

NÂNG CAO NĂNG LỰC KIỂM SOÁT NỘI BỘ TRONG BAN QUẢN LÝ CÁC TÒA NHÀ VĂN PHÒNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● TRẦN THANH TRUNG

Học viên Cao học

Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Thành phố Hồ Chí Minh (UEF)

DOI: <https://doi.org/10.62831/202602053>

TÓM TẮT:

Bài viết nhằm đánh giá thực trạng hoạt động kiểm soát nội bộ (KSNB) hiện nay trong ban quản lý (BQL) các tòa nhà. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là định tính, kết hợp phỏng vấn và khảo sát bổ trợ với các cán bộ, nhân viên đang làm việc tại các BQL tòa nhà văn phòng ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP. Hồ Chí Minh). Kết quả nghiên cứu cho thấy, hệ thống KSNB tại các BQL tòa nhà văn phòng TP. Hồ Chí Minh nhìn chung đã được thiết lập, nhưng vẫn còn một số hạn chế: phân công trách nhiệm chưa rõ ràng, công tác giám sát chưa thường xuyên, quy trình tài chính kế toán thiếu kiểm tra chéo, và nhận thức của nhân viên về KSNB chưa đồng đều. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực KSNB, góp phần hoàn thiện công tác quản lý vận hành, đảm bảo an toàn, hiệu quả và bền vững.

Từ khóa: kiểm soát nội bộ, ban quản lý, tòa nhà văn phòng, quản lý vận hành.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, nền kinh tế Việt Nam đang chuyển mình mạnh mẽ theo hướng hiện đại hóa và đô thị hóa. Tại các đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh, nhu cầu về nhà ở, văn phòng làm việc và không gian thương mại ngày càng tăng cao. Điều này kéo theo sự phát triển nhanh chóng của các tòa nhà chung cư, cao ốc văn phòng và khu phức hợp thương mại dịch vụ, đặt ra yêu cầu quản lý vận hành chuyên nghiệp, minh bạch và hiệu quả. Trong đó, KSNB là công cụ quan trọng để đảm bảo an toàn tài chính, ngăn ngừa rủi ro, tối ưu hóa chi phí

và nâng cao chất lượng dịch vụ trong các BQL tòa nhà. Tuy nhiên, thực tế hiện nay cho thấy, nhiều đơn vị vẫn chưa xây dựng được một hệ thống KSNB bài bản, còn tồn tại sự rời rạc, thủ công và thiếu công cụ đánh giá hiệu quả rõ ràng.

Về bối cảnh khoa học, KSNB được nghiên cứu rộng rãi trong quản trị doanh nghiệp và tài chính thông qua mô hình COSO - một chuẩn mực quốc tế được áp dụng phổ biến. Các nghiên cứu quốc tế (như Mutnuru, 2015; Mahadeen et al., 2016; Wang, 2019; Musah et al., 2022) đều chỉ ra 5 thành phần của COSO (Môi trường kiểm soát;

Đánh giá rủi ro; Hoạt động kiểm soát; Thông tin & truyền thông và Giám sát) có tác động trực tiếp đến hiệu quả tổ chức, tính minh bạch tài chính và sự phát triển bền vững.

Ở Việt Nam, mặc dù đã có một số công trình nghiên cứu (Nguyễn Thanh Trang, 2015; Bùi Thị Hồng Vân, 2018; Nguyễn Hữu Đăng, 2021), song các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp sản xuất, ngân hàng hoặc dịch vụ công ích, còn ít nghiên cứu chuyên sâu về lĩnh vực quản lý tòa nhà văn phòng. Khoảng trống nghiên cứu này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải vận dụng lý thuyết KSNB theo khung COSO để đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp trong lĩnh vực quản lý tòa nhà - vốn có đặc thù về vận hành tài chính, bảo trì cơ sở hạ tầng và phục vụ khách thuê. Việc hệ thống hóa cơ sở lý luận, làm rõ mối quan hệ giữa KSNB và hiệu quả kế toán - tài chính trong môi trường đặc thù này sẽ không chỉ đóng góp về ý nghĩa khoa học (mở rộng phạm vi ứng dụng của mô hình COSO vào bất động sản thương mại - dịch vụ), mà còn mang tính thực tiễn cao, giúp các BQL nâng cao năng lực quản trị, tăng cường minh bạch và đáp ứng yêu cầu cạnh tranh ngày càng gay gắt của thị trường.

2. Tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu liên quan

2.1. Cơ sở lý thuyết

Theo COSO (2013), KSNB là một quá trình do hội đồng quản trị, ban điều hành và các cá nhân trong đơn vị thiết kế và vận hành, nhằm cung cấp sự đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu liên quan đến hiệu quả hoạt động, độ tin cậy của báo cáo tài chính và sự tuân thủ pháp luật, quy định.

Về mục tiêu, KSNB thường được xem xét trên 3 phương diện cơ bản. Thứ nhất, đảm bảo độ tin cậy của thông tin kế toán và báo cáo tài chính. Thông tin kế toán chỉ có giá trị khi được ghi nhận đầy đủ, chính xác, kịp thời và phù hợp với các chuẩn mực, chế độ kế toán hiện hành. Hệ thống KSNB góp phần ngăn ngừa và phát hiện các sai sót, gian lận trong quá trình ghi chép, tổng hợp và lập báo cáo tài chính. Thứ hai, KSNB trong kế toán - tài chính nhằm bảo vệ tài sản của đơn vị.

Tài sản, đặc biệt là tiền và các khoản tương đương tiền, là đối tượng dễ bị chiếm dụng hoặc sử dụng sai mục đích nếu thiếu các biện pháp kiểm soát phù hợp. Thông qua việc phân công trách nhiệm rõ ràng, thiết lập các thủ tục phê duyệt, kiểm tra và đối chiếu, hệ thống KSNB giúp hạn chế nguy cơ thất thoát tài sản và nâng cao trách nhiệm của các cá nhân có liên quan. Thứ ba, KSNB hướng đến việc đảm bảo việc tuân thủ các quy định pháp luật, chuẩn mực kế toán và các quy chế nội bộ. Trong bối cảnh hệ thống pháp luật và các quy định về tài chính ngày càng hoàn thiện, việc tuân thủ không chỉ giúp đơn vị tránh các rủi ro pháp lý mà còn góp phần nâng cao tính minh bạch và uy tín của đơn vị đối với các bên liên quan.

2.2. Các nghiên cứu thực nghiệm

Các nghiên cứu trong nước về hệ thống KSNB cung cấp nền tảng lý thuyết và thực tiễn quan trọng, tuy nhiên vẫn tồn tại những hạn chế cần được bổ sung. Nguyễn Thanh Trang (2015) cung cấp một khung lý thuyết vững chắc dựa trên mô hình COSO, nhấn mạnh mối liên hệ giữa các thành phần KSNB và quản lý rủi ro, nhưng cơ chế tích hợp rủi ro vào thiết kế và vận hành hệ thống vẫn chưa được làm rõ. Võ Thu Phụng (2016) phát triển bộ thang đo KSNB với 5 thành phần và 49 biến quan sát, song tập trung chủ yếu vào lĩnh vực điện lực, hạn chế tính ứng dụng trong ngành giao thông vận tải. Tương tự, Hoàng Thanh Hạnh (2017) áp dụng một cách tiếp cận mới trong đánh giá KSNB nhưng phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn tại Tổng công ty Bưu điện Việt Nam, thiếu sự mở rộng sang các ngành khác. Các nghiên cứu của Vũ Trọng Tích (2020), Nguyễn Vương Thành Long (2022) khẳng định mối quan hệ tích cực giữa 5 thành phần KSNB theo mô hình COSO với hiệu quả kiểm soát nhưng vẫn thiếu các giải pháp đặc thù cho ngành cơ khí và giao thông vận tải. Nghiên cứu của Cô Thị Diễm và Lê Hoàng Phúc (2023) tập trung vào các doanh nghiệp tại tỉnh Trà Vinh, nhưng chưa xem xét đến các yếu tố đặc thù của các doanh nghiệp tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Lộc Văn Nghiêm và

các cộng sự (2024) nghiên cứu về HTKSNB tại Công ty Cổ phần Kết cấu thép GSB nhưng các giải pháp đưa ra vẫn mang tính khái quát và chưa cụ thể hóa cho các ngành khác. Huỳnh Thị Cẩm Thơ và các cộng sự (2024) nghiên cứu tại Công ty TNHH Thanh Khôi, nhưng các yếu tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của KSNB vẫn chưa được phân tích sâu sắc trong bối cảnh các doanh nghiệp lớn. Trần Thị Thắm (2024) nghiên cứu về tác động của KSNB đến hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp xây dựng nhưng chưa có giải pháp cụ thể cho các doanh nghiệp tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh.

Tương tự, các nghiên cứu nước ngoài liên quan đến HTKSNB cung cấp một góc nhìn đa dạng và chi tiết về HTKSNB. Tuy nhiên, chúng cũng tồn tại những hạn chế trong việc ứng dụng vào bối cảnh Việt Nam. Cụ thể, Mutnuru (2015) làm sáng tỏ mối quan hệ giữa HTKSNB và các yếu tố cấu thành quan trọng trong tổ chức, nhấn mạnh KSNB hiệu quả không chỉ cải thiện tính minh bạch mà còn củng cố sự tin cậy và gắn kết nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu này chưa đi sâu vào các yếu tố đặc thù tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Mahadeen và các cộng sự (2016) phân tích tác động của KSNB đến hiệu quả tổ chức tại các doanh nghiệp ở Jordan nhưng nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào các tổ chức quy mô nhỏ, nơi mà nguồn lực còn hạn chế để duy trì hệ thống kiểm soát đầy đủ, do đó hạn chế tính ứng dụng cho các doanh nghiệp tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Adenigi và Adeniran (2017) phân tích vai trò của KSNB đối với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ tại Bang Lagos, Nigeria nhưng các giải pháp đề xuất chủ yếu tập trung vào việc cải thiện quy trình tuyển dụng và quản lý nhân sự, chưa đề cập đến các yếu tố kỹ thuật và công nghệ trong KSNB ở các tập đoàn, công ty lớn. Nashwan (2018) đánh giá tác động của cấu trúc KSNB dựa trên khung COSO đến hiệu suất hoạt động của các công ty xây dựng tại Dải Gaza nhưng nghiên cứu này chưa xem xét đến các yếu tố đặc thù tại BQL các

tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Wang (2019) phân tích HTKSNB của các doanh nghiệp sản xuất năng lượng nhưng các vấn đề như giao tiếp không hiệu quả giữa bộ phận kiểm toán và các bộ phận liên quan, sự yếu kém trong giám sát nội bộ và những bất cập trong chất lượng thông tin tài chính vẫn chưa được giải quyết triệt để. Musah và các cộng sự (2022) phân tích mối quan hệ giữa hiệu quả KSNB và hiệu suất tài chính của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Ghana nhưng nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào vai trò của quản trị công ty, chưa đi sâu vào các yếu tố kỹ thuật và công nghệ trong KSNB. Braim và Mohammed (2023) phân tích tác động của các thành phần trong khung COSO đến tính hữu hiệu và hiệu quả của KSNB tại các công ty sản xuất ở Erbil, Kurdistan nhưng nghiên cứu này chưa xem xét đến các yếu tố đặc thù tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Chitacapa-Orellana và các cộng sự (2024) đánh giá HTKSNB của các công ty thương mại tại Cuenca, Ecuador nhưng nghiên cứu này chưa đề cập đến các yếu tố đặc thù tại BQL các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh.

Mặc dù các nghiên cứu trong nước và nước ngoài làm rõ tầm quan trọng của hệ thống KSNB trong doanh nghiệp, tuy nhiên vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế và khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy. Trước hết, tính đặc thù ngành chưa được quan tâm đầy đủ, khi phần lớn các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực như điện lực, dầu khí, năng lượng hoặc các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Những lĩnh vực này thường có cơ cấu tổ chức và quy trình vận hành tương đối đơn giản hoặc được chuẩn hóa, do đó các giải pháp KSNB được xây dựng có xu hướng mang tính tổng quát hoặc ứng dụng cho các ngành có tính đồng nhất cao.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng thang đo chính thức, gồm 2 nội dung:

- Hình thành bảng hỏi cho nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu lý thuyết và bảng câu hỏi mẫu để hình thành bảng câu hỏi chính thức.

- Quan sát thu thập số liệu thực tế, điều tra và phân tích: Quan sát thực tế tại đơn vị; điều tra, xử lý kết quả điều tra thông qua thống kê mô tả các bảng câu hỏi; đánh giá, suy diễn và quy nạp để đề ra các nhận xét.

4. Kết quả nghiên cứu và thực trạng hệ thống kiểm soát nội bộ

4.1. Giới thiệu về Ban quản lý các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh

Trong bối cảnh đô thị hóa mạnh mẽ, TP. Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế - tài chính lớn nhất cả nước, tập trung hàng trăm tòa nhà văn phòng từ hạng C đến hạng A. Để đảm bảo các hoạt động trong tòa nhà được vận hành an toàn, ổn định và hiệu quả, các BQL tòa nhà đóng vai trò như “bộ máy vận hành trung tâm”, chịu trách nhiệm quản lý, giám sát, bảo trì kỹ thuật, tài chính, an ninh và dịch vụ khách hàng. BQL tòa nhà thường được tổ chức dưới 2 hình thức chính: (1) BQL trực thuộc chủ đầu tư hoặc công ty phát triển dự án; (2) BQL do đơn vị quản lý vận hành chuyên nghiệp được thuê ngoài đảm nhiệm. Trong cả 2 trường hợp, BQL có chức năng: Tổ chức, quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động vận hành tòa nhà (điện, nước, PCCC, an ninh, vệ sinh, bảo trì kỹ thuật...); Quản lý tài chính, lập và thực hiện ngân sách vận hành, thu - chi quỹ quản lý, quỹ bảo trì; Kiểm soát hợp đồng dịch vụ, giám sát nhà thầu và bảo đảm chất lượng dịch vụ; Thực hiện nghĩa vụ pháp lý với cơ quan nhà nước

(Bộ Xây dựng, PCCC, Môi trường...); Đảm bảo sự hài lòng và an toàn cho khách thuê, chủ sở hữu, và khách hàng đến làm việc.

4.2. Thực trạng hệ thống KSNB tại Ban Quản lý các tòa nhà văn phòng

Kết quả khảo sát cho thấy, hệ thống KSNB tại BQL các tòa nhà được hình thành với các quy trình cơ bản. (Bảng 1)

Kết quả khảo sát cho thấy, môi trường kiểm soát tại BQL tòa nhà được hình thành nhưng chưa đồng bộ. Mặc dù 67% người được hỏi ghi nhận sự tồn tại của quy tắc ứng xử và 66% tham gia hoặc được thông báo về các chương trình đào tạo trong 12 tháng qua, công tác truyền thông và đào tạo vẫn chưa bao phủ toàn bộ nhân sự. Đáng lưu ý, chỉ 55% ý kiến quy trình phân công và phê duyệt công việc có văn bản hướng dẫn rõ ràng, phản ánh mức độ chuẩn hóa quy trình còn hạn chế. Ngược lại, cơ chế khuyến khích và nhắc nhở tuân thủ được đánh giá khá tích cực với 85% ý kiến đồng thuận. Kết quả này cho thấy, môi trường kiểm soát bước đầu được quan tâm nhưng cần tiếp tục hoàn thiện về tính hệ thống và tính nhất quán. (Bảng 2)

Kết quả khảo sát cho thấy, công tác đánh giá rủi ro tại BQL tòa nhà được triển khai tương đối thường xuyên, thể hiện qua 82% ý kiến xác nhận đơn vị có rà soát các rủi ro chính theo chu kỳ. Tuy nhiên, việc áp dụng các công cụ hỗ trợ nhận diện rủi ro còn hạn chế khi chỉ 58% cho biết có sử dụng checklist, phần

Bảng 1. Kết quả khảo sát về “Môi trường kiểm soát”

STT	Câu hỏi	Trả lời	
		Có	Không
1.	Môi trường kiểm soát - BQL tòa nhà ban hành quy tắc ứng xử hoặc hướng dẫn nội bộ liên quan đến công tác quản lý chưa?	67%	33%
2.	Môi trường kiểm soát - Anh/chị có được thông báo hoặc tham gia chương trình đào tạo liên quan đến quy trình quản lý, an toàn hoặc tài chính trong 12 tháng qua không?	66%	34%
3.	Môi trường kiểm soát - Quy trình phân công nhiệm vụ và phê duyệt công việc có văn bản hướng dẫn để tham khảo không?	55%	45%
4.	Môi trường kiểm soát - Đơn vị có cơ chế khuyến khích (khen thưởng) hoặc nhắc nhở (nhắc nhở/kỷ luật) liên quan việc tuân thủ quy trình không?	85%	15%

Bảng 2. Kết quả khảo sát về “Đánh giá rủi ro”

STT	Câu hỏi	Trả lời	
		Có	Không
1.	Đánh giá rủi ro - Đơn vị có tiến hành rà soát các rủi ro chính (kỹ thuật, PCCC, tài chính, pháp lý) theo chu kỳ (ví dụ: hàng năm hoặc khi cần) không?	82%	18%
2.	Đánh giá rủi ro - Đơn vị có công cụ hỗ trợ nhận diện rủi ro (checklist, phần mềm, báo cáo) không?	58%	42%
3.	Đánh giá rủi ro - Trước khi triển khai các công việc có nguy cơ cao (bảo trì kỹ thuật, thi công nhà thầu, làm việc trên cao, PCCC...), BQL có thực hiện đánh giá rủi ro bằng biểu mẫu cụ thể và được phê duyệt trước khi làm việc không?	65%	35%
4.	Đánh giá rủi ro - Sau khi đánh giá rủi ro, BQL có xem xét lại và cập nhật mức độ rủi ro khi điều kiện làm việc thay đổi hoặc sau khi xảy ra sự cố không?	62%	38%

mềm hoặc báo cáo chuyên biệt. Đối với các công việc có nguy cơ cao, 65% người được hỏi cho biết, BQL có thực hiện đánh giá rủi ro và phê duyệt trước khi triển khai, song mức độ tuân thủ chưa đồng đều. Bên cạnh đó, hoạt động rà soát và cập nhật rủi ro sau khi điều kiện làm việc thay đổi hoặc xảy ra sự cố mới đạt 62%. Điều này cho thấy, công tác đánh giá rủi ro được chú trọng nhưng vẫn cần chuẩn hóa và tăng tính liên tục. (Bảng 3)

Kết quả khảo sát cho thấy, các hoạt động kiểm soát tại BQL tòa nhà được triển khai nhưng hiệu quả chưa đồng đều. Cụ thể, 72% ý kiến cho biết

chứng từ được kiểm tra trước khi thanh toán theo checklist hoặc biểu mẫu, phản ánh sự tồn tại của thủ tục kiểm soát ban đầu. Tuy nhiên, nguyên tắc phân nhiệm chưa được thực hiện đầy đủ khi chỉ 47% xác nhận có sự tách biệt giữa người lập, người phê duyệt và người chi trả. Việc theo dõi tiến độ và nghiệm thu hợp đồng nhà thầu đạt 66%, cho thấy công tác kiểm soát nhà thầu được quan tâm. Đáng lưu ý, hồ sơ bảo trì và nhật ký vận hành chỉ được lưu trữ, đối chiếu định kỳ ở mức 50%, cho thấy rủi ro về tính đầy đủ và liên tục của thông tin kiểm soát vẫn còn hiện hữu. (Bảng 4)

Bảng 3. Kết quả khảo sát về “Hoạt động kiểm soát”

STT	Câu hỏi	Trả lời	
		Có	Không
1.	Hoạt động kiểm soát - Trước khi thanh toán, chứng từ (hóa đơn, phiếu nghiệm thu, hợp đồng) thường được kiểm tra theo checklist hoặc biểu mẫu không?	72%	28%
2.	Hoạt động kiểm soát - Việc phân nhiệm (người lập # người phê duyệt # người chi trả) có được áp dụng ở đơn vị bạn không?	47%	53%
3.	Hoạt động kiểm soát - Hợp đồng với nhà thầu (bảo trì, vệ sinh, bảo vệ) có được theo dõi tiến độ và nghiệm thu theo định kỳ không?	66%	34%
4.	Hoạt động kiểm soát - Hồ sơ bảo trì/ nhật ký vận hành (thang máy, máy phát, hệ thống PCCC) được lưu trữ và đối chiếu định kỳ không?	50%	50%

Bảng 4. Kết quả khảo sát về “Thông tin và truyền thông”

STT	Câu hỏi	Trả lời	
		Có	Không
1.	Thông tin và truyền thông - Khi có sự cố (kỹ thuật, PCCC, tài chính, pháp lý...) thông tin có được truyền đạt kịp thời giữa các bộ phận không?	73%	27%
2.	Thông tin và truyền thông - BQL có kênh thông tin chính thức để thông báo cho khách thuê/cư dân (email, bảng thông báo, nhóm Zalo...) không?	80%	20%
3.	Thông tin và truyền thông - Các thông báo về bảo trì, cúp điện, PCCC, thi công nhà thầu có được thông tin trước và kịp thời không?	85%	15%
4.	Thông tin và truyền thông - Anh/Chị có biết rõ mình phải báo cáo cho ai khi xảy ra sự cố, vi phạm hoặc rủi ro trong công việc không?	67%	33%

Kết quả khảo sát cho thấy, công tác thông tin và truyền thông tại BQL tòa nhà được triển khai tương đối hiệu quả. Cụ thể, 73% ý kiến thông tin về các sự cố được truyền đạt kịp thời giữa các bộ phận, góp phần hỗ trợ xử lý tình huống phát sinh. Bên cạnh đó, 80% người được hỏi xác nhận BQL có kênh thông tin chính thức để thông báo cho khách thuê hoặc cư dân, trong khi các thông báo về bảo trì, cúp điện, PCCC và thi công nhà thầu được đánh giá cao với 85% ý kiến đồng thuận. Tuy nhiên, vẫn còn 33% nhân sự chưa xác định rõ đầu mối báo cáo khi xảy ra sự cố hoặc rủi ro. Điều này cho thấy hệ thống truyền thông hình thành nhưng cần tiếp tục làm rõ quy trình và trách nhiệm báo cáo. (Bảng 5)

Kết quả khảo sát cho thấy, hoạt động giám sát tại BQL tòa nhà được thực hiện khá thường xuyên, thể hiện qua 90% ý kiến xác nhận đơn vị có rà soát, rút kinh nghiệm sau các sự cố và lập biên bản ghi nhận kết quả kiểm tra. Bên cạnh đó, 70% người được hỏi cho thấy, công tác giám sát hiện nay góp phần giúp giảm rủi ro và sai sót trong công việc. Tuy nhiên, mức độ tham gia của các bên độc lập trong hoạt động giám sát còn hạn chế khi chỉ đạt 33%. Điều này cho thấy, hoạt động giám sát chủ yếu vẫn mang tính nội bộ, chưa phát huy đầy đủ vai trò giám sát độc lập để nâng cao tính khách quan và hiệu quả kiểm soát.

Bảng 5. Kết quả khảo sát về “Giám sát”

STT	Câu hỏi	Trả lời	
		Có	Không
1.	Giám sát - Sau các sự cố an toàn, kỹ thuật, PCCC hoặc khiếu nại, BQL có tổ chức rà soát, rút kinh nghiệm không?	90%	10%
2.	Giám sát - Anh/Chị có cảm thấy việc giám sát hiện nay giúp giảm rủi ro và sai sót trong công việc không?	70%	30%
3.	Giám sát - Kết quả kiểm tra, giám sát có được lập biên bản, ghi nhận bằng văn bản (checklist, báo cáo, nhật ký) không?	90%	10%
4.	Giám sát - Hoạt động giám sát có sự tham gia của bên độc lập (Ban Quản trị, công ty chủ quản, kiểm toán, tư vấn...) không?	33%	67%

5. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ tại Ban quản lý các tòa nhà văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh

5.1. Các căn cứ đưa ra giải pháp hoàn thiện

5.1.1. Căn cứ từ kết quả phân tích thực trạng

Kết quả khảo sát và phân tích thực trạng cho thấy, hệ thống KSNB tại các BQL tòa nhà văn phòng TP. Hồ Chí Minh được hình thành và vận hành ở mức độ nhất định, tuy nhiên vẫn tồn tại nhiều hạn chế cụ thể theo từng thành phần COSO. Môi trường kiểm soát tuy có quy định, nội quy, phân công nhiệm vụ nhưng mức độ tuân thủ chưa đồng đều. Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ nhân sự đánh giá cao vai trò gương mẫu của lãnh đạo dao động từ 55 - 85%, trong khi vẫn còn 15 - 45% việc tuân thủ quy trình còn mang tính hình thức. Điều này phản ánh môi trường kiểm soát chưa thực sự tạo được tính kỷ luật và văn hóa kiểm soát thống nhất, đối với đánh giá rủi ro, BQL nhận diện được các rủi ro vận hành cơ bản như an toàn, PCCC, kỹ thuật và tài chính. Tuy nhiên, việc đánh giá rủi ro chưa được thực hiện theo quy trình chuẩn hóa. Việc sử dụng biểu mẫu JSA, ma trận rủi ro hay phân loại mức độ rủi ro còn chưa đồng bộ giữa các bộ phận, dẫn đến khả năng phòng ngừa rủi ro chưa cao.

5.1.2. Căn cứ từ định hướng quản lý vận hành tòa nhà văn phòng

Trong bối cảnh đô thị hóa nhanh, yêu cầu về an toàn, chất lượng dịch vụ và tuân thủ pháp luật đối với các tòa nhà văn phòng ngày càng cao. Định hướng quản lý vận hành tòa nhà hiện nay không chỉ dừng lại ở việc đảm bảo hoạt động liên tục, mà còn hướng đến quản lý rủi ro chủ động, minh bạch tài chính và nâng cao trải nghiệm khách thuê. Theo đó, BQL tòa nhà cần chuyển từ mô hình quản lý mang tính phản ứng sang mô hình quản lý dựa trên quy trình, dữ liệu và kiểm soát phòng ngừa. Điều này đòi hỏi hệ thống KSNB phải được thiết kế đồng bộ, bám sát thực tiễn vận hành các bộ phận như kỹ thuật, bảo vệ, lễ tân, kế toán và quản lý nhà thầu - đúng với các SOP quản lý tòa nhà được xây dựng và áp dụng.

5.1.3. Căn cứ từ khung lý thuyết COSO (2013)

Khung KSNB COSO (2013) cung cấp nền tảng lý thuyết toàn diện với 5 thành phần: (1) Môi trường kiểm soát, (2) Đánh giá rủi ro, (3) Hoạt động kiểm soát, (4) Thông tin và truyền thông, và (5) Giám sát. Việc hoàn thiện hệ thống KSNB tại BQL tòa nhà văn phòng cần đảm bảo các giải pháp được xây dựng tương ứng rõ ràng với từng thành phần của COSO, tránh chồng chéo và đảm bảo tính logic, kế thừa giữa các nhóm giải pháp.

5.2. Giải pháp hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ theo mô hình COSO (2013)

5.2.1. Giải pháp hoàn thiện môi trường kiểm soát

Xuất phát từ hạn chế về tính tuân thủ và vai trò gương mẫu của lãnh đạo được nêu tại Chương 3, BQL cần củng cố môi trường kiểm soát thông qua việc chuẩn hóa quy chế nội bộ, phân định rõ trách nhiệm và tăng cường kỷ luật thực thi. Các nội quy, quy trình trong SOP các bộ phận cần được phổ biến định kỳ, gắn với đánh giá hiệu quả công việc và trách nhiệm cá nhân.

5.2.2. Giải pháp hoàn thiện công tác đánh giá rủi ro

Xuất phát từ thực trạng công tác đánh giá rủi ro còn mang tính kinh nghiệm và chưa đồng bộ giữa các bộ phận, BQL cần chuẩn hóa quy trình đánh giá rủi ro theo hướng tiếp cận hệ thống. Cụ thể, cần áp dụng thống nhất biểu mẫu Phân tích an toàn công việc (JSA) và ma trận đánh giá rủi ro cho các hoạt động có nguy cơ cao như bảo trì hệ thống kỹ thuật, PCCC, làm việc với nhà thầu. Việc phân loại rủi ro theo mức độ hậu quả và khả năng xảy ra sẽ giúp BQL ưu tiên nguồn lực kiểm soát phù hợp. Kết quả khảo sát cho thấy, vẫn còn tỷ lệ đáng kể nhân sự chưa nhận thức đầy đủ về rủi ro trong công việc, điều này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải lồng ghép đánh giá rủi ro đào tạo và họp giao ban định kỳ. Qua đó, công tác đánh giá rủi ro không chỉ mang tính hình thức mà trở thành công cụ quản lý thực chất.

5.2.3. Giải pháp hoàn thiện hoạt động kiểm soát

Hoạt động kiểm soát là thành phần còn tồn tại nhiều hạn chế nhất theo kết quả khảo sát. Do đó, các giải pháp cần tập trung khắc phục trực tiếp các

điểm yếu được chỉ ra. Thứ nhất, cần hoàn thiện nguyên tắc phân nhiệm trong các nghiệp vụ tài chính - kế toán. Với chỉ 47% đơn vị áp dụng đầy đủ phân nhiệm, BQL cần rà soát lại quy trình thanh toán, đảm bảo tách biệt rõ ràng giữa người lập chứng từ, người phê duyệt và người chi trả. Thứ hai, cần chuẩn hóa việc kiểm tra chứng từ trước thanh toán thông qua checklist hoặc biểu mẫu thống nhất. Kết quả khảo sát cho thấy 72% đơn vị thực hiện kiểm tra chứng từ, tuy nhiên cần mở rộng áp dụng cho toàn bộ nghiệp vụ và gắn trách nhiệm cụ thể. Thứ ba, đối với hoạt động bảo trì - vận hành, BQL cần tăng cường việc lưu trữ và đối chiếu định kỳ hồ sơ bảo trì, nhật ký vận hành các hệ thống kỹ thuật quan trọng. Việc 50% ý kiến cho biết hồ sơ chưa được đối chiếu định kỳ cho thấy rủi ro tiềm ẩn về an toàn và pháp lý nếu xảy ra sự cố.

5.2.4. Giải pháp hoàn thiện thông tin và truyền thông

Xuất phát từ thực trạng vẫn còn 27% - 33% nhân sự chưa hài lòng về khả năng truyền đạt

thông tin, BQL cần thiết lập cơ chế thông tin - truyền thông rõ ràng, thống nhất và dễ tiếp cận. Cụ thể, cần quy định rõ đầu mối tiếp nhận và xử lý thông tin khi xảy ra sự cố kỹ thuật, PCCC, tài chính hoặc pháp lý. Các kênh thông tin chính thức như email nội bộ, bảng thông báo, nhóm Zalo cần được quản lý thống nhất, tránh thông tin chồng chéo hoặc sai lệch. Bên cạnh đó, việc thông báo kế hoạch bảo trì, cúp điện, diễn tập PCCC cần được thực hiện trước và đúng thời gian, phù hợp với kết quả khảo sát cho thấy 85% đánh giá cao việc thông tin kịp thời.

5.2.5. Giải pháp hoàn thiện hoạt động giám sát

Mặc dù hoạt động giám sát nội bộ được đánh giá khá cao (90% có lập biên bản, báo cáo), nhưng việc thiếu giám sát độc lập là hạn chế lớn. Do đó, BQL cần tăng cường sự tham gia của các bên độc lập như Ban Quản trị, công ty chủ quản hoặc đơn vị tư vấn trong công tác kiểm tra, đánh giá định kỳ. Điều này sẽ giúp nâng cao tính khách quan, minh bạch và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hoàng Thanh Hạnh (2017). Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ ở Tổng công ty Bưu điện Việt Nam. Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính.
- Nguyễn Thanh Trang (2015). Hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ trong các doanh nghiệp ngành dịch vụ kỹ thuật dầu khí tại Việt Nam. Luận án Tiến sĩ, Học viện Tài chính.
- Võ Thu Phụng (2016). Tác động của các nhân tố cấu thành hệ thống kiểm soát nội bộ đến hiệu quả hoạt động của Tập đoàn Điện lực Việt Nam. Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Vu Trong Tich et al. (2020). Influence of Components of Internal Control on the Effectiveness of Internal Control: Evidence from Transport Construction Enterprises in Vietnam." The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(11), 1087-1095.
- Braim S. J., & Mohammed R. B. (2023). The (COSO) Framework: Implications of internal control components on the performance manufacturing companies. QALAAI ZANIST Scientific Journal, 8(1), 1203-1227.
- Chitacapa-Orellana M. J., Dominguez-Tenemaza C. L., & Andrade Pesantez D. J. (2024). Internal control system in commercial companies of Cuenca - Ecuador. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(2), 559-577.
- Mahadeen B. et al. (2016). Examining the effect of the organization's internal control system on organizational effectiveness: A Jordanian empirical study. International Journal of Business Administration, 7(6), 22-41.
- Musah A. et al. (2022). Does corporate governance moderate the relationship between internal control system effectiveness and SMEs financial performance in Ghana?. Cogent Business & Management, 9(1).
- Mutnuru S. (2015). Users' perspective on the relationship between internal controls and key constructs (Doctoral dissertation). Eastern Michigan University. College of Technology.

Nashwan Iskandar M. (2018). Impact of Internal Control System Structures According to (COSO) Model on the Operational Performance of Construction Companies in the Gaza Strip: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 176-191.

Nguyen Vuong Thanh Long et al. (2022). Factors Affecting the Efficiency of the Internal Control System, Impact on the Competitiveness of Vietnam Businesses: Case Study in Binh Duong Province. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1373-1379.

Wang L. (2019). Research on Internal Control Construction System of Energy-Based Enterprises Based on COSO and Financial Quality. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 252, 032062.

Ngày nhận bài: 24/11/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 15/12/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/12/2025

ENHANCING INTERNAL CONTROL CAPACITY WITHIN THE MANAGEMENT BOARDS OF OFFICE BUILDINGS IN HO CHI MINH CITY

● **TRAN THANH TRUNG**

Master student, University of Economics and Finance

ABSTRACT:

This study evaluates the current state of internal control system activities within office building management boards. Employing a qualitative research approach, the study integrates in-depth interviews and supplementary surveys of staff working at office building management boards in Ho Chi Minh City. The findings indicate that internal control system frameworks have generally been established, several limitations persist, including unclear allocation of responsibilities, infrequent supervisory practices, insufficient cross-checking in financial and accounting processes, and uneven levels of awareness and understanding of internal control systems among staff. These results provide a basis for identifying measures to strengthen internal control capacities, thereby enhancing managerial effectiveness and supporting safe, efficient, and sustainable building operations.

Keywords: internal control, management board, office buildings, operations management.