

cao chất lượng báo cáo tài chính của các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Bình Thuận.

Về trình độ công nghệ thông tin, đội ngũ làm công tác kế toán tại các đơn vị sự nghiệp công lập cần quan tâm học tập nâng cao trình độ công nghệ thông tin, trao đổi kỹ năng sử dụng các phần mềm tin học ứng dụng phục vụ cho công tác lập các BCTC, kế toán.

Về phần mềm kế toán, các đơn vị sự nghiệp công lập cần quan tâm trang bị đầy đủ các phần mềm kế toán phục vụ cho công tác hạch toán kế toán tại đơn vị. Để lập BCTC đúng quy định, đơn vị cần chọn nhà cung cấp phần mềm phù hợp với chế độ kế toán, phần mềm kế toán phải tương thích với hệ điều hành máy tính, hoàn thiện, ít bị lỗi. ■

Tài liệu tham khảo

[1] Julita, Susilatri (2018) "Analysis Of Factor Affecting The Quality Of Government Financial Report Bengkalis Regency", *International Journal of Scientific & Technology research volume 7, Issue 2, February 2018, ISSN 2277-8616.*

[2] Nunuy Nur Afiah (2014), "Factors influencing the quality of financial reporting and its implications on good government governance", *International Journal of Business, Economics and Law, Vol.5, Issue 1 (Dec.) 2014, ISSN 2289-1552.*

[4] Ochung Francis Onyulo (2017), "Factors influencing quality of financial reporting in public sector entities in the ministry of environment and natural resources, Kenya". [http://41.89.49.13:8080/xmlui/handle/123456789/1245.](http://41.89.49.13:8080/xmlui/handle/123456789/1245)

[5] Thông tư 107/2017/TT-BTC ngày 10/10/2017, Thông tư hướng dẫn chế độ kế toán hành chính sự nghiệp.

[6] Trần Thị Bảo Minh (2019), "Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng báo cáo tài chính của các đơn vị sự nghiệp công - nghiên cứu trên địa bàn thành phố Bến Tre", *Luận văn Thạc sỹ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.*

[7] Trần Thị Yến - Hoàng Thị Thúy (2017). "Nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng báo cáo tài chính đơn vị sự nghiệp giáo dục công lập tại Bình Định", *Hội Kế toán Thành phố Hồ Chí Minh*, from: <http://hoiketoan.org.vn>.

Chuẩn mực kế toán công quốc tế Những thách thức và kinh nghiệm khi áp dụng trên thế giới

 TS. Phạm Thị Minh Tuệ*

Nhận: 18/05/2021

Biên tập: 28/05/2021

Duyệt đăng: 10/06/2021

chính để cải thiện tính minh bạch tài khóa của các Chính phủ.

2. Nội dung

2.1 Chuẩn mực kế toán công quốc tế

IPSAS được ban hành bởi Ban Chuẩn mực kế toán công quốc tế (IPSASB) – một cơ quan độc lập của Liên đoàn Kế toán quốc tế (IFAC). IPSASB (trước đó là Ủy ban Khu vực công của IFAC) đã ban hành và phát triển các chuẩn mực kế toán cho khu vực công, từ năm 1997. Khu vực công đề cập đến Chính phủ của các quốc gia, chính quyền khu vực (như tiểu bang, tỉnh, lãnh thổ), chính quyền địa phương (như thành phố, thị trấn) và các đơn vị có liên quan. Mỗi khi một chuẩn mực mới được ban hành đều phải tuân theo một quy trình nghiêm ngặt. Tất cả các tài liệu về chương trình nghị sự và cuộc họp của IPSASB đều được mở cho công chúng. Trong suốt quy trình, các tài liệu chính được công khai để tham vấn cộng đồng dưới dạng các tài liệu tham vấn và bản thảo. Do vậy, IPSAS trở thành tiêu chuẩn đối với thông tin tài chính chất lượng cao vì lợi ích của người sử dụng, nghĩa là thông tin tài chính có liên quan, trung thực, dễ hiểu, kịp thời, có thể so sánh được, có thể kiểm chứng và đảm bảo tính nhất quán quốc tế.

Những khó khăn nghiêm trọng về tài chính mà nhiều Chính phủ trải qua

Hệ thống Chuẩn mực kế toán công quốc tế (IPSAS – International Public Sector Accounting Standard) là một tập hợp các chuẩn mực kế toán được ban hành, để sử dụng cho các đơn vị thuộc lĩnh vực công trên thế giới trong việc lập báo cáo tài chính (BCTC). Bài viết tổng hợp hệ thống IPSAS hiện nay, thực tế cùng những thách thức khi áp dụng IPSAS, kinh nghiệm đã áp dụng thành công, các giải pháp IPSAS, cho các quốc gia trên thế giới.

Từ khóa: Chuẩn mực kế toán công quốc tế, IPSAS, kinh nghiệm, áp dụng, thế giới

1. Giới thiệu

Hầu hết các cơ quan giám sát về ổn định tài chính sử dụng kết quả được cung cấp bởi số liệu thống kê tài chính của Chính phủ. Thống kê tài chính của Chính phủ dựa trên cách tiếp cận dồn tích và được xây dựng dựa trên dữ liệu kế toán tài chính được tạo ra ở cấp đơn vị. Việc áp dụng IPSAS cải thiện chất lượng của dữ liệu kế toán cơ bản, dẫn đến độ tin cậy cao hơn đối với các số liệu cung cấp cho khu vực Chính phủ nói chung. Trong bối cảnh nhiều quốc gia rơi vào khủng hoảng nợ, thông tin liên quan đến bên đi vay trong khu vực công càng đòi hỏi chất lượng tốt hơn đối với việc đánh giá rủi ro trên thị trường tài chính. Lúc này, IPSAS được một số tổ chức tài chính quốc tế coi là công cụ

* Học viện Ngân hàng

đã nhấn mạnh sự cần thiết phải có BCTC minh bạch về tài sản và các khoản nợ. IPSAS tạo điều kiện cho sự liên kết về thực hành kế toán tốt nhất, thông qua việc áp dụng các tiêu chuẩn kế toán độc lập đáng tin cậy và cơ sở kế toán dồn tích. Điều này cải thiện tính nhất quán và khả năng so sánh các BCTC, do các yêu cầu và hướng dẫn chi tiết được cung cấp trong mỗi chuẩn mực. IPSAS được ban hành là một bước đi tích cực, trong việc thống nhất hệ thống chuẩn mực kế toán trong lĩnh vực công trên toàn thế giới. Qua đó, có sự thống nhất về cách ghi nhận, đo lường và trình bày các thông tin trên BCTC của các đơn vị trong lĩnh vực công.

Sự phát triển của IPSAS xuất phát từ nhu cầu cải thiện tính minh bạch và trách nhiệm của các Chính phủ và các đơn vị trong khu vực công, bằng cách cải thiện và chuẩn hoá BCTC. Hệ thống IPSAS được xây dựng dựa trên các Chuẩn mực kế toán quốc tế (IAS) và Chuẩn mực kế toán quốc tế về BCTC (IFRS). Do các giao dịch thường phổ biến ở cả khu vực tư và khu vực công, nên đã có một nỗ lực không nhỏ để IPSAS hội tụ với IFRS. Theo nguyên tắc chung, IPSAS duy trì sự hướng dẫn về xử lý kế toán theo văn bản gốc của IFRS, trừ khi có một vấn đề quan trọng của khu vực công cần phải ban hành mới. IPSASB xây dựng các khái niệm bắt đầu từ khuôn khổ khái niệm của Hội đồng Tiêu chuẩn kế toán Quốc tế (IASB) và đang trong quá trình phát triển các khái niệm riêng để đáp ứng nhu cầu BCTC của các đơn vị trong khu vực công, điều này nhằm củng cố nền tảng của các hoạt động thiết lập tiêu chuẩn để hiểu được các khía cạnh khác biệt của khu vực công so với khu vực tư.

Bảng 1 là danh mục các IPSAS cùng với cơ sở nền tảng mà chúng được xây dựng.

Một số chuẩn mực đã được thay thế bằng các chuẩn mực khác như IPSAS 6 “BCTC hợp nhất và kế toán các khoản đầu tư vào các đơn

Bảng 1

Số chuẩn mực kế toán	Tên chuẩn mực kế toán	Thời điểm ban hành	Cơ sở
IPSAS 1	Trình bày BCTC	5/2000	IAS 1
IPSAS 2	Báo cáo lưu chuyển tiền tệ	5/2000	IAS 7
IPSAS 3	Thặng dư hoặc thâm hụt thuần trong kỳ, các sai sót cơ bản và những thay đổi trong chính sách kế toán	5/2000	IAS 8
IPSAS 4	Anh hưởng của sự thay đổi tỷ giá hối đoái	5/2000	IAS 21
IPSAS 5	Chi phí đi vay	5/2000	IAS 23
IPSAS 9	Thu nhập từ giao dịch trao đổi	7/2001	IAS 18
IPSAS 10	BCTC trong nền kinh tế siêu lạm phát	7/2001	IAS 29
IPSAS 11	Hợp đồng xây dựng	7/2001	IAS 11
IPSAS 12	Hàng tồn kho	7/2001	IAS 2
IPSAS 13	Thuế tài sản	12/2001	IAS 17
IPSAS 14	Các sự kiện phát sinh sau ngày báo cáo	12/2001	IAS 10
IPSAS 16	Bất động sản đầu tư	12/2001	IAS 40
IPSAS 17	Bất động sản, nhà xưởng và thiết bị	12/2001	IAS 16
IPSAS 18	Báo cáo bộ phận	6/2002	IAS 14
IPSAS 19	Các khoản dự phòng, nợ phải trả tiềm tàng và tài sản tiềm tàng	10/2002	IAS 37
IPSAS 20	Thông tin về các bên liên quan	10/2002	IAS 24
IPSAS 21	Tồn thất của tài sản không tạo tiền	12/2004	IAS 36
IPSAS 22	Công khai thông tin tài chính về khu vực Nhà nước	12/2006	
IPSAS 23	Thu nhập từ giao dịch không trao đổi	12/2006	
IPSAS 24	Trình bày thông tin về ngân sách trên BCTC	12/2006	
IPSAS 26	Giảm giá trị của các tài sản tạo tiền	2/2008	IAS 36
IPSAS 27	Nông nghiệp	12/2009	IAS 41
IPSAS 28	Công cụ tài chính: trình bày	1/2010	IAS 32
IPSAS 29	Công cụ tài chính: ghi nhận và đo lường	1/2010	IAS 39
IPSAS 30	Công cụ tài chính: thuyết minh	1/2010	IFRS 7
IPSAS 31	Tài sản cố định vô hình	1/2010	IAS 38
IPSAS 32	Hợp đồng chuyển nhượng dịch vụ: bên chuyển nhượng	10/2011	IFRIC 12
IPSAS 33	Lần đầu tiên áp dụng chuẩn mực kế toán công quốc tế về cơ sở kế toán dồn tích	1/2015	
IPSAS 34	BCTC riêng	1/2015	IAS 27
IPSAS 35	BCTC hợp nhất	1/2015	IFRS 10
IPSAS 36	Đầu tư vào đơn vị liên kết và liên doanh	1/2015	IAS 28
IPSAS 37	Hợp đồng liên doanh	1/2015	IFRS 11
IPSAS 38	Công bố lợi ích của các đơn vị khác	1/2015	IFRS 12
IPSAS 39	Lợi ích của người lao động	7/2016	IAS 19
IPSAS 40	Sự kết hợp của khu vực công	1/2017	
IPSAS 41	Phát hành báo cáo công cụ tài chính	4/2018	IFRS 9
IPSAS 42	Phúc lợi xã hội	1/2019	

(Nguồn: <https://www.iasplus.com/en/standards/ipsas>)

vị bị kiểm soát”, được thay thế bởi IPSAS 34, 35 từ 01/01/2017; IPSAS 7 “Kế toán các khoản đầu tư vào các đơn vị liên kết”, được thay thế bởi IPSAS 36 từ 01/01/2017; IPSAS 8 “BCTC đối với các khoản lợi ích từ hoạt động liên doanh” căn cứ từ IAS 31, được thay thế bởi IPSAS 37 từ 01/01/2017; IPSAS 15 “Công cụ tài chính: Thuyết minh và trình bày”, được thay thế bởi IPSAS 28, 29, 30 từ 01/01/2013. IPSAS 25 “Lợi ích người lao động”, được thay thế bởi IPSAS 39 từ 01/01/2018.

2.2 Thực tế và những thách thức khi áp dụng IPSAS trên thế giới

Mặc dù áp dụng IPSAS là một hoạt động tốn kém, nhưng ngày càng có nhiều quốc gia và tổ chức quốc tế đã áp dụng IPSAS hoặc đang trong quá trình áp dụng. Chúng tôi nhận thấy, đây là một bộ chuẩn mực được đánh giá cao và mang lại lợi ích kỳ vọng có thể vượt qua những chi phí chuyển đổi và quản lý hệ thống mới mà các quốc gia phải đối mặt.

Tại châu Mỹ Latinh, IPSAS đã được triển khai mạnh mẽ tại các nước Chile, Colombia, Brazil, Panama và Costa Rica.

Ở Đông Nam Á, Indonesia, Malaysia được đánh giá là đi đầu trong việc triển khai áp dụng. Việc áp dụng IPSAS ở châu Phi đang được dẫn đầu bởi Nigeria, Ghana, Tanzania, Kenya, Uganda. Theo thống kê của Liên đoàn Kế toán quốc tế trên 134 quốc gia trên thế giới, tính đến 2021, số lượng quốc gia áp dụng hoàn toàn IPSAS là 20/134 (chiếm 14,93%), số áp dụng một phần là 64/134 (chiếm 47,76%) và các quốc gia chưa áp dụng là 50/134 (chiếm 37,31%). Số liệu được thể hiện trong Hình 1.

IPSAS được áp dụng theo các cách khác nhau trên thế giới, một số quốc gia áp dụng nguyên bản IPSAS, một số khác sử dụng IPSAS gián tiếp làm cơ sở hoặc tham chiếu cho bộ chuẩn mực quốc gia, sau đó có thể tiếp cận linh hoạt để áp dụng IPSAS. Thực tế các quốc gia áp dụng IPSAS trên thế giới được phân chia thành các nhóm sau:

Nhóm áp dụng hoàn toàn IPSAS: Là việc vận dụng 100% chuẩn mực kế toán công quốc tế vào thực hiện kế toán công tại quốc gia mà không sửa đổi, bổ sung, đối với

những chuẩn mực không thể áp dụng thì soạn thảo, ban hành riêng chuẩn mực quốc gia. Chile, Colombia, Ecuador, Estonia, Guatemala, Iceland, Kazakhstan, NewZeland, Nigeria, Peru, Thụy Sĩ, Uruguay...

Nhóm áp dụng một phần IPSAS: Là việc vận dụng có chọn lọc các quy định của IPSAS, sửa đổi, bổ sung một số quy định để xây dựng chuẩn mực kế toán công quốc gia phù hợp với đặc thù nền kinh tế và ban hành thêm các chuẩn mực quốc gia khác. Các nước đã thực hiện có thể kể đến Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan, Thổ Nhĩ Kỳ, Anh, Ukraine, Bi, Mexico... Hầu hết các quốc gia áp dụng một phần IPSAS, khi đã ban hành được chuẩn mực kế toán công quốc gia. Các chuẩn mực kế toán công quốc gia thường đã được xây dựng có kết hợp, dựa trên nền tảng IAS và IFRS. Việc áp dụng một phần được quy định theo chiều hướng không áp dụng toàn bộ các IPSAS, hoặc chỉ áp dụng IPSAS, đối với một số đơn vị thuộc khu vực công.

Nhóm không áp dụng IPSAS: Bao gồm các quốc gia không sử dụng IPSAS mà tự xây dựng, ban hành hệ thống chuẩn mực kế toán công quốc gia, như Argentina, Bolivia, Brunei, Bulgari, Đức, Pháp, Hy Lạp...

Việc áp dụng IPSAS vào kế toán các đơn vị công tại các quốc gia trên thế giới gặp khá nhiều khó khăn và thách thức, đó là:

Trong quá trình chuyển đổi để áp dụng IPSAS, việc chuyển sang kế toán trên cơ sở dồn tích là một bước tiến lớn và khó khăn đối với các đơn vị công. Khó khăn nằm ở cách thức thực hiện kế toán dồn tích và lập ngân sách, dựa trên IPSAS. Việc chuyển đổi từ kế toán trên cơ sở tiền mặt sang cơ sở dồn tích đòi hỏi những thay đổi về văn hóa, tư duy và công nghệ thông tin.

IPSAS được một số quốc gia và các chuyên gia đánh giá là đường như quá phức tạp. Tính chất phức tạp của IPSAS chủ yếu liên quan đến mức độ các thông tin công bố theo các nguyên tắc của IPSAS.

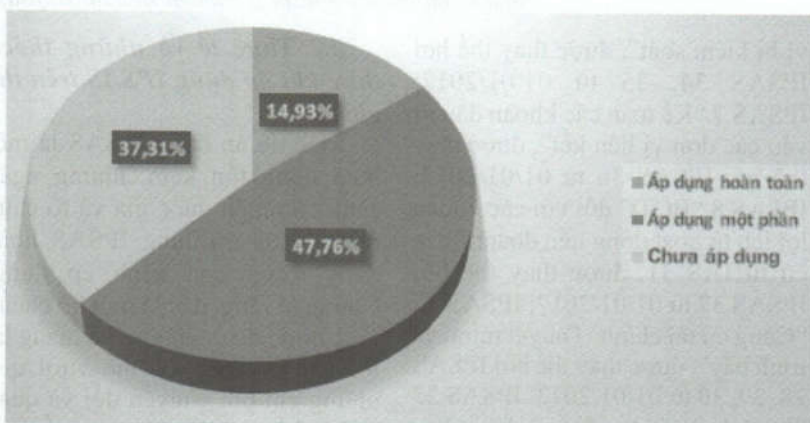
IPSAS cũng được cho là một chuẩn mực kế toán quá lý thuyết và rất khó áp dụng, ví dụ trong cách xử lý hợp nhất các vấn đề tài chính của Chính phủ nói chung và các vấn đề cụ thể về quản lý tài chính và ngân sách nói riêng.

Các chi phí phát sinh liên quan đến việc áp dụng IPSAS không chỉ bao gồm chi phí đào tạo chuyên môn cho đội ngũ nhân sự, mà còn bao gồm các chi phí cần thiết cho việc thực hiện các mô hình kế toán mới tại các quốc gia và chi phí cải tiến mạnh mẽ cơ sở hạ tầng về hệ thống công nghệ thông tin. Các quốc gia đã xây dựng mô hình kế toán công trên cơ sở dồn tích sẽ tốn ít chi phí hơn các quốc gia đang thực hiện theo mô hình kế toán trên cơ sở tiền mặt.

2.3 Kinh nghiệm áp dụng IPSAS thành công của một số quốc gia trên thế giới

Vấn đề cốt lõi của việc áp dụng chuẩn mực kế toán công là sự chuyển đổi từ kế toán theo nguyên tắc cơ sở tiền mặt sang kế toán theo nguyên tắc cơ sở dồn tích. Kinh nghiệm tiêu biểu của các quốc gia áp dụng thành công hoàn toàn hoặc một phần IPSAS được mô tả qua những

Hình 1



(Nguồn: Tổng hợp từ <https://www.ifac.org>)

nghiên cứu điển hình ở Thụy Sĩ và Malaysia sau đây.

Nghiên cứu điển hình tại Thụy Sĩ – áp dụng hoàn toàn IPSAS: Trước nhu cầu ngày càng tăng của Quốc hội và công chúng về thông tin toàn diện hơn về tình hình tài chính của Chính phủ Liên bang và trong nỗ lực hài hòa khuôn khổ kế toán của Chính phủ với các cấp chính quyền thấp hơn nhằm tăng khả năng so sánh. Vào năm 2001, cơ quan Quản lý tài chính Thụy Sĩ (the Swiss Federal Finance Administration - FFA) đã quyết định khởi động một dự án nhằm đại tu hệ thống kế toán. Sản phẩm đầu tiên của dự án này là báo cáo tài chính năm 2007, trên cơ sở IPSAS. Mục tiêu chính là tăng cường minh bạch chi phí ở các bộ, đơn vị hành chính và đề cung cấp một khuôn khổ kế toán thích hợp khi sử dụng ngân sách hoạt động. Các bước triển khai IPSAS bắt đầu từ năm 2002, FFA đã thiết lập và phân tích sơ bộ một mô hình kế toán mới, sử dụng cho việc chuyển đổi sang kế toán dồn tích và lập ngân sách đầy đủ. Năm 2004, FFA xác định và phát triển một hệ thống kế toán tích hợp trên tất cả các cấp của chính quyền liên bang, cũng như xác định cách xử lý kế toán chung cho các phần hành kế toán khác nhau theo IPSAS. Việc giới thiệu mô hình kế toán mới bắt đầu hai năm trước khi các yêu cầu mới có hiệu lực, các hoạt động đầu tiên để chuẩn bị ngân sách cho năm tài chính 2007 được bắt đầu vào đầu năm 2006. Giai đoạn giới thiệu bao gồm việc xây dựng giải pháp chi tiết trong các lĩnh vực khác nhau của kế toán (như kế toán kho bạc, tài sản cố định, hàng tồn kho...) và triển khai cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin mới.

Trong năm 2007, các hoạt động của FFA chủ yếu tập trung vào việc tư vấn cho các đơn vị công chịu trách nhiệm về các vấn đề kế toán và kỹ thuật cũng như cải tiến các quy trình cho ngân sách 2008, dựa

trên kinh nghiệm của năm trước. Báo cáo tài chính theo mô hình kế toán mới đầu tiên cho năm tài chính 2007 được ban hành vào tháng 3/2008 và được Quốc hội thông qua vào tháng 6/2008. Trong giai đoạn chuẩn bị, không phải tất cả các câu hỏi liên quan đến việc xử lý kế toán đều có thể được giải đáp một cách thỏa đáng, vì vậy quá trình cải thiện chất lượng số liệu kế toán được thực hiện đều đặn trong những năm tiếp theo. Để lập bảng cân đối kế toán đầu năm dựa trên IPSAS, nhiều khoản mục kế toán đã phải được đánh giá lại và phải trích lập các khoản dự phòng mới, như các khoản mục trong lĩnh vực bất động sản, các khoản cho vay và khoản tham gia hoặc nắm giữ cổ phần. Ngoài hệ thống kế toán mới, một môi trường công nghệ thông tin mới cũng được triển khai. Trước khi chuyển sang kế toán dồn tích, giao diện công nghệ thông tin giữa tài khoản tập trung và tài khoản của các đơn vị công được thiết lập. Các tài khoản tập trung dựa trên số liệu do các đơn vị công cung cấp, nhưng được FFA điều chỉnh dựa trên các quy định kế toán riêng biệt.

Nghiên cứu điển hình tại Malaysia – áp dụng một phần IPSAS: Lộ trình áp dụng IPSAS bắt đầu từ năm 2011, khi Chính phủ Malaysia quyết định áp dụng cơ sở dồn tích trong kế toán công nhằm mục đích quản lý kỷ luật tài khóa hiệu quả hơn. Với sự đồng ý của IFAC, Malaysia đã thực hiện một số thay đổi để áp dụng IPSAS thích ứng với hoàn cảnh cụ thể của quốc gia. Đến 2015, toàn bộ các đơn vị công của Malaysia đã thực hiện kế toán theo Chuẩn mực Kế toán công Malaysia (MPSAS) dựa trên cơ sở dồn tích, dựa trên IPSAS. Để có thể bắt đầu vào 2011, trên thực tế, công tác chuẩn bị chuyển đổi kế toán trên cơ sở tiền mặt sang cơ sở dồn tích đã được thực hiện từ 2005, khi Malaysia thông qua IPSAS cơ sở

tiền mặt từ năm tài chính, kết thúc vào 31/12/2005.

Việc áp dụng IPSAS cơ sở tiền mặt đã rất có lợi trong việc chuyển tiếp tích cực sang kế toán, theo cơ sở dồn tích. Đầu năm 2013, Bộ Tài chính Malaysia ban hành một văn bản pháp quy giải thích việc chuyển sang áp dụng cơ sở dồn tích cũng như lợi ích của nó, bao gồm việc cung cấp một cách toàn diện và chính xác bức tranh về vị thế tài chính của Chính phủ, nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình về tài chính của khu vực công dẫn đến tăng cường quản lý tài chính công.

Năm 2015, tất cả các đơn vị thuộc bộ, ngành chuyển sang áp dụng cơ sở dồn tích và 2016 thực hiện cho toàn Chính phủ. Malaysia đã xác định bốn khía cạnh chính cần tập trung để thực hiện thành công quá trình chuyển đổi sang kế toán dồn tích, đó là: (1) Chính sách và tiêu chuẩn: Malaysia đã thành lập Ủy ban Tư vấn chuẩn mực kế toán Chính phủ (Government Accounting Standards Advisory Committee – GASAC), có chức năng xem xét, soạn thảo các chuẩn mực và chính sách kế toán, dựa trên MPSAS, được phát triển từ IPSAS; (2) Luật và quy định: ngoài việc thiết lập các chính sách và tiêu chuẩn, GASAC xác định và đề xuất sửa đổi các luật và quy định liên quan, đặc biệt là các quy định về tài chính; (3) Quy trình và công nghệ: để áp dụng kế toán theo cơ sở dồn tích, Malaysia đã thực hiện phân tích mức độ phù hợp của các quy trình và công nghệ hiện tại, sau đó thiết kế và phát triển hệ thống công nghệ thông tin mới với sự tư vấn của các chuyên gia; (4) Nhân sự: đây là một trong những thách thức lớn nhất, cụ thể trên hai khía cạnh là quản lý thay đổi và xây dựng các chương trình đào tạo để xây dựng năng lực cho sự chuyển đổi.

(Xem tiếp trang 120)