



FRANCHISE VN
VẬN HÀNH XUẤT SẮC

BÁO CÁO MẪU, BẢN TÓM TẮT

Khung quản trị rủi ro doanh nghiệp

CTCP Tập Đoàn An Bình Vạn Phát (Tập Đoàn ABVP), tên giả định

PHẠM VI

4 pháp nhân, 7 buổi hội thảo

NGƯỜI NHẬN

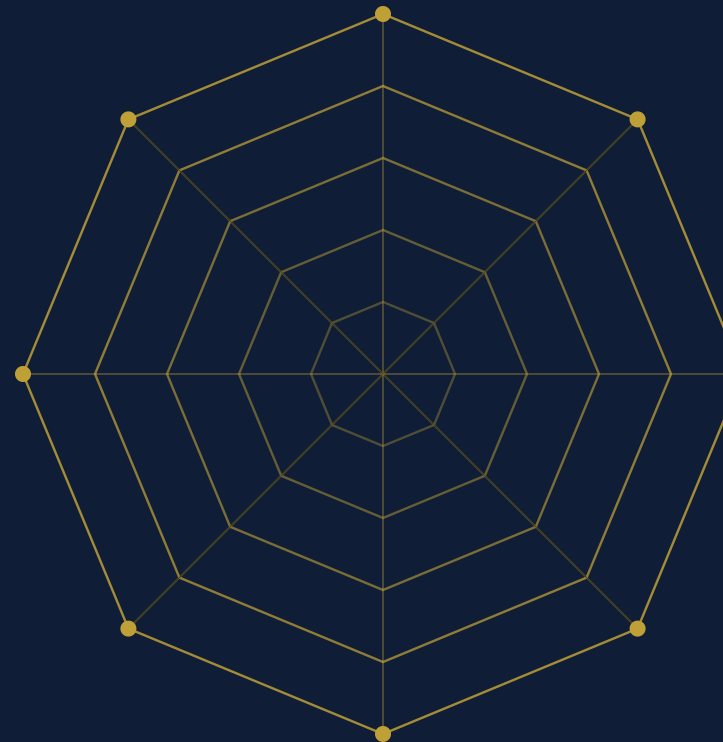
Hội đồng quản trị

THỜI GIAN

10 tuần, 08 đến 10/2027

PHIÊN BẢN

Tóm tắt 12 trang



Dự địa tới trần 3,75 lần là 13,7 tỷ EBITDA, bộ đệm 60 tỷ nâng lên 29,7 tỷ

1

Hai cú sốc đơn lẻ vượt dự địa 13,7 tỷ EBITDA

EBITDA 12 tháng đến 06/2027 là 147 tỷ, nợ vay ròng 500 tỷ chưa gồm bộ đệm 60 tỷ, tỷ lệ 3,40 lần, đã chạm ngưỡng cảnh báo. Nhà máy 1 dừng 4 tháng làm EBITDA giảm 20,7 tỷ, mất khách lớn nhất giảm 29,5 tỷ (biên đóng góp 25%). Vượt cam kết ở một ngân hàng kéo theo 9 trên 11 hợp đồng, khoảng 555 đến 560 tỷ dư nợ gộp.

2

Giữ 3,75 lần, dùng bộ đệm, mua bảo hiểm gián đoạn

Nâng cam kết lên 4,0 lần tổn thêm khoảng 1,7 tỷ lãi mỗi năm và mở lại đàm phán vừa ký quý 1/2027. Bộ đệm gồm bán lô đất 30 tỷ và hoãn kho 30 tỷ, kích hoạt khi dự báo vượt 3,4 lần. Sau bộ đệm dự địa là 29,7 tỷ EBITDA, sát mức mất khách lớn nhất 29,5 tỷ. Bảo hiểm gián đoạn nhà máy 1 phí ước tính 0,5 tỷ mỗi năm.

DƯ ĐỊA EBITDA TỚI CAM KẾT 3,75 LẦN

13,7 tỷ

Từ EBITDA 147 tỷ, nợ vay ròng 500 tỷ chưa gồm bộ đệm 60 tỷ. Tương đương giảm 9,3%.

BA VIỆC TRONG 90 NGÀY

1

HĐQT duyệt khẩu vị rủi ro bằng số

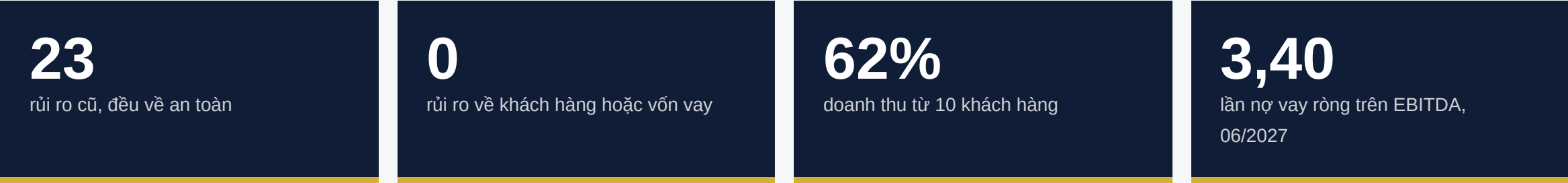
2

Mua bảo hiểm gián đoạn nhà máy 1

3

Chọn 4 trên 11 chỉ số vào KPI 2028

Hồ sơ có 23 rủi ro đều về an toàn, chưa có rủi ro về khách hàng hay vốn vay



LÝ DO HĐQT KHỞI ĐỘNG DỰ ÁN

- 1

Cam kết chung với 3 ngân hàng ký quý 1/2027, vi phạm ở một nơi kéo theo 9 trên 11 hợp đồng
- 2

Ủy ban kiểm toán lập 12/2027 và phải rà soát quản lý rủi ro, chưa có số rủi ro để rà
- 3

Kiểm toán nội bộ lập kế hoạch 2028 từ 11/2027, cần danh mục rủi ro đã xếp mức

MỤC TIÊU VÀ PHẠM VI DỰ ÁN (10 TUẦN)

- ✓

Sổ đăng ký rủi ro cho 4 pháp nhân, 7 buổi hội thảo
- ✓

Khẩu vị bằng số, chủ sở hữu, biện pháp cho rủi ro mức cao
- ✓

Chỉ số cảnh báo và mẫu báo cáo rủi ro quý, chạy một kỳ
- Không gồm kiểm toán nội bộ, kiểm soát từng chu trình và kế hoạch liên tục kinh doanh.

Mỗi rủi ro chấm theo EBITDA có thể mất, đối chiếu với dự địa cam kết vay

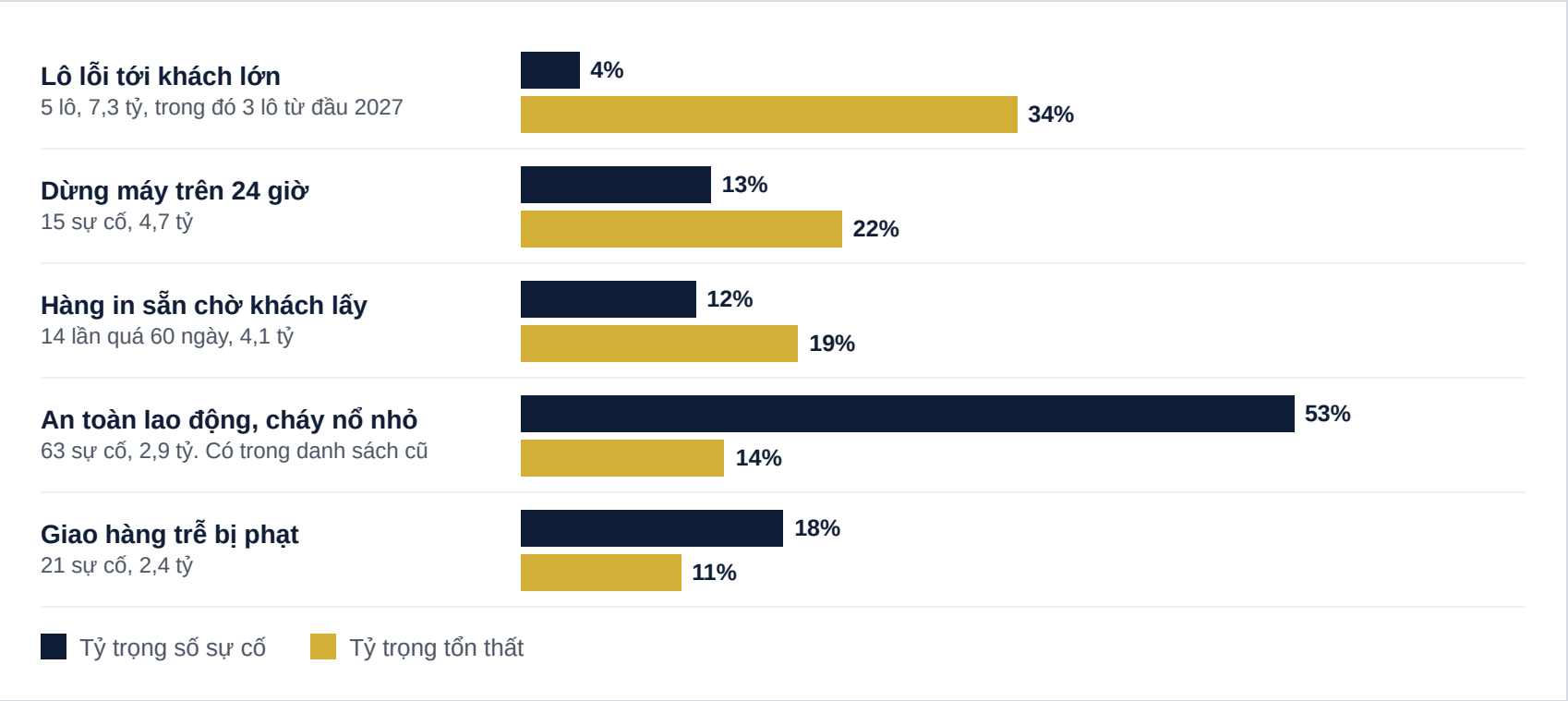
NĂM BƯỚC TRONG 10 TUẦN

1 Rà soát sự cố 36 tháng sự cố, tổn thất, bảo hiểm	2 Hội thảo nhận diện 7 buổi, lập sổ đăng ký	3 Đánh giá, bản đồ nhiệt Khả năng và tác động bằng tiền	4 Khẩu vị, ứng phó Ngưỡng bằng số, chủ sở hữu	5 Theo dõi, báo cáo Chỉ số cảnh báo, báo cáo quý
---	--	--	--	---

BỐN NGUỒN BẰNG CHỨNG

SỰ CỐ, TỔN THẤT 118 sự cố 08/2024 đến 07/2027: lô lỗi, hàng chờ lấy, dừng máy, tai nạn, giao trễ	HỘI THẢO 46 quản lý 7 buổi: kinh doanh, hai nhà máy, tài chính, nhân sự, Thương mại, điều hành	HỢP ĐỒNG, BẢO HIỂM 17 hợp đồng 11 hợp đồng tín dụng và 6 hợp đồng bảo hiểm tài sản, trách nhiệm	BÁO CÁO KIỂM TOÁN 3 năm Thư quản lý 2024 đến 2026, kết quả kiểm soát nội bộ 09/2027
---	---	--	--

Lô lỗi tới khách lớn gây 34% tổn thất, nhóm an toàn trong danh sách cũ 14%



118

sự cố có ghi nhận tổn thất, 08/2024 đến 07/2027

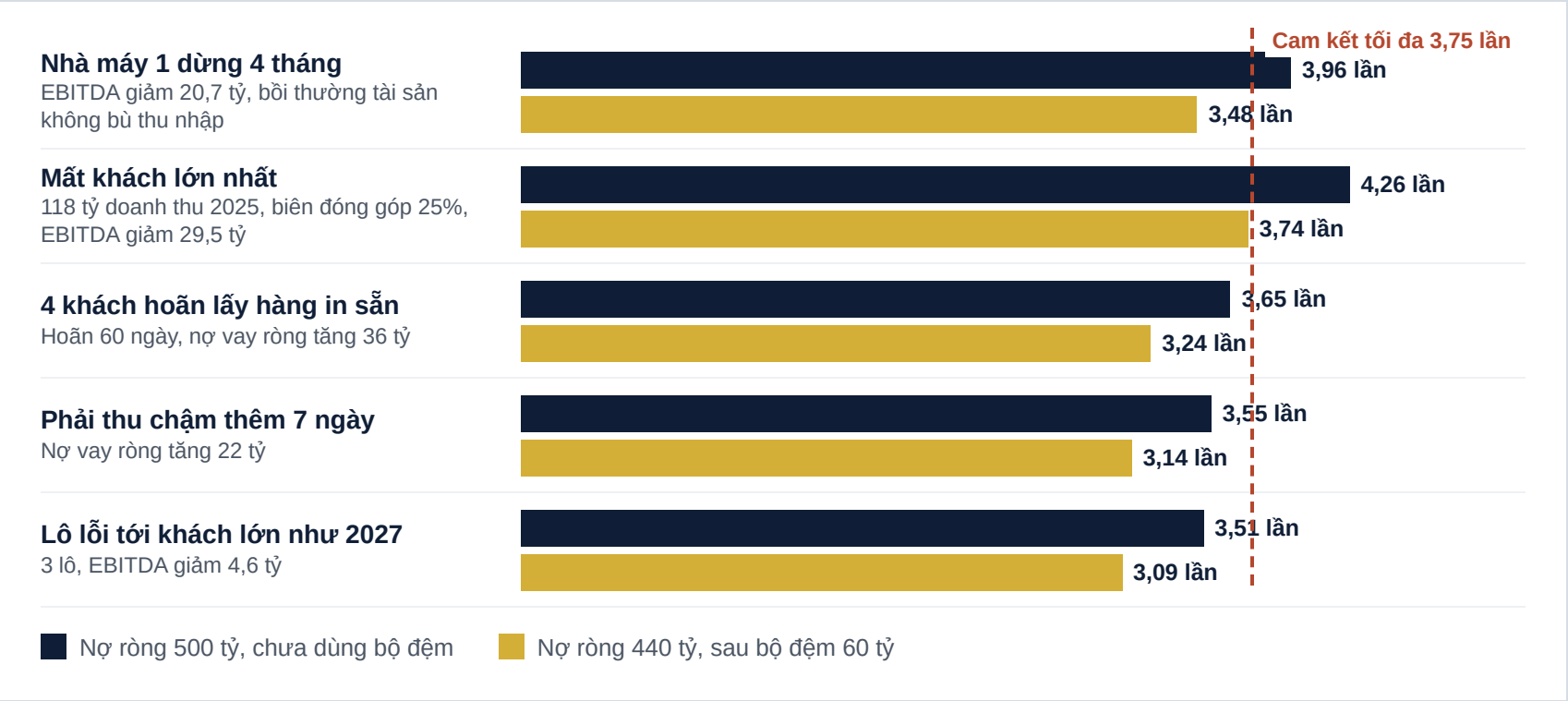
21,4 tỷ

tổng tổn thất ghi nhận trong 36 tháng

86%

tổn thất nằm ngoài nhóm an toàn mà danh sách cũ ghi

Mất khách lớn nhất đẩy nợ ròng lên 4,26 lần, bộ đệm 60 tỷ kéo về 3,74 lần



13,7 tỷ

EBITDA có thể giảm từ 147 tỷ tới trần 3,75 lần, chưa dùng bộ đệm

29,7 tỷ

EBITDA có thể giảm tới trần 3,75 lần khi nợ vay ròng 440 tỷ

9/11

hợp đồng tín dụng có vi phạm chéo, 555 đến 560 tỷ dư nợ gộp

HĐQT giữ 3,75 lần, đặt khẩu vị bằng số rồi mới mua bảo hiểm gián đoạn

1

Rủi ro lớn nhất là khách hàng, chưa ai giữ và chưa có ngưỡng theo năm

Mất khách lớn nhất làm EBITDA giảm 29,5 tỷ, gấp hơn 2 lần dư địa 13,7 tỷ, trong khi 23 rủi ro cũ đều về an toàn. Tầm nhìn 2030 đặt 10 khách lớn dưới 50% doanh thu, từ 62%, chưa có mốc trung gian. Khẩu vị đặt 60% cuối 2028, 55% cuối 2029, trần 12% cho một khách, hiện 10,3% doanh thu 2025.

2

Nâng cam kết lên 4,0 lần buộc mở lại đàm phán vừa ký xong

Mức 4,0 lần nâng dư địa từ 0,35 lên 0,60 lần, thêm khoảng 1,7 tỷ lãi mỗi năm cho 0,3 điểm % trên dư nợ gộp. Ba ngân hàng mới ký bộ cam kết chung quý 1/2027, mở lại sau 6 tháng cho thấy dự báo chưa chắc. HĐQT giữ 3,75 lần. Nếu chỉ có tiền bán đất 30 tỷ, nhà máy 1 dừng vẫn lên 3,72 lần, qua đường đỏ 3,65.

3

Bảo hiểm gián đoạn chỉ chi cho thiệt hại vật chất được bảo hiểm

Sáu hợp đồng hiện có chi trả nhà xưởng, máy và hàng, không có gián đoạn kinh doanh. Hợp đồng mới chỉ chi khi nhà máy 1 dừng do thiệt hại vật chất được bảo hiểm, sau thời gian chờ khoảng 40 ngày, tương đương 7 tỷ HĐQT tự chịu. Hạn mức 20,7 tỷ, phí ước tính 0,5 tỷ mỗi năm. Mất khách và lỗ lãi nằm ngoài.

Khẩu vị rủi ro có 8 ngưỡng bằng số, ABVP đạt 1, một phần 4, chưa đạt 3

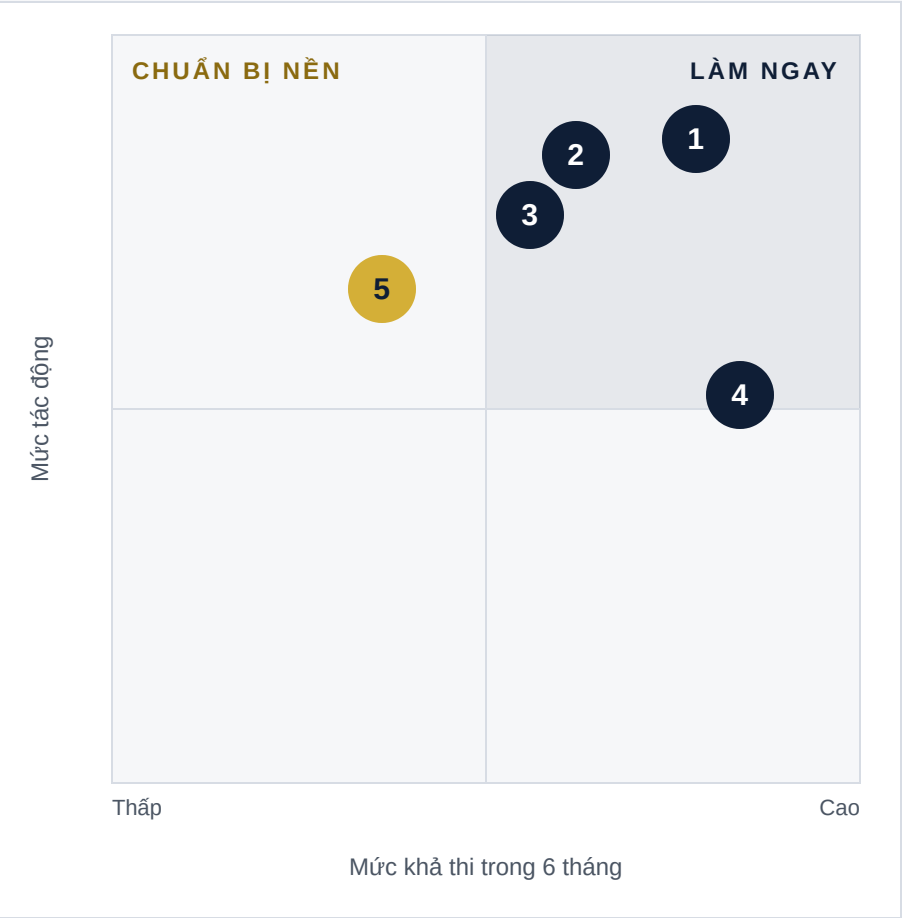
Đạt: 1

Một phần: 4

Chưa đạt: 3

HẠNG MỤC	NGƯỠNG HĐQT DUYỆT	HIỆN TRẠNG 09/2027	ĐÁNH GIÁ
Cam kết ngân hàng	Mục tiêu 3,0 từ 2029, cảnh báo 3,4, đỏ 3,65, tối đa 3,75	3,40 lần tại 06/2027, đã chạm ngưỡng cảnh báo	Một phần
Thanh khoản	Tiền cộng hạn mức chưa dùng từ 150 tỷ	170 tỷ: tiền 60, hạn mức trống 110	Đạt
Tập trung khách hàng	Một khách tối đa 12%, 10 khách tối đa 60% cuối 2028	Khách lớn nhất 10,3% doanh thu 2025, 10 khách 62%	Một phần
Đầu mỗi khách lớn	Mỗi khách lớn có ít nhất 2 đầu mỗi	6 trên 10 khách có 2 đầu mỗi	Một phần
Sự kiện đơn lẻ	EBITDA mất tối đa 7 tỷ một sự kiện, phần vượt bảo hiểm hoặc bộ đệm	Nhà máy 1 dừng mất 20,7 tỷ, mất khách lớn 29,5 tỷ, chưa bảo hiểm	Chưa đạt
Phải thu	Tối đa 62 ngày cuối 2027	64 ngày tại 06/2027, từ 68 ngày	Một phần
Lô lỗi tới khách lớn	Tối đa 2 lô, 3 tỷ tổn thất mỗi năm	3 lô, 4,6 tỷ từ đầu năm 2027	Chưa đạt
Tuân thủ	Không có khoản phạt trên 100 triệu mỗi năm	Chưa có danh mục nghĩa vụ để đo	Chưa đạt

Khẩu vị và chủ sở hữu chốt trước, bảo hiểm và chỉ số cảnh báo làm sau



1	HĐQT duyệt chính sách và 8 ngưỡng khẩu vị Ngưỡng bằng số, rà lại mỗi năm cùng ngân sách.	Tháng 1 đến 3
2	Mỗi rủi ro mức cao có chủ sở hữu có tên 15 rủi ro, 11 người. Chỉ số của họ vào KPI 2028.	Tháng 2 đến 5
3	Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh nhà máy 1 Hạn mức 20,7 tỷ, thời gian chờ khoảng 40 ngày, hiệu lực từ 01/2028.	Tháng 3 đến 6
4	Dựng 11 chỉ số cảnh báo cho báo cáo rủi ro quý Ngưỡng vàng và đỏ, báo cáo gửi HĐQT, kỳ đầu 10/2027.	Tháng 3 đến 4
5	Số rủi ro vào kế hoạch kiểm toán nội bộ Ủy ban kiểm toán rà lại số mỗi nửa năm từ 01/2028.	Tháng 4 đến 12

Chính sách duyệt 10/2027, bảo hiểm từ 01/2028, bốn kỳ báo cáo đến 07/2028

	DỰ ÁN 10 TUẦN			BẢO HIỂM, KPI, CHỈ SỐ			CHẠY BỐN KỲ BÁO CÁO QUÝ					
Hạng mục	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Chính sách, khẩu vị rủi ro Kiến nghị 1, HĐQT duyệt 10/2027	T1 đến T3											
Chủ sở hữu rủi ro, KPI 2028 Kiến nghị 2, KPI duyệt 12/2027		T2 đến T5										
Bảo hiểm gián đoạn nhà máy 1 Kiến nghị 3, hiệu lực 01/2028			T3 đến T6									
11 chỉ số cảnh báo Kiến nghị 4, 9 trên 11 có số 10/2027			T3 đến T4									
Số rủi ro cho kiểm toán nội bộ Kiến nghị 5, kế hoạch 2028 từ 11/2027				T4 đến T12								
Báo cáo rủi ro gửi HĐQT Nhịp quý, 4 kỳ			[Hatched pattern]									
Mốc báo cáo rủi ro quý												

■ Việc chính ■ Việc dài hạn ▨ Nhịp duy trì ◆ Mốc: kỳ đầu T3 (10/2027), T6 (01/2028), T9 (04/2028), T12 (07/2028)

Số 64 rủi ro, 8 ngưỡng khẩu vị, 13 trên 15 rủi ro cao đã có biện pháp

64

rủi ro trong sổ đăng ký
15 cao, 28 trung bình, 21 thấp

12/15

rủi ro cao chuyển kiểm toán nội bộ làm đầu vào
3 do HĐQT giữ: khách hàng, cam kết, nhà máy 1

13/15

rủi ro cao có biện pháp được duyệt
2 chờ ngân sách 2028

9/11

chỉ số cảnh báo có số đo kỳ đầu
2 chưa có nguồn số

— ĐÃ BÀN GIAO

✓

Chính sách quản trị rủi ro và 8 ngưỡng khẩu vị, HĐQT duyệt

✓

Sổ đăng ký 64 rủi ro kèm bản đồ nhiệt rủi ro

✓

Biện pháp ứng phó cho 15 rủi ro mức cao, mỗi rủi ro một chủ sở hữu

✓

Mẫu báo cáo rủi ro quý và báo cáo kỳ đầu gửi HĐQT 10/2027

— THAY ĐỔI ĐÃ CÓ TRONG DỰ ÁN

1

HĐQT duyệt chính sách và 8 ngưỡng khẩu vị ở tuần 9

2

Sổ gồm 23 rủi ro cũ và 41 rủi ro mới về khách hàng, vốn, người, pháp lý, khác với 41 khoảng trống kiểm soát

3

Bảo hiểm gián đoạn nhà máy 1 xin báo giá, dự kiến từ 01/2028

4

2 chỉ số chưa có số: hợp đồng khung còn hiệu lực, độ trễ báo lỗi



FRANCHISE VN

VẬN HÀNH XUẤT SẮC

Bản đầy đủ và bước tiếp theo

— BẢN ĐẦY ĐỦ GỒM THÊM

- ✓ Sổ đăng ký 64 rủi ro, nguyên nhân, hậu quả và chủ sở hữu
- ✓ Cách quy đổi từng rủi ro mức cao ra EBITDA và nợ vay ròng
- ✓ Bộ 11 chỉ số cảnh báo, ngưỡng vàng, đỏ và nguồn số
- ✓ Phụ lục: mẫu hội thảo, thang chấm khả năng và tác động, mẫu báo cáo quý

— DỊCH VỤ TIẾP NỐI THƯỜNG GẶP

- 1 Hệ thống kiểm soát nội bộ
- 2 Thiết lập kiểm toán nội bộ và ban kiểm soát
- 3 Khung tuân thủ và quản trị pháp lý doanh nghiệp
- 4 Hệ thống KPI và OKR

Doanh nghiệp có thể tự triển khai lộ trình, không bắt buộc thuê tiếp.

HOTLINE

+84 357 988 588

EMAIL

info@franchisevn.com

WEBSITE

franchisevn.com