



مدل سه خط

در راهبری و مدیریت ریسک

مر تضى اسدى

آرشينا منتظرى

مقدمه

سازمانها تعهدهای انسانی هستند، که در دنیایی به طور فزاینده نامطمئن، پیچیده، به هم پیوسته و متزلزل فعالیت می کنند. آنها اغلب دارای ذینفعان متعدد با منافع متنوع، قابل تغییر و گاهی اوقات متقابل می باشند. ذینفعان نظارت سازمانی را به یک هیئت مدیره (ارکان راهبری) واگذار می کنند، که به نوبه خود منابع و اختیارها را برای انجام اقدامهای مناسب از جمله مدیریت ریسک، به مدیریت تفویض می کند.

به این دلایل و موارد دیگر، سازمانها به ساختارها و فرایندهای موثر برای دستیابی به اهداف و در عین حال حمایت از راهبری قوی و مدیریت ریسک نیاز دارند. از آنجایی که هیئت مدیره گزارشهایی را از مدیریت در مورد فعالیتها، نتایج و پیش بینیها دریافت می کند، هم هیئت مدیره و هم مدیریت به حسابرسی داخلی برای ارائه اطمینان و مشاوره مستقل و عینی در مورد همه موضوعها و ترویج و تسهیل نوآوری و بهبود، تکیه می کنند. هیئت مدیره در نهایت در قبال راهبری خود پاسخگو است که از طریق اعمال و رفتارهای هیئت مدیره و همچنین مدیریت و حسابرسی داخلی به دست می آید.

داخلی (IIA) امریکا برای روشن کردن نقشها و مسئولیتها برای مدیریت و کنترل موثر ریسکها معرفی شد. خود نقشها قبل از سال ۲۰۱۳ وجود داشته‌اند، اما به‌طور رسمی تعریف نشده و در سطح جزئیات مورد بحث قرار نگرفته بودند. مدل سه خط دفاعی توسط انجمن حسابرسان داخلی در مقاله‌ای با عنوان "سه خط دفاعی در کنترل و مدیریت موثر ریسک" در ژانویه ۲۰۱۳ ارائه شده است.

در سال ۲۰۲۰، در میان ریسکهای رو به افزایش شرکتهای در سرتاسر جهان، مدل «سه خط دفاعی» تکامل یافت و به‌عنوان مدل «سه خط» اصلاح شد. مدل «سه خط» نقشها و مسئولیتهای حسابرسان داخلی را بهتر روشن می‌کند و همچنین به نیاز حسابرسان داخلی برای ارائه مشاوره برای دستیابی به اهداف کسب‌وکار علاوه بر نقش موجود دفاعی خود می‌پردازد. این موضوع در مدل قبلی نامشخص بود، جایی که مدیریت ممکن است تنها مسئول کمک به کسب‌وکار در دستیابی به اهداف استراتژیک خود باشد. مدل به‌روز شده "سه خط" نیاز عملکردهای مدیریت ریسک برای همسویی

مدل سه خط، یک رویکرد مدیریت ریسک برای کمک به سازمانها برای تشخیص و مدیریت موثر ریسکها با ایجاد سه خط دفاعی متمایز است. این مدل که توسط انجمن حسابرسان داخلی (IIA) امریکا تعریف شده، بر این ایده استوار است که این سه خط دفاعی با هم کار می‌کنند تا ساختاری پیرامون مدیریت ریسک و راهبری داخلی ایجاد کنند.

پس از بحران مالی ۲۰۰۸-۲۰۰۷، که تا حدی ناشی از شکستهای گسترده به‌خاطر عدم توجه کافی به مدیریت ریسک بود، محبوبیت این مدل به‌شدت افزایش یافت. در پاسخ به این بحران، قانون‌گذاران و مقامهای نظارتی توجه فزاینده‌ای به مدیر ارشد ریسک^۱ (CRO) و کمیته ریسک هیئت‌مدیره معطوف و شروع به توصیه مدل سه خط کردند. بیشتر کارهای علمی روی این مدل نیز پس از بحران انجام شد و قبل از آن بسیاری از متخصصان مدیریت ریسک فقط نام مدل را شنیده بودند. از سال ۲۰۱۰، مدل سه خط دفاعی به‌طور گسترده به‌عنوان یک چارچوب معتبر برای مدیریت ریسک عملیاتی و مالی واحدهای اقتصادی در سراسر جهان پذیرفته شده است. هدف این مدل، تعیین موقعیتها و نقشهای جدید در یک سازمان به‌خودی‌خود نبود، بلکه برای ارزیابی ساختارهای موجود برای اطمینان از پوشش کافی و استقلال برای ارائه مدیریت ریسک موثر بود. حتی اگر امروز در برابر مدل، مورد ارزیابی قرار نگیرید، این یک چارچوب مفید برای سنجش بلوغ سازمان شما و آماده‌سازی خود برای بررسیهای پیشرفته‌تر در حین رشد است.

در یک نظرسنجی که در سال ۲۰۱۵ از متخصصان حسابرسی داخلی در ۱۶۶ کشور (n=۱۴۵۱۸) انجام شد اکثر پاسخ‌دهندگان (۷۵٪) گزارش دادند که سازمان آنها از مدل سه خط که توسط انجمن حسابرسان داخلی ارائه شده است، پیروی می‌کند. همچنین نظرسنجی که از مدیران ارشد حسابرسی^۲ (CAEs) در اتریش، آلمان و سوئیس (n=۴۱۵) انجام شد، اکثر پاسخ‌دهندگان (۸۸٪) گزارش دادند که آنها این مدل را پیاده‌سازی کرده‌اند، به‌ویژه این که نرخ پذیرش در موسسات مالی بالا و تا ۹۶٪ می‌رسد.

مدل سه خط چیست و چه هدفی دارد؟

مدل "سه خط دفاعی" در سال ۲۰۱۳ توسط انجمن حسابرسان

از سال ۲۰۱۰

مدل سه خط دفاعی به‌طور گسترده

به‌عنوان یک چارچوب معتبر برای

مدیریت ریسک عملیاتی و

مالی واحدهای اقتصادی در

سراسر جهان پذیرفته شده است



اعتبارسنجی مستقل ریسکهای سازمانی است. این مدل به وضوح نقشهایی از جمله نظارت توسط هیئت مدیره، مدیریت ارشد و اطمینان بخشی مستقل را تعریف می کند. این مدل برای همه سازمانها کاربرد دارد و می تواند موارد زیر را انجام دهد:

- سازگارشدهن برای رسیدن به اهداف سازمانی.
- تمرکز بر مدیریت ریسک برای دستیابی و رسیدن به اهداف.
- شناخت نقشها و مسئولیتها در همه موقعیتها در مدل و رابطه آنها با یکدیگر.
- اجرای اقدامهایی برای همسویی فعالیتها و اهداف با منافع ذینفعان.

تشریح مدل سه خط

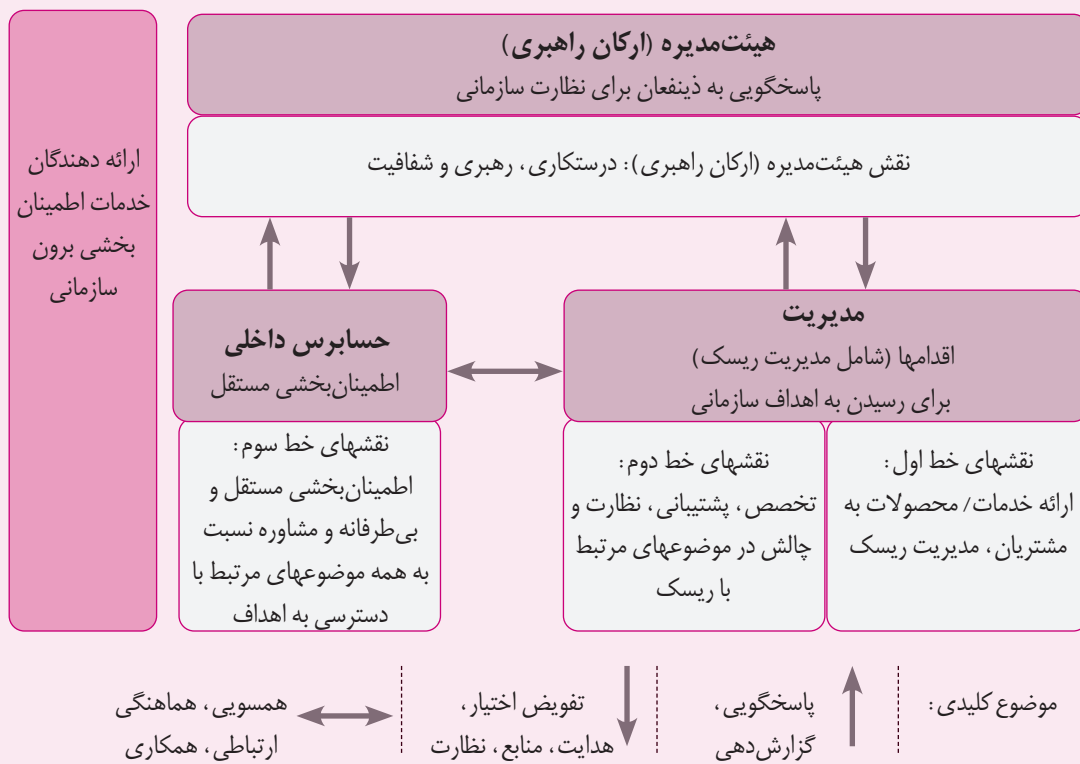
مدل سه خط از یک رویکرد جامع برای مدیریت ریسک

با اهداف کسب و کار سازمان را برطرف می کند. این یک تغییر قابل توجه از مدل قبلی "سه خط دفاعی" است.

تغییر اخیر به "سه خط" برای روشن کردن نقشها و مسئولیتها گامی در جهت درست است. رویکرد اصول محور مدل جدید یک تغییر اساسی نسبت به مدل قبلی است؛ زیرا اطمینان می دهد که تصمیمهای مدیریت ریسک سازگار هستند. همچنین، اطمینان می دهد که مدل به طور مداوم در طول زمان بهبود می یابد.

مدل جدید "سه خط" همچنین بر نقش تکامل یافته حسابرس داخلی به عنوان یک عنصر توانمند برای دستیابی به اهداف کسب و کار سازمان تاکید می کند. این مدل مشخص می کند که حسابرسی داخلی، همراه با سایر خطوط، باید برای ایجاد و محافظت از ارزش کسب و کار با هم کار کنند. کار باید با منافع اولویت بندی شده سازمان همسو باشد. این علاوه بر نقش سنتی موجود حسابرسان داخلی برای کمک به ارزیابی و

مدل سه خط انجمن حسابرسان داخلی (IIA)



نقشهای حسابرسی داخلی

مسئولیت اصلی

مدیریت ریسک را

در مقابل هیئت مدیره

برعهده دارد



برای هر حوزه ارائه می‌کند:

هیئت مدیره (ارکان راهبری)

- هیئت مدیره مسئولیت مدیریت سازمان را از طرف ذینفعان می‌پذیرد. مسئولیتها شامل موارد زیر است:
- درگیرکردن ذینفعان برای نظارت بر منافعشان.
- حفظ اطلاع‌رسانی باز در مورد دستاوردهای هدف.
- پرورش فرهنگ جامع‌نگری و مسئولیت‌پذیری.
- ایجاد اشتهای ریسک سازمان و نظارت بر مدیریت ریسک از جمله کنترل‌های داخلی.
- نظارت بر الزامهای اخلاقی، حقوقی و قانونی.
- ایجاد و مدیریت فرایند حسابرسی داخلی مستقل.

نقشهای مدیریت در خط اول

نقشهای مدیریت در خط اول، هدایت و سوق‌دادن تمام اقدامهای برنامه در محل، از جمله مدیریت ریسکها و به‌کارگیری منابع برای اهداف ریسک سازمان است. مسئولیتها شامل موارد زیر است:

- حفظ ارتباط با هیئت مدیره و گزارش تمامی ریسکها از جمله نتایج برنامه‌ریزی شده، واقعی و مورد انتظار در رابطه با اهداف شرکت.

استفاده می‌کند. واحدهای کسب‌وکار، تطبیق، حسابرسی و دیگر کارکنان مدیریت ریسک از جمله گروه‌هایی هستند که سه خط دفاعی را تشکیل می‌دهند و هر کدام کارکرد خاصی دارند. در اینجا به تفکیک این سه خط می‌پردازیم:

• **خط اول.** مدیریت، مالکان بخش یا فرایند - یا هر کسی که در خط مقدم است - اولین خط دفاعی است. مسئولیت اصلی آنها کنترل و در اختیار گرفتن ریسکهای مرتبط با فعالیتهای روزانه است. آنها همچنین کنترلها را اجرا و سیاستهای داخلی را توسعه می‌دهند، بر اجرای خط‌مشی کارکنان نظارت دارند و عوامل ریسک را از طریق تصمیم‌گیریها و اقدامهای مقتضی، نظارت می‌کنند.

• **خط دوم.** خط دوم دفاعی شامل مدیریت ریسک و حوزه‌های رعایت است - مانند مدیر ریسک، مسئول تطبیق یا مسئول امنیت اطلاعات. خط دوم مناطق دفاعی، وظیفه اجرای برنامه مدیریت ریسک شرکت و نظارت بر روند و اجرای این سیاستها را برعهده دارند. آنها همچنین ریسکهای نوظهور را در عملیات روزانه کسب‌وکار مشخص می‌کنند.

• **خط سوم.** خط سوم دفاعی شامل حسابرسان داخلی و برون‌سازمانی است. مسئولیت اصلی آنها اطمینان از اثربخشی خط اول و دوم دفاعی است. آنها همچنین طراحی و اجرای برنامه مدیریت ریسک را بررسی و ارزیابی می‌کنند. حسابرسان داخلی به‌طور معمول در مورد طراحی و عملیات مدیریت ریسک شرکت به هیئت مدیره، ناظران و حسابرسان مستقل گزارش می‌دهند.

مدل سه خط به‌طور گسترده توسط بسیاری از صنایع به‌عنوان مدل راهبری ریسک پذیرفته شده است. اجرای آن با توجه به صنایع و اندازه شرکتها متفاوت است.

نقشهای کلیدی در مدل سه خط

مدل سه خط، تقسیم روشنی از نقشها و مسئولیتها را برای پاسخگویی و شفافیت ایجاد می‌کند. انجمن حسابرسان داخلی (IIA) موارد زیر را به‌عنوان نقشهای کلیدی در مدل همراه با تفکیک مسئولیتها در هر نقش فهرست می‌کند. سازمانها ممکن است در توزیع مسئولیتها متفاوت باشند، اما انجمن حسابرسان داخلی (IIA) این بررسیهای سطح بالا را

- اطلاع‌رسانی مسایل مربوط به استقلال و بی‌طرفی برنامه مدیریت ریسک به هیئت‌مدیره.
- انجام اقدامهای مناسب برای قراردادن محافظت در محل؛ در صورت لزوم.

ارائه‌دهندگان خدمات اطمینان بخشی مستقل (حسابرسان مستقل، ناظران...)

این نقشها کمک بیشتری برای محافظت از منافع ذینفعان و رعایت مقررات ارائه می‌کنند. مسئولیتها شامل موارد زیر است:

- بررسی رعایت قوانین و مقررات و آگاهی در مورد قوانین و مقررات جدید موثر بر سازمان.
- افزودن منابع خارجی برای پاسخگویی به درخواستهای مدیریت و هیئت‌مدیره برای کمک به منابع داخلی.

شش اصل راهنمای مدل سه خط

برای بهینه‌سازی اثربخشی مدل سه خط، سازمانها باید رویکردی مبتنی بر اصول را اتخاذ کنند. انجمن حسابرسان داخلی (IIA) شش اصل زیر را برای راهنمایی مدل سه خط دفاعی سازمان برای مدیریت ریسک فهرست می‌کند:

۱- **راهبری.** راهبری به ذینفعان پاسخگو است و رهبری و یکپارچگی سازمان را شکل می‌دهد. سازمان می‌تواند در جهت منافع خود و ذینفعان تصمیمهای مبتنی بر ریسک را اتخاذ کند. استفاده از توصیه‌های حسابرسی داخلی در راستای تشویق و توسعه مداوم این روشها، به مدیریت ریسک کمک می‌کند.

۲- **نقشهای هیئت‌مدیره.** هیئت‌مدیره اطمینان حاصل می‌کند که رویه‌ها و چارچوبهای لازم برای حفظ منافع ذینفعان وجود دارد. آنها همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که استانداردهای اخلاقی و قانونی رعایت می‌شوند.

۳- **مدیریت و نقشهای خط اول و دوم.** نقشهای خط اول باید اطمینان بخشی کنند که محصولات یا خدمات به‌طور ایمن به مشتریان ارائه می‌شوند. نقشهای خط دوم با ارائه تخصص و نظارت و مدیریت هرگونه مسایل نظارتی یا رفتار غیراخلاقی به مدیریت ریسک کمک می‌کند. خط دوم، مسئولیت گسترده‌تری مانند مدیریت ریسک سازمانی را ارائه

مدل سه خط

تقسیم روشنی از نقشها و

مسئولیتها را برای

پاسخگویی و شفافیت

ایجاد می‌کند



- ایجاد و مدیریت چارچوبها و رویه‌های مناسب برای مدیریت عملیات و ریسک. این شامل کنترل‌های داخلی می‌شود.
- اطمینان از رعایت اصول اخلاقی و قوانین و مقررات.

نقشهای مدیریت در خط دوم

نقشهای مدیریت در خط دوم، ارائه پشتیبانی و تخصص برای نظارت بر مدیریت ریسک است. مسئولیتها شامل موارد زیر است:

- ایجاد فرایندها، سیستمها و نهادهای مداوم برای بهبود فرایند مدیریت ریسک.
- دستیابی به اهداف مدیریت ریسک مانند کنترل داخلی، امنیت اطلاعات، پایداری و تضمین کیفیت.
- تحقیق و گزارش اثربخشی مدیریت ریسک از جمله کنترل داخلی.

نقشهای حسابرسی داخلی

نقشهای حسابرسی داخلی، مسئولیت اصلی مدیریت ریسک را در مقابل هیئت‌مدیره برعهده دارد. مسئولیتها شامل موارد زیر است:

- ارائه اطمینان بخشی مستقل و بی‌طرفانه در مورد اثربخشی کنترل‌های مدیریت ریسک به هیئت‌مدیره.

مستمر مدیریت می‌کند.

• **بهبود ارتباطات.** مدل سه خط دفاعی، ارتباطات ساختاریافته و همکاری را در خطوط مختلف دفاعی کمیته حسابرسی ترویج می‌دهد. به اشتراک‌گذاری اطلاعات، بینشها و بهترین شیوه‌ها برای استراتژی مدیریت موثرتر ریسک برای کل سازمان را تشویق می‌کند.

• **افزایش راهبری.** عملکردهای مدیریت ریسک و تطبیق در خط دوم به ایجاد و اجرای فرایندهای مدیریت ریسک سازگار کمک می‌کند. این اطمینان می‌دهد که سازمان از مقررات مربوط و استانداردهای صنعت پیروی می‌کند و ریسکهای قانونی و اعتباری را به حداقل می‌رساند.

• **تخصیص کارآمد منابع.** توزیع مسئولیتهای مدیریت ریسک در این سه خط اطمینان می‌دهد که سازمانها منابع را به‌طور موثرتری تخصیص می‌دهند. کارکنان عملیاتی می‌توانند بر مدیریت ریسک روزانه و مدیریت ریسک اختصاص داده‌شده و متخصصان حسابرسی می‌توانند بر چشم‌انداز کلی ریسک نظارت کنند.

• **آگاهی کامل از ریسک.** این مدل به دیدگاه کل‌نگر از ریسک نگاه می‌کند و ریسکهای استراتژیک و عملیاتی را در نظر می‌گیرد. با نگاه‌کردن به این ریسکها از منظری جامع، سازمان

می‌دهد، اما خط اول مسئولیت مدیریت ریسک در سطح بالاتر را برعهده دارد.

۴- **نقشهای خط سوم.** حسابرسی داخلی اطمینان عینی می‌دهد که ابتکارهای مدیریت ریسک موثر است. حسابرسی داخلی از سیستمهای مستقل و تخصصی با رویکردهایی برای بررسی فرایندهای مدیریت ریسک استفاده می‌کند. نقشهای خط سوم یافته‌ها را به مدیریت و هیئت‌مدیره گزارش می‌کنند تا هرگونه بهبود مورد نیاز را انجام دهند.

۵- **استقلال خط سوم.** حسابرسی داخلی یک نهاد مستقل است که اعتبار و اختیار یافته‌های خود را فراهم می‌کند. حسابرسی داخلی با مدیریت مرتبط نیست، بنابراین می‌تواند یافته‌هایی را ارائه دهد که عاری از سوگیری باشد تا از هرگونه دخالت در برنامه‌ریزی سازمانی جلوگیری کند.

۶- **ایجاد و پشتیبانی از ارزش.** هدف اصلی همکاری همه این نقشها، اولویت‌بندی منافع ذینفعان است. آن‌ها فعالیتها را از طریق همکاری و ارتباط هماهنگ می‌کنند. تمام تصمیمهای مبتنی بر ریسک باید با همسویی این حوزه‌ها شفاف و قابل‌اعتماد باشد.

مزایای مدل سه خط

مدل سه خط به سازمانها کمک می‌کند تا به‌طور فعالانه ریسکها را با افزایش راهبری و انعطاف‌پذیری، مدیریت و رسیدگی کنند. این مدل به سازمان کمک می‌کند تا مبنایی برای رشد و موفقیت ایجاد کند. برخی از مهمترین مزایای این مدل عبارتند از:

• **پاسخگویی روشن.** تمام نقشها و مسئولیتهای هر یک از خطوط مختلف دفاعی تعریف شده است. وظایف مدیریت ریسک نیز به‌طور مناسب تخصیص داده شده است؛ بنابراین تفکیک وظایف روشن از ریسکها در تمام سطوح سازمان وجود دارد. این کمک می‌کند تا هرگونه شکاف در نظارت بر ریسک به حداقل برسد.

• **تحلیل عینی.** خط سوم، ارزیابیهای مستقل و عینی از اثربخشی فرایندهای مدیریت ریسک را ارائه می‌دهد. دیدگاه مستقل به ذینفعان اطمینان می‌دهد که ریسکها به اندازه کافی مدیریت می‌شوند. این دیدگاه همچنین بینشها را برای بهبود

به زبان ساده

وقتی چندین نفر

مسئول هستند

در واقع هیچ‌کس

مسئول نیست



می‌تواند به‌طور فعال هرگونه ریسک نوظهور را مدیریت و روی فرصت‌ها سرمایه‌گذاری کند. این مدل همچنین فرهنگ تصمیم‌گیری آگاهانه از ریسک را تشویق می‌کند.

چالش‌های اثربخشی مدل

مزایای زیادی برای مدل سه خط وجود دارد، اما برخی از چالش‌ها و معایب بالقوه نیز وجود دارد. سازمان‌ها می‌توانند با برنامه‌ریزی دقیق، ارتباط مستمر و آموزش به این چالش‌ها رسیدگی کنند.

برخی از چالش‌های اثربخشی مدل سه خط شامل موارد زیر است:

• **شکاف مهارت‌ها و دانش.** کارکنان عملیاتی در خط اول دفاعی ممکن است فاقد مهارت و تخصص لازم برای مدیریت جامع ریسک باشند. سازمان‌ها ممکن است نیاز به ارائه آموزش و پشتیبانی برای اطمینان از تشخیص و کاهش ریسک موثر داشته باشند.

• **تمرکز بیش از حد بر رعایت (انطباق).** ممکن است به‌جای مدیریت ریسک‌های خاص سازمان، ذهنیت بیشتری

برای برآوردن الزام‌های نظارتی وجود داشته باشد.

• **مدیریت تغییر.** معرفی مدل سه خط مستلزم تلاش‌های مدیریتی تغییر برای جلب رضایت کارکنان در تمام سطوح دفاعی است. برخی از کارمندان ممکن است در مقابل تغییر مقاومت کنند و اثربخشی مدل را زیر سوال ببرند.

• **تخصیص منابع.** برای به‌دست آوردن منابع کافی، سازمان‌ها باید مسئولیتهای مدیریتی ریسک را در خطوط مختلف توزیع کنند که به پرسنل، آموزش و فناوری نیاز دارد. یافتن تعداد مناسب منابع ممکن است یک چالش باشد؛ اگر شرکتها بخش ریسک و حسابرسی جداگانه نداشته باشند.

• **مالکیت ریسک.** ایجاد مالکیت واضح ریسک در خطوط مختلف ممکن است چالش‌برانگیز باشد. کارکنان خط اول دفاعی ممکن است نقش خود را در مدیریت ریسک به‌طور کامل قبول نکنند. این می‌تواند منجر به تشخیص و کاهش ناکافی ریسک شود.

• **مقیاس‌پذیری.** اجرای مدل سه خط در یک سازمان بزرگ با چشم‌انداز ریسک متنوع ممکن است چالش‌برانگیز باشد. ریسک‌های سازمان‌های بزرگ‌تر ممکن است پیوسته تغییر کنند، بنابراین تطبیق مدل برای تناسب با نیازهای خاص سازمان ممکن است فرایند پیچیده‌ای باشد.

• **گزارشگری.** سازمان‌ها باید چگونگی تعیین کمیت و ارزیابی اثربخشی تلاش‌های مدیریتی ریسک هر خط را تعیین کنند. این معیارها باید ارزش فعالیت‌های مدیریتی ریسک را به ذینفعان نشان دهد.

علاوه بر این، این مدل روابط گزارش‌دهی بازیگران مختلف را نشان می‌دهد، اما نکته‌های مهمی وجود دارد که باید به آن‌ها توجه کرد:

• رابطه بین مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره (ارکان راهبری) در این مدل نامشخص است.

• این مدل بر نشان‌دادن ریسک‌ها (دفاع) متمرکز است و نه تحقق اهداف سازمانی.

• اگرچه تعامل پایین به بالا توسط حسابرسی داخلی با ارکان راهبری و مدیریت ارشد وجود دارد، اما تعامل بین حسابرسی داخلی و دو خط دیگر مشخص نیست.

با وجود محبوبیت مدل سه خط در بسیاری از صنایع،

مدل سه خط به

سازمان‌ها کمک می‌کند تا

به‌طور فعالانه ریسک‌ها را

با افزایش راهبری و

انعطاف‌پذیری

مدیریت و رسیدگی کنند



شده است. به عنوان مثال، مدل چهار خط را برای پاسخگویی بهتر به نیازهای موسسات مالی پیشنهاد کردند. خط چهارم متشکل از مراجع نظارتی و حسابرسی مستقل است که قرار است با حسابرسی داخلی همکاری نزدیکی داشته باشند. مثال دیگر، مدل پنج خطی است که به تدریج توسط چندین محقق و سازمان توسعه یافت. با این حال، تغییرهای پیشنهادی به الزام مدل را بهبود نمی بخشد و همچنین، ممکن است افزودن خطوط بیشتر مدل را بیش از حد پیچیده و سخت کند. این در حالی است که شرکتهای و ناظران

در حال حاضر خواهان تغییرهای ساختاری نیستند. همچنین، شایان ذکر است که مدلهای جایگزین به مراتب کمتر از مدل اصلی محبوبیت دارند.



پانوشتها:

- 1- Chief Risk Officer (CRO)
- 2- Chief Audit Executives
- 3- When There are Several People in Charge—No One Really Is”

منابع:

- The Institute of Internal Auditors (IIA), “The IIA’S Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense” July 2020
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- Amanda Hetler, “Three Lines Model”, August 2023
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/three-lines-model>
- Maris Sekar, “Machine Learning for Auditors (Automating Fraud Investigations Through Artificial Intelligence)”, Aprss, 2022
- Jonas Schuett, Three Lines of Defense Against Risks from AI, Springer, 2023

انتقادهایی نیز به این مدل وارد است. چهار نقطه ضعف و نارسایی در این مدل شناسایی شده است:

اول، آن‌ها استدلال می‌کنند که انگیزه‌های ریسک‌پذیری در خط اول اغلب همراه‌کننده است. زمانی که با جایگزینی بین ایجاد سود و کاهش ریسک مواجه می‌شوند، از لحاظ تاریخی انگیزه‌های برای اولویت‌بندی ریسک‌های قبلی داشته‌اند،

دوم، اغلب عدم استقلال سازمانی برای وظایف خط دوم وجود دارد. آن‌ها بیش از حد به افراد سودجو نزدیک هستند که می‌تواند منجر به اتخاذ نگرشهای ریسک‌پذیرتر شود.

سوم، عملکردهای خط دوم اغلب فاقد مهارت و تخصص لازم برای به چالش کشیدن شیوه‌ها و کنترلها در خط اول هستند. و

چهارم، اثربخشی حسابرسی داخلی به دانش، مهارت و تجربه افراد بستگی دارد که ممکن است ناکافی باشد.

یکی دیگر از انتقادهای رایج این است که این مدل احساس امنیت کاذبی را ارائه می‌دهد. به زبان ساده، «وقتی چندین نفر مسئول هستند، در واقع هیچ‌کس مسئول نیست»^۲ انتقاد دیگر این است که این مدل بیش از حد دیوانسالارانه و پرهزینه است. لایه‌های نظارتی بیشتر ممکن است ریسک را کاهش دهد، اما به قیمت کارآمدی مدل تمام می‌شود. آخرین انتقاد این که مدل به جریان اطلاعات بین خطوط بستگی دارد، اما موانع زیادی برای این موضوع وجود دارد. به عنوان مثال، ممکن است خط دوم تشخیص ندهد که آن‌ها فقط آنچه را که خط اول برای نشان دادن آن‌ها انتخاب می‌کند، می‌بینند. در حالی که این انتقادهای کاستیهای مربوط را مشخص می‌کند و باید جدی گرفته شود، اما مدل را به عنوان یک کل زیر سوال نمی‌برد. علاوه بر این، مدل سه خط در طول سالها بهبود یافته است. امروزه تمرکز بر افزایش اثربخشی مدل و پاسخ به انتقادهای است.

با توجه به این انتقادهای، چندین مدل جایگزین پیشنهاد

