

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

PHẠM NGỌC THANH

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN
QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP
CÁC TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

HÀ NỘI - 2017

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

PHẠM NGỌC THANH

**HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN
QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP
CÁC TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG**

Chuyên ngành: Kế toán

Mã số: 60340301

LUẬN VĂN THẠC SĨ KẾ TOÁN

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

HÀ NỘI - 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận văn “Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội tại Ban quản lý dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung” là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

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

Tác giả

PHẠM NGỌC THANH

LỜI CẢM ƠN

Trong thời gian tham gia học lớp Cao học tại Trường Đại học Lao động Xã hội, tôi đã được học các môn học về chuyên ngành kế toán do các Thầy, Cô giáo của Trường Đại học Lao động Xã hội trực tiếp giảng dạy giúp tôi có thêm kiến thức để phục vụ tốt hơn cho công việc ở nơi công tác; giúp tôi có khả năng nghiên cứu độc lập và có năng lực tham gia vào công việc quản lý tốt hơn nữa.

Xuất phát từ kinh nghiệm trong quá trình công tác cùng với vốn kiến thức đã được học và tìm hiểu, nghiên cứu các tài liệu, các văn bản quy định của pháp luật, của Nhà nước, các quy định của nhà tài trợ, các bài báo, bài viết trên các tạp chí chuyên ngành về công tác kiểm soát nội bộ dự án, tôi đã lựa chọn đề tài: ***“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban Quản lý Dự án Phát triển Nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung”***.

Với thời gian nghiên cứu có hạn, trong khi vấn đề nghiên cứu còn rộng và phức tạp. Mặc dù đã được sự tận tình giúp đỡ của các đồng nghiệp, đặc biệt là thầy giáo PGS.TS. Trần Mạnh Dũng, nhưng với sự hiểu biết của bản thân còn hạn chế, không thể tránh khỏi những thiếu sót nên tác giả rất mong nhận được sự góp ý, chia sẻ của các thầy cô giáo và những người quan tâm đến công tác kiểm soát nội bộ dự án để đề tài nghiên cứu được hoàn thiện hơn.

Tác giả xin bày tỏ lòng biết ơn đối với Trường Đại học Lao động Xã hội, các cán bộ hướng dẫn khóa học, các thầy, cô giáo, đặc biệt là thầy giáo PGS.TS. Trần Mạnh Dũng; các lãnh đạo, cán bộ tại Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung, Khoản vay bổ sung - Ban quản lý các dự án Nông nghiệp đã tận tình giúp đỡ tác giả hoàn thiện nghiên cứu này.

Tác giả xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	IV
DANH MỤC BẢNG	V
DANH MỤC SƠ ĐỒ	VI
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2. Tổng quan nghiên cứu	2
1.3. Mục tiêu nghiên cứu	4
1.4. Câu hỏi nghiên cứu	5
1.5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
1.6. Phương pháp nghiên cứu	6
1.7. Kết cấu của đề tài	7
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI DỰ ÁN SỬ DỤNG VỐN VAY ODA	8
2.1. Lý luận chung về kiểm soát nội bộ	8
2.1.1. Lịch sử ra đời và phát triển lý luận về Kiểm soát nội bộ	8
2.1.2. Kiểm soát nội bộ theo INTOSAI	13
2.2. Kiểm soát nội bộ dự án ODA	21
2.2.1. Môi trường kiểm soát	23
2.2.2. Đánh giá rủi ro.....	26
2.2.3. Hệ thống thông tin	27
2.2.4. Các hoạt động kiểm soát.....	28
2.2.5. Hoạt động giám sát.....	31
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	33
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP CÁC	

TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG	34
3.1. Tổng quan về Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung	34
3.1.1. Giới thiệu chung về dự án.....	34
3.1.2. Nội dung triển khai dự án	39
3.2. Thực trạng kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.....	47
3.2.1. Môi trường kiểm soát	47
3.2.2. Đánh giá rủi ro.....	50
3.2.3. Hệ thống thông tin và truyền thông.....	51
3.2.4. Các hoạt động kiểm soát.....	57
3.2.5. Các hoạt động giám sát.....	72
3.3. Đánh giá thực trạng về Kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.....	73
3.3.1. Ưu điểm.....	73
3.3.2. Tồn tại	75
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3.....	78
CHƯƠNG 4: GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP CÁC TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG	79
4.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung	79
4.1.1. Mục tiêu.....	79
4.1.2. Phương hướng đối với hoạt động kiểm soát nội bộ	81
4.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung –	

Khoản vay bổ sung	82
4.2.1. Hoàn thiện môi trường kiểm soát:.....	83
4.2.2. Hoàn thiện đánh giá rủi ro	86
4.2.3. Hoàn thiện hệ thống thông tin và truyền thông.....	87
4.2.4. Hoàn thiện các hoạt động kiểm soát.....	90
4.2.5. Hoàn thiện hoạt động giám sát.....	93
4.3. Kiến nghị	93
4.3.1. Kiến nghị với Chính phủ	93
4.3.2. Kiến nghị đối với Bộ chuyên ngành.....	94
4.3.3. Kiến nghị với địa phương triển khai dự án.....	95
KẾT LUẬN CHƯƠNG 4	97
KẾT LUẬN	98
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	99
PHỤ LỤC	102

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
BCTC	Báo cáo tài chính
BQLDA	Ban quản lý dự án
BQL DARD	Ban quản lý Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tỉnh
DOF	Vụ Tài chính
FM	Quản lý tài chính
FMM	Sở tay quản lý tài chính
PAM	Sở tay hướng dẫn thực hiện dự án
GoV	Chính phủ Việt Nam
IFC	Tổ chức tài chính quốc tế
KSNB	Kiểm soát nội bộ
LoC	Dòng tín dụng
M&E	Giám sát đánh giá
MARD	Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn
MOF	Bộ Tài chính
MPI	Bộ Kế hoạch và Đầu tư
NSC	Ban chỉ đạo quốc gia
DATP	Dự án thành phần
PDO	Mục tiêu phát triển của dự án
CPMU	Ban quản lý dự án Trung ương
PPC	UBND tỉnh
PPMU	Ban quản lý dự án tỉnh
PSC	Ban chỉ đạo dự án cấp tỉnh
PTNT	Phát triển nông thôn
TA	Hỗ trợ kỹ thuật
ADB	Ngân hàng Phát triển Châu Á
UBND	Ủy ban nhân dân
BIDV	Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam

DANH MỤC BẢNG

	TRANG
Bảng 3.1: Phân bổ và rút tiền vốn vay	37
Bảng 3.2: Tổng mức đầu tư của dự án phân theo đơn vị thực hiện	38
Bảng 3.3: Trách nhiệm và thời gian lập, cập nhật kế hoạch dự án	41
Bảng 4.1: Kết quả đầu ra về nâng cao năng lực, thể chế	80

DANH MỤC SƠ ĐỒ

	TRANG
Sơ đồ 3.1: Mô hình tổ chức quản lý của Dự án	36
Sơ đồ 3.2: Quy trình lập và cập nhật kế hoạch tài chính dự án	40
Sơ đồ 3.3: Rút vốn và thanh toán qua tài khoản đặc biệt	403
Sơ đồ 3.4: Quy trình rút vốn thanh toán trực tiếp	44
Sơ đồ 3.5: Quy trình rút vốn bồi hoàn	45

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Cùng với sự phát triển năng động và ngày một phức tạp của nền kinh tế, với vai trò và chức năng của kiểm soát nội bộ (KSNB) trong việc đưa ra đảm bảo về việc đơn vị có thể kiểm soát một cách hữu hiệu các rủi ro đã và đang dần được thừa nhận trong khu vực kinh tế công, khu vực kinh tế tư nhân và cả các tổ chức phi lợi nhuận.

Kiểm soát nội bộ tại BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung là một phần cơ chế tài chính và công tác kế toán trong hoạt động quản lý, được quy định trong Sổ tay quản lý tài chính dự án và Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án (PAM) do đơn vị chủ quản dự án ban hành nhằm hỗ trợ thực hiện hiệu quả, tuân thủ các chính sách và quy định của Chính phủ và nhà tài trợ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) để đảm bảo an toàn nguồn lực tài chính. Mặt khác, KSNB được xây dựng nhằm tạo ra những phản hồi và xem xét định kỳ và thường xuyên đối với việc quản lý việc sử dụng và quản lý nguồn lực tài chính công. Thông qua hữu hiệu của KSNB, Nhà nước kiểm soát được những vấn đề rủi ro như thất thoát tài sản, minh bạch, kế toán không chính xác, hay ngăn ngừa những hành vi vi phạm pháp luật.

Tuy nhiên trong bối cảnh hiện nay, KSNB trong khu vực kinh tế công của Việt Nam chưa được xây dựng cụ thể. Mặc dù hệ thống quản lý tài chính công quốc gia có nhiều cơ chế và nắm vai trò giám sát nội bộ, nhưng mục tiêu của cơ quan chức năng KSNB này là tập trung vào thanh tra hơn là xem xét theo hệ thống để đưa ra những phản hồi định kỳ và thường xuyên đối với việc quản lý KSNB và sử dụng nguồn lực công.

KSNB tại BQL dự án có sử dụng nguồn vốn ODA là rất cần thiết nhằm

đảm bảo tính minh bạch, công khai và đúng đắn trong quản lý tài chính và sử dụng các nguồn vốn của dự án. KSNB sẽ góp phần đảm bảo tuân thủ việc thực hiện các chính sách, quy định của Chính phủ, các nhà tài trợ và các thủ tục cụ thể của dự án, đảm bảo các hoạt động tài chính được minh bạch, rõ ràng, phát hiện ra các sai sót có thể có trong quá trình thực hiện dự án, kiểm soát các hoạt động: Đấu thầu, mua sắm; Quản lý tài chính và kế toán; Quản lý rủi ro, quản trị nội bộ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của dự án và đưa ra các khuyến nghị nhằm hoàn thiện các hệ thống trên.

Có thể nói, KSNB được xem như là công cụ hữu hiệu, nhân tố chủ chốt của hệ thống quản lý tài chính công lành mạnh nhằm hỗ trợ tổ chức nâng cao tính hiệu quả và hiệu lực cũng như các thủ tục và kiểm soát tài chính là hết sức quan trọng. Với lý do đó, tác giả lựa chọn đề tài: ***“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban Quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung”*** làm đề tài nghiên cứu ở cấp độ Thạc sỹ của mình.

1.2. Tổng quan nghiên cứu

KSNB ngày càng được nhận thức quan trọng từ chính các nhà quản lý doanh nghiệp và những người sử dụng thông tin tài chính kế toán của đơn vị. Theo đó, nhiều công trình về KSNB gắn với các đơn vị cụ thể và các ngành cụ thể ở các cấp độ khác nhau đã được thực hiện. Tiêu biểu có thể kể đến các công trình sau:

+ Đặng Thanh Tùng (2006) với công trình ***“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ với tăng cường quản lý tài chính tại Công ty Cổ phần Viễn thông Tin học Bưu điện”***; Chu Thị Thu Thủy (2007) với đề tài ***“Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ về chi phí sản xuất kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kết cấu Thép cơ khí”***. Các nghiên cứu này mới chỉ đánh giá được thực trạng hệ thống KSNB của từng quá trình như tiêu thụ, chi phí sản xuất và giá thành hay hoạt động tài chính doanh nghiệp, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện mà chưa

đánh giá và hoàn thiện trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của đơn vị nghiên cứu. Hơn nữa, các nghiên cứu này đề cập đến KSNB với 4 thành phần theo quan điểm cũ hơn là đề cập đến 5 thành phần theo quan điểm mới hiện nay.

+ Nguyễn Tiên Phong (2007) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm phòng ngừa rủi ro tín dụng tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam*”. Trong nghiên cứu này, tác giả Phong tập trung làm rõ hệ thống KSNB của BIDV từ trước khi hiện đại hoá đến khi đã thực hiện hiện đại hoá đối với rủi ro tín dụng, qua đó nghiên cứu một cách có hệ thống những luận cứ, cơ sở khoa học về hệ thống KSNB ngân hàng thương mại nói chung và BIDV nói riêng trong hoạt động phòng ngừa rủi ro tín dụng. Những đề xuất, giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả và khắc phục những khiếm khuyết trong hoạt động KSNB tại BIDV được trình bày có thể áp dụng vào thực tiễn hoạt động kinh doanh của đơn vị. Tuy nhiên, nghiên cứu này tập trung vào các thành phần của KSNB theo quan điểm cũ trước đây gồm 4 thành phần thay vì 5 thành phần của KSNB hiện tại.

+ Ngô Thị Thúy Lan (2011) với đề tài “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam*”. Tác giả lựa chọn đối tượng nghiên cứu có quy mô lớn, đã rút ra được bài học từ trong xây dựng và hoàn thiện hệ thống KSNB hoạt động tín dụng tại các ngân hàng thương mại ở nước ngoài. Trên cơ sở lý luận, thực tế tại Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam và các bài học rút ra từ quốc tế, tác giả đã đưa ra các giải pháp hoàn thiện môi trường kiểm soát, hệ thống kế toán, thủ tục kiểm soát và kiểm toán nội bộ. Song nghiên cứu này cũng tập trung vào các thành phần của KSNB theo quan điểm cũ trước đây gồm 4 thành phần.

+ Bùi Thị Minh Hải (2012) với công trình “*Hoàn thiện hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp may mặc Việt Nam*”. Tác giả Nguyễn Thị Minh Hải cũng đã khái quát được lý luận chung về hệ thống KSNB và cũng đúc rút một số kinh nghiệm quốc tế về tổ chức hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp may mặc. Tuy nhiên trong luận án cũng chưa nghiên cứu rõ hệ thống KSNB

trên quan điểm hiện đại là hỗ trợ cho tổ chức để tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức.

+ Nguyễn Thị Lan Anh (2013) với công trình “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam*”. Nghiên cứu đã phân định các quan điểm khác nhau về KSNB tại doanh nghiệp, từ đó xây dựng mô hình tổ chức KSNB làm khung lý thuyết nghiên cứu KSNB tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam gồm: Nội dung; Các yếu tố cấu thành; Mục tiêu của KSNB. Thông qua thực trạng tổ chức KSNB của các Tập đoàn kinh tế trên thế giới như ở: Mỹ, Trung Quốc, Luận án đã nêu ra một số bài học kinh nghiệm mà Việt Nam có thể học hỏi để tổ chức KSNB tại các Tập đoàn kinh tế cũng như tại Tập đoàn Hóa chất Việt Nam.

Các công trình nghiên cứu trên và nhiều các công trình nghiên cứu khác nữa có những đóng góp đáng kể trong việc giải quyết vấn đề cơ sở lý luận và thực tiễn về kiểm tra giám sát, quản lý, điều hành nền tài chính công của đất nước và kiểm tra giám sát quá trình sử dụng vốn của các doanh nghiệp, các tài liệu trên đã được tác giả tham khảo, nghiên cứu, kế thừa. Tuy nhiên, theo hiểu biết của tác giả thì hoạt động kiểm soát trên chủ yếu tập trung cho các kiến nghị hoạt động KSNB trong các doanh nghiệp, tập đoàn kinh tế, lĩnh vực công mà chưa có nghiên cứu nào khái quát cả về cơ sở lý luận và thực tiễn KSNB (đặc biệt là các hoạt động kiểm soát) tại BQL dự án có sử dụng nguồn vốn ODA nói chung và BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung nói riêng. Chính vì lý do đó mà nghiên cứu này tập trung vào vấn đề về KSNB (đi sâu vào cơ sở lý luận và nội dung hoạt động kiểm soát) của BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung, từ đó đưa ra các giải pháp hoàn thiện KSNB tại dự án.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm hoàn thiện KSNB gắn với đơn vị

nghiên cứu tại BQL dự án PTNT tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

Mục tiêu cụ thể cần hướng tới của nghiên cứu này là:

- Làm rõ lý luận cơ bản về kiểm soát nội bộ dự án nói chung.
- Phân tích và đánh giá thực trạng công tác KSNB tại Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.
- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện KSNB tại Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

1.4. Câu hỏi nghiên cứu

Để thỏa mãn mục tiêu cụ thể, nghiên cứu này được thực hiện nhằm trả lời các câu hỏi sau:

Thứ nhất, nội dung cơ bản nào liên quan đến KSNB.

Thứ hai, thực trạng KSNB tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung như thế nào?

Thứ ba, các giải pháp nào cần đưa ra nhằm hoàn thiện KSNB tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

1.5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu:

Nghiên cứu này tập trung làm rõ lý luận và thực tiễn KSNB (đặc biệt là các hoạt động kiểm soát) tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Tập trung nghiên cứu chủ yếu công tác KSNB tại dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

- Thời gian: Dữ liệu được thu thập liên quan đến tình hình thực hiện và triển khai tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung từ khi bắt đầu triển khai dự án đến năm 2016.

- Nội dung: KSNB với tư cách là một phần của cơ chế tài chính và công tác kế toán trong hoạt động quản lý Dự án nhằm hỗ trợ việc thực hiện hiệu quả, tuân thủ các chính sách và quy định của Chính phủ và nhà tài trợ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), đảm bảo an toàn nguồn lực tài chính.

1.6. Phương pháp nghiên cứu

- Thu thập thông tin, số liệu: Để phản ánh được thực trạng công tác kiểm soát nội bộ BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung trong những năm qua, tác giả thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp:

+ Dữ liệu thứ cấp được tác giả thu thập qua các báo cáo của Đoàn đánh giá thường niên hàng năm của Nhà tài trợ đối với dự án, các báo cáo thống kê của Nhà nước, bộ ngành, các địa phương và cơ quan chuyên môn nghiệp vụ của BQL dự án, BCTC của các tiểu BQL dự án 06 tỉnh trực thuộc. Ngoài ra, tác giả còn tham khảo số liệu cũng như các quan điểm, nhận định, đánh giá của các chuyên gia, nhà quản lý qua các hội thảo khoa học, các đề án, báo cáo khoa học trong và ngoài nước.

+ Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua: Bảng câu hỏi khảo sát, phỏng vấn điều tra tại bộ phận, phòng ban của BQL dự án để qua đó có được các dữ liệu cả định lượng và định tính có liên quan đến vấn đề nghiên cứu. Học viên đã thiết kế bảng câu hỏi (**Phụ lục số 01**) với 52 câu hỏi cơ bản có nội dung xoay quanh 5 yếu tố cấu thành KSNB tại Dự án. Các câu hỏi điều tra được thiết kế dạng câu hỏi đóng, khảo sát 5 phần: *Môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát*. Bảng khảo sát được gửi trực tiếp đến 102/199 tổng số cán bộ thuộc dự án (Bảng tổng hợp kết quả khảo sát theo **Phụ lục số 02**).

- Xử lý dữ liệu:

+ Phương pháp thống kê, mô tả: Dựa trên số liệu tổng hợp báo cáo về tiến độ và quá trình thực hiện dự án giúp thống kê lại bức tranh thực hiện dự

án từ năm 2015 - 2016.

+ Phương pháp so sánh: tác giả sử dụng phương pháp này để tập hợp, sắp xếp, số liệu thu thập được dưới dạng biểu bảng, mô hình, đồ thị theo các tiêu chí, tiêu thức phù hợp làm căn cứ cho việc so sánh, phân tích đánh giá.

+ Phương pháp phân tích tổng hợp: Phương pháp này được sử dụng để phân tích đánh giá số liệu thống kê từ đó rút ra các nhận xét đánh giá khách quan chính xác thực trạng công tác kiểm soát nội bộ dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung trong những năm qua.

+ Phương pháp chuyên gia: Luận văn sử dụng phương pháp này để thu thập tham khảo ý kiến của các chuyên gia, các nhà quản lý để bổ sung cho các nhận định đánh giá mang tính chất định tính hoặc đề xuất các giải pháp để đổi mới hoàn thiện công tác quản lý dự án.

1.7. Kết cấu của đề tài

Nghiên cứu này được xây dựng theo kết cấu gồm 4 chương:

Chương 1: Giới thiệu về đề tài nghiên cứu.

Chương 2: Cơ sở lý luận về hệ thống kiểm soát nội bộ tại Dự án sử dụng vốn vay ODA.

Chương 3: Thực trạng kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

Chương 4: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI DỰ ÁN SỬ DỤNG VỐN VAY ODA

2.1. Lý luận chung về kiểm soát nội bộ

2.1.1. Lịch sử ra đời và phát triển lý luận về kiểm soát nội bộ

Hoạt động trong các đơn vị là một chuỗi các quy trình nghiệp vụ đan xen nhau một cách có hệ thống và ở bất kỳ khâu nào của các quy trình nghiệp vụ cũng cần chức năng kiểm soát. Hoạt động kiểm soát luôn giữ một vị trí quan trọng trong quá trình quản lý và điều hành kinh doanh. Thông qua việc kiểm soát hữu hiệu, nhà quản lý có thể đánh giá và điều chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra với hiệu suất cao nhất.

Công cụ chủ yếu để thực hiện chức năng kiểm soát của các nhà quản lý là hệ thống KSNB (Internal Control System).

** Trước năm 1992 (giai đoạn tiền COSO)*

Năm 1929, Công bố của Cục Dự trữ Liên bang Hoa Kỳ - lần đầu đưa ra khái niệm về KSNB và chính thức công nhận vai trò của KSNB trong doanh nghiệp. Khái niệm KSNB lúc này được sử dụng trong các tài liệu kiểm toán và được hiểu như là một biện pháp giúp cho việc:

- Bảo vệ tiền không bị các nhân viên gian lận;
- Bảo vệ tài sản không bị thất thoát;
- Ghi chép kế toán chính xác;
- Tuân thủ chính sách của nhà quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Vào thập niên những năm 1940, các tổ chức kế toán công và kiểm toán nội bộ tại Hoa Kỳ đã phát hành khá nhiều các báo cáo, hướng dẫn và tiêu chuẩn về tìm hiểu KSNB trong các cuộc kiểm toán.

Giữa thập niên những năm 1970, KSNB được quan tâm đặc biệt trong

các lĩnh vực thiết kế hệ thống kế toán và kiểm toán, chủ yếu hướng vào cách thức cải tiến hệ thống KSNB và vận dụng trong các cuộc kiểm toán.

Năm 1977, sau vụ bê bối Watergate với các khoản thanh toán bất hợp pháp cho chính phủ nước ngoài, Quốc hội Mỹ đã thông qua Điều Luật Hành vi Hối lộ ở nước ngoài. Trong đó, KSNB rất được quan tâm đề cập đến để kiểm soát mọi hoạt động và khái niệm KSNB lần đầu tiên được xuất hiện trong văn bản pháp luật.

Từ năm 1980 – 1988, với sự kiện nghiêm trọng là sự sụp đổ hàng loạt các công ty cổ phần có niêm yết ở Hoa Kỳ như Ngân hàng Continental Illinois National Bank năm 1984; Công ty Dầu khí Texaco năm 1987... các nhà lập pháp buộc phải quan tâm nhiều đến KSNB và ban hành nhiều quy định hướng dẫn như:

- Ủy ban quốc gia về phòng chống gian lận BCTC (1985) đưa ra hàng loạt các quy tắc về đạo đức, kiểm soát và làm rõ các chức năng của KSNB.

- Ủy ban chuẩn mực kiểm toán Mỹ ban hành bản điều chỉnh chuẩn mực kiểm toán về KSNB vào năm 1988.

- Ủy ban chứng khoán Mỹ ban hành các nguyên tắc về báo cáo trách nhiệm và đánh giá hiệu quả của KSNB năm 1988.

- Năm 1991, Tổ chức nghiên cứu kiểm toán nội bộ đưa ra các hướng dẫn kiểm soát và kiểm toán hệ thống thông tin.

Những quy định này đều hướng chung đến mục tiêu phát triển vai trò của KSNB trong tổ chức, nhưng theo nhiều phương diện và có tồn tại nhiều điểm không đồng nhất, vì thế dẫn đến yêu cầu phải hình thành một hệ thống lý luận có tính chuẩn mực về KSNB.

**** Giai đoạn Báo cáo COSO năm năm 1992***

Các công ty ở Hoa Kỳ phát triển rất nhanh và mạnh vào thời bấy giờ, đi kèm theo đó cũng là sự lớn mạnh nhanh về quy mô của các gian lận, gây thiệt hại lớn cho nền kinh tế.

Nhiều Ủy ban ra đời để khảo sát và tìm cách khắc phục, ngăn chặn các

gian lận, hỗ trợ phát triển kinh tế. Như ở trên có đề cập, Ủy ban quốc gia về phòng chống gian lận BCTC Treadway Commission được thành lập vào năm 1985 với mục tiêu hoạt động cơ bản là xác định các yếu tố gian lận trên BCTC và đưa ra các đề xuất để giảm thiểu phạm vi ảnh hưởng của các gian lận đó đến kết xuất thông tin. Một vấn đề lớn được quan tâm trong hội đồng này là KSNB với sự ưu tiên quan tâm dành cho môi trường kiểm soát, các quy tắc về đạo đức, các Ủy ban kiểm toán và các chức năng của kiểm toán nội bộ.

Ủy ban COSO là một Ủy ban gồm nhiều tổ chức nghề nghiệp nhằm hỗ trợ cho Ủy ban Treadway như: Hiệp hội kế toán viên công chức Hoa Kỳ, Hội Kế toán Hoa Kỳ ... COSO đưa ra khuôn mẫu lý thuyết chuẩn cho KSNB. Đây là hệ thống lý luận đầy đủ nhất về KSNB cho đến thời điểm hiện nay.

Báo cáo COSO năm 1992 gồm 4 phần: (i) Tóm tắt dành cho nhà quản lý; (ii) Khuôn khổ chung của KSNB; (iii) Báo cáo cho bên ngoài; và (iv) Các công cụ đánh giá KSNB.

Tóm lại, Báo cáo COSO là tài liệu đầu tiên trên thế giới nghiên cứu về KSNB một cách đầy đủ và có hệ thống. Đặc điểm là tầm nhìn rộng, mang tính quản trị, đề cập các vấn đề liên quan BCTC, lĩnh vực hoạt động và tính tuân thủ. Báo cáo COSO tạo lập một cơ sở lý thuyết rất cơ bản về KSNB.

** Sau năm 1992 (giai đoạn hậu COSO)*

Nền tảng lý luận chuẩn cơ bản về KSNB mà báo cáo COSO đã tạo dựng là cơ sở lý luận hoàn thiện. Nhờ đó mà đã có hàng loạt nghiên cứu mở rộng và phát triển trên nhiều lĩnh vực như:

- COBIT_1996 do ISACA ban hành. COBIT là hệ thống KSNB phát triển theo hướng công nghệ thông tin, nhấn mạnh đến hệ thống kiểm soát trong môi trường CIS. Cụ thể bao gồm kiểm soát CIS trong các lĩnh vực: Hoạch định, Tổ chức mua và triển khai, Phân phối và hỗ trợ, Giám sát.

- SAS 78 (1995) và SAS 94 (2001): Các chuẩn mực kiểm toán Hoa Kỳ chuyển sang sử dụng báo cáo COSO là nền tảng đánh giá hệ thống KSNB

trong kiểm toán độc lập về kiểm toán BCTC và ảnh hưởng của công nghệ thông tin đến việc xem xét KSNB trong BCTC.

- Báo cáo Basel (1998) của Ủy ban Basel về vận dụng KSNB của COSO vào hệ thống ngân hàng và các tổ chức tín dụng. Báo cáo này chỉ đi sâu vào ngành Ngân hàng cụ thể chứ không mở rộng phạm vi ra các ngành khác.

- ERM (2001) Hệ thống đánh giá rủi ro doanh nghiệp phục vụ cho công tác quản trị. ERM được định nghĩa gồm 8 nhân tố cấu thành: Môi trường nội bộ, thiết lập mục tiêu, nhận diện sự kiện, đánh giá rủi ro, đối phó rủi ro, các hoạt động kiểm soát, thông tin truyền thông và giám sát.

*** Hệ thống lý luận về KSNB ở Việt Nam**

Nhìn chung, về cơ bản, hệ thống lý luận về KSNB ở Việt Nam gắn liền với sự ra đời và phát triển của hoạt động kiểm toán độc lập của Việt Nam trong thời gian qua.

Cuối những năm 1980, khi Nhà nước từng bước chuyển nền kinh tế bao cấp sang nền kinh tế thị trường, đặc biệt là khi có sự xuất hiện của các nhà đầu tư nước ngoài, hoạt động kiểm toán mới được chú trọng. Chính nhu cầu minh bạch thông tin của các nhà đầu tư nước ngoài đã tạo nên nhu cầu về loại hình kiểm toán độc lập BCTC.

Sự thành lập của Công ty kiểm toán đầu tiên của Việt Nam (VACO & AASC) vào tháng 5/1991 đánh dấu một bước ngoặt lớn đối với công tác kiểm tra kế toán ở Việt Nam.

Sau đó, với sự thành lập của nhiều công ty kiểm toán khác như các công ty hợp danh, công ty liên doanh, các công ty kiểm toán quốc tế tại Việt Nam đã tạo nhiều cơ hội thuận lợi cho kiểm toán Việt Nam phát triển và hội nhập với nền kinh tế thế giới. Có thể tóm tắt quá trình phát triển của các lý luận cho hoạt động kiểm toán và KSNB như sau:

- Tháng 1/1994, Chính phủ ban hành Quy chế kiểm toán độc lập.
- Tháng 7/1994, Cơ quan kiểm toán Nhà nước trực thuộc Chính phủ

được thành lập.

- Tháng 10/1994, Bộ Tài chính chính thức ban hành Quy chế Kiểm toán nội bộ áp dụng cho các doanh nghiệp Nhà nước.

- Tháng 9/1999, Bộ Tài chính ban hành 4 chuẩn mực kiểm toán Việt Nam (VSA) đầu tiên. Lần lượt các năm 2000, 2001, 2003, 2005, 2012, 2015 Bộ Tài chính ban hành thêm các chuẩn mực.

Năm 2001, theo Quyết định số 143/2001/QĐ-BTC, trong chuẩn mực kiểm toán VSA 400 “Đánh giá rủi ro và KSNB”, Bộ Tài chính đã đưa ra định nghĩa về Hệ thống KSNB như sau: “KSNB là các quy định và các thủ tục kiểm soát do đơn vị được kiểm toán xây dựng và áp dụng nhằm bảo đảm cho đơn vị tuân thủ pháp luật và các quy định, để kiểm tra, kiểm soát, ngăn ngừa và phát hiện gian lận, sai sót; để lập BCTC trung thực và hợp lý; nhằm bảo vệ, quản lý và sử dụng có hiệu quả tài sản của đơn vị”. Năm 2012, Bộ Tài chính ban hành Thông tư số 214/2014/TT-BTC trong đó có VSA 315 “xác định và đánh giá rủi ro trọng yếu thông qua hiểu biết về đơn vị được kiểm toán và môi trường của đơn vị” thay thế VSA 400.

Nhìn chung, ở Việt Nam, lý luận về KSNB còn chưa đầy đủ. KSNB chủ yếu vẫn chỉ được xem là công cụ quan trọng hỗ trợ kiểm toán viên độc lập thực hiện kiểm toán. Chức năng KSNB chưa thực sự tách rời hoàn toàn khỏi kiểm toán nội bộ và KSNB chưa được xem là công cụ hữu hiệu giúp ích cho quá trình quản lý hoạt động của doanh nghiệp.

*** Lịch sử ra đời và phát triển của KSNB trong khu vực công**

Trong lĩnh vực công, KSNB rất được xem trọng nó là đối tượng được quan tâm đặc biệt của kiểm toán viên nhà nước.

Một số các quốc gia như Mỹ, Canada đã có những công bố chính thức về KSNB áp dụng cho các cơ quan hành chính sự nghiệp. Chuẩn mực về kiểm toán của Tổng kế toán nhà nước Hoa Kỳ (GAO) 1999 có đề cập đến vấn đề KSNB đặc thù trong tổ chức hành chính sự nghiệp. GAO đưa ra 5 yếu tố về

KSNB bao gồm các quy định về môi trường kiểm soát, đánh giá rủi ro, các hoạt động kiểm soát, thông tin và truyền thông, giám sát.

Về kiểm toán nhà nước, hệ thống chuẩn mực kiểm toán nhà nước do Tổ chức quốc tế các cơ quan kiểm toán tối cao (INTOSAI) ban hành gồm quy tắc đạo đức nghề nghiệp và chuẩn mực kiểm toán.

Năm 1992, bản Hướng dẫn về chuẩn mực KSNB của INTOSAI đã hình thành một tài liệu đề cập đến việc nâng cấp các chuẩn mực KSNB, hỗ trợ cho việc thực hiện và đánh giá KSNB.

Năm 2001 bản hướng dẫn của INTOSAI 1992 đã cập nhật thêm về các chuẩn mực KSNB để phù hợp với tất cả các đối tượng và phù hợp với sự phát triển gần đây trong KSNB. Điều cần lưu ý là tài liệu này đã tích hợp các lý luận chung về KSNB của báo cáo COSO. Ngoài việc cải thiện định nghĩa KSNB và xây dựng một sự hiểu biết thông thường về KSNB, tài liệu của INTOSAI trình bày những vấn đề đặc thù về khu vực công.

2.1.2. Kiểm soát nội bộ theo INTOSAI

2.1.2.1. Khái niệm

Hướng dẫn chuẩn mực KSNB của INTOSAI 1992 đưa ra khái niệm về KSNB như sau:

“KSNB là cơ cấu của một tổ chức, bao gồm nhận thức, phương pháp, quy trình và các biện pháp của người lãnh đạo nhằm bảo đảm sự hợp lý để đạt được các mục tiêu của tổ chức”.

- Thúc đẩy các hoạt động hữu hiệu, hiệu quả và có kỷ cương cũng như chất lượng của sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhiệm vụ của tổ chức.

- Bảo vệ các nguồn lực không bị thất thoát, lạm dụng, lãng phí, tham ô và vi phạm pháp luật.

- Khuyến khích tuân thủ pháp luật, quy định của nhà nước và nội bộ.

- Xây dựng và duy trì các dữ liệu tài chính và hoạt động, lập báo cáo

đúng đắn và kịp thời.

Tài liệu hướng dẫn của INTOSAI (2001) cập nhật cho rằng: *KSNB là một quá trình xử lý toàn bộ được thực hiện bởi nhà quản lý và các cá nhân trong tổ chức, quá trình này được thiết kế để phát hiện các rủi ro và cung cấp một sự đảm bảo hợp lý để đạt được nhiệm vụ của tổ chức.*

So với quan điểm của báo cáo COSO (1992), khía cạnh giá trị đạo đức được thêm vào. Mục tiêu của KSNB được nhấn mạnh thêm đó chính là tầm quan trọng của hành vi đạo đức cũng như sự ngăn chặn và phát hiện sự gian trá và tham nhũng trong khu vực công.

Ngân sách nhà nước được phân bổ rộng rãi. Chính vì vậy cần có các kiểm soát nhằm đảm bảo ngân sách được sử dụng đúng mục đích, các tài sản không bị thất thoát hay lãng phí. Vì vậy, việc bảo vệ nguồn lực cần được nhấn mạnh thêm tầm quan trọng KSNB đối với khu vực công. Mục tiêu là thiết lập và duy trì KSNB hữu hiệu trong khu vực công. Vì thế các lãnh đạo của Chính phủ rất quan tâm đến tài liệu này, các nhà lãnh đạo các tổ chức nhà nước xem tài liệu này là một nền tảng để thực hiện và giám sát KSNB trong tổ chức.

2.1.2.2. Mục tiêu

- Bảo vệ tài sản của đơn vị và sử dụng hiệu quả mọi nguồn lực nhất là nhân tố con người. Ngăn ngừa và phát hiện mọi hành vi lãng phí gian lận, sử dụng tài sản không đúng mục đích hoặc vượt quá thẩm quyền.

- Cung cấp thông tin đáng tin cậy.

- Tuân thủ luật pháp và các luật lệ quy định.

- Định kỳ đánh giá kết quả hoạt động nhằm kịp thời đưa ra biện pháp nâng cao hiệu quả hoạt động điều hành.

2.1.2.3. Các yếu tố cấu thành

Tương tự như báo cáo COSO, INTOSAI đưa ra 5 yếu tố của KSNB

gồm: (i) Môi trường kiểm soát, (ii) đánh giá rủi ro, (iii) các hoạt động kiểm soát, (iv) thông tin và truyền thông, và (v) giám sát.

Môi trường kiểm soát:

Môi trường kiểm soát tạo nên một sắc thái chung cho một tổ chức, ảnh hưởng đến ý thức kiểm soát của các nhân viên. Môi trường kiểm soát là nền tảng cho tất cả các yếu tố khác trong KSNB, tạo lập một nếp kỷ cương, đạo đức và cơ cấu tổ chức. Các nhân tố trong môi trường kiểm soát bao gồm:

* *Liên chính và giá trị đạo đức:* Sự liên chính và tôn trọng giá trị đạo đức của nhà lãnh đạo và đội ngũ nhân viên xác định thái độ cư xử chuẩn mực trong công việc của họ, thể hiện qua sự tuân thủ các điều lệ, quy định và đạo đức về cách ứng xử của cán bộ công chức nhà nước. Thí dụ như công khai tài sản, các vị trí kiêm nhiệm công việc bên ngoài, quà tặng và báo cáo các mâu thuẫn về lợi ích. Đồng thời phải cho công chúng thấy được tinh thần này trong sứ mạng và tiêu chuẩn đạo đức của tổ chức công thông qua các văn bản chính thức.

* *Năng lực nhân viên:* Năng lực nhân viên bao gồm trình độ hiểu biết và kỹ năng làm việc cần thiết để đảm bảo việc thực hiện có kỷ cương, trung thực, tiết kiệm, hiệu quả và hữu hiệu, cũng như có sự am hiểu đúng đắn về trách nhiệm của bản thân trong việc thiết lập hệ thống KSNB.

Lãnh đạo và nhân viên phải duy trì một trình độ đủ để hiểu được việc xây dựng thực hiện, duy trì KSNB, vai trò của KSNB và trách nhiệm của họ trong việc thực hiện sứ mạng chung của tổ chức. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều giữ một vai trò trong hệ thống KSNB bởi trách nhiệm của họ.

Lãnh đạo và nhân viên cũng cần có kỹ năng cần thiết để đánh giá rủi ro. Việc đánh giá rủi ro đảm bảo hoàn thành trách nhiệm của họ trong tổ chức. Đào tạo là một phương thức hữu hiệu để nâng cao trình độ cho các thành viên trong tổ chức. Một trong những nội dung đào tạo là hướng dẫn về mục tiêu

KSNB, phương pháp giải quyết những tình huống khó xử lý trong công việc.

* *Triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo*: Triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo thể hiện qua cá tính, tư cách và thái độ của nhà lãnh đạo khi điều hành. Nếu nhà lãnh đạo cấp cao cho rằng KSNB là quan trọng thì những thành viên khác trong tổ chức cũng sẽ cảm nhận được điều đó và sẽ theo đó mà tận tâm xây dựng hệ thống KSNB. Tinh thần này biểu hiện ra thành những quy định đạo đức ứng xử trong cơ quan. Ví dụ như việc xây dựng kiểm toán nội bộ trong KSNB thể hiện sự quan tâm của lãnh đạo đến KSNB.

* *Cơ cấu tổ chức*: Một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ đảm bảo cho sự thông suốt trong việc ủy quyền và phân công trách nhiệm. Cơ cấu tổ chức được thiết kế tổ chức sao cho có thể ngăn ngừa được sự vi phạm các quy chế KSNB và loại được những hoạt động không phù hợp. Hoạt động được xem là không phù hợp là những hoạt động mà sự kết hợp của chúng có thể dẫn đến sự vi phạm và che dấu sai lầm và gian lận.

Cơ cấu tổ chức bao gồm: Sự phân chia quyền và trách nhiệm báo cáo; Hệ thống báo cáo phù hợp. Trong cơ cấu tổ chức cũng bao gồm bộ phận kiểm toán nội bộ, ban kiểm soát, bộ phận thanh tra, kiểm tra được tổ chức độc lập với các đối tượng kiểm toán và báo cáo trực tiếp đến lãnh đạo cao nhất trong cơ quan.

* *Chính sách nhân sự*: Chính sách nhân sự gồm tuyển dụng, huấn luyện, giáo dục, đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng hay kỷ luật, hướng dẫn nhân viên.

Mỗi cá nhân đóng vai trò quan trọng trong KSNB. Khả năng, sự tin cậy của nhân viên rất cần thiết để kiểm soát được hữu hiệu. Vì vậy cách thức tuyển dụng, huấn luyện, giáo dục, đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng hay kỷ luật là một phần quan trọng trong môi trường kiểm soát. Nhân viên được tuyển dụng phải đảm bảo được về tư cách đạo đức cũng như kinh nghiệm để thực hiện công việc được giao.

Nhà lãnh đạo cần thiết lập các chương trình động viên, khuyến khích bằng các hình thức khen thưởng và nâng cao mức khuyến khích cho các hoạt động cụ thể. Đồng thời các hình thức kỷ luật nghiêm khắc cho hành vi vi phạm cũng cần được các nhà lãnh đạo quan tâm.

* *Công tác kế hoạch*: Nhà quản lý trong bất kỳ một công việc nào dù là lớn hay nhỏ thì điều đầu tiên họ làm đó là lập kế hoạch, kế hoạch không chỉ định hướng cho công việc sẽ làm mà nó còn là công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện công việc đó. Kế hoạch lập một cách khoa học, nghiêm túc và sát với tình hình thực tế bao nhiêu thì công việc kiểm soát càng dễ dàng bấy nhiêu. Kế hoạch lập ra không thể cứng nhắc, nó có thể thay đổi theo tình hình thực tế, vì vậy cần phải theo dõi những nhân tố ảnh hưởng đến kế hoạch đã lập đồng thời điều chỉnh, xử lý kịp thời.

Đánh giá rủi ro:

KSNB phục vụ để đạt mục tiêu tổ chức, việc đánh giá rủi ro là rất quan trọng vì nó ghi nhận các sự kiện quan trọng đe dọa đến mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị. Phân tích đánh giá rủi ro để thu hẹp vào những rủi ro chủ yếu. Việc nhận dạng rủi ro chủ yếu hết sức quan trọng, vì nó liên quan đến những đe dọa của rủi ro và liên quan đến sự phân chia trách nhiệm và nguồn lực đối phó rủi ro. Đánh giá rủi ro bao gồm quá trình nhận dạng và phân tích các rủi ro đe dọa mục tiêu của tổ chức và xác định biện pháp xử lý phù hợp.

- Nhận dạng rủi ro: Rủi ro bao gồm rủi ro bên ngoài và rủi ro bên trong, rủi ro ở cấp toàn đơn vị và rủi ro từng hoạt động. Rủi ro được xem xét liên tục trong suốt quá trình hoạt động của đơn vị. Liên quan tới khu vực Công, các cơ quan nhà nước phải quản trị rủi ro ảnh hưởng đến mục tiêu giao phó.

- Đánh giá rủi ro: Là đánh giá tầm quan trọng, ước tính thiệt hại mà rủi ro gây ra và khả năng xảy ra rủi ro. Có nhiều phương pháp đánh giá rủi ro tùy theo mỗi loại rủi ro, tuy nhiên phải đánh giá rủi ro một cách có hệ thống. Ví dụ phải xây dựng các tiêu chí đánh giá rủi ro, sau đó sắp xếp thứ tự các rủi ro,

dựa vào đó nhà lãnh đạo sẽ phân bổ nguồn lực đối phó rủi ro.

- Phát triển các biện pháp đối phó: Có bốn biện pháp đối phó rủi ro đó là phân tán rủi ro, chấp nhận rủi ro, tránh né rủi ro và xử lý hạn chế rủi ro. Trong phần lớn các trường hợp các rủi ro phải được xử lý hạn chế và đơn vị duy trì KSNB để có biện pháp thích hợp, bởi vì đơn vị của nhà nước phải làm theo nhiệm vụ được giao. Các biện pháp xử lý hạn chế rủi ro ở mức độ hợp lý vì mối liên hệ giữa lợi ích và chi phí nhưng nếu nhận dạng được và đánh giá được rủi ro thì có sự chuẩn bị tốt hơn.

Khi môi trường thay đổi như các điều kiện về kinh tế, chế độ của nhà nước, công nghệ, luật pháp sẽ làm rủi ro thay đổi thì việc đánh giá rủi ro cũng nên thường xuyên xem lại, điều chỉnh theo từng thời kỳ.

Thông tin và truyền thông:

Thông tin trong một tổ chức được nghiên cứu nhằm phục vụ cho quá trình ra quyết định điều khiển các hoạt động đơn vị. Như vậy không phải bất kỳ tin tức nào cũng trở thành thông tin mà nó phải đáp ứng được các yêu cầu:

- Chính xác: Thông tin phải phản ánh đúng bản chất nội dung tình huống.

- Kịp thời: Thông tin được cung cấp đúng lúc, đúng thời điểm theo yêu cầu của các nhà quản trị.

- Đầy đủ và hệ thống: Thông tin phải phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống giúp người sử dụng có thể đánh giá vấn đề một cách toàn diện.

- Bảo mật: Đòi hỏi thông tin phải được cung cấp đúng người phù hợp với quyền hạn và trách nhiệm của họ.

Thông tin được cung cấp qua hệ thống thông tin. Trong đó hệ thống thông tin kế toán là một phân hệ quan trọng. Ngoài ra các phân hệ thông tin khác như lưu trữ, tra cứu cũng rất cần thiết đối với KSNB vì nó cung cấp cơ sở cho những nhận định, phân tích tình hình hoạt động, về những rủi ro và những cơ hội liên quan đến hoạt động của đơn vị. Thông tin có thể thu thập từ nhiều nguồn: Từ nguồn internet, từ số liệu của cơ quan phòng ban chức năng,

từ báo đài hoặc tự tổ chức mạng lưới thu thập...

Truyền thông là một phần của hệ thống thông tin nhưng được nêu ra để nhấn mạnh vai trò của việc truyền đạt thông tin. Các kênh truyền thông bao gồm truyền thông từ cấp trên xuống cấp dưới, từ cấp dưới phản hồi lên cấp trên, trao đổi giữa các bộ phận trong tổ chức, giữa tổ chức với các đối tượng bên ngoài...

Hoạt động kiểm soát:

Hoạt động kiểm soát là những chính sách và những thủ tục đối phó rủi ro và đảm bảo đạt được mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị. Để đạt được hiệu quả, hoạt động kiểm soát phải phù hợp, nhất quán giữa các thời kỳ, dễ hiểu, đáng tin cậy và liên hệ trực tiếp đến mục tiêu kiểm soát. Hoạt động kiểm soát có mặt xuyên suốt trong tổ chức, ở các mức độ và các chức năng. Hoạt động kiểm soát bao gồm kiểm soát phòng ngừa và phát hiện rủi ro.

Cân bằng giữa thủ tục kiểm soát phát hiện và phòng ngừa là phối hợp các hoạt động kiểm soát để hạn chế, bổ sung lẫn nhau giữa các thủ tục kiểm soát.

- *Thủ tục phân quyền và xét duyệt:* Việc thực hiện các nghiệp vụ chỉ được thực hiện bởi người được ủy quyền theo trách nhiệm và phạm vi của họ. Ủy quyền là một cách thức chủ yếu đảm bảo rằng chỉ có những nghiệp vụ có thực sự mới được phê duyệt đúng mong muốn của người lãnh đạo. Các thủ tục ủy quyền phải được tài liệu hóa và công bố rõ ràng, phải gồm các điều kiện cụ thể.

Tuân thủ các quy định chi tiết của sự ủy quyền, nhân viên hành động đúng theo hướng dẫn, trong giới hạn được quy định bởi người lãnh đạo và pháp luật.

- *Phân chia trách nhiệm:* Một hệ thống kiểm soát đòi hỏi không có người nào được giao quá nhiều trách nhiệm và quyền hạn. Một người không thể khách quan thấy được hết các sai phạm và cũng tạo môi trường dễ xảy ra gian lận. Các chức năng bất kiêm nhiệm mà một tổ chức cần phải phân định

cho từng người riêng biệt là:

- + Quyền được phê chuẩn và ra quyết định.
- + Ghi chép: Gồm lập chứng từ gốc, ghi nhật ký, ghi sổ tài khoản, lập bảng đối chiếu, lập báo cáo thực hiện.
- + Bảo vệ tài sản: Trực tiếp như thủ quỹ, thủ kho, gián tiếp như người nhận séc khách hàng trả...

Nếu các chức năng trên tập trung ở 1 người sẽ phát sinh tiêu cực, sẽ có cơ hội phạm tội vì điều kiện quá dễ dàng để thực hiện hành vi gian lận.

Để ngăn chặn các sai phạm hoặc gian lận thì rất cần phải phân công các chức năng trên riêng biệt cho từng người. Tuy nhiên sự thông đồng bắt tay nhau giữa một nhóm người sẽ làm giảm hoặc phá hủy sự hữu hiệu của KSNB.

Trong một số trường hợp đơn vị có quy mô nhỏ, công việc từng nhiệm vụ không nhiều, quá ít nhân viên để thực hiện việc phân chia trách nhiệm, khi đó nhà lãnh đạo phải nhận biết được rủi ro và sử dụng những biện pháp kiểm soát khác như luân chuyển nhân viên. Sự luân chuyển nhân viên đảm bảo rằng một người không xử lý mọi mặt nghiệp vụ trong thời gian dài.

- *Chứng từ và sổ sách ghi chép*: Việc thiết kế mẫu chứng từ, sổ sách và sử dụng chúng một cách thích hợp giúp đảm bảo sự ghi chép chính xác và đầy đủ tất cả các dữ liệu về nghiệp vụ xảy ra, các mẫu chứng từ và sổ sách cần đơn giản và hữu hiệu cho việc ghi chép, giảm thiểu các sai sót, ghi trùng lặp, dễ đối chiếu và xem lại khi cần thiết. Chứng từ cần để các khoảng trống cho sự phê duyệt và xác nhận của những người có liên quan đến nghiệp vụ. Đánh số thống nhất lại các chứng từ phát sinh ở đơn vị để dễ quản lý, dễ truy tìm và giảm thiểu các gian lận, sai phạm có thể xảy ra.

- *Bảo vệ tài sản*: Tài sản của một tổ chức không chỉ là tiền, hàng hóa, máy móc, thiết bị... mà còn là thông tin. Các thủ tục cần có để bảo vệ tài sản gồm:

- + Giám sát hiệu quả và phân định riêng biệt các chức năng.
- + Bảo quản và ghi chép về tài sản bao gồm cả thông tin.

- + Giới hạn việc tiếp cận với tài sản.
- + Giữ tài sản ở nơi riêng biệt, đảm bảo an toàn, bảo quản con dấu và chữ ký khắc sẵn (nếu có).

- *Kiểm tra, đối chiếu:* Các nghiệp vụ và sự kiện phải được kiểm tra trước và sau khi xử lý. Ví dụ: Phải kiểm tra hàng hóa trước khi nhập kho... Sổ sách được đối chiếu với các chứng từ thích hợp để kịp thời phát hiện và xử lý các sai sót.

Giám sát:

Giám sát là quá trình mà nhà quản lý đánh giá chất lượng của hoạt động kiểm soát. Giám sát là phải xác định KSNB có vận hành đúng như thiết kế và có cần thiết phải sửa đổi cho phù hợp với từng giai đoạn không. Để đạt được kết quả, cần phải thực hiện hoạt động giám sát thường xuyên hoặc định kỳ.

Giám sát thường xuyên đạt được thông qua việc tiếp nhận các ý kiến góp ý của khách hàng, nhà cung cấp... hoặc xem xét các báo cáo hoạt động và phát hiện các biến động bất thường.

Giám sát định kỳ được thực hiện thông qua các cuộc kiểm toán định kỳ do các kiểm toán viên nội bộ, hoặc kiểm toán viên độc lập thực hiện.

2.2. Kiểm soát nội bộ dự án ODA

KSNB là một phần của cơ chế tài chính và công tác kế toán trong hoạt động quản lý Dự án nhằm hỗ trợ việc thực hiện hiệu quả, tuân thủ các chính sách và quy định của Chính phủ và nhà tài trợ, đảm bảo an toàn nguồn lực tài chính.

Mục tiêu của KSNB bao gồm: Góp phần đảm bảo tuân thủ việc thực hiện các chính sách, quy định của Chính phủ, các nhà tài trợ và các thủ tục cụ thể của dự án; Góp phần đảm bảo các hoạt động tài chính được minh bạch, rõ ràng; Góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của Dự án; Kiểm soát nhằm đảm bảo an toàn tài sản và nguồn vốn dự án; Góp phần phát hiện sớm các vấn đề, sai

sót có thể xảy ra trong quá trình thực hiện.

Nguyên tắc cơ bản cho công tác KSNB có thể được tóm lược như sau: Từng BQL dự án tự thực hiện KSNB và cấp quản lý cao hơn một cấp sẽ giám sát, kiểm tra và chấp thuận/ hoặc phê duyệt các khoản chi tiêu và mua sắm do cấp dưới thực hiện; Phân công trách nhiệm và nhiệm vụ cho cán bộ dự án theo quy định, tương xứng với vị trí và cấp quản lý dự án; Tách bạch trách nhiệm của từng cán bộ dự án một cách cụ thể; Sử dụng phương pháp thích hợp để quản lý tài sản của dự án; Các tài liệu phải đầy đủ và hợp lý, lưu trữ khoa học; Sử dụng các thủ tục nội bộ để kiểm tra chéo các tài khoản, các chi tiêu, bút toán nhằm phát hiện kịp thời các sai sót; Kiểm kê các tài sản của dự án theo định kỳ hàng năm.

KSNB sẽ góp phần phát hiện ra các sai sót có thể có trong quá trình thực hiện dự án, chịu trách nhiệm rà soát: Hệ thống đấu thầu, mua sắm; Hệ thống quản lý tài chính và kế toán; Hệ thống quản lý rủi ro, kiểm soát, quản trị nội bộ; Đưa ra các khuyến nghị nhằm hoàn thiện các hệ thống trên.

Những biện pháp quản lý tài chính tối thiểu gồm: quy định rõ trách nhiệm quản lý tài chính và hệ thống báo cáo; phân định rõ chức năng, nhiệm vụ; quy trình, thủ tục và các quy định về KSNB được xác định rõ bằng văn bản và gửi tới tất cả các cán bộ có liên quan; thường xuyên đối chiếu tài khoản theo quy định (đối chiếu tài khoản ngân hàng hàng tháng); đảm bảo an toàn tiền mặt và các tài sản khác (tiền mặt và tài sản đăng ký phải được kiểm kê thường xuyên); báo cáo đúng hạn; thực hiện đánh giá và giám sát; có xử lý kịp thời và tiếp tục theo dõi khi có vấn đề tài chính phát sinh, điều chỉnh và đưa ra kết luận kiểm toán; duy trì hệ thống sổ sách kế toán và tài chính theo đúng quy định.

KSNB trong các dự án có sử dụng nguồn vốn vay ODA là một hệ thống bao gồm nhiều yếu tố để thực hiện quá trình quản lý, kiểm soát các hoạt động trong một đơn vị. Trong các tổ chức hành chính sự nghiệp nói chung và trong

các dự án ODA nói riêng, hệ thống KSNB bao gồm các yếu tố cơ bản sau:

2.2.1. Môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát là đề cập tới nhận thức, thái độ và quan điểm của nhà quản lý đối với hoạt động kiểm tra, kiểm soát trong đơn vị, cơ cấu tổ chức và năng lực nhân viên. Môi trường kiểm soát đã tạo nên một sắc thái chung cho một tổ chức, ảnh hưởng đến ý thức kiểm soát của các nhân viên. Môi trường kiểm soát là nền tảng cho tất cả các yếu tố khác trong KSNB. Các nhân tố trong môi trường kiểm soát gồm:

* *Triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo*: Triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo thể hiện qua cá tính, tư cách và thái độ của nhà lãnh đạo khi điều hành hoạt động của đơn vị (COSO, 2013). Nếu nhà lãnh đạo cấp cao cho rằng KSNB là quan trọng thì những thành viên khác trong tổ chức cũng sẽ cảm nhận được điều đó và sẽ theo đó mà tận tâm xây dựng hệ thống KSNB. Tinh thần này được biểu hiện thành những quy định đạo đức và cách ứng xử trong BQL dự án. Trong các đơn vị sự nghiệp trong đó có ODA, triết lý quản lý thể hiện thông qua việc Lãnh đạo dự án nhận thức được chức năng KSNB cần thiết đối với việc kiểm tra, giám sát các hoạt động từ đó đã chủ động xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, xây dựng quy chế tổ chức và hoạt động làm căn cứ thực hiện và kiểm soát các hoạt động. Ngược lại, nếu các thành viên trong tổ chức cho rằng KSNB không quan trọng có nghĩa là lãnh đạo chưa quan tâm đúng mức đến KSNB. Kết quả là KSNB chỉ còn là hình thức chứ không có ý nghĩa thật sự, dẫn đến mục tiêu, nhiệm vụ của đơn vị không còn đạt được như mong muốn.

* *Năng lực nhân viên*: Năng lực nhân viên bao gồm trình độ hiểu biết và kỹ năng làm việc cần thiết để đảm bảo việc thực hiện có kỷ cương, trung thực, tiết kiệm, hiệu quả và hữu hiệu, cũng như có sự am hiểu đúng đắn về trách nhiệm của bản thân trong việc thiết lập hệ thống KSNB (COSO, 2013). Đội ngũ cán bộ nhân viên có năng lực chuyên môn tốt là một trong những yếu tố

góp phần quyết định việc thực hiện hiệu quả của dự án.

Lãnh đạo và nhân viên phải duy trì một trình độ đủ để hiểu biết được việc xây dựng thực hiện, duy trì KSNB, vai trò của KSNB và trách nhiệm của họ trong việc thực hiện sứ mạng chung của tổ chức. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều giữ một vai trò trong hệ thống KSNB bởi trách nhiệm của họ. Lãnh đạo và nhân viên cũng cần có kỹ năng cần thiết để đánh giá rủi ro đảm bảo hoàn thành trách nhiệm của họ trong tổ chức. Đào tạo là một phương thức rất hữu hiệu để nâng cao trình độ cho các thành viên trong tổ chức. Một trong những nội dung đào tạo là hướng dẫn về mục tiêu KSNB, phương pháp giải quyết các tình huống khó xử trong công việc.

* *Cơ cấu tổ chức*: Một cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ đảm bảo cho sự thông suốt trong việc ủy quyền và phân công trách nhiệm. Cơ cấu tổ chức được thiết kế tổ chức sao cho có thể ngăn ngừa được sự vi phạm các quy chế KSNB và loại được những hoạt động không phù hợp. Hoạt động được xem là không phù hợp là những hoạt động mà sự kết hợp của chúng có thể dẫn đến sự vi phạm và che dấu sai lầm và gian lận. Cơ cấu tổ chức bao gồm: Sự phân chia quyền và trách nhiệm báo cáo, hệ thống báo cáo phù hợp. Trong cơ cấu tổ chức cũng bao gồm bộ phận kiểm toán nội bộ, ban kiểm soát, bộ phận thanh tra, kiểm tra được tổ chức độc lập với các đối tượng kiểm toán và báo cáo trực tiếp đến lãnh đạo cao nhất trong cơ quan. Cơ cấu tổ chức của dự án ODA sẽ do cơ quan chủ quan quyết định.

* *Chính sách nhân sự*: Chính sách nhân sự bao gồm việc tuyển dụng, đào tạo, bồi dưỡng, giáo dục, đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng hay kỷ luật, hướng dẫn nhân viên. Mỗi cá nhân đóng vai trò quan trọng trong KSNB và khả năng, sự tin cậy của nhân viên rất cần thiết để kiểm soát được hữu hiệu (COSO, 2013). Vì vậy, cách thức tuyển dụng, đào tạo, giáo dục, đánh giá, bổ nhiệm, khen thưởng hay kỷ luật là một phần quan trọng trong môi trường kiểm soát. Nhân viên được tuyển dụng phải bảo đảm về tư cách đạo đức cũng

như kinh nghiệm để thực hiện công việc được giao.

Nhà lãnh đạo cần thiết lập các chương trình động viên, khuyến khích bằng các hình thức khen thưởng và nâng cao mức khuyến khích cho các hoạt động cụ thể. Đồng thời, các hình thức kỷ luật nghiêm khắc cho các vi phạm cũng cần được các nhà lãnh đạo quan tâm. Ban lãnh đạo đưa ra một số chính sách đãi ngộ người lao động trong đó chú ý đến công tác khen thưởng hoặc xử phạt; tuyển dụng nhân sự, bồi dưỡng đội ngũ, phân phối thu nhập tăng thêm, cụ thể:

- Khen thưởng đối với các trường hợp thực hiện tốt các quy chế, quy định, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ, có thành tích tốt trong lao động và học tập, có sáng kiến kinh nghiệm, cải tiến quy trình làm việc... hoặc những cá nhân, đơn vị thực hiện tiết kiệm chi phí.

- Cần xử lý kỷ luật theo đúng nội quy đã ban hành đối với những trường hợp vi phạm, không hoàn thành nhiệm vụ, làm việc thiếu trách nhiệm...

- Công khai rộng rãi nhu cầu tuyển dụng trên phương diện thông tin đại chúng để thu hút ứng viên. Thành lập hội đồng tuyển dụng và phải xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá ứng viên làm tiêu chuẩn chung trong tuyển dụng nhân sự, bộ phận tuyển dụng sẽ bổ sung thêm yêu cầu cụ thể khi đề xuất tuyển dụng cho vị trí cụ thể.

* *Môi trường bên ngoài:* Được thể hiện qua hệ thống chính sách của Nhà nước và Nhà tài trợ nhằm hướng dẫn cũng như để kiểm soát đối với hoạt động của các dự án có sử dụng vốn vay ODA. Một số văn bản hướng dẫn của Nhà nước và các quy định của nhà tài trợ liên quan đến các dự án có sử dụng nguồn vốn ODA có thể kể đến là:

- + Sổ tay giải ngân khoản vay của nhà tài trợ;
- + Sổ tay hướng dẫn hoạt động của nhà tài trợ;
- + Sổ tay hướng dẫn đấu thầu mua sắm của nhà tài trợ;

- + Sổ tay hỗ trợ thực hiện dự án;
- + Và các cẩm nang về tái định cư ...
- + Hiệp định vay/Điều ước khoản vay giữa Việt Nam và Nhà tài trợ và các văn bản liên quan khác của nhà tài trợ;
- + Luật Ngân sách Nhà nước năm 2002;
- + Luật kế toán năm 2017;
- + Nghị định số 60/2003/NĐ-CP ngày 06/06/2003 của Chính phủ quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành Luật Ngân sách Nhà nước;
- ...

2.2.2. Đánh giá rủi ro

Việc đánh giá rủi ro rất quan trọng trong việc xác định các khả năng có thể làm ảnh hưởng đến mục tiêu của các Dự án. Các mục tiêu ở đây liên quan đến cả mục tiêu tài chính và phi tài chính. Việc phân tích đánh giá rủi ro sẽ không giúp các dự án tránh được toàn bộ rủi ro mà chỉ giúp thu hẹp các rủi ro trong giới hạn ở mức chấp nhận được. Quá trình đánh giá rủi ro thường gồm:

Xác định mục tiêu: Các mục tiêu có thể bao gồm cả mục tiêu tài chính và mục tiêu phi tài chính. Tính khái quát hay cụ thể của mục tiêu được xây dựng tùy thuộc vào lĩnh vực của từng dự án.

Nhận diện rủi ro: Là xác định loại rủi ro và mối liên hệ với từng loại mục tiêu. Rủi ro có thể bao gồm cả rủi ro bên trong và bên ngoài, rủi ro trên toàn bộ hay từng hoạt động đơn lẻ. Rủi ro có thể đến từ những nguyên nhân cơ bản sau:

- Môi trường chính trị, chính sách pháp luật của Nhà nước: Chính sách của cơ quan quản lý vĩ mô ảnh hưởng rất lớn đến sự hoạt động của KSNB đối với các tổ chức nói chung và đối với BQL dự án nói riêng. Hoạt động của các BQL dự án có vốn ODA thực hiện trong khuôn khổ hành lang pháp lý của

Nhà nước. Nhà nước bằng các công cụ chính sách của mình sẽ điều tiết nền kinh tế sao cho phù hợp với lợi ích chung của toàn xã hội. Một động thái nhỏ của cơ quan quản lý vĩ mô sẽ tác động rất lớn tới tất cả hoạt động của ngân hàng nói chung và hoạt động tín dụng bán lẻ nói riêng. Vì vậy, một hệ thống pháp lý càng hoàn chỉnh, đồng bộ thì sẽ càng đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế đồng thời đảm bảo được chất lượng KSNB và ngược lại.

- Môi trường kinh tế - xã hội: Sự phát triển kinh tế - xã hội kéo theo sự gia tăng trong thu nhập dân cư, sự cải thiện và nâng cao mức sống trong xã hội mà điều này có vai trò quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của các dự án có vốn ODA. Quá trình này làm gia tăng những nguồn thu mới cho người dân thụ hưởng từ dự án đồng thời cũng gia tăng chi phí cho hoạt động của dự án và dẫn đến việc các ngân hàng phải đối mặt với nhiều rủi ro hơn về chi phí..

- Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô khác: Thiên tai, hỏa hoạn, động đất, biến động của thị trường trong và ngoài nước... nhiều khi gây hậu quả rất xấu dẫn đến khả năng hoàn trả các khoản nợ là khó khăn hoặc làm cho tiến độ dự án bị chậm so với kế hoạch, chi phí khắc phục cũng tăng lên.

Phân tích và đánh giá rủi ro: Xác định tần suất rủi ro và mức độ rủi ro trên cơ sở các tiêu chí đánh giá rủi ro để từ đó đề xuất các phương thức quản trị rủi ro và đối phó rủi ro.

2.2.3. Hệ thống thông tin

Hệ thống thông tin bao gồm hệ thống kế toán như hệ thống chứng từ kế toán, hệ thống sổ sách kế toán, hệ thống tài khoản kế toán, hệ thống BCTC. Trong đó quy trình lập và luân chuyển chứng từ đóng vai trò quan trọng trong công tác KSNB.

Hệ thống thông tin cần được tổ chức để bảo đảm chính xác, kịp thời, đầy

đủ, tin cậy, dễ nắm bắt và đúng người có thẩm quyền. Các thông tin cần thiết phải được nhận dạng, thu thập và trao đổi trong đơn vị dưới hình thức và thời gian thích hợp sao cho nó giúp mọi người trong đơn vị thực hiện được nhiệm vụ của mình. Thông tin và truyền thông tạo ra báo cáo, chứa đựng các thông tin cần thiết cho việc quản lý và kiểm soát đơn vị. Sự trao đổi thông tin hữu hiệu đòi hỏi phải diễn ra theo nhiều hướng: Từ cấp trên xuống cấp dưới, từ dưới lên trên và giữa các cấp với nhau. Mỗi cá nhân cần hiểu rõ vai trò của mình trong hệ thống KSNB cũng như hoạt động của cá nhân có tác động tới công việc của người khác như thế nào. Ngoài ra, cũng cần có sự trao đổi hữu hiệu giữa đơn vị với các đối tượng bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông và các cơ quan quản lý.

2.2.4. Các hoạt động kiểm soát

Các hoạt động kiểm soát: là các biện pháp, quy trình, thủ tục đảm bảo chỉ thị của ban lãnh đạo trong giảm thiểu rủi ro và tạo điều kiện cho tổ chức đạt được mục tiêu đặt ra được thực thi nghiêm túc trong toàn tổ chức. Ví dụ: kiểm soát phòng ngừa và phát hiện sự mất mát, thiệt hại của tài sản, kiểm soát xem tổ chức có hoạt động theo đúng quy định mà tổ chức đã đề ra, theo đúng các yêu cầu của pháp luật hiện hành hay không...

Các hoạt động kiểm soát của dự án có sử dụng nguồn vốn ODA gồm:

2.2.4.1. Kiểm soát tiền mặt và tài khoản ngân hàng

a. Tiền mặt tại quỹ: Tiền mặt là một phân hệ nhỏ trong hệ thống kế toán bao gồm các công việc thu chi tiền mặt và các tài khoản đối ứng liên quan phản ánh vào các sổ sách, tập hợp dữ liệu làm thông tin cho các phân hệ khác. Từ đó có thể thấy quản lý tiền mặt là một quá trình bao gồm việc thu hồi nợ, kiểm soát chi tiêu, bù đắp thâm hụt ngân sách, dự báo nhu cầu tiền mặt của đơn vị, trên thực tế không chỉ công ty mới cần quản lý tiền mặt, mọi tổ chức hoạt động thu chi đều cần quản lý tiền mặt để có thể chủ động sử dụng nó, đáp ứng được yêu cầu của mình một cách tốt nhất. Theo các quy

định hiện hành, khuyến khích BQLDA các cấp sử dụng tối đa thanh toán qua ngân hàng để đảm bảo an toàn và thuận tiện. Tuy nhiên, do luôn luôn có các nhu cầu chi tiêu nhỏ, lẻ, đột xuất tại CPMU/PPMU nên không thể dùng thanh toán ngân hàng cho các hoạt động dự án nên tại BQLDA vẫn có tiền mặt tại quỹ.

b. Tài khoản dự án tại Ngân hàng phục vụ: Mỗi nguồn vốn phải được theo dõi riêng rẽ theo từng tài khoản ngân hàng để tạo thuận lợi cho công tác quản lý, thực hiện giải ngân và bổ sung nguồn vốn một cách kịp thời.

Mục đích của kiểm soát tài khoản dự án tại Ngân hàng phục vụ là nhằm đảm bảo tuân thủ việc thực hiện các chính sách, quy định của nhà nước, quy trình giải ngân của nhà tài trợ và các thủ tục cụ thể của dự án về quản lý tài khoản dự án tại ngân hàng phục vụ, thu hồi nợ, kiểm soát chi tiêu...

2.2.4.2. Kiểm soát đấu thầu mua sắm

Ở các nước Tây Âu, khái niệm đấu thầu có từ rất lâu, nhưng ở Việt Nam khái niệm này còn mới mẻ, xâm nhập vào nước ta từ cuối thập kỷ 80 của thế kỷ XX. Xuất phát từ nền kinh tế thị trường cạnh tranh, việc mua bán diễn ra đều có sự cạnh tranh mạnh mẽ, thuật ngữ đấu giá được chúng ta hiểu đến nhiều hơn, đấu giá là hình thức có một người bán và nhiều người mua, trên cơ sở người bán đưa ra một mức giá khởi điểm sau đó để cho người mua cạnh tranh với nhau trả giá và người bán sẽ quyết định bán cho người nào trả giá cao nhất. Một số người lại quy đồng đấu giá và đấu thầu vào là một, nhưng đối với hoạt động thực tiễn và hình thức thể hiện thì đấu thầu lại là hình thức có một người mua và nhiều người bán cạnh tranh với nhau. Người mua sẽ lựa chọn người bán nào đáp ứng một cách tốt nhất yêu cầu của người mua đặt ra. Như vậy đây là hai hình thức trái ngược hẳn nhau. Theo điều 3 quy chế đấu thầu ban hành kèm theo Nghị định số 88/1999/NĐ-CP năm 1999 của Chính phủ thì đấu thầu chính là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của bên mời thầu. Trong việc kiểm soát mua sắm đấu thầu, kế toán trưởng

và các cán bộ kế toán cần cộng tác chặt chẽ với cán bộ đấu thầu để bảo đảm có một hệ thống KSNB phù hợp.

Mục tiêu của kiểm soát đấu thầu mua sắm là nhằm đảm bảo tuân thủ đầy đủ chính sách, pháp luật của nhà nước về quy trình, thủ tục đấu thầu nhằm lựa chọn được nhà thầu đáp ứng yêu cầu mua sắm của dự án.

2.2.4.3. Kiểm soát quản lý hợp đồng và quản lý công nợ

Quản lý hợp đồng không chỉ là giữ cho hợp đồng khỏi bị thất lạc hay hư hỏng mà còn nhằm mục đích đảm bảo quá trình thực hiện hợp đồng được diễn ra thống nhất, đảm bảo hợp đồng được thực hiện đúng như ký kết, giảm thiểu các thiệt hại trong trường hợp phát sinh tranh chấp và có cơ sở để buộc các bên thực hiện đúng đúng trách nhiệm của mình trong hợp đồng.

BQL dự án phải cử cán bộ quản lý hợp đồng và quản lý công nợ. Các hợp đồng và công nợ phải được quản lý một cách chặt chẽ phục vụ cho việc thanh toán và giải ngân cũng như các báo cáo tiến độ theo yêu cầu. Do vậy quản lý hợp đồng nên giao cho cán bộ theo dõi từ đầu đến cuối.

2.2.4.4. Kiểm soát quản lý các khoản tạm ứng

Tạm ứng là khoản tiền mặt chi từ quỹ cho cán bộ trong dự án nhằm thực hiện một công việc đã được duyệt kế hoạch thực hiện, việc tạm ứng chỉ nhằm mục đích để thực hiện công việc chung của BQLDA, người đề nghị tạm ứng phải là cán bộ hoặc người lao động làm việc tại BQLDA. Sau khi kết thúc công việc, các cán bộ đã tạm ứng phải hoàn chứng từ đã tạm ứng theo đúng thời hạn đã được quy định. Kế toán phải theo dõi chặt chẽ các khoản tạm ứng của cán bộ, tránh việc tạm ứng trùng lặp nhiều hoạt động cho cùng một cán bộ mà chưa thanh toán các khoản ứng trước đó.

2.3.4.5. Kiểm soát chi phí Ban QLDA và quản lý các tài sản thuộc BQL

Mục đích của Kiểm soát Chi phí Ban QLDA và quản lý các tài sản thuộc BQLDA là nhằm đảm bảo:

- Các chi phí của PMU là chi phí cho hoạt động quản lý dự án được tính từ khi chuẩn bị đầu tư cho đến khi quyết toán vốn đầu tư; Chi phí cho PMU phải tuân thủ theo dự toán chi phí đã được phê duyệt;

- Quản lý tài sản cố định của dự án: Tất cả các khoản mua sắm thiết bị và phương tiện đi lại phải được ghi nhận vào khoản mục tài sản cố định theo đúng quy định. Tất cả tài sản của dự án phải được đánh số theo số hiệu của tài sản đó, dán nhãn và được phản ánh vào Sổ theo dõi tài sản cố định theo mẫu .

2.2.4.6. Kiểm soát chấp hành chế độ chính sách về quản lý tài chính

Kiểm tra kế toán là kiểm tra việc chấp hành các chế độ, chính sách Nhà nước về quản lý tài chính, kiểm tra việc tính toán, ghi chép phản ánh của các chứng từ kế toán, sổ kế toán và báo cáo kế toán, kiểm tra việc chấp hành các chế độ chính sách kế toán, việc thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của Kế toán trưởng hoặc Phụ trách kế toán dự án.

Kiểm tra kế toán (hay còn gọi là kiểm tra chế độ kế toán) là một biện pháp đảm bảo cho các quy định về kế toán được chấp hành nghiêm chỉnh, số liệu kế toán được chính xác, trung thực. Thông qua kiểm tra kế toán các cơ quan chủ quản (Bộ Nông nghiệp & Phát triển nông thôn, UBND các tỉnh, BQL dự án cấp trên), các cơ quan chức năng của Nhà nước (Bộ Tài chính, Thanh tra Nhà nước...) thực hiện việc kiểm tra, kiểm soát toàn diện các hoạt động của dự án (bao gồm BQL dự án Trung ương và các BQL dự án tỉnh).

2.2.5. Hoạt động giám sát

Giám sát có thể được hiểu là quá trình đánh giá chất lượng của KSNB. Nội dung đánh giá thường gắn với việc đánh giá thiết kế, vận hành các thủ tục kiểm soát. Mục tiêu lớn nhất của giám sát nhằm đưa ra các điều chỉnh cần thiết cho KSNB. Chính vì vậy, hoạt động giám sát này sẽ đảm bảo tính hiệu lực và tính hữu hiệu của các chính sách và thủ tục kiểm soát. Hoạt động giám sát trong các dự án có thể được thực hiện dưới hình thức tự giám sát nhưng

cũng có thể sử dụng kết quả giám sát của các tổ chức độc lập bên ngoài. Phạm vi và tần suất thực hiện hoạt động giám sát phụ thuộc vào chính những đánh giá rủi ro. Giám sát trong các dự án cũng có thể bao gồm việc đánh giá thường xuyên và định kỳ của người quản lý đối với hệ thống KSNB nhằm xem xét hoạt động của nó có đúng như thiết kế và cần phải điều chỉnh gì cho phù hợp với tình hình của từng giai đoạn.

Giám sát thường xuyên: Diễn ra ngay trong quá trình hoạt động, do các nhà quản lý và các nhân viên thực hiện trong trách nhiệm của mình.

Giám sát định kỳ: Thường thực hiện qua các chức năng kiểm toán nội bộ trong đơn vị, qua đó phát hiện kịp thời những yếu kém trong hệ thống để đưa ra biện pháp cải thiện.

Kết luận Chương 2

Thực hiện đổi mới công tác quản lý theo chỉ đạo cần thiết phải đi vào đổi mới nhận thức, phương pháp, biện pháp, quy trình... hay nói cách khác đó là đi vào đổi mới hệ thống KSNB trong tổ chức.

KSNB được thế giới đặc biệt quan tâm đến từ những năm 70 của thế kỷ XX sau hàng loạt các vấn đề tài chính và chính trị xảy ra ở Hoa Kỳ. Báo cáo COSO ra đời tạo nền tảng lý luận cơ bản về KSNB, trên cơ sở đó tổ chức INTOSAI đã trình bày vấn đề đặc thù của KSNB trong khu vực công. Tương tự báo cáo COSO, INTOSAI đưa ra 5 yếu tố của hệ thống KSNB bao gồm: Môi trường kiểm soát; Thông tin và truyền thông; Đánh giá rủi ro; Các hoạt động kiểm soát; Giám sát.

Các yếu tố này chính là tiêu chí đánh giá sự hiện hữu của hệ thống, chúng tác động qua lại lẫn nhau. Một hệ thống KSNB hoạt động hữu hiệu có thể ngăn ngừa và phát hiện những sai phạm, yếu kém trong hoạt động của tổ chức. KSNB nhằm đạt các mục tiêu: Hoạt động hữu hiệu và hiệu quả; Đảm bảo tính trung thực và đáng tin cậy của BCTC; Tuân thủ các luật lệ và quy định.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG HỆ THỐNG KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP CÁC TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG

3.1. Tổng quan về Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung

3.1.1. Giới thiệu chung về Dự án

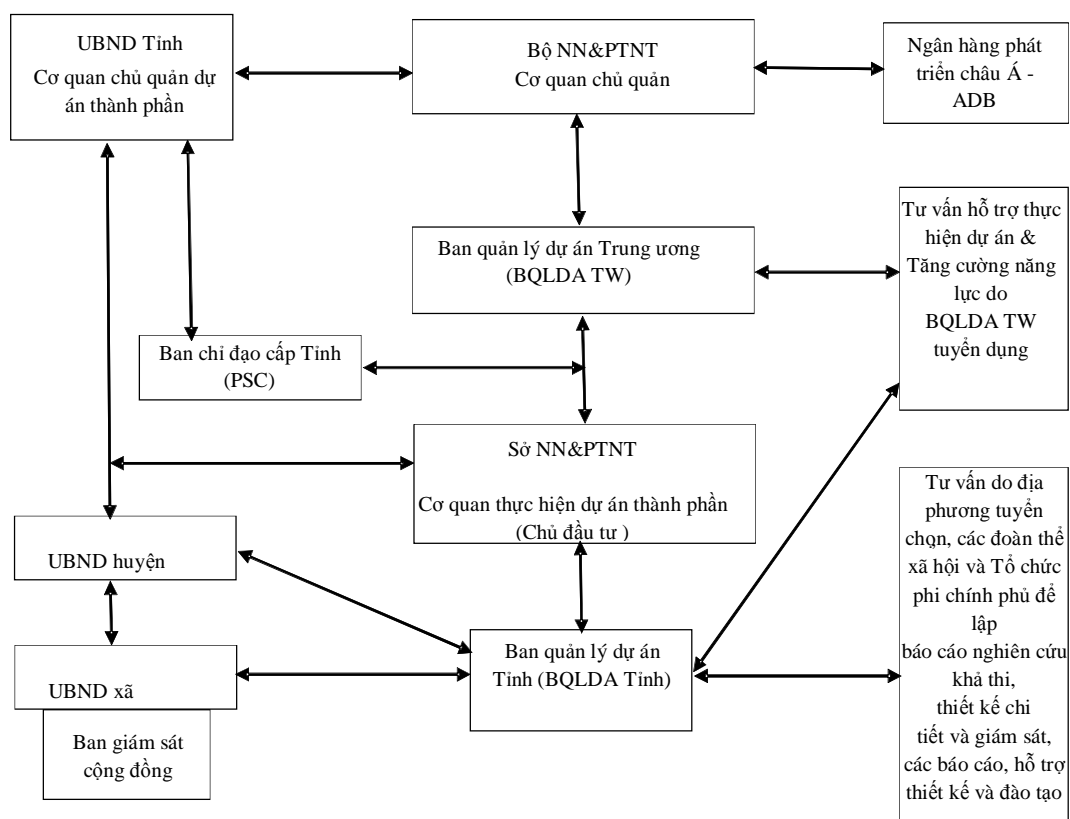
Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) đã phê duyệt Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung (Phase 1) do ADB và AFD đồng tài trợ với tổng số tiền 58.723.000 SDR (tương đương 90 triệu USD, chưa bao gồm 24,8 triệu USD vốn đối ứng của chính phủ) và có thời gian thực hiện là 5 năm kể từ năm 2008 đến năm 2013 tại 13 tỉnh gồm: Thanh Hóa, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế, Quảng Nam, Quảng Ngãi, Bình Định, Phú Yên, Kon Tum, Ninh Thuận và Bình Thuận.

Dự án được thiết kế nhằm: (i) cải thiện sinh kế khu vực nông thôn bằng cách tăng năng suất nông nghiệp, (ii) tăng cơ hội việc làm, (iii) cải thiện tiếp cận các cơ sở y tế, giáo dục, nước sạch... và (iv) giảm thiệt hại thiên tai. Đến nay, Dự án đã hoàn thành và đáp ứng các chỉ tiêu đề ra, tuy nhiên nhu cầu cấp thiết về cơ sở hạ tầng để phát triển sản xuất và tăng trưởng kinh tế, cũng như xóa đói giảm nghèo tại khu vực dự án vẫn còn rất lớn. Do đó, Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung - Khoản vay bổ sung (Phase 2) đã được ADB tài trợ bổ sung với mục tiêu nhằm cải thiện sinh kế và nâng cao mức sống của người dân nông thôn khu vực miền Trung thông qua việc nâng cao chất lượng, mở rộng phạm vi và tăng cường kết nối của hệ thống cơ sở hạ tầng nông thôn khu vực miền Trung đồng thời nâng cao nhận thức về vận hành và bảo trì (VH&BT) các công trình hạ tầng.

Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung - Khoản vay

bổ sung (Pha 2) được đề xuất nhằm kế thừa và phát huy những thành tựu và kết quả đạt được của quá trình thực hiện Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung (2007 - 2014). Pha 2 nhất quán với Chiến lược Đối tác quốc gia (CPS) 4 năm từ 2012 đến 2015 của ADB và Kế hoạch Phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011- 2015 của Việt Nam và Quyết định số 650/QĐ-TTg về việc phê duyệt danh mục Dự án “Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung - Khoản vay bổ sung”.

Tổng giá trị của khoản vay bổ sung là 92,5 triệu đôla, trong đó 85 triệu đôla từ nguồn vốn vay của ADB và 7,5 triệu USD từ vốn đối ứng của Chính phủ Việt Nam. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (Bộ NN&PTNT) là cơ quan chủ quản dự án, Bộ giao cho BQL các dự án nông nghiệp (APMB) là chủ dự án. BQL dự án Trung ương (Ban QLDATEW) đặt tại APMB, chịu trách nhiệm quản lý và điều phối chung dự án ở cấp Trung ương. UBND 6 tỉnh tham gia dự án (Hà Tĩnh, Thừa Thiên Huế, Bình Định, Phú Yên, Ninh Thuận và Bình Thuận) sẽ là cơ quan chủ quản các dự án thành phần (DATP). Sở Nông nghiệp & PTNT (Sở NN&PTNT) là chủ đầu tư các DATP. BQL dự án tỉnh (Ban QLDA tỉnh) đặt tại Sở NN&PTNT chịu trách nhiệm quản lý các DATP tại tỉnh. Dự án Pha 2 có thời gian thực hiện trong vòng 4 năm và dự kiến đóng khoản vay vào 30/6/2019.



Sơ đồ 3.1: Mô hình tổ chức quản lý của Dự án

(Nguồn: Sổ tay hướng dẫn quản lý thực hiện dự án (PAM))

Đây là dự án ODA nên theo nguyên tắc cơ bản của phân cấp trách nhiệm, việc phê duyệt, triển khai dự án thành phần được thông qua UBND các tỉnh tham gia dự án (là chủ quản dự án thành phần). Mỗi tỉnh/thành phố trong vùng dự án sẽ thành lập Ban Chỉ đạo tỉnh/thành phố (PSC) có trách nhiệm chỉ đạo về chủ trương, chính sách cho BQL dự án tỉnh/thành phố.

Chủ đầu tư BQL dự án thành phần tại tỉnh: Sở Nông nghiệp và PTNT các tỉnh tham gia dự án.

BQL dự án tỉnh (PPMU) được thành lập và chịu sự chỉ đạo của Ban chỉ đạo, UBND tỉnh và Sở Nông nghiệp và PTNT cũng như chịu sự điều phối của BQL dự án Trung ương. Các BQL dự án tỉnh chịu trách nhiệm thực hiện các hợp phần dự án trên địa bàn tỉnh căn cứ theo thỏa thuận giữa Chính phủ Việt

Nam và Nhà tài trợ ADB.

Bảng 3.1: Phân bổ và rút tiền vốn vay

PHÂN BỐ VÀ RÚT TIỀN VỐN VAY				
Phân loại				Vốn ADB
TT	Hạng mục	Tổng số vốn được phân bổ để cấp vốn ADB (SDR)		% và cơ sở để rút vốn từ tài khoản vốn vay
		Nhóm	Tiểu nhóm	
1	Xây lắp	42.078.000		100% tổng số chi phí
2	Thiết bị	25.000		100% tổng số chi phí
3	Dịch vụ tư vấn	1.536.000		91% tổng số chi phí
4	Tập huấn	1.038.000		90% tổng số chi phí
5	Các chi phí quản lý của BQLDA TW**	459.000		95% tổng số chi phí
6	Chuẩn bị và quản lý dự án thành phần	878.000		
6a	Các chi phí quản lý của BQLDA Tỉnh**		808.000	80% tổng số chi phí
6b	Chính sách an toàn & Tham gia của cộng đồng		70.000	91% tổng số chi phí
7	Lãi trong quá trình thực hiện ***	2.078.000		100% tổng số tiền đáo hạn
8	Chưa phân bổ	6.932.000		
	Tổng	55.024.000		

(Nguồn: Hiệp định vay 3173 VIE (SF) của Dự án)

**:

Bao gồm tiền lương, phụ cấp cho cán bộ hợp đồng của Dự án và chi phí vận hành văn phòng cho BQLDA TW và các BQLDA Tỉnh, không bao gồm tiền lương mà chỉ có phụ cấp đi lại và phụ cấp tiêu vật cho cán bộ nhà nước làm việc cho Dự án. Chi phí

quản lý của BQLDA tỉnh sẽ được phân bổ dựa trên sự phân bổ của Hiệp định vay.

***: Vốn vay từ Quỹ ADF của ADB có thể chi trả cho chi phí ngân hàng, vận chuyển và bảo hiểm.

Bảng 3.2: Tổng mức đầu tư của dự án phân theo đơn vị thực hiện

Đơn vị: Triệu đôla

TT	Tỉnh	Nguồn vốn		
		ADB	NSNN	Tổng
1	CPMU	9,38	0,39	9,77
2	Hà Tĩnh	12,96	1,49	14,45
3	Thừa Thiên Huế	11,28	0,69	11,97
4	Bình Định	16,24	1,33	17,57
5	Phú Yên	14,07	1,79	15,86
6	Ninh Thuận	9,69	1,11	10,79
7	Bình Thuận	11,38	0,7	12,08
Tổng cộng		85,00	7,50	92,50

(Nguồn: Quyết định phê duyệt Kế hoạch tổng thể Dự án)

***/. Dự án gồm 3 hợp phần:**

Hợp phần A: Cải thiện cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất tại nông thôn bao gồm các công trình xây dựng dân dụng nhằm mục đích: (i) cải thiện cơ sở hạ tầng thủy lợi bao gồm cả hồ chứa và đập cho các hệ thống thủy lợi; (ii) nâng cấp các tuyến đê trên sông và đê ngăn mặn; và (ii) cải tạo các tuyến đường trên kênh và đường vận hành bảo trì quanh các hệ thống thủy lợi. Hầu hết các DATP đề xuất đều là dự án thủy lợi phục vụ cấp nước nông nghiệp,

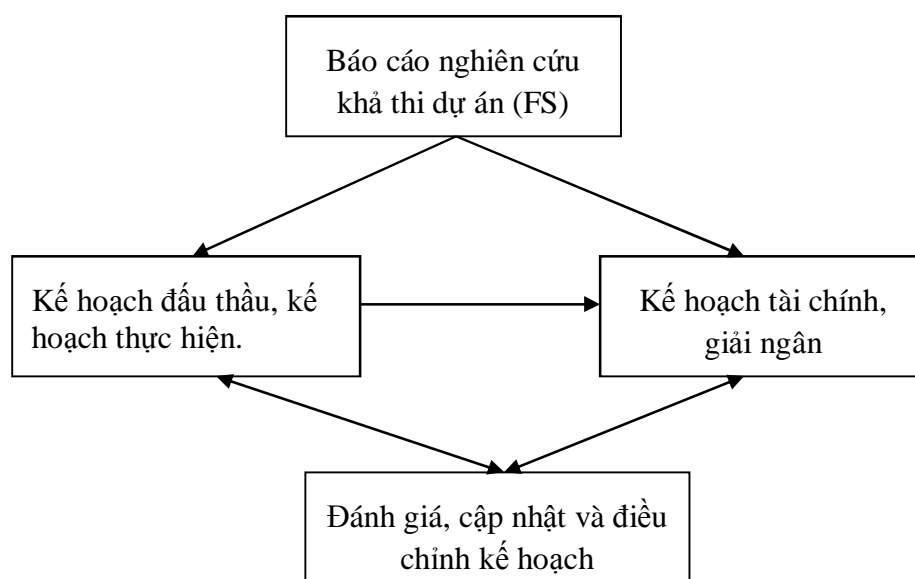
thủy sản, phòng chống thiên tai, bão, lũ và an toàn hồ đập nhằm nâng cao giá trị gia tăng và sản xuất bền vững trong nông nghiệp (cấp nước bảo đảm tăng năng suất và khả năng đa dạng cây trồng) hoàn thiện cơ sở hạ tầng nông thôn đã được Dự án đầu tư bằng cách đáp ứng nhu cầu về cơ sở hạ tầng tại cùng các khu vực yêu cầu nhằm tối đa hóa các tác động đáp ứng ưu tiên lớn của ngành là Chương trình mục tiêu Quốc gia xây dựng nông thôn mới và Tái cơ cấu ngành nông nghiệp.

Hợp phần B: Xây dựng năng lực thể chế, quản lý dự án nhằm giúp (i) cung cấp kiến thức nâng cao cho các cán bộ cấp tỉnh, huyện, xã và cán bộ quản lý công trình được đầu tư giúp họ quản lý và thực hiện tốt các DATP còn hướng tới mục tiêu gắn kết xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn với phát triển sản xuất, (ii) nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng các công trình được đầu tư với tăng thu nhập cho người dân thông qua các lớp khuyến nông về chuyển giao kỹ thuật nông nghiệp, tưới tiêu, đa dạng hóa cây trồng và sản phẩm nông nghiệp.

Hợp phần C: Nâng cao nhận thức và khuyến khích sự tham gia của cộng đồng trong quá trình thực hiện dự án sẽ được thực hiện thông qua các hoạt động tham vấn và giám sát của cộng đồng xuyên suốt quá trình thực hiện dự án, từ khâu chuẩn bị, thi công đến bàn giao. Dự kiến tất cả cán bộ chủ chốt xã, đại diện các đoàn thể xã hội và đại diện hộ gia đình bị ảnh hưởng của dự án và một số người dân trong vùng có dự án đề được phổ biến những thông tin về xây dựng và thực hiện dự án, được tham vấn và giám sát trong thực hiện dự án.

3.1.2. Nội dung triển khai dự án

3.1.2.1. Công tác lập kế hoạch tài chính dự án



Sơ đồ 3.2: Quy trình lập và cập nhật kế hoạch tài chính dự án

(Nguồn: Sổ tay hướng dẫn quản lý thực hiện dự án)

Kế hoạch tài chính là kế hoạch vốn đầu tư, bao gồm kế hoạch vốn ODA và vốn đối ứng trong nước.

Kế hoạch tài chính hàng năm của Dự án phải thể hiện các nội dung chi tiết theo từng hợp phần, từng hoạt động chính của dự án, chi tiết theo từng nguồn vốn tài trợ, vốn đối ứng, vốn đóng góp của người hưởng lợi (nếu có) và phải kèm theo báo cáo thuyết minh rõ cơ sở, căn cứ tính toán từng khoản chi.

Kế hoạch tài chính hàng năm của dự án đã được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt, thông báo là cơ sở để kiểm soát thanh toán, rút vốn đối ứng và vốn ODA cho dự án.

Mỗi BQL dự án tỉnh căn cứ báo cáo nghiên cứu khả thi lập kế hoạch đầu thầu, kế hoạch thực hiện, kế hoạch tài chính hàng năm cho các hoạt động do mình thực hiện. Ban Trung ương tổng hợp kế hoạch tài chính của các tỉnh và kế hoạch tài chính của Ban Trung ương vào kế hoạch tài chính chung toàn dự án trình nhà tài trợ (ADB) và Bộ Nông nghiệp và PTNT phê duyệt.

Bộ Nông nghiệp & PTNT và UBND tỉnh ưu tiên bố trí vốn đối ứng cho dự án trong dự toán ngân sách hàng năm được phân bổ, nhằm thực hiện các cam kết trong Hiệp định vay và phù hợp với khả năng giải ngân thực tế hàng năm của dự án.

Căn cứ quy trình chung về phân bổ kế hoạch ngân sách nhà nước, trên cơ sở phê duyệt kế hoạch tài chính toàn dự án của Nhà tài trợ, Bộ Nông nghiệp & PTNT và thông báo của Ban Trung ương về kết quả tổng hợp kế hoạch tài chính năm do các PPMU đăng ký (gồm cả phần vốn ODA và vốn đối ứng trong nước), UBND tỉnh phân bổ kế hoạch tài chính cho BQL dự án tỉnh.

Sau khi Kế hoạch tài chính được duyệt, BQL dự án gửi kế hoạch tài chính cho Bộ Tài chính (Cục Quản lý Nợ và Tài chính Đối ngoại - QLN&TCĐN), Sở Tài chính, Kho bạc Nhà nước có liên quan để theo dõi, làm căn cứ kiểm soát và thanh toán.

Bảng 3.3: Trách nhiệm và thời gian lập, cập nhật kế hoạch dự án

Công việc	Bộ phận chịu trách nhiệm	Thời gian thực hiện
Lập kế hoạch đấu thầu	Bộ phận kế hoạch kỹ thuật	Tháng 6-7 năm trước
Lập kế hoạch thực hiện đối với phần công việc không tổ chức đấu thầu.	Bộ phận tài chính, kế hoạch - kỹ thuật và các bộ phận khác có liên quan	Tháng 6-7 năm trước
Lập kế hoạch tài chính và giải ngân	Bộ phận Kế hoạch – Kỹ thuật	Tháng 7 năm trước
Theo dõi cập nhật các hoạt động của dự án	Tất cả các bộ phận	Thường xuyên

Điều chỉnh kế hoạch đấu thầu, kế hoạch thực hiện phần công việc không tổ chức đấu thầu (nếu cần thiết)	Tất cả các bộ phận	Tháng 5 hàng năm
Điều chỉnh kế hoạch tài chính năm (nếu cần thiết)	Bộ phận Kế hoạch – kỹ thuật	Tháng 5 hàng năm
Theo dõi cập nhật thực hiện thanh toán và giải ngân	Bộ phận Tài chính - Kế toán	Thường xuyên

(Nguồn: Báo cáo của BQL Dự án)

Trong năm tài chính, trường hợp các BQL dự án có khả năng triển khai, thực hiện các hoạt động cao hơn kế hoạch tài chính đã được phê duyệt thì BQL dự án chủ động trong việc tổ chức, thực hiện dự án và lên kế hoạch điều chỉnh/bổ sung kế hoạch tài chính vào thời điểm bổ sung kế hoạch ngân sách nhà nước hàng năm.

3.1.2.2. Các hình thức giải ngân và quy trình rút vốn/thanh toán

*** Thủ tục kiểm soát chi**

Kiểm soát chi nhằm đảm bảo chi tiêu của dự án phù hợp với Hiệp định dự án và phù hợp các quy định quản lý tài chính trong nước hiện hành. Kiểm soát chi áp dụng đối với mọi hoạt động chi tiêu của dự án do Kho bạc Nhà nước thực hiện.

Việc kiểm soát hồ sơ đề nghị thanh toán để rút vốn ngoài nước của dự án ODA không bị hạn chế bởi kế hoạch tài chính hàng năm của dự án nhưng không vượt quá kế hoạch tổng thể của dự án.

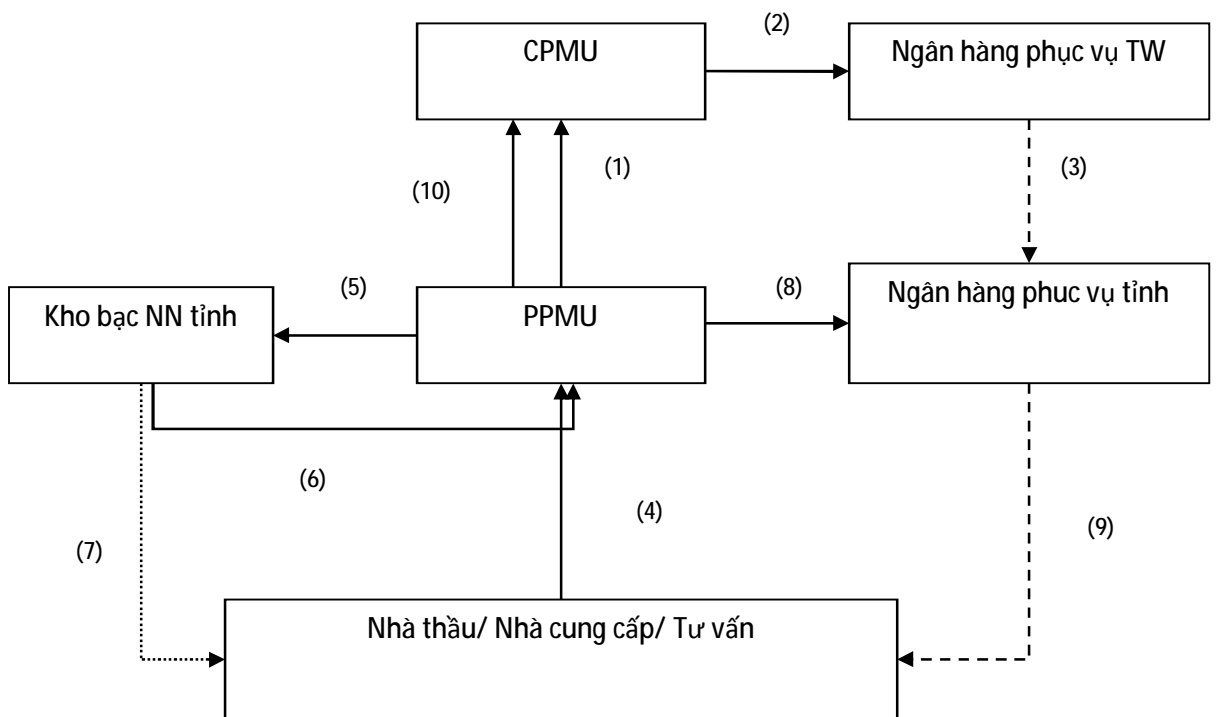
Dự án sẽ áp dụng hình thức kiểm soát chi trước, là việc Cơ quan kiểm soát chi (Kho bạc nhà nước) kiểm tra, xác nhận tính hợp lệ của khoản chi

trước khi BQL dự án rút vốn thanh toán cho người thụ hưởng. BQL dự án có trách nhiệm tuân thủ trình tự, thủ tục, gửi đầy đủ hồ sơ, tài liệu đến cơ quan kiểm soát chi theo quy định.

*** Các hình thức rút vốn nước ngoài**

Dự án áp dụng các hình thức giải ngân vốn nước ngoài sau: Rút vốn và thanh toán qua tài khoản đặc biệt mở tại Ngân hàng BIDV; Rút vốn thanh toán trực tiếp; Rút vốn bồi hoàn.

- Rút vốn và thanh toán qua tài khoản đặc biệt



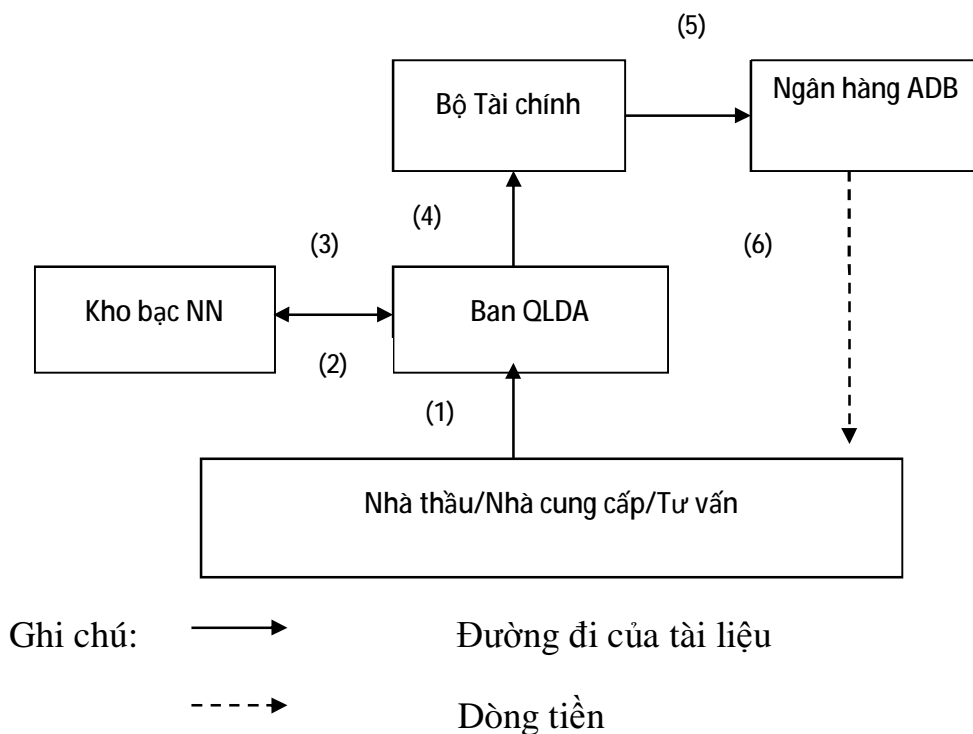
Ghi chú:
 —————> Đường đi của tài liệu
 - - - - -> Dòng tiền

Sơ đồ 3.3: Rút vốn và thanh toán qua tài khoản đặc biệt
 (Nguồn: Sổ tay hướng dẫn quản lý tài chính dự án)

Giải thích: Việc thanh toán được thực hiện sau khi tài khoản đặc biệt đã được ADB giải ngân vốn.

- (1) Sau khi UBND tỉnh phê duyệt KH năm, PPMU đề nghị CPMU tạm ứng tương đương 3 tháng hoạt động nhưng không quá 300.000 nghìn USD.
- (2) CPMU gửi Yêu cầu chi cho VBARD TW (Ngân hàng phục vụ TW).
- (3) VBARD TW chuyển tiền về TKDA tỉnh tại VBARD tỉnh (Ngân hàng tỉnh) (PCU thông báo cho PPMU tỷ giá USD/VNĐ từng lần chuyển tiền).
- (4) Nhà thầu gửi đề nghị tạm ứng/thanh toán cho PPMU.
- (5) PPMU xem xét, chuẩn bị hồ sơ và chuyển sang KBNN tỉnh.
- (6) KBNN tỉnh kiểm soát chi và thông báo kết quả cho PPMU.
- (7) KBNN tỉnh thanh toán phần vốn đối ứng (nếu có) cho nhà thầu.
- (8) PPMU gửi Yêu cầu chi cho Ngân hàng phục vụ tỉnh.
- (9) Ngân hàng phục vụ tỉnh chuyển tiền vốn ADB thanh toán cho nhà thầu.
- (10) PPMU tập hợp hồ sơ, chứng từ và nộp CPMU để bổ sung TKDA tỉnh.

- Rút vốn thanh toán trực tiếp



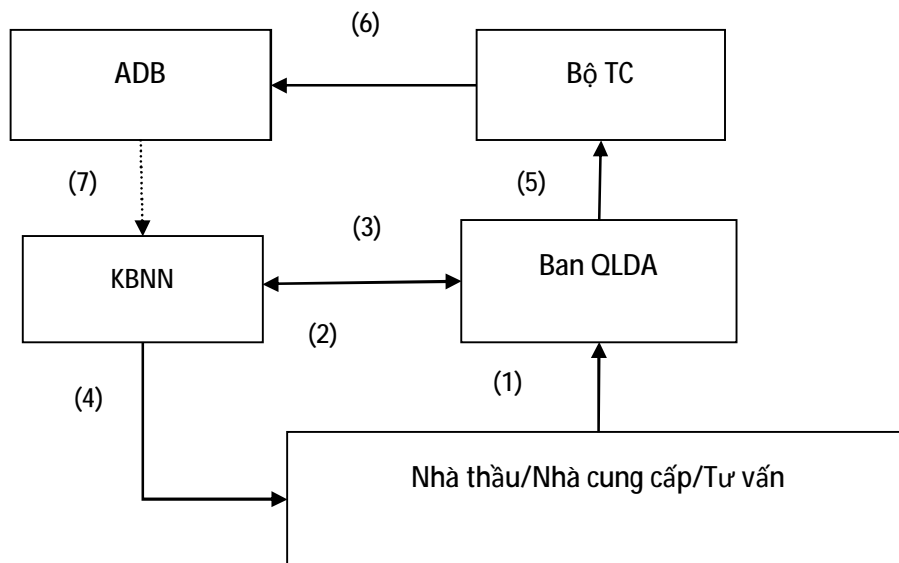
Sơ đồ 3.4: Quy trình rút vốn thanh toán trực tiếp

(Nguồn: Sổ tay hướng dẫn quản lý tài chính dự án)

Giải thích Quy trình thanh toán:

- (1) Nhà thầu gửi đề nghị thanh toán cho BQL dự án;
- (2) BQL dự án chuẩn bị hồ sơ và gửi Kho bạc NN để kiểm soát chi;
- (3) Kho bạc NN thông báo kết quả kiểm soát chi cho BQL dự án;
- (4) BQL dự án chuẩn bị đơn xin thanh toán trực tiếp gửi cho Bộ Tài chính;
- (5) Bộ Tài chính xem xét, chấp thuận và đồng ký đơn rút vốn gửi BQL dự án và Ngân hàng ADB;
- (6) Ngân hàng ADB xem xét hồ sơ rút vốn và chuyển tiền thẳng về tài khoản của nhà thầu.

- Rút vốn bồi hoàn



Ghi chú: → Đường đi của tài liệu
 - - - - - → Dòng tiền

Sơ đồ 3.5: Quy trình rút vốn bồi hoàn

(Nguồn: Sổ tay hướng dẫn quản lý tài chính dự án)

Giải thích Quy trình thanh toán:

- (1) Nhà thầu gửi đề nghị thanh toán cho BQLDA;
- (2) BQLDA chuẩn bị hồ sơ và gửi KBNN tỉnh để kiểm soát chi;
- (3) KBNN thông báo kết quả kiểm soát chi cho BQLDA;
- (4) KBNN ứng trước vốn NSNN thanh toán cho nhà thầu;
- (5) BQLDA chuẩn bị đơn xin thanh toán bồi hoàn gửi Bộ Tài chính đồng thời gửi cho PCU để tổng hợp;
- (7) Bộ Tài chính xem xét, chấp thuận và đồng ký đơn rút vốn gửi BQLDA và ADB;
- (8) Ngân hàng ADB xem xét hồ sơ rút vốn và chuyển tiền về tài khoản của KBNN để hoàn trả NSNN.

Mức trần tài khoản đặc biệt của BQL dự án Trung ương: 10% tổng giá trị khoản vay hoặc kế hoạch chi tiêu 6 tháng gần nhất (Tùy thuộc vào khoản nào nhỏ hơn).

Mức trần tài khoản tại BQL dự án tỉnh tương đương giá trị tạm ứng 3 tháng kế hoạch tài chính năm được duyệt.

*** Thanh toán vốn đối ứng**

Căn cứ kết quả kiểm soát chi, Kho bạc NN các cấp thực hiện thanh toán phần vốn đối ứng được ngân sách cấp phát cho dự án, phù hợp với kế hoạch vốn đối ứng đã được phê duyệt hàng năm.

Đối với các hoạt động có phần đóng góp của Người hưởng lợi từ dự án, BQLDA có trách nhiệm theo dõi, tổng hợp phần đóng góp từ Người hưởng lợi theo các quy định hiện hành trong nước (Vốn tư nhân của dự án).

*** Hệ thống quản lý tài chính kế toán dự án**

Hệ thống tài chính kế toán áp dụng cho Dự án là một hệ thống thống nhất từ cấp Trung ương đến cấp tỉnh nhằm tăng cường khả năng kiểm soát và trao đổi thông tin cũng như quản lý tài chính kế toán dự án.

Hệ thống chứng từ kế toán cần phản ánh tất cả các loại: tiền mặt, tài sản cố định, nhân công và tiền lương, và quá trình thực thi dự án. Đảm bảo khả năng kiểm soát và kiểm tra các chứng từ chứng minh các hoạt động phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.

Luân chuyển một cách hợp lý các chứng từ giữa các cán bộ có liên quan của BQLDA để thuận tiện cho việc hạch toán và ghi sổ kế toán một cách kịp thời. Lưu trữ những chứng từ và các tài liệu hỗ trợ khác trong quá trình sử dụng và đem vào lưu trữ khi năm tài chính kết thúc theo đúng yêu cầu của các quy định hiện hành.

Kế toán trưởng có trách nhiệm tổ chức và điều hành toàn bộ các hoạt động tài chính kế toán của BQLDA. Chỉ có Giám đốc và Kế toán trưởng có quyền phê duyệt mọi chứng từ, hoá đơn của BQLDA.

Để đảm bảo tính liên tục trong việc theo dõi và xử lý các chứng từ, từng cán bộ kế toán phải có trách nhiệm lưu các số liệu kế toán trong năm tài chính do mình phụ trách. Trong các trường hợp đặc biệt hoặc do thay thế sổ kế toán, sổ cũ phải được giữ bởi một nhân viên thứ ba của bộ phận kế toán theo sự chỉ đạo của Kế toán trưởng. Trong trường hợp thay thế nhân viên hoặc chuyển chuyển, sắp xếp lại công tác, các cá nhân liên quan phải gửi lại mọi chứng từ, số liệu trong phạm vi trách nhiệm của mình dưới sự chứng kiến của Kế toán trưởng và/hoặc Giám đốc BQLDA.

Kết thúc năm tài chính và các công việc kế toán như kiểm tra, đối chiếu và lập các BCTC kết thúc v.v, tất cả mọi chứng từ, số liệu kế toán đều được sắp xếp, phân loại, đóng sổ, đóng dấu và lưu giữ tại phòng Kế toán.

Việc lưu trữ được tiến hành theo quy định của Chế độ hiện hành.

3.2. Thực trạng kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung

3.2.1. Môi trường kiểm soát

3.2.1.1. Môi trường kiểm soát bên trong

Môi trường kiểm soát bên trong tại BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung được thể hiện:

Thứ nhất, truyền đạt thông tin, yêu cầu thực thi tính chính trực và giá trị đạo đức:

Ban lãnh đạo dự án đã chủ động xây dựng môi trường văn hóa cơ quan, các chuẩn mực về cách ứng xử và các giá trị đạo đức nhằm nâng cao tính trung thực và cư xử có đạo đức của nhân viên như cách thức giao tiếp, ứng xử với đối tác làm việc, những việc mà những cán bộ công nhân viên thuộc BQL không được làm...

Thông qua các cuộc họp giao ban đầu tuần, đầu tháng, các cuộc họp đánh giá hàng năm hoặc đột xuất Giám đốc đã lồng ghép nội dung cuộc họp với việc truyền đạt các quy tắc ứng xử, hướng dẫn về đạo đức, phân biệt hành vi nào là vi phạm, hành vi nào được khuyến khích cho phép, được biệt trong công tác giải ngân và đầu thầu. Qua đó, Ban lãnh đạo cũng quán triệt tinh thần chỉ đạo của Lãnh đạo Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn về quản lý con người, phòng chống tiêu cực tham nhũng, kiểm soát chặt chẽ các điều kiện giải ngân, thực hiện nghiêm túc những văn bản và quy định của pháp luật về hoạt động quản lý dự án ODA.

Thứ hai, Cam kết về năng lực: Sự phát triển của mọi tổ chức gắn liền với chất lượng của đội ngũ nhân sự. Người quản lý phải thể hiện rõ cam kết yêu cầu nâng cao về năng lực của đội ngũ nhân viên thì đội ngũ này mới đáp ứng được yêu cầu về công việc. Kể cả đối với KSNB, nếu hệ thống này được thiết kế rất tốt, quy định chặt chẽ nhưng thiếu con người có trình độ năng lực và kinh nghiệm làm việc thì cũng không thể vận hành hiệu quả được.

Qua khảo sát cam kết về năng lực tại BQL dự án cho thấy bộ máy lãnh đạo đủ năng lực và trình độ để hoàn thành công việc, trách nhiệm được giao.

Tại CPMU: Giám đốc dự án sẽ do Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và PTNT quyết định, các chức danh vị trí còn lại sẽ do Trưởng BQL các dự án Nông nghiệp xem xét phê duyệt. Tại PPMU: Các chức danh sẽ do Chủ đầu tư các dự án thành phần quyết định (Sở Nông nghiệp và PTNT tỉnh). Các chức danh chủ chốt phải thỏa mãn các điều kiện kiên quyết của Nhà tài trợ đưa ra được quy định trong Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án (PAM).

Đội ngũ cán bộ nhân viên của BQL dự án từ TW đến địa phương luôn được lãnh đạo dự án TW và địa phương quan tâm và tạo điều kiện thuận lợi để tham gia các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn. Tuy nhiên, nhìn chung đội ngũ nhân viên tại BQL dự án mặt bằng chung tuổi còn trẻ, kinh nghiệm quản lý dự án chưa nhiều và còn hạn chế về trình độ tiếng anh vì thế ảnh hưởng nhiều đến kết quả thực hiện dự án trong thời gian mới triển khai.

Thứ ba, Triết lý quản lý và phong cách lãnh đạo: Ban lãnh đạo dự án điều hành công việc công tâm, xử lý có lý có tình, đúng quy định của pháp luật, lắng nghe và tôn trọng ý kiến đóng góp của tập thể, cá nhân, thể hiện tính dân chủ cao trong tập thể dự án.

Tự chủ trong công việc cũng là triết lý quản lý nhân sự của Dự án, các bộ phận quản lý nhân viên lấy kết quả công việc làm thước đo để đánh giá nhân viên, bộ phận hoàn thành nhiệm vụ của mình. Triết lý này góp phần tạo tâm lý hứng thú cho nhân viên làm việc, họ không thấy bị gò bó, khắt khe. Tuy nhiên vẫn chưa có biện pháp đánh giá chất lượng công việc đó như thế nào, mang lại hiệu quả đến đâu, mới chỉ đánh giá trên góc độ hoàn thành nhiệm vụ, làm cho xong. Mặt khác khi xử lý những sai phạm do cá nhân, bộ phận gây ra thì vẫn còn nể nang nên vẫn chưa tạo được áp lực trong công việc thực sự để cá nhân, bộ phận đó làm việc hiệu quả hơn.

Đội ngũ cán bộ chủ chốt nhận thức được chức năng KSNB cần thiết đối với việc kiểm tra, giám sát các hoạt động tại Dự án. Dự án đã chủ động xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ, quy chế tổ chức và hoạt động làm căn cứ thực

hiện và kiểm soát các hoạt động.

Đội ngũ cán bộ quản lý một phần còn chịu ảnh hưởng của lề lối, tác phong làm việc theo cơ chế bao cấp, làm việc cho xong nhiệm vụ được giao không quan tâm đến hiệu quả quản lý thực hiện của toàn dự án.

Thứ tư, Cơ cấu tổ chức, phân công quyền hạn trách nhiệm:

Nhìn chung, tại TW và địa phương đều thành lập BQL dự án gồm 1 Giám đốc điều hành chung; 01 Phó giám đốc về Kế hoạch kỹ thuật; 01 Phó giám đốc quản lý về Tài chính hành chính và 03 bộ phận: (1) Tài chính kế toán, (2) Tổng hợp quan hệ quốc tế và chính sách an toán, (3) Kế hoạch và kỹ thuật. Trong mỗi vị trí sẽ được phân công rõ quyền hạn, chức năng và nhiệm vụ cụ thể trong quá trình quản lý và thực hiện dự án.

*** Môi trường kiểm soát bên ngoài**

Là một đơn vị hành chính sự nghiệp nên Dự án chịu sự chi phối bởi các quy định của Nhà trợ có liên quan như Văn kiện dự án, các quy định của Nhà tài trợ về đấu thầu, chính sách an toàn, giải ngân và các quy định pháp luật trong nước như Luật kế toán, luật lao động, luật viên chức, công chức, luật thuế, luật đấu thầu, luật ngân sách... và các thông tư, nghị định, văn bản dưới luật. Ngoài ra dự án còn chịu sự kiểm tra của các cơ quan Nhà nước như: Thanh tra Chính phủ, Kiểm toán Nhà nước, thanh tra Bộ Tài chính, thanh tra Bộ KH&ĐT, thanh tra Bộ Nông nghiệp và PTNT...

3.2.2. Đánh giá rủi ro

Dự án chưa có bộ phận chuyên trách về lĩnh vực phân tích, nhận diện và đánh giá rủi ro. Việc đánh giá rủi ro chủ yếu dựa vào Tư vấn quốc tế (LIC) do BQL dự án TW tuyển dụng và dựa trên các đoàn đánh giá định kỳ hàng quý/hàng năm, đoàn đánh giá giữa kỳ của Nhà tài trợ phối hợp với các đơn vị có liên quan thực hiện.

Theo báo cáo của Tư vấn quốc tế (LIC) một số rủi ro về hoạt động của

Dự án liên quan đến:

- Tính bền vững: Thiết kế không phù hợp, kiểm soát chất lượng kém, vận hành và bảo trì thiếu hiệu quả có thể dẫn đến việc các công trình bị xuống cấp sớm và do đó có thể giảm những lợi ích mà Dự án mang lại.

- Khí hậu: Những trường hợp thiên tai nghiêm trọng xảy ra làm gián đoạn quá trình thực hiện hoặc phá hủy các công trình cơ sở hạ tầng.

- Năng lực kỹ thuật: Các tỉnh có năng lực hạn chế, khó có thể đạt được những yêu cầu của ADB và Dự án.

- Quản lý: Việc thiếu năng lực trong quản lý tài chính công và đấu thầu có thể hạn chế hiệu quả thực hiện và tạo điều kiện cho tham nhũng.

3.2.3. Hệ thống thông tin và truyền thông

3.2.3.1. Hệ thống thông tin và truyền thông của Dự án

Thông tin của Dự án bao gồm thông tin bên ngoài và thông tin bên trong tổ chức đan xen với nhau. Thông tin Dự án sử dụng thường thể hiện dưới dạng văn bản, chứng từ: Văn bản của Nhà nước, văn bản của Dự án, văn bản của các cá nhân, tổ chức khác, chứng từ kế toán... hoặc các thông tin trong nội bộ, các kênh thông tin khác thể hiện dưới nhiều hình thức khác nhau (truyền miệng, báo đài, tạp chí). Dự án cũng như các bộ phận, cá nhân đều có quan tâm đến các nguồn thông tin, nhất là các văn bản pháp luật của Nhà nước, của Nhà tài trợ hoặc các thông tin nội bộ liên quan đến các hoạt động của dự án.

Thông tin thì đa chiều, đa nguồn, có thể có giá trị ít hay nhiều hoặc không giá trị với các cá nhân, bộ phận khác nhau trong dự án. Do đó, công tác sàng lọc, phân loại, xử lý thông tin trung thực là hết sức quan trọng, đòi hỏi người thực hiện phải nhạy bén, có năng lực tốt để xác định đâu là nguồn thông tin cần thiết, đâu là thông tin tham khảo, đâu là thông tin rác và gửi đến đúng người có nhu cầu sử dụng. Tuy nhiên, công tác phân loại và sàng lọc

thông tin cũng như việc thông báo các thông tin được công bố trong mạng nội bộ của Dự án thực hiện chưa tốt.

Tại BQL dự án Trung ương thuộc Dự án đang sử dụng hệ thống Egov của BQL các dự án Nông nghiệp (Chủ đầu tư) và tại BQL dự án các tỉnh thuộc dự án sử dụng hệ thống Egov của Sở Nông nghiệp và PTNT tỉnh là chủ đầu tư các dự án thành phần tại tỉnh. Hệ thống Egov là thư điện tử nội bộ của toàn bộ cán bộ nhân viên trong Dự án vì thế việc trao đổi thông tin rất dễ dàng. Thông qua hệ thống Egov sẽ giúp Lãnh đạo dự án, bộ phận chức năng thuộc BQL dự án Trung ương và BQL dự án tỉnh triển khai thông báo công việc tới toàn thể cán bộ nhân viên một cách nhanh chóng, cùng với đó là nhận thông tin phản hồi công việc của cán bộ nhân viên. Một điều tiện ích là toàn thể cán bộ nhân viên trong dự án đều có thể sử dụng tài khoản cá nhân vào hệ thống Egov ở bất cứ đâu miễn là có kết nối mạng internet.

Bộ phận tài chính kế toán từ Trung ương đến địa phương thuộc dự án có sử dụng phần mềm kế toán Esoft chung, có thể hỗ trợ tổng hợp BCTC, báo cáo quyết toán toàn dự án.

Kênh truyền thông và thông tin giữa các cá nhân, bộ phận phối hợp tham gia trong các hoạt động của dự án ngoài phối hợp trao đổi trực tiếp còn theo đường luân chuyển chứng từ, văn bản. Với hình thức này tính kịp thời của thông tin đôi khi bị ảnh hưởng vì phải qua các thủ tục giấy tờ rườm rà nhưng thông tin đó lại mang giá trị lưu trữ. Tuy nhiên, công tác thông tin và truyền thông của Dự án còn hạn chế như sau:

- Dự án có quy mô lớn có nhiều tỉnh tham gia ở các địa điểm khác nhau nên những thông tin bằng văn bản đến từng BQL dự án thuộc dự án còn nhiều chậm trễ, dẫn đến khi triển khai công việc thời gian không đủ để hoàn thành, ảnh hưởng đến chất lượng công việc. Đôi khi phải gia hạn thêm thời gian mới có thể hoàn thành được công việc.

- Việc xử lý thông tin tại các cá nhân, bộ phận còn chậm, chưa kịp thời, chưa đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Các văn bản pháp luật của nhà nước thường được triển khai chậm chạp, thậm chí không được phổ biến hoặc có phổ biến nhưng không được nghiêm túc xem xét để vận dụng.
- Công tác chọn lọc thông tin trong các văn bản cũng chưa tốt, theo kiểu cứ phổ biến đại trà, phổ biến hàng loạt cho các bộ phận theo phương châm thà dư còn hơn bỏ sót, đã làm mất đi tính tập trung vào các thông tin trọng tâm, làm loãng thông tin và khó cho các bộ phận khi phải tiếp tục xử lý, phân loại để sử dụng thông tin thích hợp.
- Có quá nhiều thông tin làm nhiều loạn người sử dụng. Nhà nước thì ban hành nhiều loại văn bản, sửa đổi cập nhật thường xuyên, văn bản trước chưa kịp triển khai đã sửa đổi ban hành văn bản mới (như các văn bản về hướng dẫn đầu thầu, về xây dựng).
- Hiện nay, mọi người còn lơ là với công tác truyền thông. Thông tin được truyền thông qua nhiều kênh nhằm phổ biến đến mọi người nhưng lại không biết chắc rằng họ có thật sự tiếp thu thông tin đó hay có thái độ thờ ơ, không cần quan tâm, không hiểu, không nghe, không biết, không làm theo, công tác truyền thông thực sự chưa phát huy được chức năng của nó.
- Công tác truyền thông trong dự án chưa có sự kết nối thông qua chung một hệ thống Egov mà đang có sự phụ thuộc vào hệ thống Egov của từng Chủ đầu tư do đó tính liên kết giữa cấp BQL dự án Trung ương và địa phương còn nhiều hạn chế, chủ yếu thông tin trong nội bộ của từng BQL dự án Trung ương và địa phương thuộc Dự án.
- Mạng internet chưa được đa số cán bộ dự án quan tâm khai thác các tiện ích của một phương tiện cung cấp thông tin và truyền thông cực nhanh để áp dụng vào công việc, vừa tiết kiệm thời gian, công sức, vừa tiết kiệm chi phí hành chính (in ấn, chuyển phát, lưu trữ).

3.2.3.2. Hệ thống thông tin kế toán của Dự án

Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung là dự án xây dựng cơ bản được triển khai thực hiện trải dài trên địa bàn 6 tỉnh miền Trung bao gồm: Hà Tĩnh, Thừa Thiên Huế, Bình Định, Phú Yên, Ninh Thuận và Bình Thuận.

Đây là dự án ODA nên theo nguyên tắc cơ bản của phân cấp trách nhiệm, các BQL dự án sẽ do Chủ đầu tư quyết định cơ cấu, chức năng nhiệm vụ và quyền hạn dựa trên sở tay Quản lý tài chính và sở tay hướng dẫn thực hiện dự án (PAM) do đơn vị Chủ quản toàn dự án phê duyệt. Hệ thống thông tin kế toán của Dự án được thể hiện cụ thể như sau:

Thứ nhất, bộ máy kế toán của dự án bao gồm:

a. Tại Ban quản lý dự án Trung ương (CPMU)

- Bộ máy kế toán tại CPMU do BQL các dự án Nông nghiệp phê duyệt, bộ máy thực hiện chức năng tham mưu, giúp việc cho Giám đốc dự án trong lĩnh vực quản lý tài chính, tài sản, kế toán, quản lý tập trung các nguồn vốn theo đúng chế độ quy định của Nhà nước và Nhà tài trợ.

- Chức năng nhiệm vụ của CPMU:

Tổng hợp KHNS hàng năm vốn ADB, vốn đối ứng NSNN cho các hoạt động của CPMU và PPMUs đệ trình Bộ NN và PTNT phê duyệt;

Giám sát và cập nhật tình hình thực hiện các hoạt động của hệ thống QLTC của dự án. Bổ sung các quy định, hướng dẫn công tác QLTC khi cần thiết. Tổng hợp hồ sơ thanh toán vốn của PPMUs, CPMU, lập và ký Đơn rút vốn về TK TU đặc biệt đối với khoản vốn vay của ADB cho các hoạt động của CPMU và PPMUs.

Xác định nhu cầu, xin ý kiến của lãnh đạo Bộ NN và PTNT về các vấn đề có liên quan tới QLTC;

Điều phối chung công tác kiểm toán nội bộ của dự án, phối hợp với các cơ quan có liên quan áp dụng các biện pháp thích hợp nhằm phát hiện các vấn đề chưa hợp lý và kịp thời đưa ra các khuyến nghị. Thuê, tuyển và quản lý việc thực hiện công tác kiểm toán độc lập hàng năm, đệ trình báo cáo này đến các bên có liên quan. Thuê, tuyển và quản lý việc thực hiện công tác Tư vấn Quốc tế và Tư vấn trong nước;

Chịu trách nhiệm quản lý việc sử dụng nguồn vốn vay của ADB và vốn NSNN để trả cho các chi phí quản lý, các hoạt động điều phối dự án bao gồm:

+ Mua sắm các hàng hóa, dịch vụ, tham quan, đào tạo và thanh toán các chi phí khác do CPMU thực hiện;

+ Lập, đệ trình các dự toán, quyết toán đề nghị APMB trình Bộ NN và PTNT phê duyệt;

+ Lập, đệ trình hồ sơ đề nghị thanh toán cho KBNN kiểm soát chi làm cơ sở thanh toán, giải ngân vốn ADB, đề nghị KBNN thanh toán vốn NSTW;

+ Duy trì hệ thống kế toán và theo dõi sổ lưu tài chính tổng hợp;

+ Thực thi kiểm soát tài chính nội bộ;

+ Lập, tổng hợp báo cáo QLTC, báo cáo tiến độ thực hiện dự án;

Chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động quản lý TK tạm ứng đặc biệt, bao gồm các chi tiêu trực tiếp từ tài khoản này;

Tổng hợp các báo cáo tiến độ thực hiện dự án;

Tham gia với ADB trong việc giám sát định kỳ và kiểm tra giữa kỳ;

Theo dõi và tổng hợp tình hình QLTC của Dự án thành phần.

- Nhân sự tại Ban QLDA Trung ương liên quan đến QLTC: *Giám đốc dự án; Phó giám đốc quản lý tài chính – hành chính; Kế toán trưởng (Phụ trách kế toán); Kế toán viên; Thủ quỹ.*

b. Tại BQL dự án tỉnh (PPMU)

Nhân sự tại Ban QLDA tỉnh liên quan đến QLTC sẽ do Chủ đầu tư tại tỉnh quyết định dựa trên cơ sở Sổ tay quản lý tài chính do Bộ Nông nghiệp và PTNT (đơn vị Chủ quản toàn dự án) phê duyệt, Bộ máy liên quan đến QLTC tại tỉnh bao gồm: *Giám đốc Ban QLDA tỉnh; Phó giám đốc Ban QLDA tỉnh; Kế toán trưởng BQL dự án tỉnh (Phụ trách kế toán); Kế toán viên; Thủ quỹ.*

Thứ hai, về hệ thống chứng từ: Hệ thống chứng từ được sử dụng tại Dự án dựa trên hệ thống chứng từ ban hành theo Thông tư số 195/2012/TT-BTC ngày 15/11/2012 của Bộ Tài chính hướng dẫn kế toán áp dụng cho đơn vị chủ đầu tư. Nội dung kiểm tra chứng từ bao gồm: Kiểm tra đầy đủ 5 yếu tố cơ bản trên chứng từ (tên gọi chứng từ, ngày tháng năm phát sinh, số hiệu và chữ ký dấu, nội dung, đơn vị đo lường); kiểm tra tính hợp pháp hợp lý và hợp lệ của chứng từ phản ánh các nghiệp vụ phát sinh; kiểm tra việc quản lý, luân chuyển, xét duyệt chứng từ (Hệ thống chứng từ kế toán đang áp dụng tại Dự án được thể hiện ở **Phụ lục số 3**). Tuy nhiên, bên cạnh đó một số BQL dự án tỉnh thuộc Dự án còn chưa quy định rõ ràng về văn bản trình tự lập và luân chuyển chứng từ kế toán cho từng hoạt động, về quy định ký chứng từ cũng chưa quy định bằng văn bản một cách rõ ràng, lưu đồ luân chuyển đối với từng loại chứng từ không thể hiện rõ các bước mà chủ yếu là bằng truyền miệng nên khó khăn trong quá trình kiểm tra việc chấp hành các thủ tục kiểm soát.

Thứ ba, về tài khoản kế toán: Hệ thống tài khoản được sử dụng tại Dự án xây dựng cơ bản dựa trên hệ thống tài khoản ban hành theo Thông tư số 195/2012/TT-BTC ngày 15/11/2012 của Bộ Tài chính hướng dẫn kế toán áp dụng cho đơn vị chủ đầu tư. Hiện nay Dự án đang sử dụng phần mềm kế toán Esoft để hạch toán và phản ánh các nghiệp vụ phát sinh hàng ngày. Hệ thống tài khoản kế toán áp dụng tại Dự án được thể hiện ở **Phụ lục số 4**.

Tuy nhiên qua khảo sát, một số BQL dự án tỉnh thuộc Dự án chưa mở sổ

chi tiết tài sản cố định, các TSCĐ vẫn được phản ánh thủ công trên bảng excel để theo dõi chi tiết tài sản.

Thứ tư, về hệ thống sổ kế toán: Hình thức ghi sổ áp dụng tại Dự án là hình thức chứng từ ghi sổ có sử dụng phần mềm kế toán. Hình thức này có ưu điểm thuận tiện cho việc áp dụng phần mềm kế toán và công tác kế toán, đơn giản, dễ làm và dễ đối chiếu. Để ngăn chặn các can thiệp trái phép vào cơ sở dữ liệu của phần mềm Dự án đã xây dựng các thủ tục kiểm soát để truy cập phần mềm như: Đăng ký người dùng và mã mật khẩu. Chỉ có cán bộ kế toán được phân công mới truy cập và xem toàn bộ dữ liệu, sử dụng hệ thống kết nối mạng máy tính để rà cơ sở dữ liệu. Hệ thống sổ kế toán áp dụng tại Dự án thể hiện ở **Phụ lục số 5**.

Thứ năm, về hệ thống báo cáo: Dự án luôn tuân thủ quy định của Nhà nước về lập và báo cáo. Ngoài hệ thống BCTC bắt buộc trên, hệ thống báo cáo của Dự án còn các báo cáo khác theo yêu cầu quản lý của Lãnh đạo dự án phục vụ cho công tác kiểm tra, kiểm soát và hệ thống báo cáo cho Nhà tài trợ ADB như: Báo cáo nguồn vốn, báo cáo chi phí... Hệ thống báo cáo áp dụng tại Dự án được trình bày ở **Phụ lục số 6**.

3.2.4. Các hoạt động kiểm soát

3.2.4.1. Kiểm soát tiền mặt

Theo các quy định hiện hành, khuyến khích BQL dự án các cấp sử dụng tối đa thanh toán qua ngân hàng để đảm bảo an toàn và thuận tiện. Tuy nhiên, do luôn luôn có các nhu cầu chi tiêu nhỏ, lẻ, đột xuất tại PCU/PPMU nên không thể dùng thanh toán ngân hàng cho các hoạt động nên tại BQLDA vẫn có tiền mặt tại quỹ.

Các quy định quản lý tiền mặt tại quỹ bao gồm:

Tách biệt chức năng quản lý tiền và kế toán: Thủ quỹ của dự án có thể kiêm nhiệm các công việc khác nhưng không kiêm kế toán;

Hạn mức tiền mặt tại quỹ: Dự án qui định mức tồn quỹ tiền mặt tối đa không quá 200 triệu đồng cho CPMU và 100 triệu đồng cho PPMU dựa trên yêu cầu thực hiện dự án.

An toàn tiền mặt: Tiền mặt của BQLDA phải được đảm bảo an toàn. Thủ quỹ là người duy nhất được giữ chìa khóa và mã số của két đựng tiền và chịu trách nhiệm trong việc thu, chi, tồn quỹ tiền mặt.

Công tác kiểm quỹ tiền mặt: Hàng ngày, thủ quỹ kiểm tra, đối chiếu số dư tiền thực tế trong quỹ với Sổ chi tiết tiền mặt. Nếu có chênh lệch, thông báo cho Giám đốc BQLDA hoặc Kế toán trưởng để tìm nguyên nhân và giải quyết.

Thủ quỹ và Kế toán trưởng thực hiện kiểm quỹ định kỳ (ngày cuối tháng) và lập Biên bản kiểm quỹ để làm bằng chứng.

Thực hiện kiểm quỹ đột xuất nếu Giám đốc PMU hoặc Kế toán trưởng yêu cầu. Kiểm quỹ đột xuất cần được thực hiện ít nhất mỗi năm một lần.

Đối chiếu: Hàng tháng, số dư tiền thực tế phải được đối chiếu với số dư tiền trên sổ quỹ (do Thủ quỹ ghi chép và lưu giữ) và sổ kế toán tiền mặt (do Kế toán ghi chép và lưu giữ).

Thực trạng nhận thấy một số vấn đề liên quan đến quản lý tiền mặt tại quỹ của PPMU thuộc Dự án như sau:

*** *Tại PPMU Hà Tĩnh:***

Ban quản lý Dự án tỉnh Hà Tĩnh chưa thiết lập hạn mức tồn quỹ tiền mặt chưa tuân thủ Sổ tay quản lý tài chính đã được Bộ Nông nghiệp và PTNT phê duyệt. Do đó, số dư tiền mặt tại quỹ của Ban quản lý Dự án tỉnh Hà Tĩnh được duy trì cao tại một số thời điểm trong năm có những thời điểm số dư lên đến 314 triệu đồng.

Tiền mặt là một trong những tài sản dễ bị mất mát. Số dư tiền mặt lớn có

thể khiến Dự án phải chịu những rủi ro như mất mát tiền hoặc sử dụng tiền sai mục đích. Việc không thiết lập mức tồn quỹ tiền mặt có thể khiến Dự án gặp khó khăn nếu số dư tiền quá thấp hoặc có thể sử dụng sai mục đích hoặc mất mát nếu số dư tiền quá cao.

*** *Tại PPMU Bình Định và PPMU Ninh Thuận:***

Qua quá trình soát xét hồ sơ và kiểm tra nhận thấy tiền mặt của Dự án “Phát triển Nông thôn Tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung” tỉnh Bình Định và Ninh Thuận không được theo dõi và mở sổ quỹ riêng mà đang được lưu và theo dõi chung với tiền mặt của Ban quản lý Dự án Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Bình Định và Ninh Thuận.

Việc để chung quỹ tiền mặt của Dự án với các Dự án khác của tỉnh Bình Định và Ninh Thuận có thể khiến Dự án gặp khó khăn trong việc đối chiếu số dư nguồn của Dự án. Bên cạnh đó, các sai sót hay việc sử dụng tiền sai mục đích có thể không được phát hiện một cách kịp thời.

3.2.4.2. *Kiểm soát tài khoản dự án tại BIDV*

Mỗi nguồn vốn phải được theo dõi riêng rẽ theo từng tài khoản để tạo thuận lợi cho công tác quản lý, thực hiện giải ngân và bổ sung nguồn vốn một cách kịp thời. Nguồn vốn nước ngoài của dự án mở tại ngân hàng TMCP đầu tư và Phát triển Việt Nam (là ngân hàng được chỉ định phục vụ dự án), nguồn vốn đối ứng trong nước được mở tại Kho bạc nhà nước.

Kế toán tài khoản tiền gửi ngân hàng phải ghi chép riêng rẽ các nghiệp vụ phát sinh của từng tài khoản ngân hàng một cách thường xuyên và thực hiện đối chiếu định kỳ với số dư trên sổ chi tiết tiền gửi ngân hàng (lập hàng tháng).

Mẫu đối chiếu ngân hàng có thể được lập một cách đơn giản bao gồm các khoản mục: Số dư tài khoản theo báo cáo sao kê của ngân hàng; Số dư Tài khoản tiền gửi theo ghi chép của kế toán dự án; Chênh lệch và giải thích lý do

về chênh lệch giữa hai số liệu. Việc lập đối chiếu phải được thực hiện cuối hàng tháng, kể cả trường hợp không có chênh lệch giữa 2 số dư này. Các chênh lệch phát hiện trong quá trình đối chiếu cần được báo cáo cho kế toán trưởng để có biện pháp giải quyết kịp thời. Trong trường hợp phát sinh chênh lệch lớn, cần thiết phải thông báo cho Giám đốc BQLDA.

Đối với các giao dịch thông qua ngân hàng, cán bộ kế toán phải: Lấy sao kê cho mỗi giao dịch và đính kèm với các hồ sơ thanh toán để chứng minh là giao dịch đã được thực hiện; Lấy báo cáo của ngân hàng mỗi tháng và lưu lại đầy đủ; Các tài khoản nếu không sử dụng nữa thì cần phải đóng kịp thời.

*** Thực trạng liên quan đến Tài khoản ngân hàng của dự án:**

+ Tại PPMU Bình Định: Đã duy trì bốn (4) tài khoản ngân hàng bao gồm Tài khoản tạm ứng để tiếp nhận nguồn vốn tạm ứng của ADB do Ban Trung ương chuyển xuống, tài khoản lãi tài khoản tạm ứng, tài khoản chi phí Ban và tài khoản lãi tài khoản chi phí Ban. Tuy nhiên, Dự án đang sử dụng chung tài khoản ngân hàng với Ban quản lý Dự án Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Bình Định tại ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam để chi trả chi phí thuế cho hoạt động bán hồ sơ mời thầu và chi phí cho một số hoạt động tập huấn của Dự án.

Việc mở thêm và sử dụng chung tài khoản ngân hàng với Ban quản lý Dự án Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Bình Định có thể khiến Dự án gặp khó khăn trong việc đối chiếu số dư nguồn của Dự án. Bên cạnh đó, các sai sót hay việc sử dụng tiền sai mục đích có thể không được phát hiện một cách kịp thời.

+ Tại PPMU Ninh Thuận: Trong quá trình kiểm tra, thực trạng nhận thấy BQL Dự án tỉnh Ninh Thuận đã thực hiện thu thập sao kê ngân hàng và đối chiếu số dư ngân hàng hàng tháng. Tuy nhiên, sau khi hoàn thành việc đối chiếu Ban quản lý Dự án tỉnh Ninh Thuận đã không lập thành biên bản đối

chiếu số dư tiền gửi ngân hàng với số phụ ngân hàng định kỳ hàng tháng mà chỉ thực hiện một lần tại thời điểm cuối năm tài chính, chưa tuân thủ quy định của Sổ tay quản lý tài chính của Dự án. Sổ tay quản lý tài chính của Dự án có quy định: “Số dư tiền gửi ngân hàng phải được đối chiếu định kỳ và lưu thành văn bản có chữ ký của người có thẩm quyền của Dự án”.

Việc không lưu lại bằng chứng của việc đối chiếu có thể dẫn tới những khó khăn cho Ban quản lý Dự án trong việc quản lý việc đối chiếu số dư ngân hàng của các cán bộ kế toán. Đồng thời, cũng có thể gây khó khăn cho bên thứ ba trong việc xác minh việc đối chiếu đã được thực hiện đầy đủ theo quy định đề ra trong Sổ tay quản lý tài chính của Dự án.

3.2.4.3. Kiểm soát đấu thầu mua sắm

Kế toán trưởng và các cán bộ kế toán cần cộng tác chặt chẽ với cán bộ đấu thầu để bảo đảm có một hệ thống KSNB phù hợp trong việc bảo đảm trình tự đấu thầu và các hợp đồng được phê duyệt và giám sát chặt chẽ; Giá trị hợp đồng được ghi vào hợp đồng thoả thuận và các thay đổi điều chỉnh sau đó đều được tuân thủ với các điều khoản của hợp đồng, được phê duyệt và điều chỉnh đúng trong ghi chép hệ thống kế toán. Giá trị yêu cầu thanh toán và được phê duyệt được ghi lại chỉ rõ ngày phê duyệt và số tiền phải thanh toán, đã thanh toán, các khoản chậm trả (nếu có) để đảm bảo việc thanh toán kịp thời; đúng đối tượng thụ hưởng.

Thực trạng một số vấn đề liên quan đến công tác chấm đầu thuộc quy trình đấu thầu tại một số PPMU như sau:

Tại PPMU Hà Tĩnh:

Bộ phận kiểm soát đã tiến hành kiểm tra các quy trình, thủ tục cũng như các hồ sơ đấu thầu của một số gói thầu xây lắp và tư vấn được thực hiện bởi BQL Dự án tỉnh Hà Tĩnh trong năm 2016 và nhận thấy một số điểm cần lưu ý về hồ sơ thầu cũng như công tác chấm thầu. Cụ thể như sau:

*** Gói thầu DATP3-XL/TL,GT/2016 - Sửa chữa, nâng cấp hệ thống tưới, tiêu vùng ngập úng huyện Lộc Hà**

Đơn vị trúng thầu là Liên danh Công ty CP Tập đoàn Xuân Khiêm và Công ty TNHH Mạnh Linh với giá chào thầu là 49.238.000.000 VND, trong đó Công ty CP Tập đoàn Xuân Khiêm là đơn vị đứng đầu liên danh.

Theo điều 2.2, mục 2, chương III – Các tiêu chí đánh giá và lựa chọn trong Hồ sơ mời thầu của gói thầu này có nêu rõ: “Từng thành viên liên danh phải đáp ứng yêu cầu Không có hợp đồng nào không hoàn thành trong vòng 03 năm trước thời điểm đóng thầu”.

Tuy nhiên, trong quá trình soát xét hồ sơ, nhận thấy tại thời điểm đóng thầu (ngày 8 tháng 8 năm 2016), Công ty CP Tập đoàn Xuân Khiêm đang tham gia thi công Dự án “Cải tạo nâng cấp tuyến đường từ Quốc lộ 38B đến đường chợ Lờ - Đại Thắng đi đê Hữu Đào” trong đó có đoạn qua địa bàn xã Thành Lợi, Vụ Bản, tỉnh Nam Định. Dự án này được triển khai từ tháng 3 năm 2015. Tuy nhiên, sau khi triển khai một số hạng mục, Công ty CP Tập đoàn Xuân Khiêm đã ngừng thi công công trình trong nhiều tháng mà không có giải trình chính thức nào. Việc đó làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới cuộc sống của người dân địa phương.

Cũng theo điều 2.4, mục 2, chương III – Các tiêu chí đánh giá và lựa chọn trong Hồ sơ mời thầu của gói thầu này có nêu rõ: yêu cầu nộp BCTC đã được kiểm toán hoặc được chủ đầu tư chấp nhận trong 3 năm trở lại đây để chứng minh tình hình tài chính hiện tại của Nhà thầu là lành mạnh. Yêu cầu tối thiểu là giá trị tài sản ròng của nhà thầu năm gần nhất được tính bằng chênh lệch giữa tổng nợ và tổng tài sản phải dương. Đối với nhà thầu liên danh, từng thành viên của liên danh phải đáp ứng yêu cầu này.

Tuy nhiên, qua quá trình soát xét hồ sơ dự thầu của Liên danh, nhận thấy báo cáo tài chính của Công ty Cổ phần Tập đoàn Xuân Khiêm cho các năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2013, 31/12/2014 và 31/12/2015 đã đưa ra ý kiến

kiểm toán ngoại trừ cho các khoản mục tiền mặt, hàng tồn kho, tài sản cố định, công nợ phải thu – phải trả, khoản vay dài hạn – ngắn hạn tại ngày 31/12/2013, 31/12/2014 và 31/12/2015 được trình bày trên BCTC của công ty.

Những thông tin nêu trên của liên danh trúng thầu đã không được nêu ra trong báo cáo đánh giá hồ sơ dự thầu của Tổ chuyên gia chấm thầu.

Tại PPMU Thừa Thiên Huế:

Trong năm 2016, Dự án có tổ chức đấu thầu gói thầu TDA01-XL - Nâng cấp hệ thống sông Đại Giang (Lô 1 – Bờ Tả). Có 38 nhà thầu mua Hồ sơ mời thầu nhưng chỉ có hai (02) nhà thầu tham dự là:

Công ty CP Tập đoàn Công nghiệp VN1; và

Liên danh Công ty CP Xây lắp Công trình 269 và Công ty TNHH Lực Nguyên Khang.

Qua tiến hành kiểm tra các quy trình, thủ tục cũng như các hồ sơ dự thầu của các nhà thầu và nhận thấy phần thuyết minh “Biện pháp tổ chức thi công” trong hồ sơ dự thầu của hai (02) nhà thầu trên có nội dung giống nhau về:

+ Tổ chức thi công tổng thể (chuẩn bị mặt bằng, bố trí tổng mặt bằng thi công, nhân lực thi công);

+ Biện pháp thi công tuyến đê (thi công công tác đất, thi công đóng cọc tre, thi công vải địa kỹ thuật, thi công đá đổ chân đê, thi công gia cố mái đê, thi công bê tông mặt đê);

+ Biện pháp thi công các công trên đê (thi công đắp đê quai, thi công đào đất hố móng, thi công đắp đất công);

+ Biện pháp thi công cầu giao thông (trình tự thi công, biện pháp thi công cọc bê tông cốt thép; thi công móng, trụ; thi công dầm, mặt cầu và hoàn thiện); và

+ Biện pháp quản lý chất lượng (quản lý chất lượng vật tư; quy trình lập biện pháp thi công, kiểm tra, nghiệm thu).

Đơn vị trúng thầu là Công ty CP Tập đoàn Công nghiệp VN1 với giá trúng thầu là 50.937.391.000 VND.

Thông tin nêu trên đã không được nêu ra trong báo cáo đánh giá hồ sơ dự thầu của Tổ chuyên gia chấm thầu.

Việc các hồ sơ dự thầu của các nhà thầu đều có nội dung về biện pháp và tổ chức thi công tương đồng với nhau có thể dẫn đến nghi vấn về dấu hiệu thông thầu giữa các nhà thầu.

Tại PPMU Phú Yên:

Trong năm 2016, Dự án có tổ chức đấu thầu gói thầu Phú Yên 03: “Nâng cấp đập dân suối cầu và đường quản lý kết hợp giao thông”. Đơn vị trúng thầu là Liên danh Công ty CP Xây lắp điện Tuy Phước Bình Định và Công ty CP Xây dựng 47 với giá chào thầu là 35.500.556.547 VND, trong đó Công ty CP Xây lắp điện Tuy Phước Bình Định là đơn vị đứng đầu liên danh.

Theo điều 2.4, mục 2, chương III – Các tiêu chí đánh giá và lựa chọn trong Hồ sơ mời thầu của gói thầu này có nêu rõ: *yêu cầu nộp BCTC đã được kiểm toán hoặc được chủ đầu tư chấp nhận trong 3 năm trở lại đây để chứng minh tình hình tài chính hiện tại của Nhà thầu là lành mạnh. Yêu cầu tối thiểu là giá trị tài sản ròng của nhà thầu năm gần nhất được tính bằng chênh lệch giữa tổng nợ và tổng tài sản phải dương. Đối với nhà thầu liên danh, từng thành viên của liên danh phải đáp ứng yêu cầu này.*

Tuy nhiên, Báo cáo tài chính được kiểm toán của Công ty CP Xây lắp điện Tuy Phước Bình Định cho các năm tài chính kết thúc ngày 31 tháng 12 năm 2013, ngày 31 tháng 12 năm 2014 và ngày 31 tháng 12 năm 2015 đã đưa ra ý kiến kiểm toán ngoại trừ cho các khoản tài sản cố định, công nợ phải thu – phải trả tại ngày 31 tháng 12 năm 2013, ngày 31 tháng 12 năm 2014 và

ngày 31 tháng 12 năm 2015 được trình bày trên BCTC của công ty.

Thông tin nêu trên của liên danh trúng thầu đã không được nêu ra trong báo cáo đánh giá hồ sơ dự thầu của Tổ chuyên gia chấm thầu.

Việc không làm rõ các thông tin liên quan đến tình hình tài chính của nhà thầu thông qua các ý kiến kiểm toán ngoại trừ trên BCTC sẽ ảnh hưởng đến việc chứng minh khả năng tài chính của đơn vị trúng thầu. Điều này dẫn tới rủi ro là những nhà thầu này được lựa chọn mà không đáp ứng được các tiêu chí trong Hồ sơ mời thầu.

Trong trường hợp tổ chấm thầu có đánh giá khác nhưng nếu đánh giá đó không được nêu lên trong Báo cáo đánh giá Hồ sơ dự thầu thì điều này cũng khó có thể thỏa mãn bên thứ ba rằng Dự án đã cân nhắc tới vấn đề này.

3.2.4.4. Kiểm soát quản lý hợp đồng và quản lý công nợ

BQL dự án cử cán bộ theo dõi, quản lý hợp đồng và quản lý công nợ. Các hợp đồng và công nợ phải được quản lý một cách chặt chẽ phục vụ cho việc thanh toán và giải ngân cũng như các báo cáo tiến độ theo yêu cầu.

Các hợp đồng cần được quản lý với các nội dung sau: Tài liệu hợp đồng: các tài liệu hợp đồng cần được lưu giữ đầy đủ và cẩn thận; Tiến độ hợp đồng: Tiến độ hợp đồng cả về công việc và giải ngân cần được theo dõi, so sánh với kế hoạch và báo cáo; Cam kết hợp đồng: Các cam kết hợp đồng (số tiền chưa thanh toán, còn phải thanh toán) cần được theo dõi và so sánh với tổng số dư chưa giải ngân của Hợp đồng.

Theo dõi, quản lý công nợ khách hàng cần đối chiếu với từng đối tượng khách hàng ít nhất 1 lần/quý. Hàng tháng kế toán theo dõi công nợ phải lập báo cáo cho Kế toán trưởng và Giám đốc dự án biết về tình hình các khoản phải thu và phải trả của khách hàng, trong đó nêu rõ khoản công nợ nào đã quá hạn, khoản công nợ nào sắp đến hạn để có hướng xử lý kịp thời.

**** Một số phát hiện liên quan đến công tác kiểm soát quản lý hợp đồng***

và quản lý công nợ:

Trong quá trình kiểm tra tại PPMU Ninh Thuận, đoàn kiểm tra nhận thấy kế toán Dự án đã mở sổ theo dõi các khoản nợ phải thu, phải trả theo từng nhà thầu, nhà cung cấp chi tiết cho từng hợp đồng cụ thể. Khi có các giao dịch phát sinh liên quan đến các khoản phải thu, phải trả, kế toán đã ghi chép kịp thời, đầy đủ. Việc đối chiếu công nợ với nhà thầu tại thời điểm cuối năm tài chính đã được thực hiện nhưng chưa đầy đủ. Các nhà thầu chưa tiến hành đối chiếu công nợ là Trung tâm tài nguyên môi trường tỉnh Ninh Thuận; Công ty TNHH Thương mại và Xây dựng Sơn Long Thuận; Công ty 319; Công ty An Thịnh, Công ty Cổ phần Xây dựng và Thương mại Tân Phú; Công ty CP Tư vấn thiết kế xây dựng Ninh Thuận.

Việc đối chiếu công nợ thường xuyên với các nhà thầu/nhà cung cấp là cần thiết. Cùng với việc theo dõi thông qua sổ theo dõi hợp đồng, việc đối chiếu công nợ với nhà thầu/nhà cung cấp sẽ cung cấp thông tin đầy đủ, và là bằng chứng xác thực cho số dư công nợ của Dự án tại thời điểm khóa sổ lập BCTC.

Bảng đối chiếu công nợ còn là cơ sở khẳng định quyền và nghĩa vụ thanh toán của các bên, tạo điều kiện thuận lợi cho Dự án trong việc thanh quyết toán với nhà thầu/nhà cung cấp và lập dự trù tài chính. Ngoài ra, việc đối chiếu công nợ với nhà thầu/nhà cung cấp không được thực hiện có thể dẫn đến những chênh lệch giữa công nợ theo dõi bởi Dự án và nhà thầu/nhà cung cấp không được phát hiện kịp thời.

Một số hạn chế khác liên quan đến công tác kiểm soát quản lý hợp đồng và công nợ tại các PPMU thuộc dự án: Trong quá trình kiểm tra nhận thấy tại một số PPMU cán bộ kế toán chưa nắm được nội dung chi tiết của các gói thầu, chưa thực hiện tốt phần công việc quản lý hợp đồng (Chưa nhập số liệu vào bảng tổng hợp các hợp đồng, chưa nắm được thời điểm nhà thầu hoàn thành công việc để sát sao trong quá trình thanh toán. Do đó dẫn đến tình

trạng thanh toán quá chậm, không nắm được thời gian hết hạn của bảo lãnh để kịp thời nhắc nhở nhà thầu bổ sung phụ lục gia hạn (nếu vẫn đang trong thời gian thực hiện).

Hồ sơ không được sắp xếp theo trình tự ngày tháng, do đó rất khó kiểm tra và theo dõi hồ sơ. Riêng đối với hồ sơ thanh toán theo giai đoạn, nên kẹp theo trình tự 1 bộ hồ sơ thanh toán hoàn chỉnh theo thứ tự: Đề nghị thanh toán, Hồ sơ thanh toán giai đoạn (bao gồm: biên bản nghiệm thu giai đoạn, bảng xác định giá trị khối lượng công việc hoàn thành..), Hoá đơn tài chính, kiểm soát chi kho bạc, uỷ nhiệm chi ngân hàng

Vẫn xảy ra tình trạng kẹp lẫn hồ sơ giữa các gói thầu.

3.2.4.5. Kiểm soát quản lý tạm ứng

Việc tạm ứng đối với các hợp đồng thì thực hiện theo quy định và cần phải có bảo lãnh tạm ứng của Ngân hàng thương mại cho khoản đề nghị tạm ứng.

Việc tạm ứng đối với các cán bộ dự án chỉ nhằm mục đích để thực hiện công việc chung của BQL dự án. Người đề nghị tạm ứng phải là cán bộ hoặc người lao động làm việc tại BQL dự án. Khi có nhu cầu tạm ứng để thực hiện công việc được giao, người đề nghị tạm ứng lập Giấy đề nghị tạm ứng theo mẫu quy định. Khi có nhu cầu tạm ứng để thực hiện công việc được giao, người đề nghị tạm ứng lập Giấy đề nghị tạm ứng theo mẫu quy định tại Sở tay quản lý tài chính của Dự án và quy chế chi tiêu nội bộ của dự án. Sau khi hoàn thành công việc được giao hoặc đến thời hạn hoàn tạm ứng, người tạm ứng phải làm thủ tục hoàn tạm ứng bằng cách lập Giấy đề nghị thanh toán nêu rõ số tiền đã chi thực tế (kèm theo chứng từ hợp lý, hợp lệ), số tiền tạm ứng không sử dụng hết phải nộp lại quỹ, số tiền chi vượt sẽ được chi bổ sung. Nếu đến thời hạn thanh toán mà người tạm ứng chưa làm thủ tục hoàn tạm ứng thì kế toán theo dõi sẽ báo cáo cho Kế toán trưởng và Giám đốc để xin ý kiến chỉ đạo về biện pháp xử lý. Căn cứ ý kiến của Giám đốc, bộ phận Tài chính - Kế

toán thực hiện các thủ tục nhằm đảm bảo thu hồi số tiền tạm ứng. Kế toán phải lập sổ theo dõi cho từng đối tượng nhận tạm ứng, ghi chép đầy đủ tình hình nhận, hoàn trả tạm ứng theo từng lần tạm ứng và nội dung tạm ứng. Cuối mỗi tháng, người tạm ứng phải ký xác nhận số dư tạm ứng vào sổ theo dõi tạm ứng, đồng thời kế toán theo dõi tạm ứng lập báo cáo tổng hợp gửi Kế toán trưởng và Giám đốc để thông báo về danh sách người tạm ứng, số tiền tạm ứng và thời hạn thanh toán của từng khoản tạm ứng. Tiền tạm ứng quy định tối đa bằng 70% số tiền theo kế hoạch được duyệt. Tuy nhiên đoàn KSNB 6 tháng đầu năm 2016 phát hiện một số tồn tại về tạm ứng tại PPMU Ninh Thuận như sau:

Dự toán kinh phí tạm ứng không được lập và ký duyệt trước khi làm thủ tục tạm ứng. Kế toán chỉ căn cứ vào phiếu chi được duyệt để làm cơ sở chi tạm ứng cho nhân viên.

Ngoài ra, trong quá trình soát xét chứng từ, BQL dự án Ninh Thuận chưa tuân thủ quy định cụ thể về công tác tạm ứng và hoàn ứng trong quy chế chi tiêu nội bộ của Dự án. Vì vậy có một số khoản tạm ứng cho nhân viên Dự án chậm hoàn ứng.

Việc Dự án tạm ứng cho nhân viên không căn cứ trên dự toán kinh phí được phê duyệt cũng như việc các khoản tạm ứng chậm hoàn ứng sẽ dẫn đến rủi ro nguồn vốn của Dự án bị lạm dụng hoặc sử dụng sai mục đích mà Dự án không kịp thời phát hiện. Do đó, một số hoạt động của Dự án cũng có thể bị ảnh hưởng do thiếu nguồn kinh phí.

3.2.4.6. Kiểm soát các chi phí Ban quản lý dự án và quản lý tài sản

a. Kiểm soát chi phí của Ban quản lý dự án

Là chi phí cho hoạt động quản lý dự án được tính từ khi chuẩn bị dự án cho đến khi quyết toán dự án hoàn thành; Chi phí cho các BQL dự án phải tuân thủ theo dự toán chi phí đã được phê duyệt; Dựa trên những chi phí dự

toán đã được phê duyệt, bộ phận kế toán sẽ hạch toán, quản lý và giám sát; Tất cả các khoản chi phí phải có đủ chứng từ hợp lý, hợp lệ, được kế toán viên soát xét trước khi đệ trình lên Kế toán trưởng và Giám đốc phê duyệt. Các khoản chi phí phải thực hiện theo các quy định hiện hành của Chính phủ Việt Nam về định mức chi tiêu. Trong trường hợp những khoản chi phí thực tế phát sinh lớn hơn những chi phí dự toán nhưng tổng chi phí của BQL dự án vẫn nằm trong giới hạn đã được phê duyệt thì BQL dự án sẽ tiến hành giải trình và được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt điều chỉnh chi phí dự toán.

Một số phát hiện qua quá trình KSNB năm 2015 và 2016 tại PPMU Thừa Thiên Huế:

** Chi phí lương cho cán bộ Dự án tại PPMU Thừa Thiên Huế*

Trong quá trình kiểm tra nhận thấy bà Đặng Thị Thương – nguyên Kế toán trưởng của Dự án đã nghỉ hưu từ ngày 31 tháng 3 năm 2015. Sau đó, Ban QLDA tỉnh Thừa Thiên Huế đã ký tiếp hai (02) hợp đồng lao động với bà Thương vào ngày 1/4/2015 và ngày 7/4/2016. Theo đó, bà Thương có nhiệm vụ thực hiện các công việc theo phân công của lãnh đạo Ban QLDA tỉnh Thừa Thiên Huế.

Tuy nhiên, qua quá trình soát xét các chứng từ thu chi của Dự án trong giai đoạn đoàn kiểm tra, không thấy có chữ ký của bà Thương trên bất kỳ văn bản nào chứng tỏ sự tham gia của bà trong quá trình thực hiện dự án cũng như quá trình kiểm tra, soát xét và lập báo cáo tài chính của Dự án. Tổng chi phí lương đã chi trả cho bà Thương trong giai đoạn từ ngày 1 tháng 4 năm 2015 đến 31 tháng 12 năm 2015 là 49.386.842 VND và năm 2016 là 53.919.120 VND .

Việc Dự án chi trả lương cho cán bộ Dự án không theo thực tế công việc mà cán bộ đó thực hiện có thể dẫn đến rủi ro các chi phí này không được coi là chi phí hợp lệ và sẽ không được chấp nhận thanh toán bởi ADB.

b. Kiểm soát quản lý tài sản

Tại PPMU Thừa Thiên Huế:

Ban quản lý Dự án tỉnh Thừa Thiên Huế đã tiến hành kiểm kê tài sản tại ngày 31/12/2016 và lưu thành biên bản có đầy đủ chữ ký của người có thẩm quyền. Tuy nhiên, Ban quản lý Dự án đã chưa mở sổ theo dõi các tài sản của Dự án cũng như cập nhật đầy đủ tên, mã tài sản, tình trạng tài sản và người/bộ phận quản lý tài sản theo như Sổ tay quản lý tài chính của Dự án quy định.

Các tài sản của Dự án là những tài sản dễ bị mất, lạm dụng hoặc sử dụng sai mục đích, đặc biệt là đối với các tài sản thông dụng hoặc các tài sản có giá trị cao. BQL Dự án có trách nhiệm quản lý tất cả các tài sản của Dự án được sử dụng bởi các đơn vị trực thuộc của BQL Dự án. Việc không mở sổ theo dõi tài sản riêng cho dự án có thể dẫn đến rủi ro là tài sản của Dự án có thể bị mất mát hoặc sử dụng sai mục đích.

Ngoài ra, việc thiếu thông tin trên biên bản kiểm kê tài sản về số hiệu tài sản, địa điểm sử dụng tài sản và tình trạng của các tài sản tại ngày kiểm kê có thể mang lại những khó khăn trong việc quản lý tài sản.

Tại PPMU Bình Định:

Trong quá trình KSNB, đoàn nhận thấy BQL Dự án tỉnh Bình Định đã mở sổ theo dõi tài sản của Dự án và thực hiện kiểm kê cuối năm. Tuy nhiên, các tài sản này chưa được dán nhãn đầy đủ phục vụ cho mục đích quản lý và phân biệt với các tài sản khác của Ban.

Các tài sản của Dự án là những tài sản dễ bị mất, lạm dụng hoặc sử dụng sai mục đích, đặc biệt là đối với các tài sản thông dụng hoặc các tài sản có giá trị cao. BQL Dự án có trách nhiệm quản lý tất cả các tài sản của Dự án được sử dụng bởi các đơn vị trực thuộc của BQL Dự án.

Việc không dán nhãn cho các tài sản của Dự án có thể dẫn đến khó khăn trong việc nhận biết và quản lý các tài sản của Dự án. Tính hiện hữu và đầy đủ của tài sản có thể sẽ không được đảm bảo một cách đầy đủ. Ngoài ra,

việc gắn mã và ghi chép tài sản là biện pháp quản lý hữu hiệu nhằm bảo vệ tài sản tránh khỏi rủi ro bị mất mát hoặc bị sử dụng sai mục đích.

3.2.4.7. Kiểm tra tài chính kế toán

Việc kiểm tra chế độ kế toán phải được thực hiện thường xuyên, liên tục và có hệ thống. Mỗi đơn vị trực thuộc phải được cơ quan chủ quản kiểm tra chế độ kế toán mỗi năm 02 lần và nhất thiết phải tiến hành kiểm tra trước khi thẩm định (hoặc phê duyệt) quyết toán năm. Các cuộc thanh tra, kiểm tra kinh tế tài chính phải bắt đầu từ việc kiểm tra kế toán.

Kiểm tra kế toán bao gồm cả việc thẩm tra số liệu quyết toán của PCU đối với các PPMU, công việc này phải được tiến hành hàng năm và trước khi phê duyệt quyết toán vốn đầu tư dự án hoàn thành.

Báo cáo AMT theo Quyết định 803/2007/QĐ-BKH ngày 30/7/2007 của Bộ Kế hoạch và đầu tư. Phần tài chính bao gồm các biểu sau:

- Biểu 04: Báo cáo tiến độ giải ngân vốn ODA
- Biểu 06: Báo cáo tiến độ giải ngân vốn đối ứng
- Biểu 12: Báo cáo thực hiện hợp đồng

Báo cáo cân đối tài khoản tạm ứng

Báo cáo được lập hàng quý: Kế toán lập báo cáo quý theo mẫu gửi cán bộ giám sát đánh giá tổng hợp, đồng thời gửi kế toán tổng hợp của PCU chậm nhất 5 ngày sau khi kết thúc quý.

Hoạt động của hệ thống KSNB sẽ không còn có ý nghĩa cho công tác tổ chức nếu thiếu đi tính độc lập, tự chủ của hoạt động này trong tổng thể dự án. Cán bộ làm công tác KSNB phải được đào tạo tốt và không có bất kỳ xung đột nào về lợi ích cũng như không bị ảnh hưởng bởi kết quả các hoạt động KSNB do mình tiến hành. Giám đốc và Kế toán trưởng hoặc Phụ trách kế toán dự án được kiểm tra phải chấp hành nghiêm chỉnh lệnh (hoặc quyết định)

kiểm tra kế toán của cấp có thẩm quyền, có trách nhiệm cung cấp đầy đủ, kịp thời các số liệu, tài liệu và các điều kiện khác cần thiết cho công tác kiểm tra. Giám đốc và Kế toán trưởng hoặc Phụ trách kế toán dự án được kiểm tra phải ký vào biên bản (hoặc báo cáo kết quả) kiểm tra, có quyền ghi ý kiến của mình vào biên bản (hoặc báo cáo kết quả) kiểm tra, nếu có ý kiến không thống nhất với biên bản kiểm tra có quyền viết ý kiến giải trình đính kèm biên bản kiểm tra kế toán. Cán bộ kiểm tra phải chịu trách nhiệm trước pháp luật Nhà nước về kết quả kiểm tra. Giám đốc và Kế toán trưởng hoặc Phụ trách kế toán dự án được kiểm tra phải thực hiện nghiêm chỉnh các kiến nghị của cán bộ kiểm tra trong phạm vi trách nhiệm của mình.

3.2.5. Các hoạt động giám sát

Dự án hiện nay chưa có ban giám sát mà có Ban thanh tra nhân dân (Do BQL các dự án Nông nghiệp thành lập) có chức năng kiểm tra, giám sát các hoạt động của Dự án.

Giám sát thông qua nhiều hình thức khác nhau. Giám sát thường xuyên thông qua việc tiếp nhận ý kiến đóng góp của các cá nhân, bộ phận, nhà thầu... Giám sát định kỳ thông qua các đợt kiểm tra chéo, tự kiểm tra tài chính hoặc kiểm tra đột xuất theo yêu cầu vụ việc. Tuy nhiên, hoạt động giám sát của Dự án còn có một số hạn chế như sau: Thành viên trong ban Thanh tra, ban tự kiểm tra theo vụ việc chưa được trang bị về kỹ năng kiểm tra giám sát, chưa am hiểu sâu về lĩnh vực của Dự án, do đó khi đi vào một vụ việc cụ thể dễ cảm thấy lúng túng, thiếu tự tin trước ngồn ngang dữ liệu thông tin cần kiểm tra, không biết kiểm tra từ đâu, kiểm tra như thế nào làm mất công, tốn sức, tâm lý chán nản dẫn đến tình trạng làm cho qua, cho xong việc, thiếu trách nhiệm dễ đưa đến báo cáo nhận xét sai lệch vấn đề hoặc chấp nhận sự việc một cách dễ dàng.

Công tác giám sát trong dự án chưa được lãnh đạo dự án quan tâm thích đáng. Ban lãnh đạo dự án luôn mong muốn kiểm soát hoạt động hữu hiệu

nhưng lại không có biện pháp cụ thể để kiểm tra giám sát xem nó đang được vận hành như thế nào, các thủ tục kiểm soát đặt ra có phù hợp, có được mọi người hiểu đúng và tuân thủ hay không, trong quá trình thực hiện, có phát hiện bổ sung thêm những gì hoặc cần phải thay đổi những gì cho phù hợp với những thay đổi về mục tiêu của Dự án.

3.3. Đánh giá thực trạng về kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung

3.3.1. Ưu điểm

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Các ban quản lý dự án hầu hết được thành lập bởi các Chủ đầu tư có kinh nghiệm về quản lý lĩnh vực ODA, vì vậy nhân sự chủ chốt được điều động về làm dự án đều có truyền thống giá trị đạo đức đáng quý tạo niềm tin về một tổ chức không tiêu cực, tham ô, tham nhũng, biến thủ của công. Ban lãnh đạo dự án mong muốn có một đội ngũ cán bộ quản lý có năng lực, có chuyên môn, có kỷ luật đã thật sự là một yếu tố thuận lợi để tạo nên môi trường kiểm soát tốt hơn.

Thứ hai, đánh giá rủi ro: Công việc này đang được ban lãnh đạo dự án cùng các bộ phận tham mưu, trưởng các bộ phận phòng ban của Dự án thực hiện, điều này đã và đang phát huy được hiệu quả trong quá trình quản lý triển khai thực hiện dự án.

Thứ ba, hệ thống thông tin và truyền thông: Việc thu thập và xử lý thông tin và truyền thông trong Dự án cơ bản đã phục vụ được quá trình ra quyết định điều khiển các hoạt động của đơn vị. Về hệ thống thông tin kế toán hiện nay cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu cung cấp thông tin cho Ban lãnh đạo dự án và các đối tượng bên ngoài, hàng năm đều được các đoàn kiểm tra của Nhà nước đánh giá cao.

Thứ tư, các hoạt động kiểm soát:

Mục tiêu của dự án đến nay về cơ bản đã đạt các chỉ số đầu ra theo quy

định của dự án. Dự án đã được đánh giá có những thành công rõ rệt về mặt kỹ thuật và tài chính. Các hoạt động quản lý, vận hành dự án liên quan đến công tác đấu thầu mua sắm, quản lý tài chính, giám sát đánh giá đã được tháo gỡ khó khăn và hướng dẫn rõ ràng, cụ thể. Điều đó giúp cho Dự án vận hành trơn tru và hiệu quả trong giai đoạn vừa qua cũng như đảm bảo hiệu quả các đầu tư của dự án, các hoạt động của dự án đã được giám sát chặt chẽ, kinh phí đã được quản lý tốt và được sử dụng theo kế hoạch, hệ thống kế toán và báo cáo đã tuân thủ chặt chẽ quy định hiện hành của Chính phủ Việt nam và Ngân hàng ADB.

Công tác KSNB của dự án đã được thực hiện từ năm 2015 đến nay đã đạt được những hiệu quả nhất định, đã góp phần phát hiện ra các sai sót có thể có trong quá trình thực hiện dự án, đưa ra các khuyến nghị nhằm hoàn thiện các hệ thống dự án, giúp cho cơ quan quản lý nhà nước, Ban Giám đốc dự án quản lý hiệu quả vốn đầu tư của dự án vì xét cho cùng vốn vay ODA vì bản chất vốn vay ODA vẫn là khoản vay và có nghĩa vụ phải trả nợ. Do vậy nhận thức được ý nghĩa của quản lý dự án thì công tác KSNB của dự án đã rất được coi trọng và triển khai chặt chẽ.

PCU tiến hành công tác kiểm soát nội bộ 6 tháng một lần nhằm kiểm tra, đánh giá quy trình quản lý tài chính được thực hiện ở cấp tỉnh. Các đợt kiểm tra này sẽ tập trung chủ yếu vào kết quả thực hiện dự án, xem xét tính chuẩn xác trong việc sử dụng các nguồn vốn, khả năng duy trì hệ thống kế toán và hệ thống sổ sách kế toán theo dõi các khoản chi tiêu một cách phù hợp, kiểm tra tính hợp lệ của các khoản chi tiêu, đặc biệt là các khoản chi liên quan tới công tác đào tạo, chi phí vận hành tăng thêm và các khoản thanh toán không thông qua ký kết hợp đồng.

Công tác quản lý tài chính dự án nói chung và công tác KSNB dự án nói riêng đã được các Bộ, ngành và nhà tài trợ đánh giá cao, đảm bảo chặt chẽ các quy định của dự án. Một hệ thống KSNB hoạt động tốt cung cấp nền tảng vững chắc cho công tác quản lý, vận hành dự án, qua đó đảm bảo tính hiệu

quả của công tác quản lý tài chính, hành chính và nội dung cơ bản của dự án được tiến hành theo những phương thức phù hợp, đồng thời đây cũng là cơ sở để đưa ra những kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản lý dự án.

Thứ năm, công tác giám sát: Công tác giám sát ngày càng đóng vai trò quan trọng đưa hoạt động của Dự án vào nề nếp, Chủ đầu tư, lãnh đạo BQL dự án ngày càng quan tâm đến công tác giám sát, tạo điều kiện cho các cán bộ thuộc ban giám sát được tiếp cận và tham dự các lớp bồi dưỡng kiến thức liên quan đến lĩnh vực quản lý dự án do các nhà tài trợ và các bộ ngành tổ chức nhằm đáp ứng các chỉ tiêu mục tiêu đầu ra mà dự án phải thực hiện và tuân thủ.

3.3.2. *Tồn tại*

Bên cạnh những ưu điểm nổi bật về KSNB mà Dự án đã đạt được thì vẫn còn ***một số điểm tồn tại cần khắc phục*** để hoàn thiện hơn, đặc biệt trong thời điểm Nhà nước cũng như nhà tài trợ ngày càng thắt chặt về xem xét ký kết các dự án ODA mới hiện nay.

Thứ nhất, môi trường kiểm soát: Ban lãnh đạo dự án sống giàu tình cảm, chan hòa thương yêu nhân viên, tôn trọng dân chủ quá đã làm mất đi cái đầu lạnh đôi lúc cần phải có của người lãnh đạo để phán quyết, xử lý vấn đề kịp thời (vì vấn đề luôn liên quan đến một cá nhân, nhóm người, hay tổ chức nào đó...).

Nhân viên thiếu tính chuyên nghiệp, cơ cấu đội ngũ không đồng đều về tuổi, về trình độ, về ngành đào tạo, cán bộ dự án độ tuổi còn trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý dự án ODA, cán bộ có kinh nghiệm còn kiêm nhiệm làm nhiều dự án cũng là vấn đề khó khăn để thực hiện các thủ tục kiểm soát. Việc phân công phân nhiệm chưa được chi tiết, rõ ràng tất yếu dẫn đến tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, né tránh công việc, ách tắc, chậm trễ. Không mạnh dạn sắp xếp lại lao động, tình trạng vừa thiếu vừa thừa lao động đã gây ra sự lãng phí về tiền bạc, kém hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn

lực. Hơn nữa việc đánh giá hiệu quả công việc của từng vị trí, từng bộ phận, từng cá nhân chưa được quan tâm.

Thứ hai, đánh giá rủi ro: Dự án chưa có một bộ phận chuyên trách để đánh giá rủi ro phục vụ cho nhu cầu ra quyết định. Chưa chuyên biệt nên qui trình nhận dạng, đánh giá và khắc phục rủi ro chưa có qui trình.

Thứ ba, hệ thống thông tin: Công tác truyền thông còn chưa được thông suốt, còn ách tắc, chậm trễ làm thông tin thiếu kịp thời, giảm giá trị. Còn nhiều cán bộ dự án chưa nắm được các quy định luật lệ, quy trình hoạt động, chưa hiểu rõ công việc của mình phải phối hợp như thế nào, với ai làm ảnh hưởng đến kết quả công việc. Về chứng từ chưa qui định rõ ràng bằng văn bản về qui trình luân chuyển chứng từ.

Thứ tư, hoạt động kiểm soát:

- *Đối với quản lý tiền mặt:*

+ Chưa thực hiện kiểm kê quỹ tiền mặt và đối chiếu số dư tiền gửi ngân hàng định kỳ hàng tháng mà chỉ thực hiện vào cuối năm theo Hướng dẫn tại Sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án và sổ tay quản lý tài chính dự án.

+ Tại một số thời điểm số dư tồn quỹ của BQL Dự án vượt quá số dư tồn quỹ quy định của Dự án.

+ Không kiểm kê quỹ tiền mặt định kỳ; số dư tiền tại quỹ quá cao.

+ Việc hoàn ứng một số khoản tạm ứng cho nhân viên còn chậm hơn so với quy định.

+ Việc sử dụng và quản lý chung quỹ tiền mặt tại một số BQL dự án (Bình Định và Ninh Thuận) với BQL dự án Nông nghiệp và PTNT tỉnh còn xảy ra, chưa tuân thủ quy định của Dự án.

- *Đối với tài khoản tại ngân hàng:*

+ Không thực hiện đối chiếu định kỳ tháng, quý số dư tài khoản tiền gửi tại ngân hàng.

+ BQL dự án tỉnh Bình Định còn đang sử dụng chung tài khoản ngân hàng với BQL Dự án Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn tỉnh Bình Định tại

BIDV để chi trả chi phí thuê cho hoạt động bán hồ sơ mời thầu và chi phí cho một số hoạt động tập huấn của Dự án, không phù hợp với quy định của Nhà tài trợ và Sổ tay quản lý tài chính dự án.

- *Đối với đối chiếu công nợ, quản lý hợp đồng:*

+ Đối chiếu số dư công nợ phải thu, phải trả đến từng đối tượng công nợ tại thời điểm cuối năm tài chính còn chưa đủ (PPMU Ninh Thuận).

+ Một số PPMU cán bộ kế toán chưa nắm được nội dung chi tiết của các gói thầu, chưa thực hiện tốt phần công việc quản lý hợp đồng (Chưa nhập số liệu vào bảng tổng hợp các hợp đồng, chưa nắm được thời điểm nhà thầu hoàn thành công việc để sát sao trong quá trình thanh toán

+ Vẫn xảy ra tình trạng kẹp lẫn hồ sơ giữa các gói thầu

- *Đối với mua sắm đấu thầu:* Công tác chấm thầu còn nhiều điểm chưa phù hợp hoặc phải bổ sung cho phù hợp với các quy định của Nhà tài trợ và Chính phủ Việt Nam (PPMU Hà Tĩnh, Thừa Thiên Huế, Phú Yên).

- *Đối với công tác kiểm soát chi phí Ban QLDA và quản lý các tài sản thuộc dự án:*

+ Một số BQL dự án chưa tuân thủ quy định về quản lý tài sản: Tài sản chưa được dán nhãn đầy đủ phục vụ cho mục đích quản lý và phân biệt với các tài sản khác của Ban (PPMU Bình Định). BQL Dự án Thừa Thiên Huế chưa mở sổ theo dõi các tài sản của Dự án cũng như cập nhật đầy đủ tên, mã tài sản, tình trạng tài sản và người/bộ phận quản lý tài sản theo như Sổ tay quản lý tài chính của Dự án quy định.

Kết luận Chương 3

Trong chương này, tác giả đã nhìn nhận ra được các ưu điểm của hệ thống KSNB của BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung, đồng thời cũng chỉ ra được những hạn chế của hệ thống KSNB tại BQL dự án. Nguyên nhân làm KSNB chưa thực sự hữu hiệu và hiệu quả là do chính sự hạn chế trong từng yếu tố cấu thành nên hệ thống:

- Môi trường kiểm soát: Nhân viên thiếu tính chuyên nghiệp, cơ cấu đội ngũ không đồng đều về tuổi, về trình độ, về ngành đào tạo, cán bộ dự án độ tuổi còn trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý dự án ODA, cán bộ có kinh nghiệm còn kiêm nhiệm làm nhiều dự án cũng là vấn đề khó khăn để thực hiện các thủ tục kiểm soát. Việc phân công phân nhiệm chưa được chi tiết, rõ ràng tất yếu dẫn đến tình trạng đùn đẩy trách nhiệm, né tránh công việc, ách tắc, chậm trễ. Không mạnh dạn sắp xếp lại lao động, tình trạng vừa thiếu vừa thừa lao động đã gây ra sự lãng phí về tiền bạc, kém hiệu quả trong việc sử dụng các nguồn lực.

- Đánh giá rủi ro: Dự án chưa có một bộ phận chuyên trách để đánh giá rủi ro phục vụ cho nhu cầu ra quyết định. Chưa chuyên biệt nên qui trình nhận dạng, đánh giá và khắc phục rủi ro chưa có qui trình.

- Hệ thống thông tin: Công tác truyền thông còn chưa được thông suốt, còn ách tắc, chậm trễ làm thông tin thiếu kịp thời, giảm giá trị. Công tác thông tin và truyền thông chưa được quan tâm đúng mực.

- Hoạt động kiểm soát: Các hoạt động kiểm soát còn hạn chế, một số nghiệp vụ kiểm soát chưa tuân thủ theo quy trình quy định của Nhà tài trợ và quy định của Nhà nước.

- Chưa có bộ phận giám sát chuyên trách và có kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ, do đó chưa làm tốt công tác kiểm tra giám sát để đánh giá hệ thống, bổ sung thiếu sót... nhằm cải thiện hệ thống KSNB.

Tình hình trên làm nổi bật lên yêu cầu cấp thiết phải hoàn thiện hệ thống KSNB của Ban QLDA để nó thực sự là một công cụ hỗ trợ quản lý có hiệu quả.

CHƯƠNG 4

GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN KIỂM SOÁT NỘI BỘ TẠI BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN TỔNG HỢP CÁC TỈNH MIỀN TRUNG – KHOẢN VAY BỔ SUNG

4.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển của Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung

4.1.1. Mục tiêu

Mục tiêu của Dự án phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung (Pha 2) là:

- (i) Cải tạo, nâng cấp cơ sở hạ tầng ưu tiên (bao gồm các công trình thủy lợi, công trình đặc thù vùng ven biển, đường giao thông);
- (ii) Nâng cao năng lực thể chế, quản lý dự án; và
- (iii) Nâng cao nhận thức và khuyến khích sự tham gia của cộng đồng trong quá trình thực hiện dự án.

Mục tiêu của Pha 2 sẽ đạt được thông qua các đầu ra như sau:

- **Đầu ra 1:** Cải thiện cơ sở hạ tầng phục vụ sản xuất tại nông thôn bao gồm các công trình xây dựng dân dụng nhằm mục đích: (i) cải thiện cơ sở hạ tầng thủy lợi bao gồm cả hồ chứa và đập cho các hệ thống thủy lợi; (ii) nâng cấp các tuyến đê trên sông và đê ngăn mặn; và (ii) cải tạo các tuyến đường trên kênh và đường vận hành bảo trì quanh các hệ thống thủy lợi. Hầu hết các DATP đề xuất đều là dự án thủy lợi phục vụ cấp nước nông nghiệp, thủy sản, phòng chống thiên tai, bão, lũ và an toàn hồ đập nhằm nâng cao giá trị gia tăng và sản xuất bền vững trong nông nghiệp (cấp nước bảo đảm tăng năng suất và khả năng đa dạng cây trồng) hoàn thiện cơ sở hạ tầng nông thôn đã được Dự án đầu tư bằng cách đáp ứng nhu cầu về cơ sở hạ tầng tại cùng các khu vực yêu cầu nhằm tối đa hóa các tác động đáp ứng ưu tiên lớn của ngành là Chương trình mục tiêu Quốc gia xây dựng nông thôn mới và Tái cơ cấu ngành nông nghiệp.

- **Đầu ra 2:** Xây dựng năng lực thể chế, quản lý dự án nhằm giúp (i) cung cấp kiến thức nâng cao cho các cán bộ cấp tỉnh, huyện, xã và cán bộ quản lý công trình được đầu tư giúp họ quản lý và thực hiện tốt các DATP còn hướng tới mục tiêu gắn kết xây dựng cơ sở hạ tầng nông thôn với phát triển sản xuất, (ii) nâng cao hiệu quả quản lý sử dụng các công trình được đầu tư với tăng thu nhập cho người dân thông qua các lớp khuyến nông về chuyển giao kỹ thuật nông nghiệp, tưới tiêu, đa dạng hóa cây trồng và sản phẩm nông nghiệp.

Các chỉ số đầu ra về năng lực thể chế, quản lý dự án được tóm tắt trong bảng sau:

Bảng 4.1: Kết quả đầu ra về nâng cao năng lực, thể chế

TT	Nội dung tập huấn	Số cán bộ được đào tạo	Cấp đào tạo	Tỷ lệ nữ tham gia (%)
1	Mua sắm, các vấn đề an toàn GAP, và kỹ thuật	130	Cán bộ tỉnh	25 - 30
2	Quản lý, chính sách an toàn và sự tham gia cộng đồng	130	Cán bộ tỉnh	30
3	Khuyến nông/tập huấn nông nghiệp	-	Nông dân	-
4	Quản lý và giám sát dự án	80	Cán bộ tỉnh	30
5	Quản lý dự án, giám sát và chính sách an toàn	300	Cán bộ xã, huyện, tỉnh	30
6	Thủ tục mua sắm đấu thầu mới và các yêu cầu của ADB	40	Cán bộ TW và tỉnh	15

(Nguồn: Trích từ Khung DMF cập nhật tại PAM 8/2016)

- **Đầu ra 3:** Nâng cao nhận thức và khuyến khích sự tham gia của cộng đồng trong quá trình thực hiện dự án sẽ được thực hiện thông qua các hoạt động tham vấn và giám sát của cộng đồng xuyên suốt quá trình thực hiện dự án, từ khâu chuẩn bị, thi công đến bàn giao. Dự kiến tất cả cán bộ chủ chốt xã, đại diện các đoàn thể xã hội và đại diện hộ gia đình bị ảnh hưởng của dự án và một số người dân trong vùng có dự án đề được phổ biến những thông tin về xây dựng và thực hiện dự án, được tham vấn và giám sát trong thực hiện dự án.

4.1.2. Phương hướng đối với hoạt động kiểm soát nội bộ

Mục tiêu của KSNB nhằm phát hiện ra các sai sót trong quá trình thực hiện dự án, trách nhiệm rà soát Hệ thống đấu thầu mua sắm, Hệ thống quản lý kế toán, hệ thống quản lý rủi ro, đưa ra những khuyến nghị nhằm hoàn thiện các hệ thống trên góp phần:

- Đảm bảo tuân thủ việc thực hiện các chính sách, quy định của Chính phủ, nhà tài trợ ADB và các thủ tục cụ thể của dự án ;
- Đảm bảo các hoạt động tài chính được minh bạch, rõ ràng ;
- Nâng cao hiệu quả hoạt động của Dự án ;
- Kiểm soát nhằm đảm bảo an toàn tài sản và nguồn vốn dự án ;
- Phát hiện sớm các vấn đề sai sót có thể xảy ra trong quá trình thực hiện.

Trên cơ sở phát hiện và mục tiêu cụ thể, Dự án đề ra các phương hướng đối với hoạt động KSNB như sau:

- Yêu cầu ban quản lý Dự án các tỉnh cần xây dựng một quy định về mức tồn quỹ tiền mặt cụ thể (100 triệu đồng) cho Ban căn cứ trên nhu cầu sử dụng thực tế hàng ngày của Dự án dựa trên Sổ tay quản lý tài chính của Dự án. Số dư tiền mặt cao tại bất cứ thời điểm nào cũng cần được giải thích và phê duyệt của người có thẩm quyền và thực hiện thanh toán trên hệ thống tài khoản

riêng biệt của Dự án không được sử dụng chung một tài khoản cho nhiều dự án tuân thủ theo Sổ tay hướng dẫn tài chính của dự án.

- Khuyến nghị: Tổ chấm thầu cần xem xét và bảo đảm rằng các tài liệu, tiêu chí cơ bản yêu cầu trong Hồ sơ mời thầu cần được cung cấp đầy đủ. Những thông tin chưa rõ ràng cần được xác minh làm rõ ngay trong quá trình xét thầu để đảm bảo rằng chỉ những hồ sơ dự thầu nào đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu trong Hồ sơ mời thầu mới được đưa vào vòng đánh giá chi tiết và xét trao thầu tiếp theo. Ngoài ra, tất cả các đánh giá của ban chấm thầu, ngay cả với các vấn đề được coi là không trọng yếu, cần được thể hiện ở báo cáo kết quả đánh giá gói thầu để chỉ ra rằng tổ chấm thầu đã xem xét các vấn đề một cách đầy đủ và bao quát.

Bên cạnh đó, trong quá trình xem xét và đánh giá các hồ sơ dự thầu, BQL dự án tỉnh cần xác định khả năng có dấu hiệu thông thầu để thực hiện các thủ tục yêu cầu bổ sung hồ sơ cũng như xác thực thông tin nhằm phát hiện và hạn chế gian lận, sai sót có thể dẫn tới làm giảm chất lượng đấu thầu.

- Yêu cầu: Ban quản lý Dự án tỉnh nên làm rõ vai trò, trách nhiệm, công việc của cán bộ Dự án và lưu lại bằng chứng để làm cơ sở cho chi phí lương mà Dự án đã chi trả.

- Yêu cầu các PPMU: Nên lập một danh sách tài sản thuộc Dự án và ghi rõ số hiệu tài sản, nguồn tài trợ cho mục đích nhận biết và nhằm tránh tình trạng tài sản của Dự án bị sử dụng không đúng mục đích của Dự án. Tại ngày kiểm kê, trên Biên bản kiểm kê tài sản cần ghi rõ tình trạng sử dụng của các tài sản này nhằm mục đích quản lý để phục vụ cho mục đích quản lý.

- Đối chiếu phải thu, phải trả với nhà thầu hàng quý và cuối năm theo Sổ tay thực hiện DA.

4.2. Các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

4.2.1. Hoàn thiện môi trường kiểm soát

Môi trường kiểm soát phản ánh sắc thái chung về hoạt động kiểm soát, là yếu tố nền tảng để hoàn thiện các yếu tố khác được thuận lợi và hiệu quả. Cần tập trung phát huy các mặt tích cực, đồng thời có biện pháp khắc phục các tồn tại yếu kém nhằm đảm bảo có một môi trường kiểm soát tốt góp phần rạo ra KSNB hữu hiệu và hiệu quả. Các giải pháp được thực hiện cụ thể:

Thứ nhất, Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu quản lý vốn ODA

Một trong những nhân tố cực kỳ quan trọng trong quản lý hiệu quả nguồn vốn ODA đó là nhân tố con người. Nguồn nhân lực là cái gốc của mọi công việc. Theo đó, phẩm chất đạo đức, năng lực, trình độ của cán bộ quản lý chương trình, dự án ODA, nhất là của người đứng đầu các chương trình, dự án, các Ban QLDA và các cán bộ quản lý có thể được xem là nhân tố quyết định hiệu quả quản lý nguồn vốn ODA. Trình độ và năng lực cán bộ ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực thi cơ chế kiểm soát chi nguồn vốn ODA. Để thực thi đúng cũng như phát huy hiệu quả của cơ chế kiểm soát chi thì việc có cơ chế hoàn chỉnh chỉ là điều kiện cần, còn việc nâng cao trình độ và năng lực của đội ngũ cán bộ là một trong những điều kiện đủ.

Trong thời gian tới, BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung cần tập trung nguồn lực để đào tạo đội ngũ cán bộ làm công tác kinh tế đối ngoại có trình độ chuyên môn về kinh tế và quản lý giỏi, có trình độ về ngoại ngữ, tin học, có đầy đủ bản lĩnh và năng lực để sẵn sàng hợp tác và làm việc trong các chương trình, dự án ODA. Bên cạnh đó, các ngành, các cấp phải kiện toàn và tăng cường năng lực cán bộ cũng như năng lực quản lý điều hành của BQL dự án và bảo đảm đủ cán bộ làm việc cho các đơn vị này. Thực hiện phân cấp, phân quyền một cách minh bạch giữa chủ đầu tư và BQL dự án.

Để thực hiện điều này, BQL dự án cần sớm có Kế hoạch đào tạo, bồi

dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ quản lý dự án có vốn ODA đối với đội ngũ cán bộ của mình đối với các chương trình, dự án đã và đang thực hiện; đồng thời, chủ động xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để chuẩn bị nguồn nhân lực cho các chương trình, dự án dự kiến mở, nhất là các chương trình, dự án đang trong giai đoạn cuối của quá trình đàm phán. Hằng năm, BQL dự án nên có kế hoạch tổ chức bồi dưỡng, tập huấn nâng cao kiến thức cho các cán bộ quản lý từ lãnh đạo đến các chuyên viên thực hiện các dự án, nhằm giúp đội ngũ này cập nhật những thông tin, chính sách mới của nhà nước về quản lý vốn ODA.

BQL dự án cũng cần nâng cao chất lượng việc bổ nhiệm cán bộ chủ trì các chương trình, dự án ODA cụ thể. Theo đó, các cán bộ này phải hội đủ phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn theo yêu cầu cụ thể của từng chương trình, dự án. Trong thời gian tới, việc bổ nhiệm phải được xem xét công khai, minh bạch trên cơ sở cụ thể hóa yêu cầu về năng lực, trình độ chuyên môn, trình độ quản lý, sự am hiểu pháp luật Việt Nam và quốc tế, cùng các quy định của nhà tài trợ, trình độ ngoại ngữ. Trong thực tế, năng lực của Chủ dự án thành phần và Ban QLDA triển khai tại các địa phương rất hạn chế, thường không bố trí đủ cán bộ theo yêu cầu. Cụ thể là, một số dự án không có cán bộ chuyên trách thực hiện dự án; trình độ tiếng Anh của cán bộ tham gia thực hiện dự án không đáp ứng được với yêu cầu công việc, trong khi tài liệu giao dịch với nhà thầu chủ yếu bằng tiếng Anh. Vì thế, ở các dự án thành phần, khi chuẩn bị tài liệu, Ban QLDA địa phương thường trình tài liệu chuẩn bị bằng Tiếng Việt, trong khi yêu cầu của dự án là tài liệu hoàn toàn phải thể hiện bằng Tiếng Anh. Điều đó làm ảnh hưởng nhiều đến tiến độ nhà thầu thực hiện dịch vụ tư vấn, gây chậm trễ tiến độ chung của dự án. Đây là hạn chế cần sớm khắc phục trong thời gian tới.

Ngoài ra, yếu về ngoại ngữ là tình trạng chung của các cán bộ hành chính nhà nước làm công tác quản lý dự án ODA, đây là hạn chế gây thiệt thòi khi làm việc với nhà tài trợ. Thêm vào đó, năng lực phân tích, đánh giá,

tổng hợp và điều phối viên dự án nhìn chung là không tốt. Vì vậy, công tác đào tạo cho cán bộ về quản lý dự án, trình độ nghiệp vụ chuyên môn là rất cần thiết và cần được chú trọng ở một số khía cạnh như:

- Xây dựng chiến lược cán bộ chuyên trách quản lý, kết hợp đào tạo tại chỗ với đào tạo lâu dài đội ngũ cán bộ kế cận.

- Tăng cường đào tạo ở trong và ngoài nước, cả về kỹ năng quản lý, kỹ thuật và ngoại ngữ.

- Hình thành đội ngũ cán bộ quản lý chủ chốt, chuyên trách về từng mảng nghiệp vụ chuyên môn, tham gia với tư cách là những người quản lý chủ chốt trong các Ban QLDA.

- Có các quy định tối thiểu đối với các cán bộ làm công tác quản lý dự án về chuyên môn kỹ thuật, kinh nghiệm quản lý và trình độ ngoại ngữ.

Bên cạnh đó đội ngũ kiểm soát cần phải được chuyên nghiệp hóa, cập nhật những quy định, văn bản mới, nâng cao nghiệp vụ chuyên môn để việc kiểm soát nội bộ các tỉnh của dự án được tốt hơn.

Thứ hai, Nâng cao năng lực quản lý điều hành của bộ máy quản lý nhà nước

Việc nâng cao năng lực quản lý điều hành và tổ chức thực hiện của các ngành, các cấp, các đơn vị là khâu có tính chất quyết định đến việc thực hiện tốt việc thu hút vận động và sử dụng vốn ODA. BQL dự án thường xuyên chỉ đạo Chủ đầu tư của các dự án sử dụng vốn ODA và vốn vay ưu đãi trên địa bàn các tỉnh triển khai đề án nghiêm túc triển khai dự án đúng quy định của Chính phủ và cam kết đã ký với Nhà tài trợ. Tránh xảy ra việc chậm tiến độ, không hiệu quả gây ảnh hưởng lớn đến uy tín của tỉnh với nhà tài trợ và các Bộ Ngành Trung ương. Nếu Chủ đầu tư để xảy ra sai sót, BQL dự án sẽ xử lý theo quy định của pháp luật.

Bài học kinh nghiệm của một số quốc gia trong việc sử dụng hiệu quả

vốn ODA cho thấy: năng lực và trình độ đội ngũ cán bộ quản lý dự án các cấp là yếu tố quan trọng hàng đầu quyết định hiệu quả của các dự án ODA. Hầu hết đội ngũ cán bộ quản lý dự án ODA không chuyên nghiệp, có trường hợp được cử kiêm nhiệm hoặc cán bộ đến tuổi nghỉ hưu khi dự án chưa kết thúc. Có những cán bộ có rất nhiều kinh nghiệm trong công tác, nhưng chưa từng tham gia dự án ODA nào, việc tiếp thu những cái mới mẻ trong quy định của nhà tài trợ không phải là điều một sớm một chiều. Trong khi các dự án ODA thường có yêu cầu rất cao về tính chuyên nghiệp, tư duy và tập trung cao độ.

Thứ ba, về cơ cấu lại tổ chức: Rà soát cơ cấu tổ chức bộ máy theo hướng tinh gọn và hiệu quả phù hợp với quy mô và tình hình triển khai thực hiện dự án. Phải có sự phân công phân nhiệm rõ ràng đến từng cá nhân, bộ phận. Chủ động tinh giảm các cán bộ biệt phái, kiêm nhiệm nhiều dự án. Chủ động đánh giá phân công phân nhiệm, điều chuyển những vị trí cán bộ chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Thứ tư, hoàn thiện chính sách nhân sự: Căn cứ vào bảng phân công nhiệm vụ hàng năm để đánh giá chất lượng cán bộ dự án từ đó dựa trên các định mức khen thưởng để khuyến khích cán bộ nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ và ngược lại có các biện pháp xử lý kỷ luật đúng nội quy đối với những trường hợp vi phạm, không hoàn thành nhiệm vụ, làm việc thiếu trách nhiệm.

4.2.2. Hoàn thiện đánh giá rủi ro

Ban lãnh đạo dự án phải thực sự thấy được mối nguy hại nếu rủi ro xảy ra, nhìn thấy được những tồn tại, thất thoát, làm ảnh hưởng đến mục tiêu ban đầu của dự án, phải quan tâm hơn nữa đến nhận dạng, phân tích và có biện pháp xử lý nếu rủi ro xảy ra, xây dựng tiêu chí đánh giá rủi ro.

Để nhận dạng rủi ro, cần phải thực hiện rà soát các nguy cơ tiềm ẩn, những yếu tố tác động từ bên ngoài (chính trị, xã hội, kinh tế, hệ thống pháp luật nhà nước...). Rà soát lại cơ cấu tổ chức, cơ chế hoạt động, công tác quản

lý điều hành mọi mặt của Dự án để xem xét các kẽ hở, các rủi ro tiềm ẩn và khả năng xảy ra rủi ro cũng như tổn hại khi rủi ro xảy ra. Lãnh đạo dự án chủ động ra quyết định thành lập Bộ phận chuyên trách (là những cán bộ có trình độ chuyên môn và kinh nghiệm làm việc lâu năm) về nhận diện, đánh giá rủi ro dựa trên các tiêu chí của Dự án đề ra. Bộ phận chuyên trách đánh giá rủi ro định kỳ hàng năm phải có báo cáo cho Lãnh đạo dự án các rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra dựa trên các kết quả tự phân tích đánh giá và các kết luận của Ban Thanh tra, Tư vấn quốc tế, các cơ quan kiểm tra/kiểm toán, nhà tài trợ, ý kiến đóng góp của cán bộ nhân viên dự án. Đồng thời nâng cao tính chủ động tự quan sát, nhận dạng kẽ hở, rủi ro trong các quy trình hoạt động của các bộ phận chức năng thuộc dự án từ đó đề xuất những biện pháp kiểm soát phù hợp.

4.2.3. Hoàn thiện hệ thống thông tin và truyền thông

- ***Thứ nhất***, Tăng cường công tác tuyên truyền cho cán bộ về hoạt động của Ban dự án:

Nhận thức: Cần phải thay đổi nhận thức cũ cho rằng hoạt động sử dụng vốn vay ODA không cần KSNB nếu như không có ai thắc mắc, khiếu nại sang tư duy mới tự kiểm soát và chấp nhận KSNB, sẵn sàng hợp tác với ngoại kiểm; thay đổi nhận thức kiểm soát là việc của cơ quan ngoại kiểm, của cấp trên, chuyển sang nhận thức chủ động, coi KSNB là thường xuyên của dự án.

Hoạt động: Hoạt động sử dụng nguồn vốn vay diễn ra hàng ngày, hàng giờ trong một hệ thống nhiều cấp, nhiều cơ quan, tổ chức, đơn vị và nhiều lĩnh vực, với số lượng lớn vốn luân chuyển, dù có những quy định chặt chẽ, nên khi thực hiện không tránh khỏi nhầm lẫn sai sót, vi phạm do lỗi khách quan, chủ quan. Do vậy cần nhận thức hoạt động KSNB là thường xuyên, trở thành thói quen. Trước yêu cầu đòi hỏi trách nhiệm của thủ trưởng các cơ quan trong công tác sử dụng nguồn vốn ODA phải coi KSNB là công cụ để đảm bảo minh bạch công khai, là yêu cầu khách quan, là đòi hỏi của xã hội và

của công chúng.

Việc tuyên truyền, đánh giá kết quả tích cực của KSNB ở những cơ quan, tổ chức, đơn vị điển hình sẽ được các nhà quản lý các cấp quan tâm, cán bộ, người lao động nhìn nhận tin cậy thì công cụ KSNB mới thực sự phát huy được tác dụng và điều đó lại chính là tiền đề thúc đẩy hoạt động KSNB phát triển. Đề nghị các cơ quan thuộc Bộ Nông nghiệp, nhất là các cơ quan trực tiếp sử dụng nguồn vốn vay ODA trực thuộc cần tăng cường nhận thức về hoạt động KSNB; một năm mỗi cán bộ cần có ít nhất một lần tập huấn, trao đổi nghiệp vụ KSNB và vận dụng trong hoạt động KSNB ở cơ quan mình.

Về nhiệm vụ: KSNB cần phải được coi là nhiệm vụ, trước hết là sự tự kiểm soát của cán bộ KSV, sau đó là Trưởng đoàn KSNB. Mỗi cấp độ KS có nội dung, hình thức và mức độ trách nhiệm khác nhau tùy theo vị trí, nhiệm vụ tham gia vào đoàn KS. Trên nền tảng đó, công tác KSNB tại dự án sẽ có điều kiện thực hiện KS kỹ lưỡng, tập trung nhiều hơn vào chất lượng KSNB.

Do vậy phải thực hiện đổi mới hoạt động KSNB theo nguyên tắc cơ bản: Thường xuyên – liên tục; luôn luôn đổi mới; vì lợi ích của đối tượng được KSNB; đảm bảo tính hệ thống để vừa tránh chồng chéo, vừa không bỏ sót đối tượng; hoạt động hiệu quả trên nền tảng hệ thống pháp lý ổn định. Phải tăng cường quản lý tập trung thống nhất, hoàn thiện quy trình quản lý; tăng cường công khai, dân chủ; góp phần thực hiện tiết kiệm, chống lãng phí, phòng, chống tham nhũng. Phải cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời cho Lãnh đạo Bộ Nông nghiệp, lãnh đạo Ban quản lý các dự án nông nghiệp về kết quả KSNB để kịp thời quyết định điều chỉnh, bổ sung quy chế nội bộ, kế hoạch ngân sách năm, xử lý tồn tại... Phải tăng cường sự phối hợp giữa các cơ quan thuộc Bộ Nông nghiệp và với các cơ quan ngoại kiểm, nhất là trong trao đổi kinh nghiệm, xây dựng kế hoạch hàng năm, tổ chức thực hiện KSNB, xử lý kết quả KSNB.

- **Thứ hai**, hệ thống thông tin toàn dự án: Thông tin hữu ích rất quan

trọng cho việc ra quyết định. Thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời giúp ra quyết định đúng, kịp thời góp phần đạt được mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, việc thu thập, xử lý thông tin là hết sức cần thiết. Hiện công tác này được lãnh đạo dự án quan tâm nhưng chưa đúng mức, cần phải có biện pháp để nâng cao vai trò, vị trí của hệ thống thông tin trong toàn Dự án, tác giả xin đề xuất một số biện pháp sau:

+ Hiện nay tại CPMU và PPMU các tỉnh đều đã sử dụng hệ thống Egov của Chủ đầu tư, các hệ thống này chỉ có BQL dự án trực thuộc Chủ đầu tư đó mới thu thập và xem xét được, hệ thống thông tin giữa các BQL dự án tỉnh và Trung ương chủ yếu là qua đường văn bản. Vì vậy, Dự án cần phải có hệ thống phần mềm hữu hiệu kết nối các BQL dự án từ TW đến địa phương để truyền đạt các thông tin hữu ích của dự án một cách nhanh chóng và kịp thời.

+ Tại CPMU và PPMU phải phân công nhiệm vụ cụ thể cho cá nhân, tổ chức cụ thể để phụ trách mảng thông tin truyền thông trong phạm vi toàn dự án và phạm vi từng BQL thuộc Dự án.

+ Nâng cao năng lực thu thập xử lý thông tin và truyền thông cho cán bộ BQL dự án. Cho phép và tạo điều kiện cho nhân viên hành chính văn thư đi học tập chuyên môn, bồi dưỡng kỹ năng nghiệp vụ, sau đó có biện pháp kiểm tra đánh giá lại trình độ nếu đạt yêu cầu thì tiếp tục làm việc, nếu không đạt phải sắp xếp chuyển sang công tác khác và có kế hoạch tuyển dụng người có đủ trình độ năng lực chuyên môn để thay thế.

+ Xây dựng quy trình truyền thông thông tin trong đó chú trọng đến thời gian truyền tin, đường đi của thông tin, đầu mối giao nhận thông tin, lưu trữ dữ liệu. Làm rõ công tác phối hợp, thời gian thực hiện, lưu chuyển chứng từ trong các quy trình hoạt động.

+ Cải tiến công tác văn thư hành chính, yêu cầu các công văn đi phải được rà soát trước khi truyền thông ra bên ngoài, các công văn đến phải kịp thời xác định và chuyển đến các đơn vị cần sử dụng thông tin. Yêu cầu các bộ

phần phải lưu trữ văn bản có hệ thống, phải cập nhật thông tin, văn bản hướng dẫn của Nhà nước để áp dụng kịp thời, tránh bị sai phạm không tuân thủ. Định kỳ kiểm tra hành chính các bộ phận nhằm kịp thời chấn chỉnh vào nề nếp.

- **Thứ ba**, hệ thống thông tin kế toán: Bộ phận tài chính kế toán tại các BQL dự án cần phải lập bảng mô tả quy trình luân chuyển chứng từ và công khai cho từng hoạt động. Trong đó nêu rõ các cán bộ kế toán phụ trách để tiện liên hệ và giao dịch. Đối với hệ thống tài khoản, cần phải mở tài khoản và theo dõi chi tiết trên sổ sách kế toán, báo cáo tuân thủ theo quy định tại Sổ tay quản lý tài chính Dự án.

4.2.4. Hoàn thiện các hoạt động kiểm soát

- *Đối với quản lý tiền mặt, tài khoản tiền gửi ngân hàng, chi phí quản lý dự án, đối chiếu công nợ, quản lý hợp đồng và quản lý tài sản thuộc dự án:*

+ BQL dự án cần xây dựng quy chế chi tiêu nội bộ trên cơ sở của Sổ tay quản lý tài chính của Dự án, đưa ra các quy trình luân chuyển chứng từ và định mức cụ thể của từng hạng mục chi phí công khai cho cán bộ dự án để áp dụng thực hiện tuân thủ theo đúng quy định của Nhà nước và văn kiện dự án.

+ Tăng cường vai trò của kế toán trưởng, không chỉ phân công nhiệm vụ cho các kế toán viên mà còn chịu trách nhiệm kiểm tra công việc của kế toán viên. Như vậy đảm bảo có thêm sự rà soát để giảm thiểu sai sót trong các hạng mục chi.

+ Hoàn thiện và yêu cầu các PPMU tuân thủ các quy trình về quản lý tài chính và tài sản: Quy trình quản lý tiền mặt, tiền gửi ngân hàng; Quy trình kiểm kê và theo dõi tài sản cố định; Quy trình đối chiếu công nợ phải thu phải trả thuộc dự án nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu các sai sót, gian lận, tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả quản lý thực hiện dự án, tuân thủ các quy định Pháp luật của Nhà nước và Nhà tài trợ.

+ Yêu cầu thủ quỹ và kế toán định kỳ hàng tháng có báo cáo số dư tiền

mặt tiền quỹ và tiền gửi ngân hàng, lập bảng theo dõi và đối chiếu theo đúng quy định của Dự án, quy định tài chính của Nhà nước có liên quan, không được theo dõi và sử dụng chung tiền mặt tại quỹ và tài khoản ngân hàng của Dự án với các Dự án khác, nếu có sự không tuân thủ có chế tài cụ thể như đề nghị Chủ đầu tư, CPMU và Nhà tài trợ tạm dừng giải ngân cho BQL dự án tính vi phạm.

+ Lãnh đạo dự án cần phân công trách nhiệm riêng biệt cho cán bộ dự án chuyên trách theo dõi, lưu trữ, cập nhật giá trị hợp đồng. Thường xuyên báo cáo lãnh đạo bộ phận và lãnh đạo dự án để phục vụ cho quá trình thanh toán.

+ Tăng cường sự kiểm soát của kế toán trưởng đối với kế toán thanh toán, chịu trách nhiệm kiểm soát và lưu trữ hồ sơ theo quy trình quy định của Dự án.

+ Các PPMU cập nhật sổ đăng ký TSCĐ theo mã số tài sản vào hệ thống kế toán. Kết quả kiểm kê thực tế cần được đối chiếu với sổ đăng ký TSCĐ trong hệ thống. Việc kiểm kê, dán tem nhãn tài sản phải được thực hiện đến từng người sử dụng tại từng đơn vị sử dụng tài sản của dự án (BQL dự án ...). Việc bảo dưỡng, bảo trì tài sản phải được thực hiện thường xuyên, tránh hư hỏng, xuống cấp.

- Về công tác đấu thầu

Đấu thầu là khâu vô cùng quan trọng quyết định đến thành công của dự án. Đây cũng là vấn đề có nhiều khác biệt giữa quy định của nhà tài trợ và quy định trong nước. Để công tác đấu thầu phát huy tác dụng trong việc lựa chọn đơn vị thi công có đủ năng lực, kinh nghiệm thực hiện dự án, chào giá với mức giá hợp lý đảm bảo hiệu quả cao nhất trên đồng vốn đầu tư thì rất cần có sự đổi mới trên cơ sở phù hợp, hài hòa với những quy định của nhà tài trợ.

Hiệp định vay là cơ sở pháp lý để thực hiện khi có những khác biệt giữa quy định của nhà tài trợ và quy định của Việt Nam. Tuy nhiên, trên thực tế

nhieu chủ đầu tư dù biết điều này nhưng tâm lý thừa hơn thiếu và dễ yên tâm, chủ đầu tư vẫn cứ làm theo quy định trong nước.

Ví dụ, nhà tài trợ không yêu cầu giá chào thầu phải thấp hơn giá dự toán, hiệp định tài trợ ghi nhận điều này, tuy nhiên, đây lại là điều kiện tiên quyết trong luật đấu thầu của Việt Nam. Giá chào thầu nếu cao hơn giá dự toán coi như nhà thầu vi phạm điều kiện tiên quyết, nhà thầu sẽ bị loại mà không cần phải xem xét đến các nội dung khác. Vì vậy, trong nhiều trường hợp, nhà thầu đáp ứng tất cả các yêu cầu trong hồ sơ mời thầu, đủ năng lực thi công, sau khi hậu kiểm, nhà thầu được đề xuất trao hợp đồng và được nhà tài trợ cấp thư không phản đối. Tuy nhiên, chủ đầu tư vẫn không dám ký hợp đồng với đơn vị thi công do đơn vị thi công có giá chào cao hơn giá dự toán. Chỉ sau khi được đơn vị chủ quản là Ủy Ban nhân dân tỉnh đồng ý với phương án điều chỉnh giá dự toán thì chủ đầu tư mới tiến hành ký hợp đồng. Trong nhiều trường hợp, điều chỉnh giá dự toán không hề đơn giản vì nó ảnh hưởng đến tổng mức đầu tư của toàn dự án.

Để hạn chế điều này, rất cần có những văn bản hướng dẫn cụ thể về thủ tục và quy định trong đấu thầu đối với các dự án ODA. Tăng cường hơn nữa tính pháp lý của các quy định và hiệu lực của các văn bản hướng dẫn thực hiện quy chế đấu thầu cũng như năng lực của các nhà thầu, đảm bảo rằng dù ở hình thức đấu thầu nào thì công tác này vẫn đảm bảo được sự tuân thủ nghiêm túc các quy định pháp luật về đấu thầu và tạo ra sự cạnh tranh lành mạnh.

Ngoài ra, chính chủ đầu tư cũng cần quan tâm hơn nữa đến công tác đấu thầu đặc biệt là khâu xây dựng hồ sơ mời thầu và cải thiện khâu chấm thầu. Những tiêu chuẩn cần có trong yêu cầu kỹ thuật phải được xây dựng chi tiết, khách quan, sát với mục tiêu của dự án. Tránh tình trạng quá chi tiết những yếu tố không cần thiết nhằm giới hạn số lượng nhà thầu tham dự. Đồng thời, lựa chọn những cán bộ dự án có đủ năng lực và trình độ nghiệp vụ chuyên môn để tham gia vào Tổ chuyên gia chấm thầu đảm bảo quá trình chấm thầu

phải minh bạch, chặt chẽ và khách quan, trên cơ sở các quy định của Nhà nước và Nhà tài trợ. Trong quá trình chấm thầu: Tổ chấm thầu cần xem xét và bảo đảm rằng các tài liệu, tiêu chí cơ bản yêu cầu trong Hồ sơ mời thầu cần được cung cấp đầy đủ. Những thông tin chưa rõ ràng cần được xác minh làm rõ ngay trong quá trình xét thầu để đảm bảo rằng chỉ những hồ sơ dự thầu nào đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu trong Hồ sơ mời thầu mới được đưa vào vòng đánh giá chi tiết và xét trao thầu tiếp theo. Ngoài ra, tất cả các đánh giá của ban chấm thầu, ngay cả với các vấn đề được coi là không trọng yếu, cần được thể hiện ở báo cáo kết quả đánh giá gói thầu để chỉ ra rằng tổ chấm thầu đã xem xét các vấn đề một cách đầy đủ và bao quát.

4.2.5. Hoàn thiện hoạt động giám sát

Hiện nay, Dự án chưa có Ban giám sát thực thụ chủ yếu tự kiểm tra theo vụ việc điều đó dẫn tới những sai sót có thể không được phản ánh trong báo cáo kết quả KSNB tại dự án. BQL dự án cần thành lập bộ phận giám sát bao gồm đội ngũ cán bộ giám sát chuyên nghiệp giỏi về nghiệp vụ và am hiểu dự án để thực thi các nhiệm vụ giám sát mà lãnh đạo phân công. Lãnh đạo dự án cần phải lựa chọn và ra các quyết định bổ nhiệm và phân giao chức năng nhiệm vụ cho từng thành viên trong Ban giám sát các hoạt động của Dự án, Ban giám sát phải chủ động thu thập các thông tin từ nhiều nguồn khác nhau (Tiếp nhận các ý kiến của các cá nhân, bộ phận thuộc dự án, của các nhà thầu tham gia dự án...) và giám sát thường xuyên và định kỳ trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ và nâng cao chất lượng của công tác theo dõi, giám sát đánh giá, theo đúng các quy định hiện hành. Công bố công khai và có báo cáo kết quả hoạt động giám sát định kỳ cho Lãnh đạo dự án để ra các quyết định trọng yếu liên quan đến Dự án.

4.3. Kiến nghị

4.3.1. Kiến nghị với Chính phủ

- Cần xây dựng một môi trường pháp lý đối với ODA rõ ràng, minh

bạch, hài hòa thủ tục của các nhà tài trợ và thủ tục trong nước ở tất cả các khâu của một dự án ODA từ khi hình thành dự án đến lúc hoàn thành.

- Cần có những quy định để tăng cường tính minh bạch trong quản lý và sử dụng nguồn vốn ODA bằng cách mở rộng sự giám sát của người dân. Người dân phải được tiếp cận thông tin liên quan đến các dự án ODA được thực hiện tại địa phương như số lượng, mục đích và các bước thực hiện dự án ODA.

- Cần tăng cường sự phối hợp trong công tác quản lý nguồn vốn ODA với hai yếu tố đi kèm là vốn đối ứng và điều kiện vay, trả nợ. Đảm bảo theo dõi, quản lý và tổng hợp tình hình và hiệu quả sử dụng vốn theo đúng quy định và đạt hiệu quả cao.

- Chính phủ làm việc với các nhà tài trợ nhằm hài hòa chính sách đền bù, đất đai, tài sản trên đất, áp dụng trên phạm vi toàn quốc nhằm phù hợp với điều kiện và pháp luật của Việt Nam.

Cần tăng cường thông tin, nhận thức về vốn ODA vay ưu đãi sẽ giảm dần nên cần sử dụng một cách có hiệu quả nhất và tính đến chiến lược nợ quốc gia. Không vay ODA để thực hiện những dự án trong nước có thể tự lực làm được.

4.3.2. Kiến nghị đối với Bộ chuyên ngành

- Ban hành các văn bản quy định thật cụ thể về việc lập báo cáo nghiên cứu khả thi các dự án sử dụng nguồn vốn ODA. Điều này giúp cho các tổ chức tư vấn nước ngoài có cơ sở thực hiện được các yêu cầu, điều kiện, nội dung cần thể hiện của dự án trong điều kiện Việt Nam, bảo đảm tính thống nhất về nội dung, trình tự các yêu cầu đặt ra trong báo cáo khả thi của dự án đã có tư vấn nước ngoài lập nhưng vẫn phải thuê tổ chức trong nước lập lại (mà nhiều khi chỉ là dịch, sắp xếp lại cho phù hợp với quy định của Việt Nam) để trình thẩm định phê duyệt.

- Ban hành các hệ thống các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật mà các chỉ tiêu này bắt buộc các tổ chức tư vấn phải thể hiện khi lập báo cáo nghiên cứu khả thi, các chỉ tiêu này cho phép chủ đầu tư, người quản lý thẩm tra, thẩm định có thể xác định nhanh chóng và chính xác hiệu quả kinh tế đầu tư các dự án, tránh tình trạng do mong muốn đầu tư bằng mọi giá đã đưa ra những chỉ số và chỉ tiêu không cần thiết trong khi những chỉ số phản ánh hiệu quả thật sự của các dự án không đề cập tới dẫn đến tình trạng dự án được phê duyệt điều chỉnh nhiều lần sau khi đầu tư đi vào vận hành không có khả năng trả nợ. Đồng thời, các hệ thống chỉ tiêu này cho phép sử dụng khi chuẩn bị đàm phán với các nhà tài trợ ODA sao cho phù hợp với thực tế Việt Nam nhằm đảm bảo việc quản lý và sử dụng vốn ODA đầu tư cho các dự án đạt hiệu quả cao.

Để các dự án có thể đạt hiệu quả kinh tế, đặc biệt có khả năng hoàn trả các khoản vay ODA đầu tư cần phải có chính sách thương mại hóa dịch vụ .

4.3.3. Kiến nghị với địa phương triển khai dự án

- Thiết lập cơ chế hợp lý để người thụ hưởng có thể tham gia tích cực các quy trình của dự án nhằm đảm bảo dự án phù hợp với thực tế, thiết thực với người thụ hưởng và đảm bảo về chất lượng, hiệu quả về mặt kinh tế.

- Giúp tuyên truyền, nâng cao ý thức của người dân địa phương trong việc bảo vệ, gìn giữ những giá trị vật chất của xã hội và có suy nghĩ tích cực trong việc hợp tác giải phóng mặt bằng.

Việc UBND các tỉnh, thành phố góp tiếng nói để người dân hiểu được giá trị của dự án là vô cùng cần thiết. Rất khó khăn để UBND các tỉnh, thành phố thuyết phục được nhà tài trợ bỏ một lượng vốn lớn vào dự án xây dựng hạ tầng kỹ thuật như thế này. Đích cuối cùng của dự án là nhằm nâng cao đời sống xã hội cho người dân, người dân được hưởng những dịch vụ hạ tầng tốt. Việc người dân chưa hiểu rõ mục tiêu của dự án, gây khó khăn trong công tác giải phóng mặt bằng và thiếu ý thức trong việc gìn giữ của cải của xã hội không những làm ảnh hưởng đến tiến độ của dự án mà còn ảnh hưởng đến

chính cuộc sống của người dân. Như: ô nhiễm môi trường do dự án đang triển khai bị ngưng trệ, ách tắc, chiếm lĩnh không gian sống, bề bộn do công trường thi công bị kéo dài. Điều này dẫn đến thời gian thực hiện dự án đã hết, nhưng dự án chưa hoàn thành, nếu nhà tài trợ không đồng ý gia hạn thì vốn vay mặc dù còn nhưng cũng không được sử dụng. Vì vậy, UBND các tỉnh, thành phố cần đẩy mạnh công tác tuyên truyền thông qua truyền thông và nhiều hình thức khác để đưa dự án đến từng người dân góp phần nâng cao ý thức cộng đồng trong việc tích cực hợp tác nhằm đưa dự án đẩy nhanh tiến độ. Quán triệt tinh thần và chỉ đạo UBND các quận, huyện và UBND các phường, xã những địa bàn có dự án triển khai. Địa bàn triển khai dự án rất cần sự hỗ trợ trực tiếp của chính quyền tại khu vực, đặc biệt trong quá trình giải phóng mặt bằng. Sự chỉ đạo, sát sao của UBND tỉnh, thành phố đối với UBND các quận, huyện và UBND các phường, xã thể hiện sự quyết tâm của địa phương trong việc thực hiện dự án.

Kết luận Chương 4

Trong KSNB, nhân tố con người là hết sức quan trọng, do đó, phải tạo ra được những con người biết đặt lợi ích tổ chức lên trên lợi ích cá nhân, sống và làm việc có trách nhiệm, vì mục tiêu chung của đơn vị công tác. Trong đó, Ban lãnh đạo phải là những người tiên phong.

Giải pháp hoàn thiện dựa trên việc đánh giá thực trạng để tìm ra các điểm yếu của hệ thống KSNB hiện tại, dựa trên các căn cứ về pháp lý và nội lực của BQL dự án nhằm tập trung vào tất cả các yếu tố của hệ thống KSNB, bao gồm: Hoàn thiện môi trường kiểm soát; Hoàn thiện đánh giá rủi ro; Hoàn thiện thông tin và truyền thông; Hoàn thiện hoạt động kiểm soát trong đó tập trung vào một số quy trình, quy định và hoạt động tài chính (Quản lý tiền mặt, tiền gửi ngân hàng, công nợ...) – tài sản – đấu thầu mua sắm tuân thủ theo quy định của văn kiện dự án và các quy định của Nhà nước hiện hành; Hoàn thiện công tác giám sát.

KẾT LUẬN

Các kết quả của việc kiểm soát nội bộ sẽ đưa ra những đánh giá và khuyến nghị cơ bản về các mặt đã, đang và sẽ thực hiện. Từ đó có cơ hội tăng cường năng lực thực thi và nâng cao chất lượng cho các cán bộ làm việc trong lĩnh vực kế toán. Chính vì vậy, tăng cường năng lực kiểm soát nội bộ là cần thiết và hữu ích cho BQL dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung.

Qua thực hiện nghiên cứu ***“Hoàn thiện hệ thống Kiểm soát nội bộ tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung”*** tác giả đã tập trung giải quyết một số vấn đề chính như: Làm rõ khái niệm, nội dung KSNB dự án ODA nói chung và Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung nói riêng. Trên cơ sở nghiên cứu các văn bản pháp quy hiện hành về dự án ODA, các văn bản hướng dẫn của các Bộ, Ngành và các phương thức KSNB. Luận văn cũng đã phân tích, đánh giá thực trạng những ưu điểm, những tồn tại, hạn chế của hệ thống KSNB tại dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung dựa trên 5 yếu tố: (i) Môi trường kiểm soát; (ii) Đánh giá rủi ro; (iii) Hệ thống thông tin và truyền thông; (iv) Các hoạt động kiểm soát (*Quản lý tiền mặt, tài khoản tiền gửi ngân hàng, chi phí quản lý dự án và quản lý tài sản thuộc dự án; Công tác đấu thầu và mua sắm; Quản lý hợp đồng và công nợ*); và (v) Hoạt động giám sát. Qua đó, Luận văn đã xác định các giải pháp và đề xuất kiến nghị nhằm hoàn thiện “Hệ thống Kiểm soát nội bộ tại BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung”.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

- Nghị định số 99/2007/NĐ-CP của Chính phủ về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình;
- Thông tư số 05/2007/TT-BXD ngày 25/07/2007 của Bộ xây dựng hướng dẫn lập chi phí xây dựng công trình và văn bản số 1751/BXD-VP ngày 14/08/2007 của Bộ Xây dựng về công bố định mức Chi phí quản lý dự án và tư vấn ĐT-XDCT;
- Thông tư số 210/2010/TT-BTC ngày 20/12/2010 của Bộ Tài chính quy định về việc quyết toán vốn ĐT-XDCB thuộc nguồn vốn NSNN theo niên độ NS hàng năm;
- Thông tư số 195/2012/TT-BTC ngày 15/11/2012 của Bộ Tài chính hướng dẫn kế toán áp dụng cho đơn vị chủ đầu tư;
- Nghị định số 38/2013/NĐ-CP ngày 23/04/2013 của Chính phủ về quản lý và sử dụng nguồn vốn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và nguồn vốn vay ưu đãi của các nhà tài trợ;
- Thông tư số 198/2013/TT-BTC ngày 20/12/2013 của Bộ Tài chính quy định chế độ quản lý, sử dụng, xử lý tài sản của các dự án sử dụng vốn nhà nước;
- Thông tư số 05/2014/TT-BTC ngày 06/01/2014 của Bộ Tài chính quy định về quản lý, sử dụng các khoản thu từ hoạt động quản lý dự án của các chủ đầu tư, BQL sử dụng vốn ngân sách nhà nước và vốn trái phiếu Chính phủ;
- Thông tư số 01/2014/TT-BKHĐT ngày 09/01/2014 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư hướng dẫn thực hiện một số điều của Nghị định số 38/2013/NĐ-CP ngày 23/4/2013 của Chính phủ về quản lý và sử dụng nguồn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và nguồn vốn vay ưu đãi của các nhà tài trợ;
- Thông tư số 162/2014/TT-BTC ngày 06/11/2014 của Bộ Tài chính quy

định chế độ quản lý, tính hao mòn tài sản cố định trong các cơ quan nhà nước, đơn vị sự nghiệp công lập và các tổ chức có sử dụng ngân sách Nhà nước;

- Quyết định số 4881/QĐ-BNN-KH ngày 10/11/2014 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn về việc phê duyệt Kế hoạch tổng thể dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh miền Trung – Khoản vay bổ sung;

- Quyết định số 5256/QĐ-BNN-TCCB ngày 09/12/2014 của Bộ trưởng Bộ Nông nghiệp về việc thành lập BQL Dự án Phát triển nông thôn tổng hợp các tỉnh Miền Trung – Khoản vay bổ sung;

- Hiệp định vay số 3173 - VIE (SF) ký ngày 23/01/2015 giữa nước Cộng hòa XHCN Việt Nam và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) và các văn bản liên quan khác của ADB;

- Thông tư số 08/2016/TT-BTC ngày 18/1/2016 của Bộ Tài chính quy định về quản lý, thanh toán vốn đầu tư và vốn sự nghiệp có tính chất đầu tư thuộc nguồn vốn NSNN;

- Thông tư số 09/2016/TT-BTC ngày 18/01/2016 của Bộ Tài chính hướng dẫn quyết toán dự án hoàn thành thuộc nguồn vốn nhà nước;

- Thông tư số 111/2016/TT-BTC ngày 30/06/2016 của Bộ Tài chính quy định về quản lý tài chính đối với các chương trình, dự án sử dụng nguồn vốn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) và vay ưu đãi của các nhà tài trợ nước ngoài;

- Nguyễn Thị Lan Anh (2013) “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Tập đoàn hóa chất Việt Nam*”, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Bùi Thị Minh Hải (2012) “*Hoàn thiện hệ thống KSNB trong các doanh nghiệp may mặc Việt Nam*”, Luận án tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Ngô Thị Thúy Lan (2011) “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ hoạt động tín dụng tại Ngân hàng TMCP Ngoại Thương Việt Nam*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Nguyễn Tiên Phong (2007) “*Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ nhằm phòng ngừa rủi ro tín dụng tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Chu Thị Thu Thủy (2007) “*Hoàn thiện hệ thống KSNB về chi phí sản xuất kinh doanh tại Công ty Cổ phần Kết cấu Thép cơ khí*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Đặng Thanh Tùng (2006) “*Hoàn thiện hệ thống KSNB với tăng cường quản lý tài chính tại Công ty Cổ phần viễn thông tin học Bưu điện*”, Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

Tiếng Anh

- Wright R.M.E (2009) “*Internal Audit, Internal Control and Organizational Culture*”;

- Public Company Accounting Oversight Board (2009) “*Guidance for auditors of smaller public companies*”;

- SEC Interpretive Guidance (2007) “*Commission Guidance Regarding Management’s Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934*” (PDF). Securities and Exchange Commission. June 20, 2007;

- Sawyer's Guide for Internal Auditors 1. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2012);

- PCAOB AS5 (2014) “*Auditing Standard No. 5: An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements*”. Public Company Accounting Oversight Board. Retrieved January 24, 2014.

PHỤ LỤC

Phụ lục số 1: Câu hỏi khảo sát về Hệ thống kiểm soát nội bộ

Câu hỏi		Trả lời		
		Có	Không	Ghi chú
Môi trường kiểm soát				
1	KSNB có cần thiết và quan trọng đối với dự án không?			
2	Dự án có xây dựng môi trường văn hóa của tổ chức (các chuẩn mực về cách ứng xử và các giá trị đạo đức, cách thức truyền đạt và thực hiện trong thực tiễn) nhằm nâng cao tính trung thực và cư xử có đạo đức của nhân viên không?			
3	Dự án có truyền đạt các quy tắc ứng xử, hướng dẫn về đạo đức, phân biệt hành vi nào là vi phạm, hành vi nào được khuyến khích cho phép không?			
4	Dự án có xây dựng tiêu chuẩn (kiến thức và kỹ năng cần thiết) cho từng nhiệm vụ không?			
5	Các quy định chính sách pháp luật của Nhà nước thay đổi có làm ảnh hưởng đến lĩnh vực được phân công và tiến độ thực hiện dự án không?			
6	Việc tuyển dụng, bố trí, điều động và đề bạt nhân sự có thực hiện bằng văn bản không?			
7	Lãnh đạo dự án có tạo điều kiện cho cán bộ học tập nâng cao không?			
8	Lãnh đạo dự án có đủ năng lực và trình độ để hoàn thành công việc, trách nhiệm không?			
9	Cán bộ lãnh đạo phòng/bộ phận có đủ năng lực và trình độ để hoàn thành công việc, trách nhiệm không?			
10	Việc bố trí cán bộ vào các vị trí có hợp lý không?			
11	BQL Dự án có tài liệu mô tả công việc chi tiết không?			
12	Ban giám đốc có thường xuyên kiểm tra/thăm các phòng/bộ phận thuộc Ban QLDA không?			
13	Cơ cấu tổ chức hiện hành của BQL dự án có hợp lý không?			
14	Định kỳ các nhân viên có được tổ chức kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn không?			
15	Việc bố trí cán bộ có tạo điều kiện kiểm soát lẫn nhau không?			
16	Việc trả lương và các chế độ có được thực hiện đầy đủ không?			
17	Chính sách thi đua khen thưởng có được áp dụng không?			

18	Các phòng/bộ phận chức năng nhiệm vụ có thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ không?			
19	Các bộ phận có có mang tính chất hợp tác tạo điều kiện cho nhau hoàn thành nhanh công việc không?			
20	Việc khen thưởng của BQL dự án có làm thoả đáng và khích lệ cán bộ không?			
Đánh giá rủi ro				
21	BQL Dự án có thành lập bộ phận chuyên trách về đánh giá rủi ro toàn dự án không?			
22	BQL Dự án có tổ chức cuộc họp để nhận dạng rủi ro phát sinh không?			
23	BQL Dự án đã có đánh giá lý do tại sao Dự án đánh giá rủi ro thất bại không?			
24	Lãnh đạo dự án có quan tâm đến việc phân tích, đánh giá và quản trị rủi ro không?			
25	BQL dự án có đưa ra biểu hiện nhận dạng rủi ro không?			
26	Việc đánh giá rủi ro có tốt không?			
27	Ban QLDA đã nhận diện được các rủi ro chủ yếu không?			
Các hoạt động kiểm soát				
28	Có lập chứng từ cho tất cả các nghiệp vụ phát sinh không?			
29	Chứng từ có được kiểm soát ký duyệt không?			
30	Các khoản chi tiền mặt (bao gồm tạm ứng hoặc thanh toán) có qua sự phê duyệt của Giám đốc không?			
31	Quá trình thẩm định có Giám đốc trực tiếp đi thẩm định không?			
32	Các khoản nghiệp vụ chi tiêu có hoá đơn không?			
33	Hoạt động kiểm soát có tuân thủ theo sổ tay quản lý tài chính của dự án và sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án không?			
34	Các hoạt động đấu thầu có phòng/bộ phận trực tiếp thẩm định không?			
35	Các hoạt động kiểm soát tài sản có tuân thủ mọi quy trình quy định của Nhà nước và dự án không?			
36	Có thực hiện kiểm tra việc tuân thủ quy trình và chế độ không?			
Hệ thống thông tin và truyền thông				
37	Các phương tiện truyền thông có trong BQL dự án không?			

38	Hệ thống thông tin có được áp dụng đồng bộ trong toàn dự án không?			
39	BQL dự án có đối chiếu số liệu trên máy và trên chứng từ giấy không?			
40	BQL dự án có đường dây nóng không?			
41	Cán bộ nhân viên có nhận được thông tin phản hồi từ phía kiểm toán không?			
42	Có bảo mật nghiêm ngặt việc truy cập vào hệ thống máy tính không?			
43	Có lắp đặt hòm thư góp ý không?			
44	Thông tin đưa ra có kịp thời, chính xác không?			
45	BQL dự án có sử dụng phần mềm kế toán không?			
46	Tài khoản kế toán có đáp ứng yêu cầu sử dụng và quản lý không?			
47	Quy trình kiểm soát lưu chuyển chứng từ có hợp lý không?			
48	Hệ thống thông tin kế toán có đáp ứng nhu cầu của các nhà quản lý không?			
Giám sát				
49	Lãnh đạo dự án có giám sát tình hình hoạt động của các phòng ban/bộ phận của Dự án không?			
50	Hoạt động giám sát có được BQL dự án thực hiện định kỳ thường xuyên không?			
51	Cuộc giám sát được thực hiện đột xuất không?			
52	BQL có phải đi thuê công ty kiểm toán ngoài để kiểm toán BCTC không?			

Ghi chú: Có thì tích X vào cột Có

Không tích X vào cột Không

Phụ lục số 2: Bảng tổng hợp kết quả điều tra khảo sát

CÂU HỎI		Trả lời		
		Có	Không	Ghi chú
Môi trường kiểm soát				
1	KSNB có cần thiết và quan trọng đối với dự án không?	95/102	7/102	
2	Dự án có xây dựng môi trường văn hóa của tổ chức (các chuẩn mực về cách ứng xử và các giá trị đạo đức, cách thức truyền đạt và thực hiện trong thực tiễn) nhằm nâng cao tính trung thực và cư xử có đạo đức của nhân viên không?	95/102	7/102	
3	Dự án có truyền đạt các quy tắc ứng xử, hướng dẫn về đạo đức, phân biệt hành vi nào là vi phạm, hành vi nào được khuyến khích cho phép không?	102/102	0/102	
4	Dự án có xây dựng tiêu chuẩn (kiến thức và kỹ năng cần thiết) cho từng nhiệm vụ không?	100/102	2/102	
5	Các quy định chính sách pháp luật của Nhà nước thay đổi có làm ảnh hưởng đến lĩnh vực được phân công và tiến độ thực hiện dự án không?	70/102	32/102	
6	Việc tuyển dụng, bố trí, điều động và đề bạt nhân sự có thực hiện bằng văn bản không?	102/102	0/102	
7	Lãnh đạo dự án có tạo điều kiện cho cán bộ học tập nâng cao không?	102/102	0/102	
8	Lãnh đạo dự án có đủ năng lực và trình độ để hoàn thành công việc, trách nhiệm không?	99/102	3/102	
9	Cán bộ lãnh đạo phòng/bộ phận có đủ năng lực và trình độ để hoàn thành công việc, trách nhiệm không?	90/102	12/102	
10	Việc bố trí cán bộ vào các vị trí có hợp lý không?	94/102	8/102	
11	BQL Dự án có tài liệu mô tả công việc chi tiết không?	102/102	0/102	
12	Ban giám đốc có thường xuyên kiểm tra/thăm các phòng/bộ phận thuộc Ban QLDA không?	102/102	0/102	
13	Cơ cấu tổ chức hiện hành của BQL dự án có hợp lý không?	79/102	23/102	
14	Định kỳ các nhân viên có được tổ chức kiểm tra nghiệp vụ chuyên môn không?	80/102	22/102	
15	Việc bố trí cán bộ có tạo điều kiện kiểm soát lẫn nhau không?	98/102	4/102	
16	Việc trả lương và các chế độ có được thực hiện đầy đủ không?	102/102	0/102	
17	Chính sách thi đua khen thưởng có được áp dụng không?	102/102	0/102	

18	Các phòng/bộ phận chức năng nhiệm vụ có thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ không?	95/102	7/102	
19	Các bộ phận có có mang tính chất hợp tác tạo điều kiện cho nhau hoàn thành nhanh công việc không?	96/102	6/102	
20	Việc khen thưởng của BQL dự án có làm thoả đáng và khích lệ cán bộ không?	100/102	2/102	
Đánh giá rủi ro				
21	BQL Dự án có thành lập bộ phận chuyên trách về đánh giá rủi ro toàn dự án không?	0/102	102/102	
22	BQL Dự án có tổ chức cuộc họp để nhận dạng rủi ro phát sinh không?	98/102	4/102	
23	BQL Dự án đã có đánh giá lý do tại sao Dự án đánh giá rủi ro thất bại không?	90/102	12/102	
24	Lãnh đạo dự án có quan tâm đến việc phân tích, đánh giá và quản trị rủi ro không?	100/102	2/102	
25	BQL dự án có đưa ra biểu hiện nhận dạng rủi ro không?	86/102	16/102	
26	Việc đánh giá rủi ro có tốt không?	60/102	42/102	
27	Ban QLDA đã nhận diện được các rủi ro chủ yếu không?	80/102	22/102	
Các hoạt động kiểm soát				
28	Có lập chứng từ cho tất cả các nghiệp vụ phát sinh không?	102/102	0/102	
29	Chứng từ có được kiểm soát ký duyệt không?	102/102	0/102	
30	Các khoản chi tiền mặt (bao gồm tạm ứng hoặc thanh toán) có qua sự phê duyệt của Giám đốc không?	102/102	0/102	
31	Quá trình thẩm định có Giám đốc trực tiếp đi thẩm định không?	92/102	10/102	
32	Các khoản nghiệp vụ chi tiêu có hoá đơn không?	102/102	0/102	
33	Hoạt động kiểm soát có tuân thủ theo sổ tay quản lý tài chính của dự án và sổ tay hướng dẫn thực hiện dự án không?	98/102	4/102	
34	Các hoạt động đấu thầu có phòng/bộ phận trực tiếp thẩm định không?	98/102	4/102	
35	Các hoạt động kiểm soát tài sản có tuân thủ mọi quy trình quy định của Nhà nước và dự án không?	100/102	2/102	
36	Có thực hiện kiểm tra việc tuân thủ quy trình và chế độ không?	96/102	6/102	
Hệ thống thông tin và truyền thông				
37	Các phương tiện truyền thông có trong BQL dự án không?	102/102	0/102	

38	Hệ thống thông tin có được áp dụng đồng bộ trong toàn dự án không?	30/102	72/102	
39	BQL dự án có đối chiếu số liệu trên máy và trên chứng từ giấy không?	102/102	0/102	
40	BQL dự án có đường dây nóng không?	102/102	0/102	
41	Cán bộ nhân viên có nhận được thông tin phản hồi từ phía kiểm toán không?	80/102	22/102	
42	Có bảo mật nghiêm ngặt việc truy cập vào hệ thống máy tính không?	102/102	0/102	
43	Có lắp đặt hòm thư góp ý không?	0/102	102/102	
44	Thông tin đưa ra có kịp thời, chính xác không?	80/102	22/102	
45	BQL dự án có sử dụng phần mềm kế toán không?	102/102	0/102	
46	Tài khoản kế toán có đáp ứng yêu cầu sử dụng và quản lý không?	102/102	0/102	
47	Quy trình kiểm soát lưu chuyển chứng từ có hợp lý không?	100/102	2/102	
48	Hệ thống thông tin kế toán có đáp ứng nhu cầu của các nhà quản lý không?	92/102	10/102	
Giám sát				
49	Lãnh đạo dự án có giám sát tình hình hoạt động của các phòng ban/bộ phận của Dự án không?	98/102	4/102	
50	Hoạt động giám sát có được BQL dự án thực hiện định kỳ thường xuyên không?	90/102	12/102	
51	Cuộc giám sát được thực hiện đột xuất không?	90/102	12/102	
52	BQL có phải đi thuê công ty kiểm toán ngoài để kiểm toán BCTC không?	102/102	0/102	

Ghi chú: Có thì tích X vào cột Có

Không tích X vào cột Không

Phụ lục số 3: Danh mục chứng từ kế toán

(Áp dụng cho Đơn vị quản lý dự án đầu tư thuộc đơn vị hành chính sự nghiệp)

STT	Tên Chứng từ	Số hiệu	Loại Chứng từ	
			BB	HD
A	Chứng từ kế toán ban hành theo Thông tư này			
I	Chỉ tiêu lao động tiền lương			
1	Bảng chấm công	C01a-HD		x
2	Bảng chấm công làm thêm giờ	C01b-HD		x
3	Giấy báo làm thêm giờ	C01c-HD		x
4	Bảng thanh toán tiền lương	C02a-HD		x
5	Bảng thanh toán thu nhập tăng thêm	C02b-HD		x
6	Phiếu xác nhận công việc hoàn thành	C03-HD		x
7	Bảng thanh toán tiền thưởng	C04-HD		x
8	Bảng thanh toán phụ cấp	C05-HD		x
9	Giấy đi đường	C06-HD		x
10	Bảng thanh toán tiền làm thêm giờ	C07-HD		x
11	Hợp đồng giao khoán công việc, sản phẩm	C08-HD		x
12	Bảng thanh toán tiền thuê ngoài	C09-HD		x
13	Biên bản thanh lý hợp đồng giao khoán	C10-HD		x
14	Bảng kê trích nộp các khoản theo lương	C11-HD		x
15	Bảng kê thanh toán công tác phí	C12-HD		x
16	Lệnh điều xe	C13-HD		x
17	Biên bản điều tra tai nạn lao động	C14-HD		x
II	Chỉ tiêu vật tư			
1	Phiếu nhập kho	C20-HD		x
2	Phiếu xuất kho	C21-HD		x
3	Giấy báo hỏng, mất công cụ, dụng cụ	C22-HD		x
4	Biên bản kiểm kê vật tư, công cụ, thành phẩm	C23-HD		x

5	Bảng kê mua hàng	C24-HD		x
6	Biên bản kiểm nghiệm vật tư, công cụ, thành phẩm	C25-HD		x
7	Phiếu giao nhận nguyên liệu, vật liệu, công cụ, dụng cụ	C26-HD		
III	Chỉ tiêu tiền tệ			
1	Phiếu thu	C30-BB	x	
2	Phiếu chi	C31-BB	x	
3	Giấy đề nghị tạm ứng	C32-HD		x
4	Giấy thanh toán tạm ứng	C33-BB	x	
5	Biên bản kiểm kê quỹ (dùng cho đồng Việt Nam)	C34-HD		x
6	Biên bản kiểm kê quỹ (dùng cho ngoại tệ)	C35-HD		x
7	Giấy đề nghị thanh toán	C37-HD		x
8	Biên lai thu tiền	C38-BB	x	
9	Bảng kê đề nghị thanh toán	C41-HD		
IV	Chỉ tiêu tài sản cố định			
1	Biên bản giao nhận TSCĐ	C50-HD		x
2	Biên bản thanh lý TSCĐ	C51-HD		x
3	Biên bản đánh giá lại TSCĐ	C52-HD		x
4	Biên bản kiểm kê TSCĐ	C53-HD		x
5	Biên bản giao nhận TSCĐ sửa chữa lớn hoàn thành	C54-HD		x
6	Bảng tính hao mòn TSCĐ	C55a-HD		x
7	Bảng tính và phân bổ khấu hao TSCĐ	C56b-HD		x
B	Chứng từ kế toán ban hành theo các văn bản pháp luật khác			
1	Giấy đề nghị thanh toán tạm ứng vốn đầu tư			
2	Giấy đề nghị thanh toán vốn đầu tư			
3	Giấy rút vốn đầu tư			
4	Bảng phân bổ chi phí BQL dự án đầu tư			
5	Quyết định phê duyệt dự toán chi phí quản lý dự án			

6	Thông báo hạn mức vốn đầu tư XD CB			
7	Thông báo thu hồi hạn mức vốn đầu tư XD CB			
8	Biên bản nghiệm thu khối lượng xây lắp hoàn thành			
9	Biên bản nghiệm thu khối lượng công việc tư vấn hoàn thành			
10	Bản xác nhận khối lượng đền bù đã thực hiện			
11	Quyết định phê duyệt quyết toán vốn đầu tư hoàn thành			
12	Hoá đơn GTGT			
13	Hoá đơn bán hàng thông thường			
14	Bảng kê thu mua hàng hoá, dịch vụ mua vào không có hoá đơn			
15	Phiếu xuất kho kiêm vận chuyển nội bộ			
16	Hoá đơn bán lẻ			
17	Giấy chứng nhận nghỉ ốm hưởng BHXH			
18	Danh sách người nghỉ hưởng trợ cấp ốm đau, thai sản			
19	Giấy rút dự toán ngân sách kiêm lĩnh tiền mặt			
20	Giấy rút dự toán ngân sách kiêm chuyển khoản, chuyển tiền thư - điện cấp séc bảo chi			
21	Giấy đề nghị thanh toán tiền tạm ứng			
22	Giấy nộp trả kinh phí bằng tiền mặt			
23	Giấy nộp trả kinh phí bằng chuyển khoản			

Phụ lục số 4: Hệ thống tài khoản kế toán áp dụng cho BQL dự án đầu tư

TT	Số hiệu tài khoản		TÊN TÀI KHOẢN	Phạm vi áp dụng	Ghi chú
	Cấp 1	Cấp 2			
1	2		3	4	5
			LOẠI 1 – TÀI SẢN NGẮN HẠN		
1	111		Tiền mặt	Mọi đơn vị	
		1111	Tiền Việt Nam		
		1112	Ngoại tệ		
2	112		Tiền gửi Ngân hàng, Kho bạc	Mọi đơn vị	
		1121	Tiền Việt Nam		
		1122	Ngoại tệ		
3	113		Tiền đang chuyển	Mọi đơn vị	
		1111	Tiền Việt Nam		
		1112	Ngoại tệ		
4	131		Phải thu của khách hàng		
5	133		Thuế giá trị gia tăng được khấu trừ		
6	136		Phải thu nội bộ		
		1361	Phải thu nội bộ về vốn đầu tư		
		1368	Phải thu nội bộ khác		
7	138		Phải thu khác		
		1381	Tài sản thiếu chờ xử lý		
		1388	Phải thu khác		
8	141		Tạm ứng		
9	151		Hàng mua đang đi đường		
10	152		Nguyên liệu, vật liệu	Mọi đơn vị	Chi tiết theo yêu cầu quản lý
		1521	Vật liệu trong kho		
		1522	Vật liệu giao cho bên nhận thầu		
		1523	Thiết bị trong kho		
		1524	Thiết bị đưa đi lắp		
		1525	Thiết bị tạm sử dụng		
		1526	Vật liệu, thiết bị đưa gia công		
		1528	Vật liệu khác		

TT	Số hiệu tài khoản		TÊN TÀI KHOẢN	Phạm vi áp dụng	Ghi chú
	Cấp 1	Cấp 2			
1	2	3	4	5	
11	153	Công cụ, dụng cụ	Mọi đơn vị		
12	154 1541 1542	Chi phí dở dang Chi phí sản xuất thử dở dang Chi phí cung cấp dịch vụ dở dang	Đơn vị có cung cấp dịch vụ		
13	155	Thành phẩm			
14	211 2111 2112 2113 2114	LOẠI 2- TÀI SẢN DÀI HẠN TSCĐ hữu hình Nhà cửa, vật kiến trúc Máy móc, thiết bị Phương tiện vận tải, truyền dẫn Thiết bị, dụng cụ quản lý	Mọi đơn vị		
		2115 2118	Cây lâu năm, súc vật làm việc và cho sản phẩm Tài sản cố định khác		
15	213	TSCĐ vô hình	Mọi đơn vị		
16	214 2141 2142	Hao mòn TSCĐ Hao mòn TSCĐ hữu hình Hao mòn TSCĐ vô hình	Mọi đơn vị		
17	241 2411 2412	Chi phí đầu tư xây dựng Chi phí đầu tư xây dựng dở dang Dự án, công trình, hạng mục công trình hoàn thành đưa vào sử dụng chờ duyệt quyết toán			

TT	Số hiệu tài khoản		TÊN TÀI KHOẢN	Phạm vi áp dụng	Ghi chú
	Cấp 1	Cấp 2			
1	2		3 LOẠI 3- NỢ PHẢI TRẢ	4	5
18	311		Vay ngắn hạn	Mọi đơn vị	Chi tiết từng đối tượng
19	331		Phải trả cho người bán		
20	333		Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	Các đơn vị có phát sinh	
		3331	Thuế GTGT phải nộp		
		33311	Thuế GTGT đầu ra		
		33312	Thuế GTGT hàng nhập khẩu		
		3332	Phí, lệ phí		
		3333	Thuế nhập khẩu		
		3334	Thuế thu nhập doanh nghiệp		
		3335	Thuế thu nhập cá nhân		
		3338	Thuế khác		
		3339	Phí, lệ phí và các khoản phải nộp khác		
21	334		Phải trả công chức, viên chức	Mọi đơn vị	
		3341	Phải trả công chức, viên chức		
		3348	Phải trả người lao động khác		
22	336		Phải trả nội bộ		
23	338		Phải trả, phải nộp khác		
		3381	Tài sản thừa chờ giải quyết		
		3382	Kinh phí công đoàn		
		3383	Bảo hiểm xã hội		
		3384	Bảo hiểm y tế		
		3385	Bảo hiểm thất nghiệp		
		3388	Phải trả, phải nộp khác		
24	341		Vay dài hạn		
	353		Quỹ khen thưởng, phúc lợi		
		3531	Quỹ khen thưởng		
		3532	Quỹ phúc lợi		

TT	Số hiệu tài khoản		TÊN TÀI KHOẢN	Phạm vi áp dụng	Ghi chú
	Cấp 1	Cấp 2			
1	2		3	4	5
			LOẠI 4 - NGUỒN KINH PHÍ		
25	412		Chênh lệch đánh giá lại tài sản	Đơn vị có phát sinh	
26	413		Chênh lệch tỷ giá hối đoái	Đơn vị có ngoại tệ	
27	421		Chênh lệch thu, chi chưa xử lý		
28	441		Nguồn kinh phí đầu tư xây dựng cơ bản		
	4411		Nguồn kinh phí NSNN cấp		
	4413		Nguồn kinh phí viện trợ		
	4418		Nguồn khác		
29	466		Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	Mọi đơn vị	
			LOẠI 5- DOANH THU		
30	511		Doanh thu cung cấp dịch vụ	Đơn vị có hoạt động dịch vụ	
			LOẠI 6- CHI PHÍ		
31	642		Chi phí Ban quản lý dự án		
			LOẠI 7 – THU NHẬP KHÁC		
32	711		Thu nhập khác		
			LOẠI 8 – CHI PHÍ KHÁC		
33	811		Chi phí khác		
			LOẠI 0- TÀI KHOẢN NGOÀI BẢNG		
1	001		Tài sản thuê ngoài		

TT	Số hiệu tài khoản		TÊN TÀI KHOẢN	Phạm vi áp dụng	Ghi chú
	Cấp 1	Cấp 2			
1	2		3	4	5
2	002		Tài sản nhận giữ hộ		
3	005		Dụng cụ lâu bền đang sử dụng		
4	007		Ngoại tệ các loại		
5	009		Dự toán chi chương trình, dự án		
		0091	Dự toán chi chương trình, dự án		
		0092	Dự toán chi đầu tư XD CB		

Phụ lục số 5: Danh mục sổ kế toán

TT	Tên Sổ	Ký hiệu mẫu sổ	Phạm vi áp dụng
1	Nhật ký - Sổ Cái	S01-QLDA	
2	Chứng từ ghi sổ	S02a-QLDA	
3	Sổ đăng ký chứng từ ghi sổ	S02b-QLDA	
4	Sổ Cái (Dùng cho hình thức kế toán Chứng từ ghi sổ)	S02c-QLDA	
5	Sổ Cái (Dùng cho hình thức kế toán Nhật ký chung)	S03-QLDA	
6	Sổ Nhật ký chung	S04-QLDA	
7	Sổ quỹ tiền mặt (Sổ chi tiết tiền mặt)	S11-QLDA	
8	Sổ tiền gửi Ngân hàng, Kho bạc	S12-QLDA	
9	Sổ theo dõi tiền mặt, tiền gửi bằng ngoại tệ	S13-QLDA	Đơn vị có ngoại tệ
10	Sổ kho (hoặc thẻ kho)	S21-QLDA	Đơn vị có kho vật liệu, dụng cụ, thành phẩm
11	Sổ chi tiết nguyên liệu, vật liệu, công cụ, dụng cụ, sản phẩm, hàng hoá	S22-QLDA	
12	Bảng tổng hợp chi tiết nguyên liệu, vật liệu, công cụ, dụng cụ, sản phẩm, hàng hoá	S23-QLDA	
13	Sổ tài sản cố định	S31-QLDA	
14	Sổ theo dõi TSCĐ và công cụ, dụng cụ tại nơi sử dụng	S32-QLDA	
15	Sổ chi tiết các tài khoản	S33-QLDA	
16	Sổ chi tiết các khoản thu	S41-QLDA	
17	Sổ chi tiết tiền vay	S42-QLDA	
18	Sổ chi phí thanh toán với người mua, người bán	S43-QLDA	
19	Sổ chi tiết thanh toán bằng ngoại tệ	S44-QLDA	
20	Sổ chi phí đầu tư xây dựng	S51-QLDA	
21	Sổ chi phí Ban quản lý dự án	S52-QLDA	
22	Sổ chi phí khác	S53-QLDA	
23	Sổ chi tiết nguồn vốn đầu tư	S54-QLDA	

24	Sổ doanh thu bán sản phẩm sản xuất thử	S55-QLDA	Đơn vị có hoạt động sản xuất thử
25	Sổ chi phí sản xuất thử	S56-QLDA	Đơn vị có hoạt động sản xuất thử
26	Sổ chi tiết doanh thu dịch vụ tư vấn	S57-QLDA	Đơn vị có dịch vụ tư vấn
27	Sổ chi phí dịch vụ tư vấn	S58-QLDA	Đơn vị có dịch vụ tư vấn
28	Sổ chi tiết thu, chi bán hồ sơ mời thầu	S59-QLDA	
29	Sổ theo dõi thuế GTGT	S60-QLDA	Đơn vị có nộp thuế
30	Sổ chi tiết thuế GTGT được hoàn lại	S61-QLDA	Đơn vị có nộp thuế
31	Sổ chi tiết thuế GTGT được miễn giảm	S62-QLDA	Đơn vị có nộp thuế
32	Sổ theo dõi chi phí trả trước	S63-QLDA	
33	Sổ theo dõi tạm ứng kinh phí của Kho bạc	S64-QLDA	

Phụ lục số 6: HỆ THỐNG BÁO CÁO CỦA DỰ ÁN
(Áp dụng cho BQLDAĐT thuộc HCSN)

1. Bảng cân đối kế toán

Cơ quan cấp trên:.....

Mẫu số B01 – CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:.....

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:.....

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

Tại ngày ... tháng ... năm ...(1)

Đơn vị tính:.....

TÀI SẢN	Mã số	Số cuối năm	Số đầu năm
1	2	3	4
A. TÀI SẢN NGẮN HẠN (100 = 110+ 120+130+ 140)	100		
I. Tiền	110		
1. Tiền mặt	111		
2. Tiền gửi ngân hàng, Kho bạc	112		
3. Tiền đang chuyển	113		
II. Các khoản phải thu	120		
1. Phải thu khách hàng	121		
2. Trả trước cho người bán	122		
3. Phải thu nội bộ	123		
<i>Trong đó: Vốn đầu tư ở đơn vị cấp dưới</i>	124		
4. Các khoản phải thu khác	125		
III. Hàng tồn kho	130		
1. Hàng mua đang đi đường	131		
2. Nguyên liệu, vật liệu	132		
3. Công cụ, dụng cụ	133		
4. Chi phí dở dang	134		
5. Thành phẩm	135		
IV. Tài sản ngắn hạn khác	140		
1. Tạm ứng	141		

2. Thuế GTGT được khấu trừ	142		
3. Tài sản ngắn hạn khác	143		
B - TÀI SẢN DÀI HẠN (200 = 210 + 220)	200		
I. Tài sản cố định	210		
1. Tài sản cố định hữu hình	211		
- Nguyên giá	212		
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	213	(...)	(...)
2. Tài sản cố định vô hình	214		
- Nguyên giá	215		
- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	216	(...)	(...)
II. Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	220		
1. Chi phí đầu tư xây dựng dở dang	221		
2. Dự án, công trình, hạng mục công trình hoàn thành đưa vào sử dụng chờ duyệt quyết toán	222		
TỔNG CỘNG TÀI SẢN (230 = 100 + 200)	230		
NGUỒN VỐN			
A - NỢ PHẢI TRẢ (300= 310+320)	300		
I. Nợ ngắn hạn	310		
1. Vay ngắn hạn	311		
2. Phải trả cho người bán	312		
3. Người mua trả tiền trước	313		
4. Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước	314		
5. Phải trả công chức, viên chức	315		
6. Phải trả nội bộ	316		
7. Các khoản phải trả, phải nộp ngắn hạn khác	317		
8. Quỹ khen thưởng, phúc lợi	318		
II. Nợ dài hạn	320		
1. Phải trả dài hạn người bán	321		
2. Phải trả dài hạn nội bộ	322		
3. Phải trả dài hạn khác	323		
4. Vay dài hạn	324		
B - Nguồn vốn	400		
1. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	411		

2. Chênh lệch tỷ giá hối đoái	412		
3. Chênh lệch thu, chi chưa xử lý	413		
4. Nguồn kinh phí đầu tư XD CB	414		
5. Nguồn kinh phí đã hình thành TSCĐ	415		
TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN (430 = 300 + 400)	430		

CÁC CHỈ TIÊU NGOÀI BẢNG CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

CHỈ TIÊU	Thuyết minh	Số cuối năm (3)	Số đầu năm (3)
1. Tài sản thuê ngoài			
2. Tài sản nhận giữ hộ			
3. Dụng cụ lâu bền đang sử dụng			
4. Ngoại tệ các loại			
5. Dự toán chi chương trình, dự án			

Lập, ngày ... tháng ... năm ...

Người lập biểu

(Ký, họ tên)

Kế toán trưởng

(Ký, họ tên)

Giám đốc BQLDADT

(Ký, họ tên, đóng dấu)

Ghi chú:

- (1) Những chỉ tiêu không có số liệu có thể không phải trình bày nhưng không được đánh lại số thứ tự chỉ tiêu và “Mã số”.
- (2) Số liệu trong các chỉ tiêu có dấu (*) được ghi bằng số âm dưới hình thức ghi trong ngoặc đơn (...).

Cơ quan cấp trên:.....

Mẫu số B02 – CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:.....

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:.....

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

NGUỒN KINH PHÍ ĐẦU TƯ**Quý.... năm.....**

Đơn vị tính:...

Nguồn vốn	Số dư đầu quý	Phát sinh tăng			Phát sinh giảm			Số dư cuối quý
		Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	
A	1	2	3	4	5	6	7	8
-								
-								
-								
-								
-								
Tổng cộng								

*Lập, ngày ...tháng... năm....***Người lập biểu****Kế toán trưởng****Giám đốc BQLDĐT**

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên, đóng dấu)

Cơ quan cấp trên:.....

Mẫu số B03 – CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:.....

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:.....

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

THỰC HIỆN ĐẦU TƯ

Quý.... năm.....

Đơn vị tính:...

T T	Cơ cấu vốn đầu tư	Kế hoạch vốn được duyệt	Thực hiện đầu tư đầu quý	Thực hiện đầu tư			Đầu tư hoàn thành bàn giao sử dụng được duyệt quyết toán			Thực hiện đầu tư còn lại cuối quý
				Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	
A	B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Chi phí xây dựng									
2	Giá trị thiết bị đầu tư - Giá trị thiết bị cần lắp - Giá trị thiết bị không cần lắp - ...									
3	Chi phí bồi thường hỗ trợ và tái định cư									
4	Chi phí quản lý dự án									
5	Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng									
6	Chi phí khác									
	Tổng cộng (1+2+3+4+5+6)									

Lập, ngày ...tháng... năm....

Người lập biểu

Kế toán trưởng

Giám đốc BQLDĐT

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên, đóng dấu)

Cơ quan cấp trên: ...

Mẫu số B04-CĐT

Đơn vị chủ đầu tư: ...

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

Ban quản lý dự án đầu tư: ...

THUYẾT MINH BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Quý ... Năm

1. Đặc điểm hoạt động của Ban quản lý dự án đầu tư

1.1- Đặc điểm của Ban quản lý dự án đầu tư

1.2- Đặc điểm của các dự án thực hiện đầu tư

+ Tổng mức đầu tư được duyệt:

+ Tổng dự toán được duyệt:

+ Số vốn đầu tư được cấp:

+ Tiến độ thực hiện:

2. Chế độ kế toán áp dụng tại Ban quản lý dự án đầu tư

2.1- Niên độ kế toán

2.2- Đơn vị tiền tệ sử dụng trong ghi chép kế toán và nguyên tắc, phương pháp quy đổi các đồng tiền khác.

2.3- Hình thức sổ kế toán áp dụng

2.4- Phương pháp tính hao mòn tài sản cố định

2.5 - Phương pháp kế toán hàng tồn kho

3. Chi tiết một số chỉ tiêu trong báo cáo tài chính

3.1- Thu nhập, chi phí

Đơn vị tính: ...

STT	Nội dung	Thực hiện quý báo cáo	Luỹ kế từ đầu năm
<i>1</i>	<i>A</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
I	Thu nhập <i>Trong đó: - Doanh thu cung cấp dịch vụ</i> <i>- Thu nhập khác</i>		
II	Chi phí <i>Trong đó: - Giá vốn cung cấp dịch vụ</i> <i>- Chi phí khác</i>		
III	Chênh lệch thu, chi		
IV	Sử dụng chênh lệch thu, chi - -		

3.2- Hoạt động sản xuất thử

STT	Nội dung	Thực hiện quý báo cáo	Luỹ kế từ đầu năm
I	Giá trị sản phẩm sản xuất trong kỳ		
II	Giá trị sản phẩm bán trong kỳ		
III	Giá trị sản phẩm tồn cuối kỳ		

3.3- Thu, chi bán hồ sơ môi trường

STT	Nội dung	Thực hiện quý báo cáo	Luỹ kế từ đầu năm
I	Thu		
II	Chi		
III	Chênh lệch		
IV	Số đã nộp Ngân sách		

3.4 - Tình hình tăng, giảm tài sản cố định

Khoản mục	Nhà cửa, vật kiến trúc	Máy móc, thiết bị	Phương tiện vận tải, truyền dẫn	...	TSCĐ hữu hình khác	Tổng cộng
A	1	2	3	4	5	6
Nguyên giá TSCĐ						
Số dư đầu kỳ						
Số tăng trong kỳ						
Số giảm trong kỳ						
Số dư cuối kỳ						
Giá trị đã hao mòn						
Số dư đầu kỳ						
Số tăng trong kỳ						
Số giảm trong kỳ						
Số dư cuối kỳ						

4. Giải thích, đánh giá một số tình hình và kết quả đầu tư xây dựng
(Phần tự trình bày của đơn vị)

.....
.....

5. Những công việc phát sinh đột xuất trong năm

.....
.....

6. Kiến nghị của đơn vị chủ đầu tư

.....
.....

Lập, ngày ... tháng ... năm ...

Người lập biểu

(Chữ ký, họ tên)

Kế toán trưởng

(Chữ ký, họ tên)

Giám đốc BQLĐĐT

(Chữ ký, họ tên)

Cơ quan cấp trên:....

Mẫu số F02 - CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:....

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:....

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

CHI TIẾT NGUỒN KINH PHÍ ĐẦU TƯ

Tên nguồn kinh phí đầu tư:...

Quý....năm....

Tên dự án, công trình, hạng mục công trình	Số dư đầu quý	Phát sinh tăng			Phát sinh giảm			Số dư cuối quý
		Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	Quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo	
A	1	2	3	4	5	6	7	8
I. Dự án A								
-Công trình + HMCT + HMCT +....								
-....								
II. Dự án B								
-Công trình + HMCT + HMCT +....								
-....								
Tổng cộng								

Lập, ngày ... tháng.... năm

Người lập biểu
(Chữ ký, họ tên)

Kế toán trưởng
(Chữ ký, họ tên)

Giám đốc BQLDĐT
(Chữ ký, họ tên, đóng dấu)

2. Dự án																							
- Công trình																							
+ HMCT																							
- Công trình																							
+ HMCT																							
- Chi phí khác chưa tính cho từng đối tượng đầu tư																							
3. Dự án																							
.....																							
Tổng cộng (1+2+3+...)																							

Lập, ngày ... tháng.... năm

Người lập biểu

(Chữ ký, họ tên)

Kế toán trưởng

(Chữ ký, họ tên)

Giám đốc BQLDĐT

(Chữ ký, họ tên, đóng dấu)

+ HMCT																						
....																						
3.Dự án																						
.....																						
Tổng cộng (1+2+3+...)																						

Lập, ngày... tháng...năm...

Người lập biểu

(Chữ ký,họ tên)

Kế toán trưởng

(Chữ ký, họ tên)

Giám đốc BQLĐAĐT

(Chữ ký,họ tên,đóng dấu)

Cơ quan cấp trên: ...

Mẫu số F03C-CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:...

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:...

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

CHI PHÍ KHÁC

Quý...năm...

Đơn vị tính:...

ST T	Nội dung chi phí	Mã số	Kế hoạch vốn được duyet	Thực hiện quý báo cáo	Luỹ kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Luỹ kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo
1	A	2	3	4	5	6
1	...					
2	...					
	...					

Lập, ngày ... tháng.... năm

Người lập biểu**Kế toán trưởng****Giám đốc BQLDĐT**

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên)

(Chữ ký, họ tên, đóng dấu)

Cơ quan cấp trên: ...

Mẫu số F03D-CĐT

Đơn vị chủ đầu tư:...

(Ban hành theo TT số 195/2012/TT-BTC

Ban quản lý dự án đầu tư:...

ngày 15/11/2012 của Bộ trưởng BTC)

CHI PHÍ BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN**Quý ... năm ...**

Đơn vị tính: ...

TT	Nội dung chi phí	Mã số	Kế hoạch vốn được duyệt	Thực hiện quý báo cáo	Lũy kế từ đầu năm đến cuối quý báo cáo	Lũy kế từ khởi công đến cuối quý báo cáo
1	A	2	3	4	5	6
1	Tiền lương và các khoản phụ cấp lương					
2	Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Kinh phí công đoàn, Bảo hiểm thất nghiệp					
3	Tiền thưởng					
4	Phúc lợi tập thể					
5	Chi thanh toán dịch vụ công cộng					
6	Chi vật tư, văn phòng					
7	Chi thông tin, tuyên truyền					
8	Chi hội nghị					
9	Công tác phí					
10	Chi thuê mướn					

11	Chi đoàn ra					
12	Chi đoàn vào					
13	Chi sửa chữa, tài sản					
14	Tài sản cố định					
15	Chi phí khác					
	Cộng					

Lập, ngày ... tháng ... năm ...

Người lập biểu

(Chữ ký, họ tên)

Kế toán trưởng

(Chữ ký, họ tên)

Giám đốc BQLĐĐT

(Chữ ký, họ tên)