

PHÂN TÍCH “MÔ HÌNH BA TUYẾN” TRONG QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ

Ths. Trần Thị Như Quỳnh*

Mô hình ba tuyến được Viện Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ xây dựng dựa trên nền tảng mô hình ba tuyến phòng thủ. Mô hình này có những thay đổi so với mô hình trước đây để phù hợp với một nền tảng quản trị hiện đại và có thể linh động mở rộng khả năng áp dụng cho tất cả các tổ chức. Cụ thể là, mô hình mới không sử dụng từ “phòng thủ”, vì phòng thủ không phải là vai trò trọng tâm của mô hình quản trị rủi ro mà thay bằng “tư vấn” - đón đầu cơ hội từ rủi ro. Tư vấn cũng là chức năng bắt buộc của kiểm toán nội bộ, thể hiện sự khác biệt với kiểm toán độc lập. Nên mô hình mới nhấn mạnh kiểm toán nội bộ là một phần không thể thiếu của quản trị. Kiểm toán nội bộ tạo giá trị, độ tin cậy và khách quan nhờ tính độc lập của kiểm toán nội bộ. Vai trò của từng “tuyến” trong mô hình mới cũng có sự thay đổi, các tuyến hoạt động không theo thứ tự, các hoạt động diễn ra một cách đồng thời, thậm chí giữa các tuyến có thể “vượt tuyến”. Mô hình mới cho phép nhiều tuyến báo cáo giữa Ban điều hành và Ban Quản trị theo yêu cầu thực tế.

• Từ khóa: mô hình ba tuyến, quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ.

The three line model is issued by the Institute of Internal Auditors based on the three lines of defense model. This model has changes compared to the previous model to fit a modern management platform and can flexibly expand applicability to all organizations. Specifically, the new model does not use the word “defense”, because defense is not the central role of the risk management model, but is replaced by “consulting” - catching opportunities from risks. Consulting is also a mandatory function of internal audit, representing a difference from independent audit. So the new model emphasizes internal audit as an indispensable part of management. Internal audit creates value, reliability and objectivity thanks to the independence of internal audit. The role of each “line” in the new model has also changed, the lines operate out of order, activities take place simultaneously, and there can even be “crossing lines” between lines. The new model allows multiple reporting lines between the Executive Board and the Board of Management according to actual requirements.

• Key words: three line model, risk management, internal control.

Ngày gửi bài: 03/12/2024

Ngày gửi phản biện: 18/12/2024

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 28/5/2025

Ngày chấp nhận đăng: 20/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i292.12>

1. Đặt vấn đề

Kiểm soát nội bộ là một quy trình diễn ra một cách liên tục lặp đi lặp lại nhằm đạt được mục

tiêu của doanh nghiệp về hoạt động báo cáo và tuân thủ.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quy trình liên tục xác định các rủi ro có thể ảnh hưởng đến việc doanh nghiệp đạt được mục tiêu đã đề ra; đánh giá rủi ro theo khẩu vị rủi ro; xác định nguyên nhân cốt lõi và xây dựng kế hoạch hành động để giảm thiểu rủi ro.

Theo Viện Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ IIA, để một tổ chức thực hiện triển khai hệ thống kiểm soát nội bộ thì đơn vị đó phải tổ chức 3 tuyến phòng thủ doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp đạt mục tiêu. Đây là mô hình phân công trách nhiệm quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ, là mô hình nếu rủi ro phát sinh trong công ty thì sẽ ngăn ngừa, phát hiện và giảm thiểu rủi ro có thể phát sinh. Mô hình này đã được các tổ chức trên thế giới áp dụng rộng rãi, nhưng xét trong bối cảnh hiện tại, mô hình đã có những điểm hạn chế và ít phù hợp với thực tiễn hiện nay. Thêm vào đó, tháng 01 năm 2020, IIA tiến hành rà soát lại mô hình thay thế cho mô hình ba tuyến phòng thủ. Trong phạm vi bài viết này, tác giả sẽ làm rõ những điểm mới trong mô hình ba tuyến mới so với mô hình cũ. Và thực tế, nhiều doanh nghiệp đã vượt qua cơn bão lạm phát, suy thoái kinh tế và đứng vững thông qua việc vận dụng tốt “Mô hình ba tuyến”.

2. Mô hình ba tuyến phòng thủ

Tổ chức áp dụng mô hình ba tuyến phòng thủ vào quản trị rủi ro doanh nghiệp bao gồm:

* Học viện Tài chính; email: trannhuquynh@hvtc.edu.vn

Tuyến phòng thủ thứ nhất là kiểm soát quản lý (hoạt động kiểm soát của Ban lãnh đạo phòng ban) và các biện pháp kiểm soát nội bộ. Tuyến phòng thủ thứ nhất nó trực thuộc ngay những người sở hữu rủi ro, nó nằm trong tất cả các chu kỳ kinh doanh. Các hoạt động kiểm soát đó là tuyến phòng thủ thứ nhất, ngay bản thân người sở hữu rủi ro phải đưa ra thủ tục kiểm soát. Ví dụ: phòng bán hàng của doanh nghiệp có thể tồn tại rủi ro nhân viên bán hàng tự ý xuất hàng bán và biến thủ tiền bán hàng mà không ghi sổ thông báo cho giám đốc. Tùy vào sự phân cấp, phân quyền trong doanh nghiệp, các trưởng bộ phận thuộc vòng phòng thủ thứ nhất có trách nhiệm xây dựng và vận hành quy định kiểm soát: đơn đặt hàng do trưởng phòng bán hàng phê duyệt hoặc nếu giá trị hàng bán quá lớn thì thuộc quyền phê duyệt của tổng giám đốc/phó giám đốc.

Tuyến phòng thủ thứ hai là sau khi doanh nghiệp thực hiện các chu kỳ kinh doanh riêng của mình, mỗi khâu công việc trong chu kỳ kinh doanh đều có chốt kiểm soát để giúp cho họ kiểm soát rủi ro đang gánh chịu thì tuyến thứ hai sẽ có bộ phận chuyên trách thực hiện chức năng như: Kiểm soát tài chính, đảm bảo an ninh, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, thanh tra, tuân thủ. Nếu như vai trò của tuyến phòng thủ thứ nhất là cung cấp các sản phẩm dịch vụ, quản lý trực tiếp các rủi ro thì tuyến phòng thủ thứ hai vai trò sẽ là thông qua năng lực về mặt chuyên môn, bộ phận chuyên trách sẽ rà soát rủi ro ở tuyến phòng thủ thứ nhất. Tuyến phòng thủ thứ hai có thể đưa ra ý kiến tham vấn để tuyến phòng thủ thứ nhất ra quyết định về quản trị rủi ro tốt hơn. Như vậy, vai trò chính của tuyến phòng thủ thứ hai là rà soát và tham vấn.

Tuyến phòng thủ thứ ba là kiểm toán nội bộ, kiểm toán viên nội bộ kiểm toán toàn bộ tuyến phòng thủ thứ nhất và tuyến thứ hai, kiểm toán tất cả chu kỳ kinh doanh. Ví dụ kiểm toán về vấn đề nhân sự thì tất cả vấn đề liên quan đến nhân sự, làm kiểm toán từ xây dựng chiến lược nhân sự, tuyển dụng, đào tạo, bổ nhiệm, tăng lương, đánh giá nhân viên, hệ thống quản trị hiệu quả nhân sự. Đó là tuyến phòng thủ độc lập khách quan, cung cấp dịch vụ đảm bảo và tư vấn để giúp cho tuyến phòng thủ thứ nhất và thứ hai hoàn thiện hệ thống kiểm soát nội bộ của họ cả về mặt thiết kế cũng như vận hành.

Mô hình ba tuyến phòng thủ được áp dụng rất thành công trong quản trị rủi ro của Vinamilk và ngân hàng Techcombank. Nhưng mô hình ba tuyến phòng thủ này không còn phù hợp với bối cảnh hiện tại.

Thứ nhất, mô hình tập trung hoàn toàn vào các hoạt động phòng thủ thay vì chủ động trong việc tiếp cận để xác định, phân tích và chuẩn bị cho cả cơ hội, và rủi ro đến tổ chức.

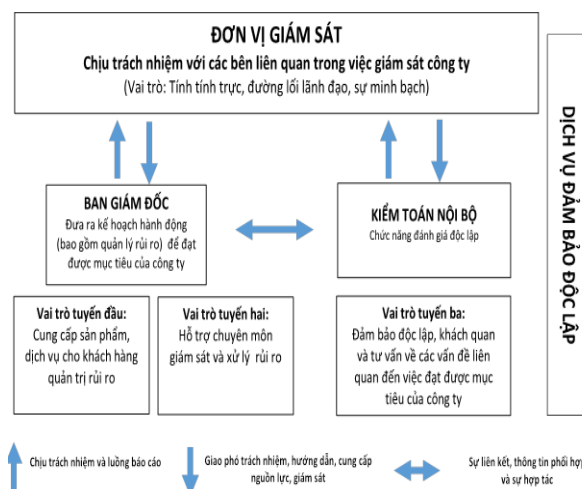
Thứ hai, việc sử dụng các cụm từ “tuyến thứ nhất, tuyến thứ hai, tuyến thứ ba” hàm ý các hoạt động phải theo thứ tự, và tạo ra những rào cản cứng nhắc. Bởi lẽ, các chức năng của các phòng, ban, thậm chí là các cá nhân có thể có nhiều vai trò, vì vậy thật khó để xác định các chức năng của phòng, ban hay cá nhân ấy nằm ở tuyến phòng thủ nào. Và cơ cấu tổ chức không được thiết lập một lần để vận hành mãi mãi mà cần có sự linh hoạt trong tổ chức, thay đổi cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ... trong bối cảnh các ưu tiên và hoàn cảnh thay đổi.

Thứ ba, mô hình tách riêng kiểm toán nội bộ - kiểm toán nội bộ là tuyến phòng thủ thứ ba. Điều này đã ngăn cản sự hoạt động của kiểm toán nội bộ trong phạm vi hoạt động của các tuyến trước bởi vì kiểm toán nội bộ chỉ thuộc tuyến phòng thủ thứ ba.

Chính vì lý do trên thúc đẩy IIA ban hành mô hình ba tuyến mới thay thế cho mô hình ba tuyến phòng thủ trước đây.

3. Mô hình ba tuyến mới

Mô hình ba tuyến mới năm 2020 “Three lines mode”.



Cách tiếp cận của mô hình ba tuyến mới dựa theo vai trò và trách nhiệm của kiểm toán nội bộ là tương tác với Ban giám đốc không dưới hàng Ban giám đốc, tăng cường tính độc lập của kiểm toán nội bộ. Kiểm toán nội bộ vẫn kiểm toán cả 3 tuyến. Mô hình ba tuyến mới nhấn mạnh đến sự phối hợp cũng như việc chia sẻ thông tin để hỗ trợ tăng cường cho hệ thống kiểm soát nội bộ trên tổng thể doanh nghiệp. Ví dụ minh họa mô hình tổ chức một doanh nghiệp có 2 cấp là công ty mẹ - công ty con, về mặt tổ chức có Ủy ban Kiểm toán trực thuộc Hội đồng quản trị thì bộ phận Kiểm toán nội bộ báo cáo về mặt chuyên môn nghiệp vụ cho Ủy ban Kiểm toán và báo cáo hành chính cho Tổng Giám đốc, phối hợp với Ban điều hành trong việc thực hiện công việc của mình.

Cụ thể, trong mô hình mới, vai trò của tuyến thứ nhất là rà soát và thực hiện các hoạt động kiểm soát. Tuyến thứ nhất họ đối diện trực tiếp với rủi ro và đưa ra lựa chọn về việc xử lý rủi ro: chấp nhận, thay thế, chuyển giao giảm thiểu rủi ro như thế nào, thực hiện các hoạt động tác nghiệp hàng ngày. Tuyến thứ nhất sẽ xác định, đánh giá quản lý rủi ro; thiết kế và triển khai các chốt kiểm soát biện pháp kiểm soát của tổ chức hiệu quả để ngăn ngừa những rủi ro, chịu trách nhiệm chính về các rủi ro của bộ phận/ phòng ban mình được phân công.

Vai trò tuyến thứ hai tập trung vào việc xây dựng, giám sát hoạt động kiểm soát tuyến thứ nhất tuân thủ pháp luật và quy định khác. Hỗ trợ quản lý rủi ro thông qua việc hỗ trợ chuyên môn để tăng cường kiểm soát cho tuyến thứ nhất, mang đến quy trình tốt nhất và giám sát quản lý cùng với tuyến thứ nhất để giúp đảm bảo rằng rủi ro và chốt kiểm soát được quản lý hiệu quả. Tuyến thứ hai độc lập tương đối với tuyến thứ nhất.

Vai trò của tuyến thứ ba là kiểm toán nội bộ cung cấp bảo đảm toàn diện dựa trên mức độ độc lập, khách quan cao nhất. Kiểm toán nội bộ đảm bảo sự hiệu quả của quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ, bao gồm cả việc đánh giá cách thức hai tuyến đầu tiên. Kiểm toán nội bộ không tham gia vào các hoạt động quản lý để bảo vệ tính khách quan và sự độc lập. Kiểm toán nội

bộ báo cáo trực tiếp và chuyên môn lên cơ quan quản trị cao nhất trong tổ chức.

Theo thông tư 66/2020/TT-BTC, tuyến phòng thủ thứ nhất và thứ hai đều trực thuộc Ban giám đốc Ban điều hành. Tuyến phòng thủ thứ ba kiểm toán nội bộ trực thuộc Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên, hoặc thông qua Ủy ban kiểm toán được ủy quyền bởi Hội đồng quản trị, hội đồng thành viên, chủ tịch công ty. Tuyến phòng thủ thứ 3 báo cáo về mặt hành chính cho Ban giám đốc và Ban điều hành, và báo cáo về nghiệp vụ chuyên môn cho Hội đồng quản trị, Hội đồng thành viên và Ủy ban Kiểm toán. Kiểm toán viên nội bộ là nhân viên của công ty và sẽ báo cáo công việc hành chính hàng ngày như lịch kiểm toán, công tác phí, ký hợp đồng làm việc... trực tiếp với Ban giám đốc điều hành và dưới sự quản lý hành chính của Ban giám đốc. Báo cáo nghiệp vụ chuyên môn như kế hoạch kiểm toán nội bộ, quy chế về kiểm toán nội bộ, báo cáo kết quả kiểm toán nội bộ... cho Hội đồng Quản trị. Trong mối quan hệ giữa phòng kiểm toán nội bộ và cơ quan quản trị, phòng kiểm toán nội bộ chịu trách nhiệm và báo cáo trước các cơ quan quản trị. Ngược lại, cơ quan quản trị cũng phải có sự hỗ trợ, đảm bảo cho kiểm toán nội bộ thực hiện đầy đủ các chức năng. Điều này được thể hiện rất rõ trong Nghị định 01/2019/NĐ-CP của Chính phủ về việc thành lập kiểm toán nội bộ tại các doanh nghiệp ở Việt Nam. Theo đó, cơ quan quản trị có trách nhiệm đảm bảo sự độc lập của kiểm toán nội bộ, bổ nhiệm và miễn nhiệm trưởng bộ phận kiểm toán nội bộ.

4. Những điểm mới trong mô hình ba tuyến so với mô hình ba tuyến phòng thủ

Điểm giống nhau giữa cả hai mô hình ba tuyến mới và cũ là đều được xây dựng dựa trên Khung thực hành nghề nghiệp quốc tế về kiểm toán nội bộ (IPPF) với mục đích hỗ trợ các tổ chức lập kế hoạch và cơ cấu các nguồn lực, các hoạt động để quản trị rủi ro. Kết cấu hai mô hình này khá đơn giản, đều bao gồm ba tuyến và dễ nhìn thấy được vị trí, vai trò của từng tuyến, từ vai trò của cấp quản trị đến điều hành và các chức năng khác trong doanh nghiệp, kể cả chức năng kiểm toán nội bộ. Cả hai mô hình đều có thể áp dụng cho nhiều loại hình tổ chức khác nhau và tập trung chủ yếu vào các yếu tố bên trong tổ chức.

Tuy nhiên, so với mô hình ba tuyến phòng thủ thì mô hình ba tuyến có những điểm mới. Một thay đổi trọng yếu trong mô hình ba tuyến là mô hình dựa trên hiểu biết cơ bản về quản trị để phân ánh tạo dựng và bảo vệ giá trị cho tổ chức ở khía cạnh tấn công và phòng ngự quản trị rủi ro, thay vì dựa trên quản trị rủi ro và kiểm soát một cách đơn thuần như ở mô hình cũ. Mô hình Ba tuyến hỗ trợ cho các tổ chức một nền tảng quản trị vững mạnh. Quan điểm này được cho là gần giống với quan điểm về quản trị rủi ro trong ISO 31000 hay COSO ERM 2017, kết hợp cả khía cạnh phòng thủ và tấn công khi quản trị rủi ro.

Thứ hai, sự khác biệt giữa 2 mô hình này là mô hình ba tuyến cũ thiên về mức độ đảm bảo nhiều hơn, mang tính phòng thủ ngăn ngừa rủi ro; mô hình ba tuyến mới kiểm toán nội bộ tương tác với tất cả các bộ phận, kiểm toán nội bộ đóng vai trò đưa ra khuyến nghị, tư vấn nhiều hơn là ngăn ngừa triệt tiêu rủi ro phát sinh ngay từ đầu, nhìn thấy đón đầu cơ hội từ rủi ro. Đó là sự thay đổi về tên gọi.

Thứ ba, sự thay đổi về cách thể hiện, mặc dù nhìn vào thì mô hình Ba tuyến vẫn như trước đây đều có 3 tuyến nhưng họ đang đi theo vai trò, trách nhiệm của từng tuyến. Trong mô hình mới, vai trò mối quan hệ giữa ba tuyến với các cấp điều hành, quản trị là mối quan hệ hai chiều, cải thiện bằng cách bổ sung các tương tác hai chiều giữa Ban quản trị và Ban điều hành; mô hình cũ là mối quan hệ một chiều làm thiếu đi vai trò trao đổi, hợp tác lẫn nhau.

Kết luận

Với việc phân tích nội dung và những điểm mới trong mô hình ba tuyến, việc áp dụng mô hình ba tuyến vào các doanh nghiệp Việt Nam cần có những lưu ý sau đây:

Thứ nhất, chữ “tuyến” (line) trong mô hình ba tuyến không biểu thị các yếu tố liên quan đến sơ đồ tổ chức mà nhấn mạnh vào sự khác biệt trong vai trò. Điều này là rất đáng lưu ý bởi vì đối với nhiều doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, chuyên môn hóa sâu, một phòng ban chức năng có thể thực hiện nhiều trách nhiệm khác nhau. Do đó, khi áp dụng mô hình cũ có thể không biết xếp từng phòng ban chức năng đó vào

tuyến nào. Nhưng theo mô hình mới, một phòng ban có thể đóng góp ở vai trò của các tuyến khác nhau, chẳng hạn như vừa thực hiện vai trò của tuyến 1, lại vừa thực hiện vai trò của tuyến 2.

Thứ hai, trong mối quan hệ giữa cơ quan quản trị và các lãnh đạo của đơn vị, phòng ban (trong cả tuyến 1 và tuyến 2), mức độ tham gia của cơ quan quản trị vào hoạt động vận hành doanh nghiệp cũng tùy thuộc vào từng doanh nghiệp. Trong một số doanh nghiệp, giám đốc điều hành có thể là thành viên của cơ quan quản trị. Thông thường giám đốc điều hành là cầu nối giữa cơ quan quản trị và lãnh đạo các đơn vị/ phòng ban, tuy nhiên trong một số doanh nghiệp thì lãnh đạo của tuyến 2 có thể báo cáo trực tiếp cho cơ quan quản trị như trường bộ phận quản lý rủi ro, giám đốc tuân thủ.

Thứ ba, trong mối quan hệ giữa các lãnh đạo của đơn vị, phòng ban với bộ phận kiểm toán nội bộ, bộ phận kiểm toán nội bộ phải độc lập với tuyến 1 và tuyến 2 nhằm đảm bảo tính khách quan. Tuy nhiên, cũng cần có tương tác thường xuyên giữa các bộ phận này để đảm bảo hoạt động của kiểm toán nội bộ là phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, đồng thời giám sát các công việc trùng lặp để tiết kiệm chi phí, mở rộng phạm vi đảm bảo.

Như vậy có thể thấy, mô hình ba tuyến đã có những điểm cải tiến quan trọng và dựa trên nền tảng quan trọng trong quản trị rủi ro là việc bảo vệ và tạo ra giá trị cho tổ chức. Việc vận dụng mô hình này sẽ làm vai trò của cơ quan quản trị, ban điều hành, cũng như các phòng ban chức năng, đặc biệt là vai trò của bộ phận kiểm toán nội bộ trong đơn vị sẽ rõ ràng hơn, tạo sự phối hợp và gắn kết mạnh mẽ hơn, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, giúp đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Tài liệu tham khảo:

- Nghị định số 05/2019/NĐ-CP ngày 22/1/2019 của Chính phủ về Kiểm toán nội bộ
 Khung kiểm soát nội bộ tích hợp theo chuẩn COSO 2013
 PGS. TS. Thịnh Văn Vinh; PGS. TS. Phạm Tiến Hưng (2012), Giáo trình Kiểm toán nội bộ, Nhà xuất bản Tài chính.
 TS. Phan Trung Kiên (2015), Giáo trình Kiểm toán nội bộ trong doanh nghiệp, Nhà xuất bản Tài chính
 TS. Vũ Thị Phương Liên (2020), Cẩm nang Hướng dẫn áp dụng Cơ chế kiểm soát nội bộ và bộ quy tắc ứng xử trong kinh doanh.