



# WPROWADZONY PRZEZ IIA MODEL TRZECH LINII

---

Aktualizacja trzech linii obrony

Kwiecień 2020 r.

# SPIS TREŚCI

Wprowadzenie.....	1
Zasady modelu trzech linii .....	2
Zasada 1: Ład organizacyjny.....	2
Zasada 2: Role organu nadzorczego .....	2
Zasada 3: Kierownictwo oraz role pierwszej i drugiej linii.....	3
Zasada 4: Role trzeciej linii.....	3
Zasada 5: Niezależność trzeciej linii.....	3
Zasada 6: Tworzenie i ochrona wartości.....	3
Kluczowe role w modelu trzech linii.....	5
Role pierwszej linii .....	5
Role drugiej linii .....	6
Audyt wewnętrzny .....	6
Zewnętrzne podmioty zapewniające.....	6
Relacje pomiędzy rolami podstawowymi.....	7
Między organem nadzorczym a kierownictwem (zarówno rolami pierwszej, jak i drugiej linii) ....	7
Między kierownictwem (zarówno pierwszą i drugą linią obrony) a audytem wewnętrznym.....	7
Między audytem wewnętrznym a organem nadzorczym.....	8
Między wszystkimi rolami.....	8
Zastosowanie modelu .....	9
Struktury, role, i obowiązki.....	9
Nadzór i usługi zapewniające .....	10
Koordynacja i dostosowanie.....	10

---

# WPROWADZENIE

## **Organizacje to ludzkie przedsięwzięcia, działające**

w coraz bardziej niepewnym, złożonym, wzajemnie powiązanych i niestabilnym świecie. Często mają wielu interesariuszy o różnorodnych, zmiennych, a nawet czasem konkurencyjnych interesach. Zainteresowane strony powierzają nadzór organizacyjny organowi nadzorczemu, który z kolei przekazuje zasoby i uprawnienia kierownictwu do podejmowania odpowiednich działań, w tym zarządzanie ryzykiem

Z tych i innych powodów organizacje potrzebują skutecznych struktur i procesów, aby umożliwić osiągnięcie celów, jednocześnie wspierając silny system zarządzania, w tym zarządzanie ryzykiem. Z faktu, iż organ nadzorczy otrzymuje raporty od kierownictwa dotyczące działań, wyników i prognoz, zarówno on jak i kierownictwo wyższego szczebla polegają na audycie wewnętrznym w kwestii uzyskania niezależnej, obiektywnej opinii na temat funkcjonowania systemu kontroli i doradztwa we wszystkich istotnych kwestiach celem promowania i ułatwiania innowacji i ulepszeń. Organ nadzorczy ponosi ostateczną odpowiedzialność za skuteczność nadzoru, co jest nie tylko zależne od jego działań, ale także kierownictwa wyższego szczebla i audytu wewnętrznego.

Model trzech linii pomaga organizacjom zidentyfikować struktury i procesy, które najlepiej pomagają w osiągnięciu celów i ułatwiają funkcjonowanie procesów ładu organizacyjnego, w tym zarządzania ryzykiem. Model dotyczy wszystkich organizacji i jest optymalizowany przez:

- Przyjęcie podejścia opartego na zasadach i dostosowanie modelu do celów i warunków organizacji.
- Koncentrowanie się na wkładzie zarządzania ryzykiem w osiągnięciu celów i tworzenie wartości, a także w kwestie „obrony” i ochrony wartości.
- Jasne zrozumienie ról i obowiązków reprezentowanych w modelu oraz relacji między nimi.
- Środki wykonawcze zapewniające zgodność działań i celów z priorytetowymi celami interesariuszy.

## **Kluczowe pojęcia**

**Organizacja** - Zorganizowana grupa działań, zasobów i osób pracujących nad wspólnymi celami.

**Interesariusze** - Grupy i osoby, których interesy są obsługiwane lub na które organizacja ma wpływ.

**Organ nadzorczy** - Te osoby, które odpowiadają przed interesariuszami za sukces organizacji.

**Kierownictwo** - Te osoby, zespoły i funkcje wsparcia przypisane do dostarczania produktów i / lub usług klientom organizacji.

**Audyt wewnętrzny** - Osoby działające niezależnie od kierownictwa w celu zapewnienia i wglądu w adekwatność i skuteczność procesów ładu organizacyjnego oraz zarządzania ryzykiem (w tym kontroli wewnętrznej).

**Model trzech linii** - Model wcześniej znany jako trzy linie obrony

**Kontrola wewnętrzna** - Procesy zaprojektowane celem uzyskania uzasadnionego zaufania względem osiągnięcia celów.

# ZASADY MODELU TRZECH LINII

---

## Zasada 1: Ład organizacyjny

**Ład organizacyjny** wymaga odpowiednich struktur i procesów, które umożliwiają:

- **Odpowiedzialność** organu nadzorczego wobec interesariuszy za nadzór organizacyjny poprzez uczciwość, przywództwo i przejrzystość.
- **Działania** (w tym zarządzanie ryzykiem) podejmowane przez kierownictwo w celu osiągnięcia celów organizacji poprzez podejmowanie decyzji w oparciu o ryzyko i używanie zasobów.
- **Zapewnienie i doradztwo** niezależnej funkcji audytu wewnętrznego w celu zapewnienia jasności, zaufania oraz promowania i ułatwiania ciągłego doskonalenia poprzez rygorystyczne badania i wnikliwą komunikację.

### Kluczowe pojęcia

**Podejmowanie decyzji w oparciu o ryzyko** - przemyślany proces, który obejmuje analizę, planowanie, działanie, monitorowanie i przegląd oraz uwzględnia potencjalny wpływ niepewności na cele.

**Zapewnienie** – Niezależne potwierdzenie i zaufanie.

## Zasada 2: Role organu nadzorczego

Organ nadzorczy zapewnia:

- Istnienie odpowiednich struktur i procesów dla skutecznego zarządzania.
- Zgodność celów i działań organizacyjnych z priorytetowymi celami interesariuszy.

Organ nadzorczy:

- Deleguje odpowiedzialność i zapewnia kadrze zarządzającej zasoby do osiągnięcia celów organizacji, przy jednoczesnym spełnieniu oczekiwań prawnych, regulacyjnych i etycznych.
- Ustanawia i nadzoruje niezależną, obiektywną i kompetentną funkcję audytu wewnętrznego, aby zapewnić jasność i pewność co do postępów w osiągnięciu celów.

## Zasada 3: Kierownictwo oraz role pierwszej i drugiej linii

Odpowiedzialność kierownictwa za osiągnięcie celów organizacyjnych obejmuje zarówno role pierwszej, jak i drugiej linii.<sup>1</sup> *Role pierwszej linii* są bezpośrednio dostosowane do dostarczania produktów lub usług klientom organizacji, w tym funkcji wsparcia.<sup>2</sup> Role drugiej linii zapewniają pomoc w zarządzaniu ryzykiem.

Role w pierwszej i drugiej linii mogą być łączone albo rozdzielane. Niektóre role drugiej linii mogą być przypisane specjalistom w celu zapewnienia uzupełniającej wiedzy specjalistycznej, wsparcia, monitorowania oraz kontroli funkcji pierwszej linii. Role drugiej linii mogą koncentrować się na konkretnych celach zarządzania ryzykiem, takich jak: zgodność z prawem i akceptowalnymi zachowaniami etycznymi, kontrola wewnętrzna, bezpieczeństwo informacji i technologii, zrównoważony rozwój i zapewnienie jakości. Ewentualnie, role drugiej linii mogą obejmować szerszą odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem, takie jak zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (ERM). Jednakże odpowiedzialność za zarządzanie ryzykiem nadal należy do zadań pierwszej linii jako części składowa zarządzania organizacją.

## Zasada 4: Role trzeciej linii

Audyty wewnętrzne dostarczają niezależnego, obiektywnego zapewnienia, a także może świadczyć usługi doradcze na temat adekwatności i skuteczności procesów ładu organizacyjnego i zarządzania ryzykiem.<sup>3</sup> Osiąga to poprzez odpowiednie stosowanie systematycznych i zdyscyplinowanych procesów, wiedzy specjalistycznej i obserwacji. Raportuje swoje ustalenia kierownictwu wyższego szczebla i organowi nadzorcemu w celu promowania i ułatwiania ciągłego doskonalenia. Czyniąc to, może rozważyć uzyskanie zapewnienia od innych dostawców wewnętrznych i zewnętrznych.

## Zasada 5: Niezależność trzeciej linii

Niezależność audytu wewnętrznego od obowiązków w zakresie zarządzania ma kluczowe znaczenie dla jego obiektywności, autorytetu i wiarygodności. Ustanawia się to poprzez: odpowiedzialność przed organem nadzorczym, nieograniczony dostęp do ludzi, zasobów i danych potrzebnych do wykonania pracy oraz brak uprzedzeń lub ingerencji w planowanie i świadczenie usług audytorskich.

## Zasada 6: Tworzenie i ochrona wartości

Wszystkie role współpracując wspólnie przyczyniają się do tworzenia i ochrony wartości, wtedy gdy są one powiązane ze sobą oraz z priorytetowymi celami interesariuszy. Ujednolicenie działań osiąga się poprzez komunikację i współpracę. Zapewnia to wiarygodność, spójność i przejrzystość informacji potrzebnych do podejmowania decyzji w oparciu o ryzyko.

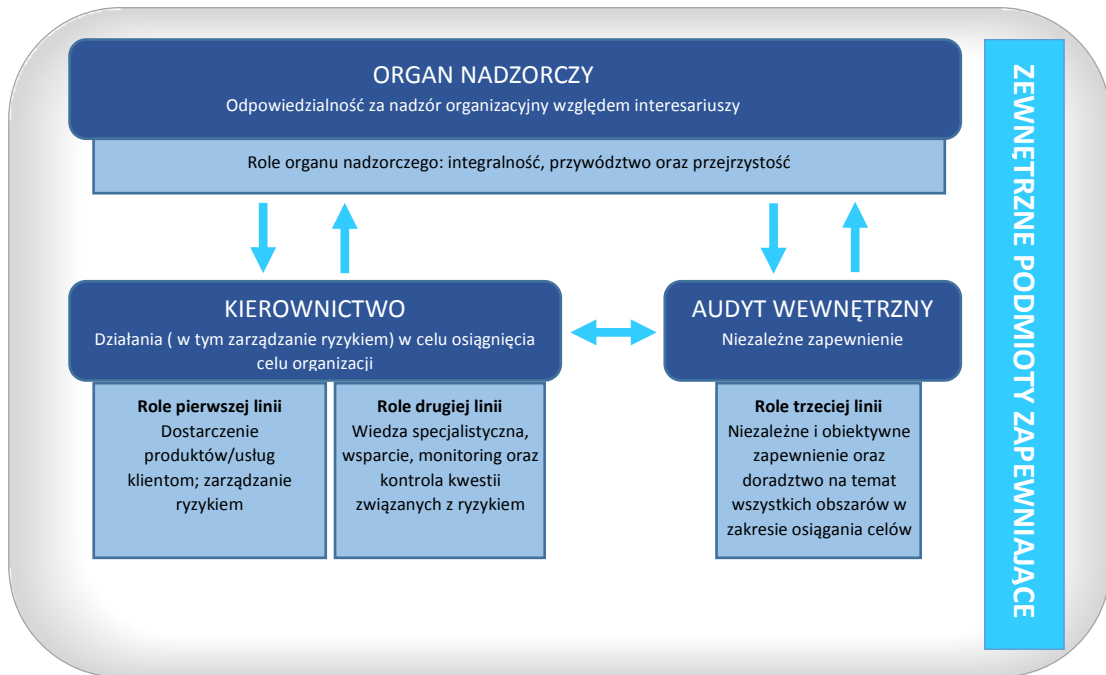
---

<sup>1</sup> Język „pierwszej linii”, „drugiej linii” i „trzeciej linii” został zachowany w oryginalnym modelu ze względu na jego znajomość. Jednak „linie” nie mają oznaczać elementów strukturalnych, ale użyteczne zróżnicowanie ról. Logicznie, role organów zarządzających również stanowią „linie”, ale ta konwencja nie została przyjęta, aby uniknąć zamieszania. Numeracja (pierwsza, druga, trzecia) nie powinna oznaczać operacji sekwencyjnych. Zamiast tego wszystkie role działają jednocześnie.

<sup>2</sup> Niektórzy uważają funkcje wspierające (takie jak HR, administracja i usługi budowlane) za role przyporządkowane do drugiej linii. Dla jasności, model trzech linii obejmuje role pierwszej linii, które obejmują działania „front of house”, jak i „back office”, a role drugiej linii obejmują te działania wspierające, które koncentrują się na kwestiach związanych z ryzykiem.

<sup>3</sup> W niektórych organizacjach określa się inne role w trzeciej linii, takie jak te odpowiedzialne za nadzór, inspekcję, dochodzenie, ocenę i środki zaradcze, które mogą być częścią funkcji audytu wewnętrznego lub działać osobno.

## Wprowadzony przez IIA Model Trzech linii (2020)



**LEGENDA** odpowiedzialność, raportowanie Delegacja, kierunek, zasoby, nadzór dostosowanie, komunikacja, koordynacja, współpraca

# KLUCZOWE ROLE W MODELU TRZECH LINII

---

Organizacje różnią się znacznie pod względem podziału obowiązków. Jednak wskazane niżej role służą wzmocnieniu Zasad Modelu Trzech Linii.

## Organ nadzorczy

- Akceptuje odpowiedzialność wobec interesariuszy za nadzór nad organizacją.
- Współdziała z interesariuszami w celu monitorowania i transparentnego komunikowania się na temat realizacji ich celów.
- Pielęguje kulturę promującą etyczne zachowanie i odpowiedzialność.
- Ustanawia struktury i procesy zarządzania, w tym w razie potrzeby komitety pomocnicze.
- Deleguje odpowiedzialność i zapewnia zasoby do zarządzania dla osiągnięcia celów organizacji.
- Określa apetyt organizacji na ryzyko i sprawuje nadzór nad zarządzaniem ryzykiem (w tym kontrolą wewnętrzną).
- Utrzymuje nadzór nad przestrzeganiem oczekiwań prawnych, regulacyjnych i etycznych.
- Ustanawia, a także nadzoruje niezależną, obiektywną i kompetentną funkcję audytu wewnętrznego.

## Kierownictwo

### *Role pierwszej linii*

- Wyznacza, kieruje działaniami tj. zarządzaniem ryzykiem oraz decyduje o wykorzystaniu zasobów do osiągnięcia celów organizacji.
  - Utrzymuje stały dialog z organem nadzorczym i informuje o: planowanych, faktycznych i oczekiwanych wynikach związanych z celami organizacji i ponoszonym ryzyku.
  - Ustanawia i utrzymuje odpowiednie struktury i procesy zarządzania operacjami i ryzykiem (w tym kontroli wewnętrznej).
  - Zapewnia zgodność z wymogami prawnymi, regulacyjnymi i etycznymi.
-

### **Role drugiej linii**

- Zapewnia uzupełniającą wiedzę specjalistyczną, wsparcie, monitorowanie i nadzór nad kwestiami związanymi z zarządzaniem ryzykiem, w tym:
  - Opracowywanie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie praktyk zarządzania ryzykiem (w tym kontroli wewnętrznej) na poziomie procesów, systemów i całego przedsiębiorstwa.
  - Osiąganie celów zarządzania ryzykiem, takich jak: zgodność z prawem, regulacjami i akceptowalnymi zachowaniami etycznymi, kontrola wewnętrzna, bezpieczeństwo informacji i technologii, zrównoważony rozwój i zapewnienie jakości.
- Zapewnia analizy i raporty dotyczące adekwatności i skuteczności zarządzania ryzykiem (w tym kontroli wewnętrznej).

### **Audyt wewnętrzny**

- Utrzymuje podstawową odpowiedzialność przed organem nadzorczym i niezależność od obowiązków kierownictwa.
- Przekazuje niezależne i obiektywne zapewnienie oraz doradza kierownictwu i organowi nadzorczemu w zakresie adekwatności i skuteczności procesów ładu organizacyjnego i zarządzania ryzykiem (w tym kontroli wewnętrznej) w celu wspierania osiągnięcia celów organizacyjnych oraz promowania i ułatwiania ciągłego doskonalenia.
- Zgłasza organowi nadzorczemu naruszenia niezależności i obiektywizmu oraz w razie potrzeby wdraża stosowne zabezpieczenia.

### **Zewnętrzne podmioty zapewniające**

- Zapewniają dodatkową gwarancję w celu spełnienia:
  - oczekiwań prawnych i regulacyjnych, które służą ochronie dóbr interesariuszy.
  - potrzeb kierownictwa i organu nadzorczego w zakresie dopełnienia wewnętrznych źródeł zapewnienia.



# RELACJE POMIĘDZY ROLAMI PODSTAWOWYMI

---

## Między organem nadzorczym a kierownictwem (zarówno rolami pierwszej, jak i drugiej linii)

**Organ nadzorczy zazwyczaj wyznacza kierunek** organizacji, określając wizję, misję, wartości i apetyt organizacji na ryzyko. Następnie przekazuje odpowiedzialność za osiągnięcie celów organizacji kierownictwu wraz z niezbędnymi zasobami. Organ nadzorczy otrzymuje raporty od kierownictwa dotyczące planowanych, faktycznych i oczekiwanych wyników, a także raporty dotyczące ładu organizacyjnego i zarządzania ryzykiem.

### Kluczowe pojęcia

**Dyrektor generalny/zarządzający (CEO) - najwyższa osoba w organizacji odpowiedzialna za operacje.**

Organizacje różnią się co do stopnia nakładania się i podziału ról organu nadzorczego i kierownictwa. Organ nadzorczy może być mniej lub bardziej „praktyczny” w kwestiach strategicznych i operacyjnych. Zarówno organ nadzorczy jak i kierownictwo może przejąć inicjatywę w opracowywaniu planu strategicznego albo może być to przedsięwzięcie wspólne. W niektórych jurysdykcjach dyrektor generalny (CEO) może być członkiem organu nadzorczego, a nawet jego przewodniczącym. We wszystkich przypadkach musi istnieć silna komunikacja między kierownictwem a organem nadzorczym. Dyrektor generalny jest zazwyczaj centralnym punktem tej komunikacji, ale inni kierownicy wyższego szczebla mogą również często kontaktować się z organem nadzorczym. Organizacje mogą chcieć, a często jest to wymagane regulacyjnie, aby zarządzający drugiej linii, takich jak dyrektor ds. ryzyka (CRO) lub dyrektor ds. zgodności (CCO), mieli bezpośrednią linię raportowania do organu nadzorczego. Jest to w pełni zgodne z zasadami modelu trzech linii.

## Między kierownictwem (zarówno pierwszą i drugą linią obrony) a audytem wewnętrznym

Niezależność audytu wewnętrznego od kierownictwa zapewnia, że jest on wolny od przeszkód i stronniczości w planowaniu i wykonywaniu pracy, ciesząc się przy tym nieograniczonym dostępem do ludzi, zasobów i informacji. Co istotne, audyt wewnętrzny odpowiada przed organem nadzorczym. Niezależność nie oznacza jednak izolacji. Rekomendowane jest istnienie regularnej interakcji między audytem wewnętrznym a kierownictwem, aby zapewnić, że praca audytu wewnętrznego jest odpowiednia i dostosowana do strategicznych i operacyjnych potrzeb organizacji. Poprzez wszystkie swoje działania audyt wewnętrzny buduje swoją wiedzę na temat organizacji. Przyczynia się to do dostarczenia odpowiedniej jakości usług zapewniających i doradczych, budując jednocześnie pozycję zaufanego doradcy i partnera strategicznego. Istnieje potrzeba silnej współpracy i komunikacji pomiędzy przedstawicielami zarządzających pierwszej jak drugiej linii obrony, a audytem wewnętrznym celem uniknięcia niepotrzebnego powielania, nakładania się zadań bądź wystąpienia luk.

## Między audytem wewnętrznym, a organem nadzorczym

Audyty wewnętrzne raportuje do organu nadzorczego, a nawet czasem jest określany jako jego „oczy i uszy”.

Organ nadzorczy jest odpowiedzialny za nadzór nad audytem wewnętrznym, który wymaga ustanowienia niezależnej funkcji audytu wewnętrznego, (w tym zatrudniania i zwalniania dyrektora ds. audytu (ZAW), służy jako główna linia raportowania dla ZAW<sup>4</sup>, zatwierdza i nadzoruje wykonanie planu audytu; przyjmuje i rozpatruje raporty od ZAW oraz umożliwia ZAW nieograniczony dostęp do organu nadzorczego, w tym sesji prywatnych bez udziału kierownictwa.

### Kluczowe pojęcia

**Zarządzający Audytem Wewnętrznym (ZAW)** – Najwyższa rangą osoba w organizacji odpowiedzialna za usługi audytu wewnętrznego, często nazywana **Szefem Audytu Wewnętrznego** lub podobnym tytułem.

## Między wszystkimi rolami

Organ nadzorczy, zarząd i audyt wewnętrzny mają swoje odrębne obowiązki, ale wszystkie działania muszą być dostosowane do celów organizacji. Podstawą osiągnięcia spójności jest regularna i skuteczna koordynacja, współpraca i komunikacja.

---

<sup>4</sup> Do celów administracyjnych ZAW może również podlegać odpowiednio kierownictwu wyższego szczebla

# ZASTOSOWANIE MODELU

---

## Struktury, role i obowiązki

**Model trzech linii jest najbardziej skuteczny**, gdy jest dostosowany do celów i warunków organizacji. To zarząd i organ nadzorczy decydują o strukturze organizacji i sposobie rozpisania konkretnych ról. Organ nadzorczy może powoływać komitety w celu zapewnienia dodatkowego nadzoru nad poszczególnymi aspektami jego odpowiedzialności, takimi jak audyt, ryzyko, finanse, planowanie, czy wynagrodzenia. W ramach zarządzania mogą występować układy funkcjonalne i hierarchiczne oraz rosnąca tendencja do specjalizacji w miarę wzrostu wielkości i złożoności organizacji.

Funkcje, zespoły, a nawet pojedyncze osoby mogą mieć obowiązki obejmujące zarówno role pierwszej, jak i drugiej linii. Kierowanie i nadzór nad rolami drugiej linii można jednak zaprojektować w taki sposób, aby zapewnić pewien stopień niezależności od osób pełniących role pierwszej linii, a nawet od najwyższego szczebla kierownictwa poprzez jasne określenie odpowiedzialności i kierowanie sprawozdań do organu nadzorczego. Model trzech linii pozwala na dowolną liczbę linii sprawozdawczych między zarządem, a organem nadzorczym. W niektórych organizacjach, w szczególności w regulowanych instytucjach finansowych, istnieje ustawowy wymóg, aby takie ustalenia zapewniały wystarczającą niezależność. Nawet w takich sytuacjach osoby zarządzające rolami pierwszej linii pozostają odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem.

Role drugiej linii mogą obejmować monitorowanie, doradztwo, dostarczanie wytycznych, testowanie, analizę i raportowanie w sprawach związanych z zarządzaniem ryzykiem. Stanowią one wsparcie i kontrolę dla osób pełniących role pierwszej linii i są integralną częścią decyzji i działań zarządzających. Z tego powodu role drugiej linii, jako część obowiązków kierownictwa nigdy nie są w pełni niezależne od linii raportowania i odpowiedzialności kierownictwa.

Cechą charakterystyczną ról trzeciej linii jest niezależność od zarządzania. Zasady modelu trzech linii opisują znaczenie i charakter niezależności audytu wewnętrznego, odróżniając audyt wewnętrzny od innych funkcji i umożliwiając wyróżniającą się wartość jego usług zapewniających i doradczych. Niezależność audytu wewnętrznego jest chroniona przez brak wpływu na decyzję i działania, które wchodzą w zakres obowiązków kierownictwa (w tym zarządzania ryzykiem) oraz przez odmowę dostarczenia usług zapewniających na temat działań, za które audyt wewnętrzny ponosi bieżącą lub ostateczną odpowiedzialność. Na przykład w niektórych organizacjach ZAW jest proszony o przejęcie dodatkowych obowiązków decyzyjnych w stosunku do aktywności wykorzystujących podobne kompetencje, takich jak aspekty zgodności z przepisami lub zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie (ERM). W takich okolicznościach audyt wewnętrzny nie jest niezależny od tych działań lub ich wyników, a zatem, gdy organ nadzorczy szuka niezależnej i obiektywnej oceny i doradztwa dotyczących tych obszarów, konieczne jest, aby jego przeprowadzenie zostało zlecone wykwalifikowanej stronie trzeciej.

## Nadzór i usługi zapewniające

Organ nadzorczy opiera się na sprawozdaniach kierownictwa (obejmujących role pierwszej i drugiej linii), audycie wewnętrznym i innych w celu sprawowania nadzoru i osiągnięcia swoich celów, za które odpowiada przed interesariuszami. Kierownictwo zapewnia cenne zapewnienie (zwane także atestacjami) na temat planowanych, faktycznych i prognozowanych wyników, ryzyka i zarządzania ryzykiem, wykorzystując bezpośrednio doświadczenie i wiedzę specjalistyczną. Przedstawiciele drugiej linii są źródłem dodatkowej pewności w kwestiach związanych z ryzykiem. Ze względu na niezależność audytu wewnętrznego od zarządzania, usługi zapewniające przez niego dostarczane stanowią najwyższy stopień obiektywizmu i pewności, wykraczający poza to, co osoby z rolami pierwszej i drugiej linii mogą przekazać organowi nadzorcemu, niezależnie od linii sprawozdawczych. Dalsze zapewnienie można również uzyskać od zewnętrznych dostawców.

## Koordinacja i dostosowanie

Skuteczne zarządzanie wymaga odpowiedniego podziału obowiązków, a także silnego dostosowania działań poprzez współpracę i komunikację. Organ nadzorczy dąży do potwierdzenia przez audyt wewnętrzny, że struktury i procesy zarządzania są odpowiednio zaprojektowane i działają zgodnie z przeznaczeniem.

## O IIA

Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA) jest najbardziej uznanym adwokatem, instytucją edukującą i dostawcą standardów, wskazówek i certyfikatów w dziedzinie audytu wewnętrznego. Ustanowiony w 1941 r. IIA to obecnie ponad 200 000 członków z ponad 170 krajów i terytoriów. Globalna siedziba stowarzyszenia znajduje się w Lake Mary, Floryda, USA.

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)

## O Instytucie IIA Polska

IIA jest reprezentowany w Polsce przez Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska. Instytut Auditorów Wewnętrznych IIA Polska jest stowarzyszeniem osób fizycznych, zarejestrowanym w Krajowym Rejestrze Sądowym 9 maja 2002 r. oraz uznanym przez światową organizację IIA w dniu 27 czerwca 2003 roku. Do Instytutu Auditorów Wewnętrznych IIA Polska należy aktualnie ponad 1600 osób z całego kraju. Instytut nie prowadzi działalności gospodarczej i opiera się na aktywności społecznej członków i wolontariuszy realizujących cele Instytutu.

Aby uzyskać więcej informacji, odwiedź [www.iaa.org.pl](http://www.iaa.org.pl)

## Ograniczenie odpowiedzialności

IIA publikuje ten dokument w celach informacyjnych i edukacyjnych. Niniejszy materiał nie ma na celu dostarczenia ostatecznych odpowiedzi na konkretne indywidualne okoliczności i jako taki służy wyłącznie jako przewodnik. IIA zaleca poszukiwanie niezależnych porad ekspertów związanych bezpośrednio z konkretną sytuacją. IIA nie ponosi odpowiedzialności za osoby polegające wyłącznie na tych materiałach.

## Prawa własności

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Wszystkie prawa zastrzeżone. Aby uzyskać zgodę na powielanie, prosimy o kontakt z [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

April 2020

**Tłumaczenie: Adam Zawadzki, CIA**

**Redakcja: Sebastian Burgemejster, CISA, CISM, CRISC, CPDSE, CCSA, CGAP, CRMA, GRCP, GRCA, COSO, CSXF, ACE, LA ISO 27001, LA ISO 20000, PRINCE2, MSPF, COBIT2019F, Advanced SOC**

**ISBN: 978-83-953410-2-1**



*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](http://www.globaliia.org)