



IIA KOLME LIINI MUDEL

Kolme kaitseliini mudeli uuendus

Sisukord

SISSEJUHATUS	1
KOLME LIINI MUDELI PÕHIMÕTTED	2
Põhimõte 1: Valitsemine	2
Põhimõte 2: Kõrgema juhtorgani rollid	2
Põhimõte 3: Juhtkonna ning esimese ja teise liini rollid	3
Põhimõte 4: Kolmanda liini rollid	3
Põhimõte 5: Kolmanda liini sõltumatus	3
Põhimõte 6: Väärtuse loomine ja hoidmine	3
VÕTMEROLLID KOLME LIINI MUDELIS	5
Kõrgem juhtorgan	5
Juhtkond	5
Siseaudit	6
Välised kindluseandjad	6
PÕHIROLLIDE VAHELISED SUHTED	7
Kõrgema juhtorgani ja juhtkonna vahel (nii esimese kui teise liini rollid)	7
Juhtkonna (nii esimese kui teise liini rollid) ja siseauditi vahel	7
Siseauditi ja kõrgema juhtorgani vahel	8
Kõigi rollide vahel	8
MUDELI RAKENDAMINE	9
Struktuur, rollid ja vastutused	9
Järelevalve ja kinnitus	10
Koordineerimine ja ühtivus	10

SISSEJUHATUS

Organisatsioonid on inimtekkelised ettevõtmised, mis tegutsevad üha ebakindlamas, keerukamas, põimunumas ja muutlikumas maailmas. Neil on sageli mitu erinevate, muutuvate ja mõnikord omavahel konkureerivate huvidega huvirühma. Huvirühmad usaldavad organisatsioonilise järelevalve kõrgemale juhtorganile, mis omakorda delegeerib juhtkonnale ressursid ja volitused vajalike tegevuste (sh riskide juhtimise) läbiviimiseks.

Nii eelnimetatud kui muudel põhjustel vajavad organisatsioonid eesmärkide saavutamiseks mõjusaid struktuure ja protsesse, mis ühtlasi toetavad tugevat valitsemist ja riskijuhtimist. Nii nagu kõrgem juhtorgan saab juhtkonnalt tegevus-, tulemus- ja prognoosiaruandeid, tuginevad nii kõrgem juhtorgan kui ka juhtkond siseauditile, saamaks sõltumatut, objektiivset kinnitust ja nõu kõikides küsimustes ning edendamaks ja soodustamaks (*facilitate*) organisatsiooni innovatsiooni ja parendamist. Lõplik vastutus valitsemise eest lasub kõrgemal juhtorganil ja see vastutus realiseerub nii kõrgema juhtorgani kui juhtkonna ning siseauditi tegude ja käitumise kaudu.

Kolme liini mudel aitab organisatsioonidel tuvastada neid struktuure ja tegevusi, mis kõige paremini toetavad ettevõtte eesmärkide saavutamist, tugevat valitsemist ja riskijuhtimist. Mudelit on võimalik kasutada kõikides organisatsioonides ning optimeerida:

- võttes omaks printsiibipõhise lähenemise ning kohandades mudelit vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja (asja)oludele;
- keskendudes riskijuhtimise panusele eesmärkide saavutamisel ning väärtuse loomisel nagu ka väärtuse kaitsmise ja hoidmisega seonduvale;
- mõistes mudelis kirjeldatud rolle ja vastutust ning nende omavahelisi suhteid;
- rakendades meetmeid, et tagada organisatsiooni tegevuste ja eesmärkide ühtivus huvirühmade ootustega.

Võtmeterminid

Organisatsioon – tegevuste, ressursside ja inimeste organiseeritud grupp, mis töötab ühiste eesmärkide nimel.

Huvirühmad – grupid ja isikud, kelle huve organisatsioon teenib või mõjutab.

Kõrgem juhtorgan – isikud, kes on huvirühmade ees vastutavad organisatsiooni edukuse eest.

Juhtkond – isikud, meeskonnad ja tugifunktsioonid, mille ülesandeks on pakkuda tooteid ja/või teenuseid organisatsiooni klientidele.

Siseaudit – juhtkonnast sõltumatult tegutsevad isikud, kes annavad kinnituse ja arusaamise (*insight*) valitsemise ning riskide juhtimise (sh sisekontrolli) piisavuse ja mõjususe kohta.

Kolme liini mudel – Mudel, mida varem nimetati kolme kaitseliini mudeliks.

Sisekontroll – Protssid, mille eesmärk on pakkuda mõistlikku usaldust (*confidence*) eesmärkide saavutamise osas.

KOLME LIINI MUDELI PÕHIMÕTTED

Põhimõte 1: Valitsemine

Organisatsiooni valitsemine nõuab sobilikke struktuure ja protsesse, mis võimaldavad:

- kõrgemal juhtorganil **vastutada** huvirühmade ees organisatsioonilise järelevalve osas läbi eetilise, eestvedamise ja läbipaistvuse;
- juhtkonna **tegevusi** (sh riskide juhtimist), organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks läbi riskipõhise otsuste tegemise ja ressursside kasutamise;
- sõltumatu siseauditi funktsiooni **kinnitust ja nõu**, et pakkuda selgust ja usaldust ning edendada ja toetada pidevat parendamist läbi täpse (*rigorous*) uurimise ja arusaadava kommunikatsiooni.

Võtmetermid

Riskipõhine otsuste tegemine – Kaalutletud (*considered*) protsess, mis hõlmab analüüsi, planeerimist, tegevust, seiret ja ülevaatust ning võtab arvesse määramatuse võimalikku mõju eesmärkidele.

Kinnitus (*assurance*)* – Sõltumatu kinnituse andmine (*confirmation*) ja usaldus.

** Tõlkijate märkus:* Tõlkijad on teadlikud, et auditeerimise valdkonnas on „assurance“ enamasti tõlgitud kui kindlus või kindlustunne. Käesolevas dokumendis on „assurance“ läbivalt tõlgitud kui „kinnitus“, mis ÕS kohaselt on asjaolu, avaldus või muu, millega näidatakse, et miski on tõsi või õige.

Põhimõte 2: Kõrgema juhtorgani rollid

Kõrgem juhtorgan tagab:

- mõjusaks valitsemiseks vajalike struktuuride ja protsesside olemasolu;
- organisatsiooni eesmärkide ja tegevuste ühtivuse huvirühmade ootustega.

Kõrgem juhtorgan:

- delegeerib vastutuse ning annab juhtkonnale ressursid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, tagades samas õiguslike, regulatiivsete ja eetiliste ootuste täitmise;
- rajab sõltumatu, objektiivse ja asjatundliku siseauditi funktsiooni, mis annab selgust ja usaldust eesmärkide saavutamise edenemise osas, ning teostab siseauditi üle järelevalvet.

Põhimõte 3: Juhtkonna ning esimese ja teise liini rollid

Juhtkonna vastutus organisatsiooni eesmärkide saavutamise eest hõlmab nii esimese kui teise liini rolle.¹ Esimese liini rollid on kõige otsesemalt seotud organisatsiooni klientidele toodete ja/või teenuste pakkumisega ning sisaldavad tugifunktsioonide rolle.² Teise liini rollid pakuvad tuge riskide juhtimisel.

Esimese ja teise liini rollid võivad olla omavahel nii segunenud kui eraldiseisvad. Mõned teise liini rollidest võivad olla määratud spetsialistidele, et olla oponentideks esimese liini rollide täitjatele ning pakkuda täiendavaid teadmisi, tuge ja seiret. Teise liini rollid võivad keskenduda konkreetsetele riskijuhtimise eesmärkidele, nagu näiteks vastavus seadustele, regulatsioonidele ja sobiv eetiline käitumine, sisekontroll, info- ja tehnoloogiaturve, jätkusuutlikkus ning kvaliteedi tagamine. Teise võimalusena võivad teise liini rollid hõlmata laiemat vastutust riskide juhtimise eest, nagu näiteks kogu ettevõtte riskijuhtimine (*ERM*). Kuid vastutus riskide juhtimise eest jääb esimesele liinile ning juhtkonna pädevusse.

Põhimõte 4: Kolmanda liini rollid

Siseaudit annab sõltumatut ja objektiivset kinnitust ning nõu valitsemise ja riskijuhtimise piisavuse ning mõjususe osas.³ See saavutatakse süsteemsete ja korrakohaste protsesside pädeva rakendamisega, asjatundlikkusega ja nendest arusaamisega. Siseaudit raporteerib oma leidudest juhtkonnale ja kõrgemale juhtorganile, et edendada ja toetada organisatsiooni pidevat parendamist. Selle raames võib siseaudit võtta arvesse teiste siseste või väliste kindluse andjate arvamusi.

Põhimõte 5: Kolmanda liini sõltumatus

Siseauditi objektiivsuse, volituste ja usaldusväärsuse tagamiseks on kriitilise tähtsusega, et siseaudit ei võtaks juhtimisvastutust. See tagatakse aruandekohustusega kõrgemale juhtorganile ning piiramatult ligipääsuga töö tegemiseks vajalikule personalile, ressurssidele ja andmetele ning eelarvamuste- ning sekkumisevaba auditite planeerimise ja läbiviimisega.

Põhimõte 6: Väärtuse loomine ja hoidmine

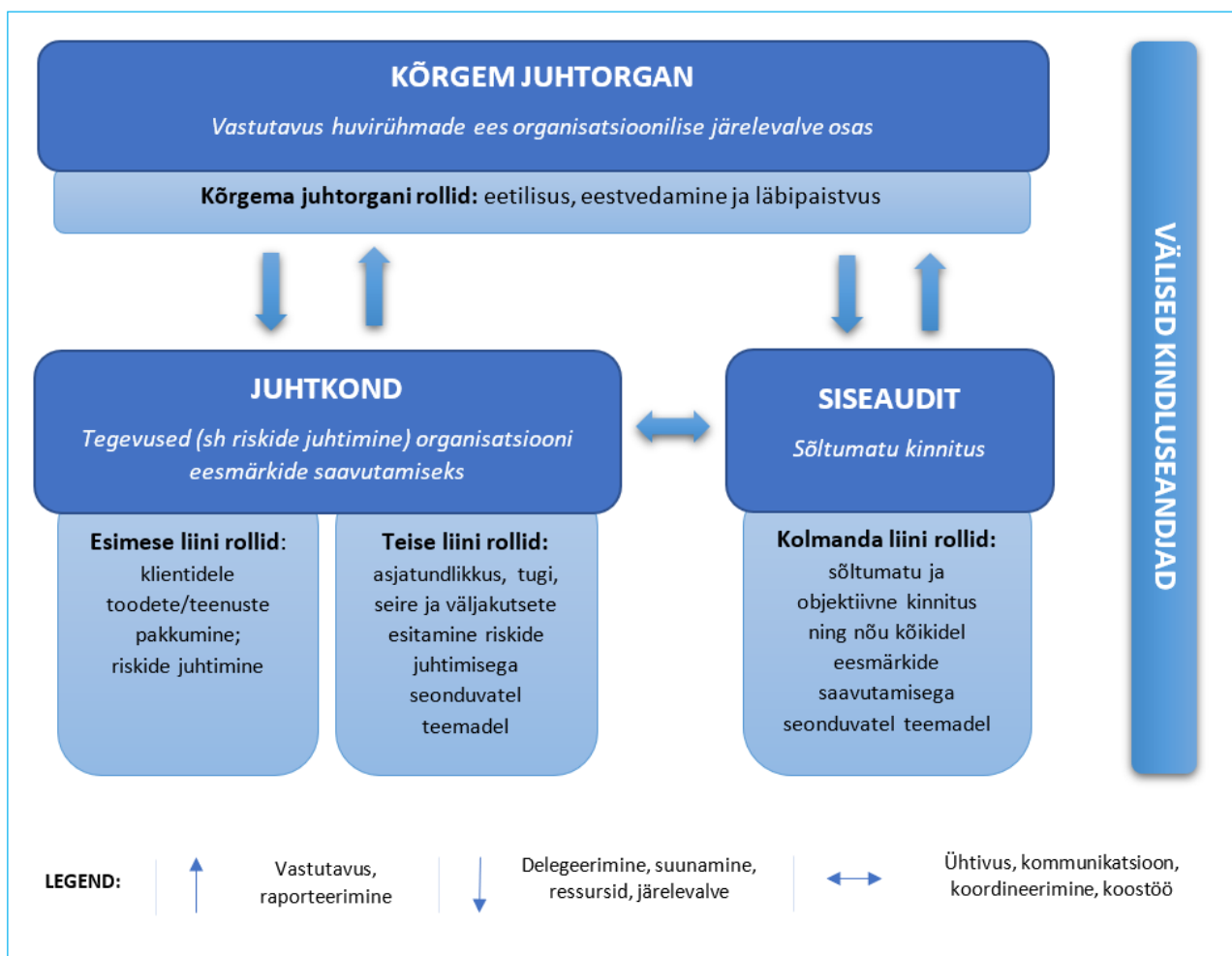
Kõik rollid koostöös panustavad ühiselt väärtuse loomisesse ja hoidmisesse, olles kooskõlas üksteisega ning huvirühmade ootustega. Tegevuste omavaheline ühtivus saavutatakse kommunikatsiooni, koostöövalmiduse ja koostöö kaudu. See tagab riskipõhiste otsuste tegemiseks vajaliku info usaldusväärsuse, sidususe ja läbipaistvuse.

1. Mõisted „esimene liin”, „teine liin”, ja „kolmas liin” on sarnasuse huvides üle võetud algsest kolme kaitseliini mudelist. Kuid mõiste „liinid” ei ole mõeldud struktuuri elementide tähistamiseks, vaid nende rollide eristamiseks. Loogiliselt kujutavad kõrgema juhtorgani rollid ka „liini”, kuid segaduse vältimiseks pole seda tehtud. Liinide nummerdamine (esimene, teine, kolmas) ei viita, et tegu oleks järjestikuste toimingutega, vaid kõik rollid tegutsevad samaaegselt.

2. Mõned peavad tugifunktsioonide (nagu personali-, administratiiv- ja haldusteenused) rolle teise liini rollideks. Selgituseks, kolme liini mudel loeb esimese liini rollideks nii „eesliini” („*front of house*”) kui tugiteenuste („*back office*”) tegevused ning teise liini rollideks riskidega seonduvaid täiendavaid tegevusi.

3. Mõnes organisatsioonis peetakse kolmanda liini rollideks ka järelevalvet, ülevaatust, uurimist, hindamist ning parendustegevusi, mis võivad olla nii siseauditi funktsiooni osaks kui toimida eraldi.

IIA KOLME LIINI MUDEL



VÕTMEROLLID KOLME LIINI MUDELIS

Organisatsioonid erinevad märkimisväärselt vastutuse jaotuse poolest. Kuid järgnevad olulised rollid aitavad kolme liini mudeli põhimõtteid selgitada.

Kõrgem juhtorgan

- Aktsepteerib vastutavust huvirühmade ees organisatsioonilise järelevalve osas.
- Suhtleb huvirühmadega, et seirata nende huve ning edastada läbipaistvalt infot eesmärkide saavutamise kohta.
- Aitab kaasa eetilist käitumist ja vastutuse võtmist toetava organisatsioonikultuuri loomisele.
- Loob valitsemiseks vajalikud struktuurid ja protsessid, sealhulgas vajadusel alamkomiteed (*auxiliary committees*).
- Delegeerib vastutuse ning annab juhtkonnale ressursid organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.
- Määrab organisatsiooni riskiisu ning teostab järelevalvet riskijuhtimise (sh sisekontrolli) üle.
- Jälgib õiguslike, regulatiivsete ja eetiliste ootuste täitmist.
- Loob sõltumatu, objektiivse ja asjatundliku siseauditi funktsiooni ning teostab selle üle järelevalvet.

Juhtkond

Esimese liini rollid

- Juhib ja suunab tegevusi (sh riskide juhtimist) ning ressursside kasutamist organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks.
- On pidevas dialoogis kõrgema juhtorganiga ning annab aru riskidest ning kavandatud, tegelikest ja oodatavatest tulemustest organisatsiooni eesmärkide saavutamisel.
- Loob ja tagab asjakohased struktuurid ja protsessid tegevuste ja riskide juhtimiseks (sh sisekontrolli).
- Tagab vastavuse õiguslike, regulatiivsete ja eetiliste ootustega.

Teise liini rollid

- Oponeerib ning pakub täiendavaid teadmisi, tuge ja seiret riskide juhtimisega seonduvalt, sh:
 - Riskijuhtimise praktikate (sh sisekontrolli) loomine, rakendamine ja pidev parendamine nii protsessi, süsteemi kui üksuse tasandil.
 - Riskijuhtimise eesmärkide saavutamine nagu: vastavus seadustele ja regulatsioonidele ning sobiv eetiline käitumine; sisekontroll; info- ja tehnoloogiaturve, jätkusuutlikkus ja kvaliteedi tagamine.
- Esitab analüüsi ja aruandeid riskijuhtimise (sh sisekontrolli) piisavuse ja mõjususe kohta.

Siseaudit

- Kannab esmast vastutust kõrgema juhtorgani ees ning ei võta juhtimisvastutust.
- Annab juhtkonnale ja kõrgemale juhtorganile sõltumatut ning objektiivset kinnitust ja nõu valitsemise ning riskijuhtimise (sh sisekontrolli) piisavuse ja mõjususe osas eesmärgiga toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist ning edendada ja toetada organisatsiooni pidevat parendamist.
- Teavitab kõrgemat juhtorganit siseauditi sõltumatust ja objektiivsust kahjustavatest asjaoludest ning rakendab vajalikud abinõud selliste olukordade vältimiseks.

Välised kindluseandjad

- Annavad täiendavat kinnitust, et:
 - Täidetakse seadustest ja regulatsioonidest tulenevaid nõudeid, mis on loodud kaitsma huvirühmade huve.
 - Täidetakse juhtkonna ja kõrgema juhtorgani taotlusi täiendada sisemise kindluse andjate tööd.

PÕHIROLLIDE VAHELISED SUHTED

Kõrgema juhtorgani ja juhtkonna vahel (nii esimese kui teise liini rollid)

Kõrgem juhtorgan määrab tavaliselt organisatsiooni tegevussuuna, määratledes organisatsiooni visiooni, missiooni, väärtused ja riskiisu. Seejärel delegeerib see vastutuse organisatsiooni eesmärkide saavutamise eest koos vajalike ressursidega juhtkonnale. Kõrgem juhtorgan saab juhtkonnalt aruandeid kavandatud, tegelike ja oodatavate tulemuste kohta, samuti aruandeid riskide ja riskijuhtimise kohta.

Võtmetermid

Tegevjuht (CEO) – Organisatsioonis kõrgeimal ametikohal olev isik, kes vastutab tegevuste elluviimise eest.

Organisatsioonid erinevad üksteisest sõltuvalt kõrgema juhtorgani ja juhtkonna rollide omavahelise kattuvuse ja lahususe määrast. Kõrgem juhtorgan võib olla rohkem või vähem seotud organisatsiooni strateegiliste ja operatiivküsimustega (*operational matters*). Nii kõrgem juhtorgan kui juhtkond võivad võtta liidrirolli strateegilise plaani koostamisel või võib see olla nende ühine ettevõtmine. Mõnes õigusruumis võib tegevjuht (CEO) olla kõrgema juhtorgani liige või isegi selle juht. Igal juhul peab toimima tugev kommunikatsioon juhtkonna ja kõrgema juhtorgani vahel. Tavapärast on tegevjuht selle suhtluse keskmeks, kuid ka teised tippjuhid võivad olla kõrgema juhtorganiga tihedas suhtluses. Organisatsioonid võivad soovida ja nende regulaatorid nõuda, et teise liini rolle täitvatel juhtidel nagu riskijuht (*Chief Risk Officer*) ja vastavuskontrolli juht (*Chief Compliance Officer*) oleks otsene aruandusliin kõrgema juhtorganini. See on täielikult kooskõlas kolme liini mudeli põhimõtetega.

Juhtkonna (nii esimese kui teise liini rollid) ja siseauditi vahel

Siseauditi sõltumatus juhtkonnast tagab, et see on vaba vahelesegamisest ning kallutusest oma tegevuste planeerimisel ja tööde teostamisel ning sel on piiramatu juurdepääs vajalikele inimestele, ressursidele ja teabele. Siseaudit annab aru kõrgemale juhtorganile. Kuid sõltumatus ei tähenda eraldatust. Siseaudit ja juhtkond peavad regulaarselt suhtlema, et tagada siseauditi töö asjakohasus ja ühtivus organisatsiooni strateegiliste ja operatiivvajadustega (*operational need*). Kogu oma tegevusega arendab siseaudit oma teadmisi ja arusaamist organisatsioonist, mis aitab kaasa sellele, et kindluse ja nõu pakkumisel võetakse siseauditit usaldusväärse nõuandja ja strateegilise partnerina. Vaja on koostööd ja omavahelist suhtlust nii juhtkonna esimese ja teise liini rollide kui ka siseauditi vahel, et vältida tarbetut dubleerimist, kattuvust või lünki.

Siseauditi ja kõrgema juhtorgani vahel

Siseaudit on vastutav kõrgema juhtorgani ees, ning mõnikord nimetatakse seda ka kõrgema juhtorgani “silmadeks ja kõrvadeks”.

Kõrgem juhtorgan vastutab siseauditi järelevalve eest, mis eeldab: sõltumatu siseauditi funktsiooni loomist, sh siseauditi juhi (CAE) värbamist ja ametist vabastamist; siseauditi juhile esmaseks aruandlusliiniks olemist⁴; auditi (töö)plaani heakskiitmist ning selle täitmiseks vajalike vahendite eraldamist; siseauditi juhilt aruannete saamist ja nendega arvestamist (*considering*); siseauditi juhile vaba juurdepääsu tagamist kõrgemale juhtorganile, sh omavahelised kohtumised juhtkonna juuresolekuta.

Kõigi rollide vahel

Kuigi kõrgemal juhtorganil, juhtkonnal ja siseauditil on omad eraldiseised vastutused, peavad kõik tegevused olema vastavuses organisatsiooni eesmärkidega. Eduka sidususe aluseks on korrapärane ja mõjus koordineerimine, koostöö ja kommunikatsioon.

Võtmetemin

Siseauditi juht (CAE) – Organisatsioonis kõrgeimal ametikohal olev isik, kes vastutab siseauditi teenuste eest; võib olla ka siseauditi üksuse juht vms.

4. Administratiivsetel eesmärkidel võib siseaudit juht raporteerida ka asjakohasele juhtkonna tasandile.

MUDELI RAKENDAMINE

Struktuur, rollid ja vastutused

Kolme liini mudel on kõige mõjusam, kui seda kohandatakse vastavalt organisatsiooni eesmärkidele ja (asja)oludele. Organisatsiooni struktuuri ja rollide jaotumise määravad juhtkond ja kõrgem juhtorgan. Kõrgem juhtorgan võib moodustada komiteesid täiendava ülevaate saamiseks teatud vastutusvaldkondades, nt auditeerimine, riskid, finantsid, planeerimine ja tasustamine (*compensation*). Kuna organisatsioonid kasvavad ja muutuvad keerukamaks, on juhtkonnas tõenäolised funktsioonide jaotus, hierarhia ning kasvav suund spetsialiseerumisele.

Funktsioonidel, meeskondadel ja ka üksikisikutel võib olla vastutusi, mis sisaldavad nii esimese kui teise liini rolle. Teise liini rollide juhtimine ja järelevalve võib olla kavandatud nii, et oleks tagatud teatud sõltumatus esimese liini ülesannete täitjatest – ja isegi kõrgematest juhtkonna tasanditest – kehtestades esmase aruandluskohustuse ja aruandlusliini kõrgema juhtorgani ees. Kolme liini mudel võimaldab juhtkonna ja kõrgema juhtorgani vahel luua nii palju aruandlusliine kui vaja. Mõnedes organisatsioonides, eelkõige finantsasutustes, on selliseks töökorralduseks seadusest tulenev nõue, et tagada piisav sõltumatus. Kuid isegi sellistel juhtudel jäävad juhatuse liikmed, kes täidavad esimese liini rolle, vastutavaks riskide juhtimise eest.

Teise liini rollid võivad sisaldada riskide juhtimisega seotud ülesannete seiret, nõustamist, juhendamist, testimist, analüüsi ja aruandlust. Niivõrd kui need toetavad esimest liini ja on oponentideks esimese liini rollide täitjatele ning on juhtkonna otsuste ja tegevuste lahutamatuks osaks, on teise liini rollid juhtkonna vastutuse osa ja ei ole kunagi juhtkonnast täielikult sõltumatud, olenemata aruandlusliinidest ja vastutavusest.

Kolmanda liini rollide iseloomulikuks tunnuseks on sõltumatus juhtkonnast. Kolme liini mudeli põhimõtted kirjeldavad siseauditi sõltumatuse olulisust ja olemust, eraldades siseauditi muudest funktsioonidest ning andes väärtuse siseauditi antavatele kinnitustele ja nõustamisele. Siseauditi sõltumatust kaitseb see, et siseaudit ei tee otsuseid ega osale tegevustes (sh riskijuhtimises), mis eeldavad juhtimisvastutuse võtmist ning ei anna kinnitust tegevuste osas, mille eest siseaudit on praegu vastutav või on hiljuti olnud vastutav. Näiteks mõnedes organisatsioonides palutakse siseauditi juhil võtta enda kanda otsustuspädevus sarnase kompetentsiga tegevuste üle, nagu õigusaktidele vastavuse kontroll (*statutory compliance*) või organisatsiooni riskide juhtimine (ERM). Sellistel juhtudel ei ole siseaudit nimetatud tegevuste ja nende tulemuste osas sõltumatu ning kui kõrgem juhtorgan soovib nendes valdkondades sõltumatut ja objektiivset kinnitust ja nõu, tuleb selle saamiseks pöörduda pädeva kolmanda osapoole poole.

Järelevalve ja kinnitus

Kõrgem juhtorgan tugineb juhtkonna (hõlmates nii esimese kui teise liini rolle), siseauditi ja teiste aruannetele teostamiseks järelevalvet ja saavutamaks eesmärke, mille eest see vastutab huvirühmade ees. Juhtkond annab oma vahetule kogemusele ja asjatundlikkusele tuginedes väärtuslikku kinnitust (nimetatakse ka juhtkonna kinnistuskiri (*attestation*)) kavandatud, tegelike ja oodatavate tulemuste, riskide ja riskijuhtimise kohta. Teise liini rollide täitjad annavad lisakindluse riskidega seotud teemadel. Kuna siseaudit on juhtkonnast sõltumatu, siis on selle antav kinnitus kõrgeima objektiivsuse ja usalduse tasemega võrreldes esimese ja teise liini rollide täitjate poolt kõrgemale juhtorganile pakutavaga, olenemata aruandlusliinidest. Täiendavat kinnitust võib saada välistelt kindluse andjatelt.

Koordineerimine ja ühtivus

Mõjus valitsemine eeldab vastutuse asjakohast jagamist ning tegevuste kooskõlastamist koostöövalmiduse, koostöö ja kommunikatsiooni kaudu. Kõrgem juhtorgan soovib siseauditilt kinnitust, et valitsemisega seotud struktuurid ja protsessid on asjakohaselt kavandatud ja toimivad ettenähtud viisil.

Siseaudiitorite Instituudist

Siseaudiitorite Instituut (IIA) on enim tunnustatud siseaudiitorite eestkõneleja, koolitaja ning erialaste standardite, juhendite ja sertifikaatide väljaandja. 1941. aastal asutatud Siseaudiitorite Instituudil on üle 200 000 liikme enam kui 170 erinevast riigist. Instituudi rahvusvaheline peakontor asub Ameerika Ühendriikides Florida osariigis Lake Mary linnas. Lisainfo saamiseks pöörduge Siseaudiitorite Instituudi kodulehele www.globaliia.org.

Vastutusest loobumine

IIA avaldab käesoleva dokumendi teavitaval ja harival eesmärgil. Käesolev materjal ei ole ette nähtud andmaks üheseid vastuseid konkreetsetele üksikjuhtumitele, vaid mõeldud kasutamiseks üksnes üldise juhendina. IIA soovib konkreetse juhtumi või situatsiooni korral küsida nõu sõltumatult eksperdilt. IIA ei kannu vastutust juhtudel, kui tuginetakse üksnes käesolevale dokumendile.

Autoriõigused

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Kõik õigused kaitstud. Dokumendi reprodutseerimise õiguse saamiseks võtke ühendust IIA-ga aadressil copyright@theiia.org.

Juuli 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