



# IAI TRĪS LĪNIJU MODELIS

Atjaunināta informācija par Trīs līņu aizsardzības modeli

# Satura rādītājs

---

levads.....	1
Trīs līniju modeļa principi.....	2
1. princips: Pārvaldība.....	2
2. princips: Pārvaldes institūcijas funkcijas.....	2
3. princips: Vadība un pirmās un otrās līnijas funkcijas.....	3
4. princips: Trešās līnijas funkcijas.....	3
5. princips: Trešās līnijas neatkarība.....	3
6. princips: Vērtības radišana un aizsardzība.....	3
Trīs līniju modeļa galvenās funkcijas.....	5
Pārvaldes institūcija.....	5
Vadība.....	5
Iekšējais audits.....	6
Ārējie pārlicības pakalpojumu sniedzēji.....	6
Attiecības starp galvenajām funkcijām.....	7
Starp pārvaldes institūciju un vadību (pirmās un otrās līnijas funkcijas).....	7
Starp vadību (pirmās un otrās līnijas funkcijas) un iekšējo auditu.....	7
Starp iekšējo auditu un pārvaldes institūciju.....	8
Starp visām funkcijām.....	8
Modeļa pielietošana.....	9
Struktūra, funkcijas un atbildība.....	9
Pārraudzība un pārlicība.....	10
Koordinēšana un saskaņošana.....	10

**Organizācijas ir cilvēku veidoti uzņēmumi, kuri darbojas** pasaulē, kas kļūst arvien neskaidrāka, sarežģītāka, savstarpēji saistītāka un nepastāvīgāka. Tām nereti ir daudz ieinteresēto pušu ar atšķirīgām, mainīgām un dažreiz konkurējošām interesēm. Ieinteresētās puses uztic organizācijas pārraudzīšanu pārvaldes institūcijai, kas savukārt deleģē vadībai resursus un pilnvarojumu atbilstošu darbību, tostarp risku vadības veikšanai.

Minēto un citu iemeslu dēļ organizācijām ir nepieciešamas efektīvas struktūras un procesi, kuri atbalsta gan mērķu sasniegšanu, gan vienlaicīgi arī stingru pārvaldību un risku vadību. Tā kā pārvaldes institūcija saņem vadības ziņojumus par darbībām, rezultātiem un prognozēm, gan pārvaldes institūcija, gan vadība paļaujas, ka iekšējais audits sniegs neatkarīgu, objektīvu pārlicību un konsultācijas par visiem jautājumiem, kā arī veicinās un atvieglos inovācijas un uzlabojumus. Atbildību par pārvaldību galu galā uzņemas pārvaldes institūcija – ar pārvaldes institūcijas, kā arī vadības un iekšējā audita darbību un rīcību.

Trīs līniju modelis palīdz organizācijām noteikt, kādas struktūras un procesi vislabāk palīdz sasniegt mērķus un atvieglo stingru pārvaldību un risku vadību. Šo modeli piemēro visām organizācijām un to pilnveido:

- pieņemot uz principiem balstītu pieeju un pielāgojot modeli atbilstoši organizācijas mērķiem un apstākļiem;
- koncentrējot uzmanību uz risku vadības ieguldījumu mērķu sasniegšanā un vērtības radīšanā, kā arī tās “aizstāvēšanā” un aizsargāšanā;
- skaidri izprotot modelī ietvertās funkcijas un atbildību, kā arī attiecības starp tām;
- īstenojot pasākumus, kas vērsti uz darbību un mērķu saskaņošanu ar ieinteresēto pušu prioritārajām interesēm.

## Galvenie termini

**Organizācija** – organizēts aktivitāšu, resursu un cilvēku kopums, kuru darbs ir vērsts uz kopīgu mērķu sasniegšanu.

**Ieinteresētās puses** – tās grupas un personas, kuru interesēs organizācija darbojas vai kuru intereses tā ietekmē.

**Pārvaldes institūcija** – tās personas, kuras ir atbildīgas pret ieinteresētajām pusēm par organizācijas panākumiem.

**Vadība** – tās personas, komandas un atbalsta funkcijas, kuras piegādā preces un/vai sniedz pakalpojumus organizācijas klientiem.

**Iekšējais audits** – tās personas, kuras darbojas neatkarīgi no vadības, lai sniegtu pārlicību un vērtīgu ieskatu par pārvaldības un risku vadības (tostarp iekšējās kontroles) piemērotību un efektivitāti.

**Trīs līniju modelis** – modelis, kas iepriekš bija pazīstams kā Trīs līniju aizsardzības modelis.

**Iekšējā kontrole** – procesi, kas paredzēti, lai sniegtu pamatotu pārlicību par mērķu sasniegšanu.

# TRĪS LĪNIJU MODEĻA PRINCIPI

## 1. princips: Pārvaldība

**Organizācijas pārvaldīšanai** nepieciešamas atbilstošas struktūras un procesi, kuri ļauj:

- pārvaldes institūcijai **uzņemties atbildību** pret ieinteresētajām pusēm par organizācijas pārraudzību, balstoties uz integritāti, līderību un pārredzamību;
- vadībai **veikt darbības**, tostarp vadīt riskus, lai sasniegtu organizācijas mērķus, pieņemot uz riskiem balstītus lēmumus pieņemšanu un izlietojot resursus;
- neatkarīgai iekšējā audita struktūrvienībai sniegt **pārliecību un konsultācijas**, lai nodrošinātu skaidrību un paļāvību, kā arī veicinātu un atvieglotu uzlabojumus, balstoties uz rūpīgu izmeklēšanu un tālredzīgu komunikāciju.

### Galvenie termini

#### **Uz riskiem balstītu lēmumu pieņemšana**

- izsvērts process, kas ietver analīzi, plānošanu, rīcību, uzraudzību un pārbaudes un kurā ņemta vērā nenoteiktības iespējamā ietekme uz mērķiem.

**Pārliecība** – neatkarīgs apstiprinājums un paļāvība.

## 2. princips: Pārvaldes institūcijas funkcijas

Pārvaldes institūcija nodrošina:

- efektīvai pārvaldībai atbilstošu struktūru un procesu ieviešanu;
- organizācijas mērķu un darbību saskaņošanu ar ieinteresēto pušu prioritārajām interesēm.

Pārvaldes institūcija:

- deleģē vadībai atbildību un nodrošina resursus organizācijas mērķu sasniegšanai, vienlaikus nodrošinot juridisko, normatīvo un ētikas prasību izpildi;
- izveido un pārbauda neatkarīgu, objektīvu un kompetentu iekšējā audita struktūrvienību, kas nodrošina skaidrību un paļāvību par paveikto, virzoties uz mērķu sasniegšanu.

### 3. princips: Vadība un pirmās un otrās līnijas funkcijas

Vadības atbildība par organizācijas mērķu sasniegšanu ietver gan pirmās, gan otrās līnijas funkcijas<sup>1</sup>. *Pirmās līnijas funkcijas* ir vistiešākajā veidā saskaņotas ar preču piegādi un/vai pakalpojumu sniegšanu organizācijas klientiem, un ietver atbalsta funkciju lomu<sup>2</sup>. *Otrās līnijas funkcijas* palīdz vadīt risku.

Pirmās un otrās līnijas funkcijas var gan pārklāties, gan būt nodalītas. Dažas otrās līnijas funkcijas var tikt uzticētas speciālistiem, kuri nodrošina papildu kompetenci, atbalstu, uzraudzību, kā arī apstrīd pirmās līnijas funkciju pārstāvjus. Otrās līnijas funkcijas var būt vērstas uz konkrētiem risku vadīšanas mērķiem, piemēram, likumu un normatīvo aktu izpildi un pieņemamu ētisku rīcību; iekšējo kontroli; informācijas un tehnoloģiju drošību; ilgtspējību un kvalitātes nodrošināšanu. Otrās līnijas funkcijas var ietvert arī plašāku atbildību par risku vadību, piemēram, uzņēmuma risku vadību (ERM). Tomēr atbildība par risku vadību saglabājas pirmās līnijas funkciju tvērumā, un tā ir vadības ziņā.

### 4. princips: Trešās līnijas funkcijas

Iekšējais audits sniedz neatkarīgu un objektīvu pārlicību un konsultācijas par pārvaldības un risku vadības piemērotību un efektivitāti<sup>3</sup>. Tas tiek panākts, kompetenti pielietojot sistemātiskus un stingrus procesus, zināšanas un vērtīgu ieskatu. Tas ziņo par konstatējumiem vadībai un pārvaldes institūcijai, lai veicinātu un atvieglotu pastāvīgu pilnveidošanos. To darot, tas var apsvērt pārlicības pakalpojumu saņemšanas nepieciešamību no citiem iekšējiem un ārējiem pakalpojumu sniedzējiem.

### 5. princips: Trešās līnijas neatkarība

Iekšējā audita neatkarība no vadības atbildības ir ļoti svarīgs tā objektivitātes, autoritātes un ticamības aspekts. Tas tiek nodrošināts, nosakot atbildību pret pārvaldes institūciju; neierobežotu piekļuvi cilvēkiem, resursiem un datiem, kas nepieciešami iekšējā audita darba izpildei; objektivitātei vai lai nenotiktu iejaukšanās audita pakalpojumu plānošanā un sniegšanā.

### 6. princips: Vērtības radīšana un aizsardzība

Darbojoties kopā, esot savstarpēji saskaņotām gan vienai ar otru, gan ar ieinteresēto pušu prioritārajām interesēm, visas funkcijas veicina vērtības radīšanu un tās aizsardzību. Darbību saskaņošanu panāk, komunicējot, kooperējoties un sadarbojoties. Tas nodrošina uz risku balstītu lēmumu pieņemšanai nepieciešamās informācijas ticamību, saskaņotību un pārredzamību.

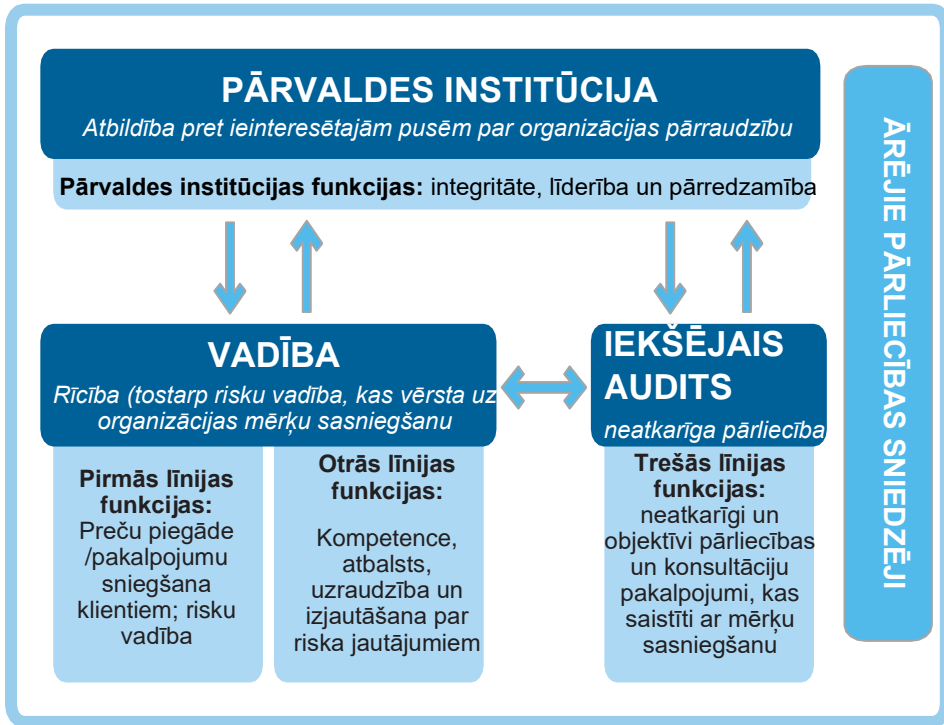
---

<sup>1</sup> Formulējumi "pirmā līnija", "otrā līnija" un "trešā līnija" ir saglabāti no sākotnējā modeļa – labākai to atpazīstamībai. Tomēr "līnijas" nav paredzētas struktūras elementu apzīmēšanai, bet gan noderīgai funkciju nošķiršanai. Loģiski, ka arī pārvaldības institūciju funkcijas arī veido "līniju", taču šāda izpratne nav pieņemta, lai izvairītos no neskaidrības. Līniju numerācija (pirmā, otrā, trešā) nebūtu jāuzskata par secīgām darbībām, t.i., visas funkcijas darbojas vienlaicīgi.

<sup>2</sup> Daži uzskata atbalsta struktūrvienību (piemēram, personāla, administrācijas un attīstības pakalpojumu) veiktās funkcijas par otrās līnijas funkcijām. Skaidrības labad trīs līniju modelī *pirmās līnijas funkcijas* ietver gan ar klientiem, gan ar lietvedību saistītās darbības, un *otrās līnijas funkcijas* iekļauj tādas papildu darbības, kuras ietver ar risku saistītus jautājumus.

<sup>3</sup> Dažās organizācijās tiek noteiktas citas trešās līnijas funkcijas, piemēram, pārraudzība, pārbaude, izmeklēšana, novērtēšana un koriģēšana, kuras var būt ietvertas iekšējā audita struktūrvienības funkcijās vai tikt veiktas atsevišķi.

# IAI Trīs līniju modelis



Atslēga: ↑ Atbildība, ziņošana

↓ Deleģēšana, vadīšana, resursi, pārraudzība

↔ Saskaņošana, komunikācija, koordinēšana un sadarbība

# TRĪS LĪNIJU MODEĻA GALVENĀS FUNKCIJAS

---

**Organizācijas būtiski atšķiras** atbildības sadalījuma ziņā. Tomēr turpmāk minētās augsta līmeņa funkcijas pastiprina Trīs līniju modeļa principus.

## Pārvaldes institūcija

- Uzņemas atbildību pret ieinteresētajām pusēm par organizācijas pārraudzību.
- Sadarbojas ar ieinteresētajām pusēm, lai uzraudzītu viņu intereses un sniegtu skaidru informāciju par mērķu sasniegšanu.
- Sekmē tādas kultūras veidošanu, kas veicina ētisku rīcību un atbildību.
- Izveido pārvaldības struktūras un procesus, tostarp papildu komitejas, ja nepieciešams.
- Deleģē atbildību un nodrošina resursus vadībai organizācijas mērķu sasniegšanai.
- Nosaka organizācijas riska apetīti un pārrauga risku vadību (tostarp iekšējo kontroli).
- Pārrauga juridisko, normatīvo un ētikas prasību izpildi.
- Izveido neatkarīgu, objektīvu un kompetentu iekšējā audita struktūrvienību un pārrauga tās darbu.

## Vadība

### *Pirmās līnijas funkcijas*

- Vada un nosaka darbības (tostarp risku vadību) un resursu izmantošanu organizācijas mērķu sasniegšanai.
- Uztur pastāvīgu dialogu ar pārvaldes institūciju un atskaitās tai par plānotajiem, faktiskajiem un gaidāmajiem rezultātiem, kas saistīti ar organizācijas mērķiem, kā arī par risku.
- Izveido un uztur atbilstošas struktūras un procesus, lai vadītu darbības un risku (tostarp iekšējo kontroli).
- Nodrošina juridisko, normatīvo un ētikas prasību izpildi.

## **Otrās līnijas funkcijas**

- Nodrošina papildu kompetenci, atbalstu, uzraudzību un izjautāšanu, kas saistīta ar risku vadību, tostarp:
  - risku vadības prakses (tostarp iekšējās kontroles) izstrādes, ieviešanas un pastāvīgas pilnveidošanu procesu, sistēmu un uzņēmuma līmenī;
  - risku vadības mērķu sasniegšanu, piemēram: likumu un normatīvo aktu normu izpilde un pieņemama ētiska rīcība; iekšējā kontrole; informācijas un tehnoloģiju drošība; ilgtspējība un kvalitātes nodrošināšana.
- Analizē un sniedz ziņojumus par risku vadības (tostarp iekšējās kontroles) piemērotību un efektivitāti.

## **Iekšējais audits**

- Saglabā primāro atbildību pret pārvaldes institūciju un ir neatkarīgs no vadības atbildības.
- Sniedz neatkarīgu un objektīvu pārlicību un konsultācijas vadībai un pārvaldes institūcijai par pārvaldības un risku vadības (tostarp iekšējās kontroles) piemērotību un efektivitāti, atbalstot organizācijas mērķu sasniegšanu un pastāvīgas pilnveidošanas veicināšanu un atvieglošanu.
- Ziņo pārvaldes institūcijai par šķēršļiem neatkarībai un objektivitātei un ievieš nepieciešamos drošības pasākumus.

## **Ārējie pārlicības sniedzēji**

- Sniedz papildu pārlicību, lai:
  - izpildītu likumu un normatīvo aktu prasības, kas nosaka ieinteresēto pušu interešu aizsardzību;
  - izpildītu vadības un pārvaldes institūcijas pieprasījumus papildināt iekšējos pārlicības sniegšanas avotus.



# ATTIECĪBAS STARP GALVENAJĀM FUNKCIJĀM

## Starp pārvaldes institūciju un vadību (gan pirmās, gan otrās līnijas funkcijām)

**Pārvaldes institūcija parasti nosaka** organizācijas **darbības virzienu**, definējot vīziju, misiju, vērtības un organizācijas riska apetīti. Pēc tam atbildība par organizācijas mērķu sasniegšanu kopā ar nepieciešamajiem resursiem tiek deleģēta vadībai. Pārvaldes institūcija saņem vadības ziņojumus par plānotajiem, faktiskajiem un sagaidāmajiem rezultātiem, kā arī ziņojumus par risku un risku vadību.

## Galvenais termins

**Izpilddirektors (CEO) – Organizācijas augstākā vadības līmeņa persona, kas atbild par darbībām.**

Organizācijas atšķiras pēc to pārvaldes institūcijas un vadības funkciju pārklāšanās un nošķirtības pakāpes. Pārvaldes institūcijas uzmanības lokā vairāk vai mazāk var būt stratēģiskie un operatīvie jautājumi. Gan pārvaldes institūcija, gan vadība var uzņemties vadīt stratēģiskā plāna izstrādi, vai arī darīt to kopīgi. Dažās jurisdikcijās izpilddirektors (CEO) var būt pārvaldes institūcijas loceklis vai pat tās priekšsēdētājs. Visos gadījumos ir jānotiek ciešai komunikācijai starp vadību un pārvaldes institūciju. Parasti šo komunikāciju vada izpilddirektors, taču arī citiem augstākā līmeņa vadītājiem var būt bieža mijiedarbība ar pārvaldes institūciju. Organizācijas var vēlēties, kā arī to regulatori var pieprasīt, lai otrās līnijas funkcijas vadītāji, piemēram, Galvenais risku vadītājs (CRO) un Atbilstības direktors (CCO) būtu tieši pakļauti pārvaldības struktūrai. Tas pilnībā atbilst Trīs līniju modeļa principiem.

## Starp vadību (gan pirmās, gan otrās līnijas funkcijām) un iekšējo auditu

Neatkarība no vadības nodrošina to, ka iekšējā audita darbam netiek likti šķēršļi, kā arī tiek novērsta neobjektivitāte plānošanā un darba izpildē, izmantojot neierobežotu piekļuvi cilvēkiem, resursiem un informācijai, kas tam nepieciešama. Iekšējais audits ir pakļauts pārvaldes institūcijai. Tomēr neatkarība nenozīmē izolāciju. Ir jānotiek regulārai mijiedarbībai starp iekšējo auditu un vadību, lai nodrošinātu, ka iekšējā audita darbs ir iedarbīgs un atbilst organizācijas stratēģiskajām un operatīvajām vajadzībām. Visās savās darbībās iekšējais audits uzkrāj zināšanas un izpratni par organizāciju, kas uzlabo pārliecību un konsultācijas, kuras tas sniedz kā uzticams padomdevējs un stratēģiskais partneris. Lai nodrošinātu nevajadzīgu dublēšanos, pārklāšanos vai pārrāvumus, vadības pirmajai un otrajai līnijai un vadībai ir jāsadarbjas un jāapmainās ar informāciju.

## Starp iekšējo auditu un pārvaldes institūciju

Iekšējais audits ir pakļauts pārvaldes institūcijai, un to mēdz dēvēt par pārvaldes institūcijas “acis un ausis”.

Pārvaldes institūcija ir atbildīga par iekšējā audita pārraudzību, kas ietver iekšējā audita struktūrvienības izveidošanu, tostarp galvenā audita vadītāja (IAV) pieņemšanu amatā un atbrīvošanu no tā, IAV<sup>4</sup> ir galvenokārt pakļauts pārvaldes institūcijai;

audita plāna apstiprināšanu un resursu nodrošināšanu; IAV ziņojumu saņemšanu un izvērtēšanu; brīvas piekļuves pārvaldes institūcijai nodrošināšanu IAV, tostarp privātas sanāksmes bez vadības klātbūtnes.

### Atslēgas termins

**Iekšējā audita vadītājs (IAV)** – persona, kas ieņem visaugstākā līmeņa amatu organizācijā, kas atbild par iekšējā audita pakalpojumiem, bieži saukta par iekšējā audita vadītāju vai tamlīdzīgi.

## Starp visām funkcijām

Pārvaldes institūcijai, vadībai un iekšējam auditam ir savi skaidri noteikti pienākumi, taču visām to darbībām ir jābūt saskaņotām ar organizācijas mērķiem. Veiksmīgas saskaņotības pamatā ir regulāra un efektīva koordinācija, sadarbība un komunikācija.

---

<sup>4</sup>. Administratīviem nolūkiem IAV var ziņot arī attiecīgam augstākam vadības līmenim.

# MODEĻA PIELIETOŠANA

---

## Struktūra, lomas un pienākumi

**Trīs līniju modelis darbojas visefektīvāk**, kad to pielāgo organizācijas mērķiem un apstākļiem. Organizatorisko struktūru un funkciju sadalījumu nosaka vadība un pārvaldes institūcija. Pārvaldes institūcija var izveidot komitejas, lai nodrošinātu papildu pārraudzību attiecībā uz noteiktiem savas atbildības aspektiem, piemēram, auditu, risku, finanses, plānošanu un atalgojumu. Vadībā, visticamāk, pastāv funkcionālas un hierarhiskas vienošanās un, organizācijai kļūstot lielākai un sarežģītākai, palielinās specializācijas tendence.

Funkcijām, komandām un pat cilvēkiem var būt noteikti tādi pienākumi, kuri ietver gan pirmās, gan otrās līnijas funkcijas. Tomēr otrās līnijas funkciju vadība un pārraudzība var būt paredzētas, lai nodrošinātu zināmu neatkarību no pirmās līnijas funkciju īstenotājiem – un pat no augstākā līmeņa vadības –, ieviešot primāro atbildību un pakļautību pārvaldes institūcijai. Trīs līniju modelis ļauj izveidot tik daudz pakļautības līniju starp vadību un pārvaldes institūciju, cik nepieciešams. Dažās organizācijās, jo īpaši regulētās finanšu iestādēs, šādi struktūrai ir jāatbilst likumā noteiktajai prasībai nodrošināt pietiekamu neatkarību. Pat šādos gadījumos par risku vadību ir atbildīga vadība ar pirmās līnijas funkcijām.

Otrās līnijas funkcijas var ietvert uzraudzību, konsultācijas, norādījumus, testēšanu, analīzi un ziņošanu par jautājumiem, kas saistīti ar risku vadību. Ciktāl tie sniedz atbalstu un izaicinājumus pirmās līnijas funkciju īstenotājiem un ir ietverti vadības lēmumos un darbībās, otrās līnijas funkcijas ir ietvertas vadības atbildībā un nekad nav pilnībā neatkarīgas no vadības neatkarīgi no pakļautības un atbildības.

Trešās līnijas funkciju raksturīga iezīme ir neatkarība no vadības. Trīs līniju modeļa principi apraksta iekšējā audita neatkarības nozīmīgumu un veidu, nošķirot iekšējo auditu no citām funkcijām un piešķirot īpašu vērtību tā sniegtajai pārlicēbai un ieteikumiem. Iekšējā audita neatkarību nodrošina, nepieņemot lēmumus vai neveicot darbības, kuras ietilpst vadības pienākumos (tostarp risku vadība), un, atsakoties sniegt pārlicēbu par darbībām, par kurām ir atbildīgs iekšējais audits, vai ir bijis atbildīgs pēdējā laikā. Piemēram, dažās organizācijās IAV lūdz uzņemties papildu atbildību par lēmumu pieņemšanu attiecībā uz darbībām, kurās izmanto līdzīgas kompetences, piemēram, atbilstības likumiem vai ERM aspektus. Šādos apstākļos iekšējais audits nav neatkarīgs no minētajām darbībām vai to rezultātiem, un tāpēc, kad pārvaldes institūcijai ir jāgūst neatkarīga un objektīva pārlicēba un konsultācijas par šīm jomām, nepieciešams, lai tās sniegtu kvalificēta trešā puse.

## Pārraudzība un pārlicēba

Lai veiktu pārraudzības funkcijas un sasniegtu savus mērķus, par kuriem tā ir atbildīga ieinteresēto pušu priekšā, pārvaldes institūcija paļaujas uz vadības ziņojumiem (tostarp pirmās un otrās līnijas funkcijas

---

ziņojumiem), iekšējo auditu un citiem. Vadība sniedz tālredzīgu pārlicību (sauktu arī par apliecinājumiem) par plānotajiem, faktiskajiem un sagaidāmajiem rezultātiem, risku un risku vadību, balstoties uz gūto pieredzi un kompetenci. Otrās līnijas funkciju īstenoņāji sniedz papildu pārlicību par jautājumiem, kas saistīti ar risku. Pateicoties iekšējā audita neatkarībai no vadības, tā sniegtā pārlicība ir visobjektīvākā, turklāt tai ir lielāks svars nekā pārlicība, kuru pārvaldes institūcijai var sniegt personas, kuras īsteno pirmās un otrās līnijas funkcijas, neatkarīgi no pakļautības līnijām. Papildu pārlicību var iegūt arī no ārējiem pakalpojumu sniedzējiem.

## **Koordinēšana un saskaņošana**

Efektīvai pārvaldībai ir nepieciešama atbilstoša pienākumu sadale, kā arī stingra darbību saskaņošana, kooperējoties, sadarbototies un komunicējot. Ar iekšējā audita starpniecību pārvaldes institūcija cenšas iegūt apstiprinājumu, ka pārvaldes struktūras un procesi ir atbilstoši izstrādāti un darbojas, kā paredzēts.

## Par IIA

Iekšējo auditoru institūts (IAI) ir plaši atzīta organizācija, kas atbalsta un izglīto audita profesijas pārstāvjus, izdod standartus, vadlīnijas un izsniedz sertifikātus. IAI dibināts 1941. gadā; pašlaik tā biedru skaits pārsniedz 200 000 biedru vairāk nekā 170 valstīs un teritorijās. Organizācijas globālā mītne atrodas Lake Mary, Floridā, ASV. Lai iegūtu vairāk informācijas, apmeklējiet vietni [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

## Atruna

IAI publicē šo dokumentu informācijas un izglītošanas nolūkos. Šis materiāls nav paredzēts, lai sniegtu galīgas atbildes uz konkrētiem individuāliem apstākļiem, un attiecīgi tas ir paredzēts tikai kā ceļvedis. IAI iesaka konsultēties ar neatkarīgiem ekspertiem par katru konkrēto gadījumu. IAI neuzņemas nekādu atbildību, ja kāds paļaujas tikai uz šo materiālu.

## Autortiesības

Autortiesības © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. Visas tiesības aizsargātas. Lai saņemtu pavairošanas atļauju, lūdzu, sazinieties ar [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

20. gada jūlijā



*Global*

**Globālais galvenais birojs**  
Iekšējo auditoru institūts  
1035 Greenwood Blvd., Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, ASV  
Tālrunis: + 1-407-937-1111  
Fakss: + 1-407-937-1101  
[www.globaliia.org](http://www.globaliia.org)