



**SCOUTS**<sup>®</sup>  
Creating a Better World

## **QUẢN TRỊ TỐT TRONG CÁC HỘI ĐỒNG QUỐC GIA**

## **GOOD GOVERNANCE IN NATIONAL BOARDS**





© World Scout Bureau Inc.  
Organisational Development March  
2020

World Scout Bureau, Global Support Centre  
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,  
Menara Sentral Vista, No 150  
Jalan Sultan Abdul Samad  
Brickfields, 50470  
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000 Fax: +  
60 3 2276 9089

[worldbureau@scout.org](mailto:worldbureau@scout.org) [scout.org](http://scout.org)

Reproduction is authorised to National  
Scout Organizations and Associations which  
are members of the World Organization of  
the Scout Movement. Credit for the source  
must be given.

Photos: © World Scout Bureau Inc.

# QUẢN TRỊ TỐT TRONG CÁC HỘI ĐỒNG QUỐC GIA

# Nội dung

## Mục lục của

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>GIỚI THIỆU</b>                                                     | <b>7</b>  |
| Good Governance (Quản trị tốt) là gì?                                 | 8         |
| Good Governance Trong WSOM                                            | 9         |
| Tại sao các Hội đồng Quốc gia sử dụng Good Governance lại quan trọng? | 10        |
| Các yếu tố chính của Good Governance trong Hội đồng Quốc gia là gì?   | 11        |
| Xây dựng hội đồng Quốc gia phù hợp                                    | 15        |
| <b>MỤC 1: CƠ CẤU VÀO HỘI ĐỒNG QUỐC GIA</b>                            | <b>19</b> |
| <b>MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO</b>                                  | <b>20</b> |
| • Giá trị và Nhiệm vụ                                                 | 21        |
| • Cách tham gia Hội đồng Quốc gia NSO của bạn?                        | 21        |
| • Thuyết phục NSO của bạn                                             | 22        |
| • Chuẩn bị cho khóa đào tạo hướng dẫn                                 | 23        |
| • Nội dung của đào tạo hướng dẫn                                      | 25        |
| • Đánh giá mức độ sẵn sàng của Hội đồng NSO                           | 26        |
| • Đây có phải là Hội đồng quản trị?                                   | 29        |
| • Điều lệ nhóm                                                        | 30        |
| • Thỏa thuận cam kết của Hội đồng quốc gia                            | 37        |
| <b>MỤC 2: CẢI TIẾN LIÊN TỤC</b>                                       | <b>40</b> |
| • Chính sách xung đột lợi ích của Hội đồng quốc gia                   | 41        |
| • Về Xung đột lợi ích (Chính sách)                                    | 42        |
| • Ví dụ về xung đột lợi ích                                           | 44        |
| • Xung đột lợi ích Sổ đăng ký các lợi ích đã kê khai (Ngày)           | 45        |
| • Thành viên Hội đồng Quốc gia Tự đánh giá                            | 46        |

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>ĐÁNH GIÁ BUỔI HỌP HỘI ĐỒNG QUỐC GIA</b>     |           |
| <b>VÀ ĐÁNH GIÁ ĐỘI NGŨ</b>                     | <b>51</b> |
| • Phần 1 – Đánh giá buổi họp Hội Đồng Quốc Gia | 52        |
| • Phần 2 – Đánh giá đội ngũ Hội Đồng Quốc Gia  | 54        |
| <b>ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN ỦY BAN VÀ</b>           |           |
| <b>NHÓM CÔNG TÁC</b>                           | <b>56</b> |
| • Phần 1 – Khảo sát sự hài lòng                | 58        |
| • Phần 2 – Tự đánh giá                         | 59        |
| <b>NHỮNG QUY ĐỊNH VÀ CHÍNH SÁCH</b>            | <b>61</b> |
| <b>NHỮNG CHÍNH SÁCH</b>                        | <b>64</b> |
| <b>TUÂN THỦ GSAT</b>                           | <b>65</b> |
| <b>BẢNG CHÚ GIẢI</b>                           | <b>69</b> |

## LỜI TỰA



Thuật ngữ “ Good Governance (quản trị tốt)” thường được hiểu là bao gồm các thực tiễn tốt nhất về cách một tổ chức được quản lý: cấu trúc, văn hóa, chính sách, chiến lược và cách thức mà tổ chức giao dịch với các bên liên quan khác nhau.

Có một trọng tâm tổ chức rõ ràng trong WSOM về việc tăng cường quản trị và trách nhiệm giải trình trong NSO của chúng tôi thông qua hỗ trợ và hướng dẫn cũng như thông qua các yếu tố Quản trị tốt của GSAT, Công cụ đánh giá toàn cầu. Hướng dẫn này nhằm mục đích tập hợp một số phương pháp hay nhất, truyền cảm hứng và cung cấp cho các Hội

---

đồng quản trị quốc gia thuộc mọi cấp độ kinh nghiệm để hỗ trợ họ trong hành trình quản trị.

Việc chuẩn bị hướng dẫn này là nỗ lực hợp tác của các cá nhân từ khắp các khu vực của WOSM, khám phá các phương pháp hay nhất phổ biến từ các NSO của chúng ta và đánh giá các hướng dẫn và tài nguyên đã có từ trước.

Dự kiến rằng bộ công cụ này sẽ được cập nhật một cách có hệ thống khi chương trình nghị sự về quản trị tốt trong phong trào của chúng ta ngày càng phát triển.

Chúng tôi muốn ghi nhận sự đóng góp đáng kể của nhiều người tham gia làm nên bộ công cụ này: Leonardo Morales Morales (Ủy ban Hướng đạo Thế giới), Chris Bates (Úc), Paul Wilkinson (Vương quốc Anh), Joshua Dick (Hoa Kỳ), Mathias Gerth (Thụy Sĩ) và Wayne Davis (Ethiopia), cũng như Abir Koubaa, Mary Waweru, Goran Gjorgjiev, David Berg và Ruth Potts từ Văn phòng Hướng đạo Thế giới.

The 2017-2020 Working Group on Good Governance in National Boards

# GIỚI THIỆU

## Những Mục tiêu

Bộ công cụ này là một tổng quan toàn diện về các nguyên tắc và thông lệ của các Hội đồng quốc gia, góp phần vào việc quản trị tốt. Đây là một nguồn lực có thể giúp các NSO / NSA chuẩn bị cho các Hội đồng quốc gia của họ, thực hiện hiệu quả nhiệm vụ của họ và cung cấp sự lãnh đạo có chất lượng dựa trên các nguyên tắc quản trị tốt.

## Kết cấu

### Bộ công cụ được tổ chức có hai phần:

- Phần một (Chương 1 - 5) - đề cập đến lịch sử, vai trò và cấu trúc quản trị cơ bản
- Phần hai (Chương 6 - 16) - xem xét các thông lệ quản trị, rút kinh nghiệm xem xét các phương pháp tiếp cận cơ bản đối với trách nhiệm của Hội đồng quản trị và tự quản lý Hội đồng quản trị với các công cụ và nguồn lực áp dụng các thông lệ tốt nhất này

### Bộ công cụ này sẽ cung cấp thông tin có thể được sử dụng để phát triển Hội đồng quản trị quốc gia của bạn và trả lời cho các câu hỏi sau:

- Vai trò của Hội đồng quốc gia là gì?
- Các đặc điểm của một Hội đồng quốc gia hiệu quả là gì?
- Các thông lệ tốt nhất trong quản trị tốt từ góc độ Hội đồng quản trị quốc gia là gì?
- Tôi có thể sử dụng công cụ nào để đánh giá Hội đồng quản trị và các tổ chức đang hỗ trợ Hội đồng quản trị và các hoạt động của Hội đồng quản trị?

### Bộ công cụ dành cho ai?

Bộ công cụ này được thiết kế cho các thành viên có nguyện vọng, thành viên hiện tại và mới được bầu vào Hội đồng quốc gia với các vị trí lãnh đạo khác. Nó cũng là một nguồn tài nguyên có thể được sử dụng bởi các Ủy ban và nhân viên để chuẩn bị cho các hội đồng của họ

### Làm thế nào để sử dụng nó?

Bộ công cụ này có thể được sử dụng như một hướng dẫn chuẩn bị cho nhiệm vụ của một Hội đồng quốc gia mới hoặc như một công cụ để cải thiện hoạt động của Hội đồng hiện có. Trong cả hai trường hợp, bộ công cụ này là một tài nguyên có thể thích ứng. Nó có thể giúp bạn hiểu làm thế nào Hội đồng quốc gia có thể lãnh đạo hiệu quả với quản trị tốt và nhiều công cụ có thể cho phép Hội đồng quản trị thực hiện các quy trình và hành động để đưa Hội đồng quốc gia vào vị trí, sẵn sàng thực hiện vai trò lãnh đạo này.

Mặc dù tài nguyên này có thể được áp dụng độc lập, nhưng chúng tôi khuyên các chuyên gia tư vấn được đào tạo từ nhóm tư vấn của WOSM nên tham gia (bạn có thể yêu cầu hỗ trợ này thông qua WOSM Services (Good Governance))

# Good Governance (Quản trị tốt) là gì?

## Định nghĩa

Governance là quá trình cung cấp khả năng lãnh đạo cấp chiến lược cho một tổ chức. Nó bao gồm các chức năng định hướng, đưa ra các quyết định về chính sách và chiến lược, giám sát và theo dõi hoạt động của tổ chức, và đảm bảo trách nhiệm giải trình tổng thể.

## Good Governance

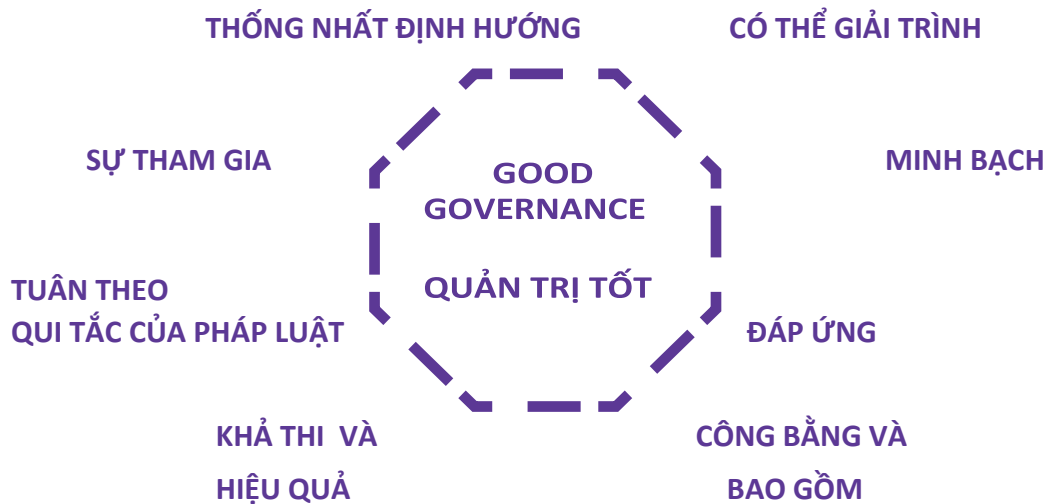
Quản trị tốt là yếu tố không thể thiếu đối với sự thành công của một tổ chức. Về cơ bản, quản trị là một quá trình ra quyết định dựa trên giả định rằng các tổ chức có thể tạo ra các kết quả mong muốn bằng cách lựa chọn các phương thức hành động thích hợp.

Về cơ bản, quản trị và lãnh đạo chiến lược là đưa ra những lựa chọn sáng suốt cho tổ chức: về lý do tại sao chúng tôi ở đây, những gì chúng tôi muốn đạt được, những cách tốt nhất để đạt được những kết quả đó, những nguồn lực chúng tôi cần để thực hiện những điều này và cách chúng tôi đảm bảo làm thế nào chúng tôi biết được liệu chúng tôi có đang tạo ra sự khác biệt hay không.

- Chiến lược là quá trình lựa chọn các phương thức hành động thay thế (sử dụng các mục tiêu và kết quả đã chọn làm cơ sở cho việc lựa chọn), và thực hiện chúng để đạt được kết quả mong muốn. Quá trình này bao gồm việc thu thập thông tin và sử dụng thông tin đó để cung cấp thông tin và hỗ trợ quá trình ra quyết định, với kỳ vọng rằng các lựa chọn chiến lược hiệu quả sẽ dẫn đến thành công của tổ chức.
- Quản trị tốt là yếu tố không thể thiếu đối với tính bền vững và hiệu quả lâu dài của các tổ chức hoạt động trong thế giới phức tạp và cạnh tranh ngày nay.

Good governance có tám đặc điểm chính - đó là có **sự tham gia, đồng thuận, có trách nhiệm giải trình, minh bạch, đáp ứng, khả thi và hiệu quả, công bằng và bao gồm, và tuân theo pháp quyền**. Quản trị tốt là đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức, thực hiện thận trọng việc hoạch định chính sách và ra quyết định, đảm bảo rằng lợi ích tốt nhất của tất cả các bên liên quan được tính đến.

Để thành công, các NSO (giống như tất cả các tổ chức) phải liên tục đổi mới mối liên kết giữa những gì họ làm với nhu cầu, lợi ích của cộng đồng mà họ phục vụ. Họ phải đảm bảo rằng họ đang cung cấp các dịch vụ cần thiết và được coi trọng bởi các thành viên của họ, theo những cách phù hợp với các giá trị và nguyên tắc cốt lõi của họ. Khi tổ chức phục vụ các thành viên và cộng đồng, quản trị liên quan đến việc đưa ra các đánh giá về mức độ hoạt động tốt hay kém của tổ chức và sau đó đưa ra các lựa chọn cách thức hoạt động hiệu quả hơn.



### Good Governance Trong WOSM

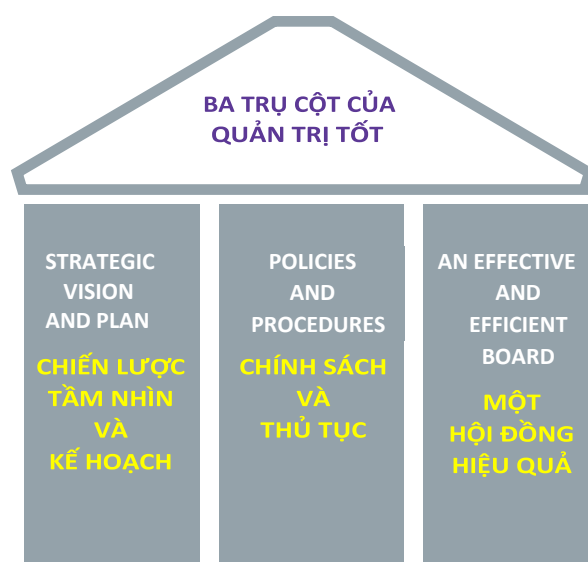
Trong Hướng đạo, quản trị có trọng tâm kép: đạt được sứ mệnh xã hội của phong trào và đảm bảo rằng chúng ta có thể tồn tại. Cả hai đều liên quan đến trách nhiệm ủy thác mà Hội đồng quốc gia (đôi khi được gọi là Giám đốc, hoặc Hội đồng quản trị hoặc Ủy ban quản lý — các thuật ngữ có thể thay thế cho nhau) đối với việc thực hiện quyền đối với các hành động rõ ràng mà một tổ chức thực hiện.

Niềm tin của công chúng và trách nhiệm giải trình là những khía cạnh thiết yếu của khả năng tồn tại của tổ chức, vì vậy nó đạt được sứ mệnh xã hội của phong trào theo cách được tôn trọng bởi những người được tổ chức và xã hội nơi tổ chức đó đặt trụ sở.

Good governance tất cả đều nhằm tập trung vào các quy trình để đưa ra và thực hiện các quyết định sẽ tiếp tục thúc đẩy các nguyên tắc và sứ mệnh của tổ chức, cung cấp vai trò lãnh đạo chiến lược cho NSO / NSA.

### Có 3 trụ cột quan trọng để quản trị tốt trong Hướng đạo:

- Tầm nhìn và kế hoạch chiến lược, là con đường mà tổ chức thực hiện để đạt được sứ mệnh của chúng ta;
- Các chính sách và thủ tục, nhằm đảm bảo tính bền vững của tổ chức, để đảm bảo chúng tôi luôn chân thành và tận tâm với sứ mệnh của mình, và
- Một hội đồng quản trị hiệu quả, đảm bảo sự hiện diện của lãnh đạo để giám sát rằng tất cả các chính sách và thủ tục được áp dụng và được tôn trọng một cách nhất quán.



## Good Governance và GSAT

Governance là cách các quy tắc, chuẩn mực và hành động được xây dựng, duy trì, quy định và chịu trách nhiệm trong một tổ chức. Do đó, quản trị tốt là yếu tố then chốt của một NSO bền vững và có thể được tìm thấy trong nhiều phương diện của GSAT.

Chúng tôi thực sự khuyến khích bạn sử dụng GSAT như một công cụ để lập bản đồ về vị thế NSO của bạn trong việc quản trị tốt. Bạn có thể phản ánh với tư cách là một Hội đồng quốc gia về các thông lệ quản trị tốt, cụ thể trong các phương diện sau của công cụ:

- Khôn khổ quản trị (governance framework)
- Khuôn khổ chiến lược (strategic framework)
- Quản lý toàn diện (integrity management)
- phân bổ nguồn lực và kiểm soát tài chính (resource allocation and financial controls)
- tiềm năng tăng trưởng (growth potential)
- cải tiến liên tục (continuous improvement)

## Tại sao các Hội đồng Quốc gia lại sử dụng Good Governance?

Good governance yêu cầu các thành phần phù hợp (sự kết hợp phù hợp của các thành viên Hội đồng quản trị!), một Chủ tịch để cung cấp khả năng lãnh đạo và trách nhiệm giải trình, cẩn thận tổ chức các cuộc thảo luận thẳng thắn, thực hành minh bạch và chính sách quản trị. Bạn có thể giúp Hội đồng quản trị của mình nắm vững công thức hoàn hảo với các nguồn phù hợp.

Hội đồng quốc gia của NSO là nhân tố quan trọng trong việc thực hành quản trị tốt trong tổ chức. Nếu Hội đồng quản trị quốc gia không thực hành và phản ánh quản trị tốt trong NSO, thì khó có thể hy vọng rằng quản trị tốt sẽ được thực hiện ở tất cả các cấp khác.

Vì Hội đồng quốc gia chịu trách nhiệm về vai trò điều hành trong NSO, nên bắt buộc phải dựa trên các chuẩn mực và thông lệ công việc trên nền tảng quản trị tốt, để cung cấp khả năng lãnh đạo hiệu quả đảm bảo sức khỏe và tính bền vững của tổ chức NSO.

Cuối cùng, Hội đồng quốc gia là người chịu trách nhiệm cuối cùng về tất cả các hành vi được thực hiện dưới danh nghĩa của tổ chức, cho dù những hành vi đó có được chính Hội đồng phê duyệt hoặc thực hiện chính thức hay không. Trách nhiệm giải trình này tồn tại bất kể quy mô hoặc tính chất của tổ chức và tổ chức có sử dụng nhân viên hay không. Thành viên của hội đồng quản trị tổ chức phi lợi nhuận phải thừa nhận rằng họ có một số nghĩa vụ có hiệu lực pháp lý do tư cách thành viên của họ trong Hội đồng quản trị.

## Các yếu tố chính của Good Governance trong Hội đồng Quốc gia là gì?

Để khám phá các yếu tố chính của quản trị tốt trong công việc của Hội đồng quản trị quốc gia, chúng tôi sẽ liệt kê các vai trò của Hội đồng quản trị và vạch ra các lĩnh vực quản trị tốt. Để có định hướng tốt hơn, chúng tôi cũng sẽ liên kết chúng với các phương diện được chỉ định trong GSAT.

### Vai trò hội đồng quốc gia

Vì không thể thực hiện tốt công việc nếu bạn không hiểu nó, tất cả các Hội đồng quản trị phải mất thời gian để đảm bảo rằng mọi thành viên Hội đồng quản trị hiểu đầy đủ những gì mong đợi và cần thiết ở họ, sau đó quy trách nhiệm cho tất cả các thành viên khi họ đi chệch hướng. Điều này bắt đầu với sự hiểu biết về các nghĩa vụ cơ bản của từng thành viên Hội đồng quản trị, bao gồm:

| Vai trò của Hội Đồng Quốc Gia         | Giải trình                                                                                                                                                                                                                                                                              | Các yếu tố Good Governance                               | Phương diện GSAT                                  |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Đặt phương hướng tổ chức              | Việc thiết lập phương hướng đòi hỏi phải nhìn xa hơn và đặt câu hỏi: Những vấn đề mà tổ chức phải đối mặt để phục vụ sứ mệnh của chúng ta trong những năm sắp tới là gì? Nó sẽ ở đâu trong 5 năm nữa? Nó cam kết đạt được những gì?                                                     | Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Thống nhất định hướng | Khuôn khổ chiến lược                              |
| Mục đích Sứ mệnh, Tầm nhìn và Giá trị | Hội đồng có trách nhiệm đảm bảo rằng sứ mệnh của tổ chức được tuyên bố rõ ràng và nâng cao. Cam kết với sứ mệnh sẽ thúc đẩy các ưu tiên của Hội đồng quản trị và Ban quản lý.                                                                                                           | Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Thống nhất định hướng | Khuôn khổ chiến lược                              |
| Tham gia vào Tư duy Chiến lược        | Hội đồng quản trị hiệu quả dẫn dắt định hướng của tổ chức bằng cách biến tư duy chiến lược trở thành một phần của công việc của Hội đồng quản trị thường xuyên, liên tục. Với sự hướng dẫn của Ban quản lý, họ luôn cập nhật các lực lượng bên trong và bên ngoài thúc đẩy sự thay đổi. | Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng                          | Khuôn khổ chiến lược<br><br>Tiềm năng tăng trưởng |
| Đảm bảo lập kế hoạch hiệu quả         | Lập kế hoạch tập trung vào chiến lược cho phép Hội đồng quản trị và nhân viên chuyển sứ mệnh và mục đích thành các mục tiêu có ý nghĩa và dễ quản lý, sau đó tập trung nguồn lực và năng lượng.                                                                                         | Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Thống nhất định hướng | Khuôn khổ chiến lược                              |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                               |                                                                  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Đảm bảo các nguồn lực cần thiết        | Một khi Hội đồng quản trị đã thiết lập được định hướng, tổ chức phải đảm bảo rằng tổ chức có bốn loại nguồn lực chính để đạt được các mục tiêu của mình: thành viên Hội đồng quản trị có năng lực phù hợp, người thực hiện công việc, tiền để trả lương và các chi phí khác, và sự tín nhiệm với công chúng.                                                                                                                                   | Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng                                               | Tiềm năng tăng trưởng<br><br>Phân bổ tài nguyên                  |
| Xây dựng hội đồng có thẩm quyền        | Hội đồng quản trị quốc gia đại diện cho tài năng mà tổ chức có thể thu hút để tiếp tục sứ mệnh của mình. Vì lý do này, thành phần hội đồng quản trị là rất quan trọng để thành công. Nhiều hội đồng quản trị tự phục hồi thông qua các giới hạn nhiệm kỳ và một quy trình tuyển dụng được xác định rõ ràng để đánh giá nhu cầu của tổ chức trong tương lai và năng lực của thành viên Hội đồng hiện tại.                                       | Khả thi và hiệu quả<br>Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng                        | Cải tiến liên tục<br>Tiềm năng tăng trưởng<br>Quản lý toàn diện  |
| Chọn Giám đốc điều hành                | Sau khi xác định sứ mệnh và mục đích của tổ chức, việc lựa chọn giám đốc điều hành phù hợp là rất quan trọng cho sự thành công của tổ chức. Với người phù hợp vào vị trí, tổ chức sẽ được trang bị tốt hơn để thành công. Việc lựa chọn một người có khả năng lãnh đạo và tầm nhìn xa trông rộng và các kỹ năng tốt để dẫn dắt quá trình sẽ giảm bớt những hậu quả bất lợi về lâu dài. Hội đồng quản trị phải lựa chọn cẩn thận và khôn ngoan. | Công bằng và hòa nhập<br>Khả năng đáp ứng<br>Khả thi và hiệu quả<br>Minh bạch | Khuôn khổ quản trị<br>Phân bổ tài nguyên                         |
| Đảm bảo Nguồn tài chính Đủ             | Mặc dù có thể và nên kỳ vọng rất nhiều vào Giám đốc điều hành và ban quản lý về điểm này, nhưng Hội đồng quản trị hợp tác chặt chẽ với Giám đốc điều hành để đa dạng hóa và tối đa hóa các nguồn doanh thu bền vững để tổ chức có thể đạt được các mục tiêu của mình.                                                                                                                                                                          | Khả năng đáp ứng<br>Khả thi và hiệu quả                                       | Phân bổ tài nguyên<br>Tiềm năng tăng trưởng<br>Cải tiến liên tục |
| Nâng cao vị thế công chúng của Tổ chức | Các thành viên Hội đồng quản trị quốc gia đóng vai trò là mối liên kết giữa tổ chức và các thành viên, các bên liên quan, các thành phần cấu thành hoặc khách hàng. Họ nên nghĩ mình là đại sứ và người ủng hộ của tổ chức — lý tưởng là ngay cả sau khi họ rời khỏi Hội đồng quản trị.                                                                                                                                                        | Trách nhiệm giải trình<br>Sự tham gia<br>Khả thi và đáp ứng<br>Minh bạch      | Quản lý toàn vẹn<br>Khuôn khổ quản trị                           |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                           |                                                             |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Cung cấp Giám sát                            | Công việc của Hội đồng quốc gia bao gồm cả quyền hạn và trách nhiệm giải trình. Tuy nhiên, trong vai trò giám sát của mình, trọng tâm là trách nhiệm giải trình. Đối với công chúng, vai trò quan trọng nhất của Hội đồng quản trị là cung cấp giám sát, không chỉ về tài chính và chương trình, mà còn về hành vi pháp lý và đạo đức của tổ chức và hiệu quả tổng thể của nó.                          | Trách nhiệm giải trình<br>Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Khả thi và hiệu quả<br>Quy tắc của pháp luật | Khuôn khổ quản trị<br>Quản lý toàn vẹn<br>Cải tiến liên tục |
| Hỗ trợ và đánh giá Giám đốc điều hành        | Lựa chọn Giám đốc điều hành chỉ là bước khởi đầu của mối quan hệ hiệu quả với Hội đồng quản trị, điều đó sẽ mang lại thành tích thực sự và phục vụ lâu dài cho tổ chức. Cung cấp hỗ trợ cá nhân và tổ chức cho lãnh đạo điều hành, đánh giá định kỳ hiệu suất của Giám đốc điều hành và thừa nhận dịch vụ xuất sắc thông qua mức lương thưởng phù hợp là những trách nhiệm chính của Hội đồng quản trị. | Trách nhiệm giải trình<br>Sự tham gia<br>Khả thi và hiệu quả<br>Công bằng và hòa nhập                     | Quản lý toàn vẹn<br>Cải tiến liên tục                       |
| Bảo vệ tài sản và giám sát tài chính         | Bảo vệ tài sản của tổ chức hoặc thay mặt người khác "tin tưởng" giữ chúng là một trong những chức năng quan trọng nhất của Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị đảm bảo rằng tổ chức có một kế hoạch tài chính rõ ràng phù hợp với các kế hoạch hoạt động chiến lược.                                                                                                                                   | Trách nhiệm giải trình<br>Tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Khả thi và hiệu quả<br>Minh bạch                | Quản lý toàn vẹn<br>Cải tiến liên tục<br>Phân bổ tài nguyên |
| Theo dõi cũng cố các chương trình và dịch vụ | Những gì tổ chức thực sự làm và nó hoạt động tốt như thế nào, phải là trọng tâm của sự hiểu biết của Hội đồng quản trị. Công việc của Hội đồng quản trị tập trung chủ yếu vào tác động của tổ chức, như được xác định bởi các chỉ số thể hiện trong kế hoạch chiến lược.                                                                                                                                | Trách nhiệm giải trình<br>Sự tham gia<br>Khả năng đáp ứng<br>Khả thi và hiệu quả                          | Quản lý toàn vẹn<br>Cải tiến liên tục<br>Phân bổ nguồn lực  |
| Đảm bảo tính toàn vẹn về pháp lý và đạo đức  | Vì Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm cuối cùng trong việc đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn pháp luật và chuẩn mực đạo đức, các thành viên của Hội đồng phải thể hiện sự siêng năng, cam kết và cảnh giác để giữ cho ngôi nhà của họ có trật tự.                                                                                                                                                         | Trách nhiệm giải trình<br>Minh bạch<br>Quy tắc của pháp luật                                              | Quản lý toàn vẹn<br>Cải tiến liên tục                       |

### Ví dụ về Thực hành Quản trị Tốt

Bảng sau đây cho thấy sự khác biệt giữa những gì được coi là một Hội đồng quốc gia có trách nhiệm và một Hội đồng đang thực hành quản trị tốt.

| Hội đồng quốc gia có trách nhiệm                                                       | Các Hội đồng Quốc gia Thực hành Quản trị Tốt                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Thiết lập và xem xét các kế hoạch chiến lược.                                          | Phân bổ thời gian giữa các cuộc họp để giải quyết những gì quan trọng nhất và tham gia vào tư duy chiến lược một cách thường xuyên.                                                                                                                |
| Áp dụng chính sách xung đột lợi ích.                                                   | Áp dụng chính sách xung đột lợi ích bao gồm các hướng dẫn về tiết lộ, xem xét và từ chối; yêu cầu các thành viên Hội đồng quản trị ký vào tuyên bố xung đột lợi ích hàng năm; và tuân thủ nghiêm ngặt chính xác.                                   |
| Theo dõi hiệu suất tài chính và nhận các bản cập nhật có lập trình.                    | Đo lường hiệu quả, hiệu lực và tác động tổng thể của tổ chức bằng cách sử dụng các công cụ khác nhau bao gồm cả các công cụ thể hiện.                                                                                                              |
| Thiết kế các cuộc họp Hội đồng quản trị để hoàn thành công việc của Hội đồng quản trị. | Làm cho các cuộc họp trở nên quan trọng bằng cách cải thiện hiệu quả cuộc họp, sử dụng chương trình nghị sự về sự đồng ý và họp thường xuyên trong các phiên điều hành — có và không có Giám đốc điều hành — để cho phép các cuộc thảo luận riêng. |
| Định hướng thành viên Hội đồng quản trị mới.                                           | Đầu tư vào sự phát triển liên tục của Hội đồng quản trị để tăng cường cam kết của các thành viên Hội đồng quản trị và để họ phản ánh về hiệu suất của chính họ bằng cách thực hiện các cuộc tự đánh giá thường xuyên của Hội đồng quản trị.        |

## Xây dựng Hội đồng quản trị phù hợp

Công việc xây dựng một Hội đồng quản trị quốc gia thành công không chỉ là lấp đầy các vị trí. Nó mang tính chiến lược, cả về thành phần và hoạt động.

Xây dựng một Hội đồng quản trị là một quá trình liên tục với 9 bước thiết yếu:

### Bước 1: Xác định nhu cầu của Hội

đồng quản trị, chẳng hạn như kỹ năng, kiến thức, quan điểm và các kết nối cần thiết để đạt được mục tiêu. Điểm mạnh hiện tại của nó là gì? Thiếu những đặc điểm cần thiết nào? Tạo biểu đồ nhóm của bạn.

### Bước 2: đào luyện nguồn thành

viên Hội đồng quản trị tiềm năng và xác định những người có đặc điểm mong muốn.

### Bước 3: Giải thích kỳ vọng và trách

nhiệm của các thành viên Hội đồng quản trị, đồng thời không giảm thiểu các yêu cầu. Đặt câu hỏi, khơi gợi sự quan tâm của ứng viên tiềm năng và tìm hiểu xem họ đã sẵn sàng để phục vụ hay chưa.

### Bước 4: Định hướng (giới thiệu)

các thành viên Hội đồng quản trị mới cho tổ chức và hội đồng quản trị, giải thích lịch sử, chương trình, các vấn đề cấp bách, tài chính, cơ sở vật chất, quy chế và sơ đồ tổ chức. Mô tả các Ủy ban, trách nhiệm của thành viên Hội đồng quản trị và danh sách các thành viên Hội đồng quản trị và nhân viên chủ chốt.

### Bước 5: Khám phá sở thích và tính

khả dụng của họ. Thu hút tất cả các thành viên Hội đồng quản trị trong các ủy ban hoặc nhóm công tác. Chỉ định cho họ một "người cố vấn" trong Hội đồng quản trị. Yêu cầu phản hồi và yêu cầu mọi người có trách nhiệm. Bày tỏ sự đánh giá cao đối với công việc đã hoàn thành tốt.

### Bước 6: Huấn luyện Hội đồng quản

trị. Cung cấp thông tin liên quan đến sứ mệnh và thúc đẩy việc khám phá các vấn đề mà tổ chức phải đối mặt. Tổ chức các buổi tĩnh tâm và khuyến khích các hoạt động phát triển của Hội đồng quản trị bằng cách cử các thành viên đến tham dự các hội thảo. Đừng che giấu khó khăn.

### Bước 7: Đánh giá toàn bộ Hội đồng

quản trị, cũng như cá nhân các thành viên Hội đồng quản trị. Kiểm tra cách làm việc của Hội đồng quản trị và Giám đốc điều hành như một Đội. Thu hút Hội đồng đánh giá hiệu quả hoạt động của chính mình. Xác định các cách để cải thiện. Khuyến khích cá nhân tự đánh giá.

### Bước 8: Luân chuyển các thành

viên Hội đồng quản trị và thiết lập giới hạn nhiệm kỳ. Không tự động bầu cử lại cho một nhiệm kỳ bổ sung; xem xét nhu cầu của Hội đồng quản trị và hiệu suất của thành viên Hội đồng quản trị. Khám phá khả năng nên từ chức của các thành viên không hoạt động. Phát triển khả năng lãnh đạo mới.

### Bước 9: Tán dương những thành

tích và sự tiến bộ, dù nhỏ đến đâu. Đánh giá cao những đóng góp của cá nhân cho Hội đồng quản trị, tổ chức và cộng đồng. Dành chỗ cho sự hài hước và tiếng cười vui vẻ.

Ma trận hội đồng có thể giúp Hội đồng quản trị quốc gia xác định nhu cầu tuyển dụng, nhu cầu này sẽ phụ thuộc vào sứ mệnh của tổ chức và giai đoạn phát triển của tổ chức.

|                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | E | F |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Tuổi</b>                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Dưới 18                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 19-34                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35-50                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 51-65                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| trên 65                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Giới tính</b>                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nam                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nữ                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Khác                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Chủng tộc/Dân tộc</b>                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Người Mỹ gốc Phi / Đen                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Châu Á/ Đảo TB Dương<br>Người da trắng                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tây Ban Nha / La Tinh<br>Người Mỹ Bản địa/ Ấn Độ                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Các nguồn khác                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tiền để cho                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tiếp cận tiền<br>Tiếp cận các tài nguyên<br>khác (Các tổ chức, hỗ trợ<br>của Đoàn thể) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sẵn sàng cho sự tham gia<br>tích cực (mời chào, thăm<br>viếng, tài trợ bằng văn bản)   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Kết nối cộng đồng</b>                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tổ chức tôn giáo                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Đoàn thể                                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Giáo dục<br>Phương tiện truyền thông                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Chính phủ Từ thiện                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Doanh nghiệp nhỏ<br>Các dịch vụ xã hội                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

| Khác                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | A | B | C | D | E | F |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Phẩm chất</b>                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Kỹ năng lãnh đạo / Động lực                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sẵn sàng làm việc / tính khả dụng                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Kết nối cá nhân với sứ mệnh của tổ chức                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Phong cách cá nhân</b>                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Người xây dựng sự đồng thuận                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nhà chiến lược giao tiếp giỏi                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nhìn xa trông rộng                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Người xây cầu                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Lĩnh vực kinh nghiệm</b>                                                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Quản trị / Sự quản lý                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tinh thần kinh doanh                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Quản lý tài chính                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Kế toán                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Các khoản đầu tư                                                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Gây quỹ                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Chính phủ                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Pháp luật                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Tiếp thị, quan hệ công chúng                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Nguồn nhân lực                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Lập kế hoạch chiến lược                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Bộ phận vật lý (kiến TS, kỹ sư)                                                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Địa ốc                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Đại diện thân chủ                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Các chương trình đặc biệt tập trung (như giáo dục, y tế, chính sách công, dịch vụ xã hội) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Công nghệ                                                                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Khác                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Số năm (hoặc nhiệm kỳ) trên Hội đồng quản trị</b>                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

# PHẦN 1:

## CƠ CẤU VÀO HỘI ĐỒNG QUỐC GIA

Một Hội đồng quốc gia hoạt động đúng chức năng là yếu tố cần thiết cho sự thành công và trường tồn của bất kỳ NSO nào. Hoạt động hiệu quả của Hội đồng quản trị phần lớn phụ thuộc vào sự trao đổi thông tin và ý tưởng tự do giữa các thành viên.

Đảm bảo các thành viên Hội đồng quản trị mới nhanh chóng bắt kịp với tổ chức (bao gồm cả chiến lược và môi trường mà tổ chức hoạt động) là một khía cạnh quan trọng trong vai trò của mọi Hội đồng quản trị. Có nhiều vai trò khác nhau và những người tham gia vào việc điều hành một tổ chức cộng đồng. Điều quan trọng là các thành viên Hội đồng quản trị quốc gia phải hiểu vai trò chung của Hội đồng quản trị, vai trò cụ thể của họ với tư cách là thành viên Hội đồng quản trị và vai trò của họ khác với vai trò của những người khác trong tổ chức như thế nào. Dành thời gian để thiết lập quy trình giới thiệu Hội đồng quản trị là một khoản đầu tư thận trọng cần được các NSO xem xét cho tương lai.

Trách nhiệm thực hiện các cuộc bổ nhiệm của Hội đồng quản trị được chia sẻ một cách lý tưởng giữa chính Hội đồng quốc gia, ban quản lý cấp cao của tổ chức và thành viên Hội đồng quản trị mới.

Chủ tịch Hội đồng quốc gia (hoặc một người cao cấp khác trong tổ chức) thường sẽ đóng một vai trò quan trọng trong quá trình giới thiệu thành viên Hội đồng quản trị mới. Điều quan trọng là đảm bảo rằng quá trình này được giám sát bởi một người hiểu rõ tổ chức 'từ trong ra ngoài, để thông tin cần thiết có thể được chia sẻ với thành viên Hội đồng quản trị mới và mọi câu hỏi có thể được trả lời theo cách thích hợp.

Người đảm nhận trách nhiệm giám sát quá trình giới thiệu cần được hỗ trợ bởi các thành viên khác trong Hội đồng quản trị và quản lý cấp cao. Ví dụ: Giám đốc điều hành của tổ chức có thể tham gia vào quá trình: giới thiệu thành viên Hội đồng quản trị mới với các thành viên chính của nhóm quản lý, thực hiện một cuộc họp tóm tắt về những thách thức và cơ hội mà tổ chức phải đối mặt và thực hiện chuyển tham quan cơ sở hoặc hoạt động của tổ chức.

Một thành viên Hội đồng quản trị mới cũng cần chuẩn bị sẵn sàng để tham gia tích cực vào toàn bộ quá trình.

Lý do chính của việc giới thiệu Hội đồng quản trị là để đảm bảo một thành viên Hội đồng quản trị mới nhận được thông tin quan trọng về tổ chức và hiểu vai trò của họ. Việc giới thiệu cũng có thể được sử dụng để thu thập bất kỳ thông tin nào cần thiết về thành viên Hội đồng quản trị mới.

# NHỮNG MỤC TIÊU

## MỤC TIÊU CỦA CÔNG TÁC ĐÀO TẠO

### Hiểu vai trò và trách nhiệm

Thông qua khóa đào tạo giới thiệu, các thành viên Hội đồng quản trị quốc gia sẽ có được một bức tranh tổng thể về vai trò, trách nhiệm, quyền và nghĩa vụ của họ. Họ cũng nên biết về những gì mà vai trò của họ không đòi hỏi, đặc biệt là đối với việc phân chia các chức năng chiến lược và hoạt động, cũng như sự hợp tác giữa các tình nguyện viên và nhân viên. Hội đồng quản trị quốc gia chịu trách nhiệm thiết kế một cơ cấu hoạt động, nhưng cũng cần hiểu cách làm việc và nắm lấy các cơ cấu và hoạt động hiện có. Một yếu tố đặc biệt trong các tổ chức Hướng đạo là sự tham gia của Trẻ. Các thành viên Hội đồng quản trị quốc gia cần biết cách thiết lập chiến lược và cấu trúc khuyến khích sự tham gia của Trẻ ở mọi cấp.

### Thành lập một nhóm thành công

Quá trình giới thiệu / (hội thảo giới thiệu) là một trong những bước đầu tiên để xây dựng một nhóm thành công. Thông qua hoạt động này, các thành viên Hội đồng quản trị quốc gia có thể hiểu nhau và năng lực của họ như một đội. Họ có thể xác định các cách thu hẹp khoảng cách, xác định và xây dựng nhóm của mình theo cách bền vững hơn.

### Hiểu và xác định phương pháp làm việc

Thông qua sự giới thiệu, Hội đồng quản trị quốc gia nên xác định và thống nhất các phương pháp làm việc phù hợp với nhu cầu của họ, từ hoạt động hàng ngày đến việc ra quyết định.

### Đạt được các kỹ năng cần thiết

Quá trình giới thiệu có thể giúp học hỏi các kỹ năng và đảm bảo điều này diễn ra một cách liên tục. Việc đánh giá nhu cầu đào tạo là cần thiết ngay từ đầu vì nó giúp xác định những thiếu sót và giải pháp cho tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia.

### Thiết lập cảm giác sở hữu và tạo động lực

Thông qua quá trình giới thiệu, Hội đồng quản trị quốc gia có thể phát triển cảm giác sở hữu và trách nhiệm giải trình đối với các bên liên quan của họ. Sự hỗ trợ bên ngoài của việc giới thiệu bởi (những) người có kiến thức chuyên môn và / hoặc kinh nghiệm trước đây có liên quan có thể giúp tạo cảm hứng và động lực.

## **Giá trị và Nhiệm vụ**

Mục tiêu chính của chúng tôi: "Sứ mệnh của Hướng đạo là đóng góp vào việc giáo dục thanh thiếu niên, thông qua một hệ thống giá trị dựa trên Lời hứa và Luật của Hướng đạo, để giúp xây dựng một thế giới tốt đẹp hơn, nơi mọi người tự hoàn thiện mình với tư cách cá nhân và đóng một vai trò xây dựng trong cộng đồng." Tất cả các bên liên quan tham gia vào quá trình quản trị với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia phải xem xét sứ mệnh, giá trị cốt lõi và nguyên tắc của Hướng đạo trong tất cả các quyết định và vai trò trong quá trình phát triển và hợp tác, làm việc để duy trì sự thống nhất của phong trào Hướng đạo.

Việc quản trị không nên được dẫn dắt bởi những suy nghĩ hoặc nhận thức cá nhân. Nó phải được dẫn dắt bởi các thỏa thuận chung, tôn trọng các quan điểm khác nhau và thông qua sự hợp tác của tất cả các thành viên.

Với tư cách là Hướng đạo sinh, điều cần thiết là chúng ta phải biết hành động của chúng ta ảnh hưởng như thế nào đến các thế hệ tương lai, những người sẽ lãnh đạo NSO. Quan trọng nhất, chúng ta phải nhận ra rằng các quyết định của chúng ta củng cố và tạo điều kiện cho một quy trình tốt hơn để cung cấp Hướng đạo cho tất cả các phân khúc cộng đồng mà chúng ta tham gia.

Cuối cùng, điều quan trọng là tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia tích cực đóng góp để tạo ra và củng cố uy tín và năng lực tổ chức của NSO, cả bên trong và bên ngoài với các đối tác và các thành phần khác của xã hội.

## **Làm thế nào để tham gia Hội đồng Quốc gia NSO của bạn?**

### **Sự phản kháng mà bạn có thể gặp phải trong nhóm của mình**

Đôi khi việc thiết lập quản trị tốt đang thay đổi đáng kể các thông lệ và cách chúng ta hiện đang đối phó với quản trị trong một NSO. Cần có thời gian, cam kết và quyết tâm mạnh mẽ để thiết lập một môi trường bền vững, nơi quản trị tốt được thực hành thường xuyên. Dưới đây là một số lý do / thách thức phổ biến nhất mà chúng ta sẽ gặp phải và nghe thấy trong khi cố gắng thực hiện quản trị tốt:

- Thiếu thời gian
- Yêu cầu tài nguyên bổ sung
- Nó không phải là ưu tiên vào lúc này
- Hệ thống hiện tại đã hoạt động tốt trong một trăm năm
- Một thay đổi mới trong quản trị được cho là quan liêu hơn và kém hiệu quả hơn

Mặc dù chúng ta có thể không có đủ điều kiện để thực hiện mọi thứ theo sách vở, nhưng quản trị tốt là một khía cạnh không nên thỏa hiệp. Việc quản trị tốt

sẽ nâng cao hiệu quả của NSO đồng thời đảm bảo tính phù hợp và tính bền vững của nó khi chúng ta bước sang một thập kỷ mới.

### **Thuyết phục NSO của bạn**

Chủ nghĩa hoài nghi trong việc thực hành quản trị tốt có thể được giải quyết trong quá trình phát triển Hội đồng quản trị. Điều quan trọng là phải đảm bảo sự tham gia của Giám đốc điều hành và Chủ tịch NSO của bạn trong quá trình này, vì họ sẽ có thể đề xuất và tạo điều kiện cho việc giới thiệu / tích hợp các thông lệ quản trị tốt trong một Hội đồng quốc gia mới thành lập hoặc hiện có. Tuy nhiên, điều quan trọng cần lưu ý là quá trình này có thể được bắt đầu bởi bất kỳ ai quan tâm đến việc đề xuất các cải tiến trong NSO.

Hội đồng NSO không nên bắt đầu lại từ đầu. Nó phải được xây dựng dựa trên các phương pháp đang được thực hành tốt nhất ở hiện tại và những thứ đã hoạt động tốt (các phương pháp thực hành tốt nhất đã được thiết lập trong NSO phù hợp với các phương pháp quản trị tốt). Việc này có thể được thực hiện trước hoặc tại buổi giới thiệu Hội đồng quốc gia và có thể là một trợ giúp hữu ích trong việc xây dựng thỏa thuận hướng tới phát triển một tập hợp các thông lệ quản trị tốt trong tương lai). Đảm bảo rằng tất cả các thực hành đã được thống nhất đều được ghi chép đầy đủ.

### **10 lý do để thực hành quản trị tốt trong các Hội đồng quốc gia**

- Quản trị tốt là một thực tiễn quan trọng trong 10 phương diện của GSAT (Tiêu chuẩn Chất lượng do WOSM sở hữu để đánh giá sự tuân thủ của một NSO đối với các thông lệ quốc tế tốt nhất về Chất lượng Hướng đạo.)
- Nó cung cấp sự chính trực và tin tưởng từ các thành viên vào công việc của Hội đồng Quốc gia
- Nó giúp Hội đồng Quốc gia bảo vệ NSO khỏi những tổn thất tài chính.
- NSO sẽ được tôn trọng hơn bởi các bên liên quan bên ngoài, chẳng hạn như đối tác và nhà tài trợ
- Nó làm tăng hiệu quả của Hội đồng quốc gia
- Nó giúp hướng dẫn và cung cấp các giải pháp tốt hơn trong các cuộc thảo luận và cuộc họp
- Nó giúp xác định tần suất các cuộc họp để có các cuộc thảo luận hiệu quả, hướng đến giải pháp
- Nó làm tăng phúc lợi tổng thể của NSO
- Được khuyến nghị của tất cả các tổ chức và cơ quan phát triển của Liên hợp quốc
- Quản trị tốt là trọng tâm của bất kỳ tổ chức thành công nào



### **Chuẩn bị cho khóa đào tạo giới thiệu**

Trước khi bắt đầu khóa đào tạo giới thiệu (dưới dạng hội thảo), hãy đảm bảo rằng những người tham gia có sẵn tất cả các tài liệu liên quan về tổ chức và có đủ thời gian để đọc chúng trước khi vào khóa đào tạo. "Gói tài liệu" cần đọc bao gồm:

- Tài liệu pháp lý: Hiến chương của NSO, tài liệu Nội quy, quy định của NSO và tất cả các hướng dẫn hiện có về nhiệm vụ quản trị và vận hành.
- Tài liệu chính sách: (Quản lý rủi ro, Xung đột lợi ích, Bảo vệ dữ liệu, Sự tham gia của Trẻ, Chi phí, Quy tắc ứng xử, Người tố cáo, Tài chính và Kiểm toán, v.v.), Chính sách Quản trị (Hướng dẫn Hoạt động của các Cuộc họp Hội đồng Quản trị Quốc gia).
- Tài liệu định hướng: Sơ đồ tổ chức NSO (cấp quốc gia và khu vực / địa phương), Danh sách liên hệ của các vị trí Quản trị và Nhân viên ở tất cả các cấp, thuật ngữ, biệt ngữ và bảng chú giải thuật ngữ cụ thể, đạo đức, giá trị và triết lý.
- Tài liệu chương trình: Các báo cáo mới nhất của NSO (báo cáo hàng năm, báo cáo tài chính, thống kê thành viên), Kế hoạch chiến lược / Kế hoạch hoạt động hàng năm của NSO, Biên bản ghi nhớ chính hoặc các thỏa thuận ràng buộc (Foundation / Scout Shop), kế hoạch ngân sách, hợp đồng và nghĩa vụ, bản sao của biên bản cuộc họp Hội đồng quản trị năm trước.
- Các tài liệu được cá nhân của Hội đồng Quốc gia: Biểu mẫu khai báo, biểu mẫu thẩm định của Hội đồng quốc gia, đánh giá, vai trò và trách nhiệm, phân tích nhu cầu đào tạo.
- Thông tin về Điều lệ nhóm: Tài liệu đặt nền tảng cho tất cả các thành viên của bất kỳ nhóm nào (trong trường hợp này là Hội đồng quốc gia). Giai đoạn giới thiệu được sử dụng để điền và phát triển tài liệu này.

Các thành viên Hội đồng quốc gia dự kiến sẽ tự mình biết về các tài liệu trước cuộc họp. Tuy nhiên, hãy nhớ rằng tổng thể của gói tài liệu có thể quá tải, điều quan trọng là các tài liệu này phải được trình bày chi tiết trong quá trình giới thiệu và có đủ thời gian để thảo luận.

Cùng với các tài liệu được cung cấp, các thành viên Hội đồng quốc gia cũng có thể được hỗ trợ những điều sau đây trước khi giới thiệu:

- Cung cấp nền tảng lịch sử của NSO / NSA
- Tổ chức một chuyến thăm các văn phòng quốc gia và tham quan các hoạt động
- Tổ chức cuộc họp với Giám đốc điều hành (Tổng thư ký / Tổng Ủy viên)
- Tổ chức một cuộc họp với chủ tịch (Chủ tịch)
- Làm việc trên Điều lệ Đội (nhóm) trước khi giới thiệu

Việc cung cấp thông tin này cho các thành viên Hội đồng quốc gia trước khi giới thiệu sẽ đảm bảo một phiên họp được tham gia và chuẩn bị tốt.

Một bước chuẩn bị hữu ích khác là tiến hành khảo sát năng lực với các thành viên Hội đồng quốc gia .. Điều này giúp xác định điểm mạnh và lỗ hổng trong hồ sơ năng lực của Hội đồng quốc gia với tư cách là cơ quan quản lý NSO/NSA. Kết quả của cuộc khảo sát có thể được thảo luận và có thể thực hiện các biện pháp thích hợp, bao gồm xác định nhu cầu đào tạo cá nhân và chung của Hội đồng quản trị.



### Nội dung của đào tạo giới thiệu

Nội dung giới thiệu thường được điều chỉnh theo mức độ thông tin cần thiết cho Hội đồng quốc gia. Cần dành nhiều thời gian để Hội đồng và nên dành thời gian cho Hội đồng:

- Xây dựng động lực nhóm.
- Tự làm quen với các quy trình, chiến lược và sự phát triển tổng thể của NSO
- Hiểu chi tiết về vai trò và trách nhiệm quản trị của Hội đồng Quốc gia

Một huấn luyện giới thiệu cho các thành viên của Hội đồng quốc gia đề nghị (được phát triển bởi các khu vực châu Âu) có sẵn để tải về tại đây. Nhóm toàn cầu đang phát triển một đề xuất mạnh mẽ hơn và sẽ sớm có để tham khảo.

Nếu bạn đang cân nhắc tổ chức một hội thảo đào tạo giới thiệu với một hỗ trợ viên bên ngoài, WOSM có thể hỗ trợ bạn với các chuyên gia tư vấn. Về mặt nội bộ, điều quan trọng là phải xác định một thành viên hiện có của Hội đồng quốc gia và từ các nhân viên điều hành để lãnh đạo việc chuẩn bị giới thiệu. Đối với chính phiên họp, điều bắt buộc là tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia phải có mặt và tham gia đầy đủ.



## Đánh giá mức độ sẵn sàng của Hội đồng Quốc gia (NSO)

Đánh giá này là cơ hội để bạn xác định mức độ sẵn sàng phục vụ với tư cách là thành viên trong ban điều hành NSO của bạn.

Vì lợi ích cao nhất, điều quan trọng là những tuyên bố này được trả lời một cách trung thực nhất có thể. Để bắt đầu, hãy trả lời “có” hoặc “không” cho mỗi câu hỏi dưới đây. Tiếp theo, khoanh tròn số mà bạn đã trả lời “không”. Điều này bây giờ sẽ giúp bạn xác định thông tin bạn sẽ cần để trở thành thành viên Hội đồng quốc gia hiệu quả.

Kết quả của đánh giá này nên được giữ bí mật và bạn phải là người duy nhất đánh giá nó. Bạn là người duy nhất sẽ xem xét nó.

### Kỳ vọng chung

|                                                                                                               |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Tôi biết sứ mệnh, mục đích, mục tiêu, chính sách, chương trình, dịch vụ, điểm mạnh và nhu cầu của tổ chức. |  |
| 2. Tôi theo dõi các xu hướng trong lĩnh vực NSO quan tâm và luôn cập nhật thông tin cho bản thân.             |  |
| 3. Tôi biết cấu trúc của NSO và vai trò của nó.                                                               |  |

### Tuân thủ qui định

|                                                                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1. Tôi quen thuộc với toàn bộ nội dung của các quy định của tổ chức.                                             |  |
| 2. Tôi biết các chính sách và thủ tục chính của tổ chức (tư cách thành viên, phân bổ ngân sách, nhân sự, v.v.)   |  |
| 3. Tôi hoàn toàn biết rõ về các thỏa thuận của NSO đối với nhân viên chuyên nghiệp (bảo hiểm, thuế và hợp đồng). |  |
| 4. Tôi biết NSO cần chuẩn bị và gửi những loại báo cáo nào.                                                      |  |
| 5. Tôi biết mình chịu trách nhiệm pháp lý như thế nào đối với hiệp hội.                                          |  |
| 6. Tôi biết nghĩa vụ của NSO đối với luật pháp và quy định ở quốc gia của tôi.                                   |  |

### Vai trò và trách nhiệm

|                                                                                                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 7. Tôi biết phạm vi vai trò của mình với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia.                    |  |
| 8. Tôi biết các yếu tố tạo nên cấu trúc của tổ chức và các quy trình ra quyết định của nó.           |  |
| 9. Tôi hiểu sâu sắc về trách nhiệm của mình với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia.             |  |
| 10. Tôi biết sổ đăng ký rủi ro là gì và NSO nên tránh những gì để duy trì tính toàn vẹn và bền vững. |  |
| 11. Tôi biết tư cách thành viên của NSO của mình và cấu trúc hoạt động của nó.                       |  |

### Lập kế hoạch

|                                                                                                |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 12. Tôi đã dành thời gian hàng tháng, theo lịch của mình, cho các cuộc họp của Hội đồng NSO và |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                                                                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Đại hội đồng.                                                                                                                |  |
| 13. Tôi biết cách đánh giá kế hoạch chiến lược của tổ chức chúng tôi để đảm bảo kế hoạch đó là thực tế và có thể hoàn thành. |  |
| 14. Tôi hiểu vai trò của mình trong quá trình lập kế hoạch                                                                   |  |
| 15. Tôi biết ai nên được đưa vào quá trình lập kế hoạch.                                                                     |  |
| 16. Tôi biết ai chịu trách nhiệm về việc thực hiện các kế hoạch.                                                             |  |

### **Phân bổ nguồn lực và kiểm soát tài chính**

|                                                                                                                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 17. Tôi biết cách đọc và hiểu bảng cân đối ngân sách.                                                           |  |
| 18. Tôi biết cách đánh giá các báo cáo tài chính hàng năm.                                                      |  |
| 19. Tôi biết số tiền dự trữ tiêu chuẩn mà tổ chức nên cố gắng đạt được để đảm bảo hơn trong hoạt động của mình. |  |
| 20. Tôi biết cách ngăn chặn gian lận và lạm dụng tiền với tư cách là thành viên hội đồng quản trị.              |  |
| 21. Tôi biết vai trò của mình là thành viên Hội đồng quốc gia trong việc tìm kiếm các nguồn lực cho NSO.        |  |

### **Kiểm soát**

|                                                                                  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|
| 22. Tôi biết quy trình để có được ngân sách là gì.                               |  |
| 23. Tôi hiểu cách thiết lập chính sách trong tổ chức.                            |  |
| 24. Tôi biết tại sao Hội đồng quản trị phải đọc và phê duyệt tất cả các báo cáo. |  |
| 25. Tôi biết xung đột lợi ích là gì và các phương pháp hay nhất để ngăn chặn nó. |  |

### **Đại diện**

|                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 26. Tôi biết cách đại diện cho NSO của mình một cách có trách nhiệm và siêng năng trong cộng đồng bằng cách kể câu chuyện của tổ chức và trình bày những thành tích của tổ chức, cũng như nhu cầu và thách thức hiện tại của tổ chức. |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

## Đây có phải là Hội đồng Quốc gia?

Đọc các tuyên bố sau và xác định xem vấn đề được mô tả có phải là trách nhiệm của Hội đồng quốc gia (NSO) hay không.

Viết Y cho có hoặc N cho không vào khoảng trống cho sẵn.

|     | <b>Đây có phải là Hội đồng quốc gia không?</b>                                                                                                                                   | <b>Y/N</b> |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1.  | Một thành viên Hội đồng Quốc gia nói rằng logo hiện tại của hiệp hội "khó đọc" và "nên được thay đổi".                                                                           |            |
| 2.  | 20 thành viên Trẻ tham gia vào trường đại học đã quyết định thành lập một câu lạc bộ Hướng đạo sinh và muốn tham gia NSO.                                                        |            |
| 3.  | Một thành viên Hội đồng quốc gia có quyền sở hữu hoặc mối quan hệ cá nhân với một nhà cung cấp là đối tác chiến lược tiềm năng của tổ chức và không tiết lộ mối quan hệ này.     |            |
| 4.  | Giám đốc điều hành của Tổ chức đã phát triển một số nhân viên mới để quản lý việc làm tại NSO                                                                                    |            |
| 5.  | Ủy ban Tài chính muốn tái cấu trúc thành hai tiểu ban (các khoản thu và thu ngoài phí).                                                                                          |            |
| 6.  | Một thành viên Hội đồng quốc gia đề nghị thay đổi dịch vụ dọn dẹp cho văn phòng hiệp hội.                                                                                        |            |
| 7.  | Một thành viên Hội đồng quyết định rằng một số ngôn ngữ trong kế hoạch chiến lược là khó hiểu và cần được thay đổi.                                                              |            |
| 8.  | Một vài thành viên mới của Hội đồng quốc gia muốn lên kế hoạch cho một cuộc rút lui của Hội đồng quốc gia hai ngày hôm nay để thiết lập các mục tiêu cho hiệp hội trong năm tới. |            |
| 9.  | Các thành viên Hội đồng quản trị được mời đến một hội nghị gây quỹ.                                                                                                              |            |
| 10. | Một thành viên Hội đồng quốc gia đang tổ chức một sự kiện để cải thiện chương trình Trẻ trong NSO.                                                                               |            |
| 11. | Một vài thành viên Hội đồng đang đề xuất văn bản cho một bài hát của Hướng đạo sinh.                                                                                             |            |

# Điều lệ nhóm

## Nó là gì?

Điều lệ nhóm là một tài liệu đặt nền tảng cho tất cả các thành viên của bất kỳ nhóm nào (trong trường hợp này là Hội đồng quốc gia), cho phép họ hiểu và đồng ý với một bộ giá trị, cũng như các hướng dẫn hành vi và ứng xử trong vai trò tương ứng của họ.

## Tại sao phải có điều lệ nhóm?

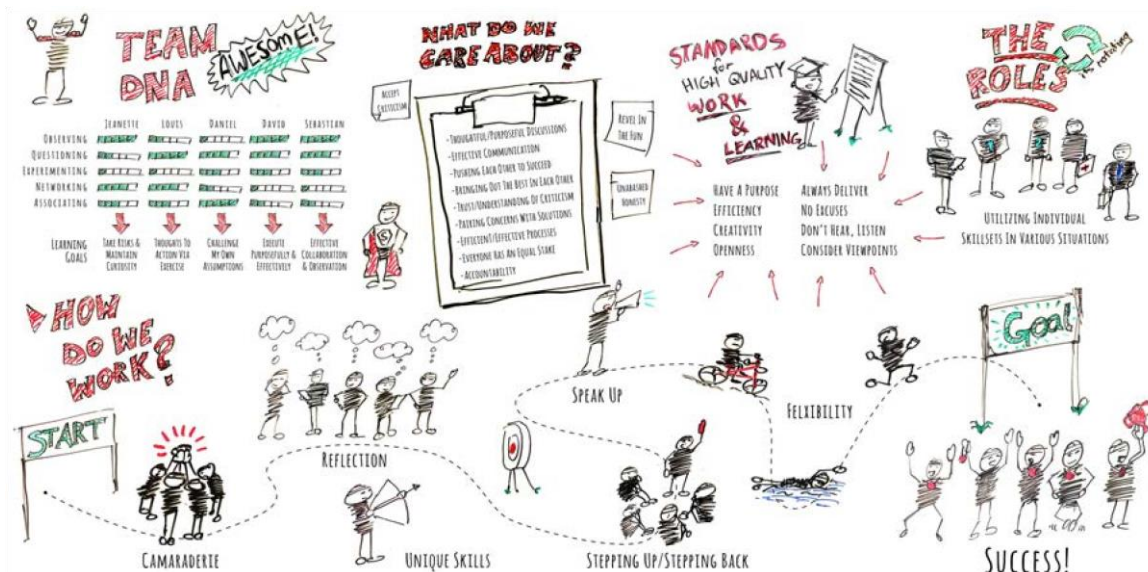
Điều lệ nhóm giúp thiết lập quyền sở hữu chung, trách nhiệm giải trình và thỏa thuận với các nhóm người mới làm việc cùng nhau về cách họ sẽ tiến hành công việc hoạt động, vai trò và trách nhiệm của mình. Nó có thể hoạt động như một nền tảng để Hội đồng quốc gia quay lại trong quá trình ra quyết định, hỗ trợ cách họ hoạt động để đảm bảo rằng họ không bị mất dấu những gì và tại sao họ đang làm điều gì đó. Nó cũng có thể được sử dụng để chứng minh mục đích của Hội đồng quốc gia với những người khác trong tổ chức và cung cấp sự minh bạch về hoạt động của Hội đồng quốc gia.

## Mục đích của điều lệ nhóm bao gồm:

- Đảm bảo quyền sở hữu của tất cả các thành viên trong nhóm, bao gồm cả những người ban đầu có thể chống lại việc được đưa vào.
- Các thành viên trong nhóm (bao gồm cả lãnh đạo) có trách nhiệm giải trình với tất cả các nguyên tắc giống nhau
- Nêu ra các vai trò và trách nhiệm một cách rõ ràng, có thể đo lường được
- Xác định các hoạt động (bao gồm các cách thích ứng với sự thay đổi), giải quyết các rào cản và thậm chí xác định các hành động như tham dự
- Thể hiện rõ ràng mục đích và sứ mệnh của nhóm với những người khác trong tổ chức
- Cung cấp sự rõ ràng và giảm sự nhầm lẫn trong trường hợp phát sinh các nhiệm vụ hoặc dự án xung đột

## Làm thế nào để phát triển nó?

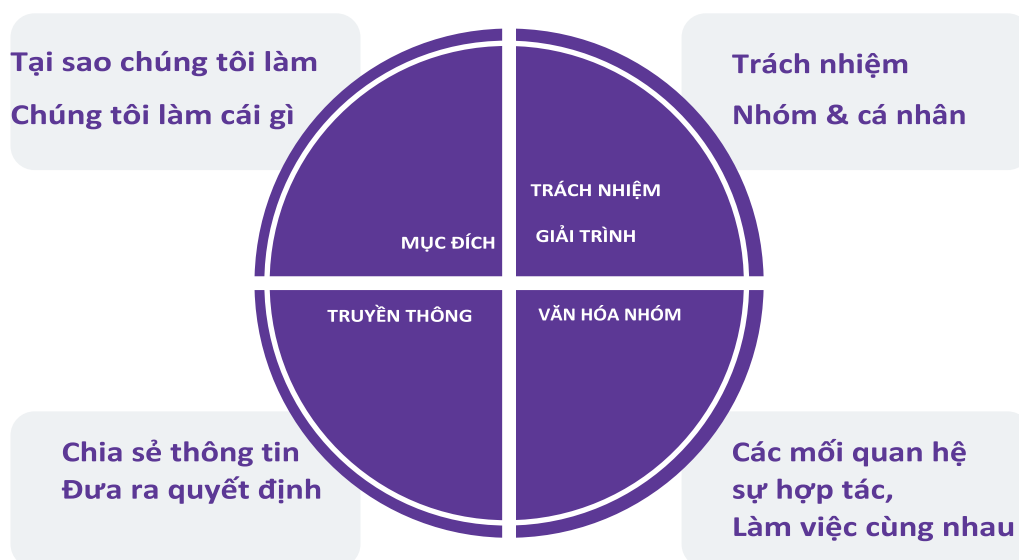
Điều lệ cần được hợp tác phát triển với Hội đồng quốc gia mới như là một phần của bất kỳ hoạt động giới thiệu nào và điều quan trọng là phải dành đủ thời gian cho quá trình này.



Sketched charter from Innovation Studio project team - MBA in Design Strategy, California College of the Arts, 2016.

Những điều cần xem xét như một phần của điều lệ phải là một tuyên bố tầm nhìn ngắn giải thích mục đích của Hội đồng quốc gia (không nên quá 20 từ). Cũng nên dành đủ thời gian để xác định các hành vi chính mà Hội đồng quốc gia sẽ thông qua.

Sơ đồ dưới đây cung cấp một số nguồn cảm hứng cho một số lĩnh vực chính có thể được xem xét:



Example of Team Charter - Learning Bridge Inc. 2003

## Bước 1

Bước đầu tiên là một cuộc thảo luận hợp tác bao gồm 7 phần. Đây là nơi nhóm làm việc cùng nhau để thiết lập các yếu tố thiết yếu cho nền tảng của họ.

Có 3 bộ phận cho mỗi phần:

1. **Động não:** ghi lại tất cả suy nghĩ của nhóm của bạn
2. **Củng cố:** chọn các giá trị hàng đầu của nhóm bạn
3. **Tinh chỉnh:** biến ghi chú của bạn thành những câu ngắn gọn

Dưới đây là 7 phần được xác định để xây dựng khuôn khổ của điều lệ và các kỳ vọng của nó:

1. **Các thành viên trong nhóm: Ai là người trong nhóm?**

Mỗi thành viên trong nhóm liệt kê hai điểm mạnh và hai điểm yếu của họ để hiểu rõ hơn về nhau.

2. **Giá trị cốt lõi: Bạn quan tâm đến điều gì?**

Thảo luận về những giá trị được chia sẻ nào có thể giúp hướng dẫn cách bạn tiếp cận công việc và cách bạn cộng tác với nhau.

3. **Quy tắc nhóm: Bạn sẽ làm việc như thế nào?**

Thiết lập một khuôn khổ lý tưởng mà các bạn có thể mong đợi nhau tuân theo, chẳng hạn như lịch họp (ngày, giờ, địa điểm thường xuyên).

4. **Vai trò: Những vai trò nào là cần thiết?**

Xác định các loại vai trò sẽ giữ cho nhóm tập trung và thúc đẩy năng suất.

5. **Trách nhiệm cụ thể: Chúng ta cần đạt được những gì? Ai chịu trách nhiệm về những gì?**

Bất kỳ quyết định cụ thể nào được Đại hội đồng giao cho Hội đồng quốc gia.

6. **Các thước đo thành công: Thành công trông như thế nào đối với bạn?**

Xem xét cách thành công có thể được đo lường ngoài điểm số hoặc chữ.

7. **Tiêu chuẩn Chất lượng: Tiêu chuẩn của bạn cho công việc chất lượng cao là gì?**

Suy nghĩ về mức chất lượng bạn cung cấp và mong đợi từ đồng đội của bạn.



## Bước 2

Bước thứ hai sắp xếp tất cả các câu ngắn gọn từ 7 phần thành một nội dung "cuối cùng". Điều này cung cấp một cách dễ dàng để xem xét điều lệ nếu (hoặc khi) nhóm của bạn cần phải tập trung lại hơn nữa trong quá trình.

|                                                                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>Thành viên nhóm:</b> Ai là người trong nhóm?                                                  |  |
| <b>Những giá trị cốt lõi:</b> Điều gì làm bạn quan tâm?                                          |  |
| <b>Qui tắc nhóm:</b> Bạn sẽ làm việc như thế nào?                                                |  |
| <b>Vai trò:</b> Những vai trò nào là cần thiết?                                                  |  |
| <b>Trách nhiệm cụ thể:</b><br>Chúng ta cần đạt được điều gì?<br>Ai chịu trách nhiệm về những gì? |  |
| <b>Các thước đo thành công:</b><br>Thành công trông như thế nào đối với bạn?                     |  |
| <b>Tiêu chuẩn chất lượng:</b> Tiêu chuẩn của bạn cho công việc chất lượng cao là gì?             |  |



# TEAM CHARTER WORLD SCOUT COMMITTEE 2014 - 2017

This Team Charter is for all 21 World Scout Committee members  
(12 voting members, Secretary General, Treasurer, WSF Representative & 6 Regional  
Chairpersons) as well as the 6 Youth Advisors.

## PURPOSE OF OUR TEAM

- Promote unity – be the bridge across the Movement
- Ensure the continued development of the Movement
- Ensure great governance of WOSM by implementing our constitutional responsibilities (incl. financial oversight and policies)
- Promote and support membership development
- Inspire and engage NSOs
- Implement Vision 2023 and Triennial Plan 2014-2017

## HOW WE PREPARE FOR AND RUN OUR MEETINGS

- We meet twice a year (March & September)
- There is dual accountability – Steering Committee prepares the agenda, all WSC members read documents and arrive fully prepared
- Meetings are dynamic, fun and practical – discussions in smaller groups & summary of outcomes, followed by a short decision meeting
- French interpretation is provided
- We keep the focus on must-do's and reaching concrete, customer-focused and action-oriented results
- Everything we do is linked to Vision 2023 and the Triennial Plan

## BEHAVIOURS WE COMMIT TO...

- **Communication**
  - Use clear and simple language
  - Be tolerant of others
  - No judgement
  - Respect that time is limited
  - Encourage everyone to speak
  - Opposing views should be respected
  - Respect email culture ("reply all" only when needed)
  - Reduce paper communication
  - Encourage use of new technologies
- **Engagement**
  - Listen to others
  - Express your opinion
  - Timely response to emails
  - Be prepared for the meetings
  - Be 100% present at the meetings
  - Declare conflicts of interest
  - Motivate others & yourself to do one's best
  - Commit to follow sustainable practices
- **Decisions**
  - Always involve all 27 in entire decision making process except voting itself
  - Full transparency
  - Look for consensus when possible
  - Keep and respect integrity of World Scout Committee decisions that have been made

## WORKING BETWEEN MEETINGS AND ACCOUNTABILITY

- We clearly define who does what and when between meetings
- Subcommittees have regular, documented meetings with clear follow-up on tasks
- We work closely with WSB staff without interfering in daily operations. A joint approach with mutual respect and good communication is key to success
- In line with the Adults in Scouting Policy, we have an annual performance review of all WSC members



# TEAM CHARTER

## WORLD SCOUT COMMITTEE

### 2017-2020

This Team Charter is for all 27 World Scout Committee members of the 2017-2020 Triennium:

12 Voting members, Secretary General, Treasurer, WSF Representative, six Regional Chairpersons and six Youth Advisors.

#### WORKING BETWEEN MEETINGS AND ACCOUNTABILITY

- We clearly define who does what and when between meetings.
- We inform NSOs and Regions swiftly about the outcomes of our meetings and decisions through innovative communication approaches.
- We involve the full WSC in our communications to NSOs, not only specific roles.
- Subcommittees have clear deliverables and conduct regular, documented meetings with clear follow-up on tasks.
- We work closely with WSB staff with a clear focus on strategic oversight.

#### HOW WE PREPARE FOR AND RUN OUR MEETINGS

- We meet formally in person twice a year (March & September) and explore informal virtual meetings/attendance
- Our Steering Committee prepares the agenda, all WSC members read documents in advance and arrive fully prepared.
- We choose the best working methods and endeavour to keep our meetings dynamic, fun and results-oriented.
- Everything we do is linked to Vision 2023 and the Triennial Plan.
- We base our decisions on facts and invite experts as needed to inform our decision-making.

## PURPOSE OF OUR TEAM

- We are here to promote the unity of the Movement and ensure great governance of WOSM by delivering on our constitutional responsibilities. Through our governance we inspire and engage NSOs and Regions to contribute and achieve the Strategy for Scouting.
- We will oversee the implementation of Vision 2023 and the 2017-2020 Triennial Plan, with a special accent on supporting membership growth and development.

## OUR GROUND RULES

### **For our discussions (online and offline) we commit to:**

- Using clear and simple language
- Listening with both ears and an open mind
- Being honest and respectful (of each other and of time availability)
- Encouraging everyone to speak but keep our discussions focused
- Encouraging diversity in discussions, but unity in decisions
- Innovative communication style and technology
- Providing language interpretation as needed

### **In terms of our engagement, we commit to:**

- Respecting the Scout Law
- Expressing our opinions
- Timely response to emails (48 hours)
- Being 100% present at the meetings and engaged between meetings
- Declaring and acting upon conflicts of interest
- Motivating ourselves and each other to do our best
- Enjoying our work and being creative
- Committing to follow sustainable practices

### **When making decisions, we commit to:**

- Always involving all 27 members in the entire decision-making process except voting itself
- Look for consensus whenever possible
- Full transparency in our decision-making to stakeholders (NSOs and Regions), while preserving confidentiality as needed
- Honouring and respecting the integrity of decisions we have made collectively

### **We commit to continuous learning & improvement through:**

- Regular individual and team performance reviews in line with the World Adults in Scouting Policy and our Charter
- Using KPIs to track & monitor progress in our work
- Providing induction for incoming WSC Members
- Providing continuous learning opportunities at WSC meetings

## Thỏa thuận cam kết của Hội đồng quốc gia

Chính thức hóa cam kết của bạn với tư cách người lãnh đạo là bước đầu tiên để trở thành thành viên Hội đồng quốc gia hiệu quả. Hội đồng quốc gia tồn tại để đảm bảo và thúc đẩy phúc lợi tài chính, pháp lý và đạo đức của tổ chức và để đảm bảo rằng tổ chức đó hoàn thành sứ mệnh của mình. Tuân theo các nguyên tắc quản trị tốt, các thành viên Hội đồng quốc gia được yêu cầu ký một thỏa thuận cam kết.

Nền tảng của nó được xây dựng dựa trên một loạt các mục tiêu cá nhân và kế hoạch hành động, sau đó được chia sẻ với các thành viên khác trong Hội đồng quốc gia. Những mục tiêu này sẽ thách thức bạn và những người khác nỗ lực hết mình để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả cho tổ chức.

### [VÍ DỤ]

Là một thành viên của Hội đồng Quốc gia [tên của NSO / NSA], tôi hiểu rằng tôi có nghĩa vụ quan tâm để luôn làm việc vì lợi ích tốt nhất của tổ chức, nghĩa vụ trung thành đặt lợi ích của tổ chức lên hàng đầu và tránh bất kỳ xung đột lợi ích nào và nghĩa vụ tuân theo để trung thành với các mục tiêu trọng tâm của tổ chức, tuân theo các văn bản quản lý của tổ chức.

Ngoài những cam kết và trách nhiệm này, tôi, \_\_\_\_\_, sau đây cam kết làm việc với tất cả các thành viên Hội đồng Quốc gia khác để hoàn thành các mục tiêu của hiệp hội của chúng tôi:

1. Tham dự, chuẩn bị đầy đủ và tham gia các cuộc họp Hội đồng quốc gia, cuộc họp Đại hội đồng và các sự kiện đặc biệt.
2. Luôn được thông báo về những gì đang diễn ra trong tổ chức, đặt câu hỏi và yêu cầu thông tin khi cần thiết. Tôi sẽ tham gia và chịu trách nhiệm đưa ra quyết định về các vấn đề, chính sách và các vấn đề khác của Hội đồng quốc gia.
3. Thúc đẩy sứ mệnh và tầm nhìn của hiệp hội.

4. Làm việc để hoàn thành và thực hiện các mục tiêu trong kế hoạch chiến lược của hiệp hội .
5. Tham dự khóa đào tạo giới thiệu của Ủy ban Quốc gia.
6. Cung cấp đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tình nguyện viên hỗ trợ Hội đồng quốc gia với tất cả sự giám sát và trợ giúp cần thiết, đồng thời hợp tác làm việc với nhân viên và các thành viên Hội đồng quốc gia khác với tư cách là đối tác để đạt được các mục tiêu của chúng tôi.
7. Thực hiện các nhiệm vụ như được mô tả trong Bản mô tả vai trò đính kèm hoặc theo thỏa thuận với Chủ tịch.
8. Tích cực tham gia hỗ trợ phát triển các nguồn lực cho tổ chức .
9. Cố gắng bám sát các xu hướng, vấn đề và sự phát triển hiện tại có thể ảnh hưởng đến tổ chức .
10. Chỉ thực hiện quyền hạn của tôi với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia khi tham gia cuộc họp với Hội đồng quốc gia hoặc khi được Hội đồng quốc gia chỉ định .
11. Đại diện cho tổ chức một cách tích cực và hỗ trợ mọi lúc .
12. Nghiêm túc duy trì tính bảo mật tất cả thông tin đặc quyền hoặc nhạy cảm được cung cấp cho tôi để bảo vệ danh tiếng và tính toàn vẹn của Hướng đạo, cũng như quyền riêng tư của các cá nhân và nhà tài trợ có liên quan đến tổ chức và Hội đồng quốc gia. Tôi chấp nhận nguyên tắc này như một nguyên tắc sẽ tồn tại trong thời gian phục vụ Hội đồng quốc gia của tôi.

Do đó, tôi tuyên bố rằng thỏa thuận cam kết này sẽ có hiệu lực vào

\_\_\_\_\_

Đã được chấp nhận :

\_\_\_\_\_

(Chữ ký)



**Đổi lại, tôi mong tổ chức có trách nhiệm với tôi theo những cách sau:**

1. Cung cấp cho tôi các báo cáo tài chính, phân tích và cập nhật thường xuyên về các hoạt động quan trọng của tổ chức và nhân sự.
2. Cung cấp cho tôi cơ hội thảo luận các vấn đề quan trọng của tổ chức với Chủ tịch Hội đồng quốc gia và Tổng ủy viên khi thích hợp.
3. Mang đến cho tôi cơ hội phát triển nghề nghiệp với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia .
4. Các nhân viên và thành viên Hội đồng quốc gia sẽ trả lời một cách thẳng thắn những câu hỏi mà tôi cảm thấy cần thiết để thực hiện trách nhiệm của mình đối với tổ chức này.
5. Các thành viên Hội đồng quốc gia và nhân viên sẽ làm việc thiện chí với tôi để đạt được các mục tiêu của chúng ta.
6. Nếu tổ chức không thực hiện các cam kết với tôi, tôi có thể kêu gọi Chủ tịch Hội đồng quốc gia để thảo luận về trách nhiệm của tổ chức.

## MỤC 2: CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Chương thứ hai của cuốn sổ tay này tập trung vào sự cải tiến liên tục và bền vững của Hội đồng quốc gia

Các thành viên Hội đồng quốc gia được chỉ định (được bầu) vào các vị trí lãnh đạo để điều hành NSO / NSA cần phải trải qua đánh giá và đánh giá kỹ năng của họ, hiểu biết về vai trò và sự chuẩn bị sẵn sàng cho nó. Dựa trên các kết quả, các hành động khắc phục / phòng ngừa cần được thực hiện. Cuối cùng, tất cả các bài học kinh nghiệm cần được xem xét và thảo luận để tiến bộ.

Một khi Hội đồng quốc gia nhận thức được tiềm năng phát triển (với tư cách cá nhân và tập thể), các thành viên nên tham gia đào tạo nhằm nâng cao năng lực của họ để thực hiện vai trò của mình một cách hiệu quả.

Đây là điều kiện tiên quyết hướng tới sự cải tiến liên tục của Hội đồng quốc gia

Có một số lĩnh vực chính mà các thành viên Hội đồng quốc gia cần hiểu biết sâu sắc:

- Hiểu được kỳ vọng từ các thành viên Hội đồng quốc gia
- Đánh giá sự hài lòng và hiểu biết về vai trò
- Đánh giá hiệu suất của họ và
- Thường xuyên xem xét và áp dụng các chính sách liên chính đang giải quyết công việc của họ (Xung đột lợi ích, Quấy rối, Thẩm định, v.v.)

Mục tiêu cuối cùng là để Hội đồng quốc gia hoạt động như một nhóm liên tục theo dõi hiệu quả hoạt động của mình (cá nhân và theo nhóm), đồng thời đảm bảo rằng mỗi thành viên hội đồng đều được tham gia và tạo cơ hội phát triển.

Cải tiến liên tục là một văn hóa quan trọng cần có trong Hội đồng quốc gia. Điều này cũng bao gồm khả năng cân nhắc rằng các hoạt động có thể phải được điều chỉnh và những sai lầm có thể bắt nguồn từ Hội đồng quốc gia. Việc tự phê bình như vậy có thể gây khó chịu và phản trực giác. Do đó, nó phải được cân bằng với việc tạo ra niềm tin và mục đích trong tổ chức. Cam kết hành động dựa trên dữ liệu hiệu suất và các giá trị cá nhân có thể giúp củng cố văn hóa cải tiến liên tục

Các thành viên của Hội đồng quốc gia cần thể hiện tinh thần cam kết đóng góp tốt nhất có thể cho những nỗ lực của những người khác, đồng thời nhận phản hồi cá nhân và dữ liệu hiệu suất trong một nỗ lực bình đẳng.



## Chính sách xung đột lợi ích của Hội đồng quốc gia

Dựa trên kinh nghiệm của Ủy ban Hướng đạo Thế giới, tài liệu sau đây giới thiệu một Biểu mẫu và Chính sách Xung đột Lợi ích được đề xuất để các Tổ chức Hướng đạo Quốc gia sử dụng ở Cấp “Hội đồng Quốc gia” của họ.

Điều quan trọng là phải biết Tiêu chuẩn Chất lượng WOSM, Công cụ Đánh giá Hỗ trợ Toàn cầu hoặc GSAT. Công cụ này bao gồm 10 phương diện cho phép NSO và NSA thực hiện tự đánh giá, đánh giá của WOSM hoặc đánh giá của bên thứ ba do các đánh giá viên thực hiện dẫn đến được chứng nhận. Ít nhất ba trong số các phương diện này liên kết trực tiếp đến tính liêm chính và quản trị của một NSO, để đảm bảo các Hội đồng quốc gia đạt được mức độ cao của các tiêu chuẩn hoạt động, những khía cạnh này cần được thường xuyên xem xét. Bạn có thể tìm thêm thông tin về GSAT trên [scout.org](http://scout.org)

Tài liệu này bao gồm ba mẫu có thể được sử dụng và điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh địa phương của Tổ chức Hướng đạo Quốc gia:

- Mẫu chính sách xung đột lợi ích
- Mẫu Biểu xung đột lợi ích
- Ví dụ về Bản ghi xung đột lợi ích

### **Để thực hiện điều này trong NSO của bạn, hãy xem xét những điều sau:**

- Chọn một tài liệu phù hợp với các yêu cầu của NSO bằng cách sử dụng một trong các mẫu được đề cập ở trên.
- Thực hiện tài liệu với tất cả các thành viên của Hội đồng quốc gia và đảm bảo rằng mọi người hiểu lý do của việc làm như vậy và tầm quan trọng của việc tuyên bố bất kỳ xung đột lợi ích nào.
- Thêm xung đột lợi ích vào chương trình nghị sự thường trực cho bất kỳ cuộc họp nào để đảm bảo rằng đó là một điểm lưu ý tích cực trong bất kỳ cuộc họp Hội đồng quốc gia nào.

## Về Chính sách Xung đột lợi ích

Mục đích của Chính sách Xung đột lợi ích là ngăn chặn lợi ích thể chế hoặc cá nhân của các thành viên Hội đồng quốc gia can thiệp vào việc thực hiện nhiệm vụ của họ và để đảm bảo rằng không có lợi ích cá nhân, nghề nghiệp hoặc chính trị với tài chính của Tổ chức Hướng Đạo Quốc gia.

Chính sách này không được thiết kế để loại bỏ các mối quan hệ và hoạt động có thể tạo ra tính hai mặt về lợi ích, mà yêu cầu tiết lộ bất kỳ xung đột lợi ích nào và sự không tham gia của bất kỳ bên quan tâm nào vào một quyết định liên quan đến vấn đề đó. Một bản sao của Chính sách Xung đột lợi ích này sẽ được cung cấp cho từng thành viên Hội đồng quốc gia hiện đang phục vụ tổ chức này hoặc những người có thể trở thành liên kết với tổ chức.

Các thành viên Hội đồng quốc gia có trách nhiệm hành động vì lợi ích tốt nhất của Tổ chức Hướng đạo quốc gia nói chung, trên tất cả các vai trò và trách nhiệm khác do hội đồng quốc gia thực hiện khi đưa ra quyết định.

Nếu một quyết định được đưa ra trong đó các thành viên Hội đồng quốc gia có lợi ích cá nhân hoặc lợi ích khác, điều này được coi là xung đột lợi ích và thành viên Hội đồng quốc gia sẽ không thể tuân thủ trách nhiệm của mình trừ khi tuân theo các bước nhất định.

Đặc biệt, một thành viên Hội đồng quốc gia có xung đột lợi ích nếu Hội đồng quốc gia đang xem xét đưa ra một quyết định có nghĩa là:

- Một thành viên Hội đồng quốc gia có thể được hưởng lợi về mặt tài chính hoặc theo cách khác từ quyết định đó, trực tiếp hoặc gián tiếp **hoặc**
- Nghĩa vụ của thành viên Hội đồng quốc gia đối với Tổ chức Hướng đạo quốc gia cạnh tranh với nghĩa vụ hoặc lòng trung thành thông qua một cuộc bổ nhiệm khác mà thành viên Hội đồng quốc gia có đối với tổ chức, ủy ban hướng đạo hoặc cá nhân khác.

Xung đột lợi ích thường xảy ra trong các giao dịch tự nguyện, công khai và thương mại. Có xung đột lợi ích không có nghĩa là thành viên Hội đồng quốc gia đã làm sai điều gì đó hoặc người đó phải luôn từ chối can dự vào quyết định đó. Tuy nhiên, một thành viên Hội đồng quốc gia cần phải hành động một cách thận trọng để ngăn chặn các xung đột lợi ích ảnh hưởng đến khả năng đưa ra quyết định của thành viên Hội đồng quốc gia chỉ vì lợi ích tốt nhất của Tổ chức Hướng đạo Quốc gia.

Quá trình này bao gồm ba bước - **Xác định, Ngăn chặn, Ghi lại** - để các thành viên Hội đồng quốc gia có thể tuân thủ các nhiệm vụ của họ và tránh:

- Đưa ra các quyết định có thể bị phản đối hoặc đảo ngược trên cơ sở thủ tục,
- Mạo hiểm với danh tiếng của thành viên Hội đồng quốc gia hoặc danh tiếng của Tổ chức Hướng đạo Quốc gia, và
- Phải đối phó với các hậu quả tài chính, pháp lý hoặc kiểm toán.

## Bước 1: Xác định Xung đột Lợi ích

Các thành viên Hội đồng quốc gia phải tuyên bố xung đột lợi ích ngay lập tức khi họ nhận thức được bất kỳ khả năng nào mà lợi ích cá nhân hoặc lợi ích rộng hơn của họ có thể ảnh hưởng đến việc ra quyết định của họ. Một hướng dẫn tốt là: "Nếu nghi ngờ, hãy khai báo".

Để nhắc nhở các thành viên Hội đồng quốc gia về nhiệm vụ của họ, Hội đồng quốc gia có một mục tiêu chuẩn trong chương trình nghị sự vào đầu mỗi cuộc họp để cho phép các thành viên tuyên bố bất kỳ xung đột lợi ích thực tế hoặc tiềm ẩn nào.

NSO lưu giữ một sổ đăng ký các lợi ích đã kê khai, được mở để kiểm tra. Điều này được cập nhật nếu hoàn cảnh của các thành viên Hội đồng quốc gia thay đổi và khi các thành viên mới được bổ nhiệm.

Mỗi thành viên Hội đồng quốc gia có trách nhiệm tuyên bố xung đột lợi ích tiềm ẩn của họ hoặc trong mối quan hệ với thành viên khác tại điểm phát sinh trong công việc của Hội đồng quốc gia hoặc các tiểu ban, lực lượng đặc nhiệm hoặc công việc của nó để nó có thể được xử lý.

## Bước 2: Đối phó với Xung đột lợi ích

Một khi xung đột lợi ích được xác định, Hội đồng quốc gia phải ngăn chặn nó ảnh hưởng đến việc ra quyết định bằng cách:

- Tìm một cách thay thế để khắc phục xung đột lợi ích hoặc
- Thực hiện các bước thích hợp để quản lý xung đột, điều này thường có nghĩa là người bị ảnh hưởng không tham gia vào các cuộc thảo luận hoặc quyết định liên quan đến vấn đề.

Điều quan trọng là phải tuyên bố một xung đột lợi ích tiềm ẩn, ngay cả khi một thành viên Hội đồng quốc gia có thể tin rằng nó không liên quan hoặc không quan trọng, để cho phép Hội đồng quốc gia quyết định hậu quả.

## Bước 3: Ghi lại xung đột lợi ích

Hội đồng quốc gia lưu giữ hồ sơ bằng văn bản về từng xung đột lợi ích đã tuyên bố và cách Hội đồng quốc gia xử lý nó trong biên bản các cuộc họp. Hồ sơ này phải nêu chi tiết:

- Xung đột lợi ích là gì;
- Thành viên Hội đồng quản trị quốc gia hoặc các thành viên bị ảnh hưởng;
- Liệu có bất kỳ xung đột lợi ích nào được thông báo trước hay không;
- Cuộc thảo luận xung quanh xung đột lợi ích;
- Liệu có ai rút khỏi cuộc thảo luận hay không; và
- Cách thành viên Hội đồng quốc gia và các thành viên Hội đồng quốc gia khác đưa ra quyết định phù hợp với Hiến chương của Tổ chức Hướng đạo Quốc gia.

## Ví dụ về Biểu mẫu Xung đột Lợi ích

Tôi đã đọc, hiểu và đồng ý tuân theo Chính sách về Xung đột lợi ích của Hội Đồng Quốc gia. Theo hiểu biết tốt nhất của tôi, tôi (khoanh tròn một) có / không có một hoặc nhiều xung đột như được mô tả trong Chính sách này. Nếu có, tất cả các xung đột đã biết đều được ghi chú bên dưới. Tôi sẽ đưa ra thông báo nhanh chóng về bất kỳ xung đột lợi ích bổ sung nào khi nó phát sinh.

1. Yes / No. Tôi giữ một vị trí lãnh đạo hoặc thẩm quyền Hướng đạo khác ở cấp quốc gia, khu vực (tỉnh / huyện) hoặc địa phương trong Tổ chức Hướng đạo Quốc gia.  
Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về vị trí và trách nhiệm của bạn:
2. Yes / No. Tôi giữ một vị trí lãnh đạo hoặc thẩm quyền ở cấp Thế giới và / hoặc Khu vực của WOSM. Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về vị trí và trách nhiệm của bạn:
3. Yes / No. Tôi giữ một vị trí lãnh đạo hoặc quyền lực ở cấp Thế giới. Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về vị trí và trách nhiệm của bạn:
4. Yes / No. Tôi, một thành viên trong gia đình tôi, một bên liên quan hoặc tổ chức khác mà tôi kiểm soát, cung cấp dịch vụ để đổi lấy thù lao được trả cho các Tổ chức Hướng đạo hoặc các hoạt động liên quan ở bất kỳ cấp độ nào.  
Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về các dịch vụ bạn cung cấp cho Hướng đạo để đổi lấy thù lao được trả:
5. Yes / No. Một tổ chức mà tôi kiểm soát, cung cấp dịch vụ để đổi lấy thù lao được trả cho các Tổ chức Hướng đạo hoặc các hoạt động liên quan ở bất kỳ cấp độ nào.  
Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về các dịch vụ bạn cung cấp cho Hướng đạo để đổi lấy thù lao được trả:
6. Yes / No. Tôi, hoặc một thành viên trong gia đình của tôi, có các bổ nhiệm hoặc trách nhiệm khác, có thể ảnh hưởng đến khả năng hoàn thành các vai trò và nghĩa vụ của tôi với tư cách là thành viên Hội đồng quốc gia.  
Nếu có, vui lòng cung cấp thông tin chi tiết về các bổ nhiệm hoặc trách nhiệm do bạn đảm nhiệm:
7. (Bất kỳ khía cạnh nào khác liên quan đến Tổ chức quốc gia của bạn mà bạn muốn tuyên bố).

Họ tên

Ngày

.....  
Chữ ký

.....

### Xung đột lợi ích Sổ đăng ký quyền lợi đã kê khai (Ngày)

| Tên thành viên Hội Đồng Quốc Gia | Xung đột lợi ích |           |           |           |           |           |
|----------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                  | Câu hỏi 1        | Câu hỏi 2 | Câu hỏi 3 | Câu hỏi 4 | Câu hỏi 5 | Câu hỏi 6 |
| 1                                |                  |           |           |           |           |           |
| 2                                |                  |           |           |           |           |           |
| 3                                |                  |           |           |           |           |           |
| ...                              |                  |           |           |           |           |           |

#### Mẹo để tránh xung đột lợi ích

- Giữ thành phần hội đồng đa dạng và qui mô hội đồng phù hợp để khuyến khích thảo luận tốt và đưa tất cả các quan điểm vào bảng. Không để xung đột lớn chi phối Hội đồng quốc gia.
- Xử lý vấn đề trước khi nó trở thành vấn đề. Thảo luận về các xung đột tiềm ẩn và cách Hội đồng quốc gia nên giải quyết chúng trong quá trình tuyển dụng thành viên Hội đồng quốc gia mới.
- Đối với các tổ chức có sự thống trị hoặc các vị trí Hội đồng quốc gia được ủy quyền công khai, hãy nói về xung đột lợi ích với cơ quan có trách nhiệm lựa chọn các thành viên hội đồng quản trị đó.
- Làm quen với các thành viên Hội đồng quốc gia với nghĩa vụ trung thành.
- Có một chính sách xung đột lợi ích toàn diện và tuân thủ nó.
- Yêu cầu mỗi thành viên Hội đồng quốc gia ký vào biểu mẫu công bố thông tin hàng năm liệt kê tất cả các chi nhánh tài chính, nghề nghiệp và các đơn vị liên quan khác có thể ảnh hưởng đến việc ra quyết định trong năm tới.

## Thành viên Hội đồng Quốc gia Tự đánh giá

Dựa trên kinh nghiệm của Ủy ban Hướng đạo Thế giới (WSC) 2014-2017, tài liệu sau đây giới thiệu một bản tự đánh giá được đề xuất cho các NSO sử dụng ở Cấp quốc gia để đánh giá thành tích cá nhân của các thành viên Hội đồng quốc gia của họ, nhằm xác định điểm mạnh và lĩnh vực cải thiện của từng cá nhân.

### Mục đích

Phù hợp với Chính sách Người lớn trong Hướng đạo, mỗi năm một lần, mỗi thành viên của Hội đồng quốc gia hoàn thành một bảng câu hỏi về thành tích cá nhân của họ.

Dựa trên cơ sở này, biểu mẫu tự đánh giá sau đây đã được phát triển để cho phép các thành viên Hội đồng quốc gia xác định các điểm mạnh và các lĩnh vực cần cải thiện của cá nhân.

Việc tự đánh giá này là một cuộc đánh giá mang tính hình thức với mục tiêu kép là khuyến khích sự tự phản ánh của tất cả các thành viên của Hội đồng quốc gia và giám sát chất lượng tham gia vào công việc của Hội đồng quốc gia.

The Global Assessment Tool (GSAT) cũng có thể hỗ trợ việc xem xét kỹ lưỡng các lĩnh vực này. Các thành viên Hội đồng quốc gia nên xem xét các mục trong phương diện 2 và 10, đặc biệt xem xét khuôn khổ quản trị và nhiệm vụ của Hội đồng quốc gia cũng như việc cải tiến và đánh giá liên tục của NSO bao gồm Hội đồng quốc gia của nó.

### Hướng dẫn

Phiếu tự đánh giá có 10 phần và gồm 40 câu hỏi.

Mẹo trước khi bắt đầu:

- Cố gắng khách quan và trung thực nhất có thể
- Tránh đánh giá thấp / đánh giá quá cao
- Hãy ghi nhớ mục tiêu
- Hãy nhớ rằng đây là một công cụ phát triển

**Thời lượng:** 20ph

### Hệ thống phân loại

Dựa trên tính chất của từng câu hỏi, một trong hai phương án chấm điểm sau sẽ được đề xuất:

- |                   |      |                 |
|-------------------|------|-----------------|
| • Hạn chế         |      | • Không bao giờ |
| • Đang phát triển | HOẶC | • Đôi khi       |
| • Đạt yêu cầu     |      | • Thường xuyên  |
| • Xuất sắc        |      | • Luôn luôn     |

## Quá trình

1. Tạo một cuộc khảo sát để phổ biến đến tất cả các thành viên, đưa ra thời gian hoàn thành hợp lý.
2. Đảm bảo tính bảo mật của bảng câu hỏi bằng cách chỉ định một người phụ trách thu thập thông tin.
3. Việc tổng hợp kết quả sau đó sẽ được chia sẻ với Ban chỉ đạo để theo dõi

## Bảng câu hỏi

### ĐỊNH GIÁ ĐA DẠNG

|   |                                                                                                                                                                                                     |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 1 | Tôi tính đến văn hóa, giá trị và giá định của mọi thành viên trong Hội đồng quốc gia.                                                                                                               |  |
| 2 | Tôi đánh giá cao những lợi ích phát sinh từ các quan điểm khác nhau mà mọi người mang lại cho nhóm (ví dụ: khuyến khích mọi người phát biểu, không phán xét, quan điểm đối lập cần được tôn trọng). |  |
| 3 | Tôi tích cực lắng nghe (cẩn thận đối với tất cả các quan điểm với tinh thần cởi mở, đặt câu hỏi làm rõ và tóm tắt thông tin đầu vào).                                                               |  |
| 4 | Tôi sử dụng ngôn ngữ rõ ràng và đơn giản.                                                                                                                                                           |  |

### RA QUYẾT ĐỊNH

|    |                                                                                                                                                  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5  | Khi đưa ra quyết định, tôi tính đến các giá trị của Phong trào và Tâm nhìn 2023.                                                                 |  |
| 6  | Tôi có thể chấp nhận rủi ro nếu cần thiết.                                                                                                       |  |
| 7  | Tôi làm việc để tìm ra các giải pháp thay thế sẽ có lợi cho tất cả mọi người khi đối mặt với những bất đồng (tìm kiếm sự đồng thuận khi có thể). |  |
| 8  | Tôi tuân thủ và tôn trọng tính toàn vẹn của các quyết định của Hội đồng quốc gia đã được đưa ra.                                                 |  |
| 9  | Tôi thực hiện các quyết định và đánh giá kết quả.                                                                                                |  |
| 10 | Tôi ủng hộ sự tham gia của các thành viên khác trong việc ra quyết định.                                                                         |  |

## **ĐỊNH HƯỚNG VÙNG VÀ NSO / NSO**

|    |                                                                                                                                         |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 11 | Tôi thúc đẩy sự đoàn kết, đại diện cho cầu nối trong cả Phong trào (đại diện cho tất cả (NSA) thay vì một nhóm hoặc khu vực Hướng đạo). |  |
| 12 | Tôi tìm cách truyền cảm hứng và gắn kết các khu vực và NSO / NSA thông qua công việc của mình.                                          |  |
| 13 | Tôi tích cực tìm kiếm thông tin và phản hồi để hiểu hoàn cảnh, vấn đề, nhu cầu và mong đợi của địa phương (NSA).                        |  |
| 14 | Tôi luôn tập trung vào (những) việc phải làm và nhấn mạnh việc đạt được kết quả theo định hướng hành động.                              |  |
| 9  | Tôi thực hiện các quyết định và đánh giá kết quả.                                                                                       |  |
| 10 | Tôi ủng hộ sự tham gia của các thành viên khác trong việc ra quyết định.                                                                |  |

## **QUẢN LÝ HỌC TẬP**

|    |                                                                                                   |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 15 | Tôi nỗ lực hướng tới sự phát triển cá nhân và cải thiện bản thân của mình.                        |  |
| 16 | Tôi thiết lập các mục tiêu ngắn hạn rõ ràng và chia nhỏ chúng thành các nhiệm vụ có thể đạt được. |  |
| 17 | Tôi đóng góp vào bầu không khí tin cậy trong Hội đồng quốc gia.                                   |  |
| 18 | Tôi công khai chấp nhận những lời chỉ trích mà không bị xúc phạm.                                 |  |
| 19 | Tôi đối phó với những thất bại và sai lầm một cách tích cực.                                      |  |
| 20 | Tôi đối phó với những thất bại và sai lầm một cách tích cực.                                      |  |

## **sự tham gia**

|    |                                                                                                                            |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 21 | Tôi bày tỏ ý kiến của riêng mình tại / giữa các cuộc họp..                                                                 |  |
| 22 | Theo Điều lệ nhóm của chúng tôi, tôi đảm bảo phản hồi kịp thời cho các thông tin liên lạc (email, yêu cầu, báo cáo, v.v.). |  |
| 23 | Theo Điều lệ nhóm của chúng tôi, tôi chuẩn bị cho các cuộc họp và luôn hướng tới các thỏa thuận và kết quả rõ ràng.        |  |
| 24 | Tôi đóng góp vào việc thúc đẩy các cuộc họp với thái độ cởi mở và tham gia.                                                |  |
| 25 | Tôi cam kết với công việc chung cũng như các nhiệm vụ và trách nhiệm của riêng tôi.                                        |  |
| 26 | Tôi tập trung vào việc đạt được kết quả tập thể so với chương trình nghị sự 'riêng tư'.                                    |  |

## **CHÍNH TRỰC**

|    |                                                                                                                 |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 27 | Tôi thể hiện sự trung thực trong giao tiếp, hành động và các mối quan hệ.                                       |  |
| 28 | Tôi 'walk the talk- Làm những gì mình nói', thực hành những gì tôi giảng, giữ lời hứa và thực hiện các cam kết. |  |

## **QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI**

|    |                                                                                           |  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 29 | Tôi cảm thấy thoải mái và thể hiện sự linh hoạt khi đối mặt với sự ngạc nhiên hoặc mơ hồ. |  |
| 30 | Tôi thể hiện sự ủng hộ đối với sự đổi mới và sự thay đổi tổ chức cần thiết.               |  |
| 31 | Tôi thách thức cách mà mọi thứ luôn được thực hiện và phấn đấu cho một cách tốt hơn.      |  |

## HUẤN LUYỆN

|    |                                                                                                                |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 32 | Tôi chia sẻ sự nhiệt tình để lây lan giúp thúc đẩy thái độ tích cực ở người khác.                              |  |
| 33 | Tôi có kỳ vọng rõ ràng về sự đóng góp của mình cho nhóm và đặt ra các tiêu chí để thành công.                  |  |
| 34 | Tôi giao đúng công việc cho đúng người và giao quyền để họ hoàn thành trách nhiệm của mình một cách thích hợp. |  |

## SÁNG TẠO

|    |                                                                            |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------|--|
| 35 | Tôi xem các vấn đề và trở ngại là cơ hội để thay đổi sáng tạo              |  |
| 36 | Tôi trao quyền cho người khác để tìm ra giải pháp sáng tạo cho các vấn đề. |  |

**Ngoài ra, hãy dành thời gian và cố gắng suy nghĩ về những câu hỏi chung sau:**

|    |                                                     |  |
|----|-----------------------------------------------------|--|
| 37 | Bạn ngưỡng mộ điều gì nhất ở bản thân?              |  |
| 38 | Bạn muốn ngừng làm gì?                              |  |
| 39 | Bạn muốn bắt đầu làm gì?                            |  |
| 40 | Bạn muốn thay đổi điều gì so với tình hình thực tế? |  |

# ĐÁNH GIÁ HỌP HỘI ĐỒNG QUỐC GIA VÀ KIỂM TRA ĐỘI NGŨ

Dựa trên kinh nghiệm của Ủy ban Hướng đạo Thế giới (WSC) 2014-2017, tài liệu sau đây giới thiệu một biểu mẫu đánh giá đề xuất cho các NSO sử dụng ở Cấp Quốc gia để đánh giá các cuộc họp Hội đồng quốc gia và làm việc theo nhóm.

## MỤC TIÊU

Mục tiêu ban đầu của việc đánh giá này là đảm bảo tính bền vững của các phương pháp làm việc đổi mới của WSC bằng cách thu thập nhận thức của các thành viên WSC về cách họ đang thực hiện tại mỗi cuộc họp, so với các cam kết của họ đã được ghi trong Điều lệ Nhóm WSC. Từ góc độ NSO, việc đánh giá này đặc biệt có liên quan theo các thông lệ tốt được quảng bá trong Tiêu chuẩn chất lượng của WOSM, GSAT, nhấn mạnh vào việc xem xét, đánh giá và thực hiện các hành động khắc phục, tất cả đều là điều kiện tiên quyết để cải tiến liên tục (xem Phương diện 10 GSAT)

## Hướng Dẫn

Việc đánh giá bao gồm hai thành phần, 'Đánh giá cuộc họp Hội đồng Quốc gia' và 'Kiểm tra nhóm'. Phần đánh giá bao gồm 43 câu hỏi được chia thành 12 tiêu đề

## Hệ thống phân loại

Từ 0 tới 3 với

0: Không / Không bao giờ /

1: Hiếm khi / Không có khả năng / Phù hợp với một số mục

2: Hầu hết thời gian / Thường xuyên / Phù hợp với hầu hết các mục

3: Có / Luôn luôn / Tuân thủ đầy đủ

**Thời lượng: 20 phút**

## Quá trình

- A. Tạo một cuộc khảo sát (tốt nhất là trực tuyến) có thể được thực hiện vào những thời điểm thích hợp trong cuộc họp Hội đồng quốc gia.
- B. Cuộc khảo sát nên được thực hiện bởi tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia, thành viên nhóm điều hành và khách có thể được mời tham gia vào quá trình.
- C. Kết quả thống kê sau đó có thể được trình bày cho cả nhóm vào cuối buổi đánh giá hoặc vào cuối cuộc họp và mở ra để thảo luận.
- D. Phân tích kết quả sau đó được chia sẻ với ban chỉ đạo trong vòng hai tuần sau cuộc họp của Hội đồng quốc gia cùng với các khuyến nghị.
- E. Ban chỉ đạo hành động dựa trên kết quả và chia sẻ bản tóm tắt đánh giá với toàn thể Hội đồng quốc gia.

## Bảng câu hỏi



## Phần 1 – Đánh giá buổi họp Hội Đồng Quốc gia

### VAI TRÒ TRONG HỌP

- 1. Bạn có vai trò gì trong cuộc họp Hội đồng quốc gia này?

### TỔNG QUAN

- 2. Tôi cảm thấy rằng tần suất các cuộc họp của Hội đồng quản trị quốc gia là phù hợp.
- 3. Tôi cảm thấy rằng có trách nhiệm giải trình kép với ban chỉ đạo chuẩn bị chương trình nghị sự và tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia đọc tài liệu và chuẩn bị đầy đủ.

## **QUÁ TRÌNH CỦA BUỔI HỌP**

4. Tôi cảm thấy rằng cuộc họp Hội đồng quốc gia đã được tiến hành hiệu quả và phù hợp với chương trình nghị sự.
5. Tôi cảm thấy rằng chương trình làm việc phù hợp và đầy đủ.
6. Tôi cảm thấy rằng tất cả các thành viên Hội đồng quốc gia đều tôn trọng thời gian đó.
7. Tôi cảm thấy rằng mỗi thành viên đều có cơ hội thể hiện bản thân không bị hạn chế.
8. Tôi cảm thấy rằng cuộc họp rất năng động, vui vẻ và thiết thực.
9. Tôi cảm thấy rằng Hội đồng quốc gia luôn tập trung vào những việc phải làm và đạt được kết quả cụ thể, tập trung vào đối tượng và theo định hướng hành động.
10. Tôi cảm thấy rằng có một mối liên hệ chặt chẽ giữa các vấn đề được nêu ra và Tầm nhìn, Chiến lược và Kế hoạch Công việc của Chúng ta.
11. Bạn đánh giá thế nào về việc tham dự cuộc họp?

## **QUYẾT ĐỊNH**

12. Tôi cảm thấy rằng tất cả các thành viên của Hội đồng quốc gia luôn tham gia vào các quá trình ra quyết định ngoại trừ việc tự bỏ phiếu.
13. Tôi nghĩ rằng các quyết định đã được đưa ra hoàn toàn minh bạch.
14. Tôi cảm thấy rằng sự đồng thuận đã đạt được khi có thể.
15. Tôi cảm thấy rằng tính toàn vẹn của các quyết định của Hội đồng quốc gia đã được giữ và tôn trọng.

## **SAU BUỔI HỌP**

16. Tôi cảm thấy rằng biên bản của Hội đồng quốc gia phản ánh rõ ràng các cuộc thảo luận và quyết định được đưa ra.
17. Tôi cảm thấy rằng Hội đồng quốc gia đảm bảo việc theo dõi các vấn đề đang diễn ra tại mọi cuộc họp (ai làm gì giữa các cuộc họp).

## **NHẬT KÝ CUỘC HỌP VÀ THỜI GIAN**

18. Tôi cảm thấy rằng việc hỗ trợ sắp xếp việc đi lại là thỏa đáng.
19. Tôi hài lòng với tính kịp thời và chi tiết của thông tin cơ bản được cung cấp về hậu cần và việc tổ chức.
20. Tôi hài lòng với sự sắp xếp và lựa chọn cho tất cả các bữa ăn trong cuộc họp.
21. Tôi hài lòng với sự hỗ trợ được cung cấp (chào đón, đưa đón, sắp xếp chỗ ở, các chương trình xã hội, v.v.)

22. Tôi thấy những hành động cụ thể đang được thực hiện dựa trên phản hồi từ cuộc khảo sát của cuộc họp lần trước.
23. Tôi tin rằng sự thay đổi tích cực sẽ xảy ra do kết quả của cuộc khảo sát này.
24. Nhận xét cuối cùng. [phản hồi mở]

## Phần 2 - Kiểm tra đội ngũ Hội đồng quốc gia

### CHỨC NĂNG VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUỐC GIA

26. Tôi cảm thấy rằng hoạt động thực tế của Hội đồng quốc gia "tuân thủ mô tả nhiệm vụ được xác định trong Hiến chương quốc gia, Văn bản pháp luật, Đạo luật và / hoặc Lệnh thường trực của chúng tôi. (0-3)

Nếu người trả lời điểm dưới 2, danh sách thả xuống của tất cả các chức năng của Hội đồng quốc gia như được nêu trong tài liệu liên quan (Hiến chương, Quy chế, v.v.) sẽ xuất hiện, cho phép người trả lời xác định như sau:

*"Khi bạn đạt điểm câu hỏi trước thấp hơn 2, vui lòng nêu rõ" các chức năng của hội đồng quốc gia (như được định nghĩa trong tài liệu liên quan trang XX) mà bạn đang đề cập đến ".*

### HỘI ĐỒNG QUỐC GIA VÀ NHÓM

27. Tôi cảm thấy rằng có tinh thần đồng đội và hợp tác tốt trong Hội đồng quốc gia.
28. Tôi cảm thấy rằng có sự hợp tác và làm việc theo nhóm tốt giữa các ủy ban của nó.
29. Tôi cảm thấy rằng, chúng tôi làm việc hiệu quả trong nhóm của tôi để đạt được kết quả mong muốn.
30. Tôi cảm thấy rằng tôi là một phần của một nhóm và hành vi của những người tôi làm việc cùng phù hợp với các giá trị chung của chúng tôi.

### NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG QUỐC GIA

31. Tôi có hiểu biết tổng thể về những gì đang xảy ra ở cấp quản lý.
32. Tôi cảm thấy rằng các thành viên của Hội đồng quốc gia tin tưởng cách thức mà ban quản lý vận hành quản lý các nhiệm vụ của mình.

## CHIẾN LƯỢC

33. Tôi cảm thấy rằng Hội đồng quốc gia tham gia đầy đủ vào các quyết định chiến lược.
34. Bạn sẽ đánh giá như thế nào về cách mà Hội đồng quốc gia thực hiện chiến lược?
35. Tôi cảm thấy rằng sự giám sát của Hội đồng quốc gia đối với việc thực hiện chiến lược là đầy đủ.

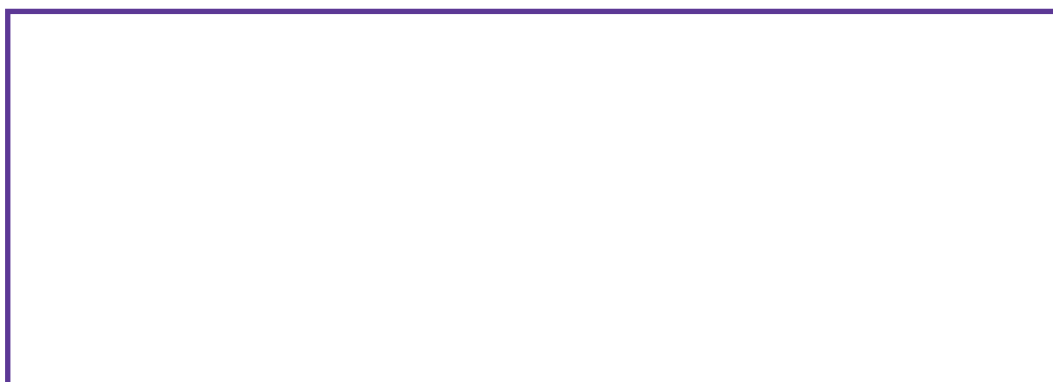
## TRUYỀN THÔNG

Tôi cảm thấy rằng, liên quan đến việc tôn trọng các hành vi mà chúng tôi cam kết theo Điều lệ nhóm của chúng tôi (thay đổi dựa trên các tài liệu nội bộ có liên quan):

36. Đã có sự trao đổi cởi mở và trung thực giữa các thành viên của Hội đồng quốc gia.
37. Ngôn ngữ rõ ràng và đơn giản đã được sử dụng.
38. Sự khoan dung của người khác đã được thực hành.
39. Các thành viên đã không phán xét.
40. Các quan điểm đối lập đã được tôn trọng.
41. Thông tin giấy tờ đã bị giảm.
42. Việc sử dụng các công nghệ mới đã được khuyến khích.

## VÀ CUỐI CÙNG

43. [bình luận cuối cùng]



# ĐÁNH GIÁ THÀNH VIÊN ỦY BAN VÀ NHÓM CÔNG TÁC

Tài liệu sau đây giới thiệu một biểu mẫu đánh giá được đề xuất cho các NSO sử dụng ở Cấp Quốc gia để đánh giá tinh thần đồng đội của hội đồng quốc gia của họ và công việc của các tiểu ban tiềm năng và lực lượng đặc nhiệm đang chịu trách nhiệm với hội đồng quốc gia. Theo đó, tài liệu này dành cho các cơ cấu tình nguyện báo cáo với hội đồng quản trị (nhưng có thể được sử dụng cho các ủy ban khác)

## Mục tiêu

Mục tiêu của việc xem xét này là để đảm bảo rằng tất cả các thành viên của các lực lượng đặc nhiệm và các ủy ban đều hài lòng với công việc của họ, được thông báo đầy đủ và có phương tiện để thực hiện nhiệm vụ của họ. Từ góc độ NSO, việc đánh giá này đặc biệt có liên quan theo các thông lệ tốt được khuyến khích trong Tiêu chuẩn chất lượng của WOSM và GSAT nhấn mạnh vào việc xem xét, đánh giá và thực hiện các hành động khắc phục, tất cả đều là điều kiện tiên quyết để cải tiến liên tục (xem Phương diện 10 GSAT (1007) )

## Hướng Dẫn

Đánh giá bao gồm hai thành phần, 'Khảo sát sự hài lòng' và 'Tự đánh giá'. Phần đánh giá bao gồm 41 câu hỏi được chia thành 13 tiêu đề.

## Hệ thống phân loại:

Từ 0 tới 3 với

- 0: không / Không bao giờ / Không
- 1: Hiếm khi / Không có khả năng / Phù hợp với một số mục
- 2: Hầu hết thời gian / Thường xuyên / Phù hợp với hầu hết các mục
- 3: Có / Luôn luôn / Tuân thủ đầy đủ

**Thời lượng:** 20 phút



### **Quá trình**

Các khuyến nghị nhằm mục tiêu đến các thành viên được đưa ra bảng câu hỏi sau đây mỗi năm một lần khi họ đang phục vụ và khi kết thúc nhiệm kỳ của họ. Điều này sẽ tạo cơ hội cho hội đồng quốc gia theo dõi năng lực, sự hài lòng và hiệu suất theo thời gian và cho phép phối hợp với các nhiệm vụ và hoàn cảnh hoạt động. Trong thời gian ngắn hơn, điều này có thể được điều chỉnh để sử dụng theo thời gian thực và có thể tiến hành đánh giá khi bắt đầu và kết thúc nhiệm vụ của họ.

- A. Tạo một cuộc khảo sát (tốt nhất là trực tuyến) có thể được thực hiện vào những thời điểm thích hợp.
- B. Cuộc khảo sát nên được thực hiện bởi tất cả các thành viên của lực lượng đặc nhiệm hoặc ủy ban.
- C. Kết quả thống kê sau đó có thể được trình bày cho cả nhóm vào cuối buổi đánh giá hoặc cuộc họp và mở để thảo luận.
- D. Phân tích kết quả sau đó được chia sẻ với hội đồng quốc gia trong vòng hai tuần cùng với các khuyến nghị.
- E. Hội đồng quốc gia hành động dựa trên kết quả và chia sẻ bản tóm tắt đánh giá với toàn bộ lực lượng đặc nhiệm.

### **Bảng câu hỏi**

Chi tiết liên hệ

- Tên Họ
- Tên gọi
- Ủy ban - Nhóm công tác

## Phần 1 - Khảo sát sự hài lòng

### KIỂM TRA ĐỘI NGŨ

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

1. Đóng góp của bạn cho ủy ban WSC của bạn cho đến nay
2. Làm việc theo nhóm và hợp tác trong ủy ban WSC của bạn
3. Hiệu quả công việc trong việc hoàn thành nhiệm vụ mong muốn
4. Hỗ trợ được cung cấp bởi nhân viên hỗ trợ WSB được chỉ định
5. Hướng dẫn do liên lạc viên / Chủ tịch WSC của ủy ban của bạn cung cấp

### MONG ĐỢI CÁ NHÂN CỦA BẠN

Vui lòng đánh giá xem kỳ vọng ban đầu của bạn đã được thực hiện đến mức nào khi nói đến:

6. Khối lượng công việc trong năm
7. Sở thích của bạn

### CÁC CHỨC NĂNG VÀ HOẠT ĐỘNG CỦA ỦY BAN SUB-WSC CỦA BẠN

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

8. Mối liên hệ giữa công việc mà nhóm của bạn đang làm và Tầm nhìn 2023
9. Sự rõ ràng về các mục tiêu của nhóm của bạn
10. Sự rõ ràng của công việc được lập kế hoạch bởi nhóm của bạn

### GIAO TIẾP

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

11. Luồng thông tin và giao tiếp nội bộ
12. Các phương pháp và công cụ làm việc (sử dụng các công cụ trực tuyến đầy đủ để đạt được hiệu quả)

## Phần 2 – Tự Đánh Giá

Vui lòng đánh giá mức độ bạn đồng ý với những tuyên bố này về việc mô tả đóng góp của bạn cho nhóm của bạn:

### QUẢN LÝ HỌC TẬP

13. Tôi không ngừng tìm kiếm cơ hội phát triển bản thân.
14. Tôi thiết lập các mục tiêu ngắn hạn rõ ràng và chia chúng thành các nhiệm vụ có thể đạt được.
15. Tôi tìm kiếm và chấp nhận phản hồi một cách xây dựng.

### SỰ THAM GIA

16. Tôi đã chuẩn bị đầy đủ cho các cuộc họp mà tôi tham gia.
17. Tôi theo dõi kịp thời các nhiệm vụ được giao cho tôi trong nhóm.
18. Tôi tập trung vào việc đạt được kết quả tập thể so với chương trình làm việc 'riêng tư'.
19. Tôi chủ động làm rõ trách nhiệm của mình và trách nhiệm giải trình với người khác.
20. Bạn có muốn tiếp tục tham gia vào nhóm này không?

### CAM KẾT CHẤT LƯỢNG

21. Tôi tạo ra các ý tưởng để cải tiến.
22. Tôi tích cực tham gia thực hiện các sáng kiến cải tiến.

### Ý KIẾN KHÁC

Bạn nghĩ nhóm của mình có thể cải thiện như thế nào?  
Bạn có thể làm gì để cải thiện đóng góp của nhóm?

### LÀM VIỆC NHƯ MỘT PHẦN CỦA NHÓM

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

23. Làm việc theo nhóm và hợp tác trong nhóm của bạn
24. Công việc của nhóm của bạn giữa các cuộc họp (nếu có)
25. Cam kết của nhóm của bạn với thời hạn
26. Hỗ trợ được cung cấp bởi nhân viên hỗ trợ WSB được chỉ định

27. ướng dẫn được cung cấp bởi liên lạc viên / Chủ tịch WSC trong nhóm của bạn

### **CÔNG VIỆC CỦA NHÓM CỦA BẠN**

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

28. Thành tích của nhóm bạn
29. Mối liên hệ giữa công việc của nhóm bạn và Tầm nhìn 2023

### **MONG ĐỢI CÁ NHÂN CỦA BẠN**

Vui lòng đánh giá xem kỳ vọng ban đầu của bạn đã được thực hiện như thế nào khi nói đến:

30. Sự quan tâm của bạn
31. Đóng góp của bạn
32. Sự phát triển cá nhân của bạn

### **GIAO TIẾP**

Vui lòng đánh giá mức độ hài lòng của bạn với:

33. Luồng thông tin và giao tiếp nội bộ

Các phương pháp và công cụ làm việc (sử dụng các công cụ trực tuyến đầy đủ để đạt hiệu quả)

### **KHUYẾN NGHỊ**

# CÁC QUI ĐỊNH VÀ CHÍNH SÁCH

Bạn có đề xuất gì để cải thiện trải nghiệm của các tình nguyện viên tương lai không?

Hội đồng quốc gia, trong công việc hướng tới cải tiến liên tục, có vai trò thiết lập các khuôn khổ mà NSO sẽ hoạt động và chịu sự điều hành. Các quy định và chính sách là duy nhất cho một tổ chức, nhưng phải bao gồm các vấn đề nhất định

## Quy định chung

- ☐ Tên chính thức của tổ chức
- ☐ Vị trí trụ sở chính
- ☐ Tuyên bố mục đích
- ☐ Các giới hạn bắt buộc để được miễn thuế, chẳng hạn như các lệnh cấm đối với việc tham gia

và thu hút hoặc các điều khoản của quỹ tư nhân

- ☐ Thủ tục sửa đổi quy chế thủ tục giải thể tổ chức
- ☐ Xử lý tài sản khi giải thể

## Những qui định thành viên

- ☐ Tư cách thành viên
- ☐ Thủ tục gia nhập
- ☐ Nghĩa vụ
- ☐ Các hạng thành viên và các quyền và đặc quyền của họ

- ☐ Thông báo cần thiết cho các cuộc họp thành viên
- ☐ Yêu cầu về số lượng
- ☐ Tần suất họp và thủ tục họp
- ☐ Các trường hợp thành viên có thể bị khai trừ

- ☐ Thủ tục bỏ phiếu

## Những Quy định Hội Đồng Quốc Gia

- ☐ Qui mô của Hội Đồng Quốc Gia
- ☐ Điều khoản về văn phòng và giới hạn
- ☐ Tiến trình lựa chọn
- ☐ Quy trình tuyển dụng
- ☐ Tần suất các cuộc họp
- ☐ Số lượng và yêu cầu bỏ phiếu

- ☐ Thủ tục cuộc họp
- ☐ Quyền hạn của Hội đồng quốc gia
- ☐ Các ủy ban thường trực khác hoặc một tuyên bố cho phép hội đồng thành lập chúng
- ☐ Các trường hợp mà thành viên Hội đồng quốc gia có thể bị loại bỏ
- ☐ Các thủ tục xung đột lợi ích

### **Những quy định về Văn phòng**

- Tiêu chuẩn để đảm nhiệm chức vụ
- Nhiệm vụ của viên chức
- Quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm cán bộ
- Các điều khoản và giới hạn
- Dự phòng một GD điều hành trong Hội Đồng Quốc Gia
- Các trường hợp có thể bị cách Chức

### **Các quy định về tài chính**

- Ủy Ban kiểm toán và nhân viên kiểm toán và giám đốc
- Năm tài chính của tổ chức
- Bồi thường và bảo hiểm

## **CHÍNH SÁCH**

Một tổ chức cần xác định các chính sách cần thiết để chỉ đạo các hoạt động và việc ra quyết định của mình. Dưới đây là danh sách các chính sách (trong các danh mục), không có nghĩa là đầy đủ, có thể chuẩn bị cho tổ chức hoạt động theo cách hiệu quả hơn và có trách nhiệm hơn.

### **Đạo đức và trách nhiệm giải trình**

- Sứ mệnh
- Tầm nhìn
- Giá trị
- Quy tắc đạo đức
- Xung đột lợi ích
- Tính đa dạng / tính toàn diện
- Bảo mật
- Bảo vệ người tố cáo
- Lưu giữ hồ sơ và tiêu hủy tài liệu

### **Vai trò của Hội Đồng Quốc gia**

- Vai trò của HĐQT
- Thỏa thuận thành viên
- Mô tả công việc chủ tịch HĐQT
- Mô tả công việc của các thành viên khác trong HĐQT
- Trưởng Điều hành
- Mô tả công việc của Trưởng Điều hành
- Đánh giá hiệu suất Trưởng điều hành
- Hỗ trợ điều hành
- Chuyển đổi điều hành
- Kế vị khẩn cấp

### **Tài chính và Đầu tư**

- Lập ngân sách
- Chi phí vốn
- Kiểm soát tài chính
- Các khoản đầu tư
- Dự trữ và tài trợ
- Kiểm toán tài chính
- Quản lý rủi ro

### **Gây quỹ**

- Gây quỹ cho thành viên Hội đồng Quốc gia
- Quan hệ nhà tài trợ
- Nhận quà
- Tài trợ và xác nhận

**Nhân sự**

- Trách nhiệm đối với nguồn nhân lực
- Công bằng trong tuyển dụng
- Thận trọng
- Quây rối tinh dục

**Môi trường nơi làm việc**

- Xúi giục lạm dụng chất gây nghiện
- Giao tiếp điện tử
- Khiếu nại
- Đánh giá hiệu suất

**Thông tin liên lạc**

- Quan hệ truyền thông
- Truyền thông Khủng hoảng

**Phương tiện điện tử**

- Vận động chính sách và Quan hệ đối tác

**Trách nhiệm của Ủy ban**

- Ủy Ban quản trị
- Ủy ban tài chính (Tài chính, Kiểm toán và Đầu tư)
- Ủy ban phát triển

- Ủy Ban Điều hành
- Các Ủy ban khác
- Hội đồng cổ vấn
- Mô tả công việc của Trưởng Ủy ban

# TUÂN THỦ GSAT

Hội đồng quốc gia có vai trò chủ chốt trong việc phổ biến quản trị tốt trên toàn NSO. Bằng cách thực hành vai trò lãnh đạo của mình, Hội đồng quản trị quốc gia cần cố gắng thực hiện các thông lệ tốt nhất từ quản trị tốt trong các nghĩa vụ và công việc của mình.

Thông qua danh sách GSAT được tách biệt, bạn có thể tìm thấy các lĩnh vực mà Hội đồng quốc gia có thể đóng góp trong việc thực hành quản trị tốt trong công việc NSO. Các điểm không phù hợp chính (các lĩnh vực bắt buộc tuân thủ tiêu chuẩn) được đánh dấu bằng màu đỏ

## KHUÔN KHỔ QUẢN TRỊ

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 203  | "Hội đồng quốc gia" và "Đại hội đồng" của TỔ CHỨC HĐVN đưa ra quyết định theo đa số phiếu bầu, ngoại trừ thay đổi Hiến chương và Giải thể, đòi hỏi sự đa số tuyệt đối                                                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 204! | Có sự phân biệt rõ ràng về thẩm quyền và trách nhiệm giữa "Hội đồng quốc gia" và "Nhóm thực hiện" điều hành các hoạt động của TỔ CHỨC HĐVN. Giám đốc điều hành và bất kỳ thành viên được trả lương không có quyền biểu quyết trong Hội đồng quốc gia.                                                                                                                                                                               |  |
| 205  | Các thành viên "Hội đồng quốc gia" có quyền biểu quyết làm việc trên tinh thần tự nguyện và không có quyền lợi trong các hoạt động hàng ngày. Trong trường hợp một thành viên của Hội đồng Quốc gia được quyền lợi trong các hoạt động hàng ngày, thành viên "Hội đồng Quốc gia" có liên quan đã tuyên bố và ghi nhận một cuộc xung đột lợi ích tiềm năng                                                                           |  |
| 206  | Thành phần của "Hội đồng quốc gia" của TỔ CHỨC HĐVN phản ánh sự đa dạng của các thành viên hiện có và tiềm năng (như giới tính, dân tộc, nền kinh tế xã hội, khuyết tật, tôn giáo hoặc tín ngưỡng, kinh nghiệm và năng lực). "Hội đồng quốc gia" phản ánh đại diện khu vực và bao gồm những người trẻ dưới 30 tuổi.                                                                                                                 |  |
| 207  | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và thực hiện các thủ tục sau đây liên quan đến bầu cử và ủy thác của các thành viên Hội đồng Quốc gia:<br>(a) thủ tục bầu cử,<br>(b) nhiệm kỳ cố định của văn phòng,<br>(c) luân chuyển các thành viên Hội đồng Quốc gia để ngăn chặn việc tất cả nghỉ cùng một lúc,<br>(d) cách chức thành viên Hội đồng Quốc gia,<br>(e) bầu cử lại bị hạn chế,<br>(f) đồng lựa chọn (thay thế hoặc bổ sung thành viên). |  |



|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 208 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định các lĩnh vực tiềm năng gây xung đột lợi ích cho các thành viên "Hội đồng quốc gia" (bao gồm yếu tố nội bộ và bên ngoài). Sau này đã chính thức cam kết tránh xung đột lợi ích có thể gây nguy hại cho danh tiếng của TỔ CHỨC HĐVN. Một bản ghi nhận quyền lợi chung được duy trì và cập nhật hàng năm |  |
| 209 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và thực hiện một điều khoản liên quan đến số lượng cuộc họp tối thiểu mà "Hội đồng quốc gia" tiến hành trong một năm. Tần suất của các cuộc họp này phải tương thích với vai trò của Hội đồng Quốc gia                                                                                                |  |
| 210 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và thực thi các quy tắc về sự tham dự của các thành viên "Hội đồng quốc gia".                                                                                                                                                                                                                         |  |
| 211 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và thực thi các quy tắc về số lượng người tham dự tối thiểu tạo thành một đại biểu để tiến hành cuộc họp "Hội đồng quốc gia" và đưa ra quyết định hợp lệ cho tổ chức..                                                                                                                                |  |
| 212 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và thực thi các quy tắc để tránh sự tập trung phiếu bầu trong tay một thành viên của Hội đồng quốc gia và/hoặc Đại hội đồng (tức là thông qua bỏ phiếu thay cho người vắng mặt)..                                                                                                                     |  |
| 213 | Những người mới tham gia "Hội đồng quốc gia" của TỔ CHỨC HĐVN được cung cấp hướng dẫn và đào tạo bằng văn bản, và đã chính thức thừa nhận vai trò, trách nhiệm và nghĩa vụ pháp lý của họ.                                                                                                                                     |  |

## KHUÔN KHỔ CHIẾN LƯỢC

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 305  | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định/vạch ra các bên liên quan bên trong và bên ngoài tổ chức, đánh giá các vấn đề quan trọng đối với họ. Kết quả của quá trình này được ghi lại, được xem xét thường xuyên (cứ sau 3 năm) và được thực hiện bởi Hội đồng Quốc gia.                                                                                                               |  |
| 307  | Các ủy ban và Nhóm công tác "Hội đồng quốc gia" của TỔ CHỨC HĐVN hoặc các cơ quan thích hợp khác đã được thành lập phù hợp với các mục tiêu chiến lược. Họ đã xác định rõ ràng Điều khoản tham chiếu, tiến hành các cuộc họp thường xuyên và báo cáo về công việc một cách thường xuyên. Tất cả các Ủy ban và Nhóm công tác này bao gồm những người trẻ dưới 30 tuổi. |  |
| 310! | <b>TỔ CHỨC HĐVN thực hiện việc xác định và đánh giá các rủi ro quản lý của mình (về tài chính, xung đột lợi ích, hoạt động, tài trợ, kế hoạch kế nhiệm, danh tiếng, v.v.). Kết quả của quá trình này được ghi lại, cập nhật thường xuyên (hàng năm) và, bất cứ khi nào thích hợp, được thực hiện bởi Hội đồng quốc gia.</b>                                           |  |

## QUẢN LÝ TOÀN DIỆN

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 403 | TỔ CHỨC HĐVN giải quyết các vấn đề về đạo đức và tuân thủ thông qua bổ nhiệm và đào tạo cho cả thành viên và tình nguyện viên mới được tuyển (bao gồm cả "Hội đồng quốc gia") phù hợp với vị trí của họ, cũng như trong các chương trình bồi dưỡng định kỳ. Những chương trình đào tạo đã được ghi lại đầy đủ                                                                                |  |
| 404 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và triển khai một hệ thống để thực thi các chuẩn mực và giá trị đạo đức đã được thống nhất ở tất cả các cấp của tổ chức (ví dụ: Hội đồng quốc gia, khối quản trị, thành viên chuyên nghiệp và tình nguyện viên). Giám sát thực thi (bao gồm các quy tắc và quy trình thực hiện, xem xét tuân thủ, điều tra và xử phạt) được thực hiện thường xuyên và được ghi lại. |  |

## PHÂN PHỐI NGUỒN LỰC VÀ KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 704 | TỔ CHỨC HĐVN hoạt động dựa trên cơ sở ngân sách thường niên (hoặc có thể trong khoảng thời gian dài hơn), được liên kết rõ ràng với kế hoạch thực hiện và tán thành bởi hội đồng quốc gia hoặc đại hội đồng.                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| 707 | TỔ CHỨC HĐVN có một ủy ban kiểm toán tài chính nội bộ được chỉ định bởi Đại hội đồng và/hoặc Hội đồng quốc gia, họp ít nhất mỗi năm hai lần để kiểm tra/xem xét<br>a) Kiểm tra tài chính nội bộ<br>b) Chương trình kiểm toán của các kiểm toán viên<br>c) Báo cáo tài chính<br>Những điều kể trên góp phần tham mưu cho Hội đồng về báo cáo tài chính. Trong khi phục vụ ủy ban kiểm toán tài chính nội bộ, không thành viên nào được giữ thêm một chức văn phòng khác ở cấp độ quốc gia. |  |



### TIỀM NĂNG PHÁT TRIỂN

- |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 905 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định cách tiếp cận đến mục tiêu và bồi dưỡng các thành viên "Hội đồng quốc gia" tiềm năng mới từ một lý lịch/nguồn gốc không phải Hướng Đạo Sinh. Cách tiếp cận này tập trung vào các kỹ năng cụ thể liên quan đến các thách thức mà tổ chức phải đối mặt. Do đó kết quả của việc làm này là hướng đến một "Ủy ban Quốc gia" bao gồm (các) thành viên từ một lý lịch/nguồn gốc/ nền tảng không phải Hướng Đạo Sinh. |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### CẢI TIẾN LIÊN TỤC

- |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1001 | TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và triển khai một hệ thống để đánh giá hiệu quả hàng năm của "Hội Đồng quốc gia" trong việc hoàn thành vai trò và trách nhiệm của mình (ví dụ: nhóm và / hoặc tự đánh giá cá nhân trong Hội đồng). Đánh giá dựa trên các chức năng được xác định của các thành viên trong Ủy ban Quốc gia. Kết quả được ghi lại và tiếp tục thực hiện.                                                        |
| 1002 | "Hội đồng quốc gia" của TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và triển khai một hệ thống để đánh giá hàng năm hiệu suất của người đứng đầu ban điều hành (CEO, SG, v.v.). Đánh giá dựa trên việc Mô tả Vai trò. Kết quả được ghi lại và tiếp tục thực hiện.                                                                                                                                                                         |
| 1003 | "Hội Đồng quốc gia" của TỔ CHỨC HĐVN đã xác định và triển khai một hệ thống để đánh giá hàng năm các hoạt động của mỗi Ủy ban và nhóm công tác của tổ chức. Đánh giá dựa trên Điều khoản tham chiếu của họ. Nếu một thành viên của Ủy ban Quốc gia cũng là một thành viên của Ủy ban / nhóm công tác thì anh ấy/cô ấy không được tham gia vào quá trình đánh giá tương ứng. Kết quả được ghi lại và tiếp tục thực hiện |

# BẢNG CHÚ GIẢI

- accountability:** **Trách nhiệm giải trình:** Tinh thần trách nhiệm, xây dựng lòng tin và uy tín của hội đồng quản trị đối với công chúng và các thành phần
- advocacy:** **Biện hộ:** Hỗ trợ và bảo vệ thông điệp của tổ chức và / hoặc các vấn đề chính sách cụ thể của tổ chức
- agenda:** **chương trình nghị sự:** Danh sách các vấn đề sẽ được thảo luận trong một cuộc họp, bao gồm cả trình tự hoạt động
- audit:** **kiểm toán:** Đánh giá độc lập về các giao dịch và hoạt động tài chính và / hoặc pháp lý của một tổ chức
- board development:** **phát triển hội đồng quản trị:** Một quá trình xây dựng hội đồng quản trị hiệu quả và giáo dục các thành viên hội đồng quản trị về vai trò quản trị của họ
- board member agreement:** **thỏa thuận thành viên hội đồng quản trị:** Một cam kết bằng văn bản nêu rõ những kỳ vọng của thành viên hội đồng quản trị
- chief executive:** **Trưởng điều hành:** Vị trí nhân viên cao nhất của một tổ chức phi lợi nhuận; các chức danh thông thường bao gồm CEO và giám đốc điều hành
- charter:** **điều lệ:** Văn bản tổ chức hợp pháp cho một tổ chức phi lợi nhuận; còn được gọi là các sản phẩm của sự kết hợp hoặc các sản phẩm của tổ chức
- conflict of interest:** **xung đột lợi ích:** Một tình huống trong đó các mối quan tâm cá nhân hoặc nghề nghiệp của một thành viên hội đồng quản trị hoặc một nhân viên ảnh hưởng đến khả năng của họ trong việc đặt lợi ích của tổ chức trước đó

**consensus: đồng thuận:** Một thỏa thuận mà tất cả những người tham gia có thể chấp nhận bằng cách loại bỏ các phản đối.

**dissolution: giải thể:** Thủ tục chính thức mà một NSO ngừng hoạt động hoặc tồn tại; nó liên quan đến việc nộp đơn với cơ quan chức năng và phân phối tài sản.

**duty of loyalty: nghĩa vụ của lòng trung thành:** Trách nhiệm hành động mọi lúc vì lợi ích tốt nhất của tổ chức của họ.

**fiduciary: người được ủy thác:** Người chịu trách nhiệm giám sát, điều hành, đầu tư hoặc phân phối tài sản thuộc về người khác hoặc cho một tổ chức. Nhiệm vụ của người được ủy thác được gọi là trách nhiệm của người ủy thác.

**retreat: rút lui:** Một cuộc họp định hướng hành động hoặc động não.

**risk register: sổ đăng ký rủi ro:** Công cụ ghi lại các rủi ro và các hành động để quản lý từng rủi ro.

**succession planning: lập kế hoạch kế nhiệm:** Một quá trình liên tục, có hệ thống tạo ra môi trường cho các giám đốc điều hành thành công và chuẩn bị nền tảng cho những người kế nhiệm họ.

**transparency: minh bạch:** Một luồng thông tin liên tục từ một tổ chức tới công chúng về sứ mệnh, tình hình tài chính và các thông lệ quản trị của tổ chức.

# NGUỒN



The Handbook of Nonprofit Governance, by BoardSource 2010

Board Inductions by Justice Connect, Melbourne [nfplaw@justiceconnect.org.au](mailto:nfplaw@justiceconnect.org.au).

Build a better board, Executive Service Corps of the Triangle (ESC)





# SCOUTS®

Creating a Better World

© World Scout Bureau Inc.  
Organisational Development  
February 2020

World Scout Bureau,  
Global Support Centre  
Kuala Lumpur

Suite 3, Level 17,  
Menara Sentral Vista, No 150  
Jalan Sultan Abdul Samad  
Brickfields, 50470  
Kuala Lumpur, MALAYSIA

Tel.: + 60 3 2276 9000  
Fax: + 60 3 2276 9089

[worldbureau@scout.org](mailto:worldbureau@scout.org)  
[scout.org](http://scout.org)

