

Treća strana

Tematski zahtjev

Korisnički priručnik

Topical Requirement



The Institute of
Internal Auditors

Sadržaj

Pregled Tematskih zahtjeva	2
Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba	2
Razmatranja.....	7
Razmatranja korporativnog upravljanja.....	7
Razmatranja upravljanja rizicima.....	8
Razmatranja kontrolnih procesa	10
Dodatak A. Primjeri praktične primjene	16
Dodatak B. Alat za dokumentaciju po izboru	18
Upravljanje trećim stranama	18
Upravljanje rizicima trećih strana	19
Kontrole trećih strana.....	20



Pregled Tematskih zahtjeva

Tematski zahtjevi ključna su komponenta Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja®, uz Globalne standarde interne revizije™ i Globalne smjernice. Institut internih revizora zahtijeva da se Tematski zahtjevi koriste zajedno sa Standardima, koji pružaju mjerodavnu osnovu zahtijevanih praksi. Reference na Standarde pojavljuju se u cijelom ovom vodiču kao izvor detaljnijih informacija.

Tematski zahtjevi formaliziraju način na koji interni revizori rješavaju prevladavajuća rizična područja kako bi promovirali kvalitetu i dosljednost unutar profesije. Tematski zahtjevi uspostavljaju osnovu i pružaju relevantne kriterije za obavljanje usluga osiguranja povezanih s predmetom Tematskog zahtjeva (Standard 13.4 Kriteriji ocjenjivanja). Usklađenost s Tematskim zahtjevima obvezna je za angažmane s izražavanjem uvjerenja i preporučuje se za evaluaciju tijekom savjetodavnih usluga. Tematski zahtjevi nisu namijenjeni pokrivanju svih potencijalnih aspekata koje treba uzeti u obzir prilikom obavljanja angažmana s izražavanjem uvjerenja; već su namijenjeni pružanju minimalnog skupa zahtjeva kako bi se omogućila dosljedna i pouzdana procjena teme.

Tematski zahtjevi jasno se povezuju s IIA Modelom tri linije i Globalnim standardima interne revizije. Proces korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole glavne su komponente Tematskih zahtjeva, usklađenih sa Standardom 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa. U odnosu na Model tri linije, korporativno upravljanje se povezuje s odborom/upravnim tijelom, upravljanje rizicima se povezuje s drugim linijom, a kontrole ili procesi kontrole s prvom linijom. Dok je menadžment predstavljen i u prvoj i u drugoj liniji, funkcija interne revizije prikazana je u trećoj liniji kao neovisni i objektivni pružatelj usluga s izražavanjem uvjerenja koji izvještava odbor/upravno tijelo (Načelo 8 pod nadzorom Odbora).

Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba

Tematski zahtjevi moraju se poštovati kada funkcije interne revizije provode angažmane s izražavanjem uvjerenja o temama za koje postoji Tematski zahtjev ili kada se aspekti Tematskog zahtjeva identificiraju unutar drugih angažmana s izražavanjem uvjerenja.

Kao što je opisano u Standardima, procjena rizika važan je dio planiranja rukovoditelja interne revizije. Određivanje angažmana s izražavanjem uvjerenja koji će se uključiti u plan interne revizije zahtijeva procjenu strategija, ciljeva i rizika organizacije najmanje jednom godišnje (Standard 9.4 Plan interne revizije). Prilikom planiranja pojedinačnih angažmana s izražavanjem uvjerenja, interni revizori moraju procijeniti rizike relevantne za angažman (Standard 13.2 Procjena rizika angažmana).

Kada se predmet Tematskog zahtjeva identificira tijekom procesa planiranja interne revizije temeljene na riziku i uključiti u plan revizije, tada se zahtjevi navedeni u Tematskom zahtjevu moraju koristiti za procjenu teme unutar primjenjivih angažmana. Osim toga, kada interni revizori

provode angažman (bilo da je uključen u plan ili nije) i pojave se elementi Tematskog zahtjeva, Tematski zahtjev mora se procijeniti radi primjenjivosti kao dio angažmana. Konačno, ako se zatraži angažman koji izvorno nije bio u planu i uključuje temu Tematski zahtjev se mora se procijeniti radi primjenjivosti.

Profesionalna prosudba igra ključnu ulogu u primjeni Tematskog zahtjeva. Procjene rizika utječu na odluke rukovoditelja interne revizije o tome koje angažmane uključiti u plan interne revizije (Standard 9.4). Osim toga, interni revizori koriste profesionalnu prosudbu kako bi odredili koji će aspekti biti obuhvaćeni svakim angažmanom (Standardi 13.3 Ciljevi i opseg angažmana, 13.4 Kriteriji ocjenjivanja i 13.6 Program rada angažmana).

Dokaz da je svaki zahtjev u Tematskom zahtjevu procijenjen s obzirom na primjenjivost mora se sačuvati, uključujući obrazloženje koje objašnjava izuzeće bilo kojeg zahtjeva. Usklađenost s Tematskim zahtjevom mora se dokumentirati korištenjem profesionalne prosudbe revizora kako je opisano u Standardu 14.6 Dokumentacija angažmana.

Iako Tematski zahtjev pruža osnovu kontrolnih procesa koje treba uzeti u obzir, organizacije koje procjenjuju temu rizika kao vrlo visoku možda će trebati procijeniti dodatne aspekte.

Ako funkcija interne revizije nema potrebne kompetencije za obavljanje angažmana na temi Tematskog zahtjeva, rukovoditelj interne revizije mora odrediti kako pribaviti resurse i pravovremeno obavijestiti odbor i viši menadžment o utjecaju ograničenja i načinu rješavanja eventualnih nedostataka resursa. Rukovoditelj interne revizije zadržava krajnju odgovornost za osiguravanje usklađenosti funkcije interne revizije s Tematskim zahtjevima, bez obzira na to kako se resursi pribavljaju (Standardi 3.1 Kompetentnost, 7.2 Kvalifikacije rukovoditelja interne revizije, 8.2 Resursi, 10.2 Upravljanje ljudskim resursima).

Izvedba, dokumentacija i izvještavanje

Prilikom primjene Tematskih zahtjeva, interni revizori također se moraju pridržavati Standarda, obavljajući svoj rad u skladu s Domenom V: Obavljanje usluga interne revizije. Standardi u Domeni V opisuju planiranje angažmana (Načelo 13 Učinkovito planirajte angažmane), provođenje angažmana (Načelo 14 Provedite angažman) i komuniciranje rezultata angažmana (Načelo 15 Priopćite rezultate angažmana i pratite akcijske planove).

Tematski zahtjevi osmišljeni su kako bi podržali dosljedne, visokokvalitetne prakse interne revizije. Lokalni zakoni, propisi, nadzorna očekivanja i drugi profesionalno priznati okviri mogu nametnuti dodatne ili specifičnije zahtjeve. Interni revizori moraju razumjeti i pridržavati se zakona i/ili propisa relevantnih za industriju i jurisdikcije u kojima organizacija posluje, uključujući i objavljivanje podataka prema potrebi, u skladu sa Standardom 1.3 Zakonito i etičko ponašanje. Interni revizori možda su već integrirali ove dodatne zahtjeve u programe revizije i postupke testiranja te bi ih trebali uskladiti s Tematskim zahtjevom kako bi osigurali odgovarajuću pokrivenost.

Pokrivenost Tematskog zahtjeva može se dokumentirati ili u planu interne revizije ili u radnim dokumentima angažmana na temelju profesionalne prosudbe revizora. Jedan ili više angažmana interne revizije mogu pokrivati zahtjeve. Osim toga, ne moraju se primjenjivati svi zahtjevi. Dokazi da je Tematski zahtjev procijenjen na primjenjivost moraju se sačuvati, uključujući obrazloženje koje objašnjava sva isključenja.

Osiguranje kvalitete

Standardi zahtijevaju od rukovoditelja interne revizije da razvije, implementira i održava program osiguranja i unaprjeđenja kvalitete koji obuhvaća sve aspekte funkcije interne revizije (Standard 8.3 Kvaliteta). Rezultati se moraju priopćiti odboru i višem menadžmentu. Komunikacijom moraju izvještavati o usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima i postizanju ciljeva učinkovitosti.

Usklađenost s Tematskim zahtjevima bit će ocijenjena u procjenama kvalitete.

Treća strana

Treća strana je vanjska osoba, skupina ili entitet s kojim organizacija („primarna organizacija“) uspostavlja poslovni odnos radi dobivanja proizvoda ili usluga. Odnos se može formalizirati ugovorom, sporazumom ili drugim sredstvima kako bi se organizaciji osigurali proizvodi, usluge, rad, proizvodnja ili informacijsko-tehnološka rješenja kao što su pohrana, obrada i održavanje podataka.

Pojam „treća strana“ može se koristiti različito ovisno o industriji ili drugim kontekstima. Svaka funkcija interne revizije ima fleksibilnost korištenja vlastite prosudbe u primjeni Tematskog zahtjeva prema načinu na koji primarna organizacija (organizacija koja sklapa ugovor s trećom stranom) definira treće strane. U Tematskom zahtjevu treće strane i korisničkom vodiču, pojam „treća strana“ odnosi se na dobavljače, izvođače radova, podizvođače, vanjske pružatelje usluga, druge agencije i konzultante. Pojam „treća strana“ obuhvaća sve takve aranžmane, uključujući one između treće strane i njezinih podizvođača, često poznatih kao „nizvodni“ podizvođači ili „četvrte strane“, „pete strane“ ili „N-te strane“.

Ovaj Tematski zahtjev nije namijenjen rješavanju neizravnih vanjskih odnosa, interesa ili uključenosti u primarnu organizaciju, kao što su regulatori, agenti, brokeri, investitori, povjerenici/članovi uprave, javne službe i pripadnici šire javnosti, ili unutarnjih odnosa, kao što su zaposlenici ili pružatelji usluga unutar grupe.

Pojam „treća strana“ može se definirati i koristiti različito ovisno o industriji ili drugim kontekstima. Internim revizorima se daje fleksibilnost i trebali bi se osloniti na svoju profesionalnu prosudbu kako bi prilagodili Tematski zahtjev definiciji treće strane u primarnoj organizaciji.

Učinkovitost procesa organizacije za upravljanje odnosima s trećim stranama može se procijeniti na razini cijele organizacije i/ili na razini jednog ili više pojedinačnih ugovora, sporazuma ili odnosa. Interni revizori trebaju koristiti pristup od vrha prema dolje kako bi razvili razumijevanje politika, postupaka, procesa, okvira i životnog ciklusa organizacije prema trećim stranama. Interni revizori trebaju koristiti prosudbu kako bi razumjeli nijanse rizika trećih strana na temelju pojedinačnih industrija, organizacija i tema angažmana. U skladu sa Standardom 5.1 Uporaba informacija, interni revizori trebaju biti svjesni i pridržavati se svih politika i postupaka koji se odnose na informacije trećih strana kojima mogu pristupiti.

Bilješka

Tematski zahtjevi koriste opću terminologiju interne revizije kako je definirano u Globalnim standardima interne revizije. Čitatelji bi se trebali pozvati na pojmove i definicije u glosaru Standarda.



Tematski zahtjev primjenjuje se kada funkcija interne revizije provodi angažmane s izražavanjem uvjerenja za treće strane i /ili bilo koje podugovorene odnose, uključujući one četvrte ili dalje „nizvodne“, dopuštene ugovorom ili sporazumom treće strane s primarnom organizacijom. Interni revizori trebaju dati prioritet trećim i daljnjim „nizvodnim“ stranama na temelju rizika, kako je opisano u odjeljku o upravljanju rizicima u nastavku. Interni revizori moraju primjenjivati sve zahtjeve kako je naznačeno rezultatima procjene rizika, a izuzeća moraju biti dokumentirana.

Tematski zahtjev treće strane i korisnički vodič odnose se na faze u odnosu organizacije s trećim stranama, poznate i kao faze životnog ciklusa: odabir, ugovaranje, uključivanje, praćenje i isključivanje. Ove će se faze koristiti u svrhu Tematskog zahtjeva treće strane i korisničkog vodiča, iako neke industrije imaju vlastite verzije životnog ciklusa. Faze su:

- Odabir: uključuje procese za utvrđivanje potrebe za trećom stranom, plan za njezino korištenje i dubinsku analizu za odabir. Osim toga, odabir bi trebao uključivati procjenu rizika potencijalnih i angažiranih trećih strana.
- Ugovaranje: uključuje postupke dubinske analize za izradu, pregovaranje, odobravanje i provedbu pravnog ugovora s trećom stranom.
- Početak suradnje: započinje potpisivanjem ugovora kojim se uspostavlja odnos i uspostavlja temelj za treće strane kako bi ispunile uvjete ugovora ili sporazuma.
- Praćenje: uključuje procese za upravljanje „za vrijeme trajanja“ i kontinuirano praćenje treće strane nakon što je ugovor uspostavljen i odobren. Pristup je obično sustavan i zasnovan na riziku te bi trebao uzeti u obzir kontinuirano poboljšanje. Praćenje uključuje obnavljanje tekućih ugovora ili sporazuma s trećim stranama kada je to potrebno.
- Prestanak suradnje: uključuje procese za raskid ugovora i sporazuma, održavanje strategije izlaska za treće strane kojima je određen prioritet na temelju rizika i prekid odnosa kada je to potrebno. Proces tipično koristi pristup temeljen na riziku i mogu uključivati formalni plan izlaska.

Primarna organizacija zadržava odgovornost za rizike povezane s postizanjem svojih ciljeva, čak i kada angažira treću stranu kako bi joj pomogla u postizanju jednog ili više ciljeva. Angažiranje trećih strana može smanjiti neke od troškova organizacije za obavljanje procesa. Međutim, mogu se pojaviti operativni rizici jer primarna organizacija ima manju vidljivost i ovlasti nad kontrolnim procesima treće strane. Ako treća strana ne izvrši ugovorene obveze, sudjeluje u neetičkim postupcima ili se suočava s poremećajem u poslovanju, primarna organizacija može snositi posljedice.

Primarna organizacija mora identificirati, procijeniti i upravljati rizicima putem odgovarajućih procesa korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa. Kategorije i primjeri rizika povezanih s trećim stranama uključuju:

- Strateški, kao što je sposobnost ostvarivanja misije i/ili ciljeva visoke razine organizacije ili upravljanjem utjecajima spajanja i akvizicija.
- Reputacijski, primjerice šteta nanesena okolišu ili narušavanje odnosa i povjerenja primarne organizacije s klijentima, kupcima i dionicima.
- Etičke, kao što su propusti u integritetu, sukobi interesa, mito i korupcija.



- Operativni, kao što su fizička i informacijska sigurnost, unutarnji rizik, poremećaji u uslugama i nepostizanje ciljeva.
- Financijski, kao što su insolventnost treće strane i prijevara.
- Usklađenost s primjenjivim lokalnim, nacionalnim i međunarodnim regulatornim zahtjevima.
- Kibernetička sigurnost i ostale vrste zaštite podataka, poput kompromitiranja i curenja osjetljivih podataka.
- Informacijska tehnologija, kao što je nedostatak usluga potrebnih za podršku kritičnim operacijama.
- Pravni, kao što su sukobi interesa, sporovi i parnice zbog kršenja ugovora.
- Održivost, uključujući okolišne, društvene i upravljačke aspekte (ESG). Primjeri uključuju rizike povezane s utjecajem organizacije na prirodni okoliš i rizike koji se tiču interakcija organizacije sa zajednicama.
- Geopolitički, poput trgovinskih sporova/sankcija i političke nestabilnosti.

Interni revizori trebaju uzeti u obzir svaku fazu životnog ciklusa treće strane prilikom procjene zahtjeva za procese korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa.

Zahtjevi u Tematskim zahtjevima treće strane podijeljeni su u tri odjeljka prema Standardu 9.1 Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa:

- Korporativno upravljanje – jasno definirani osnovni ciljevi i strategije za korištenje trećih strana za podršku organizacijskim ciljevima, politikama i postupcima.
- Upravljanje rizicima – procesi za identifikaciju, analizu, upravljanje i praćenje rizika korištenja trećih strana, uključujući proces za brzu eskalaciju incidenata.
- Kontrolni procesi – kontrolne aktivnosti koje je uspostavilo viši menadžment i periodično ih procjenjuje kako bi se ublažili rizici pri korištenju trećih strana.

Uz Tematski zahtjev i ovaj korisnički vodič, interni revizori mogu se pozvati na dodatne stručne smjernice o trećim stranama, kao što su Globalne smjernice IPPF-a i resursi specifični za industriju.

Razmatranja

Sljedeća razmatranja mogu pomoći internim revizorima u provedbi zahtjeva iz Tematskog zahtjeva treće strane. Izjave u svakom odjeljku u nastavku ponavljaju ili parafraziraju odgovarajuće zahtjeve Tematskog zahtjeva. Ova neobavezna razmatranja ilustrativna su kako bi pružila primjere načina procjene zahtjeva. Interni revizori trebali bi primijeniti profesionalnu prosudbu prilikom određivanja što uključiti u svoje procjene.

Razmatranja korporativnog upravljanja

Kako bi procijenili kako se procesi korporativnog upravljanja, uključujući nadzor odbora, primjenjuju na ciljeve trećih strana, interni revizori mogu pregledati dokaze :

- A. Formaliziranog i dokumentiranog pristupa ili strategije temeljene na riziku za odlučivanje treba li koristiti treću stranu. Pristup se periodično preispituje i uključuje:
 - Jasno definiran i standardiziran proces za provedbu pristupa, odobren za korištenje od strane organizacije.
 - Planirani resursi temeljeni na analizi troškova i koristi kako bi se opravdao angažman treće strane, osiguravajući strateško usklađivanje i učinkovitost resursa.
 - Procjena rizika i kontrola od strane višeg menadžmenta, uključujući one koje se odnose na probleme s trećim stranama.
 - Odgovarajući resursi za ugovaranje, upravljanje i praćenje učinka trećih strana.
 - Integracija povratnih informacija dionika u pristup ili strategiju.
- B. Politike, postupci i ostala relevantna dokumentacija koja se koristi za definiranje, procjenu i upravljanje odnosima s trećim stranama tijekom cijelog životnog ciklusa. Politike i postupci mogu uključivati:
 - Standardizirane alate i predloške za olakšavanje ključnih procesa korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole.
 - Procese za periodičnu procjenu politika i postupaka, utvrđivanje njihove adekvatnosti i njihovo ažuriranje prema potrebi.
 - Utvrđene kriterije za odabir, ugovaranje, uključivanje, praćenje i isključivanje trećih strana.
 - Identifikaciju i periodični pregled primjenjivih regulatornih zahtjeva radi usklađivanja s politikama i procedurama.
 - Usporedbe kako bi se identificirale i usporedile vodeće prakse upravljanja trećih strana.
- C. Definirane uloge i odgovornosti koje podržavaju postizanje ciljeva treće strane. Dodatni dokazi mogu uključivati:



- Procese za procjenu usklađenosti vrijednosti, etičkih načela i društvene odgovornost treće strane s načelima primarne organizacije. Proces bi trebao uključivati kako brzo riješiti potencijalne sukobe interesa ili neetične prakse.
 - Redovitu obuku osoblja koje obavlja upravljačke uloge trećih strana i periodična procjena njihovih kompetencija.
 - Proces kako bi se procijenilo je li na razini cijele organizacije provedena obuka za stvaranje svijesti o trećim stranama.
 - Usklađenost uloga i odgovornosti s modelom triju linija.
- D.** Pravovremena komunikacija i angažman s relevantnim dionicima tijekom cijelog životnog ciklusa treće strane (na primjer: odbor, viši menadžment, nabava, operacije, upravljanje rizicima, usklađenost, pravni odjel, informacijska tehnologija, sigurnost informacija, ljudski resursi i drugi), što uključuje:
- Informacije o rizicima trećih strana i poznatim potencijalnim ranjivostima u zapisnicima sa sastanaka, izvješćima ili e-porukama.
 - Razmjena informacija o upravljanju trećim stranama i promicanje suradnje (na primjer, putem periodičnih međufunkcijskih sastanaka).

Razmatranja upravljanja rizicima

Kako bi procijenili kako se procesi upravljanja rizicima primjenjuju na ciljeve trećih strana, interni revizori mogu pregledati dokaze da su:

- A.** Standardizirani i sveobuhvatni procesi upravljanja rizicima za korisnika usluga trećih strana uključuju definirane uloge i odgovornosti te u dovoljnoj mjeri adresiraju ključne rizike relevantne za organizaciju:
- Proces za procjenu i upravljanje rizicima trećih strana obuhvaćaju način na koji su ključni rizici:
 - Početno identificirani i prijavljeni.
 - Analizirani se kako bi se procijenio njihov utjecaj na sposobnost postizanja organizacijskih ciljeva.
 - Ublaženi, uključujući akcijske planove za smanjenje rizika na prihvatljivu razinu.
 - Praćeni, uključujući detekciju i odgovor na rana upozorenja te plan za kontinuirano izvješćavanje dok se prijetnje u potpunosti ne riješe.
 - Praćenje se provodi radi poštivanja procesa i provedbe korektivnih mjera za bilo kakva odstupanja kako bi se spriječilo potkopavanje dugoročnih ciljeva ili strategije organizacije.
 - Odbor za upravljanje rizicima ili neka drugi odbor pruža izravan nadzor trećih strana i pruža mišljenje odboru. Odbor ima definiranu svrhu i redovito se sastaje. Dokazi mogu uključivati zapisnike sa sastanaka.

- B.** Rizici povezani s trećim stranama tijekom cijelog životnog ciklusa redovito se identificiraju i procjenjuju. Procjena rizika rangira i određuje prioritete trećih strana. Odgovori na rizike rangiraju se i određuju se prema prioritetima.
- Primarna organizacija uzima u obzir čimbenike poput svoje veličine, razine zrelosti i broja angažiranih trećih strana prilikom izrade procjene rizika treće strane.
 - Procjena rizika je dokumentirana te identificira inherentne i rezidualne rizike.
 - Organizacija primjenjuje postupak dubinske analize za pregled i ažuriranje procjene rizika.
 - Kriteriji se utvrđuju za rangiranje i određivanje prioriteta trećih strana prema rizicima. Primjeri takvih kriterija uključuju:
 - Pružene usluge su ključne za poslovanje organizacije.
 - Financijska vrijednost odnosa je značajna.
 - Poslovna suradnja je nova, brzo je uspostavljena i/ili dugo traje.
 - Uključeno je nekoliko vanjskih strana.
 - Treća strana planira podugovarati dio ili cjelokupan posao.
 - Organizacija se pridržava opće prihvaćenih praksi procjene rizika, uključujući i provođenje procjene rizika u najranijoj mogućoj fazi, obično kada se prijedlog analizira tijekom faze odabira i prije uključivanja u posao.
 - Dobavljači ispunjavaju upitnik kako bi odredili svoj rang rizika i prioritet na temelju inherentnih rizika. Organizacija osigurava da upitnike ispunjava relevantno osoblje i da se pregledavaju radi osiguranja točnosti.
 - Organizacija periodično dobiva informacije o upravljanju rizicima trećih strana iz funkcionalnih područja kao što su informacijska tehnologija, nabava, upravljanje rizicima na nivou organizacije, ljudski resursi, pravni sektor, usklađenost, operacije, računovodstvo i financije.
- C.** Odgovori na rizike, poput ublažavanja, prihvaćanja, uklanjanja i prijenosa rizika identificirani se i razmjerni su utvrđenoj razini rizika.
- Odgovori na rizike su dokumentirani i uključuju razmatranje kontrolnog okruženja treće strane.
 - Dokumentacija koja potvrđuje da se odgovori na rizike koji prelaze toleranciju rizika primarne organizacije pregledavaju radi primjerenosti, posebno kada su rizici prihvaćeni. Odgovori uključuju one koji se odnose na potencijalne sukobe interesa s trećim stranama.
- D.** Procesi za upravljanje i eskalaciju rizika trećih strana, uključuju način na koji se procjenjuje, dodjeljuje i određuje prioritet prijetnje ili rizika. Pregled može uključivati identifikaciju:
- Definicije i objašnjenja razine rizika organizacije - kao što su visoka, umjerena i niska - te postupke eskalacije za svaku kategoriju rizika.

- Popisa trećih strana s određenim prioritetom prema identificiranim rizicima i statusu ublažavanja bilo kakvih rizičnih događaja.
- Primjenjivog pravnog, regulatornog i zahtjeva za usklađenost.
- Utjecaja rizika, i financijskih i nefinancijskih (na primjer, ugled).
- Procesu za komuniciranje rizika trećih strana s višim menadžmentom i zaposlenicima, uključujući redovito izvještavanje odbora (ili drugog odgovarajućeg tijela) o profilu rizika. Komunikacija bi trebala uključivati ažuriranja o otklanjanju svih uočenih problema s prioritarnim trećim stranama.
- Procesu za ponovnu procjenu rangiranja i određivanja prioriteta kada se promijene apetit za rizikom i razine tolerancije na rizik primarne organizacije.

Razmatranja kontrolnih procesa

Kako bi procijenili kako se kontrolni procesi primjenjuju na odnose s trećim stranama, interni revizori mogu pregledati dokaze koji upućuju na sljedeće:

- A. Uspostavljen je otporan proces dubinske analize za pronalaženje i odabir trećih strana s dokumentiranim i odobrenim poslovnim slučajem ili drugom relevantnom dokumentacijom koja opisuje i opravdava potrebu za odnosom s trećom stranom i prirodu tog odnosa.
 - Poslovni slučaj također može:
 - Obuhvaćati rizike za sposobnost treće strane da ispuni očekivanja i potencijalne utjecaje na organizaciju.
 - Uključite detaljnu analizu troškova i koristi.
 - Primjenjuju se utvrđeni postupci nabave - kao što su konkurentsko nadmetanje, zahtjevi za ponude, i nabavu od jedinog izvora. Postupci uključuju:
 - Kriterije za važne aspekte, kao što su pregled protokola kibernetičke sigurnosti, provjera bankovnih podataka, provođenje provjera financijske pozadine i istraživanje organizacijske strukture treće strane, kaznene i pravne evidencije, vozačke evidencije, političkih aktivnosti i veza s kriminalnim aktivnostima.
 - Dobro definirane kriterije odabira, uključujući procjenu prošlih rezultata, preporuka, reputacije i troškova ugovora.
 - Dubinsko snimanje kako bi se osigurao odgovarajući odabir dobavljača, kao što je formiranje međufunkcijskih timova za pregled ponuda. Kako bi se ublažio rizik od pristranosti, kontrole za timove za pregled uključuju postupke formiranja timova te zahtjeve za prijavljivanje potencijalnih sukoba interesa.
 - Dubinsko snimanje pri procjeni kontrolnog okruženja treće strane; na primjer, provođenje posjeta lokaciji ili pregledom sljedećeg:
 - Izvješća o kontroli sustava i organizacije (SOC).
 - Financijske stabilnosti.
 - Osnivačkog akta ili potvrda o urednom poslovanju.



- Transparentnosti u donošenju odluka ključnog menadžmenta i dionika.
 - Organizacijske strukture.
 - Operativne stabilnosti.
 - Protokola kibernetičke sigurnosti.
 - Usklađenosti s relevantnim zakonima, propisima i standardima.
 - Etičnosti poslovanja.
 - Povijest suradnje s primarnom organizacijom.
 - Reputacije.
- Dokazi da potencijalni dobavljači ili izvođači radova prelaze u fazu ugovaranja tek nakon što su provedeni relevantni procesi dubinske analize i analizirani rezultati .

B. Uspostavljene su i primjenjuju se politike i procedure ugovaranja.

- Ugovori su napisani nedvosmislenim uvjetima.
- Tijekom faze izrade ugovora razmatraju se ključni rizici i ugrađuju odgovarajuće klauzule, dok se pitanja koja zahtijevaju rješavanje u toj fazi komuniciraju s trećom stranom.
- Bitni elementi ugovora određuju se na temelju politika i postupaka ugovaranja organizacije te određene razine prioriteta treće strane. Elementi mogu uključivati:
 - Ugovori o neotkrivanju podataka (privatnosti).
 - Klauzule o prekidu ugovora i definirani parametri za pristup podacima.
 - Zahtjeve kibernetičke sigurnosti, uključujući one za pristup i dijeljenje svih podataka te izvještavanje o incidentima ili povredama unutar određenog razdoblja.
 - Zahtjeve za obavješćavanje o povredi koja utječe na podatke primarne organizacije.
 - Standardizirane postupke za provjeru identiteta treće strane, uključujući puno ime i prezime, adresu, fizičku lokaciju(e) i web-stranicu. Standardna praksa je korištenje kontrolne liste tijekom postupka identifikacije i pregled točnosti informacija.
 - Jasno definirane ugovore o razini usluge, kojima se specificiraju očekivani rezultati te prava, obveze, kazne, nagrade i odgovornosti svake strane, uključujući odgovornost za plaćanje troškova rada (uključujući i podizvođače).
 - Klauzule o pravu na reviziju koja uključuje podizvođače „nizvodno“ ili zahtjev za dokazom da je ugledni, neovisni pružatelj usluga revizije revidirao stranke. Bez klauzule o pravu na reviziju, sposobnost funkcije interne revizije da dobije ili pruži uvjerenje može biti ograničena.
- Primarna organizacija ima pristup izvješćima o procjeni kontrola neovisnih revizora; na primjer, onima o financijskoj, usklađenosti i sigurnosti podataka, kao što su izvješća Međunarodnog standarda za angažmane s izražavanjem uvjerenja ili izvješća SOC-a.



- Ako se oslanja na rad vanjskih pružatelja usluga treće strane, dokumenti se pregledavaju kako bi se osigurala pouzdanost.
- Izvješća SOC-a koriste se za identifikaciju neadekvatnih procesa upravljanja rizicima i upravljanja promjenama.
- Politike i postupci odnose se na sve komponente bitne za određene organizacije ili vrste ugovora:
 - Klauzule o okolišu i održivosti.
 - Protokoli za prijavljivanje nepravilnosti.
 - Zahtjevi za procjene mjera uspješnosti.
 - Testirani plan kontinuiteta poslovanja za treće strane.
 - Korištenje umjetne inteligencije u pružanju usluga.
 - Jasna identifikacija, objava, uvjeti i opseg za sve podugovorene radove „nizvodno“.
 - Proces upravljanja promjenama, u kojem se opisuje kako postupati s promjenama opsega, uvjeta ili operativnih zahtjeva (kao što su promjene u tehnologiji ili regulatorna ažuriranja) tijekom trajanja ugovora.
 - Ograničenja broja promjena naloga ili iznosa koji se mogu naplatiti.
- Politike i postupci zahtijevaju formalno prihvaćanje gotovih proizvoda prije nego što se izvrši plaćanje ili oslobađanja zadržanih sredstava.
- Treće strane su dužne podijeliti svoje etičke politike ili kodeks ponašanja i/ili se pridržavati onih primarne organizacije.
- U slučajevima kada treća strana dostavlja ugovor, primarna organizacija je provela pravni pregled, a ključni rizici su shvaćeni i podržani odgovarajućom strategijom za ublažavanje rizika.
- C. Zaključeni ugovori ili sporazumi pregledavaju se i odobravaju od strane odgovarajućih dionika, uključujući pravni odjel i odjel za usklađenost, pohranjuju se na siguran način i dodjeljuju se voditelju ugovora ili administratoru kao odgovornoj osobi.
 - Ugovor ili drugi službeni dokument koji potvrđuje odnos s vanjskim suradnicima i obvezu treće strane kao i dokaz o svim potrebnim pravnim i usklađenim pregledima.
- D. Održava se točan, potpun i ažuran popis svih odnosa s trećim stranama, kao što je to slučaj u centraliziranom sustavu upravljanja ugovorima.
 - Postupak dodavanja novih ugovora ili sporazuma s trećim stranama na popis ili u sustav.
 - Postupak za unos potencijalnih trećih strana u sustav dobavljača i njihovo uklanjanje ako ugovor nije odobren.
 - Postupak za uklanjanje ugovora ili sporazuma trećih strana s popisa ili sustava.
 - Sustav praćenja za dokumentiranje problema s određenim izvođačima ili dobavljačima za buduću upotrebu.



- Postupak pregleda kojim se utvrđuje je li registar trećih strana točan i potpun.
- E. Uspostavljeni su i slijede se dokumentirani procesi uvođenja u posao (eng. onboarding) kako bi se trećim stranama omogućilo ispunjavanje uvjeta ugovora ili sporazuma. Pregledi mogu uključivati provjeru sljedećeg:
- Standardiziranog postupka uvođenja u posao osiguravaju da se dovrši sva potrebna dokumentacija, obuka i pregledi usklađenosti.
 - Sustava i procesa treće strane mogu se besprijekorno integrirati s tehnologijom primarne organizacije.
 - Dijeljeni sustavi su kompatibilni i sigurni. Dokazi mogu uključivati komplementarne kontrole korisničkih entiteta kao dio izvještavanja o SOC-u.
 - Primarna organizacija procjenjuje planove za kontinuitet poslovanja treće strane, koji osiguravaju nastavak usluge tijekom izvanrednih situacija. Planovi za nepredviđene situacije uključeni su za rješavanje potencijalnih poremećaja.
- F. Proces za kontinuirano praćenje uspješnosti dobavljača u odnosu na ciljeve ugovora ili sporazuma, uključujući evaluacije ključnih pokazatelja uspješnosti.
- Proces praćenja informiraju o procjeni rizika treće strane, a utvrđene slabosti kontrola se pregledavaju, eskaliraju i rješavaju prema potrebi.
 - Izvješća ili opažanja o procesima, tehnologijama i alatima uspostavljenim za upravljanje praćenjem u stvarnom vremenu.
 - Proces kojima se osigurava da se plaćanja vrše u skladu s uvjetima ugovora ili sporazuma, kao što su ispunjavanje vremenskih rokova projekta, ključnih događaja i komunikacijskih zahtjeva. Plaćanja se vrše samo odobrenim izvođačima koji su završili fazu uvođenja u posao i uneseni su u sustav plaćanja dobavljačima. Kada su isporuke navedene u ugovoru, konačna plaćanja se vrše tek nakon što su isporuke provjerene.
 - Praćenje radi kontrole troškova povezanih s ugovorima s trećim stranama kako bi se osigurala vrijednost i odredio povrat ulaganja. Rezultati analize troškova i koristi koriste se za ponovno pregovaranje o ugovorima.
 - Postupci za procjenu kazni za nepoštivanje bilo kakvih sporazuma o razini usluge u ugovoru ili sporazumu. Kazne se izračunavaju i naplaćuju kada nastanu.
 - Rangiranje trećih strana na temelju rizika prema određenom prioritetu periodično se preispituje, kada dođe do promjena ugovora i kada je ugovor blizu isteka ili automatske obnove.
 - Pregledi prioritetnih trećih strana, kao što su pregledi na licu mjesta ili tromjesečni poslovni pregledi, radi validacije kontrola i operativnog integriteta.
 - Dokazi o dodatnom kontinuiranom praćenju mogu uključivati:
 - Analize financijske stabilnosti treće strane.
 - Procjene pritužbi protiv trećih strana.



- Menadžerski pregled izvješća neovisnih revizora kao što su Međunarodni standardi za angažmane s izražavanjem uvjerenja, Izjave o standardima za angažmane s uvjerenjem, financijska, revizorska, izvješća o usklađenosti i sigurnosti podataka koje pružaju treće strane; ISO certifikati.
 - Menadžerski pregled rezultata testova otpornosti poslovanja koje je provela treća strana, uključujući sve uočene značajne probleme.
 - Uvjeti za i ograničenja korištenja podizvođača ili „nizvodnih“ strana.
 - Evaluacije etičkih vrijednosti, kulture i ponašanja trećih strana.
 - Odgovori na upite medija.
 - Evaluacije protokola privatnosti i kibernetičke sigurnosti za zaštitu pohrane i prijenosa podataka i informacija primarne organizacije, uključujući korištenje naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije.
 - Identifikacija prilika od strane organizacije za kontinuirano poboljšanje učinka i ispunjavanje ciljeva ugovora ili sporazuma.
 - Pregled razdvajanja dužnosti.
- G.** Protokoli za pokretanje korektivnih mjera za identificirane incidente kada treća strana ne ispuni zahtjeve ugovora ili sporazuma ili ako radnje treće strane povećaju rizik za primarnu organizaciju.
- Protokoli za eskalaciju incidenata na temelju ozbiljnosti incidenta i prioriteta treće strane.
 - Pregled nakon incidenta, uključujući analizu temeljnih uzroka.
- H.** Procesi za osiguranje upozorenja za ugovore i sporazume koji se bliže isteku ili automatskoj obnovi. Procesi automatske obnove uključuju pregled:
- Izvedba treće strane.
 - Uvjeti ugovora ili sporazuma i svi dodaci.
 - Faktore rizika.
- I.** Provodi se i slijedi formalizirani plan prestanka rada kako bi se osiguralo da su ugovorni zahtjevi koji se odnose na vrijeme i očekivanja adekvatno ispunjeni, uključujući i za sve niže podizvođače.
- Kontrolne liste ili intervjui s ključnim dionicima kako bi se osigurala učinkovitost sigurnosnih mjera.
 - Organizacijske informacije ili podaci u vlasništvu treće strane su vraćene ili uništene.
 - Pristup treće strane podacima, sustavima ili objektima organizacije je opozvan.
 - Primarnoj organizaciji je vraćena imovina, kao što su uređaji, softverske licence, intelektualno vlasništvo i dokumentacija.
 - Kada se suradnja s trećom stranom raskida s opravdanim razlogom, otegotne okolnosti ili rizici se identificiraju i eskaliraju višem menadžmentu i/ili odboru.

- Kada se ugovor s prioritetsnom trećom stranom raskine, ona se zamjenjuje na temelju iste procjene rizika, osim ako je ugovor ispunjen ili više nije potreban.



Dodatak A. Primjeri praktične primjene

Sljedeći primjeri opisuju scenarije u kojima bi se primjenjivao Tematski zahtjev Treća strana:

Primjer 1: Angažman interne revizije prema planu interne revizije uključuje uslugu ili rezultat koji trenutno pruža treća strana.

Kada funkcija interne revizije završi svoj proces planiranja temeljen na riziku i u plan interne revizije uključi jedan ili više angažmana usluga ili rezultata koje trenutno pružaju treće strane na temelju ugovora ili sporazuma, primjena Tematskog zahtjeva je obvezna.

Ne moraju se svi zahtjevi iz Tematskog zahtjeva primjenjivati u svakom angažmanu. Kada interni revizori primijene profesionalnu prosudbu i utvrde da jedan ili više zahtjeva Tematskog zahtjeva treće strane nisu primjenjivi te ih stoga treba isključiti iz angažmana, interni revizori moraju dokumentirati i sačuvati obrazloženje za isključenje tih zahtjeva. Na primjer, obrazloženje za isključenje određenih zahtjeva moglo bi biti da je funkcija interne revizije utvrdila da je oslanjanje organizacije na treće strane za usluge od ključne važnosti za poslovanje je nisko ili da se radi o uspostavljenom odnosu s niskim financijskim utjecajem.

Primjer 2: Rizici trećih strana identificirani su tijekom angažmana s izražavanjem uvjerenja o temi koja nije vezana uz treće strane ili upravljanje ugovorima .

Interni revizori mogu prepoznati značajan rizik treće strane prilikom procjene procesa za koji se u početku nije utvrdilo da je povezan s trećim stranama ili upravljanjem ugovorima. Na primjer, prilikom planiranja angažmana za procjenu pohrane podataka, interni revizori saznaju da se usluge u oblaku pohranjuju putem treće strane. Tijekom razgovora s višim menadžmentom treće strane koja pruža usluge, interni revizori identificiraju rizike kibernetičke sigurnosti povezane s trećom stranom.

Nakon što se utvrde relevantni rizici, interni revizori moraju pregledati i Tematske zahtjeve za treće strane i Tematske zahtjeve za kibernetičku sigurnost te utvrditi koji su zahtjevi primjenjivi. Revizori mogu isključiti proces upravljanja trećom stranom ili proces upravljanja rizicima treće strane iz opsega angažmana i usredotočiti se na kontrole treće strane koje se odnose na usluge obuhvaćene revizijom. Ista profesionalna prosudba primjenjuje se i na primjenu Tematskih zahtjeva za kibernetičku sigurnost. Revizori moraju u radnim dokumentima angažmana dokumentirati razloge za isključenje bilo kojih zahtjeva Tematskih zahtjeva za treće strane ili Tematskih zahtjeva za kibernetičku sigurnost i zadržati dokumentaciju.

Primjer 3: Potrebno je u plan interne revizije uključiti angažman treće strane koji izvorno nije bio uključen u plan.

Unutar organizacije javlja se problem koji uključuje prioritetnu treću stranu i zahtjeva hitnu pozornost interne revizije. Problem je uključivao propust u kontroli. Rukovoditelj interne revizije trebao bi komunicirati s odborom o ponovnom određivanju prioriteta plana revizije i resursa

interne revizije kako bi se prilagodio potrebi. Revizor bi se trebao surađivati s pogodnim menadžmentom kako bi razvio ciljeve angažmana, procijenio situaciju i dao preporuke za sprječavanje budućih ponavljanja događaja. Rukovoditelj interne revizije trebao bi pregledati Tematski zahtjev kako bi odredio opseg angažmana, utvrdio koji se zahtjevi primjenjuju i u skladu s tim dokumentirao sva izuzeća.



Dodatak B. Alat za dokumentaciju po izboru

Od internih revizora se očekuje da koriste profesionalnu prosudbu pri određivanju primjenjivosti zahtjeva na temelju procjene rizika i da na odgovarajući način dokumentiraju izuzeća određenih zahtjeva. Tematski zahtjev može se dokumentirati u planu interne revizije ili u radnim dokumentima o angažmanu na temelju profesionalne prosudbe revizora. Jedan ili više angažmana interne revizije mogu pokrivati zahtjeve. Osim toga, ne moraju se primjenjivati svi zahtjevi. Obrazac u nastavku pruža jednu mogućnost za dokumentiranje usklađenosti s Tematskim zahtjevom treće strane, ali njegova upotreba nije obvezna.

Upravljanje trećim stranama

Zahtjev	Provedeno područje obuhvata ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
A. Formalni pristup se uspostavlja, provodi i periodično preispituje kako bi se utvrdilo treba li sklopiti ugovor s trećom stranom. Pristup uključuje odgovarajuće kriterije za definiranje i procjenu resursa potrebnih i dostupnih za postizanje ciljeva osiguranja proizvoda ili usluge.		
B. Utvrđuju se politike i postupci za definiranje, procjenu i upravljanje odnosima i rizicima s trećim stranama tijekom cijelog životnog ciklusa treće strane. Politike i postupci usklađeni su s primjenjivim regulatornim zahtjevima te se periodički pregledavaju i ažuriraju radi jačanja kontrolnog okruženja.		

Zahtjev	Provedeno područje obuhvata ili obrazloženje isključenja	Referenca dokumentacije
C. Uloge i odgovornosti upravljanja trećim stranama u organizaciji su definirane, s detaljnim opisom tko odabire, usmjerava, upravlja, komunicira s i nadzire treće strane te tko mora biti obaviješten o aktivnostima trećih strana. Postoji proces kojim se osigurava da pojedinci zaduženi za uloge i odgovornosti vezane za treće strane imaju odgovarajuće kompetencije.		
D. Protokoli za komunikaciju s relevantnim dionicima definirani su i uključuju pravovremeno izvještavanje o statusu učinka, rizika i usklađenosti (posebno kršenja zakona i propisa) prioritiziranih trećih strana. Treće strane se prioritiziraju na temelju rizika. Relevantne dionike mogu činiti odbor, viši menadžment, nabava, operacije, upravljanje rizicima, usklađenost, pravni odjel, informacijska tehnologija, informacijska sigurnost, ljudski resursi i drugi.		

Upravljanje rizicima trećih strana

Zahtjev	Izvršeno pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
A. Procesi za upravljanje rizicima trećih strana i njihovih usluga su standardizirani i sveobuhvatni, uključuju definirane uloge i odgovornosti te se u dovoljnoj mjeri bave ključnim rizicima relevantnim za organizaciju (kao što su strateški, reputacijski, etički, operativni, financijski, rizici usklađenosti, kibernetičke sigurnosti, informacijske tehnologije, pravni, održivosti i geopolitički). Pridržavanje procesa se prati, a za sva odstupanja provode se korektivne mjere.		
B. Rizici povezani s trećim stranama tijekom cijelog životnog ciklusa redovito se identificiraju i procjenjuju. Procjena rizika koristi se za rangiranje i određivanje prioriteta trećih strana, uključujući i one dalje „nizvodno“(podugovarači). Odgovori na rizik također se rangiraju i određuju im se prioriteti. Procjena rizika se periodički pregledava i ažurira.		
C. Odgovori na rizike su adekvatni i točni, sukladni rangiranju. Odgovori na rizike se provode, pregledavaju, odobravaju, prate, evaluiraju i prilagođavaju prema potrebi.		
D. Postoje procesi za upravljanje i, ako je potrebno, eskalaciju problema koji proizlaze iz trećih strana, osiguravajući odgovornost za ishode i povećavajući vjerojatnost postizanja uvjeta ugovora ili drugih sporazuma. Ako treća strana ne odgovori na eskalirane probleme, uspostavljeni su procesi s pomoću kojih viši menadžment može procijeniti rizike svog tekućeg poslovnog odnosa i poduzeti daljnje mjere, sanaciju ili raskid, prema potrebi.		

Kontrole trećih strana

Zahtjev	Izvršeno pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
A. Uspostavljen je robustan proces dubinske analize za pronalaženje i odabir trećih strana s dokumentiranim i odobrenim poslovnim planom ili drugim relevantnim dokumentom koji opisuje i opravdava potrebu za i prirodu odnosa s trećom stranom.		
B. Ugovaranje i odobravanje provode se u skladu s politikama i postupcima upravljanja rizicima trećih strana organizacije i uključuju suradnju među odgovarajućim dijelovima organizacije.		
C. Konačne ugovore ili sporazume pregledavaju i odobravaju sve relevantne zainteresirane strane, uključujući pravni odjel i odjel za usklađenost, potpisuju ih ovlaštene osobe obje strane i sigurno se pohranjuju. Za svaki ugovor odgovoran je voditelj ugovora ili administrator.		
D. Održava se točan, potpun i ažuran popis svih odnosa s trećim stranama, kao što je to slučaj u centraliziranom sustavu upravljanja ugovorima.		
E. Dokumentirani procesi uvođenja u posao uspostavljaju se i slijede kako bi se stvorila osnova za treće strane da ispune uvjete ugovora ili sporazuma.		
F. Postoje kontinuirani procesi praćenja kako bi se procijenilo postupaju li treće strane u skladu s uvjetima ugovora ili sporazuma tijekom cijelog životnog ciklusa i ispunjavaju li treće strane svoje ugovorne obveze. Proces uključuje provjeru pouzdanosti pruženih informacija i ponovnu procjenu učinka periodično i kad god se ugovor promijeni.		

Zahtjev	Izvršeno pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
G. Protokoli se uspostavljaju za pokretanje korektivnih radnji ako treća strana ne ispuni očekivanja ili predstavlja povećani ili neočekivani rizik. Protokoli uključuju eskalaciju incidenata na temelju ozbiljnosti, provođenje pregleda nakon incidenta i analizu temeljnog uzroka incidenata.		
H. Prate se datumi isteka i obnove ugovora te se po potrebi poduzimaju mjere obnove.		
I. Provodi se i slijedi formalizirani plan završetka suradnje kako bi se osiguralo da se ugovorni zahtjevi koji se odnose na vrijeme i očekivanja adekvatno ispune. Procesi uključuju sljedeće: • Prekid suradnje s trećom stranom. • Zamjena treće strane ako je potrebno. • Ponovna dodjela skrbništva i povratak ili uništavanje osjetljivih podataka organizacije pohranjene kod treće strane. • Opoziv pristupa treće strane sustavima, alatima i objektima.		

O Institutu internih revizora

IIA je međunarodno profesionalno udruženje koje okuplja više od 265.000 članova diljem svijeta i dodijelilo je više od 200.000 certifikata Certified Internal Auditor® (CIA®) diljem svijeta. Osnovan 1941. godine, IIA je diljem svijeta prepoznat kao vodeća organizacija u struci interne revizije u standardima, certifikatima, obrazovanju, istraživanju i tehničkim smjernicama. Za više informacija posjetite theiia.org.

Odricanje od odgovornosti

IIA objavljuje ovaj dokument u informativne i obrazovne svrhe. Ovaj materijal nije namijenjen pružanju konačnih odgovora na specifične pojedinačne okolnosti i kao takav namijenjen je samo kao vodič. IIA preporučuje traženje neovisnog stručnog savjeta koji se izravno odnosi na bilo koju specifičnu situaciju. IIA ne preuzima nikakvu odgovornost za bilo koga tko se isključivo oslanja na ovaj materijal.

Autorska prava

© 2025 Institut internih revizora, Inc. Sva prava pridržana. Za dopuštenje reprodukcije obratite se na copyright@theiia.org.

Rujan 2025.



The Institute of
Internal Auditors

Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101