



MODEL TŘÍ LINÍ

Aktualizace IIA modelu Tří linií obrany

Autorská práva

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Všechna práva vyhrazena. Pro povolení k reprodukci tohoto dokumentu se prosím obraťte na copyright@theiia.org.

„Permission has been obtained from the copyright holder, The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201, U.S.A., to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No part of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of IIA, Inc.“

Veškerá práva vyhrazena. V České republice vydal Český institut interních auditorů, Institut IIA. V souladu se zákonem o autorských právech nesmí být žádná část této publikace reprodukována, uložena ve vyhledávacích systémech nebo přenášena elektronicky, mechanicky, v podobě fotokopií nebo jinak bez předchozího souhlasu vydavatele.

K získání povolení k překladu, změnám nebo reprodukci jakékoli části amerického originálu kontaktujte:

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

K získání povolení k překladu, změnám nebo reprodukci jakékoli části českého překladu kontaktujte:

Český institut interních auditorů, z. s.
Karlovo náměstí 3, 120 00 Praha 2
Tel.: 224 920 332
Fax: 224 919 361

© Český institut interních auditorů, z. s., 2021
Překlad: Pavel Vácha a Filip Zelinger
Odborná jazyková korektura: Antonín Šenfeld
Vydavatel: Český institut interních auditorů, z. s.
Vydání 1. české: leden 2021
Sazba: Viktor Beránek

ISBN: 978-80-86689-56-2

Obsah

ÚVOD	4
PRINCIPY TŘÍLINIOVÉHO MODELU	5
Princip 1: Řízení a správa společnosti	5
Princip 2: Role orgánů společnosti	5
Princip 3: Management a role první a druhé linie	6
Princip 4: Role třetí linie	6
Princip 5: Nezávislost třetí linie	6
Zásada 6: Tvorba a ochrana hodnoty	7
KLÍČOVÉ ROLE V TŘÍLINIOVÉM MODELU	8
Orgány společnosti	8
Management	8
Interní audit	9
Externí poskytovatelé ujištění	9
VZTAHY MEZI HLAVNÍMI ROLEMI	10
Vztahy mezi orgány společnosti a managementem (první i druhé linie)	10
Vztahy mezi managementem (první i druhou linií) a interním auditem	10
Vztahy mezi orgány společnosti a interním auditem	11
Vztahy mezi všemi rolemi	11
UPLATNĚNÍ MODELU	12
Struktura, role a odpovědnosti	12
Dohled a ujištění	13
Kordinace	13

ÚVOD

Organizace jsou souhrnem lidských činností, které jsou vykonávány ve stále méně jistém, komplexním, vzájemně provázaném a také nestabilním světě. Osoby zainteresované na činnosti organizací mají různé, v čase proměnlivé a někdy i protichůdné zájmy. Tyto osoby svěřují dohled nad organizací orgánům společnosti, které následně delegují zdroje a pravomoci managementu, aby realizoval příslušné aktivity včetně řízení rizik.

Z těchto, ale i z mnoha dalších důvodů musí mít organizace účinnou strukturu a procesy, které umožňují dosažení cílů, a které zároveň podporují účinné procesy řízení a správy společnosti a řízení rizik. Protože orgány společnosti dostávají od managementu zprávy o činnostech, výstupech a prognózách, jak orgány společnosti, tak i management spoléhají na interní audit, že jim poskytne nezávislé a objektivní ujištění a poradenství ve všech záležitostech a že bude podporovat a umožňovat inovace a zlepšování. Orgány společnosti jsou v konečném důsledku odpovědní za řízení a správu organizace, které je dosahováno prostřednictvím aktivity a jednání samotných orgánů společnosti, managementu a interního auditu.

Model tří linií pomáhá organizacím identifikovat struktury a procesy, které nejlépe napomáhají dosažení jejich cílů a umožňují nastavit robustní systém řízení a správy společnosti a řízení rizik. Model je použitelný pro všechny typy organizací a je možné ho optimalizovat prostřednictvím:

- Přizpůsobení modelu konkrétním cílům organizace a relevantním okolnostem přístupem, který je založen na aplikaci principů popsanych tímto modelem.
- Zaměření se na roli řízení rizik, která přispívá jak k dosažení cílů a k vytváření hodnot, tak i k samotné „obraně“ a ochraně těchto hodnot.
- Úplného porozumění jednotlivým rolím a odpovědnostem definovaným tímto modelem a konkrétním vztahům mezi nimi.
- Zavedení opatření, která zajistí soulad činností a cílů organizace s prioritizovanými zájmy zainteresovaných stran.

¹ Poznámka překladatele (angl. „Stakeholder“)

² Porozumění podstatě věci (angl. „insight“). Tímto termínem je myšlena informovanost auditora o „kontextu“ organizace. Právě znalost doplňujících fakt, událostí, aktivit, záměrů organizace, které nemají přímý a bezprostřední dopad na auditovanou oblast, umožňuje kvalifikovanému auditorovi správně interpretovat zjištění a navrhnout optimální doporučení tak, aby cíle organizace byly plněny optimálním způsobem.

KLÍČOVÉ POJMY

Organizace – organizovaná skupina činností, zdrojů a lidí pracujících na společných cílech.

Zainteresované strany¹ – skupiny a jednotlivci, jejichž zájmům organizace slouží nebo na ně mají vliv.

Orgány společnosti – jednotlivci odpovědní zainteresovaným stranám za úspěch organizace.

Management – jednotlivci, týmy a podpůrné funkce určené k poskytování produktů a / nebo služeb klientům organizace.

Interní audit – osoby, které jsou nezávislé na managementu a které poskytují ujištění a porozumění podstatě věci² ohledně přiměřenosti a účinnosti řízení a správy společnosti a řízení rizik (včetně vnitřního řízení a kontroly).

Model tří linií – model dříve známý jako „Tři linie obrany“.

Vnitřní řízení a kontrola – procesy určené k poskytnutí přiměřeného ujištění, že cíle budou dosaženy.

PRINCIPY TŘÍLINIOVÉHO MODELU

Princip 1: Řízení a správa společnosti

Řízení a správa organizace vyžaduje vhodnou strukturu a procesy, které umožňují:

- **Dosažení odpovědnosti** orgánů společnosti vůči zainteresovaným stranám za oblast dohledu nad organizací prostřednictvím své integrity, vůdcovství a transparentnosti.
- **Provádění činností** na straně managementu (včetně řízení rizik), vedoucích k dosažení cílů organizace prostřednictvím rozhodování založeného na rizicích a s využitím zdrojů.
- **Dostupnost ujišťovacích a poradenských činností** poskytovaných nezávislým útvarem interního auditu za účelem zajištění jednoznačného porozumění a důvěry a také za účelem podpory a umožnění průběžného zlepšování procesů organizace. Tyto činnosti interní audit zajišťuje díky důslednému zkoumání a komunikaci zaměřené na porozumění podstatě věci.

KLÍČOVÉ POJMY

Organizace – organizovaná skupina činností, zdrojů a lidí pracujících na společných cílech.

Rizikově zaměřené rozhodování – promyšlený proces, který zahrnuje analýzu, plánování, výkon, monitorování a přezkum a zohledňuje potenciální dopady nejistoty na dosahování cílů.

Ujištění – nezávislé potvrzení a důvěra.

Princip 2: Role orgánů společnosti

Orgány společnosti zajišťují:

- Zavedení vhodných struktur a procesů pro dosažení účinného řízení a správy.
- Dosažení souladu činností a cílů organizace s prioritizovanými zájmy zainteresovaných stran.

Orgány společnosti:

- Delegují odpovědnosti a poskytují managementu zdroje k dosažení cílů organizace takovým způsobem, aby mohla být splněna očekávání v právních, regulatorních a etických oblastech.
- Zřizují nezávislou, objektivní a kompetentní funkci interního auditu a provádí nad ní dohled, aby byla zdrojem srozumitelnosti a důvěry v průběhu dosahování cílů.

Princip 3: Management a role první a druhé linie

Odpovědnost managementu za dosažení organizačních cílů zahrnuje role první i druhé linie.³ *Role první linie* jsou přímo spojeny s poskytováním produktů a/nebo služeb klientům organizace. Patří sem i role podpůrných funkcí.⁴ *Role druhé linie* pomáhají s řízením rizik.

Role první i druhé linie mohou být vzájemně spojeny nebo naopak odděleny. Některé role druhé linie mohou být přiděleny specialistům, aby poskytovali doplňující odborné informace, podporu, monitoring nebo poskytli oponenturu⁵ navrhovaným řešením, a tak pomáhali spolupracovníkům v rolích první linie. Role druhé linie se mohou zaměřit na konkrétní cíle řízení rizik, například na soulad se zákony (compliance), regulaci, etické jednání, vnitřní řízení a kontrolu, informační a technologickou bezpečnost, udržitelný rozvoj, řízení jakosti. Role druhé linie mohou také zahrnovat i širší odpovědnost za řízení rizik, jako je např. celopodnikové řízení rizik (ERM). Odpovědnost za řízení konkrétních rizik však zůstává součástí rolí první linie a patří do odpovědnosti managementu.

Princip 4: Role třetí linie

Interní audit poskytuje nezávislé a objektivní ujištění a poradenství ohledně přiměřenosti a účinnosti procesů řízení a správy společnosti a řízení rizik.⁶ Toho dosahuje prostřednictvím kompetentního uplatnění systematických a organizovaných procesů, odborných vlastností a porozumění podstatě věci. O svých zjištěních informuje vedení a orgány společnosti, aby tak podpořil a umožnil dosažení průběžného zlepšování. V rámci těchto aktivit interní audit může vzít v úvahu ujištění poskytovaná i jinými interními či externími poskytovateli.

Princip 5: Nezávislost třetí linie

Nezávislost interního auditu na řídicích odpovědnostech managementu je rozhodující pro jeho objektivitu, pravomoc a důvěryhodnost. Této nezávislosti je dosaženo prostřednictvím:

- zodpovědnosti vůči orgánům společnosti;
- neomezeného přístupu k pracovníkům, zdrojům a datům potřebným k provedení auditních prací; a
- vyloučení jakékoli předpojatosti nebo zasahování do plánování a provádění auditorské činnosti.

³ Pojmy „první linie“, „druhá linie“ i „třetí linie“ byly převzaty z původního modelu v zájmu zachování všeobecné znalosti těchto pojmů. Nicméně pojem „linie“ není použit ve smyslu strukturního prvku, ale pro vhodné rozlišení rolí. Role orgánů společnosti obdobně rovněž představuje „linii“, ale tato paralela nebyla použita, aby se zabránilo nejasnostem. Číslování (první, druhá, třetí) by nemělo být interpretováno jako po sobě jdoucí operace. Místo toho všechny role fungují současně.

⁴ Někdy jsou role podpůrných funkcí (jako HR, administrativní, stavební služby) považovány za role druhé linie. Proto upřesňujeme, že Model tří linií do první linie zahrnuje jak „hlavní“, tak i „back-office“ role. Role v druhé linii zahrnují doplňkové aktivity zaměřené na záležitosti související s riziky.

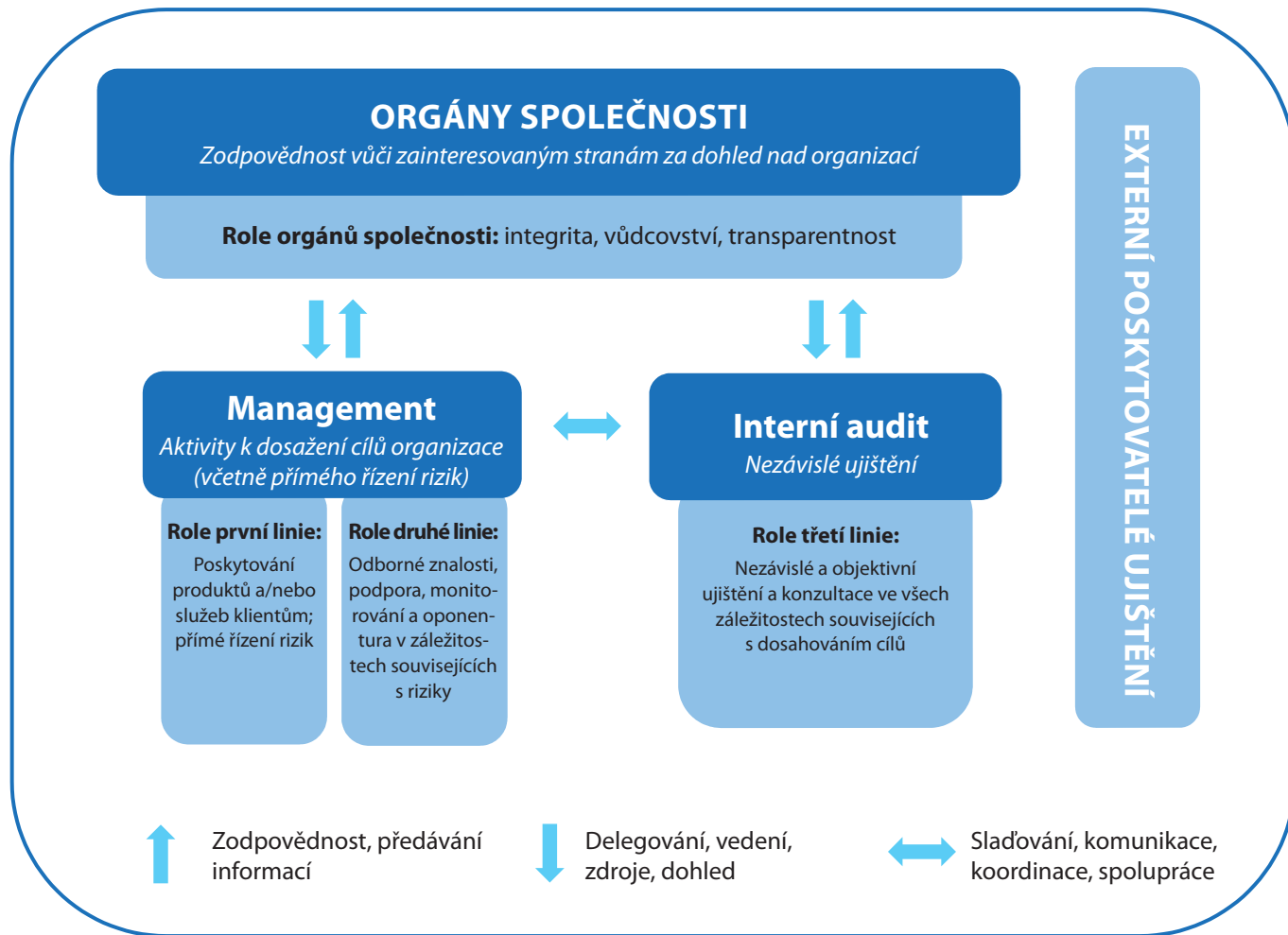
⁵ Oponenturou (angl. „challenge“) je myšlen přátelsky konstruktivní přístup k návrhu protistrany, s cílem poskytnout další podněty k dané problematice a ve společné diskusi dosáhnout optimálního výstupu/řešení/cíle.

⁶ V některých organizacích jsou identifikovány další role třetí linie. Jde např. o dohled, inspekci, vyšetřování, hodnocení a provádění nápravných opatření. Tyto role mohou být součástí interního auditu nebo mohou fungovat samostatně.

Zásada 6: Tvorba a ochrana hodnoty

Všechny role Modelu společně přispívají k tvorbě a ochraně hodnot, pokud jsou sladěny navzájem a zároveň i s prioritovanými zájmy zainteresovaných stran. Tohoto sladění činností lze dosáhnout prostřednictvím komunikace a spolupráce. Tím je zajištěna spolehlivost, soudržnost a transparentnost informací potřebných pro rozhodování na základě rizik.

Tříliniový model zpracovaný IIA



KLÍČOVÉ ROLE V TŘÍLINIOVÉM MODELU

Každá organizace se výrazně liší v tom, jak má rozděleny odpovědnosti. Nicméně všechny následující vrcholové pozice/role slouží pro posílení Principů Modelu tří linií.

Orgány společnosti

- Přijímají odpovědnost vůči zainteresovaným stranám za dohled nad organizací.
- Spolupracují se zainteresovanými stranami, sledují jejich zájmy a otevřeně s nimi komunikují, jak dosáhnout cílů organizace.
- Pěstují kulturu podporující etické chování a zodpovědnost.
- Vytváří strukturu a procesy pro řízení a správu společnosti, včetně pomocných výborů, podle potřeb organizace.
- Delegují odpovědnost a poskytují managementu zdroje k dosažení cílů organizace.
- Určují míru akceptovatelného rizika pro organizaci a provádí dohled nad procesem řízení rizik⁷ (včetně vnitřního řízení a kontroly).
- Dohlíží nad oblastí dodržování právních norem, regulatorních požadavků a etických očekáváníí.
- Zřizují interní audit a dohlíží na jeho nezávislost, objektivitu a kompetentnost.

Management

Role první linie

- Vede a řídí aktivity (včetně řízení rizik) a využití zdrojů sloužících dosažení cílů organizace.
- Průběžně komunikuje s orgány společnosti a podává jim zprávy o plánovaných, skutečných a očekávaných výsledcích souvisejících s cíli organizace a zprávy o rizicích.
- Zřizuje a udržuje vhodnou strukturu a procesy pro řízení provozních činností a řízení rizik (včetně vnitřního řízení a kontroly).
- Zajišťuje dodržování právních norem, regulatorních požadavků a etických očekáváníí.

⁷ Abychom rozlišili přímou odpovědnost za řízení rizik (první linie) a odpovědnost za systém řízení rizik, pro druhý případ je v tomto materiálu užíván pojem „proces řízení rizik“. Snažili jsme se tak vyjádřit, že jde o metodickou a podpůrnou funkci, na rozdíl od manažerské odpovědnosti za přímé řízení rizik.

Role druhé linie

- Poskytuje doplňkové odborné znalosti, podporu, monitoring i oponenturu v souvislosti s řízením rizik včetně:
 - Rozvoje, zavádění a neustálého zlepšování postupů pro řízení rizik (včetně vnitřního řízení a kontroly) a to jak na úrovni procesů, systémů, tak celých organizačních jednotek.
 - Dosahování nastavených cílů řízení rizik, jako například: dodržování zákonů, právně závazných předpisů a standardů etického chování; nastavení vnitřního řízení a kontroly; informační a technologické bezpečnosti; udržitelnosti; a řízení jakosti.
- Zajišťuje analýzy a zprávy o přiměřenosti a účinnosti řízení rizik (včetně vnitřního řízení a kontroly).

Interní audit

- Primárně se zodpovídá orgánům společnosti a udržuje svou nezávislost na odpovědnostech managementu.
- Poskytuje nezávislé a objektivní ujištění a poradenství managementu a orgánům společnosti ohledně přiměřenosti a účinnosti řízení a správy společnosti, a také ohledně systému řízení rizik (včetně vnitřního řízení a kontroly) s cílem podpory dosahování cílů společnosti a podpory a umožnění neustálého zlepšování.
- Podává zprávy orgánům společnosti o jakémkoliv narušení nezávislosti a objektivity a podle potřeby zavádí opatření k jejich zajištění jejich ochrany.

Externí poskytovatelé ujištění

- Poskytují dodatečné ujištění pro:
 - Vyhovění legislativním a regulatorním požadavkům, které slouží k ochraně zájmů zainteresovaných stran.
 - Splnění požadavků managementu a orgánům společnosti jdoucích nad rámec interních zdrojů ujištění.

VZTAHY MEZI HLAVNÍMI ROLEMI

Vztahy mezi orgány společnosti a managementem (první i druhé linie)

Orgány společnosti obvykle určují směr organizace tím, že definují vize, poslání, hodnoty a míru akceptovatelného rizika. Následně delegují managementu odpovědnost za dosažení cílů organizace spolu s nezbytnými zdroji. Orgány společnosti dostávají od managementu zprávy o plánovaných, skutečných a očekávaných výsledcích, jakož i zprávy o stavu rizik a jejich řízení. Orgány společnosti zajišťují:

KLÍČOVÝ POJEM

Generální ředitel (CEO) – Nejvýše postavená individuální výkonná role s odpovědností za provozní činnosti v organizaci.

Organizace se od sebe navzájem liší v míře překrývání a oddělování rolí orgánů společnosti a managementu. Orgány společnosti mohou být více či méně výkonně zapojeny s ohledem na strategické a provozní záležitosti. Strategický plán společnosti může sestavovat jak management, tak i orgány společnosti, nebo to může být práce společná. V některých právních systémech může být generální ředitel (CEO) členem orgánů společnosti, nebo může být dokonce jeho předsedou. V každém případě však musí mezi managementem a orgány společnosti existovat intenzivní komunikace. Generální ředitel je obvykle klíčovým uzlem této komunikace, ale i ostatní vrcholoví manažeři mohou často jednat s orgány společnosti napřímo. Organizace mohou chtít, a někteří regulátoři mohou také vyžadovat, aby vedoucí představitelé druhé linie, jako je ředitel řízení rizik (Chief Risk Officer – CRO) nebo ředitel compliance (Chief Compliance Officer – CCO), přímo odpovídali orgánům společnosti. To je plně v souladu s Principy Modelu tří linií.

Vztahy mezi managementem (první i druhou linií) a interním auditem

Nezávislost interního auditu na managementu chrání audit před komplikacemi či ovlivňováním při plánování a při provádění své práce, což mu umožňuje, aby měl volný přístup k požadovanému personálu, zdrojům a informacím. Interní audit se zodpovídá orgánům společnosti. Nezávislost auditu však neznamená izolaci. Mezi interním auditem a managementem musí existovat pravidelná interakce, aby bylo zajištěno, že práce interního auditu je relevantní a je v souladu se strategickými a provozními potřebami organizace. Interní audit si prostřednictvím všech svých činností buduje znalosti a ucelený obrázek o organizaci, což přispívá k ujištění a poradenství, které poskytuje jako důvěryhodný poradce a strategický partner. Představitelé první a druhé linie managementu a interní audit musejí dostatečně spolupracovat a komunikovat, aby nevznikaly zbytečné duplikace, překrývání nebo mezery v odpovědnostech jednotlivých rolí.

Vztahy mezi orgány společnosti a interním auditem

Interní audit se zodpovídá orgánům společnosti a někdy bývá také označován jako jeho „oči a uši“.

Orgány společnosti jsou odpovědné za dohled nad interním auditem, který v sobě obsahuje:

- zajištění zřízení nezávislé funkce interního auditu včetně najímání a propouštění vedoucího interního auditu (CAE);
- plnění role primárního nadřízeného CAE⁸;
- schvalování a financování auditního plánu;
- přijímání a posuzování zprávy od CAE;
- umožnění neomezeného přístupu CAE k orgánům společnosti, včetně soukromých schůzek bez přítomnosti managementu.

KLÍČOVÝ POJEM

Vedoucí interního auditu (CAE) – Nejvyšše postavený jednatel v organizaci s odpovědností za služby interního auditu, často označován jako vedoucí interního auditu, nebo jiným podobným titulem.

Vztahy mezi všemi rolemi

Orgány společnosti, management a interní audit mají rozdílné odpovědnosti napříč organizací, ale všechny jejich aktivity by měly být v souladu s cíli organizace. Základem jejich soudržného působení je pravidelná a účinná koordinace, spolupráce a komunikace.

⁸ V administrativních záležitostech může být CAE také podřízen manažerské pozici s nejvyšší úrovní seniority.

UPLATNĚNÍ MODELU

Struktura, role a odpovědnosti

Model tří linií je neúčinnější, pokud je přizpůsoben tak, aby byl v souladu s cíli a prostředím dané organizace. To, jakým způsobem je organizace strukturována a jak jsou přiřazeny jednotlivé role, záleží na rozhodnutí managementu a orgánů společnosti. Orgány společnosti mohou zřizovat výbory, které zajišťují dodatečný dohled nad konkrétními oblastmi jeho odpovědnosti, jako je audit, řízení rizik, finance, plánování a odměňování. Pro management existují různá funkční a hierarchická uspořádání. S růstem velikosti a složitosti organizace se v manažerských strukturách projevuje tendence k prohlubování specializace.

Funkce, týmy, a dokonce i jednotlivci mohou mít odpovědnosti, které zahrnují role první i druhé linie. Výkon činností druhé linie a její dohledové funkce by však měly být navrženy tak, aby byl zajištěn určitý stupeň nezávislosti na rolích, které vykonávají v první linii – a to dokonce i na nejvyšší úrovni managementu. Toho lze dosáhnout stanovením primární odpovědnosti vůči orgánům společnosti. Model tří linií umožňuje libovolný počet přímých podřízených vztahů mezi managementem a orgány společnosti. V některých organizacích, zejména v regulovaných finančních institucích, existuje pro taková nastavení dokonce zákonná povinnost, aby byla zajištěna dostatečná nezávislost. Dokonce i v takových organizacích jsou ovšem za řízení rizik odpovědní představitelé první linie.

Role druhé linie mohou zahrnovat monitorování, poradenství, vedení, testování, analyzování a podávání zpráv o záležitostech souvisejících s řízením rizik. Vzhledem k tomu, že představitelé druhé linie poskytují podporu i oponenturu jedincům v první linii, jsou tyto nedílnou součástí rozhodování a aktivit managementu, role druhé linie tak spadají do odpovědnosti managementu. Proto nebudou nikdy na managementu zcela nezávislí, bez ohledu na to, komu jsou podřízeni a komu se zodpovídají.

Hlavní charakteristikou rolí třetí linie je nezávislost na managementu. Principy Modelu tří linií popisují význam a povahu nezávislosti interního auditu, oddělují interní audit od ostatních funkcí a umožňují tak odlišit hodnotu jeho ujištění a poradenství. Nezávislost interního auditu je zajištěna tím, že audit nečiní rozhodnutí ani nerealizuje kroky, které jsou součástí odpovědnosti managementu (včetně odpovědnosti za řízení rizik) a tím, že neposkytuje ujištění v oblastech, za které audit má, nebo v nedávné minulosti měl výkonnou odpovědnost. Například v některých organizacích je CAE vyzván, aby vedle interního auditu převzal rozhodovací odpovědnosti za další činnosti využívající podobné kompetence, jako je oblast souladu se zákony (compliance) nebo ERM⁹. V takových případech pak není interní audit nezávislý na oblastech těchto činností nebo jejich výsledků. Proto, pokud orgány společnosti v těchto oblastech požadují nezávislé a objektivní ujištění či radu, je nezbytné, aby byly poskytnuty odborně způsobilou třetí stranou.

⁹ ERM – Enterprise Risk Management = celopodnikové řízení rizik (jednotná metodika řízení rizik napříč celou organizací)

Dohled a ujištění

Orgány společnosti se spoléhají na informace předávané managementem (které zahrnují informace od prvo- i druholiniových rolí), interním auditem a dalšími osobami, aby mohly naplňovat svoji roli dohledu a dosahování svých cílů, za které jsou zodpovědné zainteresovaným stranám. Management poskytuje cenné ujištění (označované také jako prohlášení) o plánovaných, skutečných a očekávaných výsledcích, o rizicích a řízení rizik, a to na základě přímých zkušeností a odborných znalostí. Představitelé druhé linie poskytují dodatečné ujištění o záležitostech týkajících se rizik. Díky nezávislosti interního auditu na managementu, přináší jeho ujištění nejvyšší stupeň objektivity a důvěry. Toto ujištění je za hranicí toho, jaké ujištění mohou orgánům společnosti poskytnout představitelé první i druhé linie, bez ohledu na to, komu jsou tyto role podřízeny. Dodatečné ujištění lze získat také od externích poskytovatelů.

Koordinace

Efektivní správa a řízení vyžaduje vhodné přidělení odpovědností a jednoznačné sladění činností prostřednictvím spolupráce, součinnosti a komunikace. Orgány společnosti požadují od interního auditu potvrzení, že struktury a procesy řízení a správy společnosti jsou vhodně nastaveny a fungují podle očekávání.

O IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) je nejvíce uznávaným podporovatelem, vzdělávací institucí a poskytovatelem mezinárodních standardů, doporučení a certifikací pro profesi interního auditu. IIA, který byl založen v roce 1941, dnes slouží více než 200 000 členů z více než 170 zemí a teritorií. Globální centrála organizace sídlí v Lake Mary na Floridě. Pro více informací navštivte www.globaliia.org.

Zřeknutí se odpovědnosti

IIA vydává tento dokument pro informační a vzdělávací účely. Cílem dokumentu není poskytnout konečné odpovědi na konkrétní okolnosti a jako takový je určen pouze jako vodítko. IIA doporučuje vyhledávat nezávislé odborné rady týkající se přímo konkrétní situace. IIA nepřijímá žádnou zodpovědnost za kohokoliv, kdo se spoléhá výhradně na tento dokument.

Autorská práva

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Všechna práva vyhrazena. Pro povolení k reprodukci tohoto dokumentu se prosím obraťte na copyright@theiia.org.

červenec 2020



Global

Globální centrála
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, FL 32746, USA
Telefon: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.globaliia.org