

KIỂM SOÁT NỘI BỘ VỚI MÔ HÌNH BA TUYẾN BẢO VỆ TRONG DN

Thông thường, để kiểm soát các hoạt động trong đơn vị, doanh nghiệp cần xây dựng và tổ chức thực hiện ba tuyến bảo vệ vững chắc bao gồm: các hoạt động kiểm soát nội bộ, các hoạt động quản lý rủi ro và tuân thủ và các hoạt động của kiểm toán nội bộ.

Vậy mô hình này có tác động như thế nào đến hoạt động kiểm soát nội bộ của DN? Mô hình ba phòng tuyến bảo vệ được thiết kế để xác định cụ thể hơn sự tương tác và trách nhiệm của ban quản lý, kiểm toán nội bộ và các cấp quản trị trong doanh nghiệp nhằm đẩy mạnh sự liên kết, hợp tác, trách nhiệm giải trình và đạt các mục tiêu.

Tuyến thứ nhất bao gồm hoạt động **kiểm soát nội bộ** được thiết lập trong các quy trình trong hoạt động sản xuất - kinh doanh của đơn vị tại các phòng ban. Tuyến phòng vệ này sẽ bao gồm “Hoạt động kiểm soát của Ban lãnh đạo” và “Các biện pháp kiểm soát nội bộ”. Tại mỗi một bộ phận chức năng sẽ gồm hoạt động chức năng (ví dụ như sản xuất, phân tích, thiết kế) và hoạt động kiểm soát đảm bảo hoạt động chức năng đúng quy trình (chẳng hạn như: chấm công, kiểm tra chất lượng, phê duyệt...). Tuyến này sẽ trực thuộc sự quản lý và ý chí của Ban Giám đốc. Và họ sẽ trực tiếp truyền đạt mục tiêu của doanh nghiệp do Hội đồng quản trị đề ra bằng các biện pháp kiểm soát.

Tuyến thứ hai gồm các chức năng kiểm soát và giám sát được ban điều hành thiết lập, nhằm đảm bảo việc tuân thủ và hiệu quả của các quy trình và hoạt động như: kiểm soát tài chính, đảm bảo an ninh, quản lý rủi ro, quản lý chất lượng, thanh tra, tuân thủ... Theo từng quy mô, điều kiện, mức độ phức tạp của hoạt động kinh doanh, khẩu vị rủi ro của đơn vị để đưa ra các quyết định về các chỉ tiêu tài chính, an ninh, chất lượng. Tuyến này cũng sẽ thuộc về chức năng điều hành của Ban Giám đốc.

Tuyến thứ ba là kiểm toán nội bộ. Phòng tuyến này đảm bảo sự hiệu quả của quản trị, quản lý rủi ro và kiểm soát nội bộ, bao gồm cả việc đánh giá một cách độc lập cách thức mà hai tuyến phòng thủ đầu tiên thực hiện mục tiêu quản lý rủi ro và kiểm soát. Đây là tuyến bảo vệ cuối cùng của doanh nghiệp và sẽ báo cáo trực tiếp lên hội đồng quản trị về các vấn đề phát sinh trước khi các cơ quan bên ngoài (kiểm toán độc lập, các cơ quan quản lý nhà nước) phát hiện các vấn đề.

Trong mô hình này, vai trò của các cấp lãnh đạo khác nhau trong một tổ chức được xác định rõ ràng, bao gồm cả sự giám sát của hội đồng quản trị hoặc, lãnh đạo quản lý với các hoạt động bao gồm rủi ro và tuân thủ (vai trò tuyến đầu và tuyến thứ hai); và đảm bảo độc lập thông qua kiểm toán nội bộ (vai trò tuyến thứ ba).

Như vậy, nếu xét theo tuyến bảo vệ, kiểm soát nội bộ sẽ thực hiện chức năng trên cả 3 tuyến để đảm bảo kiểm soát mọi hoạt động của đơn vị đi đúng mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, trên

thực tế, việc kiểm soát chặt chẽ sẽ đi đôi với việc hạn chế sự phát triển mạnh, nhanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần phải cân nhắc lựa chọn giữa mục tiêu phát triển nóng và mục tiêu kiểm soát, hài hòa cả 2 yếu tố để đảm bảo quy trình kiểm soát hạn chế tối đa rủi ro trọng yếu nhưng đủ để chức năng hoạt động phát triển.