

# NHỮNG ĐIỂM MỚI TRONG MÔ HÌNH BA TUYẾN VÀ CÁC LƯU Ý KHI VẬN DỤNG TẠI VIỆT NAM

● TRẦN THỊ HẢI VÂN

## TÓM TẮT:

Mô hình ba tuyến (Three lines model - TLM) được Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ (IIA) ban hành nhằm thay thế cho mô hình ba tuyến phòng vệ (Three lines of defense - TLOD) ban hành từ cách đây nhiều năm. Mô hình này được cho là có nhiều điểm thay đổi tích cực nhằm khắc phục các hạn chế trong mô hình cũ. Bài viết này đi sâu phân tích các nguyên tắc của mô hình ba tuyến (TLM), đánh giá các điểm mới của mô hình này và từ đó đưa ra các lưu ý trong quá trình vận dụng mô hình tại các doanh nghiệp Việt Nam.

**Từ khóa:** mô hình ba tuyến, mô hình ba tuyến phòng thủ, quản trị rủi ro, kiểm toán nội bộ.

## 1. Đặt vấn đề

Mô hình ba tuyến (TLM) được Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ (IIA) xây dựng, ban hành vào tháng 7/2020 và thay thế cho mô hình ba tuyến phòng vệ trước đây (TLOD), nhằm phản ánh quan điểm hiện đại trong quá trình quản trị rủi ro, cũng như vai trò của kiểm toán nội bộ. Mục tiêu của mô hình này nhằm hỗ trợ cho các doanh nghiệp xác định các cơ cấu và quy trình phù hợp nhất để đạt được các mục tiêu, cũng như hỗ trợ quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro. (Hình 1)

## 2. Các nguyên tắc trong mô hình ba tuyến (TLM) của IIA

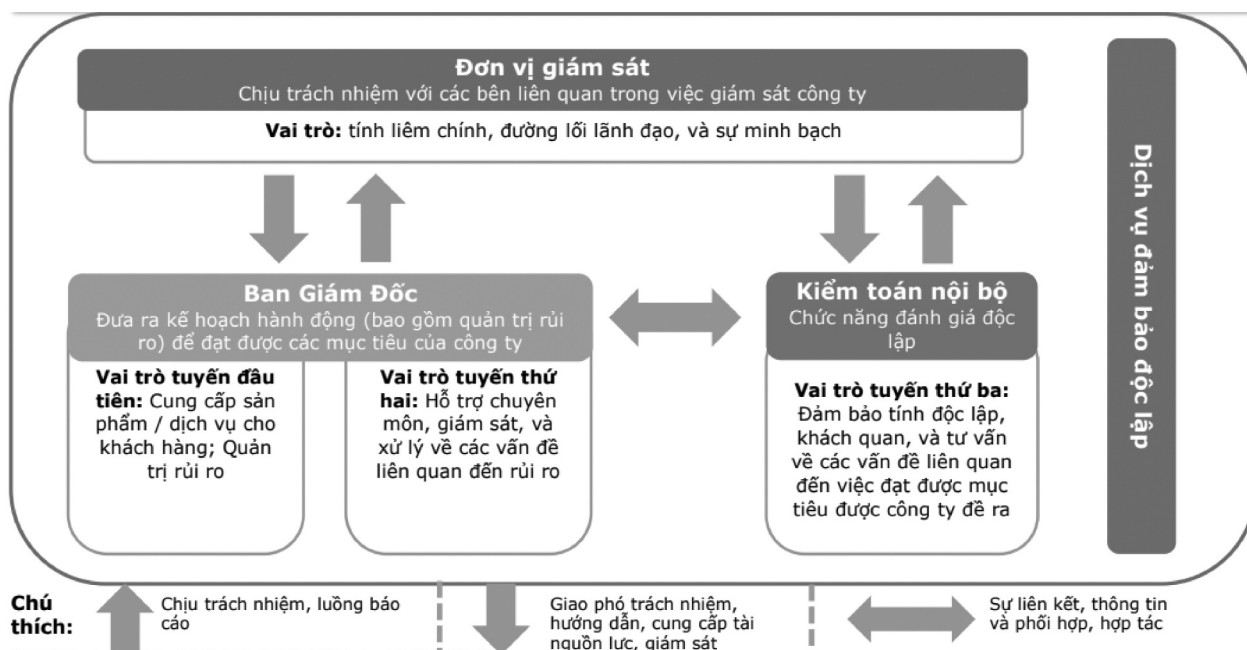
Mô hình ba tuyến (TLM) đưa ra 6 nguyên tắc sau đây:

**Nguyên tắc thứ nhất:** Yêu cầu quản trị doanh

nh nghiệp. Một doanh nghiệp cần thiết lập cơ cấu quản trị và quy trình quản trị phù hợp. Trong cơ cấu đó, trách nhiệm về giám sát là trách nhiệm của các cấp quản trị thông qua sự chính trực, khả năng lãnh đạo và sự minh bạch. Trách nhiệm của ban điều hành nằm ở sự “hành động”, ra quyết định trên cơ sở rủi ro và sử dụng các nguồn lực của đơn vị để thực thi. Đồng thời, một cơ cấu và quy trình quản trị trong doanh nghiệp phải đảm bảo bộ phận kiểm toán nội bộ thực hiện được trách nhiệm đảm bảo và tư vấn một cách độc lập, đóng góp vào sự phát triển của tổ chức.

*Nguyên tắc thứ hai:* Vai trò của các cấp quản trị. Các cơ quan quản trị có vai trò thiết lập cơ cấu và quy trình phù hợp để quản trị hiệu quả nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức và thực hiện

Hình 1: Mô hình ba tuyến (Three lines Model) của IIA



các hoạt động để đáp ứng các yêu cầu ưu tiên của các bên liên quan. Cấp quản trị xác định trách nhiệm, ủy quyền và đảm bảo các nguồn lực cho ban điều hành, đồng thời thành lập và giám sát chức năng kiểm toán nội bộ để đảm bảo chức năng này đủ sự độc lập khách quan và năng lực chuyên môn để thực hiện mục tiêu.

**Nguyên tắc thứ ba:** Vai trò của ban điều hành, tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai. Tuyến thứ nhất bao gồm cả bộ phận hỗ trợ, có trách nhiệm cung cấp hàng hóa dịch vụ cho khách hàng. Tuyến thứ hai hỗ trợ về quản trị rủi ro. Ban điều hành quản lý cả 2 tuyến này và có trách nhiệm đạt được mục tiêu của tổ chức. Vai trò của tuyến thứ nhất và tuyến thứ hai có thể kiêm nhiệm hoặc chuyên biệt.

**Nguyên tắc thứ tư:** Vai trò của tuyến thứ ba. Kiểm toán nội bộ có vai trò cung cấp sự đảm bảo và tư vấn về sự phù hợp và hiệu quả của các hoạt động quản trị và quản trị rủi ro, thông qua cách tiếp cận và quy trình chuyên nghiệp, có hệ thống và nguyên tắc, có đủ năng lực chuyên môn và sự thấu hiểu tổ chức. Kiểm toán nội bộ cũng có trách nhiệm báo cáo các phát hiện cho ban điều hành và cấp quản trị nhằm thúc đẩy việc cải tiến liên

tục, đồng thời xem xét các kết quả kiểm tra đánh giá của bên trong và bên ngoài tổ chức.

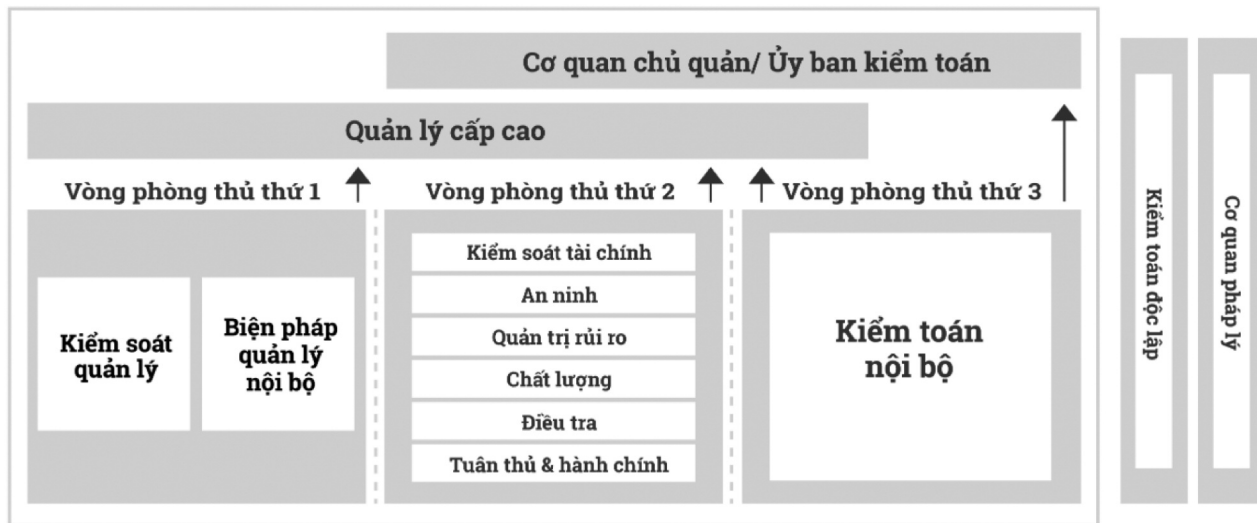
**Nguyên tắc thứ năm:** Sự độc lập của tuyến thứ ba. Sự độc lập của kiểm toán nội bộ với ban điều hành là vô cùng quan trọng nhằm đảm bảo sự khách quan, quyền hạn và độ tin cậy của kiểm toán nội bộ.

**Nguyên tắc thứ sáu:** Tạo ra và bảo vệ giá trị. Tất cả các vai trò trong mô hình ba tuyến phải có sự phối hợp với nhau để tạo ra và bảo vệ giá trị của tổ chức, thông qua việc trao đổi, phối hợp và hợp tác.

### 3. Những điểm mới trong mô hình ba tuyến (TLM) so với mô hình ba tuyến phòng vệ (TLOD)

Xét về điểm tương đồng, cả hai mô hình ba tuyến mới và cũ có nhiều nét tương đồng vì 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 và các hoạt động để quản trị rủi ro. Cơ cấu trong hai mô hình 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

Hình 2: Mô hình ba tuyến phòng thủ (TLOD) của IIA



điều hành và các chức năng khác trong doanh nghiệp, kể các 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. (Hình 2)

Tuy nhiên, so với mô hình ba tuyến phòng vệ, thì mô hình ba tuyến có những điểm mới sau đây:

*Thứ nhất*, tên gọi mới “Mô hình ba tuyến” loại bỏ hai chữ “phòng vệ” trong mô hình “Ba tuyến phòng vệ” cũ cho thấy cách tiếp cận mới đối với quản trị rủi ro. Mô hình này phản ánh một quan điểm hiện đại về quản trị rủi ro là không chỉ tập trung vào việc bảo vệ tổ chức mà công tác quản trị rủi ro còn phải tạo ra giá trị cho tổ chức. Hay nói cách khác, rủi ro không chỉ là cái mà doanh nghiệp cần “phòng vệ” mà còn có thể mang đến cơ hội cho doanh nghiệp để tận dụng rủi ro nhằm đạt được các mục tiêu. 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*, thay vì đề cập đến từng tuyến phòng vệ “thứ nhất”, “thứ hai” như các thành phần trong một cơ cấu tổ chức, thì mô hình ba tuyến tập trung mô tả vai trò của các tuyến này và lưu ý rằng các vai trò này có thể kết hợp với nhau.

*Thứ ba*, trong mô hình cũ, mối quan hệ giữa 3 tuyến với các cấp điều hành, quản trị là mối quan hệ một chiều (mũi tên một chiều) làm thiếu đi vai trò trao đổi, hợp tác lẫn nhau. Trong khi đó, ở mô hình mới điều này đã được cải thiện bằng cách bổ sung các tương tác hai chiều giữa Ban quản trị và Ban điều hành, giữa Ban quản trị và kiểm toán nội bộ và đặc biệt là giữa kiểm toán nội bộ với Ban điều hành.

*Thứ tư*, mô hình mới đưa ra các nguyên tắc để áp dụng, do đó làm tăng tính linh động khi vận dụng vào thực tiễn.

#### 4. Các lưu ý khi vận dụng mô hình ba tuyến tại các doanh nghiệp Việt Nam

Các doanh nghiệp tại Việt Nam hiện nay có hình thức sở hữu đa dạng từ hình thức sở hữu nhà nước, tập thể, tư nhân đến hỗn hợp. Lĩnh vực hoạt động cũng đa dạng ở nhiều lĩnh vực khác nhau từ dịch vụ, thương mại, sản xuất, tài chính, nông nghiệp,... Về quy mô, các doanh nghiệp Việt Nam phần lớn là doanh nghiệp nhỏ và vừa với năng lực về công nghệ, về tài chính và trình độ quản trị doanh nghiệp chưa cao. Đặc biệt, cơ cấu quản trị doanh nghiệp của đa số các doanh nghiệp còn chưa tuân thủ theo các thông lệ quốc tế, công tác quản trị rủi ro còn sơ sài chưa có cơ

cấu và quy trình bài bản. Bộ phận kiểm toán nội bộ tại nhiều doanh nghiệp chưa được thiết lập và ở những doanh nghiệp đã thiết lập thì bộ phận này cũng chưa thực sự lớn mạnh và đảm đương được đầy đủ các vai trò của một bộ phận kiểm toán nội bộ.

Với những đặc điểm trên đây, cùng với việc phân tích các nguyên tắc 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:

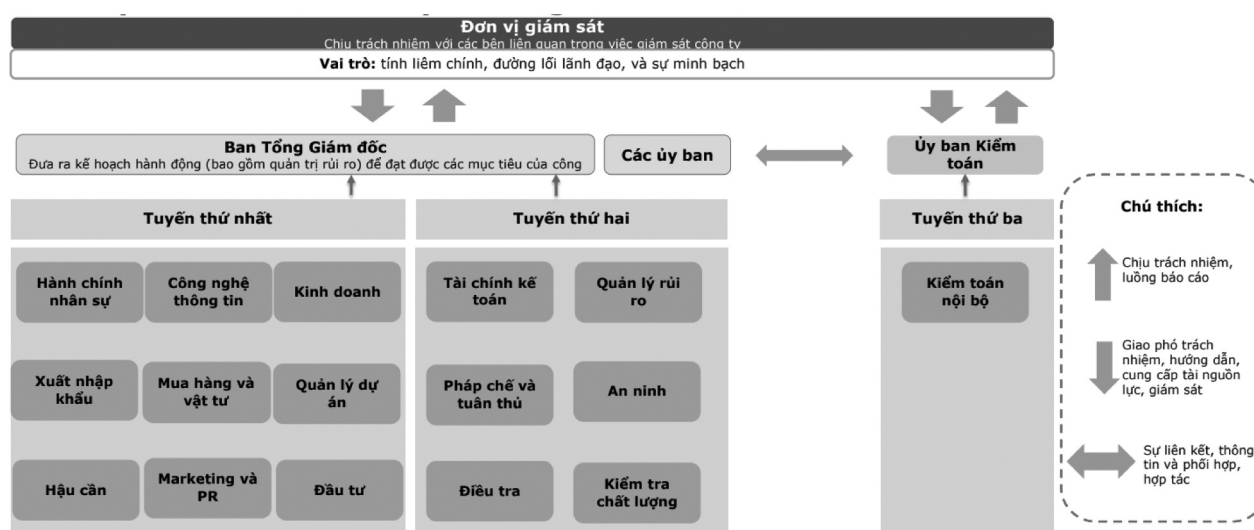
*Thứ nhất*, chữ “tuyến” (line) trong mô hình ba tuyến không biểu thị các yếu tố liên quan đến sơ đồ tổ chức mà nhấn mạnh vào sự khác biệt trong vai trò. Điều này là rất đáng lưu ý bởi vì đối với nhiều doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, chưa chuyên môn hóa sâu, một phòng ban chức năng có thể thực hiện nhiều trách nhiệm khác nhau. Do đó, khi áp dụng mô hình cũ có thể lúng túng không biết xếp từng phòng ban chức năng đó vào tuyến nào. Nhưng nếu nhìn 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*, việc đánh số tuyến 1, 2, 3 trong mô

hình ba tuyến không mang ý nghĩa tuần tự mà các tuyến hoạt động đồng thời. Điều đó có nghĩa là, công tác quản trị rủi ro cùng một lúc được thực hiện bởi các chức năng trong tuyến 1, đồng thời cùng lúc thực hiện bởi tuyến 2 và tuyến 3. Như vậy, việc áp dụng mô hình này đòi hỏi mỗi phòng ban, chức năng cần nhận thức được vai trò của mình đóng góp như thế nào vào trong quá trình tạo ra và bảo vệ tài sản cho tổ chức.

*Thứ ba*, khi áp dụng mô hình ba tuyến, nhiều doanh nghiệp rất dễ nhầm lẫn khi xem các phòng ban hỗ trợ như phòng hành chính, nhân sự là thuộc tuyến 2. Trong mô hình ba tuyến, tuyến 1 sẽ bao gồm cả hoạt động chính và hoạt động hỗ trợ. Tuyến 2 sẽ bao gồm các hoạt động hỗ trợ cho tuyến 1, tập trung vào các vấn đề liên quan đến rủi ro. Tuyến 2 có thể tách rời hoặc tích hợp vào tuyến 1 như bộ phận tuân thủ, kiểm soát nội bộ, an toàn thông tin, phát triển bền vững, đảm bảo chất lượng, vận hành hệ thống quản lý rủi ro doanh nghiệp (ERM). Bên cạnh đó, có một lưu ý quan trọng là chịu trách nhiệm chính trong quản lý rủi ro là vai trò của tuyến 1 chứ không phải tuyến 2. Cả 2 tuyến đều đặt dưới sự quản lý của các nhà quản lý cấp cao (ban điều hành) nên 2 tuyến này tuy hai mà một. (Hình 3)

**Hình 3: Minh họa việc vận dụng mô hình ba tuyến (Three lines Model) của IIA**



*Thứ tư*, trong một số doanh nghiệp, tuyến 3 không chỉ bao gồm các hoạt động kiểm toán nội bộ. Điều này đặc biệt lưu ý khi vận dụng đối với các doanh nghiệp Việt Nam khi hiện nay phần lớn các doanh nghiệp không thiết lập bộ phận kiểm toán nội bộ. Đối với các doanh nghiệp này, tuyến 3 sẽ bao gồm bất kỳ chức năng hay bộ phận, phòng ban nào có thể thực hiện vai trò giám sát, kiểm tra, đánh giá, điều tra, khắc phục và có thể là hoạt động thuê bên ngoài mà không nhất thiết phải do chính doanh nghiệp trực tiếp thực hiện.

*Thứ năm*, khi vận dụng mô hình ba tuyến của IIA, các doanh nghiệp Việt Nam cần lưu ý trong việc vận dụng đúng đắn và linh hoạt về mối quan hệ giữa các tuyến, như sau:

+ 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, CEO có thể là thành viên của cơ quan quản trị. Thông thường CEO 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 trưởng bộ phận quản lý rủi ro, giám đốc tuân thủ.

+ 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 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 giảm bớt các công việc trùng lặp để tiết kiệm chi phí, mở rộng phạm vi đảm bảo.

+ 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 05/2019/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, tiếp nhận và xem xét các báo cáo từ trưởng bộ phận kiểm toán nội bộ, phê duyệt và cung cấp nguồn lực cho kế hoạch kiểm toán năm,...

## **5. Kết luận**

Mô hình ba tuyến (TLM) của IIA 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:**

1. Eulerich, M. (2021). The new three lines model for structuring corporate governance - A critical discussion of similarities and differences. *Corporate Ownership & Control*, 18(2), 180-187.
2. Institute of Internal Auditors. (2013). *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*. Altamonte Springs, USA: Institute of Internal Auditors.
3. Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIAs Three Lines Model - An update of the Three Lines of Defense*. Altamonte Springs, USA: Institute of Internal Auditors.

Ngày nhận bài: 7/3/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 5/4/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/4/2022

*Thông tin tác giả:*

**ThS. TRẦN THỊ HẢI VÂN**

**Giảng viên Khoa Kế toán - Kiểm toán**

**Trường Đại học Ngân hàng TP. Hồ Chí Minh**

## **NEW POINTS OF THE THREE LINES MODEL AND SOME NOTES FOR THE IMPLEMENTATION OF THIS MODEL IN VIETNAMESE ENTERPRISES**

● Master. **TRAN THI HAI VAN**

Lecturer, Faculty of Accounting and Auditing

Ho Chi Minh City University of Banking

### **ABSTRACT:**

The Three lines model is issued by the Institute of Internal Auditors (IIA) to replace the Three lines of defense model which was issued previously. The Three lines model has many positive changes to overcome limitations of the old model. This paper analyzes in depth the principles of the Three lines model, evaluates the new points of this model, and points put some notes for the implementation of this model in Vietnamese enterprises.

**Keywords:** three lines model, three lines of defense model, risk management, internal control.