



AZ IIA “HÁRMAS VONAL” MODELLJE

A “három védelmi vonal” aktualizált verziója

Tartalom

Bevezetés	1
A Hármas Vonal Modell alapelvei	3
1. alapelv: Irányítás	3
2. alapelv: Az irányító testület szerepkörei	3
3. alapelv: A menedzsment, valamint az első és második vonal szerepkörei.....	3
4. alapelv: A harmadik vonal szerepkörei	4
5. alapelv: A harmadik vonal függetlensége	4
6. alapelv: Értékteremtés és értékmegőrzés	4
A Hármas Vonal Modell kulcsszereplői	6
Az irányító testület	6
Management	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
Belső ellenőrzés	7
Külső bizonyosságot szolgáltató szervezetek	7
A kulcsszereplők közötti kapcsolatrendszer	8
Az irányító testület és a menedzsment között (az első és második vonalbeli szerepkörökben) ..	8
A menedzsment (az első és második vonalbeli szerepkörökben) és a belső ellenőrzés között ...	8
A belső ellenőrzés és az irányító testület között	9
Az összes szerepkör között	9
A Modell alkalmazása	10
Szervezeti felépítés, szerepkörök, felelőségek	10
Felügyelet és bizonyosság	11
Koordináció és összehangolás	11

BEVEZETÉS

A gazdálkodó szervezetek, illetőleg a közszféra intézményei egyre összetettebb, egymással összekapcsolódó és változékony világban működnek. A szervezetekkel kapcsolatban álló érdekelték gyakran eltérő, változó és néha versengő érdekekkel bírnak. Az érdekelt felek a szervezet felügyeletét egy irányító testületre bízják, mely erőforrásokat delegál és felhatalmazást ad a vállalatvezetésnek (menedzsmentnek) a megfelelő intézkedések megtételére, beleértve a kockázatok kezelését is.

A szervezeteknek céljaik eléréséhez hatékony szervezeti felépítésre és folyamatokra van szükségük, ami támogatja az erős irányítást és kockázatkezelést. A menedzsment beszámol az irányító testületnek az egyes intézkedéseiről és azok eredményéről, valamint előrejelzéseket tesz. Mind az irányító testület, mind a menedzsment támaszkodik a belső ellenőrzésre független, objektív bizonyosság nyújtása és tanácsadás biztosítása érdekében az innováció és a fejlődés előmozdításában és elősegítésében. Az irányítási tevékenységért végső soron az irányító testület tartozik elszámolással a tulajdonosok és egyéb érintett felek irányába, amely megvalósítható a saját, a menedzsment és a belső ellenőrzés tevékenysége révén.

A "Hármas Vonal Modell" segíti a szervezeteket, hogy beazonosíthassák azokat a szervezeti kereteket és folyamatokat, melyek a leghatékonyabban támogatják a céljaik elérését, és elősegítik az erős vállalatirányítást és kockázatkezelést. A modell minden szervezetre alkalmazható és a következő szempontok szerint került optimalizálásra:

- különböző szervezeti célokhoz és körülményekhez illeszkedő, alapvető szemléletre épülő megközelítés.
- a kockázatkezelésnek a szervezeti célok eléréséhez és értékteremtéshez, valamint az értékek védelméhez való hozzájárulásának középpontba állítása.

Kulcsfogalom

Szervezet – Közös célokért működő tevékenységek, erőforrások és emberek szervezett összessége.

Érdekelték – Csoportok és egyének, akiknek az érdekeit a szervezet szolgálja, vagy akikre a szervezet működése hatást gyakorol.

Irányító testület – A szervezet sikeres működéséért felelős, a tulajdonos által elszámoltatható, számonkérhető személyek szervezett összessége.

Menedzsment – A szervezet ügyfelei számára termékek és/vagy szolgáltatások nyújtásáért felelős személyek, csoportok és támogató funkciók összessége.

Belső ellenőrzés – A menedzsmenttől függetlenül működő, a vállalatirányítás, valamint a belső kontrollt is tartalmazó kockázatkezelés megfelelőségéről és hatékonyságáról bizonyosságot szolgáltató, valamint tanácsadó funkció.

Hármas Vonal Modell – A korábban „Három Védelmi Vonal” néven ismert IIA modell.

Belső kontroll – Olyan folyamatok és tevékenységek összessége, amelyeket azért terveznek, hogy meggyőző bizonyosságot nyújtsanak a célok eléréséről.

- A modellben foglalt szerepkörök és felelősségek, valamint a köztük lévő kapcsolatrendszer egyértelmű bemutatása.
- olyan intézkedések kerüljenek bevezetésre, amelyek biztosítják a szervezet tevékenységeinek és célkitűzéseinek összhangját az érdekelt felek kiemelt érdekeivel.

A HÁRMAS VONAL MODELL ALAPELVEI

1. alapelv: Irányítás

A szervezet irányításához olyan struktúrák és folyamatok szükségesek, amelyek lehetővé teszik:

- az irányító testület tulajdonos általi **elszámoltathatóságát** a szervezeti felügyeletért az integritás, vezetés és átláthatóság révén;
- a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében **intézkedések végrehajtását** (beleértve a kockázatkezelést is) a menedzsment által kockázatalapú döntéshozatal és erőforrásgazdálkodás révén;
- független belső ellenőrzési funkció működtetését, amely éleslátó kommunikáció és módszeres vizsgálatok révén objektív bizonyosságot szolgáltatva és tanácsadást nyújtva elősegíti a folyamatos fejlődést.

Kulcsfogalom

Kockázatalapú döntéshozatal – Olyan megalapozott folyamat, amelynek része az elemzés, tervezés, intézkedés, nyomon követés, felülvizsgálat, és amely figyelembe veszi a célkitűzésekre hatást gyakorló bizonytalansági tényezőket.

Bizonyosság – Független megerősítés.

2. alapelv: Az irányító testület szerepkörei

Az irányító testület biztosítja:

- a szervezet hatékony irányításához szükséges struktúrák és folyamatok meglétét.
- a szervezeti célok és tevékenységek összhangját az érdekelt felek kiemelt érdekeivel.

Az irányító testület:

- hatáskört delegál és erőforrásokat biztosít a menedzsment számára a szervezet célkitűzéseinek elérése érdekében, miközben biztosítja a jogi, szabályozási és etikai elvárásoknak való megfelelést.
- független, objektív és hozzáértő belső ellenőrzési funkciót hoz létre és felügyel, annak érdekében, hogy az objektív bizonyosságot nyújtson a célok elérése érdekében történt előrehaladásról.

3. alapelv: A menedzsment, valamint az első és a második vonal szerepkörei

A menedzsment felelőssége a szervezeti célok eléréséért kiterjed az első és a második vonalbeli szerepkörökre is.¹ Az *első vonalbeli szerepkörök* a szervezet ügyfelei részére történő termékek vagy szolgáltatások nyújtásához kapcsolódnak, valamint magukban foglalják a támogató funkciókat.² A *második vonal szerepkörei* a kockázatok kezelésében nyújtanak támogatást. Az első és a második vonalbeli szerepkörök összerosódhatnak, vagy akár el is különíthetők. Néhány második vonalbeli szerepkör kiegészítő szakértelmet, támogatást, vagy nyomon követést biztosíthat, akár az első vonalbeli szereplőkkel együttműködésben. A második vonalbeli szerepkörök fókuszálhatnak a kockázatkezelés egyes konkrét területeire, mint például: a jogszabályoknak, szabályzatoknak és az etikus magatartásnak, vagy a belső kontrollnak, információs- és technológiai biztonság, fenntarthatóságnak és minőségbiztosítási elvárásoknak való megfelelés. Alternatív megoldásként a második vonalbeli szerepkörök kiterjedhetnek szélesebb körű kockázatkezelési felelősségre is, például a vállalati kockázatkezelésre (ERM). A kockázatkezelésért viselt felelősség azonban továbbra is a menedzsment első vonalbeli szerepköre szerinti felelősségébe tartozik.

4. alapelv: A harmadik vonal szerepkörei

A független belső ellenőrzés objektív bizonyosságot és tanácsadó szolgáltatást nyújt az irányítás és a kockázatkezelés megfeleléséről és hatékonyságáról.³ Mindezt módszeres és szabályozott vizsgálati folyamatok hozzáértő alkalmazásával, szakértelmén és széles látókörén keresztül éri el. Megállapításairól jelentést tesz a menedzsmentnek és az irányító testületnek a folyamatos fejlődés elősegítése érdekében. Ennek során figyelembe vehet más belső és külső szolgáltatók által nyújtott bizonyítékokat és szolgáltatásokat.

5. alapelv: A harmadik vonal függetlensége

A belső ellenőrzésnek a menedzsment felelősségi körétől való függetlensége kritikus jelentőségű a tárgyilagossága, tekintélye és hitelessége szempontjából. Ennek biztosítása a belső ellenőrzés elszámoltathatósága az irányító testület irányába; korlátozásmentes hozzáférés a munkájának végzéséhez szükséges erőforrásokhoz, adatokhoz és személyekhez; valamint elfogulatlanság a vizsgálatok tervezési szakaszától az eredmények kommunikálásáig.

1. Az „első vonal”, a „második vonal” és a „harmadik vonal” kifejezések átvételre kerültek az eredeti modellből, azok ismertsége miatt. A „vonalak” azonban nem strukturális elemeket jelölnek, hanem a szerepkörök megkülönböztetését szolgálják. Logikailag az irányító testület szerepkörei is „vonalat” alkotnak, de ezt a megközelítést nem alkalmaztuk a félreértések elkerülése érdekében. A számozás (első, második, harmadik) nem jelent sorrendiséget, mivel gyakorlatilag minden szerepkör egyidejűleg működik.

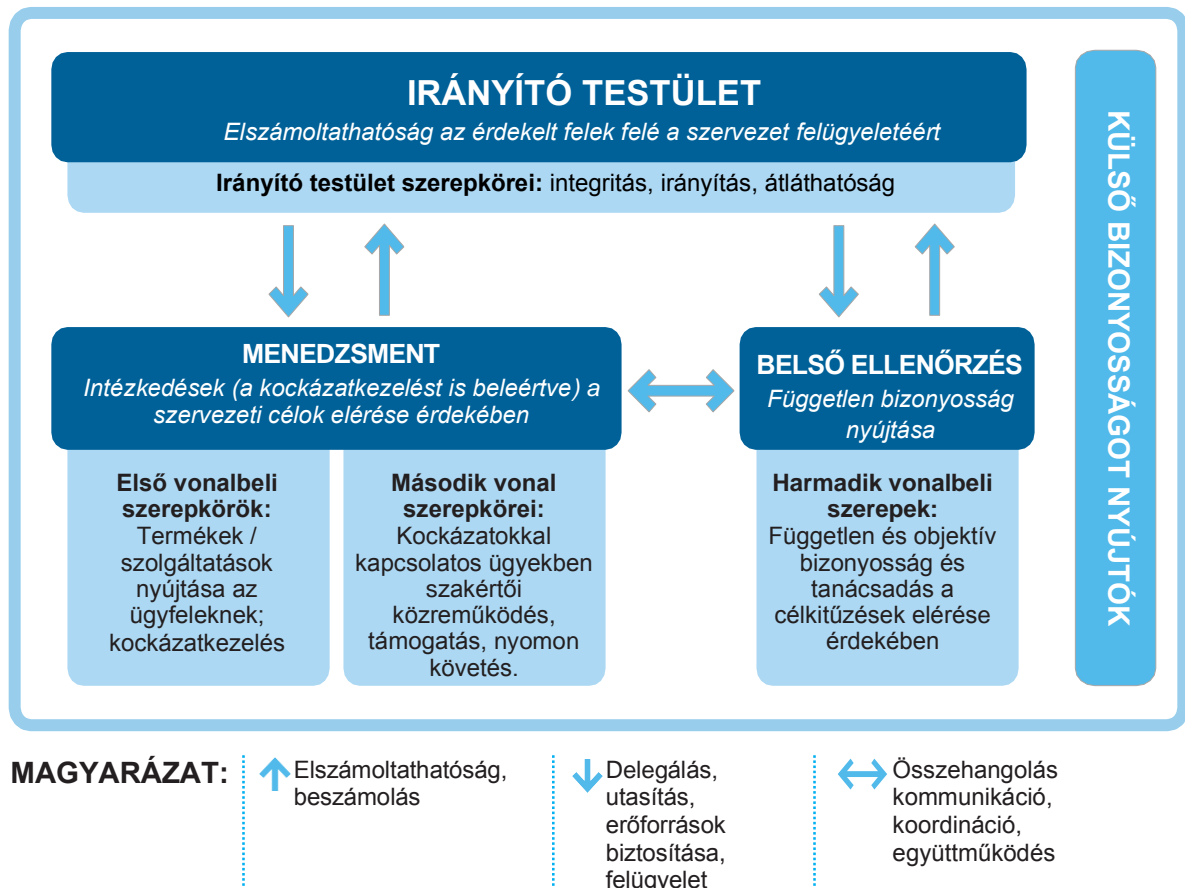
2. Egyesek a támogató funkciók (például HR, ügyvitel, ingatlankezelés stb.) szerepeit második vonalbeli szerepköröknek tekintik. A „Három Vonal Modell” értelmezésében az első vonalbeli szerepkörök is tartalmaznak „front office” és „back office” tevékenységeket, viszont a második vonalbeli szerepkörök kiegészítő jelleggel tartalmaznak kockázattal kapcsolatos tárgykörökre fókuszáló tevékenységeket.

3. Egyes szervezetekben egyéb harmadik vonalbeli szerepköröket is meghatároznak, mint például felügyelet, ellenőrzés, vizsgálat, értékelés és javítás, amelyek a belső ellenőrzési funkció részei lehetnek, vagy attól elkülönülhetnek.

6. alapelv: Értékteremtés és értékmegőrzés

Valamennyi szerepkör együttesen hozzájárul az értékteremtéshez és azok védelméhez, amennyiben mind egymással, mind az érdekelt felek elsődleges érdekeivel összhangban működnek. A tevékenységek összehangolása kommunikáció és együttműködés révén valósul meg. Ez biztosítja a kockázatalapú döntéshozatalhoz szükséges információk megbízhatóságát, koherenciáját és átláthatóságát.

Az IIA Hármass Vonal Modellje



A HÁROM VONAL KULCSSZEREPLŐI

A szervezetek eltérőek lehetnek a felelőségek megosztásának tekintetében. Az alábbi magas szintű kulcsszereplők azonban egyaránt erősítik a Hármas Vonallal Modell alapelveit.

Az Irányító testület

- Vállalja az elszámoltathatóságot a szervezet felügyeletéért az érdekelt felek irányába.
- Az érdekelt felekkel együttműködve nyomon követi az érdekek érvényesülését és átlátható módon kommunikálja a célkitűzések megvalósulását.
- Elősegíti az etikus magatartást és a számonkérhetőséget ösztönző kultúra kialakítását.
- Kialakítja a szervezet irányítási struktúrákat és folyamatokat, illetve létrehozza az ehhez szükséges bizottságokat, testületeket.
- Hatáskört delegál és erőforrásokat biztosít a menedzsment részére a szervezeti célok teljesítése érdekében.
- Meghatározza a szervezet kockázatvállalási hajlandóságát, és felügyeli a belső kontrollt is magában foglaló kockázatkezelési rendszert.
- Felügyeli a jogi, szabályozási és etikai elvárásoknak való megfelelést.
- Létrehozza és felügyeli a független, objektív és hozzáértő belső ellenőrzési funkciót.

Menedzsment

A menedzsment első vonalban betöltött szerepkörei

- Irányítja és vezeti a szervezet tevékenységét (beleértve a kockázatkezelést) és az erőforrások felhasználását a szervezeti célok elérése érdekében.
 - Folyamatosan beszámol az irányító testületnek a szervezeti célok teljesítésével kapcsolatos tervezett, tényleges és várható eredményekről, valamint kockázatokról.
 - Kialakítja és biztosítja a működés irányításához, valamint a belső kontrollt is magában foglaló kockázatkezeléshez szükséges szervezeti struktúrákat és folyamatokat.
 - Biztosítja a jogi, szabályozói és etikai elvárásoknak való megfelelést.
-

A menedzsment második vonalban betöltött szerepkörei

- A kockázatkezelés tekintetében kiegészítő szakértelmet, támogatást nyújt, nyomon követést végez, beleértve:
 - a belső kontrollt is magában foglaló kockázatkezelési gyakorlatok kialakítását, végrehajtását és folyamatos fejlesztését a folyamatok, rendszerek, illetve a teljes szervezet vonatkozásában;
 - a kockázatkezelési célok teljesítését, mint például a jogi, szabályozási és etikai előírásoknak, belső kontrolloknak, információs- és technológiai biztonsági, fenntarthatósági és minőségbiztosítási elvárásoknak való megfelelés.
- Elemzi és beszámol a belső kontrollt is magában foglaló kockázatkezelési rendszer megfelelőségéről és hatékonyságáról.

Belső ellenőrzés

- Elsődlegesen az irányító testület felé tartozik beszámolási kötelezettséggel, és biztosítja függetlenségét a menedzsmenttől, illetőleg annak felelősségébe tartozó tárgyköröktől.
- Objektív bizonyosságot nyújt, illetve tanácsot ad a menedzsment és az irányító testület részére a vállalatirányítási és a belső kontrollt is magában foglaló kockázatkezelési rendszer működésének megfelelőségéről és hatékonyságáról, mellyel támogatja a szervezeti célok elérését, elősegíti és hozzájárul a folyamatos fejlődéshez.
- Függetlenségének és objektivitásának csorbulását jelenti az irányító testület felé, és megteszi a szükséges intézkedéseket.

Külső bizonyosságot szolgáltató szervezetek

- További bizonyosságot nyújtanak:
 - az érdekelt felek érdekeinek védelmét szolgáló a jogi és szabályozói elvárások kielégítéséről.
 - a bizonyosságot nyújtó belső szolgáltatók tevékenységének kiegészítésével a menedzsment és az irányító testület igénye alapján.

A KULCSSZEREPLŐK KÖZÖTTI KAPCSOLATRENDSZER

Az irányító testület és a menedzsment közötti kapcsolatrendszer (az első és a második vonalbeli szerepkörökben)

Az irányító testület a szervezet céljait jellemzően úgy állapítja meg, hogy meghatározza a jövőképet, a küldetést, az értékeket és a szervezet kockázatvállalási hajlandóságát. Ezután felruhazza a menedzsmentet a szervezet célkitűzéseinek megvalósításáért való felelősséggel, és ellátja a szükséges erőforrásokkal. A menedzsment beszámol az irányító testület felé a tervezett, a tényleges és a várható eredményekről, valamint a beazonosított kockázatokról és azok kezeléséről.

Kulcsfogalom

Vezérigazgató (Chief Executive Officer - CEO) – A szervezet első számú vezetője, aki felelős az üzletmenetért.

A szervezetek eltérően határozhatják meg az irányító testület és a menedzsment szerepköreinek viszonyrendszerét. Az irányító testületnek többé-kevésbé lehet szerepe stratégiai és operatív kérdésekben. Az irányító testület vagy a menedzsment is irányíthatja a stratégia kidolgozását, de közösen is lehetnek felelősök érte. Egyes jogrendszerekben az első számú vezető (CEO) tagja lehet az irányító testületnek, sőt annak elnöke is lehet. Mindegyik esetben hatékony kommunikációra van szükség a menedzsment és az irányító testület között. Általában az első számú vezető áll e kommunikáció középpontjában, de más felsővezetők is gyakran szoros kapcsolatban állhatnak az irányító testülettel. A szervezetek dönthetnek arról, de a szabályozóik is megkövetelhetik, hogy egyes második vonalbeli szerepkörrel rendelkező vezetők, mint például a kockázatkezelési igazgató (Chief Risk Officer - CRO) és a megfelelőségi szervezet vezetője (Chief Compliance Officer - CCO) közvetlenül jelentsen az irányító testület felé. Ez teljes mértékben összhangban áll a Hármas Vonal Modell alapelveivel.

A menedzsment (az első és második vonalbeli szerepkörökben) és a belső ellenőrzés közötti kapcsolatrendszer

A belső ellenőrzésnek a menedzsmenttől való függetlensége biztosítja az akadályoktól és elfogultságtól mentességet a tervezés és a vizsgálatok lefolytatása során, korlátlan hozzáférést élvez a vizsgálathoz szükséges személyekhez, erőforrásokhoz és információkhoz. A belső ellenőrzés az irányító testületnek tartozik beszámolóval. A függetlenség azonban nem jelent elszigetelt működést. Rendszeres interaktív kapcsolatra van szükség a belső ellenőrzés és a menedzsment között annak érdekében, hogy a belső ellenőrzés munkája releváns és a szervezet stratégiai és operatív igényeivel összhangban legyen. A belső ellenőrzés a tevékenysége során folyamatosan bővíti tudását és a szervezetre vonatkozó ismereteit, amely hozzájárul a bizalmi tanácsadóként és stratégiai partnerként a Társaság számára nyújtott bizonyossági és

tanácsadási funkciójához. Együttműködésre és kommunikációra van szükség a menedzsment első és második vonalbeli szerepkörei, valamint a belső ellenőrzés között annak biztosítása érdekében, hogy ne forduljon elő párhuzamosság, átfedés vagy épp lefedetlen terület.

A belső ellenőrzés és az irányító testület közötti kapcsolatrendszer

A belső ellenőrzés az irányító testületnek tartozik beszámolóval, gyakran annak „meghosszabbított karjaként” is emlegetik.

Az irányító testület felelős a belső ellenőrzés tevékenységének felügyeletéért, amely magában foglalja a független belső ellenőrzési funkció létrehozását, a belső ellenőrzési vezető (CAE) kinevezését, aki az irányító testület elsődleges beszámolási csatornájaként szolgál⁴.

Az irányító testület jóváhagyja az ellenőrzési- és erőforrástervet, megtárgyalja a belső ellenőrzési vezető által küldött jelentéseket, és biztosítja a belső ellenőrzési vezető korlátozásmentes részvételét az irányító testület ülésein, beleértve a személyes megbeszélések folytatását az irányító testület tagjaival akár a menedzsment jelenléte nélkül is.

Kulcsfogalom

Belső ellenőrzési vezető (Chief Audit Executive (CAE) – A belső ellenőrzésért felelős szervezet első számú vezetője, aki a belső ellenőrzési tevékenységek egészéért felelős.

A szerepkörök közötti átfogó kapcsolatrendszer

Az irányító testületnek, a menedzsmentnek és a belső ellenőrzésnek is önálló, körülhatárolt felelőssége van, de tevékenységüknek összhangban kell állnia a szervezet célkitűzéseivel. A sikeres összhang alapja a rendszeres és hatékony koordináció, együttműködés és kommunikáció.

⁴ Adminisztratív okokból a belső ellenőrzési vezető beszámolhat az irányító testület valamely tagjának is.

A MODELL ALKALMAZÁSA

Szervezeti felépítés, szerepkörök és felelőségek

A Hármas Vonal Modell leghatékonyabb alkalmazása érdekében célszerű azt a szervezet céljaihoz és körülményeihez igazítani. A menedzsment és az irányító testület hatáskörébe tartozik a szervezet felépítésének és a szerepkörök kiosztásának meghatározása. Az irányító testület bizottságokat hozhat létre a felelősségi körébe tartozó egyes területek (például az ellenőrzés, kockázatkezelés, pénzügy, tervezés és javadalmazás) feletti felügyelet erősítése céljából. A szervezet méretének és összetettségének növekedésével párhuzamosan a menedzsment is jellemzően tovább tagozódhat szakterületi, funkcionális és hierarchikus szempontok szerint.

Funkciók, csoportok és akár egyes munkavállalók felelősségi köre is tartalmazhat egyszerre első és második vonalbeli szerepköröket. Mindazonáltal a második vonalbeli szerepkörök irányításának és felügyeletének kialakítása során függetlenséget biztosítanak az első vonalbeli szerepköröktől, vagy akár a felsővezetéstől is azzal, hogy közvetlenül az irányító testület felé tartozik beszámolási kötelezettséggel. A Hármas Vonal Modell tetszőleges számú beszámolási csatorna kialakítását teszi lehetővé a menedzsment és az irányító testület között. Egyes szervezetek esetében (például a pénzügyi intézményeknél) a jogszabályi előírások követelik meg a szükséges függetlenség biztosítását. Még ezekben az esetekben is a menedzsment az első vonalbeli szerepkörében felelős a kockázatok kezeléséért.

A második vonalbeli szerepkörök magukban foglalhatják a kockázatkezeléssel kapcsolatos kérdésekben a nyomon követést, tanácsadást, útmutatást, tesztelést, elemzést és jelentést. Mivel ezek a szerepkörök támogatják az első vonalbeli szerepköröket, valamint szerves részét képezik a vezetői döntéseknek és intézkedéseknek, a második vonalbeli szerepkörök a menedzsment felelősségének részét képezik, függetlenül a beszámolás és elszámoltathatóság kialakításnak rendjétől.

A harmadik vonalbeli szerepkörök meghatározó jellemzője a menedzsmenttől való függetlenség. A Hármas Vonal Modell az alapelvei között definiálja a belső ellenőrzés függetlenségének természetét és fontosságát, megkülönböztetve a belső ellenőrzést más funkcióktól, és kiemelve bizonyosságot nyújtó és tanácsadó szolgáltatásának értékét. A belső ellenőrzés függetlenségét garantálja, hogy nem vehet részt a menedzsment felelősségébe tartozó döntések meghozatalában, vagy intézkedések végrehajtásában (ideértve a kockázatkezelést is), valamint hogy nem nyújthat bizonyosságot adó szolgáltatást olyan tevékenységek esetében, amelyben jelenleg vagy korábban felelős szerepe volt. Egyes szervezetekben a belső ellenőrzési vezetőt döntéshozatali felelősséggel ruházzák fel a hasonló kompetenciákat igénylő tevékenységekkel kapcsolatban, mint például a jogszabályi megfelelés, vagy vállalati kockázatkezelés. Ezen tevékenységek és eredményei esetében a belső ellenőrzés nem tekinthető függetlennek, ezért megfelelő szakudással rendelkező harmadik fél felkérése szükséges, ha az irányító testület objektív bizonyosságot, vagy tanácsadási szolgáltatást igényelne ezekben a kérdésekben.

Felügyelet és bizonyosságnyújtás

Az irányító testület a menedzsment (első és a második vonalbeli szerepkörökben egyaránt), a belső ellenőrzés és egyéb ellenőrző funkciók jelentéseire támaszkodik a felügyelet gyakorlása és célkitűzéseinek teljesítése érdekében, amelyért elszámolással tartozik a tulajdonosok és egyéb érintettek irányába. A menedzsment közvetlen tapasztalatai és szakértelme révén adott bizonyossági szintű információt szolgáltat a tervezett, tényleges és várható eredményekről, a kockázatról és a kockázatkezelésről. A második vonalbeli szerepkörök további bizonyosságot nyújtanak a kockázatokkal kapcsolatos kérdésekben. A belső ellenőrzés – a menedzsmenttől való függetlensége okán - az első és a második vonalbeli szerepkörök által nyújtott bizonyossági szintet meghaladva, a legmagasabb szintű objektivitást és bizonyosságot szolgáltatja az irányító testület számára, függetlenül a jelentési rendtől. További bizonyosságot nyújthatnak külső szolgáltatók is.

Koordináció és összehangolás

A hatékony irányítás megköveteli a felelőségek megfelelő kiosztását, valamint a tevékenységek szoros összehangolását az együttműködés és a kommunikáció révén. Az irányító testület a belső ellenőrzés megerősítésére számít az irányítás szerkezetének és folyamatainak megfelelő kialakításáról és terv szerinti működéséről.

Az IIA-ről

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (Institute of Internal Auditors, IIA) a belső ellenőrzési szakma legszélesebb körben elismert érdekvédelmi és képzési szervezete, amely nemzetközi standardokat és iránymutatást készít, valamint bizonyítványt állít ki. Az 1941. évben alapított Szervezetnek ma már több mint 200.000 tagja van 170 országban és régióban. A Szervezet központja az Egyesült Amerikai Államokban, a floridai Lake Mary városában található. További információért keresse fel a www.globaliia.org honlapot.

Jogi nyilatkozat

Az IIA tájékoztatói és oktatási céllal publikálja ezt a dokumentumot. Az anyag nem nyújt kizárólagos megoldást és választ egyedi körülményekre, csak útmutatásul szolgál. Speciális kérdésekben az IIA javasolja, hogy forduljon közvetlenül független szakértőkhöz tanácsadásért. Az IIA nem vállal felelősséget az anyag konkrét kérdésekben történő felhasználásáért.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Minden jog fenntartva. Engedélyezéshez kérjük lépjen kapcsolatba a copyright@theiia.org elérhetőségen.

2020. július



**The Institute of
Internal Auditors**

Global

Központi Iroda

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA

Tel: +1-407-937-1111

Fax: +1-407-937-1101

www.globaliia.org