

Master rad

Tema:
Principi funkcionisanja interne revizije u banci

Mentor:
Prof. dr Milovan Stanišić

Student:
Špadijer Nikola
401939/2009

U Beogradu, 2011.

SADRŽAJ:

UVOD	4
1. ULOGA I ZNAČAJ INTERNE REVIZIJE	10
1.1 Uloga interne revizije bazirana na definiciji interne revizije.....	11
1.2 Postavljanje funkcije interne revizije u rukovodeću strukturu institucije	16
1.3 Organizaciona struktura interne revizije.....	19
1.4 Odgovornosti funkcije interne revizije	20
1.5 Odbor za reviziju.....	22
2. CILJEVI I ZADACI FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE.....	23
2.1 Definisanje zadataka interne revizije	23
2.2 Planiranje zadataka interne revizije.....	27
2.3 Sprovođenje zadataka interne revizije.....	29
2.4 Izveštavanje o izvršenim zadacima interne revizije.....	30
3. STANDARDI INTERNE REVIZIJE	31
3.1 Principi donošenja standarda interne revizije i njihova struktura	33
3.2 Zahtevi novih standarda.....	37
4. TRADICIONALNA INTERNA REVIZIJA I REVIZIJA BAZIRANA NA RIZIKU	39
4.1 Tradicionalna interna revizija	40
4.2 Revizija bazirana na riziku	42
4.3 Poređenje tradicionalne revizije i revizije bazirane na riziku.....	45
4.4 Prelazak na reviziju baziranu na riziku	48
5. ZASNOVANOST INTERNE REVIZIJE NA UPRAVLJANJU RIZIKOM.....	50
6. ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA	54
6.1 Upravljanje rizicima u banci.....	54
6.2 Oblici uloga interne revizije u upravljanju rizicima.....	57
6.3 Uveravanje interne revizije u upravljanje rizikom.....	60
6.4 Konsalting interne revizije u upravljanju rizikom	66
6.5 Nezavisnost i objektivnost internih revizora u upravljanju rizikom	68
6.6 Specifičnosti uloge interne revizije u upravljanju rizicima	71
7. INTEGRACIJA UPRAVLJANJA RIZIKOM I INTERNE REVIZIJE	71
7.1 Proces upravljanja rizicima u organizaciji.....	73
7.2 Uloga interne revizije u procesu integrisanja	78
7.3 Model integrisanja upravljanja rizikom i interne revizije	82
7.4 Komunikacija u integrisanju upravljanja rizikom i interne revizije.....	86
8. VRSTE RIZIKA U BANCI.....	88

8.1 Poslovni rizici	88
8.2 Kreditni rizik.....	89
8.3 Tržišni rizik.....	90
8.4 Operativni rizik	93
8.5 Rizik likvidnosti	94
8.6 Pravni rizik.....	95
8.7Rizik u vezi sa zemljom ili transferom.....	95
8.8 Reputacioni rizik	96
8.9Strateški rizik	97
8.10 Rizici izloženosti banke	97
8.11 Rizici ulaganja banke	97
ZAKLJUČAK:.....	98
LITERATURA:	101

UVOD

Ekspanzija bankarskog poslovanja tokom godina, i horizontalno i vertikalno nametnula je nove izazove internom revizoru. Ta ekspanzija je rezultirala stvaranjem ogromnih bankarskih holding kompanija koje obuhvataju gotovo sve oblasti finansijskih usluga. Banka, koja je bila ograničena samo na poslove uzajmljivanja i pozajmljivanja novca pre šezdeset ili sedamdeset godina, sada je univerzalna banka koja pruža sve tipove finansijskih usluga svojim klijentima. One tako mogu da posluju preko različitih jedinica ili sektora osnovanih pod jednim kišobranom ili kroz osnivanje mnoštva pridruženih ili zavisnih kompanija pod jednom holding kompanijom. S toga, današnje bankarske institucije po svojoj prirodi su postale vrlo kompleksne.

Neadekvatno shvatanje i procena rizika doprinelo je problemima u internoj kontroli i povezanim licima u nekim bankama. U nekim slučajevima, potencijalni veliki prihodi koji su se povezali sa određenim kreditima, investicijama i derivatnim instrumentima odvratili su rukovodstvo od potrebe da detaljno proceni rizike u vezi sa transakcijama i da odrede dovoljno sredstava za stalno nadgledanje i preispitivanje izlaganja riziku. Gubici su takođe bili prouzrokovani kada rukovodstvo nije ažuriralo proces procene rizika kada se poslovno okruženje organizacije promenilo. Na primer, kako su se razvijali složeniji i sofisticiraniji proizvodi unutar jedne poslovne linije, interne kontrole nisu bile unapređene tako da obuhvataju složenije proizvode. Drugi primer, uključuje ulazak banke u novu poslovnu aktivnost bez celokupne, objektivne procene uključenog rizika. Interna revizija mora da ima adekvatnu metodologiju procene rizika za sve scenarije i okolnosti.

U modernom bankarstvu interni revizor se suočava sa novom dimenzijom razvoja poslovnog procesa u bankama. Ovo je najvećim delom proisteklo iz ekstenzivnog korišćenja napredne tehnologije, odnosno informacione i komunikacione tehnologije u bankama i angažovanja spoljnih davalaca usluga, što je širom sveta dobilo na zamahu kao efikasan način smanjenja troškova za banke. U vezi sa angažovanjem visoke tehnologije u poslovnim procesima, banke su u tome bile pioniri. Brzim napretkom nove tehnologije banke su dobile bolji pristup klijentima, ponudile širok spektar finansijskih proizvoda. Ovo je rezultiralo ogromnim porastom bankarskog poslovanja. Isti taj razvoj otvorio je vrata daljoj poslovnoj ekspanziji angažovanjem spoljnih davalaca usluga u poslovnim procesima. I jedno i drugo je bilo

korisno za banke. Ipak, to je takođe dovelo nove vrste rizika bankama. Zbog toga interni revizor danas mora da bude upoznat sa svim oblastima u bankarstvu i povezanim finansijskim poslovanjem ako hoće da efektivno obavi svoj posao.

Ovo ne samo što povećava posao, nego i izazove za internog revizora. Korišćenje tradicionalne interne revizije bazirane na kontroli nije više bilo dovoljno. Banke se sve više suočavaju sa rizicima, i interni revizori treba da promene svoju ulogu iz reaktivne u proaktivnu, odnosno da predju sa poligona kontrola na poligon rizika. Zbog toga interni revizor treba da stiče novo znanje i veštine kako bi mogao efektivno i efikasno da obavlja svoj posao. Stvara se jedan novi pristup interne revizije „interna revizija bazirana na riziku“. Pristup baziran na riziku se fokusira na oblasti visokog rizika u instituciji. Prelaz na pristup koji za osnovu ima rizik je suštinska promena koja utiče na vršenje revizije od samog početka, od planiranja revizije do izveštavanja, kao i na sve faze između toga, izbor osoblja, planiranje vremena i rad na terenu.

Potreba za promenom uloge interne revizije naznačena je u Standardima interne revizije za koje se kaže da su bazirani na reviziji zasnovanoj na riziku, zatim u Bazelskom dokumentu o internoj reviziji i Zakonu o bankama.

Standard interne revizije¹ 2110 navodi da funkcija interne revizije treba da pomaže organizaciji identifikovanjem i ocenjivanjem značajnih izloženosti riziku i doprinosom poboljšanju sistema upravljanja rizikom i kontrole. S obzirom da Standardi nisu izloženi metodologiji identifikovanja i ocenjivanja rizika ključni cilj ovog rada bio je da se uspostave opšti principi identifikovanja i procene rizika u poslovnim procesima banke.

U Zakonu o bankama u članu 85. je napisano da interna revizija treba da pruža pomoć upravnom odboru banke u ostvarivanju njegovih ciljeva, i to primenjujući sistematičan, disciplinovan i dokumentovan pristup vrednovanju i unapređenju postojećeg načina upravljanja rizicima, kontrole i rukovođenja procesima. Nadalje u istom členu je rečeno da je interna revizija dužna da obezbedi da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu.

¹ The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004

Centralna uloga interne revizije u korporativnom upravljanju banaka se odražava u međunarodnim standardima, odnosno dokumentima, koja se odnose na nadzor. Prvenstveno se misli na dokumenta Bazelskog komiteta za nadzor banaka. Glavni principi za efikasni nadzor u bankarstvu, koji su sastavljeni pod pokroviteljstvom Bazelskog Komiteta za nadzor banaka, određuju princip da banke treba da imaju odgovarajuću funkciju interne revizije. Prilikom ocenjivanja poštovanja ovog principa „bitni kriterijumi“ Bazelskog Komiteta za internu reviziju odnose se na to da funkcija interne revizije:

- treba da ima neograničen pristup svim bankarskim poslovnim linijama i odgovarajućim odeljenjima
- ima odgovarajuću nezavisnost, uključujući linije izveštavanja upravnom odboru, i određeni status u okviru banke da bi se obezbedilo da više rukovodstvo odgovori i preduzme određene aktivnosti u skladu sa njenim preporukama
- ima na raspolaganju dovoljno resursa i osoblje koje je obučeno na odgovarajući način, kao i da poseduje relevantno iskustvo, kako bi mogla da upozna i oceni poslovanje gde se vrši revizija
- primenjuje metodologiju kojom se utvrđuju ključni rizici koje ima banka i raspoređuje svoje resurse u skladu sa tim

Bazelski Komitet je objavio dokument, Interna revizija u bankama i odnos supervizora sa revizorima (Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, 2001), da bi obezbedio detaljne smernice za supervizore banaka. Ovaj dokument ima široku primenu. On postavlja 20 posebnih principa za funkciju interne revizije, baveći se pitanjima kao što je kontinuitet, profesionalna kompetentnost, pravilnik o internoj reviziji, odnosi sa eksternim revizorima i princip koji bi posebno istakli a odnosi se na zahtev da planovi interne revizije moraju biti bazirani na proceni rizika. Direktor funkcije interne revizije treba da ustanovi principe metodologije procene rizika u pismenom obliku i da ih redovno ažurira kako bi se oslikale promene u sistemu interne kontrole ili procesa rada, i da bi se ubacili novi delovi poslovanja. Analizom rizika ispituju se svi poslovi i delovi banke i kompletan sistem interne kontrole. Ocena rizika u kontroli (ili metodologija za ocenu rizika) potvrđuje poznavanje značajnih poslovnih aktivnosti banke i odgovarajućih rizika od strane internog revizora. U ovim ocenama se po pravilu analiziraju rizici koji su karakteristični (inherentni) za datu poslovnu liniju i potencijalni rizik zbog nedostatka u kontroli. Kontrole treba da budu ažurirane da bi odražavale promene u sistemu interne kontrole ili radnim procesima. Širina

delokruga interne revizije, data u navedenom dokumentu, treba da obezbedi da funkcija interne revizije ostvaruje dodatnu vrednost instituciji, njenom upravnom odboru i višem rukovodstvu.

Na osnovu napred izloženog predmet ovog rada je proces procenjivanja rizika u banci sa stanovišta i potreba interne revizije. Nova definicija interne revizije koju je u junu 1999. godine doneo Međunarodni Institut internih revizora glasi: „*Interna revizija je nezavisna, objektivna i konsultantska aktivnost koja za cilj ima unapređenje i poboljšanje poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve **putem uvođenja sistematskog, disciplinovanog pristupa za procenjivanje i unapređenje efektivnosti upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja.***“ Sama definicija interne revizije, u odnosu na tradicionalnu internu reviziju, ukazuje na reviziju koja je zasnovana na riziku.

Ovaj pravac interne revizije postao je aktuelan tek sa primenom novih standarda interne revizije, koji su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Standard o planiranju – 2010, koji izričito zahteva procenu rizika, glasi: „Glavni izvršni rukovodilac revizije mora napraviti planove zasnovane na riziku kako bi odredio prioritete aktivnosti interne revizije, u skladu sa ciljevima organizacije.“ Zatim, kod planiranja samog angažmana, Standard 2210.A1, glasi: „Kad planira zadatak, interni revizor mora identifikovati i proceniti rizike relevantne za aktivnost koja se pregleda. Ciljevi zadatka moraju odražavati rezultate procene rizika.“ Iz navedenog izričito proističe da se takođe traži procena rizika od internog revizora.

Nadalje, Standard interne revizije 2110 – Upravljanje rizikom, koji određuje samu prirodu odeljenja interne revizije, kaže: „*Odeljenje interne revizije mora pomoći organizaciji identifikujući i procenjujući značajne izloženosti riziku te doprinoseći poboljšanju upravljanja rizikom i sistemu kontrole.*“ Kao što se vidi i ovaj Standard zahteva ocenjivanje rizika i sistema interne kontrole. Procena rizika dokumentuje značajne poslovne aktivnosti banke i rizike povezane sa njima. Rezultati ovih procena rizika usmeravaju razvoj plana i ciklusa revizije, kao i obim i ciljeve individualnih programa revizije.

Rastuća aktuelnost ove problematike u uslovima srpskog bankarstva proizilazi iz same Odluke o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske

organizacije, „Službeni list SRJ“ br. 39/2002², kao i Zakon o bankama, „Službeni list SRJ“ br. 107/2005³, u kojima se, takođe, zahteva procena rizika.

Novi pristup interne revizije baziran na riziku treba da osigura da najveće radno angažovanje funkcije interne revizije bude usmereno ka najrazličitijim oblastima, i da se vreme ne troši na nepotrebna testiranja „bezbednih“ oblasti. Revizija zasnovana na riziku znači da se prvo utvrde rizične oblasti kako bi se revizija skoncentrisala na oblasti, odnosno tačke, koje predstavljaju najveću opasnost za nastanak gubitaka u banci. Na ovaj način ostvaruje se efikasan rad funkcije interne revizije, jer svoje vreme za rad u reviziji koristi u oblastima sa najvećim rizikom.

Uočen je problem da ne postoji efikasan sistem procene rizika za potrebe internog revizora, bilo za potrebe godišnjeg procenjivanja rizika i planiranja revizije, bilo za potrebe planiranja pojedinačnih revizorskih angažmana.

Pošlo se od pretpostavke da se najbolji metod za ocenu rizika poslovnih aktivnosti i procesa u jednoj organizaciji zasniva na *COSO principima interne kontrole* (COSO I, 1992, 1994) i *COSO principima upravljanja rizicima* (COSO II, 2004). Polazeći od ove hipoteze izvršeno je istraživanje principa procene rizika poslovnih procesa primenjujući COSO I i COSO II koncept, odnosno ispitivanje ciljeva i komponenti interne kontrole i ciljeva i komponenti upravljanja rizicima.

Pri istraživanju predmeta i formulisanju rezultata istraživanja ove složene tematike, koja je prezentovana u ovom radu, u odgovarajućim kombinacijama korišćeno je više naučnih metoda i to: induktivni i deduktivni metod, metod analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, metod kompilacije, metod komparacije, deskripcije, metod simulacije na konkretnoj oceni rizika kreditnog procesa.

U izradi ovog rada najpre je korišćen istorijski metod u cilju analize dostignutog razvoja interne revizije u razvijenim zemljama sveta, kao i u našoj zemlji, koja je poslužila za

² Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije, Službeni glasnik SRJ br. 39/2002

³ Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005

adekvatnu razradu problema, tj. za ustanovljavanje principa identifikacije i analize rizika sa stanovišta funkcije interne revizije.

1. ULOGA I ZNAČAJ INTERNE REVIZIJE

U uslovima sve složenijih i brojnijih faktora današnjeg okruženja kao što su stalan rast poslovnih transakcija, ukрупnjavanje banaka, uvođenje novih tehnologija i procesa, internacionalizacija banaka, sve veća diverzifikacija proizvoda i usluga, javlja se imperativ opstanka, rasta i razvoja banaka, a time i dugoročne uspešnosti njenog poslovanja. U takvim uslovima sve više se naglašava važnost i uloga kvalitetnog upravljanja kojim se želi osigurati konkurentska prednost banaka i kontinuitet njene uspešnosti. Upravljanje je zasnovano na odlučivanju, odnosno odlučivanje prožima celokupni proces upravljanja (planiranje, organizovanje, izvršavanje, kontrola) i korespondira sa svim upravljačkim aktivnostima i nivoima. Za ostvarivanje ciljeva banke bitno je donositi kvalitetne odluke, a one se temelje na kvalitetnim informacijama. Upravo interna revizija može da obezbedi takve informacije, i da proverava postojeći informacioni sistem banke. Uloga interne revizije je značajna, pre svega, sa stanovišta zaštite interesa vlasnika kapitala i stvaranja objektivne informacione baze za potrebe racionalnog odlučivanja. U svom nastanku interna revizija se bavila ispitivanjem i izražavanjem mišljenja o realnosti finansijskih izveštaja, ali danas ona ispituje celokupno poslovanje organizacije sa ciljem utvrđivanja usklađenosti poslovanja organizacije sa unapred postavljenim kriterijumima, ocenjivanjem mogućih rizika u pojedinim područjima poslovanja, davanjem saveta i preporuka menadžmentu o mogućnostima upravljanja tim rizicima, putem organizovanja efikasnog sistema internih kontrola.

Način na koji je interna revizija prerasla iz discipline u poligon veština za upravljanje rizikom jedna je od uspešnih priča poslednje deкаде. Interna revizija je startovala kao funkcija finansijske politike i čitav proces kontrole je izgrađen oko toga. Ovaj restriktivni koncept nije mogao preživeti. Ova ideja je evoluirala od samog početka. Revizori su razmišljali mnogo šire. Shvatili su da problemi koje istražuju nisu neizbežno nastali u finansijskom odeljenju.

Ovo je bio početak promena u shvatanju korisnosti funkcije interne revizije i kako će se ona menjati kada počnu sve više da se osećaju reforme korporativnog upravljanja. Postojala je

ideja o značaju nezavisnog uveravanja (assurance). Pitanje je kako se jedan rigidni koncept kontrole slaže sa fleksibilnom i dinamičnom organizacijom. To je postalo centralno mesto u umetnosti upravljanja rizikom. Postoji potreba da se shvati šta su rizici i kako će organizacija reagovati. Organizacija sada mora negovati samosvesnost.

Ričard Nelson, predsednik Instituta Internih revizora, složio se sa prethodno rečenim, i rekao: „Sada veći akcenat treba staviti na to kako da interni revizor pomogne upravnom odboru i odboru revizije“. Reforme su stari proces preokrenule naglavačke. Nekada je upravni odbor video internu reviziju, ako ju je uopšte video, kao dosadan ali vredan proces. Smatran je dobrim za vođenje kuće ali je retko uticao na njihovo donošenje odluka. Sve se to promenilo od kada je zbog reformi spoljni svet postao svestan rizika sa kojim se organizacije suočavaju⁴.

Ono što se menja, rekao je Nelson, „je priroda uveravanja koja upravnom odboru treba. To se naročito odnosi na članove upravnog odbora koji provode relativno mali deo svog vremena u organizaciji.“ Članovi upravnog odbora i odbora za reviziju su zabrinuti zbog načina na koji se krivica svaljuje u korporativnom svetu. Zbog toga članovi upravnog odbora i odbora za reviziju dosta cene, rekao je Nelson, korišćenje internih revizora kao uveravanje. Ako bi ljudi bili zabrinuti zbog uveravanja oni bi se automatski okretali internoj reviziji. Interna revizija pruža nezavisno uveravanje članovima upravnog odbora i odbora za reviziju da menadžment radi ono što im i govori da radi. To je važna uloga koju ima interna revizija. U daljem tekstu u novoj definiciji interne revizije videćemo jasniju ulogu uveravanja i ulogu konsaltinga koje ima funkcija interne revizije.

1.1 Uloga interne revizije bazirana na definiciji interne revizije

Međunarodni Institut internih revizora, sa sedištem na Floridi, je juna 1999. godine usvojio novu definiciju interne revizije⁵. U njoj su definisani ciljevi i područja rada interne revizije, gde se kaže: „Interna revizija je aktivnost nezavisnog, objektivnog *uveravanja i konsultantska aktivnost* osmišljena sa ciljem kreiranja dodatne vrednosti i unapređenja poslovanja oraganizacije. Ona pomaže organizaciji u postizanju ciljeva uvođenjem sistematskog,

⁴ Sarah Blackburn, Head of Global Audit and Assurance and Richard Nelson, President of the Institute of Internal Auditors, *The Changing Role of Internal Audit, Managing Risk to Enhance Stakeholders Value*, The International Federation of Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants, November 2002.

⁵ The Institute of Internal Auditors, www.theiia.org

disciplinovanog pristupa proceni i unapređenju efektivnosti procesa *upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja*.“

Navedenom definicijom interne revizije utvrđuju se dve jasne uloge za interne revizore kao provajdere usluga uveravanja i konsaltinga. Ključni cilj ove dve uloge je potreba da se održi potpuna nezavisnost i objektivnost. Interni revizori ne treba „da se kriju“ iza nezavisnosti već istovremeno treba da budu svesni uloge koju oni imaju u svakom momentu.

Uloga uveravanja

Standardi interne revizije su definisali usluge uveravanja kao „Objektivan pregled podataka za svrhe davanja nezavisne ocene procesa upravljanja rizikom, kontrole, ili upravljanja organizacijom.“ Primeri ovih angažovanja mogu biti angažovanja u vezi finansija, performansi, usklađenosti, bezbednosti sistema i potvrđivanja⁶.

Interni revizori ocenjuju ceo upravljački proces planiranja, organizovanja i usmeravanja u cilju provere postojanja opravdanog uveravanja da će se ciljevi ostvariti. Interni revizori treba da budu oprezni u pogledu tekućih ili potencijalnih promena internih ili eksternih uslova koji utiču na ovakva uveravanja iz buduće perspektive. U tim slučajevima, interni revizori treba da se pozabave rizikom pogoršanja performansi.

Generalno posmatrano, rukovodstvo je zaduženo za održivost cele organizacije i odgovornost prema vlasnicima, drugim zainteresovanim stranama, regulatorima i širokoj javnosti za akcije, ponašanje i performanse organizacije. Konkretno, glavni ciljevi celokupnog procesa upravljanja su:

- Relevantne, pouzdane i verodostojne informacije o finansijama i poslovanju
- Efektivno i efikasno korišćenje resursa organizacije
- Zaštita imovine organizacije
- Poštovanje zakona, propisa, etičkih i poslovnih normi i ugovora
- Identifikacija izloženosti rizicima i korišćenje efektivnih strategija za njihovu kontrolu
- Ostvarenje postavljenih ciljeva poslovanja i programa

⁶ The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms, www.theiia.org

Rukovodstvo planira, organizuje i usmerava obavljanje akcija dovoljnih za obezbeđivanje operativnog uveravanja da će se ciljevi ostvariti. Rukovodstvo periodično revidira ciljeve i modifikuje svoje procese kako bi se prilagodilo promenama internih i eksternih uslova. Rukovodstvo uspostavlja i održava kulturu organizacije, uključujući i etički stav koji razume, izloženosti rizicima i sprovođenje efektivne strategije za upravljanje njima.

Ocene interne revizije, u celini, obezbeđuju informacije o ocenjivanju celokupnog procesa upravljanja. Svi poslovni sistemi, procesi, operacije, funkcije i aktivnosti u organizaciji su predmet ocene internog revizora. Cilj sveobuhvatnog delokruga posla interne revizije je da pruži opravdano uveravanje da je:

- Sistem upravljanja rizikom efektivan
- Sistem interne kontrole adekvatan, efektivan i efikasan
- Upravljački proces efektivan na bazi uspostavljanja i očuvanja vrednosti, postavljanja ciljeva, praćenja aktivnosti i učinka, i definisanjem mera odgovornosti.

Tri povezana koncepta „*procesi upravljanja rizicima, kontrole i upravljanja*“ ustanovljavaju parametre za ulogu interne revizije. Organizacije koje nisu razvile žive sisteme za te stvari neće uspeti, dugoročno i kratkoročno će se sudarati sa regulatorima. Interni revizori tu dimenziju korporativnog života obuhvataju u svojoj ulozi. S toga oni treba da budu prva luka pristajanja za svakoga ko treba da se uhvati u koštac sa korporativnim upravljanjem, a Standardi interne revizije jasno kažu: „funkcija interne revizije treba da doprinese procesu upravljanja organizacijom putem ocenjivanja i unapređenja preko kojih (1) se ustanovljavaju i saopštavaju vrednosti i ciljevi, (2) prati se ostvarenje ciljeva, (3) osigurava se odgovornost, (4) vrednosti se čuvaju.“⁷

Putem uveravanja interni revizori daju ocenu o *adekvatnosti i efikasnosti* procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja i kvaliteta vršenja dodeljenih dužnosti. Svrha ocenjivanja adekvatnosti postojećih procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja organizacijom je da se obezbede: (1) opravdano uveravanje da ovi procesi funkcionišu kako je predviđeno i da će se njima omogućiti ostvarenje ciljeva organizacije, i (2) preporuke za unapređenje poslovanja organizacije, u smislu efektivnog i efikasnog obavljanja poslovanja.

⁷ Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004, Standard 2130

Adekvatnost procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja organizacijom je prisutna ako ih je rukovodstvo isplaniralo i osmislilo na način kojim se obezbeđuje opravdano uverenje da će se ciljevi organizacije ostvariti na efikasan i ekonomičan način. Efikasnim izvođenjem se ciljevi ostvaruju ispravno, blagovremeno i ekonomično. Ekonomičnim izvođenjem se ciljevi ostvaruju uz minimalno korišćenje odnosno trošenje resursa proporcionalno izloženosti rizicima. Opravdano uveravanje je obezbeđeno ukoliko su preduzete najekonomičnije mere tokom faza planiranja i implementacije u cilju smanjenja rizika i ograničavanja očekivanih odstupanja na nivo koji se može tolerisati.

Efektivnost je rezultat koji je zasnovan na pojmu da je poslovodstvo u mogućnosti da postavlja ciljeve i kontroliše resurse na takav način da se osigura da se ti ciljevi brzo ostvaruju. Veza između kontrola i ciljeva postaje jasna a revizija mora biti u mogućnosti da shvati osnovne potrebe poslovodstva dok teži ka svojim ciljevima. Složenosti iza koncepta efikasnosti su velike i ako se to ugradi u definiciju, delokrug revizije postaje potencijalno veoma širok. Efektivnost procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja organizacijom je prisutna ukoliko rukovodstvo rukovodi procesima na takav način da obezbeđuje razumno uverenje da će ciljevi organizacije biti ispunjeni. Pored ostvarenja ciljeva i obavljanja planiranih aktivnosti, rukovodstvo upravlja tako što odobrava aktivnosti i transakcije, prati učinak izvođenja, i proverava da li procesi organizacije teku kako je predviđeno.

Uloga uveravanja interne revizije treba da se razume. Uveravanje predstavlja neki oblik garancije da ono što se čini da je slučaj zaista i jeste; na osnovu pouzdanog izvora potvrde da je sve u redu. Što je nepristrasniji i profesionalniji izvor tih potvrda pouzdanosti, time one postaju sve pouzdanije. Važnost procesa uveravanje najviše se usredsređuje na računovodstvenu i finansijsku stranu da bi se dalo uverenje da se pridržavaju računovodstvenih i finansijskih procesa. Usluga uveravanja koju pružaju i zahtevaju interni revizori u osnovi se razvija tokom vremena. U slučajevima gde organizacija ima više ogranaka u drugim zemljama, centrali je veoma potrebno uveravanje da su brojke prikazane u tim izveštajima pouzdane. Namera interne revizije je da umiri odbor za reviziju da su širom organizacije uspostavljene odgovarajuće kontrole, procesi, prakse.ž

Konsultantska uloga

Interni revizori su sve više odgovorni za davanje poslovnih saveta ili za konsultovanje u vezi sa novim proizvodima ili uslugama. Oni mogu da pomognu banci u formulisanju novih politika, procedura i praksi i u revidiranju postojećih. Ovi konsultativni tipovi usluga mogu koristiti ukupnom projektovanju novih politika i procedura i poboljšati kontrole koje su im svojstvene. Međutim, da bi se obezbedilo da odgovarajuća nezavisnost i objektivnost budu stalno prisutne, interni revizori ne treba nikada da odobre, planiraju ili sprovedu poslovne politike ili procedure koje rezultiraju iz ili su povezane sa njihovim savetodavnim i konsultantskim aktivnostima. Interni revizor ne treba da bude uključen u aktivnosti vrednovanja ili druge funkcije izvršnog odbora.

Rečnik Međunarodnog standarda profesionalne prakse interne revizije definiše „konsultantske usluge“ na sledeći način: „Savetodavne i slične usluge koje se pružaju klijentu, a čija se priroda i obim dogovaraju sa klijentom i čiji je cilj stvaranje dodate vrednosti i poboljšanje procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji pri čemu interni revizori ne preuzimaju rukovodeće odgovornosti. Primeri su: davanje preporuka, saveta, podrška obavljanju posla i obuka.“⁸

Ovo se odnosi na fundamentalnu promenu u ulozi interne revizije. Promena jasno ukazuje na to da je ranije uplitanje savetodavnog i konsultantskog aspekta sada potpuno razvijen konsultantski deo funkcije. Interna revizija može pružati savete i pomoć poslovodstvu na način koji najbolje odgovara potrebama svakog direktora. Čak i konsultantski rad treba da sadrži uticaj rizika a Standard rada Instituta internih revizora 2110.C1 kaže da: „tokom konsultantskih angažovanja, interni revizori treba da navedu rizik koji je dosledan ciljevima angažovanja i treba da paze na postojanje drugih značajnih rizika.“ U međuvremenu, primarna uloga interne revizije je da se nezavisno potvrdi da organizacija dobro ili loše upravlja rizikom. Interna revizija može potvrditi pouzdanost stepena do kog su kontrole u mogućnosti da navedu rizike ali ne mogu dati nikakve apsolutne garancije. Takođe, Standard 1220 razjašnjava ovaj deo time što kaže da: „Interni revizori treba da paze na značajne rizike koji mogu uticati na ciljeve, poslove ili resurse. Međutim, same procedure uveravanja, čak i kada se obavljaju uz dužnu profesionalnu pažnju, ne predstavljaju garanciju da će se utvrditi svi značajni rizici.“⁹

⁸ Institute of Internal Auditors, Glossary of Terms

⁹ Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004

Banke moraju da imaju čvrsta pravila za vršenje konsultantskih usluga koja razumeju svi zaposleni banke i ova pravila treba da budu uvrštena u pravilnik o internoj reviziji koga odobrava odbor za reviziju i koji je objavljen u okviru banke.¹⁰

Konsultantske aktivnosti interne revizije uvećavaju dodatnu vrednost interne revizije. Veliki deo konsultantskih aktivnosti je prirodni nastavak usluga uveravanja kao glavne uloge interne revizije. Interni revizori mogu da vrše usluge konsultacija kao deo svojih uobičajenih ili svakodnevnih aktivnosti, ili to mogu da čine na zahtev rukovodstva. Banka treba da razmotri vrstu konsultantskih aktivnosti koja im je potrebna i da odredi da li je potrebno razviti posebne politike ili procedure za svaku vrstu aktivnosti. Moguće kategorije mogu biti: a) formalne konsultacije koje se odnose na planiranje i koje se uređuju sporazumom, b) svakodnevne neformalne konsultacije, kao što su učešće u stalnim odborima, ad hoc sastancima ili projektima sa ograničenim trajanjem, c) posebne konsultacije u vezi spajanja i kupovine banaka ili promene sistema, d) hitne konsultacije u slučajevima prirodnih nesreća i drugih vanrednih događaja.

Interni revizori treba da koncipiraju delokrug konsultantskih aktivnosti tako da obezbede održavanje nivoa profesionalizma, integriteta, kredibiliteta i reputacije interne revizije. Oni treba da primenjuju dužnu profesionalnu pažnju prilikom obavljanja formalnih konsultacija i da steknu razumevanje u pogledu:

- Potreba rukovodilaca, uključujući prirodu, vreme i saopštavanje rezultata aktivnosti.
- Moguće motivacije i razloga za traženje ovih usluga.
- Obim rada potrebnog za postizanje ciljeva aktivnosti.
- Uticaja na revizijski plan prethodno odobrenog od strane odbora za reviziju.
- Mogući uticaj na buduće revizijske zadatke i angažovanja.
- Potencijalne koristi koje banka može dobiti od ovih aktivnosti.

1.2 Postavljanje funkcije interne revizije u rukovodeću strukturu institucije

Američka Agencije za bankarsku oblast zahtevaju da upravni odbor i više rukovodstvo razmotre postavljanje funkcije revizije u rukovodeću strukturu institucije. Funkcija interne

¹⁰ Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 1000.C1-1: Principles Guiding the Performance of Consulting Activities of Internal Auditors

revizije treba da bude pozicionirana tako da upravni odbor ima poverenja da će funkcija interne revizije izvršavati svoje dužnosti sa nepristrasnošću i da na nju neće uticati menadžeri koji vode svakodnevno poslovanje. Organizaciona pozicioniranost interne revizije u bankama u Srbiji sprovedena je na navedenom principu, koji je utemeljen u Zakonu o bankama.

Odeljenje interne revizije u banci treba da bude nezavisno od aktivnosti za koju se vrši revizija. Odeljenje treba da bude nezavisno i od svakodnevnog procesa interne kontrole. To znači da odeljenje interne revizije ima odgovarajuće mesto unutar banke i da sprovodi svoje zadatke objektivno i nepristrasno.¹¹

Standardi za internu reviziju su postavili objektivne kriterijume tako da Odbor za reviziju treba da nadgleda funkciju interne revizije i oceni njen rad. Odbor za reviziju, odnosno upravni odbor, treba da dodeli odgovornost za funkciju interne revizije direktoru za internu reviziju, koji razume tu funkciju i nema odgovornost za rad sistema interne kontrole.

Američke Agencije smatraju da je idealan organizacioni dogovor za direktora interne revizije da izveštaj podnosi direktno i samo odboru za reviziju u pogledu revizijskih i administrativnih pitanja.¹²

Nezavisnost od ostatka organizacije je od suštinskog značaja. To je tako zato što revizor ponekad mora da komentariše nezadovoljavajuće procedure, i ako revizor nije nezavistan od oblasti revizije, na njega se odatle može vršiti pritisak da ne saopšti nezadovoljavajuće nalaze.¹³

Interni revizori moraju biti nezavisni od aktivnosti na kojima se obavlja revizija tako da svoj posao mogu da obave slobodno i objektivno. Njihove procene moraju biti nepristrasne i objektivne. Interni revizor ili direktor interne revizije treba direktno i redovno da izveštava upravni odbor. U nekim bankama funkcija interne revizije može da bude deo grupe koja upravlja ili kontroliše ukupne aktivnosti banke koje se odnose na preuzimanje rizika. Ovakav

¹¹ Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Princip 7, Basel, Avgust 2001.

¹² Ibrahim M. Badawi, I. Hilmi Elifoglu, Craig A. Latshaw, and Raynard A. Zollo, New Interagency Guidance on the Internal Audit Function, Bank Accounting & Finance, October 2003

¹³ Christopher Scott, Internal Audit In A Central Bank, Handbooks in Central Banking, Center for Central Banking Studies, Bank of England, London, May 1996.

aranžman može da bude zadovoljavajući sve dok funkcija revizije funkcionalno izveštava direktno upravni odbor i zadržava svoju nezavisnost. Ako direktor interne revizije izveštava člana više uprave o svakodnevnim administrativnim pitanjima, odbor mora da preduzme dodatne mere kako bi obezbedio da taj odnos ne ugrožava nezavisnost revizora ili ne utiče na nedozvoljen način na posao revizora.

Upravni odbor je odgovoran za prenošenje ovlašćenja neophodnih da se internim revizorima omogući da efektivno obavljaju svoj posao. Revizori moraju imati ovlašćenja da deluju u skladu sa svojim inicijativama u svim odeljenjima, sektorima i funkcijama banke, da direktno komuniciraju sa osobljem banke, i da imaju pristup kompletnoj evidenciji, fajlovima i podacima neophodnim za pravilno obavljanje revizije. Jasna komunikacija između odbora, internih revizora i uprave, od suštinskog je značaja za blagovremenu identifikaciju i korekciju slabosti u internim kontrolama i poslovanju.

Osoblje koje obavlja internu reviziju treba da poseduje neophodno znanje, veštine i disciplinu za uspešnu implementaciju programa revizije na stručan i profesionalan način. Uloga internih revizora zahteva da oni stalno proširuju svoje veštine u analizi, tehnologiji, odlučivanju i komunikaciji. Kao minimum, revizorsko osoblje treba da:

- Ima odgovarajuće obrazovanje i/ili iskustvo.
- Ima organizacione i tehničke sposobnosti koje odgovaraju poverenoj odgovornosti.
- Bude vešto u usmenoj i pisanoj komunikaciji.
- Razume računovodstvene i revizorske standarde, principe i tehnike.
- Prepozna i proceni materijalnost i značaj odstupanja od zdrave poslovne prakse.
- Prizna postojeće i potencijalne probleme i proširi procedure u meri u kojoj je to primenljivo.

Važno je da svaki član interne revizije, uključujući direktora revizije, učestvuje u programu stalnog obrazovanja i razvoja.

Značaj interne revizije se ogleda u tome što ona treba da doda vrednost organizaciji i unapredi poslovanje organizacije, odnosno banke, kako bi ona ostvarila svoje ciljeve. Kao usluga, revizija mora da oformi univerzum revizije i shvati potrebe banke. Ovde uloga usluge treba da dovede do definisane koristi za banku, pre nego za internu reviziju, koja radi za svoje

tajanstvene ciljeve. Dodavanje vrednosti treba pre svega da bude na umu direktoru interne revizije i ta karakteristika treba da pokreće celokupni proces revizije.

Interna revizija treba da pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve. Zadatak interne revizije čvrsto je okrenut ka korporativnim ciljevima organizacije. Glavni pokretač korporativnog upravljanja (organizacija kojom se loše upravlja neće biti uspešna), upravljanja rizicima (glavni fokus je na rizicima za ostvarivanje ciljeva) i internih kontrola (koje žele da osiguraju da se ciljevi i realizuju) je to da se napravi uspešna organizacija. Štaviše, potraga za dugoročnim korporativnim uspehom je ono što mora da pokreće internu reviziju.

Dakle, interna revizija je nezavisna delatnost koja daje objektivno stručno mišljenje i koja je savetodavnog karaktera, a svrha joj je dodavanje vrednosti i poboljšanje poslovanja Banke. Ona pomaže Banci da ostvari svoje ciljeve definisanjem i primenom sistematskog pristupa proceni i unapređenju upravljanja rizikom, kontrole i upravljačkim procesima.

1.3 Organizaciona struktura interne revizije

Organizaciona jedinica interne revizije se može organizovati kao funkcija, sektor, odeljenje ili služba¹⁴. Veličina Odeljenja interne revizije zavisi od veličine banke, tako se smatra da je potreban broj revizora 1% od broja zaposlenih u banci. Svetska statistika pokazuje da je prosek broja zaposlenih u internoj reviziji oko 0,8%, što zavisi od visine rizika kojima je banka izložena i usluga koje se traže od interne revizije¹⁵. Odeljenje se sastoji od osoblja koje se razlikuje po statusu od direktora revizije do mlađeg internog revizora. U svetu ovo je najčešća struktura, s tim da menadžera, odnosno vođe timova može biti više, npr. menadžer za finansijsku reviziju, za operativnu reviziju, reviziju usaglašenosti, reviziju upravljanja, što sve zavisi od veličine banke¹⁶. U banci često se prave odeljenja za centralne jedinice banke, za filijale, za prevare, za IT i za rizike.

Interna revizija mora da bude efikasna, odnosno da kroz preporuke menadžmentu doda vrednost banci i tako opravda troškove svog postojanja. Upravni odbor prvo utvrđuje potrebu

¹⁴ Novi standardi interne revizije za organizacioni oblik interne revizije su se opredelili za izraz „activity internal auditing“, što podrazumeva sve nazive organizacionih oblika.

¹⁵ Christopher Scott, Internal Audit In A Central Bank, Handbooks in Central Banking, No 4, Center for Central Banking Studies, Bank of England, London, May 1996, p. 25.

¹⁶ Ovakva struktura odeljenja interne revizije prikazana je u knjizi, Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 3 edition, April 4, 2003, p. 150.

za veličinom funkcije interne revizije. Zatim uspostavlja organizacijske okvire unutar cele banke i takođe unutar same funkcije interne revizije. Profil internih revizora će zavisi od specifičnosti poslova banke, odnosno vrste poslovanja i delatnosti banke. Interni revizori moraju biti profesionalci različitog iskustva. Ostvarivanju cilja banke mogu doprineti dobro edukovani i visoko profesionalni interni revizori.

Model revizije od jedanaest članova, direktora revizije, menadžera revizije, tri viša revizora, tri interna revizora i tri mlađa revizora, odgovarao bi veličini banke od 1000 do 1300 zaposlenih. Model organizacije odeljenja interne revizije treba da polazi od principa realnosti, odnosno veličine banke i potrebe banke za angažovanjem internih revizora. Organizacioni model interne revizije može se proširiti sa zamenikom ili pomoćnikom direktora interne revizije, što je najčešći slučaj, zatim pomoćnikom menadžera revizije, kao i uvođenjem više menadžera revizije za svaku vrstu revizije, npr. menadžeri interne revizije za centralne jedinice, reviziju filijala ili reviziju IT.

1.4 Odgovornosti funkcije interne revizije

Pravilnik o internoj reviziji garantuje postojanje i nadležnost odeljenja interne revizije unutar banke¹⁷. On je zvanični pisani dokument u kome se definiše svrha, nadležnost i odgovornost interne revizije. Pravilnikom treba da se a) utvrdi položaj funkcije interne revizije u organizaciji, b) ovlasti pristup dokumentaciji, kadrovima i fizičkoj imovini koja je relevantna za obavljanje angažovanja, i c) definiše obim aktivnosti interne revizije¹⁸.

Interna revizija predstavlja upravljačku funkciju koja nezavisno ocenjuje adekvatnost, efikasnost i efektivnost sistema kontrole u finansijskoj instituciji, i kvalitet poslovanja institucije. Primarna uloga internog revizora je da nezavisno i objektivno izvrši pregled i oceni aktivnosti banke radi održavanja ili unapređenja efektivnosti i efikasnosti upravljanja rizikom, internih kontrola i korporativnog upravljanja u banci. Ovo se postiže:

- Procenom pouzdanosti, adekvatnosti i efikasnosti računovodstvenih kontrola, kontrola poslovanja i administrativnih kontrola.
- Obezbeđenjem da interne kontrole banke rezultiraju promptnim i tačnim evidentiranjem transakcija i pravilnim čuvanjem imovine.

¹⁷ Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Princip 6, Basel, Avgust 2001.

¹⁸ Institute of Internal Auditors, Glossary of Terms

- Utvrđivanjem da li je poslovanje banke usaglašeno sa zakonima i propisima i da li se utvrđene politike banke poštuju.
- Utvrđivanjem da li rukovodstvo preduzima odgovarajuće korake u bavljenju tekućim i ranijim nedostacima kontrole i preporukama iz izveštaja o reviziji¹⁹.

Interna revizija kao stalna funkcija, nezavisna od aktivnosti koje su predmet revizije i nezavisna od svakodnevnog procesa interne kontrole odgovorna je za:

- Održavanje profesionalne i strukturalne metodologije revizije kojom se ispunjavaju zahtevi upravnog odbora.
- Razvoj sveobuhvatne ocene rizika i odgovarajućeg godišnjeg plana revizije
- Ocenu programa za upravljanje rizikom u instituciji
- Unapređenje nivoa svesti o kontroli u instituciji
- Održavanje efikasnih komunikacija sa svim odeljenjima institucije i pokazivanje temeljnog znanja iz odgovarajućih aktivnosti
- Pregled i ocenu stabilnosti, adekvatnosti i primene računovodstvenih, administrativnih i drugih operativnih kontrola, i unapređenje kontrole troškova/efikasnosti
- Obezbeđenje usaglašenosti sa utvrđenim politikama, planovima i procedurama
- Obezbeđenje od gubitka
- Obezbeđenje pouzdanosti podataka menadžmenta u instituciji
- Pregled i ocenu efikasnosti angažovanih resursa u instituciji
- Davanje preporuka menadžmentu u vezi sa pitanjima koja su rezultat revizije, i monitoring pravilne implementacije odnosno reagovanja menadžmenta
- Redovno obaveštavanje odbora za reviziju o rezultatima revizija, o mišljenju o reagovanjima menadžmenta na preporuke u izveštajima o reviziji, progresu menadžmenta u primeni njihovih reagovanja i progres funkcije interne revizije u odnosu na plan revizije
- Obavljanje specijalnih ispitivanja, pregleda i istraživanja na zahtev menadžmenta, odbora za reviziju i upravnog odbora
- Sastavljanje, bar na godišnjem nivou, izveštaja o aktivnostima revizije za odbor za reviziju i menadžment, i istraživanje mišljenja o ukupnom stanju internih kontrola finansijske institucije

¹⁹ Internal and External Audits, Comptroller's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, April 2003.

Interna revizija neće imati direktna ovlašćenja za bankarsku aktivnost koja je predmet revizije. Prilikom obavljanja svojih dužnosti, interni revizori će imati ovlašćenje da izvrše pregled svih oblasti poslovanja banke i imaće neograničen pristup svim aktivnostima, evidencijama, imovini i osoblju institucije. Da bi se obezbedilo da interna revizija može da ispunjava svoje dužnosti i odgovornosti na adekvatan način, menadžment će preduzeti potrebne korake da obezbedi odgovarajuće resurse i osoblje. U skladu sa tim, interna revizija je ovlašćena da ima neograničen pristup svim poslovima, evidencijama, imovini i osoblju institucije.

1.5 Odbor za reviziju

Odbor za reviziju je odbor upravnog odbora banke i obično se sastoji od direktora koji nisu izvršni direktori i koji su nezavisni od rukovodstva. Njegova karakteristika i imenovanje mogu da variraju u raznim zemljama, u Srbiji su regulisane u Zakonu o bankama i Zakonu o privrednim društvima.

Stvaranje trajnog odbora za reviziju je rešenje za zadovoljavanje praktičnih teškoća koje mogu da proisteknu iz zadataka upravnog odbora da se osigura postojanje i održavanje adekvatnog sistema kontrole. Pored toga, takav odbor podstiče i sisteme interne kontrole i internu reviziju. Stoga, banke treba da ustanove trajni odbor za reviziju, posebno ako su uključene u složene poslove. Zakonom o bankama svaka banka mora da formira odbor za reviziju ili kako ga još zove odbor za praćenje poslovanja banke.

Po uspostavljanju odbora za reviziju, upravni odbor treba da sastavi pismeni pravilnik u kojem se naznačava sastav, ovlašćenje i dužnosti odbora za reviziju kao i način izveštavanja celokupnog upravnog odbora. Ovaj dokument treba da odobri upravni odbor i da se periodično preispituje i ažurira.

Odbor za reviziju potvrđuje pravilnik o reviziji i plan revizije kao i resurse koji se zahtevaju (i personal i sredstva). On prima izveštaje o poslovima, rezime glavnih pojedinačnih preporuka internog revizora i planove rukovodstva u vezi sa sprovođenjem.

Odbor za reviziju redovno razgovara o²⁰:

- funkcionisanju sistema interne kontrole,
- funkcionisanju odeljenja interne revizije,
- rizičnim oblastima u poslovima institucije koje treba da se obuhvate internim i eksternim revizijama te godine,
- pouzdanosti i tačnosti finansijskih informacija koje obezbeđuje rukovodstvo i eksterni korisnici,
- bilo kojim računovodstvenim ili revizorskim pitanjima koja su utvrđena kao rezultat eksternih ili internih revizija,
- usaglašenost banke sa zakonskim i regulatornim odredbama, njenim osnivačkim aktima, statutom i pravilima koje ustanovljava upravni odbor.

2. CILJEVI I ZADACI FUNKCIJE INTERNE REVIZIJE

Zahtevi za profesionalizmom, znanjem, celokupnošću i upravljanjem su sve strožiji kod današnjih internih revizora. Efikasni revizori postupaju kao savest organizacije i zauzimaju se za operativnu efikasnost, internu kontrolu i upravljanje rizikom. Oni, takođe, podržavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi podržali ostvarenje ciljeva i zadataka banke.

Osnovni cilj interne revizije je da identifikuje rizike kojima je organizacija izložena, da vrednuje postojeći sistem interne kontrole, da se uveri da on funkcioniše na adekvatan način i u skladu sa politikama i procedurama organizacije, da rukovodstvu daje preporuke i prati njihovu realizaciju, da ocenjuje efektivnost i efikasnost radnih procesa.

2.1 Definisanje zadataka interne revizije

Zadaci interne revizije definisani su u više dokumenata kao što su standardi interne revizije, bazelski dokumenti, dokumenti američkih agencija za bankarstvo i drugim smernicama. Bazel putem definisanja misije interne revizije kaže: „Misija Interne revizije je da se obezbedi da se poslovi Banke obavljaju po najvišim standardima, time što interna revizija obavlja svoju funkciju nezavisno, objektivno i pruža savete o najboljoj praksi. Preko sistematskog i disciplinovanog pristupa Interna revizija pomaže banci da ostvari svoje ciljeve putem

²⁰ Basel Committee on banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Princip 18, Basel, Avgust 2001.

evaluacije i unapređenja efektivnosti upravljanja rizikom, kontrole i procesa rukovođenja²¹. Bazel je u stvari definiciju interne revizije prihvatio kao misiju interne revizije, odnosno zadatke interne revizije.

Predmet rada interne revizije uključuje preispitivanje procedura upravljanja rizikom, sisteme interne kontrole, informatičke sisteme i procese rukovođenja.

Da bi ispunila svoje odgovornosti interna revizija:

- Utvrđuje i procenjuje potencijalne rizike za poslove banke
- Preispituje adekvatnost kontrola koje se ustanovljavaju kako bi se obezbedila usaglašenost s politikama, planovima, procedurama i poslovnim ciljevima
- Procenjuje pouzdanost i bezbednost finansijskih informacija i informacija o rukovođenju kao i sisteme i poslove na osnovu kojih se ove informacije stvaraju
- Procenjuje načine zaštite sredstava
- Preispituje ustanovljene procedure i sisteme i predlaže unapređenja
- Procenjuje korišćenje resursa u vezi sa ekonomičnošću, efikasnošću i efektivnošću
- Doprinosi razvoju projekata, koji se odabiru na osnovu sadržanog rizika, putem potvrde da se sledi metodologija projekta banke i da su, posebno, uključene adekvatne kontrole
- Daje preporuke kako bi se obezbedilo da se preduzima efektivna popravna mera
- Sprovodi ad hoc procene, ispitivanja ili preispitivanja koja zahteva Poslovodstvo²².

U pravilniku o reviziji treba da budu navedeni: svrha, cilj, organizacija, ovlašćenja i obaveze direktora interne revizije, revizorskog odeljenja, revizorskog osoblja i odbora za reviziju. Pravilnik posebno treba da definiše inicijativu i ovlašćenja revizorskog odeljenja kod pristupa evidenciji, datotekama ili podacima (uključujući informacione sisteme višeg menadžmenta i zapisnike sa sastanaka različitih odbora u banci) potrebne za efektivno proučavanje aktivnosti banke ili subjekta. Ovakvo ovlašćenje treba da uključi pristup i komunikaciju sa svim kompletnim osobljem banke. Revizorsko odeljenje treba da donese pravilnik i da ga periodično analizira kako bi se unele potrebne izmene. Odbor za reviziju mora da odobri ili potvrdi pravilnik o reviziji i sa njime treba da se upoznaju svi u banci.

²¹ Internal Audit Charter, Bank for International Settlements, Basel, March 2003

²² Ibidem

Interna revizija je nezavisna organizaciona jedinica koja se osniva u organizaciji da bi se ispitalo i procenilo delatnosti organizacije, i te poslove obavlja kao uslugu organizaciji. Cilj interne revizije je da pomogne članovima organizacije, uključujući one u rukovodstvu i u upravnom odboru, u efikasnom obavljanju njihovih dužnosti. U tom cilju interna revizija im pruža analize, procene, preporuke, savete i informacije koje se odnose na delatnosti nad kojima se vrši revizija. Područje rada interne revizije bi trebalo da uključuje ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole banke kao i kvalitet izvođenja dodeljenih odgovornosti. S opšteg stanovišta obim interne revizije uključuje:

- ispitivanje i procenu adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole
- preispitivanje primene i efektivnosti procedura upravljanja rizikom i metodologiju procene rizika
- preispitivanje sistema upravljanja i finansijskih informacija, uključujući elektronske informacione sisteme i elektronske bankarske usluge
- preispitivanje tačnosti i pouzdanosti računovodstvenih zapisa i finansijskih izveštaja
- preispitivanje sistema banke koji se odnosi na procenu njenog kapitala u odnosu na procenu rizika
- ispitivanje transakcija i funkcionisanje posebnih procedura interne kontrole
- pridržavanje zakonskih i regulatornih zahteva, propisa o poslovanju, sprovođenja politika i procedura
- ispitivanje integriteta, pouzdanosti i blagovremenosti redovnog izveštavanja
- sprovođenje posebnih istraga²³.

Delokrug interne revizije opisan je standardima eksterne i interne revizije. Prema Standardima eksterne revizije delokrug interne revizije se znatno razlikuje u zavisnosti od veličine i strukture pravnog lica i zahteva njegovog rukovodstva, a obično uključuje jednu ili više sledećih aktivnosti²⁴:

- Nadzor interne kontrole. Za ustanovljavanje adekvatne interne kontrole i valjanu kontinuiranu pažnju odgovorno je rukovodstvo banaka. Internoj reviziji od strane rukovodstva je dodeljena specifična odgovornost za pregledanje kontrola, nadziranje njihovog funkcionisanja i davanje preporuka za njihovo poboljšanje

²³ Basel Committee on banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Princip 3, Basel, Avgust 2001

²⁴ Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, International Federation of Accountants (IFAC), New York, USA, January, 2006, p. 655.

- Ispitivanje finansijskih i poslovnih informacija. To može uključiti pregled načina korišćenih za identifikovanje, ocenjivanje, klasifikovanje i izveštavanje o takvim informacijama i posebna ispitivanja stavki uključujući detaljna testiranja transakcija, salda i određenih postupaka
- Preglad ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja uključujući i ne finansijske kontrole subjekta
- Pregled usaglašenosti sa zakonima, regulativom i drugim eksternim zahtevima, sa politikama i direktivama rukovodstva i drugim internim zahtevima

Svaka aktivnost i svaki deo banke treba da potpadne pod internu reviziju. Nijedan od poslova ili delova banke, uključujući poslove filijala i podružnica, kao i spoljne aktivnosti, ne mogu da se isključe iz obima ispitivanja odeljenja interne revizije. Odeljenje interne revizije treba da ima pristup bilo kojim zapisima, dosijeima ili podacima banke, uključujući informacije rukovodstva i zapisnike konsultativnih tela ili tela koja donose odluke, kad god se to odnosi na obavljanje zadataka.

Sa opšteg stanovišta, obim interne revizije treba da uključi ispitivanje i ocenjivanje da li su interne kontrole odgovarajuće i efektivne i načina na koji se ostvaruju date odgovornosti. U mnogome, to predstavlja analizu rizika sistema interne kontrole banke. Posebno, odeljenje interne revizije treba da oceni²⁵:

- pridržavanje politika i kontrola rizika u banci (i kvantitativnih i nekvantitativnih)
- pouzdanost (uključujući integritet, tačnost, i sveobuhvatnost) i blagovremenost finansijskih informacija i informacija o upravljanju, uključujući eksterne izveštaje
- kontinuitet i pouzdanost elektronskih informacionih sistema
- funkcionisanje osoblja u odeljenjima

Odeljenje interne revizije treba da na adekvatan način razmotri zakonske i regulatorne odredbe koje obuhvataju poslove banke, uključujući politike, principe, pravila i smernice koje izdaje nadležni organ u vezi s načinom na koji se banka organizuje i na koji se njome upravlja. Međutim, to ne znači da odeljenje interne revizije treba da preuzme funkciju usaglašenosti.

²⁵ Basel Committee on banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Princip 9, Basel, Avgust 2001

Neke banke su ustanovile posebne dokumente za kontrolisanje i nadgledanje posebnog posla ili dela banke. Takva odeljenja su deo sistema interne kontrole i stoga njihovo postojanje ne rasterećuje odeljenje interne revizije od ispitivanja tih posebnih poslova ili delova. Međutim, radi efikasnosti, odeljenje interne revizije može, prilikom sprovođenja svojih zadataka, da koristi informacije koje su saopštila razna odeljenja kontrole. Ipak, odeljenje interne revizije ostaje u potpunosti odgovorno za ispitivanje i ocenjivanje adekvatnog funkcionisanja interne kontrole poslova ili određenih delova banke.

2.2 Planiranje zadataka interne revizije

Rukovodstvo odeljenja interne revizije priprema plan za sve zadatke koji treba da se obave. Plan revizije uključuje vreme i učestalost planiranog rada na internoj reviziji. Plan revizije je zasnovan na metodološkoj proceni rizika kontrole. Procena rizika kontrole dokumentuje shvatanje internog revizora o značajnim poslovima institucije i povezanim rizicima. Rukovodstvo odeljenja interne revizije treba da ustanovi principe metodologije procene rizika u pismenom obliku i da ih redovno ažurira kako bi se odslikale promene u sistemu interne kontrole ili procesa rada, i da bi se ubacili novi delovi poslovanja. Analiza rizika ispituje sve poslove i delove banke i kompletni sistem interne kontrole. Na osnovu rezultata analize rizika, ustanovljava se plan revizije za nekoliko godina, uzimajući u obzir stepen rizika unutar poslova. Plan uzima u obzir očekivane razvoje i inovacije, uopšteno veći stepen rizika novih poslova, i nameru da se vrši revizija svih značajnih poslova i delova tokom određenog vremenskog perioda.

Program interne revizije banke sastoji se od politika i procedura kojima se rukovode njene funkcije interne revizije koje proizilaze iz navedene definicije interne revizije. Efektivni programi revizije treba da:

- Obezbede objektivne, nezavisne preglede i ocene aktivnosti banke, internih kontrola i informacionih sistema uprave
- Pomognu u održavanju ili poboljšanju efektivnosti procesa upravljanja rizikom banke, kontrola i korporativnog upravljanja
- Pruže objektivno uveravanje o tačnosti i blagovremenosti evidentiranja transakcija i tačnosti i kompletnosti finansijskih i regulatornih izveštaja

Program interne revizije uključuje programe revizije bazirane na riziku, odnosno ocenu rizika koje dokumentuju važne poslovne aktivnosti banke i rizike povezane sa njima. Rezultati ocene rizika usmeravaju razvoj plana revizije, ciklusa revizije i obima i ciljeva individualnih programa revizije.

Funkcija interne revizije sačinjava Plan revizije koji sadrži planiranje budžeta i procesa internog revizora. Ovaj plan treba da opiše kratkoročne ciljeve, raspored, osoblje i izveštavanje. Planovi revizije uključuju ukupne i pojedinačne dugoročne ciljeve revizije, sumarne ocene rizika za svaku oblast revizije ili poslovnu aktivnost, vreme i učestalost planirane interne revizije i budžet resursa izražen u radnim danima. Odbor za reviziju treba najmanje jednom godišnje formalno da odobri plan revizije.

Funkcija interne revizije definiše ciklus revizije koji identifikuje učestalost revizije. Učestalost revizije je obično utvrđena ocenom rizika poslovnih aktivnosti ili oblasti u kojima se obavlja revizija, kao i osobljem i raspoloživim vremenom. Često nije praktično obavljati reviziju čitave oblasti ili poslovne aktivnosti na godišnjem nivou. Oblasti visokog rizika, kao što su finansiranje, pozajmljivanje ili poslovi investiranja/trezora obično zahtevaju češće revizije nego oblasti niskog rizika kao što su prostorije banke. Uz to, revizori moraju uzeti u obzir zahteve i smernice u pogledu propisa i nadzora.

Programi revizije se sačinjavaju za svaku oblast revizije, navodi se obim i vreme procedura revizije, obim testiranja (uključujući kriterijume za odabir stavki koje će biti testirane) i osnova za zaključke. Programi rada treba da budu detaljni, da pokriju sve oblasti poslovanja banke i da vode revizora u prikupljanju informacija, dokumentovanju obavljenih procedura, donošenju zaključaka i pravljenju revizorskih izveštaja. Kompletiranjem programa revizije interni revizor treba da bude u mogućnosti da donese zaključke koji će ispuniti zahteve u pogledu ciljeva interne revizije. Programi rada obično uključuju procedure za:

- a) iznenadne revizije
- b) kontrolu evidencije evidencije odabrane za reviziju
- c) pregled i ocenu politika, procedura i sistema kontrole
- d) ocene rizika
- e) pregled zakona, propisa i pravila
- f) metode i rezultate odabira uzoraka
- g) verifikaciju odabranih transakcija ili salda

2.3 Sprovođenje zadataka interne revizije

Pre svake revizije interni revizori treba da naprave plan koji obuhvata obim, ciljeve, rokove i sredstva. Tokom zadataka, interni revizori treba da pribave, analiziraju, procene i evidentiraju dovoljno informacija da bi ostvarili ciljeve projekta interne revizije.

Za svaki zadatak revizije treba da se pripremi program revizije. Program revizije opisuje ciljeve kao i nacrt rada revizije koji se smatra naophodnim da bi se oni ostvarili. To je relativno fleksibilno sredstvo koje će morati da se prilagodi i upotpuni shodno ciljevima. U programu interne revizije su opisani ciljevi rada revizije i navode se procedure koje će se obaviti u toku vršenja revizije i kao sredstvo za vršenje nadzora od strane rukovodioca tima kako bi pratio napredovanje revizije.

Na osnovu vrednovanja internih kontrola i procena rizika, revizor sastavlja program revizije, koji podrazumeva koje dokaze treba da pribavi i koliko dokaza. Taj program, zapravo, predstavlja spisak postupaka revizije koje je potrebno izvršiti. Opisuje se postupci koje treba izvesti i on sadrži prostor za povezivanje sa relevantnim radnim papirima, koji prikazuju izvršene postupke, i prostor gde revizor treba da stavi svoj paragraf kada izvrši odgovarajući postupak. Sve procedure revizije koje formiraju deo zadatka treba da se dokumentuju u radnim papirima. Oni moraju da prikažu ispitivanja koja su urađena i da naglase ocene koje su formulisane u izveštaju. Radni dokumenti moraju da se sastave u skladu s dobro utvrđenim

metodom. Takav metod mora da obezbedi dovoljno informacija da bi se ocenilo da li je zadatak dobro obavljen i da bi se omogućilo drugima da proveru način na koji je to obavljeno.

Rukovodilac revizije ili viši autoritet treba da odobri sve revizorske programe. Generalno, odobrenje bi trebalo obezbediti pre nekog značajnog revizorskog testiranja da bi se izbegle nepotrebne ili neadekvatne procedure.

Revizorski programi se dopunjavaju radnim papirima kojima se dokumentuju revizorske procedure isto kao i pisanim informacijama pripremljenim tokom revizije. Zaključci doneti kroz primenu procedura mogu biti dokumentovani kratkim beleškama u radnim papirima kojim se evidentira izvršenje revizorskih postupaka. U slučaju kompleksnih ili kontraverznih pitanja može se koristiti pregled sumiranih pitanja po njihovom značaju.

Primeri programa revizije daju se po svim specifičnim oblastima. Ipak, njih treba koristiti samo kao vodič. Revizorski programi treba da se sastavljaju za svaku reviziju.

2.4 Izveštavanje o izvršenim zadacima interne revizije

Pismeni izveštaj o reviziji svakog zadatka treba da se izda što je brže moguće i distribuirati nadležnim stranama. On se dostavlja onome kod koga je vršena revizija i rukovodstvu onoga kod koga je vršena revizija, a u principu rezime se dostavlja višem rukovodstvu i odboru za reviziju, odnosno upravnom odboru. Revizorski izveštaj govori upravnom odboru i menadžmentu da li se politika i procedure primenjuju u sektoru ili odeljenju, da li su poslovni procesi i interne kontrole efektivne i koje je korektivne korake banka preduzela ili mora da preduzme.

Izveštaj revizije predstavlja svrhu i obim revizije i uključuje nalaze i preporuke odeljenja interne revizije, kao i odgovore onoga kod koga je vršena revizija. Rezultati izvršene revizije treba da budu saopšteni na precizan, objektivan, jasan, sažet, konstruktivan, kompletan i blagovremen način. Odeljenje interne revizije naznačava relativnu važnost nedostataka koji su utvrđeni ili datih preporuka. Dokumentacija o revizorskom radu treba adekvatno da dokumentuje i potkrepi te izveštaje.

Kao rezultat, menadžment treba da bude saglasan da će preduzeti mere da poboljša svoje kontrole, a direktor revizije treba da ustanovi *follow-up* aktivnosti za praćenje i obezbeđenje da će mere menadžmenta biti efikasno implementirane. Revizori treba da obave aktivnosti praćenja sprovođenja preporuka brzo i da podnesu izveštaj o rezultatima upravnom odboru ili odboru za reviziju. *Follow-up* aktivnosti se obično sastoje od dobijanja i razmatranja odgovora višeg rukovodstva, a zatim od potvrđivanja da su korektivne mere preduzete na vreme i da su efektivne.

Kada direktor revizije smatra da je menadžment preuzeo stepen rezidualnog rizika koji je neprihvatljiv za banku, on treba o tome da raspravi sa menadžmentom. Ako se to pitanje ne razreši, direktor interne revizije i više rukovodstvo treba da daju to pitanje na razmatranje odboru za reviziju.

3. STANDARDI INTERNE REVIZIJE

Interna revizija je potpuno zrela profesija. To znači da ima jasan skup profesionalnih standarda i da je u mogućnosti da radi na osnovu najboljih smernica prakse u pružanju kvalitetne usluge. Jedna mera tog profesionalizma je ta da organizacija može da očekuje od svojih revizora da primenjuju sistematski i disciplinovan pristup u svom radu. Bilo da je to konsultantski rad ili uveravanje, Standard interne revizije Instituta internih revizora 2040 zahteva da: “direktor interne revizije treba da ustanovi politike i procedure kojeće usmeravati funkciju interne revizije“.

Interna revizija u bankama treba da bude uspostavljena na profesionalnim principima, a interni revizori treba da obavljaju posao revidiranja u skladu sa Međunarodnim standardima

interne revizije²⁶, koje donosi Institut internih revizora²⁷. Standardi za profesionalnu praksu interne revizije daju standarde i smernice za ocenu nezavisnosti, profesionalne stručnosti, obima rada, obavljanja angažmana revizije, upravljanja internom revizijom i obezbeđenja kvaliteta.

Kako su poslovni procesi postajali sve sofisticiraniji i komplikovaniji, i profesija interne revizije je evoluirala. Tokaom nekoliko poslednjih godina postalo je evidentno da je potrebno strukturno poboljšanje koje bi održavalo te promene u profesiji i davalo smernice internim revizorima i onima kojima oni pružaju usluge. Standardi za internu reviziju predstavljaju osnovu na kojoj profesija interne revizije počiva u celini. Oni utvrđuju minimalne zahteve koje treba ispuniti kod svih revizorskih angažmana. Standardi označavaju osnovne principe koji predstavljaju praksu interne revizije kakva bi ona trebala da bude i utvrđuju repere za merenje učinka revizije.

Aktivnosti interne revizije se sprovode u različitim zakonskim i kulturnim okruženjima, u organizacijama sa različitom delatnošću, veličinom i strukturom, i od strane ljudi u organizaciji i izvan nje. Ove različitosti mogu uticati na diferenciranu primenu interne revizije u različitim sredinama. Da bi se uspostavila „pravila igre“ svetski Institut internih revizora (IIA – *The Institute of Internal Auditors*²⁸) sa sedištem na Floridi, SAD, je 1978. godine objavio prve Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) a druge standarde je izdao 1. januara 2002. godine pod nazivom *Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (Internacional Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)*.

Prvi standardi interne revizije doneti su kao nacionalni standardi za područje Sjedinjenih Američkih Država, ali njih su kasnije preuzele i mnoge druge zemlje, skoro u njihovom izvornom obliku ili uz mala prilagođavanja²⁹. Institut internih revizora Velike Britanije je prvi preuzeo ove Standarde. Ovi standardi se uobičajeno nazivaju *Međunarodni standardi interne revizije*. Pri postavljanju ovih Standarda uzeta je u obzir sve veća odgovornost upravnih

²⁶ The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004

²⁷ Institut Internih revizora (IIA) je međunarodno profesionalno udruženje osnovano 1941. godine sa sedištem u Altamond Springsu, FL, SAD. Institut Internih revizora ima više od 122,000 članica i filijala u 160 zemalja širom sveta.

²⁸ Institute of Internal Auditors, www.theiia.org

²⁹ Stetler, H.F, „Have the Internal Auditors Arrived?“, The Internal Auditor, June 1979, 60-61

odbora za adekvatnost i delotvornost sistema interne kontrole kao i odgovornost za kvalitetno obavljanje poslova u okviru organizacije. Svrha ovih standarda bila je:

- 1) Da objasne značaj, ulogu i odgovornosti interne revizije svim nivoima rukovodstva, upravnim odborima, javnim organima, spoljnim revizorima i sličnim profesionalnim organizacijama.
- 2) Da stvore osnovu za usmeravanje i ocenu izvođenja interne revizije
- 3) Da poboljšaju vršenje interne revizije³⁰.

3.1 Principi donošenja standarda interne revizije i njihova struktura

Retko su zahtevi za profesionalizmom, znanjem, integritetom i liderstvom strožiji od onih koji se danas postavljaju internim revizorima. Efektivni revizori predstavljaju korporativnu savest organizacije i oni predvode u poslovnoj efikasnosti, internoj kontroli i upravljanju rizikom. Oni obučavaju i daju preporuke menadžmentu, upravnom odboru i odboru za reviziju kako bi pomogli organizaciji da ispuni svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve.

Novi standardi slede novu definiciju ove profesije koja, kako je rečeno, obuhvata različite uloge i odgovornosti onih koji se bave internom revizijom: interna revizija je nezavisno, objektivna aktivnost uveravanja i konsultantska aktivnost projektovana da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve uvođenjem sistematskog, disciplinovanog pristupa u oceni i poboljšanju efektivnosti upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja.

Kada se ovakva praksa rutinski sprovodi, ona u budućnosti može dovesti do uspeha koji je značajan i za revizora i za organizaciju kojoj pruža usluge. Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u *Standardima* pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednosti interne revizije.

³⁰ Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink’s modern internal auditing“, chapter 5, 1-54, New York, 1999.

Uz to, prerađeni *Standardi* ulivaju klijentima interne revizije određeni stepen poverenja u kvalitet revizorskog posla. Profesionalni standardi generalno obezbeđuju određeni nivo kvaliteta jer utvrđuju osnovu prakse koje svi treba da se drže. Novi *Standardi za profesionalnu praksu interne revizije* idu korak dalje propisujući da se obezbeđenje kvaliteta i program poboljšanja periodično ocenjuju putem spoljne kontrole te funkcije.

Kako poslovni procesi postaju sve sofisticiraniji i kompleksniji i profesija interne revizije se razvija. Postalo je očigledno da su potrebna strukturna poboljšanja kako bi se promene odrazile na profesiju i usmerile na organizaciju i pojedinca. Namera je bila da se definiše i uspostavi skup temeljnih načela, pravila, postupaka, obaveza i odgovornosti internog revizora koji su neophodni za ispunjnu svrhu, ciljeva i zadataka interne revizije.

Institut internih revizora je okupio grupu međunarodno priznatih stručnjaka za proučavanje potreba profesije i da bi formulisali vodeći okvir za budućnost. Poznata kao međunarodna grupa eksperata (*GTF – Guidance Task Force*), ova prestižna grupa je sakupljala i napravila sintezu informacija iz sopstvenog iskustva i iz različitih istraživačkih studija, anketa i simpozijuma. Rezultat je Okvir za profesionalnu praksu interne revizije. Baziran na definiciji interne revizije i Kodeksu etike, Okvir sadrži savete i praktične smernice u formi Standarda, Praktičnog savetnika i praktična uputstva.

Bord direktora IIA (*The Institute of Internal Auditors Board of Directors*) je juna 1999. godine na predlog GTF grupe (*GTF – Guidance Task Force*) i odluke Odbora za standarde interne revizije (*IASB – Internal Auditing Standards Board*) odobrio predlog novih standarda interne revizije. Oni su stupili na snagu 1. januara 2002. godine. Novi standardi interne revizije odnosno *Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije* rezultat su detaljnog proučavanja, konsultacija i razmatranja u vezi sa osnovnim principima sprovođenja interne revizije. Standardi su prvobitno korigovani u decembru 2000. godine. Periodično, Bord IIA donosi nove ili menja postojeće standarde. Pre donošenja izmena Standarda ostavlja se prostor za amandmane i sugestije javnosti. Proces prihvatanja Standarda je kritičan za dokazivanje validnosti novih standarda i izmena postojećih. Odbor za standarde interne revizije obavezan je na sveobuhvatne konsultacije pri primeni Standarda. Pre izdavanja bilo kojeg dokumenta, Odbor za standarde ostavlja određeni period za sugestije međunarodne javnosti.

Standardi su sastavni deo Okvira profesionalne prakse (*Professional Practices Framework*)³¹. Okvir uključuje definiciju interne revizije, Etički kodeks, Standarde i dr. Standardi obuhvataju uputstva koja su bila sadržana u „Crvenoj knjizi“, a sada su prerađena u novi format koji je predložila Radna grupa za smernice i ažuriran u izveštaju tima u vidu slogana „Vizija za budućnost“ (*A Vision for the Future*)

Namena standarda je da:

- a) definišu osnovne principe koji predstavljaju kakva bi trebala biti praksa interne revizije
- b) pruže okvir za sprovođenje i promovisanje širokog spektra aktivnosti interne revizije koje povećavaju vrednost
- c) ustanove osnovu za ocenjivanje izvođenja interne revizije
- d) podstiču poboljšanje organizacionih procesa i organizaciju

Standardi obezbeđuju smernice za vođenje interne revizije na nivou organizacije i na nivou pojedinca. Opisuju prirodu aktivnosti interne revizije, ključne komponente pravilnika i godišnji plan aktivnosti, načine praćenja sprovođenja revizije i preporuka revizije, i kriterijume vrednovanje usluga.

Novi Standardi imaju novu strukturu koja uključuje Standarde atributa, Standarde rada i Standarde implementacije. Standardi atributa i rada se primenjuju u svim aktivnostima interne revizije.³²

Standardi atributa opisuju definisanje karakteristika organizacija i pojedinaca koji obavljaju usluge interne revizije.

Standardi rada opisuju prirodu usluga interne revizije i daju kriterijume kvaliteta na osnovu kojih se meri učinak ovih usluga. Drugim rečima, oni opisuju šta rade interni revizori i kako to treba da rade.

Atributivni standardi i standardi učinka se primenjuju u svim tipovima revizorskih situacija. Bilo da se radi o istraživanju prevare, samoocenjivanju kontrole ili reviziji dugovanja, od

³¹ Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, April 2002.

³² Standardi interne revizije, u suštini, dele se u dve kategorije, atributivne standarde – serija 1000 i standarde rada – serija 2000.

internih revizora koji su uključeni u to se očekuje da pogledaju na koji način Atributivni standardi opisuju i šta Standardi učinka propisuju u vezi sa obavljanjem njihovih aktivnosti.

Standardi za implementaciju poboljšavaju postojeće atributivne standarde i standarde rada pomažući da se oni primene u specifičnim tipovima aktivnosti kao što su konsalting ili uveravanje. Kao takvi, oni se primenjuju samo u određenim situacijama.

Glavni Standardi atributa su:

- Namena, nadležnost i odgovornost: namena, nadležnost i odgovornost odeljenja interne revizije mora biti formalno definisana, dosledno definiciji interne revizije i odobrena od strane odbora za reviziju ili upravnog odbora.
- Nezavisnost i nepristrasnost, odnosno objektivnost: interna revizija mora biti nezavisna i interni revizori moraju biti objektivni u svom poslu.
- Stručnost i profesionalna opreznost: aktivnosti se moraju izvoditi stručno i uz profesionalnu opreznost.
- Obezbeđenje kvaliteta i usaglašenosti: rukovodilac interne revizije mora da razvije i održava program obezbeđenja kvaliteta i da postigne usaglašenost sa Standardima i Kodeksom etike. Program treba da omogući da odeljenje interne revizije povećava vrednost i unapređuje operacije organizacije.

Glavni standardi rada su:

- Rukovođenje odeljenjem interne revizije: rukovodilac revizije treba efektivno da obezbedi sprovođenje aktivnosti interne revizije sa ciljem povećanja vrednosti organizacije.
- Priroda posla: odeljenje interne revizije mora da proceni i unapredi upravljanje rizikom, kontrolu i procenu upravljanja organizacijom.
- Planiranje revizija: interni revizori treba da razviju i prate plan za svaku pojedinačnu reviziju.
- Sprovođenje revizija: interni revizori treba da identifikuju, analiziraju, ocene i registruju potrebne informacije o tome da li se ciljevi ostvaruju.
- Raspravljajanje o rezultatima: interni revizori moraju raspravljati o ostvarenim rezultatima.
- Praćenje progressa: Rukovodilac interne revizije mora da prati da li su preduzete odgovarajuće korektivne akcije u vezi sa pojedinim rizicima i da li je viši menadžment prihvatio rizik nepreduzimanja akcija.

3.2 Zahtevi novih standarda

Stari *Standardi* su usko formulisani oko obezbeđenja i usaglašenosti interne kontrole. Sa izmenama, međutim, njihov fokus je mnogo širi i uključuje konsalting, rizik i upravljanje, tri oblasti koje ranije nisu bile obuhvaćene na nivou standarda.

Na primer, prerađeni *Standardi* navode konsultantske usluge zajedno sa uveravanjem kao razlog postojanja interne revizije, jasno stavljajući do znanja da pomoć menadžmentu treba da bude značajan deo fokusa interne revizije. Uz to, *Standardi* propisuju proaktivniju ulogu u upravljanju rizikom i u procesu upravljanja. Upravljanje rizikom i upravljanje se pominju, na primer, u pravilima u vezi sa elementima prakse kao što je planiranje, izveštavanje i razvijanje ciljeva angažmana. Sama priroda posla interne revizije je opisana kao ocena i doprinos poboljšanju upravljanja rizikom, kontrole i sistema upravljanja. Izmenjeni *Standardi* govore i o tome šta glavni revizori treba da rade kada smatraju da je viši menadžment prihvatio nivo rizika koji je neprihvatljiv za organizaciju, odnosno glavni interni revizor treba da iznese svoju zabrinutost odboru. Svi ovi elementi treba znatno da prošire domen rada internog revizora.

Propisivanjem angažovanja u upravljanju rizikom i procesima upravljanja, prerađeni *Standardi* unapređuju funkciju interne revizije na nivo u organizaciji koji je više strateški. Nakon svega, upravljanje je domen direktora i menadžera. Angažovanjem u procesu upravljanja, interakcija revizorskog osoblja, više uprave i upravnog odbora, podiže se na jedan viši nivo.

Rizik je tesno povezan sa poslovnom strategijom jer se on odnosi na potencijalni promašaj u postizanju dugoročnih i kratkoročnih organizacionih ciljeva. Interni revizori sada moraju znati koji su ciljevi organizacije i poslovanja, kao i koji se procesi koriste kako bi se ti ciljevi ostvarili. Drugim rečima, oni moraju razumeti strategiju.

Uz to, ocena budućih rizika u poslovanju je više strateški proces od merenja i ocenjivanja efikasnosti internih kontrola. Obezbeđenje kontrola obično se odnosi samo na istorijat situacije – usaglašenost je postignuta, procedure su poštovane, finansijski izveštaji su tačni, itd. Ocena rizika bavi se onim šta će se desiti u budućnosti.

U novim standardima naglašeno je stvaranje vrednosti. Dodavanje vrednosti više nije opcija za internu reviziju. To je sada propisano očekivanje od te funkcije. U uvodu u *Standarde* stoji, na primer, da je njihova svrha, bar delimično, „obezbeđenje okvira za obavljanje i unapređenje aktivnosti interne revizije na dodavanju vrednosti u širokom obimu“.

Više standarda konkretno propisuje ovaj imperativ u pogledu vrednosti. Od glavnog revizora se očekuje da razvija i osigura da se održi kvalitet i program poboljšanja koji će „pomoći internoj reviziji da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije“. Cilj glavnog revizora u upravljanju funkcijom revizije treba da bude „da obezbedi da ona dodaje vrednost organizaciji“. Spoljni ocenjivači kvaliteta treba svakih pet godina da ocenjuju da li ova funkcija daje dragocen doprinos organizaciji ili ne.

Dobro je što novi *Standardi* pružaju i veće mogućnosti revizoru za davanje značajnog doprinosa organizaciji otvaranjem oblasti konsaltinga, rizika i upravljanja. Neki možda misle da su ranije smernice suviše restriktivne ili da uske aktivnosti koje opisuju predstavljaju sve što interna revizija ima da ponudi. Međutim, novi *Standardi* pozicioniraju internu reviziju tako da ona može da doda organizaciji veliku vrednost.

Novi standardi su podrška konsultantskom poslu. Jedan od glavnih načina na koje interni revizori dodaju vrednost je preko usluga konsaltinga, a to su aktivnosti van tradicionalnog posla uveravanja – projektovane da pomognu menadžmentu u ostvarenju ciljeva. *Standardi* opisuju usluge konsaltinga kao „savetodavne aktivnosti koje se odnose na pružanje usluga klijentima (subjektima revizije) čiji su priroda i obim dogovoreni sa klijentom sa namerom dodavanja vrednosti i poboljšanja poslovanja organizacije“. Primeri takvih aktivnosti uključuju davanje saveta, olakšica, dizajn procesa i obuku.

Standardi o implementaciji pomažu revizorima da naprave razliku između usluga uveravanja i usluga konsaltinga. Posao uveravanja mora biti projektovan tako da ispuni glavne potrebe više uprave i upravnog odbora. Zato poslovi uveravanja moraju da uključe određene korake i prikupe specifične informacije koje će menadžmentu i upravnom odboru omogućiti da utvrde nivo relaksiranosti u pogledu upravljanja rizikom u organizaciji, upravljanja i sistema internih kontrola. Usluge konsaltinga, s druge strane, obično predstavljaju aktivnost usmerenu ka rešavanju problema i dodavanju vrednosti poslovnom menadžmentu. Kao takvi, poslovi

konsaltinga nude klijentima veću kontrolu nad poslovanjem omogućavajući da njegov obim bude prilagođen njihovim potrebama.

Zatim novi *Standardi* bolje objašnjavaju nezavisnost. Osoblje uključeno u reviziju u prošlosti je obično izražavalo zabrinutost da bi preuzimanje projekata konsaltinga na zahtev menadžmenta moglo da ugrozi njihovu nezavisnost. Novi *Standardi*, međutim, jasno navode da je interna revizija *aktivnost* koja mora biti *nezavisna*, dok je primarni cilj individualnog revizora *objektivnost*. Organizaciona nezavisnost se odnosi na uključivanje interne revizije u strukturu izveštavanja tako da može da utvrdi obim svog rada i da ga obavi bez ometanja. Objektivnost podrazumeva objektivan stav revizora bez predrasuda i izbegavanje sukoba interesa.

Nadalje, Standardima je poboljšana predstava o profesiji interne revizije. Uz pomeranje limita odgovarajuće prakse, izmene u Standardima pomažu porastu ugleda interne revizije u očima menadžmenta i drugih spoljnih subjekata. Na primer, odredba koja zahteva obelodanjivanje pitanja objektivnosti i neusaglašenosti može da poveća kredibilitet, jer je menadžment siguran da će ih interni revizori obavestiti o potencijalnim problemima.

Možda je još važnije to da novi *Standardi* daju proaktivan opis ove profesije i detaljno opisuju kako interna revizija može da zadovolji potrebe višeg menadžmenta, direktora i ostalih lica sa interesom u organizaciji. Kao rezultat, oni efektivnije pokazuju prednost interne revizije.

Bazelski odbor za nadzor zahteva od rukovodioca funkcije interne revizije da obezbedi pridržavanje dobrih standarda interne revizije, kao što su *Standardi za profesionalno obavljanje interne revizije* Instituta internih revizora. Posebno, on treba da obezbedi ustanovljavanje pravilnika o radu interne revizije, plana interne revizije i pismenih politika i procedura za svoje osoblje³³.

4. TRADICIONALNA INTERNA REVIZIJA I REVIZIJA BAZIRANA NA RIZIKU

³³ Basel Committee on banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Principle 12, Basel, Avgust 2001

Interna revizija u finansijskim institucijama je važna funkcija ali se često smatra samo opštim troškom. Takvo opažanje najčešće postoji pošto više posloводство posmatra kreditna ulaganja i depozite kao glavne oblasti prihoda. Ono što se previđa, sve dok se ne desi, je finansijski uticaj zloupotrebe, preuzimanje rizika kojima se ne upravlja, neefikasnosti i neefektivne strategije – što su faktori koji se razmatraju u reviziji baziranoj na rizicima. Zbog toga interni revizori moraju da napreduju sa tradicionalnih praksi revizije ka reviziji baziranoj na rizicima. Zbog toga se govori kako revizija bazirana na rizicima menja osnovnu ulogu internog revizora.

4.1 Tradicionalna interna revizija

Institut internih revizora definiše tradicionalnu internu reviziju kao „funkciju nezavisne procene koja se ustanovljava u organizaciji kako bi pružala usluge organizaciji na osnovu aktivnosti i evaluacije i saopštavanja rezultata revizije“.

Pošto interna revizija može da se bavi bilo kojom aktivnošću organizacije, praksa profesionalne interne revizije se tradicionalno proširila van ispitivanja računovodstvenih kontrola i finansijskih računa i izveštaja. Međutim, to je retko bio slučaj pošto su finansijske revizije i revizije IT-a predstavljale glavno usresređenje za interne revizore u finansijskim institucijama.

Prva generacija interne revizije može se opisati kao revizija bazirana na kontroli i obuhvata tradicionalne revizorske aktivnosti koje su preovladavale do 1990. godine. Ovaj tip revizije je obično proširenje nezavisne, eksterne revizije kroz koju su organizacije prolazile u dugom periodu kako bi se dala ocena i mišljenje o finansijskim izveštajima i saopštavanju podataka. Ovakve revizije prvenstveno se oslanjaju na rezultate substantivnog testiranja kojim se potvrđuje uz objektivno uveravanje da su iznosi u izveštajima objektivno prikazani.

Interna revizija zasnovana na kontroli razvijala se u pravcu postizanja jednog od tri glavna cilja:

- 1) Da se potvrdi usaglašenost sa važećim zakonima, propisima, politikom, principima, itd. Ova revizija koja je i dalje uobičajena i relevantna obično se naziva revizija „usaglašenosti“.

- 2) Da se provere i potvrde uneti iznosi u finansijskim knjigama. Ona se primenjuje na manjem uzorku. Organizacije obavljaju ovu reviziju, koja se obično naziva „finansijska“ revizija, kako bi dobile uveravanje da su određeni finansijski izveštaji tačni, čime se smanjuje verovatnoća korekcije na kraju godine.
- 3) Da se potvrdi da ključne kontrole koje potvrđuju evidenciju, usaglašavanje i analizu izveštaja funkcionišu na način koji je predviđen. Fokus takvih revizija je na osnovnim kontrolama i postupcima, a ne na samim izveštajima. Ona se naziva različitim imenima, kao što su revizija „kontrole“, revizija „toka transakcija“ i „revizija procedura“.

Revizija zasnovana na kontroli ima sledeće karakteristike u pogledu na ciljeve, pristup, fokus i preporuke:

- *Cilj*: Utvrđivanje usaglašenosti sa osnovnim smernicama, kao što su zakoni i propisi, politika organizacije, doneti pravilnici, proglašeni standardi, principi (npr. računovodstveni principi), itd.
- *Pristup*: Razumevanje osnovnih smernica i obavljanje revizije kako bi se utvrdila usaglašenost sa njima i pridržavanje tih smernica.
- *Fokus*: Identifikacija i korekcija neusaglašenosti i grešaka.
- *Pristup kod testiranja*: Korišćenje predikativnih testova zasnovanih na statistici i supstativnih testova, iako revizija kontrole može da koristi i neke testove usaglašenosti.
- *Preporuke*: Analiza izuzetaka i grešaka u odnosu na smernice i preporuke kojim se koriguju takvi izuzeci i greške.

Revizija bazirana na kontroli i dalje je uobičajena jer revizija usaglašenosti, kontrole, kao i finansijska revizija i dalje idu u prilog opštim obavezama revizorske funkcije.

Međutim, treba jasno da se naglasi da je konkretna veština interne revizije identifikovanje i ocena odgovarajućih internih kontrola koje treba efektivno da ublaže rizike za koje su menadžeri utvrdili da ih treba tretirati.

Od internih revizora se sve više zahteva da daju godišnje uveravanje o sistemu interne kontrole koja se unosi u Izjavu organizacije o internoj kontroli. Svaki revizorski pristup treba da bude u stanju da obuhvati ceo sistem interne kontrole kako bi se dalo takvo mišljenje.

4.2 Revizija bazirana na riziku

Tokom devedesetih godina razvijena je nova generacija interne revizije, poznata kao revizija bazirana na riziku. Kako je većina firmi eksternih revizija bila sve aktivnija u konsaltingu i obavljanju internih revizija za organizacije, bilo je potrebno razviti metodologije koje su obezbeđivale veću fokusiranost i vrednost kako bi se opravdali viši troškovi po satu rada koji su zaračunavani. Revizija bazirana na riziku je to obezbedila i odlično je bila prihvaćena. Počevši sa temeljnim razumevanjem poslovanja i raznih poslovnih rizika, revizori su bili u mogućnosti da smanje obim i da obezbede da ključni rizici budu obuhvaćeni revizijom bez trošenja vrednih resursa na druge oblasti sa relativno malim rizikom. Firme eksterne revizije, kao i revizorska odeljenja koja su brzo razvijala i primenjivala pristup baziran na riziku shvatili su da menadžmentu mogu da daju veće garancije u pogledu kontrola i aktivnosti koje se odnose na rizike uz manju potrošnju vremena.

Pošto se uloga internog revizora razvila tako da predstavlja reviziju baziranu na rizicima, došlo je do nove definicije interne revizije. Po toj ažuriranoj definiciji, interna revizija je „nezavisna, objektivna pouzdanost i konsultantska aktivnost osmišljena tako da doda vrednost i unapredi poslove organizacije. Pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve uvođenjem sistematskog pristupa radi evaluacije i unapređenja efektivnosti upravljanja rizicima, procesa kontrole i upravljanja“.

Revizija bazirana na riziku je pristup koji pomaže da se ispune ovi zahtevi. U *Standardima za profesionalnu praksu interne revizije* i odgovarajućim *Praktičnim savetima* se naglašava usvajanje pristupa baziranog na riziku u internoj reviziji. Ovaj pristup je u skladu sa smernicama za internu kontrolu koje se odnose na zajednički kodeks kojim se zahteva usvajanje „pristupa baziranom na riziku za uspostavljanje zdravog sistema interne kontrole i praćenje njegove efikasnosti“, i da uvedu upravljanje rizikom i internu kontrolu u kulturu organizacije.

Interni revizori treba da usvoje pristup baziran na riziku koji je kompatibilan sa onim koji je usvojila njihova organizacija. Postoje mnogi pristupi koje bi moglo da usvoji odeljenje interne revizije zavisno od stepena do kog može da se osloni na procese upravljanja rizikom u organizaciji. Na ovaj način se omogućava revizoru da izbegne da duplira procese koje je već

obavilo rukovodstvo, i omogućava mu da postavi pitanja ili donese zaključke u vezi sa procesima upravljanja.

Interni revizori bi mogli da kažu da su se oduvek fokusirali na rizičnija područja u organizaciji. Međutim, ovaj pristup je istorijski usmeravan sopstvenom ocenom funkcije interne revizije o riziku.

Asocijacija ovlašćenih računovođa (ACCA) je dala svoj komentar o Definiciji revizije zasnovane na riziku. Ona i njen podkomitet ACCA za internu reviziju, sa grupom iskusnih računovođa koji rade interne reviziju smatraju da interna revizija bazirana na riziku uključuje dve povezane aktivnosti, a to su³⁴:

- Kao što sama definicija pokazuje, pružanje nezavisnog uveravanja u upravljanju rizicima i
- Formiranje mišljenja u kojoj meri se dobre kontrole implementiraju i održavaju kako bi umanjile rizike koje je menadžment odlučio da tretira.

Asocijacija ovlašćenih računovođa smatra da interni revizori treba da paze da se ne rasplinu u oblastima koje pokrivaju. Iako se interni revizori smatraju stručnjacima u internoj kontroli, upravljanje rizikom je odgovornost menadžmenta.

Upravljanje rizikom je strukturisana identifikacija i procena rizika nakon čega se donose odluke o odgovarajućoj aktivnosti koju treba preduzeti kako bi se odgovorilo na svaki značajan rizik koji je identifikovan. Priroda odgovora, na postupanje sa rizikom, može se klasifikovati na sledeći način: a) tretirati, b) izbeći rizik, c) preneti, d) tolerisati.

Stručnost interne revizije se ogleda u tretmanu rizika, posebno u odgovarajućim internim kontrolama i procesima upravljanja koji se mogu koristiti da bi se takvi rizici ublažili. Interna revizija može da obavesti menadžment o mnogobrojnim aspektima rizika, ali u profesionalnu nadležnost interne revizije ne spada odlučivanje o:

- Aspektima posebno visokih rizika u aktivnostima organizacije koje treba prekinuti,

³⁴ The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Definition of Risk Based Auditing, August 2002.

- Da li rizike treba preneti na drugu organizaciju, obično uzimanjem odgovarajućeg osiguranja ili
- Da li organizacija treba da toleriše određene rizike za koje smatra da nije celishodno reagovati ni na jedan način.

Asocijacija ovlašćenih računovođa nadalje smatra, da definicija revizije zasnovane na riziku treba da naglasi da je ocena interne revizije o upravljanju rizikom ograničena na ocenu da li je striktan pristup usvojen i implementiran, kao što je i planirano, u celoj organizaciji. Ova ocena ne treba da uključuje procene o određivanju prioriteta kod rizika od strane menadžera ili o celishodnosti odgovora o kojima je postignuta saglasnost, osim o ispravnosti ili nečemu drugome na osnovu čega su odgovarajuće interne kontrole implementirane. Takođe, Asocijacija ovlašćenih računovođa smatra da revizija bazirana na riziku ne počinje sa rizicima. Rizici ne postoje nezavisno, okolnosti predstavljaju rizik ako prete ostvarenju ciljeva organizacije. To znači da polaznu tačku za reviziju baziranu na riziku predstavljaju ciljevi organizacije.

Institut internih revizora Engleske i Irske objasnio je šta je interna revizija bazirana na riziku. On kaže da je cilj revizije bazirane na riziku da se obezbede nezavisna uveravanja upravnom odboru o tome da³⁵:

- Procesi upravljanja rizikom koje je rukovodstvo uspostavilo u organizaciji (pokrivajući sve procese upravljanja rizikom na korporativnom i odeljenskom nivou i nivou poslovnih jedinica i poslovnih procesa, itd.) funkcionišu kako je planirano.
- Ovi procesi upravljanja rizikom imaju dobar plan.
- Mačini pristupa rukovodstva rizicima koje žele da testiraju su adekvatni i efikasni za svrhu smanjenja ovih rizika na nivo koji je prihvatljiv upravnom odboru.
- Dobar okvir kontrole funkcioniše sa ciljem da dovoljno ublaži rizike koje rukovodstvo želi da tretira.

Revizija bazirana na riziku počinje sa poslovnim ciljevima a zatim se fokusira na one rizike za koje rukovodstvo smatra da mogu da ugroze njihovo postizanje. Uloga interne revizije je da oceni nivo do kojeg je pristup upravljanja rizikom prihvaćen i primenjen, u skladu sa planom,

³⁵ The Institute of Internal Auditors – UK & Ireland, Position Statement 2004, Risk Based Internal Auditing

od strane rukovodstva u organizaciji da bi se smanjili rizici na nivo prihvatljiv upravnom odboru.

Mada je glavni doprinos interne revizije da obezbedi dokaze o tretmanu rizika od strane rukovodstva, preko upravljačkih i kontrolnih procesa, odeljenje za internu reviziju može, takođe, da posavetuje rukovodstvo u vezi s drugim aspektima njihovog pristupa rizicima kao što su odluke da se prestanu baviti rizičnim poslovima, da se osiguraju od rizika prenosom na drugog ili da tolerišu rizike.

Ovaj pristup učvrstio je položaj revizorskog odeljenja kao vrednog dela organizacije. Revizorska odeljenja sada koriste rizik kao osnovu za utvrđivanje koje projekte treba prihvatiti i kako će oni biti izvedeni. Ovaj pristup je logičan mnogim rukovodiocima, a menadžmentu daje veće garancije da su revizorski resursi angažovani na pravi način. Revizije zasnovane na kontroli se i dalje primenjuju, ali one se planiraju i izvode na osnovu osnovnog rizika.

Revizija bazirana na riziku ima sledeće karakteristike:

- *Cilj*: Utvrditi glavne rizike u poslovanju i oceniti koliko efektivno i efikasno kontrole i procedure umanjuju rizik do prihvatljivog nivoa (tj. Koliki je rezidualni rizik).
- *Pristup*: Shvatiti poslovanje, identifikovati i oceniti ključne poslovne rizike i oceniti koliko efikasno postojeće kontrole i procedure ublažavaju te rizike do prihvatljivog nivoa. Kontrole i procedure koje se odnose na druge rizike (tj. One koji nisu glavni) ne ocenjuju se u reviziji baziranoj na riziku.
- *Fokus*: Identifikovati kontrole i procedure koje ne funkcionišu efikasno u ublažavanju glavnih poslovnih rizika do prihvatljivog nivoa.
- *Pristup testiranju*: Uobičajeno je da se koristi kombinacija dokaznih testova i testova usaglašenosti. Pristupi testiranju koji se koriste i kod revizije zasnovane na kontroli mogu biti odgovarajući, međutim, testovi se fokusiraju samo na ključne rizike.
- *Preporuke*: Uporediti izuzetke ili greške kod ključnih rizika i predvideti potencijalni uticaj činjenice da svaki rizik nije ublažen do prihvatljivog nivoa.

4.3 Poređenje tradicionalne revizije i revizije bazirane na riziku

Ključna razlika interne revizije bazirane na riziku je da se stavlja akcenat na razumevanje i analiziranje ocene rukovodstva o riziku, i da revizija bude bazirana na tom procesu. Promenom fokusa internog revizora i rečnika iz „kontrola“ u „rizik“ se dolazi do nekoliko ozbiljnih promena. To je jednostavna zamena jedne reči sa drugom, ali reakcija je veoma pozitivna za one koji su napravili ovu promenu. Neke od ovih promena obuhvataju sledeće:

- Neposrednije komunikacione veze: Menadžment razmišlja u smislu rizika (eksplicitno ili implicitno), i retko razmišlja u kontekstu kontrole. Revizori i menadžeri mogu da započnu konverzaciju sličnim jezikom.
- Manje trvenja u toku procesa revizije: Fokusiranje na kontroli daje utisak ograničenja akcija i odluka, fokusiranjem na riziku se izbegava taj teški negativan ton.
- Prirodniji tok od cilja revizije do izveštavanja: Korišćenjem rizika kao fokusa revizije i izveštaj se može fokusirati na riziku. Ovo ima više odjeka kod višeg rukovodstva nego što je to slučaj sa kontrolom.
- Bogatije planiranje revizije: Pitati više rukovodstvo kakve probleme imaju kada su u pitanju kontrole, u odnosu na pitanja o tome za koju vrstu rizika su oni zabrinuti, ima za rezultat 20 puta više informacija.

Planiranje scenarija se posebno koristi u mikro ocenjivanju rizika u oblastima kriminala, upravljanja krizama i oblasti katastrofa. Korišćenjem scenarija rizika od prevara, na primer, interni revizor može u stvari da ispita izvore prevara pre nego što se one dogode, a zatim da promeni kontrole ili plan sistema da bi promenio mogućnost rizika prevare. To je efekat principa upravljanja rizikom na internu reviziju.

Stvorena su specifična sredstva da se pomogne u razvoju revizije bazirane na riziku. Revizija bazirana na riziku ima posebnu mogućnost da postane brži i efikasniji proces interne revizije. Sredstva kao što su modeli i metodi koje koriste neki revizori pokazali su da skraćuju vreme u razvoju plana revizije i obavljanju ocene rizika.

Zatim, prelaz sa kontrola na rizik, odnosno promena pristupa reviziji će imati uticaja na izveštaje o reviziji. Izveštaj o reviziji zasnovan na riziku se može dokumentovati na mnogo načina, od tradicionalnog narativnog izveštaja do savremenijih metoda. Kada komuniciranje i povratna sprega budu zatvorili krug koji se odnosi na upravljanje rizikom, internim

revizorima će biti potrebno da primene novi stil kada su u pitanju njihovi izveštaji o internoj reviziji.

Sve karakteristike koje pokazuju razliku između tradicionalne revizije i revizije zasnovane na rizicima mogu se prikazati u dve grupe.

Karakteristike tradicionalne interne revizije

- „Konzervirani“ programi revizije koriste se godinu za godinom
- Testiranje se vrši samo rutinski
- Revizija poslovanja je dosadna, lako ju je uraditi
- Izveštaji samo ukazuju na probleme, bez da se nude moguća rešenja. Ovaj pristup revizije je:
 - Reaktivan
 - Činjenički
 - Neprekidan
 - Revizori su posmatrači inicijativa planiranja

Karakteristike interne revizije zasnovane na rizicima

- Koriste se posebno napravljeni programi revizije i prilagođeni su tako da odgovaraju instituciji
- Vršiti se visok nivo testiranja zasnovanog na rizicima kako bi se pronašla pitanja koja se odnose na rizike
- Revizija poslovnog rizika se vrši u partnerstvu sa poslovođstvom institucije
- U izveštajima se govori o najboljim praksama, efikasnosti i uslugama koje dodaju vrednost. Ovaj pristup revizije:
 - se radi u saradnji
 - u realnom vremenu
 - predstavlja stalno praćenje
 - revizori su učesnici u strateškom planiranju

Implikacije ove promene iz kontrola u rizik su ogromne. Ovim revizijskim pristupom se menja fokusiranje revizije iz prošlosti prema sadašnjosti i budućnosti. Fokusiranje na kontrolama nad transakcijama je stavljalo internog revizora u poziciju da ispituje pojedinosti iz prošlosti, i na taj način se ograničavala vrednost svake dobijene informacije. Fokusiranjem na rizicima tekućih i budućih transakcija revizor radi na nivou koji je iznad detalja i bavi se preprekama za postizanje uspeha organizacije. Informacije koje se dobijaju takvim istraživanjem imaju veliku vrednost za organizaciju.

Postoje različiti faktori za uspeh u ovom novom okruženju. Onaj ko vrši detaljnu proveru/ispitivanje možda nema dovoljno iskustva da pokrene maštovitost za utvrđivanje svih značajnih rizika. Možda je potrebno da novi revizor poseduje viši nivo strateške sposobnosti za vizionarstvo, planiranje i komuniciranje. Definitivno, novi interni revizor mora da se udalji od računovodstvene i finansijske jednostranosti i okrene se opštem upravljanju, sa dobrim razumevanjem finansijskih i računovodstvenih procesa.

4.4 Prelazak na reviziju baziranu na riziku

Pošto se funkcija interne revizije menja iz tradicionalne revizije u reviziju na bazi rizika, biće potrebno da se ažuriraju/usklade administrativne politike i procedure koje se odnose na uloge i odgovornosti, performansne standarde, ocene rizika, delokrug i planove revizije, radne papire revizije, izveštaje o reviziji, i komuniciranje.

Ono što je još važnije, funkcija interne revizije treba da iskoristi ovu priliku da razvije novi imidž i revizorsku filozofiju. Interni revizori treba da se što više posvete savetodavnom aspektu i da „prodaju“ revizorske sposobnosti menadžmentu. Idealna prilika je da će interni revizori moći da kreiraju funkciju interne revizije visokog uticaja kada dođe do prelaska na reviziju zasnovanu na riziku.

Prelazak sa tradicionalne revizije na reviziju na bazi rizika obuhvata osnovne administrativne i upravljačke oblasti koje treba da pomognu da funkcija interne revizije da svoj dragoceni doprinos ukupnom poslovanju finansijske institucije.

Glavne tačke informisanja interne revizije bazirane na rizicima su sledeće:

- Delokrug interne revizije na bazi rizika obuhvata strateške i poslovne rizike
- Ključna početna tačka je utvrdila da li je organizacija postavila odgovarajuće ciljeve, a zatim utvrdila da li banka ima adekvatan proces ili ne za utvrđivanje, ocenu i upravljanje rizicima koji utiču na postizanje ovih ciljeva
- U okruženju razvijenog upravljanja rizikom akcenat rada interne revizije može biti:
 - Revizija infrastrukture upravljanja rizikom, na primer, resursa, dokumentacije, metoda, izveštavanja
 - Revizija celokupnog sistema interne kontrole za celu organizaciju i pojedinačna odeljenja
 - Obavljanje pojedinačnih revizijskih zadataka koji se pretežno odnose na specifične rizike. Tamo gde se izvestan broj rizika kontroliše preko zajedničkog sistema ili procesa, može biti odgovarajuće obaviti udruženu/zajedničku reviziju tog sistema ili procesa
- U okruženju manje razvijenog upravljanja rizikom, gde se pojedinačni revizijski zadaci uglavnom fokusiraju na kompletne sisteme, procese ili poslovne jedinice, potrebno je da odeljenje interne revizije ispita poslovne ciljeve i procese upravljanja rizikom u okviru svakog od ovih entiteta.
- Tamo gde su procesi upravljanja rizikom adekvatni i funkcionišu, interna revizija teži da se osloni, gde je to moguće, na mišljenje same organizacije o rizicima da bi utvrdila koje poslove je potrebno da obavi
- Tamo gde se ne može osloniti na procese upravljanja, potrebno je da odeljenje interne revizije, u saradnji sa rukovodstvom, izvrši ocenu rizika, da bi utvrdilo precizan nivo rada koji je potreban, a zatim da se fokusira na to kako rukovodstvo utvrđuje da li aktivnosti upravljanja rizikom funkcionišu kako je planirano
- Krajnji rezultata svakog revizijskog zadatka treba da bude da obezbedi dokaze da se rizicima upravlja do prihvatljivog nivoa (u skladu sa utvrđenim prihvatljivim nivoom rizika), ili da olakša, ili da usaglasi unapređenja prema potrebama

Uz tradicionalni pristup revizije, interni revizor će vršiti preispitivanja internih kontrola i testiranje revizija na rotacionoj osnovi kako bi bio siguran da su obuhvaćene sve oblasti revizije koje menadžment zahteva tokom perioda od 24 – 36 meseci. Dok pristup zasnovan na rizicima će se usresrediti na dve ključne oblasti:

- 1) Prioritetan spisak oblasti za vršenje preispitivanja i testova revizije, što je zasnovano na evaluaciji rizika, zloupotrebe i neefikasnosti.
- 2) Pomoć od svih rukovodioca širom institucije koji pružaju pomoć u procesu revizije i pomažu u utvrđivanju gde treba da se provede vreme tokom interne revizije.

Ako interni revizor izabere tradicionalni pristup, ili se zahteva da nastavi sa tim pristupom, interna revizija će uvek biti u svađi sa rukovodiocima, a vreme provedeno u reviziji posmatraće se kao opšti trošak. Ako se izabere pristup zasnovan na rizicima, doći će do napretka. Implementiranje revizija zasnovanih na rizicima putem razvijanja dobre međusobne saradnje sa rukovodiocima širom institucije, interna revizija postaje sredstvo upravljanja koja se bavi svakodnevnim rizicima i pronalazi bolje načine za vođenje institucije i većih dobiti.

Revizija bazirana na riziku fokusira se na aspekte koji su značajni za tu organizaciju, i na obezbeđenje dokaza o okviru za upravljanje rizikom koji je usvojila organizacija. Ovaj pristup će omogućiti internoj reviziji da se poveže direktno sa okvirom za upravljanje rizikom i na taj način će uspostaviti uzajamni odnos snaga, odnosno sinergiju.

5. ZASNOVANOST INTERNE REVIZIJE NA UPRAVLJANJU RIZIKOM

Interna revizija je tokom poslednjih 50 godina prošla evolutivni proces od revizije zasnovane na kontroli do revizije bazirane na riziku. Odnosno, revizija je prešla sa poligona internih kontrola na poligon rizika. Tradicionalna revizija utvrđivala je:

- (1) usaglašenost sa određenim zakonima, propisima, politikom, standardima, itd.
- (2) finansijsku tačnost iznosa ili pojedinih delova finansijskih izveštaja, ili
- (3) funkcionisanje specifičnih kontrola ili procedura, dok se revizija bazirana na riziku odnosila na utvrđivanje da li su ključni rizici ublaženi do prihvatljivog nivoa.

Revizija bazirana na riziku i u samoj definiciji interne revizije pravi još jedan korak dalje, kada se kaže da interna revizija pomaže organizaciji uvođenjem sistematskog i disciplinovanog pristupa proceni i unapređenju efikasnosti procesa upravljanja rizikom. Ovo podrazumeva efikasnost upravljanja rizikom u svakom procesu banke a ne samo u funkciji upravljanja rizikom i njenim nižim organizacionim delovima. Ovom revizijom se utvrđuje koliko se efektivno ključni rizici svode na prihvatljiv nivo, što pomaže u uveravanju da se ključni poslovni ciljevi mogu ostvariti. Revizija bazirana na upravljanju rizikom je vrlo

interesantna za finansijske institucije, jer su poslovanje i procesi postali vrlo kompleksni sa izraženim mnogim rizicima. Same poslovne banke, po uputstvima Narodne banke Srbije ili Bazelskih preporuka, radi ograničavanja rizika uvode različite limite poslovnim aktivnostima i vrstama bankarskih proizvoda i usluga.

Pristup u reviziji zasnovan na upravljanju rizikom je najbolje, najsveobuhvatnije sredstvo davanja menadžmentu uveravanja koja želi, odnosno da ključne prepreke poslovnom uspehu mogu biti svedene na prihvatljiv nivo. Iako se tradicionalniji pristup u reviziji i dalje koristi za određene projekte, pristup zasnovan na upravljanju rizikom u celini omogućava revizoru da maksimizira vrednost dobijenu tokom procesa revizije i da optimizira korišćenje resursa angažovanih u tom procesu.

Aktivnosti za upravljanje rizikom se obavljaju da bi se utvrdilo, ocenilo, upravljalo i kontrolisalo svim vrstama događaja ili situacija. Ove aktivnosti obuhvataju pojedinačne projekte ili usko definisane vrste rizika, na primer, tržišni rizik, pa do opasnosti i povoljnih okolnosti sa kojima se banka suočava kao celina. Dakle, polazi se od upravljanja rizikom na nivou banke kao strukturiranom, konzistentnom i kontinuiranom procesu na nivou banke, koji se bavi identifikovanjem, ocenjivanjem, odlučivanjem o načinima upravljanja, i izveštavanjem o povoljnim okolnostima i opasnostima koje utiču na postizanje njegovih ciljeva.

Aktivnosti uključene u upravljanje rizikom na nivou banke obuhvataju:

- Definisanje i obaveštavanje o ciljevima banke
- Odlučivanje o nivou rizika prihvatljivog za banku
- Uspostavljanje odgovarajućeg internog okruženja, uključujući okvire za upravljanje rizikom
- Utvrđivanje potencijalnih opasnosti za postizanje ciljeva
- Ocena rizika tj. uticaj i verovatnoća da se dogodi izvesna opasnost
- Odabiranje i primena načina za upravljanje tim rizicima
- Obavljanje kontrolnih i drugih aktivnosti
- Informisanje o rizicima na konzistentan način na svim nivoima banke
- Centralni monitoring i koordinisanje procesima i rezultatima upravljanja rizikom

Dakle, radi se o jednom širem konceptu od prvobitne revizije bazirane na riziku. Krajem osamdesetih godina upravljanje rizikom banke počelo je da se razvija kao pristup za upravljanje kreditnim rizikom banke, Bazel I, 1988. godine, dok druge organizacije u svetu upravljanja rizikom počinju aktivnije da se bave krajem devedesetih godina. Revizorska odeljenja koja se opredeljuju za reviziju baziranu na riziku verovatno se fokusiraju na iste ključne rizike na koje se i menadžment fokusira kao deo procesa upravljanja rizikom. Međutim, postoje neke karakteristike upravljanja rizikom organizacije koje revizija bazirana na riziku ne obuhvata u potpunosti. Zato je neophodna dalja evolucija interne revizije ka reviziji zasnovanoj na upravljanju rizikom, kako bi revizija u uslovima upravljanja rizikom organizacije bila optimalna.

Revizija zasnovana na upravljanju rizikom ima mnoge od karakteristika revizije zasnovane na riziku, sa proširenim fokusom na glavne poslovne ciljeve, toleranciju rizika od strane menadžmenta, merenja glavnih rizika ili indikatora učinka i sposobnost upravljanja rizikom. Uz to, dok se revizija bazirana na riziku uglavnom fokusira na ublažavanje rizika do prihvatljivog nivoa, revizija zasnovana na upravljanju rizikom razmatra optimiziranje ključnih rizika tamo gde je to neophodno da bi se ostvarili poslovni ciljevi. U stvari, revizija zasnovana na upravljanju rizikom razmatra optimiziranje ključnih rizika tamo gde je to neophodno da bi se ostvarili poslovni ciljevi. U stvari, revizija zasnovana na upravljanju rizikom je ključni deo uspešnog programa upravljanja rizikom organizacije. Revizija zasnovana na upravljanju rizikom ima za cilj da utvrdi glavne poslovne ciljeve, rizike, mere i tolerancije i proceni koliko efektivno i efikasno aktivnosti upravljanja rizikom doprinose ostvarenju ciljeva svođenjem rizika na prihvatljiv nivo (tj. toleranciju menadžmenta). Njen pristup se fokusira na:

- a) razumevanju strateških, operativnih i vrednosnih ciljeva menadžmenta,
- b) identifikovanju i evaluaciji ključnih poslovnih rizika koji mogu sprečiti ostvarivanje tih ciljeva,
- c) razumevanju tolerancije menadžmenta na pojavu rizika,
- d) razumevanju kako menadžment prati i meri koliko uspešno upravlja tim rizicima,
- e) utvrđivanju aktivnosti upravljanja rizikom usmerenih na svođenje rizika na prihvatljiv nivo,
- f) oceni koliko efikasno aktivnosti upravljanja rizikom svode rizik na prihvatljiv nivo.

Dakle, radi se o jednom širem konceptu revizije gde je u fokusu identifikacija razlike između trenutnog i željenog nivoa efikasnosti upravljanja rizikom. Implementacija ovog pristupa traži veću osposobljenost internih revizora, bolje i šire poznavanje bankarskog poslovanja u svim njegovim segmentima.

Sveobuhvatna primena revizije zasnovane na upravljanju rizikom omogućava revizorskim odeljenjima da angažuju vredne revizorske resurse na osnovu ciljeva menadžmenta i rizika kojima je organizacija izložena. Čak i ako banka nije počela da razmatra koncepte upravljanja rizikom, osnovne komponente revizije zasnovane na upravljanju rizikom mogu da se primene:

- Sve bankarske funkcije i procesi imaju poslovne ciljeve koje treba uzeti u obzir kod planiranja revizije i donošenja odluka o resursima.
- Sve bankarske funkcije i procesi se suočavaju sa preprekama u postizanju uspeha, zato je razumevanje tih barijera i utvrđivanje kako ih savladati od suštinske važnosti.
- Bez obzira da li je to navedeno ili ne, menadžment ima promenljive nivoe tolerancije za svaki od rizika. Čak i ako tolerancija nije jasno artikulisana, važno je razumeti šta menadžment smatra prihvatljivim odstupanjima i greškama.
- Revizija ima istorijski aspekt, odnosno, ona ocenjuje efikasnost aktivnosti na osnovu toga kako su one funkcionisale u prošlosti. Međutim, shvatanje kako se mere učinak i rizici i kako menadžment kontroliše ta merenja predstavlja veću garanciju revizoru u pogledu efikasnosti upravljanja rizikom i u budućnosti.

U zvaničnoj teoriji definisana su dva pristupa, tradicionalni i pristup baziran na riziku. Oni takođe poseduju karakteristike revizije zasnovane na upravljanju rizikom, jer sve revizije su zasnovane na potrebi ostvarenja poslovnog cilja, bez obzira da li je on formalno naveden ili ne. Sve revizije se obavljaju da bi se utvrdilo da li je osnovni rizik efektivno umanjen ili optimiziran na prihvatljivom nivou i one moraju uzeti u obzir toleranciju rizika od strane menadžmenta kako bi se utvrdio prihvatljiv nivo efektivnosti upravljanja rizikom. Svaka revizija uliva veće poverenje ako su jasan učinak i mere upravljanja rizikom definisani i ako se dosledno primenjuju.

Pristup u reviziji zasnovan na upravljanju rizikom je najbolji pojedinačni pristup koji obezbeđuje da revizor maksimizira vrednost dobijenu revizorskim procesom i da optimizira resurse angažovane u tom procesu. Ovaj pristup je najbolje, najsveobuhvatnije sredstvo

davanja menadžmentu uveravanja koja želi, odnosno da ključne prepreke poslovnom uspehu mogu biti svedene na prihvatljiv nivo.

6. ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

Interna revizija u upravljanju rizicima u banci može da ima dve uloge. To su uloga uveravanja i uloga konsaltinga. Uloga uveravanja odnosi se na davanje mišljenja da su procesi identifikovanja, procene, monitoringa i kontrole rizika adekvatni i efikasni. Uloga konsaltinga podrazumeva savetodavnu ulogu interne revizije u procesu upravljanja rizicima, s tim da se u tom slučaju pazi da se ne naruši objektivnost i nezavisnost rada internih revizora. Interni revizori da bi obavljali ove dve uloge moraju da budu adekvatno osposobljeni i da imaju odgovarajuće revizijske programe.

Postoji i treća uloga internih revizora koju oni, zapravo, ne bi smeli da imaju. Interni revizori ne bi trebalo da preuzimaju odgovornost za upravljanje rizikom, da nameću proces upravljanja rizikom, da utvrđuju nivo prihvatljivog rizika, da donose odluke o ublažavanju rizika i iste implementiraju u ime menadžmenta.

6.1 Upravljanje rizicima u banci

Upravljanje rizicima u banci je strukturisan i koordinisan pristup upravljanju rizikom u celoj banci, u cilju identifikovanja, kvantifikovanja, reagovanja i praćenja posledica potencijalnih događaja. Odgovornost je menadžmenta banke da implementira upravljanje rizicima, a interni revizori ocenjuju njegovu efektivnost i efikasnost. Ključne aktivnosti za koje menadžment treba da obezbedi da budu uključene u proces upravljanja rizikom su smanjenje poslovnih iznenađenja i gubitaka, identifikovanje i upravljanje višestrukim rizicima u celoj banci, iskorišćavanja i gubitaka, identifikovanje i upravljanje višestrukim rizicima u celoj banci, iskorišćavanje prilika i poboljšanje raspodele kapitala. Opšte poznato pravilo je da bez većeg rizika nema velike zarade. Tako je i u bankarstvu. Ne izbegava se svaki rizik. Banka ulazi u poslovne aranžmane sa izvesnim rizikom. Tak rizik mora biti kontrolisan, mora se sa njim upravljati i utvrditi nivo prihvatanja rizika, odnosno nivo tolerancije. Rukovodioci na vrhu moraju da utvrde koliko se može rizikovati i koji su rizici prihvatljivi. Time se usklađuje nivo prihvatljivog rizika za banku sa strategijom banke.

Svaki sistem upravljanja rizikom i interne kontrole treba da bude usklađen sa strateškim i operativnim ciljevima organizacije. Ako je, na primer, strateški cilj biti među prvih pet banaka u Srbiji onda operativni odnosno poslovni ciljevi, kao što su efektivnost i efikasnost poslovanja, pouzdanost internog i spoljnog izveštavanja i usaglašenost sa propisima, moraju biti uspešno realizovani.

Postoji mnogo modela poslovnih rizika. Od internih revizora se ne zahteva da budu upoznati sa svakim konkretnim modelom, ali moraju biti sposobni da naprave odgovarajuću klasifikaciju, da identifikuju moguće rizike i da navedu kako interna revizija može da pomogne u procesu upravljanja rizikom kod jednostavnog poslovnog scenarija. Prema Bazelskim dokumentima upravljanje rizikom uključuje četiri faze³⁶:

- identifikovanje rizika,
- procenjivanje rizika,
- nadziranje rizika,
- kontrolisanje odnosno smanjenje rizika.

Narodna banka Srbije je Zakonom o bankama definisala upravljanje rizicima u banci u smislu da banka mora da identifikuje, meri i procenjuje rizike kojima je izložena u svom poslovanju i upravlja tim rizicima. Za te potrebe ona je dužna da obrazuje posebnu organizacionu jedinicu u čijem je delokrugu upravljanje rizicima. Upravljanje rizicima usklađuje se sa veličinom i organizacionom strukturom banke, obimom njene aktivnosti i vrstama poslova koje banka obavlja. Banka svojim aktima propisuje procedure za identifikovanje, merenje i procenu rizika, kao i upravljanje rizicima, u skladu sa propisima, standardima i pravilima struke³⁷.

U članu 28. Zakona o bankama navedene su sledeće vrste rizika kojima je banka izložena u svom poslovanju:

- 1) rizik likvidnosti,
- 2) kreditni rizik,
- 3) kamatni i devizni rizik i ostali tržišni rizici,
- 4) rizici izloženosti banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica,
- 5) rizici ulaganja banke u druga pravna lica i u osnovna sredstva,

³⁶ Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003

³⁷ Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005, član 28

- 6) rizici koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena,
- 7) operativni rizik, uključujući pravni rizik, kao i rizik neodgovarajućeg upravljanja informacionim i drugim tehnologijama značajnim za poslovanje banke.

Na osnovu Zakona o bankama Narodna banka Srbije je donela odluku o upravljanju rizicima banke³⁸. U njoj je definisano da procedure za rizike obuhvataju utvrđivanje procedura za identifikovanje rizika, za merenje, odnosno procenu rizika, za ublažavanje rizika i za praćenje rizika.

Procedurama za identifikovanje rizika omogućava se blagovremeno i sveobuhvatno identifikovanje rizika kojima je banka izložena, kao i analiza uzroka koji dovode do nastanka rizika.

Procedurama za merenje, odnosno procenu rizika omogućava se stvaranje kvantitativnih i/ili kvalitativnih procena merljivih i nemerljivih rizika koje je banka identifikovala.

Procedurama za ublažavanje rizika utvrđuju se mere i pravila za primenu tih mera koje se odnose na preuzimanje, smanjenje, diversifikaciju, prenos i izbegavanje rizika koje je banka identifikovala i izmerila, odnosno procenila.

Procedurama za praćenje rizika utvrđuju se pravila u vezi sa odgovornošću, učestalošću i metodama praćenja rizika kojima je banka izložena – na način kojim se omogućava postizanje prihvatljivog rizičnog profila banke.

Odlukom o upravljanju rizicima zahteva se da banka utvrdi organizaciju upravljanja rizicima i opiše tu organizaciju, kao i da se utvrde odgovornosti lica uključenih u sistem upravljanja rizicima banke. Međutim, kada se radi o ovlašćenjima Bazelski odbor je precizniji od dokumenata Narodne banke Srbije. On decidno kaže da upravni odbor banke ima konačnu odgovornost za obezbeđivanje da više rukovodstvo banke ustanovljava i održava adekvatan i efektivan sistem internih kontrola, sistem merenja za procenjivanje raznih rizika u poslovima banke, sistem za povezivanje rizika sa nivoom kapitala banke i odgovarajuće metode za nadgledanje usaglašenosti sa zakonima, propisima, i supervizorskim i internim politikama³⁹.

Takođe u bazelskom dokumentu o internim kontrolama se kaže: „Upravni odbor treba da bude odgovoran za odobravanje i periodično preispitivanje celokupnih poslovnih strategija i

³⁸ Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008

³⁹ Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel, August 2001, Principle 1.

značajnih politika banke: razumevanje glavnih rizika u banci, ustanovljavanje prihvatljivih nivoa za te rizike i osiguravanje da više rukovodstvo preduzima korake koji su neophodni da se ti rizici identifikuju, mere, nadgledaju i kontrolišu; odobravanje organizacione strukture; i osiguravanje da više rukovodstvo nadgleda efektivnost sistema interne kontrole⁴⁰. Takođe tu se kaže da je upravni odbor na kraju odgovoran da osigura da se adekvatan i efektivan sistem internih kontrola ustanovljava i održava, što je osnovno sredstvo za smanjenje rizika.

Bazelski komitet razgraničava dužnosti upravnog odbora i višeg rukovodstva. Za više rukovodstvo on kaže da ono treba da bude odgovorno za sprovođenje strategije i politika koje je upravni odbor odobrio; razvoj procesa koji identifikuju, mere, nadgledaju i kontrolišu rizike koje banka ima; održava organizacionu strukturu koja jasno dodeljuje odgovornost, ovlašćenje i odnose u vezi sa izveštavanjem; osigurava da se date odgovornosti efektivno izvršavaju; ustanovljava odgovarajuće politike interne kontrole; i nadgleda adekvatnost i efektivnost sistema interne kontrole.

6.2 Oblici uloga interne revizije u upravljanju rizicima

Definicija interne revizije jasno govori da interna revizija mora da se bavi rizikom i upravljanjem rizikom. Postoji više profesionalnih standarda Instituta internih revizora koji ističu važnost uključenja interne revizije u sistem organizacije za upravljanje rizikom. U Standardu interne revizije 2100 navodi se sledeće: „Funkcija interne revizije treba da pomogne organizaciji identifikovanjem i ocenom značajne izloženosti riziku i davanjem doprinosa poboljšanju sistema upravljanja rizikom i kontrole“. A u Standardu 2110.A1 jasno je navedeno da: „Funkcija interne revizije treba da prati i oceni efektivnost organizovanog sistema upravljanja rizikom“⁴¹.

Nadalje, i Bazelski komitet za bankarski nadzor u dokumentu o internoj reviziji navodi da je zadatak interne reviziji da preispita primenu i efektivnost procedura upravljanja rizikom i metodologiju procene rizika, kao i sistema banke koji se odnosi na procenu njenog kapitala u odnosu na procenu rizika⁴². Zatim, u Pravilniku o radu interne revizije Bazelski komitet navodi sledeće: „Preko sistematskog i disciplinovanog pristupa interna revizija pomaže banci

⁴⁰ Basel Committee on Banking Supervision, Framework for the Evaluation of Internal Control Systems, Basel, 1998, Principle 1

⁴¹ The Institute of Internal Auditors, www.theiia.com.

⁴² Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel, August 2001, Principle 3.

da ostvari svoje ciljeve putem evaluacije i unapređenja efektivnosti upravljanja rizikom, kontrole i procesa upravljanja“⁴³.

Prethodno navedene bazelske odredbe prenešene su u srpsko zakonodavstvo, Zakon o bankama i Odluku o upravljanju rizicima. Tako u članu 85. Zakona o bankama se kaže da je interna revizija dužna da obezbedi da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu⁴⁴. Takođe, uloga interne revizije u upravljanju rizicima je najdirektnije definisana u *Odluci o upravljanju rizicima* gde se u tački 9. kaže da, interna revizija vrši redovnu procenu adekvatnosti, pouzdanosti i efektivnosti sistema u upravljanju rizicima⁴⁵. Sledeći ovu odredbu funkcija interne revizije u svoje godišnje planove treba da uključi pregled procesa upravljanja kreditnim, tržišnim i operativnim rizicima. Značajno je pomenuti da velike banke u svojim funkcijama interne revizije organizuju posebna odeljenja koja rade samo revizije upravljanja rizicima. Tako je najčešći slučaj da funkcija interne revizije bude organizovana u tri odeljenja:

- 1) Odeljenje interne revizije za centralne jedinice banke,
- 2) Odeljenje interne revizije za filijale banke,
- 3) Odeljenje interne revizije za reviziju procesa upravljanja rizicima

Uloga funkcije za internu reviziju u procesu upravljanja rizikom organizaciono može da se menja vremenom, to jest podložno je izvesnim promenama koje utiču na njenu kompetentnost, pa zavisno od toga mogu biti sledeće situacije:

- da ne postoji nikakva uloga interne revizije u procesu upravljanja rizikom,
- da obavlja revizije procesa upravljanja rizikom kao deo plana interne revizije,
- da ima aktivnu ulogu u kontinuiranoj podršci i uključenosti u proces upravljanja rizikom kao što je učešće u odborima za nadzor, monitoring aktivnosti i izveštavanje o situaciji u upravljanju rizikom
- da rukovodi i koordinira procesom upravljanja rizikom⁴⁶

Od internih revizora se očekuje da utvrde i ocene značajnu izloženost rizicima u okviru uobičajenog obavljanja svojih dužnosti. Ocenjivanje i izrada izveštaja o procesima upravljanja

⁴³ Basel Committee on Banking Supervision, Internal Audit Charter, Bank for International Settlements, Basel, March 2003.

⁴⁴ Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005, član 85.

⁴⁵ Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008

⁴⁶ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, 2004.

rizikom u banci su od visokog prioriteta za internu reviziju. Priroda odgovornosti za funkciju interne revizije treba da bude dokumentovana u pravilniku o internoj reviziji od strane odbora za reviziju.

Institut internih revizora Engleske i Irske je definisao tri uloge interne revizije u upravljanju rizicima. Prva se odnosi na osnovnu ulogu interne revizije, odnosno da daje uveravanje o procesu upravljanja rizicima, druga se odnosi na konsalting i treća uloga je, u stvari, ono što interna revizija ne bi trebala da radi, ali se može desiti da u nekoj organizaciji to radi, iako tu ulogu ne bi smela da ima. Te tri uloge Institut internih revizora je specificirao na sledeći način⁴⁷:

a) Osnovne uloge interne revizije u vezi sa upravljanjem rizikom

- Davanje uveravanje o procesima upravljanja rizicima
- Davanje uveravanja da su rizici korektno procenjeni
- Ocena procesa upravljanja rizicima
- Ocena izveštavanja o ključnim rizicima
- Analiza upravljanja ključnim rizicima

b) Legitimne uloge interne revizije

- Pomoć u identifikovanju i proceni rizika
- Obuka menadžmenta u reagovanju na rizike
- Koordiniranje aktivnosti upravljanja rizikom
- Konsolidovanje izveštavanja o rizicima
- Održavanje i razvoj okvira upravljanja rizikom
- Zagovaranje uspostavljanja upravljanja rizikom
- Razvoj strategije upravljanja rizikom koju upravni odbor treba da odobri

c) Uloge koje interna revizija ne treba da preuzme

- Utvrđivanje nivoa prihvatljivog rizika
- Nametanje procesa upravljanja rizicima
- Upravljanje uveravanjem o rizicima
- Donošenje odluka o reakciji na rizik

⁴⁷ The Institute of Internal Auditors, UK & Ireland, Position Statement 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.

- Implementacija reakcije (odgovora) na rizik u ime menadžmenta
- Odgovornost za upravljanje rizikom

Najzad, uloga je upravnog odbora, odbora za reviziju i izvršnog odbora da odrede ulogu interne revizije u procesu upravljanja rizikom. Mišljenje navedenih tela u vezi sa ulogom interne revizije će verovatno biti određeno faktorima kao što su karakter organizacije, sposobnost osoblja interne revizije, lokalni uslovi itd.

Dakle, interna revizija predstavlja aktivnost nezavisnog i objektivnog obezbeđivanja uveravanja i konsaltinga iz čega proističu njene dve uloge: uveravanje i konsalting. Usluge uveravanja uključuju objektivnu procenu dokaza od strane internog revizora u cilju izražavanja nezavisnog mišljenja ili zaključaka u vezi sa nekim procesom, sistemom ili predmetnim pitanjem. S druge strane, konsultantske usluge su savetodavne prirode, i obično se vrše po osnovu konkretnog zahteva klijenta angažovanja.

Glavna uloga interne revizije u pogledu upravljanja rizikom na nivou banke je da obezbedi objektivno uveravanje upravnom odboru o efikasnosti upravljanja rizikom. Istraživanja su pokazala da se upravni odbor i interni revizori slažu da su dva najznačajnija načina da interna revizija obezbedi korisnost organizaciji, da obezbedi objektivno uveravanje o tome da se većim/značajnim poslovnim rizicima upravlja na odgovarajući način, i da se obezbedi uveravanje da se okvir za upravljanje rizikom i internu kontrolu efikasno primenjuje.

6.3 Uveravanje interne revizije u upravljanje rizikom

Prema definiciji interne revizije, uopšteno, primarna vrednost interne revizije je pružanje uveravanja upravnom odboru i odboru za reviziju. Standardi interne revizije „usluge uveravanja“ definišu kao: „Objektivan pregled podataka za svrhe davanja nezavisne ocene procesa upravljanja rizikom, kontrole, ili upravljanja organizacijom. Primeri ovih angažovanja mogu biti angažovanja u vezi finansija, performanci usklađenosti, bezbednosti sistema i potvrđivanja“⁴⁸.

Jedan od ključnih zahteva upravnog odbora je da se dobiju uveravanja/dokazi da procesi upravljanja rizikom funkcionišu efikasno i da se ključnim rizicima upravlja na prihvatljiv

⁴⁸ Institute of Internal Auditors, Glossary of Terms.

način. Postoji mogućnost da uveravanja dolaze iz raznih izvora. Uveravanja o upravljanju rizikom koja potiču od interne revizije su ključni izvor jer su ona zasnovana na objektivnom stavu. Drugi izvori obuhvataju eksternu reviziju i nezavisne specijalističke preglede. Kada se radi o internoj reviziji ona će normalno obezbediti dokaze za tri oblasti:

- O procesima upravljanja rizikom, njihov plan i koliko dobro funkcionišu,
- O upravljanju rizicima koji su klasifikovani kao „ključni“, uključujući efikasnost kontrola i drugih aktivnosti,
- O pouzdanosti i adekvatnosti ocene rizika i obaveštenja o stanju rizika i kontrole.

Bazelski komitet u svom dokumentu o operativnom riziku je utvrdio da „Upravni odbor treba da osigura da bankarski sistem upravljanja operativnim rizikom podleže efektivnoj i sveobuhvatnoj internoj reviziji koju obavlja operativno nezavisno, primereno obrazovano i sposobno osoblje. Funkcija interne revizije ne bi smela biti direktno nadležna za upravljanje operativnim rizikom“⁴⁹. Kao što vidimo Bazelski komitet ističe nezavisne i edukovane revizore. U bankama treba da postoji odgovarajuća interna revizija koja će proveravati da li se operativne politike i postupci efikasno sprovode.

U Odluci o upravljanju rizicima se kaže da je upravni odbor banke dužan da po potrebi, a najmanje jednom godišnje, razmotri utvrđene procedure za identifikovanje, merenje, odnosno procenu, ublažavanja i praćenja rizika, kao i za upravljanje svakim pojedinačnim rizikom kome je banka izložena⁵⁰. Zatim, da je Odbor za praćenje poslovanja banke odnosno odbor za reviziju dužan da najmanje jednom mesečno pismeno obavesti upravni odbor banke o svojim aktivnostima i o utvrđenim nepravilnostima, kao i da predloži način na koji će se te nepravilnosti otkloniti, odnosno način na koji će se unaprediti procedure upravljanja rizicima i sprovođenje sistema internih kontrola banke. Informacije o upravljanju rizicima pomenutim odborima dostavlja interna revizija, s tim da upravni odbor ili odbor za reviziju treba da osiguraju da su obim programa revizije i učestalost sprovođenja revizije primereni izloženostima riziku. Interna revizija treba periodično da proverava da li se sistem upravljanja rizicima efikasno sprovodi u svim delovima banke.

⁴⁹ Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003, Principle 2.

⁵⁰ Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008.

Upravni odbor banke očekuje da direktor interne revizije u toku godine obavi dovoljno revizorskog posla i prikupi druge raspoložive informacije kako bi mogao formirati procenu o adekvatnosti i efikasnosti procesa upravljanja rizikom i kontrole. Direktor interne revizije treba da saopšti ukupnu ocenu o procesu upravljanja rizikom banke i sistema interne kontrole izvršnom odboru banke i odboru za reviziju. Iz tih razloga on treba da razradi predlog plana revizije za predstojeću godinu čime se osigurava da će biti prikupljeno dovoljno dokaza za ocenjivanje efikasnosti procesa upravljanja rizikom i kontrole. Plan treba da obuhvati revizorska angažovanja ili druge procedure za prikupljanje relevantnih informacija o svim glavnim poslovnim jedinicama i funkcijama banke. On treba da sadrži pregled glavnih procesa upravljanja rizikom koji funkcionišu u celoj banci i selekciju ključnih rizika utvrđenih u tim procesima. Predloženi plan treba da bude fleksibilan tako da su tokom godine moguća prilagođavanja kao rezultat izmena u glavnim oblastima rizika u vezi sa ostvarivanjem ciljeva banke.

Direktor interne revizije treba da oceni šta sve treba da se obuhvati predloženim planom sa dva stanovišta: adekvatnosti svih entiteta banke i uključivanje raznovrsnih transakcija i vrsta poslovnih procesa. Ukoliko je obim posla predviđen planom revizije nedovoljan za izražavanje uveravanja o procesima upravljanja rizikom i kontrole banke, direktor interne revizije treba da informiše izvršni odbor banke i upravni odbor o očekivanom nedostatku, njegovim uzrocima i verovatnim posledicama.

Tokom angažovanja internih revizora tri su ključne stvari za razmatranje prilikom evaluacije celokupne efikasnosti procesa upravljanja rizikom i kontrole organizacije.

To su:

- Da li su otkrivene nedoslednosti ili slabosti na osnovu izvršene revizije i drugih informacija prikupljenih za procenu?
- Ako jesu, da li su nakon ovih otkrića izvršene korekcije i poboljšanja?
- Da li ova otkrića i njihove posledice navode na zaključak da postoji preovlađujuće stanje čiji je rezultat neprihvatljiv nivo poslovnog rizika?

Svaka organizacija može da se odluči za posebnu metodologiju koju će primeniti u svom procesu upravljanja rizikom. Interni revizor treba da se uveri da li su sa ovom metodologijom upoznate ključne grupe ili pojedinci koji su uključeni u korporativno upravljanje, uključujući upravni odbor i odbor za reviziju. Interni revizori moraju da se uvere da procesi upravljanja

rizikom u organizaciji obuhvataju pet ključnih ciljeva prilikom izražavanja mišljenja o sveukupnoj adekvatnosti procesa upravljanja rizikom. Pet ključnih ciljeva procesa upravljanja rizikom su sledeći⁵¹:

- Utvrđuju se rizici koji nastaju iz poslovnih strategija i aktivnosti i određuju se prioriteti.
- Rukovodstvo i upravni odbor odlučuju o nivou rizika koji je prihvatljiv za organizaciju, uključujući prihvatanje rizika za izvršavanje strateških planova organizacije.
- Aktivnosti za ublažavanje rizika su namenjene za smanjenje ili kontrolu rizika na nivoe za koje je odlučeno da su prihvatljivi za rukovodstvo i upravni odbor.
- Tekuće aktivnosti monitoringa se obavljaju radi periodičnog ponovnog ocenjivanja rizika i efikasnosti kontrola za upravljanje rizikom
- Upravni odbor i rukovodstvo dobijaju periodične izveštaje o rezultatima procesa upravljanja rizikom. Procesi korporativnog upravljanja u organizaciji treba da obezbede periodično obaveštavanje učesnika o rizicima, strategijama koje se odnose na rizike i kontrolama.

Svrha ocenjivanja adekvatnosti postojećih procesa upravljanja rizikom, kontrole i upravljanja u organizaciji je da se obezbede:

- 1) opravdano uveravanje da ovi procesi funkcionišu kako je predviđeno i da će se njima omogućiti ostvarivanje ciljeva organizacije,
- 2) preporuke za unapređenje poslovanja organizacije, u smislu efektivnog i efikasnog obavljanja poslovanja⁵².

Interni revizori treba da prikupe dovoljno dokaza da bi se uverili da je zadovoljeno pet ključnih ciljeva procesa upravljanja rizikom kako bi formirali mišljenje o adekvatnosti procesa upravljanja rizikom. Prilikom sakupljanja takvih dokaza interni revizor treba da razmotri sledeće vrste revizijskih procedura⁵³:

⁵¹ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes, 2004.

⁵² The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-1: Nature of Work, 2004.

⁵³ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes, 2004.

- Da istraži i ispita odgovarajuće materijale i osnovne informacije o metodologijama upravljanja rizikom kao osnovu za ocenu o tome da li je proces koji koristi organizacija odgovarajući ili ne i da li predstavlja najbolju praksu za tu oblast ili ne.
- Da istraži i razmotri tekuće razvoje, trendove, informacije povezane sa poslovanjem koje obavlja ta organizacija, i druge odgovarajuće izvore informacija da bi utvrdio rizike i izloženost rizicima koji mogu da utiču na organizaciju, kao i odgovarajuće kontrolne procedure koje se koriste da se objasne, prate i ponovo ocene ti rizici.
- Da pregleda korporativne politike, zapisnike upravnog odbora i odbora za reviziju da bi utvrdio koje poslovne strategije postoje u organizaciji, filozofiju i metodologiju za upravljanje rizikom, izloženost riziku i prihvatanje rizika.
- Da pregleda prethodne izveštaje (o oceni rizika) menadžmenta, internih revizora, eksternih revizora i drugih izvora koji su izdali takve izveštaje.
- Da obavi razgovore sa linijskim i izvršnim menadžmentom da bi utvrdio koji su ciljevi poslovnih jedinica, odgovarajući rizici, i aktivnosti monitoringa koje se odnose na ublažavanje i kontrolu rizika.
- Da objedini informacije kako bi nezavisno ocenio efikasnost ublažavanja rizika, monitoringa i obaveštavanja o rizicima i odgovarajućim kontrolnim aktivnostima.
- Da oceni adekvatnost smernica za izveštavanje o aktivnostima monitoringa rizika.
- Da ispita adekvatnost i pravovremenost izveštavanja o rezultatima upravljanja rizikom
- Da ispita potpunost analize upravljanja rizikom, aktivnosti koje su preduzete da se reše problemi pokrenuti procesima upravljanja rizikom i predloži poboljšanja.
- Da odredi efikasnost procesa samoocenjivanja menadžmenta, putem posmatranja, direktnog testiranja kontrolnih i monitoring postupaka, testiranja tačnosti informacija koje se koriste u aktivnostima monitoringa, i drugih odgovarajućih tehnika.

Interna revizija treba da razmotri probleme vezane za rizike koji mogu da ukažu na slabost u praksama upravljanja rizikom i, ako je potrebno, prodiskutuje o tome sa menadžmentom, odborom za reviziju, i upravnim odobrom. Ukoliko revizor veruje da je rukovodstvo prihvatilo nivo rizika koji nije konzistentan sa strategijom i politikama upravljanja rizikom u banci, ili se smatra neprihvatljivim za banku, revizor treba da primeni standard 2600 koji se odnosi na „*Prihvatanje rizika od strane menadžmenta*“, i druge smernice zbog dodatnih instrukcija.

Zatim, interna revizija, ukoliko rukovodstvo vrši samoocenjivanje, treba da utvrdi efektivnost procesa samoocenjivanja od strane rukovodstva kroz opservaciju, direktne testove kontrole i procedure monitoringa, testiranje adekvatnosti informacija koje se koriste u aktivnostima monitoringa i kroz ostale odgovarajuće tehnike. Gregg R. Maynard je dao listu načina na koje interna revizija može da odgovori na rizike⁵⁴:

1. kombinovanje objektivne i subjektivne analize univerzuma revizije da bi se otkrili njeni prioriteti. Izlaženje iz ciklusa revizije – sa promenom, okolnosti kada kvantitativne mere postaju kvalitativne.
2. analiza sposobnosti menadžmenta da ostvari ciljeve navedene pre revizije. Ocena rizika i tolerancija koju određuje menadžment.
3. korišćenje upitnika da bi se izučile kontrole na svim nivoima. Ispitivanje tona na vrhu – etičkih standarda, strateškog planiranja, upravljanja informacijama i upravljanja rizikom.
4. analiza procesa za utvrđivanje i nadzor limita rizika. Određivanje limita i finansijskih i operativnih ciljeva.
5. pregled drugih funkcija upravljanja rizikom, kao što su trezor, usaglašenost i računovodstvena kontrola. Oslanjanje na procenu i sačinjavanje široke slike izloženosti riziku.
6. posmatranje procesa strateškog planiranja i njegovih rezultata. Nastojanje internih revizora da obave reviziju budućih rizika i rizika koji se menjaju, ali ne u svojstvu nekoga ko donosi odluke.
7. ocena strateških inicijativa, npr. strateških saveza i novih projekata.
8. integrisanje revizorskih aktivnosti, npr. revizija IT i izvršnih funkcija.
9. zasnivanje procesa revizije na neto-efektu izloženosti riziku i kompenzirajućih kontrola. Revizorske preporuke treba da se zasnivaju na ovoj jednačini – rizici minus kontrole. Zatim utvrđivanje značaja testiranja potrebnog da bi se taj stav potvrdio.
10. partnerstvo sa menadžmentom pružanjem konsultantskih usluga i informacija o stvorenoj vrednosti
11. pregled etike kao osnovnog elementa interne kontrole
12. obavljanje sveobuhvatne revizije celokupnog programa upravljanja rizikom.

⁵⁴ Maynard Gregg R. „Embracing Risk“, Internal Auditor, February 1999, p. 24.

Izveštaj direktora interne revizije o stanju procesa upravljanja rizicima i kontrole treba da se daje, obično jednom godišnje, višem rukovodstvu i upravnom odboru. U izveštaju treba naglasiti kritičnu ulogu koju imaju procesi upravljanja rizikom i kontrole u ostvarivanje ciljeva banke, i u njemu treba pomenuti glavni posao koji obavlja interna revizija i druge bitne izvore informacija koji su korišćeni za formiranje celokupnog suda uveravanja. Godišnji izveštaj direktora interne revizije treba da bude jasan, koncizan i informativan. Treba ga staviti i urediti tako da ga viši rukovodioci i članovi upravnog odbora razumeju i usmeriti da zadovolji njihove potrebe za informacijama. Njegova vrednost će biti veća ako se fokusira na glavne oblasti rizika, uključivanjem glavnih preporuka za poboljšanje i informacija o aktuelnim pitanjima kontrole.

6.4 Konsalting interne revizije u upravljanju rizikom

Druga uloga interne revizije odnosi se na pružanje konsultantskih usluga. Interni revizori koji imaju konsultantsku ulogu, mogu da pomognu organizaciji da identifikuje, oceni i primeni metodologije za upravljanje rizikom i kontrole koje se odnose na ove rizike⁵⁵. Standardi interne revizije definišu „konsultantske usluge“ na sledeći način: „Savetodavne i slične usluge koje se pružaju klijentu, a čija se priroda i obim dogovaraju sa klijentom i čiji je cilj stvaranje dodatne vrednosti i poboljšanja procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrole u organizaciji pri čemu interni revizori ne preduzimaju rukovodeće odgovornosti. Primeri su: davanje preporuka, saveta, podrška obavljanju posla i obuka“⁵⁶. Konkretnije, interna revizija može da obezbedi savet o planiranju, implementaciji i funkcionisanju sistema kontrole, identifikovanju prilika za uštedu troškova kontrole i unapređenju kulture rizika i kontrole u okviru organizacije.

Interni revizori, takođe, mogu da rade i kao stručnjaci koji pomažu menadžerima i osoblju da obave proces samoocenjivanja, možda vođenjem radionica. Interna revizija može da postane ekspertski centar za upravljanje rizikom tako što će obezbediti servise za upravljanje rizikom na nivou organizacije.

Organizacije moraju da imaju čvrsta pravila za vršenje konsultantskih usluga koja razumeju svi članovi organizacije i ova pravila treba da budu uvrštena u pravilnik o internoj reviziji

⁵⁵ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, 2004.

⁵⁶ Institute of Internal Auditors, Glossary of Terms.

koga odobrava odbor za reviziju, a on treba da bude objavljen u okviru organizacije. Neke konsultantske uloge koje interna revizija može da obavlja su sledeće⁵⁷:

- Stavljanje na raspolaganje rukovodstvu alate i tehnike koje koristi interna revizija za analizu rizika i kontrola,
- Da bude glavni oslonac za uvođenje upravljanja rizikom na nivou organizacije, unapređenje njene ekspertize u upravljanju i kontroli rizika, i njenog ukupnog poznavanja organizacije,
- Obezbeđivanje saveta, organizovanje radionica, obučavanje iz oblasti rizika i kontrole, i unapređenje razvoja zajedničkog jezika, okvira i razumevanja,
- Da predstavlja centar za koordinaciju, monitoring i izveštavanje o riziku,
- Podrška menadžerima u njihovom radu na pronalaženju najboljeg načina da ublaže rizik.

Ključni faktor u odlučivanju da li su konsultantske usluge kompatibilne sa ulogom uveravanja je da se odredi da li interni revizor preuzima bilo kakvu odgovornost za upravljanje. U slučaju upravljanja rizikom na nivou banke odeljenje interne revizije može da obezbeđuje konsultantske usluge sve dok nema neku ulogu u stvarnom upravljanju rizikom, tj. odgovornost za upravljanje, i sve dok više rukovodstvo aktivno odobrava i podržava upravljanje rizikom na nivou banke. Preporučuje se da, kad god odeljenje interne revizije pomaže timu za upravljanje rizikom da uspostavi ili unapredi procese upravljanja rizikom, njegov plan rada treba da ima jasnu strategiju i određeno vreme za prenošenje odgovornosti za ove aktivnosti na članove tima za upravljanje rizikom

Prema tome, odeljenje interne revizije može da obezbeđuje konsultantske usluge za unapređenje procesa upravljanja organizacijom, rizikom i kontrolu. Nivo konsaltinga interne revizije u upravljanju rizikom na nivou organizacije će zavisiti od drugih resursa, internih i eksternih, koji su na raspolaganju upravnom odboru, i od pristupa upravljanju rizikom u organizaciji, i on će se verovatno menjati tokom vremena. Ekspertiza koju odeljenje interne revizije poseduje za razmatranje rizika, razumevanje veza između rizika i upravljanja, i unapređenje, ukazuje da je ono kvalifikovano da bude onaj koji podržava i podstiče ili čak menadžer projekta za upravljanje na nivou organizacije, naročito u prvim fazama njegovog

⁵⁷ The Institute of Internal Auditors, UK & Ireland, Position Statement 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.

uvođenja. Kako se povećava razvijenost upravljanja rizikom i samo upravljanje rizikom postaje sve uobičajnije u poslovanju organizacije, tako se smanjuje uloga interne revizije kao glavne podrške u upravljanju rizikom na nivou organizacije. Slično tome, ukoliko organizacija koristi usluge specijaliste ili odeljenja za upravljanje rizikom, interna revizija će verovatno dati bolji doprinos ako se koncentriše na svoju ulogu uveravanja, nego na konsultantske aktivnosti. Međutim, ukoliko odeljenje interne revizije još uvek nije usvojilo pristup baziran na rizicima koji je predstavljen aktivnostima uveravanja, ono neće biti osposobljeno da obavlja konsultantske usluge.

6.5 Nezavisnost i objektivnost internih revizora u upravljanju rizikom

Odeljenje interne revizije treba da bude objektivno i nepristrasno, što znači da treba da bude u poziciji da obavlja svoje zadatke bez pristrasnosti, predrasuda, ometanja i sukoba interesa, kaže se u bazelskom dokumentu o internoj reviziji.

Objektivnost i nepristrasnost zahtevaju da odeljenje interne revizije samo želi da izbegne bilo kakav sukob interesa. S tim u vezi, zadaci osoblja unutar odeljenja interne revizije treba periodično da se rotiraju kad god je to moguće. Interno zaposleni revizori ne treba da vrše reviziju poslova ili funkcija koje su obavljali u prošlosti.

Nepristrasnost zahteva da odeljenje interne revizije ne bude uključeno u poslove banke ili u izbor mera interne kontrole, inače bi to pretpostavljalo odgovornost za to, što bi pogoršalo nezavisnost u procenjivanju poslovnih procesa.

Upravljanje rizikom *nije* odgovornost funkcije interne revizije⁵⁸. Menadžment može da zahteva od interne revizije da obavi ovu funkciju ali to znači uključivanje interne revizije u svakodnevno vođenje poslovanja, što može da ugrozi objektivnost revizora.

Konkretno za operativne rizike u bazelskom dokumentu o operativnom riziku je zapisano, „Ako je funkcija interne revizije uključena u nadzor nad sistemom upravljanja operativnim rizikom, upravni odbor treba da osigura da se sačuva nezavisnost funkcije interne revizije. Nezavisnost može biti ugrožena ako je funkcija interne revizije direktno uključena u proces upravljanja operativnim rizikom. Funkcija interne revizije može biti korisna osobama koje su

⁵⁸ Katharine Bagshaw, The role of internal audit in risk management, March 2002.

nadležne za upravljanje operativnim rizikom, ali ne bi sama trebala da bude direktno nadležna za upravljanje istim. U praksi, upravni odbor uviđa da funkcija interne revizije u nekim bankama (posebno u manjim) može na početku da bude nadležna za razvijanje programa upravljanja operativnim rizikom. U tom slučaju banka treba da osigura da se nadležnost za svakodnevno upravljanje operativnim rizikom pravovremeno prenese na nekog drugog⁵⁹. Zakon o bankama ovo je definisao na sledeći način, „Zaposleni u funkciji interne revizije ne mogu obavljati rukovodeće ni druge poslove iz delatnosti banke, osim poslova koji se odnose na vršenje interne revizije, niti mogu učestvovati u pripremi i izradi akata i druge dokumentacije koji mogu biti predmet interne revizije“⁶⁰. Zatim, vrlo značajno je reći da u istom članu zakona, paragrafu 2 se kaže da interna revizija upravnom odboru pruža nezavisno i objektivno mišljenje o pitanjima koja su predmet revizije, što je u stvari preuzeto iz same definicije interne revizije.

Prilikom obavljanja konsultantskih poslova interna revizija treba da vodi računa o svojoj nezavisnosti i objektivnosti, kao osnovnim principima interne revizije. Ukoliko postoji potencijalno ugrožavanje nezavisnosti i objektivnosti internih revizora u vezi sa predloženim konsultantskim uslugama, treba ih obelodaniti pre nego što se angažovanje prihvati⁶¹.

Ako interni revizori treba da budu upućeni da obave nerevizorske dužnosti koje mogu prouzrokovati narušavanje objektivnosti, kao što je na primer sačinjavanje politika i procedura i njihovo operativno sprovođenje, u tom slučaju direktor interne revizije treba da obavesti više rukovodstvo i odbor za reviziju da ova aktivnost nije revizorska aktivnost na osnovu koje se pruža uveravanje, i da stoga, ne treba da donosi zaključke povezane sa revizijom, jer revizori u ovakvim slučajevima nemaju funkciju internih revizora.

Pored toga, kada se operativne odgovornosti dodele internoj reviziji, posebna pažnja mora se posvetiti obezbeđenju kada se sprovodi naknadno angažovanje uveravanja u relevantnoj oblasti poslovanja. Pretpostavlja se da je objektivnost narušena kada interni revizori vrše reviziju bilo koje aktivnosti za koje su bili zaduženi ili odgovorni tokom prethodne godine. Ove činjenice treba jasno navesti kada se saopštavaju rezultati angažovanja na reviziji koji se odnose na oblast za koju revizor ima operativne odgovornosti.

⁵⁹ Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003, Paragraf 17.

⁶⁰ Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005, član 85, paragraf 9.

⁶¹ The Institute of Internal Auditors, Standard 1130.C2.

Interna revizija može da se uključi u upravljanje rizikom na nivou banke ako ispunjava određene uslove. Ti uslovi su sledeći⁶²:

- Treba da bude jasno da rukovodstvo ostaje odgovorno za upravljanje rizikom,
- Karakteristike i odgovornosti odeljenja za internu reviziju treba da budu definisane u pravilniku o reviziji o odobrenje od strane odbora za reviziju,⁶³
- Odeljenje interne revizije ne treba da upravlja rizicima u ime rukovodstva,
- Odeljenje za internu reviziju treba da obezbedi savete i podršku u odlučivanju rukovodstva, a ne da donosi odluke koje se odnose na upravljanje rizikom,
- Odeljenje interne revizije ne može da daje objektivna uveravanja o bilo kojem delu okvira za upravljanje rizikom na nivou banke za koji je odgovorno. Takva uveravanje treba da obezbede druge strane,
- Svaki rad izvan domena aktivnosti uveravanja treba prihvatiti kao konsultantski angažman, pa u skladu sa tim treba primenjivati standarde koji se odnose na takve angažmane.

Standard koji se bavi nezavisnosti i objektivnosti propisuje da „Interni revizori treba da se suzdrže od ocenjivanja posebnih radnji za koje su prethodno bili nadležni. Smatra se da je objektivnost narušena ako interni revizor vrši uslugu na osnovu koje se daje uveravanje u vezi sa aktivnošću za koju je lično interni revizor bio nadležan tokom protekle godine“⁶⁴. Zatim, u sledećem standardu se navodi da angažovanje, na osnovu koga se pruža uveravanje za funkcije za koje je nadležan izvršni rukovodilac revizije, treba da nadgleda strana koja je izvan aktivnosti interne revizije.

U bazelskom dokumentu o internoj reviziji jasno je formulisano, odeljenje interne revizije u banci mora da bude nezavisno od aktivnosti za koju se vrši revizija. Odeljenje mora da bude nezavisno i od svakodnevnog procesa interne kontrole. To znači da odeljenje interne revizije ima odgovarajuće mesto unutar banke i da sprovodi svoje zadatke objektivno i nepristrasno⁶⁵.

⁶² The Institute of Internal Auditors, UK & Ireland, Position Statement 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.

⁶³ IIA Standard 1000.C1 – Priroda konsultantskih aktivnosti treba da se definiše u pravilniku o reviziji.

⁶⁴ The Institute of Internal Auditors, Standard 1130.A1

⁶⁵ Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel, August 2001, Principle 5.

Prilikom obavljanja svih aktivnosti interni revizor treba da se rukovodi Etičkim kodeksom i Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije Instituta internih revizora. Svaki nepredviđeni sukob ili tekući problem treba da rešava u skladu sa Etičkim kodeksom i Standardima⁶⁶.

6.6 Specifičnosti uloge interne revizije u upravljanju rizicima

Ulogu interne revizije u upravljanju rizicima banke treba razlikovati od obavljanja interne revizije bazirane na riziku. Osnovna uloga interne revizije u upravljanju rizikom je davanje objektivnog uveravanja upravnom odboru o efektivnosti aktivnosti upravljanja rizikom u banci, kako bi se pomoglo u obezbeđivanju da se ključnim poslovnim rizicima upravlja na odgovarajući način i da sistem interne kontrole efektivno funkcioniše, što je u skladu sa Odlukom o upravljanju rizicima koju je donela Narodna banka Srbije.

U ovoj tački radi se o regulatornim zahtevima za reviziju procesa upravljanja rizicima u banci. To zahteva Narodna banka Srbije i Bazelski komitet, te se kao imperativ nameće potreba da se revizije procesa upravljanja kreditnim, tržišnim i operativnim rizikom uključe u godišnje planove rada funkcije interne revizije, i to sa jednogodišnjim revizorskim ciklusom. Interni revizor sada mora da proširi svoju oblast delovanja kako bi pokrio celokupno poslovanje banke kao jedinstvenu celinu. Ovo ne samo što povećava posao, nego i izazove za internog revizora. Interni revizor mora da bude osposobljen da radi reviziju procesa upravljanja rizicima.

7. INTEGRACIJA UPRAVLJANJA RIZIKOM I INTERNE REVIZIJE

Određena svest o postojanju rizika postoji već više vekova. Međutim, tek poslednjih godina se poslovni svet fokusirao na to da istinski shvati i upravlja rizikom. Na neki način, uspešne organizacije sada shvataju da one, u stvari, mogu da kontrolišu rizik.

Poslovni rizici su neizvesnosti koje mogu uticati na sposobnost banke da ostvari strateške ciljeve. Ova definicija se fokusira na konceptima da rizik počinje strategijom, da sadrži unutrašnje neizvesnosti u pogledu ishoda, obuhvata pretnje koje mogu imati negativan efekat i prilike koje mogu imati pozitivan efekat.

⁶⁶ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 1000.C1-1: Principles Guiding the Performance of Consulting Activities of Internal Auditors, 2004.

Upravljanje rizikom banke je strukturisan i disciplinovan pristup koji pomaže menadžmentu da razume i upravlja neizvesnostima koje mogu da ugroze uspeh banke. Ova definicija naglašava da upravljanje rizikom banke počinje strategijom, uključuje neizvesnosti koje prete uspehu banke i da ono mora biti strukturisano i disciplinovano da bi se obezbedilo sveobuhvatno, efektivno i efikasno bavljenje svim rizicima banke.

Evolucija finansijskih organizacija tekla je u pravcu prihvatanja upravljanja rizikom banke zbog visoke cene koju plaćaju kada dođe do iznenađenja. Upravljanje rizikom banke je integralni deo ciklusa korporativnog upravljanja koji sprovodi upravni odbor, odbor za reviziju, menadžment banke, eksterna i interna revizija.

Kada finansijska institucija i interni revizor budu razmatrali prelazak na internu reviziju zasnovanu na rizicima, ključno pitanje postaje ustanovljavanje efektivne strukture upravljanja rizicima u instituciji. Ta struktura mora uzeti u obzir mogućnost da očekivani ili nepredviđeni događaji mogu imati negativni uticaj na kapital ili zaradu institucije a struktura mora sadržati korišćenje sistema i procesa za upravljanje kritičnim ustupcima između rizika i zarade u toku procesa finansijskog odlučivanja. Formalni mehanizam ili struktura za upravljanje rizicima u celoj instituciji na integrisanoj osnovi treba da sadrži sledeće elemente:

- Aktivan, uključen i obavešten odbor za reviziju koji a) može da shvati i proceni rizik, b) da se ne boji da postavlja teška pitanja, c) da želi da izvrši potrebne promene i dodeli odgovornost uključenim stranama.
- Vođstvo posloводства koje a) uspostavlja pravi „ton na vrhu“, b) shvata važnost dobre interne kontrole, c) podržava funkcije upravljanja rizicima, d) želi da implementira promene kada je potrebno.
- Kvalifikovane zaposlene u banci koji pokrivaju a) internu reviziju, b) preispitivanje kredita, c) pridržavanje propisa.
- Kvalifikovane eksterne stručnjake u oblastima a) eksterne revizije, b) interne revizije, c) preispitivanja kredita, d) pridržavanja propisa.
- Formalni proces procene rizika koji a) se vrši najmanje jednom godišnje, b) uzima u obzir vrste rizika, c) uzima u obzir poznate ili očekivane promene, d) uzima u obzir prethodne probleme, e) uzima u obzir pravac rizika, f) raspodeljuje resurse u oblasti sa najvećim rizikom.

- Dobro dokumentovani plan upravljanja rizicima koji a) je napisan, b) definiše uloge, c) uspostavlja delokrug, učestalost i vreme, d) odobrava ga odbor za reviziju.
- Efektivno izveštavanje koje a) se dostavlja najmanje jednom u tri meseca, b) je organizaciono nezavisno, c) sadrži značajne nalaze i preporuke, d) uključuje reakcije posloводства,.
- Temeljan nastavak rada koji obezbeđuje a) formalizovano izveštavanje, b) definisanu odgovornost, c) nezavisno praćenje.
- Proces evaluacije koji a) je formalizovan, b) je odgovornost odbora za reviziju, c) uključuje sve strane i procese.

7.1 Proces upravljanja rizicima u organizaciji

Proces upravljanja rizikom u celoj organizaciji naziva se *upravljanje rizikom banke*. Ovaj proces je identifikovan na sledeći način:

*Upravljanje rizikom organizacije je strukturisan i disciplinovan pristup kako bi se menadžmentu pomoglo da shvati i upravlja neizvesnostima koje mogu da ugroze uspeh organizacije.*⁶⁷

Ključni elementi ugrađeni u ovu definiciju su:

- Upravljanje rizikom organizacije počinje strategijom. Njegov krajnji fokus je upravljanje rizicima koji mogu da onemoguće organizaciju u ostvarenju uspeha.
- Upravljanje rizikom organizacije obuhvata celu organizaciju, odnosno banku. Drugi koncepti se mogu primeniti na niže nivoe u okviru organizacije, sposobnost obuhvatanje rizika i upravljanja njima na nivou organizacije je deo vrednosti koje upravljanje rizikom pruža.
- Rizici predstavljaju neizvesnost koja može da ugrozi uspeh organizacije. Zato je razumevanje i identifikovanje rizika važan deo upravljanja rizikom banke.
- Strukturisan i disciplinovan pristup je neophodan da bi se obezbedilo da svi rizici budu identifikovani i da se efektivno upravlja svim primarnim rizicima organizacije. Ad hoc ili neformalan pristup može rezultirati propustom da se identifikuju svi poslovni rizici ili raspodelom resursa rizicima koji nisu primarni te s toga neodgovarajući za dodelu značajnih sredstava za upravljanje rizikom.

⁶⁷ Paul J Sobel, „Integrating Risk Management and ERM“, Auditors Risk Management Guide (Chicago: CCH Incorporated, 2004, p. 1.02-1.03.)

Funkcija Upravljanje rizikom organizacije bavi se rizicima i prilikama koje utiču na stvaranje ili očuvanje vrednosti, a COSO je to definisao na sledeći način⁶⁸:

„Upravljanje rizikom organizacije je proces koji sprovode upravni odbor subjekta, menadžment i ostalo osoblje, a koji se primenjuje kod određivanja strategije u celoj organizaciji, projektovan tako da identifikuje potencijalne događaje koji mogu da utiču na subjekat i da upravlja rizicima da bi bili u okviru prihvatljivog rizika za subjekat kako bi se moglo dati razumno uveravanje u vezi sa ostvarenjem ciljeva subjekta.“

Ova definicija odražava određene osnovne koncepte. Upravljanje rizikom je:

- Proces koji se odvija i teče kroz ceo subjekat,
- Na njega utiču ljudi na svim nivoima organizacije,
- Primenjuje se kod određivanja strategije,
- Primenjuje se u celoj organizaciji, na svakom nivou i u svakoj jedinici i uključuje posmatranje rizika sa nivoa portfelja subjekta,
- Projektovan je da identifikuje potencijalne događaje koji će, ako nastanu, uticati na subjekat i da upravlja rizikom u okviru prihvatljivog nivoa za rizik,
- Može da pruži razumno uveravanje menadžmentu i upravnom odboru subjekta,
- Usmereno ka ostvarenju ciljeva u jednoj ili više različitih kategorija ali koje se preklapaju.

Ova definicija je namerno široka. Ona obuhvata ključne koncepte koji se odnose na to kako organizacije upravljaju rizikom, predstavlja osnovu za primenu u celoj organizaciji, oblasti ili sektoru. Fokusira se direktno na ostvarenje ciljeva koje je određeni subjekat utvrdio i predstavlja osnovu za definisanje efektivnosti upravljanja rizikom organizacije.

Upravljanje rizikom banka pruža veće uveravanje vlasnicima interesa, članovima odbora i višem menadžmentu da su rizici sveobuhvatno identifikovani i shvaćeni i da će znatna sredstva biti usmerena na one oblasti kojima su najpotrebnija. Strukturisan i disciplinovan pristup je više od upravljanja instinktom, on predstavlja proces koji pojedincima u celoj organizaciji omogućava da dosledno upravljaju rizicima.

⁶⁸ Committee of Sponsoring Organizations, Enterprise Risk Management, COSO, September 2004, Executive Summary, p.4.

Koncepti upravljanja rizikom nisu novi u poslovnom svetu. Više oblasti, od kojih je najprominentnija oblast finansijskih usluga, su razvile dobro dokumentovane i testirane pristupe upravljanju rizicima koji se odnose na ključne rizike u tim oblastima.

Međutim, razumevanje rizika i upravljanje poznatim ključnim poslovnim rizicima u današnjem poslovnom okruženju ne mora biti dovoljno. Kako je navedeno u *Upravljanju rizikom preduzeća: implementacija novih rešenja*⁶⁹, Mercer Management Consulting je uradila studiju 100 najvećih mesečnih padova vrednosti akcija sa indeksa Fortune 1000 između 1993. i 1998. godine. U studiji stoji da je samo 6% od iznenađenja bilo povezano sa finansijskim rizicima. Preostalih 94% iznenađenja odnosilo se na strateške i poslovne rizike. To je odraz generalnog nedostatka sofisticiranog fokusa u upravljanju rizicima u organizacijama. Međutim, više od dve trećine ovih iznenađenja moglo je biti ublaženo korišćenjem raspoloživih sredstava i tehnika upravljanja rizikom.

Ova i ostale studije objavljene sredinom i krajem 90-tih počele su da se bave organizacijama koje su pretrpele velike gubitke kada su nastajali određeni rizici, ili su postigle veliki uspeh angažovanjem efektivnih tehnika upravljanja rizikom organizacije. Kao rezultat, formalizovane tehnike upravljanja rizikom organizacije počele su da se razvijaju u organizacijama koje su razmišljale unapred. Organizacije koje efektivno identifikuju, procenjuju i upravljaju osnovnim rizicima koji pokreću događaje, kao što su neregularnosti u finansijskom izveštavanju, smanjenje kreditnog rejtinga i pad zarade, imaju najveću šansu da povrate tržišnu vrednost u poređenju sa organizacijama koje tehnike upravljanja rizikom organizacije ne angažuju efektivno.

Upravljanje rizikom treba da bude integrisano sa načinom na koji menadžment vodi poslovanje, obogaćujući time taj proces i čineći ga fokusiranim na rizik. Kada je dobra, arhitektura upravljanja rizikom u celoj organizaciji obezbeđuje da se rizicima dobro upravlja, da je imovina obezbeđena, reputacija zaštićena, a vrednost za akcionare povećana. Efektivna primena upravljanja rizikom zahteva⁷⁰:

1. Da linijski menadžment preuzme odgovornost za rizik,
2. Asistenciju i pomoć menadžerima,
3. Kulturu koja ceni prepoznavanje, saopštavanje i upravljanje rizicima,

⁶⁹ Enterprise Risk Management: Implementing New Solutions, EIU, 2001.

⁷⁰ H.S Pickett: The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons, Chichester, etc, 2003, p. 157.

4. Mere za učinak kako bi se utvrdilo da li poslovne jedinice tretiraju prave rizike u ostvarenju strateškog cilja,
5. Ocenu učinka ljudskih resursa, nadoknadu i programe podsticanja povezane sa rezultatima menadžera u upravljanju rizicima.

Upravni odbor nadgleda sve ključne rizike i obezbeđuje holističku, trajnu arhitekturu rizika kako bi mogao da identifikuje, upravlja i prati rizike – bez obzira na to koji je odbor osnovan da bi pomogao kod ovog zadatka.

Standardi upravljanja rizikom Australije i Novog Zelanda (AS-NZS 4360:1999) predviđaju proces od šest koraka⁷¹:

1. Podrška menadžmentu,
2. Razvoj organizacione politike,
3. Saopštavanje politike,
4. Upravljanje rizicima na organizacionom nivou,
5. Upravljanje rizicima na programskom, projektnom i timskom nivou,
6. Monitoring i pregled.

Upravljanje rizikom nije jednokratno, statičan proces, već dinamičan, stalan ciklus. Ovaj ciklus zahteva da grupe i pojedinci uključeni u različite faze korporativnog upravljanja i upravljanje rizikom obavljaju određene aktivnosti na stalnoj bazi, kako sledi:

Upravni odbor mora:

- Da skenira i proceni potrebe koje se menjaju i očekivanja ključnih nosilaca interesa,
- Da obezbedi stalno usmeravanje, ovlašćenje i nadzor višeg menadžmenta u vezi sa ciljevima i nivoima tolerancije korporativnog upravljanja,
- Da primi i proceni informacije višeg menadžmenta u vezi sa efektivnošću aktivnosti u upravljanje poslovanjem u okviru tih nivoa tolerancije.

Viši menadžment uključen u proces upravljanja rizikom banke mora da:

- Prima stalna usmeravanja od upravnog odbora i da obezbedi da se aktivnosti upravljanja rizikom sprovedu tako da se poslovanjem upravlja u okviru tih nivoa tolerancije,

⁷¹ Australian/New Zealand Standard: Risk Management Guidelines AS/NZS 4360:2004

- Ponovo proceni nivo tolerancije rizika kako bi se obezbedilo da oni stalno odražavaju potrebe poslovanja i da istovremeno budu u skladu sa nivoima tolerancije koje je upravni odbor utvrdio,
- Delegira ovlašćenja na pojedince koji upravljaju rizikom, ovlašćujući ih da upravljaju navedenim rizicima i da reaguju na promene u poslovanju,
- Primi i proceni informacije od lica koja upravljaju rizicima u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru tih nivoa tolerancije,
- Saopšti upravnom odboru informacije u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru nivoa tolerancije koje je odbor odredio.

Lica koja upravljaju rizikom moraju da:

- Razumeju profil rizika organizacije koji se menja, kao i nivo tolerancije koje su odredili upravni odbor i viši menadžment kako bi obezbedili da aktivnosti upravljanja rizikom za koje su odgovorni upravljaju rizicima u skladu sa pravcem korporativnog upravljanja i tim nivoima tolerancije,
- Ponovo procene da li trenutni projekat aktivnosti upravljanja rizikom i dalje pruža objektivno uveravanje da će se rizicima upravljati u okviru navedenih nivoa tolerancije,
- Procene da li i dalje postoje uslovi neophodni za obavljanje aktivnosti upravljanja rizikom,
- Prate aktivnosti upravljanja rizikom kako bi se obezbedilo da funkcionišu onako kako su projektovane i ostvaruju željeni rezultat,
- Saopštavaju višem menadžmentu informacije u vezi sa efektivnošću aktivnosti upravljanja poslovanjem u okviru nivoa tolerancije.

Interni revizori moraju da:

- Planiraju svoje revizorske aktivnosti tako da periodično ponovo procenjuju projekat i funkcionisanje ključnih procesa upravljanja rizikom,
- Prave periodične procene trenutne tačnosti i efektivnosti saopštenja lica koja upravljaju rizicima upućena višem menadžmentu i saopštenja višeg menadžmenta upravnom odboru.

Kada ovaj ciklus korporativnog upravljanja efektivno funkcioniše, on pruža uveravanja nosiocima interesa da će njihove potrebe i očekivanja biti ispunjeni.

Proces upravljanja rizikom banke ima važnu ulogu u korporativnom upravljanju. Predstavljajući središnje mesto svih aktivnosti upravljanja, taj proces pomaže da se obezbedi da se naloži za korporativno upravljanje koje daje odbor prenesu u konkretne planove upravljanja rizikom, a takođe obezbeđuje i protok informacija o efektivnosti ovih aktivnosti upravljanja rizikom do upravnog odbora.

Najbolja praksa pokazuje da su neke banke osnovale formalan odbor za upravljanje rizikom koji obavlja određene aktivnosti. Postojanje takvog odbora proširuje strukturu procesa upravljanja rizikom, olakšava postizanje konsenzusa o ključnim odlukama u vezi sa rizikom i služi kao centralna tačka za komunikacije od pojedinaca koji upravljaju rizikom do upravnog odbora. Odbori za upravljanje rizikom obično uključuju pojedince iz višeg menadžmenta koji podnose izveštaje ili predsedniku izvršnog odbora ili direktno upravnom odboru.

Upravljanje rizikom u banci i XXI veku je postalo sastavni deo procesa menadžmenta. Ono utiče na strukturisanje banke tako da su one uspostavile funkciju upravljanja rizikom i imenovala glavnog menadžera za rizike koji treba da izveštava predsednika izvršnog odbora ili upravni odbor. Ovo utiče na način obavljanja strateškog planiranja i svakako utiče na to kako se obavlja interna revizija.

7.2 Uloga interne revizije u procesu integrisanja

Do velikog podstreka upravljanju rizikom i ulozi interne revizije delimično je došlo zbog propisanih kodeksa, delom je podstaknut skandalima u raznim sektorima i organizacijama, a takođe i zbog toga što su uspešne banke shvatile i obradile svoje ključne rizike. Definicija interne revizije jasno govori da se interni revizori bave rizikom i upravljanjem rizikom. Štaviše, postoji više profesionalnih standarda Instituta internih revizora koji ističu važnost uključivanja interne revizije u sistem organizacije za upravljanje rizikom. U standardu interne revizije 2100 navodi se sledeće: „funkcija interne revizije treba da pomogne organizaciji identifikovanjem i ocenom značajne izloženosti riziku i davanjem doprinosa poboljšanju sistema upravljanja rizikom i kontrole.“ Dok se u Standardu 2110.A1 jasno navodi da: „aktivnost interne revizije treba da prati i oceni efektivnost organizacionog sistema upravljanja rizikom.“

Gill Bolton je 1999. godine izdao upozorenje internim revizorima, da postoji opasnost kada zagovaraju efektivno upravljanje rizikom, jer⁷²:

- teže preporučuju procese i procedure visoke averzije prema riziku
- nisu svesni organizacionih preferencija kod preuzimanja rizika (koje su takođe poznate kao sklonost ka riziku ili toleranciji rizika). Oni u tome nisu usamljeni, jer je malo organizacija pravilno definisalo preferencije kod preuzimanja rizika
- daju preporuke na priličnoj ad hoc osnovi, često bez razmatranja organizacionog uticaja njihovih preporuka
- ne uspevaju da se dovoljno približe strateškim prilikama i izazovima na kojima i prema kojima njihove organizacije rade
- predstavljaju administrativno opterećenje onda kada su brzina i fleksibilnost od suštinskog značaja
- nisu aktivno uključeni u programe glavnih organizacionih promena.

Nadalje se kaže da interni revizori treba da teže cilju da promene svoju ulogu u ulogu menadžera za rizike. Pre bi trebali zajedno da rade sa ostalim funkcijama upravljanja rizikom i monitoringa u svojim organizacijama kako bi pomogli u ostvarenju usklađenog i modernog totalnog upravljanja rizikom.

Sve više je, međutim, jasno da interna revizija treba da stvori vrednost organizaciji tako što će biti usklađena sa onim što najviše brine menadžment i fokusiranjem na ona pitanja koja su od suštinskog značaja za uspeh. Odgovornost internog revizora je slična odgovornosti konsultanta. Oni su odgovorni za tehnički kvalitet saveta koje daju. Ali na menadžmentu je da odluči da li će, ili neće, prihvatiti te savete u svetlu potpunijeg razumevanja situacije. Interni revizori su angažovani na oceni rizika ili identifikovanju kontrola, uključujući⁷³:

- asistente (facilitators) koji vode menadžere i osoblje kroz poslovni proces
- članove tima koji su deo širih grupa
- analitičara rizika i kontrole koji menadžeru daje stručne savete
- proveru alata i tehnika koje interna revizija koristi u analizi rizika i kontrola
- centralnu ulogu u ekspertizi u upravljanju rizikom. Problem kako uskladiti potrebu za objektivnošću i nezavisnošću revizije sa zahtevima menadžmenta u pogledu

⁷² Bolton Gill, „Organisational Risk Management“, Internal Auditor, October 1999, p. 6.

⁷³ Professional Briefing Note Thirteen, Managing Risk, IIA UK, Internal Audit's Role In Managing Risk.

profesionalnih saveta i pomoći, kao i potreba da se interna revizija percipira kao stvaralac vrednosti nije, sam po sebi, nov.

Važno je da interni revizor učestvuje u procesu ocenjivanja rizika. Međutim, ocenjivanje inherentnih rizika je odgovornost menadžmenta, tako da interna revizija treba da vodi računa da učestvuje i olakša taj proces, a ne da vrši ocenjivanje. Revizor može da primeni podatke za ocenjivanje i matematički utvrdi značaj rizika pod direktivom menadžmenta sve dok ovaj proces još uvek predstavlja odgovornost menadžmenta. Rizici su inherentni za svaku vrstu poslovanja za koje je odgovoran određeni menadžer tako da menadžeri imaju krajnju odgovornost za upravljanje tim rizicima.

U revizijskim procesima baziranim na riziku interni revizori će se fokusirati na poslovne procese i sisteme, a ne na transakcije kao što je to slučaj kod tradicionalnih revizija. Stoga, da bi pravilno ocenio rizik interni revizor mora da razume sledeće:

- Interne i eksterne faktore koji mogu da povećaju poslovne rizike banke,
- Poslovne ciljeve banke na nivou entiteta i poslovnog procesa,
- Zapažanje onih poslovnih rizika od strane menadžmenta, koji predstavljaju opasnost za postizanje njihovih ciljeva,
- Sisteme interne kontrole banke.

Pri preliminarnom ocenjivanju rizika interni revizor treba da učestvuje u procesu ocenjivanja rizika na sledeći način:

- Da učestvuje na sastanku o preliminarnom planiranju sa menadžmentom i odborom za reviziju radi diskutowanja o poznatim problemima i pitanjima koji se odnose na rizike.
- Da izvrši pregled strateškog plana, finansijskih izveštaja, regulatornih izveštaja, marketinških informacija i izveštaja studija iz te delatnosti:
 - da učestvuje u diskusijama i procenama upoređujući ove informacije sa poznatim problemima koji se odnose na rizik
 - da utvrdi propuste na listi poznatih problema koji se odnose na rizik
 - da proširi listu rizika na osnovu ove analize
- Da pomaže kod sakupljanja i analize kvantitativnih podataka radi definisanja obima utvrđenih problema rizika u odnosu na druga pitanja i probleme. Da izvrši procene i planiranja gde je to potrebno.
- Odredi numerička merila, tj. bodove, za potencijalni značaj utvrđenih rizika.

- Da kompletira matricu (plan) preliminarog ocenjivanja.

U procesu ocenjivanja regulatornih rizika menadžment i interni revizor treba da uključe ocenjivanje na osnovu sličnih tehnika koje koriste supervizori. Na primer, uključuju ocenjivanja sledećih ključnih oblasti regulatornog rizika za kreditni rizik i pregled kredita:

- Kontrolna lista,
- Loši krediti,
- Koncentracija kredita,
- Adekvatna rezervacija za potencijalne gubitke na lošim kreditima.

Potreba za uravnoteživanjem nezavisnosti uloge davanja uveravanja i konsultovanja je sve važnija karakteristika modernog internog revizora. Jednačina stvaranja vrednosti znači da ne možemo da ignorišemo potrebu za pomoći, kao i za pregledom. Neki tvrde da interna revizija treba da se repozicionira u središte dimenzije rizika i da prođe kroz tražene promene.

Iako je dobra komunikacija između odbora, višeg menadžmenta i lica koja upravljaju rizicima važna, dobro korporativno upravljanje zahteva nezavisna uveravanja da su aktivnosti upravljanja rizikom efektivne i da su komunikacije tačne. Zato su aktivnosti uveravanja koje obavljaju revizori neophodan i vredan element u ciklusu korporativnog upravljanja.

Da bi neophodna uveravanja bila data upravnom odboru i menadžmentu, revizori moraju pravilno razumeti proces upravljanja rizikom banke i u skladu sa njime projektovati svoje revizorske aktivnosti. Primena revizorskog pristupa zasnovanog na upravljanju rizikom će omogućiti revizorima da efektivno i efikasno obave svoju ulogu. Kao deo ciklusa upravljanja rizikom revizor mora da:

- Proceni da li su aktivnosti upravljanja rizikom efektivno projektovane
- Utvrdi da li se aktivnosti upravljanja rizikom sprovede onako kako su projektovane
- Proceni da li su saopštenja lica koja upravljaju rizikom višem menadžmentu u vezi sa sprovođenjem upravljanja rizikom tačna
- Proceni da li su informacije koje je viši menadžment dao odboru kompletne i tačne
- Proceni da li su informacije o toleranciji koje daju odbor i viši menadžment saopštene blagovremeno i efikasno

- Identifikuje oblasti upravljanja ili rizika koje trenutno nisu pokrivene procesom fokusiranog upravljanja rizikom

Ove aktivnosti nezavisnog uveravanja pružaju nosiocima interesa, odboru i menadžmentu, sigurnost da ciklus korporativnog upravljanja efektivno funkcioniše.

Interni revizori i menadžeri za rizike koriste zajednička znanja, sposobnosti i vrednosti. I jedni i drugi, na primer, upoznati su sa zahtevima korporativnog upravljanja, imaju plan (projekat) upravljanja, analitičke i organizatorske sposobnosti, i vrednost izbalansiranog pristupa riziku, a ne ponašanje da preuzimaju ekstremne rizike ili da ih izbegavaju. Međutim, menadžeri odgovorni za rizike služe samo rukovodstvu organizacije i ne moraju da obezbeđuju nezavisne i objektivne dokaze odboru za reviziju.

Takođe, interni revizori koji hoće da prošire svoju ulogu na upravljanje rizikom na nivou banke, ne treba da potcenjuju specijalna znanja menadžera za rizike, kao što su transfer rizika, kvantifikovanje rizika i tehnike za modeliranje, koja većina internih revizora ne poseduje. Svaki interni revizor, koji ne može da pokaže odgovarajuće sposobnosti i znanje, ne treba da prihvati posao u oblasti upravljanja rizikom. Direktor Funkcije interne revizije ne treba da obezbeđuje konsultantske usluge u ovoj oblasti ukoliko u okviru Funkcije interne revizije adekvatne sposobnosti i znanja nisu na raspolaganju, a ne mogu se ni dobiti sa neke druge strane.

7.3 Model integrisanja upravljanja rizikom i interne revizije

Menadžeri posluju u sve kompleksnijem i globalnijem okruženju, a rizik je centralni element korporativnog upravljanja. Uvođenje upravljanja rizikom kao ključnog organizacionog procesa daje profesiji interne revizije jedinstvenu priliku da promeni svoje fokusiranje i usmeri ga na rizik. Ovo fokusiranje interne revizije na rizike predstavlja novi pristup u internoj reviziji i ima dugotrajne efekte na praksu profesionalaca interne revizije.

Novi pristup potvrđuje da je rizik pokretač organizacione aktivnosti. Korporativno upravljanje predstavlja strateški odgovor organizacije na rizik. Novi pristup potvrđuje da su reagovanja organizacije na rizik specifična za određenu delatnost.

Nijedna organizacija u svetu nikada nije proglasila i usvojila samo jedan pristup upravljanja rizikom organizacije. Pristupi upravljanja rizikom organizacije su se razvili u okviru organizacija iz različitih oblasti. Međutim, u značajnom istraživanju koje je sproveo Economist Intelligence Unit 1994. godine pod naslovom „Upravljanje poslovnim rizikom: integrisani pristup“⁷⁴, identifikovana su tri osnovna elementa razvoja integrisanog pristupa upravljanju poslovnim rizicima:

1. *Razvoj jedinstvenog jezika poslovnog rizika.* Važno je da svi zaposleni govore istim jezikom kada razgovaraju o rizicima i upravljaju njima kako bi se u celoj organizaciji obezbedila efektivna i brza komunikacija.
2. *Razvoj efektivne strukture organizacione kontrole.* Pošto organizacije posluju u dinamičnim, promenljivim okruženjima, važno je obezbediti da organizacija ima kontrolnu strukturu koja unapređuje ranu identifikaciju, procenu i upravljanje ključnim rizicima.
3. *Stvaranje stava o procesu. Kontrola poslovnog procesa.* Da bi se upravljanje rizikom operacionalizovalo u celoj organizaciji, odnosno, da bi postalo deo svih aktivnosti upravljanja, ono mora biti ugrađeno u sve ključne procese da bi se obezbedilo da se rizicima može efektivno upravljati.

David McNamee i Georges Selim su u svojoj istraživačkoj studiji, koju su obavili prema narudžbi Instituta internih revizora, konstatovali da uspešnost u razumevanju i upravljanju u rizičnom okruženju zahteva tri elementa⁷⁵:

1. Sredstvo za detaljno razumevanje poslovnog procesa
2. Okvir i jezik za diskutovanje menadžera i revizora o riziku
3. Proces za otvaranje puta mašti o značajnom potencijalu rizika

Prvi element je jedinstven za sve organizacije. Za drugi element razvijen je deskriptivni model koji prikazuje uloge upravljanja rizikom i interne revizije i njihov odnos i interfejs u korporativnom upravljanju. Direktor interne revizije treba da se integriše u proces upravljanja rizikom preko uspostavljanja zajedničkog jezika i okvira rizika da bi mogao da prodiskutuje o riziku sa višim rukovodstvom.

⁷⁴ Arthur Andersen, Managing Business Risks: An Integrated Approach (Research Report), Economist Intelligence Unit, Jun 1995.

⁷⁵ David McNamee & Georges Selim: Risk Management: Changing the Internal Auditors Paradigm, Institute of Internal Auditors Research Foundation, December 1998.

Model prikazuje važne povezanosti u strateškim procesima i rizicima kao i operativnim procesima i rizicima. Paralelizam predstavlja ključ u vođenju organizacije kroz godišnje poslovne planove. Povezanost između godišnjih planova obezbeđuje bavljanje tekućim, a ne prošlim rizicima i da maksimalna sadašnja i buduća vrednost bude izvučena iz procesa interne revizije. Prikazani model objašnjava neophodnu komunikaciju između strateških planova i planova univerzuma revizije kao i operativnih poslovnih planova i godišnji planova revizije. Ključni nalaz predstavlja usmeravanje i sadržaj komunikacije. Proces strateškog planiranja određuje univerzum revizije, a univerzum revizije sadrži strateške elemente organizacije.

Ovim modelom prelazi se iz revizije bazirane na kontrolama u reviziju baziranu na riziku. Na nivou pojedinačne revizije rizik određuje planiranje, testiranje i izveštavanje o nalazima. Novi pristup proširuje opcije upravljanja od interne kontrole do šireg dijapazona tehnika upravljanja rizikom. U modelu, takođe, je prikazan i spoljni uticaj na proces revizije od strane Odbora za reviziju, koji može ili ne da bude baziran na istom zapažanju rizika kao i ostatak procesa upravljanja. Ukoliko Odbor za reviziju ne reaguje na rizik na isti način, možda je to zato što članovi Odbora za reviziju nisu bili dovoljno uključeni u tok zajedničkog upoznavanja sa izloženošću organizacije riziku.

Istraživanje je pokazalo da su uspešne organizacije one koje koriste eksplisitne tehnike upravljanja rizikom u strateškom usmeravanju organizacije i planiranju interne revizije. Pored toga, u uspešnim organizacijama postoji dinamično i efikasno informisanje o poslovnom riziku i poslovnim ciljevima. Ove organizacije primenjuju interne revizije procesa bazirane na riziku i na taj način daju veliki doprinos uspehu organizacije. Ova promena je očigledna i ogleđa se kroz proces revizije. Godišnje planiranje revizije se povezuje sa strateškim rizicima na najvišim nivoima. Glavni interni revizori koriste tekuću analizu rizika da bi uskladili svoje planove revizije sa poslovnim planom. Interni revizori koriste principe upravljanja rizikom prilikom promene načina na koji planiraju i izveštavaju o revizijama.

Elementi integrisanog modela:

Poslovni ciljevi obuhvataju viziju, misiju, namenu, razne ciljeve i slične aspekte organizacije. Svaka organizacija će imati svoje sopstvene različite grupe poslovnih ciljeva, a javni, neprofitni i privatni sektori mogu imati sasvim drugačije poslovne ciljeve.

Scenarija, pristupi i modeli koji su specifični za određene delatnosti predstavljaju načine koje su organizacije odabrale za rešavanje poslovnog rizika i neizvesnosti. Ovi metodi su veoma različiti zavisno od delatnosti. U okviru delatnosti često postoje neki pristupi „najbolje prakse“ koji su postali de fakto standardi. Organizacije mogu da koriste jedan ili stotinu različitih modela da bi opisali rizik.

Prepoznavanje i ocena poslovnog rizika predstavlja proces koji organizacija koristi prilikom primene svojih modela da bi dobila određene informacije o poslovno riziku i posledicama tog rizika. Odbori i menadžeri za rizike predstavljaju dva od nekoliko načina na koji je ovaj proces uključen u strukturu organizacije. Najuspešnije organizacije obezbeđuju da se postigne dobro razumevanje između strateških planera, menadžmenta za rizike, poslovnog rukovodstva i internih revizora, često na taj način što svi učestvuju u istom odboru.

Proces strateškog planiranja je proces pretvaranja poslovnih ciljeva i ocene poslovnog rizika u grupu/set strateških ciljeva, scenarija, planova ili sličnog što će poslužiti kao smernice organizaciji za izvesno planiranje koje je duže od godinu dana. U uspešnim organizacijama postoji komunikacija što se tiče plana sa glavnim internim revizorom i osobljem sa ciljem da se pomogne u razvoju relevantnog delokruga revizije.

Univerzum revizije (delokrug revizije) predstavlja zbir procesa, programa, projekata i drugih aspekata organizacije koji su relevantni za strateško planiranje i od znatnog su značaja za ispunjavanje plana.

Univerzum revizije predstavlja kompilaciju mogućih predmeta za internu reviziju. Nije neophodno voditi računa da svi predmeti budu obuhvaćeni. Oni predmeti koji su od najmanjeg značaja mogu se u budućim periodima zameniti predmetima od većeg značaja – ili neki mogu postati irelevantni kako se bude razvijao strateški plan.

Godišnji plan poslovanja predstavlja podgrupu strateškog plana kojim se zahteva alociranje resursa u skladu sa kratkoročnim ciljevima predstojeće godine. Pošto ovaj plan predstavlja deo strateškog plana koji će se primenjivati u neposrednoj budućnosti, uspešne organizacije su zaključile da je značajno da planeri poslovanja budu u kontaktu sa planerima interne revizije da bi sinhronizovali svoj rad na reviziji sa tekućim poslovnim planom. Poslovni planovi se obično periodično pregledaju tokom perioda koji se planira. Status plana ili promena, kao

rezultat ovih pregleda, se saopštava internoj reviziji tako da bi se izvršile odgovarajuće korekcije.

Godišnji plan revizije je podgrupa univerzuma revizije koji predstavlja alociranje resursa i ciljeva tekuće godine za funkciju interne revizije. Najuspješnije interne revizije pokušavaju da koriste godišnji poslovni plan organizacije kao osnovu za razvoj godišnjeg plana revizije. Godišnji plan revizije nije statički dokument, najuspješnije organizacije interne revizije vrše pregled svojih planova bar tromesečno zbog promena koje su nastale kao rezultat revizijske aktivnosti ili promenljivih potreba organizacije. On predstavlja podršku celokupne aktivnosti organizacije za tu godinu, deo je procesa interne revizije, makro ocenjivanja rizika. Korišćenjem istog potvrđivanja i ocenjivanja poslovnog rizika i obaveštavanja o strateškom planu i ciljevima godišnjeg poslovnog plana, direktor interne revizije određuje pojedinačne revizije za godišnji plan revizije.

Godišnji plan revizije predstavlja niz revizija određenih procesa, programa, projekata, radnih grupa, itd. Svaka revizija koja čini deo godišnjeg plana revizije ima obim pojedinačne revizije koji se sastoji od značajnih elemenata.

U najuspješnijim organizacijama svaki proces ili radna jedinica (predmet revizije) ima grupu/set ciljeva koji se povezuje sa godišnjim poslovnim planom. Za postizanje ovih ciljeva radne jedinice postoje specifični poslovni rizici koji su povezani sa vrstama poslovnih rizika koji se razmatraju kao deo ocenjivanja poslovnog rizika na nivou organizacije. Menadžeri pokušavaju da se bave svakim poslovnim rizikom koji predstavlja posledicu od materijalnog značaja za postizanje ciljeva. Ocenjivanje kako menadžment tretira rizik da bi se utvrdio određeni program revizije se naziva ocenjivanjem rizika na mikro planu za svrhu interne revizije.

Interni revizori u najuspješnijim organizacijama kreiraju programe revizije koji su dovoljno opsežni da obuhvataju testove za sve metode upravljanja poslovnim rizikom. Pored toga, njihovi izveštaji o internoj reviziji obrađuju poslovni rizik direktno, izveštavajući o rezultatima uloženog napora menadžmenta za svaki značajan rizik u poslovnom procesu.

7.4 Komunikacija u integrisanju upravljanja rizikom i interne revizije

Odgovornosti i aktivnosti treba da budu koordinisane između svih grupa i pojedinaca koji imaju ulogu u procesu upravljanja rizikom u organizaciji. Ove odgovornosti i aktivnosti treba da budu dokumentovane na odgovarajući način u strateškim planovima organizacije, politikama upravnog odbora, direktivama menadžmenta, operativnim procedurama i drugim instrumentima za upravljanje. Primeri nekih aktivnosti i odgovornosti koje treba dokumentovati obuhvataju sledeće⁷⁶:

- Postavljanjem strateške orijentacije kao odgovornosti upravnog odbora i odbora za reviziju.
- Odgovornost za rizike je nadležnost višeg rukovodstva.
- Prihvatanje rezidualnog rizika spada u domen izvršnog rukovodstva.
- Identifikovanje, ocenjivanje, ublažavanje i monitoring aktivnosti na kontinuiranoj osnovi spadaju u domen operativnog osoblja.
- Periodična ocena i uveravanja treba da budu u nadležnosti Odeljenja interne revizije.

Resursi i znanja internih revizora koji usvoje tehnike revizije zasnovane na rizicima utvrdiće njihov pristup reviziji. Međutim, pristup revizije zasnovane na rizicima treba da se bazira na modelu komunikacije. Pomenuti model saopštava da uspešno shvatanje i posloводство u okruženju rizika zahteva tri elementa:

- Sredstva za temeljno razumevanje poslovnog procesa finansijske institucije,
- Okvir i jezik za raspravljanje o riziku među rukovodiocima i revizorima i
- Proces za stimulisanje ideja o značajnom potencijalu rizika.

Pošto rukovodioci finansijskih institucija posluju u sve složenijem i globalnom okruženju, rizik je postao ključni element korporativnog upravljanja. To pojavljivanje upravljanja rizicima pruža jedinstvenu priliku internoj reviziji da pomeri svoje ciljeve sa tradicionalnih metoda revizije na reviziju zasnovanu na riziku.

Taj novi pristup baziran na riziku omogućava internom revizoru da shvati da rizik pokreće poslove institucije, a korporativno upravljanje je strateška reakcija na upravljanje rizicima.

⁷⁶ The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, 2004.

8. VRSTE RIZIKA U BANCI

8.1 Poslovni rizici

Banke se moraju baviti rizicima od kojih mnogi imaju karakteristike rizika sa kojima se susrećemo u drugim sferama života. Da bi se rizik stavio u odgovarajući poslovni kontekst, *poslovni rizik* se može definisati na sledeći način:

Poslovni rizici su neizvesnosti koje mogu da utiču na sposobnost banke da ostvari određene strateške ciljeve⁷⁷.

U pomenutu definiciju je ugrađeno nekoliko ključnih, fundamentalnih polazišta:

- Rizik počinje strategijom. Banka posluje da bi ostvarila konkretnu strategiju, a rizici predstavljaju prepreke uspešnom ostvarenju te strategije. Zato se banke sa različitim strategijama suočavaju sa različitim grupama rizika.
- Rizik ne predstavlja procenu sa jednim zaključkom (npr. najverovatniji ishod). Pre se može reći da predstavlja niz mogućih ishoda. Pošto su mogući mnogi različiti ishodi, koncept obima je ono što stvara neizvesnost kod shvatanje i procene rizika.
- Rizik obuhvata i dobre prilike i opasnosti. Većina menadžera se fokusira samo na negativnu stranu rizika, opasnost ili negativan ishod koji treba ublažiti ili eliminisati. Iako mnogi rizici u stvari predstavljaju pretnju, propust da se iskoristi prilika ili konkurentska prednost takođe može da bude značajan rizik.

Korišćenjem ove široke definicije poslovnog rizika u pokušaju sprovođenja zadatih strategija na pamet nam pada znatan broj rizika sa kojima se banka suočava. Toliki broj rizika može da predstavlja opterećenje koje rezultira većom svešću o potrebi procesa da bi se rizici razumeli i da bi se njima efektivno upravljalo u celoj organizaciji. Ovaj problem se rešava upravljanjem rizikom u banci.

Bankarstvo, po svojoj prirodi, obuhvata širok spektar rizika. Svaka banka se u svom poslovanju neminovno susreće sa različitim vrstama rizika iz kojih mogu proisteći negativni efekti na poslovanje banke. Rizici kojima je banka naročito izloženo u svom poslovanju su:

⁷⁷ Paul J Sobel, „Integrating Risk Management and ERM“, Auditors Risk Management Guide (Chicago: CCH Incorporated, 2004, p. 1.02)

kreditni rizik, tržišni rizici (kamatni, devizni, i rizik od promene tržišne cene hartija od vrednosti, finansijskih derivata i robe), rizik likvidnosti, rizici izloženosti banke, ulaganja banke, rizici koji se odnose na zemlju porekla lica prema kojima je banka izložena, operativni rizik, pravni, reputacioni i strateški rizik. Ovi rizici su struktuirani od strane Bazelskog komiteta, i oni treba da predstavljaju model rizika za banke.

Interni revizori treba da shvate te rizike, da ih procenjuju da bi mogli da daju svoju ocenu da je sistem za upravljanje rizicima adekvatan i da efikasno funkcioniše. Nadalje se govori o ključnim rizicima sa kojima se banke suočavaju.

8.2 Kreditni rizik

Kreditni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled neizvršavanja obaveza dužnika prema banci⁷⁸. Banka je dužna da kreditni rizik identifikuje, meri i procenjuje prema kreditnoj sposobnosti dužnika i njegovoj urednosti u izvršavanju obaveza prema banci, kao i prema kvalitetu instrumenata obezbeđenja potraživanja banke.

Produžavanje kredita je prvenstveni posao banaka. Poslovi kreditiranja zahtevaju da banke donose pravilne procene koje se odnose na kreditnu sposobnost korisnika kredita. Te procene se ne pokazuju uvek kao tačne a kreditna sposobnost korisnika kredita može da opadne tokom vremena usled raznih faktora. Shodno tome, glavni rizik sa kojim se banke suočavaju je kreditni rizik ili nemogućnost da klijent na odgovarajući način sprovodi ugovorni sporazum. Taj rizik se ne odnosi samo na kredite već i na druga bilansna i vanbilansna izlaganja riziku kao što su garancije, akceptni nalozi i investicije u hartije od vrednosti. Ozbiljni bankarski problemi su proistekli iz toga što banke nisu prepoznale ugrožena sredstva kako bi napravile rezerve za otpisivanje tih sredstava i kako bi suspendovale priznavanje prihoda od kamate u određeno vreme.

Velika izlaganja riziku u vezi sa pojedinačnim korisnikom kredita ili grupom povezanih korisnika kredita predstavlja uobičajen uzrok bankarskih problema na osnovu toga što to predstavlja koncentraciju kreditnog rizika. Velike koncentracije takođe mogu da nastanu u

⁷⁸ Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005 član 29.

vezi sa posebnim industrijama, privrednim sektorima ili geografskim regionima ili ako postoje grupe kredita sa drugim karakteristikama koje ih čine ranjivim u vezi sa istim ekonomskim faktorima (npr. transakcijama sa visokim leveridžom).

Povezano kreditiranje – produžavanje kredita pojedincima ili firmama koje je povezano sa bankom preko vlasništva ili preko mogućnosti da se vrši direktna ili indirektna kontrola – ako se ne kontroliše na odgovarajući način, može da dovede do znatnih problema pošto utvrđivanja u vezi sa kreditnom sposobnošću korisnika kredita nisu uvek objektivna. Povezane strane uključujući matičnu organizaciju banke, većinske akcionare, podružnice, pridružena preduzeća, direktore i izvršne direktore. Firme su povezane kada ih kontroliše ista porodica ili grupa. U tim ili sličnim okolnostima, ta povezanost može da vodi do boljeg tretmana prilikom kreditiranja a stoga i do većeg rizika od kreditnog gubitka.

Kreditni rizik je fundamentalan rizik za banku i to naročito rizik da treće lice neće da poštuje uslove iz ugovora o kreditu i tako ne izvrši svoje obaveze prema banci.

Faktori koji mogu da povećaju rizik za banku mogu da budu:

- Koncentracija kredita, tj. iznosi koji se potražuju od malog broja komintenata, od komintenata iz određene vrste delatnosti, ekonomskog sektora ili zemlje,
- Značaj iznosa koji duguju povezana lica,
- Kreditiranje nedavno osnovanih preduzeća bez „kreditne istorije“.

Faktori koji ublažavaju kreditni rizik mogu da budu:

- Konzervativan način upravljanja,
- Detaljni i valjano dokumentovani postupci odobrenja koji prethode odluci o odobravanju kredita,
- Pribavljanje od komintenta celokupne dokumentacije pre puštanja kredita,
- Postavljanje limita za ugovornu stranu,
- Redovno praćenje limita izloženosti banke od strane višeg rukovodstva,
- Efikasni aranžmani obezbeđenja ili osiguranja.

8.3 Tržišni rizik

Tržišni rizik obuhvata *kamatni i devizni rizik*. Kamatni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene kamatnih stopa. Devizni rizik je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled promene deviznog kursa. Posebnu vrstu tržišnog rizika predstavlja rizik od promene *tržišne cene hartija od vrednosti*, finansijskih derivata ili robe kojom se trguje ili se može trgovati na tržištu.

Rizik kamatne stope odnosi se na izlaganje riziku u vezi sa finansijskim stanjem banke prema kretanjima u kamatnim stopama. Rizik utiče i na zarade banke i ekonomsku vrednost njene aktive, pasive i vanbilansnih instrumenata. Rizik kamatne stope može da se pojavi i u bankarskoj i u trgovinskoj knjizi. Primarni oblici rizika kamatne stope kojima su banke obično izložene su:

- 1) Rizik od ponovnog formiranja cena, koji proističe iz vremenskih razlika u dospeću (za fiksnu stopu) i ponovnog formiranja cena (za plivajuću stopu) aktive, pasive i vanbilansnih pozicija banke,
- 2) Rizik krive prihoda, koji proizilazi iz promena u nagnuću i obliku krive prihoda,
- 3) Osnovni rizik, koji proističe iz nesavršene korelacije u prilagođavanju zarađenih stopa i plaćenih različitim instrumentima sa inače sličnim karakteristikama ponovnog formiranja cena,
- 4) Opcionalnost, koja proističe iz izraženih ili impliciranih opcija koje su uključene u aktivu, pasivu i vanbilansna portfolija⁷⁹.

Iako je takav rizik uobičajen deo bankarstva, preterani rizik kamatne stope može da predstavlja značajnu pretnju za zarade i osnovu kapitala banke. To pitanje ima sve veći značaj na sofisticiranim finansijskim tržištima na kojima komitenti aktivno upravljaju svojim izlaganjem riziku kamatne stope, ali to je takođe važan faktor u sistemu gde su kamatne stope oslobođene kontrole.

Profitabilnost banke je pod rizikom zbog promena u tržišnim kamatnim stopama. Na primer, banka daje kredit na šest meseci sa fiksnom kamatnom stopom iz sredstava koja dospevaju za tri meseca. Posle tri meseca banka će morati da vrati ta sredstva i da na tržištu ponovo

⁷⁹ Basel Committee on Banking Supervision, „Core Principles of Effective Banking Supervision, Consultative document, Consultative paper, April 1997, p.21.

isfinansira dati kredit. Na taj način je banka izložena nesigurnim tržišnim rizicima i rizicima finansiranja.

Faktori koji povećavaju kamatni rizik mogu da budu:

- promenljivost kamatnih stopa,
- neusklađenost promene aktivnih i pasivnih kamatnih stopa (ročna neusklađenost).

Faktori koji smanjuju kamatni rizik:

- utvrđeni i jasni pozicioni limiti,
- praćenje izloženosti od strane rukovodstva (preko Odbora za sredstva i obaveze ALCO),
- korišćenje sofisticiranih tehnika hedžinga, terminskih poslova ili drugih instrumenata, u zavisnosti od tržišnih prilika.

Poseban element tržišnog rizika je *devizni rizik* a banka mu je izložena po osnovu stavki koje se vode u bankarskoj knjizi i u knjizi trgovanja. Banke deluju kao „graditelji tržišta“ u deviznim poslovima tako što navode kurseve svojim komitentima i time što uzimaju otvorene pozicije u valutama. Rizik koji se odnosi na devizno poslovanje, posebno na vođenje otvorenih deviznih pozicija, povećava se tokom perioda nestabilnosti u deviznim kursovima.

Rizik deviznog kursa, ili valutni rizik, nastaje zbog neusklađenosti deviznih sredstava i obaveza. Jednostavno rečeno, rizik deviznog kursa je rizik da će nastati gubitak zbog nepovoljnog kretanja deviznog kursa.

Transakcije uključuju stavke bilansa stanja (kredit, depoziti, itd.) kao i vanbilansne stavke (terminalske devize i dr.).

Faktori koji povećavaju izloženost riziku:

- promenljivost deviznih kurseva,
- značajne otvorene devizne pozicije.

Faktori koji smanjuju rizik deviznog kursa:

- jasni i dokumentovani pozicioni limiti,
- praćenje izloženosti od strane menadžmenta,

- korišćenje hedžinga u zavisnosti od tržišnih uslova.

Ostali tržišni rizici obuhvataju cenovni rizik po osnovu dužničkih hartija od vrednosti, cenovni rizik po osnovu vlasničkih hartija od vrednosti, rizik izmirenja/ispоруke i rizik druge ugovorne strane – u skladu sa odlukom kojom se uređuje adekvatnost kapitala banke⁸⁰. Znači, banke se suočavaju i sa rizikom od gubitaka na bilansnim i vanbilansnim pozicijama koje proističu iz kretanja u *tržišnim cenama*. Ustanovljeni računovodstveni principi prouzrokuju da ti cenovni rizici budu najuočljiviji u trgovinskim poslovima banke, bilo da uključuju instrumente duga ili akcionarskog kapitala, ili devizne poslove ili pozicije robe. Cenovni rizik je rizik za zaradu ili kapital koji nastaje zbog promenjene vrednosti portfolija finansijskih instrumenata. On se često kombinuje sa tržišnim rizikom jer se cenovni rizik fokusira na promenu tržišnih faktora koje utiču na vrednost instrumenata sa kojima se trguje. Nivo rizika zavisi od toga da li se finansijski instrumenti koji su predmet razmatranja koriste za trgovanje, hedžing ili investiranje. Tržišni rizik je naravno od ključnog značaja za trgovanje hartijama od vrednosti iz čega banka želi da izvuče korist zbog predviđenog kretanja cena. Kada banka koristi neki finansijski instrument za svrhe hedžinga, ona to radi u nameri da smanji ukupan tržišni rizik.

8.4 Operativni rizik

Operativni rizik odnosi se na mogućnost nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke koji su posledica propusta u radu zaposlenih, neodgovarajućih internih procedura i procesa, neadekvatnog upravljanja informacionim i drugim sistemima, kao i usled nepredvidivih eksternih događaja.

Operativni rizici mogu da dovedu do finansijskih gubitaka preko greške, zloupotrebe ili nemogućnosti pravovremenog poslovanja ili da prouzrokuju da se interesi banke na neki način kompromituju, na primer, od strane dilera, vodećih direktora i drugog osoblja koje premašuje svoje ovlašćenje ili posluje na neetički ili rizičan način. Operativni rizik nastaje zbog obima i složenosti transakcija. Neki instrumenti se prodaju u ogromnim količinama (npr. devizni ugovori) dok drugi podrazumevaju složene postupke obrade i računovodstveni tretman (npr. vrednovanje opcija). Na povećanje operativnog rizika često utiče lokalna praksa,

⁸⁰ Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008

kao što je postizanje usmenih sporazuma za velike iznose od strane dilera i način izvršavanja sporazuma koji obično uključuje naplatu i plaćanje u različitim valutama. Drugi aspekti operativnog rizika uključuju veću grešku u sistemima informacione tehnologije ili događajima kao što su veći požari ili druge katastrofe.

Banka je dužna da identifikuje, procenjuje i prati operativni rizik u svim materijalno značajnim proizvodima, aktivnostima, procesima i sistemima i obavezna je da, pre uvođenja novih proizvoda, aktivnosti, procesa ili sistema, primeni adekvatne procedure za procenu operativnog rizika koji može nastati njihovim uvođenjem. Ona je dužna da identifikuje događaje koji predstavljaju izvore operativnog rizika i da ih klasifikuje u kategorije prema metodologiji Bazela odnosno Narodne banke Srbije.

8.5 Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital banke usled nesposobnosti banke da ispunjava svoje dospele obaveze. Banka svojom imovinom i obavezama upravlja na način koji joj omogućava da u svakom trenutku ispuni svoje dospele obaveze (likvidnost) i da trajno ispunjava sve svoje obaveze (solventnost).

Radi efikasnog upravljanja rizikom likvidnosti, nadležni organ banke treba da usvoji i sprovodi politiku upravljanja likvidnošću, koja obuhvata planiranje priliva i odliva novčanih sredstava, praćenje likvidnosti i donosi odgovarajuće mere za sprečavanje ili otklanjanje uzroka nelikvidnosti.

Rizik likvidnosti proističe iz nemogućnosti da banka smanji pasivu ili da finansira povećanja u aktivi. Kada banka ima neadekvatnu likvidnost, to znači da ona ne može da dobije dovoljno sredstava, ili putem povećanja pasive ili putem odgovarajućeg konvertovanja aktive, po razumnoj ceni, čime se utiče na profitabilnost. U ekstremnim slučajevima, nedovoljna likvidnost može da dovede do nesolventnosti banke.

Ovaj rizik predstavlja opasnost da banka neće imati dovoljno novčanih sredstava da ispuni svoje obaveze kad dospeju. Neke poslovne aktivnosti će banku izložiti većem riziku likvidnosti od drugih.

Neki faktori koji povećavaju rizik likvidnosti su:

- narušavanje poverenja u banku na tržištu zbog teškoća u zarađivanju ili drugih razloga,
- zavisnost od jednog tržišta ili samo nekoliko partnera za dobijanje depozita,
- nestabilnost finansijskih tržišta,
- intenzivno kratkoročno pozajmljivanje ili davanje dugoročnih kredita.

Neki faktori koji smanjuju rizik likvidnosti:

- mogućnost dobijanja sredstava od povezanih lica,
- održavanje visokog nivoa likvidnosti,
- osiguranje depozita,
- održavanje ravnoteže, koliko je to moguće, između strukture dospeća sredstava i obaveza.

8.6 Pravni rizik

Pravni ili zakonski rizik predstavlja mogućnost nastanka gubitaka usled kazni i sankcija proisteklih iz sudskih sporova po osnovu neispunjavanja ugovornih i zakonskih obaveza, kao i usled kazni sankcija izrečenih od strane regulatornog tela.

Shodno tome, zakonski rizik je rizik zbog mogućnosti da nepredviđeni ugovori, sudski sporovi ili loše procene mogu da ometaju ili na drugi način negativno se odraze na poslovne operacije ili okolnosti banke. Banke podležu raznim oblicima zakonskog rizika. To može da uključi rizik da će se pokazati da aktiva vredi manje ili da je pasiva veće od očekivane zbog neadekvatnog ili pogrešnog pravnog saveta ili dokumentacije. Pored toga, postojeći zakoni možda ne rešavaju pravna pitanja koja uključuju banku, sudski postupak u kome je uključena neka banka može da ima šire implikacije na bankarsko poslovanje i da uključi troškove za tu i sve druge banke, i zakoni koji utiču na banke ili druga poslovna preduzeća mogu da se promene. Banke posebno podležu zakonskom riziku kada stupaju u nove vrste transakcija i kada nije ustanovljen zakonski rizik komitenta koji stupa u transakciju.

8.7 Rizik u vezi sa zemljom ili transferom

Pod rizicima koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena (rizik zemlje) podrazumevaju se mogući negativni efekti na finansijski rezultat i kapital banke zbog

nemogućnosti banke da naplati potraživanja od određenog lica iz razloga koji su posledica političkih, ekonomskih ili socijalnih prilika u zemlji porekla tog lica. Ova vrsta rizika obuhvata političko-ekonomski rizik i rizik transfera⁸¹.

Pod političko-ekonomskim rizikom podrazumeva se verovatnoća ostvarivanja gubitka zbog nemogućnosti naplate potraživanja banke usled ograničenja utvrđenih aktima državnih i drugih organa zemlje porekla dužnika, kao i opštih i sistemskih prilika u toj zemlji. Rizik u vezi sa zemljom može da bude najočigledniji kada se kreditiraju strane vlade ili njihove agencije, pošto je takvo kreditiranje obično neobezbeđeno, ali važno je da se uzme u obzir kada se daje bilo koji strani kredit ili investicija, bilo da su to državni ili privatni korisnici kredita.

Rizik transfera podrazumeva verovatnoću ostvarenja gubitka zbog nemogućnosti naplate potraživanja iskazanih u valuti koja nije zvanična valuta zemlje porekla dužnika, i to usled ograničenja plaćanja obaveza prema poveriocima iz drugih zemalja u određenoj valuti koja su utvrđena aktima državnih i drugih organa zemlje dužnika. Ovaj rizik u vezi sa transferom nastaje kada se obaveza korisnika kredita konvertuje u domaću valutu. Valuta iz obaveze može da postane nedostupna korisniku kredita bez obzira na njegovo posebno finansijsko stanje. Ovo je rizik koji obuhvata čitav spektar rizika koji nastaju zbog ekonomskog, socijalnog i političkog okruženja strane države što može da ima posledice na dugove stranaca i na kapital investiran u takvu zemlju. Preciznije transferni rizik je usmeren na kapacitet zajmoprimca da pribavi potrebna devizna sredstva da bi servisirao svoj inostrani dug.

8.8 Reputacioni rizik

Reputacioni rizik se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka usled negativnog uticaja na tržišno pozicioniranje banke. Ovo je potencijalni rizik da će negativan publicitet u vezi sa bančnim poslovanjem, bez obzira da li je osnovan ili nije, dovesti do smanjenja broja deponenata, do skupih parnica ili do smanjivanja prihoda.

Reputacioni rizik proističe iz grešaka u poslovanju, greške da postoji usaglašenost sa relevantnim zakonima i regulativama ili drugim izvorima. Reputacioni rizik je posebno štetan

⁸¹ Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008

za banke pošto priroda njihovog posla zahteva održavanje poverenja deponenata, poverilaca i opšteg tržišta.

8.9 Strateški rizik

Strateški rizik se odnosi na mogućnost nastanka gubitaka usled nepostojanja dugoročne razvojne komponente u upravljačkom i rukovodećem timu banke. Rizik po zaradi ili kapitalu koji nastaje zbog nepovoljnih poslovnih odluka ili pogrešnog sprovođenja poslovnih odluka. Ovaj rizik je u funkciji kompatibilnosti strateških ciljeva, strategija i resursa koji su uvedeni da bi se ostvarili ti ciljevi, i kvaliteta njihovog ostvarivanja.

8.10 Rizici izloženosti banke

Rizici izloženosti banke obuhvataju rizike izloženosti banke prema jednom licu ili grupi povezanih lica, kao i rizike izloženosti banke prema licu povezanom sa bankom.

8.11 Rizici ulaganja banke

Rizici ulaganja banke obuhvataju rizike njenih ulaganja u druga pravna lica i u osnovna sredstva.

U praksi, poslovna aktivnost banke pokriva širok spektar rizika. Oni postoje u različitim kombinacijama i koncentracijama kao gore navedeni rizici, u zavisnosti od prirode i obima poslovanja. Kada se razmatraju rizici za banku, važno je uzeti u obzir da li identifikovani rizik (rizici) materijalno utiču na banku. Na primer, da li prihvatanje rizika može značajno da utiče na finansijsko poslovanje organizacionog dela, ili ima za posledicu da je banka prekršila važeće propise i pravila.

ZAKLJUČAK:

Vremenom se poslovanje banaka povećalo i postalo kompleksnije, što je menadžmentu banke stvorilo probleme i izloženost novim pritiscima. Kao odgovor na te pritiske menadžment je prepoznao mogućnosti boljeg iskorišćenja internih revizora. Interna revizija je reagovala na potrebe koje su se menjale, tako da se ona iz tradicionalne interne revizije bazirane na kontrolama transformiše u internu reviziju baziranu na riziku.

Interna revizija se sada fokusira na rizicima sa kojima se banka suočava i na kontrole koje se koriste u upravljanju tim rizicima. Važan zadatak interne revizije je da pomogne da kontrole budu efektivne. U tom cilju ona ispituje obavljanje poslovnih aktivnosti i preporučuje korektivne aktivnosti za poboljšanje kontrola da bi se eliminisali nedostaci u sistemu kontrola.

Odeljenje interne revizije ne mora obavezno da revidira svaku oblast aktivnosti tokom ciklusa revizije. Ono može svake godine da proveri samo oblasti najvišeg rizika. Sve to zavisi od profila rizika, naglasak je na upravljanju najvećim rizicima sa kojima se banka suočava.

Mnoge banke koje su pretrpele veće gubitke nisu shvatile niti procenile rizike novih proizvoda i poslova niti su ažurirale svoje procene rizika kada su se desile značajne promene u okruženju ili poslovnim uslovima. Mnogi nedavni slučajevi naglašavaju činjenicu da sistemi kontrole koji dobro funkcionišu za tradicionalne ili jednostavne proizvode nisu u mogućnosti da se koriste za sofisticiranije ili složenije proizvode. U mnogim slučajevima revizije nisu bile dovoljno efikasne, nisu imale adekvatne ili efektivne programe revizije da bi se utvrdile i saopštile slabosti u vezi s problematičnim bankama.

Interna revizija se menja. Ona se više na fokusira samo na finansijskim kontrolama, već obuhvata mnogo širu oblast rizika. Interna revizija treba više da gleda napred i da koncentriše svoje napore na trenutnu aktivnost i povećanje šanse na uspeh. Odbor za reviziju takođe treba da se više fokusira na budućnost nego na prošlost. Treba da razume ključne oblasti rizika, kako menadžeri gledaju na rizik i kako njime upravljaju.

Aktivnosti interne revizije su definisane Standardima interne revizije i Zakonom o bankama. Banka treba da uspostavi ciljeve za efikasnost i efektivnost poslova, pouzdanost i potpunost finansijskih informacija i informacija usaglašenosti sa zakonima i regulativama. Interna

revizija će prilikom procene rizika obuhvatiti identifikovanje i ocenjivanje rizika koji su uključeni u zadovoljavanje tih ciljeva. U Standardu interne revizije 2110, definisano je da „Funkcija interne revizije treba da pomaže organizaciji identifikovanjem i ocenjivanjem značajnih izloženosti riziku i doprinosom poboljšanju sistema upravljanja rizikom i kontrole. Nadalje, Odlukom Narodne Banke Srbije o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije je navedeno da je banka dužna da funkciju interne revizije obavlja u skladu s međunarodno priznatim standardima interne revizije. Takođe, u njoj je navedeno da funkcija interne revizije treba da obezbedi identifikaciju rizika kojima je banka izložena ili se može očekivati da bude izložena i da vrši ocenu i vrednovanje uspostavljenog sistema interne kontrole. Zahteva se da se jasno utvrde elementi potrebni za identifikovanje i određivanje prioriteta oblasti koje će biti obuhvaćene operativnim godišnjim planom rada interne revizije, kao i metodologija i kriterijumi za izradu tog plana. Potom, Zakonom o bankama se zahteva da interna revizija obezbedi da se rizici na odgovarajući način identifikuju i kontrolišu.

Shodno navedenom, regulatorna tela u bankarstvu, bilo u svetu ili kod nas, ohrabruju procenu rizika i reviziju zasnovanu na riziku u svim bankama. Procena rizika je proces u kojem revizor identifikuje i procenjuje kvantitet rizika banke i kvalitet njenih kontrola nad tim rizicima. Kroz reviziju zasnovanu na riziku odbor za reviziju i revizori koriste rezultate procene rizika kako bi se fokusirali na oblasti najvećeg rizika i utvrdili prioritete u reviziji, ali odeljenje za reviziju ne može da izgubi iz vida ili da ignoriše ni oblasti koje su ocenjene niskorizičnim. Efektivan program revizije zasnovan na riziku će obezbediti adekvatno revizorsko pokriće svih aktivnosti banke koje mogu da budu uključene u reviziju. Učestalost i dubina revizije neke oblasti treba da varira u skladu sa procenom rizika revizora.

U banci treba unapređivati stratešku orijentaciju integrisanjem interne revizije sa korporativnom strategijom i upravljanjem rizikom. Internom revizijom se doprinosi boljem upravljanju kada ona ima stratešku orijentaciju (kada je strateški usmeravana od strane odbora za reviziju i višeg rukovodstva), sa odborom revizije i višim rukovodstvom, za bavljenje pitanjima koja se odnose na rizik na nivou banke i kontrolu. Da bi njen potencijal bio optimalan interna revizija mora imati svoje „mesto“. Odeljenja za internu reviziju moraju imati određeno mesto u banci koje im omogućava da uspešno rade na strateškim pitanjima. Vrsta nezavisnosti koja je potrebna će zahtevati aktivan nadzor odbora za reviziju nad

delokrugom, budžetom i resursima koji su utvrđeni za funkciju interne revizije, i da obezbede da operativno rukovodstvo ne utiče preterano i neopravdano na funkciju interne revizije.

Prilikom obezbeđivanja ovog neophodnog usmeravanja odbor za reviziju treba da obezbedi strateški okvir za internu reviziju. Glavni rukovodilac revizije treba da sarađuje sa višim menadžmentom i odborom za reviziju prilikom definisanja misije i uloge funkcije interne revizije. Takođe, potrebno je da definiše potrebe i očekivanja odbora za reviziju i višeg menadžmenta, a naročito treba da obrati pažnju na alociranje resursa. Zatim, potrebno je da se uveri da osoblje interne revizije shvata značaj njihove uloge i vrednosti njihovih aktivnosti. Interni revizori treba da obezbede da njihov rad značajno doprinosi ostvarivanju ciljeva i uspehu banke. Oni treba da se pobrinu da i drugi prepoznaju i priznaju njihove doprinose.

Pošto se funkcija interne revizije menja iz tradicionalne revizije u reviziju zasnovanu na riziku, biće potrebno da se ažuriraju i usklade administrativne politike i procedure koje se odnose na uloge i odgovornosti, performansne standarde, ocene rizika, delokrug i planove revizije, radne papire revizije, izveštaje o reviziji, i komuniciranje.

Ono što je još važnije, funkcija interne revizije treba da iskoristi ovu priliku da razvije novi imidž i revizorsku filozofiju. Interni revizori treba da se što više posvete savetodavnom aspektu i da „prodaju“ revizorske sposobnosti menadžmentu. Idealna prilika je da će interni revizori moći da kreiraju funkciju interne revizije visokog uticaja kada dođe do prelaska na reviziju zasnovanu na riziku.

LITERATURA:

- 1) Zakon o bankama, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005
- 2) Odluka o osnovnim principima organizacije i rada interne revizije banke i druge finansijske organizacije, Službeni glasnik SRJ br. 39/2002
- 3) Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008
- 4) The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004
- 5) The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms
- 6) Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 1000.C1-1: Principles Guiding the Performance of Consulting Activities of Internal Auditors.
- 7) Managing Risk to Enhance Stakeholders Value, The International Federation of Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants, November 2002.
- 8) The Changing Role of Internal Audit, The International Federation of Accountants and the Chartered Institute of Management Accountants, November 2002.
- 9) Basel Committee on Banking Supervision, Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel, Avgust 2001
- 10) Ibrahim M. Badawi, I. Hilmi Elifoglu, Craig A. Latshaw, and Raynard A. Zollo, New Interagency Guidance on the Internal Audit Function, Bank Accounting & Finance, October 2003
- 11) Christopher Scott, Internal Audit In A Central Bank, Handbooks in Central Banking, Center for Central Banking Studies, Bank of England, London, May 1996.
- 12) Michael P. Cangemi, Tommie Singleton, Managing the Audit Function: A Corporate Audit Department Procedures Guide, Wiley, 3 edition, April 4, 2003
- 13) Internal and External Audits, Comptroller's Handbook, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, April 2003
- 14) Handbook of international auditing, assurance, and ethics pronouncements, International Federation of Accountants (IFAC), New York, USA, January, 2006
- 15) Stetler, H.F, „Have the Internal Auditors Arrived?“, The Internal Auditor, June 1979
- 16) Robert Moeller, Herbert Vitt, „Brink's modern internal auditing“, New York, 1999.
- 17) Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), The Institute of Internal Auditors, April 2002.
- 18) Metodologija revizije, Univerzitet Singidunum, 2006.

- 19) Revizija i primena kompjutera, Univerzitet Singidunum, I izdanje, Beograd, 2008.
- 20) Međunarodni standardi revizije, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- 21) The Institute of Internal Auditors, International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, USA, 2004
- 22) The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), Definition of Risk Based Auditing, August 2002.
- 23) The Institute of Internal Auditors – UK & Ireland, Position Statement 2004, Risk Based Internal Auditing
- 24) Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Bank for International Settlements, Basel, February 2003
- 25) Basel Committee on Banking Supervision, Framework for the Evaluation of Internal Control Systems, Basel, 1998
- 26) Basel Committee on Banking Supervision, Internal Audit Charter, Bank for International Settlements, Basel, March 2003
- 27) The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process, 2004.
- 28) The Institute of Internal Auditors, UK & Ireland, Position Statement 2004, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management.
- 29) The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-1: Assessing the Adequacy of Risk Management Processes, 2004.
- 30) The Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-1: Nature of Work, 2004.
- 31) Maynard Gregg R. „Embracing Risk“, Internal Auditor, February 1999
- 32) Katharine Bagshaw, The role of internal audit in risk management, March 2002
- 33) The Institute of Internal Auditors, Standard 1130.C2
- 34) IIA Standard 1000.C1 – Priroda konsultantskih aktivnosti treba da se definiše u pravilniku o reviziji.
- 35) The Institute of Internal Auditors, Standard 1130.A1
- 36) Paul J Sobel, „Integrating Risk Management and ERM“, Auditors Risk Management Guide
- 37) Committee of Sponsoring Organizations, Enterprise Risk Management, COSO, September 2004, Executive Summary
- 38) Enterprise Risk Management: Implementing New Solutions, EIU, 2001
- 39) H.S Pickett: The Internal Auditing Handbook, John Willey & Sons, Chichester, etc, 2003

- 40) Australian/New Zealand Standard: Risk Management Guidelines AS/NZS 4360:2004
- 41) Bolton Gill, „Organisational Risk Management“, Internal Auditor, October 1999
- 42) Professional Briefing Note Thirteen, Managing Risk, IIA UK, Internal Audit's Role In Managing Risk
- 43) Arthur Andersen, Managing Business Risks: An Integrated Approach (Research Report), Economist Intelligence Unit, Jun 1995
- 44) David McNamee & Georges Selim: Risk Management: Changing the Internal Auditors Paradigm, Institute of Internal Auditors Research Foundation, December 1998
- 45) Basel Committee on Banking Supervision, „Core Principles of Effective Banking Supervision, Consultative document, Consultative paper, April 1997