

Treća strana

Tematski zahtjev

Topical Requirement

Praktični vodič



The Institute of
Internal Auditors

Prevedeno od strane



Institute of
Internal Auditors
Bosna i Hercegovina

Sadržaj

Pregled tematskih zahtjeva	2
Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba	2
Razmatranja.....	7
Razmatranja upravljanja.....	7
Razmatranja upravljanja rizikom	8
Razmatranja procesa kontrole	10
Dodatak A. Primjeri praktične primjene	15
Dodatak B. Alat za dokumentaciju u opcionalnom formatu	16
Upravljanje trećim stranama	16
Upravljanje rizicima trećih strana.....	17
Kontrole trećih strana.....	18



Pregled tematskih zahtjeva

Tematski zahtjevi su bitna komponenta Međunarodnog okvira profesionalne prakse® (International Professional Practices Framework®), zajedno s Globalnim standardima interne revizije™ (Global Internal Audit Standards™) i Globalnim smjernicama. Institut internih revizora zahtijeva da se Tematski zahtjevi koriste zajedno sa Standardima, koji pružaju autoritativnu osnovu za potrebne prakse. Reference na Standarde pojavljuju se u ovom vodiču kao izvor detaljnijih informacija.

Tematski zahtjevi formaliziraju način na koji interni revizori rješavaju prevladavajuća područja rizika kako bi promovirali kvalitet i dosljednost unutar profesije. Tematski zahtjevi uspostavljaju osnovu i pružaju relevantne kriterije za obavljanje usluga uvjeravanja vezanih za predmet Tematskog zahtjeva (Standard 13.4 Kriteriji za ocjenjivanje). Usklađenost s Tematskim zahtjevima je obavezna za usluge uvjeravanja i preporučuje se za ocjenjivanje tokom savjetodavnih usluga. Tematski zahtjevi nisu namijenjeni pokrivanju svih potencijalnih aspekata koje treba uzeti u obzir prilikom obavljanja angažmana uvjeravanja; već su namijenjeni pružanju minimalnog skupa zahtjeva kako bi se omogućila dosljedna i pouzdana procjena teme.

Tematski zahtjevi se jasno povezuju s IIA-inim Modelom tri linije i Globalnim standardima interne revizije. Procesi upravljanja, upravljanja rizicima i procesa kontrole, glavne su komponente Tematskih zahtjeva, usklađene sa Standardom 9.1 Razumijevanje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i procesa kontrole. U odnosu na Model tri linije, upravljanje se povezuje s odborom/upravnim tijelom, upravljanje rizicima se povezuje s drugom linijom, a kontrole ili procesi kontrole se povezuju s prvom linijom. Dok je menadžment predstavljen i u prvoj i u drugoj liniji, funkcija interne revizije je u trećoj liniji prikazana kao nezavisni i objektivni pružatelj uvjeravanja, koji izvještava odbor/upravno tijelo (Princip 8: Nadgledan od strane Odbora).

Primjenjivost, rizik i profesionalna prosudba

Tematski zahtjevi moraju se poštovati kada funkcije interne revizije obavljaju angažmane uvjeravanja o temama za koje postoji Tematski zahtjev ili kada se aspekti Tematskog zahtjeva identifikuju u okviru drugih angažmana uvjeravanja.

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

Kada se predmet Tematskog zahtjeva identifikuje tokom procesa planiranja interne revizije zasnovane na riziku i uključuje u plan revizije, tada se zahtjevi navedeni u Tematskom zahtjevu moraju koristiti za procjenu teme u okviru primjenjivih angažmana. Pored toga, kada interni revizori obavljaju angažman (bilo da je uključen u plan ili nije) i pojave se elementi Tematskog zahtjeva, Tematski zahtjev se mora procijeniti da li

je primjenjiv kao dio angažmana. Konačno, ako se zatraži angažman koji prvobitno nije bio u planu i uključuje temu, mora se procijeniti da li je Tematski zahtjev primjenjiv .

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

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

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

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

Performanse, dokumentacija i izvještavanje

Prilikom primjene Tematskih zahtjeva, interni revizori se također moraju pridržavati Standarda, obavljajući svoj rad u skladu s Domenom V: Obavljanje usluga interne revizije. Standardi u Domeni V opisuju planiranje angažmana (Princip 13 Efektivno planiranje angažmana), provođenje angažmana (Princip 14 Provođenje rada na angažmanu) i komuniciranje o rezultatima angažmana (Princip 15 Saopštavajte rezultate angažmana i pratite akcione planove).

Tematski zahtjevi su osmišljeni da podrže dosljedne, visokokvalitetne prakse interne revizije. Lokalni zakoni, propisi, očekivanja nadzornih tijela 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 informacija prema potrebi, u skladu sa Standardom 1.3 Pravno i etičko ponašanje. Interni revizori su možda već integrisali ove dodatne zahtjeve u programe revizije i procedure testiranja i trebali bi ih uskladiti s Tematskim zahtjevom kako bi osigurali adekvatnu pokrivenost.

Pokrivenost Tematskog zahtjeva može se dokumentirati ili u planu interne revizije ili u radnim papirima angažmana na osnovu profesionalne procjene revizora. Jedan ili više angažmana interne revizije mogu pokriti zahtjeve. Osim toga, ne moraju se primjenjivati svi zahtjevi. Dokazi da je Tematski zahtjev procijenjen da li je primjenjiv, moraju se sačuvati, uključujući obrazloženje koje objašnjava sva izuzeća.

Osiguranje kvalitete

Standardi zahtijevaju od glavnog revizora da razvije, implementira i održava program osiguranja i poboljšanja kvalitete koji pokriva sve aspekte funkcije interne revizije (Standard 8.3 Kvalitet). Rezultati se

moraju saopštiti odboru i višem menadžmentu. Komunikacijom moraju izvještavati o usklađenosti funkcije interne revizije sa Standardima i postizanju ciljeva učinka.

Usklađenost sa tematskim zahtjevima bit će ocijenjena u okviru procjena kvalitete.

Treća strana

Treća strana je eksterna osoba, grupa ili entitet s kojim organizacija („primarna organizacija“) uspostavlja poslovni odnos radi pribavljanja proizvoda ili usluga. Odnos se može formalizirati ugovorom, sporazumom ili drugim sredstvima kako bi se organizaciji pružili proizvodi, usluge, radna snaga, proizvodnja ili rješenja informacionih tehnologija, kao što su pohrana, obrada i održavanje podataka.

Napomena

Tematski zahtjevi koriste opštu terminologiju interne revizije kako je definirano u Globalnim standardima interne revizije. Čitaoci bi trebali pogledati termine i definicije u rječniku Standarda.

Termin „treća strana“ može se koristiti različito u zavisnosti od industrije ili drugih konteksta. Svaka funkcija interne revizije ima fleksibilnost da koristi svoju prosudbu u primjeni Tematskog zahtjeva u skladu s tim kako primarna organizacija (organizacija koja sklapa ugovor s trećom stranom) definira treće strane. U Tematskom zahtjevu za treću stranu i praktičnom vodiču, termin „treća strana“ odnosi se na dobavljače, izvođače radova, podizvođače, vanjske pružatelje usluga, druge agencije i konsultante. Termin „treća strana“ obuhvata sve takve aranžmane, uključujući one između treće strane i njenih podizvođača, često poznatih kao „nizvodni“ podizvođači ili „četvrte strane“, „pete strane“ ili „N-te strane“.

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

Termin „treća strana“ može se definirati i koristiti različito u zavisnosti od industrije ili drugih konteksta. Internim revizorima se daje fleksibilnost i trebaju se osloniti na svoju profesionalnu procjenu kako bi prilagodili Tematski zahtjev definiciji treće strane primarne organizacije.

Učinkovitost procesa organizacije za upravljanje odnosima s trećim stranama može se procijeniti u cijeloj organizaciji i/ili na nivou jednog ili više pojedinačnih ugovora, sporazuma ili odnosa. Interni revizori trebaju koristiti pristup od vrha prema dolje kako bi razvili razumijevanje politika, procedura, procesa, okvira i životnog ciklusa organizacije u vezi s trećim stranama. Interni revizori trebaju koristiti prosuđivanje kako bi razumjeli nijanse rizika trećih strana na osnovu pojedinačnih industrija, organizacija i tema angažmana. U skladu sa Standardom 5.1 Korištenje informacija, interni revizori trebaju biti svjesni i pridržavati se svih politika i procedura koje se odnose na informacije trećih strana kojima mogu pristupiti.

Tematski zahtjev se primjenjuje kada funkcija interne revizije obavlja angažmane uvjeravanja za treće strane i /ili bilo koje podugovorene odnose, uključujući i one četvrte ili dalje „nizvodne“, dozvoljene ugovorom ili sporazumom treće strane s primarnom organizacijom. Interni revizori trebaju dati prioritet trećim i daljnjim „nizvodnim“ stranama na osnovu rizika, kao što 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 praktični vodič odnose se na faze u odnosu organizacije s trećim stranama, poznate i kao faze životnog ciklusa: odabir, ugovaranje, uključivanje, praćenje i isključivanje. Ove faze će se koristiti u svrhu Tematskog zahtjeva treće strane i praktičnog vodiča, iako neke industrije imaju vlastite verzije životnog ciklusa. Faze su:

- Odabir: uključuje procese za utvrđivanje potrebe za trećom stranom, plan za njeno korištenje i dubinsku analizu za odabir. Pored toga, odabir treba da uključuje procjenu rizika potencijalnih i angažovanih trećih strana.
- Ugovaranje: uključuje procese dubinske analize za izradu, pregovaranje, odobravanje i sprovođenje pravnog sporazuma sa trećom stranom.
- Uključivanje: počinje potpisivanjem ugovora kojim se uspostavlja odnos i uspostavlja temelj za treće strane da ispune uslove ugovora ili sporazuma.
- Praćenje: uključuje procese za upravljanje „za vrijeme trajanja“ i kontinuirano praćenje treće strane nakon što je ugovor zaključen i odobren. Pristup je obično sistematičan i zasnovan na riziku te treba da uzima u obzir kontinuirano poboljšanje. Praćenje uključuje obnavljanje tekućih ugovora ili sporazuma sa trećim stranama kada je to potrebno.
- Isključivanje: uključuje procese za raskid ugovora i sporazuma, održavanje strategije isključivanja treće strane kojima je dat prioritet na osnovu rizika i prekid odnosa kada je to potrebno. Proces obično koristi pristup zasnovan na riziku i mogu uključivati formalni plan isključivanja.

Primarna organizacija zadržava odgovornost za rizike povezane s postizanjem svojih ciljeva, čak i kada angažuje treću stranu da joj pomogne u postizanju jednog ili više ciljeva. Angažovanje trećih strana može smanjiti neke od troškova organizacije za obavljanje procesa. Međutim, može uvesti operativne rizike jer primarna organizacija ima manju vidljivost i ovlaštenje nad kontrolnim procesima treće strane. Ako treća strana ne izvrši ugovorene obaveze, učestvuje u neetičkim praksama ili doživi poremećaj u poslovanju, primarna organizacija može snositi posljedice.

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

- Strateški, kao što je sposobnost ostvarivanja misije i/ili ciljeva organizacije na visokom nivou ili upravljanja uticajima spajanja i akvizicija.
- Reputacijski, kao što je šteta nanесena okolišu ili odnosu i povjerenju primarne organizacije s klijentima, kupcima i dionicima.
- Etičke, kao što su kršenje integriteta, sukob interesa, mito i korupcija.
- Operativni, kao što su fizička i informacijska sigurnost, insajderski rizik, prekidi u pružanju usluga i nepostizanje ciljeva.
- Finansijski, kao što su insolventnost treće strane i prevara.
- Usklađenost s važećim lokalnim, nacionalnim i međunarodnim regulatornim zahtjevima.

- Kibernetička sigurnost i druge vrste zaštite podataka, poput kompromitovanja i curenja osjetljivih podataka.
- Informaciona tehnologija, kao što je nedostatak usluga za podršku kritičnim operacijama.
- Pravni, kao što su sukob interesa, sporovi i parnice zbog kršenja ugovora.
- Održivost, kao što su okolišna, društvena i upravljačka. Primjeri uključuju rizike povezane s utjecajem organizacije na prirodni okoliš i rizike koji se tiču interakcije organizacije sa zajednicama.
- Geopolitički, kao što su trgovinski sporovi/sankcije i politička nestabilnost.

Interni revizori trebaju uzeti u obzir svaku fazu životnog ciklusa treće strane prilikom procjene zahtjeva za upravljanje, upravljanje rizicima i procese kontrole.

Zahtjevi u Tematskim zahtjevima treće strane podijeljeni su u tri dijela prema Standardu 9.1 Razumijevanje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i procesi kontrole:

- Upravljanje – jasno definirani osnovni ciljevi i strategije za korištenje trećih strana za podršku organizacijskim ciljevima, politikama i procedurama.
- Upravljanje rizicima – procesi za identifikaciju, analizu, upravljanje i praćenje rizika korištenja trećih strana, uključujući proces za brzu eskalaciju incidenata.
- Procesi kontrole – procesi kontrole koje je uspostavio menadžment i periodično evaluiraju se radi ublažavanja rizika pri korištenju usluga trećih strana.

Pored Tematskog zahtjeva i ovog korisničkog vodiča, 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 implementaciji zahtjeva iz Tematskog zahtjeva treće strane. Slovnje izjave u svakom odjeljku ispod, ponavljaju ili parafraziraju odgovarajuće zahtjeve Tematskog zahtjeva. Ova neobavezna razmatranja su ilustrativna kako bi pružila primjere načina za procjenu zahtjeva. Interni revizori trebaju primijeniti profesionalnu prosudbu prilikom određivanja šta će uključiti u svoje procjene.

Razmatranja upravljanja

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

- A. Formalizovan i dokumentovan pristup ili strategija zasnovana na riziku za određivanje da li koristiti treću stranu. Pristup se periodično preispituje i uključuje:
 - Jasno definiran i standardiziran proces za implementaciju pristupa, odobren za upotrebu od strane organizacije.
 - Budžetirani resursi zasnovani na analizi troškova i koristi kako bi se opravdalo angažovanje treće strane, osiguravajući strateško usklađivanje i efikasnost resursa.
 - Procjena rizika i kontrola od strane menadžmenta, uključujući one koje se odnose na probleme s trećim stranama.
 - Adekvatni resursi za ugovaranje, upravljanje i praćenje učinka trećih strana.
 - Integracija povratnih informacija zainteresovanih strana u pristup ili strategiju.
- B. Politike, procedure i druga relevantna dokumentacija koja se koristi za definiranje, procjenu i upravljanje odnosima s trećim stranama tokom cijelog životnog ciklusa. Politike i procedure mogu uključivati:
 - Standardizirani alati i predlošci za olakšavanje ključnih procesa upravljanja, upravljanja rizicima i procese kontrole.
 - Proces za periodičnu evaluaciju politika i procedura, utvrđivanje njihove adekvatnosti i njihovo ažuriranje po potrebi.
 - Utvrđeni kriteriji za odabir, ugovaranje, uključivanje, praćenje i isključivanje trećih strana.
 - Identifikacija i periodični pregled primjenjivih regulatornih zahtjeva radi usklađivanja s politikama i procedurama.
 - Provedene vježbe poređenja kako bi se identificirale i uporedile vodeće prakse upravljanja trećih strana.



- C. Definirane uloge i odgovornosti koje podržavaju postizanje ciljeva trećih strana. Dodatni dokazi mogu uključivati:
- Procese za procjenu usklađenosti vrijednosti, etike i društvene odgovornosti kompanije s principima primarne organizacije. Proces treba da uključuje i načine za brzo rješavanje potencijalnih sukoba interesa ili neetičnih praksi.
 - Redovnu obuku osoblja koje popunjava rukovodeće uloge trećih strana i periodična procjena njihovih kompetencija.
 - Procese za procjenu da li je implementirana obuka za stvaranje svijesti o trećim stranama na nivou cijele organizacije.
 - Uloge i odgovornosti su usklađene s Modelom tri linije.
- D. Pravovremena komunikacija i angažman sa relevantnim zainteresovanim stranama tokom životnog ciklusa treće strane (na primjer, upravni odbor, viši menadžment, nabavka, operacije, upravljanje rizicima, usklađenost, pravni sektor, informaciona tehnologija, sigurnost informacija, ljudski resursi i drugi), što uključuje:
- Informacije o rizicima trećih strana i poznatim potencijalnim ranjivostima, u zapisnicima sa sastanaka, izvještajima ili e-porukama.
 - Razmjena informacija o upravljanju trećim stranama i promocija saradnje (na primjer, putem periodičnih međufunkcionalnih sastanaka).

Razmatranja upravljanja rizikom

Da bi procijenili kako se procesi upravljanja rizicima primjenjuju na ciljeve trećih strana, interni revizori mogu pregledati dokaze koji:

- 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:
- Procese za procjenu i upravljanje rizicima trećih strana uključuju da su ključni rizici:
 - U početku identifikovani i prijavljeni.
 - Analizirani kako bi se procijenio njihov utjecaj na sposobnost postizanja organizacijskih ciljeva.
 - Ublaženi, uključujući akcione planove za smanjenje rizika na prihvatljiv nivo.
 - Praćeni, uključujući otkrivanje i odgovor na rana upozorenja i plan za kontinuirano izvještavanje dok se prijetnje u potpunosti ne riješe.
 - Praćenje se provodi radi poštivanja procesa i implementacije korektivnih mjera za bilo kakva odstupanja, kako bi se spriječilo potkopavanje dugoročnih ciljeva ili strategije organizacije.
 - Odbor za upravljanje rizicima ili neka druga grupa pruža direktan nadzor nad trećim stranama i doprinos upravnom odboru. Odbor ima definiranu svrhu i redovno se sastaje. Dokazi mogu uključivati zapisnike sa sastanaka.



- B.** Rizici povezani s trećim stranama tokom cijelog životnog ciklusa se redovno identificiraju i procjenjuju. Procjena rizika rangira i daje prioritet trećim stranama. Odgovori na rizik se rangiraju i daju prioritet.
- Primarna organizacija uzima u obzir faktore kao što su njena veličina, zrelost i broj angažovanih trećih strana prilikom razvoja procjene rizika treće strane.
 - Procjena rizika je dokumentirana i identificira inherentne i rezidualne rizike.
 - Organizacija slijedi proces dubinske analize za pregled i ažuriranje procjene rizika.
 - Kriteriji se utvrđuju za rangiranje i određivanje prioriteta trećih strana prema rizicima. Primjeri takvih kriterija uključuju:
 - Usluge koje se pružaju su ključne za poslovanje organizacije.
 - Finansijska vrijednost aranžmana je materijalna.
 - Veza je nova, brzo uspostavljena i/ili dugo traje.
 - Uključeno je nekoliko vanjskih strana.
 - Treća strana planira podugovarati dio ili sav posao.
 - Organizacija se pridržava široko prihvaćenih praksi procjene rizika, uključujući i to da se procjena rizika provodi u najranijoj mogućoj fazi, obično kada se prijedlog analizira tokom faze odabira, a prije uključivanja u posao.
 - Dobavljači popunjavaju upitnik kako bi odredili svoj rang rizika i prioritet na osnovu inherentnih rizika. Organizacija osigurava da upitnike popunjava relevantno osoblje i da se oni pregledavaju radi osiguranja tačnosti.
 - Organizacija periodično dobija informacije u vezi s upravljanjem rizicima trećih strana iz funkcionalnih područja, kao što su informacione tehnologije, nabavka, upravljanje rizicima preduzeća, ljudski resursi, pravni sektor, usklađenost, operacije, računovodstvo i finansije.
- C.** Odgovori na rizik, kao što su ublažavanje, prihvatanje, eliminacija i dijeljenje, identificirani su i srazmjerni rangiranju rizika.
- Odgovori na rizike su dokumentovani i uključuju razmatranje kontrolnog okruženja treće strane.
 - Dokumentacija koja pokazuje da se odgovori na rizike koji prelaze toleranciju rizika primarne organizacije pregledavaju radi utvrđivanja prikladnosti, posebno kada se rizici prihvataju. Odgovori uključuju one koji se odnose na potencijalne sukobe interesa s trećim stranama.
- D.** Procesi za upravljanje i eskalaciju rizika trećih strana, uključujući način na koji se procjenjuje, dodjeljuje i određuje prioritet nivoa prijetnje ili rizika. Pregled može uključivati identifikaciju:
- Definicije i objašnjenja nivoa rizika organizacije - kao što su: visok, umjeren i nizak - i procedure eskalacije za svaku kategoriju rizika.
 - Spisak trećih strana kojima je dat prioritet prema identifikovanim rizicima i statusu ublažavanja bilo kakvih rizičnih događaja.
 - Primjenjivi zakonski, regulatorni i zahtjevi za usklađenost.



- Utjecaji rizika, i finansijskih i nefinansijskih (na primjer, reputacija).
- Procesi za komunikaciju rizika trećih strana s menadžmentom i zaposlenima, uključujući redovno izvještavanje o profilu rizika upravnom odboru (ili drugom odgovarajućem tijelu). Komunikacija treba da uključuje ažuriranja o otklanjanju svih problema uočenih s prioritetnim trećim stranama.
- Procesi za ponovnu procjenu rangiranja i određivanje prioriteta kada se promijeni apetit i nivo tolerancije rizika primarne organizacije.

Razmatranja procesa kontrole

Da bi procijenili kako se kontrolni procesi primjenjuju na odnose s trećim stranama, interni revizori mogu pregledati dokaze:

- A. Uspostavljen je robustan proces dubinske analize za pronalaženje i odabir trećih strana, s dokumentiranim i odobrenim poslovnim planom ili drugom relevantnom dokumentacijom koja opisuje i opravdava potrebu i prirodu odnosa s trećom stranom.
 - Poslovni slučaj također može:
 - Usredotočiti se na rizike za sposobnost treće strane da ispuni očekivanja i potencijalne utjecaje na organizaciju.
 - Uključiti detaljnu analizu troškova i koristi.
 - Primjenjuju se utvrđeni procesi nabavke - kao što su konkurentsko nadmetanje, zahtjevi za ponude i isključivo nabavljanje. Procesi uključuju:
 - Kriteriji za važne aspekte, kao što su pregled protokola kibernetičke sigurnosti, provjera bankovnih podataka, provođenje provjera finansijske prošlosti i istraživanje organizacijske strukture treće strane, kaznenih i pravnih dosijea, vozačke evidencije, političkih aktivnosti i veza s kriminalnim aktivnostima.
 - Dobro definirani kriteriji odabira, uključujući procjenu prošlih rezultata, referenci, reputacije i troškova ugovora.
 - Dužna pažnja kako bi se osigurao odgovarajući odabir dobavljača, kao što je formiranje međufunkcionalnih timova za pregled prijedloga. Kako bi se ublažio rizik od pristranosti, kontrole za timove za pregled uključuju procedure za formiranje tima i zahtjeve za otkrivanje potencijalnih sukoba interesa.
 - Dužna pažnja pri procjeni kontrolnog okruženja treće strane; na primjer, provođenje posjete lokaciji ili pregled treće strane :
 - Izvještaji o kontroli sistema i organizacije (SOC - System and Organization Control).
 - Finansijska stabilnost.
 - Osnivački akt ili potvrda o dobrom stanju.
 - Transparentnost u donošenju odluka ključnog menadžmenta i zainteresovanih strana.
 - Organizacijska struktura.
 - Operativna stabilnost.



- Protokoli kibernetičke sigurnosti.
 - Usklađenost s relevantnim zakonima, propisima i standardima.
 - Etika.
 - Historija s primarnom organizacijom.
 - Ugled.
- Dokazi da potencijalni dobavljači ili izvođači radova prelaze u fazu ugovaranja tek nakon što su provedeni relevantni procesi dubinske analize i analizirani rezultati .

B. Utvrđene su i poštuju se politike i procedure ugovaranja.

- Ugovori su napisani sa nedvosmislenim uslovima.
- Ključni rizici se razmatraju tokom faze izrade ugovora i uključuju se relevantne klauzule. Problemi koji zahtijevaju rješavanje, komuniciraju se sa trećom stranom tokom ove faze.
- Bitni elementi ugovora određuju se na osnovu politika i procedura ugovaranja organizacije i nivoa prioriteta treće strane. Elementi mogu uključivati:
 - Ugovori o neotkrivanju (privatnosti).
 - Klauzule o prekidu i definirani parametri za pristup podacima.
 - Zahtjevi za kibernetičku sigurnost, uključujući one za pristup i dijeljenje svih podataka i izvještavanje o incidentima ili povredama u određenom periodu.
 - Zahtjevi za obavještenja o kršenju koje utiče na podatke primarne organizacije.
 - Standardizirani proces za provjeru identiteta treće strane, uključujući puno ime i prezime, adresu, fizičku lokaciju(e) i web stranicu. Standardna praksa je korištenje kontrolne liste tokom procesa identifikacije i pregled tačnosti informacija.
 - Jasno definirani ugovori o nivou usluge, koji specificiraju očekivane rezultate i prava, obaveze, kazne, nagrade i odgovornosti svake strane, uključujući odgovornost za plaćanje troškova rada (uključujući i podizvođače).
 - Klauzula o pravu na reviziju koja uključuje podizvođače „nizvodno“ ili zahtjev za dokazom da je ugledni, nezavisni pružatelj usluga revizije revidirao stranke. Bez klauzule o pravu na reviziju, sposobnost funkcije interne revizije da dobije ili pruži uvjeravanje može biti ograničena.
- Primarna organizacija ima pristup izvještajima o procjeni kontrola nezavisnih revizora; na primjer, onima o finansijama, usklađenosti i sigurnosti podataka, kao što su izvještaji Međunarodnog standarda o angažmanima za osiguranje ili izvještaji SOC-a.
 - Ako se oslanja na rad eksternih pružatelja usluga revizije treće strane, dokumenti se pregledavaju kako bi se osigurala pouzdanost.
 - Izvještaji SOC-a se koriste za identifikaciju neadekvatnih procesa upravljanja rizicima i promjenama.
- Politike i procedure se odnose na sve komponente bitne za određene organizacije ili vrste ugovora:

- Klauzule o zaštiti okoliša i održivosti.
 - Protokoli za prijavljivanje nepravilnosti.
 - Zahtjevi za procjenu mjera uspješnosti.
 - Testirani plan kontinuiteta poslovanja za treće strane.
 - Upotreba vještačke inteligencije u pružanju usluga.
 - Jasna identifikacija, objavljivanje, uslovi i obim za bilo koji naknadno ugovoreni rad.
 - Proces upravljanja promjenama, u kojem se opisuje kako se nositi s promjenama obima, uslova ili operativnih zahtjeva (kao što su promjene u tehnologiji ili regulatorna ažuriranja) tokom trajanja ugovora.
 - Ograničenja broja promjena naloga ili iznosa koji se mogu fakturirati.
- Politike i procedure zahtijevaju formalno prihvatanje gotovih proizvoda prije nego što se izvrši plaćanje ili oslobodi bilo kakav zalog.
 - Treće strane su dužne podijeliti svoje etičke politike ili kodeks ponašanja i/ili se pridržavati onih primarne organizacije.
 - U slučajevima kada treća strana sklapa ugovor, primarna organizacija je provela pravnu reviziju, a ključni rizici su shvaćeni i podržani odgovarajućom strategijom za ublažavanje rizika.
- C. Finalizirani ugovori ili sporazumi se pregledavaju i odobravaju od strane odgovarajućih zainteresovanih strana, uključujući pravni i odjel za usklađenost, sigurno se pohranjuju i dodjeljuju potpisniku ugovora ili administratoru na odgovornost za čuvanje.
- Ugovor ili drugi službeni dokument koji potvrđuje odnos s vanjskim saradnicima i obavezu treće strane, te dokaz o svim potrebnim pravnim i usklađenim pregledima.
- D. Održava se tačan, potpun i ažuran popis svih odnosa s trećim stranama, kao što je to slučaj u centralizovanom sistemu upravljanja ugovorima.
- Proces dodavanja novih ugovora ili sporazuma s trećim stranama na listu ili u sistem.
 - Proces za unos potencijalnih trećih strana u sistem dobavljača i njihovo uklanjanje ako ugovor nije odobren.
 - Postupak za uklanjanje ugovora ili sporazuma trećih strana sa liste ili sistema.
 - Sistem praćenja za dokumentiranje određenih izvođača radova ili dobavljača za buduću upotrebu.
 - Proces pregleda kojim se utvrđuje da li je populacija treće strane tačna i potpuna.
- E. Dokumentovani procesi uvođenja u posao se uspostavljaju i slijede kako bi se trećim stranama omogućilo da ispune uslove ugovora ili sporazuma. Pregledi mogu uključivati provjeru da li:
- Standardizirane procedure uvođenja u posao osiguravaju da se završi sva potrebna dokumentacija, obuka i pregledi usklađenosti.

- Sistemi i procesi treće strane mogu se besprijekorno integrisati s tehnologijom primarne organizacije.
 - Dijeljeni sistemi 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 tokom vanrednih situacija. Planovi za nepredviđene situacije uključeni su kako bi se riješili potencijalni prekidi.
- F. Proces za kontinuirano praćenje učinka dobavljača u odnosu na ciljeve ugovora ili sporazuma, uključujući evaluaciju ključnih pokazatelja učinka .
- Proces praćenja informiraju procjenu rizika treće strane, a utvrđene slabosti kontrole se pregledavaju, eskaliraju i rješavaju po potrebi.
 - Izvještaji ili zapažanja o procesima, tehnologijama i alatima uspostavljenim za upravljanje praćenjem u realnom vremenu.
 - Proces koji osiguravaju da se plaćanja vrše u skladu s uvjetima ugovora ili sporazuma, kao što su ispunjavanje vremenskih rokova projekta, prekretnica i komunikacijskih zahtjeva. Plaćanja se vrše samo odobrenim izvođačima koji su završili fazu uvođenja u posao i uneseni su u sistem 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 utvrdio povrat ulaganja. Rezultati analize troškova i koristi, koriste se za ponovno pregovaranje o ugovorima.
 - Proces za procjenu kazni za nepoštivanje sporazuma o nivou usluge u ugovoru ili sporazumu. Kazne se obračunavaju i naplaćuju kada nastanu.
 - Rangiranje prioriteta trećih strana na osnovu rizika se periodično ponovo procjenjuje, kada dođe do promjena ugovora i kada je ugovor blizu isteka ili automatskog obnavljanja.
 - Pregledi prioriteta trećih strana, kao što su pregledi na licu mjesta ili kvartalni pregledi poslovanja, radi validacije kontrola i operativnog integriteta.
 - Dokazi o dodatnom kontinuiranom praćenju mogu uključivati:
 - Analize finansijske stabilnosti treće strane.
 - Procjene pritužbi protiv trećih strana.
 - strane menadžmenta , kao što su Međunarodni standardi za angažmane uvjeravanja, Izjave o standardima za angažmane uvjeravanja, finansijski, revizorski, izvještaji o usklađenosti i sigurnosti podataka koje pružaju treće strane; ISO certifikati.
 - Pregledi menadžmenta o testovima otpornosti poslovanja koje je provela treća strana, uključujući sve uočene značajne probleme.
 - Uslovi za i ograničenja korištenja podizvođača ili „nizvodnih“ strana.
 - Evaluacije etičkih vrijednosti, kulture i ponašanja trećih strana.
 - Odgovori na upite medija.



- Evaluacije protokola za privatnost i kibernetička sigurnost radi zaštite pohrane i prijenosa podataka i informacija primarne organizacije, uključujući korištenje naprednih tehnologija poput umjetne inteligencije.
 - Identifikacija mogućnosti organizacije za kontinuirano poboljšanje učinka i ispunjavanje ciljeva ugovora ili sporazuma.
 - Pregled podjele dužnosti.
- G.** Protokoli za pokretanje korektivnih mjera za identifikovane 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 osnovu ozbiljnosti incidenta i prioriteta treće strane.
 - Pregled nakon incidenta, uključujući analizu uzroka.
- H.** Procesi za pružanje upozorenja za ugovore i sporazume koji se bliže isteku ili automatskom obnavljanju. Procesi automatskog obnavljanja uključuju pregled:
- Performanse treće strane.
 - Uslove ugovora ili sporazuma i svih dodataka.
 - Faktore rizika.
- I.** Formalizirani plan prestanka rada se provodi i poštuje kako bi se osiguralo da su ugovorni zahtjevi koji se odnose na vremenski okvir i očekivanja adekvatno ispunjeni, uključujući i za sve niže podizvođače.
- Kontrolne liste ili intervjui s ključnim zainteresiranim stranama kako bi se osigurala učinkovitost sigurnosnih mjera.
 - Organizacijske informacije ili podaci koji su u posjedu treće strane su vraćeni ili uništeni.
 - Pristup treće strane podacima, sistemima ili objektima organizacije je opozvan.
 - Vraćena je imovina primarne organizacije, kao što su uređaji, softverske licence, intelektualno vlasništvo i dokumentacija.
 - Kada se treća strana iz opravdanog razloga raskine, identifikuju se olakšavajuće okolnosti ili rizici i eskaliraju na viši menadžment i/ili upravni odbor.
 - Kada se ugovor s prioritetnom trećom stranom raskine, ta strana se zamjenjuje na osnovu iste procjene rizika, osim ako ugovor nije završen ili više nije potreban.



Dodatak A. Primjeri praktične primjene

Sljedeći primjeri opisuju scenarije u kojima bi se primjenjivao Tematski zahtjev treće strane:

Primjer 1: Angažman interne revizije u okviru plana interne revizije uključuje uslugu ili rezultat koji trenutno pruža treća strana .

Kada funkcija interne revizije završi svoj proces planiranja zasnovanog na riziku i uključi jedan ili više angažmana u plan interne revizije usluga ili rezultata koje trenutno pružaju treće strane na osnovu ugovora ili sporazuma, Tematski zahtjev postaje obavezan.

Ne moraju se svi zahtjevi iz Tematskog zahtjeva primjenjivati u svakom angažmanu. Kada interni revizori primijene profesionalnu procjenu i utvrde da jedan ili više zahtjeva Tematskog zahtjeva treće strane nisu primjenjivi, stoga ih treba isključiti iz angažmana, a interni revizori moraju dokumentirati imati obrazloženje za isključivanje tih zahtjeva. Na primjer, obrazloženje za isključivanje određenih zahtjeva može biti da je funkcija interne revizije utvrdila da je oslanjanje organizacije na treće strane za usluge od kritične važnosti nisko ili da se radi o uspostavljenom odnosu s niskim finansijskim utjecajem.

Primjer 2: Rizici trećih strana identificirani su tokom angažmana s uvjeravanjem o temi koja nije vezana za treće strane ili upravljanje ugovorima .

Interni revizori mogu identificirati značajan rizik treće strane prilikom procjene procesa za koji prvobitno nije utvrđeno 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 hostuju putem treće strane. Tokom intervjua s menadžmentom usluga koje pruža treća strana, interni revizori identificiraju rizike kibernetičke sigurnosti povezane s trećom stranom.

Nakon što se identifikuju relevantni rizici, interni revizori moraju pregledati i Tematske zahtjeve za treće strane i Tematske zahtjeve za kibernetičku sigurnost i utvrditi koji su zahtjevi primjenjivi. Revizori mogu isključiti proces upravljanja treće strane ili proces upravljanja rizicima treće strane iz opsega angažmana i fokusirati se na kontrole treće strane nad uslugama koje se revidiraju. Ista profesionalna procjena primjenjuje se i na primjenu Tematskih zahtjeva za kibernetičku sigurnost. Revizori moraju u radnim dokumentima angažmana dokumentirati razloge za isključivanje bilo kojih zahtjeva Tematskih zahtjeva za treće strane ili Tematskih zahtjeva za kibernetičku sigurnost i imati dokumentaciju o tome.

Primjer 3: Potreban je angažman treće strane koji prvobitno nije bio uključen u plan interne revizije .

Unutar organizacije se javlja problem koji uključuje prioritetnu treću stranu, a koji zahtijeva hitnu pažnju interne revizije. Problem se odnosio na propust u kontroli. Glavni izvršni revizor treba da komunicira s odborom o ponovnom određivanju prioriteta u planu revizije i resursima interne revizije kako bi se prilagodio potrebama. Revizor treba da ostvari komunikaciju s menadžmentom kako bi razvio ciljeve angažmana, procijenio situaciju i dao preporuke za sprječavanje budućih događaja. Glavni izvršni revizor treba da pregleda Tematski zahtjev kako bi odredio opseg angažmana , utvrdio koji se zahtjevi primjenjuju i shodno tome dokumentira sva izuzeća.

Dodatak B. Alat za dokumentaciju u opcionalnom formatu

Od internih revizora se očekuje da primjenjuju profesionalnu procjenu prilikom određivanja primjenjivosti zahtjeva na osnovu 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 osnovu profesionalne procjene revizora. Jedan ili više angažmana interne revizije mogu pokriti zahtjeve. Osim toga, ne moraju se primjenjivati svi zahtjevi. Obrazac za ispis u nastavku pruža jednu opciju za dokumentiranje usklađenosti s Tematskim zahtjevom treće strane, ali njegova upotreba nije obavezna.

Upravljanje trećim stranama

Zahtjev	Realizovano pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
A. Formalni pristup se uspostavlja, implementira i periodično preispituje kako bi se utvrdilo da li treba sklopiti ugovor s trećom stranom. Pristup uključuje odgovarajuće kriterije za definiranje i procjenu resursa potrebnih i dostupnih za postizanje ciljeva pružanjem proizvoda ili usluge.		
B. Politike i procedure su uspostavljene kako bi se definirali, procijenili i upravljali odnosima i rizicima s trećim stranama tokom cijelog životnog ciklusa treće strane. Politike i procedure su usklađene s važećim regulatornim zahtjevima i periodično se preispituju i ažuriraju kako bi se ojačalo kontrolno okruženje.		
C. Uloge i odgovornosti upravljanja trećim stranama u organizaciji su definirane, detaljno navodeći ko bira, usmjerava, upravlja, komunicira s i prati treće strane i ko mora biti obaviješten o aktivnostima trećih strana. Postoji proces kojim se osigurava da osobe kojima su dodijeljene uloge i odgovornosti trećih strana imaju odgovarajuće kompetencije.		



Zahtjev	Realizovano pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
D. Protokoli za komunikaciju s relevantnim zainteresiranim stranama su definirani i uključuju pravovremeno izvještavanje o statusu učinka, rizika i usklađenosti (posebno kršenja zakona i propisa) prioriteta trećih strana. Treće strane se prioriziraju na osnovu rizika. Relevantne zainteresirane strane mogu uključivati upravni odbor, viši menadžment, nabavku, operacije, upravljanje rizicima, usklađenost, pravne poslove, informacionu tehnologiju, sigurnost informacija, ljudske resurse i druge .		

Upravljanje rizicima trećih strana

Zahtjev	Realizovano 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 u dovoljnoj mjeri adresiraju ključne rizike relevantne za organizaciju (kao što su strateški, reputacijski, etički, operativni, financijski, rizici usklađenosti, kibernetičke sigurnosti, informacionih tehnologija, pravni, održivosti i geopolitički). Pridržavanje procesa se prati, a za sva odstupanja se provode korektivne mjere.		
B. Rizici povezani s trećim stranama tokom cijelog životnog ciklusa se redovno identificiraju i procjenjuju. Procjena rizika se koristi za rangiranje i određivanje prioriteta trećih strana, uključujući i one dalje „nizvodno“. Odgovori na rizik se također rangiraju i određuju prioritet. Procjena rizika se periodično preispituje i ažurira.		

Zahtjev	Realizovano pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
C. Odgovori na rizike su adekvatni i tačni, srazmjerni rangiranju. Odgovori na rizike se implementiraju, pregledavaju, odobravaju, prate, evaluiraju i prilagođavaju po potrebi.		
D. Postoje procesi za upravljanje i, ako je potrebno, eskalaciju problema koji proizlaze iz odnosa s trećim stranama, osiguravajući odgovornost za ishode i povećavajući vjerovatnoću postizanja uslova ugovora ili drugih sporazuma. Ako treća strana ne odgovori na eskalirane probleme, uspostavljeni su procesi pomoću kojih menadžment može procijeniti rizike svog tekućeg poslovnog odnosa i poduzeti daljnje mjere, sanaciju ili raskid, prema potrebi.		

Kontrole trećih strana

Zahtjev	Realizovano 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 se vrše u skladu s politikama i procedurama organizacije za upravljanje rizicima trećih strana i uključuju saradnju između odgovarajućih dijelova organizacije.		
C. Konačne ugovore ili sporazume pregledavaju i odobravaju sve relevantne zainteresovane strane, uključujući pravni i odjel za usklađenost, potpisuju ih ovlaštene osobe obje strane i sigurno se pohranjuju. Za svaki ugovor odgovoran je potpisnik ugovora ili administrator.		



Zahtjev	Realizovano pokriće ili obrazloženje za isključenje	Referenca dokumentacije
D. Održava se tačan, potpun i ažuran popis svih odnosa s trećim stranama, kao što je to slučaj u centraliziranom sistemu upravljanja ugovorima .		
E. Dokumentovani procesi uvođenja u posao su uspostavljeni i praćeni kako bi se stvorila osnova za treće strane da ispune uslove ugovora ili sporazuma.		
F. Postoje procesi kontinuiranog praćenja kako bi se procijenilo da li treće strane postupaju u skladu sa uslovima ugovora ili sporazuma tokom cijelog životnog ciklusa i da li treće strane ispunjavaju svoje ugovorne obaveze. Proces i uključuju provjeru pouzdanosti dostavljenih informacija i ponovnu procjenu učinka periodično i kad god se sporazum promijeni.		
G. Protokoli se uspostavljaju za pokretanje korektivnih mjera ako treća strana ne ispuni očekivanja ili predstavlja povećani ili neočekivani rizik. Protokoli uključuju eskalaciju incidenata na osnovu ozbiljnosti, provođenje pregleda nakon incidenta i analizu uzroka incidenata.		
H. Datumi isteka i obnavljanja ugovora se prate, a mjere za obnavljanje se poduzimaju po potrebi.		
I. Formalizirani plan okončanja i /ili zamjene se provodi i slijedi, kako bi se osiguralo da su zahtjevi ugovora koji se odnose na vrijeme i očekivanja adekvatno ispunjeni. Proces i uključuju sljedeće: • Raskinite s trećom stranom. • Zamijenite treću stranu ako je potrebno. • Preraspodijelite čuvanje i vratite ili uništite osjetljive podatke organizacije pohranjene kod treće strane. • Opozovite pristup trećih strana sistemima, alatima i objektima.		

O Institutu internih revizora

IIA je međunarodno profesionalno udruženje koje okuplja više od 265.000 članova širom svijeta i dodijelilo je više od 200.000 certifikata Certified Internal Auditor® (CIA®) širom svijeta. Osnovan 1941. godine, IIA je širom svijeta priznat kao lider u profesiji interne revizije u oblasti standarda, certifikacija, obrazovanja, istraživanja i tehničkih smjernica. Za više informacija posjetite theiia.org.

Odricanje odgovornosti

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

Autorska prava

© 2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. Sva prava zadržana. Za dozvolu za reprodukciju, kontaktirajte copyright@theiia.org.

Septembar 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