



IIA:N KOLMEN LINJAN MALLI

“Kolmen puolustuslinjan mallin” päivitys

Sisällysluettelo

Esittely	1
Kolmen linjan mallin periaatteet	2
Periaate 1: Hallinto ja johtaminen	2
Periaate 2: Ylimmän hallinnollisen elimen roolit	2
Periaate 3: Johto sekä ensimmäisen ja toisen linjan roolit	3
Periaate 4: Kolmannen linjan roolit	3
Periaate 5: Kolmannen linjan riippumattomuus	3
Periaate 6: Arvon tuottaminen ja turvaaminen	3
Kolmen linjan mallin avainroolit	5
Ylin hallinnollinen elin.....	5
Johto.....	5
Sisäinen tarkastus.....	6
Ulkoiset arviointi- ja varmistuspalvelun tarjoajat	6
Ydinroolien keskinäiset suhteet	7
Ylimmän hallinnollisen elimen ja johdon (sekä ensimmäinen että toinen linja) välinen suhde	7
Roolit johdon (sekä ensimmäisen että toisen linjan) ja sisäisen tarkastuksen välillä	7
Roolit ylimmän hallinnollisen elimen ja sisäisen tarkastuksen välillä.....	8
Kaikkien roolien väliset suhteet.....	8
Mallin soveltaminen	9
Rakenne, roolit ja vastuut.....	9
Valvonta ja varmistus.....	10
Koordinointi ja yhdenmukainen toiminta	10

ESITTELY

Organisaatiot muodostuvat ihmisten yhteisestä toiminnasta epävarmassa, monimutkaisessa, verkostoituneessa ja epävakassa maailmassa. Organisaatioilla on usein lukuisia sidosryhmiä, joiden tavoitteet ovat erilaisia, muuttuvia ja joskus keskenään ristiriidassa. Sidoryhmät antavat organisaation valvontavastuun ylimmälle hallinnolliselle elimelle, joka puolestaan antaa resurssit ja toimivallan johdolle. Johdon tehtävä on ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, sisältäen riskienhallinnan.

Edellä mainituista syistä organisaatiot tarvitsevat tulokselliset rakenteet ja prosessit, jotka tukevat vahvaa hallintoa ja riskienhallintaa sekä mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen. Ylin hallinnollinen elin vastaanottaa johdolta raportointia toiminnasta, tuloksista ja ennusteista. Samalla sekä ylin hallinnollinen elin että johto luottavat sisäiseen tarkastukseen, joka tuottaa riippumatonta ja objektiivista arviointia ja varmistusta sekä toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen tähtäävää konsultointia. Ylin hallinnollinen elin on vastuussa koko hallinto- ja johtamisjärjestelmästä, joka toteutuu ylimmän hallinnollisen elimen, toimivan johdon ja sisäisen tarkastuksen toiminnan kautta.

Kolmen linjan malli auttaa organisaatioita tunnistamaan rakenteita ja prosesseja, jotka parhaiten tukevat tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistavat vahvan hallinto- ja johtamisjärjestelmän sekä riskienhallinnan. Malli sopii kaikille organisaatioille ja sitä toteutetaan parhaiten seuraavasti:

- ottamalla käyttöön mallin periaatteisiin perustuvan lähestymistavan ja sovittamalla sen kunkin organisaation omiin tavoitteisiin ja olosuhteisiin
- keskittymällä riskien hallinnan hyötyihin tavoitteiden saavuttamisessa, sekä arvon tuottamisessa ja turvaamisessa
- ymmärtämällä selkeästi mallissa esitetyt roolit ja vastuut sekä niiden keskinäiset suhteet
- ottamalla käyttöön sidoryhmien etujen mukaiset toimenpiteet ja tavoitteet.

Avaintermejä

Organisaatio – Eri toiminnoista, resursseista ja ihmisistä muodostuva järjestäytynyt kokonaisuus, joka pyrkii kohti yhteisiä tavoitteita

Sidosryhmät – Ryhmät ja yksilöt, joiden intresseihin organisaation toimet vaikuttavat

Ylin hallinnollinen elin – Henkilöt, jotka ovat vastuussa organisaation menestyksestä sidoryhmille (esim. hallituksen jäsenet)

Johto – Yksilöt, ryhmät ja tukitoiminnot, joiden tehtävänä on tarjota tuotteita ja/tai palveluita organisaation asiakkaille

Sisäinen tarkastus – Yksilöt, jotka tarjoavat johdosta riippumatonta arviointia ja varmistusta hallinnon ja riskienhallinnan (ml. sisäinen valvonta) riittävydestä ja tuloksellisuudesta

Kolmen linjan malli – Malli, joka aiemmin tunnettiin nimellä ”Kolmen puolustuslinjan malli”.

Sisäinen valvonta – Prosessit, jotka on suunniteltu antamaan riittävän varmuuden tavoitteiden saavuttamisesta

KOLMEN LINJAN MALLIN PERIAATTEET

Periaate 1: Hallinto ja johtaminen

Organisaation hallinto- ja johtamisjärjestelmän toimivuuden mahdollistavat tarkoituksenmukaiset rakenteet ja menettelyt:

- ylimmän hallinnollisen elimen **vastuu** sidosryhmille organisaation valvonnasta rehellisyyden, johtajuuden ja läpinäkyvyyden kautta
- johdon **toimenpiteet** (ml. riskienhallinta) organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi riskiperusteisen päätöksenteon ja resursoinnin kautta
- riippumattoman sisäisen tarkastuksen tarjoamat **arviointi-, varmistus-** ja **neuvontapalvelut**, jotka lisäävät selkeyttä ja luottamusta. Kattava selvitystyö ja vaikuttava viestintä mahdollistavat toiminnan jatkuvan kehittämisen.

Avaintermejä

Riskiperusteinen päätöksenteko – Harkittu prosessi, johon kuuluu analysointi, suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. **Prosessissa huomioidaan epävarmuustekijöiden mahdolliset vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseen.**

Arviointi ja varmistus – Riippumattoman tahon antama vahvistus asioiden tilasta.

Periaate 2: Ylimmän hallinnollisen elimen roolit

Ylin hallinnollinen elin varmistaa, että:

- tarkoituksenmukaiset rakenteet ja menettelyt ovat käytössä tuloksellisen hallinnon varmistamiseksi
- organisaation tavoitteet ja toiminta ovat linjassa sidosryhmien etujen kanssa.

Ylin hallinnollinen elin:

- jakaa vastuut ja antaa resurssit johdolle, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Samalla se varmistaa, että toiminta on lakien, säädösten ja eettisten arvojen mukaista,
- perustaa riippumattoman, objektiivisen ja ammattitaitoisen sisäisen tarkastuksen toiminnon ja valvoo sen toimintaa. Sisäisen tarkastuksen toiminto tuo selkeyttä ja luottamusta siihen, että tavoitteet saavutetaan.

Periaate 3: Johto sekä ensimmäisen ja toisen linjan roolit

Johdon vastuu organisaation tavoitteiden saavuttamisesta pitää sisällään sekä ensimmäisen että toisen linjan roolit. *Ensimmäisen linjan roolit* ovat suoraan kytköksissä tuotteiden ja/tai palveluiden tuottamiseen asiakkaille ja niihin sisältyvät myös tukitoimintojen roolit. *Toisen linjan roolit* tukevat riskien hallinnassa.

Ensimmäisen ja toisen linjan roolit voidaan yhdistää tai toteuttaa erillisinä. Jotkut toisen linjan roolit voidaan vastuuttaa asiantuntijoille, jotka täydentävät osaamista, tukea ja valvontaa, sekä haastavat ensimmäisen linjan rooleissa työskenteleviä. Toisen linjan roolit voivat keskittyä tiettyihin riskienhallinnan osa-alueisiin, kuten lakien, säännösten ja eettisen toimintatavan noudattamiseen, sisäiseen valvontaan, tietoturvaan, vastuullisuuteen ja laadun varmistamiseen. Vaihtoehtoisesti toisen linjan roolit voivat vastata laajemmasta kokonaisuudesta, kuten kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (ERM). Vastuu riskienhallinnasta säilyy kuitenkin osana ensimmäisen linjan rooleja ja johdon tehtäväaluetta.

Periaate 4: Kolmannen linjan roolit

Sisäinen tarkastus arvioi, varmistaa ja neuvoo riippumattomasti ja objektiivisesti riskienhallinnan ja hallinto- ja johtamisjärjestelmän riittävyttä ja tuloksellisuutta. Tämän saavuttaakseen sisäinen tarkastus hyödyntää järjestelmällisiä prosesseja ja asiantuntemusta. Se raportoi havainnoistaan johdolle ja ylimmälle hallinnolliselle elimelle edistääkseen toiminnan jatkuvaa kehittymistä. Tarvittaessa sisäinen tarkastus voi hyödyntää muita sisäisiä tai ulkoisia arviointi- ja varmistuspalveluita.

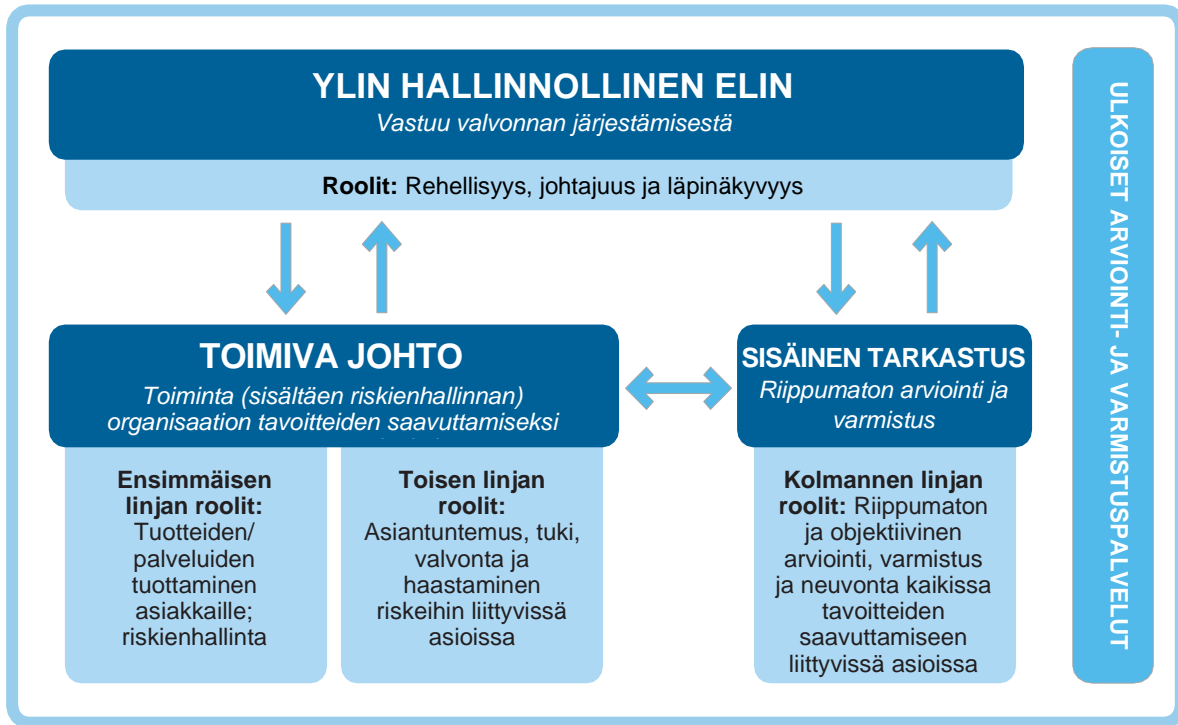
Periaate 5: Kolmannen linjan riippumattomuus

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus toimivasta johdosta on kriittinen tekijä objektiivisuuden, toimivallan ja uskottavuuden näkökulmasta. Riippumattomuus varmistetaan siten, että sisäinen tarkastus on vastuussa ylimmälle hallinnolliselle elimelle ja että sillä on rajoittamaton oikeus saada tietoa tehtäviensä toteuttamiseksi. Sisäisen tarkastuksen tulee myös pystyä suunnittelemaan ja toteuttamaan tehtävänsä ilman ulkopuolisia vaikutteita tai häirintää.

Periaate 6: Arvon tuottaminen ja turvaaminen

Yhdessä työskennellessään kaikki kolmen linjan mallin roolit edistävät arvon tuottamista ja turvaamista, kun niiden tehtävät ovat linjassa keskenään ja sidosryhmien tavoitteiden kanssa. Tehtävien yhteensovittaminen saavutetaan viestinnän ja yhteistyön avulla. Yhteistyö varmistaa riskiperusteisessa päätöksenteossa vaadittavan luotettavuuden, johdonmukaisuuden ja läpinäkyvyyden.

IIA:n Kolmen linjan malli



KUVAAJAT:

- ↑ Vastuu, raportointi
- ↓ Vastuuttaminen, ohjaaminen, resurssit, valvonta
- ↔ Yhdenmukaisuus, vuorovaikutus, koordinointi, yhteistyö

KOLMEN LINJAN MALLIN AVAINROOLIT

Organisaatioissa on merkittäviä eroja, kun tarkastellaan vastuiden jakautumista. Seuraavat ylitason roolit auttavat vahvistamaan kolmen linjan mallin periaatteiden soveltamista.

Ylin hallinnollinen elin

- On vastuussa sidosryhmille organisaation valvonnasta,
- on yhteydessä sidosryhmiin tunnistaakseen niiden tarpeita ja viestiäkseen läpinäkyvästi tavoitteiden saavuttamisesta,
- vaalii eettistä toimintatapaa ja vastuiden toteutumista
- järjestää hallinnolliset rakenteet ja menettelyt mukaan lukien tarvittavat valiokunnat,
- vastuuttaa johdon ja varmistaa resurssit organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi,
- määrittää organisaation riskinottohalukkuuden ja valvoo riskienhallintaa (mukaan lukien sisäinen valvonta),
- valvoo lainsäädännön, viranomaismääräysten ja eettisten periaatteiden noudattamista,
- järjestää riippumattoman, objektiivisen ja ammattitaitoisen sisäisen tarkastuksen toiminnon ja valvoo sen toimintaa.

Johto

Ensimmäisen linjan roolit

- johtaa ja ohjaa toimintaa (mukaan lukien riskienhallinta) ja resurssien käyttöä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi,
- ylläpitää jatkuvaa vuoropuhelua ylimmän hallinnollisen elimen kanssa ja raportoi organisaation tavoitteisiin liittyvistä suunnitelmista, toteumista, ennusteista ja riskeistä,
- järjestää ja ylläpitää asianmukaisia rakenteita ja prosesseja toiminnan ohjaukseen ja riskien hallintaan (mukaan lukien sisäinen valvonta),
- varmistaa lainsäädännön, viranomaismääräysten ja eettisten periaatteiden noudattamisen.

Toisen linjan roolit

- varmistaa lainsäädännön, viranomaismääräysten ja eettisten periaatteiden noudattamisen.
 - riskienhallinnan käytäntöjen (mukaan lukien sisäinen valvonta) kehittäminen, toteuttaminen ja jatkuva parantaminen prosessi-, järjestelmä- ja organisaatiotasolla,
 - riskienhallinnan tavoitteiden saavuttaminen, kuten lakien ja määräysten sekä eettisten periaatteiden noudattaminen, sisäinen valvonta, tietoturva, vastuullisuus ja laadunvarmistus.
- tarjoaa analyysejä ja raportteja riskienhallinnan (myös sisäisen valvonnan) riittävydestä ja tuloksellisuudesta.

Sisäinen tarkastus

- on ensisijaisesti vastuussa ylimmälle hallinnolliselle elimelle ja on riippumaton johdolle kuuluvista vastuista,
- tarjoaa riippumatonta ja objektiivista arviointi-, varmistus- ja neuvontapalvelua johdolle ja ylimmälle hallinnolliselle elimelle hallinto- ja johtamisjärjestelmän sekä riskienhallinnan (ml. sisäinen valvonta) riittävydestä ja tuloksellisuudesta. Sisäisellä tarkastuksella tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista ja edistetään toiminnan jatkuvaa parantamista,
- raportoi ylimmälle hallinnolliselle elimelle riippumattomuutensa ja objektiivisuutensa heikentymisestä ja toteuttaa tarvittaessa ammattistandardien edellyttämiä varokeinoja.

Ulkoiset arviointi- ja varmistuspalvelun tarjoajat

- tarjoavat lisävarmistusta
 - lainsäädännön ja sääntelyyn liittyviin vaatimuksiin, jotka suojaavat sidosryhmien etuja,
 - johdon ja ylimmän hallinnollisen elimen pyynnöstä täydentämään sisäisiä varmistustoimenpiteitä.

YDINROOLIEN KESKINÄISET SUHTEET

Ylimmän hallinnollisen elimen ja johdon (sekä ensimmäinen että toinen linja) välinen suhde

Ylin hallinnollinen elin asettaa organisaation suuntaviivat määrittelemällä vision, mission, arvot ja organisaation riskinottohalukkuuden. Sen jälkeen se vastuuttaa johdon ja varmistaa resurssit organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto raportoi ylimmälle hallinnolliselle elimelle organisaation tavoitteisiin liittyvistä suunnitelmista, toteumista, ennusteista sekä riskeistä ja niiden hallinnasta.

Avain termejä

Toimitusjohtaja (CEO) – Organisaation ylin toiminnoista vastaava henkilö

Ylimmän hallinnollisen elimen ja johdon roolit voivat olla erillisiä tai osittain päällekkäisiä organisaatiosta riippuen. Ylimmillä hallinnollisilla elimillä voi olla vaihtelevasti käytännön vastuuta strategisista ja operatiivisista asioista. Strategisen suunnitelman kehittäminen voi olla joko ylimmän hallinnollisen elimen tai johdon vastuulla, tai se voi olla yhteinen tehtävä. Joissakin tapauksissa toimitusjohtaja (CEO) voi olla ylimmän hallinnollisen elimen jäsen, ja jopa sen puheenjohtaja. Riippumatta roolijaosta johdon ja ylimmän hallinnollisen elimen välisen viestinnän on oltava toimivaa. Toimitusjohtaja on tyypillisesti tämän viestinnän keskiössä, mutta myös muilla toimivan johdon jäsenillä voi olla toistuvaa kanssakäymistä ylimmän hallinnollisen elimen kanssa. Organisaatiot voivat haluta, ja sääntely voi edellyttää, että toisen linjan johtajat, kuten riskienhallintajohtaja (CRO) ja compliance-toiminnon johtaja (CCO), raportoivat suoraan ylimmälle hallinnolliselle elimelle. Tällainen järjestely on kolmen linjan mallin mukainen.

Roolit johdon (sekä ensimmäisen että toisen linjan) ja sisäisen tarkastuksen välillä

Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus johdosta varmistaa, että se pystyy suunnittelemaan ja toteuttamaan työnsä esteettä ja puolueettomasti. Lisäksi sillä on rajoittamaton tiedonsaantioikeus tehtäviensä toteuttamiseksi. Sisäinen tarkastus on vastuussa ylimmälle hallinnolliselle elimelle. Riippumattomuus ei kuitenkaan tarkoita eristäytymistä muusta organisaatiosta. Johdon ja sisäisen tarkastuksen vuorovaikutuksen tulee olla säännöllistä, jotta sisäisen tarkastuksen työ on merkityksellistä sekä organisaation strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden mukaista. Toiminnallaan sisäinen tarkastus kartuttaa ymmärrystään organisaatiosta. Tämä myötävaikuttaa arviointi-, varmistus- ja neuvontapalveluihin, joita se tarjoaa johdon luotettuna neuvonantajana ja strategisena kumppanina. Ensimmäisen ja toisen linjan johdon ja sisäisen tarkastuksen välinen yhteistyö ja viestintä on tärkeää. Siten varmistetaan, ettei tehdä päällekkäistä työtä ja että kaikki olennainen tulee tehtyä.

Roolit ylimmän hallinnollisen elimen ja sisäisen tarkastuksen välillä

Sisäinen tarkastus raportoi ylimmälle hallinnolliselle elimelle toimien sen ”silminä ja korvina”.

Ylin hallinnollinen elin on vastuussa sisäisen tarkastuksen valvonnasta. Se on vastuussa sisäisen tarkastuksen järjestämisestä sekä sisäisen tarkastuksen johtajan palkkaamisesta ja erottamisesta. Sisäisen tarkastuksen johtaja raportoi ensisijaisesti ylimmälle hallinnolliselle elimelle, joka hyväksyy tarkastussuunnitelman ja antaa resurssit sen toteuttamiseksi. Ylin hallinnollinen elin käsittelee sisäisen tarkastuksen johtajan raportit. Lisäksi se mahdollistaa esteettömän yhteydenpidon sisäisen tarkastuksen ja ylimmän hallinnollisen elimen välillä mukaan lukien luottamukselliset tapaamiset ilman toimivan johdon läsnäoloa.

Avaintermejä

Chief Audit Executive (CAE) – Henkilö organisaatiossa, joka vastaa sisäisen tarkastuksen toteuttamisesta. Usein henkilöstä käytetään nimikettä sisäisen tarkastuksen johtaja.

Kaikkien roolien väliset suhteet

Ylimmällä hallinnollisella elimellä, toimivalla johdolla ja sisäisellä tarkastuksella on omat erilliset vastualueensa, mutta kaikkien toimintojen täytyy olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Tuloksellinen koordinaatio, yhteistyö ja viestintä luovat perustan yhtenäiselle toiminnalle.

MALLIN SOVELTAMINEN

Rakenne, roolit ja vastuut

Kolmen linjan malli on tehokkaimmillaan, kun sitä sovelletaan organisaation tavoitteiden ja toimintaympäristön mukaisesti. Organisaation rakenne ja roolit ovat toimivan johdon ja ylimmän hallinnollisen elimen päätettävissä. Ylin hallinnollinen elin voi perustaa valiokuntia vahvistamaan tiettyjen vastualueidensa valvontaa. Tällaisia vastuualueita voivat olla tarkastus, riskienhallinta, talous, suunnittelu tai palkitseminen. Organisaatioiden kasvaessa ja monimuotoisuuden lisääntyessä toimivan johdon sisälle muodostuu todennäköisesti toiminnallisia ja hierarkkisia rakenteita sekä tehtävien erikoistumista.

Toiminnoilla, ryhmillä ja jopa yksittäisillä henkilöillä voi olla vastuuta, jotka sisältävät sekä ensimmäisen että toisen linjan rooleja. Toisen linjan tehtävien ohjaus ja valvonta voidaan suunnitella riippumattomaksi ensimmäisen linjan rooleista ja jopa ylimmästä toimivasta johdosta. Tällöin toinen linja on suoraan vastuussa ja raportoi ylimmälle hallinnolliselle elimelle. Kolmen linjan malli mahdollistaa niin monta raportointisuhdetta ylimmän hallinnollisen elimen ja toimivan johdon välille kuin on tarpeellista. Joissakin organisaatioissa on lakisääteinen vaatimus tällaisista järjestelyistä riittävän riippumattomuuden varmistamiseksi. Näin voi olla erityisesti tiukasti säädellyllä rahoitusallalla. Näissäkin tilanteissa ensimmäiseen linjaan kuuluvat johtajat ovat vastuussa riskien hallinnasta.

Toisen linjan roolit voivat sisältää riskienhallintaan liittyvien asioiden seuranta, neuvontaa, ohjausta, testausta, analysointia ja raportointia. Toisen linjan roolit tukevat ja haastavat ensimmäistä linjaa ja ovat olennaisia johdon päätösten, toimien ja velvollisuuksien kannalta. Tämän takia riskienhallintaan liittyvät asiat eivät ole koskaan täysin riippumattomia johdosta huolimatta siitä, miten raportointisuhteet ja vastuut on järjestetty.

Riippumattomuus johdosta on kolmannen linjan rooleja määrittävä piirre. Kolmen linjan mallin periaatteet kuvaavat sisäisen tarkastuksen riippumattomuuden tärkeyttä ja luonnetta. Tämä riippumattomuus erottaa sisäisen tarkastuksen muista toiminnoista ja mahdollistaa sen, että sisäinen tarkastus voi tuoda erityistä arvoa arviointi-, varmistus- ja neuvontapalveluiden kautta. Sisäisen tarkastuksen riippumattomuus turvataan siten, että se ei tee johdolle kuuluvia päätöksiä tai toimenpiteitä (mukaan lukien riskien hallinta). Sisäinen tarkastus ei myöskään tarkasta toimintoja, joista se on, tai on lähiaikoina ollut, vastuussa. Joissakin organisaatioissa sisäisen tarkastuksen johtajaa on esimerkiksi pyydetty ottamaan vastuuta päätöksenteosta toiminnoissa, kuten compliance tai riskienhallinta, koska hänellä katsotaan olevan siihen tarvittavaa ammattitaitoa. Tällaisissa tilanteissa sisäinen tarkastus ei ole riippumaton näistä toiminnoista tai toiminnan tuloksista, jolloin ylimmän hallinnollisen elimen on käännyttävä ulkoisen arviointi- ja varmistuspalveluiden tarjoajan puoleen.

Valvonta ja varmistus

Ylin hallinnollinen elin luottaa johdon (ensimmäinen ja toinen linja), sisäisen tarkastuksen ja muiden tuottamaan raportointiin toteuttaakseen valvontavelvollisuuttaan ja saavuttaakseen sille asetetut tavoitteet, mistä se on vastuussa sidosryhmilleen. Johto raportoi suunnitelluista, toteutuneista ja ennustetuista tuloksista, riskeistä ja riskienhallintatoimenpiteistä nojautuen asiantuntemukseensa ja kokemukseensa. Toisen linjan roolit tarjoavat lisävarmistusta riskeihin liittyvissä asioissa. Sisäinen tarkastus on johdosta riippumaton, joten sen tuottama varmistus on objektiivisempää ja luotettavampaa kuin se tieto, mitä ensimmäisen ja toisen linjan roolit voivat tuottaa ylimmälle hallinnolliselle elimelle, raportointisuhteista riippumatta. Ulkopuoliset palveluntarjoajat voivat tarjota lisävarmistusta.

Koordinointi ja yhdenmukainen toiminta

Tuloksellinen hallinto edellyttää asianmukaista vastuunjakoja sekä yhdenmukaista toimintaa yhteistyön ja viestinnän avulla. Ylin hallinnollinen elin tavoittelee sisäisen tarkastuksen avulla varmistusta siitä, että hallinto- ja johtamisrakenteet sekä prosessit on suunniteltu oikein ja että ne toimivat kuten on tarkoitettu.

About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 200,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit www.globaliia.org.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends seeking independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.

July 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.globaliia.org