



— Praktyczny przewodnik

AUDYT ZEWNĘTRZNYCH RELACJI BIZNESOWYCH



Institut Audytorów
Wewnętrznych IIA Polska



The Institute of
Internal Auditors

Global

Spis treści

Wprowadzenie	1
Streszczenie	1
Informacje ogólne o zewnętrznych relacjach biznesowych	2
Przykłady zewnętrznych relacji biznesowych	3
Korzyści wynikające z utrzymywania zewnętrznych relacji biznesowych	4
Ryzyka wynikające z utrzymywania zewnętrznych relacji biznesowych	7
Audytowanie zewnętrznych relacji biznesowych.....	13
Rozumienie organizacji i jej relacji.....	14
Ocena ryzyk i kontroli	14
Przeprowadzanie audytu	15
Procedury.....	15
Raport.....	16
Monitorowanie postępów.....	16

Wprowadzenie

Ten przewodnik dostarcza audytorom wewnętrznym wytycznych dotyczących audytowania zewnętrznych lub rozszerzonych relacji biznesowych¹.

Kadra zarządzająca może skorzystać z przewodnika w zakresie zarządzania i monitorowania ryzyk związanych z tymi relacjami.

Streszczenie

Rozważając rolę audytu wewnętrznego w odniesieniu do zewnętrznych relacji biznesowych należy wziąć pod uwagę poniższe uwarunkowania:

1. organizacje mają bardzo wiele zewnętrznych relacji biznesowych wynikających z różnych potrzeb biznesowych;
2. każda relacja jest obciążona ryzykiem;
3. to kierownictwo odpowiada za zarządzanie tymi ryzykami i uzyskiwanie korzyści z utrzymywania zewnętrznych relacji biznesowych;
4. audyt wewnętrzny odgrywa kluczową rolę we wspieraniu kierownictwa i ocenie jego działań.

Organizacje utrzymują relacje z zewnętrznymi partnerami biznesowymi (EBR partner) z różnych powodów. Mogą poszukiwać takich korzyści, jak wzrost dochodów poprzez licencjonowanie i profilowanie dystrybucji, redukcję kosztów w częściach organizacji znajdujących się poza kluczową działalnością, bądź wzmocnić zasoby skoncentrowane na głównej działalności organizacji.

Jednakże, utrzymywaniu tych relacji biznesowych towarzyszy ryzyko nieodłączne² oraz ryzyka kontroli związane z zewnętrznymi partnerami biznesowymi. W związku z podjętymi relacjami biznesowymi, organizacja narażona jest na podobne ryzyka, których doświadczałaby sama (wewnętrznie), bez powiązań zewnętrznych (np. organizacja wciąż narażona jest na ryzyka procesów oddanych w outsourcing). Dodatkowo, organizacja jest narażona na ryzyka wynikające z relacji z podmiotem zewnętrznym, jak również ryzyka związane z jego działalnością, między innymi na ryzyko reputacji, marki i ryzyka ekonomiczne. Audytorzy wewnętrzni mogą wspierać kierownictwo i radę³ w identyfikowaniu, ocenie oraz zarządzaniu tymi ryzykami.

Kierownictwo organizacji jest odpowiedzialne za zarządzanie, monitorowanie zewnętrznych relacji biznesowych i powiązanych z nimi ryzyk. O ile nawiązywanie relacji biznesowych pozwala organizacji uzyskiwać korzyści i dzielić część ryzyka z zewnętrznym podmiotem biznesowym, nadal to organizacja ponosi ostateczną odpowiedzialność za wiele ryzyk, ponieważ nie wszystkie mogą zostać przeniesione na partnera biznesowego. Organizacja powinna śledzić poziom ryzyk i nimi zarządzać.

Organizacja jest odpowiedzialna za takie czynności zarządcze jak: dobór partnerów biznesowych, zapewnienie efektywności kontraktów, nadzór nad realizacją kontraktu, monitorowanie zgodności z kontraktem i sprawozdawczość oraz zarządzanie relacjami biznesowymi. Bez odpowiedniej kontroli ryzyk związanych z powyższymi obowiązkami, organizacja może doświadczyć obniżenia przychodów, wzrostu kosztów, jak również doświadczyć nieefektywnych operacji, błędów w sprawozdawczości, a nawet uszczerbku wizerunkowego wraz z negatywnym wpływem na relacje biznesowe.

1 przypis tłumacza: W tłumaczeniu pominięto możliwość skorzystania ze skrótu EBR, wykorzystywanego w wersji oryginalnej niniejszej publikacji, który odnosi się do alternatywnych określeń: „zewnętrzne” lub „rozszerzone” relacje biznesowe. W tłumaczeniu przyjęto określenie „zewnętrzne relacje biznesowe”, jako popularniejsze w literaturze anglojęzycznej i występujące już w języku polskim.

2 przypis redakcji: w polskiej literaturze przedmiotu termin ryzyko nieodłączne i ryzyko inherentne jest stosowany zamiennie

3 przypis tłumacza: Podobnie jak w innych publikacjach IIA, w tym dokumencie termin „Rada dyrektorów” odnosi się do organów odpowiedzialnych za ład organizacyjny, w skład, których wchodzi niezależna grupa dyrektorów jak: rada dyrektorów, rada powierników, komplementariusze, właściciele lub rada nadzorcza. Zgodnie z definicją Rady, użytą w standardach IIA, Rada jest to organ zarządzający, do obowiązków, którego należy kierowanie działaniami i kierownictwem organizacji i/lub nadzór nad nimi.

Poprzez przejście odpowiedzialności i zarządzanie tymi obowiązkami, organizacje mają zdolność do ograniczenia ryzyka oraz wspierania relacji zaufania i odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych. Dzięki skutecznemu nadzorowi nad relacjami biznesowymi organizacja może zwiększać przychody lub zredukować potencjalne koszty, co pozwoli uzyskać pełnię korzyści z relacji biznesowych.

Audytorzy wewnętrzni muszą rozumieć wszystkie elementy związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi, począwszy od rozpoczęcia nawiązywania i definiowania relacji, kontraktów, zarządzania i monitorowania stałych relacji (w tym kwestii dotyczących kontroli nad obiektywizmem i niezależnością osób odpowiedzialnych za zarządzanie i monitorowanie), aż po rozwiązanie relacji. Po zapoznaniu się z oczekiwaniami obu stron, wraz z właściwymi procesami zarządzania i monitorowania relacji, audytor wewnętrzny opracowuje odpowiedni program audytu z adekwatnymi celami dotyczącymi kontroli zewnętrznych relacji. Ponadto procedury audytu wewnętrznego mogą obejmować elementy oceny przestrzegania (włączając zgodności) z warunkami kontraktu, w celu ustalenia, czy wypełniane są zobowiązania pieniężne i niepieniężne.

Ważne jest, aby organizacje miały świadomość, że otrzymują to, za co płacą i na co zasłużyły lub, po prostu, otrzymują korzyści przewidywane w związku z relacją. Takie procedury audytu mogą ujawnić nieuwzględnione dochody lub oszczędności, poprawić jakość sprawozdawczości i zwiększyć wartość relacji dzięki jednemu lub więcej elementom, takim jak: ograniczanie oszustw, zwiększenie stopnia zaufania do relacji, wzmocnienie przekazywania informacji zwrotnych, poprawa relacji i doskonalenie zarządzania kontrolami wewnętrznymi i zewnętrznymi.

Przegląd zewnętrznych relacji biznesowych

„Zewnętrzni partnerzy biznesowi”, „rozszerzone relacje” oraz „relacje umowne” należą do wielu określeń, za pomocą których organizacje definiują swoje rozszerzone relacje biznesowe. W niniejszym Praktycznym przewodniku odniesiemy się do tych relacji, jako zewnętrznych relacji biznesowych, a do innych podmiotów, jako zewnętrznych partnerów biznesowych.

Organizacje często korzystają z powiązań biznesowych i zróżnicowanych partnerstw w celu osiągnięcia swoich celów. Aby wspierać i utrzymywać wzrost, przedsiębiorstwa są coraz bardziej wykorzystują outsourcing i procesy licencyjne. Częściej niż kiedykolwiek produkty i usługi są obecnie rozwijane dzięki strategicznym sojuszom i wspólnym planom rozwoju. Firmy decydują się wykorzystać relacje biznesowe z szeregu powodów, począwszy od oszczędności, bardziej ekonomicznej lub efektywniejszej siły roboczej, zwiększenia zasięgu i skalowalności dostępu do klientów, czy też poprawy dostępu do nowych technologii lub znanej marki. Ten model biznesowy, w którym przedsiębiorstwa są współzależne i gdzie istnieją „zewnętrzne” i „rozszerzone” relacje biznesowe, znany jest również, jako rozszerzone przedsiębiorstwo.

W niniejszym przewodniku zewnętrzne relacje biznesowe nie odnoszą się do powiązań biznesowych, w których jedna organizacja dostarcza jedynie informacji innym organizacjom, a relacje niekoniecznie są budowane, jako kwestia wyboru. Przykładem są: agencje ratingowe, analitycy finansowi i organy podatkowe.

Przykłady zewnętrznych relacji biznesowych

TYP RELACJI	PRZYKŁADY USŁUG
Dostawca usługi	<ul style="list-style-type: none"> • przetwarzanie (np. dodatków do wynagrodzeń, płac) • centra usług księgowych / komputerowych • technologia informacyjna (IT) • centra usług wspólnych • co-sourcing lub outsourcing audytu wewnętrznego • przetwarzanie zgłoszeń gwarancyjnych • centra telefoniczne (call centers) • reklama / marketing • leasing • usługi budowlane
Partnerzy po stronie dostawców	<ul style="list-style-type: none"> • outsourcing produkcji lub wsparcie produkcji • badania i rozwój • dostawcy / sprzedawcy • tworzenie oprogramowania
Partnerzy po stronie popytu	<ul style="list-style-type: none"> • dystrybutor / sprzedawca hurtowy • franczyzobiorca • licencjobiorca • replikator (odtwórca) • producent oryginalnego sprzętu (wyposażenia)
Sojusze strategiczne, konsorcja i przedsięwzięcia wspólne	<ul style="list-style-type: none"> • relacje związane z podziałem kosztów (np. rozwój farmaceutyczny, produkcja i dystrybucja produktów naftowych i gazowych oraz produkcja i dystrybucja mediów) • relacje związane z podziałem przychodów (np. rozwój farmaceutyczny, produkcja i dystrybucja medialna) • udział w zyskach (np. nieruchomości, farmaceutyka, media) • połączenie powyższych
Partnerzy własności intelektualnej	<ul style="list-style-type: none"> • licencjobiorcy własności intelektualnej • wykorzystywanie wewnętrznej własności intelektualnej (np. oprogramowania) • działalność szerokopasmowa (np. telekomunikacja) • subskrybenci

Korzyści wynikające z zewnętrznych relacji biznesowych

Z różnych powodów organizacje decydują się na współpracę z zewnętrznymi partnerami biznesowymi. Warto zauważyć, że zewnętrzny partner biznesowy przynosi wartość, której sama organizacja nie może skutecznie lub

efektywnie wytworzyć dla swoich faktycznych i potencjalnych klientów. Niektóre z częstszych powodów korzystania z zewnętrznych relacji biznesowych to oszczędność kosztów i wykorzystanie kompetencji zewnętrznego partnera biznesowego, które nie należą do podstawowych kompetencji organizacji, jednakże korzyści z korzystania z zewnętrznych relacji biznesowych są rozleglejsze. Poniższa tabela zawiera niektóre z korzyści płynących z wykorzystania zewnętrznego partnera biznesowego.

KORZYŚĆ	CHARAKTERYSTYKA KORZYŚCI
Obniżenie kosztów	<ul style="list-style-type: none"> dostęp do niższej struktury kosztów zewnętrznego partnera biznesowego niższe koszty pracy zmniejszenie nieefektywności operacyjnej
Koncentracja organizacji na podstawowych funkcjach i oferowanych produktach / usługach	<ul style="list-style-type: none"> umożliwienie organizacji koncentracji na podstawowych aspektach biznesowych i podstawowych kompetencjach lepsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych przewaga konkurencyjna zewnętrznego partnera biznesowego w świadczeniu usług
Lepsza jakość usług lub produktów	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystanie wiedzy eksperckiej zewnętrznego partnera biznesowego wzmocnienie mocnych stron każdej organizacji poprzez koordynację i dostęp do wiedzy wspólnej zmniejszenie niewydolności operacyjnych i błędów
Dostęp do nowych rynków	<ul style="list-style-type: none"> zwiększone możliwości dotarcia do nowych rynków rozszerzenie relacji poprzez zewnętrznych partnerów biznesowych ekonomia skali i korzyści skali wykorzystanie znajomości lokalnej kultury i języka zewnętrznego partnera biznesowego
Terminowe zakończenie projektów	<ul style="list-style-type: none"> sprawne, zwinne i elastyczne źródło zasobów, w tym personelu większa i głębsza baza wiedzy do opracowywania i wdrażania bardziej wydajnych i produktywnych planów działań
Rozszerzenie zasobów	<ul style="list-style-type: none"> większy i bardziej elastyczny dostęp do zasobów ludzkich dostęp do nowych zasobów wiedzy dostęp do lepszych technologii i umiejętności
Podział ryzyka i zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> podział ryzyka inwestycyjnego zwiększona elastyczność pozwalająca organizacji na zmianę i szybsze reagowanie na zagrożenia

Organizacje, dzięki zewnętrznym relacjom biznesowym mogą obniżyć koszty. Na przykład, koszty mogą być zredukowane poprzez wykorzystywanie niższej struktury kosztów zewnętrznego partnera biznesowego, które mogą wynikać z większego zakresu wykorzystania ekonomiki skali lub położenia podmiotu w kraju o niższych kosztach pracy. Organizacje, które zdecydują się na brak wykorzystania zewnętrznych partnerów biznesowych odpowiadają za wszelkie koszty wynikające z badań, marketingu, rozwoju i kosztów pracowniczych. Obniżenie kosztów jest częstym powodem, dla którego organizacje decydują się na współpracę z zewnętrznymi partnerami biznesowymi. Inną kluczową korzyścią osiąganą dzięki zewnętrznym relacjom biznesowym jest włączanie; organizacja może wykorzystywać zdolności innych i koncentrować się na własnych głównych kompetencjach. Wykorzystując zewnętrzne relacje biznesowe organizacje nie angażują własnych zasobów do zadań, w których nie są ekspertami. Poprzez zaangażowanie własnych zasobów do działań wspierających organizacje mogą utracić posiadaną przewagę konkurencyjną i wartościowe zasoby wewnętrzne np. pracownicy są kierowani do wykonywania działań, które mogą okazać się droższe i mniej dochodowe. W związku z tym, odsunięcie zasobów od kluczowej działalności organizacji może spowodować obniżenie sukcesu tej działalności. Zewnętrzni partnerzy biznesowi mogą przyczynić się do rozwiązania powyższego problemu poprzez wyłączenie zadań wspierających poza kluczową działalność i lepsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych w tym obszarze działalności.

Zewnętrzni partnerzy biznesowi również mogą pomóc organizacji w świadczeniu ulepszonych usług lub stworzeniu lepszego produktu. Zewnętrzne relacje biznesowe mogą dostarczać wyspecjalizowanych umiejętności lub wiedzy, której nie posiada organizacja. Ta wiedza i umiejętności mogą w znacznym stopniu usprawnić usługi lub produkt organizacji poprzez wniesienie innowacji, wzrost efektywności i wiele innych atrybutów, których organizacja może nie posiadać. Dodatkowo, wspólna i współdzielona wiedza może prowadzić do większej innowacji i lep-

szych produktów i usług, o ile umiejętności podmiotów są wykorzystywane wspólnie.

Zewnętrzne relacje biznesowe mogą otworzyć nowe rynki. Zewnętrzny partner biznesowy może operować na rynku, na którym organizacja chciałaby się znaleźć. Poprzez taką współpracę organizacja podwyższa i wspiera swoją zdolność do penetracji i wzrostu na nowym rynku.

Zewnętrzny partner biznesowy może być w stanie podzielić się swoimi relacjami, może mieć znaną markę, którą organizacja może wykorzystać na nowym rynku. Organizacja może umiejętnie wykorzystać własność intelektualną zewnętrznego partnera biznesowego lub też jego wiedzę z zakresu regulacji, kultury lub inną dotyczącą nowego rynku, na którym sama nie funkcjonuje.

Zewnętrzny partner biznesowy może także podnieść zdolność organizacji do penetracji i wzrostu na rynku dzięki ekonomii skali, poprzez dostarczenie zasobów koniecznych do dynamicznego rozwoju na nowym rynku.

Dzięki wsparciu zewnętrznych partnerów biznesowych projekty mogą być szybciej realizowane. Jedną z korzyści, której mogą dostarczyć zewnętrzne relacje biznesowe jest większa i bardziej elastyczna pula zasobów. Zewnętrzni partnerzy biznesowi mogą szybko dostarczyć wyspecjalizowanych zasobów pomocnych w terminowej realizacji projektów, na których zakończenie organizacja może nie mieć środków. Dodatkowo, zewnętrzni partnerzy biznesowi mogą mieć większe doświadczenie w obszarze, w którym organizacja potrzebuje wsparcia, co może zwiększyć prawdopodobieństwo szybszego ukończenia zadań i projektów. Organizacja nie będzie zmuszona pokonywać trudności samodzielnie, ponieważ zdobędzie wiedzę podczas wykonywania zadań we współpracy. Czas wdrożeń skróci się dzięki wiedzy i wyższej efektywności wynikających ze współpracy z zewnętrznym partnerem biznesowym.

Generalnie, zewnętrzny partner biznesowy może zwiększyć i wzbogacić pulę zasobów o doświadczony, kompetentny personel na większą skalę (działalności). Taka pula zasobów może wzmocnić niewydolne obszary organizacji, dla których poprawy nie będzie ona mieć, ani zasobów, ani planów usprawnień. Zewnętrzni partnerzy biznesowi, aby wesprzeć organizację mogą również dostarczyć zasobów innych niż personel, na przykład: technologię.

Dostęp do specjalistycznych technologii może dostarczyć korzyści, takich jak automatyzacja obecnie manualnych procesów polegająca na poprawie efektywności operacyjnej, jakości produkcji i świadczonych usług lub zwiększeniu skalowalności wytwarzania lub obniżeniu poziomu błędów. Wykorzystanie zewnętrznych relacji biznesowych może pomóc organizacji usprawnić kontrole wewnętrzne, np. jeśli zewnętrzny partner biznesowy ma silniejsze mechanizmy kontrolne niż organizacja.

Na koniec, poprzez zewnętrzne relacje biznesowe organizacja może zyskać na podziale ryzyka i zarządzaniu ryzykiem. Organizacja może współdzielić swoje ryzyko inwestycyjne z zewnętrznym partnerem biznesowym

w nowym przedsięwzięciu poprzez inwestycję kapitałową, inwestycję w zasoby i ograniczenie czasochłonności. Można uznać, że jest to najpopularniejszy sposób współdzielenia ryzyka przez organizacje. Poprzez podział zasobów kapitałowych i zaangażowanie w projekt lub przedsięwzięcie organizacja obniża ryzyko postawienia wszystkiego na jedną kartę. Wpływ na organizację zmniejsza się, jeśli partnerzy biznesowi uczestniczą w inwestycjach, pozwalając organizacji podejmować inne inwestycje i dywersyfikować swój portfel. Dzięki zewnętrznym partnerom biznesowym ryzyko również może zostać obniżone, a zarządzanie ryzykiem usprawnione. Korzyści komparatywne, jakie przynosi zewnętrzny partner biznesowy, mogą dotyczyć obszarów największego ryzyka przed jakim staje organizacja, zmniejszając tym samym ogólne ryzyko projektu lub przedsięwzięcia. Korzyści mogą obejmować zwiększoną zdolność do reagowania na zagrożenia i dokonywania odpowiednich zmian przy wykorzystaniu zasobów, wiedzy i umiejętności zewnętrznego partnera biznesowego. Możliwość zapewnienia korzyści przez zewnętrzną relację biznesową powoduje, że audytorzy wewnętrzni muszą wziąć pod uwagę zewnętrzne relacje biznesowe w opracowywaniu zaleceń w celu poprawy procesów operacyjnych i kontroli.

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi

Nawet, jeśli zewnętrzne relacje biznesowe są kształtowane w celu osiągnięcia korzyści to ryzyka o charakterze ogólnym i szczegółowym są nadal obecne. Poniższa tabela przedstawia kilka przykładów ogólnych założeń biznesowych i celów, powiązanych ryzyk, jak również potencjalnych działań kontrolnych redukujących te ryzyka. Ryzyka i kontrole związane z procesami zamówień i zakupów oraz zarządzania kontraktami nie zostały ujęte w tabeli poniżej, jednakże zostały opublikowane w różnych publikacjach i kursach szkoleniowych IIA. Dodatkowo, wiele aspektów społecznej

odpowiedzialności biznesu ma znaczenie przy utrzymywaniu zewnętrznych relacji biznesowych. Tabela poniżej krótko przedstawia kilka konceptów społecznej odpowiedzialności biznesu, ale szersze omówienie można znaleźć w innych publikacjach i materiałach informacyjnych IIA.

W celu osiągnięcia korzyści z zewnętrznych relacji biznesowych i ograniczyć związane z nimi ryzyka, organizacja musi rozwinąć odpowiednie procedury i kontrole. (wyjaśnia je poniższe zestawienia), także w zakresie przestrzegania umów z zewnętrznymi relacjami biznesowymi i proaktywnego zarządzania relacjami w celu maksymalizacji wartości i ograniczania ryzyk.

Cel	Potencjalne ryzyka, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów	Możliwe działania organizacyjne podejmowane w celu ograniczeniu ryzyka <i>Uwaga: w poniższym przykładzie przeprowadzanie audytów zgodności odnośnie zewnętrznych relacji biznesowych jest ogólnie poprawna.</i>
1. Identyfikacja i ocena wszystkich zewnętrznych relacji biznesowych	Zewnętrzne relacje biznesowe nie zostały zidentyfikowane. Dodatkowe ryzyka: <ul style="list-style-type: none"> nie można ocenić związków, które nie zostały zidentyfikowane ani odpowiednio ich monitorować; niezidentyfikowane relacje mogą wynikać z umów nie zgodnych z politykami i wytycznymi lub politykami i wytycznymi organizacji w odnoszącymi się do zewnętrznych relacji biznesowych. 	Wyznaczeni pracownicy dokumentują wszystkie zewnętrzne relacje biznesowe i utrzymują aktualność dokumentacji. Przełożeni dokonują przeglądu poprawności dokumentacji. Określenie ryzyk właściwych każdej relacji, a po rozważeniu kontroli ocena ryzyka rezydualnego ⁴ .
2. Utrzymywanie dobrej reputacji	Działania zewnętrznych relacji biznesowych negatywnie wpływają na reputację organizacji. Dodatkowe ryzyka: <ul style="list-style-type: none"> zewnętrzna relacja biznesowa błędnie postrzega wartości organizacji; zewnętrzna relacja biznesowa nie spełnia zobowiązań umownych; zewnętrzna relacja biznesowa narusza przepisy prawa i regulacje państwowe. 	Dział prawny sprawdza umowę, czy zawiera normy etyczne, jest zgodna z przepisami prawnymi / regulacyjnymi, specyficznymi wartościami organizacji i poprawnie sformalizowanym prawem do audytu przez organizację (wykraczającego poza audyt finansowy, dotyczy szerszych aspektów ryzyka relacji). W przypadku nawiązania relacji przeprowadzane jest odpowiednie badanie „due diligence” ⁵ w celu określenia, czy istnieją przesłanki, że zewnętrzna relacja biznesowa może błędnie postrzegać wartości organizacji.

⁴ przypis redakcji: w polskiej literaturze przedmiotu termin ryzyko szacunkowe i ryzyko rezydualne jest stosowany zamiennie

⁵ ang. due diligence - należyta staranność

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi cd.

<p>3. Zminimalizowanie ryzyka ubezpieczeniowego (np. ubezpieczenie z tytułu prowadzenia działalności zawodowej)</p>	<p>Zewnętrzny partner biznesowy nie posiada ubezpieczenia, zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • odszkodowań pracowniczych (np. za czas utracony z powodu obrażeń); • ubezpieczeń z tytułu prowadzenia działalności zawodowej; • ubezpieczeń cywilnych; • ubezpieczeń pojazdów silnikowych. <p>Dodatkowe ryzyka:</p> <p>Inne rodzaje ryzyka powstają w przypadku utworzenia konsorcjów w celu świadczenia usługi lub gdy organizacja świadcząca usługi jest spółką zależną od większej organizacji (zwłaszcza w przypadku, gdy spółka matka nie ma siedziby w tym samym państwie):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ubezpieczenie zalecane dla konkretnej umowy może nie obejmować wszystkich partnerów konsorcjum w ramach danej umowy; • w przypadku spółki zależnej ubezpieczenie zalecane dla danej umowy może nie mieć do niej zastosowania i / lub kraju, w którym ma nastąpić wykonanie zadania; • jednostka dominująca podejmuje działania wyłączające ubezpieczenie spółki zależnej; • ryzyko wypłacalności gwaranta i reasekuratorów. 	<p>Przegląd kierownictwa w zakresie adekwatności i skuteczności ubezpieczenia zewnętrznego partnera biznesowego, przed podpisaniem kontraktu oraz w trakcie trwania umowy. Kierownictwo może dokonać przeglądu następujących aspektów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jak ustalono poziom ubezpieczenia i czy jest on odpowiedni; • czy ubezpieczenie będzie wymagać zwiększenia wartości w okresie relacji (np. w związku z efektem inflacji, w wyniku wcześniejszych roszczeń dostawcy); • czy zewnętrzni partnerzy biznesowi dostarczają niezależnych dowodów, na przykład certyfikat firmy ubezpieczeniowej; • klauzule umowne, które wymagają dostarczenia przez dostawcę zaktualizowanych certyfikatów ubezpieczeniowych w trakcie umów długoterminowych (w przypadku, gdy umowa wykracza poza upływ terminu ważności pierwotnego certyfikatu ubezpieczeniowego); • skuteczność (w tym wypłacalność) dostawcy usług ubezpieczeniowych. <p>Przegląd kierownictwa może obejmować angażowanie specjalistów w dziedzinie ubezpieczeń, przegląd historii podobnych przypadków, bezpośrednie badanie firmy ubezpieczeniowej oraz przegląd ubezpieczenia konsorcjów lub spółek zależnych.</p>
---	--	---

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi cd.

<p>4. Jasne zrozumienie poziomu usług między organizacją, a jej zewnętrzną relacją biznesową</p>	<p>Poziom usług jest niewystarczający lub niezadowalający. Dyskusje lub spory dotyczące zakresu usług między organizacją, a jej zewnętrzną relacją biznesową. Dodatkowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> zakres świadczeń zewnętrznej relacji biznesowej nie jest odpowiednio określony w umowie, protokole uzgodnień, umowie o poziomie usług⁶ lub innej podobnej dokumentacji określającej zakres wymagań; różnice w rozumieniu lub interpretacji wymagań dotyczących usług. Początkowo może to być udokumentowane w zaproszeniu do składania ofert, w przypadku, gdy organizacja zażąda od potencjalnych zewnętrznych partnerów biznesowych dostarczenia rozwiązań najwyższej jakości. <p>Produkty, które mają być dostarczone lub wykonane, mogą być zdefiniowane w dokumencie określającym zakres działań z wyszczególnieniem wymagań jakościowych lub norm, które muszą być spełnione. Bez względu na formę usługi lub produktu, który ma być dostarczony, zasadą przewodnią jest to, że usługa lub produkt, który ma zostać dostarczony, jest odpowiednio określony, zrozumiały i uzgodniony przez wszystkie strony.</p>	<p>Przegląd kierownictwa i przegląd prawny kontraktu obejmujący odpowiedzi na pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> czy umowa i / lub dokumentacja uzupełniająca są jasno sprecyzowane? czy główni interesariusze relacji zatwierdzili dokument? czy umowa zawiera odpowiednie prawo do przeprowadzenia audytu (nie tylko w odniesieniu do audytu finansowego) oraz uzgodniony proces rozwiązywania sporów? czy wyznaczono odpowiedzialność za nadzór realizacji umowy? czy umowa zawiera wyraźne obowiązki regularnego i terminowego raportowania kluczowych parametrów? czy zewnętrzny partner biznesowy posiada odpowiednie umiejętności i doświadczenie? czy faktury otrzymane od zewnętrznego partnera biznesowego są odpowiednio udokumentowane i pozwalają na identyfikację wniosków „poza zakresem”? czy zapewniono, na odpowiednim szczeblu, podejmowanie decyzji w sprawie zatwierdzenia zleceń i płatności? czy wdrożono odpowiednie procesy pomiaru i zatwierdzania oczekiwanego poziomu usług? czy informacje dostarczone przez zewnętrznego partnera biznesowego są weryfikowane pod względem poprawności, odpowiedzialności i terminowości?
--	--	--

6 ang. Servis Level Agreement (SLA)

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi cd.

<p>5. Zewnętrzna relacja biznesowa może dostarczać usług bez powodowania sprzeczności interesów</p>	<p>Zewnętrzna relacja biznesowa rozpoznaje konflikt interesów w związku z dostarczaniem usług.</p> <p>Dodatkowe ryzyka:</p> <p>Konflikt interesów może być faktyczny, potencjalny lub przewidywany. Nie musi koniecznie wykluczać zewnętrznej relacji biznesowej ze świadczenia usług, jednakże konieczne są odpowiednie mechanizmy kontrolne do ograniczania tego ryzyka. Przykłady jak ryzyka mogą się materializować w związku z zewnętrzną relacją biznesową odnoszą się do sytuacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jakość lub terminowość prac może być narażona w związku z innymi kontraktami zewnętrznej relacji biznesowej; • informacja zdobyta podczas trwania kontraktu może negatywnie wpływać na decyzje wobec innych kontraktów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymaganie złożenia przez zewnętrznego partnera biznesowego oświadczenia zawierającego deklarację faktycznych, potencjalnych bądź przewidywanych konfliktów interesów przed podpisaniem kontraktu. • Wymaganie złożenia przez zewnętrznego partnera biznesowego oświadczenia zawierającego deklarację faktycznych, potencjalnych bądź przewidywanych konfliktów interesów w momencie, w którym się pojawią podczas trwania kontraktu. • Przegląd kierownictwa w zakresie konfliktu interesów i podjęcie decyzji, czy dany przypadek stanowi naruszenie kontraktu czy nie.
<p>6. Organizacja otrzymuje odpowiednie wynagrodzenie za własność intelektualną. Zewnętrzna relacja biznesowa odpowiednio zabezpiecza własność intelektualną organizacji</p>	<p>Licencjodawca własności intelektualnej, który udziela licencji innym podmiotom może otrzymywać nieodpowiednie opłaty licencyjne.</p> <p>Kradzież lub nadużycia pomysłów lub technologii.</p> <p>Dodatkowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utrata przychodów; • naruszenie poufnych informacji; • niewłaściwe wykorzystanie własności intelektualnej; • ryzyko związane z różnymi jurysdykcjami, praktykami prawnymi, słabości w zgodności prawnej, a nawet zgodnymi z prawem praktykami korupcyjnymi. 	<p>Dokonanie przeglądu przez kierownictwo i prawników, czy kontrakt zawiera zapisy odnośnie ochrony własności idei (koncepcji), technologii i/ lub własności intelektualnej dostarczonych przez organizację oraz czy zabezpieczone są odpowiednie opłaty licencyjne i inne.</p> <p>Umowa jest jasna w zakresie zasad pomiaru i wyceny należności licencyjnych oraz komu przynależy własność intelektualna wytworzona w wyniku umowy oraz co dostawca może, a czego nie może zrobić z własnością intelektualną.</p> <p>Dla zmniejszenia ryzyka w krajach o niewystarczającej ochronie prawnej, umowa z zewnętrznym partnerem biznesowym jest napisana tak, że partner dzieli się ryzykiem utraty kontroli nad własnością intelektualną.</p>

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi cd.

<p>7. Odpowiednie opłaty za usługi zewnętrznego partnera biznesowego</p>	<p>Zawyżone opłaty za usługi niskiej jakości lub usługi nieotrzymane. Zawyżone opłaty wynikające z błędów w naliczeniach. Dodatkowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> dostarczone usługi nie są zgodne z wymaganiami kontraktowymi. 	<ul style="list-style-type: none"> Postawienie wymagań sprawowania skutecznych kontroli przez zewnętrznego partnera biznesowego w zakresie ewidencji czasu pracy oraz innych systemów wpływających na wycenę usług. Plany zarządzania projektami identyfikują realizację kamieni milowych w projektach oraz zapewnienie jakości nad świadczonymi usługami. Postawienie wymagań wobec zewnętrznego partnera biznesowego do sprawowania skutecznych kontroli naliczania kosztów. Dyrektor/kierownik projektu weryfikuje dostarczane usługi z wymaganiami kontraktowymi przed dokonaniem płatności.
<p>8. Ryzyko zamknięcia działalności przez zewnętrznego partnera biznesowego jest realnie oceniane przez organizację</p>	<p>Zewnętrzna relacja biznesowa, która zamyka działalność nie będzie w stanie wywiązać się ze zobowiązań kontraktowych. Dodatkowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> wypłacalność gwarantów lub ubezpieczycieli może również stwarzać ryzyka. 	<p>Przed nawiązaniem współpracy kierownictwo przeprowadza badanie due diligence działalności zewnętrznego partnera biznesowego, aby ustalić czy utrzyma rentowność w okresie trwania umowy. Badanie due diligence może zawierać przegląd odpowiedzi na takie pytania jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> jaki będzie wpływ kontraktu na dalsze prowadzenie działalności przez zewnętrznego partnera biznesowego? czy zewnętrzny partner biznesowy nie przecenia niektórych kluczowych kontraktów? czy dostarczone dane były audytowane? czy organizacja posiada plany ciągłości działania na wypadek wycofania się zewnętrznego partnera biznesowego z kontraktu lub niemożności wypełnienia go? <p>W przypadku kontraktów długoterminowych kierownictwo corocznie aktualizuje takie przeglądy.</p>

Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi cd.

<p>9. Informacja przekazywana zewnętrznemu partnerowi biznesowemu jest odpowiednio zabezpieczona, zgodnie z zasadami poufności</p>	<p>Utrata poufnych informacji. Dodatkowe ryzyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko reputacji; • ryzyka prawne związane z naruszeniem danych osobowych. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zobowiązanie zewnętrznego partnera biznesowego do utrzymywania odpowiednich kontroli fizycznych i logicznych ograniczających dostęp osób. • Zobowiązanie zewnętrznego partnera biznesowego do okresowego przeglądu celowości dostępu do informacji. • Zobowiązanie zewnętrznego partnera biznesowego do przestrzegania zasad ochrony danych osobowych oraz innych przepisów prawnych i regulacji. • Kierownictwo dokonuje przeglądu oświadczeń zewnętrznego partnera biznesowego w zakresie standardu audytowego (SAS) 70 lub standardu 402 Międzynarodowych Standardów Rewizji Finansowej (MSRF)⁷.
--	--	---

Niektóre ryzyka mogą okazać się ryzykami wyłudzeń, np. gdy zewnętrzny partner biznesowy sprzeniewierzy aktywa organizacji.

Na koniec, pomimo, że kwestia leży poza obszarem analiz tego poradnika audytorzy wewnętrzni powinni rozważyć, czy organizacja należycie wypełnia postanowienia wynikające z umów z innymi podmiotami, na przykład ograniczając ryzyko, że sama nie przestrzega zobowiązań kontraktowych.

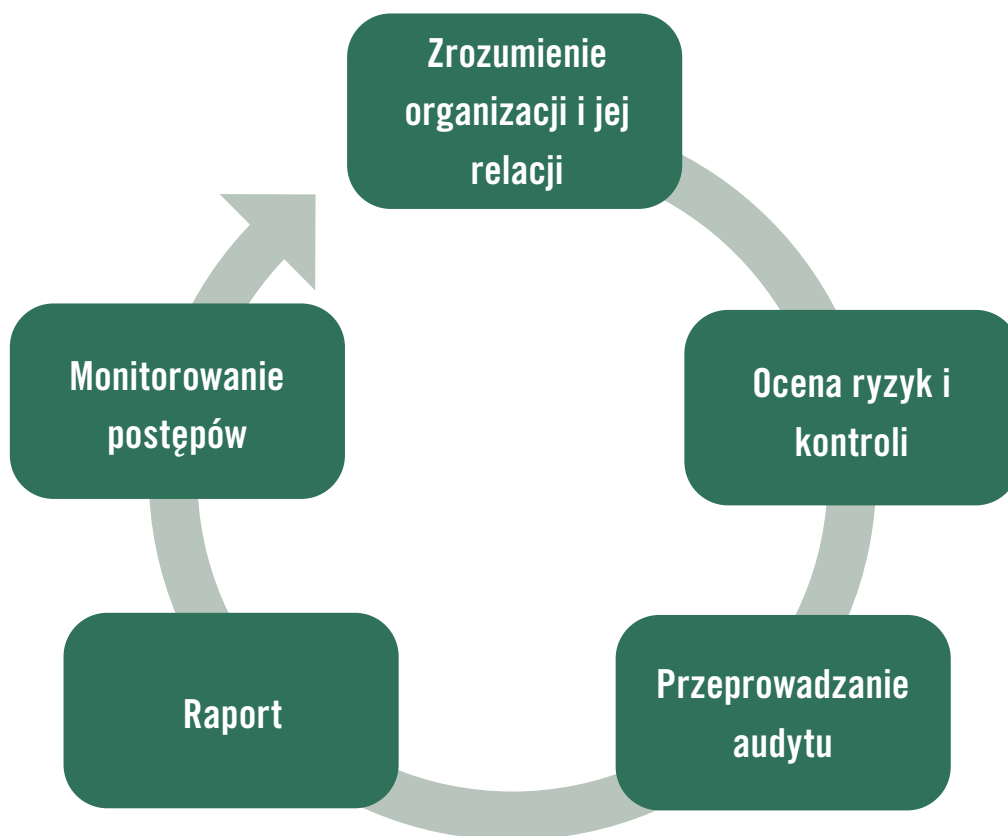
⁷ od redakcji: istnieje wiele różnych standardów przeglądów wewnętrznych m.in.: SSAE 18(poprzednio SAS 70 i SSAE 16) oraz raporty SOC (nr 1, 2 i 3)

Audytowanie zewnętrznych relacji biznesowych

Podobnie jak do innych audytów wewnętrznych, także do audytu zewnętrznych relacji biznesowych mają zastosowanie Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego. Na przykład, Zarządzający audytem wewnętrznym (ZAW) włącza audyt zewnętrznych relacji biznesowych do środowiska audytu, określa, które audyty będą realizowane w danym roku i wyznacza kompetentny, niezależny zespół audytowy do wykonania każdego zadania audytowego. Audytor wewnętrzny może połączyć audyt zewnętrznych relacji biznesowych z innymi audytami operacyjnymi, zgodności lub sprawozdawczości finansowej.

Zarządzający audytem wewnętrznym (ZAW) musi zdecydować, czy każda zewnętrzna relacja biznesowa będzie audytowana oddzielnie, audytowane będą określone typy relacji, czy też zewnętrzne relacje biznesowe będą audytowane całościowo.

To ostatnie podejście może pozwolić audytorowi wewnętrznemu na dostarczenie zapewnienia o procesach związanych z zewnętrznymi relacjami biznesowymi. Dalsza część tego Praktycznego przewodnika koncentruje się na audytowaniu zewnętrznych relacji biznesowych. Szerszy kontekst zawierający zarządzanie kontraktami, wybór partnerów biznesowych i inne nie są przedmiotem niniejszego Praktycznego przewodnika.



Poniżej przedstawiono podstawowe kroki, jakie występują w większości audytów wewnętrznych. Proces jest zazwyczaj iteracyjny i nie musi być zgodny z poniższą kolejnością:

Zrozumienie organizacji i jej relacji

Zrozumienie organizacji – jak już wspomniano, organizacja może mieć wiele powodów utrzymywania zewnętrznych relacji biznesowych. Każda relacja przedstawia swoisty zestaw ryzyk i korzyści. Za nawiązanie zewnętrznych relacji biznesowych i zarządzanie nimi może odpowiadać jeden lub więcej departamentów. Zewnętrzne relacje biznesowe mogą mieć także różne znaczenie dla organizacji. Zrozumienie struktury organizacji, modelu biznesowego, celów strategicznych, ryzyk działalności ułatwi audytorowi wewnętrznemu lepsze zrozumienie ryzyka braku zgodności po stronie zewnętrznego partnera biznesowego.

- Zrozumienie otoczenia – należy określić, czy zewnętrzne relacje biznesowe są zidentyfikowane, jeśli nie – należy zwrócić się o to do kierownictwa. Jeśli zewnętrzne relacje biznesowe zostały odpowiednio ustalone, należy uzyskać informacje o naturze relacji, łącznie z informacją kontaktową zewnętrznego partnera biznesowego, czego dostarcza, zaangażowanych kwot, szczegółów kontraktu i innych elementów.
- Zrozumienie procesów organizacji – jak organizacja:
 - określa potrzebę utrzymywania zewnętrznej relacji biznesowej?
 - określa i dokumentuje cele i zadania dla zewnętrznej relacji biznesowej?
 - identyfikuje, ocenia i dokumentuje ryzyka zewnętrznej relacji biznesowej?
 - kontroluje zidentyfikowane ryzyka?
 - przeprowadza badanie due diligence (łącznie z badaniem środowiska i referencji) zewnętrznego partnera biznesowego?

- zatwierdza decyzję o nawiązaniu współpracy?
 - zatwierdza treść kontraktu?
 - zarządza relacją?
 - monitoruje działania zewnętrznego partnera biznesowego?
 - przekazuje informacje zwrotne zewnętrznym relacjom biznesowym?
 - monitoruje przestrzeganie kontraktu ze swojej strony?
 - określa, czy cele zostały osiągnięte?
 - kończy relację?
 - kontynuuje relację?
- Zrozumienie ogólnej natury każdej zewnętrznej relacji biznesowej – jakie są cele organizacji, jaki rodzaj usług został zakontraktowany, kto nadzoruje i monitoruje relacje z zewnętrznym partnerem biznesowym, czy istnieje pisemna umowa zawierająca odpowiednie zapisy odnośnie oczekiwań i zabezpieczeń, jakie są kluczowe postanowienia, jaki poziom zatwierdzenia otrzymała zewnętrzna relacja biznesowa, jak jest ważna dla modelu biznesowego organizacji, czy umowa zawiera klauzulę o możliwości przeprowadzenia audytu, co organizacja robi, aby wzmocnić relację?

Ocena ryzyk i kontroli

- **Zrozumienie ryzyk nieodłącznych** – określenie potencjalnego wpływu, w przypadku braku jakichkolwiek kontroli, ryzyk ocenionych przez organizację, łącznie z tymi, które audytor wewnętrzny zidentyfikował i ocenił. Przykłady ogólnych ryzyk nieodłącznych i szczegółów ich dotyczące przedstawiono w rozdziale „Ryzyka związane z zewnętrznymi relacjami biznesowymi”.
- **Zrozumienie mechanizmów kontroli, które wdrożyła organizacja, w celu zminimalizowania ryzyk** – na wstępie należy oszacować ryzyko kontroli.
- **Określenie kluczowych kontroli** – kluczowe kontrole, które nie są skuteczne, mogą powodować, że

ryzyka nie są ograniczane. Niektóre typowe kontrole przedstawiono w tabeli powyżej.

- **Zrozumienie otoczenia zewnętrznego partnera biznesowego, procesów i kontroli** – jak będą dostarczane dobra i usługi oraz w jaki sposób procesy i kontrole zewnętrznego partnera biznesowego będą ograniczały ryzyka organizacji? Wskazane elementy będą stanowić podstawę oceny ryzyk przez audytora.
- **Wyznaczenie zewnętrznej relacji biznesowej do badania audytowego, procesów i celów audytowych** – badanie może mieć charakter audytu operacyjnego (np. czy organizacja osiąga cele przy wykorzystaniu racjonalnych kosztów), audytu zgodności (czy zewnętrzna relacja biznesowa przestrzega przepisów prawa i regulacji odnoszących się do bezpieczeństwa pracowników, pracy małoletnich, jakości produktów, zobowiązań umownych?), audytu finansowego (czy kontrole nad raportowaniem finansowym są skuteczne i zgodne z wytycznymi regulatorów, takich jak Sarbanes-Oxley oraz czy informacja w nich zawarta jest prawdziwa) lub audytu będącego kombinacją powyższych typów audytów.
- **Ustalenie, czy audytor wewnętrzny zewnętrznego partnera biznesowego przeprowadził badanie dotyczące umowy** – pod uwagę należy wziąć cele, zakres i rezultaty tych prac oraz czy materia badania wspomaga badanie audytora organizacji, a także jak lub czy audytor wykorzysta tę pracę.

Wykonanie procedur audytowych

- Ustalenie, czy badanie będzie przeprowadzane na miejscu, w siedzibie zewnętrznej relacji biznesowej - w oparciu o cele audytu należy ustalić, czy procedury audytowe mają zostać zrealizowane w siedzibie zewnętrznej relacji biznesowej (uwaga: niektóre relacje biznesowe mogą nie zezwalać na wykonywanie zadań audytowych przez audytora wewnętrznego swojego partnera, o ile zapisy z umowy na to nie pozwalają).

Stosownie do potrzeb należy zaprojektować i wykonać testy, aby określić, czy kluczowe kontrole działają skutecznie i/ lub potwierdzić istotne kwestie.

Audytor może otrzymać podręczniki użytkownika i inne poradniki o procesach zewnętrznego partnera biznesowego. W przypadku procesów finansowych, także rekomendowane procedury użytkowników i raporty audytora przeprowadzającego badanie sprawozdawczości finansowej. Międzynarodowy Standard Rewizji Finansowej 402⁸ [poprawiony i przereklamowany], „Okoliczności wymagające uwzględnienia przy badaniu jednostki korzystającej z organizacji usługowej” (MSRF 402) zawiera wskazówki dla audytorów zewnętrznych, także użyteczne dla audytorów wewnętrznych testujących te relacje. [MSRF 402 jest podobny do standardu SAS 70 w USA, sekcja AU 324 Generally Accepted Auditing Standards, GAAS)].

MSRF 402 przedstawia dwa typy sprawozdań, które może dostarczyć audytor zewnętrzny:

- typ A – sprawozdanie zawierające opis i model kontroli w organizacji usługowej,
- typ B – sprawozdanie zawierające opis, model i skuteczność działania kontroli. Sprawozdania typu A są wykorzystywane jest do zrozumienia procesów usługowych organizacji i modelu kontroli. Audytor wewnętrzny wykorzystuje sprawozdania typu B, aby określić, czy kontrole w organizacji usługowej działają skutecznie. Więcej informacji na ten temat zawiera standard MSRF 402.

Audytor wewnętrzny organizacji może wykorzystać pracę innych audytorów badających zewnętrzne relacje biznesowe. Na przykład, audytor wewnętrzny może współpracować z audytorem zewnętrznego partnera biznesowego, aby uzyskać konieczną informację lub przeprowadzić konieczne testy. Przed podjęciem decyzji o włączeniu do

badania pracy innego audytora, należy ocenić czy jest kompetentny i obiektywny.

Ponadto, należy ocenić naturę, cele i zakres prac, które mają zostać włączone pod kątem skuteczności wypełnienia celów audytu wewnętrznego organizacji.

- Ocena wyników testów.
- Identyfikacja ustaleń i w razie potrzeby, wyciągnięcie wniosków – Przy powyższych działaniach należy rozważyć, czy ustalenia dotyczą wyłącznie określonej zewnętrznej relacji biznesowej, czy również innych zewnętrznych relacji biznesowych lub też wszystkich procesów związanych z zewnętrznymi relacjami biznesowymi. Indywidualnie zanotowane wyniki audytów zewnętrznych relacji biznesowych mogą wskazywać braki u zewnętrznego partnera biznesowego lub w poszczególnych procesach biznesowych organizacji. Nawet, jeśli zarządzający audytem zewnętrznym (ZAW) nie planuje audytów pozwalających na wyciągnięcie wniosków o charakterze ogólnym, czasem jest to możliwe. Poprzez połączenie wyników audytów poszczególnych zewnętrznych relacji biznesowych audytor wewnętrzny może zidentyfikować nieprawidłowości o szerszym, systemowym charakterze. Po przeprowadzeniu audytu indywidualnej umowy audytor wewnętrzny może rozważyć sformułowanie ogólnej oceny i wniosku o skuteczności programu monitorowania zewnętrznych relacji biznesowych organizacji. W takim wypadku audytor wewnętrzny powinien rozważyć, czy do wyciągnięcia takich wniosków wykonano odpowiednie czynności.

Raport

- Należy przygotować raport wstępny, omówić i zaprezentować wyniki – wyniki mogą zostać rozdystrybuowane wewnętrznie, żeby pomóc w poprawie procesów biznesowych i kontroli. Zwykle audytor postępuje zgodnie ze standardowym procesem raportowania. Kontaktuje się z kierownictwem, a w razie

potrzeby z radą. Jednakże, w przypadku, gdy zidentyfikuje nieprawidłowości w kontrolach lub operacjach zewnętrznej relacji biznesowej audytor może skontaktować się również z osobami odpowiedzialnymi za relację z zewnętrznym partnerem biznesowym.

Monitorowanie postępów

- Dostarczanie informacji zwrotnej zewnętrznej relacji biznesowej – pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie relacją mogą skontaktować się z zewnętrzną relacją biznesową w sprawie skorygowania zidentyfikowanych nieprawidłowości.

Jeśli nieprawidłowości nie zostaną usunięte osoby zarządzające relacją oraz inne osoby z kadry kierowniczej powinny ustalić, w jaki sposób najlepiej pokryć ryzyka, włączając w to opcję zakończenia relacji z zewnętrznym partnerem biznesowym. Rozważania mogą dotyczyć, kiedy zewnętrzną relację biznesową należy odnowić lub zakończyć wcześniej z uwagi na istotne nieprawidłowości. Sytuacja jest łatwiejsza, jeśli umowa pozwala na renowację, w przypadku zidentyfikowania istotnych nieprawidłowości. Audytor wewnętrzny może okresowo przeprowadzać weryfikację, czy kierownictwo właściwie zaadresowało zidentyfikowane nieprawidłowości. Może również zostać poproszony, aby pomóc kierownictwu w ustaleniu, czy zewnętrzna relacja biznesowa jest odpowiednio zarządzana.

Ten przewodnik dostarcza audytorom wewnętrznym wskazówek w zakresie audytowania zewnętrznych lub rozszerzonych relacji biznesowych. Kierownictwo może wykorzystywać ten przewodnik w zarządzaniu i monitorowaniu ryzyk związanych z tymi relacjami.

Wydanie

maj 2009

Autorzy

David W. Zechnich, CIA

Abraham D. Akresh

Gregory S. Dubis, CIA, CCSA

Gaston L. Gianni Jr., CGAP

Stephen J. Linden

Gilbert T. Radford, CIA

Susan L. Rudolph, CIA

Recenzenci i Współpracujący

Douglas J. Anderson, CIA

Steven E. Jameson, CIA, CCSA, CFSA

James A. Rose, III, CIA

Tłumaczenie

Marta Wojciechowska – Kubiak, CIA, CCSA

Redakcja

Michał Fruba, CGAP, LA 9001, LA 27001, LA 20000, Prince 2 Practitioner, MSP, MoR, ITIL, ACO, Agile PM,
Sebastian Burgemejster, CISA, CISM, CRISC, CGAP, CCSA, CRMA, CSXF, COSO, ACO

Skład DTP

Marcin Boguś

O Instytucie IIA

Instytut Audytorów Wewnętrznych (IIA) powstał w 1941 roku. Jest międzynarodowym stowarzyszeniem zawodowym, którego światowa siedziba znajduje się w USA, w Lake Mary na Florydzie. Instytut jest globalnym przedstawicielem profesji audytu wewnętrznego oraz uznawanym autorytetem, liderem, głównym orędownikiem oraz źródłem wiedzy w tej dziedzinie.

O Instytucie IIA Polska

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

Więcej na stronie: www.iaa.org.pl

O Praktycznych przewodnikach

Praktyczne przewodniki dostarczają porad w zakresie działalności audytu wewnętrznego. Zawierają szczegółowe procesy i procedury, takie jak narzędzia i techniki, programy i podejście typu „krok po kroku” oraz przykłady wniosków.

Praktyczne przewodniki są częścią Międzynarodowych ramowych zasad praktyki zawodowej (IPPF). Będąc częścią kategorii Szczególnie zalecanych wytycznych ich przestrzeganie nie jest obowiązkowe, ale szczególnie zalecane i wspierane poprzez formalny proces przeglądu i zatwierdzenia przez IIA. Inne autoryzowane materiały szkoleniowe znajdują się na stronie internetowej IIA <https://globaliaa.org/standardsguidance>

Wyłączenie

IIA publikuje ten dokument w celach informacyjnych i edukacyjnych. Celem niniejszej publikacji nie jest przedstawienie konkretnych wskazówek dla indywidualnych przypadków i jako taka jest przeznaczona wyłącznie do stosowania, jako przewodnik. IIA zaleca zawsze, aby zasięgnąć niezależnej porady ekspertów odnosząc się bezpośrednio do konkretnej sytuacji. IIA nie ponosi odpowiedzialności za sposób wykorzystania tego Praktycznego przewodnika.

Prawa Autorskie

Prawa autorskie © 2012 Instytut Audytorów Wewnętrznych. Aby uzyskać zgodę na przetwarzanie, należy skontaktować się z IIA pod adresem guidance@theiaa.org.



The Institute of
Internal Auditors

Global

GLOBAL HEADQUARTERS

1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

T: +1-407-937-1111

F: +1-407-937-1101

W: www.globaliaa.org