



# ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΤΟΥ ΙΙΑ GLOBAL

Επικαιροποίηση του μοντέλου των Τριών Γραμμών  
Άμυνας

# Πίνακας Περιεχομένων

---

Εισαγωγή.....	3
Αρχές του Μοντέλου των Τριών Γραμμών .....	4
Αρχή 1 <sup>η</sup> : Διακυβέρνηση .....	4
Αρχή 2 <sup>η</sup> : Ρόλοι του ανώτατου διοικητικού οργάνου .....	4
Αρχή 3 <sup>η</sup> : Διοίκηση και ρόλοι πρώτης και δεύτερης γραμμής .....	5
Αρχή 4 <sup>η</sup> : Οι ρόλοι της τρίτης γραμμής .....	5
Αρχή 5 <sup>η</sup> : Ανεξαρτησία της τρίτης γραμμής .....	5
Αρχή 6 <sup>η</sup> : Δημιουργία και προστασία αξίας .....	6
Το Διοικητικό Όργανο.....	7
Διοίκηση / Management.....	7
Εσωτερικός έλεγχος.....	8
Εξωτερικοί Πάροχοι Υπηρεσιών Διαβεβαίωσης .....	8
<b>ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ.....</b>	<b>9</b>
Διοικητικό Όργανο και Διοίκηση (πρώτη και δεύτερη γραμμή άμυνας) .....	9
Διοίκηση (πρώτη και δεύτερη γραμμή άμυνας) και εσωτερικός έλεγχος .....	9
Εσωτερικός Έλεγχος και Διοικητικό Συμβούλιο .....	10
Μεταξύ όλων των ρόλων .....	10

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Οι οργανισμοί είναι ανθρώπινα εγχειρήματα που λειτουργούν**, σε έναν ολοένα και περισσότερο αβέβαιο, σύνθετο, διασυνδεδεμένο και ευμετάβλητο κόσμο. Συχνά υφίστανται πολλά ενδιαφερόμενα μέρη με διαφορετικά, μεταβαλλόμενα και κάποιες φορές αντικρουόμενα συμφέροντα. Τα ενδιαφερόμενα αυτά μέρη αναθέτουν την εποπτεία του οργανισμού σε ένα ανώτατο διοικητικό όργανο, το οποίο με τη σειρά του εξουσιοδοτεί τη διοίκηση με πόρους και αρμοδιότητες ώστε να λάβει τις απαραίτητες ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνου.

Για τους λόγους αυτούς, καθώς και πολλούς άλλους, οι οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικές δομές και διαδικασίες ώστε να καθίσταται ικανή η επίτευξη των στόχων τους, υποστηρίζοντας ταυτόχρονα ένα ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνων. Καθώς το ανώτατο διοικητικό όργανο λαμβάνει αναφορές από τη διοίκηση για δραστηριότητες, αποτελέσματα και προβλέψεις, τόσο το ανώτατο διοικητικό όργανο όσο και η διοίκηση βασίζονται στον εσωτερικό έλεγχο για την παροχή ανεξάρτητης και αντικειμενικής διασφάλισης και συμβουλών για όλα τα θέματα και για την προώθηση και διευκόλυνση της καινοτομίας και της βελτίωσης. Το ανώτατο διοικητικό όργανο είναι τελικά υπόλογο για τη διακυβέρνηση που επιτυγχάνεται μέσω των ενεργειών και συμπεριφορών του ανώτατου διοικητικού οργάνου, της διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου.

Το Μοντέλο των Τριών Γραμμών βοηθά τους οργανισμούς στην αναγνώριση των δομών και διαδικασιών που θα βοηθήσουν με τον καλύτερο τρόπο την επίτευξη των στόχων και θα διευκολύνουν ισχυρή διακυβέρνηση και διαχείριση κινδύνων. Το παρόν μοντέλο εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς και βελτιστοποιείται μέσω:

- Της υιοθέτησης μίας «βασισμένης σε αρχές» προσέγγισης και την προσαρμογή του μοντέλου ώστε να ταιριάζει με τους στόχους του οργανισμού.
- Εστίασης στη συμβολή της διαχείρισης κινδύνων στην επίτευξη των στόχων και τη δημιουργία αξίας, καθώς και σε θέματα «άμυνας» και προστασίας της αξίας.
- Της ξεκάθαρης κατανόησης των ρόλων και ευθυνών/υποχρεώσεων που απεικονίζονται στο μοντέλο και των σχέσεων μεταξύ τους.
- Της εφαρμογής μέτρων για τη διασφάλιση ότι οι δραστηριότητες και οι στόχοι είναι εναρμονισμένοι με τα ιεραρχημένα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών.

## Βασικοί όροι

**Οργανισμός** – Μία οργανωμένη ομάδα δραστηριοτήτων, πόρων και ανθρώπων που εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων.

**Ενδιαφερόμενα μέρη** – Ομάδες ή άτομα, τα συμφέροντα των οποίων εξυπηρετούνται ή επηρεάζονται από τον οργανισμό.

**Ανώτατο διοικητικό όργανο** – Τα άτομα που είναι υπόλογα στα ενδιαφερόμενα μέρη για την επιτυχία του οργανισμού.

**Διοίκηση** – Τα άτομα, ομάδες και υποστηρικτικές λειτουργίες στα οποία έχει ανατεθεί η παροχή προϊόντων ή/και υπηρεσιών στους πελάτες του οργανισμού.

**Εσωτερικός έλεγχος** – Τα άτομα που λειτουργούν ανεξάρτητα από τη διοίκηση για την παροχή διαβεβαίωσης και ουσιώδους πληροφόρησης για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και τη διαχείριση των κινδύνων (περιλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας).

**Το Μοντέλο των Τριών Γραμμών** – Το μοντέλο που ήταν προηγουμένως γνωστό ως οι Τρεις Γραμμές Άμυνας.

**Δικλείδες ασφαλείας** – Διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί να παρέχουν εύλογη διασφάλιση για την επίτευξη των στόχων.

# ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

## Αρχή 1<sup>η</sup> : Διακυβέρνηση

Η **διακυβέρνηση ενός οργανισμού** απαιτεί τις κατάλληλες δομές και διαδικασίες που να επιτρέπουν:

- **Τη λογοδοσία** ενός ανώτατου οργάνου διοίκησης προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, όσον αφορά στην εποπτεία του οργανισμού, μέσω ακεραιότητας, ηγεσίας και διαφάνειας.
- **Ενέργειες** (περιλαμβανόμενης της διαχείρισης κινδύνου) της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσω λήψης αποφάσεων βάσει κινδύνων και χρήσης πόρων.
- **Διασφάλιση και συμβουλές:** από μία ανεξάρτητη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου για την παροχή διαφάνειας και εμπιστοσύνης και την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης μέσω ενδεδειγμένης έρευνας και ουσιαστικού επικοινωνίας.

### Βασικοί όροι

**Λήψη αποφάσεων βάσει κινδύνων** – Μια μελετημένη διαδικασία που περιλαμβάνει ανάλυση, προγραμματισμό, ενέργειες, επίβλεψη και επισκόπηση και λαμβάνει υπ' όψη τις πιθανές επιπτώσεις της αβεβαιότητας στους στόχους.

**Διασφάλιση** – Ανεξάρτητη επιβεβαίωση και εμπιστοσύνη.

## Αρχή 2<sup>η</sup> : Ρόλοι του ανώτατου διοικητικού οργάνου

Το ανώτατο διοικητικό όργανο διασφαλίζει :

- Ότι υφίστανται κατάλληλες δομές και διαδικασίες για αποτελεσματική διακυβέρνηση.
- Οι στόχοι και οι ενέργειες του οργανισμού είναι εναρμονισμένες με τα ιεραρχημένα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών.

Το ανώτατο διοικητικό όργανο:

- Εκχωρεί αρμοδιότητες και παρέχει πόρους στη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού διασφαλίζοντας παράλληλα την εκπλήρωση των όποιων νομικών, κανονιστικών και ηθικών προσδοκιών.
- Εγκαθιστά και εποπτεύει μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και ικανή λειτουργία εσωτερικού ελέγχου που να παρέχει διαφάνεια και εμπιστοσύνη όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων.

## Αρχή 3<sup>η</sup> : Διοίκηση και ρόλοι πρώτης και δεύτερης γραμμής

Η ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού περιλαμβάνει τους ρόλους της πρώτης και δεύτερης γραμμής<sup>1</sup>. Οι ρόλοι της πρώτης γραμμής είναι πιο άμεσα συνυφασμένοι με την παράδοση αγαθών ή/και υπηρεσιών στους πελάτες του οργανισμού και περιλαμβάνουν τους ρόλους των υποστηρικτικών λειτουργιών<sup>2</sup>. Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής παρέχουν υποστήριξη στην διαχείριση κινδύνου.

Οι ρόλοι της πρώτης και δεύτερης γραμμής μπορεί να αναμιχθούν ή να διαχωριστούν. Κάποιοι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορούν να ανατεθούν σε εμπειρογνώμονες ώστε να παρέχουν επιπρόσθετη εμπειρία, υποστήριξη, παρακολούθηση και προκλήσεις σε αυτούς της πρώτης γραμμής. Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορούν να εστιάσουν σε συγκεκριμένους στόχους της διαχείρισης κινδύνων όπως: συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και ηθικά αποδεκτή συμπεριφορά, σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ασφάλεια τεχνολογίας και πληροφοριών, αειφορία και διασφάλιση ποιότητας. Εναλλακτικά, οι ρόλοι δεύτερης γραμμής μπορεί να εκτείνονται σε μια ευρύτερη ευθύνη για τη διαχείριση κινδύνων, όπως το πλαίσιο διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων (ERM). Ωστόσο, η ευθύνη για τη διαχείριση του κινδύνου παραμένει μέρος των ρόλων της πρώτης γραμμής και εντός των αρμοδιοτήτων της διοίκησης.

## Αρχή 4<sup>η</sup> : Οι ρόλοι της τρίτης γραμμής

Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλές για την επάρκεια και αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων<sup>3</sup>. Αυτό το επιτυγχάνει μέσω της κατάλληλης εφαρμογής συστηματικών και ενδεδειγμένων διαδικασιών, εμπειρίας και βαθιάς γνώσης. Αναφέρει τα ευρήματα του στη διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο για την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να υπολογίζει διασφάλιση από άλλους εσωτερικούς και εξωτερικούς παρόχους.

## Αρχή 5<sup>η</sup> : Ανεξαρτησία της τρίτης γραμμής

Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου από τις αρμοδιότητες της διοίκησης είναι κρίσιμη για την αντικειμενικότητα, την εξουσία και την αξιοπιστία του. Κατοχυρώνεται μέσω της λογοδοσίας στο ανώτατο διοικητικό όργανο, της απεριόριστης πρόσβασης σε πόρους και δεδομένα που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου του και της απαλλαγής από μεροληψία ή παρεμβάσεις κατά το σχεδιασμό και την παροχή των ελεγκτικών υπηρεσιών.

---

1. Η ορολογία «πρώτη γραμμή», «δεύτερη γραμμή» και «τρίτη γραμμή» διατηρήθηκαν από το αρχικό μοντέλο για λόγους εξοικείωσης. Ωστόσο, οι «γραμμές» δεν αποσκοπούν στο να δηλώσουν δομικά στοιχεία αλλά μια χρήσιμη διαφοροποίηση των ρόλων. Λογικά, οι ρόλοι του ανώτατου διοικητικού οργάνου αποτελούν μία «γραμμή», αλλά αυτή η συνθήκη δεν υιοθετήθηκε για την αποφυγή σύγχυσης. Η αρίθμηση (πρώτη, δεύτερη, Τρίτη) δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ότι υπονοούν διαδοχικές λειτουργίες. Αντίθετα όλοι οι ρόλοι λειτουργούν ταυτόχρονα.

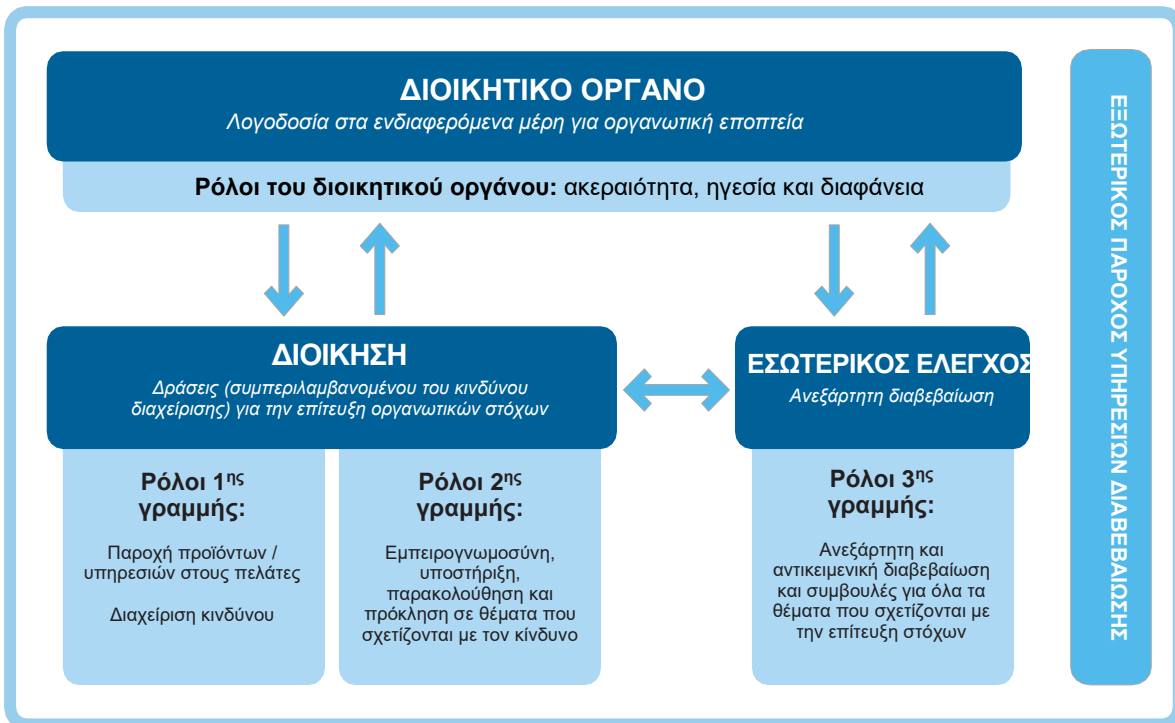
2. Κάποιοι θεωρούν ότι οι ρόλοι των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων (όπως οι ανθρώπινοι πόροι, οι διοικητικές και οι κτηριακές υπηρεσίες) είναι ρόλοι της δεύτερης γραμμής. Διευκρινίζεται ότι το Μοντέλο των Τριών Γραμμών θεωρεί ότι *οι ρόλοι της πρώτης γραμμής* περιλαμβάνουν τόσο τις δραστηριότητες «πρώτης γραμμής» όσο και τις «διοικητικές» δραστηριότητες και οι *ρόλοι της δεύτερης γραμμής* αποτελούνται από συμπληρωματικές δραστηριότητες που εστιάζουν σε θέματα που σχετίζονται με τους κινδύνους.

3. Σε κάποιους οργανισμούς προσδιορίζονται άλλοι ρόλοι για την τρίτη γραμμή, όπως εποπτεία, έλεγχος, έρευνα, αξιολόγηση και αποκατάσταση, οι οποίοι μπορεί να είναι μέρος της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου ή να λειτουργούν χωριστά.

## Αρχή 6<sup>η</sup> : Δημιουργία και προστασία αξίας

Όλοι οι ρόλοι που συνεργάζονται συλλογικά, συμβάλλουν στη δημιουργία και προστασία της αξίας όταν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους και με τα ιεραρχημένα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών. Η ευθυγράμμιση των ενεργειών επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, της συμμετοχής και της συνεργασίας. Αυτό διασφαλίζει την αξιοπιστία, τη συνοχή και τη διαφάνεια των πληροφοριών που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων βάσει προσέγγισης κινδύνων.

## Το Μοντέλο Τριών Γραμμών του ΙΕΕ



**KEY:**    ↑ Λογοδοσία, Υποβολή εκθέσεων    ↓ Εξουσιοδότηση, κατεύθυνση, πόροι, επίβλεψη    ↔ Ευθυγράμμιση, συντονισμός, επικοινωνία, συνεργασία

# ΒΑΣΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΡΙΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ

---

Οι οργανισμοί διαφέρουν σημαντικά ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων τους. Ωστόσο, οι ακόλουθοι ρόλοι υψηλού επιπέδου χρησιμεύουν στην ενίσχυση των Αρχών του Μοντέλου Τριών Γραμμών.

## Το Ανώτατο Διοικητικό Όργανο

- Αποδέχεται τη λογοδοσία των ενδιαφερόμενων μερών για την εποπτεία του οργανισμού.
- Συνεργάζεται με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την παρακολούθηση των συμφερόντων τους και επικοινωνεί με διαφάνεια σχετικά με την επίτευξη των στόχων.
- Καλλιεργεί μια κουλτούρα που προωθεί /προάγει την ηθική συμπεριφορά και τη λογοδοσία.
- Θεσπίζει δομές και διαδικασίες διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένων των επικουρικών επιτροπών, όπως απαιτείται.
- Εκχωρεί την ευθύνη και παρέχει πόρους στη διοίκηση για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Καθορίζει την οργανωτική διάθεση ανάληψης κινδύνου και ασκεί εποπτεία της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας).
- Διατηρεί την εποπτεία της κανονιστικής συμμόρφωσης με τις νομικές, κανονιστικές και δεοντολογικές προσδοκίες.
- Θεσπίζει και επιβλέπει μια ανεξάρτητη, αντικειμενική και ικανή λειτουργία εσωτερικού ελέγχου.

## Διοίκηση

### *Ρόλοι πρώτης γραμμής*

- Οδηγεί και κατευθύνει τις λειτουργίες (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων) και την εφαρμογή των πόρων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Διατηρεί συνεχή διάλογο με το ανώτατο διοικητικό όργανο και υποβάλλει εκθέσεις σχετικά με: προγραμματισμένα, πραγματοποιηθέντα και αναμενόμενα αποτελέσματα που συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού; και τους κινδύνους.
- Θεσπίζει και διατηρεί κατάλληλες δομές και διαδικασίες για τη διαχείριση των λειτουργιών και των κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας).
- Διασφαλίζει την κανονιστική συμμόρφωση με τις νομικές, κανονιστικές και δεοντολογικές απαιτήσεις/ προσδοκίες.

## Ρόλοι δεύτερης γραμμής

- Παρέχει συμπληρωματική εμπειρία, υποστήριξη, παρακολούθηση και διαχείριση των προκλήσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης:
  - Της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας) σε επίπεδο διαδικασιών, συστημάτων και εταιρείας.
  - Επίτευξη στόχων διαχείρισης κινδύνων, όπως: συμμόρφωση με νόμους & κανονισμούς, αποδεκτή ηθική συμπεριφορά, εσωτερικές δικλίδες ασφαλείας, ασφάλεια των πληροφοριών και της τεχνολογίας, βιωσιμότητα, και διασφάλιση ποιότητας.
- Παρέχει αναλύσεις και εκθέσεις σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας).

## Εσωτερικός έλεγχος

- Διατηρεί την πρωταρχική ευθύνη προς το ανώτατο διοικητικό όργανο και την ανεξαρτησία από τις αρμοδιότητες/ευθύνες της διοίκησης.
- Παρέχει ανεξάρτητες, αντικειμενικές, υπηρεσίες διαβεβαίωσης καθώς και συμβουλές στη διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνων (συμπεριλαμβανομένων των δικλίδων ασφαλείας) για την υποστήριξη της επίτευξης των οργανωτικών στόχων και την προώθηση και διευκόλυνση της συνεχούς βελτίωσης.
- Αναφέρει τυχόν παρεμπόδιση ανεξαρτησίας ή αντικειμενικότητας στο διοικητικό όργανο και εφαρμόζει τις διασφαλίσεις, όπως απαιτείται.

## Εξωτερικοί Πάροχοι Υπηρεσιών Διαβεβαίωσης

- Παροχή πρόσθετης διασφάλισης στα ακόλουθα:
  - Ικανοποίηση των νομοθετικών και κανονιστικών απαιτήσεων που χρησιμεύουν στην προστασία των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών.
  - Ικανοποίηση των αιτημάτων της διοίκησης και του ανώτατου διοικητικού οργάνου για τη συμπλήρωση των εσωτερικών πηγών διασφάλισης.



# ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΡΟΛΩΝ

## Διοικητικό Όργανο και Διοίκηση και δεύτερη γραμμή άμυνας)

(πρώτη

Το **Ανώτατο Διοικητικό Όργανο καθορίζει την κατεύθυνση** της επιχείρησης καθορίζοντας το όραμα, την αποστολή, τις αξίες και τη διάθεση ανάληψης κινδύνων. Αναθέτει την ευθύνη για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων στη Διοίκηση παρέχοντας ταυτόχρονα τους απαραίτητους πόρους. Το ανώτατο διοικητικό όργανο λαμβάνει αναφορές από τη διοίκηση για τα προβλεπόμενα, πραγματικά και αναμενόμενα αποτελέσματα, καθώς και για τους κινδύνους και τη διαχείριση αυτών.

### Έννοια- Κλειδί

**Διευθύνων Σύμβουλος – Το ανώτερο στέλεχος στην επιχείρηση, υπεύθυνο για την εκτέλεση των λειτουργιών.**

Οι οργανισμοί διαφέρουν ως προς το βαθμό που διαχωρίζουν τους ρόλους μεταξύ του ανώτατου διοικητικού οργάνου και της διοίκησης. Το ανώτατο διοικητικό όργανο ενδέχεται να επιφορτιστεί λιγότερο ή περισσότερο με στρατηγικά και λειτουργικά θέματα. Η ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να γίνει είτε από το ανώτατο διοικητικό όργανο είτε από τη διοίκηση ή ακόμα να προκύψει από τη συνεργασία τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις ο Διευθύνων Σύμβουλος είναι μέλος του ανώτατου διοικητικού οργάνου και μάλιστα ενδέχεται να ηγείται αυτού. Σε κάθε περίπτωση, είναι αναγκαίο να υφίσταται ισχυρή επικοινωνία μεταξύ του ανώτατου διοικητικού οργάνου και της διοίκησης. Ο Διευθύνων Σύμβουλος στην ουσία κατέχει κομβικό ρόλο γι' αυτήν την επικοινωνία αλλά και άλλα ανώτερα στελέχη έχουν συχνή αλληλεπίδραση με το ανώτατο διοικητικό όργανο. Οι οργανισμοί δύναται να επιθυμούν οι υπεύθυνοι της δεύτερης γραμμής άμυνας, όπως ο Διευθυντής Διαχείρισης Κινδύνων και ο Διευθυντής Κανονιστικής Συμμόρφωσης να αναφέρονται απευθείας στο ανώτατο διοικητικό όργανο, όπως άλλωστε επιβάλλεται από πολλές εποπτικές αρχές και είναι απόλυτα συμβατό με το μοντέλο των Τριών Γραμμών Άμυνας.

## Διοίκηση (πρώτη και δεύτερη γραμμή άμυνας) και εσωτερικός έλεγχος

Η ανεξαρτησία της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση διασφαλίζει ότι ο εσωτερικός έλεγχος λειτουργεί ανεμπόδιστα και αμερόληπτα κατά τον σχεδιασμό και εκτέλεση των εργασιών του, έχοντας ελεύθερη και απεριόριστη πρόσβαση σε ανθρώπινους πόρους, σε πληροφορίες καθώς και σε όλους τους πόρους που απαιτείται. Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στο ανώτατο διοικητικό όργανο. Ανεξαρτησία όμως δεν συνεπάγεται και απομόνωση. Θα πρέπει να υπάρχει συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού ελέγχου και της διοίκησης ώστε το έργο του εσωτερικού ελέγχου να σχετίζεται και να ευθυγραμμίζεται με τις στρατηγικές και λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος, μέσω των δραστηριοτήτων του, μαθαίνει και κατανοεί τη λειτουργία του οργανισμού, καθιστώντας τον με τον τρόπο αυτόν έμπιστο σύμβουλο και στρατηγικό

εταίρο, ικανό για την παροχή συμβουλών και αντικειμενικής διαβεβαίωσης. Η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ της πρώτης και δεύτερης γραμμής άμυνας είναι απαραίτητη για να αποφευχθούν κενά, επικαλύψεις και αλληλεπικαλύψεις δραστηριοτήτων μεταξύ των ρόλων.

## Εσωτερικός έλεγχος και ανώτατο διοικητικό όργανο

Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στο ανώτατο διοικητικό όργανο και συχνά περιγράφεται ως «τα μάτια και τα αυτιά» του ανώτατου διοικητικού οργάνου.

Το ανώτατο διοικητικό όργανο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία του εσωτερικού ελέγχου, το οποίο προϋποθέτει: να εξασφαλίζει την καθιέρωση μιας ανεξάρτητης μονάδας εσωτερικού ελέγχου, να προσλαμβάνει και να απολύει τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, να αποτελεί την πρώτη γραμμή αναφοράς του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου<sup>4</sup>, να εγκρίνει το πλάνο εσωτερικού ελέγχου και να παρέχει τους απαραίτητους πόρους για την υλοποίησή του, να λαμβάνει τις εκθέσεις του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και να εξασφαλίζει την παροχή ελεύθερης πρόσβασης του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου στο ανώτατο διοικητικό όργανο, περιλαμβανομένων συναντήσεων χωρίς την παρουσία της διοίκησης.

### Έννοια- Κλειδί

**Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου – Το ανώτερο στέλεχος στην επιχείρηση, υπεύθυνο για τις υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου, συχνά γνωστό με τον τίτλο Επικεφαλής Εσωτερικού Ελέγχου ή παρόμοιο τίτλο.**

## Μεταξύ όλων των ρόλων

Το ανώτατο διοικητικό όργανο, η διοίκηση και ο εσωτερικός έλεγχος έχουν διακριτές αρμοδιότητες αλλά όλες οι δραστηριότητες πρέπει να είναι σε ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού. Η τακτική και αποτελεσματική οργάνωση, συνεργασία και επικοινωνία αποτελούν τη βάση για επιτυχημένη συνέργεια.

---

4. Για διοικητικούς σκοπούς, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να αναφέρεται και στα κατάλληλα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

# ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

---

## Δομή, ρόλοι και ευθύνες

**Το μοντέλο των Τριών Γραμμών είναι πιο αποτελεσματικό** όταν προσαρμόζεται για να ευθυγραμμίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις συνθήκες του οργανισμού. Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένος ένας οργανισμός και ο τρόπος με τον οποίο ανατίθενται οι ρόλοι είναι ζητήματα που πρέπει να καθορίσει η διοίκηση και το ανώτατο διοικητικό όργανο. Το ανώτατο διοικητικό όργανο μπορεί να συστήσει επιτροπές για την παροχή πρόσθετης εποπτείας για συγκεκριμένες πτυχές της ευθύνης του, όπως ο έλεγχος, η διαχείριση κινδύνων, τα χρηματοοικονομικά, ο προγραμματισμός και οι αποζημιώσεις. Στο πλαίσιο της διαχείρισης, είναι πιθανό να υπάρχουν λειτουργικές και ιεραρχικές ρυθμίσεις και μια αυξανόμενη τάση προς εξειδίκευση καθώς οι οργανισμοί μεγαλώνουν σε μέγεθος και πολυπλοκότητα.

Οι λειτουργίες, οι ομάδες, ακόμη και τα άτομα μπορεί να έχουν ευθύνες που περιλαμβάνουν ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής. Ωστόσο, η κατεύθυνση και η επίβλεψη των ρόλων δεύτερης γραμμής μπορεί να σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει ένα βαθμό ανεξαρτησίας από εκείνους με ρόλους πρώτης γραμμής - και ακόμη και από τα πιο ανώτερα επίπεδα διοίκησης - με την καθιέρωση πρωτογενούς ευθύνης και γραμμών αναφοράς στο ανώτατο διοικητικό όργανο. Το μοντέλο των Τριών Γραμμών επιτρέπει όσες γραμμές αναφοράς μεταξύ της διοίκησης και του ανώτατου διοικητικού οργάνου απαιτούνται. Σε ορισμένους οργανισμούς, κυρίως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν σε ρυθμιζόμενο περιβάλλον, υπάρχει νομική απαίτηση για τέτοιου είδους ρυθμίσεις ώστε να διασφαλίζεται επαρκής ανεξαρτησία. Ακόμη και σε αυτές τις καταστάσεις, εκείνοι που βρίσκονται στη διαχείριση με ρόλους πρώτης γραμμής παραμένουν υπεύθυνοι για τη διαχείριση του κινδύνου.

Οι ρόλοι της δεύτερης γραμμής μπορεί να περιλαμβάνουν παρακολούθηση, συμβουλές, καθοδήγηση, δοκιμές, ανάλυση και αναφορά σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου. Στο βαθμό που παρέχουν υποστήριξη και πρόκληση σε εκείνους με ρόλους πρώτης γραμμής και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των αποφάσεων και των ενεργειών διαχείρισης, οι ρόλοι δεύτερης γραμμής αποτελούν μέρος της ευθύνης της διοίκησης και δεν είναι ποτέ πλήρως ανεξάρτητοι από τη διοίκηση, ανεξάρτητα από τις γραμμές αναφοράς και τις ευθύνες.

Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των ρόλων τρίτης γραμμής είναι η ανεξαρτησία από τη διαχείριση. Οι Αρχές του Μοντέλου Τριών Γραμμών περιγράφουν τη σημασία και τη φύση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου, διαχωρίζοντας τον εσωτερικό έλεγχο από άλλες λειτουργίες και επιτρέποντας τη διακριτική αξία της διαβεβαίωσης και των συμβουλών του. Η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζεται από τη μη λήψη αποφάσεων ή τη λήψη μέτρων που αποτελούν μέρος των ευθυνών της διοίκησης (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνων) και με την άρνηση παροχής διασφάλισης για δραστηριότητες για τις οποίες ο εσωτερικός έλεγχος έχει τρέχουσα ή είχε πρόσφατη ευθύνη. Για παράδειγμα, σε ορισμένους οργανισμούς, ο επικεφαλής του εσωτερικού ελέγχου καλείται να αναλάβει πρόσθετες ευθύνες στη λήψη αποφάσεων σε σχέση με

δραστηριότητες που χρησιμοποιούν παρόμοιες ικανότητες, όπως οι πτυχές της συμμόρφωσης με το νόμο ή το σύστημα διαχείρισης κινδύνων του οργανισμού. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ανεξάρτητος από αυτές τις δραστηριότητες ή από τα αποτελέσματά τους, και επομένως, όταν το ανώτατο διοικητικό όργανο επιδιώκει ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαίωση και συμβουλές σχετικά με αυτούς τους τομείς, είναι απαραίτητο η παροχή του να αναλαμβάνεται από εξειδικευμένο τρίτο μέρος.

## Παρακολούθηση και διαβεβαίωση

Το ανώτατο διοικητικό όργανο βασίζεται σε αναφορές από τη διοίκηση (που περιλαμβάνουν εκείνους με ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής), από τον εσωτερικό έλεγχο και άλλους προκειμένου να ασκήσει εποπτεία και επίτευξη των στόχων του, για τους οποίους είναι υπόλογος στα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διοίκηση παρέχει πολύτιμη διαβεβαίωση (αναφέρεται επίσης ως βεβαιώσεις) σχετικά με τα προγραμματισμένα, πραγματικά και προβλεπόμενα αποτελέσματα, για τον κίνδυνο και για τη διαχείριση κινδύνων με βάση την άμεση εμπειρία και εμπειρογνομosύνη. Εκείνοι με ρόλους δεύτερης γραμμής παρέχουν πρόσθετη διασφάλιση σε θέματα που σχετίζονται με τον κίνδυνο. Λόγω της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση, η διαβεβαίωση που παρέχει φέρει τον υψηλότερο βαθμό αντικειμενικότητας και εμπιστοσύνης πέραν εκείνου που μπορούν να παρέχουν αυτοί με ρόλους πρώτης και δεύτερης γραμμής στο διοικητικό όργανο, ανεξάρτητα από τις γραμμές αναφοράς. Περαιτέρω διασφάλιση μπορεί επίσης να ληφθεί από εξωτερικούς παρόχους.

## Συντονισμός και ευθυγράμμιση

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση απαιτεί την κατάλληλη ανάθεση αρμοδιοτήτων καθώς και ισχυρή ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων μέσω συνεργιών, συνεργασίας και επικοινωνίας. Το Διοικητικό Όργανο ζητά επιβεβαίωση μέσω του εσωτερικού ελέγχου ότι οι δομές και οι διαδικασίες διακυβέρνησης έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν κατάλληλα όπως προορίζεται.

## Σχετικά με Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IEE)

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (IEE) είναι ο πιο αναγνωρισμένος συνήγορος, εκπαιδευτικός και πάροχος προτύπων, καθοδήγησης και πιστοποίησης του επαγγέλματος εσωτερικού ελέγχου. Το IEE ιδρύθηκε το 1941 και σήμερα εξυπηρετεί περισσότερα από 200.000 μέλη από περισσότερες από 170 χώρες και εδάφη. Η παγκόσμια έδρα του συλλόγου βρίσκεται στο Lake Mary, Fla., USA. Για περισσότερες πληροφορίες, επισκεφθείτε τη διεύθυνση [www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org).

## Δήλωση Αποποίησης Ευθύνης

Το IEE δημοσιεύει αυτό το έγγραφο για ενημερωτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς. Αυτό το υλικό δεν προορίζεται να παρέχει οριστικές απαντήσεις σε συγκεκριμένες μεμονωμένες περιστάσεις και ως εκ τούτου προορίζεται μόνο να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός. Το IEE συνιστά την αναζήτηση ανεξάρτητων συμβουλών εμπειρογνομόνων που σχετίζονται άμεσα με οποιαδήποτε συγκεκριμένη κατάσταση. Η διοργανική συμφωνία δεν φέρει καμία ευθύνη για οποιονδήποτε βασίζεται αποκλειστικά σε αυτό το υλικό.

## Πνευματική Ιδιοκτησία

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Για άδεια αναπαραγωγής, επικοινωνήστε με το [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Ιούλιος 2020



*Global*

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101  
[www.globaliaa.org](http://www.globaliaa.org)