

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



ĐINH HỒNG QUANG

**HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ
NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT
ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT
TRIỂN XANH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG

HÀ NỘI, 2024

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC ĐIỆN LỰC**



ĐINH HỒNG QUANG

**HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ
NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT
ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT
TRIỂN XANH**

Chuyên ngành : Tài chính – Ngân hàng

Mã số : 8340201

LUẬN VĂN THẠC SĨ TÀI CHÍNH – NGÂN HÀNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGUYỄN TỐ TÂM

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả cam đoan đã sử dụng các tài liệu tham khảo của các tác giả, các nhà khoa học và các luận văn được trích dẫn trong phụ lục “Tài liệu tham khảo” cho việc nghiên cứu và viết luận văn của mình.

Tác giả cam đoan về các số liệu và kết quả tính toán được trình bày trong luận văn là hoàn toàn do tác giả tự tìm hiểu và thực hiện trong quá trình nghiên cứu và viết luận văn của mình, không sao chép và chưa được sử dụng cho đề tài luận văn nào.

Đây là đề tài nghiên cứu do tác giả thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Nguyễn Tố Tâm.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2024

Tác giả

Đinh Hồng Quang

LỜI CẢM ƠN

Luận văn này sẽ không thể hoàn thành nếu không có sự giúp đỡ và hỗ trợ nhiệt tình của các Thầy Cô giáo và các đồng nghiệp.

Tác giả bày tỏ lòng cảm ơn tới Cô TS. Nguyễn Tố Tâm. Cô đã luôn động viên, giúp đỡ và hướng dẫn nhiệt tình với nhiều ý kiến quý báu trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện bản luận văn này.

Tác giả bày tỏ lòng cảm ơn tới Thầy/Cô giảng dạy trong suốt quá trình học tập và Các bộ phận, phòng ban chức năng của trường Đại học Điện lực.

Tác giả bày tỏ lòng cảm ơn tới đồng nghiệp, bạn bè và gia đình đã giúp đỡ và tạo điều kiện thuận lợi cho công việc học tập và nghiên cứu.

Tác giả bày tỏ lòng cảm ơn tới Ban Giám đốc Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã giúp đỡ, cung cấp số liệu, mọi điều kiện tốt nhất phục vụ cho quá trình học tập và nghiên cứu.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2024

Tác giả

Đinh Hồng Quang

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI	1
1. Tính cần thiết	1
1.1 Đặt vấn đề:	1
1.2 Khoảng trống nghiên cứu:	2
2. Mục tiêu nghiên cứu	4
3. Câu hỏi nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	4
5. Phương pháp nghiên cứu:	5
6. Dự kiến kết quả nghiên cứu	6
CHƯƠNG 1:	8
1. Tổ chức phi lợi nhuận và các yêu cầu quản lý trong tổ chức	8
1.1 Khái niệm tổ chức phi lợi nhuận	8
1.2 Các nguyên tắc cơ bản của phi lợi nhuận	9
1.3 Một số yêu cầu quản lý trong tổ chức phi lợi nhuận	13
2. Hệ thống kiểm soát nội bộ trong tổ chức phi lợi nhuận	17
2.1 Kiểm soát và các loại kiểm soát trong quản lý	17
2.2 Bản chất của hệ thống kiểm soát nội bộ	19
2.3 Những yếu tố cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ trong tổ chức phi lợi nhuận	22
3. Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động trong tổ chức	24
3.1 Hiệu quả hoạt động và đo lường hiệu quả hoạt động trong tổ chức	24
3.2 Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động	26
4. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận	28
4.1 Kinh nghiệm của các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới	28
4.2 Kinh nghiệm của các tổ chức phi lợi nhuận trong nước	30
4.3 Bài học kinh nghiệm	32
CHƯƠNG 2:	35
I. GIỚI THIỆU VỀ TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH	35
1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh	35
2. Chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh	36
3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh	39
II. THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH	41
1. Các thành phần kiểm soát nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh	41
2. Môi trường kiểm soát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh:	41
2.1. Nguyên tắc	41

MỞ ĐẦU

GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI

1. Tính cần thiết

1.1 Đặt vấn đề:

Kiểm soát nội bộ (KSNB) là một trong những công cụ không thể thiếu của bất cứ tổ chức nào trong việc quản trị rủi ro, vận hành bộ máy hoạt động sao cho hiệu quả nhất. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trực thuộc Liên hiệp các hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (VUSTA), được thành lập theo Quyết định số 161/QĐ-LHHVN ban hành ngày 15/03/2016; Giấy Chứng nhận Đăng ký hoạt động Khoa học và công nghệ số A-1555 do Bộ Khoa học và Công nghệ cấp ngày 25/03/2016. Sau hơn 8 năm hình thành và phát triển, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trở thành một trong những tổ chức phi lợi nhuận uy tín hàng đầu tại Việt Nam được cấp phép, đòi hỏi tổ chức phải thiết lập bộ máy hoạt động dưới hình thức của một tổ chức Khoa học ngoài công lập, thực hiện nhận các khoản viện trợ nước ngoài không hoàn lại để triển khai các dự án về môi trường, giảm thiểu tác hại của rác thải biển, rác thải nhựa...; những rủi ro trong hoạt động luôn luôn tiềm ẩn đòi hỏi tổ chức phải thực hiện việc quản lý một cách chặt chẽ. Trong quá trình thay đổi để phù hợp với mô hình NGO, hệ thống KSNB là một trong những công cụ quan trọng nhất cần được chú trọng xây dựng và hoàn thiện để quản lý các rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Sau 5 năm hoạt động ở mô hình kiểm soát mới, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những kết quả đáng khích lệ, ngày càng nhiều các nhà tài trợ lớn ký triển khai các dự án lớn về môi trường như USAID, Oxfam Novid, The Coca-Cola, World Bank, IDE-E... Tuy nhiên, cùng với sự phát triển của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thì ngày càng nhiều các tổ chức khác cũng đã bắt đầu cạnh tranh với hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, dẫn đến mục tiêu về số lượng nhà tài trợ, khách hàng thường không đạt được so với kế hoạch. Thêm vào đó một số cán bộ dự án của tổ chức có tinh thần làm việc chưa tốt dẫn đến việc giao tiếp với nhà tài trợ, khách hàng chưa được đúng chuẩn mực, ngoài ra còn một vài cá nhân cán bộ chưa thực hiện đúng quy định của nhà tài trợ và khách hàng dẫn đến thiệt hại cho kinh phí của dự án, ảnh hưởng nghiêm trọng đến hình ảnh của tổ chức, gây mất lòng tin của nhà tài trợ và khách hàng vào tổ chức. Bộ phận tài chính mặc dù vẫn thường xuyên có các cuộc kiểm toán định kỳ tại các dự án nhằm phát hiện và hạn chế các sai sót của

cán bộ, tuy nhiên việc phát hiện các sai phạm vẫn chưa được kịp thời. Chính điều đó đặt ra vấn đề cần phải hoàn thiện hệ thống KSNB để kiểm soát một cách tốt nhất các rủi ro có thể xảy ra gây ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức, hướng tới mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động. Vì vậy học viên xin lựa chọn Đề tài “***Hoàn thiện Kiểm soát nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh***” làm đề tài luận văn tốt nghiệp thạc sỹ của mình.

1.2. Khoảng trống nghiên cứu:

Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) đã và đang được khẳng định là công cụ quản trị quan trọng đối với các tổ chức phi lợi nhuận (NGOs), đặc biệt trong việc quản lý rủi ro, nâng cao hiệu quả hoạt động, và duy trì sự minh bạch với các bên liên quan. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại về KSNB tại Việt Nam và trên thế giới vẫn tồn tại những khoảng trống đáng chú ý, đặc biệt khi áp dụng vào bối cảnh thực tế tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Đánh giá định lượng tác động của các yếu tố kiểm soát nội bộ đến hiệu quả hoạt động

Các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung mô tả và phân tích lý thuyết về hệ thống KSNB và mối quan hệ chung giữa KSNB với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu tiến hành đo lường định lượng tác động của từng yếu tố cấu thành KSNB (như môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát) đến các khía cạnh cụ thể của hiệu quả hoạt động, bao gồm tài chính, sự hài lòng của nhà tài trợ, và kết quả các dự án. Việc thiếu các phân tích định lượng này gây khó khăn trong việc xác định các yếu tố KSNB nào đóng vai trò quyết định, từ đó tối ưu hóa hệ thống.

Ứng dụng công nghệ hiện đại trong hệ thống kiểm soát nội bộ

Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, việc tích hợp các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn (Big Data), và các phần mềm quản lý tự động vào hệ thống KSNB là xu hướng tất yếu. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu về KSNB tại Việt Nam vẫn chưa đề cập đến vai trò của công nghệ trong việc tối ưu hóa quy trình kiểm soát, nhận diện rủi ro, và tăng cường tính minh bạch. Đặc biệt, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh vẫn vận hành hệ thống KSNB theo cách truyền thống, chưa áp dụng mạnh mẽ các giải pháp công nghệ hiện đại, làm giảm khả năng cạnh tranh và hiệu quả quản trị.

So sánh mô hình kiểm soát nội bộ quốc tế và trong nước

Mặc dù đã có một số nghiên cứu so sánh về KSNB tại các tổ chức phi lợi nhuận, nhưng chưa có sự phân tích sâu sắc về sự khác biệt trong cách áp dụng KSNB giữa các tổ chức quốc tế và trong nước. Điều này khiến các bài học kinh nghiệm từ các tổ chức

phi lợi nhuận toàn cầu chưa được khai thác triệt để để áp dụng phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam, đặc biệt trong việc quản lý các dự án có yếu tố tài trợ quốc tế.

Văn hóa tổ chức và tinh thần làm việc của nhân viên trong hệ thống KSNB

Một trong những thách thức lớn đối với KSNB tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là sự khác biệt trong tinh thần trách nhiệm, mức độ tuân thủ quy định, và sự chuyên nghiệp của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại thường ít chú trọng đến vai trò của văn hóa tổ chức, đặc biệt là các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi và thái độ của nhân viên đối với KSNB. Điều này đặt ra nhu cầu nghiên cứu sâu hơn về cách xây dựng văn hóa tổ chức hướng tới tính minh bạch, trách nhiệm, và cam kết tuân thủ trong hệ thống KSNB.

Tác động dài hạn của kiểm soát nội bộ

Hầu hết các nghiên cứu chỉ tập trung vào tác động ngắn hạn của KSNB đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức, như khả năng giảm thiểu rủi ro tài chính hay tăng cường sự hài lòng của nhà tài trợ. Tuy nhiên, tác động dài hạn của hệ thống KSNB đối với tính bền vững tài chính, duy trì nguồn tài trợ ổn định, và nâng cao uy tín của tổ chức lại ít được nghiên cứu. Điều này rất cần thiết để đảm bảo sự phát triển bền vững của các tổ chức phi lợi nhuận trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Chuyển đổi từ KSNB truyền thống sang kiểm soát nội bộ hiện đại

Một số tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam, trong đó có Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, vẫn đang vận hành các hệ thống KSNB theo phương thức truyền thống, với trọng tâm chủ yếu vào kiểm soát tài chính. Các nghiên cứu hiện tại chưa làm rõ lộ trình chuyển đổi từ hệ thống KSNB truyền thống sang hiện đại, bao gồm quản lý rủi ro tích hợp, ứng dụng công nghệ, và xây dựng hệ thống cảnh báo sớm. Điều này đòi hỏi các nghiên cứu tiếp theo phải tập trung xác định các bước chuyển đổi cụ thể và các giải pháp phù hợp với bối cảnh của tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam.

Tăng cường tương tác và lòng tin với nhà tài trợ thông qua kiểm soát nội bộ

Tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, việc không đáp ứng đúng kỳ vọng của một số nhà tài trợ đã làm giảm lòng tin và khả năng duy trì tài trợ. Các nghiên cứu trước đây chưa phân tích sâu vai trò của KSNB trong việc tăng cường tương tác, xây dựng lòng tin với nhà tài trợ và đáp ứng các yêu cầu báo cáo, quản lý tài chính theo chuẩn quốc tế.

Mô hình đánh giá rủi ro toàn diện

Nghiên cứu hiện tại tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh chưa áp dụng các mô hình đánh giá rủi ro toàn diện như ma trận rủi ro hay phân tích dữ liệu nâng cao để nhận diện và quản lý các rủi ro tiềm tàng. Đây là khoảng trống cần được lấp đầy để tổ chức có thể xây dựng hệ thống giám sát và phòng ngừa hiệu quả hơn.

Những khoảng trống nghiên cứu trên không chỉ phản ánh các hạn chế trong hệ thống KSNB tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh mà còn đặt ra yêu cầu cấp thiết phải cải thiện và hiện đại hóa hệ thống này. Nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào việc định lượng các tác động cụ thể của KSNB, tích hợp công nghệ hiện đại, khai thác kinh nghiệm quốc tế, và xây dựng văn hóa tổ chức phù hợp, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Về phương diện lý luận, luận văn thực hiện việc nghiên cứu các lý thuyết có liên quan về hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp, từ đó liên hệ với các đặc điểm trong tổ chức NGO và phát triển được những lý luận về hệ thống KSNB trong các tổ chức NGO nói chung và tổ chức NGO mà học viên đang nghiên cứu nói riêng.

Về phương diện thực tiễn, luận văn được thực hiện với mong muốn đưa ra được các đề xuất nhằm hoàn thiện và nâng cao vai trò của hệ thống KSNB trong việc tăng hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, qua đó giúp Tổ chức có thể đạt được các mục tiêu đề ra trong ngắn hạn và dài hạn, phát triển ổn định và lâu dài để thực hiện sứ mệnh của mình.

Luận văn hướng tới các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau:

Thứ nhất, xác định các yếu tố cấu thành của hệ thống KSNB trong tổ chức NGO theo COSO.

Thứ hai, xác định cách đo lường hiệu quả hoạt động trong một tổ chức, mối liên hệ giữa hệ thống KSNB và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Thứ ba, đánh giá sự ảnh hưởng của hệ thống KSNB tới hiệu quả hoạt động của GREENHUB và đưa các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

3. Câu hỏi nghiên cứu

Với các mục tiêu nghiên cứu như trên, luận văn đưa ra các câu hỏi nghiên cứu cụ thể nhằm giải quyết các vấn đề mà mục tiêu nghiên cứu đặt ra, đó là:

Thứ nhất, hệ thống KSNB ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả hoạt động của tổ chức NGO?

Thứ hai, hiệu quả hoạt động của tổ chức NGO được đo lường như thế nào?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng nghiên cứu của luận văn là hệ thống KSNB của tổ chức NGO trong môi trường liên hệ với hiệu quả hoạt động.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về không gian: Luận văn tập trung nghiên cứu về hệ thống KSNB tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Về thời gian: Luận văn sẽ sử dụng các dữ liệu về kết quả hoạt động của tổ chức trong khoảng thời gian từ năm 2020 đến năm 2023 để đưa ra các đánh giá phục vụ cho công trình nghiên cứu.

5. Phương pháp nghiên cứu:

5.1. Cơ sở lý luận để phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp

Luận văn sử dụng cơ sở lý thuyết về KSNB trong doanh nghiệp. Cụ thể, học viên sử dụng các lý thuyết về các yếu tố cấu thành hệ thống KSNB của COSO. Về khía cạnh đo lường hiệu quả hoạt động của tổ chức, học viên sử dụng mô hình bảng điểm cân bằng do 2 tác giả Robert Kaplan và David Norton xây dựng để đưa ra những đánh giá về hiệu quả hoạt động của tổ chức và phân tích mối liên hệ với hiệu quả hoạt động.

5.2. Nguồn dữ liệu được sử dụng trong luận văn

Các dữ liệu được sử dụng trong luận văn này được thu thập từ 2 nguồn đó là nguồn dữ liệu thứ cấp và nguồn dữ liệu sơ cấp:

Nguồn dữ liệu thứ cấp: Luận văn sử dụng nguồn dữ liệu thu thập từ các tài liệu và thông tin nội bộ gồm các quy định, chính sách hiện hành của tổ chức, tài liệu từ các phòng Kiểm toán nội bộ, Kế hoạch – Tài chính, Nghiên cứu – Tuyên truyền, Tổ chức – Đào tạo. Ngoài ra luận văn cũng sử dụng các thông tin từ báo cáo kiểm toán hàng năm tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh của công ty kiểm toán độc lập. Nguồn dữ liệu bên ngoài được sử dụng trong luận văn được thu thập từ trang web của tổ chức COSO, các nhà nghiên cứu và các tài liệu từ các tác giả về lý thuyết có liên quan đến đề tài nghiên cứu, các quy định của pháp luật có liên quan tới lĩnh vực nghiên cứu. Các thông tin trích dẫn trong luận văn sẽ được trình bày chi tiết ở phần danh mục tài liệu tham khảo. Các dữ liệu thứ cấp này sẽ được sử dụng để đánh giá về hiệu quả hoạt động của tổ chức, thực trạng về hệ thống KSNB để tiếp tục tìm hiểu trong giai đoạn nghiên cứu tiếp sau – thu thập dữ liệu sơ cấp

Nguồn dữ liệu sơ cấp: Luận văn thu thập dữ liệu từ các cá nhân tham gia hệ thống KSNB tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh qua sử dụng phương pháp điều tra bảng hỏi. Nguồn dữ liệu sơ cấp được sử dụng để thu thập các đánh giá của các cá nhân tham gia hệ thống KSNB về tác động của nó tới hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ

Phát triển Xanh, đồng thời thu thập thông tin về việc đo lường hiệu quả hoạt động hiện nay của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng như đánh giá về hiệu quả hoạt động của tổ chức.

5.3. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Với mục tiêu đo lường hiệu quả hoạt động và phân tích mối tương quan giữa hệ thống KSNB và hiệu quả hoạt động của tổ chức, học viên sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để thu thập dữ liệu sơ cấp đó là phương pháp điều tra bảng hỏi.

Đối tượng được điều tra: Các cá nhân tham gia vào hệ thống KSNB của tổ chức bao gồm: Ban Giám đốc trung tâm, các Trưởng/Phó Phòng tại Trụ sở chính, Ban Giám đốc các dự án.

Thiết kế bảng hỏi: Bảng hỏi là một công cụ phổ biến để thu thập các thông tin trong điều tra khảo sát. Trong Bảng hỏi, học viên sử dụng hình thức là câu hỏi đóng, đây là loại câu hỏi đã bao gồm các phương án trả lời và người được hỏi chỉ được chọn một trong các câu trả lời.

Phương thức liên hệ: học viên sử dụng phương thức liên hệ trực tiếp cho các đối tượng được hỏi và nhận lại bảng trả lời câu hỏi thông qua bản tài liệu gốc.

5.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp: Luận văn sử dụng các phương pháp xử lý dữ liệu bao gồm phân loại, sắp xếp, phân tích, so sánh, tổng hợp, sử dụng sơ đồ, biểu bảng.

Dữ liệu sơ cấp: Đối với số liệu thu thập từ cuộc điều tra qua bảng hỏi, học viên tiến hành mã hóa và nhập liệu, sau đó thực hiện tổng hợp kết quả từ các phiếu khảo sát của từng cá nhân.

6. Dự kiến kết quả nghiên cứu

KSNB đã được chứng minh là một trong những hoạt động không thể thiếu đối với bất cứ một doanh nghiệp, một tổ chức nào. Với việc là một công cụ quản lý đặc lực của các nhà lãnh đạo thì việc xây dựng hệ thống KSNB bền vững, đạt hiệu quả cao luôn luôn là yêu cầu đặt ra cho tổ chức và các nhà quản lý. Với việc thực hiện nghiên cứu đề tài **“Hoàn thiện KSNB nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh”**, học viên mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào việc nghiên cứu, tìm hiểu các vấn đề của hệ thống KSNB, kết hợp với đánh giá thực trạng tại tổ chức nhằm đưa ra những giải pháp thiết thực và tối ưu nhất cho đơn vị, góp phần vào việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Với các kết quả nghiên cứu được đưa ra, học viên hy

vọng rằng đây sẽ là một trong những tài liệu tham khảo hữu ích cho các nhà lãnh đạo của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh nói riêng và các tổ chức NGO, tổ chức phi lợi nhuận nói chung trong việc xây dựng một hệ thống KSNB hữu hiệu, trở thành một công cụ quản lý không thể thiếu cho nhà quản lý trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động.

7. Nội dung nghiên cứu: Luận văn gồm 3 chương sau:

CHƯƠNG 1:

**NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT
NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC NGO**

CHƯƠNG 2:

**THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ CỦA TRUNG TÂM
HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH**

CHƯƠNG 3:

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ
TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH NHẪM NÂNG CAO HIỆU
QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG THỜI GIAN TỚI.**

CHƯƠNG 1:

NHỮNG VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG CÁC TỔ CHỨC NGO

1. Tổ chức phi lợi nhuận và các yêu cầu quản lý trong tổ chức

1.1 Khái niệm tổ chức phi lợi nhuận

Tổ chức phi lợi nhuận (Non-Governmental Organization - NGO) là các tổ chức được thành lập với mục tiêu chính là phục vụ lợi ích cộng đồng và xã hội mà không nhằm mục đích kinh doanh hay sinh lợi nhuận. Theo Anheier (2014), các tổ chức phi lợi nhuận có một số đặc điểm cơ bản như tính tự nguyện, độc lập và hướng tới lợi ích công cộng. Những tổ chức này hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau như y tế, giáo dục, môi trường, và phúc lợi xã hội. Điểm quan trọng nhất là mọi nguồn lực và tài sản của họ đều được sử dụng vào mục đích phát triển cộng đồng và không được phân phối cho các thành viên hay nhà sáng lập dưới dạng lợi nhuận.

Anheier (2014) phân tích rằng tổ chức phi lợi nhuận hoạt động dựa trên sự tự nguyện của các cá nhân và tổ chức khác nhau. Điều này không chỉ thể hiện ở việc tham gia của các tình nguyện viên mà còn trong cách thức tiếp cận và giải quyết các vấn đề xã hội. Sự tự nguyện này giúp tăng cường tính linh hoạt và sáng tạo trong hoạt động của tổ chức, cho phép họ thích nghi nhanh chóng với những thay đổi và nhu cầu mới của cộng đồng. Ví dụ, trong các chiến dịch y tế cộng đồng, sự tham gia tự nguyện của các bác sĩ và nhân viên y tế giúp tổ chức thực hiện các chương trình tiêm chủng và chăm sóc sức khỏe hiệu quả hơn.

Theo Salamon và Sokolowski (2016), tính độc lập của các tổ chức phi lợi nhuận là một yếu tố quan trọng giúp họ không bị ràng buộc bởi các lợi ích kinh tế hay chính trị. Tính độc lập này cho phép các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động một cách tự do và khách quan, đặc biệt trong việc bảo vệ quyền lợi của những người yếu thế và cung cấp các dịch vụ công cộng mà chính phủ hoặc khu vực tư nhân không thể đảm nhận một cách hiệu quả. Ví dụ, các tổ chức bảo vệ môi trường có thể hoạt động một cách mạnh mẽ để bảo vệ tài nguyên thiên nhiên mà không phải lo ngại về các áp lực từ các tập đoàn kinh tế.

Một nghiên cứu của Ebrahim, Battilana và Mair (2014) nhấn mạnh rằng các tổ chức phi lợi nhuận đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự thay đổi xã hội và phát triển bền vững. Họ không chỉ cung cấp các dịch vụ thiết yếu mà còn là cầu nối giữa chính phủ, doanh nghiệp và cộng đồng, giúp thúc đẩy sự hợp tác và phối hợp giữa các bên để giải quyết các vấn đề chung. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh toàn cầu hóa và các thách thức mới nổi như biến đổi khí hậu, bất bình đẳng và khủng hoảng nhân đạo. Ví dụ, trong cuộc khủng hoảng người tị nạn, các tổ chức phi lợi nhuận đã đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp cứu trợ khẩn cấp và hỗ trợ tái định cư cho những người bị ảnh hưởng.

Ngoài ra, theo nghiên cứu của Weerawardena, McDonald và Mort (2010), việc quản lý tài chính trong các tổ chức phi lợi nhuận đòi hỏi phải minh bạch, chính xác và kịp thời. Điều này không chỉ giúp duy trì lòng tin của các nhà tài trợ mà còn hỗ trợ việc ra quyết định chiến lược trong tổ chức. Quản lý tài chính minh bạch và hiệu quả giúp đảm bảo rằng các nguồn tài trợ và đóng góp được sử dụng đúng mục đích và đạt được tác động lớn nhất. Ví dụ, một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động trong lĩnh vực giáo dục có thể sử dụng ngân sách một cách hiệu quả để xây dựng trường học, cung cấp học bổng và đào tạo giáo viên, từ đó cải thiện chất lượng giáo dục cho các cộng đồng khó khăn.

Tóm lại, khái niệm tổ chức phi lợi nhuận bao hàm một loạt các tổ chức với mục tiêu chính là phục vụ lợi ích cộng đồng mà không nhằm mục đích sinh lợi nhuận. Các tổ chức này hoạt động dựa trên các nguyên tắc tự nguyện, độc lập và hướng tới lợi ích công cộng và đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các dịch vụ thiết yếu và thúc đẩy sự phát triển bền vững của xã hội.

1.2 Các nguyên tắc cơ bản của phi lợi nhuận

Các tổ chức phi lợi nhuận (Non-Governmental Organizations - NGOs) hoạt động dựa trên một số nguyên tắc cơ bản nhằm đảm bảo tính hiệu quả, minh bạch và bền vững trong quá trình hoạt động.

Tính minh bạch và trách nhiệm giải trình

Minh bạch là nguyên tắc cơ bản giúp các tổ chức phi lợi nhuận duy trì lòng tin của công chúng và các bên liên quan. Theo Lee và Nowell (2015), minh bạch đòi hỏi các tổ chức phải cung cấp đầy đủ, chính xác và kịp thời các thông tin liên quan đến hoạt

động, tài chính và quản lý. Trách nhiệm giải trình là khả năng của tổ chức trong việc giải thích và minh chứng cho các quyết định và hành động của mình. Điều này bao gồm việc công khai các báo cáo tài chính, các kết quả đánh giá và các quyết định quản lý.

Nghiên cứu của Salamon và Anheier (1996) cũng chỉ ra rằng tính minh bạch và trách nhiệm giải trình giúp tăng cường lòng tin của nhà tài trợ và cộng đồng, tạo điều kiện cho việc giám sát và đánh giá hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các tổ chức phi lợi nhuận cần xây dựng các quy trình minh bạch để đảm bảo rằng mọi hoạt động và quyết định đều được thực hiện một cách công khai và minh bạch.

Bảng 1: Các yêu cầu cụ thể của tính minh bạch và trách nhiệm giải trình

Yêu cầu	Mô tả
Công khai thông tin tài chính	Công bố báo cáo tài chính, ngân sách, và các nguồn tài trợ.
Báo cáo hoạt động	Cung cấp thông tin về các chương trình, dự án và kết quả đạt được.
Giải trình quyết định	Minh bạch trong quá trình ra quyết định và giải thích rõ ràng các quyết định đó.
Đánh giá và kiểm toán	Thực hiện các hoạt động kiểm toán độc lập và báo cáo kết quả đánh giá.

Nguồn: (Lee & Nowell, 2015)

Công khai thông tin tài chính là yếu tố quan trọng để đảm bảo rằng các nguồn tài trợ được sử dụng đúng mục đích và hợp lý. Báo cáo hoạt động giúp các bên liên quan hiểu rõ về các chương trình và dự án của tổ chức, từ đó đánh giá hiệu quả và tác động của các hoạt động này. Giải trình quyết định và các hoạt động đánh giá, kiểm toán độc lập là những biện pháp cần thiết để duy trì và củng cố lòng tin của cộng đồng và các nhà tài trợ.

Tính tự nguyện

Tính tự nguyện là yếu tố quan trọng trong hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận. Handy và Mook (2011) nhấn mạnh rằng sự tham gia tự nguyện không chỉ thể hiện ở việc các cá nhân và tổ chức tham gia vào các hoạt động của NGO mà còn ở sự cam kết lâu dài của họ đối với mục tiêu của tổ chức. Sự tham gia tự nguyện của tình

nguyện viên không chỉ bổ sung nguồn lực cho tổ chức mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực và đầy động lực.

Trong một nghiên cứu khác, Nguyễn Thị Minh Phương (2018) chỉ ra rằng tính tự nguyện không chỉ giúp các tổ chức phi lợi nhuận thu hút được nguồn lực nhân sự miễn phí mà còn tăng cường sự gắn kết và cam kết của các thành viên với mục tiêu chung. Sự tham gia của tình nguyện viên cũng phản ánh sự đa dạng và linh hoạt trong hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận, giúp họ thích nghi tốt hơn với các thay đổi trong môi trường hoạt động.

Bảng 2: Lợi ích của sự tham gia tự nguyện đối với tổ chức phi lợi nhuận

Lợi ích	Mô tả
Tăng cường nguồn lực	Sự tham gia của tình nguyện viên bổ sung nguồn lực cho tổ chức.
Tạo động lực và gắn kết	Môi trường làm việc trở nên tích cực và gắn kết hơn.
Linh hoạt và sáng tạo	Giúp tổ chức thích ứng nhanh chóng với các thay đổi.
Phản ánh sự độc lập	Tạo ra sự độc lập và sáng tạo trong hoạt động của tổ chức.

Nguồn: Handy & Mook, 2011

Tăng cường nguồn lực là lợi ích rõ ràng nhất, khi tình nguyện viên giúp bổ sung nhân lực và hỗ trợ các hoạt động của tổ chức mà không cần chi phí lớn. Môi trường làm việc tích cực và gắn kết hơn là kết quả của sự tham gia tự nguyện, khi các thành viên cảm thấy có giá trị và đóng góp vào mục tiêu chung. Sự linh hoạt và sáng tạo giúp tổ chức thích nghi nhanh chóng với các thay đổi trong môi trường hoạt động, và sự độc lập trong hoạt động giúp tổ chức duy trì được sự tự do và sáng tạo trong cách thức tiếp cận và giải quyết các vấn đề xã hội.

Tính phi lợi nhuận

Tính phi lợi nhuận là nguyên tắc cốt lõi của các tổ chức phi lợi nhuận. Theo Weerawardena, McDonald và Mort (2010), nguyên tắc này đảm bảo rằng tất cả các nguồn lực và tài sản của tổ chức đều được sử dụng nhằm phục vụ lợi ích chung của cộng đồng và không được phân phối cho các thành viên hay nhà sáng lập dưới dạng lợi nhuận. Điều này giúp các tổ chức phi lợi nhuận tập trung hoàn toàn vào mục tiêu xã hội và tránh các xung đột lợi ích.

Một nghiên cứu của Lê Thị Thu Hương (2020) cũng nhấn mạnh rằng tính phi lợi nhuận giúp duy trì lòng tin của cộng đồng và các nhà tài trợ, bởi mọi nguồn tài trợ và đóng góp đều được sử dụng một cách minh bạch và đúng mục đích. Tính phi lợi nhuận còn giúp các tổ chức này xây dựng một nền văn hóa tổ chức tập trung vào phục vụ cộng đồng và cải thiện xã hội.

Tính nhân đạo

Tính nhân đạo là nguyên tắc hướng dẫn các hoạt động của tổ chức phi lợi nhuận. Banks, Hulme và Edwards (2015) cho rằng tính nhân đạo đòi hỏi các tổ chức phi lợi nhuận phải hoạt động với mục tiêu cải thiện chất lượng cuộc sống, bảo vệ quyền lợi và nâng cao phúc lợi của những người yếu thế trong xã hội. Tính nhân đạo không chỉ là mục tiêu mà còn là phương pháp tiếp cận, đòi hỏi sự đồng cảm, tôn trọng và hỗ trợ lẫn nhau.

Nghiên cứu của Nguyễn Văn Nam (2019) cũng khẳng định rằng tính nhân đạo giúp các tổ chức phi lợi nhuận tạo nên một môi trường hoạt động công bằng, đoàn kết và bền vững. Nguyên tắc này thúc đẩy các tổ chức phi lợi nhuận không ngừng nỗ lực để cải thiện cuộc sống của cộng đồng, đặc biệt là những người dễ bị tổn thương và thiệt thòi.

Bảng 3: Các yếu tố chính của tính nhân đạo trong hoạt động của tổ chức phi lợi nhuận

Yếu tố	Mô tả
Cải thiện chất lượng cuộc sống	Nâng cao điều kiện sống cho cộng đồng.
Bảo vệ quyền lợi	Đảm bảo quyền lợi của những người yếu thế được bảo vệ.
Nâng cao phúc lợi	Cải thiện phúc lợi xã hội thông qua các dịch vụ và hỗ trợ.
Đồng cảm và tôn trọng	Tạo ra môi trường hoạt động với sự đồng cảm và tôn trọng lẫn nhau.

Nguồn: Banks, Hulme & Edwards, 2015

Cải thiện chất lượng cuộc sống là mục tiêu hàng đầu, khi các tổ chức phi lợi nhuận tập trung vào nâng cao điều kiện sống cho cộng đồng, đặc biệt là những người yếu thế. Bảo vệ quyền lợi là một yếu tố quan trọng, đảm bảo rằng các quyền cơ bản của

mọi người đều được bảo vệ và tôn trọng. Nâng cao phúc lợi xã hội thông qua các dịch vụ và hỗ trợ giúp cải thiện điều kiện sống và sức khỏe cho cộng đồng. Đồng cảm và tôn trọng là yếu tố cốt lõi tạo nên một môi trường hoạt động công bằng, đoàn kết và bền vững, khuyến khích sự hỗ trợ lẫn nhau và phát triển cộng đồng.

Những nguyên tắc cơ bản này không chỉ giúp các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động hiệu quả hơn mà còn tạo nền tảng cho việc xây dựng và triển khai các hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh. Kiểm soát nội bộ là một phần quan trọng trong quản lý tổ chức, giúp đảm bảo rằng mọi hoạt động và quyết định của tổ chức đều phù hợp với mục tiêu và nguyên tắc đã đề ra, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và đóng góp tích cực vào sự phát triển của cộng đồng.

1.3 Một số yêu cầu quản lý trong tổ chức phi lợi nhuận

Quản lý trong tổ chức phi lợi nhuận đòi hỏi một hệ thống các yêu cầu đặc thù nhằm đảm bảo hoạt động hiệu quả và bền vững. Các yêu cầu quản lý này bao gồm quản lý tài chính, quản lý nhân sự, quản lý hoạt động, quản lý thông tin và truyền thông, và quản lý rủi ro.

Quản lý tài chính

Quản lý tài chính là yếu tố then chốt trong hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận. Theo Bowman (2011), quản lý tài chính trong các tổ chức phi lợi nhuận phải minh bạch, chính xác và kịp thời. Điều này bao gồm việc lập kế hoạch ngân sách, kiểm soát chi tiêu và báo cáo tài chính định kỳ. Minh bạch tài chính không chỉ giúp duy trì lòng tin của các nhà tài trợ mà còn hỗ trợ việc ra quyết định chiến lược trong tổ chức.

Bảng 1: Các yêu cầu trong quản lý tài chính

Yêu cầu	Mô tả
Lập kế hoạch ngân sách	Xác định và phân bổ nguồn tài chính cho các hoạt động của tổ chức.
Kiểm soát chi tiêu	Giám sát và điều chỉnh các khoản chi tiêu để đảm bảo hiệu quả và hợp lý.
Báo cáo tài chính định kỳ	Công khai các báo cáo tài chính theo định kỳ để duy trì tính minh bạch.
Kiểm toán nội bộ và độc lập	Thực hiện kiểm toán nội bộ và mời kiểm toán độc lập để đảm bảo tính chính xác và trung thực của các báo cáo tài chính.

Nguồn: Bowman, 2011

Lập kế hoạch ngân sách giúp tổ chức xác định và phân bổ nguồn tài chính một cách hợp lý cho các hoạt động. Kiểm soát chi tiêu là quá trình giám sát và điều chỉnh các khoản chi tiêu để đảm bảo rằng nguồn tài chính được sử dụng hiệu quả và hợp lý. Báo cáo tài chính định kỳ là yêu cầu cần thiết để duy trì tính minh bạch, giúp các bên liên quan hiểu rõ về tình hình tài chính của tổ chức. Kiểm toán nội bộ và độc lập là biện pháp quan trọng để đảm bảo tính chính xác và trung thực của các báo cáo tài chính.

Theo Lê Thị Thu Hương (2020), minh bạch tài chính là yếu tố then chốt giúp các tổ chức phi lợi nhuận duy trì lòng tin của cộng đồng và các nhà tài trợ. Quản lý tài chính minh bạch đảm bảo rằng mọi nguồn tài trợ và đóng góp đều được sử dụng một cách hiệu quả và đúng mục đích, từ đó hỗ trợ việc ra quyết định chiến lược trong tổ chức.

Quản lý nhân sự

Quản lý nhân sự là một yếu tố không thể thiếu trong các tổ chức phi lợi nhuận. Anheier (2014) nhấn mạnh rằng để duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng, các tổ chức phi lợi nhuận cần chú trọng đến việc tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân viên. Đặc biệt, sự tham gia của tình nguyện viên đóng vai trò quan trọng trong việc bổ sung nguồn lực và tạo động lực cho các hoạt động của tổ chức.

Tuyển dụng là bước đầu tiên và quan trọng trong quản lý nhân sự, đòi hỏi tổ chức phải tìm kiếm và chọn lọc những ứng viên có năng lực và phù hợp với văn hóa tổ chức. Đào tạo và phát triển giúp nâng cao kỹ năng và kiến thức cho nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả công việc và đáp ứng yêu cầu của các dự án. Giữ chân nhân viên không chỉ liên quan đến các chế độ đãi ngộ mà còn bao gồm việc tạo ra một môi trường làm việc thân thiện, hỗ trợ và có cơ hội thăng tiến. Quản lý tình nguyện viên là một thách thức đặc biệt, vì cần tạo điều kiện thuận lợi cho sự tham gia của họ, đảm bảo họ cảm thấy được đánh giá cao và có động lực đóng góp.

Nguyễn Thị Minh Phương (2018) chỉ ra rằng tính tự nguyện không chỉ giúp các tổ chức phi lợi nhuận thu hút được nguồn lực nhân sự miễn phí mà còn tăng cường sự gắn kết và cam kết của các thành viên với mục tiêu chung. Sự tham gia của tình nguyện viên cũng phản ánh sự đa dạng và linh hoạt trong hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận, giúp họ thích nghi tốt hơn với các thay đổi trong môi trường hoạt động.

Quản lý hoạt động

Quản lý hoạt động bao gồm việc lập kế hoạch, triển khai và giám sát các chương trình và dự án của tổ chức. Weerawardena, McDonald và Mort (2010) chỉ ra rằng quản lý hoạt động hiệu quả đòi hỏi các tổ chức phi lợi nhuận phải có một hệ thống đánh giá kết quả rõ ràng, từ đó rút ra những bài học kinh nghiệm và điều chỉnh chiến lược kịp thời. Điều này không chỉ đảm bảo các hoạt động đạt được mục tiêu đề ra mà còn tăng cường sự minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Bảng 2: Các yêu cầu trong quản lý hoạt động

Yêu cầu	Mô tả
Lập kế hoạch chiến lược	Xác định mục tiêu và chiến lược dài hạn của tổ chức.
Triển khai chương trình và dự án	Thực hiện các hoạt động theo kế hoạch đề ra.
Giám sát và đánh giá	Theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả của các hoạt động.
Điều chỉnh và cải tiến	Rút ra bài học kinh nghiệm và điều chỉnh chiến lược khi cần thiết.

Nguồn: Weerawardena, McDonald & Mort, 2010

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định các mục tiêu dài hạn và phương hướng chiến lược để đạt được những mục tiêu này. Quá trình này cần phải cân nhắc đến các yếu tố nội tại của tổ chức cũng như môi trường bên ngoài. Triển khai chương trình và dự án là giai đoạn thực hiện các hoạt động cụ thể theo kế hoạch đã được phê duyệt, đảm bảo rằng các nguồn lực được sử dụng hiệu quả và đúng mục tiêu. Giám sát và đánh giá là quá trình theo dõi tiến độ thực hiện và đánh giá kết quả để đảm bảo rằng các hoạt động đang đi đúng hướng và đạt được các mục tiêu đề ra. Điều chỉnh và cải tiến là việc rút ra bài học từ các hoạt động đã thực hiện và điều chỉnh chiến lược để nâng cao hiệu quả hoạt động trong tương lai.

Nguyễn Văn Nam (2019) cũng nhấn mạnh rằng các tổ chức phi lợi nhuận cần xây dựng hệ thống giám sát và đánh giá hiệu quả, từ đó tạo ra cơ sở dữ liệu đáng tin cậy để phản hồi và điều chỉnh chiến lược. Điều này không chỉ giúp cải thiện hiệu suất hoạt động mà còn tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình, đồng thời xây dựng lòng tin của các bên liên quan.

Quản lý thông tin và truyền thông

Quản lý thông tin và truyền thông là yếu tố quan trọng trong việc duy trì liên lạc với các bên liên quan, bao gồm cộng đồng, nhà tài trợ và các cơ quan quản lý. Lee và Nowell (2015) khẳng định rằng hệ thống thông tin và truyền thông hiệu quả giúp các tổ chức phi lợi nhuận cập nhật thông tin kịp thời và phản hồi nhanh chóng các yêu cầu từ bên ngoài. Đồng thời, việc công khai thông tin về hoạt động và kết quả đạt được cũng giúp tăng cường lòng tin và sự ủng hộ từ cộng đồng.

Công khai thông tin là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của tổ chức. Thông tin về hoạt động và kết quả đạt được cần được cung cấp đầy đủ và chính xác để các bên liên quan có thể theo dõi và đánh giá. Duy trì liên lạc thường xuyên với các bên liên quan giúp tổ chức nắm bắt được các phản hồi và yêu cầu từ cộng đồng, từ đó có thể điều chỉnh và cải tiến hoạt động kịp thời. Phản hồi nhanh chóng là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và duy trì lòng tin của các bên liên quan. Sử dụng công nghệ thông tin giúp tối ưu hóa quá trình quản lý thông tin và truyền thông, nâng cao hiệu quả và giảm thiểu sai sót. Đặc biệt, trong bối cảnh hiện nay, khi công nghệ số ngày càng phát triển, việc áp dụng các giải pháp công nghệ thông tin không chỉ giúp tăng cường hiệu quả quản lý mà còn mở rộng phạm vi tiếp cận và tương tác với cộng đồng.

Quản lý rủi ro

Quản lý rủi ro là yêu cầu cần thiết để nhận diện, đánh giá và quản lý các rủi ro có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Anheier (2014) cho rằng các tổ chức phi lợi nhuận cần xây dựng các biện pháp phòng ngừa và ứng phó với các tình huống khẩn cấp để đảm bảo hoạt động không bị gián đoạn. Quản lý rủi ro hiệu quả không chỉ giúp bảo vệ tài sản và danh tiếng của tổ chức mà còn đảm bảo an toàn cho nhân viên và các bên liên quan.

Nhận diện rủi ro là quá trình xác định các rủi ro tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức. Đây là bước đầu tiên và quan trọng để tổ chức có thể chuẩn bị các biện pháp phòng ngừa và ứng phó hiệu quả. Đánh giá rủi ro bao gồm việc đánh giá mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của các rủi ro, từ đó xác định các rủi ro nào cần được ưu tiên quản lý. Xây dựng biện pháp phòng ngừa là việc thiết lập các biện pháp để giảm thiểu tác động của rủi ro, bao gồm việc đào tạo nhân viên, cải thiện quy

trình và tăng cường kiểm soát. Ứng phó với tình huống khẩn cấp là việc lên kế hoạch và thực hiện các biện pháp ứng phó kịp thời khi rủi ro xảy ra, nhằm đảm bảo hoạt động của tổ chức không bị gián đoạn và giảm thiểu thiệt hại.

Theo Banks, Hulme và Edwards (2015), một hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả cần bao gồm các quy trình định kỳ để nhận diện và đánh giá rủi ro, cũng như các kế hoạch chi tiết để ứng phó với các tình huống khẩn cấp. Điều này giúp tổ chức phi lợi nhuận có thể duy trì hoạt động một cách liên tục và ổn định, đồng thời bảo vệ các lợi ích của cộng đồng mà họ phục vụ.

2. Hệ thống kiểm soát nội bộ trong tổ chức phi lợi nhuận

2.1 Kiểm soát và các loại kiểm soát trong quản lý

Khái niệm về kiểm soát

Kiểm soát là quá trình theo dõi, đánh giá và điều chỉnh các hoạt động của một tổ chức nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu và kế hoạch được thực hiện đúng như dự định. Kiểm soát không chỉ giới hạn trong việc phát hiện sai sót mà còn bao gồm việc đưa ra các biện pháp phòng ngừa, sửa chữa và cải tiến để nâng cao hiệu quả hoạt động. Theo Anheier (2014), kiểm soát là một phần không thể thiếu trong quá trình quản lý, giúp các tổ chức đảm bảo rằng mọi nguồn lực đều được sử dụng hiệu quả và hợp lý.

Các loại kiểm soát trong quản lý

Có nhiều loại kiểm soát khác nhau trong quản lý, mỗi loại kiểm soát đều có vai trò và chức năng riêng. Dưới đây là một số loại kiểm soát chính:

a. Kiểm soát chiến lược

Kiểm soát chiến lược là quá trình giám sát và đánh giá việc thực hiện các chiến lược dài hạn của tổ chức. Theo Weerawardena, McDonald và Mort (2010), kiểm soát chiến lược giúp đảm bảo rằng các mục tiêu dài hạn của tổ chức được thực hiện đúng hướng và điều chỉnh kịp thời khi có sự thay đổi trong môi trường bên ngoài.

b. Kiểm soát tác nghiệp

Kiểm soát tác nghiệp tập trung vào việc giám sát và điều chỉnh các hoạt động hàng ngày của tổ chức. Bowman (2011) nhấn mạnh rằng kiểm soát tác nghiệp giúp đảm

bảo rằng các hoạt động hàng ngày được thực hiện hiệu quả, tiết kiệm chi phí và đạt được các mục tiêu ngắn hạn.

c. Kiểm soát tài chính

Kiểm soát tài chính là quá trình giám sát và quản lý các nguồn lực tài chính của tổ chức. Lê Thị Thu Hương (2020) cho rằng kiểm soát tài chính giúp đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính được sử dụng hợp lý, đúng mục đích và minh bạch. Điều này bao gồm việc lập ngân sách, theo dõi chi tiêu và thực hiện kiểm toán tài chính.

Kiểm soát chiến lược tập trung vào các mục tiêu dài hạn và đảm bảo rằng tổ chức đi đúng hướng chiến lược. Kiểm soát tác nghiệp giám sát các hoạt động hàng ngày để đảm bảo hiệu quả và tiết kiệm chi phí, trong khi kiểm soát tài chính quản lý các nguồn lực tài chính để đảm bảo tính minh bạch và sử dụng hợp lý các nguồn lực này.

Kiểm soát nội bộ trong tổ chức phi lợi nhuận

Kiểm soát nội bộ là một quá trình được thiết lập bởi ban lãnh đạo và nhân viên của tổ chức nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu trong các lĩnh vực hiệu quả và hiệu suất hoạt động, báo cáo tài chính và tuân thủ các quy định pháp luật. Anheier (2014) cho rằng kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận đặc biệt quan trọng vì nó giúp bảo vệ tài sản, đảm bảo tính trung thực và tin cậy của thông tin tài chính và đảm bảo tuân thủ các quy định pháp luật và quy tắc đạo đức.

Theo Lee và Nowell (2015), một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả trong các tổ chức phi lợi nhuận bao gồm các yếu tố sau:

- Môi trường kiểm soát: Môi trường kiểm soát là nền tảng của hệ thống kiểm soát nội bộ, bao gồm các yếu tố như cam kết của ban lãnh đạo đối với đạo đức, giá trị tổ chức và văn hóa kiểm soát. Môi trường kiểm soát tốt giúp tạo ra một không gian làm việc nơi mọi người hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình trong việc duy trì và cải thiện hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Đánh giá rủi ro: Đánh giá rủi ro là quá trình xác định, phân tích và quản lý các rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo Banks, Hulme và Edwards (2015), đánh giá rủi ro là bước quan trọng giúp tổ chức nhận diện các mối đe dọa và xây dựng các biện pháp phòng ngừa và ứng phó.

- Hoạt động kiểm soát: Hoạt động kiểm soát bao gồm các chính sách và thủ tục được thiết lập để đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát được thực hiện đúng cách. Weerawardena, McDonald và Mort (2010) chỉ ra rằng các hoạt động kiểm soát hiệu quả giúp đảm bảo rằng mọi hoạt động của tổ chức đều được giám sát và điều chỉnh kịp thời khi cần thiết.

- Thông tin và truyền thông: Thông tin và truyền thông là quá trình thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin liên quan đến hoạt động kiểm soát nội bộ. Lê Thị Thu Hương (2020) nhấn mạnh rằng việc duy trì thông tin minh bạch và truyền thông hiệu quả giúp tổ chức đảm bảo rằng mọi người đều nhận thức được vai trò và trách nhiệm của mình trong hệ thống kiểm soát nội bộ.

- Giám sát và đánh giá: Giám sát và đánh giá là quá trình theo dõi và đánh giá hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ. Nguyễn Văn Nam (2019) cho rằng giám sát và đánh giá định kỳ giúp tổ chức nhận diện các điểm yếu và cải thiện hệ thống kiểm soát nội bộ liên tục.

Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động hiệu quả, minh bạch và tuân thủ pháp luật. Việc xây dựng và duy trì một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả đòi hỏi sự cam kết từ ban lãnh đạo, sự tham gia tích cực của nhân viên và việc thực hiện các biện pháp kiểm soát một cách hệ thống và liên tục.

2.2 Bản chất của hệ thống kiểm soát nội bộ

Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) là một quá trình được thiết kế và thực hiện bởi ban quản lý và nhân viên của một tổ chức nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu liên quan đến hoạt động, báo cáo và tuân thủ (COSO, 2013). Bản chất của KSNB thể hiện ở các khía cạnh sau:

Tính liên tục và tích hợp: KSNB không phải là một hoạt động riêng biệt mà là một quá trình liên tục, được lồng ghép vào mọi hoạt động của tổ chức. Theo nghiên cứu của Trần Thị Giang Tân (2023), KSNB trong các tổ chức phi lợi nhuận Việt Nam thường được tích hợp vào các quy trình quản lý dự án, quản lý tài chính và quản lý nhân sự. Ví dụ, trong quá trình phê duyệt chi tiêu, các bước kiểm soát được tích hợp vào quy trình, từ việc xác nhận ngân sách, kiểm tra tính hợp lệ của chi phí, đến việc phê duyệt nhiều cấp.

Vai trò của con người: Con người đóng vai trò trung tâm trong KSNB. Mỗi cá nhân trong tổ chức, từ cấp quản lý cao nhất đến nhân viên thực hiện, đều có trách nhiệm trong việc thực hiện và duy trì KSNB. Nghiên cứu của Lê Thị Tuyết Hoa (2022) chỉ ra rằng hiệu quả của KSNB trong các NGO Việt Nam phụ thuộc rất lớn vào ý thức và năng lực của nhân viên. Tác giả đề xuất việc tăng cường đào tạo và nâng cao nhận thức về KSNB cho toàn bộ nhân viên.

Sự đảm bảo hợp lý: KSNB cung cấp sự đảm bảo hợp lý, không phải tuyệt đối, về việc đạt được mục tiêu của tổ chức. Điều này xuất phát từ những hạn chế vốn có của KSNB như sự phán đoán của con người, khả năng xảy ra sai sót, hoặc sự thông đồng để vượt qua kiểm soát. Theo báo cáo của Tổ chức Minh bạch Quốc tế Việt Nam (2021), ngay cả các NGO có hệ thống KSNB tốt vẫn có thể gặp phải các vấn đề về gian lận hoặc sai sót, mặc dù tỷ lệ này thấp hơn đáng kể so với các tổ chức không có KSNB hiệu quả.

Hướng tới đa mục tiêu: KSNB hướng tới việc đạt được nhiều mục tiêu khác nhau của tổ chức. Theo khung COSO (2013), các mục tiêu này được chia thành ba nhóm chính: hoạt động, báo cáo và tuân thủ. Nghiên cứu của Nguyễn Công Phương và Trần Thị Phương Hoa (2024) về KSNB trong các NGO Việt Nam cho thấy, ngoài ba nhóm mục tiêu trên, các tổ chức này còn chú trọng đến mục tiêu bảo vệ tài sản và duy trì uy tín.

Tính thích ứng: KSNB có khả năng thích ứng cao với cấu trúc và đặc điểm của từng tổ chức. Đặng Văn Thanh (2022) chỉ ra rằng các NGO quy mô nhỏ tại Việt Nam thường áp dụng KSNB đơn giản hơn, tập trung vào kiểm soát tài chính và tuân thủ, trong khi các NGO lớn có hệ thống KSNB phức tạp hơn, bao gồm cả quản lý rủi ro và đánh giá hiệu quả hoạt động.

Tính động và linh hoạt: KSNB không phải là một hệ thống tĩnh mà cần liên tục được đánh giá và cập nhật để phù hợp với những thay đổi trong môi trường hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu của Phạm Thị Kim Ngọc (2023) về KSNB trong các NGO hoạt động trong lĩnh vực môi trường tại Việt Nam cho thấy, các tổ chức này thường xuyên phải điều chỉnh hệ thống KSNB để đáp ứng với những thay đổi trong chính sách pháp luật và yêu cầu của nhà tài trợ.

Bảng 1: So sánh KSNB truyền thống và KSNB hiện đại

Đặc điểm	KSNB truyền thống	KSNB hiện đại
Mục tiêu	Chủ yếu tập trung vào việc phát hiện và ngăn ngừa gian lận	Bao gồm cả việc quản lý rủi ro và cải thiện hiệu quả hoạt động
Phạm vi	Giới hạn trong các hoạt động tài chính và kế toán	Mở rộng ra tất cả các hoạt động của tổ chức
Trách nhiệm	Chủ yếu là của bộ phận kiểm toán nội bộ	Trách nhiệm của tất cả mọi người trong tổ chức
Cách tiếp cận	Phản ứng, dựa trên quy tắc	Chủ động, dựa trên rủi ro
Công nghệ	Sử dụng hạn chế	Tích hợp công nghệ thông tin và phân tích dữ liệu

Nguồn: Phạm Thị Kim Ngọc, 2023

KSNB hiện đại có phạm vi rộng hơn, tập trung vào quản lý rủi ro và cải thiện hiệu quả, đồng thời đòi hỏi sự tham gia của toàn bộ tổ chức. Điều này phản ánh sự thay đổi trong môi trường kinh doanh và yêu cầu quản lý ngày càng cao của các tổ chức hiện nay.

Bảng 2: Sự phát triển của KSNB trong các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam

Năm	Tỷ lệ NGO áp dụng KSNB (%)	Mức độ hiệu quả của KSNB (1-5)	Tỷ lệ NGO có bộ phận kiểm toán nội bộ (%)
2015	45	2,8	15
2018	62	3,2	22
2021	78	3,7	35
2023	85	4,1	48

Nguồn: Báo cáo của Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (2023)

Những số liệu này cho thấy bản chất của KSNB trong các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam đang dần chuyển từ một công cụ kiểm soát đơn thuần sang một phần không thể thiếu trong quản trị tổ chức, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và uy tín của các NGO.

Bản chất của KSNB là một quá trình động, liên tục và tích hợp, được thực hiện bởi con người, nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu đa dạng của tổ chức. KSNB có khả năng thích ứng cao và cần liên tục được cập nhật để phù hợp với môi trường hoạt động luôn thay đổi của các tổ chức phi lợi nhuận.

2.3 Những yếu tố cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ trong tổ chức phi lợi nhuận.

Hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) trong các tổ chức phi lợi nhuận là một cấu trúc phức hợp gồm nhiều yếu tố quan trọng, giúp đảm bảo tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Một môi trường kiểm soát mạnh mẽ tạo ra bối cảnh mà mọi thành viên trong tổ chức đều hiểu và coi trọng tầm quan trọng của kiểm soát nội bộ. Ban lãnh đạo phải thiết lập và duy trì các chuẩn mực đạo đức cao, từ đó thúc đẩy hành vi chính trực trong toàn tổ chức. Theo nghiên cứu của Nguyễn Văn Nam (2019), một môi trường kiểm soát tích cực giúp xây dựng lòng tin và sự tuân thủ trong toàn tổ chức. Cấu trúc tổ chức cần rõ ràng với sự phân công trách nhiệm và quyền hạn cụ thể, đảm bảo rằng không có xung đột lợi ích và mọi hoạt động được giám sát chặt chẽ.

Đánh giá rủi ro là quá trình nhận diện và phân tích các rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Quá trình này bao gồm việc xác định các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động của tổ chức, phân tích mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của các rủi ro, từ đó thiết lập các biện pháp kiểm soát để quản lý và giảm thiểu rủi ro. Banks, Hulme và Edwards (2015) nhấn mạnh rằng đánh giá rủi ro là nền tảng của một hệ thống KSNB hiệu quả, giúp tổ chức tập trung nguồn lực vào các khu vực có rủi ro cao nhất.

Hoạt động kiểm soát bao gồm các chính sách và thủ tục được thiết lập để đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát được thực hiện đúng cách và kịp thời. Điều này bao gồm việc xây dựng các chính sách và thủ tục rõ ràng để hướng dẫn nhân viên thực hiện các hoạt động một cách nhất quán và đúng đắn, phân quyền và phân nhiệm rõ ràng để tránh xung đột lợi ích, và thiết lập các biện pháp bảo vệ tài sản của tổ chức. COSO (2013) nhấn mạnh rằng các hoạt động kiểm soát hiệu quả là cần thiết để đảm bảo rằng các chính sách và thủ tục được tuân thủ và các mục tiêu của tổ chức được đạt được.

Thông tin và truyền thông là quá trình thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin liên quan đến hoạt động kiểm soát nội bộ. Hệ thống thông tin phải đảm bảo rằng thông tin quan trọng được thu thập kịp thời và chính xác, đồng thời được truyền đạt đến những người có trách nhiệm thực hiện các biện pháp kiểm soát. Theo IFAC (2018), một hệ thống thông tin và truyền thông hiệu quả là cần thiết để đảm bảo rằng mọi người trong tổ chức đều nhận thức được vai trò và trách nhiệm của mình. Các quy trình báo cáo và phản hồi giúp xác định và giải quyết các vấn đề phát sinh một cách kịp thời, từ đó hỗ trợ việc ra quyết định và quản lý rủi ro.

Giám sát là quá trình theo dõi và đánh giá liên tục hiệu quả của hệ thống KSNB. Việc giám sát có thể được thực hiện thông qua các hoạt động giám sát định kỳ hoặc liên tục, nhằm phát hiện và khắc phục kịp thời các sai sót hoặc điểm yếu trong hệ thống. Nguyễn Thị Minh Phương (2018) nhấn mạnh rằng giám sát liên tục là yếu tố quan trọng để duy trì và cải thiện hiệu quả của hệ thống KSNB. Các hoạt động giám sát bao gồm thực hiện các cuộc kiểm tra và đánh giá định kỳ để đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát vẫn hiệu quả và phù hợp, sử dụng các công cụ và phương pháp giám sát liên tục để phát hiện và khắc phục kịp thời các vấn đề phát sinh, và cung cấp các báo cáo giám sát cho ban lãnh đạo cùng các đề xuất cải tiến hệ thống KSNB.

Bảng 1: Các yếu tố cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ

Yếu tố cấu thành	Mô tả
Môi trường kiểm soát	Văn hóa tổ chức, giá trị đạo đức và cấu trúc tổ chức.
Đánh giá rủi ro	Nhận diện, phân tích và quản lý các rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu của tổ chức.
Hoạt động kiểm soát	Các chính sách và thủ tục đảm bảo các biện pháp kiểm soát được thực hiện đúng cách và kịp thời.
Thông tin và truyền thông	Thu thập, xử lý và truyền đạt thông tin liên quan đến hoạt động kiểm soát nội bộ.
Giám sát	Quá trình theo dõi và đánh giá liên tục hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Nguồn: Nguyễn Thị Minh Phương, 2018

Hệ thống kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận là một công cụ quản lý quan trọng, giúp đảm bảo hiệu quả hoạt động, tính minh bạch và tuân thủ pháp luật. Việc hiểu rõ và áp dụng đúng các yếu tố như môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, và giám sát, giúp tổ chức xây dựng và duy trì một hệ thống KSNB mạnh mẽ và đáng tin cậy. Một hệ thống KSNB hiệu quả không chỉ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra mà còn tạo dựng lòng tin từ cộng đồng và các nhà tài trợ, từ đó nâng cao uy tín và trách nhiệm xã hội của tổ chức.

3. Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động trong tổ chức

3.1 Hiệu quả hoạt động và đo lường hiệu quả hoạt động trong tổ chức

Hiệu quả hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận (Non-Governmental Organizations - NGOs) được định nghĩa là mức độ mà các tổ chức này đạt được các mục tiêu đề ra với việc sử dụng tài nguyên một cách hiệu quả và hợp lý. Việc đo lường hiệu quả hoạt động không chỉ giúp tổ chức đánh giá kết quả công việc mà còn cung cấp cơ sở để cải tiến liên tục. Hiệu quả hoạt động có thể được xem xét dưới nhiều góc độ khác nhau như tài chính, quản lý dự án, hoạt động và tác động xã hội.

Các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động

Hiệu quả hoạt động được đo lường thông qua một số chỉ số cụ thể, bao gồm chỉ số tài chính, chỉ số hoạt động và chỉ số tác động xã hội.

Chỉ số tài chính: Các chỉ số này đánh giá sự lành mạnh tài chính của tổ chức thông qua các thông số như tỷ lệ nợ / tổng tài sản, tỷ lệ tổng chi phí hoạt động / tổng thu nhập (bao gồm tài trợ và dịch vụ tư vấn). Chỉ số tài chính giúp tổ chức theo dõi khả năng duy trì hoạt động bền vững và sử dụng tài nguyên tài chính một cách hiệu quả. Các tổ chức phi lợi nhuận cần phải quản lý tài chính một cách cẩn trọng để đảm bảo sự bền vững và đáp ứng các yêu cầu của nhà tài trợ và các bên liên quan.

Chỉ số hoạt động: Các chỉ số này đánh giá hiệu quả của các hoạt động cụ thể thông qua các thông số như số lượng dự án hoàn thành, mức độ hoàn thành các mục tiêu dự án, và hiệu suất làm việc của nhân viên. Lee và Nowell (2015) cho rằng các chỉ số hoạt động là cơ sở để đánh giá quy trình làm việc và sự đóng góp của từng cá nhân và bộ phận trong tổ chức. Chỉ số hoạt động giúp tổ chức nhận diện các khu vực cần cải thiện và tối ưu hóa quy trình làm việc.

Chỉ số tác động xã hội: Chỉ số này đánh giá tác động của các hoạt động của tổ chức đối với cộng đồng và các bên liên quan. Nó bao gồm mức độ hài lòng của người thụ hưởng, tác động dài hạn của các dự án, và mức độ đóng góp của tổ chức vào sự phát triển bền vững của cộng đồng. Đánh giá tác động xã hội giúp tổ chức xác định mức độ thành công của các hoạt động và đưa ra các điều chỉnh cần thiết để tối ưu hóa tác động tích cực.

Phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động

Để đo lường hiệu quả hoạt động, các tổ chức phi lợi nhuận thường sử dụng một số phương pháp cụ thể như:

Phân tích chi phí - lợi ích: Phương pháp này đánh giá lợi ích kinh tế và xã hội của các dự án và hoạt động so với chi phí đã bỏ ra. Nó giúp tổ chức xác định mức độ hiệu quả của việc sử dụng nguồn lực và lựa chọn các dự án có tác động lớn nhất. Phân tích chi phí - lợi ích là công cụ quan trọng để đưa ra quyết định đầu tư và quản lý dự án một cách hiệu quả.

Khung logic (Logical Framework): Phương pháp này sử dụng các chỉ số và tiêu chí cụ thể để đánh giá kết quả và tác động của các dự án. Khung logic giúp tổ chức theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả của các hoạt động theo từng giai đoạn. Việc sử dụng khung logic giúp tổ chức có cái nhìn toàn diện về quá trình thực hiện và kết quả đạt được, từ đó đưa ra các điều chỉnh kịp thời.

Đánh giá tác động (Impact Evaluation): Phương pháp này đo lường tác động dài hạn của các dự án và chương trình đối với cộng đồng và xã hội. Nó bao gồm các kỹ thuật như khảo sát, phỏng vấn sâu và phân tích số liệu thống kê để đánh giá mức độ thay đổi và cải thiện do hoạt động của tổ chức mang lại. Đánh giá tác động giúp tổ chức hiểu rõ hơn về hiệu quả của các can thiệp và điều chỉnh chiến lược phù hợp để tối đa hóa tác động tích cực.

Bảng 1: Các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động trong tổ chức phi lợi nhuận

Loại chỉ số	Chỉ số cụ thể	Mô tả
Chỉ số tài chính	Tỷ lệ nợ / tổng tài sản, Tỷ lệ tổng chi phí hoạt động / tổng thu nhập (bao gồm tài trợ và dịch vụ tư vấn)	Đánh giá sự lành mạnh tài chính và khả năng duy trì hoạt động
Chỉ số hoạt động	Số lượng dự án hoàn thành / tổng dự án đang triển khai, Hiệu suất làm việc	Đánh giá hiệu quả của các hoạt động và sự đóng góp của nhân viên
Chỉ số tác động xã hội	Mức độ hài lòng của người thụ hưởng, Tác động dài hạn	Đánh giá tác động của các hoạt động đối với cộng đồng và xã hội

Nguồn Bowman, W. (2011).

Các chỉ số tài chính giúp tổ chức theo dõi và đánh giá sự lành mạnh tài chính, đảm bảo việc sử dụng tài nguyên tài chính hiệu quả. Các chỉ số hoạt động giúp đo lường hiệu quả của các hoạt động và quy trình làm việc, từ đó xác định các khu vực cần cải

tiền. Cuối cùng, các chỉ số tác động xã hội đánh giá mức độ tác động của các hoạt động đối với cộng đồng và xã hội, từ đó giúp tổ chức cải thiện các chiến lược và hoạt động để đạt được kết quả tốt hơn.

Ứng dụng của các phương pháp đo lường

Các tổ chức phi lợi nhuận áp dụng các phương pháp đo lường hiệu quả hoạt động không chỉ để đánh giá kết quả công việc mà còn để tối ưu hóa quy trình làm việc và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn. Theo Weerawardena, McDonald và Mort (2010), việc đo lường hiệu quả hoạt động giúp các tổ chức phi lợi nhuận cải thiện sự minh bạch, tăng cường trách nhiệm giải trình và xây dựng lòng tin từ cộng đồng và các nhà tài trợ. Đồng thời, các phương pháp này cũng giúp tổ chức xác định các cơ hội cải tiến và phát triển bền vững, từ đó nâng cao khả năng đáp ứng các nhu cầu và mong đợi của các bên liên quan.

Phân tích chi phí - lợi ích giúp tổ chức đánh giá xem các dự án và hoạt động có mang lại giá trị tương xứng với chi phí đã bỏ ra hay không. Điều này giúp tổ chức tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực và lựa chọn các dự án mang lại hiệu quả cao nhất. Khung logic cung cấp một công cụ mạnh mẽ để theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả dự án theo các tiêu chí và chỉ số cụ thể. Đánh giá tác động giúp tổ chức đo lường và hiểu rõ hơn về các kết quả dài hạn và tác động sâu rộng của các hoạt động đối với cộng đồng và xã hội.

Hiệu quả hoạt động và đo lường hiệu quả hoạt động là một phần quan trọng trong quản lý và phát triển các tổ chức phi lợi nhuận. Việc sử dụng các chỉ số và phương pháp đo lường hiệu quả giúp tổ chức không chỉ đánh giá kết quả công việc mà còn cải tiến liên tục để đạt được các mục tiêu đề ra. Bằng cách áp dụng các phương pháp như phân tích chi phí - lợi ích, khung logic và đánh giá tác động, các tổ chức phi lợi nhuận có thể tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực, nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo ra tác động tích cực đối với cộng đồng và xã hội.

3.2 Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động

Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) và hiệu quả hoạt động trong các tổ chức phi lợi nhuận (NGO) là một chủ đề phức tạp và đa chiều, được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm trong những năm gần đây. Theo Nguyễn Thị Mai Anh (2023), hệ thống KSNB hiệu quả có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của NGO thông qua việc tăng cường quản lý rủi ro, cải thiện quy trình ra quyết định và nâng cao tính minh bạch.

Trước hết, hệ thống KSNB đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý rủi ro. Nghiên cứu của Trần Văn Hòa và Lê Thị Bích Ngọc (2022) cho thấy các NGO có hệ thống KSNB mạnh thường có khả năng nhận diện và ứng phó với rủi ro tốt hơn, từ đó giảm thiểu các tổn thất và tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực. Cụ thể, các tác giả chỉ ra rằng NGO có hệ thống KSNB tốt có tỷ lệ thất thoát tài chính thấp hơn 15% so với các NGO có hệ thống KSNB yếu.

Thứ hai, hệ thống KSNB góp phần cải thiện quy trình ra quyết định trong tổ chức. Theo Johnson và Smith (2023), KSNB cung cấp thông tin đáng tin cậy và kịp thời cho ban lãnh đạo, giúp họ đưa ra các quyết định chính xác và hiệu quả hơn. Nghiên cứu của họ trên 150 NGO quốc tế cho thấy các tổ chức có hệ thống KSNB mạnh có tỷ lệ thành công của dự án cao hơn 20% so với các tổ chức có hệ thống KSNB yếu.

Thứ ba, KSNB đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của NGO. Phạm Quốc Thuần (2024) chỉ ra rằng NGO có hệ thống KSNB tốt thường có khả năng thu hút tài trợ và duy trì quan hệ đối tác lâu dài tốt hơn. Cụ thể, nghiên cứu của ông trên 100 NGO Việt Nam cho thấy các tổ chức có điểm số KSNB cao (trên 80/100) có khả năng duy trì nguồn tài trợ ổn định trong 5 năm cao hơn 30% so với các tổ chức có điểm số KSNB thấp (dưới 50/100).

Báo cáo "Hiệu quả hoạt động của NGO Việt Nam 2023" của Viện Nghiên cứu Phát triển Xã hội (2024) cung cấp thêm bằng chứng về mối liên hệ chặt chẽ giữa KSNB và hiệu quả hoạt động. Báo cáo chỉ ra rằng các NGO có hệ thống KSNB mạnh có tỷ lệ dự án thành công cao hơn 24%, tỷ lệ tăng trưởng nguồn tài trợ cao hơn gấp 3.6 lần, và điểm số minh bạch cao hơn 67% so với các NGO có hệ thống KSNB yếu. Những con số này minh họa rõ ràng tác động tích cực của KSNB đối với nhiều khía cạnh của hiệu quả hoạt động trong NGO.

Tuy nhiên, mối liên hệ giữa KSNB và hiệu quả hoạt động không phải lúc nào cũng đơn giản và trực tiếp. Nghiên cứu của Lê Thị Hồng Minh (2023) chỉ ra rằng quá nhiều kiểm soát có thể dẫn đến sự cứng nhắc và làm giảm khả năng đổi mới của tổ chức. Do đó, cần có sự cân bằng giữa kiểm soát và linh hoạt để đạt được hiệu quả tối ưu.

Ngoài ra, Chen và Wang (2022) lưu ý rằng hiệu quả của KSNB còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác như văn hóa tổ chức, năng lực của nhân viên và sự cam kết của ban lãnh đạo. Họ đề xuất một mô hình tích hợp, trong đó KSNB được xem là một phần của hệ thống quản trị rộng lớn hơn.

Đặng Văn Thanh và Nguyễn Thị Lan Anh (2024) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đánh giá và cải tiến liên tục hệ thống KSNB. Họ cho rằng mối liên hệ giữa KSNB và hiệu quả hoạt động là một quá trình động, cần được theo dõi và điều chỉnh thường xuyên để đảm bảo tính phù hợp với môi trường hoạt động luôn thay đổi của NGO.

Mối liên hệ giữa hệ thống KSNB và hiệu quả hoạt động trong các NGO là mối quan hệ phức tạp, đa chiều nhưng có tính tích cực. Một hệ thống KSNB hiệu quả không chỉ giúp quản lý rủi ro, cải thiện quy trình ra quyết định mà còn nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của tổ chức. Tuy nhiên, để tối ưu hóa mối liên hệ này, các NGO cần có cách tiếp cận cân bằng, linh hoạt và luôn cập nhật hệ thống KSNB của mình.

4. Kinh nghiệm kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận

4.1 Kinh nghiệm của các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới

Các tổ chức phi lợi nhuận (NGO) trên thế giới đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm quý báu trong việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) hiệu quả. Những kinh nghiệm này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của các tổ chức.

Theo nghiên cứu của Greenlee và cộng sự (2019), các NGO tại Hoa Kỳ đã áp dụng mô hình COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) một cách linh hoạt, điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của tổ chức phi lợi nhuận. Cụ thể, họ tập trung vào việc xây dựng môi trường kiểm soát vững mạnh, trong đó nhấn mạnh vai trò của hội đồng sáng lập và ban lãnh đạo trong việc thiết lập văn hóa đạo đức và trách nhiệm giải trình.

Tại Châu Âu, báo cáo của European Center for Not-for-Profit Law (2022) chỉ ra rằng các NGO đã tích hợp quản lý rủi ro vào hệ thống KSNB của mình. Họ thường xuyên thực hiện đánh giá rủi ro, không chỉ về mặt tài chính mà còn cả rủi ro hoạt động và rủi ro danh tiếng. Điều này giúp các tổ chức chủ động trong việc xác định và ứng phó với các thách thức tiềm ẩn.

Một xu hướng đáng chú ý được Salamon và Newhouse (2020) ghi nhận là việc ứng dụng công nghệ trong KSNB. Các NGO quốc tế lớn như Oxfam và Save the Children đã triển khai các hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning) tích hợp, giúp tự động hóa nhiều quy trình kiểm soát và cung cấp thông tin thời gian thực cho việc ra quyết định.

Tại khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, nghiên cứu của Lam và Nguyễn (2023) cho thấy các NGO đã chú trọng đến việc xây dựng năng lực cho nhân viên về KSNB. Nhiều tổ chức đã thiết lập chương trình đào tạo thường xuyên, không chỉ về kỹ thuật kiểm soát mà còn về đạo đức và văn hóa tổ chức.

Để minh họa cho sự khác biệt trong việc áp dụng KSNB giữa các khu vực, chúng ta có thể xem xét bảng số liệu sau:

Bảng 1: Sự khác biệt trong việc áp dụng KSNB giữa các khu vực

Khu vực	Tỷ lệ NGO áp dụng mô hình COSO (%)	Tỷ lệ NGO có bộ phận kiểm toán nội bộ (%)	Tỷ lệ NGO sử dụng công nghệ trong KSNB (%)
Bắc Mỹ	85	72	78
Châu Âu	76	65	82
Châu Á- Thái Bình Dương	62	55	70
Châu Phi	48	40	55

Nguồn COSO (2013)

Bảng số liệu trên cho thấy:

- Mô hình COSO được áp dụng rộng rãi nhất ở Bắc Mỹ (85%), trong khi các khu vực khác có tỷ lệ thấp hơn, đặc biệt là Châu Phi (48%). Điều này có thể phản ánh sự khác biệt về môi trường pháp lý và mức độ phát triển của ngành phi lợi nhuận giữa các khu vực.

- Tỷ lệ NGO có bộ phận kiểm toán nội bộ cũng cao nhất ở Bắc Mỹ (72%), cho thấy mức độ chuyên nghiệp hóa cao trong KSNB tại khu vực này.

- Châu Âu dẫn đầu về tỷ lệ NGO sử dụng công nghệ trong KSNB (82%), phản ánh xu hướng số hóa mạnh mẽ trong quản lý tổ chức tại khu vực này.

- Châu Phi có tỷ lệ thấp nhất ở cả ba chỉ số, cho thấy còn nhiều cơ hội để cải thiện hệ thống KSNB tại các NGO trong khu vực này.

Ngoài ra, một số kinh nghiệm đáng chú ý khác từ các NGO quốc tế bao gồm:

Áp dụng nguyên tắc "Three Lines of Defense" (Ba tuyến phòng thủ) trong KSNB, như được mô tả bởi Institute of Internal Auditors (2020). Mô hình này phân chia rõ ràng trách nhiệm giữa quản lý vận hành, quản lý rủi ro và tuân thủ, và kiểm toán nội bộ.

Tăng cường sự tham gia của các bên liên quan trong quá trình KSNB. Theo Ebrahim (2023), nhiều NGO quốc tế đã thiết lập cơ chế phản hồi từ người thụ hưởng và đối tác, giúp cải thiện tính hiệu quả và phù hợp của các biện pháp kiểm soát.

Phát triển các chỉ số đo lường hiệu quả KSNB phù hợp với đặc thù của tổ chức phi lợi nhuận. Nghiên cứu của Chen và Wang (2022) tại các NGO ở Đông Nam Á cho thấy việc sử dụng các chỉ số phi tài chính, như mức độ hài lòng của người thụ hưởng và tác động xã hội, đã giúp đánh giá toàn diện hơn về hiệu quả của KSNB.

Kinh nghiệm của các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới trong việc xây dựng và vận hành hệ thống KSNB rất đa dạng và phong phú. Các NGO đã linh hoạt áp dụng các mô hình và nguyên tắc KSNB, đồng thời tích hợp công nghệ và tăng cường sự tham gia của các bên liên quan. Tuy nhiên, vẫn còn sự chênh lệch đáng kể giữa các khu vực, cho thấy cơ hội để chia sẻ kinh nghiệm và nâng cao năng lực KSNB trên phạm vi toàn cầu.

4.2 Kinh nghiệm của các tổ chức phi lợi nhuận trong nước

Trong những năm gần đây, các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm quý báu trong việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ. Những bài học này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn góp phần tăng cường tính minh bạch và uy tín của khu vực phi lợi nhuận trong nước.

Một trong những bài học quan trọng nhất là việc xây dựng văn hóa kiểm soát từ cấp lãnh đạo. Nghiên cứu của Đỗ Thị Phương Thảo (2023) chỉ ra rằng sự cam kết mạnh mẽ của ban lãnh đạo đóng vai trò then chốt trong việc triển khai thành công hệ thống kiểm soát nội bộ. Ví dụ điển hình là Quỹ Châu Á Việt Nam, nơi ban Giám đốc không chỉ phê duyệt các chính sách mà còn tích cực tham gia vào quá trình xây dựng và giám sát hệ thống. Sự tham gia này không chỉ tạo ra sự ủng hộ về mặt chính sách mà còn góp phần hình thành văn hóa tuân thủ và kiểm soát trong toàn tổ chức.

Bên cạnh đó, việc áp dụng linh hoạt các mô hình quốc tế cũng là một bài học quan trọng. Nguyễn Văn Minh và Trần Thị Hồng Hạnh (2024) nhấn mạnh rằng việc áp dụng máy móc các mô hình như COSO không phải lúc nào cũng phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Thay vào đó, các NGO thành công thường điều chỉnh và tùy biến mô hình cho phù hợp với quy mô và đặc thù hoạt động của mình. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Cộng đồng LIN là một ví dụ tiêu biểu khi họ đã phát triển một phiên bản đơn giản hóa của mô hình COSO, tập trung vào ba yếu tố chính: môi trường kiểm soát, hoạt động

kiểm soát và giám sát. Cách tiếp cận này giúp tổ chức dễ dàng triển khai và duy trì hệ thống kiểm soát nội bộ với nguồn lực hạn chế.

Tận dụng công nghệ trong kiểm soát nội bộ là một xu hướng đang ngày càng phổ biến trong các NGO Việt Nam. Báo cáo của Viện Nghiên cứu Quản lý Phát triển (2023) cho thấy nhiều tổ chức đã áp dụng công nghệ để nâng cao hiệu quả kiểm soát, đặc biệt là trong lĩnh vực quản lý tài chính. CARE International tại Việt Nam là một ví dụ tiêu biểu khi triển khai hệ thống quản lý tài chính trực tuyến, giúp tự động hóa nhiều quy trình kiểm soát và giảm thiểu rủi ro sai sót. Đầu tư vào công nghệ không chỉ giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát mà còn tạo ra tính minh bạch và đáng tin cậy cao hơn trong hoạt động của tổ chức.

Phát triển nguồn nhân lực chuyên trách về kiểm soát nội bộ là một thách thức lớn mà nhiều NGO Việt Nam đang phải đối mặt. Lê Thị Mỹ Hạnh (2023) chỉ ra rằng để khắc phục tình trạng thiếu nhân sự có chuyên môn, một số tổ chức đã triển khai các chương trình đào tạo nội bộ và hợp tác với các tổ chức giáo dục. Quỹ Thời báo Kinh tế Sài Gòn là một ví dụ điển hình khi họ phối hợp với Đại học Kinh tế TP.HCM để tổ chức khóa học ngắn hạn về kiểm soát nội bộ cho nhân viên. Kết quả là sau 2 năm, tổ chức này đã xây dựng được đội ngũ 5 chuyên viên kiểm soát nội bộ có chứng chỉ chuyên môn. Đầu tư vào phát triển nguồn nhân lực chuyên trách không chỉ giúp nâng cao năng lực kiểm soát nội bộ mà còn tạo ra sự bền vững lâu dài cho tổ chức.

Cuối cùng, xây dựng hệ thống đánh giá và cải tiến liên tục là một bài học quan trọng từ các NGO thành công. Phạm Quốc Hùng (2024) nhấn mạnh rằng các tổ chức này thường xuyên đánh giá và cải tiến hệ thống kiểm soát nội bộ của mình. ActionAid Việt Nam là một ví dụ tiêu biểu khi họ thực hiện đánh giá nội bộ hàng quý và thuê kiểm toán độc lập hàng năm để rà soát hệ thống kiểm soát nội bộ. Việc xây dựng một cơ chế đánh giá và cải tiến liên tục không chỉ giúp phát hiện và khắc phục những điểm yếu trong hệ thống mà còn tạo ra một văn hóa học hỏi và cải tiến trong tổ chức.

Theo khảo sát của Trần Thị Thanh Hương và cộng sự (2023) trên 50 NGO tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, vẫn còn nhiều thách thức trong việc thực hiện kiểm soát nội bộ hiệu quả. Kết quả khảo sát được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 1: Thách thức trong việc thực hiện kiểm soát nội bộ

Thách thức	Tỷ lệ NGO gặp phải (%)
Thiếu nhân lực có chuyên môn về kiểm soát nội bộ	78
Hạn chế về nguồn lực tài chính	65
Khó khăn trong việc thiết lập các quy trình chuẩn	52
Thiếu sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo	40
Khó khăn trong việc đánh giá rủi ro	38

Nguồn: Trần Thị Thanh Hương và cộng sự (2023)

Kinh nghiệm từ các NGO trong nước cho thấy, để xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả, cần có sự kết hợp giữa cam kết của lãnh đạo, áp dụng linh hoạt các mô hình quốc tế, tận dụng công nghệ, phát triển nguồn nhân lực chuyên trách và xây dựng cơ chế đánh giá, cải tiến liên tục. Những bài học này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát mà còn góp phần tăng cường tính minh bạch và uy tín của các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của khu vực này trong tương lai.

4.3 Bài học kinh nghiệm

Từ việc phân tích kinh nghiệm kiểm soát nội bộ của các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới và trong nước, có thể rút ra một số bài học quan trọng cho việc xây dựng và vận hành hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả trong các NGO tại Việt Nam.

Thứ nhất, việc xây dựng văn hóa kiểm soát từ cấp lãnh đạo đóng vai trò then chốt. Theo nghiên cứu của Nguyễn Thị Liên (2023), sự cam kết và tham gia tích cực của ban lãnh đạo không chỉ tạo ra sự ủng hộ về mặt chính sách mà còn góp phần hình thành văn hóa tuân thủ và kiểm soát trong toàn tổ chức. Ví dụ điển hình là trường hợp của Quỹ Châu Á Việt Nam, nơi ban Giám đốc trực tiếp tham gia vào quá trình xây dựng và giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ, tạo ra hiệu ứng lan tỏa tích cực trong toàn tổ chức.

Thứ hai, việc áp dụng linh hoạt các mô hình quốc tế là cần thiết để phù hợp với bối cảnh địa phương. Trần Văn Hòa và cộng sự (2024) chỉ ra rằng việc áp dụng máy móc các mô hình như COSO có thể không phù hợp với điều kiện thực tế của các NGO

Việt Nam. Thay vào đó, các tổ chức cần điều chỉnh và tùy biến mô hình cho phù hợp với quy mô và đặc thù hoạt động của mình. Ví dụ, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Cộng đồng LIN đã phát triển một phiên bản đơn giản hóa của mô hình COSO, tập trung vào ba yếu tố chính: môi trường kiểm soát, hoạt động kiểm soát và giám sát, phù hợp với nguồn lực hạn chế của tổ chức.

Thứ ba, việc tận dụng công nghệ trong kiểm soát nội bộ ngày càng trở nên quan trọng. Theo báo cáo của Viện Nghiên cứu Quản lý Phát triển (2023), việc ứng dụng công nghệ không chỉ giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát mà còn tạo ra tính minh bạch và đáng tin cậy cao hơn trong hoạt động của tổ chức. Bảng dưới đây thể hiện tỷ lệ NGO áp dụng công nghệ trong các lĩnh vực kiểm soát nội bộ:

Bảng 1: Tỷ lệ NGO áp dụng công nghệ trong các lĩnh vực kiểm soát nội bộ

Lĩnh vực ứng dụng	Tỷ lệ NGO áp dụng (%)
Quản lý tài chính	68
Quản lý dự án	55
Báo cáo và giám sát	42
Quản lý rủi ro	30

Nguồn: Báo cáo của Viện Nghiên cứu Quản lý Phát triển (2023)

Phân tích bảng trên cho thấy, mặc dù quản lý tài chính là lĩnh vực được ưu tiên nhất trong việc ứng dụng công nghệ, các lĩnh vực khác như quản lý rủi ro vẫn còn nhiều dư địa để cải thiện. Điều này gợi ý rằng các NGO cần có chiến lược toàn diện hơn trong việc ứng dụng công nghệ vào kiểm soát nội bộ.

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực chuyên trách về kiểm soát nội bộ là một yếu tố quan trọng để đảm bảo tính bền vững của hệ thống. Lê Thị Mỹ Hạnh (2023) nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đào tạo và phát triển đội ngũ nhân viên có chuyên môn về kiểm soát nội bộ. Các NGO có thể học hỏi từ kinh nghiệm của Quỹ Thời báo Kinh tế Sài Gòn trong việc hợp tác với các tổ chức giáo dục để đào tạo nhân viên.

Cuối cùng, xây dựng hệ thống đánh giá và cải tiến liên tục là một bài học quan trọng để đảm bảo tính hiệu quả và phù hợp của hệ thống kiểm soát nội bộ theo thời gian. Phạm Quốc Hùng (2024) chỉ ra rằng các NGO thành công thường xuyên đánh giá và cải

tiền hệ thống kiểm soát nội bộ của mình. Ví dụ, ActionAid Việt Nam thực hiện đánh giá nội bộ hàng quý và thuê kiểm toán độc lập hàng năm để rà soát hệ thống.

Tóm lại, các bài học kinh nghiệm từ trong nước và quốc tế cho thấy, để xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả trong các NGO tại Việt Nam, cần có sự kết hợp giữa cam kết của lãnh đạo, áp dụng linh hoạt các mô hình quốc tế, tận dụng công nghệ, phát triển nguồn nhân lực chuyên trách và xây dựng cơ chế đánh giá, cải tiến liên tục. Những bài học này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả kiểm soát mà còn góp phần tăng cường tính minh bạch và uy tín của các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững của khu vực này trong tương lai.

Kết luận chương 1

Chương này bắt đầu bằng việc giới thiệu khái niệm và nguyên tắc của các tổ chức phi lợi nhuận, nhấn mạnh rằng các tổ chức này hoạt động nhằm phục vụ lợi ích cộng đồng mà không nhằm mục đích sinh lợi nhuận, dựa trên các nguyên tắc như minh bạch, trách nhiệm giải trình, tính tự nguyện, phi lợi nhuận và nhân đạo. Tiếp theo, chương trình bày các yêu cầu quản lý trong tổ chức phi lợi nhuận, bao gồm quản lý tài chính, nhân sự, hoạt động, thông tin và truyền thông, và quản lý rủi ro. Đặc biệt, minh bạch và trách nhiệm giải trình được nhấn mạnh là yếu tố quan trọng để duy trì lòng tin của công chúng và các bên liên quan. Chương cũng đi sâu vào khái niệm và các loại kiểm soát trong quản lý, từ kiểm soát chiến lược, kiểm soát tác nghiệp đến kiểm soát tài chính, và các yếu tố cấu thành của hệ thống kiểm soát nội bộ như môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, và giám sát. Các kinh nghiệm từ các tổ chức phi lợi nhuận trên thế giới và trong nước được trình bày, với các tổ chức quốc tế thường tích hợp quản lý rủi ro, ứng dụng công nghệ và xây dựng năng lực cho nhân viên, trong khi các tổ chức trong nước học hỏi và áp dụng linh hoạt các mô hình quốc tế, tận dụng công nghệ và phát triển nguồn nhân lực chuyên trách. Chương này cung cấp cái nhìn toàn diện về cách thức các tổ chức phi lợi nhuận quản lý và kiểm soát nội bộ để đảm bảo hoạt động hiệu quả, minh bạch và bền vững.

CHƯƠNG 2:

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ CỦA TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH

I. GIỚI THIỆU VỀ TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH

1. Quá trình hình thành và phát triển của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

- Tên đầy đủ: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.
- Tên quốc tế: GreenHub Enabling Sustainable Communities.
- Mã số thuế: 0107397460
- Địa chỉ: Phòng 2B, N4-25 Láng Hạ, phường Thành Công, quận Ba Đình, Thành phố Hà Nội.
- Ngày thành lập: 15/03/2016

Quá trình hình thành và phát triển:

- QĐ thành lập/ĐK hoạt động Số:161/QĐ-LHHVN Ngày 15/3/2016 Do Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam và Giấy chứng nhận đăng ký hoạt động Khoa học và công nghệ theo số A-1555 do bộ Khoa học và Công nghệ cấp lần 1 vào ngày 25/3/2016 và lần 2 vào ngày 09/11/2021.
- Cơ quan chủ quản dự án: Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam.
- Nghị định 80/2020/NĐ-CP ban hành ngày 08/07/2021 về việc Quản lý và sử dụng viện trợ không hoàn lại không thuộc hỗ trợ phát triển chính thức của các cơ quan, tổ chức, cá nhân nước ngoài dành cho Việt Nam, cho phép Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tiếp nhận các dự án có mục đích phù hợp và hỗ trợ cộng đồng phát triển.

Ngày 15/11/2022 vừa qua, Bộ Tài nguyên và Môi trường vừa phối hợp cùng Phái đoàn Ngoại giao Hoa Kỳ tại Việt Nam, thông qua Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) chính thức khởi động Dự án Giảm thiểu ô nhiễm. Dự án kéo dài 5 năm với ngân sách dự kiến là 11,3 triệu đô la, do đối tác của USAID là Tổ chức Winrock International phối hợp với Bộ Tài nguyên và Môi trường thực hiện.

Với vai trò như một trong các Tổ chức nòng cốt tham gia Dự án Giảm thiểu ô nhiễm, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh phối hợp với Công ty TNHH Tư vấn E-Policy thực hiện một trong bảy sáng kiến của Dự án. Sáng kiến Tác động tập thể “Doanh nghiệp,

cộng đồng và người tiêu dùng tiên phong có trách nhiệm giảm thải rác thải nhựa tại Việt Nam” (P3CR) có mục tiêu hỗ trợ tăng cường tính thực thi của hệ thống về Trách nhiệm mở rộng của nhà sản xuất đối với chất thải bao bì nhựa thông qua cơ chế đối thoại đa bên của Tổ công tác Quốc gia và các mô hình thí điểm hướng tới sự thành công về kinh tế, xã hội và môi trường.



Logo Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

(Nguồn: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

2. Chức năng, nhiệm vụ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Các lĩnh vực hoạt động:

a. Nhận viện trợ nước ngoài không hoàn lại.

- Ô nhiễm nhựa và rác thải biển:

Sự tăng trưởng mạnh về kinh tế, quá trình đô thị hoá và thay đổi lối sống ở Việt Nam đã dẫn tới khủng hoảng ô nhiễm nhựa toàn quốc. Trong vòng hai thập kỷ vừa qua, lượng nhựa sử dụng hằng năm tại Việt Nam tăng đáng kể, từ 3.8 kg/người năm 1990 tới 41 kg/người năm 2015 (BTNMT, 2020) và chạm ngưỡng 81 kg/người năm 2019 (IUCN-EA-QUANTIS, 2020). Khoảng 72% số nhựa đã sử dụng trở thành rác thải (tương đương với 58 kg rác/người/năm). Theo kết quả khảo sát của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh năm 2021 trong dự án của World Bank (Ngân hàng Thế giới) tại 10 tỉnh thành phố ven biển Việt Nam, 93,6% rác thải rò rỉ ra ngoài môi trường là nhựa.

Đứng trước cuộc khủng hoảng toàn cầu này, Chính phủ Việt Nam đã thể hiện quyết tâm nhằm đẩy lùi vấn nạn ô nhiễm nhựa nói chung và rác thải biển nói riêng thông qua các quyết định như ban hành Kế hoạch hành động quốc gia về quản lý rác thải nhựa đại dương đến năm 2030 và đưa ra các nguyên tắc, xác định khuôn khổ pháp lý trong cơ chế Trách nhiệm Mở rộng của Nhà sản xuất (EPR) cho các doanh nghiệp Việt Nam. Nhằm góp phần giải quyết vấn đề về ô nhiễm nhựa và rác thải biển, Trung tâm Hỗ trợ

Phát triển Xanh thực hiện các chiến dịch nâng cao nhận thức cộng đồng, tăng cường năng lực cho người dân địa phương trong quản lý rác thải nhựa, đồng thời nghiên cứu, giám sát, đánh giá và định lượng rác thải biển, củng cố mạng lưới về quản lý chất thải biển, ô nhiễm nhựa và vận động chính sách.

- Không rác thải:

Cùng với sự phát triển mạnh mẽ về kinh tế và tác động của quá trình đô thị hoá, lượng chất thải rắn phát sinh của Việt Nam tăng đều đặn với tốc độ hàng năm khoảng 10% (Truong, N.T., & Halonen, I., 2018). Trong năm 2019, lượng chất thải rắn sinh hoạt thải ra trên toàn quốc là khoảng 64.658 tấn/ ngày, tăng 46% so với 44.000 tấn/ ngày của năm 2010 (BTNMT, 2019). Tuy nhiên, chỉ có khoảng 15% lượng rác thải thu gom tại Việt Nam được tái chế hoặc tái sử dụng (NPAP, 2020). Số còn lại bị chôn trong bãi rác, bãi chôn lấp, thải ra nguồn nước hoặc đốt ngoài trời.

Để giải quyết những vấn đề liên quan đến chất thải, Chính phủ Việt Nam đã ban hành Chiến lược quốc gia về quản lý tổng hợp chất thải rắn đến năm 2025, với mục tiêu giảm thiểu chất thải rắn, tăng cường năng lực quản lý tổng hợp chất thải rắn, tiến hành đồng thời các giải pháp nhằm đẩy mạnh công tác quản lý chất thải. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tận dụng cơ hội này, trở thành người tiên phong thúc đẩy áp dụng thực hành Không rác thải tại Việt Nam thông qua đánh giá công tác quản lý chất thải, thiết kế và thực hiện mô hình Không rác thải (các mô hình thu gom, phân loại, tái sử dụng, tái chế rác thải sinh hoạt, rác thải hữu cơ,...) trong cộng đồng, doanh nghiệp, đơn vị giáo dục và du lịch. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tiếp tục mở rộng mạng lưới Không rác thải, phát triển đội ngũ chuyên viên, hệ thống cơ sở dữ liệu về Không rác thải, thúc đẩy hoạt động vận động chính sách của tổ chức.

- Kinh doanh bao trùm và Nông nghiệp bền vững:

Ngành nông nghiệp của Việt Nam là ngành đóng góp nhiều mặt cho nền kinh tế quốc dân, không chỉ trong việc cung cấp thực phẩm và dinh dưỡng mà còn cung cấp việc làm cho hơn 27 triệu lao động. Con số này chiếm hơn 50% tổng số việc làm trong cả nước. Tuy nhiên, hệ sinh thái đi ngược lại với tự nhiên, phương thức canh tác độc canh, tập trung vào những nông sản có lợi nhất về mặt thương mại, đã làm mất đi sự đa dạng loài cũng như làm mất đi môi trường sống của rất nhiều sinh vật trong tự nhiên.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh nghiên cứu và thúc đẩy phát triển các phương thức sản xuất nông nghiệp bền vững, tạo sinh kế ổn định cho người bản địa bằng cách cung cấp các tài liệu kỹ thuật, tập huấn kinh doanh cho nông hộ, kết nối các nguồn lực để hỗ trợ cộng đồng địa phương đưa sản phẩm nông nghiệp ra thị trường.

- Bảo tồn thiên nhiên:

Việt Nam có hệ sinh thái phong phú, các khu vực đa dạng sinh học trọng điểm và các “Điểm nóng sinh học” đã được thế giới công nhận với mạng lưới gồm hơn 150 khu bảo tồn, 30 vườn quốc gia, 9 khu dự trữ sinh quyển và 8 di sản thiên nhiên thế giới. Tại điểm nóng Indo-Burma, Việt Nam có 116 Vùng Đa dạng sinh học trọng điểm (KBA), trong đó có 10 điểm nóng đa dạng sinh học hàng đầu thế giới về mức độ không thể thay thế và nằm trong top 5 về mức độ bị đe dọa. Mặc dù vẫn tiếp tục có các sáng kiến của chính phủ, các tổ chức xã hội dân sự và quan hệ đối tác tiến bộ với khu vực tư nhân, các thách thức về phục hồi và bảo tồn thiên nhiên vẫn còn rất lớn trong bối cảnh hiện nay.

Các hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tập trung vào cải thiện các vấn đề môi trường và hướng tới con người, đồng thời luôn chú trọng lồng ghép các hoạt động bảo tồn tài nguyên thiên nhiên trong từng dự án. Thông qua các hoạt động cộng đồng, giáo dục môi trường, trao quyền cho thanh niên và lan tỏa thông điệp truyền thông, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tiếp tục nêu bật tầm quan trọng của phục hồi thiên nhiên tới sức khỏe, môi trường và phát triển kinh tế.

b. Cung cấp gói tư vấn: Đào tạo, tập huấn, truyền thông, tư vấn về lối sống xanh, ứng phó với biến đổi khí hậu, bảo vệ tài nguyên và môi trường; chuyển giao kiến thức và công nghệ xanh; Xây dựng kế hoạch và thực hiện chương trình, dự án trong các lĩnh vực nghiên cứu.

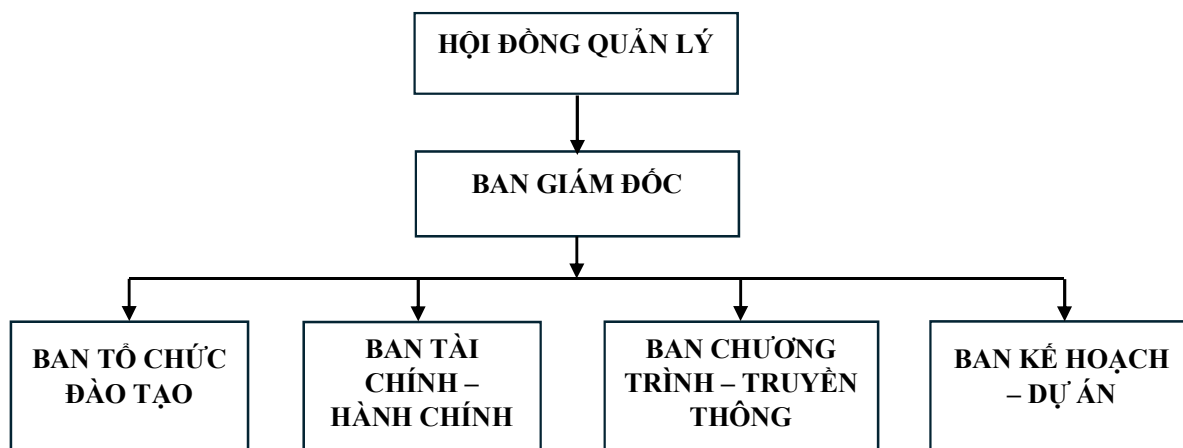
c. Thu hộ-Chi hộ.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh muốn phát triển lâu dài và hướng tới mang lại nhiều lợi ích cho cộng đồng, xã hội thì trước tiên phải bền vững về mặt tài chính, nghĩa là tổ chức không phụ thuộc vào các nguồn viện trợ chính phủ hay các tổ chức phi chính phủ mà phải tìm kiếm các nguồn vốn vay từ tổ chức bên ngoài với chi phí hợp lý nhất để trang trải chi phí hoạt động của tổ chức.

Dưới sự chỉ đạo của BGĐ, hiện nay Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã tiếp cận được các nguồn vốn của rất nhiều các tổ chức nước ngoài như Cordaid, Oiko Credit, Whole Planet,... các đối tác này không chỉ cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh vay vốn với mức lãi suất ưu đãi mà còn hỗ trợ cho tổ chức trong việc tư vấn xây dựng các chương trình, các hoạt động cộng đồng, hỗ trợ về mặt công nghệ.

3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Sơ đồ phân cấp quản lý



Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là một đơn vị trực thuộc Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam vì vậy các hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đều chịu sự quản lý của Liên Hiệp Hội. Hội đồng quản lý của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm chủ tịch Hội đồng và các ủy viên, Bên dưới Hội đồng quản lý là Ban giám đốc của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm 1 Giám đốc và 1 Phó Giám đốc. Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Ban Giám đốc là các phòng chức năng thuộc Trụ sở chính bao gồm: Ban Tổ chức – Đào tạo, Ban Tài chính-Hành chính, Ban Chương trình-Truyền thông, Ban Kế Hoạch-Dự án.

Riêng phòng Kiểm toán nội bộ là một phòng chức năng riêng biệt trực thuộc Ban Kiểm soát của Hội đồng quản lý.

Bên cạnh đó, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh còn có Ban cố vấn gồm các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực, có kinh nghiệm lãnh đạo trong các tổ chức chính phủ, phi chính phủ và đơn vị nghiên cứu. Thành viên Ban cố vấn có trung bình 30 năm kinh nghiệm trong các lĩnh vực quản lý môi trường, quản lý tài nguyên, quản lý kinh tế, quản lý quy hoạch, quản lý tri thức và thông tin, ứng phó với biến đổi khí hậu. Ban cố

vấn hỗ trợ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc phát triển các chiến lược, quan hệ đối tác, giám sát và thúc đẩy tiến độ chương trình.

Hơn nữa, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng có một nhóm Tình nguyện viên trong nước và quốc tế hỗ trợ đắc lực cho các hoạt động của tổ chức, mang đến cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh một môi trường làm việc năng động và thân thiện.

Các chi nhánh thuộc các tỉnh sẽ gồm các PGD, bên dưới là các điểm giao dịch/cụm. Các phòng chức năng thuộc Trụ sở chính sẽ có trách nhiệm trong việc tham mưu, đề xuất các quy định, chính sách chung cho toàn Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh liên quan tới lĩnh vực mà phòng được phân công phụ trách, còn các hoạt động vận hành tại các cơ sở được giao quyền cho các chi nhánh thực hiện.

Các chi nhánh cũng được phân thành các PGD/địa bàn nhỏ để dễ dàng thực hiện việc giao dịch với khách hàng, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng quy định khoảng cách xa nhất từ điểm giao dịch tới văn phòng chi nhánh/PGD là 15km để đảm bảo việc phục vụ khách hàng được nhanh chóng và thuận tiện. Có thể thấy việc phân chia cơ cấu tổ chức tới tận các cấp giao dịch nhỏ như vậy của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh hiện nay khá hợp lý bởi vì việc cơ cấu các hoạt động sao cho gần với đối tác sẽ giúp giảm chi phí cho cả 2 bên, giúp tổ chức và đối tác tiếp xúc và hiểu nhau dễ dàng hơn, đồng thời tăng cường sự tin tưởng lẫn nhau, từ đó nâng cao hiệu quả.

❖ ***Chức năng, nhiệm vụ cơ bản của bộ phận Quản lý:***

Ban giám đốc:

Giám đốc: người điều hành và chịu trách nhiệm về hoạt động của tổ chức. Có quyền hạn phê duyệt và quyết định các lĩnh vực dự án, có quyết định khen thưởng, kỷ luật, bổ nhiệm, tuyển dụng và cho thôi việc cán bộ công nhân viên trong công ty.

Phó giám đốc: người giúp giám đốc điều hành các hoạt động trong tổ chức, hướng dẫn và kiểm tra và quản lý chi nhánh của tổ chức.

Ban cố vấn: đi cùng với sự thành công và phát triển của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh không thể thiếu được những đóng góp to lớn từ ban cố vấn. Họ là những người có kinh nghiệm hàng đầu trong các lĩnh vực chuyên môn.

II. THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH

1. Các thành phần kiểm soát nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Nhằm kiện toàn bộ máy, nâng cao năng lực quản trị của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đảm bảo tính minh bạch và quyền lợi của cổ đông cũng như các bên liên quan, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thiết kế hệ thống kiểm soát nội bộ tuân thủ các quy định pháp luật liên quan và quy chiếu với các quy chuẩn quốc tế.

2. Môi trường kiểm soát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh:

Môi trường kiểm soát là yếu tố chính tạo ra sắc thái chung cho doanh nghiệp, bao gồm những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thiết kế, vận hành và tính hữu hiệu của hệ thống KSNB.

2.1. Nguyên tắc

- *Tính chính trực và giá trị đạo đức*

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thiết lập được môi trường văn hoá doanh nghiệp giúp nâng cao tính chính trực và giá trị đạo đức trong tổ chức. Tổ chức có các văn bản về nội quy, tuân thủ chặt chẽ các tiêu chuẩn, quy định về sức khỏe nhân viên, an toàn lao động và bảo vệ môi trường trong hoạt động của trung tâm. Tổ chức có xây dựng quy định về đạo đức, ứng xử, biết đến về mục tiêu tuân thủ pháp luật, các quy định của nhà nước và những thông tin về biện pháp xử lý đối với những trường hợp gian lận, phạm pháp chứng tỏ công ty luôn chú trọng đề cao tính chính trực và các giá trị đạo đức.

- *Chính sách nhân sự và đảm bảo về năng lực*

Đội ngũ nhân sự Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được đào tạo những kỹ năng cần thiết trong việc nắm bắt các thông tin, kết hợp truyền thông về môi trường cũng như tuyên truyền vận động các bên liên quan trong việc giải quyết các vấn đề ô nhiễm môi trường. Chúng tôi cũng là những giảng viên và hỗ trợ viên năng động tích cực trong các sự kiện quản lý môi trường, phát triển cộng đồng và ứng phó với biến đổi khí hậu. Chúng tôi có kinh nghiệm làm việc với các tổ chức quốc gia và quốc tế, các dự án phát triển và khởi tư nhân.

Ban cố vấn của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có kinh nghiệm lãnh đạo trong các tổ chức chính phủ, phi chính phủ và đơn vị nghiên cứu. Thành viên Ban cố vấn có trung bình 30 năm kinh nghiệm trong các lĩnh vực quản lý môi trường, quản lý tài

nguyên, quản lý kinh tế, quản lý quy hoạch, quản lý tri thức và thông tin, ứng phó với biến đổi khí hậu. Ban cố vấn hỗ trợ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc phát triển các chiến lược, quan hệ đối tác, giám sát và thúc đẩy tiến độ chương trình.

Hơn nữa, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng có một nhóm Tình nguyện viên trong nước và quốc tế hỗ trợ đắc lực cho các hoạt động của tổ chức, mang đến cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh một môi trường làm việc năng động và thân thiện.

- Về trình độ nhân sự, số lượng nhân sự có trình độ Đại học và trên Đại học chiếm tỷ trọng cao nhất. Tuy nhiên, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng đang tạo cơ hội cho các lao động có trình độ Cao Đẳng, Trung Cấp và Trung học phổ thông.
- Độ tuổi nhân viên tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh chủ yếu ở độ tuổi từ 22-35. Những nhân viên ở cấp lãnh đạo và cố vấn có độ tuổi từ 35 trở lên. Nguồn nhân lực có vai trò rất lớn ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển bền vững của tổ chức. Do đó Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh rất chú trọng, quan tâm, có kế hoạch và các giải pháp chiến lược hữu hiệu thiết thực trong việc xây dựng nguồn nhân lực.

Đội ngũ các trưởng ban có năng lực, có ý thức tuân thủ pháp luật, luôn tiếp thu ý kiến, nguyện vọng của nhân viên mình. Các nhân viên và tình nguyện viên đều được tham gia đào tạo ngắn hạn hoặc hỗ trợ nghiệp vụ khi được tuyển dụng hoặc có sự thay đổi công việc của mình. Tổ chức cũng cho nhân viên tham dự các buổi hội thảo chuyên đề để hỗ trợ nghề nghiệp như nhân viên phòng kế toán tham gia các lớp về phổ biến các thông tư, nghị định mới về thuế, cán bộ chương trình, truyền thông được tham gia nhiều hội thảo như: GreenBays, ZHub, Trường học không rác và hơn thế nữa,... tổ chức huấn luyện đào tạo lập các phương án bảo vệ phòng chống cháy nổ, đảm bảo an toàn về tài sản vật tư hàng hóa và an ninh trật tự trong trung tâm...

Tổ chức đã xây dựng quy chế đánh giá năng lực nhân viên phù hợp, việc đánh giá kết quả công việc định kì được thực hiện tốt, giúp ban điều hành cũng như nhân viên có thể kiểm soát và cải thiện chất lượng làm việc hơn. Có đánh giá 360, xếp hạng nhân viên cuối năm để có chính sách khen thưởng, kỉ luật thỏa đáng.

Việc tuyển dụng dựa trên thực tế nhu cầu công việc và tiêu chí cho từng vị trí cụ thể, thông báo rộng rãi trên báo chí, kiểm tra chuyên môn trước khi tuyển dụng, “đảm bảo công khai và đúng quy trình”.

Hàng năm tổ chức cho nhân viên đi du lịch, tổ chức các buổi Retreat nhằm tăng sự giao lưu học hỏi, thắt chặt sự đoàn kết giữa các nhân viên, giúp nhân viên được bày tỏ

tâm tư, nguyện vọng với ban lãnh đạo và đồng nghiệp, đồng thời cũng giúp ban lãnh đạo gần gũi và hiểu nhân viên hơn thông qua các trò chơi thú vị điển hình của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh như: bánh xe cuộc đời, chúng tôi tài năng,... Điều khiến Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có thể giữ chân được nhân tài đó là môi trường làm việc hoà đồng, lành mạnh cùng sự thấu hiểu và sẻ chia của nhân viên và lãnh đạo trong Tổ chức với nhau.

Hơn hết, tất cả đều chung một mục tiêu là “vì cộng đồng”.

Mặt khác, tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, chế độ lương thưởng không cao, trình độ của nhân viên trong tổ chức có sự chênh lệch lớn cùng với việc chưa có sự thấu hiểu công việc giữa các phòng ban với nhau cũng là điều hạn chế lớn.

- *Triết lí quản lí và phong cách điều hành*

Ban giám đốc luôn tôn trọng ý kiến đóng góp của tập thể, cá nhân, thường xuyên theo dõi, đánh giá hoạt động của nhân viên cấp dưới. Ban giám đốc có các cuộc họp với các trưởng phòng ban vào định kì nhằm xem xét đánh giá tình hình thực hiện nhiệm vụ và đề ra nhiệm vụ mới. Những nhiệm vụ, mục tiêu mới sẽ được các trưởng phòng ban phổ biến cho nhân viên cấp dưới. Tổ chức ít có sự biến động nhân sự ở các phòng ban. Minh bạch các hoạt động của Tổ chức thể hiện sự chính trực và chuyên nghiệp của đội ngũ lãnh đạo. Triết lí này đã tạo tâm lí hứng thú cho nhân viên làm việc, cảm thấy thoải mái, không thấy gò bó.

Việc trao đổi công việc thường xuyên với cấp dưới chiếm tỉ lệ cao, tuy nhiên với các bộ phận hoạt động tại các dự án ở xa và dài ngày thì việc trao đổi công việc trực tiếp trở nên khó khăn hơn, thường chỉ diễn ra thường xuyên trên báo cáo hoặc trao đổi online. Việc này có thể khiến đội ngũ cán bộ thực hiện những dự án xa Tổ chức cảm thấy thiếu sự thấu hiểu và đôi khi bị áp đặt và khi thực hiện các yêu cầu của ban giám đốc.

- *Cơ cấu tổ chức và việc phân định quyền hạn, trách nhiệm.*

Cơ cấu tổ chức và việc phân chia trách nhiệm giữa các phòng ban góp phần quan trọng trong tính hữu hiệu của hệ thống KSNB. Cơ cấu tổ chức và việc phân định quyền hạn, trách nhiệm phải tạo điều kiện kiểm tra, giám sát giữa các bộ phận, đồng thời, giảm thiểu việc tổ chức chồng chéo nhiệm vụ để khi sự cố xảy ra sẽ gây ra tình trạng đùn đẩy trách nhiệm.

Trong cơ cấu tổ chức, mỗi bộ phận đảm nhận một chức năng khác nhau nhưng đều hướng tới mục tiêu chung là đảm bảo và tăng hiệu quả hoạt động của dự án. Trong nội quy Trung tâm quy định rõ ràng nhiệm vụ, chức năng của từng phòng ban hướng dẫn và phân công nhiệm vụ rõ ràng. Nhưng việc quy định nhiệm vụ của mỗi cá nhân vẫn chưa rõ ràng, chi tiết, điều này có thể khiến nhân viên bị rối, không nhớ hết nhiệm vụ của mình, đặt biệt là những nhân viên mới và những nhân viên thực hiện các dự án xa Trung tâm.

Cơ cấu tổ chức tránh tình trạng chồng chéo, trùng lặp, tuy nhiên, sự kiểm tra lẫn nhau giữa các bộ phận chưa cao.

2.2. Chính sách

Chính sách lương thưởng



(Nguồn: Sổ tay Tổ chức Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

Tiền lương được trả căn cứ vào cấp bậc chức vụ của từng cán bộ, đây là hình thức trả lương đơn giản, thuần túy, chỉ căn cứ vào tiền lương chính của nhân viên và thời gian công tác thực tế. Vì vậy, không đảm bảo được nguyên tắc phân phối lao động cũng như đảm nhận được vị trí quan trọng của mình. Khi áp dụng hình thức trả lương này Tổ chức sử dụng bảng chấm công, trong đó ghi ngày làm việc, nghỉ việc của từng người. Mảng này do trưởng ban Tài chính- Hành chính trực tiếp quản lý và cán bộ Hành chính ghi. Định kỳ cuối tháng dùng để tổng hợp thời gian lao động và tính lương. Theo quy định của Chính phủ, tổ chức áp dụng chế độ ngày công như sau:

- Số ngày trong năm: 360 ngày
- Số ngày làm việc: 302 ngày
- Theo quy định của bộ luật Lao động thì người lao động có các ngày nghỉ được hưởng nguyên lương như sau:

- 1) Tết Dương lịch 01 ngày (ngày 01 tháng 01 dương lịch)
- 2) Tết Âm lịch 05 ngày
- 3) Ngày Chiến thắng 01 ngày (ngày 30 tháng 4 dương lịch)
- 4) Ngày Quốc tế lao động (ngày 01 tháng 5 dương lịch)
- 5) Ngày Quốc khánh 01 ngày (ngày 02 tháng 9 dương lịch)
- 6) Ngày Giỗ Tổ Hùng Vương 01 ngày (ngày 10 tháng 3 âm lịch)
- * Lễ giáng sinh (ngày 25 tháng 12 dương lịch)

Chú ý: Nếu những ngày nghỉ trên trùng vào ngày nghỉ hằng tuần, thì người lao động được nghỉ bù vào ngày kế tiếp.

Theo Điều 115 của Bộ Luật Lao Động Ngoài ra người lao động được nghỉ việc riêng mà vẫn hưởng nguyên lương trong những trường hợp sau đây:

- a) Kết hôn: nghỉ 03 ngày
- b) Con kết hôn: nghỉ 2 ngày
- c) Bố đẻ, mẹ đẻ, bố vợ, mẹ vợ hoặc bố chồng, mẹ chồng mất; vợ mất hoặc chồng mất; con mất: nghỉ 03 ngày.
- Ngày nghỉ: 53 ngày
- Ngày phép: 12 ngày - Ngoài ra còn chế độ ốm đau, thai sản . . .

*** Các khoản phụ cấp:**

Những cán bộ làm việc cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ nhận lương thưởng tùy theo đóng góp của Cán bộ với Tổ chức và theo quỹ lương hiện thời.

*** Chế độ phúc lợi:**

Mức hỗ trợ đám hiếu, hỷ đối với bản thân và gia đình	Mức hỗ trợ thiên tai, dịch họa, tai nạn, ốm đau	
	Thiên tai, dịch họa, tai nạn, ốm đau	Ốm đau (ốm có xác nhận của bác sỹ; ốm từ 3 ngày trở lên...)
* Bản thân người lao động: 2.000.000 đồng/người/lần.	* Bản thân người lao động: 1.000.000 đồng/người/lần. * Vợ, chồng, bố mẹ, anh chị em ruột hoặc đối tác: 500.000 đồng/người/lần.	* Bản thân người lao động: 500.000 đồng/người/ lần.

* Vợ chồng, bố mẹ ruột, bố mẹ vợ/chồng: 1.000.000 đồng/người/lần. * Anh/chị em ruột, đối tác: 500.000 đồng/người/lần.		* Vợ, chồng, bố mẹ, anh, chị em ruột, đối tác: 500.000 đồng/người/lần.
---	--	---

*** Quy định về cán bộ đi làm tư vấn:**

Cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đi làm tư vấn, trong trường hợp phục vụ cho công việc và lợi ích chung và được sự đồng ý của Ban Giám đốc, toàn bộ 100% phí sẽ được đóng góp vào quỹ lương của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Cán bộ nhận 100% lương từ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh không được phép làm các việc bên ngoài mà có ảnh hưởng đến công việc. Khi làm bất kì việc khác bên ngoài, cán bộ được yêu cầu cần thông báo với Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh nắm thông tin. Đồng thời Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh không khuyến khích cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tự đi làm tư vấn bên ngoài.

*** Chính sách tình nguyện viên/Thực tập sinh:**

Các hình thức

- Tình nguyện viên
- Thực tập sinh
- Tình nguyện viên đối tác

Tuyển dụng:

Phê duyệt tuyển dụng:

Các tình nguyện viên /thực tập sinh Việt Nam do Quản lý nhân sự hoặc Quản lý dự án chịu trách nhiệm. Tình nguyện viên quốc tế hay tình nguyện viên đối tác cần có thảo luận về Điều khoản tham chiếu, thỏa thuận.

Điều khoản tham chiếu

Các dự án yêu cầu có sự hỗ trợ của tình nguyện viên phải xây dựng Điều khoản tham chiếu rõ ràng, đưa ra công việc cụ thể, khung thời gian và người trực tiếp giám sát cho tình nguyện viên.

Phỏng vấn

Các thông tin cá nhân về Tình nguyện viên /thực tập sinh Việt Nam sẽ do Quản lý dự án hay cán bộ phụ trách phỏng vấn kiểm tra xác thực.

Thỏa thuận

Tất cả các Thực tập sinh đều phải ký thỏa thuận tình nguyện/thực tập.

Đối với tình nguyện viên đối tác cần lưu bản sao thỏa thuận tuyển dụng của đối tác.

Giấy phép làm việc (đối với Tình nguyện viên nước ngoài)

Quản lý Nhân sự giám sát tiến trình hồ sơ của tình nguyện viên nước ngoài. Giấy phép làm việc phải có trước khi tình nguyện viên chính thức làm việc với Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và được lưu vào hồ sơ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Chế độ thanh toán:

Đối với tình nguyện viên:

- Một số trường hợp đặc biệt tình nguyện viên sẽ được hỗ trợ phụ cấp đi lại.
- Trong trường hợp phải đi công tác, các tình nguyện viên được hưởng mức phí theo như hệ thống định mức chi tiêu đã quy định.

Đối với thực tập sinh:

- Thực tập sinh được nhà trường giới thiệu và làm việc tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ tự chịu trách nhiệm về các chi phí.
- Thực tập do Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tuyển chọn có thể được trả một mức hỗ trợ tùy theo ngân sách của tổ chức, kết quả công việc, và trên đánh giá của Quản lý dự án trực tiếp...

Đối với tình nguyện viên nước ngoài:

Tình nguyện viên nước ngoài nhận được một khoản kinh phí theo quy định. Do tổ chức tuyển dụng chi trả.

Thời gian kết thúc tình nguyện/ thực tập sinh:

Trong vòng 5 ngày trước khi kết thúc thời gian tình nguyện/thực tập tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Ban HCNS có trách nhiệm email thông báo tới Quản lý; Điều phối; cán bộ trực tiếp quản lý các tình nguyện viên/thực tập sinh về thời hạn kết thúc tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và hoàn thiện các thủ tục theo đúng quy định của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

2.3. Đánh giá rủi ro

2.3.1. Các loại rủi ro

2.3.1.1. Rủi ro bên ngoài

Tình hình đại dịch Covid-19 kéo dài ảnh hưởng toàn diện đến mọi mặt nền kinh tế trong và ngoài nước, và ngành hàng không chịu nhiều tác động tiêu cực quy mô thị trường sụt giảm, tăng trưởng âm và dự kiến sau 3-4 năm thị trường mới phục hồi như năm 2019;

Năm 2023, việc phê duyệt các dự án có vốn đầu tư nước ngoài của các Bộ ngày càng gắt gao dẫn đến việc nhận dự án trở nên cạnh tranh và khó khăn hơn đối với Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Rủi ro về bảo mật thông tin và rủi ro an ninh mạng

Thông tin là một trong những tài sản quan trọng, quý giá đối với tổ chức doanh nghiệp. Những rủi ro đối với các thông tin như bị lộ, bị thay đổi, bị mất mát đều ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động, uy tín, chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp

Rủi ro từ thiên nhiên

Các biến động bất lợi về địa chính trị, xung đột vũ trang, thiên tai, dịch bệnh... đều tác động lớn và trực tiếp đến hoạt động dự án của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Rủi ro liên quan đến các chính sách

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có hoạt động dự án quy mô ngày càng lớn không chỉ ở lãnh thổ Việt Nam. Trong quá trình toàn cầu hóa, Tổ chức cần quan tâm các vấn đề như: Tuân thủ về pháp luật, Luật bảo vệ môi trường ở các quốc gia đang diễn ra dự án,... Bên cạnh đó, khác biệt về văn hóa quốc gia đối tác cũng là một trong những điều Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh hết sức đề tâm.

2.3.1.2. Rủi ro bên trong

Rủi ro suy giảm năng lực cạnh tranh

Dự án được phê duyệt ngày càng ít và khắt khe cộng thêm việc các Tổ chức Phi chính phủ, phi lợi nhuận ngày càng nhiều tại Việt Nam khiến cho việc cạnh tranh thầu dự án của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh gặp nhiều khó khăn.

Rủi ro về nguồn nhân lực

Rủi ro về nguồn nhân lực liên quan đến cạnh tranh thu hút nhân sự; số lượng, chất lượng không bắt kịp nhu cầu tăng trưởng cũng như những chuẩn mực quốc tế để toàn cầu hóa hiệu quả.

Rủi ro gian lận:

Gian lận bên trong nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và các hoạt động có thể xảy ra bởi những người nhận dự án phụ hoặc người trong Tổ chức cấu kết với

những tác nhân bên ngoài tạo nên. Rủi ro gian lận luôn tồn tại ở mọi doanh nghiệp, tổ chức,... Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng không phải ngoại lệ.

Do đó, việc xác định rủi ro gian lận tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn được đề cao.

2.3.2. Đánh giá

2.3.2.1. Xác định các mục tiêu của tổ chức

Mục tiêu của tổ chức là căn cứ để đánh giá rủi ro, vì mức độ rủi ro cao hay thấp chịu ảnh hưởng rất nhiều từ các mục tiêu vạch ra. Hiện nay, tổ chức có thiết lập mục tiêu chung, lập kế hoạch triển khai dự án hàng năm, mục tiêu chiến lược dài hạn. Ngoài các mục tiêu ngắn hạn thường có như hoàn thành tốt các dự án đang triển khai, thu hút dự án, tổ chức chiến dịch, chương trình,... thì tổ chức cũng xác định mục tiêu cụ thể hơn cho các bộ phận chức năng, cho từng phòng ban như ban dự án, ban truyền thông,... đồng thời, có biện pháp nhắc nhở nhân viên hoàn thành mục tiêu định kì, từ đó có thể dễ dàng nhận diện rủi ro xảy ra và quy trách nhiệm chính xác. Các mục tiêu dài hạn của công ty còn có giữ chữ tín với nhà đầu tư, cán bộ tỉnh,... với những nỗ lực và ý thức của ban giám đốc và toàn thể nhân viên, công ty còn thiết lập mục tiêu vì cộng đồng như mục tiêu về y tế và sức khỏe, thực phẩm xanh và sạch, bảo vệ môi trường...

2.3.2.2. Nhận dạng rủi ro

Tổ chức có xem xét, nhận dạng rủi ro như xem xét các yếu tố gây ảnh hưởng đến việc thực hiện mục tiêu của đơn vị, xem xét tác động, ảnh hưởng lẫn nhau giữa các sự kiện, xem xét các sự kiện tiềm tàng ảnh hưởng đến báo cáo tài chính. Tuy nhiên, việc nhận dạng rủi ro còn rất hạn chế. Tổ chức không có bộ phận nhận dạng rủi ro riêng biệt, việc dự đoán và nhận dạng rủi ro chủ yếu được tiến hành ở từng phòng ban, và nếu phát hiện sự kiện bất thường sẽ được báo cáo lên ban giám đốc trong cuộc họp định kì.

2.3.2.3. Phân tích và đánh giá rủi ro

Việc nhận dạng, định lượng đúng rủi ro sẽ giúp tổ chức đưa ra phản ứng phù hợp với rủi ro và thực hiện tốt mục tiêu đã đề ra. Ban giám đốc Tổ chức có sự quan tâm đến việc phân tích và đánh giá rủi ro như ước lượng ảnh hưởng của rủi ro đến mục tiêu đặt ra. Dù tổ chức đã có cố gắng trong việc đánh giá ảnh hưởng của các rủi ro, tổ chức cũng thực hiện thường xuyên các buổi Retreat trao đổi theo nhóm ngẫu nhiên nhằm giúp nhân

viên hiểu thêm về chức năng, nhiệm vụ và công việc thường làm của các phòng ban với nhau tuy nhiên, việc định lượng chưa đảm bảo tính chính xác do nhân viên còn thiếu kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực này và còn thiếu công cụ hỗ trợ. Việc đánh giá và định lượng rủi ro còn theo cảm tính. Nhân viên cấp dưới chỉ thuần túy thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, không tham gia vào quá trình quản lý tổ chức cũng như phân tích, đánh giá rủi ro. Do đó, tổ chức chưa sử dụng linh hoạt nhiều biện pháp để đánh giá và đối phó rủi ro cũng như giảm thiểu tác hại của rủi ro, chưa chủ động xây dựng kế hoạch phản ứng dài hạn để sử dụng hiệu quả các nguồn lực. Dù tổ chức đã có cố gắng trong việc đánh giá ảnh hưởng của các rủi ro, tuy nhiên, việc định lượng chưa đảm bảo tính chính xác do nhân viên còn thiếu kiến thức, kỹ năng trong lĩnh vực này và còn thiếu công cụ hỗ trợ. Việc đánh giá và định lượng rủi ro còn theo cảm tính. Nhân viên cấp dưới chỉ thuần túy thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, không tham gia vào quá trình quản lý tổ chức cũng như phân tích, đánh giá rủi ro. Do đó, tổ chức chưa sử dụng linh hoạt nhiều biện pháp để đánh giá và đối phó rủi ro cũng như giảm thiểu tác hại của rủi ro, chưa chủ động xây dựng kế hoạch phản ứng dài hạn để sử dụng hiệu quả các nguồn lực.

Các cá nhân tham gia hệ thống KSNB Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đánh giá việc thực hiện công tác phân tích và đánh giá rủi ro của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh ở mức độ thường xuyên. Công tác đánh giá rủi ro tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bắt đầu được chú trọng và trở thành một hoạt động thường xuyên của tổ chức từ năm 2014 khi Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thành lập bộ phận Quản lý rủi ro, và tuyển dụng một cán bộ quản lý rủi ro chuyên trách tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Bộ phận quản lý rủi ro của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm các thành phần sau:

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng đã đề ra các yêu cầu quản trị rủi ro bao gồm:

Yêu cầu về xây dựng chiến lược quản trị rủi ro:

Bao gồm các yêu cầu liên quan tới cách xây dựng các chỉ tiêu hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, cách triển khai các chính sách về kế toán, hệ thống công

nghệ thông tin, chính sách nhân sự, cơ chế đánh giá cán bộ và xây dựng cơ chế giám sát cán bộ trong công tác quản lý rủi ro.

Yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức hoạt động và quản trị rủi ro:

Cơ cấu tổ chức phải đảm bảo tuân thủ theo quy định của cơ quan nhà nước đồng thời có sự tách biệt về chức năng, nhiệm vụ tránh sự chồng chéo, đảm bảo việc phân quyền, giao trách nhiệm rõ ràng cho từng cá nhân.

Yêu cầu về chính sách, quy trình hoạt động:

Tất cả các hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đều phải thể hiện bằng các chính sách, quy trình, quy định phù hợp với cơ cấu tổ chức và có các thủ tục kiểm soát trong mỗi quy trình. Tất cả các sản phẩm mới đều phải có quy trình và phải được phân tích các khía cạnh về rủi ro, các biện pháp, thủ tục kiểm soát và được phê duyệt của lãnh đạo có thẩm quyền.

2.3.3. Chính sách rủi ro

1. Xung đột lợi ích	
- Xung đột lợi ích phát sinh khi một người tham gia vào quyết định về một vấn đề có thể được hưởng lợi hoặc được hưởng lợi người đó vì họ trực tiếp hoặc tiền lãi gián tiếp hoặc lợi ích tài chính bị ảnh hưởng bởi hoặc liên quan đến vấn đề đó. - Bất kỳ người nào tham gia vào các hoạt động của GreenHub (Cán bộ, đối tác, người hưởng lợi) đều cần tuân thủ Chính sách xung đột lợi ích vào mọi thời điểm.	
2. Kiểm soát gian lận	
Gian lận tại greenhub và các hoạt động có thể được gây ra bởi: - Những người nhận dự án phụ; - Các bên liên quan; - Nhà thầu; - Nhà cung cấp dịch vụ; - Nhân viên chính phủ đối tác; - Một cá nhân bên ngoài; - Một nhân viên; và / hoặc kết hợp các điều trên.	 GreenHub có thái độ "không khoan nhượng" đối với gian lận. Không khoan nhượng đòi hỏi GreenHub phải: - Điều tra vấn đề; - Truy tố người phạm tội, nếu thích hợp; - Và tìm cách thu hồi tổn thất và áp dụng các hình phạt thích hợp. Nếu GreenHub phát hiện ra rằng một gian lận chưa được báo cáo thì có quyền: - Chấm dứt Hợp đồng; - Không tham gia vào bất kỳ thỏa thuận nào khác với Nhà thầu; - Xem xét gian lận hoặc không báo cáo gian lận trong việc đánh giá các đầu thầu trong tương lai.

CHÍNH SÁCH VỀ QUẢN LÝ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH VÀ GIAN LẬN

(Nguồn: Sổ Tay Tổ chức Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

Quy tắc tránh xung đột lợi ích Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn đề phòng với các trường hợp phát sinh xung đột lợi ích và xử lý nghiêm khắc đối với mọi hành vi vi phạm kỷ luật tài chính. Để tránh các xung đột, Tổ chức yêu cầu Cán bộ nhân viên tự giác thực hành các quy tắc ứng xử sau: Tránh xung đột lợi ích trong hoạt động kêu gọi viện trợ bên ngoài, ảnh hưởng tới việc ra quyết định cũng như tác động tiêu cực đến lợi ích của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Minh bạch, công tâm trong tuyển chọn và sử dụng nhân lực, dựa trên các tiêu chí rõ ràng về năng lực, kinh nghiệm và kỹ năng phù hợp theo đúng nhu cầu thực tế của Tổ chức. Chính sách chống tham nhũng và gian lận.

Là một trong những tổ chức có uy tín cao, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng chính sách và bộ quy tắc ứng xử để đảm bảo nhân sự ở tất cả các cấp, các phòng ban luôn tuân thủ các quy định pháp luật liên quan đến phòng chống tham nhũng. Theo đó, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đưa ra một số quy định trọng yếu như: Yêu cầu mọi món quà gửi đến cơ quan chức năng, đối tác hoặc bên thứ ba liên quan đều phải được sự chấp thuận của bộ phận tài chính, và kiểm soát tuân thủ phê duyệt bằng hình thức văn bản. Có đầy đủ hóa đơn và bằng chứng cho việc mua quà và vận chuyển (nếu có) đến đối tác. Liên tục tổ chức đào tạo nhân sự trên toàn cầu về bộ nguyên tắc ứng xử, đặc biệt là về các vấn đề về tham nhũng và xung đột lợi ích giữa Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và bên thứ ba.

Xây dựng bộ phận chuyên trách và quy trình tiếp nhận, xử lý các báo cáo về việc vi phạm những chính sách chống tham nhũng và gian lận, tuân thủ nghiêm túc các quy định của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Tuân thủ các quy định về thuế Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn tuân thủ mọi quy định nghiêm ngặt về thuế tại Việt Nam cũng như các quốc gia, vùng lãnh thổ trên thế giới mà Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang hoạt động. Để làm được điều này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng hệ thống quản trị minh bạch, hiệu quả cũng như đẩy mạnh công tác chuyển đổi số hệ thống tài chính kế toán nội bộ. Ngoài ra, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh liên tục tổ chức các buổi thanh tra, kiểm soát nội bộ nhằm đảm bảo tính tuân thủ của toàn bộ hệ thống đối với các quy định về thuế tại địa phương liên quan và ngành nghề liên quan. Chính sách chống tham nhũng đối với các nhà cung cấp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, cùng với các đối tác có chính sách không khoan nhượng đối với hành vi hối lộ và tham nhũng dưới mọi hình thức.

Việc mua hàng hóa và dịch vụ cũng như việc lựa chọn nhà cung cấp cần phải được thực hiện dựa trên nhu cầu thực tế; chất lượng, giá cả và các tiêu chí được xác định một cách cụ thể, hợp lý và phải đặt lợi ích của Tổ chức và nhà đầu tư là cao nhất. Tổ chức cũng mong muốn nhà đầu tư dự án và các bên thứ 3 ứng xử một cách văn minh, tuân thủ pháp luật và phù hợp với các nguyên tắc:

- Không trực tiếp/gián tiếp chào mời, hứa hẹn hoặc ủy quyền thanh toán bất cứ khoản tiền, lợi ích vật chất cho bất kỳ nhân viên, lãnh đạo hay bên thứ ba của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh để đảm bảo lợi thế không đúng đắn.
- Không gợi ý, gạ gẫm, chấp nhận bất cứ khoản tiền, lợi ích vật chất từ nhân viên, lãnh đạo của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh để đổi lại lợi thế không đúng đắn.
- Không xúi giục, hỗ trợ người khác vi phạm các chính sách kể trên, nếu phát hiện vi phạm cần báo cáo ngay tới Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và các bên liên quan.
- Các nhà cung cấp cần lưu giữ các tài liệu, hồ sơ, sổ sách chính xác và đầy đủ nhằm mục đích truy vấn trong tương lai. Các hóa đơn cần được lưu giữ chính xác, đầy đủ, chi tiết theo từng khoản, với biên nhận và tài liệu hỗ trợ đầy đủ khác đối với bất kỳ khoản chi phí nào được trả thay mặt Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.
- Trong trường hợp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh nghi ngờ hợp lý về việc nhà cung cấp đã vi phạm điều khoản chính sách này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có thể chấm dứt/hạn chế mối quan hệ kinh doanh với nhà cung cấp. Bất cứ nhân viên, lãnh đạo nào của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bị phát hiện thấy vi phạm hoặc hỗ trợ người khác vi phạm các nguyên tắc trên đều có thể bị xử lý kỷ luật phù hợp.

2.4. Hoạt động kiểm soát

2.4.1. Nguyên tắc

Các hoạt động kiểm soát nhằm đảm bảo các chỉ thị của nhà quản lý được chấp hành và thực hiện nghiêm chỉnh.

- Việc phân chia trách nhiệm đầy đủ Việc phân chia trách nhiệm của từng bộ phận được quy định trong nội quy Tổ chức. Đồng thời, Tổ chức cũng có biện pháp để giảm gian lận, sai sót từ các nhân viên, thông qua bảng khảo sát và

phòng văn trưởng bộ các phân, tổ chức chưa có quy định cụ thể về công việc của từng cá nhân nhưng phân chia trách nhiệm trong nội bộ từng phòng ban đảm bảo nguyên tắc bất kiêm nhiệm như chức năng bảo quản tài sản với chức năng kế toán, chức năng phê chuẩn nghiệp vụ với chức năng kế toán...

- Kiểm soát quá trình xử lý thông tin và các nghiệp vụ kiểm soát dữ liệu đầu vào một cách chặt chẽ, mọi nghiệp vụ ghi nhận đều có chứng từ đi kèm, chứng từ được đánh số liên tục và bảo quản để dễ kiểm tra, tránh thất lạc. Nhân viên được phân quyền truy cập, password và chỉnh sửa các số liệu trong thẩm quyền của mình nhưng sẽ để lại dấu vết kiểm toán như số liệu cập nhật mới, thời gian cập nhật, ai cập nhật...
- Kiểm soát vật chất Tổ chức có quy định liên quan đến việc sử dụng tài sản của Tổ chức. Chỉ những người có trách nhiệm liên quan mới được sử dụng tài sản. Các chứng từ sổ sách được giữ trong tủ, chìa khoá chỉ có Kế toán trưởng mới có, đồng thời, có camera quan sát trong công ty, tránh mất cắp, biển thủ tài sản.
- Phân tích rà soát hay soát xét lại việc thực hiện Tổ chức có sự xem xét, tăng cường công tác hậu kiểm, đánh giá các số liệu thực hiện trong kì để đề ra biện pháp khắc phục kịp thời, các số liệu được kiểm tra, rà soát lại định kì.

2.4.2. Thủ tục cụ thể trong các chu trình cơ bản của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

2.4.2.1. Kiểm soát chu trình nhận các loại công việc:

Các công việc ở Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm:

- Nhận viện trợ không hoàn lại (không thuộc nguồn thu ngân sách):
 - + Văn kiện kĩ thuật, dự toán ngân sách, hồ sơ xin cấp phép
 - + Gửi văn kiện kĩ thuật, dự toán ngân sách, hồ sơ xin cấp phép đến: Liên Hiệp Hội (VUSTA), Bộ Tài chính, Bộ Khoa Học Công Nghệ, Bộ Ngoại Giao, Bộ Công An.
 - + Sau khi được duyệt, tiếp tục gửi quyết định phê duyệt dự án, văn kiện kĩ thuật, dự toán ngân sách đến UBND cấp tỉnh.
 - + Đăng ký mở tài khoản ngân hàng riêng để tiếp nhận nguồn viện trợ cho mỗi dự án.
- Gói tư vấn:

✓ Chi phí tư vấn:

- Hợp đồng, thanh lý hợp đồng (nếu có) ký với tư vấn (CV tư vấn, bằng cấp liên quan, sản phẩm theo tiến độ và timesheet...)
- Chứng từ ngân hàng thể hiện chuyển khoản, hoặc chứng từ chi tiền mặt.
- Thanh toán theo số tiền sau thuế. Thuế thu nhập cá nhân của tư vấn Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ giữ lại và nộp cho cơ quan thuế.

✓ Trước hoạt động: Dự toán: Để dự đoán được sát với hoạt động cần.

- 1) Dựa vào kế hoạch hoạt động tháng được duyệt để nắm được: số tiền của hoạt động, phân bổ dòng chi phí.
- 2) Bám sát TOR và costnorm.
- 3) Dựa vào TOR liệt kê toàn bộ các chi phí có thể có khi hoạt động diễn ra (Có sự tham gia, góp ý từ các bên trực tiếp phối hợp).

✓ Trong hoạt động:

- Các chi phí chi tiêu phải bám sát dự toán.
- Thu thập chứng từ ngay trong quá trình diễn ra hoạt động (theo ngày) và để tập trung một chỗ.
- Làm đến đâu lấy chứng từ đến đó.
- Luôn mang theo thông tin viết hoá đơn và những biểu mẫu chứng từ hay dùng.
- Xảy ra phát sinh cần hỏi người có thẩm quyền trước khi thanh toán.

✓ Sau hoạt động:

- Tập hợp chứng từ và các khoản chi phí cho hoạt động (tính toán: tổng chi tiêu, số tiền còn lại thực tế có khớp với giấy tờ không?...)
- Kẹp lại chứng từ và sắp xếp theo thứ tự.
- Hoàn ứng tối đa sau 7 ngày khi kết thúc chuyến công tác.
- Toàn bộ các khoản mục phát sinh cần có giải trình hợp lý. Trong phần note ghi rõ phát sinh được duyệt bởi ai.

- Hình thức thu hộ- Chi hộ:

Đây là hình thức ít được sử dụng tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh chỉ dùng khi hỗ trợ các bên khác thanh toán thuận tiện hơn. Với hình thức này thì sẽ không có hoá đơn đầu ra, đầu vào.

Tất cả các công việc tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đều cần Dự toán hoạt động được duyệt bởi BGĐ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Khác nhau:

Chứng từ kế toán:

Loại hình	Đầu ra	Đầu vào
Nhận viện trợ không hoàn lại	Không xuất hoá đơn	Hoá đơn xuất cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, VAT đầu vào thuộc diện được hoàn thuế VAT
Gói tư vấn	Xuất hoá đơn	Viết cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh VAT được khấu trừ
Thu hộ-Chi hộ	Không có hoá đơn	Không có hoá đơn

2.4.2.2. Kiểm soát chu trình Thanh toán

Cơ sở phê duyệt dự toán:

- Dự toán xây dựng phải tương thích với Đề cương chuyển công tác (về số lượng, loại chi phí, địa điểm, thời gian).
- Dự toán xây dựng dựa vào Định mức chi tiêu, Ngân sách dự án và bối cảnh chương trình dự tính.
- Dự toán phải được phê duyệt bởi Quản lý dự án (đánh giá về nội dung công việc, đánh giá công việc phù hợp với yêu cầu dự án), Kế toán (đánh giá về việc tuân thủ Định mức và tương thích TOR)

Cơ sở phê duyệt thanh toán:

Hạng mục chi tiêu nằm trong bản Dự toán hoạt động và phù hợp với định mức chi tiêu, ngân sách dự án.

Các khoản phát sinh đúng với thực tế.

Bất cứ trường hợp phát sinh nào cũng phải được sự đồng ý của Quản lý dự án (qua thư hoặc văn bản)

Đầy đủ hoá đơn chứng từ gốc phải theo yêu cầu

Ngày, tháng trên hoá đơn chứng từ phải trùng khớp với thời gian diễn ra hoạt động.

Mọi khoản chi phải có hoá đơn tài chính.

Các chứng từ kế toán đính kèm cần được đánh số thứ tự.

2.4.2.3. Kiểm soát chu trình mua sắm hàng hoá- dịch vụ:

Khi các phòng ban có nhu cầu mua sắm, cán bộ phụ trách sẽ căn cứ vào quy định mua sắm của tổ chức để xác định:

Lấy báo giá chính thức có xác nhận từ phía nhà cung cấp. Nếu báo giá được cung cấp là dịch vụ cá nhân thì phải có chữ ký xác nhận từ cá nhân đó, báo cáo từ tổ chức thì phải có dấu xác nhận của tổ chức:

+ Khoản mua sắm dưới 3.000.000VND: không bắt buộc lấy báo giá và hợp đồng.

+ Khoản mua sắm trên 3.000.000VND và dưới 100.000.000VND: yêu cầu 1 báo giá chính thức và các hồ sơ khác.

+ Khoản mua sắm trên 100.000.000VND và dưới 500.000.000VND: yêu cầu 3 báo giá chính thức và các hồ sơ khác.

Sau đó, sẽ gửi Đề nghị báo giá tới các Nhà cung cấp với các thông tin theo yêu cầu (các thông tin yêu cầu cho các bên phải giống nhau để đảm bảo các báo giá cạnh tranh)

Sau khi xem báo giá, cán bộ sẽ Phân tích báo giá và đưa ra lựa chọn:

Về phía nhà cung cấp:

- Nhà cung cấp sẽ phải đưa ra Báo giá có đầy đủ các thông tin như phần yêu cầu. Mẫu báo giá theo mẫu của nhà cung cấp. Nếu nhà cung cấp nào không có mẫu thì có thể gửi họ mẫu của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh để sử dụng.
- Với các mặt hàng hoặc dịch vụ không cung cấp được, cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng trao đổi để nhà cung cấp ghi rõ thông tin vào Báo giá.
- Đối với các hợp đồng từ 100.000.000VND đến dưới 500.000.000VND, ngoài các yêu cầu như mức dưới cần có thêm hồ sơ năng lực của 3 nhà cung cấp. Hồ sơ năng lực này thực chất là Thông tin về khả năng cung cấp sản phẩm mà Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cần của các nhà cung cấp. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có mẫu chung và cán bộ phụ trách mua sắm có thể gửi cho các nhà cung cấp cùng với Đề nghị báo giá để thu thập thông tin luôn.

2.5. Thông tin và truyền thông

2.5.1. Hệ thống thông tin và truyền thông nội bộ

Về hệ thống công nghệ thông tin:

Hệ thống công nghệ thông tin cũng được xem là một trong những yếu tố có ảnh hưởng nhiều tới hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, bộ phận công nghệ thông tin được thiết lập trực thuộc phòng Kế hoạch-Dự án với chức năng xây dựng một hệ thống công nghệ thông tin đảm bảo phù hợp với hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, phù hợp với các chế độ kế toán hiện hành và quy định của pháp luật. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng quy định về an toàn dữ liệu của hệ thống công nghệ thông tin đó là: “Hệ thống máy tính của các chi nhánh, trụ sở chính phải được cài đặt mật khẩu an toàn, cài đặt phần mềm diệt virus được cập nhật thường xuyên, có chế độ sao lưu dữ liệu và được cất giữ ở bên ngoài trụ sở chính, văn phòng chi nhánh theo quy định của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Giám đốc chi nhánh thường xuyên kiểm tra việc tuân thủ chế độ an toàn bảo mật

và việc sao lưu dữ liệu ở chi nhánh”. Khi cán bộ nghỉ việc tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, hòm thư Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh của cán bộ đó sẽ bị xóa ngay lập tức, các quyền đăng nhập vào máy tính và hệ thống phần mềm cũng sẽ bị xóa để đảm bảo các thông tin của tổ chức không bị lọt ra ngoài. Bên cạnh đó, các máy tính làm việc tại văn phòng của cán bộ cũng được yêu cầu đổi mật khẩu 3 tháng/lần, các dữ liệu được sao lưu định kỳ để đảm bảo an toàn thông tin.

Về hệ thống thông tin kế toán:

Hệ thống thông tin kế toán được coi là một yếu tố rất quan trọng tới hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Hệ thống phần mềm kế toán cũng được bảo mật bằng cách giới hạn các chức danh có quyền truy cập vào hệ thống phần mềm, chỉ những cán bộ thuộc phòng Tài chính-Hành chính và các kế toán phụ trách tại chi nhánh mới được cung cấp quyền để truy cập hệ thống phần mềm kế toán.

Hệ thống kế toán của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tuân thủ theo các chuẩn mực kế toán Việt Nam và hệ thống kế toán các tổ chức tín dụng Việt Nam. Trong quá trình thực hiện công tác kế toán, nhằm hướng dẫn các kế toán viên tại chi nhánh thực hiện đúng theo các chuẩn mực kế toán, các quy định kế toán của cơ quan có thẩm quyền, phòng Tài chính-Hành chính chính thường xuyên ban hành các hướng dẫn thực hiện công tác hạch toán đối với các nghiệp vụ kinh tế phát sinh, mang tính chất đặc thù liên quan tới hoạt động của tổ chức. Tài chính-Hành chính cũng thường xuyên thực hiện việc kiểm tra các bút toán trên phần mềm của chi nhánh nhằm phát hiện kịp thời các sai sót để chỉnh sửa cho đúng quy định.

Về hệ thống chứng từ kế toán, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng ban hành quy định về quy trình thanh toán tại trụ sở chính và các chi nhánh và yêu cầu về các chứng từ cần thiết để thực hiện thanh toán. Trong đó, cụ thể hóa từng nghiệp vụ kinh tế phát sinh thường xuyên tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh như hoạt động thanh quyết toán cho Hội nghị sơ kết quý, sơ kết 6 tháng, 1 năm, hoạt động chi hoa hồng cho Hội phụ nữ các cấp, hoạt động thanh toán các chi phí hành chính phát sinh... và các bước để thực hiện. Đồng thời cũng nêu rõ trong từng hoạt động sẽ cần phải có các chứng từ, các giấy tờ như thế nào để đủ điều kiện thanh toán.

Ngoài ra, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng nghiên cứu và ban hành quy trình luân chuyển tiền và luân chuyển chứng từ nhằm đảm bảo an toàn tiền mặt và an toàn cho hệ thống chứng từ sổ sách.

Việc này xuất phát từ đặc điểm hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, đó là hoạt động thu tiền hàng tuần là hoạt động thường xuyên liên tục và xuyên suốt trong hoạt động vận hành của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, việc thu tiền này sẽ diễn ra tại 1 điểm giao dịch cụ thể tại địa phương, có thể là nhà văn hóa thôn/xóm hoặc nhà của cụm trưởng. Các cán bộ đến thu tiền tuần sẽ đem theo hóa đơn thu tiền tuần, trong đó thể hiện tên thành viên, số tiền gốc lãi phải đóng, số tiền tiết kiệm bắt buộc và tiết kiệm tự nguyện. Thành viên tới nộp tiền được yêu cầu ký vào hóa đơn này, bên cạnh đó cán bộ tín dụng của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ cập nhật số tiền tiết kiệm mà thành viên đóng vào 1 quyển sổ tiết kiệm do thành viên giữ và mang tới vào các buổi thu tiền. Sau khi kết thúc buổi thu tiền, cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ đem số tiền thu được nộp ngay vào tài khoản của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh ở một ngân hàng có địa điểm gần nơi thu tiền nhất, điều này nhằm đảm bảo an toàn cho cán bộ và số tiền thu được, tránh rủi ro có thể gặp phải trộm cướp trên đường từ điểm thu tiền về văn phòng chi nhánh. Sau đó, cán bộ sẽ mang các hóa đơn thu tiền tuần về để nộp cho kế toán của chi nhánh để lưu chứng từ ngay trong ngày.

Quy trình bảo mật hệ thống thông tin Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Bước 1: Mã hóa dữ liệu và duyệt web an toàn

Bước 2: Sử dụng mật khẩu mạnh

Bước 3: Xác thực hai yếu tố

Bước 4: Bảo mật hệ thống mạng

Bước 5: Sử dụng phần mềm bản quyền

Bước 6: Chống virus và lừa đảo qua mạng

Bước 7: Ứng dụng tin nhắn nội bộ

Có thể thấy, quy trình bảo mật hệ thống thông tin tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh vô cùng chặt chẽ và mang tính Logic cao. Đảm bảo hạn chế rủi ro về hệ thống thông tin tại GreenHub.

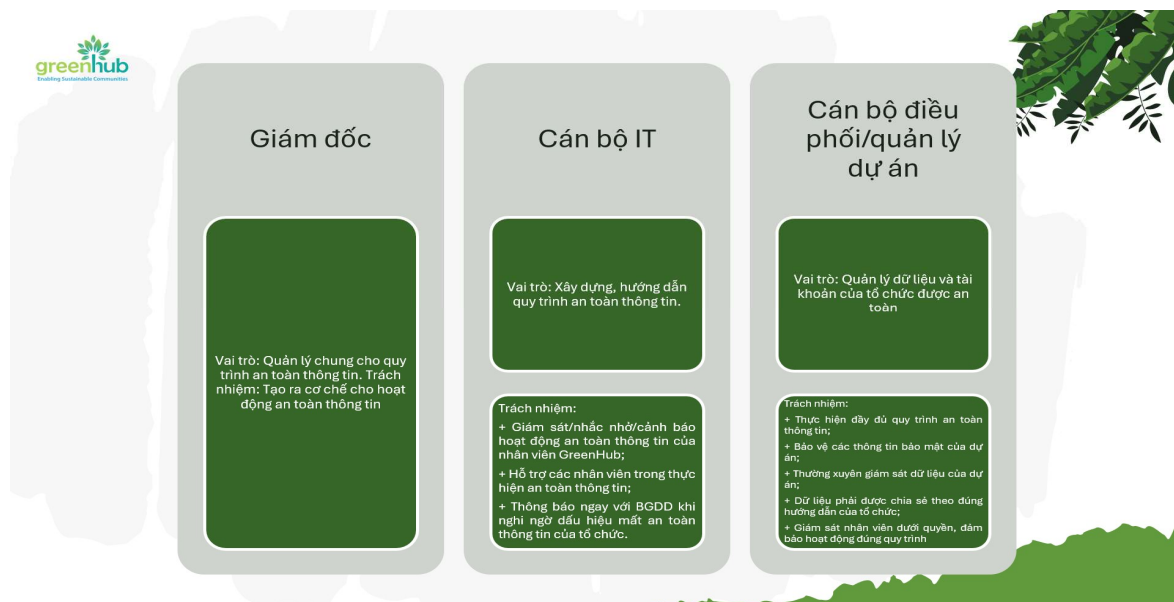
Ngoài ra, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng đặt vai trò, trách nhiệm việc thực hiện quy trình an toàn thông tin lên toàn thể cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và từng cá nhân, bộ phận tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

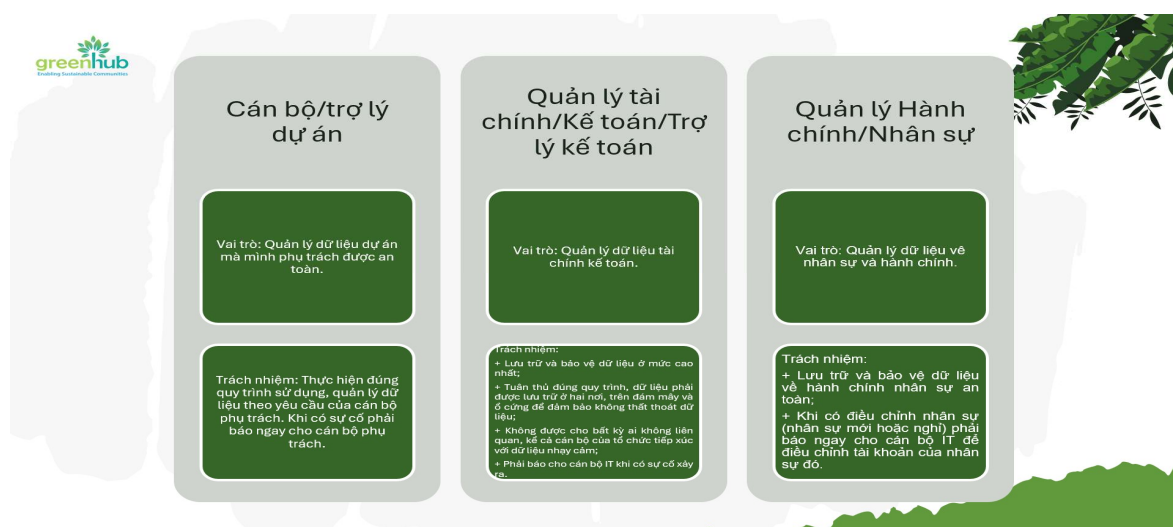
Vai trò, trách nhiệm của toàn thể cán bộ Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong thực hiện quy trình an toàn thông tin:

Tất cả nhân viên của Greenhub cam kết:	Các dữ liệu nhạy cảm bao gồm:
Thực hiện đầy đủ quy trình về an toàn thông tin	Thông tin về đối tác, hợp đồng, dữ liệu dự án
Không dùng nguồn lực của tổ chức vào việc riêng	Thông tin về kế hoạch hoạt động, chiến lược của tổ chức
Không được dùng tài khoản (email) của Greenhub để đăng ký các dịch vụ khác. Nếu cần thì hãy dùng email cá nhân.	Thông tin về tài chính, kế toán
Không được chia sẻ bất kỳ thông tin nhạy cảm nào của tổ chức cho bất kỳ ai dưới mọi hình thức. Mọi hình thức chia sẻ thông tin phải được thông qua ban giám đốc.	Các loại tài khoản của Greenhub, gồm tài khoản email, ngân hàng, máy chủ, tài khoản quản lý hệ thống email, website... vv
	Thông tin về nhân sự của tổ chức

(Nguồn: Sổ tay Tổ chức Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

Vai trò, trách nhiệm của từng vị trí trong thực hiện quy trình an toàn thông tin:





Việc bảo mật thông tin tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh không chỉ chặt chẽ, Logic, có trình tự mà còn đặt trách nhiệm lên toàn thể cán bộ nhân viên tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Mỗi người, mỗi phòng ban đều có trách nhiệm trong việc bảo mật thông tin Tổ chức.

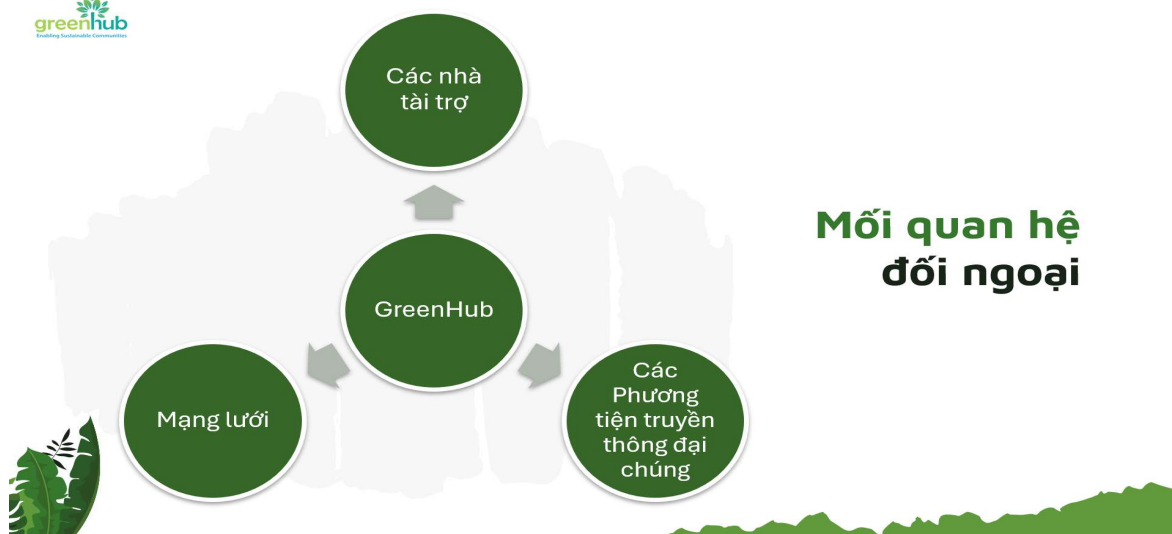
Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh nhận định rõ đây là vấn đề, trách nhiệm của từng cán bộ, từng phòng ban chứ không chỉ của riêng ai.

2.5.2. Hệ thống thông tin và truyền thông bên ngoài:

- Trách nhiệm:

- Truyền thông với đối tượng bên ngoài Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh do Ban Giám đốc hoặc/và cán bộ phụ trách truyền thông đảm nhận hoặc do cán bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được phân công cụ thể.
- Các cán bộ truyền thông luôn cần lưu ý tìm hiểu thông tin và các yêu cầu về mặt pháp lý liên quan tới truyền thông đối ngoại để hạn chế tối thiểu những rủi ro có thể làm ảnh hưởng xấu tới danh tiếng của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

- Các mối quan hệ đối ngoại chủ yếu của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh:



(Nguồn: Sổ tay Tổ chức Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

- Nguyên tắc bảo mật tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh:

1. Các cán bộ phải thực hiện bảo mật những công việc và thông tin mà họ có hoặc biết được trong quá trình làm việc.
2. Các cán bộ không được trao đổi với bên thứ 3 những thông tin ở Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.
3. Các cán bộ không được dùng những thông tin liên quan đến hoạt động chuyên môn Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cho mục đích cá nhân, tạo lợi thế cho bên thứ 3 hoặc gây bất lợi cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Tổ chức có nguồn thu nhận thông tin về các phản ánh của đối tác và bên thứ 3 để xử lý phù hợp. Những phản ánh góp ý này sẽ được trưởng bộ phận có liên quan xử lý, nếu những trường hợp cần thiết có thể ban lãnh đạo của đơn vị sẽ xử lý.

Đặc biệt, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đẩy mạnh hệ thống thông tin, truyền thông mạng: Facebook, website, Youtube,... nhằm giúp các nhà đầu tư tiếp cận dễ dàng và hiểu rõ hơn về Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

3. Giám sát

Hoạt động giám sát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh hiện nay vẫn được thực hiện một cách thường xuyên. Trong công tác giám sát thì hoạt động giám sát của Hội đồng sáng lập và Ban Giám đốc được đánh giá là có ảnh hưởng lớn nhất tới hiệu quả

hoạt động của đơn vị, tiếp theo là hoạt động giám sát của bộ phận Kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập.

Hội đồng sáng lập và Ban Giám đốc Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thực hiện việc giám sát thực hiện các quy định, quy trình thông qua các báo cáo hoạt động của từng chi nhánh, từng bộ phận, ngoài ra còn thông qua việc kiểm tra đột xuất nhằm đánh giá độ tin cậy trong các thông tin báo cáo. Các nhà lãnh đạo cũng thực hiện việc giám sát thông qua việc thường xuyên xuống làm việc tại cơ sở để nắm bắt tình hình thực tế, từ đó có những định hướng chỉ đạo hoạt động một cách kịp thời, phù hợp.

Ngoài ra, hoạt động giám sát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được thực hiện định kỳ, thường xuyên thông qua hoạt động của bộ phận Kiểm toán nội bộ và hoạt động kiểm tra giám sát của tất cả các phòng tại Trụ sở chính. Ngoài ra việc thuê công ty kiểm toán độc lập bên ngoài cũng được Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thực hiện hàng năm nhằm đảm bảo thông tin trên báo cáo tài chính hàng năm phản ánh trung thực, hợp lý tình hình tài chính của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Phòng Kiểm toán nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trực thuộc Ban Kiểm soát và hoạt động theo Quy chế nội bộ về Kiểm toán nội bộ được ban hành theo quyết định số 67/2014/QĐ-BKS ngày 15/07/2014 của Ban Kiểm soát. Trong đó nội dung chính của hoạt động Kiểm toán nội bộ được đưa ra là đánh giá tính đầy đủ, hiệu lực và hiệu quả của hệ thống KSNB. Ngoài ra còn đánh giá các nội dung: Việc áp dụng, tính hiệu lực, hiệu quả của việc triển khai các chính sách và quy trình quản lý rủi ro của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm cả các quy trình được thực hiện bằng hệ thống công nghệ thông tin; Tính đầy đủ, chính xác và an toàn của hệ thống thông tin quản lý và hệ thống thông tin tài chính, hệ thống thông tin điện tử; Tính đầy đủ, kịp thời, trung thực, hợp lý và mức độ chính xác của hệ thống hạch toán kế toán và các báo cáo tài chính theo quy định của pháp luật; Tuân thủ các quy định của pháp luật, quy định về các tỷ lệ bảo đảm an toàn trong hoạt động của tổ chức tín dụng; Các cơ chế, chính sách, quy trình, quy định nội bộ, cơ cấu tổ chức của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh; Các biện pháp đảm bảo an toàn tài sản, đưa ra các kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của các hệ thống, quy trình, quy định, góp phần bảo đảm Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh hoạt động an toàn, hiệu quả, đúng pháp luật; Đánh giá tính kinh tế và hiệu quả của các hoạt động, của việc sử dụng các nguồn lực, qua đó xác định mức độ phù hợp giữa kết quả hoạt động đạt được và mục tiêu hoạt động đề ra; Thực hiện các nội dung khác có liên

quan đến chức năng, nhiệm vụ của kiểm toán nội bộ theo yêu cầu của Ban Kiểm soát và của Hội đồng thành viên.

Bộ phận Kiểm toán nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có tất cả 4 kiểm toán viên có trình độ đại học thuộc các chuyên ngành kế toán, tài chính – ngân hàng và hầu hết đều đã có kinh nghiệm làm việc tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh ở các vị trí khác sau đó được điều chuyển sang làm việc tại bộ phận kiểm toán nội bộ. Phạm vi kiểm toán là các hoạt động, thủ tục, quy trình nghiệp vụ của tất cả 17 chi nhánh của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong năm và 4 phòng ban trực thuộc trụ sở chính. Tất cả các chi nhánh đều phải được kiểm toán ít nhất 1 lần/năm và có thể sẽ có kiểm toán ngẫu nhiên lại 1 lần nữa trong năm đó để đánh giá về việc khắc phục các lỗi mà kiểm toán nội bộ đã đưa ra trong lần kiểm toán trước. Quy trình kiểm toán nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh bao gồm 4 bước:

Bước 1: Chuẩn bị kiểm toán

Bước 2: Thực hiện kiểm toán

Bước 3: Lập và gửi biên bản kiểm toán, báo cáo Kiểm toán nội bộ

Bước 4: Kiểm tra, giám sát việc thực hiện các kiến nghị của Kiểm toán nội bộ.

Công cụ kiểm toán của kiểm toán viên sẽ là các mẫu giấy tờ làm việc tại các chi nhánh bao gồm: biên bản kiểm kết, phiếu đánh giá hợp cụm, mẫu đối chi

Công cụ kiểm toán của kiểm toán viên sẽ là các mẫu giấy tờ làm việc tại các chi nhánh bao gồm: biên bản kiểm kết, phiếu đánh giá hợp cụm, mẫu đối chiếu số tiền thu tại cụm, phiếu thăm thành viên, đối chiếu số dư tiền mặt cuối tuần. Từ những thông tin thực tế đó, kiểm toán viên sẽ đối chiếu với các quy định hiện hành của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh và bảng đánh giá xếp loại kiểm toán chi nhánh để đưa ra các lỗi được phát hiện và điểm kiểm toán, từ đó đưa ra xếp loại kiểm toán. Thực tế, hoạt động kiểm toán nội bộ mới chỉ dừng lại ở việc đánh giá tính tuân thủ các quy định, chính sách hiện hành của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh mà chưa đưa ra được những đánh giá về hệ thống KSNB nói chung hay đưa ra được những giải pháp cụ thể để cải tiến hoạt động tại cơ sở và tại Trụ sở chính.

Bên cạnh hoạt động của bộ phận kiểm toán nội bộ, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh còn thực hiện công tác giám sát hoạt động tại các chi nhánh thông qua hoạt động

kiểm tra giám sát của các phòng ban trụ sở chính (ngoại trừ phòng Kiểm toán nội bộ). Theo quy định kiểm tra giám sát hiện hành của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, mỗi phòng chức năng sẽ phải thực hiện việc kiểm tra giám sát 8 chi nhánh/năm và được phân đều cho các chi nhánh, đảm bảo mỗi chi nhánh sẽ được kiểm tra giám sát 2 lần/năm. Hoạt động kiểm tra giám sát của các phòng ban Trụ sở chính cũng sẽ xoay quanh việc kiểm tra hoạt động vận hành tại cơ sở, đó là các hoạt động: hoạt động thu tiền hàng tuần tại cụm, hoạt động phát vốn vay cho khách hàng, hoạt động thăm và thẩm định vốn tại nhà của khách hàng... công tác kiểm tra nhằm phát hiện các lỗi liên quan tới quy định về vận hành của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh như việc cho vay có đúng đối tượng khách hàng hay không, cho vay có đảm bảo tỷ lệ tiết kiệm bắt buộc hay không, việc thẩm định vốn có được diễn ra theo đúng quy trình và đảm bảo thông tin trong hồ sơ vay vốn chính xác hay không... Ngoài ra, hoạt động kiểm tra giám sát cũng sẽ tiến hành kiểm tra hệ thống chứng từ, sổ sách kế toán tại chi nhánh để xem xét việc các chứng từ thu, chi đảm bảo thực hiện theo đúng quy định chi tiêu và quy định về các chứng từ kèm theo một chứng từ thu/chi, việc tuân thủ quy định về duyệt chi của giám đốc chi nhánh/trưởng PGD, cách tính chế độ hoa hồng cho cụm trưởng của kế toán viên... Sau đó, đoàn kiểm tra giám sát sẽ đưa ra các kết luận và khuyến nghị khắc phục các lỗi sai về các hoạt động tại cơ sở, lập báo cáo kiểm tra giám sát đồng thời yêu cầu các chi nhánh làm báo cáo phản hồi về việc thực hiện khuyến nghị gửi về trụ sở chính cho đến khi khắc phục hết các lỗi.

Như vậy cùng với hoạt động của bộ phận kiểm toán nội bộ, mỗi chi nhánh tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh sẽ được giám sát ít nhất là 3 lần/năm bởi các phòng ban chuyên môn, việc này nhằm thể hiện sự sát sao của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc đảm bảo cho các chi nhánh tuân thủ nghiêm túc việc thực hiện các quy định, chính sách của tổ chức.

Bên cạnh đó, hàng năm Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thực hiện thuê công ty kiểm toán độc lập theo yêu cầu của Ban Kiểm soát. Công ty kiểm toán mà Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh ký hợp đồng kiểm toán các năm gần đây là công ty kiểm toán KPMG.

KPMG là một trong những công ty cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp lớn nhất tại Việt Nam, với văn phòng tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng.

4. Kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh:

4.1 Hiệu quả hoạt động:

Bằng việc sử dụng phương pháp đánh giá các chỉ số, có thể đo lường hiệu quả hoạt động của GeenHub thông qua số liệu 3 năm:

Bảng: hiệu quả hoạt động của GeenHub thông qua các năm

Loại chỉ số	Chỉ số cụ thể	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Chỉ số tài chính	Tỷ lệ nợ phải trả / tổng tài sản	68.1%	36.1%	37.5%
	Tỷ lệ tổng chi phí hoạt động/tổng thu nhập (bao gồm tài trợ và dịch vụ tư vấn)	109%	76.5%	95.4%
Chỉ số hoạt động	Số lượng dự án hoàn thành/ tổng dự án đang triển khai.	3/9	3/10	3/7
	Hiệu suất làm việc	60%	80%	90%
Chỉ số tác động xã hội	Mức độ hài lòng của người thụ hưởng	• 3,568 tấn rác thải được kiểm toán từ chợ và khách sạn. • 421 tấn rác thải được thu gom/tái sử dụng/tái chế từ các hoạt động can thiệp của dự án. • 1.048.183 lượt tiếp cận thông	• 238 tấn rác thải được thu gom, phân loại, kiểm toán và tái chế. • 74.824 lượt truy cập nền tảng kỹ thuật số Nhựa và sức khỏe • 16 trường học và đại học; 22.000 giáo viên và học sinh, sinh viên áp	• 530 tấn rác thải được thu gom, phân loại, kiểm toán và tái chế. • 170.835 lượt truy cập nền tảng kỹ thuật số. • 20 trường học và đại học; 30.000

		qua các kênh truyền thông	dụng các thực hành Zero Waste	giáo viên và học sinh, sinh viên áp dụng các thực hành Zero Waste
	Tác động dài hạn	• 44.998 người dân tham gia và hưởng lợi trực tiếp.	• 430 người thu gom rác thải không chính thức được phát triển kỹ năng để cải thiện tính hình kinh tế xã hội, góp phần cải thiện tỷ lệ thu gom và tái chế rác thải. • 105.000 người tham gia các dự án.	• 200.000 người tham gia các dự án. • 910 người đóng góp xây dựng kế hoạch hoạt động dự án

(Nguồn BCTC và báo cáo thường niên (Annual Report) của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh)

Dựa vào các số liệu được cung cấp và kết quả khảo sát, có thể thấy Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang thể hiện một bước tiến vượt bậc trong vai trò tổ chức phi chính phủ (NGO), với những cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động trên nhiều mặt.

Về mặt tài chính, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thể hiện khả năng quản lý tài chính vững vàng. Tỷ lệ nợ phải trả trên tổng tài sản chỉ tăng nhẹ từ 36.1% năm 2022 lên 37.5% năm 2023, cho thấy tổ chức duy trì được sự ổn định trong cơ cấu tài chính. Điều này phản ánh chiến lược quản lý nợ thận trọng, giúp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh duy trì sự linh hoạt tài chính mà vẫn đảm bảo khả năng đầu tư cho các hoạt động phát triển các dự án.

Đặc biệt ấn tượng là sự cải thiện mạnh mẽ trong quản lý chi phí dự án. Tỷ lệ tổng chi phí hoạt động trên tổng thu nhập (bao gồm tài trợ và dịch vụ tư vấn) đã giảm đáng kể từ mức cao 109% năm 2021 xuống còn 95.4% vào năm 2023. Sự sụt giảm này minh chứng cho nỗ lực to lớn của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc tối ưu hóa chi phí, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực, đồng thời vẫn duy trì được chất lượng hoạt động.

Xét về hiệu quả hoạt động, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh thể hiện sự ổn định đáng khen ngợi. Tỷ lệ dự án hoàn thành trên tổng số dự án đang triển khai dao động từ 3/7 đến 3/10, cho thấy khả năng quản lý dự án hiệu quả và nhất quán. Mặc dù tỷ lệ này có thể được cải thiện hơn nữa, nhưng nó phản ánh cam kết của tổ chức trong việc duy trì chất lượng và tính bền vững của các dự án, thay vì chạy theo số lượng.

Điểm sáng nổi bật trong hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là sự cải thiện vượt bậc về hiệu suất làm việc. Chỉ số này đã tăng mạnh từ 60% năm 2021 lên đến 90% vào năm 2023, phản ánh nỗ lực không ngừng của tổ chức trong việc nâng cao năng suất, tối ưu hóa quy trình làm việc, và phát triển nguồn nhân lực. Sự cải thiện này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tạo ra một môi trường làm việc năng động và hiệu quả.

Kết quả khảo sát nội bộ (theo Phụ Lục 2 đính kèm) cũng phản ánh đánh giá rất tích cực của nhân viên về hiệu quả hoạt động của tổ chức, với điểm trung bình cao 4.33/5. Điều này cho thấy sự đồng thuận và tin tưởng của đội ngũ nhân viên vào định hướng và kết quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Các yếu tố được đánh giá cao bao gồm triết lý quản lý, chính sách nhân sự và hoạt động của bộ phận kiểm soát nội bộ, phản ánh một môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả.

Về tác động xã hội, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những kết quả hết sức ấn tượng. Lượng rác thải được thu gom, phân loại và tái chế đã tăng hơn gấp đôi, từ 238 tấn năm 2022 lên 530 tấn năm 2023. Con số này không chỉ phản ánh hiệu quả hoạt động của tổ chức mà còn cho thấy tác động tích cực đến môi trường và nhận thức cộng đồng về vấn đề rác thải.

Sự quan tâm của cộng đồng đối với các hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng tăng mạnh, thể hiện qua số lượt truy cập nền tảng kỹ thuật số tăng từ 74,824 lên 170,835 lượt. Sự gia tăng này chứng tỏ chiến lược truyền thông số của tổ

chức đang phát huy hiệu quả, thu hút sự chú ý và tham gia của công chúng vào các vấn đề môi trường.

Chương trình Zero Waste của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng đạt được những bước tiến đáng kể. Số trường học và đại học tham gia tăng từ 16 lên 20, trong khi số lượng giáo viên và học sinh tham gia tăng từ 22,000 lên 30,000. Sự mở rộng này không chỉ thể hiện tầm ảnh hưởng ngày càng lớn của chương trình mà còn cho thấy tiềm năng to lớn trong việc giáo dục và nâng cao nhận thức về bảo vệ môi trường cho thế hệ trẻ.

Đặc biệt, tác động dài hạn của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang ngày càng trở nên rõ rệt. Số người tham gia các dự án đã tăng gần gấp đôi, từ 105,000 năm 2022 lên 200,000 năm 2023. Sự gia tăng đáng kể này minh chứng cho sức lan tỏa mạnh mẽ của các dự án Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, cũng như khả năng thu hút và duy trì sự tham gia của cộng đồng.

Hơn nữa, việc có 910 người trực tiếp đóng góp vào việc xây dựng kế hoạch hoạt động dự án trong năm 2023 là một thành tựu đáng ghi nhận. Điều này không chỉ thể hiện sự tham gia tích cực của cộng đồng mà còn phản ánh phương pháp tiếp cận có sự tham gia của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, tạo điều kiện cho cộng đồng đóng vai trò chủ động trong việc định hình tương lai của họ.

Kết quả khảo sát nội bộ (theo Phụ Lục 2 đính kèm) cũng cho thấy nhân viên Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đánh giá cao tầm quan trọng của các yếu tố trong môi trường kiểm soát, đặc biệt là triết lý quản lý và phong cách điều hành (4.71/5 điểm) và chính sách nhân sự và nguồn nhân lực (4.42/5 điểm). Điều này phản ánh một văn hóa tổ chức mạnh mẽ và chiến lược quản lý nhân sự hiệu quả, góp phần vào sự cải thiện hiệu suất làm việc và hiệu quả hoạt động tổng thể của tổ chức.

Nhìn chung, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang thể hiện một xu hướng phát triển hết sức tích cực. Tổ chức đã đạt được những bước tiến đáng kể trong quản lý tài chính, nâng cao hiệu suất làm việc, và mở rộng tầm ảnh hưởng của các dự án. Tác động xã hội và sự tham gia của cộng đồng đang tăng mạnh, phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu của một tổ chức NGO. Kết quả khảo sát nội bộ cũng phản ánh một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển bền vững trong tương lai.

4.2 Sự ảnh hưởng giữa KSNB đến hiệu quả hoạt động tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Kiểm soát nội bộ (KSNB) đóng vai trò then chốt trong việc nâng tầm hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Qua các năm, sự cải thiện đáng kể trong các chỉ số tài chính, hoạt động, hiệu suất làm việc, tác động xã hội và tác động dài hạn của tổ chức đều phản ánh rõ nét ảnh hưởng tích cực của KSNB. Dưới đây là phân tích chi tiết và sâu sắc về sự ảnh hưởng của KSNB đến các khía cạnh này:

Chỉ số tài chính: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thể hiện sự lành mạnh tài chính vượt trội với tỷ lệ nợ phải trả trên tổng tài sản giảm mạnh từ 68.1% vào năm 2021 xuống còn 36.1% vào năm 2022 và duy trì ở mức 37.5% vào năm 2023. Sự sụt giảm ấn tượng này minh chứng cho hiệu quả của KSNB trong việc tối ưu hóa cơ cấu tài chính, giúp tổ chức kiểm soát chặt chẽ các khoản nợ và tài sản, từ đó giảm thiểu đáng kể rủi ro tài chính.

Đặc biệt, tỷ lệ tổng chi phí hoạt động trên tổng thu nhập đã có sự cải thiện đáng kể, giảm từ 109% vào năm 2021 xuống còn 76.5% vào năm 2022, mặc dù có tăng nhẹ lên 95.4% vào năm 2023. Sự thay đổi này phản ánh nỗ lực không ngừng của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc tối ưu hóa chi phí hoạt động thông qua KSNB hiệu quả, góp phần củng cố nền tảng tài chính vững chắc cho tổ chức.

Chỉ số hoạt động: Mặc dù số lượng dự án hoàn thành so với tổng số dự án đang triển khai duy trì ở mức tương đối ổn định qua các năm (3/9 vào năm 2021, 3/10 vào năm 2022 và 3/7 vào năm 2023), nhưng điều này cho thấy KSNB đã giúp tổ chức duy trì được sự nhất quán trong việc quản lý và thực hiện dự án. Đây là dấu hiệu tích cực về khả năng của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc duy trì tiến độ và đảm bảo chất lượng dự án trong bối cảnh số lượng dự án thay đổi qua các năm.

Đáng chú ý, hiệu suất làm việc của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã có sự cải thiện vượt bậc, tăng từ 60% vào năm 2021 lên 80% vào năm 2022 và đạt tới 90% vào năm 2023. Sự tăng trưởng liên tục này là minh chứng rõ ràng cho vai trò quan trọng của KSNB trong việc tối ưu hóa quy trình làm việc, nâng cao năng lực quản lý và điều hành, từ đó thúc đẩy năng suất lao động của nhân viên lên một tầm cao mới.

Chỉ số tác động xã hội: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những thành tựu đáng kể trong các hoạt động liên quan đến thu gom và tái chế rác thải. Lượng

rác thải được kiểm toán và tái chế đã tăng từ 421 tấn vào năm 2021 lên 530 tấn vào năm 2023, chứng tỏ KSNB đã đóng góp quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả quản lý và thực hiện các hoạt động môi trường.

Sự gia tăng đột biến về lượt truy cập nền tảng kỹ thuật số của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, từ 74.824 lượt vào năm 2022 lên 170.824 lượt vào năm 2023, là minh chứng cho hiệu quả của KSNB trong việc tối ưu hóa chiến lược truyền thông số và tăng cường sự quan tâm của cộng đồng đối với các sáng kiến của tổ chức.

Đáng chú ý, số lượng trường học và người tham gia thực hành Zero Waste cũng tăng từ 16 trường và 22.000 giáo viên, học sinh vào năm 2021 lên 20 trường và 30.000 giáo viên, học sinh vào năm 2023. Sự mở rộng này phản ánh hiệu quả của KSNB trong việc quản lý và mở rộng các chương trình giáo dục môi trường, góp phần lan tỏa ý thức bảo vệ môi trường trong cộng đồng.

Tác động dài hạn: Số lượng người dân tham gia và hưởng lợi từ các dự án của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã tăng vọt từ 44.998 người vào năm 2021 lên 105.000 người vào năm 2022 và đạt 200.000 người vào năm 2023. Sự gia tăng nhanh chóng này minh chứng cho hiệu quả của KSNB trong việc mở rộng quy mô dự án, tối ưu hóa tác động và thu hút sự tham gia ngày càng lớn của cộng đồng.

Đặc biệt, việc có 910 người đóng góp vào việc xây dựng kế hoạch hoạt động dự án vào năm 2023 cho thấy KSNB đã hỗ trợ tổ chức trong việc tạo ra một môi trường thuận lợi cho sự tham gia tích cực của cộng đồng, từ đó nâng cao tính minh bạch và hiệu quả trong quá trình lập kế hoạch và ra quyết định.

Tổng thể, KSNB đã có ảnh hưởng sâu sắc và toàn diện đến hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Thông qua việc áp dụng KSNB một cách hiệu quả, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những bước tiến đáng kể trong việc cải thiện các chỉ số tài chính, nâng cao hiệu suất làm việc, mở rộng tác động xã hội và tăng cường sự tham gia của cộng đồng.

5. Đánh giá thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

5.1 Ưu điểm trong hệ thống kiểm soát nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Về môi trường kiểm soát:

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng một môi trường kiểm soát vững mạnh, tạo nền tảng cho hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB) của tổ chức. Điều này được thể hiện qua bốn điểm mạnh chủ chốt sau:

Thứ nhất: Ban lãnh đạo Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn chú trọng đến hoạt động tại cơ sở, thường xuyên chỉ đạo và khích lệ nhân viên. Sự quan tâm này không chỉ tạo động lực làm việc mà còn góp phần hình thành một văn hóa tổ chức tích cực, hướng nhân viên đến các giá trị đạo đức phù hợp với sứ mệnh xã hội của tổ chức.

Thứ hai: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, giúp tăng cường hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên. Các chương trình đào tạo liên tục được tổ chức nhằm đảm bảo nhân viên luôn cập nhật kiến thức và kỹ năng mới.

Thứ ba: Tổ chức đã thiết lập nhiều chính sách rõ ràng về quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên, cùng với các quy chế thăng tiến và tăng lương minh bạch. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cũng khuyến khích sự sáng tạo và các sáng kiến từ nhân viên thông qua các chính sách hỗ trợ và động viên.

Thứ tư: Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có sự phân chia chức năng và nhiệm vụ rõ ràng giữa các phòng ban và bộ phận chuyên môn, tránh sự chồng chéo trong công việc. Điều này giúp đảm bảo mỗi bộ phận đều hoạt động hiệu quả và có trách nhiệm rõ ràng.

Những yếu tố trên không chỉ tạo nên một môi trường kiểm soát hiệu quả mà còn là nền tảng quan trọng cho hệ thống KSNB của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, giúp tổ chức phát triển bền vững và đạt được các mục tiêu đề ra.

Về công tác đánh giá rủi ro:

Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, quản lý rủi ro đóng vai trò then chốt đối với sự thành công và bền vững của mọi tổ chức. Nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã triển khai một chiến lược quản lý rủi ro toàn diện và tiên tiến.

Điểm nổi bật trong cách tiếp cận của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là việc thành lập một bộ phận chuyên trách về quản lý rủi ro. Đội ngũ này bao gồm các chuyên gia cấp cao, những người không chỉ nắm vững kiến thức chuyên môn mà còn thấu hiểu sâu sắc về hoạt động của tổ chức. Sự kết hợp độc đáo này cho phép họ nhận diện và đánh giá các rủi ro tiềm ẩn một cách chính xác và kịp thời.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh không chỉ dừng lại ở việc nhận diện rủi ro. Tổ chức đã tiến hành phân loại các rủi ro chính và xây dựng các kịch bản ứng phó cụ thể cho từng loại. Chiến lược này không chỉ giúp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh chủ động đối phó với các tình huống bất ngờ mà còn giảm thiểu tối đa những tổn thất có thể xảy ra.

Một trong những biện pháp đáng chú ý trong chiến lược quản lý rủi ro của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là việc thiết lập các giới hạn rủi ro tài chính. Biện pháp này đóng vai trò như một hàng rào bảo vệ, giúp kiểm soát rủi ro ngay từ trong hoạt động hàng ngày của tổ chức.

Hơn nữa, việc Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tích hợp các yếu tố quản lý rủi ro vào cấu trúc tổ chức và quy trình hoạt động phản ánh tầm nhìn chiến lược của ban lãnh đạo. Cách tiếp cận này không chỉ tăng cường khả năng quản lý rủi ro mà còn góp phần xây dựng một mô hình hoạt động bền vững.

Đặc biệt, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã triển khai một hệ thống báo cáo rủi ro hàng tháng, yêu cầu các giám đốc dự án thường xuyên đánh giá và báo cáo về các rủi ro tiềm ẩn trong mọi khía cạnh hoạt động. Cách tiếp cận toàn diện này không chỉ giới hạn ở lĩnh vực tài chính mà còn bao quát tất cả các mặt hoạt động của tổ chức.

Tổng thể, những nỗ lực này minh chứng cho cam kết mạnh mẽ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc không ngừng cải thiện và hoàn thiện công tác quản lý rủi ro. Điều này không chỉ giúp tăng cường khả năng phòng ngừa và ứng phó với rủi ro mà còn đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển bền vững của tổ chức trong tương lai.

Về hoạt động kiểm soát:

Hoạt động kiểm soát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những thành tựu tương đối tốt, thể hiện qua ba khía cạnh chính:

Trước hết, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng một hệ thống phân công công việc chặt chẽ và hiệu quả. Tổ chức đã ban hành các quy định chi tiết về chức năng và nhiệm vụ cho từng vị trí tại các chi nhánh. Cách tiếp cận này không chỉ giúp các Giám đốc chi nhánh và Trưởng ban điều phối phân bổ công việc một cách hợp lý, mà còn tạo ra một cơ sở vững chắc để đánh giá hiệu suất và năng suất lao động của nhân viên.

Thứ hai, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã áp dụng nguyên tắc ủy quyền phê duyệt một cách triệt để và khoa học. Mọi công việc đều được phân công và ủy quyền

cho các cấp quản lý phù hợp, đảm bảo sự tương thích giữa trách nhiệm và quyền hạn của từng vị trí. Phương pháp này không chỉ tối ưu hóa quy trình làm việc mà còn đảm bảo sự phân bổ khối lượng công việc một cách hợp lý và công bằng.

Cuối cùng, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thiết lập một hệ thống chính sách và quy định toàn diện, bao quát nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau của tổ chức. Hệ thống này được xây dựng một cách có hệ thống và logic, phản ánh cam kết mạnh mẽ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc tạo ra một cơ chế kiểm soát vững chắc. Mục tiêu cuối cùng là giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn và nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của tổ chức.

Tổng thể, những nỗ lực này minh chứng cho cam kết của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc xây dựng một hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại, hiệu quả và minh bạch. Điều này không chỉ góp phần tăng cường khả năng kiểm soát nội bộ mà còn đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển bền vững của tổ chức trong tương lai.

Về hệ thống thông tin và truyền thông:

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những bước tiến đáng kể trong việc phát triển hệ thống công nghệ thông tin và kế toán, mặc dù vẫn còn dư địa để cải thiện và hoàn thiện hơn nữa.

Về mặt công nghệ thông tin, tổ chức đã xây dựng được một hệ thống cơ bản đáp ứng được nhu cầu kết nối và trao đổi thông tin giữa trụ sở chính và các chi nhánh. Mặc dù chưa phải là điểm mạnh nổi bật, nhưng hệ thống này đã bước đầu chứng minh được hiệu quả trong việc hỗ trợ các hoạt động nghiệp vụ. Đáng chú ý, các phần mềm vận hành đã được thiết kế và triển khai phù hợp với các quy định nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, tạo ra sự đồng bộ giữa công nghệ và quy trình làm việc.

Về hệ thống kế toán, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thể hiện sự nghiêm túc và chuyên nghiệp trong việc tuân thủ các quy định của nhà nước và Bộ Tài chính. Điều này được minh chứng qua việc lập và trình bày các báo cáo tài chính hàng năm một cách đầy đủ, trung thực và hợp lý. Các báo cáo này không chỉ đáp ứng yêu cầu pháp lý mà còn phản ánh chính xác tình hình tài chính của tổ chức, tạo cơ sở đáng tin cậy cho việc ra quyết định của ban lãnh đạo và các bên liên quan.

Tổng thể, mặc dù vẫn còn những điểm cần cải thiện, nhưng những nỗ lực của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong việc phát triển hệ thống công nghệ thông tin và kế toán đã góp phần quan trọng vào việc nâng cao hiệu quả quản lý và tính minh bạch

trong hoạt động của tổ chức. Điều này không chỉ tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển trong tương lai mà còn củng cố niềm tin của các đối tác và khách hàng đối với Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Về hoạt động giám sát:

Công tác giám sát tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã đạt được những bước tiến đáng kể, với điểm nhấn là việc triển khai hiệu quả hoạt động kiểm toán nội bộ. Đây là một trong những cơ chế then chốt trong hệ thống kiểm soát của tổ chức, đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo tính tuân thủ và hiệu quả hoạt động.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thiết lập một quy trình giám sát định kỳ thông qua bộ phận kiểm toán nội bộ. Cách tiếp cận có hệ thống này cho phép tổ chức duy trì sự giám sát liên tục và toàn diện đối với mọi hoạt động, từ đó kịp thời phát hiện và xử lý các vấn đề tiềm ẩn.

Đáng chú ý, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng một khung pháp lý nội bộ toàn diện cho hoạt động kiểm toán. Các quy định này được thiết kế một cách cẩn trọng, đảm bảo tính rõ ràng và đầy đủ, tạo nền tảng vững chắc cho công tác kiểm toán. Điều này không chỉ giúp định hướng hoạt động của đội ngũ kiểm toán viên mà còn đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả trong quá trình thực hiện nhiệm vụ.

Thông qua việc tập trung vào hoạt động kiểm toán nội bộ và xây dựng một khung pháp lý mạnh mẽ, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thể hiện cam kết sâu sắc trong việc duy trì tính minh bạch, tuân thủ và hiệu quả trong mọi hoạt động của tổ chức. Điều này không chỉ góp phần tăng cường hệ thống kiểm soát nội bộ mà còn đặt nền móng vững chắc cho sự phát triển bền vững của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh trong tương lai.

5.2. Nhược điểm trong hệ thống kiểm soát nội bộ của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh

Về môi trường kiểm soát:

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang gặp phải một số thách thức trong chính sách nhân sự và quy trình lập kế hoạch, những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và tiềm năng phát triển dài hạn của tổ chức.

Chính sách lương hiện tại của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có một số hạn chế. Mô hình lương dựa chủ yếu vào thâm niên công tác thay vì kết quả công việc và năng suất lao động có thể chưa tối ưu. Nhân viên mới có thể cảm thấy không cần phải

nỗ lực hết mình và những nhân viên có kinh nghiệm lâu năm cũng có thể không cần thiết phải cải thiện hiệu suất. Điều này có thể ảnh hưởng đến năng suất lao động và sự sáng tạo trong tổ chức.

Hệ thống khen thưởng hiện tại của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có thể chưa tạo được đủ động lực mạnh mẽ cho nhân viên. Việc cộng tối đa 5 điểm vào điểm thi đua hàng quý cho những cá nhân hoặc nhóm hoàn thành vượt mức có thể chưa đủ sức khích lệ. Sự thiếu liên kết trực tiếp giữa thành tích xuất sắc và lợi ích tài chính có thể làm giảm tác dụng khích lệ của hệ thống này.

Quy trình lập kế hoạch của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có một số điểm cần cải thiện. Phương pháp "từ dưới lên", chủ yếu dựa vào các chỉ số định lượng, có thể tạo ra cái nhìn không sâu, rộng về tương lai của tổ chức. Thiếu cái nhìn tổng thể và chiến lược có thể dẫn đến việc bỏ qua các cơ hội hoặc thách thức lớn hơn trong sứ mệnh tồn tại và phát triển. Chất lượng kế hoạch không cao có thể dẫn đến việc phải thường xuyên điều chỉnh, gây tốn kém thời gian và nguồn lực.

Để vượt qua những thách thức này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cần xem xét cải tổ chính sách nhân sự và quy trình lập kế hoạch. Điều này có thể bao gồm việc áp dụng hệ thống lương thưởng dựa trên hiệu suất và tăng cường các chương trình khuyến khích có tác động trực tiếp đến thu nhập của nhân viên. Đồng thời, tổ chức nên cân nhắc áp dụng phương pháp lập kế hoạch kết hợp cả cách tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên để đảm bảo tính toàn diện và chiến lược trong quá trình hoạch định.

Về đánh giá rủi ro:

Phương pháp đánh giá rủi ro hiện tại của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có một số hạn chế. Việc chủ yếu dựa vào báo cáo từ cấp cơ sở có thể dẫn đến những đánh giá thiếu chính xác và toàn diện về các rủi ro tiềm ẩn. Tính chủ quan cao trong các báo cáo có thể tạo ra sự không đồng nhất và thiếu chính xác trong việc nhận diện rủi ro. Hậu quả của việc đánh giá rủi ro không hiệu quả có thể gây thiệt hại lớn khi rủi ro thực sự xảy ra mà không được dự đoán trước.

Về hệ thống thông tin truyền thông:

Hệ thống truyền thông điện tử của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang trong giai đoạn chuyển đổi, dẫn đến một số hạn chế trong việc cung cấp thông tin và tiếp cận công chúng. Website mới của tổ chức hiện chưa hoàn thiện hoàn toàn về kho lưu trữ, ảnh hưởng đến khả năng cung cấp thông tin toàn diện cho các đối tác, nhà tài trợ

và công chúng. Mặc dù trang Facebook của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được cập nhật thường xuyên, nhưng vẫn chưa đạt được mức độ phủ sóng rộng rãi trong cộng đồng, hạn chế khả năng tiếp cận và tương tác với các nhóm đối tượng tiềm năng.

Về hoạt động giám sát:

Công tác kiểm toán nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh hiện tập trung vào việc đánh giá sự tuân thủ quy định mà chưa đi sâu vào phân tích bản chất của tất cả các hoạt động. Điều này có thể dẫn đến việc bỏ sót các sai phạm nghiêm trọng, đặc biệt là những vi phạm tiềm ẩn có thể liên quan đến đạo đức nghề nghiệp của nhân viên. Bộ phận kiểm toán cũng chưa thực hiện đầy đủ nhiệm vụ đánh giá tính hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ (KSNB), và nguồn nhân lực hạn chế có thể làm ảnh hưởng đến chất lượng công việc.

Kết luận chương 2

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, tên quốc tế là GreenHub Enabling Sustainable Communities, được thành lập vào ngày 15/03/2016 tại Hà Nội. Từ đó đến nay, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã không ngừng phát triển và xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh, đảm bảo tính chính trực và giá trị đạo đức trong mọi hoạt động. Trung tâm đã thiết lập một môi trường kiểm soát toàn diện, bao gồm các thành phần chính như môi trường kiểm soát, phân chia trách nhiệm, chính sách nhân sự, hệ thống thông tin và truyền thông, cùng với hoạt động giám sát.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã tạo dựng được một văn hóa doanh nghiệp chú trọng vào sự chính trực và tuân thủ các tiêu chuẩn về sức khỏe, an toàn lao động và bảo vệ môi trường. Việc phân chia trách nhiệm giữa các phòng ban và bộ phận được thực hiện rõ ràng, giúp ban lãnh đạo tập trung vào việc nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ. Chính sách nhân sự đang được hoàn thiện, với mục tiêu xây dựng một hệ thống lương thưởng công bằng, dựa trên kết quả công việc và khen thưởng xứng đáng để khích lệ nhân viên.

Hệ thống thông tin và truyền thông của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang trong giai đoạn chuyển đổi tích cực, với trang web và trang Facebook ngày càng được cải thiện và phủ sóng rộng rãi hơn. Hoạt động giám sát của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh tập trung vào đánh giá sự tuân thủ quy định, đồng thời nỗ lực phân tích đầy đủ bản chất các hoạt động để nâng cao chất lượng công việc. Mặc dù bộ phận kiểm toán nội bộ đang trong quá trình tăng cường nhân lực, nhưng tổ chức luôn nỗ lực đảm bảo chất lượng công việc và sự minh bạch.

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đang tích cực cải thiện các chính sách nhân sự và quy trình lập kế hoạch để nâng cao hiệu quả công việc và phát triển bền vững. Trung tâm hiểu rằng, một chính sách lương thưởng tối ưu sẽ làm tăng năng suất lao động và khuyến khích sự sáng tạo, trong khi hệ thống khen thưởng sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên.

Nhìn chung, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã xây dựng được một nền tảng kiểm soát nội bộ vững chắc, và đang không ngừng hoàn thiện để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Những nỗ lực này sẽ giúp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh phát triển bền vững và đạt được các mục tiêu dài hạn, đồng thời tiếp tục đóng góp tích cực vào cộng đồng và môi trường.

CHƯƠNG 3:

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI TRUNG TÂM HỖ TRỢ PHÁT TRIỂN XANH NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TRONG THỜI GIAN TỚI

I. Định hướng phát triển

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh định hướng phát triển với tầm nhìn vì sự phát triển xanh của Việt Nam. Sứ mệnh của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh là phát triển và hỗ trợ thực hiện các thực hành tốt đã được kiểm chứng hiệu quả, hướng tới lối sống xanh, sản xuất xanh và bảo tồn thiên nhiên. Tổ chức này hoạt động dựa trên các giá trị cốt lõi gồm: Tôn trọng, Chính trực, Chất lượng, Chuyên nghiệp, Đổi mới, Hợp tác và Bền vững. Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được biết đến là một tổ chức uy tín cao, được thành lập và phát triển bởi đội ngũ lãnh đạo giàu kinh nghiệm trong xây dựng và quản lý các dự án phát triển cộng đồng, bảo tồn đa dạng sinh học, ứng phó với biến đổi khí hậu, tăng cường năng lực và kết nối nguồn lực.

II. Những nguyên tắc cơ bản của việc hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ

Việc hoàn thiện hệ thống Kiểm soát nội bộ (KSNB) tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cần tuân thủ bốn nguyên tắc cốt lõi để đảm bảo tính hiệu quả và bền vững.

Trước hết, mọi cải tiến trong hệ thống KSNB phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp luật hiện hành. Điều này đảm bảo tính hợp pháp và minh bạch trong mọi hoạt động của tổ chức, tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài.

Thứ hai, quá trình hoàn thiện cần hướng đến việc nâng cao hiệu quả hoạt động, đồng thời phải luôn bám sát tầm nhìn và sứ mệnh của tổ chức. Điều này đảm bảo sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, tạo ra sự phát triển bền vững cho Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

Nguyên tắc thứ ba nhấn mạnh tầm quan trọng của tính khoa học và tiên tiến trong việc cải tiến hệ thống KSNB. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, việc áp dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất và học hỏi từ kinh nghiệm của các tổ chức hàng đầu thế giới là điều cần thiết để duy trì tính cạnh tranh và hiệu quả.

Cuối cùng, hệ thống KSNB cần đảm bảo tính thống nhất cao trong toàn bộ tổ chức. Điều này đòi hỏi sự nhất quán trong việc triển khai và thực hiện các quy định,

chính sách tại mọi cấp độ và bộ phận của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, góp phần tối ưu hóa hiệu quả hoạt động tổng thể.

Bằng cách tuân thủ những nguyên tắc này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh có thể xây dựng một hệ thống KSNB vững mạnh, đáp ứng được cả yêu cầu pháp lý và mục tiêu phát triển của tổ chức trong thời đại số hóa và hội nhập quốc tế.

III. Những giải pháp cụ thể để hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ

1. Hoàn thiện môi trường kiểm soát

Hoàn thiện môi trường kiểm soát là nền tảng quan trọng để duy trì sự ổn định và phát triển bền vững của tổ chức. Để đạt được điều này, trước hết cần xây dựng và thực thi một bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp. Bộ quy tắc này không chỉ giúp định hướng hành vi của nhân viên mà còn tạo nên một nền tảng vững chắc cho văn hóa tổ chức, từ đó nâng cao uy tín và niềm tin của khách hàng và đối tác.

Bên cạnh đó, vai trò của Hội đồng sáng lập trong việc giám sát kiểm soát nội bộ cần được tăng cường. Hội đồng sáng lập không chỉ đảm bảo rằng các quy trình kiểm soát được tuân thủ nghiêm ngặt, mà còn giám sát việc thực hiện các biện pháp cải tiến để nâng cao hiệu quả và độ tin cậy của hệ thống kiểm soát nội bộ. Việc này đòi hỏi các thành viên của Hội đồng phải có kiến thức chuyên sâu và kinh nghiệm phong phú để có thể đưa ra các quyết định đúng đắn và kịp thời.

Cuối cùng, cải thiện cơ cấu tổ chức và phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn là bước không thể thiếu. Một cơ cấu tổ chức rõ ràng giúp các bộ phận và cá nhân trong tổ chức hiểu rõ vai trò của mình, tránh tình trạng chồng chéo công việc và đảm bảo rằng mọi nhiệm vụ đều được thực hiện một cách hiệu quả. Việc phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn còn giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý và kiểm soát trong tổ chức.

Xây dựng và thực thi bộ quy tắc đạo đức nghề nghiệp có ý nghĩa quan trọng, là kim chỉ nam cho hành vi của toàn bộ nhân viên trong tổ chức. Nó không chỉ là một tài liệu hướng dẫn mà còn là một công cụ mạnh mẽ để xây dựng văn hóa tổ chức. Quy tắc này giúp định hình hành vi, tạo ra một môi trường làm việc chuyên nghiệp và đạo đức.

Để phát triển quy tắc đạo đức, tổ chức cần tham khảo các tiêu chuẩn quốc tế và ngành để đảm bảo rằng quy tắc của tổ chức phù hợp với các chuẩn mực toàn cầu và có

tính cạnh tranh. Đồng thời, cần tham vấn các bên liên quan, bao gồm các nhà quản lý, nhân viên và thậm chí cả khách hàng để đảm bảo quy tắc phản ánh đầy đủ các giá trị và mong đợi của mọi người.

Sau khi quy tắc được xây dựng, tổ chức cần tiến hành các chương trình đào tạo định kỳ để giúp nhân viên hiểu rõ và áp dụng quy tắc vào công việc hàng ngày. Bên cạnh đó, cần sử dụng các kênh thông tin nội bộ để nhắc nhở và củng cố tầm quan trọng của đạo đức nghề nghiệp. Cơ chế giám sát cũng cần được thiết lập để đảm bảo việc tuân thủ quy tắc, và áp dụng các biện pháp xử lý nghiêm khắc đối với các vi phạm, đảm bảo tính nghiêm minh và công bằng.

Cải thiện cơ cấu tổ chức và phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn là bước không thể thiếu để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức cần được rà soát và tái cơ cấu sao cho phù hợp với chiến lược và mục tiêu của tổ chức. Mô tả công việc chi tiết giúp định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí trong tổ chức. Đồng thời, cần tăng cường truyền thông nội bộ để đảm bảo rằng mọi nhân viên đều hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình, tạo điều kiện cho nhân viên đưa ra ý kiến và phản hồi về cơ cấu tổ chức và quy trình làm việc.

Hoàn thiện môi trường kiểm soát là một quá trình liên tục, đòi hỏi sự cam kết và nỗ lực từ tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách thực hiện đồng bộ các biện pháp trên, tổ chức có thể xây dựng một hệ thống kiểm soát mạnh mẽ, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.

2. Hoàn thiện, nâng cao hiệu quả đánh giá rủi ro

Nâng cao hiệu quả đánh giá rủi ro là một yếu tố then chốt nhằm đảm bảo sự ổn định và phát triển bền vững của tổ chức. Để đạt được điều này, cần xây dựng một quy trình đánh giá rủi ro toàn diện, áp dụng công nghệ hiện đại trong việc nhận diện và đo lường rủi ro, cũng như đào tạo nhân viên về kỹ năng đánh giá rủi ro.

2.1. Xây dựng quy trình đánh giá rủi ro toàn diện

Một quy trình đánh giá rủi ro toàn diện giúp tổ chức nhận diện, phân tích và đánh giá các rủi ro một cách hệ thống và khoa học. Điều này không chỉ giảm thiểu các tác động tiêu cực mà còn tạo điều kiện để tổ chức chuẩn bị và ứng phó kịp thời với những rủi ro có thể xảy ra.

Quy trình đánh giá rủi ro cần được chia thành các giai đoạn rõ ràng bao gồm: nhận diện rủi ro, phân tích rủi ro, đánh giá rủi ro, và giám sát cùng báo cáo. Mỗi giai đoạn cần có các bước cụ thể và phương pháp thực hiện rõ ràng. Điều này giúp đảm bảo rằng không có bước nào bị bỏ sót và mọi khía cạnh của rủi ro đều được xem xét.

Các tiêu chí và thang đo cụ thể để đánh giá mức độ rủi ro cũng cần được xác định rõ ràng, bao gồm mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của mỗi rủi ro. Các tiêu chí này cần dựa trên các chuẩn mực quốc tế và phù hợp với đặc thù của tổ chức. Việc xác định tiêu chí rõ ràng giúp cho quá trình đánh giá trở nên minh bạch và nhất quán.

Quá trình thu thập thông tin cần sử dụng các phương pháp từ nhiều nguồn khác nhau để đảm bảo tính chính xác và đầy đủ. Điều này có thể bao gồm việc khảo sát nội bộ, phân tích dữ liệu lịch sử và tham vấn ý kiến của các chuyên gia. Sự đa dạng trong nguồn thông tin giúp cho kết quả đánh giá trở nên toàn diện và khách quan.

Áp dụng các công cụ và kỹ thuật phân tích hiện đại để đánh giá mức độ nghiêm trọng và khả năng xảy ra của các rủi ro cũng rất quan trọng. Việc này bao gồm cả phân tích định tính và định lượng nhằm đưa ra kết quả đánh giá toàn diện và khách quan. Quá trình phân tích kỹ lưỡng giúp xác định các biện pháp phòng ngừa và ứng phó hiệu quả.

Cuối cùng, quy trình đánh giá rủi ro cần có cơ chế theo dõi và báo cáo định kỳ để đảm bảo rằng các rủi ro được giám sát liên tục và các biện pháp phòng ngừa được thực hiện kịp thời. Cơ chế này giúp phát hiện sớm các dấu hiệu bất thường và ngăn chặn kịp thời các nguy cơ tiềm ẩn. Dựa trên kết quả đánh giá và phản hồi từ các bộ phận liên quan, quy trình đánh giá rủi ro cần được cải tiến liên tục để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu thực tiễn và thay đổi của môi trường kinh doanh.

2.2. Áp dụng công nghệ trong việc nhận diện và đo lường rủi ro

Công nghệ hiện đại đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả của quy trình đánh giá rủi ro. Việc áp dụng các công cụ và phần mềm chuyên dụng giúp tự động hóa các quy trình, tăng tính chính xác và tiết kiệm thời gian.

Áp dụng các phần mềm quản lý rủi ro có khả năng nhận diện rủi ro tự động dựa trên dữ liệu lớn và các thuật toán phức tạp là một giải pháp hiệu quả. Các phần mềm này có thể phát hiện các mẫu rủi ro mà con người có thể bỏ sót, từ đó giúp nâng cao hiệu

quả đánh giá. Sử dụng các công cụ đo lường rủi ro tiên tiến giúp phân tích và đánh giá mức độ rủi ro một cách chi tiết và chính xác. Các công cụ này có thể tính toán và dự báo các chỉ số rủi ro, giúp tổ chức có những quyết định đúng đắn và kịp thời.

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và máy học (ML) cũng rất quan trọng trong quá trình này. Sử dụng AI để nhận diện các mẫu rủi ro từ dữ liệu lớn giúp phát hiện các rủi ro tiềm ẩn mà con người có thể bỏ sót. AI có khả năng học hỏi và cải tiến liên tục, giúp nâng cao độ chính xác và hiệu quả của quá trình đánh giá. Áp dụng ML để học từ dữ liệu lịch sử và dự đoán các rủi ro tương lai với độ chính xác cao. ML có thể phân tích các xu hướng và mô hình rủi ro, giúp tổ chức dự báo và phòng ngừa rủi ro hiệu quả.

Sử dụng các công cụ giám sát trực tuyến để theo dõi liên tục các rủi ro và cung cấp cảnh báo sớm khi có dấu hiệu bất thường cũng rất quan trọng. Các công cụ này giúp phát hiện nhanh chóng các nguy cơ tiềm ẩn và đưa ra các biện pháp ứng phó kịp thời. Tự động hóa quy trình báo cáo giúp cung cấp thông tin kịp thời và chính xác cho các cấp quản lý. Các báo cáo tự động giúp giảm thiểu sai sót và tiết kiệm thời gian, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro.

2.3. Đào tạo nhân viên về kỹ năng đánh giá rủi ro

Nhân viên là yếu tố then chốt trong quy trình đánh giá rủi ro. Việc đào tạo nhân viên về kỹ năng đánh giá rủi ro giúp nâng cao nhận thức và năng lực của họ, từ đó cải thiện chất lượng và hiệu quả của quy trình đánh giá rủi ro.

Tổ chức các khóa học về đánh giá rủi ro cho nhân viên ở mọi cấp độ, từ cơ bản đến nâng cao, đảm bảo rằng mọi nhân viên đều có kiến thức và kỹ năng cần thiết. Các khóa học này cần được thiết kế sao cho phù hợp với nhu cầu và đặc thù của từng bộ phận trong tổ chức. Đối với các nhân viên phụ trách đánh giá rủi ro, cần có các khóa đào tạo chuyên sâu về các kỹ thuật và công cụ phân tích rủi ro hiện đại. Điều này giúp họ nắm vững các phương pháp và công nghệ mới nhất trong lĩnh vực đánh giá rủi ro.

Tổ chức các hội thảo với sự tham gia của các chuyên gia trong lĩnh vực đánh giá rủi ro để chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm thực tiễn cũng rất quan trọng. Các hội thảo này giúp nhân viên cập nhật những xu hướng và phương pháp mới nhất trong lĩnh vực. Tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các buổi huấn luyện thực tế giúp họ áp dụng

kiến thức đã học vào công việc hàng ngày. Việc này giúp nâng cao kỹ năng thực hành và khả năng ứng phó với các tình huống rủi ro thực tế.

Cung cấp các tài liệu hướng dẫn và các khóa học trực tuyến để nhân viên có thể tự học và cập nhật kiến thức mới nhất cũng là một biện pháp hiệu quả. Các tài liệu này cần được cập nhật liên tục để phản ánh những thay đổi và tiến bộ trong lĩnh vực đánh giá rủi ro. Thiết lập chương trình phát triển liên tục để đảm bảo rằng nhân viên luôn được cập nhật với các xu hướng và phương pháp đánh giá rủi ro mới nhất. Chương trình này cần bao gồm các hoạt động đào tạo, hội thảo và các buổi chia sẻ kinh nghiệm để duy trì và nâng cao năng lực của nhân viên.

Nâng cao hiệu quả đánh giá rủi ro là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự cam kết từ tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách thực hiện đồng bộ các biện pháp trên, tổ chức có thể xây dựng một hệ thống đánh giá rủi ro mạnh mẽ, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững trong tương lai.

3. Hoàn thiện, cải tiến các hoạt động kiểm soát

Cải tiến các hoạt động kiểm soát là yếu tố then chốt nhằm đảm bảo hiệu quả và tính minh bạch trong quản lý tổ chức. Để đạt được điều này, cần tập trung vào ba biện pháp chính: tự động hóa các quy trình kiểm soát quan trọng, tăng cường kiểm soát đối với các giao dịch tài chính và thiết lập hệ thống cảnh báo sớm về các rủi ro tiềm ẩn.

3.1. Tự động hóa các quy trình kiểm soát quan trọng

Tự động hóa các quy trình kiểm soát quan trọng giúp nâng cao hiệu quả và độ chính xác của các hoạt động kiểm soát. Việc này không chỉ giảm bớt công việc thủ công mà còn giảm thiểu sai sót và tăng cường tính nhất quán trong quy trình kiểm soát. Tự động hóa giúp loại bỏ yếu tố con người, do đó giảm thiểu các lỗi do nhập liệu sai hoặc thiếu sót trong quá trình kiểm tra. Ngoài ra, tự động hóa còn giúp hoàn thành các công việc kiểm soát nhanh hơn, cho phép nhân viên tập trung vào các nhiệm vụ quan trọng hơn. Các quy trình tự động đảm bảo rằng các hoạt động kiểm soát được thực hiện theo cùng một cách mỗi lần, từ đó tăng cường tính nhất quán và độ tin cậy.

Để thực hiện tự động hóa, cần xác định các quy trình kiểm soát nào cần được tự động hóa để mang lại hiệu quả cao nhất. Sau đó, lựa chọn các công cụ và phần mềm phù

hợp để triển khai. Cuối cùng, đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo để sử dụng các công cụ mới này, giúp họ nắm vững quy trình và áp dụng hiệu quả trong công việc hàng ngày.

3.2. Tăng cường kiểm soát đối với các giao dịch tài chính

Kiểm soát chặt chẽ các giao dịch tài chính là cần thiết để đảm bảo tính minh bạch và chính xác trong quản lý tài chính của tổ chức. Điều này giúp ngăn chặn các hành vi gian lận và sai phạm, đồng thời đảm bảo rằng các nguồn lực tài chính được sử dụng một cách hiệu quả. Để tăng cường kiểm soát, cần thiết lập các quy trình kiểm tra và phê duyệt rõ ràng cho mọi giao dịch tài chính. Mỗi giao dịch cần phải được kiểm tra bởi ít nhất một người khác ngoài người thực hiện để đảm bảo tính khách quan. Định kỳ phân tích các giao dịch tài chính để phát hiện các dấu hiệu bất thường và kịp thời báo cáo cho các cấp quản lý.

Sử dụng phần mềm quản lý tài chính là một công cụ hữu hiệu trong việc kiểm soát các giao dịch tài chính. Các phần mềm này cung cấp các công cụ phân tích mạnh mẽ giúp phát hiện các giao dịch bất thường và báo cáo kịp thời. Đồng thời, đảm bảo rằng các dữ liệu tài chính được bảo mật bằng các phương pháp mã hóa và các biện pháp bảo vệ khác, ngăn chặn truy cập trái phép và bảo vệ tính toàn vẹn của dữ liệu. Ngoài ra, cần tổ chức các khóa học và hội thảo về kiểm soát tài chính để nâng cao nhận thức và kỹ năng của nhân viên. Đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều hiểu rõ các chính sách và quy trình kiểm soát tài chính của tổ chức, giúp họ thực hiện đúng các bước kiểm soát và báo cáo các vấn đề kịp thời.

3.3. Thiết lập hệ thống cảnh báo sớm về các rủi ro tiềm ẩn

Thiết lập hệ thống cảnh báo sớm giúp tổ chức phát hiện kịp thời các rủi ro tiềm ẩn và đưa ra các biện pháp phòng ngừa trước khi rủi ro trở thành vấn đề nghiêm trọng. Điều này giúp bảo vệ tổ chức khỏi các thiệt hại và duy trì hoạt động ổn định. Sử dụng các công cụ giám sát và phân tích dữ liệu để theo dõi các hoạt động và phát hiện các dấu hiệu bất thường là bước quan trọng đầu tiên. Các công cụ này có thể phân tích các xu hướng và mô hình để dự đoán các rủi ro tiềm ẩn. Đồng thời, định nghĩa các ngưỡng cảnh báo cho từng loại rủi ro, khi các chỉ số vượt qua ngưỡng này, hệ thống sẽ tự động gửi cảnh báo đến các cấp quản lý liên quan.

Thiết lập một đội ngũ chuyên trách để phản ứng nhanh khi nhận được cảnh báo cũng rất quan trọng. Đội ngũ này cần được đào tạo để xử lý các tình huống khẩn cấp và

đưa ra các biện pháp phòng ngừa kịp thời. Xây dựng các quy trình chi tiết để hướng dẫn cách xử lý khi có cảnh báo, bao gồm các bước từ nhận cảnh báo, xác nhận thông tin, đến triển khai các biện pháp phòng ngừa. Cuối cùng, định kỳ đánh giá hiệu quả của hệ thống cảnh báo và quy trình phản ứng. Điều này giúp xác định các điểm yếu và đưa ra các cải tiến cần thiết. Liên tục cập nhật các công nghệ mới để nâng cao khả năng giám sát và cảnh báo, đảm bảo hệ thống luôn hoạt động hiệu quả và đáp ứng được các thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Cải tiến các hoạt động kiểm soát là một quá trình liên tục và cần sự cam kết từ tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách thực hiện đồng bộ các biện pháp trên, tổ chức có thể nâng cao hiệu quả kiểm soát, từ đó bảo vệ các nguồn lực và đảm bảo sự phát triển bền vững.

4. Hoàn thiện và tăng cường hiệu quả hệ thống thông tin và truyền thông nội bộ

Tăng cường hệ thống thông tin và truyền thông nội bộ là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và sự phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức. Để đạt được điều này, cần triển khai các biện pháp cụ thể như triển khai hệ thống quản lý thông tin tích hợp, cải thiện quy trình báo cáo nội bộ và tổ chức các buổi họp định kỳ để chia sẻ thông tin.

4.1. Triển khai hệ thống quản lý thông tin tích hợp

Triển khai hệ thống quản lý thông tin tích hợp mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức. Trước hết, hệ thống này giúp lưu trữ và quản lý thông tin một cách khoa học và đồng bộ. Khi thông tin được tổ chức và quản lý tốt, các bộ phận trong tổ chức có thể dễ dàng truy cập và sử dụng khi cần thiết, từ đó giảm thiểu thời gian tìm kiếm và xử lý thông tin. Điều này không chỉ tăng hiệu quả làm việc mà còn giúp nhân viên tập trung vào các nhiệm vụ chính, thay vì phải mất thời gian vào các công việc hành chính.

Để triển khai hệ thống này, tổ chức cần lựa chọn phần mềm quản lý thông tin phù hợp với nhu cầu và quy mô của mình. Phần mềm cần có khả năng tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau và cung cấp các công cụ tìm kiếm và phân tích mạnh mẽ. Đồng thời, cần có kế hoạch đào tạo nhân viên để họ có thể sử dụng hệ thống một cách hiệu quả. Điều này đảm bảo rằng mọi thông tin đều được cập nhật và lưu trữ đúng quy trình, từ đó tăng tính nhất quán và độ tin cậy của dữ liệu. Ngoài ra, hệ thống quản lý thông tin

cũng cần đảm bảo tính bảo mật cao để bảo vệ dữ liệu khỏi các truy cập trái phép và đảm bảo tính toàn vẹn của thông tin.

4.2. Cải thiện quy trình báo cáo nội bộ

Quy trình báo cáo nội bộ là một phần không thể thiếu trong việc truyền đạt thông tin giữa các bộ phận và cấp quản lý. Một quy trình báo cáo hiệu quả giúp đảm bảo rằng thông tin được truyền đạt chính xác, kịp thời và minh bạch. Điều này không chỉ giúp quản lý dễ dàng hơn mà còn tạo nên sự tin tưởng và sự phối hợp tốt hơn giữa các bộ phận trong tổ chức.

Để cải thiện quy trình báo cáo nội bộ, tổ chức cần thiết lập các mẫu báo cáo chuẩn và quy định rõ ràng về thời hạn và nội dung báo cáo. Các mẫu báo cáo chuẩn giúp đảm bảo rằng tất cả các báo cáo đều có cấu trúc và nội dung nhất quán, dễ dàng cho việc phân tích và so sánh. Quy định về thời hạn báo cáo giúp đảm bảo rằng thông tin luôn được cập nhật kịp thời, từ đó giúp quản lý có thể đưa ra các quyết định nhanh chóng và chính xác.

Sử dụng phần mềm báo cáo tự động cũng là một biện pháp hữu hiệu. Phần mềm này giúp tự động hóa việc thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu, từ đó cung cấp các báo cáo chi tiết và chính xác cho các cấp quản lý. Điều này không chỉ giúp giảm bớt công việc thủ công mà còn tăng tính chính xác và độ tin cậy của các báo cáo. Bên cạnh đó, tổ chức cần tổ chức các khóa học và hội thảo về quy trình báo cáo để nâng cao nhận thức và kỹ năng của nhân viên, đảm bảo rằng mọi người đều hiểu rõ và thực hiện đúng quy trình.

4.3. Tổ chức các buổi họp định kỳ để chia sẻ thông tin

Tổ chức các buổi họp định kỳ là một biện pháp quan trọng để đảm bảo rằng thông tin được chia sẻ đầy đủ và kịp thời giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức. Các buổi họp này không chỉ giúp cập nhật thông tin mới nhất mà còn tạo cơ hội để các bộ phận trao đổi, thảo luận và giải quyết các vấn đề chung. Điều này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả làm việc mà còn tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và đoàn kết hơn.

Các buổi họp định kỳ cần được tổ chức với lịch trình rõ ràng và nội dung họp cụ thể. Điều này giúp đảm bảo rằng mọi người đều biết rõ thời gian và nội dung của buổi họp, từ đó chuẩn bị tốt hơn và tham gia tích cực hơn. Đảm bảo rằng mọi nhân viên đều

có cơ hội tham gia và đóng góp ý kiến cũng là một yếu tố quan trọng. Điều này không chỉ giúp khai thác tối đa ý tưởng và kinh nghiệm của nhân viên mà còn tạo nên một không khí làm việc dân chủ và cởi mở.

Ngoài ra, cần có biên bản họp để ghi lại các quyết định và hành động cần thực hiện. Biên bản họp giúp theo dõi tiến độ và đảm bảo rằng các vấn đề được giải quyết đúng thời hạn. Điều này không chỉ giúp tăng tính trách nhiệm mà còn giúp quản lý dễ dàng hơn trong việc theo dõi và đánh giá kết quả. Đồng thời, tổ chức các buổi họp định kỳ còn giúp xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa các nhân viên, tạo điều kiện cho sự hợp tác và hiểu biết lẫn nhau.

Tăng cường hệ thống thông tin và truyền thông nội bộ là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự cam kết từ tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách triển khai hệ thống quản lý thông tin tích hợp, cải thiện quy trình báo cáo nội bộ và tổ chức các buổi họp định kỳ, tổ chức có thể nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận và đảm bảo rằng thông tin được truyền đạt một cách chính xác và kịp thời. Điều này không chỉ giúp cải thiện hiệu suất làm việc mà còn tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

5. Hoàn thiện và cải thiện hoạt động giám sát

Cải thiện hoạt động giám sát là một bước quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và đảm bảo tính minh bạch, trung thực trong các hoạt động của tổ chức. Để thực hiện điều này, cần tập trung vào việc thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập, thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, và xây dựng cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục.

5.1. Thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập

Thành lập một bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập là bước đầu tiên và cực kỳ quan trọng trong việc cải thiện hoạt động giám sát của tổ chức. Việc này đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo cấp cao để đảm bảo rằng bộ phận kiểm toán có đủ quyền lực và sự độc lập cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình.

Sự độc lập và quyền lực của bộ phận kiểm toán nội bộ

Để bộ phận kiểm toán nội bộ hoạt động hiệu quả, việc tổ chức bộ phận này một cách độc lập là rất cần thiết. Sự độc lập ở đây có nghĩa là bộ phận kiểm toán không bị

ảnh hưởng bởi bất kỳ bộ phận nào khác trong công ty, đặc biệt là những bộ phận mà họ có nhiệm vụ kiểm toán. Điều này đảm bảo rằng kiểm toán viên có thể làm việc mà không phải lo lắng về áp lực hoặc sự can thiệp từ các bộ phận khác, từ đó đưa ra các đánh giá khách quan và trung thực.

Báo cáo trực tiếp cho ban lãnh đạo cấp cao hoặc hội đồng sáng lập là một yếu tố quan trọng khác. Điều này không chỉ đảm bảo rằng các phát hiện và khuyến nghị của kiểm toán viên được xem xét nghiêm túc mà còn giúp tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong tổ chức. Khi kiểm toán viên có thể báo cáo trực tiếp cho những người có quyền quyết định cao nhất, họ có thể đưa ra những cảnh báo sớm về các vấn đề tiềm ẩn mà không phải thông qua các kênh báo cáo trung gian, từ đó tăng hiệu quả giám sát và quản lý rủi ro.

Tuyển dụng và đào tạo kiểm toán viên

Việc tuyển dụng những kiểm toán viên có trình độ chuyên môn cao và kinh nghiệm là yếu tố không thể thiếu trong việc đảm bảo chất lượng hoạt động kiểm toán. Các kiểm toán viên này cần có kiến thức sâu rộng về các nguyên tắc và chuẩn mực kiểm toán, cũng như kỹ năng phân tích và đánh giá rủi ro.

Đào tạo liên tục là một phần quan trọng để đảm bảo rằng các kiểm toán viên luôn nắm bắt được những thay đổi và cập nhật mới nhất trong lĩnh vực kiểm toán và quản lý. Điều này bao gồm việc hiểu rõ các quy định pháp luật mới, các tiêu chuẩn kiểm toán quốc tế và các xu hướng mới trong quản lý rủi ro. Việc đào tạo cũng giúp kiểm toán viên phát triển các kỹ năng mềm như giao tiếp, giải quyết vấn đề và tư duy phản biện, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Sử dụng công cụ hiện đại và phần mềm quản lý kiểm toán

Sử dụng các công cụ hiện đại và phần mềm quản lý kiểm toán giúp nâng cao hiệu quả và tính chính xác của các hoạt động kiểm toán. Các công cụ này có thể bao gồm phần mềm phân tích dữ liệu, hệ thống quản lý kiểm toán điện tử và các công cụ tự động hóa quy trình kiểm toán.

Phần mềm phân tích dữ liệu giúp kiểm toán viên có thể xử lý một lượng lớn dữ liệu một cách nhanh chóng và chính xác, từ đó phát hiện ra các mẫu và xu hướng mà

con người có thể bỏ sót. Hệ thống quản lý kiểm toán điện tử giúp tổ chức và quản lý các quy trình kiểm toán một cách hiệu quả hơn, từ lập kế hoạch kiểm toán, thực hiện kiểm toán cho đến báo cáo kết quả và theo dõi các hành động khắc phục. Các công cụ tự động hóa quy trình kiểm toán giúp giảm bớt công việc thủ công, tiết kiệm thời gian và giảm thiểu sai sót, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả của các hoạt động kiểm toán.

5.2. Thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ

Để duy trì và nâng cao hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, việc thực hiện các đánh giá định kỳ là một nhiệm vụ quan trọng và không thể thiếu. Quá trình này không chỉ giúp tổ chức nhận diện các điểm yếu và rủi ro tiềm ẩn mà còn đưa ra các biện pháp khắc phục kịp thời. Đánh giá định kỳ là cách hiệu quả để đảm bảo rằng các quy trình kiểm soát luôn phù hợp với tình hình thực tế và đáp ứng được các yêu cầu mới.

Lý do cần thực hiện đánh giá định kỳ

Việc đánh giá định kỳ hệ thống kiểm soát nội bộ giúp tổ chức duy trì một cơ cấu quản lý vững chắc và hiệu quả. Các cuộc đánh giá này cho phép phát hiện sớm những vấn đề tiềm ẩn, từ đó ngăn chặn những rủi ro không mong muốn. Ngoài ra, việc đánh giá định kỳ còn giúp tổ chức đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát hiện tại luôn phù hợp và hiệu quả trong bối cảnh kinh doanh không ngừng thay đổi. Đây cũng là cơ hội để cải thiện và nâng cao chất lượng của hệ thống kiểm soát, đảm bảo tính nhất quán và độ tin cậy trong hoạt động quản lý.

Phương pháp thực hiện đánh giá

Để thực hiện các đánh giá một cách hiệu quả, cần thiết lập một kế hoạch đánh giá định kỳ rõ ràng, có thể là hàng quý, hàng năm hoặc bất cứ khi nào có sự thay đổi quan trọng trong hoạt động của tổ chức. Kế hoạch này giúp đảm bảo rằng các cuộc đánh giá được thực hiện một cách có hệ thống và không bỏ sót bất kỳ khía cạnh nào của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Phương pháp đánh giá cần đa dạng để có cái nhìn toàn diện về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ. Kiểm tra tài liệu liên quan đến quy trình, chính sách và báo cáo giúp đảm bảo rằng các quy trình và chính sách được tuân thủ đúng đắn. Phỏng vấn nhân viên ở các cấp độ khác nhau giúp hiểu rõ hơn về cách thức họ thực hiện các quy trình

kiểm soát và nhận diện các khó khăn và thách thức mà họ gặp phải. Quan sát trực tiếp tại các phòng ban và bộ phận giúp kiểm tra thực tế việc tuân thủ các quy trình kiểm soát nội bộ, còn kiểm tra ngẫu nhiên các giao dịch và quy trình giúp đảm bảo tính chính xác và minh bạch trong hệ thống kiểm soát.

Báo cáo kết quả và đề xuất cải tiến

Sau mỗi cuộc đánh giá, kết quả và các đề xuất cải tiến cần được báo cáo chi tiết cho ban lãnh đạo cấp cao. Báo cáo này nên bao gồm các phát hiện chính, phân tích nguyên nhân và đề xuất các biện pháp khắc phục cụ thể. Việc trình bày kết quả một cách rõ ràng và có hệ thống giúp ban lãnh đạo dễ dàng hiểu và đưa ra quyết định kịp thời. Điều này không chỉ giúp tổ chức cải thiện hệ thống kiểm soát nội bộ mà còn tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong toàn bộ hoạt động của tổ chức.

Lợi ích của việc đánh giá định kỳ

Thực hiện đánh giá định kỳ không chỉ giúp phát hiện các điểm yếu và rủi ro tiềm ẩn mà còn tạo ra một văn hóa liên tục cải tiến trong tổ chức. Qua đó, tổ chức có thể nâng cao hiệu quả hoạt động bằng cách phát hiện và khắc phục kịp thời các vấn đề. Đánh giá định kỳ cũng giúp đảm bảo tuân thủ đầy đủ các quy định pháp luật và các chuẩn mực quốc tế về quản lý và kiểm soát, từ đó tăng cường sự minh bạch trong các hoạt động của tổ chức và xây dựng lòng tin từ các bên liên quan. Ngoài ra, việc nhận diện sớm các rủi ro tiềm ẩn giúp tổ chức có thể đưa ra các biện pháp phòng ngừa hiệu quả, giảm thiểu tác động tiêu cực của các rủi ro này.

Thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ là một quá trình quan trọng và không thể thiếu trong quản lý tổ chức. Bằng cách thực hiện các đánh giá này một cách có hệ thống và toàn diện, tổ chức có thể duy trì và nâng cao chất lượng quản lý, đảm bảo tính minh bạch và trung thực trong mọi hoạt động. Điều này không chỉ giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn mà còn xây dựng lòng tin từ các bên liên quan, tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp và bền vững.

5.3. Xây dựng cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục

Một cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục là cần thiết để đảm bảo rằng hệ thống kiểm soát nội bộ luôn được cập nhật và cải tiến theo thời gian. Việc này không chỉ giúp

duy trì hiệu quả hiện tại mà còn cải thiện liên tục để đáp ứng các thách thức và yêu cầu mới.

Để thực hiện điều này, tổ chức cần tạo ra các kênh thu thập phản hồi từ nhân viên ở mọi cấp độ. Các kênh này có thể là các cuộc khảo sát, hộp thư góp ý hoặc các buổi họp mặt trực tiếp. Phản hồi từ nhân viên cần được phân tích cẩn thận để nhận diện các vấn đề phổ biến và những điểm cần cải thiện. Dựa trên kết quả phân tích, tổ chức nên thực hiện các biện pháp cải tiến cụ thể và theo dõi tiến độ thực hiện. Sau khi thực hiện các biện pháp cải tiến, cần đánh giá lại hiệu quả của chúng để đảm bảo rằng các vấn đề đã được giải quyết một cách triệt để.

Cải thiện hoạt động giám sát là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ tất cả các cấp trong tổ chức. Bằng cách thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập, thực hiện đánh giá định kỳ về hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ và xây dựng cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục, tổ chức có thể nâng cao hiệu quả giám sát, đảm bảo tính minh bạch và trung thực trong mọi hoạt động. Điều này không chỉ giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn mà còn xây dựng lòng tin từ các bên liên quan và tạo nên một môi trường làm việc chuyên nghiệp và trách nhiệm.

Kết luận chương 3

Chương 3 đã trình bày một loạt các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức. Trước hết, việc cải thiện chính sách nhân sự và lương thưởng là cần thiết để tạo động lực và khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Bên cạnh đó, việc nâng cao năng lực kiểm toán nội bộ thông qua tăng cường nhân lực và đào tạo chuyên sâu sẽ giúp phát hiện và khắc phục kịp thời các sai sót và rủi ro.

Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý tài chính và kiểm soát nội bộ là một giải pháp quan trọng để tự động hóa các quy trình, giảm thiểu sai sót và tăng cường tính minh bạch. Điều này sẽ hỗ trợ ban lãnh đạo trong việc ra quyết định dựa trên thông tin chính xác và kịp thời. Đồng thời, việc tăng cường truyền thông và đào tạo về kiểm soát nội bộ sẽ nâng cao nhận thức và kỹ năng của nhân viên, đảm bảo mọi thông tin quan trọng được truyền đạt hiệu quả.

Mối liên hệ giữa hệ thống kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động đã được chứng minh là chặt chẽ và tích cực. Một hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả không chỉ giúp quản lý rủi ro, cải thiện quy trình ra quyết định mà còn nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình của tổ chức. Để tối ưu hóa mối liên hệ này, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh cần duy trì cách tiếp cận cân bằng, linh hoạt và luôn cập nhật hệ thống kiểm soát nội bộ của mình.

Những giải pháp đề xuất trong chương này không chỉ nhằm khắc phục những hạn chế hiện tại mà còn hướng tới việc xây dựng một hệ thống kiểm soát nội bộ mạnh mẽ, đồng thời thúc đẩy sự phát triển bền vững của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Tổ chức cần tiếp tục cải tiến và điều chỉnh hệ thống kiểm soát nội bộ để phù hợp với những thay đổi trong môi trường hoạt động, qua đó đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược và góp phần tích cực vào sự phát triển xanh của Việt Nam.

KẾT LUẬN

Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thành công trong việc xây dựng một môi trường kiểm soát nội bộ hiệu quả, tạo nền tảng vững chắc cho hệ thống kiểm soát nội bộ của tổ chức. Điều này được thể hiện qua bốn điểm mạnh chính, mỗi điểm đều đóng góp quan trọng vào sự phát triển và ổn định của tổ chức.

Trước hết, sự quan tâm của lãnh đạo là yếu tố then chốt. Ban lãnh đạo Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn chú trọng đến hoạt động tại cơ sở, thường xuyên chỉ đạo và khích lệ nhân viên. Sự quan tâm này không chỉ tạo động lực làm việc mà còn hình thành một văn hóa tổ chức tích cực, định hướng nhân viên theo những giá trị đạo đức phù hợp với sứ mệnh xã hội của tổ chức.

Thứ hai, đào tạo nhân lực là một ưu tiên hàng đầu tại Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Tổ chức chú trọng vào việc nâng cao năng lực chuyên môn cho cán bộ, nhằm tăng cường hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên. Các chương trình đào tạo được thiết kế để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới, đảm bảo rằng nhân viên luôn có thể đáp ứng được yêu cầu công việc ngày càng cao.

Thứ ba, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh đã thiết lập các chính sách nhân sự minh bạch. Tổ chức xây dựng nhiều chính sách rõ ràng về quyền lợi và nghĩa vụ của nhân viên, cùng với các quy chế thăng tiến và tăng lương minh bạch. Đồng thời, các chính sách khuyến khích sáng tạo và sáng kiến từ nhân viên cũng được thực hiện, tạo điều kiện để nhân viên đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức.

Cuối cùng, cơ cấu tổ chức của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh được thiết kế hợp lý và khoa học. Sự phân chia chức năng, nhiệm vụ rõ ràng giữa các phòng ban và bộ phận chuyên môn giúp tránh sự chồng chéo trong công việc, đảm bảo mỗi bộ phận đều hoạt động hiệu quả và có trách nhiệm rõ ràng.

Những yếu tố này không chỉ tạo nên một môi trường kiểm soát nội bộ hiệu quả mà còn là nền tảng quan trọng cho sự phát triển bền vững của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh. Tổ chức cần tiếp tục duy trì và phát triển các điểm mạnh này, đồng thời đầu tư vào việc hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ. Điều này sẽ đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát được thực hiện một cách hiệu quả và nhất quán, giúp Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh luôn sẵn sàng đối phó với những thách thức và rủi ro trong tương lai. Sự cam kết và nỗ lực không ngừng nghỉ của toàn bộ tổ chức sẽ góp phần vào thành công lâu dài và ổn định của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Bộ Tài chính (2012), Hệ thống chuẩn mực kiểm toán Việt Nam
2. Nguyễn Thị Mai Anh (2023). Tác động của kiểm soát nội bộ đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức phi chính phủ tại Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 305, 45-55.
3. Lê Thị Mỹ Hạnh (2023). "Phát triển nguồn nhân lực cho kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận". Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, 39(2), 101-115.
4. Lê Thị Tuyết Hoa (2022). Nâng cao hiệu quả kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận Việt Nam. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
5. Trần Văn Hòa và Lê Thị Bích Ngọc (2022). Quản lý rủi ro trong các tổ chức phi chính phủ: Vai trò của kiểm soát nội bộ. NXB Tài chính, Hà Nội.
6. Phạm Quốc Hùng (2024). "Xây dựng cơ chế đánh giá và cải tiến hệ thống kiểm soát nội bộ trong NGO". Tạp chí Kế toán & Kiểm toán, số 3/2024, tr. 38-45.
7. Lê Thị Thu Hương (2020). "Quản lý tài chính trong các tổ chức phi lợi nhuận." Tạp chí Khoa học Quản lý, 45(4), 56-70.
8. Trần Thị Thanh Hương, Phạm Văn Linh, Nguyễn Thị Mai Hương (2023). "Khảo sát về thực trạng kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi chính phủ tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh". Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Quản lý, 15(3), 78-92.
9. Lam, T.T. và Nguyễn, V.H. (2023). Xây dựng năng lực kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi chính phủ tại Châu Á - Thái Bình Dương. Tạp chí Quản lý Phi lợi nhuận, 15(2), 45-60.
10. Nguyễn Thị Liên (2023). "Vai trò của lãnh đạo trong xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các NGO Việt Nam". Tạp chí Quản lý Nhà nước, số 7/2023, tr. 18-25.
11. Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (2023). Báo cáo tổng kết hoạt động của các tổ chức phi chính phủ Việt Nam giai đoạn 2015-2023.
12. Lê Thị Hồng Minh (2023). Cân bằng giữa kiểm soát và đổi mới trong quản lý NGO. Tạp chí Quản lý Nhà nước, 8/2023, 62-70.
13. Nguyễn Văn Minh, Trần Thị Hồng, Lê Văn Minh (2024). "Áp dụng mô hình COSO trong bối cảnh Việt Nam: Thách thức và giải pháp". Tạp chí Kinh tế Phát triển, 305(3), 45-60.
14. Nguyễn Văn Nam (2019). "Tính nhân đạo trong các tổ chức phi lợi nhuận: Thực trạng và giải pháp." Tạp chí Xã hội học Việt Nam, 67(2), 45-60.

15. Phạm Thị Kim Ngọc (2023). Thách thức trong việc áp dụng kiểm soát nội bộ tại các NGO hoạt động trong lĩnh vực môi trường ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học Xã hội Việt Nam, số 7/2023, tr. 62-70.
16. Nguyễn Công Phương và Trần Thị Phương Hoa (2024). Kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro trong các tổ chức phi chính phủ: Nghiên cứu trường hợp tại Việt Nam. Tạp chí Kế toán và Kiểm toán, số 2/2024, tr. 28-35.
17. Nguyễn Thị Minh Phương (2018). "Tính tự nguyện trong hoạt động của các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam." Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 25(1), 112-123.
18. Trần Thị Giang Tân (2023). Kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi chính phủ tại Việt Nam: Thực trạng và giải pháp. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, số 300, tr. 45-52.
19. Đặng Văn Thanh và Nguyễn Thị Lan Anh (2024). Đánh giá và cải tiến hệ thống kiểm soát nội bộ trong NGO: Một cách tiếp cận động. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
20. Đỗ Thị Phương Thảo (2023). "Vai trò của lãnh đạo trong xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ tại các NGO Việt Nam". Tạp chí Quản lý Nhà nước, số 8/2023, tr. 25-32.
21. Phạm Quốc Thuận (2024). Minh bạch tài chính và hiệu quả huy động nguồn lực trong NGO Việt Nam. Tạp chí Kế toán và Kiểm toán, 2/2024, 28-35.
22. Tổ chức Minh bạch Quốc tế Việt Nam (2021). Báo cáo đánh giá tính minh bạch trong quản lý tài chính của các NGO tại Việt Nam.
23. Viện Nghiên cứu Phát triển Xã hội (2024). Hiệu quả hoạt động của NGO Việt Nam 2023. Hà Nội: ISDS.
24. Viện Nghiên cứu Quản lý Phát triển (2023). "Báo cáo nghiên cứu: Ứng dụng công nghệ trong quản lý NGO tại Việt Nam". Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
25. Vũ Thị Thu Hà (2016). "Kiểm soát nội bộ trong các tổ chức phi lợi nhuận tại Việt Nam." Tạp chí Kế toán và Kiểm toán, 78(12), 34-41.
26. Link báo điện tử giới thiệu Trung tâm hỗ trợ Phát triển Xanh: <https://vietnamsme.gov.vn/tin-tuc/gioi-thieu-trung-tam-ho%CC%83-tro%CC%A3-phat-trie%CC%89n-xanh/>

Tiếng Anh

27. Anheier, H. K. (2014). Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. Routledge.
28. Asian Development Bank (2023). "Strengthening Governance in Non-Profit Organizations: Lessons from Southeast Asia". ADB Publications.

29. Banks, N., Hulme, D., & Edwards, M. (2015). "NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?" *World Development*, 66, 707-718.
30. Bowman, W. (2011). "Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits." *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 37-51.
31. Brown, L. & Williams, R. (2023). "Developing Human Resources for Internal Control in NGOs: Challenges and Opportunities". *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(3), 521-538.
32. Chen, Q., & Wang, S. (2022). Developing non-financial KPIs for internal control in Southeast Asian NGOs. *Nonprofit Management and Leadership*, 32(3), 351-368.
33. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2013). "Internal Control - Integrated Framework". COSO.
34. Ebrahim, A. (2023). Stakeholder engagement in NGO internal control: A global perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 34(1), 1-18.
35. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). "The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations." *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.
36. European Center for Not-for-Profit Law. (2022). *Risk Management in European NGOs: Best Practices and Challenges*. Brussels: ECNL.
37. Greenlee, J., Fischer, M., Gordon, T., & Keating, E. (2019). An investigation of fraud in nonprofit organizations: Occurrences and deterrents. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), 153-179.
38. Handy, F., & Mook, L. (2011). "Volunteering and Volunteers: Benefit-Cost Analysis." *Research on Social Work Practice*, 21(4), 412-420.
39. IFAC (2018). *International Framework: Good Governance in the Public Sector*. International Federation of Accountants.
40. Institute of Internal Auditors. (2020). *The Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense*. Lake Mary, FL: The IIA.
41. International NGO Forum. (2023). *Global Survey on NGO Internal Control Practices*. Geneva: INGOF.
42. Johnson, R., & Smith, K. (2023). The Impact of Internal Control on NGO Performance: A Global Perspective. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 421-438.
43. Lee, Y., & Nowell, B. (2015). "A Framework for Assessing the Performance of

- Nonprofit Organizations." *American Journal of Evaluation*, 36(3), 299-319.
44. Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). "The Emerging Nonprofit Sector: An Overview." Manchester University Press.
 45. Salamon, L. M., & Newhouse, C. L. (2020). *The 2020 Nonprofit Employment Report*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
 46. Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). "Beyond Nonprofits: Reconceptualizing the Third Sector." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), 1515-1545.
 47. Smith, J. & Johnson, M. (2023). "Internal Control in Non-Profit Organizations: A Global Perspective". *Journal of Non-Profit Management*, 45(2), 178-195.
 48. Weerawardena, J., McDonald, R. E., & Mort, G. S. (2010). "Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation." *Journal of World Business*, 45(4), 346-356.
 49. World Bank (2024). "Technology and Internal Control in NGOs: A Global Perspective". World Bank Group.
 50. World Bank (2024). "Technology and Internal Control in NGOs: Best Practices and Lessons Learned". World Bank Group.

PHỤ LỤC 1:

PHIẾU KHẢO SÁT MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI GREENHUB

Nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tại các tổ chức NGO, tôi là Đinh Hồng Quang hiện đang thực hiện một đề tài nghiên cứu về mối quan hệ giữa hoạt động kiểm soát nội bộ và hiệu quả hoạt động của Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh- GreenHub. Vì vậy kính mong ông/ bà vui lòng dành chút thời gian điền giúp thông tin trong bảng hỏi dưới đây. Mục đích và kết quả của cuộc khảo sát chỉ giới hạn trong lĩnh vực học thuật và không sử dụng cho bất cứ mục đích nào khác. Đề tài rất mong nhận được sự giúp đỡ của ông/ bà để hoàn thành khảo sát dưới đây.

Xin ông/ bà vui lòng gửi bằng email hoặc trực tiếp Phiếu khảo sát này về địa chỉ sau:

- **Địa chỉ nhận thư:** Đinh Hồng Quang – Ban Tài chính hành chính, Trung tâm Hỗ trợ Phát triển Xanh– Phòng 2B, N4-25 Láng Hạ, phường Thành Công, quận Ba Đình, Thành phố Hà Nội.

Điện thoại liên lạc: 0941.899.179

Email: quang.dinh@greenhub.org.vn

I. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

Xin Ông/Bà vui lòng điền thông tin vào mục này nhằm cung cấp những thông tin chung về người được khảo sát

1. Ông/Bà hiện đang làm việc tại Phòng/Ban nào của GREENHUB?

Ban Giám đốc	☐	Ban Kế hoạch – Dự án	☐
Ban Tổ chức – Đào tạo	☐	Ban Chương trình – Truyền thông	☐
Ban Tài chính – Hành chính	☐		☐

2. Ông/Bà đã làm việc tại GREENHUB bao lâu (tính đến thời điểm khảo sát)?

☐	Dưới 3 năm
☐	Từ 3 – 5 năm
☐	Trên 5 năm

II. ĐÁNH GIÁ CỦA GREENHUB VỀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

1. Theo ông/bà, hiệu quả hoạt động hiện nay của GREENHUB được đo lường thông qua các tiêu chí nào?

☐	Tỷ suất lợi nhuận
☐	Chi phí hoạt động/tổng ngân sách dự án
☐	Tốc độ tăng doanh thu gói tư vấn, tăng nguồn tài trợ
☐	Số dự án thực hiện
☐	Khác (vui lòng nêu rõ):

2. Với các tiêu chí đánh giá như vậy, theo đánh giá của ông/bà, hiệu quả hoạt động của GREENHUB đang ở mức độ nào?

	<i>Không hiệu quả</i>		<i>-----</i>	<i>Hiệu quả</i>	
	1	2	3	4	5
Hiệu quả hoạt động của GREENHUB	☐	☐	☐	☐	☐

III. KHẢO SÁT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA HỆ THỐNG KSNB CỦA GREENHUB TỚI HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

1. Theo ông/bà, các yếu tố nào của môi trường kiểm soát có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động của GREENHUB?

	<i>Không ảnh hưởng</i>		<i>-----</i>	<i>Rất ảnh hưởng</i>	
	1	2	3	4	5
Tính liêm chính và đạo đức	☐	☐	☐	☐	☐
Triết lý quản lý và phong cách điều hành	☐	☐	☐	☐	☐
Cơ cấu tổ chức	☐	☐	☐	☐	☐
Công tác kế hoạch	☐	☐	☐	☐	☐
Chính sách và nguồn nhân lực	☐	☐	☐	☐	☐
Bộ phận kiểm soát nội bộ	☐	☐	☐	☐	☐

2. Bộ phận Quản lý rủi ro có thực hiện công tác phân tích và đánh giá rủi ro thường xuyên không?

☐	Có
☐	Không
☐	Không có thông tin

3. Theo Ông/Bà, tầm quan trọng của các bước trong công tác đánh giá rủi ro đối với hệ thống KSNB của GREENHUB như thế nào?

	<i>Không quan trọng</i>	<i>-----</i>	<i>Rất quan trọng</i>
--	-------------------------	--------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
Xác định mục tiêu của tổ chức	☐	☐	☐	☐	☐
Nhận dạng rủi ro	☐	☐	☐	☐	☐
Phân tích và đánh giá rủi ro	☐	☐	☐	☐	☐

4. Theo Ông/ Bà, nguyên tắc nào trong thực hiện thủ tục kiểm soát tại GREENHUB có ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả hoạt động?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>	
	1	2	3	4	5
Nguyên tắc bất kiêm nhiệm	☐	☐	☐	☐	☐
Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn	☐	☐	☐	☐	☐
Nguyên tắc phân công, phân nhiệm	☐	☐	☐	☐	☐

5. Theo Ông/ Bà, tầm quan trọng của nhóm thủ tục kiểm soát trong GREENHUB tới việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		----- ---	<i>Rất quan trọng</i>	
	1	2	3	4	5
Phân chia trách nhiệm theo nguyên tắc “bất kiêm nhiệm”	☐	☐	☐	☐	☐
Ủy nhiệm cho người có thẩm quyền phê chuẩn các nghiệp vụ thích hợp	☐	☐	☐	☐	☐
Chứng từ và sổ sách đầy đủ	☐	☐	☐	☐	☐
Kiểm soát vật chất đối với tài sản và sổ sách	☐	☐	☐	☐	☐
Kiểm soát độc lập việc thực hiện	☐	☐	☐	☐	☐

6. Tầm quan trọng của hệ thống thông tin, đặc biệt là hệ thống thông tin kế toán của GREENHUB đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>	
	1	2	3	4	5
Hệ thống công nghệ thông tin	☐	☐	☐	☐	☐
Hệ thống thông tin kế toán	☐	☐	☐	☐	☐

7. Theo Ông/ Bà, các yêu cầu của hệ thống kế toán được đánh giá như thế nào?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>	
	1	2	3	4	5
Sự phê chuẩn	☐	☐	☐	☐	☐
Sự hiện hữu (có thực)	☐	☐	☐	☐	☐
Sự đầy đủ	☐	☐	☐	☐	☐
Sự đánh giá	☐	☐	☐	☐	☐
Sự phân loại	☐	☐	☐	☐	☐
Tính chính xác	☐	☐	☐	☐	☐
Kịp thời	☐	☐	☐	☐	☐

8. Theo Ông/Bà, hoạt động giám sát hiện nay có được thực hiện đầy đủ và thường xuyên hay không?

☐	Có
☐	Không
☐	Không có thông tin

9. Tầm quan trọng của hoạt động giám sát đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>	
	1	2	3	4	5
Hoạt động giám sát của Hội đồng quản lý và Ban Giám đốc	☐	☐	☐	☐	☐
Hoạt động giám sát của bộ phận kiểm toán nội bộ	☐	☐	☐	☐	☐
Hoạt động giám sát thông qua việc thuê kiểm toán độc lập	☐	☐	☐	☐	☐

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 2:

KẾT QUẢ KHẢO SÁT MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG VIỆC NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI GREENHUB

Số phiếu được gửi đi: 24 phiếu

Số phiếu nhận về: 24 phiếu

I. THÔNG TIN VỀ NGƯỜI ĐƯỢC KHẢO SÁT

1. Ông/Bà hiện đang làm việc tại Ban/Ban nào của GREENHUB?

Ban Giám đốc	2/24	Ban Kế hoạch – Dự án	2/24
Ban Tổ chức – Đào tạo	2/24	Ban Chương trình – Truyền thông	12/24
Ban Tài chính – Hành chính	6/24		

2. Ông/Bà đã làm việc tại GREENHUB bao lâu (tính đến thời điểm khảo sát)

6/24	Dưới 3 năm
6/24	Từ 3 – 5 năm
12/24	Trên 5 năm

II. ĐÁNH GIÁ CỦA GREENHUB VỀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

1. Theo ông/bà, hiệu quả hoạt động hiện nay của GREENHUB được đo lường thông qua các tiêu chí nào

Tỷ suất lợi nhuận	20/24
Chi phí hoạt động/tổng ngân sách dự án	22/24
Tốc độ tăng doanh thu gói tư vấn, tăng nguồn tài trợ	20/24
Số dự án thực hiện	24/24
Khác (vui lòng nêu rõ):	

2. Với các tiêu chí đánh giá như vậy, theo đánh giá của ông/bà, hiệu quả hoạt động của GREENHUB đang ở mức độ nào?

	Không hiệu quả		-----	Hiệu quả		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Hiệu quả hoạt động của GREENHUB			2/24	12/24	10/24	4.33

III. KHẢO SÁT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA HỆ THỐNG KSNB CỦA GREENHUB TỚI HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

1. Theo ông/bà, các yếu tố nào của môi trường kiểm soát có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả hoạt động của GREENHUB?

	<i>Không ảnh hưởng</i>		----- --	<i>Rất ảnh hưởng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Tính liêm chính và đạo đức			15/24	6/24	3/24	3.50
Triết lý quản lý và phong cách điều hành			3/24	1/24	20/24	4.71
Cơ cấu tổ chức			10/24	10/24	4/24	3.75
Công tác kế hoạch			8/24	14/24	2/24	3.75
Chính sách nhân sự và nguồn nhân lực			5/24	4/24	15/24	4.42
Bộ phận kiểm soát nội bộ			6/24	9/24	9/24	4.13

2. Nhóm Quản lý rủi ro có thực hiện công tác phân tích và đánh giá rủi ro thường xuyên không?

Ý kiến	Kết quả	Điểm
Có	22/24	91,67%
Không	2/24	8.33%
Không có thông tin	0/24	0%

3. Theo Ông/Bà, tầm quan trọng của các bước trong công tác đánh giá rủi ro đối với hệ thống KSNB của GREENHUB như thế nào?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Xác định mục tiêu của tổ chức			5/24	14/24	5/24	4.00
Nhận dạng rủi ro			4/24	12/24	8/24	4.17
Phân tích và đánh giá rủi ro			2/24	6/24	16/24	4.58

4. Theo Ông/ Bà, nguyên tắc nào trong thực hiện thủ tục kiểm soát tại GREENHUB có ảnh hưởng quan trọng tới hiệu quả hoạt động?

	<i>Không quan trọng</i>		<i>----- --</i>	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Nguyên tắc bất kiêm nhiệm			5/24	12/24	7/24	4.08
Nguyên tắc ủy quyền và phê chuẩn			4/24	10/24	10/24	4.25
Nguyên tắc phân công, phân nhiệm				4/24	20/24	4.83

5. Theo Ông/ Bà, tầm quan trọng của nhóm thủ tục kiểm soát trong GREENHUB tới việc nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		<i>----- ---</i>	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Phân chia trách nhiệm theo nguyên tắc “bất kiêm nhiệm”			9/24	7/24	8/24	3.96
Ủy nhiệm cho người có thẩm quyền phê chuẩn các nghiệp vụ thích hợp			12/24	10/24	2/24	3.58
Chứng từ và sổ sách đầy đủ			2/24	12/24	10/24	4.33
Kiểm soát vật chất đối với tài sản và sổ sách			7/24	12/24	5/24	3.92
Kiểm soát độc lập việc thực hiện			8/24	11/24	5/24	3.88

6. Tầm quan trọng của hệ thống thông tin, đặc biệt là hệ thống thông tin kế toán của GREENHUB đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		<i>----- -</i>	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Hệ thống công nghệ thông tin			6/24	8/24	10/24	4.17
Hệ thống thông tin kế toán			5/24	9/24	10/24	4.21

7. Theo Ông/ Bà, các yêu cầu của hệ thống kế toán được đánh giá như thế nào?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Sự phê chuẩn			4/24	5/24	15/24	4.46
Sự hiện hữu (có thực)				4/24	20/24	4.83
Sự đầy đủ			5/24	14/24	5/24	4.00
Sự đánh giá			12/24	8/24	4/24	3.92
Sự phân loại			7/24	12/24	5/24	2.50
Tính chính xác				10/24	14/24	4.58
Kịp thời			6/24	14/24	4/24	3.92

8. Theo Ông/Bà, hoạt động giám sát hiện nay có được thực hiện đầy đủ và thường xuyên hay không?

Ý kiến	Kết quả	Điểm
Có	21/24	87.5%
Không	3/24	12.5%
Không có thông tin	0/24	0%

9. Tầm quan trọng của hoạt động giám sát đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức?

	<i>Không quan trọng</i>		-----	<i>Rất quan trọng</i>		Điểm TB
	1	2	3	4	5	
Hoạt động giám sát của Hội đồng quản lý và Ban Giám đốc			5/24	8/24	11/24	4.25
Hoạt động giám sát của bộ phận kiểm soát nội bộ			8/24	14/24	2/24	3.75
Hoạt động giám sát thông qua việc thuê kiểm toán độc lập			10/24	10/24	4/24	3.75

PHỤ LỤC 3:
Bài Báo Nghiên Cứu Khoa Học