



AZ IIA HÁROMSZOROS VÉDELMI VONAL MODELLJE

A háromszoros védelmi vonal aktualizált verziója

Tartalom

BEVEZETÉS.....	1
A HÁROMSZOROS VÉDELMI VONAL MODELLJÉNEK ALAPELVEI	2
1. Alapelv: Vállalatirányítás	2
2. Alapelv: Irányító testület szerepkörei.....	2
3. Alapelv: A menedzsment és az 1. – 2. védelmi vonal szerepkörei.....	3
4. Alapelv: A 3. vonal szerepkörei.....	3
5. Alapelv: A harmadik vonal függetlensége	3
6. Alapelv: Értékteremtés és értékmegőrzés	3
A HÁROMSZOROS VÉDELMI VONALAS MODELL FŐ SZEREPKÖREI.....	5
Az Irányító testület	5
Menedzsment.....	5
Belső ellenőrzés	6
Külső auditorok (bizonyosságot szolgáltató szervezetek)	6
AZ ALAPVETŐ SZEREPKÖRÖK KÖZÖTTI VISZONYRENDSZER	7
Az Irányító testület és a menedzsment között and management (első és második vonalbeli szerepkörök egyaránt)	7
A menedzsment (első és második vonal) és a Belső ellenőrzés között	7
Irányító testület és a Belső ellenőrzés között	8
Minden funkció között.....	8
A MODELL ALKALMAZÁSA.....	9
Struktúra, szerepkörök és felelősségek.....	9
Felügyelet és biztosíték	10
Összehangolás és koordináció.....	10

BEVEZETÉS

A szervezetek, vállalkozások jelenleg egyre bizonytalanabb, bonyolult, egymással szorosan kapcsolódó és változó környezetben **működnek**. Az őket működtető érdekelt felek sokfélék, folyamatosan változnak, érdekeik nem ritkán ellentétesek. A tulajdonosok egy irányító testületre bízják a szervezet felügyeletét, amely erőforrásokat delegál és felhatalmazást ad a megfelelő intézkedések végrehajtására, beleértve például a kockázatok kezelését.

A szervezeteknek, céljaik végrehajtásához, hatékony szerkezeti felépítésre van szükségük, ami támogatja az erős irányítást és kockázatkezelést. A vállalatvezetés (menedzsment) folyamatosan jelent az Irányító testületnek a különböző intézkedéseikről és azok eredményeiről, valamint előrejelzéseikről. Az Irányító testület és a vállalatvezetés minden területen támaszkodik a Belső Ellenőrzés független és objektív bizonyosságot szolgáltató, valamint tanácsadó munkájára, amellyel elősegíti és ösztönzi az innovációt és a folyamatok javítását. Az irányításért a végső felelősséget az Irányító testület viseli, ami saját, a menedzsment és a Belső ellenőrzés intézkedésein és viselkedésén keresztül valósul meg.

A Háromszoros védelmi vonal modellje abban segíti a szervezeteket, hogy kialakíthassák azokat a struktúrákat és folyamatokat, amelyek leghatékonyabban támogatják céljaik elérését, az erős vállalatirányítást és kockázatkezelést. A modell minden szervezetre alkalmazható az alábbi területek optimalizálásával:

Fő fogalmak

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

Érdekeltek – Csoportok és egyének, akik érdekeit a szervezet szolgálja, vagy hatással van azokra.

Irányító testület – A szervezet sikereiért, az érdekeltek által számonkérhető egyének.

Menedzsment – Egyének, csoportok és támogató funkciók, akik a szervezet ügyfelei számára nyújtott termékek és/vagy szolgáltatások előállításáért felelősek.

Belső ellenőrzés – A menedzsmenttől független, a vállalatirányítás megfelelőségéről és hatékonyságáról, valamint a kockázatkezelésről (beleértve a Belső kontrollokat) bizonyosságot szolgáltató funkció.

A háromszoros védelmi vonal – Korábban a „Védelem három fő vonalaként” ismert modell.

Belső kontroll – A célok teljesítéséről meggyőző bizonyosság szolgáltatására tervezett folyamatok.

- A kidolgozott alapelvek szerinti megközelítés, és alkalmazkodás a szervezeti célokra és körülményekre alapuló modellhez
- Középpontba kerül a kockázatkezelés hozzájárulása a célok eléréséhez és az értékteremtéshez; a „védelem” és az értékmegőrzés kérdéseire
- A modell szerepköreinek, felelősségeinek; az ezek közötti viszonyrendszer pontos megismerése
- Intézkedések bevezetése, amelyek biztosítják az érdekelt felek érdekeinek hatékony prioritizálását és összehangolását a szervezeti célokkal

A HÁROMSZOROS VÉDELMI VONAL MODELLJÉNEK ALAPELVEI

1. Alapelv: Vállalatirányítás

Egy szervezet hatékony irányításához megfelelően kialakított struktúrára és folyamatokra van szükség, amelyek támogatják a(z):

- **Számonkérhetőséget:** Az Irányító testület és az érdekelték számonkérő felelősségét jelenti a szervezeti ellenőrzés, felügyelet, a feddhetetlen eljárások, hatékony vezetés és átláthatóság biztosítása érdekében
- **Intézkedéseket:** A menedzsment intézkedéseit (beleértve a kockázatkezelést) jelenti a szervezeti célok elérése érdekében kockázatalapú döntéshozatal és erőforrásgazdálkodás segítségével
- **Biztosíték szolgáltatását és tanácsadást:** A független Belső ellenőrzési funkció tevékenységét jelenti, ami prudens munkájával átláthatóságot és bizonyosságot szolgáltat, támogatja a folyamatok állandó javítását, a számonkérhetőséget és a világos kommunikációt

Fő fogalmak

Kockázat-alapú döntéshozatal – Tudományosan megalapozott folyamat, melynek része az elemzés, tervezés, intézkedés, nyomon követés, felülvizsgálat, és tekintetbe veszi a célkitűzésekre hatást gyakorló bizonytalansági tényezőket.

Biztosíték – Független bizonyosság és megerősítés.

2. Alapelv: Irányító testület szerepkörei

Az Irányító testület biztosítja:

- A hatékony szervezetirányításhoz szükséges struktúrákat és folyamatokat
- A szervezeti célok és tevékenységek prioritizálását és összehangolását az érdekelt felek érdekeivel

Az Irányító testület:

- Hatáskört delegál és erőforrásokat biztosít a menedzsment számára a célkitűzések teljesítéséhez, miközben biztosítja a jogi, szabályozói és etikai elvárásoknak való megfelelést
- Független, objektív és magas szakmai szinten dolgozó belső ellenőrzési funkciót hoz létre, ami átláthatóságot biztosít és bizonyosságot szolgáltat, támogatja a folyamatos haladást a célok teljesítése felé

3. Alapelv: A menedzsment és az 1. – 2. védelmi vonal szerepkörei

A menedzsment felelőssége a szervezeti célok eléréséért kiterjed az 1. és 2. védelmi vonal szerepköreire egyaránt.¹ Az *első vonal* szerepkörei szoros összhangban állnak a szervezet ügyfelei számára nyújtott termékek és szolgáltatások összehangolásával, magukba foglalják a támogató szerepköröket és funkciókat.² A *második vonal* szerepkörei a kockázatok mérséklésében játszanak szerepet.

Az első és második vonal szerepköreit néhol ötvözik, néhol elkülönítik. A második vonal egyes feladatait néha szakértőkre bízák, akik támogató és nyomon követő munkát végeznek és bevonják az első vonal szereplőit is. A második vonal szerepkörei néha a kockázatkezelés speciális célkitűzéseire összpontosítanak, mint például jogszabályoknak, szabályozóknak való megfelelés, etikai követelmények betartása, belső kontrollok teljesítése, informatikai és technológiai biztonság, fenntarthatóság, minőségbiztosítás.

4. Alapelv: A 3. vonal szerepkörei

A Belső ellenőrzés független és objektív bizonyosságot, valamint tanácsadó szolgáltatást nyújt az irányító folyamatok megfelelőségéről, hatékonyságáról és a kockázatkezelésről. Mindezt szakmailag kiváló és tudományosan megalapozott folyamataival, szaktudásával és közeli rálátással biztosítja. Megállapításait rendszeresen jelenti a menedzsment és az Irányító testület felé a folyamatos javítások/fejlesztések ösztönzése érdekében. Munkájában felhasználja más belső és külső bizonyosságot szolgáltató szervezetek eredményeit.

5. Alapelv: A harmadik vonal függetlensége

A Belső ellenőrzés függetlensége a menedzsment munkájától kritikus, mert csak így maradhat az objektivitása, hatásköre és hitelessége megkérdőjelezhetetlen. Ennek biztosítéka, hogy a Belső ellenőrzés közvetlenül az Irányító testület felé tartozik számonkérhetőséggel, korlátlan hozzáférése van az emberekhez, erőforrásokhoz és a munkájához szükséges adatokhoz. Teljes szabadságot élvez minden befolyásolás alól a vizsgálatok tervezési szakaszától az eredmények kommunikálásáig.

6. Alapelv: Értékteremtés és értékmegőrzés

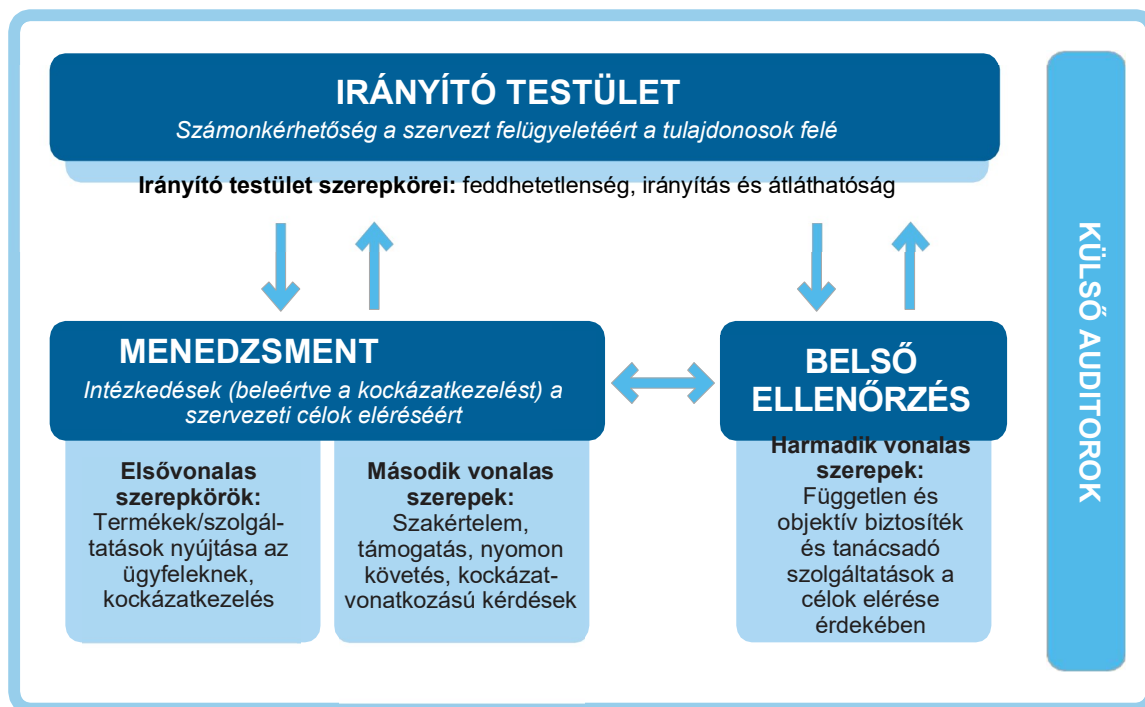
A szerepkörök szoros együttműködése járul hozzá a közös cél eléréséhez, az értékteremtéshez és megőrzéshez az érdekelt felek prioritizált érdekérvényesítésével összhangban. A tevékenységek összehangolásának fő eszközei elsősorban a kommunikáció, kooperáció és a közös erőfeszítések. Ezekkel biztosítható a kockázat-alapú döntéshozatalhoz szükséges információ megbízhatósága, helyessége és átláthatósága.

1. Az „első vonal”, „második vonal” és „harmadik vonal” kifejezéseket az eredeti modellből vettük át az ismerős szóhasználat érdekében. A „vonat” nem strukturális elemet jelent, hanem a szerepkörök praktikus megkülönböztetését. Logikailag az Irányító testület szerepkörei is „vonatok”, de ezt nem alkalmaztuk a félreértések elkerülése végett. A számozás nem jelent sorrendiséget, hiszen gyakorlatilag minden szerepkör párhuzamosan működik.

2. Sokan a támogató funkciók (HR, ügyvitel, ingatlankezelés stb.) szerepköreit második vonalnak tekintik. A harmadik vonalas modellben az elsővonalas szerepkörök is tartalmazzak „front-office és back-office” funkciókat; a második vonalas szerepkörök pedig kockázat-alapú kérdésekben fedik ezeket a kiegészítő tevékenységeket.

3. Néhány szervezetben más harmadik vonalas szerepköröket is azonosítottak, mint pl. felügyelet, ellenőrzés, kivizsgálás, értékelés és javítás. Ezek a Belső ellenőrzési funkció részei is lehetnek, de önállóan is működhetnek.

Az IIA Háromszoros védelmi vonalas modellje



KEY: ↑ Számonkérhetőség, beszámolás

↓ Iránymutatás, erőforrás és ellenőrzés delegálása

↔ Egyeztetés, kommunikáció, összehangolás, együttműködés

A HÁROMSZOROS VÉDELMI VONALAS MODELL FŐ SZEREPKÖREI

A szervezetek között jelentős különbségek vannak a felelősségelhatárolás tekintetében. Mindazonáltal az alábbi, magas szintű meghatározások összhangban állnak a Háromszoros védelmi vonalas modell alapelveivel:

Az Irányító testület

- Vállalja, hogy a tulajdonosok számon kérhetik rajta a szervezet felügyeletét
- Megállapodik a tulajdonosokkal az érdekképviselőjük nyomon követésében és a célok elérésére szolgáló erőfeszítések átlátható kommunikálásában
- Elősegíti az etikus viselkedést és számonkérhetőséget ösztönző kultúra kialakítását
- Kialakítja a szervezetirányítás struktúráit és folyamatait, szükség szerint további bizottságok és testületek létrehozásával
- Hatáskört delegál és erőforrásokat biztosít a menedzsment számára a szervezeti célok teljesítéséhez
- Meghatározza a szervezet kockázati étvágát és felügyeli a kockázatkezelést (beleértve a belső kontrollokat)
- Folyamatosan ellenőrzi a törvényeknek és jogszabályoknak való megfelelést és az etikai normák betartását
- Kialakítja és felügyeli a független, objektív belső ellenőrzési funkciót

Menedzsment

Első vonalas szerepkörök

- Vezeti és irányítja az erőforrások megfelelő alkalmazását (beleértve a kockázatkezelést) a szervezeti célok eléréséért
 - Folyamatos dialógust tart fenn az Irányító testülettel és beszámol a tervezett, aktuális és elvárható eredményekről és kockázatokról a szervezeti célok teljesítése során
 - Megfelelő struktúrákat és folyamatokat (beleértve a Belső kontrollokat) alakít ki és működtet az üzleti tevékenység fenntartása és a kockázatok kezelése érdekében
 - Biztosítja a megfelelőséget a törvényi, szabályozói elvárásokkal és az etikai normák betartását
-

Második vonalas szerepek

- Kiegészítő szakértelmet von be a támogatáshoz és a nyomon követéshez – szükség esetén – a kockázatkezeléshez, beleértve az alábbi területeket:
 - A kockázatkezelési gyakorlatok (beleértve a Belső kontrollok) folyamatos végrehajtása, fejlesztése és javítása, folyamat, rendszer és szervezeti szinten
 - A kockázatkezelési célok teljesítése: törvényeknek, szabályozóknak, etikus viselkedési elvárásoknak, belső kontrolloknak való megfelelés, informatikai és technológiai biztonság, fenntarthatóság és minőségbiztosítás
- Elemzések és beszámolók készítése a kockázatkezelés (beleértve a Belső kontrollokat) megfeleléséről és hatékonyságáról

Belső ellenőrzés

- Az Irányító testület felé tartozik beszámolóval és független a menedzsmenti feladatoktól
- A menedzsment és az Irányító testület számára is szolgáltat objektív biztosítékot és tanácsadást a szervezetirányítás és kockázatkezelés (beleértve a belső kontrollokat) megfeleléséről és hatékonyságáról a szervezeti célok elérése, valamint a folyamatos javítás és fejlesztés érdekében
- Azonnal jelenti az Irányító bizottságnak a függetlenség és objektivitás csorbulását, foganatosítja a védelmi intézkedéseket

Külső auditorok (bizonyosságot szolgáltató szervezetek)

- További biztosítékot szolgáltatnak
 - a törvényi és szabályozói elvárások teljesítésének biztosítására a tulajdonosok érdekeinek védelmében,
 - teljesítik a menedzsment és az Irányító testület igényeit a bizonyosságot szolgáltató belső erőforrások munkájának kiegészítésére.

AZ ALAPVETŐ SZEREPKÖRÖK KÖZÖTTI VISZONYRENDSZER

Az Irányító testület és a menedzsment között (első és második vonalbeli szerepkörök egyaránt)

Tipikus esetben az Irányító testület adja meg az irányt a szervezet számára a jövőkép, küldetés, értékrend és kockázati étvágy meghatározásával. Ezután delegálja a jogköröket és erőforrásokat biztosít a menedzsment számára a szervezeti célok teljesítéséhez. Az Irányító testület folyamatos jelentéseket kap a menedzsmenttől a tervezett, valós és várható eredményekről, valamint a kockázatokról és azok kezeléséről.

Fő fogalmak

Vezérigazgató (Chief Executive Officer = CEO) – A szervezet első számú vezetője, aki felelős a szervezet működéséért.

A szervezetek különböző módon határozzák meg az Irányító testület és a menedzsment szerepköreinek átfedéseit és elválasztását. Az Irányító testületnek általában a stratégiai és az általános működési kérdésekben van első számú döntési szerepe. A stratégiai terv kidolgozását a menedzsment vagy az Irányító testület is vezetheti, de közösen is végezhetik a feladatot. Egyes jogszabályi környezetekben a Vezérigazgató (Chief Executive Officer = CEO) tagja lehet az Irányító testületnek, sőt elnöke is lehet annak. Minden esetben hatékony kommunikációra van szükség a menedzsment és az Irányító testület között, amelynek középpontjában általában a CEO áll, de a többi felsővezető is szoros interaktív kapcsolatban áll az Irányító testülettel. A szervezetek törekedhetnek arra, és néhol a szabályozók elő is írják, hogy a második vonal fő szereplői, pl. a Kockázatkezelési Vezető, vagy a Megfelelőségi vezető is az Irányító testület alá tartozzanak. Ez az IIA Harmadik védővonalas modelljének alapelveivel is összhangban áll.

A menedzsment (első és második vonal) és a Belső ellenőrzés között

A Belső ellenőrzés függetlensége a menedzsmenttől biztosítja objektív elfogulatlanságát a tervezési szakasztól a vizsgálatok lezárásáig, továbbá korlátlan hozzáférése van a vizsgálathoz szükséges személyekhez, erőforrásokhoz és információkhoz. A Belső ellenőrzés az Irányító testület alá tartozik. A függetlenség ugyanakkor nem jelent elszigetelődést. Rendszeres interaktív kapcsolatra van szükség a Belső ellenőrzés és a menedzsment között, mert ez biztosítja az ellenőrzési munka aktualitását, és hogy az összhangban legyen a szervezet stratégiai és operatív igényeivel. A Belső ellenőrzés minden munkája során tovább bővíti tudását és a szervezetre vonatkozó ismereteit; ezzel erősíti tanácsadó és stratégiai partnerként nyújtott, bizonyosságot és üzleti tanácsokat szolgáltatató jelentéseit. Együttműködésre és kommunikációra van szükség a menedzsment első és második vonalbeli szerepkörei között, a Belső ellenőrzés pedig segít kiküszöbölni a szükségtelen, többszörös munkát, az átfedéseket vagy hiányzó tevékenységeket.

Irányító testület és a Belső ellenőrzés között

A Belső ellenőrzés az Irányító testület alá tartozik számonkérhetőséggel; gyakran nevezik úgy, hogy a Belső ellenőrzés a testület „szeme és füle”.

Az Irányító testület feladata a Belső ellenőrzés munkájának felügyelete. Ennek része, hogy megalapítják a független Belső ellenőrzési funkciót, munkáltatóként kinevezik annak vezetőjét (Chief Audit Executive = CAE); és a vezető számára a testület lesz a legfontosabb jelentési csatorna. Az Irányító testület biztosítja a vizsgálati terv végrehajtásához szükséges forrásokat, rendszeresen olvassa és feldolgozza a CAE jelentéseit, és szabad hozzáférést biztosít számára a testülethez, amibe beletartozik, hogy a Belső ellenőrzési vezető személyes megbeszéléseket folytathasson az Irányító testület tagjaival a menedzsment részvétele nélkül.

Fő fogalmak

Belső Ellenőrzési Vezető (Chief Audit Executive = CAE) – A Belső ellenőrzési szervezet elsőszámú vezetője nevezhetik pl. legfőbb Belső Ellenőrnek is.

Minden funkció között

Az Irányító testület, menedzsment és Belső ellenőrzés feladatai különböznek, de tevékenységüket össze kell hangolni a szervezeti célkitűzésekkel. A sikeres összhang alapja a rendszeres koordináció, együttműködés és kommunikáció.

4. Adminisztratív okokból a Belső ellenőrzési vezető (CAE) tartozhat valamelyik felsővezető alá is.

A MODELL ALKALMAZÁSA

Struktúra, szerepkörök és felelősségek

A Háromszoros védelmi vonal modellje akkor a leghatékonyabb, ha megfelelően hozzá igazítják az összehangolt szervezeti célokhoz és körülményekhez. A szervezeti felépítés kialakítása, a szerepkörök kiosztása a menedzsment és az Irányító testület feladata. Az Irányító testület további bizottságokat hozhat létre a különböző területek – belső ellenőrzés, pénzügy, tervezés, javadalmazás stb. – feletti ellenőrzés erősítése érdekében. A menedzsmenten belül további funkcionális és hierarchikus megosztást alakíthatnak ki; ami különösen jellemző manapság a fokozódó specializáció és egyre növekvő szervezeti méretek és összetettség idején.

A funkcióknak, csoportoknak, sőt, az egyéneknek is vannak olyan szerepköreik, amik első és második vonalbeli feladatokat is tartalmaznak. Ugyanakkor a második vonalas szerepkörök vezetését és felügyeletét gyakran úgy alakítják ki, hogy bizonyos fokú függetlenséget biztosítsanak az első vonalbeli szerepköröktől, sőt, a menedzsment legtöbb felsővezetői szintjétől is, azzal, hogy a jelentési csatorna és a beszámoltathatóság az Irányító testület alá rendeli az adott entitást. A Háromszoros védelmi vonal modellje annyi alárendeltségi viszonyt (jelentési csatornát) tesz lehetővé a menedzsment és az Irányító testület között, amennyire csak szükség van. Egyes szervezetekben, például a legszigorúbban szabályozott pénzügyi intézetekben, erre nézve a szabályozó szervek is törvényileg előírják a megfelelő függetlenség biztosítását. A menedzsment első vonalas szerepkörei még ezekben a szervezetekben is felelősek a vezetési (menedzsment) kockázatokért.

A második vonalas feladatok közé tartozhat a nyomon követés, tanácsadás, útmutatás, ellenőrzés, elemzés és jelentés a kockázatkezeléssel kapcsolatos témákban. Mivel ezek a feladatok támogatják az első vonalas szerepköröket és párhuzamosak azokkal, valamint szerves részei a vezetői döntéseknek és intézkedéseknek, a második vonalas szerepkörök is szerves részét képezik a vezetés feladatainak és sosem lehetnek teljesen függetlenek a menedzsmenttől, függetlenül az alá-fölé rendeltségi viszonyok és az elszámoltathatóság kialakításától.

A harmadik vonalas szerepkörök meghatározó jellemzője a menedzsmenttől való függetlenség. A Háromszoros védő vonalas modell Alapelveiben bemutatásra kerül a Belső ellenőrzés függetlenségének fontossága és jellege, vagyis a Belső ellenőrzés elválasztása a többi funkciótól és felhatalmazásuk az értékteremtésre, bizonyossági szolgáltatások és tanácsadás nyújtására. A Belső ellenőrzés függetlenségét garantálja, hogy nem vehetnek részt olyan döntéshozatalban és intézkedések végrehajtásában, amelyek a vállalatvezetés (menedzsment) feladatait (beleértve a kockázatkezelést) képezik, sem pedig olyanokban, amelyekben jelenleg vagy korábban felelősséget vállaltak. Egyes szervezetekben például a belső ellenőrzési vezető felkérést kaphat, hogy járuljon hozzá a döntéshozatali munkához olyan tevékenységekben (pl. jogszabályi megfelelési vagy ERM kérdések), ahol szaktudása hasznos lehet. Ilyen esetekben a Belső ellenőrzés nem független a tevékenységtől vagy azok eredményeitől, ezért ha az Irányító testület független és objektív bizonyosságot vagy tanácsadási szolgáltatást szeretne ezeken a területeken, megfelelő szaktudással és felhatalmazással rendelkező harmadik felet kell keresni.

Felügyelet és biztosíték

Az Irányító testület a menedzsment (első vonalas és második vonalas szerepkörökben egyaránt), a Belső ellenőrzés és mások jelentéseire támaszkodik felügyeleti munkája és célkitűzéseinek teljesítése során, és elszámoltatható a tulajdonosok felé. A menedzsment közvetlen tapasztalatai és szakértelme alapján értékes bizonyosságot szolgáltat a tervezett, tényleges és várható eredményekről, a kockázatokról és azok kezeléséről. A második vonalas szerepkörök további biztosítékot nyújtanak a kockázati kérdésekben. Mivel a Belső ellenőrzés független a vállalatvezetéstől, a funkció által szolgáltatott biztosíték a legmagasabb szintű tárgyilagosságot és biztosítékot jelenti az Irányító testület számára az első és második vonalas szolgáltatók közül, függetlenül a kommunikációs csatornától. További biztosíték független külső szolgáltatóktól várható.

Összehangolás és koordináció

A hatékony irányítás alapkövetelménye a feladatok megfelelő kiosztása és a tevékenységek szoros összehangolása jó kooperációval, együttműködéssel és kommunikációval. Az Irányító testület ehhez a Belső ellenőrzés megerősítésére számít arról, hogy az irányító struktúrák és folyamatok kialakítása megfelelő és terv szerint működnek.

Az IIA-ről

A Belső Ellenőrök Nemzetközi Szervezete (Institute of Internal Auditors = IIA) a Belső ellenőrzési szakma legszélesebb körben elismert érdekvédelmi szövetsége, amely képzéseket nyújt, normákat határoz meg, iránymutatást ad és bizonyítványokat állít ki. A Szervezet 1941-ben alakult, ma már több mint 200 000 tagja van 170 országban és régióban. A Szervezet központja az Egyesült Államokban, a floridai Lake Mary városában található. További információért keresse fel a www.globaliia.org honlapot!

Jogi nyilatkozat

Az IIA tájékoztatási és oktatási céllal közli ezt a dokumentumot. Az anyag nem nyújt kógens megoldásokat konkrét, egyedi körülményekre, csak útmutatásul szolgál; speciális kérdésekben az IIA független szakértők tanácsadását javasolja. Az IIA ezért nem is vállal felelősséget az anyag konkrét kérdésekben történő felhasználásért.

Közzétéve:

<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

2020. július



Globális Központ

Címe: 1035 Greenwood Blvd.,
Suite 149 Lake Mary, FL 32746,
USA
Tel: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org