
Chuỗi chuyên đề

Các dự án mua sắm lớn



CANADIAN AUDIT
& ACCOUNTABILITY
FOUNDATION

A PRODUCT OF

AUDIT  NEWS

Mục lục

Chuỗi chuyên đề - Giới thiệu	1
Kiểm toán các dự án mua sắm lớn - tại sao lại quan trọng	2
Tổng quan các cuộc kiểm toán từ năm 2009-2014 đối với các dự án mua sắm lớn	3
Danh sách các cuộc kiểm toán mua sắm được lựa chọn, nghiên cứu và đánh giá	5
Các lĩnh vực kiểm toán chính	7
PHỤ LỤC 1 - TÓM TẮT CÁC LĨNH VỰC KIỂM TOÁN CHÍNH	8
<ul style="list-style-type: none">Mua sắm hàng hóa và dịch vụ - Mua sắm truyền thốngMua sắm hàng hóa và dịch vụ - Quan hệ đối tác công tưCác quy trình mua sắm - Cơ chế giám sát và chuyên môn	
PHỤ LỤC 2 - TÓM TẮT CÁC CUỘC KIỂM TOÁN	26
<ul style="list-style-type: none">Y tế và sức khỏe: Xây dựng lại bệnh viện khu vực ColchesterY tế và sức khỏe: Chăm sóc dài hạn - Cơ sở vật chất mới và xây dựng lạiCải tạo nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau - Giai đoạn 1Các dự án vốn - Công ty bệnh viện YukonHợp đồng dịch vụ chuyên gia về xử lý thông tinDự án Bệnh viện Fiona StanleyLập kế hoạch và quản lý nhà thi đấu PerthGiảm chi phí mua sắm thiết bị chuyên dụng và phương tiện phục vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạnBộ Giáo dục quản lý quá trình đấu thầu quốc gia cho xe buýt trường học năm 2008 như thế nàoDự án cầu Deh ChoQuan hệ đối tác công tư: Trường Eleanor W. Graham Middle và trường Moncton NorthKiểm toán quan hệ đối tác công tư trung tâm chăm sóc cứu thương trường học: Cơ quan Y tế Duyên hải VancouverTriển khai và vận hành các khu vực dịch vụMua sắm theo phương pháp mới cho các trường học ở AlbertaKiểm toán dự án vận tải nhanh tuyến EvergreenQuản lý hợp đồng ở các trường theo mô hình PPPLập kế hoạch, triển khai và thực hiện lợi ích của đầu tư tài sản lớn: Quy trình đánh giá GatewayQuản lý quy trình đánh giá GatewayKỹ năng thương mại cho các dự án phức tạp của chính phủ	

GIỚI THIỆU

Chuỗi chuyên đề tin tức kiểm toán là một sản phẩm cung cấp thông tin về kiểm toán hoạt động nhằm giúp các nhà kiểm toán hoạt động tiết kiệm thời gian và hoàn thành việc lập kế hoạch kiểm toán và thực hiện kiểm tra đánh giá một cách nhanh chóng hơn.

Chuỗi chuyên đề được thiết kế nhằm hỗ trợ cho việc sử dụng bởi:

- Cán bộ kiểm toán chuẩn bị kế hoạch kiểm toán chiến lược;
- Cán bộ kiểm toán làm việc trong giai đoạn lập kế hoạch của một cuộc kiểm toán hoạt động mới;
- Các nhà quản lý kiểm toán có trách nhiệm thường xuyên liên quan đến một chủ đề/đơn vị cụ thể.

Mỗi số chuyên đề viết về một chủ đề lớn thuộc lĩnh vực quan tâm của cán bộ kiểm toán hoạt động, cho dù họ làm việc ở cấp tỉnh bang hay liên bang.

Mỗi số bao gồm:

- Một phần giới thiệu ngắn về chủ đề và lý do tại sao chủ đề đó lại quan trọng.
- Danh sách các cuộc kiểm toán liên quan và tài liệu hướng dẫn về chủ đề đã được phát hành trong năm năm trước và được tổng hợp trong Cơ sở dữ liệu Tin tức Kiểm toán.
- Tóm tắt các cuộc kiểm toán liên quan được lựa chọn trong đó có thông tin về (các) mục tiêu, phạm vi, tiêu chí, phát hiện và kiến nghị kiểm toán.
- Phân tích các lĩnh vực kiểm toán chính được thực hiện trong các cuộc kiểm toán được lựa chọn trong năm năm qua. Mỗi lĩnh vực có một bản tóm tắt ngắn được trình bày và cung cấp các ví dụ về mục tiêu, phạm vi, tiêu chí, nguồn bằng chứng, phát hiện và kiến nghị.
- Các liên kết trang thông tin điện tử tới các báo cáo kiểm toán đầy đủ và tài liệu hướng dẫn được tham khảo trong số đó.

Xin vui lòng liên hệ với chúng tôi nếu bạn có gợi ý cho chủ đề mà chúng tôi nên thực hiện trong tương lai.

[Quay về mục lục](#)

Kiểm toán các dự án mua sắm lớn - tại sao lại quan trọng

Các dự án mua sắm lớn, liên quan đến cơ sở hạ tầng khu vực công, các hợp đồng về thiết bị hoặc dịch vụ, thường có chung một số đặc điểm: đó là những công việc phức tạp, tốn kém và rủi ro. Và nếu chúng không được quản lý tốt, hậu quả có thể rất lớn.

Chi phí vượt mức, chậm trễ và gian lận là một số vấn đề phổ biến nhất liên quan đến các dự án mua sắm lớn được quản lý kém trong khu vực công. Với những nỗ lực hiện tại của nhiều chính phủ nhằm giảm thâm hụt và hạn chế chi tiêu, chi phí vượt mức trong các dự án mua sắm lớn có thể tác động tiêu cực đến các chương trình khác, trì hoãn các khoản đầu tư khác hoặc làm gia tăng thâm hụt và nợ. Bằng cách này hay cách khác, người đóng thuế sẽ phải trả tiền nhiều hơn.

Sự chậm trễ của dự án cũng có thể gây ra những hậu quả nghiêm trọng, đặc biệt là khi cơ sở hạ tầng hoặc thiết bị mới cần phải được xây dựng hoặc cung cấp kịp thời để thay thế các tài sản cũ. Trong một số trường hợp, sự chậm trễ sẽ buộc nhà chức trách phải kéo dài tuổi thọ của tài sản hiện có với một chi phí đáng kể. Trong các trường hợp khác, có thể phải đưa ra quyết định đóng cửa cơ sở hạ tầng công cộng hoặc đình chỉ một loạt phương tiện vì lý do an toàn cho đến khi mua được phương tiện thay thế - một quyết định thường dẫn đến giảm dịch vụ và gây bất tiện cho công dân.

Cuối cùng, các dự án mua sắm lớn, phức tạp có thể là mục tiêu hấp dẫn đối với những người luôn tìm cách gian lận và tham nhũng. Trung tâm Bệnh viện Đại học McGill ở Montreal, một dự án PPP trị giá 1,3 tỷ đô la liên quan đến các cáo buộc gian lận và hối lộ nghiêm trọng đối với 8 cá nhân, là một trường hợp điển hình. Các hành động phi pháp được cáo buộc là đã được thực hiện trong trường hợp này để đảm bảo rằng một công ty sẽ được trao hợp đồng mặc dù đối thủ cạnh tranh đã gửi giá thầu tốt hơn.

Kiểm toán việc quản lý và giám sát các dự án mua sắm lớn có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy thực hành mua sắm tốt hơn trong khu vực công và tăng trách nhiệm giải trình đối với việc chi tiêu hoặc đối với các khoản tiền rất lớn của người nộp thuế. Bằng cách báo cáo các bài học kinh nghiệm và đưa ra các kiến nghị nhằm giải quyết nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề, các nhà kiểm toán hoạt động cũng có thể mang lại sự thay đổi và giảm thiểu khả năng trong tương lai sẽ lặp lại những sai sót và thiếu sót đã quan sát được.

[*Quay về mục lục*](#)

TỔNG QUAN VỀ CÁC CUỘC KIỂM TOÁN TỪ NĂM 2009-2014 VỀ CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

[Cơ sở dữ liệu tin tức kiểm toán của CAAF](#) gồm có trên 150 cuộc kiểm toán mua sắm do 26 cơ quan kiểm toán thực hiện từ năm 2009. Để phục vụ cho mục đích của số *chuyên đề* này, chúng tôi đã chọn 19 cuộc kiểm toán trong số 26 cuộc này để phân tích thêm. Chúng tôi đã chọn các cuộc kiểm toán tập trung trọng tâm vào các dự án mua sắm lớn (được xác định là các gói mua sắm cơ sở hạ tầng, thiết bị hoặc dịch vụ với giá trị ít nhất là 20 triệu đô la). Các cuộc kiểm toán mua sắm quân sự không được đưa vào chuỗi chuyên đề vì mục đích của tài liệu này là viết về các chủ đề kiểm toán có liên quan ở tất cả các cấp chính phủ, không chỉ đối với chính phủ liên bang.

[Xem danh sách các cuộc kiểm toán được lựa chọn đối với các dự án mua sắm lớn](#)

Chúng tôi cũng lưu ý có hai tài liệu hướng dẫn về chủ đề mua sắm:

- [Xây dựng và quản lý hợp đồng](#) (Cơ quan Kiểm toán Quốc gia Australia, 2012)
- [Tìm hiểu về quan hệ hợp tác công tư](#) (Văn phòng Tổng Kiểm toán British Columbia, 2011)

Những cuộc kiểm toán mua sắm được thực hiện từ năm 2009 đã bao phủ nhiều lĩnh vực công, bao gồm y tế (bệnh viện), giáo dục (trường học), cơ sở hạ tầng giao thông (đường sắt, đường cao tốc, cầu), cơ sở hạ tầng thể thao (trung tâm thể thao, nhà thi đấu), sản xuất năng lượng (nhà máy hạt nhân), Hệ thống và dịch vụ CNTT, v.v.

Sau khi phân tích phạm vi của 19 cuộc kiểm toán đã lựa chọn, chúng tôi quyết định các cuộc kiểm toán có thể được phân loại thành ba nhóm:

- Mua sắm hàng hóa và dịch vụ bằng phương pháp mua sắm truyền thống
- Mua sắm hàng hóa và dịch vụ bằng hình thức quan hệ đối tác công tư
- Các quy trình mua sắm: Chuyên môn và cơ chế giám sát

Đối với mỗi nhóm này, một mô tả tóm tắt và ví dụ về các mục tiêu, tiêu chí, tư liệu bằng chứng, kết quả và kiến nghị được cung cấp trong phần [Các lĩnh vực kiểm toán chính](#).

[Quay về mục lục](#)

Danh sách các cuộc kiểm toán mua sắm được lựa chọn, nghiên cứu và đánh giá

#	Cơ quan kiểm toán	Tiêu đề báo cáo (nhấn vào tiêu đề để truy cập báo cáo tóm tắt)	Ngày công bố
1	OAG - Nova Scotia	Y tế và sức khỏe: Xây dựng lại bệnh viện khu vực Colchester	Tháng 5, 2011
2	OAG - Nova Scotia	Y tế và sức khỏe: Chăm sóc dài hạn - Cơ sở vật chất mới và xây dựng lại	Tháng 5, 2011
3	OAG - New Brunswick	Cải tạo nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau - Giai đoạn 1	Tháng 12, 2013
4	OAG - Canada	Các dự án vốn - Công ty bệnh viện Yukon	Tháng 2, 2013
5	OAG - Quebec	Hợp đồng dịch vụ chuyên gia về xử lý thông tin	Tháng 11, 2012
6	OAG - Tây Australia	Dự án Bệnh viện Fiona Stanley	Tháng 5, 2010
7	OAG -Tây Australia	Lập kế hoạch và quản lý nhà thi đấu Perth	Tháng 3, 2010
8	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia - Anh Quốc	Giảm chi phí mua sắm thiết bị chuyên dụng và phương tiện phục vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn	Tháng 7, 2010
9	OAG - New Zealand	Bộ Giáo dục quản lý quá trình đấu thầu quốc gia cho xe buýt trường học năm 2008 như thế nào	Tháng 1, 2009
10	OAG-Canada	Dự án cầu Deh Cho	Tháng 3, 2011
11	OAG - New Brunswick	PPP: Trường Eleanor W. Graham Middle và Trường Moncton North	Tháng 1, 2012
12	OAG - British Columbia	Kiểm toán quan hệ đối tác công tư trung tâm chăm sóc cứu thương trường học: Cơ quan Y tế Duyên hải Vancouver	Tháng 5, 2011
13	OAG - Quebec	Triển khai và vận hành các khu vực dịch vụ	Tháng 6, 2014
14	OAG - Alberta	Mua sắm theo phương pháp mới cho các trường học ở Alberta	Tháng 4, 2010

#	Cơ quan kiểm toán	Tiêu đề báo cáo (nhấn vào tiêu đề để truy cập báo cáo tóm tắt)	Ngày công bố
15	OAG - British Columbia	Kiểm toán dự án vận tải nhanh tuyến Evergreen	Tháng 3, 2013
16	OAG - Nova Scotia	Quản lý hợp đồng của các trường theo mô hình PPP	Tháng 2, 2010
17	Văn phòng tổng kiểm toán Victoria	Lập kế hoạch, triển khai và thực hiện lợi ích của đầu tư tài sản lớn: Quy trình đánh giá Gateway	Tháng 5, 2013
18	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia Australia	Quản lý quy trình đánh giá Gateway	Tháng 2, 2012
19	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia -Anh Quốc	Kỹ năng thương mại cho các dự án phức tạp của chính phủ	Tháng 11, 2009

[Quay về mục lục](#)

CÁC LĨNH VỰC KIỂM TOÁN CHÍNH

1. Mua sắm hàng hóa và dịch vụ dùng cách tiếp cận mua sắm truyền thống

Mô tả: Mua sắm chính phủ chiếm một tỷ trọng đáng kể (10-15%) trong hoạt động kinh tế của các nước phát triển. Mỗi năm, chính phủ/chính quyền ở Canada chi hàng tỷ đô la để mua sắm hàng hóa và dịch vụ. Mặc dù có xu hướng ngày càng sử dụng nhiều các phương pháp tiếp cận mua sắm mới (ví dụ: Quan hệ Đối tác Công-Tư) nhưng phần lớn các dự án mua sắm lớn vẫn được tiến hành theo ‘cách tiếp cận truyền thống’, theo đó chính phủ cung cấp các thông số kỹ thuật về nhu cầu của mình, lựa chọn một hoặc nhiều nhà thầu để cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ đáp ứng các thông số kỹ thuật này (thường tuân theo quy trình đấu thầu cạnh tranh), tài trợ cho dự án bằng ngân sách nhà nước và chịu trách nhiệm về các yêu cầu vận hành và bảo trì suốt đời. Theo cách tiếp cận truyền thống này, các chính phủ cũng phải chịu trách nhiệm về các rủi ro của dự án như sai sót trong thiết kế, sự chậm trễ và chi phí vận hành vượt mức.

Kiểm toán các dự án mua sắm truyền thống thường tập trung vào:

- Tuân thủ các chính sách và thủ tục mua sắm.
- Tính đầy đủ của các hệ thống và thông lệ quản lý rủi ro dự án.
- Sự đầy đủ của các quá trình giám sát để đảm bảo nhà thầu đáp ứng các nghĩa vụ theo hợp đồng.
- Tính đầy đủ của giám sát quản lý dự án.
- Tính công bằng và minh bạch của các quy trình mua sắm (bao gồm cả đấu thầu).
- Sự giải trình và tài liệu hóa cho các quyết định quan trọng.

[Nhấn vào đây để xem các ví dụ về mục tiêu, tiêu chí, kết quả, các kiến nghị và thông tin khác](#)

2. Mua sắm hàng hóa và dịch vụ áp dụng Quan hệ đối tác công tư

Mô tả: Kể từ những năm 1990, chính phủ/chính quyền ở Canada đã thử nghiệm các cách tiếp cận mua sắm mới, đổi mới sáng tạo, bao gồm các loại hình đối tác công tư (PPP). Theo mô hình PPP, các giai đoạn của dự án (quyết định, ký hợp đồng, thiết kế, xây dựng và vận hành) thường được tích hợp trong một hợp đồng dài hạn duy nhất (đôi khi trên 30 năm) và một số rủi ro của dự án (ví dụ: tài chính, trì hoãn xây dựng và chi phí vượt mức, hiệu quả hoạt động của cơ sở hạ tầng) được đảm nhận bởi đối tác khu vực tư nhân được lựa chọn và trả phí rủi ro cho họ. Đối tác tư nhân có thể được thưởng nếu đáp ứng hoặc vượt mức các mục tiêu hiệu quả hoạt động và có thể áp dụng hình thức xử phạt khi hiệu quả hoạt động không đạt yêu cầu. Mặc dù các đối tác tư nhân đóng vai trò quan trọng hơn trong việc thực hiện dự án so với cách tiếp cận truyền thống, nhưng khu vực công vẫn giữ quyền kiểm soát và sở hữu cơ sở hạ tầng. Số lượng các thỏa thuận PPP đã tăng đều đặn ở Canada trong những năm gần đây.

Các cuộc kiểm toán đối với các dự án đối tác công tư có xu hướng tập trung vào:

- Tính đầy đủ của các quá trình ra quyết định và thông tin để ra quyết định (liên quan đến quyết định sử dụng phương pháp tiếp cận PPP)
- Tính chặt chẽ của các đánh giá giá trị đồng tiền (GTĐT) và tính hợp lý của các giả định được đưa ra khi so sánh phương án PPP với phương án mua sắm truyền thống.
- Việc giải trình và tài liệu hóa các quyết định quan trọng
- Tính đầy đủ của thông tin hỗ trợ các quyết định chuyển giao rủi ro và tính hợp lý của phí bảo hiểm rủi ro trả cho các đối tác tư nhân.
- Giám sát việc tuân thủ các điều khoản hợp đồng trong giai đoạn vận hành của các dự án.
- Việc đạt được các mục tiêu và kết quả mong đợi của dự án (giữa kỳ hoặc cuối kỳ).
- Tính công bằng và minh bạch của các quy trình mua sắm (bao gồm cả đấu thầu).

[Nhấn vào đây để xem các ví dụ về mục tiêu, tiêu chí, kết quả, các kiến nghị và thông tin khác](#)

3. Các quy trình mua sắm: chuyên môn và cơ chế giám sát

Mô tả: Quản lý các dự án mua sắm lớn, phức tạp là một nhiệm vụ đầy thách thức và có rủi ro đáng kể. Để giảm thiểu những rủi ro này, các tổ chức khu vực công cần đảm bảo rằng họ có đủ chuyên môn và có cơ chế giám sát dự án đầy đủ. Các cơ chế giám sát đối với các dự án như vậy thường được thực hiện dưới hình thức các đơn vị hoặc bộ phận đánh giá đặc biệt bao gồm các chuyên gia nội bộ và/hoặc chuyên gia độc lập không tham gia vào việc quản lý hàng ngày các dự án đang được xem xét.

Các cuộc kiểm toán đối với các cơ chế giám sát và chuyên môn cần thiết để quản lý thành công các dự án mua sắm lớn có xu hướng tập trung vào:

- Hiệu lực của các quá trình đánh giá dự án được áp dụng để giám sát các dự án lớn tại các thời điểm cụ thể của quá trình mua sắm.
- Tác động của các quá trình đánh giá này đối với việc thực hiện các dự án mua sắm lớn.
- Trình độ chuyên môn về mua sắm chuyên biệt tại các cơ quan chính phủ để quản lý các dự án mua sắm lớn hoặc tham gia vào quá trình đánh giá dự án cho các dự án này.
- Hiệu quả của các biện pháp nhằm đảm bảo sự sẵn có đầy đủ người có chuyên môn về mua sắm trong các tổ chức khu vực công.

[Nhấn vào đây để xem các ví dụ về mục tiêu, tiêu chí, kết quả, các kiến nghị và thông tin khác](#)

[Quay về mục lục](#)

PHỤ LỤC 1

TÓM TẮT CÁC LĨNH VỰC KIỂM TOÁN CHÍNH

MUA SẴM HÀNG HÓA VÀ DỊCH VỤ - MUA SẴM TRUYỀN THỐNG

Các cuộc kiểm toán liên quan

#	Cơ quan kiểm toán	Tiêu đề báo cáo (nhấn vào tiêu đề để truy cập tóm tắt)	Ngày công bố
1	OAG - Nova Scotia	Y tế và sức khỏe: Xây dựng lại bệnh viện khu vực Colchester	Tháng 5, 2011
2	OAG - Nova Scotia	Y tế và sức khỏe: Chăm sóc dài hạn - Cơ sở vật chất mới và xây dựng lại	Tháng 5, 2011
3	OAG - New Brunswick	Cải tạo nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau - Giai đoạn 1	Tháng 12, 2013
4	OAG - Canada	Các dự án vốn - Công ty bệnh viện Yukon	Tháng 2, 2013
5	OAG - Quebec	Hợp đồng dịch vụ chuyên gia về xử lý thông tin	Tháng 11, 2012
6	OAG - Tây Australia	Dự án bệnh viện Fiona Stanley	Tháng 5, 2010
7	OAG - Tây Australia	Lập kế hoạch và quản lý nhà thi đấu	Tháng 3, 2010
8	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia - Anh Quốc	Giảm chi phí mua sắm thiết bị chuyên dụng và phương tiện phục vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn	Tháng 7, 2010
9	OAG - New Zealand	Bộ Giáo dục quản lý quá trình đấu thầu quốc gia cho xe buýt trường học năm 2008 như thế nào	Tháng 1, 2009

Các ví dụ về mục tiêu kiểm toán

- Nhằm đánh giá xem các vai trò và trách nhiệm có được xác định, tài liệu hóa và truyền đạt một cách rõ ràng ngay từ đầu dự án hay không. (#1)
- Nhằm đánh giá tính đầy đủ của việc giám sát của Bộ đối với dự án. (#1)
- Nhằm đánh giá tính đầy đủ của các quy trình được sử dụng để xác định và điều chỉnh ngân sách cho dự án. (#1)
- Nhằm đánh giá xem các gói thầu dự án có tuân thủ các chính sách mua sắm hiện hành hay không. (#1)

- Nhằm xác định xem Bộ có đủ quy trình để xây dựng các yêu cầu cho các hồ sơ mời thầu cho các cơ sở chăm sóc sức khỏe dài hạn mới hay không. (#2)
- Nhằm xác định xem các rủi ro dự án quan trọng đã được xác định chưa và liệu có sự thu xếp nào để quản lý chúng hay không. (#6)
- Nhằm xác định xem Bộ có thực hiện giám sát đầy đủ trong quá trình phát triển, xây dựng, vận hành và cấp phép ban đầu cho các cơ sở chăm sóc dài hạn hay không. (#2)
- Nhằm có được sự đảm bảo rằng Ban Thư ký Ngân khố (SCT) tiến hành theo dõi thích hợp đối với các quy trình quản lý hợp đồng cho các dịch vụ chuyên môn. (#5)

Các ví dụ về tiêu chí kiểm toán¹

- Công ty và Bộ đã tiến hành phân tích nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng và đánh giá các phương án về cách đáp ứng các nhu cầu đó một cách hiệu quả nhất về chi phí, bao gồm đánh giá cách thức tích hợp các dịch vụ/chương trình mới với các dịch vụ/chương trình hiện có. (#4)
- Công ty và Bộ đã xác định yêu cầu đối với các dự án vốn trong lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch vốn của họ và giải thích cách các dự án sẽ giúp họ đáp ứng các nhiệm vụ tương ứng. (#4)
- Công ty và Bộ đã phối hợp với nhau trong việc xác định các cơ sở vật chất bệnh viện cần thiết để đáp ứng nhu cầu. (#4)
- Công ty và Bộ đã tiến hành phân tích rủi ro để đưa ra quyết định xây dựng hai bệnh viện. (#4)
- Công ty và Bộ đã có các chiến lược giảm thiểu đối với các rủi ro đã xác định. (#4)
- Công ty trao các hợp đồng liên quan đến dự án theo quyền hạn phù hợp. (#4)
- Quản lý cấp cao thường xuyên theo dõi các dự án để xác định xem chúng có đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách và phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật hay không. (#4)
- Việc ước tính chi phí và lập kế hoạch được thực hiện nghiêm ngặt. (#5)
- Hợp đồng hoàn thành và được ký kết trước khi công việc bắt đầu và sự khác biệt đáng kể giữa dự toán và giá trị của hợp đồng được giải thích và phê duyệt bởi các cơ quan có thẩm quyền trước khi ký hợp đồng. (#5)
- Sự phù hợp của bất kỳ sự sửa đổi nào đối với hợp đồng cũng đều được chứng minh và các sửa đổi được các cơ quan có thẩm quyền thích hợp phê duyệt một cách kịp thời. (#5)
- Trách nhiệm giải trình của Ban ngân quỹ được hoàn thành và thực hiện đúng hạn. (#5)

¹ Một số ít báo cáo kiểm toán đã được phát hành bao gồm các tiêu chí kiểm toán được sử dụng để thực hiện kiểm toán.

- Bộ được kỳ vọng sẽ áp dụng các quy tắc hồ sơ mời thầu (HSMT) của mình một cách chính xác và nhất quán. (#9)

Các ví dụ về kỹ thuật thu thập bằng chứng và phân tích

Bằng chứng thu được qua phỏng vấn

- Các cán bộ lâu năm đã nghỉ và đang làm và cán bộ quản lý dự án được phỏng vấn (#7)

Rà soát tài liệu

- Kiểm tra hồ sơ mời thầu, hồ sơ dự thầu, tài liệu và báo cáo và đánh giá sự tuân thủ với các chính sách và quy trình. (#2)

Chọn mẫu

- Áp dụng chọn mẫu có mục tiêu gồm 10 hợp đồng trong tổng số 26 hợp đồng để đánh giá xem liệu Công ty Bệnh viện Yukon có trao hợp đồng theo chính sách hợp đồng của chính quyền Yukon hay không. (#4)
- Chọn một mẫu gồm 25 nhà điều hành xe buýt trong số 165 nhà điều hành đã tham gia vào giai đoạn nộp hồ sơ chứng minh năng lực. Đánh giá điểm số của họ bằng cách sử dụng các tiêu chí trong HSMT. Lập lại các nhiệm vụ trong giai đoạn nộp hồ sơ chứng minh năng lực được thực hiện bởi mỗi đại lý dịch vụ. Xem xét tính nhất quán mà mỗi đại lý dịch vụ áp dụng các tiêu chí đánh giá cho các hồ sơ chứng minh năng lực trong mẫu và xem các đại lý dịch vụ có nhất quán với nhau về cách họ áp dụng các tiêu chí đánh giá hay không. (#9)
- Chọn mẫu gồm 4 trong số 15 khung Firebuy đã được đề ra để xem xét chi tiết. Thực hành mua sắm được kiểm tra, với sự hỗ trợ của chuyên gia mua sắm độc lập, áp dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu và phỏng vấn. (#8)

Nghiên cứu

- Đã khảo sát 23 trong số 46 cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn ở Anh qua email để đánh giá việc sử dụng các khung Firebuy và các liên danh/tổ chức khác. (#8)
- Đã khảo sát tất cả 50 nhà cung cấp về Khung Firebuy để đánh giá quan điểm của các nhà cung cấp về cách Khung Firebuy quản lý các hợp đồng khung và đóng góp của Khung trong việc cải thiện giá trị đồng tiền tại tất cả các cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn (#8)

Các ví dụ về phát hiện kiểm toán

Lập kế hoạch và dự toán ngân sách

- Dự toán chi phí trong ngân sách dự án xây dựng bệnh viện mới không thực tế và không đủ để hoàn thành việc xây dựng. Dự toán dựa trên những giả định không hợp lý hoặc không được hỗ trợ. Ví dụ, dự toán không xem xét lạm phát trong suốt thời gian hoạt động của dự án. (#1)

- Nhà thi đấu Perth về cơ bản là vượt quá ngân sách và chậm trễ. Chi phí sẽ cao hơn gấp ba lần dự toán ban đầu. Nhà thi đấu dự kiến mở cửa muộn hơn gần 3 năm so với kế hoạch ban đầu. Xác định phạm vi và lập kế hoạch không đầy đủ khiến cả dự toán chi phí ban đầu và ngày khai trương đều không thực tế. (#7)
- Giai đoạn lập kế hoạch cho Bệnh viện Fiona Stanley không hiệu quả cũng không hiệu lực. Nỗ lực lập kế hoạch dự án nhanh để đáp ứng các thời hạn không thực tế đã gây ra sự chậm trễ và rủi ro. Báo cáo nghiên cứu tính khả thi kinh tế dự án và các tài liệu kế hoạch quan trọng khác có những lỗ hổng đáng kể, cần thêm thời gian và nguồn lực để sửa. (#6)
- Công ty đã không thực hiện đánh giá đầy đủ về nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng trong khi quy hoạch và thiết kế các bệnh viện. Công ty cũng không xác định được chi phí hoạt động gia tăng cho các bệnh viện trước khi việc xây dựng được triển khai rộng rãi. Công ty không thể chứng minh rằng theo thiết kế thì các bệnh viện này là phương án hiệu quả nhất về chi phí để đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe. (#4)
- Cơ sở mới lớn hơn cơ sở hiện tại và được thiết kế để cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho nhiều người hơn. Tuy nhiên, chưa có phân tích nào để xác định xem liệu có cần thêm kinh phí để vận hành cơ sở mới hay không và với công suất dự kiến như thế nào khi nó mở cửa. (#1)

Đánh giá và quản lý nguy cơ

- Công ty và Bộ không thể cung cấp báo cáo phân tích rủi ro để chứng minh rằng họ đã xác định và đánh giá rủi ro trước khi bắt đầu xây dựng bệnh viện. (#4)
- Các rủi ro đáng kể vẫn còn trong dự án. Mặc dù những rủi ro này đã được xác định nhưng các chiến lược để quản lý chúng không phải tất cả đều tiên tiến. Nếu không quản lý hiệu quả những rủi ro này, bệnh viện có thể bị trì hoãn hơn nữa, chi phí cao hơn và có thể không cung cấp được tất cả các dịch vụ theo kế hoạch cho bệnh nhân khi mở cửa. (#6)

Tuân thủ với các chính sách và quy trình

- Bộ đã có một quy trình thích hợp để xây dựng hồ sơ mời thầu và đánh giá các hồ sơ dự thầu nhận được. Bộ đã tuân thủ chính sách mua sắm của tỉnh và trao thầu một cách thích hợp cho các hồ sơ thành công. (#2)
- Bộ đã phát triển và tuân theo một quy trình thích hợp cho việc phát triển, xây dựng, chạy thử và cấp phép ban đầu cho các cơ sở mới và cơ sở xây dựng lại. (#2)
- Trong cả ba dự án, hầu hết các hợp đồng đều được đấu thầu cạnh tranh và hầu hết các thay đổi trong hợp đồng đều được giải trình và quản lý phù hợp. (#4)
- Việc chào mời nhà cung cấp không giúp đạt được mục tiêu cạnh tranh tự do. Số lượng hồ sơ dự thầu trung bình nhận được đáp ứng tính tuân thủ và chấp nhận được sau khi kêu gọi đấu thầu công khai không cao lắm. (#5)

Giám sát và Quản trị dự án

- Mặc dù các phương pháp lập ngân sách không hiệu quả là yếu tố góp phần đáng kể vào việc tăng nhiều chi phí, nhưng sự yếu kém trong quản lý và giám sát dự án của cả hai đơn vị đã góp phần gây ra khó khăn cho dự án và vượt chi phí. Một số quyết định quan trọng đã được đưa ra mà không xem xét đầy đủ các chi phí liên quan. (#1)
- Nhóm kiểm toán đã tìm thấy bằng chứng cho thấy chế độ báo cáo giám sát chặt chẽ hoạt động trong suốt vòng đời của dự án cải tạo. (#3)
- Một số yếu tố quy định trong hợp đồng không được các đơn vị giám sát chặt chẽ. Các thiếu sót đã được ghi nhận, cụ thể là liên quan đến việc thực hiện công việc không theo kế hoạch, lập hóa đơn với mức giá cao hơn quy định trong hợp đồng và không tuân thủ với các nhân viên được phân công. (#5)
- Việc giám sát bị cản trở do thiếu thông tin đầy đủ và kịp thời. Việc phê duyệt dự án cuối cùng đã làm trì hoãn và dẫn đến trì hoãn khởi động các giai đoạn tiếp theo. Tuy nhiên, việc giám sát bổ sung đã mang lại lợi ích là xác định được phạm vi, ngân sách và thời gian thực tế hơn cho dự án, những yếu tố này cũng được chứng minh là vững vàng cho đến nay. (#6)
- Các quyết định quan trọng về dự án trong quá trình đàm phán hợp đồng đã làm thay đổi việc phân bổ rủi ro theo kế hoạch giữa nhà nước và nhà thầu, làm tăng rủi ro cho nhà nước, dẫn đến sự chậm trễ của dự án và tăng chi phí. Các quyết định này được đưa ra mà không có sự phân tích hệ thống, đầy đủ về tác động của chúng, không xem xét các lựa chọn thay thế, không có giám sát hoặc tư vấn pháp lý độc lập. (#7)
- Bộ đã không thực hiện thu xếp quản lý và quản trị dự án cần thiết để kiểm soát một dự án lớn như Nhà thi đấu. Điều này dẫn đến thiếu tính minh bạch, giám sát không đầy đủ và trách nhiệm giải trình chưa rõ ràng. (#7)
- Bộ chưa thực hiện đầy đủ quyền lãnh đạo, chỉ đạo và giám sát một cách rõ ràng đối với Firebuy để đảm bảo dự án đạt được các mục tiêu ban đầu. (#8)

Nguồn nhân lực và chuyên môn

- Về việc sử dụng các nguồn lực bên ngoài, khi so sánh Chính phủ Quebec với các cơ quan hành chính khác, rõ ràng Chính phủ Quebec đã sử dụng các nguồn lực này thường xuyên hơn rất nhiều. Về lâu dài, việc thường xuyên sử dụng hợp đồng phụ có thể dẫn đến tình trạng trì trệ hoặc thậm chí mai một chuyên môn nội bộ. Hơn nữa, cách làm này có nguy cơ tạo ra sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp. (#5)

Giá trị đồng tiền

- Việc Firebuy tiếp tục hoạt động theo hình thức hiện tại thể hiện giá trị đồng tiền kém. Firebuy đã tiêu tốn của người đóng thuế gần gấp đôi chi phí thiết lập và vận hành vì số tiền tiết kiệm mà họ tuyên bố là đã giúp các cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn địa phương tiết kiệm được và chi phí thiết lập và vận hành các khung hiện tại khó có thể được thu lại trong suốt thời gian hoạt động của họ. (#8)

Các ví dụ về kiến nghị

- Các đơn vị chịu trách nhiệm cần chuẩn bị một đánh giá toàn diện về nguồn kinh phí cần thiết để vận hành cơ sở mới với công suất dự kiến và thống nhất về mức kinh phí sẽ được cung cấp. (#1)
- Bộ cần đưa ra một quy trình để đảm bảo ban quản lý phụ trách các dự án vốn quan trọng hoàn thành việc xem xét đầy đủ và phản biện các dự toán chính do tư vấn chuẩn bị. (#1)
- Bộ cần thực hiện các bước thích hợp để đảm bảo các quyết định xây dựng lại các cơ sở chăm sóc dài hạn dựa trên một quy trình minh bạch, nhất quán và được hỗ trợ và tài liệu hóa đầy đủ. (#2)
- Quá trình ra quyết định phải được lập thành văn bản rõ ràng, bao gồm xác định vai trò và trách nhiệm của những đối tác quan trọng trước khi chi tiêu một lượng đáng kể. (#3)
- Cần ký hợp đồng với chuyên gia độc lập của bên thứ ba để hướng dẫn quy trình lựa chọn phương án tốt nhất, xác định và phát triển các chiến lược giảm thiểu rủi ro nghiêm trọng, xác định người đề xuất ưu tiên và đảm bảo rằng công ty đạt được kết quả tốt nhất có thể cho những người đóng thuế của tỉnh bang. (#3)
- Các Bộ cần cải thiện việc giám sát các yếu tố trong mỗi hợp đồng liên quan đến:
 - việc triển khai công việc, để đảm bảo tương ứng với công việc được quy định trong hợp đồng;
 - việc áp dụng các mức giá quy định trong hợp đồng khi thanh toán cho nhà cung cấp;
 - việc thực hiện công việc của nhân viên chuyên trách. (#5)
- Bộ nên củng cố Khung quản lý tài sản chiến lược với các quy trình phê duyệt dự án được tổ chức chặt chẽ hơn và chỉ đề xuất tài trợ cho những dự án chứng minh được tính thực tế của ngân sách và thời gian và dựa trên quy trình lập kế hoạch hợp lý. (#6)
- Bộ cần thực hiện giám sát tích cực hơn đối với các dự án lớn và phải đảm bảo áp dụng nhất quán Khung quản lý tài sản chiến lược cho tất cả các dự án vốn lớn. (#7)
- Bộ cần nhanh chóng đánh giá xem việc tiếp tục một cơ quan đấu thầu tập trung trực thuộc quốc gia có phù hợp hay không. Nếu kết luận là phù hợp, Bộ nên đánh giá cách tốt nhất để thay đổi cách thức hoạt động của Firebuy để có thể tối ưu hóa tiết kiệm chi phí hiệu quả. (#8)

[Quay về mục lục](#)

MUA SẴM HÀNG HÓA VÀ DỊCH VỤ - QUAN HỆ ĐỐI TÁC CÔNG TƯ

Các cuộc kiểm toán liên quan

#	Cơ quan kiểm toán	Tiêu đề báo cáo (nhấn vào tiêu đề để truy cập tóm tắt)	Ngày công bố
10	OAG-Canada	Dự án cầu Deh Cho	Tháng 3, 2011
11	OAG - New Brunswick	PPP: Trường Eleanor W. Graham Middle và Trường Moncton North	Tháng 1, 2012
12	OAG - British Columbia	Kiểm toán quan hệ đối tác công tư trung tâm chăm sóc cứu thương trường học: Cơ quan Y tế Duyên hải Vancouver	Tháng 5, 2011
13	OAG - Quebec	Triển khai và vận hành các khu vực dịch vụ	Tháng 6, 2014
14	OAG - Alberta	Mua sắm theo phương pháp mới cho các trường học ở Alberta	Tháng 4, 2010
15	OAG - British Columbia	Kiểm toán dự án vận tải nhanh tuyến Evergreen	Tháng 3, 2013
16	OAG - Nova Scotia	Quản lý hợp đồng của các trường theo mô hình PPP	Tháng 2, 2010

Các ví dụ về mục tiêu kiểm toán

- Nhằm xác định xem Chính phủ đã quản lý đầy đủ rủi ro khi tham gia Quan hệ đối tác công tư hay chưa để xây dựng cây cầu. [\(#10\)](#)
- Nhằm xác định xem Bộ đã đưa ra một khung thích hợp để quản lý các rủi ro chính liên quan đến chất lượng, tiến độ, phạm vi và chi phí của dự án cầu hay chưa. [\(#10\)](#)
- Nhằm đánh giá phân tích dự án được dùng làm cơ sở để Bộ đưa ra quyết định áp dụng phương pháp tiếp cận PPP cho dự án hai trường. [\(#11\)](#)
- Nhằm xác định xem các cơ quan có chứng minh một cách đầy đủ rằng thỏa thuận PPP được đề xuất là giải pháp mua sắm tốt nhất có tính đến đầy đủ các chi phí, lợi ích và rủi ro dự kiến trong suốt vòng đời của dự án hay không. [\(#15\)](#)

- Nhằm xác định xem dự án có chứng minh rằng phương pháp PPP mang lại giá trị đồng tiền hay không bằng cách tổ chức dự án sao cho:
 - chi phí vòng đời được giảm thiểu;
 - rủi ro đã được chuyển giao cho hoặc được giữ lại bởi bên có thể quản lý rủi ro một cách hiệu quả nhất về chi phí;
 - các quy trình phát triển, phản biện và xác thực các giả định quan trọng trong các phân tích hỗ trợ như Bộ công cụ so sánh khu vực công và dự toán thu chi đã được điều chỉnh theo rủi ro. (#14)
- Nhằm xác định xem có sử dụng một quy trình công bằng, công khai và minh bạch trong quá trình mua sắm hay không. (#14)
- Nhằm xác định xem các quy trình và thủ tục quản lý hợp đồng của Bộ có đầy đủ để đảm bảo nhận được các dịch vụ quy định trong hợp đồng dịch vụ và các khoản thanh toán cho dịch vụ có được thực hiện theo hợp đồng hay không. (#16)
- Nhằm xác định xem các điều khoản hợp đồng dịch vụ có đầy đủ để đảm bảo bảo vệ lợi ích công hay không. (#16)

Các ví dụ về tiêu chí kiểm toán

- Các mục tiêu đầu tư và kết quả dự kiến đã được xác định rõ ràng và phù hợp với các mục tiêu chính sách của chính phủ. (#15)
- Chi phí, lợi ích và rủi ro của các phương án dự án có thể thực hiện được mục tiêu đầu tư một cách khả thi đã được đánh giá kỹ lưỡng, xác minh và thông báo rõ ràng cho những người ra quyết định. (#15)
- Các kiến nghị của dự án dựa trên việc phân tích chi phí, lợi ích và rủi ro đồng thời tính đến việc tham vấn các bên liên quan. (#15)
- Một phân tích cho thấy rằng phương pháp PPP mang lại giá trị tốt nhất cho Bộ, trong đó đảm bảo rằng giá trị này được duy trì trong suốt dự án, cụ thể là trong quá trình sửa đổi. (#13)
- Một quy trình nghiêm ngặt đảm bảo đối xử cạnh tranh và công bằng đối với các đề xuất trong suốt các giai đoạn khác nhau (mời gửi thư quan tâm, mời nộp hồ sơ chứng minh năng lực, mời gửi đề xuất v.v.). (#13)
- Bộ đảm bảo tính bền vững tài chính của dự án và các đề xuất nhận được. (#13)
- Chia sẻ trách nhiệm và rủi ro giữa khu vực nhà nước và tư nhân, cơ chế bồi thường và bảo đảm cho phép GTĐT tốt nhất trong suốt thời gian hợp đồng. (#13)
- Tất cả các giả định quan trọng do Bộ đưa ra đều được chứng minh và lập thành văn bản; (#11)
- Thẩm định được thực hiện để xem xét Báo cáo giá trị đồng tiền. (#11)
- Chính phủ quản lý rủi ro của việc tham gia Quan hệ đối tác công tư. (#10)

- Thỏa thuận nêu rõ loại thông tin mà đối tác phải cung cấp để Bộ giám sát hiệu quả việc tuân thủ trong thực hiện dự án so với các yêu cầu, cũng như tần suất báo cáo. (#13)
- Thỏa thuận nêu rõ quy trình phải tuân theo trong trường hợp có tranh chấp. (#13)
- Bộ đã nêu rõ trách nhiệm và nhiệm vụ liên quan đến quản lý hợp đồng. (#13)
- Giám sát hiệu quả hoạt động một cách hệ thống và dựa trên thông tin quản lý đầy đủ và đáng tin cậy. (#13)

Các ví dụ về kỹ thuật thu thập bằng chứng và phân tích

Rà soát tài liệu

- Rà soát các tài liệu do Chính phủ xây dựng hoặc sử dụng để hỗ trợ cho các quyết định quan trọng về dự án từ năm 2000 đến năm 2010. (#10)

Phân tích

- So sánh các thực hành quản lý với một số hướng dẫn thực hành tốt. (#13)
- Kiểm tra các mô hình tài chính được sử dụng để tính toán giá trị đồng tiền. (#14)
- Gặp gỡ các chuyên gia tư vấn chuyên về PPP và thuê các chuyên gia chạy mô hình tài chính để phân tích mô hình tài chính của dự án. (#13)
- Kiểm tra việc tuân thủ các điều khoản hợp đồng dịch vụ. (#16)

Các ví dụ về phát hiện kiểm toán

- Dự án không phải là Quan hệ đối tác công tư. Thỏa thuận nhượng quyền đã chuyển giao phần lớn rủi ro của dự án cho Chính phủ và không chuyển bất kỳ rủi ro đáng kể nào sang khu vực tư nhân; chia sẻ rủi ro đã được dự báo khi lựa chọn chiến lược mua sắm PPP. (#10)
- Chính phủ cho phép bắt đầu xây dựng cầu mà không có sự đảm bảo của một bản thiết kế được xây dựng đầy đủ. Do đó, rủi ro đối với dự án đã tăng lên đáng kể. Cuối cùng, việc không có khả năng giải quyết các vấn đề thiết kế trong khung thời gian quy định đã dẫn đến việc các bên cho vay tuyên bố rằng Công ty đã vỡ nợ và yêu cầu Chính phủ gánh nợ cho dự án. (#10)
- Bộ có khung sẵn để quản lý những rủi ro chính nhưng vẫn có những điểm yếu trong ma trận rủi ro mà Bộ đã xây dựng cho dự án - ví dụ, một số biện pháp giảm thiểu rủi ro quá chung chung nên không hữu ích. Rủi ro đáng kể vẫn còn trong các lĩnh vực của lịch trình, phạm vi và chi phí của dự án. (#10)
- Không có bằng chứng về việc thực hiện một phân tích sơ bộ chính thức để hỗ trợ quyết định áp dụng phương pháp PPP trước khi nó được công bố rộng rãi. Nhóm kiểm toán không thể xác định lý do hợp lý cho quyết định này. (#11)

- Bộ kết luận cách tiếp cận PPP mang lại giá trị đồng tiền tốt hơn cho người nộp thuế tại dự án này so với cách tiếp cận truyền thống. Tuy nhiên, sau khi điều chỉnh tính đến ảnh hưởng của giả định chi phí bảo trì và vòng đời, mô hình truyền thống sẽ mang lại 1,7 triệu đô la giá trị đồng tiền cao hơn so với phương pháp PPP. (#11)
- Có rất ít tài liệu cho thấy Bộ đã xem xét các giả định làm cơ sở cho phân tích giá trị đồng tiền. (#11)
- Nhóm kiểm toán lưu ý ba lĩnh vực mà phân tích giá trị đồng tiền còn thiếu sót so với thông lệ trong ngành. Những thiếu sót đó là:
 - phân tích tính hợp lý (phân tích này chỉ lượng hóa rủi ro);
 - thời điểm phân tích GTĐT sơ bộ (phân tích chưa được hoàn thành trước khi công bố dự án PPP);
 - báo cáo kết quả GTĐT (Bộ không tuân thủ các quy trình PPP của chính phủ trong đó yêu cầu báo cáo công bằng và minh bạch). (#11)
- Phát sinh tăng chi phí vì một số lý do. Cơ quan Y tế Duyên hải Vancouver không hiểu rõ về phạm vi và yêu cầu của người dùng của dự án, điều này dẫn đến nhiều thay đổi trong dự án và ngăn cản việc chuyển giao rủi ro thay đổi phạm vi và thiết kế một cách hiệu quả sang AHV. (#12)
- Mặc dù thỏa thuận dự án cung cấp cho đơn vị chịu trách nhiệm một cơ chế để xử lý các công việc không thực hiện/không hoàn thành, nhưng các khoản thanh toán theo thỏa thuận không bị cắt giảm tương ứng cho các công việc không thực hiện/không hoàn thành như đã khẳng định trong Báo cáo dự án. (#12)
- Thiếu báo cáo công khai do Báo cáo dự án không cho phép các bên liên quan bên ngoài như chính phủ hoặc người nộp thuế đánh giá kết quả của dự án so với mong đợi của họ. (#12)
- Đơn vị chịu trách nhiệm đã không thể cung cấp tư liệu bằng văn bản để hỗ trợ việc đánh giá cho hai lần sửa đổi hợp đồng quan trọng về mặt tài chính. Tư liệu này là cần thiết để lưu giữ kiến thức và thông tin chính. (#12)
- Sự hợp lý của kế hoạch tài chính của nhà thầu duy nhất chưa được chứng minh. (#13)
- Mặc dù có sự tham gia tài chính công cao hơn mong đợi, nhưng mô hình tài chính vẫn “mong manh”. Sự không chắc chắn của các giả định chính và độ nhạy của hiệu quả chi phí dự án trước những thay đổi nhỏ trong các giả định đó giải thích cho “tính mong manh” này. (#13)
- Hợp đồng Thiết kế-Xây dựng-Tài chính-Bảo trì đã được trao cho liên danh có đề xuất cung cấp giá trị hiện tại ròng thấp nhất của chi phí vòng đời dựa trên các tiêu chuẩn cụ thể trong khung thời gian của dự án - cả so với các đề xuất khác đã nhận và so với Bộ công cụ so sánh khu vực công. (#14)

- Nhóm kiểm toán không thấy bằng chứng cho thấy rằng tổng chi phí rủi ro ước tính là xác thực dựa trên kinh nghiệm thực tế từ các dự án xây dựng trường học trước đây. (#14)
- Báo cáo giá trị đồng tiền không được công bố theo hướng dẫn khung mua sắm. Các Bộ đã không chứng minh một cách minh bạch giá trị đồng tiền thu được như thế nào. (#14)
- Việc mua sắm được thực hiện một cách công bằng và cởi mở. (#14)
- Nhóm kiểm toán kết luận rằng phương án SkyTrain được ưu tiên có thể là lựa chọn tốt nhất để đáp ứng các mục tiêu của chính phủ. Tuy nhiên, kết luận này dựa trên những thông tin không được trình bày hoặc giải trình đầy đủ trong tờ trình gửi Ban Ngân khố. Hiểu được điều này mặc dù thiếu hụt thông tin không phải là nguyên nhân dẫn đến sự hài lòng. Việc dựa vào cách tiếp cận tương tự trong các dự án tài sản vốn trong tương lai khiến chính phủ có nguy cơ phải đưa ra các quyết định mà lẽ ra đã được sửa đổi nếu chính phủ hiểu đầy đủ chi phí, lợi ích và rủi ro. (#15)

Ví dụ về các kiến nghị

- Đối với các dự án lớn trong tương lai, Chính phủ nên thành lập sớm một ủy ban giám sát dự án cấp cao trong giai đoạn lập kế hoạch của một dự án. Ủy ban này, bao gồm các cá nhân giàu kinh nghiệm trong việc quản lý các dự án lớn, nên cố vấn cho Chính phủ và cả Hội đồng lập pháp nếu phù hợp về các bước cần thiết để phát triển một dự án lớn, nên hoạt động như một diễn đàn để thảo luận về các mục tiêu của dự án, rủi ro, mua sắm và các vấn đề liên quan khác. (#10)
- Bộ nên tiến hành đánh giá sơ bộ để xác định cách tiếp cận mua sắm tốt nhất trước khi có quyết định của Nội Các về cách thức tiến hành (PPP hoặc cách tiếp cận truyền thống). (#11)
- Bộ cần tư liệu hóa về việc xây dựng các giả định quan trọng cho phân tích GTĐT, đặc biệt là đánh giá tính hợp lý của chúng. (#11)
- Bộ cần thực hiện phân tích tính hợp lý bao gồm tất cả các biến số chính trong quá trình ước tính chi phí dự án. (#11)
- Bộ cần thực hiện một đánh giá thẩm định độc lập đối với đánh giá giá trị đồng tiền cho mỗi dự án PPP được đề xuất. (#11)
- Tất cả các tài liệu liên quan đến những thay đổi quan trọng trong Thỏa thuận Dự án PPP cần được lưu trữ. (#12)
- Ngân sách dự án PPP nên bao gồm các ngân sách dự phòng rõ ràng cho những thay đổi. (#12)
- Tất cả các Báo cáo Dự án nên được đánh giá một cách độc lập trước khi chúng được phát hành ra công chúng để đảm bảo rằng các giả định và công bố chính được hỗ trợ. (#12)

- Các yêu cầu chính thức về việc báo cáo ra công chúng phải được thiết lập sau khi hoàn thành giai đoạn xây dựng cơ bản và trong các thời gian ấn định trong suốt hợp đồng hoạt động. Các báo cáo này cần đánh giá mức độ hiệu quả mà dự án đã đạt được các mục tiêu về giá trị đồng tiền/chuyển giao rủi ro trong các lĩnh vực tương ứng. [\(#12\)](#)
- Các đơn vị chịu trách nhiệm phải tài liệu hóa các đánh giá dự án để phạm vi của các đánh giá này và phân tích làm cơ sở cho các quyết định được mô tả rõ ràng trong các hồ sơ bằng văn bản. [\(#15\)](#)
- Bộ phải đảm bảo các đơn vị phát triển duy trì tài liệu hóa đầy đủ để cho thấy công việc bảo trì được hoàn thành đúng thời hạn. Bộ cần rà soát các tài liệu này để đảm bảo công việc bảo trì được hoàn thành kịp thời. [\(#16\)](#)
- Bộ cần thiết lập các quy trình quản lý hợp đồng đầy đủ để đảm bảo nhận được các dịch vụ theo hợp đồng. [\(#16\)](#)
- Bộ cần thiết lập các quy trình quản lý hợp đồng đầy đủ để đảm bảo các khoản thanh toán được thực hiện theo hợp đồng PPP tuân thủ các điều khoản hợp đồng. [\(#16\)](#)
- Tất cả các hợp đồng mới quan trọng giữa Bộ và các nhà cung cấp dịch vụ phải bao gồm các điều khoản kiểm toán cho Tỉnh bang. [\(#16\)](#)
- Bộ cần xác định các mức độ dịch vụ có thể đo lường được cho tất cả các dịch vụ trong các hợp đồng tương lai và những mức độ này phải được đưa vào hợp đồng trước khi ký. [\(#16\)](#)
- Bộ phải đảm bảo các hợp đồng tương lai mô tả quy trình giám sát hợp đồng, bao gồm các yêu cầu về tài liệu hóa và các biện pháp trừng phạt đối với các trường hợp không tuân thủ. [\(#16\)](#)

[Quay về mục lục](#)

CÁC QUY TRÌNH MUA SẴM: CƠ CHẾ GIÁM SÁT VÀ CHUYÊN MÔN

Các cuộc kiểm toán liên quan

#	Cơ quan kiểm toán	Tiêu đề báo cáo (nhấn vào tiêu đề để truy cập tóm tắt)	Ngày công bố
17	Văn phòng tổng kiểm toán Victoria	Lập kế hoạch, triển khai và thực hiện lợi ích của đầu tư tài sản lớn: Quy trình đánh giá Gateway	Tháng 5, 2013
18	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia Australia	Quản lý quy trình đánh giá Gateway	Tháng 2, 2012
19	Cơ quan Kiểm toán Quốc gia - Anh Quốc	Kỹ năng thương mại cho các dự án phức tạp của chính phủ	Tháng 11, 2009

Các ví dụ về mục tiêu kiểm toán

- Nhằm kiểm tra tính hiệu quả của việc quản trị Quy trình Đánh giá Gateway (GRP) của các đơn vị chịu trách nhiệm. (#18)
- Nhằm xác định mức độ đóng góp của các đánh giá Gateway đã được thực hiện vào những cải tiến trong việc thực hiện các dự án lớn do các cơ quan chịu trách nhiệm thực hiện. (#18)
- Nhằm kiểm tra mức độ hiện tại của kinh nghiệm và các kỹ năng thương mại trong Chính phủ và liệu các bộ có đang thành công trong việc cải thiện chúng hay không. (#19)

Các ví dụ về tiêu chí kiểm toán

- Đơn vị Gateway có các thủ tục và hướng dẫn thích hợp để quản lý hiệu quả việc quản trị Gateway trong toàn Chính phủ; (#18)
- Việc áp dụng các ngưỡng để đưa dự án vào Gateway là đủ để đảm bảo rằng tất cả các dự án lớn phải được xem xét như dự định; (#18)
- Nhóm đánh giá Gateway có đủ kỹ năng và việc đánh giá được thực hiện theo hướng dẫn phù hợp; (#18)
- Các cơ quan có các thủ tục để đảm bảo nhóm dự án tuân thủ các yêu cầu của Gateway; (#18)
- Các cơ quan đáp ứng kịp thời đối với các phát hiện và kiến nghị của các đánh giá của Gateway. (#18)

Các ví dụ về kỹ thuật thu thập bằng chứng và phân tích

Rà soát tài liệu

- Rà soát các tài liệu, hồ sơ và thông tin liên quan bao gồm tất cả các báo cáo Gateway được phát hành từ tháng 1 năm 2007 đến tháng 12 năm 2012. (#17)
- Rà soát bằng chứng từ các cơ quan đơn vị liên quan đến đánh giá Gateway của tất cả các dự án được chọn mẫu. (#17)

Chứng cứ qua phỏng vấn

- Các cuộc phỏng vấn với:
 - Cán bộ các cơ quan đơn vị liên quan.
 - Một mẫu phỏng vấn gồm các trưởng nhóm đánh giá Gateway và các thành viên trong nhóm.
 - Những người Quản lý quy trình đánh giá Gateway ở các khu vực pháp lý quốc tế và Australia. (#17)
- Các kỹ thuật được sử dụng để xác định những thiếu hụt về kỹ năng thương mại trong chính quyền trung ương và các rào cản đối với việc xử lý những thiếu hụt đó:
 - Một nhóm tập trung với bảy chủ dự án phức tạp là người chịu trách nhiệm ở cấp cao.
 - Phỏng vấn bán cấu trúc với 14 giám đốc điều hành cấp cao của các nhà thầu lớn trong khu vực tư nhân và 4 đơn vị tư vấn.
 - Diễn đàn thảo luận với Liên đoàn Công nghiệp Anh và Hiệp hội các dự án lớn.
 - Một cuộc khảo sát với toàn bộ giám đốc thương mại hoặc giám đốc mua sắm của tất cả các đơn vị, sau đó là một thảo luận nhóm tập trung gồm 6 trong số 16 giám đốc và ba cuộc phỏng vấn sâu. (#19)

Phân tích

Xem xét dữ liệu thực nghiệm về tiền lương của nhân viên thương mại để tính toán sự khác biệt về tiền lương giữa các cơ quan chính phủ khác nhau và giữa khu vực công và khu vực tư. (#19)

Các ví dụ về phát hiện kiểm toán

- GRP là một khái niệm có giá trị có khả năng hỗ trợ đạt hiệu quả hoạt động tốt hơn trong quá trình thực hiện dự án. Bộ cung cấp tài liệu chất lượng cao để hướng dẫn tham gia GRP và có các quy trình hiệu quả để lựa chọn, thu hút và đào tạo những người đánh giá Gateway. (#17)
- Tuy nhiên, việc thực hiện GRP ở Victoria cho thấy đã bỏ lỡ một số cơ hội. Cuộc kiểm toán đã xác định 62 dự án trị giá 4,3 tỷ đô la không được đưa vào GRP từ năm 2005 đến 2012. (#17)

- Bộ không thể chứng minh rằng trong giai đoạn đó, Bộ đã xác định một cách chủ động và nhất quán các dự án có thể là đối tượng cho GRP. Điều này có nghĩa là quy trình này chủ yếu được áp dụng theo quyết định tự nguyện tham gia của các cơ quan và không phải tất cả các dự án có rủi ro cao đều phải được đánh giá. Do đó, mục tiêu cơ bản của GRP - cải thiện việc quản lý và thực hiện các dự án quan trọng - đã không được đáp ứng đầy đủ. (#17)
- Các cơ hội bị bỏ lỡ tiếp theo là do các dự án bắt đầu GRP và bỏ dở quy trình sau khi hoàn thành một vài cửa (Gates). Không có dự án nào hoàn thành toàn bộ các đánh giá Gateway kể từ khi quy trình được đưa ra vào năm 2003. Các lợi ích từ việc áp dụng GRP vẫn chưa được thực hiện đầy đủ. (#17)
- Bộ chưa đo lường tác động của GRP đối với các dự án. Bộ không theo dõi hành động của cơ quan được thực hiện dựa trên các kiến nghị của Gateway, đây là một chỉ số thành công cơ bản cho GRP, do đó không thể chứng minh liệu GRP có mang lại lợi ích nào cho các dự án riêng lẻ hay không. (#17)
- Bộ đã bỏ lỡ cơ hội sử dụng GRP để xây dựng năng lực quản lý và đánh giá dự án khu vực công. Việc nắm bắt và chia sẻ bài học kinh nghiệm từ các đánh giá của Gateway vẫn chưa được thực hiện đầy đủ và sự tham gia của nhân viên khu vực công với tư cách là những người đánh giá Gateway là rất thấp
- Bộ đã bỏ lỡ cơ hội sử dụng GRP để xây dựng năng lực quản lý và đánh giá dự án khu vực công. Việc nắm bắt và chia sẻ bài học kinh nghiệm từ các đánh giá Gateway vẫn chưa được thực hiện đầy đủ và sự tham gia của cán bộ khu vực công với tư cách là những người đánh giá Gateway rất hạn chế. (#17)
- Nhìn chung, quá trình đánh giá Gateway đã được thực hiện hiệu quả trong Chính phủ. Đã có sự tập trung vào các dự án có giá trị lớn, rủi ro cao với 46 dự án trị giá hơn 17 tỷ đô la tại 23 cơ quan được kiểm tra trong năm năm đầu tiên ứng dụng Gateway. Trong ba năm đầu tiên, cứ năm cuộc đánh giá thì có một cuộc đánh giá xác định rằng có những vấn đề quan trọng cần được giải quyết trước khi dự án tiếp tục tiến hành. Trong hai năm qua, không có đánh giá nào xác định có các vấn đề lớn cần hành động khẩn cấp. (#18)
- Tuy nhiên, việc tham gia vào quá trình đánh giá Gateway không đảm bảo thành công trong việc đáp ứng các mục tiêu dự án cụ thể. Ít nhất 3/9 dự án đã hoàn thành toàn bộ các đánh giá của Gateway đã không được hoàn thành đúng thời hạn và đúng ngân sách và/hoặc không mang lại kết quả như mong đợi khi tài trợ được phê duyệt. (#18)
- Mặc dù các quy trình được sử dụng để xác định các dự án sẽ được đánh giá Gateway nhìn chung có hiệu quả nhưng một số dự án đáp ứng các tiêu chí nhưng không được đánh giá Gateway do thời gian đánh giá rủi ro của các dự án đó. (#18)
- Sự đóng góp của Gateway trong việc cải thiện thực hiện dự án phụ thuộc rất nhiều vào việc các cơ quan có xử lý kịp thời các vấn đề được nêu ra trong các đánh giá hay không. Tuy nhiên, thông thường các cơ quan không thực hiện đầy đủ các kiến nghị của đánh giá một cách kịp thời. (#18)

- Cho đến nay, có sự phụ thuộc đáng kể vào các chuyên gia đánh giá khu vực tư nhân, không đạt được các mục tiêu về sự tham gia của cán bộ khu vực công. Ngoài ra, cho đến nay, chỉ có một cuộc đánh giá là do cán bộ khu vực công chủ trì và vẫn còn phụ thuộc nhiều vào một số ít người tham gia khu vực tư nhân trong việc chủ trì các cuộc đánh giá riêng lẻ. (#18)
- Các Bộ tiếp tục gặp phải tình trạng thiếu nhân viên có kỹ năng thương mại để thực hiện thành công các dự án phức tạp. (#19)
- Các cơ quan chính phủ đã cố gắng bù đắp thiếu hụt này về kỹ năng thương mại bằng cách thuê các nhân viên tạm thời và tư vấn. Mặc dù cả nhân viên tạm thời và tư vấn đều có thể đóng góp có giá trị, đặc biệt là những người có kỹ năng chuyên môn cao, nhưng việc phụ thuộc quá nhiều vào họ có thể dẫn đến: chi phí nhân sự cho dự án cao hơn; nhân viên của đơn vị không chịu trách nhiệm thích đáng về các quyết định thương mại; mất kiến thức thương mại khi các nhân viên tạm thời hoặc tư vấn nghỉ việc. (#19)
- Các Bộ ngành có những điểm yếu đáng kể về một số kỹ năng thương mại quan trọng để thực hiện các dự án phức tạp. Các đánh giá của Văn phòng Thương mại Chính phủ cho thấy rằng các kỹ năng thương mại nói chung còn yếu ở tất cả 16 bộ ngành trung ương. (#19)

Các ví dụ về kiến nghị

Bộ Ngân khố và Tài chính nên:

- Xác nhận một cách có hệ thống xem các dự án có nên được đánh giá Gateway hay không, bằng cách xác minh rằng các đánh giá chặt chẽ đối với rủi ro dự án đã được hoàn thành cho các dự án mới (#17)
- Tăng cường các quy trình đảm bảo chất lượng của Quy trình đánh giá Gateway (#17)
- Theo dõi và báo cáo về tác động của Quy trình đánh giá Gateway đối với việc cải thiện kết quả của dự án đã hoàn thành (#17)
- Chủ động giám sát hành động của cơ quan trong việc đáp ứng các kiến nghị của đánh giá Gateway (#17)
- Hoàn thiện cơ sở dữ liệu để chia sẻ các bài học kinh nghiệm từ các đánh giá Gateway và xây dựng các nghiên cứu trường hợp để minh họa tốt hơn các bài học chính. (#17)
- Để đảm bảo rằng quy trình đánh giá Gateway đang được áp dụng cho tất cả các dự án có liên quan, Bộ cần kiểm tra định kỳ kết quả của những dự án bị loại khỏi Gateway trên cơ sở mức độ rủi ro vốn có đã được đánh giá của chúng. (#18)
- Bộ cần xem xét giá trị của việc thực hiện đánh giá Gateway hàng năm cho các dự án mà có thể bị chậm trễ kéo dài giữa hai đợt đánh giá nếu không có đánh giá này. (#18)

- Các bộ ngành cần:
 - đưa ra các quy trình đảm bảo cho dự án để xác định các thiếu hụt kỹ năng thương mại trong từng nhóm dự án riêng;
 - đưa ra bản phân tích về các kỹ năng thương mại cần có trong các gói thầu dự án phức tạp trong tương lai của các bộ ngành và xác định các kỹ năng quản lý hợp đồng cần thiết để ngăn chặn giá trị đồng tiền bị giảm sút trong giai đoạn thực hiện các dự án phức tạp. [\[#19\]](#)

[Quay về mục lục](#)

PHỤ LỤC 2

TÓM TẮT CÁC CUỘC KIỂM TOÁN

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Y tế và sức khỏe: Xây dựng lại bệnh viện khu vực Colchester

Ngày phát hành: Tháng 5, 2011

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng kiểm toán Nova Scotia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<https://oag-ns.ca/sites/default/files/publications/2011%20-%20May%20-%20Ch%2004%20-%20DHW%20-%20Colchester%20Regional%20Hospital%20Replacement.pdf>

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Y tế và Sức khỏe
- Cơ quan Y tế Colchester East Hants (CEHHA)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Các mục tiêu của cuộc kiểm toán là nhằm đánh giá:

- liệu vai trò và trách nhiệm có được xác định, lập thành văn bản và thông báo rõ ràng khi bắt đầu dự án hay không;
- tính đầy đủ của sự giám sát của Bộ Y tế đối với dự án;
- tính đầy đủ của sự giám sát của CEHHA đối với dự án;
- tính đầy đủ của các quy trình được sử dụng để quyết định và điều chỉnh ngân sách cho dự án;
- sự đầy đủ của các quy trình được sử dụng để quản lý chi phí dự án;
- tính đầy đủ của khung quản lý dự án được sử dụng cho dự án xây dựng lại bệnh viện khu vực Colchester;
- liệu việc mua sắm của dự án có tuân thủ chính sách mua sắm hiện hành của tỉnh bang Nova Scotia và chính sách mua sắm CEHHA hay không;
- liệu chiến lược mua sắm tổng thể có phù hợp hay không; sự đầy đủ của quy trình theo sau để chuẩn bị HSMT và trao thầu cho nhà thầu cuối cùng.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không được công bố rộng rãi, nhưng có thông tin cho biết rằng một số tiêu chí cho cuộc kiểm toán đã được lấy từ Ban quản lý dự án về tri thức (PMBOK).

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Dự án xây dựng lại bệnh viện khu vực Colchester được phê duyệt vào năm 2005 với kinh phí 104 triệu đô la. Ngân sách này là ước tính không thực tế về chi phí dự kiến để xây dựng bệnh viện mới và không đủ để hoàn thành việc xây dựng. Nó dựa trên những giả định không hợp lý hoặc không được hỗ trợ. Ví dụ, ước tính này không tính đến lạm phát trong suốt vòng đời dự án. Ngân sách hiện tại là 184,6 triệu đô la vẫn chưa hoàn thành; nó loại trừ một số hạng mục lẽ ra phải là một phần của ngân sách dự án tổng thể
- Ngân sách ban đầu lẽ ra chỉ được coi là một phê duyệt chi tiêu sơ bộ. Cần có một lịch trình để kiểm tra lại ngân sách một cách thường xuyên trong quá trình xây dựng nhằm cập nhật các ước tính chi phí. Chỉ như vậy mới có thể mong đợi những người chịu trách nhiệm giám sát dự án sẽ hoàn thành dự án trong phạm vi ngân sách.
- Tài liệu hỗ trợ do Bộ Y tế và Sức khỏe chuẩn bị cho Nội Các về lần phê duyệt ngân sách đầu tiên và cho hai trong ba lần phê duyệt ngân sách tiếp theo là không đầy đủ và có những chỗ không chính xác. Điều đó khiến hiệu quả của việc ra quyết định bị ảnh hưởng.
- Cơ sở mới rộng hơn 100.000 feet vuông (hơn 9290.3 m²) so với cơ sở hiện tại và được thiết kế để cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho nhiều người hơn. Tuy nhiên, vẫn chưa có phân tích nào để xác định xem liệu có cần thêm kinh phí để vận hành cơ sở mới với công suất dự kiến khi nó đi vào hoạt động hay không.
- Mặc dù các thực hành lập ngân sách không hiệu quả là những yếu tố góp phần đáng kể vào việc tăng chi phí rõ ràng, nhưng sự yếu kém trong giám sát và quản lý dự án của cả CEHHA và Bộ Y tế đã góp phần gây ra khó khăn cho dự án và tăng chi phí. Một số quyết định quan trọng đã được đưa ra mà không xem xét đầy đủ các chi phí liên quan.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Bộ cần thiết lập một lịch trình để xem xét ngân sách sơ bộ và phê duyệt tổng số dự án cuối cùng cho các dự án vốn trong tương lai.
- Bộ và CEHHA cần chuẩn bị một đánh giá toàn diện về nguồn kinh phí cần thiết để vận hành cơ sở mới theo công suất dự kiến và thống nhất về mức kinh phí sẽ được cung cấp.
- Bộ nên đưa ra một quy trình để đảm bảo chỉ có thông tin đầy đủ và chính xác mới được cung cấp cho Nội Các.

- Bộ cần đưa ra một quy trình để đảm bảo ban quản lý phụ trách các dự án vốn quan trọng hoàn thành việc rà soát đầy đủ và phân biện các dự toán quan trọng do tư vấn chuẩn bị.
- Bộ cần đưa ra một quy trình để đảm bảo các quyết định thiết kế được đưa ra với sự cân nhắc thích đáng về tác động đến chi phí cho các dự án xây dựng trong tương lai.
- Bộ nên đưa ra một quy trình để đảm bảo các quyết định xin chứng nhận LEED cho các dự án xây dựng phải dựa trên sự hỗ trợ của phân tích chi phí. Sau đó, chi phí phải được theo dõi trong suốt vòng đời của dự án.
- CEHHA nên đưa ra một quy trình để đảm bảo tất cả các thay đổi hợp đồng trong tương lai đều tuân thủ quy trình thay đổi hợp đồng của họ.
- Bộ cần yêu cầu hoàn thành các dự toán 30%, 60% và 90% trong giai đoạn thiết kế của các dự án xây dựng trong tương lai, bao gồm các gói thương mại quan trọng cho các dự án có tiến độ nhanh.
- Bộ nên ký một hợp đồng bao gồm quy định trách nhiệm và yêu cầu báo cáo rõ ràng đối với người quản lý dự án cho dự án xây lại Bệnh viện Colchester.
- Ban Ngân khố nên giao trách nhiệm về các dự án xây dựng ở Nova Scotia cho một tổ chức trung ương có chuyên môn cần thiết để giám sát tất cả các dự án xây dựng quan trọng cho tất cả các cơ quan chính phủ ở Nova Scotia.
- CEHHA nên tiến hành đánh giá sau vận hành sau khi mở cửa bệnh viện mới để rút ra các bài học kinh nghiệm cho các dự án vốn trong tương lai. Kết quả đánh giá này cần được chia sẻ với Bộ và chính quyền trung ương để các bài học kinh nghiệm có thể mang lại lợi ích cho các dự án trong tương lai.
- Sau khi thành lập một đơn vị ở cấp trung ương để giám sát các dự án xây dựng lớn, Ban Ngân khố nên giao trách nhiệm đánh giá sau vận hành đối với các dự án xây dựng lớn cho đơn vị này.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Y tế và sức khỏe: Chăm sóc dài hạn - Cơ sở vật chất mới và xây dựng lại

Ngày phát hành: Tháng 5, 2011

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng kiểm toán Nova Scotia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<https://oag-ns.ca/sites/default/files/publications/2011%20-%20May%20-%20Ch%2005%20-%20DHW%20-%20Long%20Term%20Care.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- Bộ Y tế và Sức khỏe

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Các mục tiêu của cuộc kiểm toán là nhằm xác định xem:

- Bộ có các quy trình thích hợp để phân tích các yêu cầu về giường chăm sóc dài hạn hiện tại và tương lai và xác định số lượng và vị trí của các giường chăm sóc dài hạn sẽ được lắp đặt hoặc thay thế;
- Bộ có một quy trình đầy đủ để phát triển các tiêu chuẩn xây dựng cho việc thiết kế, vận hành, nhân sự và ngân sách của các cơ sở chăm sóc dài hạn;
- Bộ có một quy trình thích hợp để xây dựng các yêu cầu đối với hồ sơ mời thầu cho các cơ sở chăm sóc dài hạn mới;
- Quy trình trao thầu đối với các cơ sở chăm sóc dài hạn mới đã tuân thủ chính sách mua sắm của tỉnh bang và các yêu cầu về hồ sơ mời thầu liên quan;
- Bộ và các bên thắng thầu tuân thủ quy trình phê duyệt xây dựng cơ sở;
- Các thỏa thuận xây dựng và dịch vụ giữa Bộ và bên vận hành cơ sở là đầy đủ;
- Bộ giám sát đầy đủ trong quá trình phát triển, xây dựng, chạy thử và cấp phép ban đầu cho các cơ sở chăm sóc dài hạn;
- Bộ đã theo dõi đầy đủ tác động của việc mở các cơ sở chăm sóc dài hạn mới đối với những người trong danh sách chờ được bố trí chăm sóc dài hạn.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Bộ tham gia vào phân tích nhu cầu chi tiết để xác định số lượng và vị trí của các cơ sở chăm sóc dài hạn mới sẽ được xây dựng theo Chiến lược chăm sóc liên tục của Bộ. Nhóm kiểm toán nhận thấy Bộ đã có một quy trình thích hợp để phát triển hồ sơ mời thầu và đánh giá các hồ sơ dự thầu nhận được. Cuộc kiểm toán đã kết luận rằng Bộ tuân thủ chính sách mua sắm của tỉnh bang và trao thầu cho các đề xuất thành công một cách thích hợp.
- Bộ không có bằng chứng hỗ trợ để cho thấy Bộ đã xây dựng lại những cơ sở cần thiết nhất. Nhóm đánh giá không biết liệu các cơ sở bị hỏng hóc nghiêm trọng nhất đã được xây dựng lại hay chưa.
- Bộ đã phát triển và tuân theo một quy trình thích hợp cho việc phát triển, xây dựng, chạy thử và cấp phép ban đầu cho các cơ sở mới và cơ sở xây dựng lại. Bộ cũng đã ký các thỏa thuận phát triển tiêu chuẩn bao gồm xây dựng cơ sở và các thỏa thuận dịch vụ chăm sóc dài hạn với các bên vận hành cơ sở
- Bộ chưa thiết lập các thỏa thuận với các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc dài hạn hiện tại, chính là những đơn vị đại diện cho phần lớn các cơ sở chăm sóc dài hạn. Vì không có thỏa thuận và do đó không có điều khoản chấm dứt rõ ràng nên Ban lãnh đạo Bộ tin rằng họ phải thương lượng với các nhà cung cấp dịch vụ hiện tại về các cơ sở được xây dựng lại chứ không trải qua quá trình đấu thầu cạnh tranh. Mặc dù quy trình này tuân thủ chính sách mua sắm của Tỉnh bang nhưng nhóm đánh giá không chấp nhận tính hợp lý của giải trình này. Việc chi một lượng lớn công quỹ mà không có thỏa thuận hợp đồng là một thực hành quản lý yếu kém.
- Chưa có kiến nghị nào trong số tám kiến nghị được đưa ra trong báo cáo của Tổng Kiểm toán tháng 6/2007 được thực hiện. Tổng Kiểm toán kiến nghị cập nhật Đạo luật và quy định về cơ sở chăm sóc đặc biệt từ năm 1998 nhưng chưa có hành động nào được thực hiện. Nhóm đánh giá lo ngại về sự sẵn sàng của Bộ trong việc thực hiện các kiến nghị trong giai đoạn này do sự thiếu tính hành động trong việc thực hiện các kiến nghị năm 2007.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Bộ cần thực hiện các bước thích hợp để đảm bảo các quyết định xây dựng lại các cơ sở chăm sóc dài hạn dựa trên một quy trình minh bạch, nhất quán và được hỗ trợ và tài liệu hóa đầy đủ.
- Bộ phải ký thỏa thuận với tất cả các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc dài hạn trong vòng một năm.
- Bộ cần xây dựng quy trình đánh giá rủi ro cho các dự án tiếp theo.
- Bộ cần thực hiện ngay tất cả các kiến nghị được đưa ra trong Chương 4 của Báo cáo của Tổng Kiểm toán tháng 6/2007.
- Các Bộ và đơn vị dịch vụ cộng đồng nên cập nhật Đạo luật và quy định về cơ sở chăm sóc đặc biệt để đảm bảo bao gồm các tiêu chuẩn cung cấp dịch vụ hiện hành.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẴM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Cải tạo nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau - Giai đoạn 1

Ngày phát hành: Tháng 12/2013

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán New Brunswick

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ: <http://www.gnb.ca/oag-bvg/2013v2/chap6e.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- NB Power (Tập đoàn Điện lực New Brunswick)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Các mục tiêu của giai đoạn 1 như sau:

1. nhằm mô tả các khía cạnh chính trong việc lập kế hoạch và thực hiện quá trình cải tạo nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau của NB Power;
2. nhằm báo cáo thông tin tài chính cấp độ tóm tắt về số tiền tạo nên tài khoản tài sản vốn 1,4 tỷ đô la và tài khoản triển hạn 1,0 tỷ đô la liên quan đến việc cải tạo.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

Quyết định đầu tiên về việc ký hợp đồng có điều kiện với Công ty Năng lượng Nguyên tử Canada (Atomic Energy of Canada Limited (AECL)) được đưa ra vào năm 2001 và nhóm kiểm toán không thấy bằng chứng nào cho thấy quyết định này được phản biện cho đến khi một chuyên gia tư vấn được Tỉnh bang thuê báo cáo vào năm 2004.

Một số rủi ro khác đã không được giải xử lý thỏa đáng thông qua quá trình ra quyết định bao gồm:

- Rủi ro đối với Tỉnh bang khi tự tài trợ cho một công trình lớn như vậy. Việc tìm kiếm đối tác chỉ được bắt đầu khi có báo cáo của tư vấn cấp tỉnh bang được cung cấp vào năm 2004 và việc tìm kiếm này cuối cùng cũng không thành công.
- Rủi ro liên quan đến khoảng thời gian cần thiết để thu hồi tất cả các chi phí cải tạo, được NB Power ước tính là 27 năm.
- Rủi ro của việc phát sinh chi phí lập kế hoạch cải tạo lớn (90,2 triệu đô la tương đương 6,4% của 1,4 tỷ đô la chi phí dự án ban đầu) thực hiện trước khi phê duyệt cuối cùng sẽ không mang lại lợi ích gì nếu một giải pháp thay thế khác được chọn.
- Nhóm kiểm toán đã tìm thấy bằng chứng về chế độ báo cáo giám sát chặt chẽ hoạt động trong suốt vòng đời của dự án cải tạo. Việc này có sự tham gia của các thành viên hội đồng quản trị NB Power và Nuclearco, cùng với các nhân viên quản lý vận hành và cấp cao của NB Power và AECL.
- Chi phí liên quan đến việc cải tạo, tính đến tháng 11 năm 2012, tổng cộng là 2,4 tỷ đô la. Số tiền này bao gồm 1,4 tỷ đô la chi phí vốn trực tiếp của việc cải tạo lại và thêm 1,0 tỷ đô la chi phí hoãn lại cũng được coi là một phần của tổng chi phí cải tạo theo các quy tắc pháp lý. Theo kế hoạch, chi phí gồm 1,0 tỷ đô la vốn đầu tư và 0,4 tỷ đô la chi phí hoãn lại, nên tổng số chi phí bị đội lên là 1,0 tỷ đô la.

Kiến nghị kiểm toán

Dựa trên các nhận xét kiểm toán liên quan đến quá trình ra quyết định cho việc cải tạo lại Nhà máy điện hạt nhân Point Lepreau, chúng tôi kiến nghị đối với các dự án vốn lớn trong tương lai do NB Power thực hiện:

- quá trình ra quyết định phải được tài liệu hóa một cách rõ ràng, bao gồm xác định vai trò và trách nhiệm của những người đóng vai trò chính trước khi chi tiêu một số tiền lớn;
- một lịch trình ra quyết định theo kế hoạch được phát triển và thống nhất bởi các bên liên quan chính;
- tất cả các phương án khả thi được xác định và điều tra đầy đủ trong quá trình thực hiện càng sớm càng tốt;
- chi tiêu trước khi quyết định được giới hạn ở mức cần thiết để đánh giá đầy đủ và giảm thiểu rủi ro liên quan đến các lựa chọn đang được xem xét trước khi chọn một phương án ưu tiên;

- một chuyên gia độc lập của bên thứ ba được ký hợp đồng để hướng dẫn quá trình lựa chọn phương án tốt nhất, xác định và phát triển các chiến lược giảm thiểu rủi ro cho tất cả các rủi ro đáng kể, xác định đơn vị đấu thầu được chọn vào danh sách đàm phán và đảm bảo rằng công ty đạt được kết quả tốt nhất có thể cho những người đóng thuế trong tỉnh bang;
- quy trình minh bạch và công chúng đã nhận thức được các tiêu chí được sử dụng để ra quyết định, tiến trình đưa ra quyết định và các lý do chính để lựa chọn một giải pháp thay thế ưu tiên.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Các dự án vốn - Công ty bệnh viện Yukon

Ngày phát hành: Tháng 2/2013

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Canada

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/yuk_201302_e_37880.pdf

Các cơ quan được kiểm toán

- Công ty Bệnh viện Yukon (YHC)
- Bộ Y tế và Dịch vụ Xã hội (HSS)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Các mục tiêu của cuộc kiểm toán là:

- Nhằm xác định xem liệu Công ty Bệnh viện Yukon, phối hợp với Bộ Y tế và Dịch vụ Xã hội, đã lên kế hoạch đầy đủ cho việc xây dựng các bệnh viện Thành phố Watson và Dawson hay chưa;
- Nhằm xác định xem liệu Công ty Bệnh viện Yukon có lập kế hoạch đầy đủ cho việc xây dựng Khu nhà ở Crocus Ridge hay không;
- Nhằm xác định xem liệu Công ty Bệnh viện Yukon có quản lý đầy đủ tòa nhà của ba dự án hay không.

Các tiêu chí kiểm toán

- YHC và HSS đã tiến hành phân tích nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng và đánh giá các phương án làm thế nào đáp ứng các nhu cầu đó một cách hiệu quả nhất về chi phí, bao gồm đánh giá cách thức tích hợp các dịch vụ/chương trình mới với các dịch vụ/chương trình hiện có.
- YHC và HSS đã xác định yêu cầu đối với các dự án vốn này trong lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch vốn của họ và giải thích cách mà các dự án sẽ giúp họ hoàn thành các nhiệm vụ tương ứng.

- YHC và HSS đã hợp tác với nhau để xác định các cơ sở bệnh viện cần thiết để đáp ứng nhu cầu của cư dân Yukon.
- YHC và HSS đã tiến hành phân tích rủi ro đối với các quyết định xây dựng bệnh viện Watson Lake và Dawson City.
- YHC và HSS đã tích hợp các chiến lược giảm thiểu cho các rủi ro đã xác định.
- YHC xác định nhu cầu đối với dự án Khu nhà ở Crocus Ridge và đánh giá các phương án làm thế nào để đáp ứng nhu cầu một cách hiệu quả nhất về chi phí
- YHC đã xác định yêu cầu đối với Khu nhà ở Crocus Ridge trong lập kế hoạch chiến lược và kế hoạch vốn của mình và giải thích cách thức dự án sẽ giúp đáp ứng nhiệm vụ của Công ty.
- YHC thiết kế các tòa nhà để đáp ứng các nhu cầu đã xác định.
- YHC trao các hợp đồng liên quan đến các dự án theo thẩm quyền phù hợp.
- YHC đã phát triển một kế hoạch quản lý dự án để giám sát công việc của các nhà thầu trong việc thiết kế và xây dựng các dự án.
- Quản lý cấp cao thường xuyên theo dõi các dự án để xác định xem chúng có đúng thời gian, ngân sách và được xây dựng theo thông số kỹ thuật hay không

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Công ty đã không thực hiện đánh giá đầy đủ về nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng trong khi quy hoạch và thiết kế các bệnh viện. Công ty cũng không xác định chi phí hoạt động gia tăng cho các bệnh viện cho đến tận khi việc xây dựng đã triển khai được khá nhiều. Công ty không thể chứng minh rằng các bệnh viện, theo thiết kế, là lựa chọn hiệu quả nhất về chi phí để đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe của cộng đồng.
- Công ty và Bộ không thể cung cấp cho chúng tôi phân tích rủi ro bằng văn bản để chứng minh họ đã xác định và đánh giá rủi ro trước khi bắt đầu xây dựng bệnh viện. Thay vào đó, họ xác định, đánh giá rủi ro và phát triển các chiến lược giảm thiểu rủi ro cho các bệnh viện cùng thời điểm khi Công ty bắt đầu xây dựng bệnh viện.
- Trong cả ba dự án, hầu hết các hợp đồng đều được đấu thầu cạnh tranh và hầu hết các thay đổi hợp đồng đều được điều chỉnh và quản lý một cách hợp lý.
- Công ty cũng thường xuyên theo dõi các dự án, tuy nhiên các dự án bệnh viện sẽ được bàn giao chậm hơn dự kiến và sẽ vượt ngân sách.
- Khu nhà ở Crocus Ridge cũng bị trì hoãn xây dựng và tăng chi phí.

Kiến nghị kiểm toán

- Công ty Bệnh viện Yukon, phối hợp với Bộ Y tế và Dịch vụ Xã hội, nên tiến hành đánh giá nhu cầu chăm sóc sức khỏe trong các cộng đồng của Watson Lake và Dawson City. Sau đó, thông tin thu thập được qua hoạt động này sẽ được sử dụng để đảm bảo rằng các dịch vụ được cung cấp trong bệnh viện được thiết kế để đáp ứng nhu cầu của cộng đồng một cách hiệu quả nhất về chi phí có thể.
- Công ty Cổ phần Bệnh viện Yukon nên tài liệu hóa các phân tích về các quyết định của mình đối với các dự án vốn.
- Nhân viên của Công ty liên quan đến việc trao hợp đồng nên tài liệu hóa các quy trình ký kết hợp đồng của công ty.
- Trước khi bắt đầu các dự án vốn trong tương lai, Công ty nên
 - thực hiện đánh giá nhu cầu, đánh giá rủi ro và phân tích các phương án (bao gồm cả cách thức các dự án sẽ được tài trợ như thế nào);
 - phối hợp với Bộ Y tế và Dịch vụ Xã hội để đảm bảo rằng Bộ nhận thức được bất kỳ tác động tiềm tàng nào đối với hệ thống chăm sóc sức khỏe Yukon và đối với nguồn tài trợ của Bộ dành cho Công ty;
 - thiết lập ngân sách và ngày hoàn thành hợp lý cho các dự án của Công ty và đảm bảo rằng chúng được tuân thủ;
 - đảm bảo rằng cả vốn và chi phí hoạt động gia tăng đều được biết trước khi tiến hành.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẴM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Hợp đồng dịch vụ chuyên gia về xử lý thông tin

Ngày phát hành: Tháng 11/2012

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Quebec

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2012-2013-VOR-Automne/fr_Rapport2012-2013-VOR-Automne-Chap05.pdf (tiếng Pháp)

Các cơ quan được kiểm toán

- Trung tâm Dịch vụ Chia sẻ (Centre de services partagés du Quebec)
- Cơ quan Thuế Quebec (Revenu Québec)
- Chương trình Hưu trí Quebec (Régie des rentes du Quebec)
- Ban Thư ký Ngân khố (Secrétariat du Conseil du trésor)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Các mục tiêu của cuộc kiểm toán là để đảm bảo rằng:

- Các cơ quan được kiểm toán quản lý các quy trình quản lý hợp đồng đối với các dịch vụ chuyên gia liên quan đến xử lý thông tin phù hợp với khung quy chuẩn về quản lý hợp đồng đang có hiệu lực và các thông lệ tốt về quản lý.
- Ban Thư ký Ngân khố (SCT) tiến hành theo dõi thích hợp các quy trình quản lý hợp đồng cho các dịch vụ chuyên gia liên quan đến xử lý thông tin.

Các tiêu chí kiểm toán được lựa chọn

- Đánh giá nhu cầu nghiêm ngặt được thực hiện (mô tả, thời lượng, kinh nghiệm và kiến thức cần có) và các khả năng được phân tích đầy đủ (nguồn lực nội bộ, nguồn lực bên ngoài và chi phí của từng phương án).
- Ước tính chi phí và lập kế hoạch được thực hiện một cách chặt chẽ.
- Việc mời gọi nhà cung cấp được thực hiện theo khung quy chuẩn và nhằm thu được nhiều hồ sơ dự thầu.

- Việc lựa chọn nhà cung cấp được thực hiện theo các quy trình đánh giá được quy định trong khung quy chuẩn.
- Hợp đồng được hoàn thiện và ký kết trước khi công việc bắt đầu và những chênh lệch đáng kể giữa ước tính và giá trị của hợp đồng được giải thích và phê duyệt bởi các cơ quan có thẩm quyền trước khi ký hợp đồng.
- Việc trao hợp đồng được phê duyệt bởi các cơ quan có thẩm quyền thích hợp.
- Sự phù hợp của bất kỳ sửa đổi nào trong hợp đồng cũng phải được chứng minh và các sửa đổi được các cơ quan có thẩm quyền thích hợp phê duyệt một cách kịp thời.
- Việc theo dõi được thực hiện để đảm bảo rằng hợp đồng được thực hiện bởi nhân viên được phân công trong đề xuất, rằng khung thời gian và ngân sách được tôn trọng, rằng việc lập hóa đơn là chính xác và rằng việc đánh giá hoạt động của nhà cung cấp được thực hiện.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Mặc dù hầu hết các quy định pháp luật và chính sách đã được kiểm tra đều đang được tuân thủ nhưng vẫn còn nhiều khiếm khuyết trong quản lý hợp đồng đặt ra vấn đề lo ngại về việc đối xử công bằng với các nhà cung cấp và việc sử dụng công quỹ một cách hợp pháp. Những khiếm khuyết ghi nhận cho thấy rằng các giai đoạn quản lý hợp đồng không phải lúc nào cũng tuân theo các thông lệ quản lý tốt.
- Việc sử dụng mức thù lao theo ngày để chi trả tiền lương đã được khái quát hóa cho 38 hợp đồng được kiểm toán. Mặc dù quy định cho phép loại thù lao này, nhưng các nhà cung cấp chỉ chấp nhận một phần nhỏ rủi ro liên quan đến việc thực hiện hợp đồng.
- Việc chào mời nhà cung cấp không giúp đạt được mục tiêu cạnh tranh tự do một cách đầy đủ. Số lượng hồ sơ dự thầu trung bình nhận được tuân thủ và chấp nhận được sau khi kêu gọi đấu thầu công khai không cao lắm.
- Một đơn vị đã ký 9 hợp đồng, trong đó số tiền tối đa vượt quá mức mà nhà cung cấp đề xuất trong hồ sơ dự thầu. Các hợp đồng được ký kết dựa trên số tiền ước tính của đơn vị.
- Thông thường, nhà cung cấp tiếp tục công việc là đơn vị đã được trao hợp đồng trước đó. Từ một cuộc gọi thầu công khai, hợp đồng đã được trao cho cùng một nhà cung cấp 18 lần cho 25 hợp đồng được đề cập. Tỷ lệ như vậy làm dấy lên lo ngại về việc đối xử công bằng với các nhà cung cấp, đặc biệt là đối với 10 trong số 18 hợp đồng được đề cập, chỉ một hồ sơ dự thầu là tuân thủ và có thể chấp nhận được.

- Một số yếu tố quy định trong hợp đồng không được các đơn vị giám sát chặt chẽ. Các thiếu sót đã được ghi nhận, cụ thể là liên quan đến việc thực hiện công việc không theo kế hoạch, lập hóa đơn với mức giá cao hơn quy định trong hợp đồng và không tuân thủ với các nhân sự được phân công.
- Đối với việc sử dụng các nguồn lực bên ngoài, khi so sánh Chính phủ Quebec với các chính phủ khác, rõ ràng Chính phủ Quebec đã sử dụng các nguồn lực này thường xuyên hơn rất nhiều. Về lâu dài, việc thường xuyên sử dụng hợp đồng phụ có thể dẫn đến tình trạng trì trệ hoặc thậm chí mất chuyên môn nội bộ. Hơn nữa, có một rủi ro nữa là cách làm này có thể tạo ra sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp.

Kiến nghị kiểm toán

Kiến nghị đối với Trung tâm, Revenu Quebec và Régie:

- Tài liệu hóa đầy đủ việc xác định nhu cầu và ước tính chi phí.
- Đánh giá làm thế nào để các nhà cung cấp có thể chịu một phần rủi ro lớn hơn liên quan đến việc thực hiện hợp đồng.
- Phân tích sự khác biệt giữa số tiền mà đơn vị ước tính cho hợp đồng được trao và số tiền trong hồ sơ dự thầu được chấp nhận, cũng như sự khác biệt giữa số tiền trong các hồ sơ dự thầu được cho là phù hợp và chấp nhận được đối với cùng một hợp đồng.
- Cải thiện tính trung lập/công minh của các ban tuyển chọn.
- Phân tích tình hình khi nhà cung cấp cũ tiếp tục công việc mới do kết quả của việc mời thầu công khai nhằm đảm bảo đối xử công bằng với các nhà cung cấp.
- Tài liệu hóa một cách kịp thời các chi tiết được cung cấp cho nhà cung cấp liên quan đến công việc cần hoàn thành và hồ sơ nguồn lực cần thiết.
- Cải thiện việc giám sát các yếu tố trong mỗi hợp đồng liên quan đến:
 - việc triển khai công việc, để đảm bảo rằng nó tương ứng với công việc được quy định trong hợp đồng;
 - việc áp dụng loại thù lao đã được xác định;
 - việc áp dụng các mức giá quy định trong hợp đồng khi nhà cung cấp thanh toán;
 - việc thực hiện công việc của nhân viên được phân công.
- Bao gồm điều khoản xử phạt trong hợp đồng liên quan đến nhân viên được phân công và áp dụng điều khoản đó, nếu phù hợp.
- Thực hiện đánh giá nhà cung cấp.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Dự án Bệnh viện Fiona Stanley

Ngày phát hành: Tháng 5/2010

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Tây Úc

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

https://audit.wa.gov.au/wp-content/uploads/2013/05/report2010_05.pdf

Các cơ quan được kiểm toán

- Cơ quan Y tế Tây Úc
- Cục Ngân khố và Tài chính (DTF)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Cuộc kiểm toán đã xem xét việc lập kế hoạch và quản lý dự án Bệnh viện Fiona Stanley bao gồm việc lập kế hoạch, phát triển bảng phân tích dự án và chiến lược mua sắm và quản lý dự án từ tháng 3 năm 2004 đến tháng 4 năm 2010.

Cuộc kiểm toán tập trung vào ba nhánh điều tra chính:

- Tình trạng hiện tại của dự án Bệnh viện Fiona Stanley (FSH) so với ước tính về phạm vi, chi phí và thời gian ban đầu?
- Dự án FSH đã được lập kế hoạch và quản lý hiệu quả chưa?
- Những rủi ro đáng kể của dự án đã được xác định chưa và đã có thu xếp nào để quản lý chúng chưa?

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Chi phí vốn ước tính của FSH là 1,76 tỷ đô la so với ước tính ban đầu là 420 triệu đô la, ngày khai trương chậm hơn kế hoạch ban đầu từ ba năm rưỡi đến bốn năm. Dự án này cũng có điểm chung với các dự án vốn khác, các ước tính ban đầu không thực tế và không dựa trên sự hiểu biết tốt về những điều liên quan đến dự án lớn này. Việc xác định rõ hơn các yêu cầu của bệnh viện đã dẫn đến những thay đổi về phạm vi làm tăng chi phí dự báo và trì hoãn việc khai trương.
- Giai đoạn lập kế hoạch cho FSH không đạt yêu cầu về hiệu quả cũng như hiệu lực. Nỗ lực lập kế hoạch dự án nhanh để đáp ứng các thời hạn không thực tế đã gây ra sự chậm trễ và rủi ro. Bảng phân tích dự án của dự án và các tài liệu kế hoạch quan trọng khác có những khoảng trống đáng kể, đòi hỏi phải có thêm thời gian và nguồn lực để sửa chữa.
- Việc giám sát bị cản trở do thiếu thông tin đầy đủ và kịp thời. Điều này dẫn đến trì hoãn việc phê duyệt dự án cuối cùng và việc bắt đầu các giai đoạn tiếp theo. Tuy nhiên, việc giám sát bổ sung đã mang lại lợi ích là xác định phạm vi, ngân sách và thời gian thực tế hơn cho dự án, những điểm này đến nay đã cho thấy sự bền vững. Các khung quản lý và điều hành dự án được xác định và thống nhất, việc trao hợp đồng xây dựng giai đoạn hai sẽ chuyển giao trách nhiệm hoàn thiện thiết kế và xây dựng cho nhà thầu và mang lại sự chắc chắn hơn về chi phí.
- Các rủi ro đáng kể vẫn còn trong dự án. Mặc dù những rủi ro này đã được xác định, nhưng các chiến lược để quản lý chúng không phải tất cả đều tiên tiến. Cần đặc biệt chú ý đến quá trình chuyển đổi và lập kế hoạch nhân sự, cung cấp các hệ thống công nghệ thông tin và truyền thông quan trọng. Nếu không quản lý hiệu quả những rủi ro này, FSH có thể bị trì hoãn hơn nữa, tốn kém hơn và có thể không cung cấp tất cả các dịch vụ theo kế hoạch cho bệnh nhân khi Bệnh viện mở cửa.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Cơ quan Y tế Tây Úc phải đảm bảo rằng tất cả các dự án cơ sở hạ tầng y tế trong tương lai đều tuân theo Khung quản lý tài sản chiến lược để các dự án:
 - được hỗ trợ bởi một bảng phân tích dự án chặt chẽ tính đến các nhu cầu chăm sóc sức khỏe đã xác định và chi phí toàn bộ vòng đời;
 - có ngân sách và lịch trình dựa trên kế hoạch hợp lý và phạm vi được xác định rõ ràng;
 - được lập kế hoạch một cách có cấu trúc và có trật tự để giảm thiểu rủi ro cho Nhà nước.

- Bộ Ngân khố và Tài chính nên củng cố Khung quản lý tài sản chiến lược với các quy trình phê duyệt dự án theo giai đoạn chặt chẽ hơn và chỉ đề xuất tài trợ cho những dự án chứng minh được ngân sách và thời hạn thực tế được hỗ trợ bởi kế hoạch hợp lý.
- Y tế Tây Úc và DTF phải đảm bảo các hệ thống quản lý dự án và quản lý tài chính chặt chẽ được thực hiện trong dự án FSH và được áp dụng cho tất cả các dự án vốn của chính phủ.
- Sau khi hợp đồng giai đoạn 2 đã được trao, Y tế Tây Úc và DTF phải đảm bảo thời gian, việc xây dựng và tác động chi phí suốt đời của bất kỳ thay đổi nào đối với thiết kế hoặc tóm tắt dự án đều được đánh giá đầy đủ trước khi được phê duyệt.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẴM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Lập kế hoạch và quản lý nhà thi đấu Perth

Ngày phát hành: Tháng 3/2010

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Tây Úc

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

https://audit.wa.gov.au/wp-content/uploads/2013/05/report2010_01.pdf

Các cơ quan được kiểm toán

- Nguyên Bộ Nhà ở và Công trình (DHW)
- Cục Ngân khố và Tài chính (DTF)
- Quỹ Trung tâm Thể thao Tây Úc

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Cuộc kiểm toán đã kiểm tra việc lập kế hoạch và quản lý dự án Nhà thi đấu bao gồm đấu thầu, trao hợp đồng và xây dựng từ tháng 3 năm 2004 đến tháng 12 năm 2009. Cuộc kiểm toán tập trung vào hai nhánh điều tra chính:

- Thực trạng của Nhà thi đấu so với ước tính chi phí và thời gian ban đầu là như thế nào?
- Ban quản lý của dự án Nhà thi đấu đã giảm thiểu rủi ro cho nhà nước hay chưa?

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Nhà thi đấu Perth về cơ bản là vượt quá ngân sách và bị trễ. Theo ước tính hiện tại, chi phí sẽ là 483 triệu đô la, cao gấp hơn ba lần so với ước tính ban đầu là 160 triệu đô la. Nhà thi đấu dự kiến sẽ mở cửa muộn hơn gần ba năm so với kế hoạch ban đầu, vào tháng 11 năm 2011 chứ không phải tháng 1 năm 2009. Việc xác định phạm vi và lập kế hoạch không đầy đủ có nghĩa là cả dự toán chi phí ban đầu và ngày khai trương đều không thực tế.
- Các quyết định quan trọng về dự án trong quá trình đàm phán hợp đồng đã làm thay đổi việc phân bổ rủi ro theo kế hoạch giữa nhà nước và nhà thầu, làm tăng rủi ro cho nhà nước, dẫn đến sự chậm trễ của dự án và tăng chi phí. Các quyết định này được đưa ra mà không có sự phân tích có hệ thống hoặc đầy đủ về tác động của chúng, không xem xét các lựa chọn thay thế, không có giám sát hoặc tư vấn pháp lý độc lập.
- Có rất ít bằng chứng cho thấy sự thiết lập hoặc tuân theo các quy trình lập kế hoạch, giám sát và báo cáo thích hợp. Những thay đổi quan trọng đối với hợp đồng và những rủi ro do dự thay đổi đó không được báo cáo bằng văn bản cho Bộ trưởng và Nội Các nên các quyết định của họ có thể không dựa trên thông tin đầy đủ.
- DHW đã không thực hiện các thu xếp quản lý và quản trị dự án cần thiết để kiểm soát một dự án lớn như Nhà thi đấu. Điều này dẫn đến thiếu minh bạch, thiếu sự giám sát và trách nhiệm giải trình không rõ ràng. Các nghĩa vụ quản trị theo luật định, nghĩa vụ tài chính và lưu giữ hồ sơ theo Đạo luật quản lý khu vực công và Đạo luật quản lý tài chính có thể không được thực hiện.
- Những thay đổi gần đây trong quản trị và quản lý dự án đã cải thiện tính minh bạch và tăng cường giám sát dự án. Nhưng dự án vẫn có nguy cơ tăng chi phí hơn nữa. Việc tiếp tục chậm trễ về thời gian có thể gây rủi ro cho việc hoàn thiện và đi vào hoạt động của Nhà thi đấu, điều này phụ thuộc vào việc đáp ứng tiến độ xây dựng đã thỏa thuận. Tính đến cuối tháng 12/2009, việc thi công chậm tiến độ 3 tháng.

Kiến nghị kiểm toán

- Các cơ quan liên quan đến việc mua sắm và thực hiện các dự án vốn nên:
 - Có các cấu trúc quản trị và các hệ thống quản lý dự án tương ứng với quy mô và mức độ phức tạp của dự án;
 - đảm bảo chính phủ nhận được tư vấn đầy đủ và hoàn thiện về tình trạng, rủi ro và quyết định của dự án;
 - tìm kiếm tư vấn pháp lý thích hợp;
 - thiết lập và duy trì các hồ sơ đầy đủ đáp ứng các nghĩa vụ của họ theo Đạo luật hồ sơ tiểu bang 2000

- Cục Ngân khố và Tài chính nên giám sát tích cực hơn các dự án lớn và phải đảm bảo áp dụng nhất quán Khung quản lý tài sản chiến lược cho tất cả các dự án vốn lớn.
- Cục Ngân khố và Tài chính nên củng cố Khung quản lý tài sản chiến lược với các quy trình phê duyệt dự án theo các bước chặt chẽ hơn để đảm bảo:
 - các dự án chỉ được tài trợ khi có phạm vi và kế hoạch rõ ràng, ngân sách và thời gian đã công bố mang tính thực tế;
 - các rủi ro ở mỗi giai đoạn đã được xác định và xử lý;
 - các khung quản trị do các cơ quan thực hiện phản ánh thông lệ tốt về sự minh bạch liên quan tới tiến độ và hiệu quả hoạt động của các dự án lớn tới Chính phủ và Nghị viện.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Giảm chi phí mua sắm thiết bị chuyên dụng và phương tiện phục vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn

Ngày phát hành: Tháng 7/2010

Cơ quan kiểm toán: Cơ quan kiểm toán quốc gia Anh Quốc

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ: <http://www.nao.org.uk/report/reducing-the-cost-of-procuring-fire-and-rescue-service-vehicles-and-specialist-equipment/>

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Cộng đồng và Chính quyền địa phương
- Công ty Trách nhiệm hữu hạn Firebuy (Firebuy Ltd).

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Cuộc đánh giá đã đánh giá sự thành công của Bộ trong việc khuyến khích mua sắm hợp tác nhiều hơn. NAO đã kiểm tra xem Firebuy có đang giúp giảm chi phí mua sắm của cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn hay không, đặc biệt là bằng cách phát triển các hợp đồng khung quốc gia với các nhà cung cấp hay không.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Việc Firebuy tiếp tục hoạt động theo hình thức hiện tại thể hiện giá trị đồng tiền kém. Firebuy đã tiêu tốn của người đóng thuế gần gấp đôi chi phí thiết lập và vận hành vì số tiền tiết kiệm mà họ tuyên bố là đã giúp các cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn địa phương tiết kiệm được và chi phí thiết lập và vận hành các khung hiện tại khó có thể được thu lại trong suốt thời gian hoạt động của họ.

- Cách tiếp cận đã thống nhất của Bộ và Firebuy để thiết lập các hợp đồng khung hoạt động đối ngược với việc tiết kiệm tối đa trong mua sắm Dịch vụ Cứu hỏa và Cứu hộ Cứu nạn. Các hợp đồng không có thông số kỹ thuật chung và có nhiều nhà cung cấp tham gia, do đó chúng cho phép mua sắm thiết bị đặt riêng đắt tiền, đồng thời ngăn cản các nhà cung cấp chào giá thấp hơn thông qua các đơn đặt hàng số lượng lớn. Phương pháp luận yếu kém của Firebuy để đo lường khoản tiết kiệm mang lại từ các hoạt động của đơn vị này càng làm suy yếu thêm uy tín và hiệu quả của họ.
- Một số cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn và nhà cung ứng cho biết rằng Firebuy đã góp phần mang lại tính kỷ luật và chuyên nghiệp hơn cho các hoạt động mua sắm của cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn. Tuy nhiên, nếu Bộ không sử dụng quyền hạn của mình để yêu cầu cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn địa phương sử dụng các hợp đồng mua sắm quốc gia của Firebuy, thì Firebuy phải dựa vào sự thuyết phục. Điều này đặt Firebuy vào tình thế khó khăn và tiến độ rất chậm: chỉ có năm trong số mười lăm hợp đồng mà Firebuy đã phát triển được hơn một nửa trong số 46 cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn sử dụng.
- Bộ chưa thực hiện quyền lãnh đạo, chỉ đạo và giám sát đủ rõ ràng đối với Firebuy để đảm bảo Firebuy đạt được các mục tiêu ban đầu. Việc bộ không có giải pháp rõ ràng về tương lai của Firebuy trong năm 2008 và 2009 đã tạo ra sự không chắc chắn, điều này càng làm suy yếu năng lực của Firebuy trong việc thuyết phục các cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn sử dụng các hợp đồng của mình. Một đánh giá chiến lược của Bộ đã đưa ra kết luận vào năm 2009 rằng việc tiếp tục duy trì Firebuy là hiệu quả về chi phí, kết luận này dựa trên các bằng chứng chưa đầy đủ về chi phí và tiết kiệm.
- Chi phí hoạt động của Firebuy tương đối cao so với các chi phí trong thế giới thương mại, do tính chất nặng nề hàng đầu về cơ cấu tổ chức các cấp độ nhân viên của của đơn vị này.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Bộ cần nhanh chóng đánh giá xem việc tiếp tục duy trì một cơ quan đấu thầu tập trung chỉ đạo ở cấp quốc gia có hợp lý hay không. Nếu kết luận là hợp lý, Bộ nên đánh giá cách tốt nhất để thay đổi cách thức hoạt động của Firebuy để có thể mang lại chi phí tiết kiệm tối đa một cách hiệu quả. Nếu không hợp lý, Bộ nên chuyển nhượng hoạt động của Firebuy cho một Tổ chức Mua sắm chuyên nghiệp khác, chẳng hạn như Buying Solutions (Giải pháp Mua sắm) hoặc cho một cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn có đủ năng lực.

- Nếu Bộ quyết định tiếp tục thu xếp sắp xếp mua sắm tập trung chỉ đạo ở cấp quốc gia, Bộ phải đảm bảo việc mua sắm tuân theo thông lệ tốt nhất, bằng cách:
 - thiết lập các hợp đồng mới với số lượng nhà cung cấp hạn chế và các thông số kỹ thuật chung cho từng loại thiết bị;
 - ủy quyền cho cơ quan dịch vụ cứu hỏa và cứu hộ cứu nạn sử dụng hợp đồng;
 - thiết lập một cơ chế mạnh mẽ, có thể kiểm toán và toàn diện để xác định và đo lường các khoản tiết kiệm mang lại và có các thu xếp để chứng nhận các phép đo đã thực hiện một cách độc lập.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Bộ Giáo dục quản lý quá trình đấu thầu quốc gia cho xe buýt trường học năm 2008 như thế nào

Ngày phát hành: Tháng 1/2009

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán New Zealand

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<http://www.oag.govt.nz/2009/bus-tender/docs/school-bus-tender.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- Bộ Giáo dục

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Cuộc Kiểm toán kiểm tra:

- Bộ chuẩn bị chiến lược mua sắm tổng thể và HSMT như thế nào cho quá trình đấu thầu xe buýt năm 2008;
- mức độ mà HSMT thể hiện sự tham vấn trước đó của Bộ với các bên liên quan, nếu thích hợp, và sự rõ ràng khi bất kỳ thay đổi quan trọng nào đối với HSMT đều đã được thông báo cho các bên liên quan;
- mức độ áp dụng các quy tắc HSMT một cách chính xác và nhất quán bởi các nhân viên của Bộ, các nhà thầu và Ban chấm thầu;
- mức độ mà Bộ phản ứng kịp thời và hiệu quả khi có quan ngại về các khía cạnh của quá trình đấu thầu xe buýt năm 2008.

Các tiêu chí kiểm toán

- Quy trình đấu thầu xe buýt năm 2008 của Bộ dự kiến sẽ có hiệu ứng đối với các mục tiêu chính sách vận tải trường học của Chính phủ, tuân thủ các chính sách liên quan của Bộ và tuân theo thông lệ tốt về mua sắm và quản lý hợp đồng.
- Bộ được kỳ vọng sẽ áp dụng các quy tắc HSMT của mình một cách chính xác và nhất quán.

- Bộ dự kiến sẽ trả lời một cách kịp thời và hiệu quả các thư từ về quá trình đấu thầu xe buýt năm 2008.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Quá trình chuẩn bị HSMT của Bộ cho quy trình đấu thầu xe buýt năm 2008 dựa trên cơ sở tham vấn đầy đủ và kỹ lưỡng và hầu hết phản hồi tham vấn được phản ánh trong HSMT cuối cùng. Nếu phản hồi tham vấn không được phản ánh trong HSMT cuối cùng thì Bộ cũng có lý do chính đáng để quyết định không đưa phản hồi đó vào HSMT.
- Nhìn chung, quy trình đấu thầu xe buýt năm 2008 của Bộ đã đáp ứng các yêu cầu mua sắm quan trọng nhất được quy định trong các chính sách riêng và theo hướng dẫn thực hành tốt do Bộ Phát triển Kinh tế và Văn phòng Tổng Kiểm toán ban hành. Mặc dù vậy, có một số lĩnh vực nhỏ cần cải thiện mà Bộ cần giải quyết trong bất kỳ quy trình đấu thầu xe buýt nào trong tương lai.
- Tất cả ba thay đổi đối với quy trình HSMT đã nêu lẽ ra phải được thông báo qua trang web GETS. Các bản tin qua email hàng tuần của Bộ không phải là sự thay thế thích hợp cho việc truyền đạt những thay đổi đối với HSMT cuối cùng. Các bản tin qua email có thể được sử dụng như một phương tiện bổ sung để truyền đạt những thay đổi.
- Các thu xếp đảm bảo chất lượng của Bộ đã không hoạt động hiệu quả như tiềm năng của chúng. Nhóm kiểm toán cho rằng chúng cần được cải tiến cho bất kỳ quá trình đấu thầu xe buýt nào tiếp theo. Mặc dù hệ thống đảm bảo chất lượng có thể không xác định được tất cả các sai sót, nhưng theo quan điểm của nhóm kiểm toán, có thể dễ dàng tránh được một số lỗi và sự mâu thuẫn có thể xác định được đã xảy ra trong quá trình đấu thầu xe buýt năm 2008.
- Cách tiếp cận của Bộ để đạt được sự đảm bảo về kết quả của giai đoạn nộp hồ sơ chứng minh năng lực trước khi tiến hành giai đoạn báo giá là không đủ chặt chẽ. Có vẻ như sự kiên trì của một số nhà khai thác xe buýt đã dẫn đến việc nâng hạng năng lực của họ chứ không phải bất kỳ quy trình đảm bảo chất lượng nào mà Bộ khởi xướng sau khi có lo ngại được bày tỏ về tính chính xác của một số đánh giá năng lực.
- Ảnh hưởng của giá trong quá trình đấu thầu xe buýt học sinh năm 2008 không phải là nguyên nhân đáng lo ngại, dựa trên các mục tiêu giá trị đồng tiền đã nêu của Bộ. Không có dấu hiệu cho thấy sự chú trọng vào giá cả mà làm tổn hại đến sự an toàn.

Kiến nghị kiểm toán

- Không áp dụng

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Dự án cầu Deh Cho

Ngày phát hành: Tháng 3/2011

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Canada

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/docs/nwt_201103_e_34999.pdf

Đơn vị được kiểm toán

- Bộ Giao thông Vận tải

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Mục tiêu: Nhằm xác định xem Chính phủ của các vùng lãnh thổ Tây Bắc (GNWT) đã quản lý đầy đủ các rủi ro chính liên quan đến Dự án cầu Deh Cho hay chưa.
 - Mục tiêu cụ thể số 1: Chính phủ NWT đã quản lý rủi ro thỏa đáng khi tham gia vào Quan hệ đối tác công tư để xây dựng cầu Deh Cho.
 - Mục tiêu cụ thể số 2: Bộ Giao thông Vận tải đã đưa ra một khung thích hợp để quản lý các rủi ro chính liên quan đến chất lượng, tiến độ, phạm vi và chi phí của Dự án cầu Deh Cho.

Các tiêu chí kiểm toán

- Chính phủ NWT quản lý rủi ro khi tham gia Quan hệ đối tác công tư.
- Bộ Giao thông vận tải quản lý các rủi ro chính của dự án

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Dự án không phải là Quan hệ đối tác công tư. Thỏa thuận nhượng quyền đã gán hầu hết các rủi ro của dự án cho GNWT và không chuyển bất kỳ rủi ro đáng kể nào sang khu vực tư nhân; chia sẻ rủi ro đã được lường trước khi chiến lược mua sắm PPP được lựa chọn.

- Mặc dù các vấn đề thiết kế chưa được giải quyết giữa Bộ và Công ty nhưng việc xây dựng cầu đã được Chính phủ cho phép bắt đầu xây dựng cầu mà không có sự đảm bảo của một bản thiết kế được xây dựng đầy đủ. Do đó, rủi ro đối với dự án đã tăng lên đáng kể. Cuối cùng, việc không có khả năng giải quyết các vấn đề thiết kế trong khung thời gian quy định đã dẫn đến việc các bên cho vay tuyên bố rằng Công ty đã vỡ nợ và yêu cầu Chính phủ gánh nợ cho dự án.
- Bộ có khung sẵn để quản lý những rủi ro chính nhưng vẫn có những điểm yếu trong ma trận rủi ro mà Bộ đã xây dựng cho dự án - ví dụ, một số biện pháp giảm thiểu rủi ro quá chung chung nên không hữu ích. Mặc dù việc đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng đã tăng lên kể từ khi Bộ tiếp nhận dự án nhưng vẫn còn rủi ro đáng kể trong các lĩnh vực của lịch trình, phạm vi và chi phí của dự án. Mặc dù Bộ đã xác định cần có một kỹ sư để ký xác nhận rằng toàn bộ cây cầu đáp ứng Quy tắc thiết kế cầu đường cao tốc của Canada, nhưng vẫn chưa xác định được điều này sẽ được thực hiện như thế nào.

Kiến nghị kiểm toán

- Đối với các dự án lớn trong tương lai, Chính phủ các Vùng lãnh thổ Tây Bắc nên sớm thành lập một ủy ban giám sát dự án cấp cao trong giai đoạn lập kế hoạch của một dự án. Ủy ban này, bao gồm các cá nhân có nhiều kinh nghiệm trong việc quản lý các dự án lớn, sẽ cố vấn cho Chính phủ và Hội đồng lập pháp (nếu phù hợp) về các bước cần thiết để phát triển một dự án lớn và nên hoạt động như một diễn đàn để thảo luận về các mục tiêu, rủi ro, mua sắm và các vấn đề liên quan khác của dự án.
- Bộ Giao thông vận tải nên cập nhật thông tin có trong ma trận rủi ro của mình. Bộ cần cung cấp thông tin đầy đủ hơn về các biện pháp giảm thiểu ứng phó với các rủi ro tiềm ẩn.
- Bộ Giao thông vận tải phải đảm bảo rằng một cơ quan có thẩm quyền được xác định để chứng nhận rằng thiết kế và xây dựng cây cầu đáp ứng Quy tắc thiết kế cầu đường cao tốc Canada. Chứng nhận này phải được lấy trước khi cây cầu được thông xe.

[*Quay về mục lục*](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Quan hệ đối tác công tư: Trường Eleonor W. Graham Middle và trường Moncton North

Ngày phát hành: 2011

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán New Brunswick

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ: <https://www.gnb.ca/oag-bvg/2011v3/chap2e.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- Bộ Cung ứng và Dịch vụ

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Nhằm xác nhận quy trình xác định dự án của hai trường như một PPP tiềm năng.
- Nhằm đánh giá bảng phân tích dự án dựa trên quyết định của Bộ áp dụng phương pháp tiếp cận PPP cho dự án của hai trường.

Các tiêu chí kiểm toán

- Tất cả các giả định quan trọng do Bộ đưa ra cần được hỗ trợ và lập thành văn bản;
- Tất cả các giả định do các chuyên gia tư vấn GTĐT đưa ra cần được Bộ xem xét và phản biện;
- Phân tích GTĐT phải phù hợp với thông lệ chung của ngành;
- Cần thực hiện thẩm định để xem xét Báo cáo giá trị đồng tiền.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Cuộc kiểm toán không tìm thấy bằng chứng nào cho thấy đã thực hiện một phân tích sơ bộ chính thức để hỗ trợ quyết định áp dụng phương pháp tiếp cận PPP trước khi nó được công bố rộng rãi. Nhóm kiểm toán không thể xác định được lý do hợp lý của quyết định này. Sau khi có thông báo, Bộ Cung ứng và Dịch vụ đã quyết định chuẩn bị đánh giá giá trị đồng tiền (GTĐT) để xem liệu phương pháp PPP có mang lại giá trị đồng tiền hay không.

- Dự án không được đưa vào dự toán vốn (tức là để được Hội đồng lập pháp phê duyệt) cho đến tận năm tài chính 2010-2011, mặc dù Tỉnh bang đã ký thỏa thuận trung hạn với đơn vị thắng thầu vào tháng 9 năm 2009. Hội đồng lập pháp không có cơ hội để thảo luận về cam kết này trước khi quyết định được đưa ra.
- Cuộc kiểm toán phát hiện ra rằng đã có bằng chứng hỗ trợ các giả định liên quan đến tỷ lệ chiết khấu và lạm phát, như được sử dụng trong phân tích GTĐT. Tuy nhiên, nhóm đánh giá không đồng ý với giả định của Bộ về việc đưa thêm giá trị hiện tại ròng (NPV) là 14,2 triệu đô la vào mô hình truyền thống để phản ánh thâm hụt bảo trì và vòng đời. Giả định dựa trên dự kiến rằng Tỉnh bang sẽ không tài trợ đầy đủ cho các chi phí này theo mô hình truyền thống.
- Dựa trên phân tích GTĐT, Bộ kết luận phương pháp PPP đã mang lại 12,5 triệu đô la GTĐT cho người nộp thuế từ dự án này so với phương pháp truyền thống. Tuy nhiên, sau khi điều chỉnh ảnh hưởng của giả định chi phí bảo trì và vòng đời (NPV 14,2 triệu đô la), mô hình truyền thống sẽ mang lại nhiều hơn 1,7 triệu đô la GTĐT so với phương pháp PPP.
- Có rất ít tư liệu cho thấy Bộ đã xem xét các giả định làm cơ sở cho phân tích GTĐT.
- Cuộc kiểm toán đã lưu ý ba lĩnh vực mà phân tích GTĐT còn thiếu sót so với thông lệ trong ngành. Những lĩnh vực đó bao gồm:
 - phân tích tính hợp lý (tức là phân tích này chỉ phân tích lượng hóa rủi ro);
 - thời điểm phân tích GTĐT sơ bộ (tức là phân tích chưa được hoàn thành trước khi công bố dự án PPP);
 - báo cáo kết quả GTĐT (tức là Bộ không tuân thủ các giao thức PPP của chính phủ yêu cầu báo cáo công bằng và minh bạch).
- Chỉ có một đánh giá duy nhất đối với báo cáo GTĐT là đánh giá không chính thức được hoàn thành bởi các nhân viên của Bộ đã tham gia xây dựng báo cáo và do đó đánh giá đó không độc lập.

Kiến nghị kiểm toán

- Bộ Cung ứng và Dịch vụ nên tiến hành đánh giá sơ bộ để xác định cách tiếp cận mua sắm tốt nhất trước khi có quyết định của Nội Các về cách thức tiến hành (PPP hoặc cách tiếp cận truyền thống).
- Trong quá trình lập ngân sách, Bộ Tài chính nên yêu cầu chính phủ có được sự chấp thuận của Hội đồng Lập pháp đối với các cam kết cấp vốn cho mô hình PPP trong tương lai trước khi ký kết các hợp đồng đó.
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ cần tài liệu hóa việc xây dựng các giả định quan trọng để phân tích GTĐT, đặc biệt là việc đánh giá tính hợp lý của chúng.
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ cần xem xét các giả định do chuyên gia tư vấn GTĐT của mình đưa ra. Các đánh giá và các cuộc thảo luận quan trọng cần được tài liệu hóa một cách thích hợp

- Bộ Cung ứng và Dịch vụ nên lấy mô hình dòng tiền chiết khấu từ chuyên gia tư vấn như là một phần của việc thu xếp cho các dự án PPP trong tương lai
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ nên thực hiện một phân tích tính hợp lý bao gồm tất cả các biến số chính trong quá trình ước tính chi phí dự án.
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ nên thông báo cho công chúng những thông tin quan trọng trong quy trình PPP.
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ nên thực hiện một đánh giá thẩm định độc lập để đánh giá giá trị đồng tiền cho mỗi dự án PPP được đề xuất.
- Để đảm bảo các trường thuộc sở hữu của tỉnh bang được duy trì đúng cách trong suốt thời gian sử dụng, Bộ Cung ứng và Dịch vụ phối hợp với Sở Tài chính và Sở Giáo dục cần:
 - Xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý tài sản trong đó quy định và xếp thứ tự ưu tiên cho các nhu cầu bảo trì và sửa chữa công trình trọng điểm trong nhiều năm của các trường học;
 - thực hiện các biện pháp lập ngân sách để bảo vệ nguồn tài chính dài hạn cần thiết để duy tu bảo dưỡng liên tục đầy đủ cho các trường học.
- Bộ Cung ứng và Dịch vụ cần đấu thầu hoặc trưng cầu nhiều dự toán chi phí khi thuê tư vấn cho các dự án PPP, do chi phí của các dịch vụ này khá lớn.

[*Quay về mục lục*](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Kiểm toán quan hệ đối tác công tư trung tâm chăm sóc cứu thương trường học: Cơ quan Y tế Duyên hải Vancouver

Ngày phát hành: Tháng 5, 2011

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán British Columbia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<http://www.bcauditor.com/pubs/2011/report2/public-private-partnership-PPP-audit-VCHA-AACC>

Đơn vị được kiểm toán

- Cơ quan Y tế Duyên hải Vancouver

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Nhằm đánh giá xem liệu dự án Quan hệ đối tác công tư của Trung tâm Chăm sóc Cứu thương trường học có đạt được những khẳng định quan trọng về giá trị đồng tiền hay không dựa trên năm năm đầu tiên của Thỏa thuận Dự án.

Báo cáo Dự án đã xác định được một số khẳng định về giá trị đồng tiền. Cuộc kiểm toán đã đánh giá những điều sau đây với vai trò như thước đo thành công chính trong việc đạt được giá trị đồng tiền:

- Cơ sở sẽ có chi phí vốn ước tính là 95 triệu đô la.
- Các khoản thanh toán sẽ dựa trên hiệu quả hoạt động và có thể bị cắt giảm.
- Rủi ro sẽ được phân bổ cho đối tác được trang bị tốt nhất để quản lý chúng.

Các tiêu chí kiểm toán

- Đối tác PPP đã đáp ứng các kỳ vọng về thiết kế/xây dựng
- VCHA có các thủ tục hiệu quả để giám sát tiến độ của hợp đồng PPP
- Các bên liên quan chính hài lòng với kết quả đạt được của hợp đồng PPP cho đến nay
- Hợp đồng PPP cho phép sự linh hoạt và học tập để cải thiện kết quả trong tương lai

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Nhìn chung, cuộc kiểm toán nhận thấy rằng không phải tất cả các mục tiêu chính về giá trị đồng tiền đều đạt được. Mặc dù cơ sở được hoàn thành đúng thời hạn, nhưng giá trị vốn hóa cuối cùng là 123 triệu đô la - cao hơn 29% so với chi phí vốn ước tính 95 triệu đô la trong Báo cáo dự án của chính phủ.
- Phát sinh tăng chi phí vì một số lý do. VCHA không hiểu rõ về phạm vi và yêu cầu của người sử dụng của dự án, điều này dẫn đến nhiều thay đổi trong dự án và ngăn cản việc chuyển giao rủi ro thay đổi thiết kế và phạm vi cho AHV một cách hiệu quả. Điều này làm tăng thêm 11 triệu đô la vào chi phí ước tính.
- VCHA đã sử dụng một số cơ chế để giám sát hiệu quả hoạt động của AHV trong việc quản lý các hoạt động của cơ sở đã hoàn thành. Tuy nhiên, cuộc kiểm toán phát hiện ra rằng mặc dù thỏa thuận dự án cung cấp cho VCHA một cơ chế để giải quyết việc không đạt yêu cầu hiệu quả hoạt động, nhưng các khoản thanh toán theo thỏa thuận không bị cắt giảm do không đạt yêu cầu hiệu quả hoạt động như đã khẳng định trong Báo cáo dự án.
- Thiếu báo cáo công khai vì Báo cáo Dự án không tạo điều kiện để các bên liên quan bên ngoài như chính phủ hoặc người nộp thuế tham gia đánh giá kết quả của dự án so với mong đợi của họ.
- Mặc dù thỏa thuận bao gồm các điều khoản về sự linh hoạt trong quản lý hợp đồng, nhưng VCHA không thể cung cấp tư liệu để hỗ trợ đánh giá cho hai lần sửa đổi hợp đồng quan trọng về mặt tài chính.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Tất cả các tài liệu liên quan đến những thay đổi quan trọng trong Thỏa thuận Dự án PPP cần được lưu trữ
- Ngân sách dự án PPP cần bao gồm ngân sách dự phòng rõ ràng cho các thay đổi.
- Kế hoạch thực hiện dự án cần được chuẩn bị và phê duyệt ngay từ đầu của một dự án PPP.
- Các Báo cáo Dự án cần được rà soát một cách độc lập trước khi chúng được phát hành công khai để đảm bảo rằng các giả định và công bố thông tin chính trong báo cáo là có cơ sở.
- Các yêu cầu chính thức về báo cáo công khai phải được thiết lập sau khi hoàn thành giai đoạn xây dựng cơ bản và trong các thời điểm ấn định trong suốt thời gian hợp đồng vận hành. Các báo cáo này cần đánh giá mức độ hiệu quả của dự án trong việc đạt được các mục tiêu chuyển giao rủi ro/giá trị đồng tiền trong các lĩnh vực tương ứng.

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẴM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Triển khai và vận hành các khu vực dịch vụ - cuộc Kiểm toán đặc biệt

Ngày phát hành: Tháng 6/2014

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Quebec

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

http://www.vgq.gouv.qc.ca/fr/fr_publications/fr_rapport-annuel/fr_2014-2015-VOR-Printemps/fr_Rapport2014-2015-VOR-Chap02.pdf (Bằng tiếng Pháp)

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Giao thông Vận tải (MTQ)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Cuộc kiểm toán có những mục tiêu sau đây:

- Nhằm đảm bảo rằng thỏa thuận được ký kết dựa trên các thông lệ tốt nhất đã được công nhận trong việc trao hợp đồng đối tác công tư;
- Để đảm bảo rằng Bộ Giao thông vận tải Quebec (MTQ) tiến hành theo dõi thỏa thuận hợp tác với đối tác tư nhân một cách đầy đủ.

Các tiêu chí kiểm toán

- Dự án đáp ứng các nhu cầu chính đáng.
- Một phân tích cho thấy rằng cách tiếp cận PPP bổ sung giá trị tốt nhất cho MTQ và Bộ đảm bảo rằng giá trị này được duy trì trong suốt dự án, cụ thể là trong quá trình sửa đổi.
- Một quy trình nghiêm ngặt đảm bảo đối xử cạnh tranh và công bằng với các đề xuất trong suốt các giai đoạn khác nhau (mời bày tỏ quan tâm, mời nộp hồ sơ chứng minh năng lực, mời nộp đề xuất, v.v.)
- Bộ đảm bảo sự bền vững tài chính của dự án và các đề xuất nhận được.
- Chia sẻ trách nhiệm và rủi ro giữa khu vực nhà nước và tư nhân, cơ chế bồi thường và bảo đảm mang lại giá trị đồng tiền tốt nhất trong suốt thời gian của thỏa thuận.

- Thỏa thuận nêu rõ loại thông tin mà đối tác phải cung cấp để Bộ giám sát một cách hiệu quả việc tuân thủ thực hiện dự án theo các yêu cầu, cũng như tần suất báo cáo.
- Thỏa thuận nêu rõ quy trình cần thực hiện trong trường hợp có tranh chấp.
- Bộ đã nêu rõ trách nhiệm và nhiệm vụ liên quan đến quản lý hợp đồng.
- MTQ thực hiện theo dõi chặt chẽ việc quản lý các rủi ro liên quan đến thỏa thuận.
- Giám sát hiệu quả hoạt động có hệ thống và dựa trên thông tin quản lý đầy đủ và đáng tin cậy.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- MTQ đã không chứng minh rằng các dịch vụ cần có trong mỗi khu vực dịch vụ đều được gắn với nhu cầu. Các vị trí của khu vực dịch vụ là dựa trên nguyên tắc cứ 100 km lại thiết lập một vị trí, nhưng MTQ đã bỏ qua các dịch vụ hiện có gần lối ra đường cao tốc.
- Phân tích chưa hoàn thiện để chứng minh rằng PPP là giải pháp tốt nhất. Chính phủ không có đủ thông tin để đánh giá dự án liên quan đến bảy lĩnh vực dịch vụ, cụ thể là thông tin về hiệu quả chi phí và rủi ro liên quan đến mỗi phương pháp thực hiện.
- Chưa chứng minh được tính hợp lý của kế hoạch tài chính của nhà thầu duy nhất. Với biên độ sai số lớn có thể xảy ra trong các giả định và mô hình tài chính của một dự án 31 năm, đánh giá đề xuất cần phải chặt chẽ và thận trọng hơn.
- Mặc dù có sự tham gia tài chính công cao hơn mong đợi, nhưng mô hình tài chính vẫn “mong manh”. Sự không chắc chắn của các giả định chính và độ nhạy của hiệu quả chi phí dự án trước những thay đổi nhỏ trong các giả định đó giải thích cho “tính mong manh” này.
- Đã có sự đảm bảo để hạn chế rủi ro của đối tác và bên cho vay, đồng thời làm tăng rủi ro của MTQ. Việc MTQ đảm bảo việc trả nợ và các khoản bồi thường trong trường hợp hủy bỏ thỏa thuận đã điều chỉnh việc chia sẻ rủi ro được thiết lập ban đầu.
- Các rủi ro liên quan đến giấy phép xây dựng và các yêu cầu về môi trường không được theo dõi chặt chẽ. MTQ đã không thực hiện các bước cần thiết một cách kịp thời để giảm thiểu rủi ro hủy bỏ thỏa thuận. Việc khởi công công trình bị trì hoãn vài tháng và MTQ phải bồi thường 4 triệu đô la.
- Mặc dù có những hậu quả đáng kể của việc đối tác vỡ nợ nhưng Bộ không theo dõi tình hình tài chính của mình. Bộ không đánh giá hậu quả về sức khỏe tài chính của đối tác cũng như tình hình của chính mình do thực tế là Bộ hầu như không trả cho đối tác tiền thưởng hiệu quả hoạt động và tiền thưởng liên quan đến văn phòng du lịch.

Một số kiến nghị kiểm toán

Bộ cần phải:

- Đảm bảo rằng các dịch vụ được triển khai trong mỗi khu vực dịch vụ được gắn với nhu cầu bằng cách xem xét cụ thể các dịch vụ đã có sẵn gần đó.
- Trình bày bản phân tích đầy đủ về các dự án cơ sở hạ tầng cho người ra quyết định, bao gồm hiệu quả chi phí của từng dự án, so sánh các phương pháp khác nhau, chi phí liên quan đến từng phương pháp, các phân tích rủi ro và tính hợp lý.
- Hạn chế các cuộc đàm phán để chỉ các ứng viên được chọn mới được tham gia để tăng hiệu quả của quá trình mời thầu.
- Tiến hành phân tích chặt chẽ các đề xuất của nhà thầu để xác định tất cả các rủi ro liên quan đến mô hình tài chính và đánh giá ảnh hưởng của chúng đối với khả năng tự tài trợ của dự án.
- Đánh giá tác động của bảo lãnh công đối với việc phân tán rủi ro liên quan đến dự án và hệ quả của chúng trong tương lai đối với tài chính công và nếu cần, sử dụng các bảo lãnh này như một động lực để thu hút nhiều nhà thầu hơn.
- Đảm bảo phân bổ rủi ro một cách tối ưu bằng cách quy định các biện pháp trong thỏa thuận như tái cân bằng tài chính, nếu dự án chứng minh là tiết kiệm chi phí hơn hoặc không tiết kiệm chi phí bằng dự kiến.
- Thực hiện theo dõi chặt chẽ hoạt động của đối tác và các rủi ro mà MTQ nắm giữ để sớm xác định các vấn đề tiềm ẩn nhằm hạn chế tác động của chúng và xác định rõ trách nhiệm và hành động phải hoàn thành ở đây.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Mua sắm theo phương pháp mới cho các trường học ở Alberta

Ngày phát hành: Tháng 4/2010

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán Alberta

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<http://www.oag.ab.ca/webfiles/reports/OAGApr2010report.pdf>

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Giáo dục

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Nhằm xác định xem liệu:

- Dự án Mua sắm theo phương pháp mới cho các trường học ở Alberta (ASAP 1) dự án chứng minh rằng cách tiếp cận PPP mang lại giá trị đồng tiền hay không bằng cách cấu trúc dự án trong đó:
 - Chi phí vòng đời được giảm thiểu;
 - rủi ro đã được chuyển giao cho hoặc được giữ lại bởi bên có thể quản lý rủi ro một cách hiệu quả nhất về chi phí;
 - các quy trình phát triển, phản biện và xác thực các giả định quan trọng có trong các phân tích hỗ trợ như Bộ công cụ so sánh khu vực công và dự toán thu chi đã được điều chỉnh theo rủi ro.
- Một quy trình công bằng, cởi mở và minh bạch được sử dụng trong mua sắm.

Các tiêu chí kiểm toán

- Dự án ASAP 1 phải chứng minh rằng PPP cung cấp giá trị đồng tiền. Cần chuẩn bị một Bộ công cụ so sánh khu vực công có chứa các thành phần sau:
 - các chi phí cơ bản đại diện cho chi phí cơ bản của chính phủ để xây dựng và giao dự án, bao gồm cả chi phí liên quan đến thiết kế, xây dựng và vận hành (nếu có)
 - chi phí định kỳ như bảo trì lớn và làm mới theo chu kỳ cần thiết để duy trì khả năng phục vụ của tài sản.

- Bộ công cụ so sánh khu vực công phải dựa trên phân tích chi phí vòng đời đầy đủ. Phân tích này nên bao gồm tất cả các chi phí và lợi ích mong đợi và bao gồm cả chi phí vốn và hoạt động.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Hợp đồng Thiết kế-Xây dựng-Tài chính-Bảo trì (DBFM) được trao cho liên danh có đề xuất cung cấp giá trị hiện tại ròng thấp nhất của chi phí vòng đời (chi phí thiết kế, xây dựng, bảo trì và làm mới theo chu kỳ) dựa trên các tiêu chuẩn cụ thể trong khung thời gian của dự án - cả khi so với các đề xuất khác đã nhận được và khi so với Bộ công cụ so sánh khu vực công.
- Hệ thống đã chứng minh rằng rủi ro đã được chuyển giao cho hoặc giữ lại bởi bên có thể quản lý rủi ro một cách hiệu quả nhất về mặt chi phí. Các hành động mà các Bộ đã thực hiện và vai trò to lớn của họ trong việc quản lý quy trình phát triển thiết kế dường như đã giảm thiểu đáng kể rủi ro về tăng quy mô. Việc cơ cấu lại dự án theo hình thức PPP do chính phủ quản lý cho phép các Bộ tăng cường sự chặt chẽ cho quy trình.
- Các giả định chung lớn và các giả định cụ thể đối với Bộ công cụ so sánh khu vực công hoặc các giải pháp thay thế PPP đã được xác định trong bảng phân tích dự án. Nhóm dự án ASAP 1 đã không lưu giữ bằng chứng hỗ trợ cho tất cả các giả định quan trọng và chi phí rủi ro chỉ dựa trên bằng chứng giai thoại. Mặc dù chất lượng của bằng chứng như vậy nhưng nhóm đánh giá vẫn có thể kết luận rằng quyết định trao hợp đồng DBFM là phù hợp.
- Nhóm kiểm toán không tìm thấy bằng chứng cho thấy tổng chi phí rủi ro ước tính đã được xác thực dựa trên kinh nghiệm thực tế từ các dự án trường học trước đây.
- Phân tích tính hợp lý hoặc giải thích lý do tại sao không cần phân tích tính hợp lý là không bắt buộc và không được đưa vào bảng phân tích dự án.
- Báo cáo giá trị đồng tiền không được công bố theo hướng dẫn khung đấu thầu. Các Bộ đã không chứng minh một cách minh bạch giá trị đồng tiền thu được như thế nào. Tóm tắt thông tin liên quan trong Báo cáo giá trị đồng tiền sẽ nâng cao tính minh bạch của quy trình mua sắm cho Albertans.
- Việc mua sắm ASAP 1 được thực hiện một cách công bằng và cởi mở.

Kiến nghị kiểm toán

- Bộ phận Ban Ngân quỹ và Cơ sở hạ tầng nên cải thiện các quy trình, bao gồm cả phân tích tính hợp lý, để phản biện và hỗ trợ cho chi phí bảo trì và định giá rủi ro.
- Bộ phận Ban Ngân quỹ và Cơ sở hạ tầng nên tuân theo hướng dẫn của họ để xuất bản Báo cáo giá trị đồng tiền khi ký kết thỏa thuận PPP.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Kiểm toán dự án vận tải nhanh tuyến Evergreen

Ngày phát hành: Tháng 3/2013

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng Kiểm toán British Columbia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<http://www.bcauditor.com/pubs/2013/report15/audit-evergreen-line-rapid-transit-system>

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Giao thông vận tải và Cơ sở hạ tầng
- Bộ Tài chính
- Công ty phụ trách Quan hệ đối tác công tư (Partnerships BC)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Nhằm xác định xem liệu các cơ quan có cung cấp thông tin đầy đủ và chặt chẽ để đề xuất phương án dự án có nhiều khả năng đáp ứng các mục tiêu hiệu quả chi phí của chính phủ hay không.
- Nhằm xác định xem liệu các cơ quan có chứng minh một cách đầy đủ rằng thỏa thuận PPP được kiến nghị thể hiện giải pháp mua sắm tốt nhất có tính đến đầy đủ các chi phí, lợi ích và rủi ro dự kiến trong suốt vòng đời của dự án hay không.

Các tiêu chí kiểm toán

- Có một khung phân tích chiến lược, quản trị và quản lý phù hợp để hướng dẫn và giám sát công việc của các cơ quan.
- Các mục tiêu đầu tư và kết quả dự kiến đã được xác định rõ ràng và phù hợp với các mục tiêu chính sách của chính phủ.
- Chi phí, lợi ích và rủi ro của các phương án dự án có thể thực hiện được mục tiêu đầu tư đã được đánh giá chặt chẽ, xác minh và thông báo rõ ràng cho những người ra quyết định.
- Có một khung đánh giá, quản trị và quản lý mua sắm thích hợp để hướng dẫn và giám sát công việc của các cơ quan.

- Các kiến nghị dự án dựa trên việc phân tích chi phí, lợi ích và rủi ro trong khi tính đến việc tham vấn các bên liên quan.
- Các cơ quan đã chuẩn bị khung quản lý cần thiết để đấu thầu thành công dự án.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Các cơ quan đã không cung cấp thông tin đầy đủ cho quyết định về phạm vi của chính phủ trong tài liệu được cung cấp cho Ban Ngân khố. Các bảng phân tích dự án năm 2008 và 2010 đã tóm tắt nội dung công việc rộng lớn, nhưng không đáp ứng được các hướng dẫn của Khung quản lý tài sản vốn (CAMF) vì chúng không:
 - đánh giá rủi ro của các phương án khác về phạm vi hoặc giải thích rõ ràng sự khác biệt về chi phí của chúng trước khi đề xuất SkyTrain;
 - giải thích rằng các dự báo về số lượng hành khách nằm ở cực trên của khoảng ước lượng;
 - mô tả rủi ro từ những thay đổi trong các dịch vụ vận chuyển miễn phí và cạnh tranh, cách thức giám sát và quản lý những rủi ro này;
 - có một khung để đo lường hiệu quả hoạt động.
- Ngoài ra, cuộc kiểm toán phát hiện ra rằng các cơ quan chưa tài liệu hóa các xem xét của họ về các tài liệu được trình bày cho Ban Ngân khố và chưa xác minh tính chính xác của nó một cách đầy đủ.
- Mặc dù có những lỗ hổng và điểm yếu này nhưng cuộc kiểm toán vẫn kết luận rằng phương án SkyTrain được ưu tiên có thể là lựa chọn tốt nhất để đáp ứng các mục tiêu của chính phủ. Tuy nhiên, kết luận này dựa trên những thông tin không được trình bày hoặc giải trình đầy đủ trong tờ trình gửi Ban Ngân khố.
- Dù thiếu hụt thông tin nhưng vẫn đi đến kết luận như vậy cũng không phải là nguyên nhân dẫn đến sự tự mãn. Nếu các dự án tài sản vốn trong tương lai dựa vào cách tiếp cận này thì chính phủ có nguy cơ phải đưa ra các quyết định không phù hợp và cần phải sửa đổi nếu chính phủ hiểu về toàn bộ chi phí, lợi ích và rủi ro. Trong trường hợp của tuyến Evergreen, cuộc kiểm toán thấy rằng không có bảng phân tích dự án nào cung cấp cho các nhà ra quyết định của chính phủ về rủi ro của hành khách hoặc cách quản lý những rủi ro đó.
- Nhóm kiểm toán kết luận rằng MOTI và Công ty phụ trách quan hệ đối tác British Columbia đã chứng minh rằng một thỏa thuận PPP ngắn hạn, bao gồm việc thiết kế, xây dựng và cấp tài chính cho Tuyến Evergreen, đáp ứng tốt nhất các mục tiêu chính sách của chính phủ.

Kiến nghị kiểm toán

- Bộ Tài chính cần thực hiện một kế hoạch dự án, mô tả phạm vi, các nguồn lực cần thiết, thời gian và các sản phẩm, để cập nhật CAMF nhằm cung cấp hướng dẫn toàn diện cho các cơ quan khu vực công về:
 - thông tin cần thiết để làm cơ sở cho việc lập kế hoạch dự án vốn và cách tài liệu hóa quá trình lập kế hoạch;
 - loại giám sát cần được áp dụng để xác minh thông tin được trình bày cho chính phủ
- Bộ Tài chính, Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng và Công ty phụ trách quan hệ đối tác British Columbia nên tài liệu hóa các đánh giá dự án để phạm vi của các đánh giá này và các phân tích làm cơ sở cho các quyết định được mô tả rõ ràng trong các hồ sơ bằng văn bản.
- Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng cần cung cấp hướng dẫn chi tiết hơn về các yêu cầu của mình đối với việc ước tính lượng hành khách và lợi ích kinh tế của các dự án vận tải.
- Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng cần cung cấp hướng dẫn chi tiết hơn về đo lường hiệu quả hoạt động để các bảng phân tích dự án đưa vào chi tiết phù hợp về các chỉ số hiệu quả hoạt động, mục tiêu đặt ra và cách thức đo lường các chỉ số này.
- Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng cần xây dựng và áp dụng một khung chi tiết để đo lường, quản lý và báo cáo về hiệu quả hoạt động của Tuyến Evergreen. Khung nên mô tả:
 - các mục tiêu đánh giá và các biện pháp cụ thể về hiệu quả hoạt động;
 - phương pháp thu thập thông tin đáng tin cậy, có ý nghĩa;
 - cách các cơ quan sẽ đo lường và quản lý hiệu quả hoạt động và cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện công việc này;
 - các kết quả sẽ được chia sẻ như thế nào trong chính phủ và cộng đồng rộng lớn hơn.
- Bộ Tài chính, Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng và Công ty phụ trách Quan hệ đối tác công tư British Columbia nên cải thiện cách họ đánh giá và báo cáo về việc liệu các đánh giá phương án chiến lược và các bảng phân tích dự án có tuân theo các hướng dẫn CAMF hay không.
- Bộ Giao thông Vận tải và Cơ sở hạ tầng nên cập nhật các hướng dẫn của mình để thực hiện các so sánh thích hợp với dữ liệu quan sát được tập trung vào xác minh và giải thích các dự báo về giao thông và lượng hành khách.

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẴM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Giáo dục: Quản lý hợp đồng ở các trường theo mô hình PPP

Ngày phát hành: Tháng 2/2010

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng kiểm toán Nova Scotia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<https://oag-ns.ca/sites/default/files/publications/2010%20-%20Feb%20-%20Ch%2003%20-%20Education%20-%20Contract%20Management%20of%20PPP%20Schools.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- Bộ Giáo dục

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Nhằm xác định xem:

- Các quy trình và thủ tục quản lý hợp đồng của Bộ Giáo dục là đầy đủ để đảm bảo nhận được các dịch vụ quy định trong hợp đồng dịch vụ và việc thanh toán cho các dịch vụ được thực hiện theo đúng hợp đồng.
- các đơn vị phát triển tuân thủ các điều khoản quan trọng của hợp đồng dịch vụ, tập trung chủ yếu vào những điều khoản liên quan đến sức khỏe và sự an toàn của học sinh.
- các điều khoản hợp đồng dịch vụ đầy đủ để đảm bảo lợi ích công cộng đang được bảo vệ.
- hợp đồng phụ giữa các đơn vị phát triển và hội đồng trường học khu vực mang lại giá trị đồng tiền cho chính phủ.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Các điều khoản hợp đồng và các quy trình và thủ tục quản lý toàn diện đảm bảo nhận được các dịch vụ đã thanh toán là cần thiết để bảo vệ lợi ích công. Cuộc kiểm toán đã xác định những điểm yếu đáng kể trong cả hai lĩnh vực này. Do đó, nhóm kiểm toán không thể kết luận về việc liệu các tính toán quan trọng hỗ trợ việc thanh toán hợp đồng có đúng hay không hoặc liệu có nhận được các dịch vụ đã thanh toán hay không.
- Cuộc kiểm toán đã xác định các trường hợp trong đó các đơn vị phát triển chưa hoàn thành việc kiểm tra đăng ký lạm dụng trẻ em và hồ sơ tội phạm, kiểm tra an toàn phòng cháy chữa cháy, sơ cứu khẩn cấp và đào tạo CPR theo yêu cầu của hợp đồng dịch vụ. Các điều khoản hợp đồng không đề cập đến các lĩnh vực quan trọng như tiếp cận kiểm toán cho Tỉnh bang; các mức có thể đo lường được cho tất cả các dịch vụ; giám sát việc tuân thủ các điều khoản hợp đồng bao gồm yêu cầu tư liệu hóa; một hệ thống điều chỉnh thanh toán thích hợp khi các điều khoản hợp đồng không được tuân thủ. Việc Bộ dựa vào phản hồi tiêu cực để giám sát việc tuân thủ hợp đồng là không đủ để đảm bảo nhận được các dịch vụ.
- Hai đơn vị phát triển đã ký thầu hợp đồng phụ với hội đồng trường học khu vực để thực hiện trách nhiệm của họ theo hợp đồng dịch vụ cho một số trường nhất định. Các hợp đồng phụ này chuyển giao một cách hiệu quả cho chính phủ các rủi ro đối với việc vận hành và bảo trì các trường học do các đơn vị phát triển đảm nhận trong các hợp đồng dịch vụ. Các hội đồng trường học trong khu vực đang cung cấp các dịch vụ theo hợp đồng với chi phí thấp hơn chi phí trả cho các đơn vị phát triển. Trong thời gian 20 năm của các hợp đồng, chênh lệch ước tính trong khoản thanh toán giữa các đơn vị phát triển và hội đồng trường học trong khu vực là khoảng 52 triệu đô la.
- Cuộc kiểm toán ghi nhận các trường hợp mà số tiền mà hội đồng trường học khu vực nhận được không tuân thủ các điều khoản hợp đồng; những điều này sẽ dẫn đến thu hồi tài chính đáng kể đối với các Hội đồng.

Một số kiến nghị kiểm toán

- Bộ phải đảm bảo hoàn tất việc kiểm tra đăng ký lạm dụng trẻ em và kiểm tra hồ sơ tội phạm trước khi thuê tất cả nhân viên làm việc trong trường học.
- Bộ phải đảm bảo tất cả nhân viên làm việc trong trường học phải được đào tạo về sơ cứu khẩn cấp và hô hấp nhân tạo.
- Bộ phải đảm bảo các nhà phát triển hoàn thành và tài liệu hóa kết quả của tất cả các cuộc kiểm tra an toàn phòng cháy chữa cháy được yêu cầu theo Đạo luật an toàn phòng cháy chữa cháy.
- Bộ phải đảm bảo toàn bộ việc bảo trì phòng ngừa được hoàn thành theo yêu cầu của nhà sản xuất.

- Bộ phải đảm bảo duy trì việc tư liệu hóa đầy đủ để hỗ trợ việc cung cấp các dịch vụ vệ sinh bắt buộc theo hợp đồng. Bộ cần xem xét tài liệu này để đảm bảo việc vệ sinh được hoàn thành.
- Bộ phải đảm bảo các đơn vị phát triển duy trì tư liệu hóa đầy đủ để chứng minh công việc bảo trì được hoàn thành đúng thời hạn. Bộ cần xem xét tài liệu này để đảm bảo công việc bảo trì được hoàn thành đúng thời hạn.
- Bộ cần thiết lập các quy trình quản lý hợp đồng đầy đủ để đảm bảo nhận được các dịch vụ theo hợp đồng. Các quy trình này cần được tuân thủ trong phần còn lại của hợp đồng.
- Bộ cần nhận được tài liệu hỗ trợ thích hợp từ các đơn vị phát triển về số tiền được sử dụng để tính toán các khoản thanh toán vận hành.
- Bộ cần thiết lập các quy trình quản lý hợp đồng đầy đủ để đảm bảo các khoản thanh toán được thực hiện theo hợp đồng PPP tuân thủ các điều khoản hợp đồng. Các quy trình này cần được tuân thủ trong phần còn lại của hợp đồng.
- Bộ phải duy trì một bản sao kiểm soát của tất cả các hợp đồng quan trọng, bao gồm tất cả các thay đổi đã được phê duyệt và tài liệu hỗ trợ.
- Bộ phải giám sát các khoản tiền nhận được từ các đơn vị phát triển liên quan đến việc đổi mới công nghệ và đồ nội thất, đồ đạc và thiết bị.
- Bộ cần xây dựng sổ tay quản lý hợp đồng để nhân viên sử dụng.
- Tất cả các hợp đồng mới quan trọng giữa Bộ và các đơn vị cung cấp dịch vụ phải bao gồm các điều khoản kiểm toán cho Tỉnh bang.
- Bộ cần xác định các mức độ dịch vụ có thể đo lường được cho tất cả các dịch vụ trong các hợp đồng tương lai và những mức độ này phải được đưa vào hợp đồng trước khi ký kết.
- Bộ phải đảm bảo các hợp đồng tương lai mô tả quá trình giám sát hợp đồng, bao gồm các yêu cầu về tài liệu và các hình thức xử phạt đối với các trường hợp không tuân thủ.
- Bộ cần làm việc với các đơn vị phát triển để đánh giá rủi ro của việc không hoàn thành kiểm tra hồ sơ định kỳ sau khi tuyển dụng, xác định xem tần suất phù hợp để kiểm tra và sửa đổi các điều khoản hợp đồng cho phù hợp.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Lập kế hoạch, triển khai và thực hiện lợi ích của đầu tư tài sản lớn: Quy trình đánh giá Gateway

Ngày phát hành: Tháng 5/2013

Cơ quan kiểm toán: Văn phòng Tổng kiểm toán Victoria (Australia)

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<https://www.audit.vic.gov.au/sites/default/files/20130508-Gateway-Review-Process.pdf>

Đơn vị được kiểm toán

- Cục Ngân khố và Tài chính (DTF)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

Cuộc kiểm toán này đánh giá này đã đánh giá tính hiệu lực và hiệu quả của Quy trình Đánh giá Gateway (GRP). Điều này liên quan đến việc đánh giá:

- Quản lý và điều hành của DTF đối với GRP;
- Đóng góp của GRP trong việc cải thiện việc quản lý và triển khai các dự án tài sản lớn.

Cuộc kiểm toán đã kiểm tra việc quản lý và điều hành GRP, bao gồm các hệ thống và quy trình được sử dụng để xác định các dự án để đánh giá và việc tiến hành, thời gian, chi phí và nguồn lực của các cuộc đánh giá. Cuộc kiểm toán đã xem xét mối quan hệ và sự tương tác giữa GRP và khung đảm bảo dự án HVHR. Nó cũng xem xét vai trò rộng hơn của DTF trong việc phát triển và phổ biến các bài học kinh nghiệm từ các đánh giá Gateway.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- GRP là một khái niệm có giá trị có khả năng hỗ trợ đạt hiệu quả hoạt động tốt hơn trong quá trình thực hiện dự án. DTF cung cấp tài liệu chất lượng cao để hướng dẫn tham gia GRP và có các quy trình hiệu quả để lựa chọn, thu hút và đào tạo những người đánh giá Gateway.
- Tuy nhiên, việc thực hiện GRP ở Victoria phản ánh một số cơ hội bị bỏ lỡ. Cuộc kiểm toán đã xác định có 62 dự án trị giá 4,3 tỷ đô la không được đưa vào GRP từ năm 2005 đến 2012.
- DTF không thể chứng minh rằng trong giai đoạn đó, Bộ đã xác định một cách chủ động và nhất quán các dự án có thể là ứng cử viên cho GRP. Điều này có nghĩa là quy trình này chủ yếu được áp dụng theo quyết định tự nguyện tham gia của các cơ quan và không phải tất cả các dự án có rủi ro cao đều phải được đánh giá. Do đó, mục tiêu cơ bản của GRP - cải thiện việc quản lý và thực hiện các dự án quan trọng - đã không được đáp ứng đầy đủ.
- Các cơ hội bị bỏ lỡ tiếp theo là do các dự án bắt đầu GRP và bỏ dở quy trình sau khi hoàn thành một vài cửa (Gates). Không có dự án nào hoàn thành toàn bộ các đánh giá Gateway kể từ khi quy trình được đưa ra vào năm 2003. Các lợi ích từ việc áp dụng GRP vẫn chưa được thực hiện đầy đủ.
- DTF chưa đo lường tác động của GRP đối với các dự án. Bộ không theo dõi hành động của cơ quan được thực hiện dựa trên các kiến nghị của Gateway, đây là một chỉ số thành công cơ bản cho GRP, do đó không thể chứng minh liệu GRP có mang lại lợi ích nào cho các dự án riêng lẻ hay không.
- DTF đã bỏ lỡ cơ hội sử dụng GRP để xây dựng năng lực quản lý và xem xét dự án khu vực công. Việc nắm bắt và chia sẻ bài học kinh nghiệm từ các đánh giá của Gateway vẫn chưa được thực hiện đầy đủ và sự tham gia của nhân viên khu vực công với tư cách là những người đánh giá Gateway là rất thấp.
- Cuối cùng, Bộ đã bỏ lỡ cơ hội sử dụng GRP để xây dựng năng lực quản lý và đánh giá dự án khu vực công. Việc nắm bắt và chia sẻ bài học kinh nghiệm từ các đánh giá Gateway vẫn chưa được thực hiện đầy đủ và sự tham gia của cán bộ khu vực công với tư cách là những người đánh giá Gateway rất hạn chế.

Kiến nghị kiểm toán

Cục Ngân khố và Tài chính cần:

- Xác nhận một cách có hệ thống xem các dự án có nên được đánh giá Gateway hay không, bằng cách xác minh rằng các đánh giá rủi ro dự án chặt chẽ đã được hoàn thành cho các dự án mới
- Thiết lập lại một ủy ban giám sát cho Quy trình Đánh giá Gateway và báo cáo thường xuyên cho chính phủ về hoạt động và tác động của Gateway.
- Tăng cường các quy trình đảm bảo chất lượng của Quy trình đánh giá Gateway

- Theo dõi và báo cáo về tác động của Quy trình đánh giá Gateway đối với việc cải thiện kết quả của dự án đã hoàn thành
- Chủ động giám sát hành động của cơ quan trong việc đáp ứng các kiến nghị của đánh giá Gateway
- Hoàn thiện cơ sở dữ liệu để chia sẻ các bài học kinh nghiệm từ các đánh giá Gateway và xây dựng các nghiên cứu trường hợp để minh họa tốt hơn các bài học chính.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Quản lý quy trình đánh giá Gateway

Ngày phát hành: Tháng 2/2012

Cơ quan kiểm toán: Cơ quan kiểm toán quốc gia Australia

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ:

<https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net3721/f/201112%20Audit%20Report%20No%2022.pdf>

Các cơ quan được kiểm toán

- Bộ Tài chính và Giám điều tiết
- Các cơ quan của Đạo luật quản lý tài chính và Trách nhiệm giải trình

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Mục tiêu của cuộc kiểm toán là để kiểm tra tính hiệu quả của việc Quản lý quy trình đánh giá Gateway của các cơ quan của Đạo luật tài chính và trách nhiệm giải trình.
- Cuộc kiểm toán cũng kiểm tra mức độ đóng góp của các đánh giá Gateway đã được thực hiện vào những cải tiến trong việc thực hiện các dự án lớn do các cơ quan của Đạo luật FMA thực hiện.

Các tiêu chí kiểm toán

- Đơn vị Gateway có các thủ tục và hướng dẫn thích hợp để quản lý hiệu quả việc quản trị Gateway trong toàn Chính phủ Australia.
- Việc áp dụng các ngưỡng để đưa dự án vào Gateway là đủ để đảm bảo rằng tất cả các dự án lớn phải được xem xét như dự định.
- Nhóm đánh giá Gateway có đủ kỹ năng và việc đánh giá được thực hiện theo hướng dẫn phù hợp.
- Các cơ quan có các thủ tục để đảm bảo nhóm dự án tuân thủ các yêu cầu của Gateway.
- Các cơ quan đáp ứng kịp thời đối với các phát hiện và kiến nghị của các đánh giá của Gateway.

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Nhìn chung, quá trình đánh giá Gateway đã được thực hiện hiệu quả trong Chính phủ. Đã có sự tập trung vào các dự án có giá trị lớn, rủi ro cao với 46 dự án trị giá hơn 17 tỷ đô la tại 23 cơ quan được kiểm tra trong năm năm đầu tiên ứng dụng Gateway. Trong ba năm đầu tiên, cứ năm cuộc đánh giá thì có một cuộc đánh giá xác định rằng có những vấn đề quan trọng cần được giải quyết trước khi dự án tiếp tục tiến hành. Trong hai năm qua, không có đánh giá nào xác định có các vấn đề lớn cần hành động khẩn cấp.
- Tuy nhiên, việc tham gia vào quá trình đánh giá Gateway không đảm bảo thành công trong việc đáp ứng các mục tiêu dự án cụ thể. Ít nhất ba trong số chín dự án đã hoàn thành toàn bộ các đánh giá của Gateway đã không được hoàn thành đúng thời hạn và đúng ngân sách và/hoặc không mang lại kết quả như mong đợi khi tài trợ được phê duyệt.
- Mặc dù, nhìn chung, các quy trình được sử dụng để xác định các dự án sẽ được đánh giá Gateway có hiệu quả nhưng một số dự án đáp ứng các tiêu chí nhưng không được đánh giá Gateway do thời gian đánh giá rủi ro của các dự án đó.
- Thường có sự chậm trễ đáng kể giữa các lần đánh giá theo từng cổng (Gate), vì các lý do khác nhau bao gồm cả việc cơ quan tài trợ thay đổi lịch đánh giá.
- Sự đóng góp của Gateway trong việc cải thiện thực hiện dự án phụ thuộc rất nhiều vào việc các cơ quan có xử lý kịp thời các vấn đề được nêu ra trong các đánh giá hay không. Tuy nhiên, thông thường các cơ quan không thực hiện đầy đủ các kiến nghị của đánh giá một cách kịp thời.
- Cho đến nay, có sự phụ thuộc đáng kể vào các chuyên gia đánh giá khu vực tư nhân, không đạt được các mục tiêu về sự tham gia của cán bộ khu vực công. Ngoài ra, cho đến nay, chỉ có một cuộc đánh giá là do cán bộ khu vực công chủ trì và vẫn còn phụ thuộc nhiều vào một số ít người tham gia khu vực tư nhân trong việc chủ trì các cuộc đánh giá riêng lẻ.

Kiến nghị kiểm toán

- Nhằm cải thiện quy trình đánh giá rủi ro Gateway được sử dụng để xác định các dự án được đưa vào đánh giá, ANAO kiến nghị Bộ Tài chính và Giám điều tiết kiểm tra các lựa chọn và đi theo cách tiếp cận giúp các Bộ trưởng liên quan thấy được các dự án được đề xuất loại trừ khỏi Gateway vì cơ quan tài trợ chậm trễ hoàn thành đánh giá rủi ro Gateway.
- Để đảm bảo quy trình đánh giá Gateway được áp dụng cho tất cả các dự án phù hợp, ANAO kiến nghị Bộ Tài chính và Giám điều tiết kiểm tra định kỳ kết quả của những dự án bị loại khỏi Gateway trên cơ sở mức độ rủi ro vốn có của chúng đã được đánh giá.
- Để đảm bảo rằng các dự án rủi ro cao thuộc phạm vi đánh giá Gateway đang được tiến hành theo đúng mục tiêu và thời gian đã nêu và các thông số về thời gian, chi phí và chất lượng dự kiến tại thời điểm chính phủ phê duyệt tài chính ban đầu,

ANAO kiến nghị Bộ Tài chính và Giám điều tiết kiểm tra giá trị của việc thực hiện đánh giá Gateway hàng năm cho các dự án mà nếu không sẽ có sự chậm trễ kéo dài giữa các lần đánh giá.

- Để đánh giá đóng góp của quá trình đánh giá Gateway trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động thực hiện dự án của các cơ quan và xác định bất kỳ cơ hội nào để cải thiện việc áp dụng Gateway của Chính phủ Úc, ANAO kiến nghị Bộ Tài chính và Giám điều tiết tiến hành phân tích định kỳ thời gian, chi phí và phạm vi kết quả đạt được của các dự án đã hoàn thành so với các thông số dự kiến tại thời điểm tài trợ ban đầu được chính phủ phê duyệt và so sánh những thông số này với các phát hiện và xếp hạng của báo cáo đánh giá Gateway cho từng dự án.
- ANAO kiến nghị Bộ Tài chính và Giám điều tiết thực hiện các biện pháp thích hợp để thúc đẩy các cơ quan tập trung hơn vào việc thực hiện kịp thời và hiệu quả các kiến nghị của báo cáo đánh giá Gateway.

[Quay về mục lục](#)

CHUỖI CHUYÊN ĐỀ - CÁC DỰ ÁN MUA SẮM LỚN

Tóm tắt cuộc kiểm toán

Tên cuộc kiểm toán: Kỹ năng thương mại (kiến thức, nhận thức và kinh nghiệm trong một ngành hoặc công việc) cho các Dự án Phức tạp của Chính phủ

Ngày phát hành: Tháng 11/2009

Cơ quan kiểm toán: Cơ quan kiểm toán quốc gia Anh Quốc

Đường dẫn tới báo cáo đầy đủ: <http://www.nao.org.uk/report/commercial-skills-for-complex-government-projects/>

Đơn vị được kiểm toán

- Văn phòng Thương mại Chính phủ Anh (OGC)

Phạm vi và Mục tiêu của cuộc kiểm toán

- Báo cáo xem xét trình độ kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn cần thiết hiện có trong Chính phủ và cân nhắc xem liệu OGC và các bộ có đang thành công trong việc cải thiện các kỹ năng và kinh nghiệm đó hay không.

Các tiêu chí kiểm toán

- Không công bố rộng rãi

Các kết quả chính của cuộc kiểm toán

- Các Bộ ngành tiếp tục gặp phải tình trạng thiếu nhân viên có các kỹ năng thương mại để thực hiện thành công các dự án phức tạp.
- Các cơ quan chính phủ đã cố gắng bù đắp thiếu hụt này về kỹ năng thương mại bằng cách thuê các nhân viên tạm thời và tư vấn. Mặc dù cả nhân viên tạm thời và tư vấn đều có thể đóng góp có giá trị, đặc biệt là những người có kỹ năng chuyên môn cao, nhưng việc phụ thuộc quá nhiều vào họ có thể dẫn đến: chi phí nhân sự cho dự án cao hơn; nhân viên của đơn vị không chịu trách nhiệm thích đáng về các quyết định thương mại; mất kiến thức thương mại khi các nhân viên tạm thời hoặc tư vấn nghỉ việc.

- Các Bộ ngành có những điểm yếu đáng kể về một số kỹ năng thương mại quan trọng để thực hiện các dự án phức tạp. Các thiếu sót được xác định bởi NAO và các báo cáo của Ủy ban Tài khoản Công đã được xác nhận bởi các Đánh giá năng lực mua sắm của OGC. Các đánh giá của Văn phòng Thương mại Chính phủ cho thấy rằng các kỹ năng thương mại nói chung còn yếu ở tất cả 16 bộ ngành trung ương
- Áp lực giảm chi tiêu công và tần suất luân chuyển của nhân viên thương mại, cả hai đều tác động đến kinh nghiệm chuyên môn cần thiết của các nhóm dự án. Các cán bộ chịu trách nhiệm cấp cao trong các dự án phức tạp tin rằng việc họ không thể trả lương theo mức thị trường ảnh hưởng đến khả năng tuyển dụng nhân viên thương mại có kinh nghiệm. Việc luân chuyển nhân viên có thể khiến dự án bị mất kiến thức thương mại và khiến Chính phủ không thể sử dụng tốt nhất chuyên môn thương mại của một cá nhân.

Kiến nghị kiểm toán

Đến cuối tháng 7/2010, các Bộ ngành cần:

- Đưa ra các quy trình đảm bảo dự án để xác định các thiếu hụt về kỹ năng thương mại trong mỗi nhóm cán bộ dự án;
- Đưa ra bản phân tích các kỹ năng thương mại trong các gói thầu dự án phức tạp trong tương lai của các bộ ngành và xác định các kỹ năng quản lý hợp đồng cần thiết để ngăn chặn giá trị đồng tiền bị giảm sút trong giai đoạn thực hiện các dự án phức tạp.

OGC và các bộ ngành, trước tháng 10/2010 nên:

- Sử dụng các kế hoạch này để thiết lập một kế hoạch tối ưu về nhân sự có kỹ năng thương mại trong toàn chính phủ;
- Hợp tác cùng nhau để tạo điều kiện cho nhân viên có kỹ năng thương mại được biệt phái nhanh chóng giữa các bộ phận, giải quyết các rào cản ngăn cản điều này. OGC nên hoạt động như một đơn vị kết nối những người biệt phái như vậy khi họ ở đó vì lợi ích tốt nhất của cả chính phủ và cá nhân.

Là một phần quan trọng của kế hoạch nhân sự trong toàn chính phủ, OGC nên tìm hiểu cách thiết lập một đội ngũ chuyên gia có thể được triển khai nếu một dự án gặp khó khăn.

Các Bộ ngành nên:

- Đảm bảo cung cấp ngân sách đầy đủ cho các cá nhân có kỹ năng thương mại để hỗ trợ các đội ngũ thực hiện dự án phức tạp. Các bộ ngành cần linh hoạt trong việc xác định số lượng, quy mô và mức lương của các nhân viên có kỹ năng thương mại để đảm bảo việc thực hiện dự án thành công.

OGC nên:

- Đưa ra hướng dẫn về các yếu tố cần xem xét trong việc tuyển dụng và trả thù lao cho nhân viên có kỹ năng thương mại thích hợp.

Các Bộ ngành nên:

- Đưa ra các chiến lược trong đó đề ra cách bộ ngành dự định phát triển, giữ chân và sử dụng các nhân viên có kỹ năng thương mại trong các vị trí quan trọng trong các dự án. Các chiến lược này cần được đưa ra phù hợp với các kiến nghị được đưa ra trong Chương trình *Xây dựng chuyên môn mua sắm trong tương lai* của OGC. Các chiến lược cũng cần điều tra các lựa chọn khác để cải thiện việc giữ chân nhân viên thương mại, chẳng hạn như cho phép nhân viên dự án được thăng chức ở vị trí hiện tại của họ.

OGC và các bộ ngành nên:

- Thiết lập một tập hợp toàn diện các phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn và thông lệ thương mại tốt nhất để áp dụng trong toàn chính phủ bất cứ khi nào thích hợp. Việc áp dụng tập hợp đó cần được hỗ trợ với hướng dẫn, các sự kiện đào tạo và tiếp cận với các chuyên gia. Công việc này cần dựa trên các tiêu chuẩn hợp đồng đã được phát triển cho các dự án tài chính tư nhân, công nghệ truyền thông thông tin và xây dựng.

OGC và các bộ ngành nên phát triển việc chia sẻ thông tin hơn nữa về:

- Cơ hội học tập và phát triển;
- Kinh nghiệm của các cá nhân khi tương tác với các công ty khu vực tư nhân.

OGC nên:

- Thu thập dữ liệu từ các giám đốc thương mại, để đánh giá tác động của các sáng kiến kỹ năng thương mại của OGC so với mục tiêu của họ. Điều này có thể bao gồm việc theo dõi tác động của các sáng kiến đối với việc giữ chân nhân viên thương mại trong tương lai, sự phát triển nghề nghiệp của họ và sự tự tin trong việc đối phó với các thách thức thương mại;
- Trước tháng 10 năm 2010, thiết lập một khung đo lường hiệu quả hoạt động, với các chỉ số hiệu quả hoạt động chính về năng lực kỹ năng thương mại trong toàn chính phủ. OGC nên điều phối việc thu thập dữ liệu liên quan từ các bộ ngành và tận dụng các nguồn hiện có như khảo sát hàng năm của Cơ quan Mua sắm Chính phủ và các quy định về hợp đồng khu vực công.

[Quay về mục lục](#)