phân rõ từ quy trình cấp 1

L3: Quy trình được phân rõ từ quy trình cấp 2

KS: Ký hiệu viết tắt của kiểm soát

zz: Số thứ tự của kiểm soát

Cách thức mô tả kiểm soát

▪ Kiểm soát nên được mô tả bao gồm đầy đủ các yếu tố bên dưới:

- **Who** - Ai thực hiện kiểm soát?
- **How** - Kiểm soát được thực hiện như thế nào?
- **When** - Khi nào phải thực hiện kiểm soát?
- **Why** - Tại sao phải thực hiện kiểm soát?
- **What** - Bằng chứng kiểm soát là gì?

Phân tích rủi ro – Xác định các kiểm soát hiện tại

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Chủ kiểm soát

- Chủ kiểm soát là: Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát.

Tần suất kiểm soát

Các loại tần suất kiểm soát:

- Hàng năm
- Nửa năm
- Hàng quý
- Hàng tháng
- Hàng tuần
- Hàng ngày
- Theo yêu cầu

Mục tiêu kiểm soát

Các loại mục tiêu kiểm soát:

- **Ngăn ngừa:** các kiểm soát được thiết kế nhằm giúp giảm khả năng xảy ra rủi ro ngay từ đầu.
- **Phát hiện:** là các kiểm soát được thiết kế nhằm phát hiện rủi ro khi chúng xảy ra.
- **Ứng phó:** là các kiểm soát được thiết kế nhằm giảm thiểu ảnh hưởng và khắc phục thiệt hại do các rủi ro gây nên.

Cách thức kiểm soát

Các loại cách thức kiểm soát:

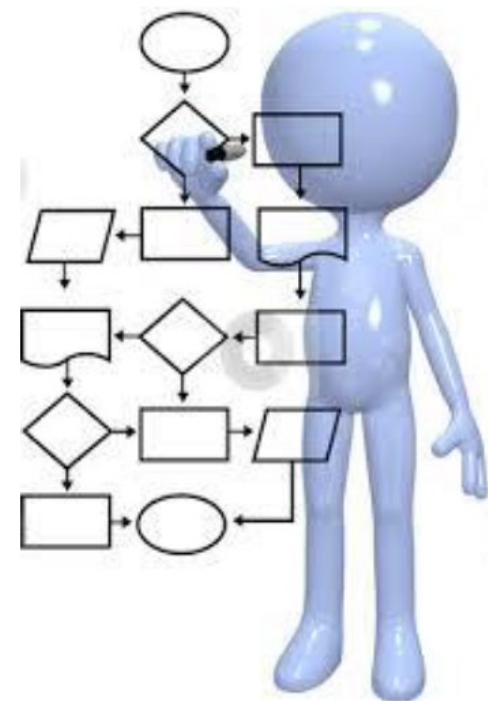
- **Thủ công:** là kiểm soát được thực hiện thủ công bởi con người, không có sự hỗ trợ của hệ thống CNTT.
- **Tự động:** là kiểm soát được thực hiện tự động bởi hệ thống CNTT, không có sự can thiệp của con người.
- **Bán tự động:** là kiểm soát đòi hỏi sự can thiệp của con người để thực hiện nhưng hành động của chủ kiểm soát phụ thuộc vào kết quả đầu ra của hệ thống CNTT.

Thảo luận: Mô tả kiểm soát hiện tại

Anh/ Chị vui lòng đọc kỹ mô tả kiểm soát hiện tại theo tình huống được cung cấp và cho ý kiến.



EVNNPT_HSRRQT
_Bài tập thảo luận



Phân tích rủi ro – Đánh giá hiệu quả kiểm soát đơn lẻ (1/4)

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

A. Đánh giá hiệu quả kiểm soát đơn lẻ

- Đánh giá hiệu quả kiểm soát là việc xem xét tính hiệu quả của kiểm soát đối với rủi ro tương ứng được kiểm soát.
- Tính hiệu quả của kiểm soát được đánh giá trên 2 khía cạnh:
 - Hiệu quả thiết kế của kiểm soát; và
 - Hiệu quả vận hành của kiểm soát.



Phân tích rủi ro – Đánh giá hiệu quả kiểm soát đơn lẻ (2/4)

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Căn cứ vào kết quả đánh giá hiệu quả thiết kế và hiệu quả vận hành của kiểm soát, hiệu quả kiểm soát được xếp hạng theo Ma trận hiệu quả kiểm soát như sau:

Ma trận hiệu quả kiểm soát đơn lẻ		Hiệu quả vận hành		
		Hiệu quả	Hiệu quả một phần	Chưa hiệu quả/ Chưa có kiểm soát
Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả	Hiệu quả	Hiệu quả một phần	Chưa hiệu quả
	Hiệu quả một phần	Hiệu quả một phần	Hiệu quả một phần	Chưa hiệu quả
	Chưa hiệu quả/ Chưa có kiểm soát	Chưa hiệu quả	Chưa hiệu quả	Chưa hiệu quả/ Chưa có kiểm soát

Phân tích rủi ro – Đánh giá hiệu quả kiểm soát đơn lẻ (3/4)

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Hiệu quả thiết kế

Là việc xem xét liệu thiết kế của kiểm soát có phù hợp để xử lý rủi ro được nhận diện và kiểm soát sẽ tác động như thế nào đối với khả năng xảy ra và ảnh hưởng khi rủi ro thực sự xảy ra.

Có thể sử dụng phương pháp "**HORNET**" để đánh giá hiệu quả thiết kế của kiểm soát:

- **How** – Hoạt động kiểm soát được thực hiện thế nào?
- **Often** – Tần suất của kiểm soát ra sao?
- **Risk** – Hoạt động kiểm soát có giảm thiểu được rủi ro cụ thể hay không?
- **Nature** – Bản chất và mức độ các lỗi/ sai phạm mà hoạt động kiểm soát có thể phát hiện ra
- **Experience** – Năng lực và kinh nghiệm của các cán bộ tham gia thực hiện kiểm soát
- **Technology** – Kiểm soát có sử dụng CNTT không?



Hiệu quả vận hành

Là việc xem xét liệu trên thực tế kiểm soát có được thực hiện một cách chính xác và được tuân thủ bởi chủ kiểm soát.

Có thể thực hiện đánh giá hiệu quả vận hành của kiểm soát bằng cách xem xét các nội dung sau:

- Kiểm soát có được tuân thủ hoặc áp dụng nhất quán theo thiết kế?
- Người thực hiện có đủ thẩm quyền, năng lực (kỹ năng và kiến thức chuyên môn) để thực hiện?
- Có ghi nhận sai sót trong quá trình thực hiện kiểm soát không?

Phân tích rủi ro – Đánh giá hiệu quả kiểm soát đơn lẻ (4/4)

Hiệu quả kiểm soát được xét theo ba mức:

Hiệu quả	✓ Kiểm soát được văn bản hóa, có quy định cụ thể về cách thức thực hiện kiểm soát, và được áp dụng nhất quán. ✓ Kiểm soát được tiến hành với tần suất phù hợp để đạt được mục tiêu kiểm soát. ✓ Kiểm soát có tác động cao, bao phủ các trường hợp/ loại giao dịch/ hoạt động, có cơ chế báo cáo ngoại lệ và đáp ứng được mục tiêu ngăn ngừa, phát hiện và ứng phó rủi ro. ✓ Chủ kiểm soát/ người thực hiện kiểm soát có đủ năng lực và thẩm quyền để thực hiện. ✓ Kiểm soát được tự động hóa và khó bị xâm phạm. ✓ Chưa từng ghi nhận sai sót trong quá trình thực hiện hoạt động kiểm soát.
Hiệu quả một phần	✓ Kiểm soát được văn bản hóa, có quy định về kiểm soát, nhưng chưa cụ thể về cách thức thực hiện/ được áp dụng nhất quán một phần. ✓ Kiểm soát được tiến hành với tần suất tương đối phù hợp để đạt được mục tiêu kiểm soát, nhưng không được tiến hành nhất quán. ✓ Kiểm soát có tác động trung bình, chủ yếu có tính phát hiện và/ hoặc ứng phó rủi ro. ✓ Chủ kiểm soát/người thực hiện kiểm soát tương đối có năng lực để thực hiện nghiệp vụ, nhưng chưa đủ thẩm quyền để thực hiện/ có đủ thẩm quyền nhưng năng lực (kỹ năng và kiến thức chuyên môn) chỉ đáp ứng một phần yêu cầu nghiệp vụ. ✓ Kiểm soát được tự động hóa, nhưng có khả năng bị xâm phạm. ✓ Có ghi nhận một vài sai sót không trọng yếu trong quá trình thực hiện hoạt động kiểm soát.
Chưa hiệu quả	✓ Kiểm soát chưa có văn bản hóa, có quy định cụ thể về cách thức thực hiện kiểm soát. ✓ Kiểm soát được thực hiện ở tần suất không phù hợp để đạt được mục tiêu kiểm soát. ✓ Kiểm soát có tác động rất thấp đến mục tiêu phát hiện/ ngăn ngừa rủi ro. ✓ Chủ kiểm soát/người thực hiện kiểm soát không đủ năng lực và thẩm quyền để thực hiện. ✓ Kiểm soát được thực hiện thủ công và dễ bị xâm phạm. ✓ Kiểm soát không được áp dụng nhất quán. ✓ Người thực hiện không đủ thẩm quyền, năng lực (kỹ năng và kiến thức chuyên môn) chỉ đáp ứng một phần yêu cầu nghiệp vụ. ✓ Có nhiều ghi nhận về sai sót hoặc có ghi nhận về sai sót trọng yếu trong quá trình thực hiện hoạt động kiểm soát.
Chưa có kiểm soát	✓ Không có hoạt động kiểm soát.

Phân tích rủi ro – Đánh giá hiệu quả kiểm soát tổng thể

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

B. Đánh giá hiệu quả kiểm soát tổng thể

Một rủi ro có thể có nhiều kiểm soát, do đó, để đánh giá giá đúng mức độ rủi ro còn lại, người thực hiện cần xem xét hiệu quả tổng thể của tất cả các kiểm soát có liên quan đến rủi ro đó. Tiêu chí đánh giá hiệu quả kiểm soát tổng thể như sau:

Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
Hiệu quả (2)	Xét về mặt tổng thể, hiệu quả chung của các kiểm soát đáp ứng được mục tiêu xử lý rủi ro về mức có thể chấp nhận được.
Hiệu quả một phần (1)	Xét về mặt tổng thể, hiệu quả chung của các kiểm soát chỉ đáp ứng một phần mục tiêu xử lý rủi ro về mức có thể chấp nhận được.
Chưa hiệu quả/ Chưa có kiểm soát (0)	Xét về mặt tổng thể, hiệu quả chung của các kiểm soát không đáp ứng được mục tiêu xử lý rủi ro về mức có thể chấp nhận được.

Phân tích rủi ro – Xếp hạng rủi ro còn lại

PHÂN TÍCH RỦI RO										
Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mục tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại
						Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể	
[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế đang áp dụng]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngăn ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cố hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể

Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cố hữu - Xếp hạng hiệu quả kiểm soát tổng thể

Xếp hạng hiệu quả kiểm soát tổng thể						Điểm rủi ro	Xếp hạng rủi ro	
Xếp hạng rủi ro cố hữu			Hiệu quả	Hiệu quả một phần	Chưa hiệu quả/ Chưa có kiểm soát			
			2	1	0			
Cao	3		1	2	3			
	Trung bình	2	0	1	2			
	Thấp	1	-1	0	1			

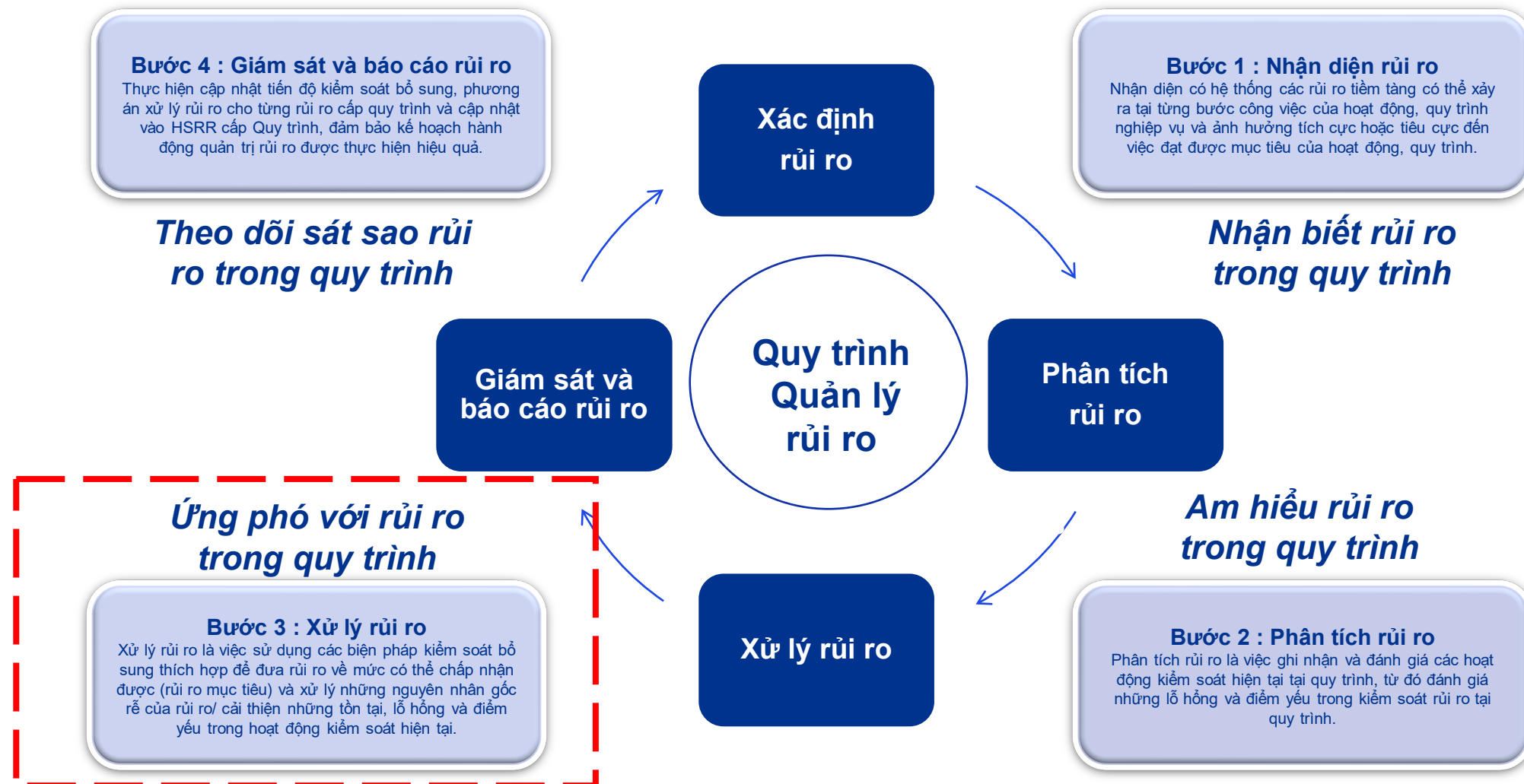
Điểm rủi ro	Xếp hạng rủi ro	
3	Rủi ro cao	
2	Rủi ro trung bình	
≤ 1	Rủi ro thấp	



2.4.

Xử lý và giám sát rủi ro

Phương pháp luận quản trị rủi ro



Xử lý rủi ro

Xử lý Rủi ro là việc đề xuất kiểm soát bổ sung/ phương án xử lý rủi ro nhằm cải thiện những tồn tại, lỗ hổng và điểm yếu trong hoạt động kiểm soát hiện tại.

NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO										XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO		
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mức tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.R Ryy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.K Szz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngắn ngủi/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Chưa cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.P Aww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Xác định mức độ nghiêm trọng của những tồn tại, lỗ hổng, điểm yếu

Mức độ rủi ro còn lại	Mức độ nghiêm trọng của những tồn tại, lỗ hổng/ điểm yếu	Mô tả	Thời gian khắc phục khuyến nghị
Cao	Cao	Các tồn tại/ lỗ hổng/ điểm yếu có khả năng dẫn đến rủi ro gian lận, vi phạm các yêu cầu tuân thủ pháp luật, vi phạm các quy định nội bộ và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp	Thời gian khắc phục nên được thực hiện trong vòng 1 đến 3 tháng
Trung bình	Trung bình	Các tồn tại/ lỗ hổng/ điểm yếu có khả năng dẫn đến các sự kiện tổn thất ở mức trung bình	Thời gian khắc phục nên được thực hiện trong vòng 3 đến 6 tháng
Thấp	Thấp	Các tồn tại/ lỗ hổng/ điểm yếu có khả năng dẫn đến các sự kiện tổn thất ở mức thấp	Thời gian khắc phục nên được cân nhắc thực hiện trong vòng 6 đến 12 tháng

Xác định chiến lược rủi ro



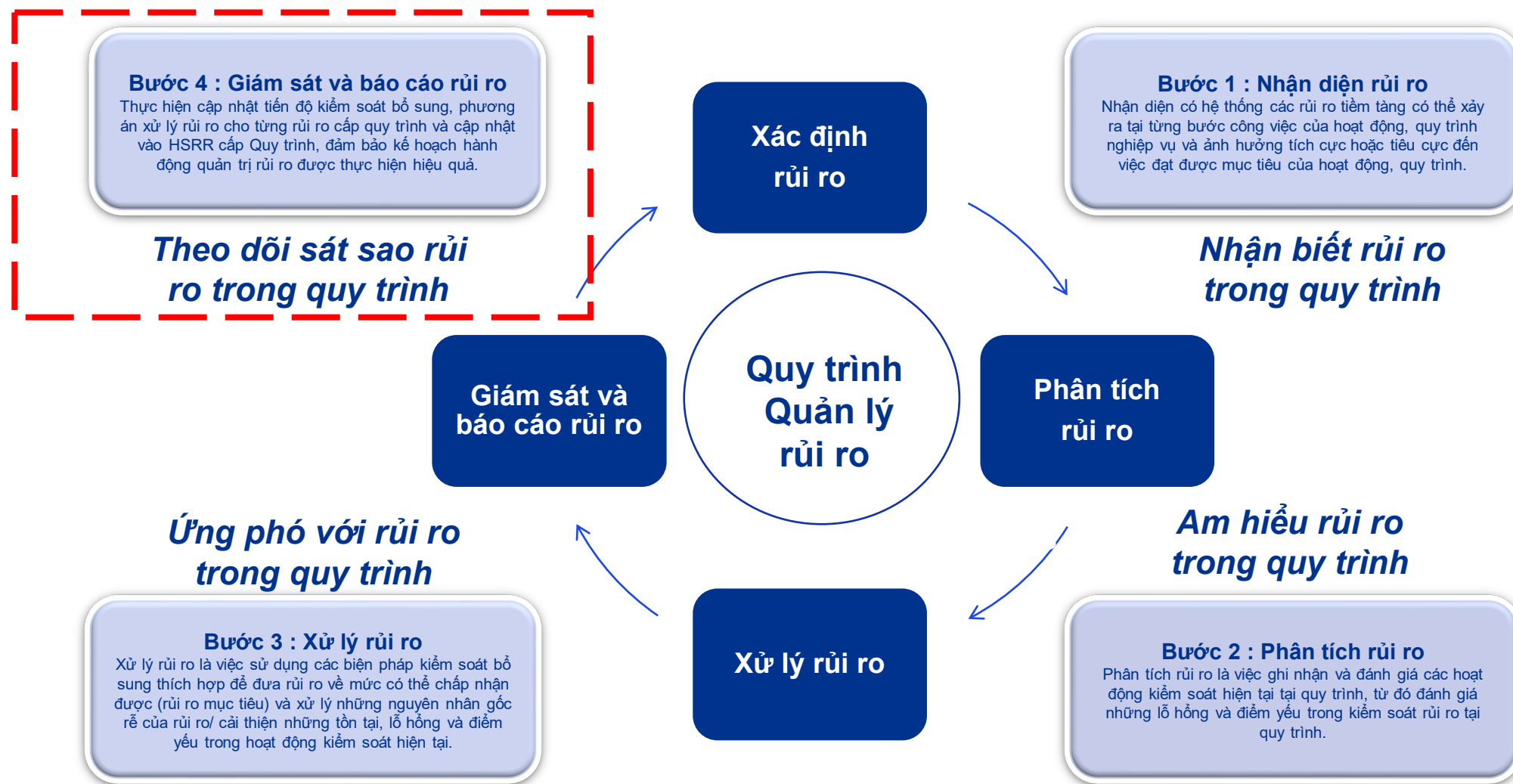
Chiến lược xử lý rủi ro	Diễn giải
Chấp nhận	Chấp nhận rủi ro, nếu không tìm thấy hoạt động kiểm soát khả thi nào để đưa rủi ro về mức chấp nhận được.
Giảm thiểu	Giảm rủi ro, bằng cách thêm hoặc tăng cường một hoặc nhiều kiểm soát để xử lý toàn bộ hoặc một phần rủi ro.
Chuyển giao	Chuyển giao rủi ro sang một bên thứ ba bằng cách thuê ngoài hoặc tham gia vào các thỏa thuận chia sẻ rủi ro mang tính hợp đồng.
Tránh khỏi	Tránh khỏi rủi ro nếu rủi ro là quá lớn và không có hoạt động kiểm soát khả thi nào để xử lý rủi ro ấy.
Tối ưu hóa	Tối ưu hóa rủi ro, bằng cách giảm các kiểm soát dư thừa hoặc không hiệu quả từ đó gia tăng mức độ chấp nhận để biến rủi ro thành cơ hội.

XỬ LÝ RỦI RO			
Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến
[QT.L1.L2.L3.PAww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]

**Mô tả tổng quan về phương án đề xuất
xử lý rủi ro**

**Thông tin về người thực hiện và thời gian
dự kiến hoàn thành phương án xử lý đề
xuất**

Phương pháp luận quản trị rủi ro



Giám sát và báo cáo rủi ro (1/2)

NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO											XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO	
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro có hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mức tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2.Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.R Ryy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/ Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.K Szz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngân ngừa/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Chưa cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro có hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.P Aww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Giám sát và báo cáo rủi ro (2/2)

Giám sát và báo cáo Rủi ro là việc Chủ rủi ro thực hiện:

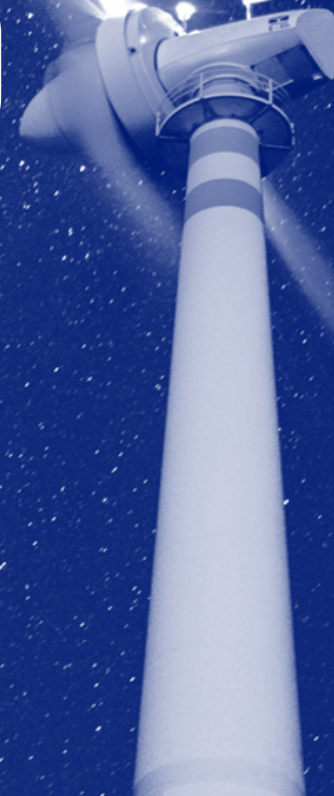
- **Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung, phương án xử lý rủi ro** cho từng rủi ro cấp quy trình và **cập nhật vào Hồ sơ rủi ro cấp Quy trình**, đảm bảo kế hoạch hành động quản trị rủi ro được thực hiện hiệu quả và theo dõi biến động của các rủi ro quan trọng.

GIÁM SÁT RỦI RO	
Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/ Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
[Chưa thực hiện/ Đang thực hiện/ Đã hoàn thành/ Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Cập nhật về tiến độ kiểm soát bổ sung/ phương án xử lý rủi ro cho từng rủi ro cấp quy trình

Cập nhật thời gian thực tế hoàn thành so với thời gian hoàn thành dự kiến

PHẦN 3. Thực hành lập HSRR cấp quy trình

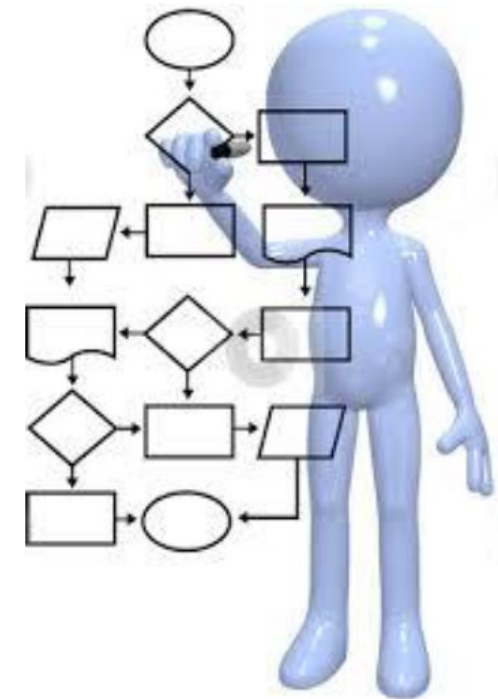


Nhắc lại: Biểu mẫu Hồ sơ rủi ro cấp quy trình

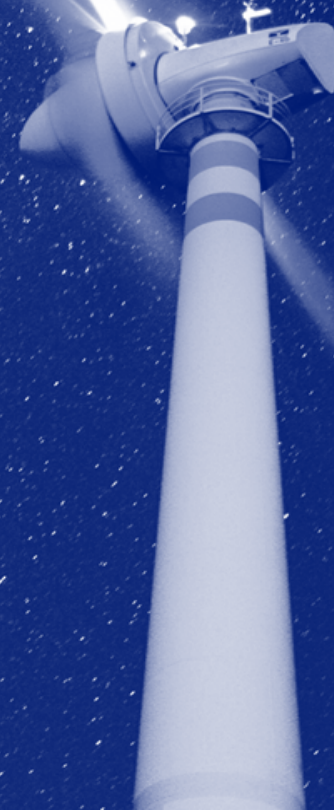
NHẬN DIỆN RỦI RO					PHÂN TÍCH RỦI RO											XỬ LÝ RỦI RO				GIÁM SÁT RỦI RO	
Tên quy trình (Cấp L2)	Tên quy trình (Cấp L3)	Mã tham chiếu Rủi ro	Rủi ro	Xếp hạng rủi ro cổ hữu	Mã tham chiếu kiểm soát	Mô tả hoạt động kiểm soát hiện tại	Chủ kiểm soát	Tần suất kiểm soát	Mức tiêu kiểm soát	Cách thức kiểm soát	Đánh giá hiệu quả kiểm soát				Xếp hạng rủi ro còn lại	Số tham chiếu	Đề xuất kiểm soát bổ sung/Phương án xử lý rủi ro	Người thực hiện	Ngày hoàn thành dự kiến	Cập nhật tiến độ kiểm soát bổ sung/Phương án xử lý rủi ro	Ngày hoàn thành
											Hiệu quả thiết kế	Hiệu quả vận hành	Hiệu quả kiểm soát đơn lẻ	Hiệu quả kiểm soát tổng thể							
[QT.L1.L2. Tên quy trình L2]	[QT.L1.L2.L3.Tên quy trình L3]	[QT.L1.L2.L3.RRyy]	[Mô tả rủi ro]	[Cao/Trung bình/ Thấp]	[QT.L1.L2.L3.KSzz]	[Mô tả nội dung kiểm soát thực tế]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện kiểm soát]	[Hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần...]	[Ngắn ngủi/ Phát hiện/ Ứng phó]	[Tự động/ Bán tự động/ Thủ công]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Hiệu quả một phần/ Chưa hiệu quả]	[Hiệu quả/ Cần cải thiện/ Chưa hiệu quả]	Xếp hạng rủi ro còn lại = Xếp hạng rủi ro cổ hữu - Xếp hạng kiểm soát tổng thể	[QT.L1.L2.L3.PAww]	[Mô tả nội dung đề xuất/ phương án xử lý]	[Cá nhân/ đơn vị thực hiện thực hiện biện pháp xử lý]	[Thời gian hoàn thành dự kiến]	[Chưa thực hiện/Đang thực hiện/Đã hoàn thành/Chậm tiến độ]	[Thời gian hoàn thành thực tế]

Thảo luận: Lập HSRR cấp quy trình

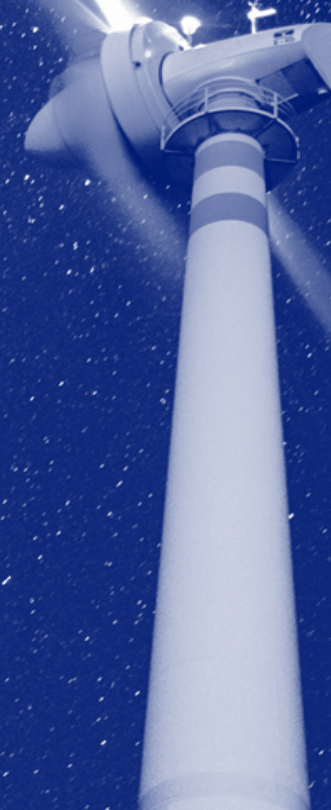
Anh/ Chị hãy thực hiện lập HSRR cấp quy trình theo tình huống được cung cấp.



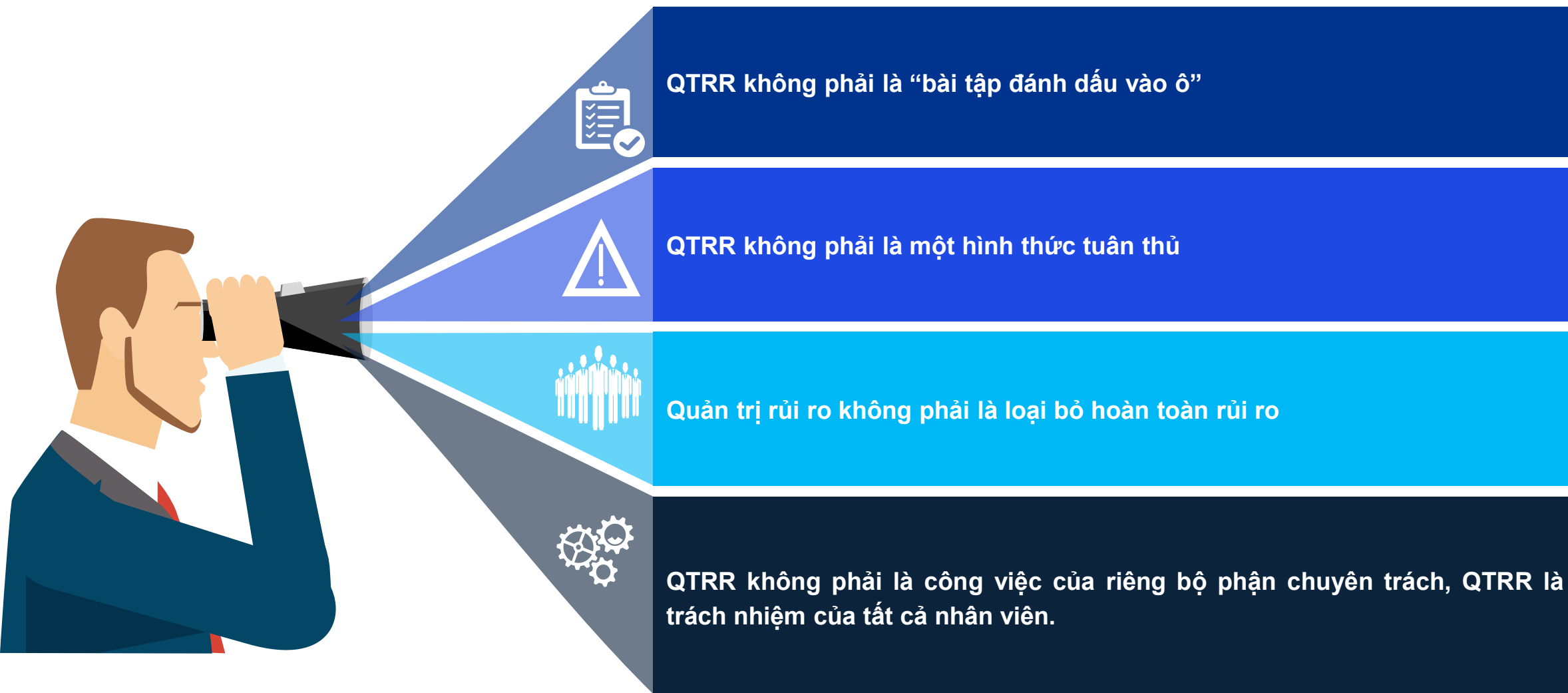
PHẦN 4. Trao đổi



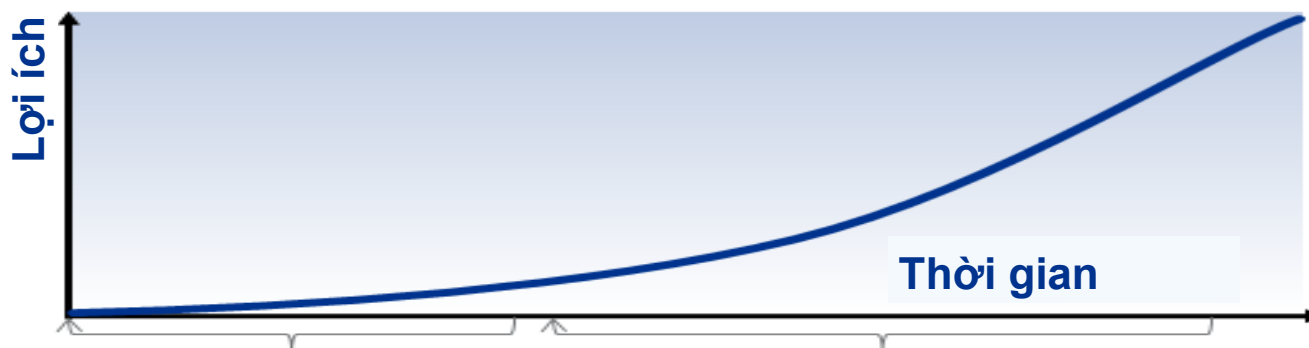
PHẦN 5. Tổng kết



Lưu ý khi triển khai QTRR



QTRRDN là một hành trình, trong đó doanh nghiệp sẽ càng ngày càng thu được nhiều lợi ích hơn khi QTRRDN trưởng thành



Lợi ích ban đầu

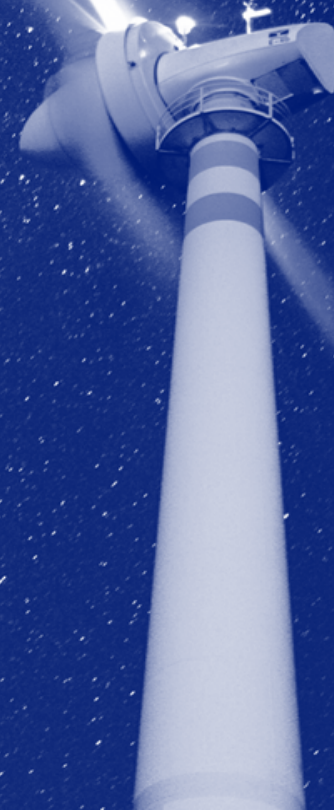
- Nâng cao nhận thức về các rủi ro
- Gia tăng trách nhiệm quản lý rủi ro
- Nhận diện và giảm thiểu các hoạt động có thể tạo ra rủi ro của doanh nghiệp

Tăng dần lợi ích

- Tăng cường văn hóa rủi ro trong doanh nghiệp
- Gắn rủi ro với hoạt động kinh doanh hàng ngày
- Các quyết định và hành động ở các cấp đều được liên kết và cân nhắc đến rủi ro.
- Tăng khả năng quản lý các rủi ro “mới nổi” và rủi ro phức tạp
- Tận dụng cơ hội tích cực và hạn chế tác động tiêu cực của rủi ro để gia tăng hoặc bảo toàn giá trị

PHẦN 6.

Bài tập trắc nghiệm



Bài tập trắc nghiệm

(Anh/ Chị vui lòng quét mã ở hình bên và nhập mã dưới đây để truy cập hệ thống và tham gia trả lời các câu hỏi trắc nghiệm.)



Khảo sát sau đào tạo

Anh/ Chị vui lòng quét mã ở hình dưới đây để truy cập hệ thống và hoàn thành Khảo sát sau đào tạo QTRRDN.





TRÂN TRỌNG CẢM ƠN!



Thông tin liên hệ



Trương Hạnh Linh
Thành viên điều hành
Dịch vụ Tư vấn Quản trị rủi ro
Tel: +84 24 39461600 (6544)
Mob: +84 9 4886 0066
Email: linhtruong@kpmg.com.vn



Chu Thị Linh Chi
Giám đốc
Dịch vụ Tư vấn Quản trị rủi ro
Tel: +84 24 39461600 (6571)
Mob: +84 9 7298 6363
Email: chichu@kpmg.com.vn



Đồng Thị Quỳnh Trang
Trưởng phòng
Dịch vụ Tư vấn Quản trị rủi ro
Tel: +84 24 39461600 (6489)
Mob: +84 9 7868 0898
Email: tdong@kpmg.com.vn

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72,
Lô E6, Đường Phạm Hùng, Phường Mỹ Trì,
Quận Nam Từ Liêm, Hà Nội, Việt Nam
T: +84 (24) 3946 1600

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah,
115 Nguyễn Huệ, Phường Bến Nghé,
Quận 1, Tp. Hồ Chí Minh, Việt Nam
T: +84 (28) 3821 9266

Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina Riverside Towers,
74 Bạch Đằng, Phường Hải Châu I, Quận Hải Châu,
Tp. Đà Nẵng, Việt Nam
T: +84 (236) 351 9051



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn
Email: kpmghcmc@kpmg.com.vn

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2022 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.