



# מודל שלושת הקווים של IIA

עדכון למודל שלושת קווי ההגנה

לשכת המבקרים הפנימיים IIA ישראל (חל"צ)  
IIA ISRAEL-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS



# תוכן העניינים

---

|         |   |
|---------|---|
| 3.....  | מבוא  |
| 4.....  | עקרונות מודל שלושת הקווים   |
| 4.....  | עיקרון 1 : ממשל   |
| 4.....  | עיקרון 2 : תפקידי הדירקטוריון                                     |
| 5.....  | עיקרון 3 : הנהלה ותפקידי הקו הראשון והשני                         |
| 5.....  | עיקרון 4 : תפקידי הקו השלישי                                      |
| 5.....  | עיקרון 5 : אי תלות הקו השלישי                                     |
| 6.....  | עיקרון 6 : יצירה ושמירה על ערך                                    |
| 7.....  | תפקידי מפתח במודל שלושת הקווים                                    |
| 7.....  | הדירקטוריון   |
| 7.....  | הנהלה   |
| 8.....  | ביקורת פנימית   |
| 8.....  | ספקי שירותי הבטחה חיצוניים  |
| 9.....  | קשרי הגומלין בין תפקידי הליבה                                     |
| 9.....  | בין הדירקטוריון להנהלה (הן תפקידי הקו הראשון והן תפקידי הקו השני) |
| 9.....  | בין ההנהלה (תפקידי הקו הראשון והקו השני) והביקורת הפנימית         |
| 10..... | בין הביקורת הפנימית לדירקטוריון                                   |
| 10..... | בין כלל התפקידים  |
| 11..... | יישום המודל   |
| 11..... | מבנה, תפקידים ואחריות   |
| 11..... | פיקוח והבטחה  |
| 12..... | תיאום והתאמה  |

## מושגי מפתח

**ארגון** - קבוצה מאוגדת של פעילויות, משאבים ואנשים הפועלים למען מטרות משותפות.

**בעלי עניין** - קבוצות יחידים אשר הארגון משרת את האינטרסים שלהם או שהאינטרסים שלהם מושפעים על ידי הארגון.

**דירקטוריון** - אותם יחידים המחויבים לבעלי העניין להצלת הארגון.

**הנהלה** - אותם יחידים, צוותים ופונקציות תומכות שהוקצו לספק מוצרים ו/או שירותים ללקוחות הארגון.

**ביקורת פנימית** - אותם יחידים הפועלים באופן בלתי תלוי מההנהלה כדי להעניק הבטחה ותובנות לגבי נאותות ואפקטיביות הממשל וניהול הסיכונים (לרבות הבקרה הפנימית).

**מודל שלושת הקווים** – המודל שנקרא בעבר שלושת קווי ההגנה. **בקרה פנימית** – תהליכים שעוצבו על מנת לספק בטחון סביר בהשגת יעדים.

**ארגונים מנהלים על ידי אנשים ופועלים בעולם**, בו הולכים וגוברים חוסר הוודאות, המורכבות, קשרי הגומלין וחוסר היציבות. לעתים קרובות יש להם בעלי עניין רבים עם אינטרסים מגוונים, משתנים ולעיתים מנוגדים. בעלי העניין הפקידו את סמכות הפיקוח הארגוני בידי דירקטוריון, אשר בתורו מאציל משאבים וסמכויות להנהלת הארגון לנקוט בפעולות מתאימות, כולל ניהול הסיכונים.

מסיבות אלה ועוד, הארגונים זקוקים למבנה ארגוני ותהליכים אפקטיביים כדי לאפשר את השגת היעדים, תוך תמיכה בממשל תאגידי וניהול סיכונים חזקים. היות שהדירקטוריון מקבל דיווחים מההנהלה על פעילויות, תוצאות ותחזיות, גם הדירקטוריון וגם ההנהלה מסתמכים על הביקורת הפנימית שתספק שירותי הבטחה ועצה אובייקטיביים ובלתי תלויים בכלל העניינים וכן שתעודד ותסייע לקדם חדשנות ושיפור. בסיכומו של עניין, הדירקטוריון אחראי על הממשל, אשר מיושם באמצעות הפעילות וההתנהלות שלו עצמו, כמו גם של ההנהלה והביקורת הפנימית.

מודל שלושת הקווים מסייע לארגונים לזהות מבנים ארגוניים ותהליכים אשר מסייעים בצורה מיטבית להשגת היעדים ומסייע בחיזוק הממשל וניהול הסיכונים. המודל רלבנטי לכל הארגונים תוך ביצוע אופטימיזציה על ידי:

- אימוץ גישה מבוססת-עקרונות והתאמת המודל ליעדי הארגון ונסיבותיו.
- התמקדות בתרומת ניהול הסיכונים להשגת יעדים ויצירת ערך, כמו גם להגנה ושמירה על ערך.
- הבנה ברורה של התפקידים והאחריות המוצגים במודל ושל קשרי הגומלין ביניהם.
- הטמעת אמצעים כדי להבטיח שהפעילויות והיעדים עולים בקנה אחד עם האינטרסים העיקריים של בעלי העניין.

# עקרונות מודל שלושת הקווים

## עיקרון 1 : ממשל

**ממשל תאגידי** דורש מבנה ארגוני ותהליכים הולמים שמאפשרים:

- **אחריותיות** הדירקטוריון כלפי בעלי העניין - לפקח על הארגון באמצעות יושרה, מנהיגות ושקיפות.
- **פעולות** (כולל ניהול הסיכון) שנוקטת ההנהלה להשגת יעדי הארגון באמצעות קבלת-החלטות מבוססת-סיכונים ושימוש במשאבים.
- **הבטחה ועצה** על ידי פונקציית ביקורת פנימית בלתי תלויה, כדי לספק בהירות וביטחון וכן לקדם ולסייע בשיפור מתמשך באמצעות בדיקה קפדנית ותקשור תובנות.

מושגי מפתח

**קבלת-החלטות מבוססת-סיכונים – תהליך** מחושב הכולל ניתוח, תכנון, פעולה, ניטור וסקירה, ולוקח בחשבון השפעות פוטנציאליות של אי-ודאות לגבי השגת היעדים.

**הבטחה – אישור בלתי תלוי שניתן להסתמך עליו**

## עיקרון 2 : תפקידי הדירקטוריון

הדירקטוריון יוודא:

- קיימים מבנים ותהליכים הולמים לקיום ממשל אפקטיבי.
- היעדים והפעילויות של הארגון עולים בקנה אחד עם האינטרסים העיקריים של בעלי העניין.

הדירקטוריון:

- מאציל סמכויות ומספק משאבים להנהלה, כדי להשיג את יעדי הארגון, תוך הקפדה על עמידה בדרישות משפטיות, רגולטוריות ואתיות.
- מקים ומפקח על פונקציית ביקורת פנימית שתהיה בלתי תלויה, אובייקטיבית ובעלת מיומנות, כדי לספק בהירות וביטחון בהתקדמות להשגת היעדים.

### עיקרון 3 : הנהלה ותפקידי הקו הראשון והשני

אחריות הנהלה להשגת יעדי הארגון כוללת את תפקידי הקו הראשון והשני<sup>1</sup>. תפקידי הקו הראשון קשורים ישירות לאספקת מוצרים ו/או שירותים ללקוחות הארגון, וכוללים את תפקידי הפונקציות התומכות<sup>2</sup>. תפקידי הקו השני מספקים סיוע בניהול הסיכונים.

ניתן למזג או להפריד בין תפקידי הקו הראשון והקו השני. חלק מתפקידי הקו השני עשויים להיות מוקצים למומחים, כדי לספק מומחיות משלימה, תמיכה, ניטור ואיתגור לבעלי התפקידים בקו הראשון. תפקידי הקו השני יכולים להתמקד ביעדים ספציפיים של ניהול סיכונים, כגון: ציות לחוקים, רגולציות והתנהגות אתית מקובלת; בקרה פנימית; אבטחת מידע וטכנולוגיה; קיימות; והבטחת איכות. לחלופין, תפקידי הקו השני עשויים להיות בעלי אחריות רחבה יותר לנושא ניהול סיכונים, כגון ניהול סיכונים תאגידי (ERM). עם זאת, האחריות לניהול הסיכון הינה חלק מתפקידי הקו הראשון ובתחום אחריות הנהלה.

### עיקרון 4 : תפקידי הקו השלישי

הביקורת הפנימית מספקת הבטחה בלתי תלויה ואובייקטיבית וכן עצה לגבי נאותות ואפקטיביות הממשל וניהול הסיכונים<sup>3</sup>. הקו השלישי משיג זאת באמצעות יישום מיומן של תהליכים שיטתיים ומוסדרים, מומחיות ותובנות. הוא מדווח על ממצאיו להנהלה ולדירקטוריון לצורך קידום וסיוע בשיפור מתמשך. הוא יכול לשקול קבלת שירותי הבטחה מ-ספקים פנימיים וחיצוניים אחרים.

### עיקרון 5 : אי תלות הקו השלישי

אי תלותה של הביקורת הפנימית מתחומי אחריותה של הנהלה הינה קריטית לאובייקטיביות, לסמכות ולאמינות שלה. אי התלות מבוססת על: נשיאה באחריות כלפי הדירקטוריון; גישה בלתי מוגבלת לאנשים, למשאבים ולנתונים הדרושים לביצוע עבודתה; וחופש מהטיה או התערבות בתכנון ובאספקת שירותי הביקורת.

---

<sup>1</sup> השימוש בביטויים "קו ראשון", "קו שני" ו-"קו שלישי" נותר ללא שינוי מהמודל המקורי במטרה להקל על הבקיאות בנושא. עם זאת, "קווים" לא נועדו לציין אלמנטים מבניים, אלא הבחנה בין התפקידים. מבחינה לוגית, גם תפקידי הדירקטוריון מהווים "קו", אולם מוסכמה זו לא אומצה במינוח, כדי למנוע בלבול. המספור (ראשון, שני ושלישי) אינו מבטא רצף של פעילויות, אלא כל התפקידים פועלים במקביל.

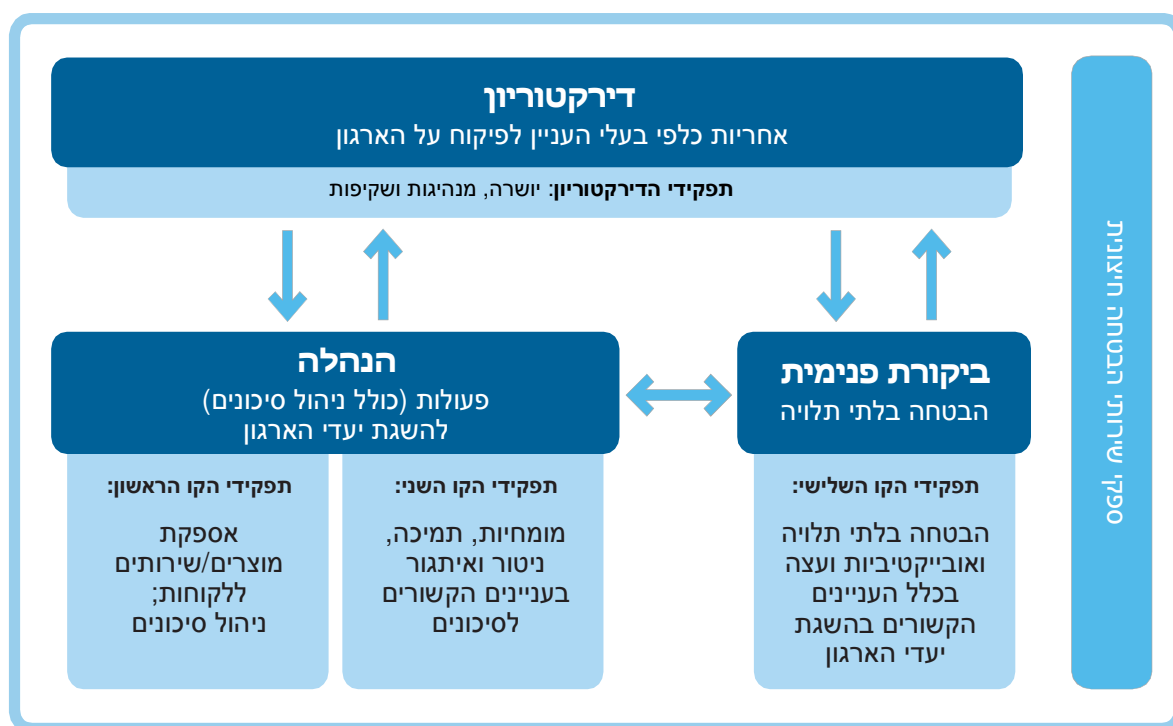
<sup>2</sup> יש הרואים בתפקידי הפונקציות התומכות (כגון, משאבי אנוש, אדמיניסטרציה ושירותי בניה) כתפקידי קו שני. לשם הבהרה, מודל שלושת הקווים רואה בתפקידי הקו הראשון ככוללים הן פעילויות "קדמיות" והן פעילויות "משרד אחורי" ובתפקידי הקו השני ככוללים פעילויות משלימות הממוקדות בעניינים הקשורים לסיכונים.

<sup>3</sup> בארגונים מסוימים, כוללים תפקידי הקו השלישי גם פעילויות אחרות כגון פיקוח, בדיקה, חקירה, הערכה ותיקון ליקויים, שעשויים להיות חלק מתפקיד פונקציית הביקורת הפנימית או פעילויות נפרדות.

עיקרון 6 : יצירה ושמירה על ערך

כל התפקידים, הפועלים יחדיו, תורמים באופן קולקטיבי ליצירה ולשמירה על הערך, כאשר הם מתואמים ביניהם ועולים בקנה אחד עם האינטרסים העיקריים של בעלי העניין. תיאום בין הפעילויות מושג באמצעות תקשורת ושיתוף פעולה. דבר זה מבטיח אמינות, לכידות ושקיפות של מידע הדרושים לקבלת החלטות מבוססת-סיכונים.

## מודל שלושת הקווים של ה- IIA



מפתח:

דיווח, אחריותיות

האצלה, הכוונה, משאבים, פיקוח

תיאום תקשורת, שיתוף פעולה

# תפקידי מפתח במודל שלושת הקווים

---

**הארגונים שונים במידה ניכרת זה מזה באופן בו מחולקת האחריות.** עם זאת, התפקידים הבכירים המתוארים להלן, מהווים המחשה לעקרונות מודל שלושת הקווים.

## הדירקטוריון

- מקבל אחריות כלפי בעלי העניין לפיקוח על הארגון.
- מקיים קשר עם בעלי העניין, כדי לנטר אחר האינטרסים שלהם ולדווח בשקיפות על השגת היעדים.
- מטפח תרבות המקדמת התנהגות אתית ונשיאה באחריות.
- מקים מבנים ארגוניים ותהליכי ממשל, כולל ועדות משנה כנדרש.
- מאציל סמכויות (אחריות) ומספק משאבים להנהלה להשגת יעדי הארגון.
- קובע את תיאבון הסיכון של הארגון ומפקח על ניהול הסיכונים (כולל בקרה פנימית)
- מקיים פיקוח על ציות לדרישות משפטיות, רגולטוריות ואתיות.
- מקיים ומפקח על פונקציית ביקורת פנימית בלתי תלויה, אובייקטיבית ובעלת כישורים.

## הנהלה

### תפקידי הקו הראשון

- מוביל ומכוון פעילויות (כולל ניהול הסיכונים) ומקצה משאבים להשגת יעדי הארגון.
- מקיים דיאלוג רציף עם הדירקטוריון, ומדווח על: תוצאות מתוכננות, בפועל וחזויות הקשורות ליעדי הארגון; ועל הסיכונים.
- מקיים ומתחזק מבנים ותהליכים נאותים לניהול פעילויות וסיכונים (כולל בקרה פנימית).
- מוודא ציות לדרישות משפטיות, רגולטוריות ואתיות.

## תפקידי הקו השני

- מספק מומחיות משלימה, תמיכה, ניטור ואיתגור של ניהול הסיכונים, הכוללים:
  - פיתוח, יישום ושיפור מתמשך של פרקטיקות ניהול סיכונים (כולל בקרה פנימית) ברמת התהליכים, המערכות והישות הארגונית.
  - השגת יעדי ניהול סיכונים, כגון: ציות לחוקים, רגולציה והתנהגויות אתיות מקובלות; בקרה פנימית; אבטחת מידע וטכנולוגיה; קיימות; והבטחת איכות.
- מספק ניתוח ודיווחים על נאותות ואפקטיביות ניהול הסיכונים (כולל בקרה פנימית).

## ביקורת פנימית

- האחראיות העיקרית שלה הינה כלפי הדירקטוריון והיא בלתי תלויה מאחריות ההנהלה.
- מספקת הבטחה בלתי תלויה ואובייקטיבית ועצה להנהלה ולדירקטוריון לגבי נאותות ואפקטיביות הממשל וניהול הסיכונים (כולל הבקרה הפנימית), כדי לתמוך בהשגת יעדי הארגון ולקדם ולסייע בשיפור מתמשך.
- מדווחת לדירקטוריון על פגיעה באי התלות ובאובייקטיביות ומיישמת אמצעי הגנה כנדרש.

## ספקי שירותי הבטחה חיצוניים

- מספקים הבטחה נוספת לגבי:
  - עמידה בציפיות חוקיות ורגולטוריות, המשמשות להגנה על האינטרסים של בעלי העניין.
  - בקשות ההנהלה והדירקטוריון להשלמת משאבי הבטחה פנימיים.



# קשרי הגומלין בין תפקידי הליבה

בין הדירקטוריון להנהלה (הן תפקידי הקו הראשון והן תפקידי הקו השני)

מושג מפתח

**מנהל כללי (מנכ"ל) - האדם הבכיר ביותר בארגון הנושא באחריות לפעילות הארגון.**

**הדירקטוריון בדרך כלל קובע את כיוון הפעולה של הארגון על ידי הגדרת החזון, המשימה, הערכים ותיאבון הסיכון של הארגון. לאחר מכן הוא מאציל להנהלה את האחריות להשגת יעדי הארגון, יחד עם המשאבים הנחוצים. הדירקטוריון מקבל מהנהלה דיווחים על תוצאות מתוכננות, בפועל וחזויות, כמו גם דיווחים על הסיכונים וניהולם.**

קיים שוני בין הארגונים ביחס למידת החפיפה וההפרדה בין תפקידי הדירקטוריון והנהלה. הדירקטוריון יכול להיות פחות או יותר מעורב בפועל בעניינים אסטרטגיים ותפעוליים. הדירקטוריון או ההנהלה עשויים להוביל את פיתוח התוכנית האסטרטגית, או שהיא עשויה להיות משימה משותפת. בתחומי שיפוט מסוימים, המנכ"ל עשוי להיות חבר בדירקטוריון ואף היו"ר. בכל המקרים, חייבת להיות תקשורת יעילה בין ההנהלה והדירקטוריון. המנכ"ל משמש בדרך כלל כנקודת המוקד של תקשורת זו, אך גם למנהלים בכירים אחרים עשויה להיות אינטראקציה תדירה עם הדירקטוריון. ארגונים עשויים למצוא לנכון, והרגולטורים עשויים לדרוש, כי מנהלים בעלי תפקידים בקו השני, כגון מנהל סיכונים ראשי (CRO) או קצין ציות ראשי (CCO) יקיימו ערוצי דיווח ישירים לדירקטוריון. דבר זה עולה בקנה אחד עם עקרונות מודל שלושת הקווים.

בין ההנהלה (תפקידי הקו הראשון והקו השני) והביקורת הפנימית

ביקורת פנימית בלתי תלויה מהנהלה מבטיחה שהיא תהיה חופשית מלחצים והטיות בתכנון וביצוע עבודתה, תוך שהיא נהנית מגישה בלתי מוגבלת לאנשים, למשאבים ולמידע הדרוש לה. אחריותה הינה כלפי הדירקטוריון. עם זאת, המשמעות של אי תלות אינה בידוד. חייבת להיות אינטראקציה קבועה בין הביקורת הפנימית והנהלה כדי להבטיח שעבודת הביקורת הפנימית רלוונטית ותואמת את הצרכים האסטרטגיים והתפעוליים של הארגון. באמצעות כלל פעילותה, הביקורת הפנימית בונה את הידע וההבנה של הארגון, ובכך תורמת לשירותי הבטחה ועצה שהיא מספקת כיועץ מהימן וכשותף אסטרטגי. קיים צורך בשיתוף פעולה ובתקשורת בין בעלי התפקידים בקו הראשון והשני של ההנהלה לבין הביקורת הפנימית כדי להבטיח שאין כפילות, חפיפה או פערים.

## בין הביקורת הפנימית לדירקטוריון

### מושג מפתח

**המבקר הפנימי הראשי CAE - האדם** הבכיר ביותר בארגון, האחראי על שירותי הביקורת הפנימית, המכונה לעתים קרובות ראש יחידת הביקורת הפנימית או תואר דומה

הביקורת הפנימית נושאת באחריות כלפי הדירקטוריון ולעתים אף מתוארת כ"עיניים ואוזניים" של הדירקטוריון.

הדירקטוריון אחראי לפיקוח על הביקורת הפנימית ומחויב: לוודא הקמת פונקציית ביקורת פנימית בלתי תלויה, לרבות גיוס ופיטורי המבקר הפנימי הראשי; לשמש כערוץ הדיווח העיקרי של המבקר הפנימי הראשי<sup>4</sup>; לאשר את תוכנית העבודה של הביקורת ולספק משאבים לביצועה; לקבל ולדון בדיווחי המבקר הפנימי הראשי; ולאפשר למבקר הפנימי הראשי גישה חופשית אל הדירקטוריון, כולל פגישות ללא נוכחות ההנהלה.

### בין כלל התפקידים

לדירקטוריון, להנהלה ולביקורת הפנימית תחומי אחריות מובהקים שלהם, אולם על כלל הפעילויות להיות תואמות ליעדי הארגון. הבסיס לכידות מוצלחת הוא תיאום, שיתוף פעולה ותקשורת קבועה ואפקטיבית.

<sup>4</sup>למטרות אדמיניסטרטיביות, המבקר הפנימי הראשי עשוי גם לדווח לרמה בכירה מתאימה בהנהלה.

# יישום המודל

מבנה, תפקידים ואחריות

**מודל שלושת הקווים הוא אפקטיבי ביותר** כאשר הוא מיושם באופן המותאם ליעדים ולנסיבות של הארגון. הדירקטוריון וההנהלה קובעים את המבנה הארגוני והאופן בו יוקצו התפקידים. הדירקטוריון עשוי להקים ועדות שיספקו פיקוח נוסף על היבטים מסוימים שבאחריותו, כגון ביקורת, סיכונים, כספים, תכנון ותגמול. בקרב ההנהלה, סביר להניח שיהיו הסדרים פונקציונליים והירארכיים ונטייה גוברת להתמחות ככל שהארגונים גדלים בגודל ובמורכבות.

לפונקציות, לצוותים וליחידים עשויים להיות תחומי אחריות הכוללים תפקידי קו ראשון ושני כאחד. אולם ניתן לתכנן כך, שהכונה ופיקוח על תפקידי הקו השני תבטיח מידה של עצמאות שלו מהקו הראשון ואפילו מהרמות הבכורות ביותר בהנהלה, זאת על ידי קביעת אחריות עיקרית וערוצי דיווח לדירקטוריון. מודל שלושת הקווים מאפשר מספר רב של ערוצי דיווח בין הנהלה לדירקטוריון כנדרש. בארגונים מסוימים, בעיקר במוסדות פיננסיים המפוקחים רגולטורית, קיימת דרישה סטטוטורית להסדרים מסוג זה כדי להבטיח אי תלות מספקת. גם במצבים אלה, האחריות לניהול הסיכונים נותרת בידי חברי הנהלה, הנושאים בתפקידי הקו הראשון.

תפקידי הקו השני עשויים לכלול ניטור, יעוץ/עצה, הדרכה, בדיקות, ניתוח ודיווח בנושאים הקשורים לניהול הסיכונים. ככל שאלה מספקים תמיכה ואיתגור לבעלי תפקידים בקו הראשון והם חלק אינטגרלי מהחלטות הנהלה ופעולותיה, תפקידי הקו השני הם חלק מאחריות ההנהלה ולעולם אינן עצמאיים באופן מלא מההנהלה, ללא קשר לערוצי הדיווח ולאחריותיות.

התכונה המגדירה את תפקידי הקו השלישי היא אי תלות מההנהלה. עקרונות מודל שלושת הקווים מתארים את החשיבות והאופי של אי תלות הביקורת הפנימית, ובצורה זו מבדלים את הביקורת הפנימית מפונקציות אחרות ומאפשרים את הערך הייחודי של ההבטחה והעצה. אי תלותה של הביקורת הפנימית מוגנת על ידי אי קבלת החלטות או נקיטת פעולות המהווים חלק מתחומי האחריות של ההנהלה (כולל ניהול סיכונים) ובאמצעות הימנעות ממתן הבטחה בנוגע לפעילויות שבהן יש לביקורת הפנימית אחריות כעת, או שהייתה לה כזו לאחרונה. לדוגמה, בחלק מהארגונים, מתבקש המבקר הפנימי הראשי לקחת אחריות נוספת בנושא קבלת החלטות על פעילויות המשתמשות בכישורים דומים, כמו היבטים של ציות סטטוטורי או ניהול סיכונים ארגוני ERM. בנסיבות כאלה, הביקורת הפנימית אינה בלתי תלויה מפעילויות אלה או מתוצאותיהן, ולפיכך, כאשר הדירקטוריון מחפש הבטחה ויעוץ/עצה בלתי תלויים ואובייקטיביים הנוגעים לאותם תחומים, יש צורך ששירותים אלה יינתנו ע"י צד שלישי מתאים.

פיקוח והבטחה

הדירקטוריון מסתמך על דיווחים מההנהלה (בעלי התפקידים בקו הראשון והשני), מהביקורת הפנימית ומאחרים, על מנת לפקח על השגת יעדיו, אשר לגביהם הוא נושא באחריות כלפי בעלי העניין. ההנהלה מעניקה הבטחה בעלת ערך (המכונה גם הצהרות) לגבי התוצאות המתוכננות, בפועל והחזויות, לגבי

הסיכונים וניהולם בהסתמך על הניסיון הישיר והמומחיות שלה. בעלי תפקידים בקו השני מספקים הבטחה נוספת בנושאים הקשורים לסיכונים. תודות לאי תלותה של הביקורת הפנימית בהנהלה, ההבטחה שהיא מספקת נחשבת לבעלת הרמה הגבוהה ביותר של אובייקטיביות ובטחון מעבר לזה שבעלי התפקידים בקו הראשון והשני יכולים לספק לדירקטוריון, ללא קשר לערוצי הדיווח. הבטחה נוספת ניתן לקבל מספקים חיצוניים.

## תיאום והתאמה

ממשל אפקטיבי מצריך הקצאה מתאימה של אחריות, כמו גם תיאום הדוק של הפעילויות לרוחב הארגון, באמצעות שיתוף פעולה ותקשורת. הדירקטוריון מחפש אשרור, באמצעות הביקורת הפנימית, לכך שמבנה הממשל והתהליכים מעוצבים כראוי ופועלים כמתוכנן.

### About The IIA

The Institute of Internal Auditors (IIA) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, The IIA today serves more than 200,000 members from more than 170 countries and territories. The association's global headquarters is in Lake Mary, Fla., USA. For more information, visit [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends seeking independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

### Copyright

Copyright © 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

July 2020



**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)

לשכת המבקרים הפנימיים או ישראל (חל"צ)  
IIA ISRAEL-INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

