

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIMPOMSKE STUDIJE
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

**Doprinos interne revizije upravljanju
rizicima u banci**

Mentor

Doc. dr Mile Stanišić

Student

Aleksa Španović

Br. indeksa:
422056/2015

Beograd, 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD	4
1.1. Značaj istraživanja	5
1.2. Predmet istraživanja	5
1.3. Ciljevi istraživanja	6
1.4. Hipoteze istraživanja	6
1.5. Metode istraživanja	6
1.6. Struktura rada	7
2. INTERNA REVIZIJA	8
2.1. Istorijat interne revizije	9
2.2. Pojam interne revizije	9
2.3. Značaj interne revizije u organizaciji	11
2.3.1. Prevare	13
2.3.2. Posmatranje internih kontrola	13
2.4. Cilj i zadaci interne revizije	13
3. STANDARDI INTERNE REVIZIJE	15
3.1. Principi donošenja standarda interne revizije i njihova struktura	15
3.2. Zahtevi novih standarda interne revizije	17
4. INTERNA REVIZIJA U BANKAMA	21
4.1. Funkcionisanje interne revizije u bankama	21
4.1.1. Usredsređenost na rizik i plan revizije	23
4.1.2. Programi interne revizije	25
4.1.3. Programi revizije zasnovani na riziku	26
4.2. Nadležnosti u oblasti interne revizije u bankama	27
4.3. Načela na kojima se zasniva interna revizija u bankama	28
4.3.1. Kontinuitet interne revizije	28
4.3.2. Nezavisnost funkcije interne revizije	29
4.3.3. Postojanje dokumenta o osnivanju interne revizije	30
4.3.4. Nepriistrasnost interne revizije	31
4.3.5. Stručnost osoba koje sprovode internu reviziju	32
4.3.6. Obim aktivnosti koje su obuhvaćene internom revizijom	32
4.4. Specifičnosti interne revizije u bankama	34

4.5. Rizici kojima je banka izložena	36
5. ULOGE INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA	37
5.1. Uloga uveravanja	40
5.2. Uloga konsaltinga	43
5.3. Uloga interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima	45
5.3.1. Upravljanje rizicima u poslovanju banaka	45
5.3.2. Uloga uveravanja interne revizije u oblasti upravljanja rizikom	47
5.3.3. Uloga konsaltinga interne revizije u oblasti upravljanja rizikom	50
6. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA	51
6.1. Faze upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju	54
6.2. Faze upravljanja rizicima u skladu sa AS/NZS 4360:2004 standardom	56
6.2.1. Komunikacija i konsultovanje	58
6.2.2. Definisanje konteksta	59
6.2.3. Identifikovanje rizika	61
6.2.4. Analiza rizika	62
6.2.5. Ocena rizika	63
6.2.6. Smanjenje efekata rizika	63
6.2.7. Praćenje i kontrola	65
7. STUDIJA SLUČAJA - UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMERCIJALNOJ BANCII AD BEOGRAD	65
7.1. Globalna finansijska kriza	66
7.2. Komercijalna banka ad Beograd	66
7.3. Pokazatelji poslovanja	67
7.3.1. Pokazatelj odnosa datih kredita i primljenih depozita	67
7.3.2. Pokazatelj odnosa kapitala i ukupne aktive	69
7.3.3. Pokazatelj odnosa obaveza i ukupne aktive	70
7.3.4. Pokazatelj rentabilnosti imovine	71
7.3.5. Pokazatelj rentabilnosti kapitala	72
7.3.6. Pokazatelj neto kamatne marže	73
7.4. Analiza poslovanja Komercijalne banke ad Beograd	74
7.5. Upravljanje rizicima i finansijska kriza	74
8. ZAKLJUČAK	78
9. LITERATURA	79

1. UVOD

Najvažniji zadatak interne revizije, u skladu sa njenim tradicionalnim posmatranjem, je nadgledanje funkcionisanja svih internih kontrola koje se odvijaju u banci, kao i njenog računovodstva. Interna revizija mora da obezbedi da sve aktivnosti koje banka preduzima tokom svog poslovanja budu usklađene sa njenim poslovnim politikama i procedurama. Drugi, isto tako značajan, zadatak interne revizije se ogleda u proceni najvažnijih pokazatelja uspešnosti poslovanja banke koji se iskazuju kroz njenu ekonomičnost, efektivnost i efikasnost. Pozitivni rezultati koje su ostvarivale funkcije interne revizije u bankama su dovele do značajnoj povećanja stavljanja akcenta na ove aktivnosti, tako da je interna revizija danas postala nezavisna funkcija u okviru banaka.

Interna revizija se u poslovanju banaka u zemljama sa razvijenim bankarskim tržištima primenjuje decenijama. Da bi ainterna revizija efikasno funkcionisala neophodno je da se stvori čitav niz zakonodavnih i organizacionih preduslova, pri čemu se mora u potpunosti obezbediti nezavisnost njenog poslovanja u odnosu na menadžment banke i njene vlasnike.

Neodgovarajuće razumevanje pojma rizika, njihovog značaja za poslovanje banaka i njihove procene donelo je sa sobom i značajne probleme u okviru internih kontrola koje se odvijaju u bankama. Želja za velikim profitima često navodi menadžere banaka da, svesno ili nesvesno, ne sagledaju na najbolji mogući način sve potencijalne rizike koje sa sobom određeni plasman nosi, što za posledicu može imati izlaganje banke prekomernim rizicima i ulaženje u transakcije koje u značajnoj meri mogu ugroziti sigurnost i stabilnost njenog poslovanja. Pored toga, banke su se suočavale i sa gubicima koji su predstavljali posledicu činjenice da menadžment nije blagovremeno prilagođavao procese procene rizika u skladu sa promenama koje su se dešavale u okruženju.

Razvoj novih bankarskih proizvoda, koji postaju sve kompleksniji, zahteva unapređenje procesa interne kontrole kako bi ova funkcija mogla da prati izloženost banke riziku u novim uslovima poslovanja. Pored toga, praksa je pokazala da su se banke u velikom broju slučajeva odlučivale da ulaze u nove vrste poslova ili na nova tržišta samo u cilju praćenja konkurencije, bez obavljanja objektivnih procena rizika koje ovi poduhvati sa sobom nose. Sve navedeno je u značajnoj meri dovelo do rasta značaja interne revizije u bankarskom poslovanju. Interna revizija mora imati pripremljene odgovarajuće metodologije procene rizika u svim situacijama i u svim okolnostima.

Savremeno poslovno okruženje pred aktivnosti interne revizije u bankama postavlja sasvim nove zahteve koji se pre svega ogledaju u sve većoj upotrebi informacionih i telekomunikacionih tehnologija u poslovanju banaka. Pored toga, sve veći akcenat se stavlja na outsorsing, odnosno na angažovanje eksternih pružalaca usluga koji obezbeđuju kvalitetnije usluge i niže troškove poslovanja. Uvođenje savremenih tehnologija u poslovanje banaka je omogućilo mnogo lakši pristup klijentima iz svih delova sveta, što je za posledicu imalo i nastanak velikog broja novih proizvoda i usluga koje banke nude na tržištu, što je dovelo i do naglog razvoja poslovanja u okviru bankarskog sektora. Ovaj razvoj bankarskog poslovanja je za posledicu imao i pojavu velikog broja

novih rizika sa kojima se banke suočavaju u svom radu, ali i do povećanja značaja nekih od starih kategorija rizika. Sve ovo pred interne revizore postavlja obavezu da raspolažu znanjima u vezi sa svim segmentima savremenog bankarskog poslovanja, ukoliko žele da na odgovarajući način obave sve poslove koji se pred njih postavljaju.

Tema ovog rada su doprinosi interne revizije upravljanju rizicima kojima su banke izložene tokom svog poslovanja. U njemu će biti istaknut značaj interne revizije u bankarskom poslovanju koji beleži sve veći rast usled globalizacije tržišta i uvođenja velikog broja novih bankarskih proizvoda i usluga.

1.1. Značaj istraživanja

Najvažnija korist istraživanja koje je sprovedeno u ovom radu se ogleda u boljem shvatanju značaja koje interna revizija ima u poslovanju savremenih banaka. Centralni segment ovog rada je posvećen istraživanju različitih vrsta doprinosa koje interna revizija ima prilikom realizacije aktivnosti u oblasti upravljanja rizicima kojima su banke sve više izložene tokom realizacije svog poslovanja.

Sveobuhvatna spoznaja značaja i uloge koju interna revizija ima u poslovanju banaka dovodi i do iznalaženja efikasnih načina za procenu funkcionisanja interne kontrole u okviru banaka, na osnovu kojih se mogu definisati i odgovarajuće mere za unapređenje kvaliteta ovih procesa.

Jedan od ciljeva ovog rada je i definisanje značaja nezavisnosti interne revizije u procesima upravljanja rizikom. Savremeno poslovno okruženje sa sobom nosi sve veći broj novih bankarskih proizvoda i usluga koji dovode i do pojave velikog broja novih rizika koji mogu u značajnoj meri ugroziti poslovanje banke. Dinamika tržišta nameće potrebu za efikasnijim funkcionisanjem interne revizije i brzim izveštavanjem upravljačkih struktura banke o svim njenim nalazima koji mogu biti od ključne važnosti za poslovanje.

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je istraživanje funkcionisanja interne revizije u bankama, kao i rizika koji se javljaju u bankama, i različitih oblika doprinosa interne revizije upravljanju rizicima kojima je banka izložena.

1.3. Ciljevi istraživanja

Osnovni naučni cilj istraživanja sprovedenog u ovom radu je otkrivanje različitih oblika doprinosa putem kojih aktivnosti interne revizije mogu doprineti efikasnijem upravljanju različitim vrstama rizika kojima je banka izložena tokom svog poslovanja.

Društveni cilj istraživanja koje je obuhvaćeno radom je usmeren u pravcu ukazivanja na značaj aktivnosti interne revizije po poslovanje banaka u Republici Srbiji. Veliki akcenat u radu je stavljen na značaj aktivnosti interne revizije u oblasti upravljanja rizicima, uz posvećivanje posebne pažnje načinu funkcionisanja organizacionog dela banke koji se bavi poslovima interne revizije.

1.4. Hipoteze istraživanja

U postupku naučnog istraživanja u okviru ovog rada poćićemo od sledećih hipoteza koje će biti testirane u njemu:

H1: Interna revizija ima značajan pozitivan doprinos u smanjenju rizika kojima se banke izlažu tokom svog poslovanja.

Savremene promene na tržištima, pre svega globalizacija i razvoj informacionih i telekomunikacionih tehnologija, dovele su do pojave velikog broj novih bankarskih proizvoda koje su banke uvele u svoje poslovne portfolije. Ove promene u načinu poslovanja banaka sa sobom nose i dodatne rizike kojima se mora posvetiti posebna pažnja, pri čemu interna revizija predstavlja jedan od najznačajnijih delova banke koji je zadužen za aktivnosti u vezi sa upravljanjem rizicima.

H2: Prilikom formiranja odeljenja interne revizije u bankama od izuzetnog je značaja da se precizira opseg njegovog rada i kanali komunikacije i izveštavanja.

Prilikom formiranja odeljenja interne revizije veoma je važno da se precizno definiše opis poslova koje ono obavlja, informacije do kojih mu se mora obezbediti pristup i način izveštavanja upravljačkih struktura banke i nadležnih državnih organa u slučajevima kada se utvrde određene nepravilnosti u poslovanju.

1.5. Metode istraživanja

Prilikom pravljenja rada korišćen je teorijsko-metodološki pristup. U radu su primenjene sledeće metode naučno-istraživačkog rada:

M1: Deskripcija (opisni metod) je korišćena u cilju uopštavanja i opisivanja pojmova interne revizije i upravljanja rizicima kojima je banka izložena. Pored toga, deskripcija je korišćena i za potrebe opisivanja teorijskih stavova u vezi sa internom revizijom poslovanja banaka.

M2: Metod komparacije je upotrebljen u teorijskom delu rada, u cilju izvođenja zaključaka do kojih se došlo analizom najsavremenijih trendova u oblasti interne revizije.

M3: Metod indukcije, dedukcije i subjektivnih stavova je korišćen u cilju analize iskustava primene interne revizije u poslovanju banaka i donošenja uopštenih zaključaka u vezi sa doprinosima interne revizije upravljanju rizicima kojima su banke izložene. Pri svemu tome su ispoštovana sva ograničenja koja ovaj model sa sobom nosi, a koja proističu iz specifičnosti pojedinih posmatranih promenljivih i područja.

1.6. Struktura rada

Rad je sastavljen od trinaest poglavlja kroz koja se proučavaju svi elementi koji su neophodni za potvrđivanje ili opovrgavanje hipoteza koje su u njemu iznete.

1. UVOD

U ovom delu rada je dat kratak teorijski osvrt na pojmove interne revizije i upravljanja rizicima kojima je banka izložena tokom svog poslovanja. Pored toga, u ovom delu rada je objašnjen i značaj istraživanja koje je u radu obavljeno, njegovi ciljevi, polazne hipoteze, metode koje su tokom istraživanja korišćene i struktura samog rada.

2. INTERNA REVIZIJA

U drugom delu rada, koji predstavlja uvod u sam rad, je dat prikaz pojma interne revizije i uloge koju ona igra u poslovanju savremenih banaka. Pored toga u ovom poglavlju je istaknut i značaj interne revizije za poslovanje banaka, kao i ciljevi i zadaci koji se njenom primenom žele ostvariti.

3. STANDARDI INTERNE REVIZIJE

U okviru poglavlja koje obrađuje standarde interne revizije obrađeni su principi na osnovu kojih se zasniva donošenje ovih standarda, njihova struktura i zahtevi za definisanjem novih standarda koji će obezbediti efikasnu reviziju u savremenim uslovima poslovanja banaka.

4. INTERNA REVIZIJA U BANKAMA

Četvrto poglavlje se bavi funkcionisanjem interne revizije u bankama, revizorskim postupcima koji se primenjuju i upravljanjem odeljenjem interne revizije. Pored toga u ovom poglavlju se obrađuje i usredsređenost na rizike sa kojima se banka suočava i plan revizije, odnos između internih i eksternih revizora, specifičnosti interne revizije u bankama i međunarodni standardi koji se koriste prilikom realizacije aktivnosti interne revizije.

5. ULOGA INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

Osmo poglavlje se bavi ulogom interne revizije u upravljanju rizicima, koja se obrađuje kroz analizu uloga koju u ovim aktivnostima igraju uveravanje i konsalting. Pored toga u ovom poglavlju se obrađuje i uloga koje upravljanje rizicima ima u bankarskom poslovanju.

6. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

Deveto poglavlje za temu ima proces upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju. U ovom poglavlju se obrađuju faze upravljanja rizicima, pri čemu se poseban akcenat stavlja na identifikaciju rizika, njihovu evaluaciju, kriterijume njihove procene, razmatranje alternativa i izbor sredstava uz pomoć kojih će se obavljati upravljanje rizicima i praćenje aktivnosti koje se preduzimaju u oblasti upravljanja rizicima.

7. STUDIJA SLUČAJA

Studija slučaja obuhvata praktični primer doprinosa koji su aktivnosti interne revizije dali u upravljanju rizicima kojima je banka izložena tokom svog poslovanja.

8. ZAKLJUČAK

U zaključnom delu rada su izvedena zaključna razmatranja na osnovu hipoteza koje su korišćene prilikom pisanja rada. U ovom delu rada su izneti i završni argumenti na osnovu kojih se može potvrditi valjanost obeju hipoteza od kojih se pošlo prilikom pisanja rada.

9. LITERATURA

U ovom poglavlju je dat pregled literature koja je korišćena tokom pisanja rada.

2. INTERNA REVIZIJA

Termin revizija potiče od latinske reči "auditus" koja znači saslušati. Interna revizija je isto kao i eksterna revizija nastala iz potrebe za sredstvom koje će vršiti nezavisnu proveru, kako bi se sprečile greške pri unosu u poslovne knjige, zloupotreba sredstava i prevara u poslovanju. Najjednostavniji oblik interne revizije predstavlja situaciju gde bi neka osoba sela i pregledala nešto što je uradila. Ta osoba bi se tada pitala koliko je dobro određeni zadatak urađen i šta bi se moglo bolje uraditi ako bi se taj zadatak ponavljao.

Ako je još neka osoba uključena u taj zadatak, onda se ocena širi i uključuje se i ocena učešća te druge osobe u toj aktivnosti. U manjim preduzećima, ovakav pregled može obavljati vlasnik ili menadžer za sve zaposlene u toj firmi, ali kako se poslovanje širi i postaje sve obimnije i kompleksnije više nije moguće da vlasnik ili menadžer budu u neophodnom kontaktu sa svim aspektima poslovanja kako bi na zadovoljavajućem nivou kontrolisali njihovu efektivnost. Iz tog razloga je neophodno obavezu provere poslovanja poveriti nekoj drugoj osobi. U ovakvim momentima se javila potreba za internom revizijom.

2.1. Istorijat interne revizije

Interna revizija je u svojim počecima uglavnom bila orjentisana ka računovodstvu, gde je izveštavala o računovodstvenim očekivanjima, u formi dokumentacije bez parafa supervizora. Kako je poslovanje organizacija raslo i postajalo sve kompleksnije, počela je da se širi i uloga internih revizora. Interni revizori počinju polako da postavljaju pitanja o celokupnom procesu kontrole koji su pregledali, zatim posao vrednovanja koji je obavljala interna revizija počinje da se širi i da uključuje mnoge druge nefinansijske oblasti.

Godine 1941. osnovan je Institut internih revizora. Institut internih revizora su činile osobe koje su organizacije gde su one bile zaposlene nazivale interni revizori. Ekološke zakonitosti, COSO okvir interne kontrole i druge poslovne inicijative dovele su do rasta potrebe za internim revizorima. Od prve povelje koju je potpisalo 25 članova 1942. godine Institut internih revizora se razvio u međunarodnu asocijaciju sa preko 165.000 članova. U današnje vreme moderni revizori proširili su svoje aktivnosti na sve poslovne aktivnosti i postavili su važan doprinos naporima top menadžmenta.

2.2. Pojam interne revizije

Interna revizija predstavlja organizacionu kontrolu koja meri i ocenjuje efektivnost ostalih kontrola. Ona je nezavisna organizaciona jedinica koja se osniva u organizaciji iz razloga kako bi se procenile i ispitale delatnosti organizacije. Svi poslovni sistemi, operacije, procesi, funkcije i aktivnosti u jednoj organizaciji predstavljaju predmet ocene internih revizora. Kada organizacija pravi plan poslovanja, ona uvodi kontrole da bi vršila monitoring poslovanja, kako bi obezbedila ostvarenje utvrđenih ciljeva. Pošto interna revizija meri i ocenjuje druge kontrole u organizaciji, neophodno je da interni revizori razumeju svoju kontrolnu funkciju, kao i prirodu i obim ostalih tipova kontrola u organizaciji. Interni revizori kontrolom ocenjuju i ispituju sve organizacione aktivnosti kako bi organizaciji pružili maksimalnu uslugu.

Zadatak koji interna revizija ima, nije da kontroliše, nego da radi uporedo sa ostalim funkcijama, vršeći reviziju kontrolnih funkcija, i da pri tome odboru i nadzornim organima pruža informacije. U okvir internih kontrola u organizaciji spada i funkcija interne revizije, za razliku od funkcije interne kontrole u koju interna revizija ne može biti svrstana.

Kriterijumi koji se koriste za razgraničenje zadataka između funkcije interne revizije i kontrolne funkcije su dati u međunarodno priznatoj alatki koja nosi ime "Model tri linije odbrane". Ova alatka nam omogućava da bolje razumemo koje su razlike između ove dve funkcije u korporativnom upravljanju. Pomoću ovog modela možemo da vidimo jasnu razliku između druge i treće linije odbrane i razliku između njihovih uloga. Može se prikazati na sledeći način:

- Kao prva linija odbrane, operativno rukovodstvo ima vlasništvo, odgovornosti i obavezu polaganja računa za ocenu, kontrolisanje i ublažavanje rizika.

- Kao druga linija odbrane, funkcija upravljanja rizicima (i druge funkcije podrške, kao što je usklađivanje, upravljanje kvalitetom, kontroling) nadzire primenu efektivnih praksi upravljanja rizikom od strane operativnog rukovodstva i pomaže vlasnicima rizika pri izveštavanju o adekvatnosti informacija o rizicima ka višim i ka nižim nivoima u organizaciji.
- Kao treća linija odbrane, funkcija interne revizije, pristupom zasnovanom na riziku, pruža odboru i višem rukovodstvu organizacije uveravanje o tome koliko efektivno organizacija ocenjuje i upravlja svojim rizicima, uključujući način na koji se prva i druga linija odbrane operativno odvijaju. Ovaj zadatak uveravanja pokriva sve elemente okvira upravljanja rizikom u organizaciji, počev od prepoznavanja rizika, ocene rizika i odgovaranja na rizike, pa sve do komunikacija koje se odnose na rizike.

Važno je istaći da je interna revizija jedina funkcija koja za potrebe odbora može, nezavisno od rukovodstva, da nadgleda sve druge funkcije (prvu i drugu liniju odbrane).¹

Institut internih revizora definiše praksu interne revizije na sledeći način: "Interna revizija je nezavisna ocena funkcije ustanovljena u okviru organizacije kako bi se ispitale i ocenile njene aktivnosti kao usluga koja se pruža toj organizaciji."² Ostatak definicije interne revizije koju je dao Institut internih revizora se odnosi na bitne termine koji se koriste u ovoj profesiji:³

- nezavisno označava reviziju koja ne podleže restrikcijama koje bi mogle značajno da ograniče obim i efektivnost pregleda ili kasnije izveštavanje o nalazima i zaključcima koji rezultiraju iz njih,
- ocena potvrđuje potrebu za ocenjivanjem koje pokreće interne revizore u procesu dolaženja do zaključaka,
- ustanovljena potvrđuje da je interna revizija formalna, definitivna funkcija u modernoj organizaciji,
- ispitati i oceniti opisuje aktivne uloge internih revizora, najpre u upitima čiji je cilj utvrđivanje činjenica, a zatim kod ocenjivanja na osnovu zaključaka,
- njene aktivnosti potvrđuju širok obim nadležnosti interne revizije koji se odnosi na sve aktivnosti moderne organizacije,
- usluga otkriva da su pomoć upravi i drugim članovima krajnji proizvod posla svake interne revizije, i

¹ Beke Trivunac, J. (2015), Interna revizija je funkcija uveravanja (a ne kontrolna funkcija), Bilten udruženja internih revizora, Broj 3, jul., str. 31-36

² Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

³ Ibid

- organizacija potvrđuje da se celokupne usluge odnose na celu organizaciju, uključujući svo osoblje, nadzorni odbor i njegov odbor za reviziju, akcionare i ostale zainteresovane nosioce interesa.

U poslove koje interna revizija najviše obavlja spadaju:

- pregledi sistema internih kontrola, računovodstvenih sistema i kontinuirano praćenje njihovog funkcionisanja,
- ispitivanje poslovnih i računovodstvenih informacija uključujući pregled metoda korišćenih za odmeravanje, identifikovanje, klasifikovanje i izveštavanje i ispitivanje poslovnih promena i salda na pojedinim računima,
- analiza efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti poslovanja,
- ispitivanje usaglašenosti poslovanja sa politikom rukovodstva, zakonskom regulativom i preuzetim obavezama.

2.3. Značaj interne revizije u organizaciji

Interna revizija pruža veliki broj važnih usluga organizaciji u kojoj se realizuje. Tu spadaju detektovanje i sprečavanje prevara, testiranje internih kontrola, analiza usaglašenosti sa politikama kompanije i regulativom vlade. Interna revizija je jako bitna za manje organizacije, čak i više nego za veće organizacije iz razloga zato što manje ne mogu sebi da priušte krađe od strane zaposlenih, gubitke i kazne od strane državnih organa. Uvođenje interne revizije kao funkcije u manju organizaciju predstavlja bitan potez za njen rast.

Iskustva iz prakse ukazuju na činjenicu da je u cilju ostvarivanja maksimalnih efekata interne kontrole neophodno uspostaviti efikasan sistem interne revizije poslovanja banke koji mora biti u potpunosti usaglašen sa drugim delovima sistema interne kontrole, poput kontrole prevara ili programa ocenjivanja.⁴ Osnovni zadatak interne revizije se ogleda u analizi funkcionisanja sistema internih kontrola, pri čemu ona zajedno sa upravnim odborom banke, direktorom i top menadžmentom predstavlja sastavni deo za procenu efikasnosti rada internih kontrola.

Najvažniji značaj interne revizije za poslovanje banaka ogleda se u činjenici da ona pruža sve potrebne preduslove za uspostavljanje efikasnog sistema kontrole u okviru banke. Domen interne revizije treba da obuhvati analizu i procenu adekvatnosti sistema internih kontrola u okviru banke i realizacije odgovornosti koje su dodeljene njenim pojedinim delovima.⁵

Upravni odbor i direktor imaju poslednju reč u vezi sa primenom sistema internih kontrola u banci, pri čemu oni u praksi veći deo ovih poslova delegiraju menadžerima koji su indirektno

⁴ The Treasury office of financial management (1995), *Statement of Best Practice*, Internal Control and Internal Audit, The Treasury office of financial management, New Wales

⁵ Ibid

podređeni. Da bi se obezbedilo najefikasnije moguće funkcionisanje kontrole poslovanja banke, interna revizija mora biti uključena u sistem interne kontrole.

Značaj interne revizije za poslovanje banke se najbolje može sagledati kroz oblasti poslovanja koje ona pokriva. Internom revizijom se obuhvataju:⁶

- svi zaposleni u banci,
- svi organizacioni delovi banke,
- sve poslovne aktivnosti banke,
- pojedini delovi aktivnosti, i
- sve usluge i proizvodi koje banka nudi svojim klijentima.

Slika 1: Pojedinačna procena internih kontrola

Preduzeće		Poslovne aktivnosti u preduzeću				Proizvodi
Organizacioni delovi preduzeća	Organizacioni deo 1	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces n	Proizvod 1
		Faza 1	Faza 1	Faza 1	Faza 1	Proizvod 1
	Organizacioni deo 2	Faza 2	Faza 2	Faza 2	Faza 2	Proizvod 1
						Proizvod 2
						Proizvod n
Organizacioni deo 3	Organizacioni deo 3	Faza 3	Faza 3	Faza 3	Faza 3	Proizvod 2
	Organizacioni deo n	Faza n	Faza n	Faza n	Faza n	Proizvod n

Pojedinačna procena internih kontrola

Izvor: Pantić, D. (2016), Funkcija interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd

Kruna rada interne revizije se ogleda u izveštajima u okviru kojih ona iznosi svoje zaključke, daje preporuke i prati njihovu realizaciju. Za razliku od izveštaja koje sačinjavaju eksterni revizori, izveštaji interne revizije nemaju standardizovanu formu.

⁶ Adams B. L. (2008), Write smart, *Internal Auditor*, april, pp. 64 - 68

2.3.1. Prebare

Zbog krađe zaposlenih manjim kompanijama se dešava da izgube milione svake godine. Prebare sa čekovima, krađa uplata od strane kupaca, krađa keša, zloupotreba kreditnih kartica kompanije, nepravilne transakcije plata predstavljaju neke od prebara počinjenih od strane zaposlenih. Mnogo vlasnika manjih kompanija smatra da im nedostaje dovoljno osoblja da bi mogli da pokrenu politiku interne revizije, ali čak i sa manjim brojem ljudi, male kompanije mogu stvoriti programe za praćenje zaposlenih i njihovog ponašanja. Uvođenje politike interne revizije nad finansijskim transakcijama zbog prebara može sprečiti zaposlene da zloupotrebljavaju resurse koje kompanija poseduje.

2.3.2. Posmatranje internih kontrola

Politika interne revizije, čak ako je sprovode i pojedinci koji inače obavljaju druge dužnosti pored otkrivanja prebara, obavlja i druge definiše i realizaciju drugih aktivnosti osim otkrivanja prebara. Ispitivanje politika i procedura na redovnoj bazi, omogućuje da kompanija smanji svoju izloženost prevarama i drugim gubicima.

2.4. Cilj i zadaci interne revizije

U ciljeve interne revizije spada:

- pružanje pomoći članovima organizacije, omogućavajući im efikasno obavljanje njihovog posla, pri čemu im interna revizija pomaže pružajući im savete i informacije, analize, preporuke, procene važne za delatnosti nad kojima se obavlja revizija,
- ocenjivanje adekvatnosti, pouzdanosti i efikasnosti operativnih, računovodstvenih i administrativnih kontrola,
- omogućavanje da interne kontrole u bankama za rezultat imaju brzo i tačno izveštavanje o transakcijama i da imaju ispravnu zaštitu sredstava, i
- zaključivanje da li banka primenjuje propise, zakone, utvrđene politike banke, i ukoliko postoje neki nedostaci u kontroli da li ih menadžment rešava.

U zadatke internih revizora spada:

- ispitivanje celovitosti i tačnosti operativnih i finansijskih podataka, takođe i sredstava koja se koriste da bi se takvi podaci identifikovali, klasifikovali, izmerili i kako bi se o njima podneo izveštaj,

- ispitivanje sistema koji su uvedeni kako bi se obezbedilo poštovanje politika, planova, postupaka, zakona i propisa za koje je moguće da imaju značajan uticaj na izveštavanje i poslove, i da bi ustanovili da li ih se organizacija pridržava,
- ispitivanje načina koji se koriste za čuvanje sredstava i proveravanje da li ta sredstva zaista postoje,
- procenjivanje efikasnosti i ekonomičnosti korišćenja sredstava, i
- ispitivanje programa i poslova kako bi se utvrdilo da li su ostvareni rezultati u skladu sa prethodno utvrđenim ciljevima i da li se programi i poslovi izvode na onaj način kako je planirano.

U obim rada interne revizije spada:

- vrednovanje i ispitivanje efikasnosti i adekvatnosti sistema internih kontrola,
- uvid u efikasnost i primenjivanje postupaka upravljanja rizicima i metodologiju procenjivanja rizika,
- pregledanje sistema finansijskog informisanja i upravljanja, i sistema elektronskih usluga i elektronskog informisanja,
- pregledanje pouzdanosti i tačnosti finansijskih izveštaja i računovodstvenih evidencija,
- testiranje određenih postupaka interne kontrole i transakcija da bi se videlo kako funkcionišu,
- kontrolisanje poštovanja pravila ponašanja, politika, procedura, zakonskih i ostalih propisa,
- testiranje blagovremenosti i pouzdanosti zakonskog izveštavanja, i
- izveštavanje o specijalnim zadacima.

Interna revizija se treba vršiti nad svim aktivnostima i svim organizacionim jedinicama unutar jedne organizacije. Neophodno je da interni revizori imaju pristup svim podacima, dosijeima i evidencijama organizacije, takođe i pristup zapisnicima sa sastanaka konsultantskih i tela koja donose odluke i informacijama za rukovodstvo, ukoliko je to neophodno kako bi se zadaci interne revizije uspešno obavili.

3. STANDARDI INTERNE REVIZIJE

Na aktivnosti interne revizije značajan uticaj imaju razlike u kulturološkim i zakonodavnim okruženjima u kojima se one sprovode, veličina banke i njena organizaciona struktura. Ove razlike mogu u značajnoj meri uticati na neophodnost primene različitih oblika interne revizije u zavisnosti od situacije.

U cilju sprečavanja pojave značajnijih razlika u aktivnostima interne revizije u različitim delovima sveta Institut internih revizora je tokom 1978. godine publikovao prve Standarde profesionalnog obavljanja interne revizije. Drugi set standarda koji se bavi ovom tematikom je izdat u januaru 2002. godine i on je poznat kao Međunarodni standardi za primenu profesionalne prakse interne revizije.⁷

Standardi interne revizije se mogu posmatrati kao skup kriterijuma na osnovu kojih se vrši procena efekata ostvarenih internom revizijom, pri čemu se uz pomoć njih definišu ponašanja internih revizora na način kakva bi ona trebala da budu. Ovi standardi predstavljaju opšte smernice za sve delatnosti u kojima se obavlja interna revizija, ali su oni u potpunosti primenjivi i na poslovanje u bankarskom sektoru.

Standardi interne revizije imaju za cilj da obezbede obavljanje nezavisne i objektivne interne revizije koja treba da dovede do poboljšanja kvaliteta funkcionisanja banke i njenog boljeg poslovanja. Uz pomoć Standarda profesionalnog obavljanja interne revizije definišu se principi ponašanja internih revizora, kao i pristupi i načini ponašanja kojih se oni moraju pridržavati.

Standardima se opisuje suština aktivnosti interne revizije i osobine koje moraju posedovati osobe koje su zadužene za realizaciju ovih poslova. Pored toga, veliki značaj standarda interne revizije se ogleda i u činjenici da su njima definisani kriterijumi na osnovu kojih se mogu donositi procene kvaliteta rada interne revizije.

3.1. Principi donošenja standarda interne revizije i njihova struktura

Okvir u kom se definiše profesionalno ponašanje internih revizora je određen standardima interne revizije i kodeksom profesionalne etike.⁸ Osnovni cilj koji se želi postići primenom standarda interne revizije se ogleda u obezbeđivanju shvatanja njene uloge i zadataka na svakom nivou menadžmenta organizacije, kao i njenog odnosa prema eksternoj reviziji i drugim organima. Na osnovu svega ovoga se kreira stručna osnova za realizaciju aktivnosti interne revizije, ocenu njenih rezultata i poboljšanje načina njenog funkcionisanja.

Inicijalni standardi interne revizije koji su objavljeni 1978. godine još uvek se primenjuju u praksi. Uprkos činjenici da su ovi standardi u osnovi zamišljeni kao nacionalni, oni se danas

⁷ Brink A. (2011), *Corporate Governance and Business Ethics*, Springer, New York

⁸ Ibid

primenjuju na internacionalnom nivou, pri čemu su promene koje su se odigrale tokom skoro četiri decenije od njihovog usvajanja u značajnoj meri uticale na to da oni dožive i veliki broj izmena. Standardi interne revizije koji se trenutno primenjuju se mogu podeliti u tri osnovne grupe:⁹

- standardima kojima se definišu karakteristike interne revizije se postavljaju određeni zahtevi, kako pred pojedinačne interne revizore, tako i pred celu organizacionu jedinicu koja je zadužena za realizaciju ovih aktivnosti,
- standardima obavljanja aktivnosti interne revizije se definiše grupa pravila na osnovu kojih se realizuju ove aktivnosti, kao i svi oni zahtevi koji se mogu pokazati kao značajni prilikom realizacije poslova u oblasti interne revizije, i
- standardi implementacije koji predstavljaju proširenje prethodne dve grupe standarda, pri čemu je njihov najvažniji zadatak da obezbede efikasnu primenu aktivnosti interne revizije.

Jedna od najznačajnijih prednosti standarda interne revizije ogleda se u činjenici da su oni kreirani na način koji obezbeđuje da izveštaje koji su na osnovu njih napravljeni mogu razumeti svi interni revizori iz bilo kog dela sveta. Ovi standardi se mogu koristiti u svim vrstama organizacija koje imaju potrebu za internom revizijom, bez obzira na njihovu veličinu ili delatnost.

Strukturu standarda interne revizije sačinjavaju njihove tri osnovne grupe:¹⁰

- atributivni standardi,
- radni standardi, i
- standardi primene.

Uz pomoć atributivnih standarda se prave opisi karakteristika organizacija u okviru kojih se obavljaju poslovi interne revizije. Strukturu atributivnih standarda sačinjavaju:¹¹

- njihova namena, ovlašćenja i odgovornosti,
- nezavisnost rada i objektivnost,
- stručnost osoba koje rade na poslovima interne revizije,
- obavljanje poslova sa odgovarajućom profesionalnom pažnjom, i
- obezbeđivanje kvalitetnog funkcionisanja interne revizije.

⁹ Stanišić, M. (2010), *Međunarodni standardi revizije*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹⁰ Ibid

¹¹ Brink A. (2011), *Corporate Governance and Business Ethics*, Springer, New York

Radnim standardima se daju opisi karakteristika poslova koji se realizuju u okviru interne revizije, i to:¹²

- upravljanje aktivnostima interne revizije,
- priroda poslova koji se obavljaju u okviru aktivnosti interne revizije,
- realizacija aktivnosti u vezi sa internom revizijom,
- izveštavanje o rezultatima ostvarenim internom revizijom,
- praćenje aktivnosti revizije, i
- prihvatanje rizika u vezi sa rezultatima interne revizije od strane menadžmenta banke.

Standardi primene predstavljaju proširenje i nadogradnju prethodne dve grupe standarda i njihova je funkcija da obezbede sva neophodna uputstva koja se primenjuju u različitim vrstama poslova koje revizori obavljaju.

3.2. Zahtevi novih standarda interne revizije

Interna revizija predstavlja jednu od ljudskih delatnosti koja ima definisane najviše standarde po pitanju profesionalizma, znanja i osobina ličnosti osoba koje se njome bave. Novi standardi interne revizije su zasnovani na novim definicijama ove delatnosti kojima su, kao što je već istaknuto, definisane razne vrste uloga i odgovornosti osoba koje se bave poslovima revizije. Novi standardi interne revizije su zasnovani na njenoj definiciji koja ukazuje na činjenicu da ona predstavlja nezavisno uveravanje i konsultantsku delatnost koja je kreirana u cilju dodavanja vrednosti i poboljšanja načina na koji organizacija obavlja svoju poslovnu aktivnost.¹³ Zadatak interne revizije, posmatrane na ovaj način, se ogleda u realizaciji njenih ciljeva kroz uvođenje sistematičnog pristupa oceni ostvarenih efekata i poboljšavanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrola i upravljačkih procesa u okviru organizacije.

Obzirom da interni revizori u savremenim bankama donose odluku o aktivnostima koje moraju biti obavljene da bi se obezbedila realizacija zadataka u skladu sa najvišim standardima poslovanja, oni se moraju pridržavati smernica koje su definisane u okviru Međunarodnih standarda za profesionalnu praksu interne revizije i Etičkog kodeksa. Ovi standardi omogućavaju realizaciju internog ocenjivanja i pregled kvaliteta od strane nezavisne, spoljne institucije koja će dati potvrdu usaglašenosti.

Savremeni standardi interne revizije koji se koriste u poslovanju banaka su sastavljeni od dva šira sektora, tako da su serijom 1000 standarda obuhvaćeni atributi interne revizije, dok su

¹² Stanišić, M. (2010), *Međunarodni standardi revizije*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹³ Coderre, D. (2011), *Interna revizija: automatizacijom do efikasnosti*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd

serijom 2000 standarda obuhvaćene njihove performanse. U okviru svake od navedenih serija standarda se nalaze i detaljni standardi kojima se definiše njihova primena.¹⁴

Uz pomoć standarda atributa opisuju se karakteristike organizacija i pojedinaca koji se bave poslovima u oblasti interne revizije. Paragrafima koji su označeni brojevima od 1000 do 1300 su obuhvaćene široke oblasti uz pomoć kojih se definišu poslovi koji se regulišu određenom serijom standarda:¹⁵

- 1000 označavaju svrhu, ovlašćenja i odgovornost,
- 1100 označava nezavisnost i objektivnost,
- 1200 označava stručnost i dužnu pažnju, i
- 1300 označava program obezbeđivanja i unapređenja kvaliteta.

Standardima iz serije 1000 se definiše obaveza banke da donese dokument u pisanom obliku uz pomoć kog će se regulisati obim poslova, ovlašćenja i odgovornosti kojima interna revizija raspolaže. Ovaj dokument se naziva Pravilnik interne revizije i on mora biti odobren od strane upravnog odbora ili odbora za reviziju.

Standardi nezavisnosti i objektivnosti imaju za zadatak da obezbede internoj reviziji nezavisan položaj u odnosu na sve druge delove banke, pri čemu se na nju ne sme vršiti bilo kakav oblik uticaja po pitanju definisanja aktivnosti kojima će se ona baviti, realizacije pregleda i izveštavanja u vezi sa ostvarenim rezultatima. Interni revizori u svom radu moraju biti objektivni, ne smeju imati sukob interesa i moraju pristupati poslu bez predrasuda.

Interni revizori moraju sve svoje poslove obavljati na stručan način i uz dužnu pažnju. Pod stručnošću se podrazumeva obim znanja, veština i kompetencija kojima interni revizori raspolažu. Ovaj standard u domen odgovornosti menadžera funkcije interne revizije svrstava savetodavne poslove i prenošenje znanja na zaposlene kojima rukovodi, u cilju ostvarivanja što boljih rezultata rada. Interni revizori moraju raspolagati dovoljnim obimom znanja uz pomoć kog će moći da identifikuju prevarne radnje, pri čemu oni moraju biti u adekvatnoj meri upoznati i sa načinom funkcionisanja savremenih informacionih i telekomunikacionih tehnologija u bankarskom sektoru. Standardima je definisano da interni revizori u svom radu moraju iskazivati dužnu pažnju prema sledećim elementima:¹⁶

- količini rada koji se mora uložiti u cilju dostizanja postavljenih ciljeva,
- relativnoj složenosti i značaju pitanja koja predstavljaju predmet njihovog interesovanja,

¹⁴ Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

¹⁵ Ibid

¹⁶ Hornberg M. (2004), *Corporate Governance: The Combined Code 1998 as a Standard for Directors' Duties*, Martin-Luther-University, Halle Wittenberg

- efikasnosti upravljanja rizicima i kontrolama,
- mogućnosti nastupanja značajnih problema, grešaka ili nepravilnosti, i
- odnosu troškova osiguranja sistema i potencijalnih koristi koje on donosi.

Standardima je definisana i obaveza menadžera interne revizije da mora obezbeđivati i unapređivati kvalitet programa kojima se prate svi elementi aktivnosti interne revizije i njihova efikasnost. Ovi programi moraju biti usmereni u pravcu pružanja pomoći odeljenju interne revizije u njenom radu, dodavanja vrednosti organizaciji i poboljšanju načina njenog rada, pri čemu moraju biti u skladu sa Standardima i Etičkim kodeksom interne revizije.

Zadatak standarda izvođenja interne revizije je da definišu set kriterijuma koji mogu poslužiti kao osnova za ocenu kvaliteta obavljenih aktivnosti interne revizije. Performanse interne revizije se regulišu kroz sedam standarda, kao i kroz veliki broj podstandarda i standarda za primenu koji se bave revizijama usaglašenosti sa propisima, istraživanjem prevara i sl. Sedam standarda performansi interne revizije su:¹⁷

- 2000 koji se bavi upravljanjem aktivnostima interne revizije,
- 2100 koji se bavi prirodom posla,
- 2200 koji obuhvata teme planiranja angažovanja,
- 2300 koji definiše aktivnosti realizacije angažmana,
- 2400 koji se bavi objavljivanjem rezultata revizije,
- 2500 koji je zadužen za poslove praćenja napretka, i
- 2600 koji definiše prihvatanje rizika revizije od strane menadžmenta banke.

Standardi koji se bave upravljanjem aktivnostima interne revizije stavljaju pred menadžere koji vode ovu funkciju obavezu da obezbede sve neophodne preduslove kako bi ona mogla da donosi dodatnu vrednost poslovanju banke. Prioriteti aktivnosti interne revizije se moraju definisati u skladu sa procenama rizika, pri čemu one moraju biti usklađene i sa ciljevima banke. Procena rizika kojima je banka izložena, u skladu sa ovim standardima, se mora obavljati najmanje jednom godišnje. Ovi standardi definišu i neophodnost korišćenja konsultantskih usluga uz pomoć kojih će se unaprediti upravljanje rizicima i interna revizija u okviru banke.

Standardima iz serije 2000 se koordinišu aktivnosti interne revizije banke sa ostalim internim i eksternim učesnicima kako bi se na najmanju moguću meru svelo obavljanje istih aktivnosti na više različitih mesta. Menadžer koji je zadužen za internu reviziju mora u određenim vremenskim intervalima da podnosi izveštaje odboru za reviziju i višim nivoima menadžmenta o

¹⁷ Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

svim bitnim aktivnostima u oblasti interne revizije. Ovim izveštajima moraju da budu obuhvaćena i sva ostala pitanja koja su od značaja za odbor za reviziju i top menadžment, poput izloženosti rizicima ili koroprativnog upravljanja.

Standardi koji se bave prirodom posla imaju za predmet interesovanja samu srž interne revizije i njen pristup efikasnijem upravljanju rizicima poslovanja banke, kontrolama i procesima rukovođenja. Zadatak interne revizije je da bankama pomogne u identifikaciji i proceni njihove izloženosti riziku koji su povezani sa upravljanjem njenim aktivnostima, operacijama i informacionim sistemima. Ovim standardima je propisana i obaveza interne revizije da pruži pomoć banci u kreiranju odgovarajućeg sistema kontrola, procenom efikasnosti njihove primene i kroz ohrabrivanje aktivnosti u pravcu njihovog kontinuiranog poboljšavanja.

Planiranje angažovanja podrazumeva da su interni revizori u obavezi da planiraju svaku aktivnost revizije koju žele da preduzmu i da taj plan naprave u pisanom obliku. Ovim planom mora biti obuhvaćen obim poslova, ciljevi koji se žele postići, rokovi realizacije i raspodela resursa. Prilikom definisanja ciljeva aktivnosti u obzir se, pored rizika, mora uzeti i verovatnoća pojave značajnih grešaka, nepravilnosti i sličnih situacija koje mogu povećati nivo izloženosti banke riziku.

Nakon definisanja planova interne revizije prelazi se na njihovu realizaciju. Standardi serije 2300 se bave samom implementacijom aktivnosti revizije, pri čemu se od internih revizora zahteva da prikupe dovoljan broj informacija na osnovu kojih će revizija moći da se obavi na odgovarajući način. Standardi iz ove serije definišu i obavezu nadzora nad aktivnostima revizije kako bi se obezbedila realizacija ciljeva revizije, kvalitet ovih aktivnosti i razvoj svake osobe koja radi na poslovima revizije.

Standardi iz serije 2400 zahtevaju od interne revizije da odmah po dobijanju određenih saznanja informiše sve sektore banke i eksterne stejkholdere koji bi trebali da budu upoznati sa njima. Ovim izveštajima bi trebali da budu obuhvaćeni svi ciljevi obavljenih internih revizija, obuhvat svake od njih, mišljenja i zaključci do kojih su revizori došli, kao i preporuke i planovi aktivnosti u cilju eliminisanja uočenih nepravilnosti. Izveštaji koji se podnose moraju biti precizni, objektivni, sveobuhvatni i blagovremeni. Ukoliko postoji njihova neusklađenost sa standardima interne revizije, u izveštajima se moraju navesti i svi oni standardi sa kojima nije ostvarena puna saglasnost, razlozi zbog kojih je do toga došlo i potencijalne posledice do kojih može dovesti nepridržavanje standarda.

Standardima serije 2500 definisana je obaveza menadžera koji je zadužen za internu reviziju da kreira sistem koji omogućava efikasno praćenje preporuka i kontrolu aktivnosti viših nivoa menadžmenta prilikom implementacije preporuka u poslovanje banke.

Ukoliko je menadžer interne revizije utvrdio da neki od menadžera na višim nivoima prihvataju visinu rezidualnog rizika koja je neprihvatljiva iz ugla banke, zadatak menadžera revizije je da sa tim rukovodiocima razmotri sve potencijalne posledice odluke da ne prihvate predložene mere. Ukoliko oni i dalje ostanu pri svojim stavovima menadžer interne revizije je u

obavezi da o tome obavesti upravni odbor banke koji ima pravo konačnog odlučivanja u ovakvim situacijama.¹⁸

Savremeni standardi koji se koriste u oblasti interne revizije predstavljaaju znatno poboljšanje u odnosu na one koji su korišćeni krajem prošlog i početkom ovog veka. U cilju lakšeg definisanja njihovih sadržaja sastavni deo standarda predstavlja i rečnik u kom su definisani svi značajni termini.

Standardima Instituta internih revizora definisan je čitav skup smernica kojih se moraju pridržavati svi interni revizori. Ovi standardi predstavljaju skup pravila kojim revizorima pružaju i mogućnost da dođu do informacija svaki put kada se nađu u situaciji da im nije jasno šta bi u određenom trenutku trebali da preduzmu.

4. INTERNA REVIZIJA U BANKAMA

Procesi interne revizije u bankama su u najvećoj meri pod uticajem korporativnog upravljanja, koje predstavlja i njihovu najznačajniju pokretačku snagu. Koncept interne revizije u bankama je zasnovan na aktivnostima koje imaju za cilj efikasno organizovanje nadzora, revizije, računovodstva i upravljanja rezultatima koje preduzeće ostvaruje u svom poslovanju. Proces interne revizije u bankama se sastoji iz tri osnovna elementa:¹⁹

- upravljanja rizicima,
- interne kontrole, i
- procesa upravljanja.

4.1. Funkcionisanje interne revizije u bankama

Pored korporativnog upravljanja, izuzetno veliku ulogu prilikom realizacije procesa interne revizije u okviru banaka igraju i sistemi koji su namenjeni upravljanju rizikom. Upravljanje rizicima predstavlja skup aktivnosti koje se sastoje iz sledećih faza:²⁰

- definisanje ciljeva,
- identifikovanje rizika,

¹⁸ Hornberg M. (2004), *Corporate Governance: The Combined Code 1998 as a Standard for Directors' Duties*, Martin-Luther-University, Halle Wittenberg

¹⁹ Trenerry A. (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney

²⁰ American Institute of Certified Public Accountants, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2011), *Internal control - Integrated Framework*, The American Institute of Certified Public Accountants, Washington

- procena rizika,
- ublažavanje rizika,
- upravljanje rizicima,
- kontrola preduzetih aktivnosti, i
- izveštavanje o preduzetim aktivnostima u oblasti upravljanja rizicima.

Interna kontrola predstavlja još jedan veoma značajan element upravljanja rizicima u bankama. Pod internom kontrolom u okviru interne revizije bankarskog poslovanja se podrazumeva svaka akcija koju menadžment banke preduzima u cilju upravljanja rizicima poslovanja i povećanja verovatnoće da će ciljevi koji su pred banku postavljeni biti uspešno realizovani.²¹

Za potrebe interne revizije u bankama se koristi model kontrole koji je sačinjen od sledećih komponenti:²²

- kontrolnog okruženja,
- procene rizika,
- kontrolnih procedura,
- komunikacija i informisanja, i
- praćenja realizacije aktivnosti.

Obzirom da je osnovni zadatak menadžmenta banke realizacija aktivnosti strateškog upravljanja njenim poslovanjem, interna revizija u svom radu mora biti potpuno nezavisna od upravljačkih struktura banke kako bi se obezbedio zaokružen sistem kontrole njenog poslovanja. Upravo iz navedenog razloga interna revizija se često svrstava u skup funkcija menadžerske kontrole, a ne u okvire aktivnosti koje se bavi revizijom finansijskih izveštaja.

U poslove koji se obavljaju u okviru interne revizije bankarskog poslovanja spadaju sledeće aktivnosti:²³

- Kontrola računovodstvenog sistema i sistema za realizaciju internih kontrola. Odgovornost za kreiranje sistema internih kontrola se dodeljuje menadžmentu banke, dok služba interne

²¹ Trenerry A. (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney

²² American Institute of Certified Public Accountants, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2011), *Internal control - Integrated Framework*, The American Institute of Certified Public Accountants, Washington

²³ Coderre, D. (2011), *Interna revizija: automatizacijom do efikasnosti*, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd

revizije ima zadatak da kontroliše i prati njihov rad i da daje preporuke na osnovu kojih bi se mogla obaviti njihova poboljšanja.

- Analiza poslovnih i finansijskih informacija podrazumeva analizu svih metoda koji se upotrebljavaju u cilju identifikovanja, procene i klasifikacije informacija i izveštavanja u vezi sa njima. Uz to, u okviru ovih aktivnosti se mogu obavljati i detaljne analize poslovnih promena, salda i postupaka koji se preduzimaju.
- Analiza ekonomičnosti, efektivnosti i efikasnosti odluka koje su donete.
- Provera da li su odluke u skladu sa zakonima, drugom regulativom i poslovnom politikom banke.

Interna revizija u bankama ima značajnu ulogu i sa aspekta revizije njene finansijske dokumentacije i izveštaja, pri čemu njena konkretna zaduženja zavise od veličine banke i njene organizacione strukture.

4.1.1. Usredsređenost na rizik i plan revizije

Plan interne revizije priprema menadžment interne revizije i on obuhvata sve zadatke koji trebaju biti odrađeni. Sa njime se takođe utvrđuje vreme i učestalost planiranog rada za obavljanje interne revizije. On se zasniva na sistematičnoj proceni kontrole rizika. Procena kontrole rizika je neophodna kako bi se zabeležilo razumevanje internog revizora o bitnim poslovima koje obavlja banka i povezanim rizicima. Principi sistematične procene rizika trebaju biti ustanovljeni u pismenom obliku od strane rukovodstva odeljenja interne revizije, i ono je dužno da ažurira te principe ukoliko dođe do nekih promena u procesu rada ili sistemu interne kontrole, i kako bi se ubacili novi delovi poslovanja. Analizom rizika se ispituju svi poslovi koje banka obavlja, kao i svi delovi banke i njen celokupni sistem interne kontrole. Nakon analize rizika, na osnovu dobijenih rezultata pravi se plan revizije za nekoliko narednih godina, uzimajući u obzir stepen rizika unutar aktivnosti i razvoje i inovacije koje su očekivane, uopšteno veći stepen rizika koji donose novi poslovi, i nameru da se obavi revizija svih bitnih aktivnosti i delova tokom datog vremenskog perioda. Plan revizije mora da bude izvodljiv. U njega takođe mora da spada vreme za obavljanje drugih zadataka i aktivnosti kao što su, na primer, posebna ispitivanja, obuka i mišljenja koja je neophodno dati, kao i izveštaj u kome su nalaze opisani neophodni resursi koji se odnose na ostale resurse i zaposlene. Mora se uzeti u obzir potrebna profesionalna kompetentnost i broj kadrova. Nakon što je odeljenje interne revizije ustanovilo plan revizije, upravni odbor, generalni direktor ili komitet za reviziju mora da ga odobri, a ovo odobrenje znači da će resursi koji su neophodni odeljenju interne revizije biti pribavljeni od strane banke.

Plan interne revizije mora da se ustanovi na osnovu ocene rizika od strane izvršnog rukovodioca interne revizije, kako bi se odredili prioriteti aktivnosti koje vrši interna revizija, i koji se nalaze u skladu sa ciljevima banke.

U Praktične savete 2010-1: Planiranje revizije spadaju sledeći:

- Proces planiranja mora da se vrši tako da se slaže sa pravilnikom funkcije interne revizije i da u sebe uvrsti određene ciljeve, potrebno osoblje, budžet, rasporede vremena i izveštavanje.
- U plan treba da spada raspored rada u kojem će se nalaziti aktivnosti koje se moraju obaviti i datumi do kada se trebaju obaviti, i procenjen rad tj. vreme neophodno za obavljanje i neophodni resursi.
- Aktivnosti koje vrši interna revizija se moraju izvršiti na taj način da ispune ciljeve u okviru određenog budžeta i datog vremenskog roka.

Prioriteti koji se nalaze u planu su bazirani na osnovu:

- rezultata i datuma vršenja zadnjeg revizijskog angažmana,
- zahteva koje su više rukovodstvo i Bord postavili,
- bitnih promena u organizaciji, programima, poslovanju, sistemima i kontrolama, i
- kvalifikovanosti osoblja u reviziji i njihovim promenama.

Nakon sastavljanja plana aktivnosti revizije on se dostavlja odboru i višem rukovodstvu na razmatranje i odobrenje.

U vrste planova revizije spadaju:

- Strateški plan koji je neophodan kako bi se razvoj funkcije interne revizije usmerio u pravom pravcu. U njemu se nalazi poslovna taktika koja će se koristiti kako bi se ostvarili prioritetni ciljevi, funkcionalne obaveze koje menadžment ima, razmatra se finansiranje i neophodni ljudski resursi za period od 3 do 5 godina. Strateški ciljevi interne revizije zasnivaju se na osnovu dugoročnih ciljeva banke. Rukovodilac interne revizije pravi strateški plan za period od 3 do 5 godina na osnovu procene rizika, konsultujući se sa rukovodiocem subjekta revizije i ostalim rukovodiocima revizije. Ukoliko je to neophodno strateški plan se prilagođava svake godine. Nakon izrade strateškog plana njega odobrava bord direktora.
- Godišnji revizorski plan koji se izrađuje za svaku godinu, a bazira se na strateškom planu. On se pravi na osnovu procene rizika, nepredviđenih okolnosti i broja internih revizora. Nakon što se godišnji revizorski plan izradi od strane rukovodioca interne revizije on se

šalje na odobravanje bordu direktora. Sve izmene na strateškom i godišnjem planu predlaže rukovodioc interne revizije, na osnovu procene rizika. Izmene odobrava bord direktora.

- Plan za pojedinačne revizije.

4.1.2. Programi interne revizije

Program interne revizije banke sastoji se od politika i procedura kojima se rukovode njene funkcije interne revizije koje proizlaze iz definicije šta interna revizija predstavlja: nezavisan i objektivan dokaz i konsultantsku aktivnost namenjenu da poveća vrednost i unapredi poslovanje organizacije.

U programe interne revizije banaka spadaju:²⁴

- Pravilnik revizije sa kojim se definišu ciljevi, namera, organizacija, odgovornosti i ovlašćenja.
- Priručnik koji sadrži politike i procedure za programe rada u reviziji koji se zasniva na riziku ili na oceni rizika.
- Plan revizije koji obuhvata planiranje procesa rada interne revizije kao i planiranje budžeta.
- Ocene rizika koje ocenjuju bitne poslovne aktivnosti banke i rizike koji su povezani sa njima. Ove ocene rizika predstavljaju sadržaj plana revizije, ciklusa revizije, kao i ciljeve i obime individualnih programa revizije.
- Ciklus revizije koji predstavlja učestalost revizije, koja se ustanovljava na osnovu ocene rizika poslovnih aktivnosti ili na osnovu oblasti gde se revizija vrši, vremena i dostupnih ljudskih resursa. Oblasti koje nose viši rizik poput finansiranja i investiranja zahtevaju češću reviziju od onih koje nose niži rizik.
- Programi revizije koji sadrže za sve revizije određen obim i vreme vršenja revizije, obim testiranja i osnovu za zaključke. Oni trebaju biti detaljni i da pokrivaju sve aktivnosti banke. Oni takođe treba da daju smernice revizorima u procesu prikupljanja informacija, dokumentovanja izvršenih procedura, donošenja zaključaka, kao i pravljenja revizorskih izveštaja. U njih spadaju procedure za:
 - kontrolu evidencije odabrane za reviziju,
 - ocenjivanje i pregledanje politika, procedura i sistema kontrole,
 - ocenjivanje rizika,
 - iznenadne revizije,

²⁴ Stanišić, M. (2008), Programi interne revizije, *Bankarstvo*, 1-2, str. 38-47

- preglednje propisa, zakona i pravila,
 - verifikaciju odabranih salda ili transakcija, i
 - metode i rezultate odabira uzoraka.
- Revizorski izveštaji koji daju informacije odboru i menadžmentu o tome da li se procedure i politike primenjuju u sektoru, aktivnosti ili odeljenju, da li su interne kontrole i poslovne aktivnosti efektivne, kakve korektivne korake banka preduzima ili mora da preduzme.
 - Follow-up koji predstavlja aktivnosti koje prate sprovođenje preporuka koje su neophodne kako bi interni revizori utvrdili redosled dogovorenih mera i kako bi se fokusirali na buduće revizorske aktivnosti u novim oblastima.
 - Profesionalne razvojne programe koji su namenjeni zaposlenima u oblasti revizije. Oni imaju namenu da zaposlenima u oblasti revizije omoguće profesionalan razvoj i kontinuirano obrazovanje, tako što će zaposleni učestvovati u programima profesionalne orijentacije i obuci na radnom mestu i van radnog mesta. Ukoliko će internu reviziju vršiti neobučena lica, onda je za njih neophodno da prođu revizorsku obuku.
 - Programi za uveravanje o kvalitetu, koje realizuju interne i eksterne strane, kako bi se ocenile aktivnosti koje vrši poslovanje odeljenja za internu reviziju. Ovo se može vršiti ocenjivanjem tekućih ili periodičnih pregleda koje se vrši od strane zaposlenih u odeljenju interne revizije, drugih zaposlenih koji se razumeju u prakse koje obavlja interna revizija, i od strane kvalifikovanog nezavisnog ispitivača ili tima za ispitivanje van organizacije. Učinak koji su revizori ostvarili se uglavnom meri na osnovu utvrđenih standarda od strane banke, izjave o misiji ili pravilnika o reviziji ili na osnovu drugih odgovarajućih kriterijuma.

4.1.3. Programi revizije zasnovani na riziku

Program rada revizije se treba kreirati pored ostalih faktora na osnovu ocenjivanja rizika koji predstavljaju prioritet i na osnovu izloženosti rizicima. Direktor internu reviziju je dostupno više modela upravljanja rizikom koje on može koristiti prilikom određivanja prioriteta oblasti revizije, a većina njih koristi sledeće faktore rizika: likvidnost sredstava, finansijski efekat, stručnost rukovodstva, stepen stabilnosti ili promena, kvalitet internih kontrola, odnosi zaposlenih i uprave, složenost.

Revizija zasnovana na riziku i procena rizika za sve banke mora da bude podržavana od strane centralne banke. U toku procene rizika revizor identifikuje i procenjuje kvantitet rizika banke i kvalitet kontrola koje banka ima nad rizicima, i za tim na osnovu dobijenih rezultata odbor i revizori se fokusiraju na one oblasti gde je rizik najveći i stvaraju prioritete u reviziji. Interna revizija ne ignoriše one oblasti koje nose nizak rizik, već se trudi da u program revizije uključi sve one aktivnosti banke koje se mogu uključiti u reviziju. Koliko će se često revizija vršiti i koliko će se duboko vršiti u nekoj oblasti zavisi od ocene rizika te oblasti. Za ocene rizika u kontroli,

izveštajima revizije, planovima i programima revizije odgovornost snosi rukovodilac interne reviziji.

Svaki program revizije zasnovan na riziku mora da:

- Identifikuje sve aktivnosti i usluge, proizvodne linije i funkcije banke.
- Identifikuje aktivnosti i pitanja usaglašenosti u okviru poslovanja, proizvodnih linija, funkcija i usluga nad kojima se revizija može vršiti.
- Koristi određene sisteme bodovanja kako bi se rizici u poslovanju i kontroli ocenili i rangirali.
- Primenuje plan revizije kroz procese planiranja, izvršenja, izveštavanja.
- Sadrži sisteme koji redovno prate ocenjivanje rizika i ažuriraju ih.

4.2. Nadležnosti u oblasti interne revizije u bankama

Jedan od najznačajnijih zadataka upravnih odbora banaka se ogleda u obezbeđivanju svih preduslova izvršnom odboru koji su mu potrebni za održavanje efikasnog sistema unutrašnje kontrole, sistema procene izloženosti banke različitim vrstama rizika i praćenje zakonske regulative u ovoj oblasti. Zadatak upravnog odbora je da barem jednom godišnje preispita funkcionisanje sistema unutrašnje kontrole i postupke uz pomoć kojih se obavlja procena kapitala banke.

Zadatak upravnog odbora banke se ogleda i u permanentnom praćenju funkcionisanja sistema unutrašnje kontrole, u cilju obezbeđivanja usaglašenosti poslovanja banke sa njenim poslovnim ciljevima. U domen nadležnosti upravnog odbora banke spada i kontrola funkcionisanja sistema kojim se visina kapitala banke povezuje sa nivoom njene izloženosti rizicima. Pored toga, upravni odbor mora da definiše plan i program interne revizije banke, sistem internih kontrola i da definiše procedure identifikovanja, merenja i procene rizika i upravljanja rizicima. Zadaci upravnog odbora banke su i analiza izveštaja dostavljenih od strane internih i eksternih revizora, praćenje zakonske regulative i internih procedura, planova i poslovnih politika.

U domen zadataka izvršnog odbora banke spadaju sprovođenja poboljšanja na procesima uz pomoć kojih se definišu, mere i kontrolišu sve vrste rizika kojima se banka izlaže tokom svog poslovanja. Izvršni odbor mora upravnom odboru podneti izveštaj o efikasnosti funkcionisanja sistema unutrašnje kontrole najmanje jednom u godinu dana. Prilikom kreiranja izvršnog odbora banke neophodno je da njegova struktura omogući jasno određivanje odgovornosti, precizna ovlašćenja i sisteme izveštavanja. Jedan od zadataka izvršnog odbora je i analiza i procena rizika sa kojima se banka suočava u svom radu i primena principa njihovim upravljanjem koji su odobreni od strane upravnog odbora banke. Još jedan od poslova koje izvršni odbor obavlja u okviru revizije se ogleda u realizaciji politike interne kontrole i praćenja njihove adekvatnosti i delotvornosti.

Interna revizija predstavlja jedan od segmenata unutrašnje kontrole banke i njenih internih procedura procene vrednosti kapitala, pri čemu je njen osnovni zadatak da obezbedi mehanizme nezavisne procene pridržavanja definisanih procedura i politika poslovanja banke. Osnovni zadatak interne revizije se ogleda u pružanju podrške upravnom i izvršnom odboru kako bi oni mogli na efikasan način da obavljaju poslove koji se nalaze u domenu njihove odgovornosti. Obaveza izvršnog odbora je da obezbedi puno informisanje odeljenja zaduženog za internu reviziju u vezi sa svim novim događanjima u banci, inicijativama, izmenama u operativnom poslovanju i novim uslugama, jer se samo na taj način može obezbediti da rizici koji su sa njima povezani budu blagovremeno identifikovani.

4.3. Načela na kojima se zasniva interna revizija u bankama

Interna revizija u bankama predstavlja izuzetno kompleksan proces koji ima veoma veliki značaj za njihovo uspešno poslovanje. Postoji veliki broj načela na kojima se ona zasniva, od kojih se kao najznačajnija mogu istaći sledeća:²⁵

- kontinuitet interne revizije,
- nezavisnost funkcije interne revizije,
- postojanje dokumenta o osnivanju interne revizije,
- nepristrasnost interne revizije,
- stručnost osoba koje sprovode internu reviziju, i
- obim aktivnosti koje su obuhvaćene internom revizijom.

4.3.1. Kontinuitet interne revizije

Interna revizija, zbog svog značaja, ne sme predstavljati povremenu aktivnost u poslovanju banaka, već ona mora biti organizovana na način koji obezbeđuje kontinuiranu realizaciju svih njenih aktivnosti. Jedan od najvažnijih zadataka upravnog odbora svake banke se ogleda u realizaciji svih aktivnosti koje su neophodne za kontinuirano i neometano funkcionisanje interne kontrole i praćenje svih rizika kojima je banka izložena tokom svog poslovanja.

Prilikom definisanja veličine i organizacione strukture funkcije koja će se baviti poslovima interne revizije u obzir se moraju uzeti veličina banke i specifičnosti njenog poslovanja. Aktivnosti koje preduzima upravni odbor banke su usmerene u pravcu obezbeđivanja resursa i zaposlenih koji

²⁵ Knell A. (2006), *Corporate Governance: How To Add Value To Your Company*, CIMA publishing, London

su neophodni za neometano obavljanje aktivnosti u oblasti interne revizije i ostvarivanje njenih ciljeva.

4.3.2. Nezavisnost funkcije interne revizije

Interna revizija u svom radu mora imati potpunu nezavisnost u odnosu na aktivnosti koje se njome prate i čija se revizija vrši, ali i na svakodnevne poslove koji se obavljaju u okviru funkcije koja je zadužena za internu kontrolu poslovanja banke. Funkciji interne revizije se mora obezbediti odgovarajuće mesto u organizacionoj strukturi banke. Pored toga, funkcija interne revizije mora imati na raspolaganju sve preduslove koji joj omogućavaju da svoje poslove obavlja samostalno, na objektiv i nepristrasan način. Ona mora imati na raspolaganju sve ljudske i materijalne resurse koji su joj neophodni za obavljanje zadataka koji su joj dodeljeni, kao i poslova koje obavlja na sopstvenu inicijativu u okviru svih odeljenja, poslovnih jedinica i funkcija banke. Interna revizija mora raspolagati potpunom slobodom prilikom izveštavanja o nepravilnostima koje je identifikovala u radu banke.

Pod načelom nezavisnosti funkcije interne revizije se podrazumeva način poslovanja banke koji obezbeđuje da ova funkcija bude pod direktnim nadzorom glavnog izvršnog direktora ili odbora revizora, pri čemu njen konkretan položaj zavisi od organizacione strukture same banke.²⁶ Rukovodilac odeljenja koje se bavi internom revizijom mora raspolagati ovlašćenjima da u svakom trenutku, na svoju ličnu inicijativu, može obavestiti o svojim saznanjima izvršni odbor, članove odbora revizora ili eksterne revizore. Konkretno procedure obaveštavanja se definišu u dokumentima banke kojima se preciziraju aktivnosti revizije. Jedan od najčešćih slučajeva u kojima funkcija interne revizije pokreće postupak obaveštavanja je situacija kada upravni odbor banke ili njen top menadžment donesu odluku koja nije u skladu sa zakonodavnom regulativom kojom se uređuje poslovanje banaka.

Pod nezavisnošću interne revizije se podrazumeva i činjenica da se ne smeju pojaviti sukobi između interesa banke i internih revizora. Aktivnosti interne revizije moraju biti predmet analize od strane nezavisnih organa, a sistem nagrađivanja zaposlenih koji u njoj rade mora biti u potpunosti zasnovan na ciljevima koji se njome žele postići. Kontrola ponašanja interne revizije se obavlja na dva načina, putem odbora revizora koji predstavlja organ banke ili od strane eksternih revizora koji su posebno angažovani za to.

²⁶ Knell A. (2006), *Corporate Governance: How To Add Value To Your Company*, CIMA publishing, London

4.3.3. Postojanje dokumenta o osnivanju interne revizije

Dokumenti o osnivanju interne revizije predstavljaju način za jačanje njenog položaja i ojačavanje ovlašćenja kojima ova funkcija raspolaže. Dokument o osnivanju interne revizije mora obavezno da sadrži sledeće elemente:²⁷

- ciljeve koji se žele ostvariti internom revizijom i spektar njenih zadataka,
- položaj odeljenja za internu reviziju u okviru banke, ovlašćenja kojima ono raspolaže, odgovornosti i odnose sa drugim kontrolnim funkcijama unutar banke, i
- odgovornosti rukovodilaca odeljenja za internu reviziju.

Obaveza izrade dokumenta o osnivanju spada u domen obaveza funkcije interne revizije, čiji je zadatak da u određenim vremenskim intervalima izvrši i analizu sadržaja ovog dokumenta i njegovo ažuriranje. Da bi dokument o osnivanju interne revizije bio validan on mora proći kroz proces odobravanja od strane upravnog odbora, u čiji spektar nadzornih uloga spada i ova aktivnost. Odobrenje za osnivanje interne revizije može dati i odbor za reviziju. Dokumentom o osnivanju se od strane izvršnog odbora odeljenju za internu reviziju prenosi pravo na delovanje i ono se ovlašćuje da može da preduzima sledeće aktivnosti:²⁸

- ostvarivanje direktnog pristupa svakom zaposlenom i otpočinjanje komunikacije sa njim,
- istražne radnje u vezi sa aktivnostima koje se odvijaju tokom poslovanja banke,
- kontrolu rada svih delova banke, i
- pristup svim podacima banke, fajlovima i evidencijama, uključujući i informacije u vezi sa upravljačkim aktivnostima i zapisnike sa sastanaka, ukoliko su oni od značaja za realizaciju aktivnosti u oblasti interne revizije.

Dokument o osnivanju interne revizije mora uključivati i podatke o situacijama kada je moguće zatražiti savetodavne ili konsultantske usluge od ovog odeljenja, ali i obavljanje drugih poslova koje spadaju u njegovu ekspertizu. Nakon njegovog usvajanja dokument o osnivanju interne revizije se mora proslediti svim delovima banke.

²⁷ Koutopis A. (2008), Documenting Internal Controls, *Internal Auditor*, 2, pp. 41-47

²⁸ Ibid

4.3.4. Nepristrasnost interne revizije

Jedan od najznačajnijih preduslova za efikasnu primenu interne revizije u bankama ogleda se u njenoj nepristrasnosti i objektivnosti, koji se mogu obezbediti jedino u situaciji kada je ona u prilici da sve svoje aktivnosti obavlja bez uplitanja sa strane i bez postojanja bilo kakvih oblika predrasuda prema njenom radu. Rad interne revizije može biti nepristrasan i objektivan samo ukoliko ona uloži maksimalne napore u pravcu izbegavanja bilo kakvih oblika sukoba interesa. Praksa je pokazala da se sprečavanje sukoba interesa i podmićivanja zaposlenih koji rade na poslovima interne revizije najlakše obavlja periodičnim zamenama njihovih radnih mesta i zaduženja koje imaju, u situacijama u kojima je tako nešto izvodljivo. Sistem rotacije ima punog smisla samo u situacijama kada revizori koji su prebačeni iz drugih organizacionih celina banke ili sa drugih lokacija, ne obavljaju reviziju onih aktivnosti ili funkcija na čijoj su kontroli radili i na prethodnom radnom mestu na kom su bili zaposleni.

Da bi se obezbedila nepristrasnost prilikom rada interne revizije ona ne sme, na bilo koji način, biti uključena u poslovne aktivnosti banke, kao ni u definisanje ili realizaciju aktivnosti u oblasti interne kontrole poslovanja. Ukoliko je bilo koji segment interne revizije, ili neki od zaposlenih koji u njoj radi, uključen u realizaciju neke od navedenih aktivnosti, nije moguće obezbediti potpunu nezavisnost njenog funkcionisanja.

Nepristrasnost funkcije revizije ne sprečava izvršni odbor da zatraži stručno mišljenje interne revizije u vezi sa pitanjima i problemima koji spadaju u njen domen rada. Izvršni odbor može da zatraži od interne kontrole mišljenje u vezi sa poslovima poput sprovođenja značajnih reorganizacija u okviru poslovanja banke, prilikom otpočinjanja novih poduhvata koji sa sobom mogu nositi veliki rizik ili su veoma značajni za poslovanje banke, osnivanja novih organizacionih delova koji će realizovati aktivnosti koje sa sobom nose značajnu dozu rizika i sl. Funkcija interne revizije igra i veoma značajnu ulogu prilikom značajnih promena u organizaciji upravljačkog informacionog sistema banke, uvođenja novih informatičkih rešenja i pravljenja izmena u okviru funkcionisanja sistema koji je zadužen za upravljanje kontrolom rizika. Bez obzira na značajnu ulogu koju interna revizija igra prilikom realizacije navedenih aktivnosti, uprava banke mora imati presudnu reč prilikom njihove realizacije.

Obavljanje konsultantske uloge ne sme ni na koji način ugroziti realizaciju osnovnih aktivnosti funkcije interne revizije, niti sme uticati na njenu nezavisnost ili odgovornosti koje ona ima. Izveštaji koje interna revizija predočava rukovodstvu banke mogu u sebi uključivati i preporuke u vezi sa nedostacima i slabostima koji su identifikovani, ali i predloge za njihovo prevazilaženje ili otklanjanje.

4.3.5. Stručnost osoba koje sprovode internu reviziju

Jedan od najznačajnijih preduslova uspešnog funkcionisanja odeljenja interne revizije u okviru banke ogleda se u stručnoj osposobljenosti svih osoba koje su u njemu zaposlene, kao i u osposobljenosti ovog odeljenja kao celine.²⁹ Da bi odeljenje interne revizije funkcionisalo na najbolji mogući način svi zaposleni koji u njemu rade moraju biti visoko motivisani i moraju raspolagati znanjima i veštinama koji su im neophodni za rad, pri čemu se ona moraju permanentno usavršavati i prilagođavati potrebama posla. Nivo znanja i veština kojima zaposleni raspolaže, odnosno njegova stručna osposobljenost procenjuje se na osnovu prirode posla revizora i njegove uloge koju igra u okviru organizacione strukture banke, pri čemu se u obzir moraju uzeti i sposobnosti osobe u oblasti prikupljanja neophodnih informacija, njihovog ispitivanja, procene i prenošenja. Pored toga, u obzir se mora uzeti i sve veći nivo tehničke složenosti aktivnosti koje banke obavljaju u svom poslovanju. Značajan faktor koji utiče na poslovanje odeljenja interne revizije ogleda se i u sve širem dijapazonu aktivnosti koje se u okviru njega obavljaju, a koje predstavljaju posledicu promena u okruženju u okviru kog banka posluje.

Nivou stručne osposobljenosti, pri čemu se posebno u obzir moraju uzeti znanja i iskustva kojima zaposleni u odeljenju interne revizije raspolažu, mora se posvetiti posebna pažnja. Stručna osposobljenost funkcije interne revizije pre svega podrazumeva njenu osposobljenost da obavi efikasnu analizu svih aktivnosti koje banka preduzima prilikom svog poslovanja. Drugim rečima, odeljenje interne revizije mora raspolagati znanjima i veštinama na osnovu kojih može samostalno ispitati poslovanje banke u svim segmentima njenog rada.

Na motivaciju internih revizora u bankama i kvalitet njihovog rada u značajnoj meri može negativno uticati stalno ponavljanje istih zadataka ili rutinskih poslova, što za posledicu može imati smanjenje sposobnosti osobe da kritički zaključuje o stvarima koje predstavljaju predmet revizije. Upravo iz navdenog razloga je veoma značajno da se zaposleni koji rade na poslovima interne revizije stalno rotiraju i da im se menjaju poslovi i zadaci koje obavljaju, pri čemu se ovo rotiranje mora raditi na način koji ne ugrožava nezavisnost internih revizora u njihovom radu. U cilju očuvanja stručne osposobljenosti svakog zaposlenog mora se sprovoditi njihovo kontinuirano stručno usavršavanje. Neophodno je da sve osobe koje rade na poslovima interne revizije budu u potpunosti upoznate sa savremenim tehnikama revizije i aktivnostima koje se obavljaju u okvirima bankarskog poslovanja.

4.3.6. Obim aktivnosti koje su obuhvaćene internom revizijom

Aktivnostima interne revizije moraju biti obuhvaćeni svi poslovi koji se u okviru banke obavljaju i svi segmenti njenog poslovanja. Od interne revizije ne sme biti izuzeta nijedna aktivnost, bez obzira da li se radi o internoj ili eksternoj, ili organizacioni deo banke (uključujući i

²⁹ Koutopis A. (2008), Documenting Internal Controls, *Internal Auditor*, 2, pp. 41-47

njene podružnice i društva ćerke). Efikasno funkcionisanje odeljenja interne revizije zahteva neometan pristup celokupnoj dokumentaciji banke, svim evidencijama ili podacima, uključujući i zapisnike sa sastanaka svih rukovodećih tela i organa banke i upravljačke informacije koje mogu biti od značaja prilikom realizacije aktivnosti u oblasti revizije. U obim poslova odeljenja interne revizije mora biti svrstani i analiza i valorizacija primerenosti i efikasnosti internih kontrola koje se obavljaju u okviru banke, kao i kontrola praktične realizacije ovlašćenja koja su dodeljena zaposlenima. Sve ove aktivnosti se u velikom broju slučajeva svode na analizu rizika aktivnosti koja se sprovodi u okviru internih kontrolnih mehanizama banke.

Prilikom realizacije aktivnosti interne revizije u okviru banke neophodno je da se u obzir uzmu sledeći elementi:³⁰

- kvantitativno i nekvalitativno zadovoljavanje politika rizika i načina na koji se obavlja njihova kontrola,
- efikasnost i pouzdanost računarskih informacionih sistema koji se koriste u banci,
- pouzdanost i istinitost svih informacija (finansijskih i upravljačkih), i
- načini funkcionisanja pojedinih delova banke.

Prilikom obavljanja zadataka koji su mu dodeljeni odeljenje interne revizije mora posebnu pažnju posvetiti usklađivanju svog rada sa zakonskom regulativom kojom se definišu aktivnosti koje banka obavlja u svom poslovanju. Ovim usklađivanjem moraju biti obuhvaćene i sve politike i pravila poslovanja koji su definisani od strane nadležnih nadzornih tela, a kojima se definišu organizaciona struktura banke i načini upravljanja njenim poslovanje. Veoma je značajno imati na umu činjenicu da u domen aktivnosti interne revizije bankarskog poslovanja potpada kontrola realizacije ovih odredbi, a ne njihova realizacija.

Kako bi dodatno olakšale aktivnosti revizije i podigle njihov kvalitet, pojedine banke osnivaju i posebne organizacione delove čiji je zadatak da obavljaju kontrolu rada organa banke i aktivnosti koje oni preduzimaju. Ovi organizacioni delovi su u najvećem broju slučajeva pozicionirani kao organizacioni delovi u okviru interne kontrole, što za posledicu ima činjenicu da interna revizija mora paralelno sa njima da srovi i svoje aktivnosti u analiziranju aktivnosti koje se obavljaju ili poslovanja pojedinih organa i sektora banke.

Efikasnost funkcionisanja interne revizije se u značajnoj meri može povećati korišćenjem najrazličitijih informacija koje su prikupljene od strane različitih organizacionih delova koji se bave kontrolom poslovanja banke. Interna revizija je odgovorna za analizu i valorizaciju ovako prikupljenih informacija, kao i za procenu rada organa unutrašnje kontrole i svih organa koji upravljaju poslovanjem banke.

³⁰ Trenerry A. (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney

U situacijama kada banka veliki deo svog poslovanja obavlja preko organizacionih delova koji su locirani u inostranstvu u obzir se treba uzeti i mogućnost osnivanja organizacionog dela koji će biti zadužen za obavljanje interne revizije poslovanja inostranog ogranka banke. Ovaj ogranak koji je lociran u inostranstvu mora predstavljati organizacioni deo centralne službe za internu reviziju banke i mora funkcionisati na način koji obezbeđuje poštovanje načela na kojima je zasnovano i funkcionisanje interne revizije na nivou banke kao celine.

Ukoliko banka ima u svom vlasništvu nezavisna pravna lica ona samostalno snose odgovornost za obavljanje poslova interne revizije. Interna revizija može biti organizovana kao deo organizacione strukture ovih pravnih lica ili se može preneti kao nadležnost internoj reviziji matične banke koja ih je osnovala. U situacijama kada nezavisna pravna lica imaju sopstvene organe interne revizije ona su u obavezi da o svojim aktivnostima izveštavaju i internu reviziju banke koja je njihov vlasnik. Banka je u obavezi da realizuje sve neophodne aktivnosti, koje su u skladu sa lokalnom zakonodavnom regulativom, u cilju obezbeđivanja neograničenog pristupa internoj reviziji do svih aktivnosti i organa upravljanja privrednih društava koja su u njenom vlasništvu, kako bi se obezbedilo neometano obavljanje neposredne revizije u unapred definisanim vremenskim intervalima.

Matična banka je u obavezi da definiše načela interne revizije koja imaju za zadatak da prilagode rad ove funkcije sa zakonskom regulativom iz inostranstva. U cilju efikasnijeg odvijanja aktivnosti interne revizije neophodno je da matična banka definiše pravila na osnovu kojih će se obavljati revizija na nivou cele grupe pravnih lica kojima ona upravlja. Interna revizija matične banke je u obavezi da obavlja analizu rada svih lokalnih internih revizija i da daje ocene njihove uspešnosti i predloge za nagrađivanje i kažnjavanje.

4.4. Specifičnosti interne revizije u bankama

Prilikom kreiranja interne revizije od velikog je značaja da se precizno definiše delokrug njenog rada i nivo samostalnosti u okviru poslovanja banke. Najznačajniju specifičnost interne revizije u bankama predstavljaju obimi rizika kojima su one izložene, odnosno činjenica da je bankarsko poslovanje veoma rizično.

U poslovanju banaka je prisutan veći broj rizika kojima se mora posvetiti posebna pažnja prilikom realizacije aktivnosti interne revizije. Kao najznačajniji rizici bankarskog poslovanja mogu se izdvojiti:³¹

- kreditni rizici,
- rizici deviznih kurseva,
- kamatni rizici,

³¹ Trenerry A. (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney

- rizici likvidnosti, i
- operacionalni rizici.

Obim svake od pojedinih kategorija rizika pored interne revizije banaka, predstavlja i oblast interesovanja eksternih revizora. Veliki problem prilikom realizacije aktivnosti interne revizije u bankama se ogleda u činjenici da u njima, za razliku od kompanija koje se bave osiguranjem, ne može biti zaposlen ovlašćeni eksterni aktuar koji vrši procenu njihovog celokupnog poslovanja, ali i pojedinačnih akata, i procenjuje nivo rizika koji oni sa sobom nose.

Specifičnosti interne revizije u bankama se ogledaju u postojanju velikog broja rizika kojima su one izložene tokom svog poslovanja, tako da je neophodno da se u okviru njihove poslovne politike definišu metodologije uz pomoć kojih će se definisati aktivnosti analize rizika promena u oblasti kurseva, kamatnih stopa i sl. Interna revizija u bankama mora imati definisane mehanizme putem kojih će se top menadžment obavestavati o najznačajnijim događajima u intervalima koji su mnogo kraći od jedne godine, kao što je to slučaj u drugim delatnostima. Eksterni revizori izveštavaju top menadžment banke jednom godišnje, pri čemu se u njihovim izveštajima posmatra poslovanje banke kao celine, ali i njenih organizacionih delova. Ovakva organizacija interne revizije banke, prilagođena specifičnostima njenog poslovanja, bi u značajnoj meri olakšala posao eksternim revizorima kojima se prezentuju podaci koji su u skladu sa standardima revizije. Na ovaj način eksterni revizori mogu u značajnoj meri poboljšati kvalitet svojih procena poslovanja banke. Kao najčešći pokazatelji koje koriste eksterni revizori prilikom analize poslovanja banaka mogu se istaći sledećih šest kategorija pokazatelja:³²

- analiza ročne usaglašenosti,
- analiza boniteta banke, odnosno kvaliteta aktive kojom ona raspolaže,
- pokazatelji poslovanja banke u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom,
- pokazatelji likvidnosti,
- pokazatelji profitabilnosti, i
- koeficijent rizika kamatne stope.

Ovo je samo jedan od primera metodologije interne revizije koja se pokazala i kao praktično rešenje za potrebe eksterne revizije. Ono što je značajno je da metodologija interne revizije mora da obuhvati sve oblasti koje potpadaju pod domen interesovanja eksternog revizora i menadžmenta banke.

³² Boyton, W. i Johnson R. (2006), *Modern Auditing*, John Willey and Sons, New York

4.5. Rizici kojima je banka izložena

Tokom svog poslovanja banke se susreću sa raznim vrstama rizika. Rizik se odnosi na mogućnost da će doći do ostvarenja materijalnog ili nematerijalnog gubitka. Rizici se pojavljuju u svakom segmentu bankinog poslovanja tako da postoji više vrsta rizika. Rizici kojima je banka naročito izložena u svom poslovanju su sledeći:³³

- Rizik likvidnosti predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja negativnih efekata po finansijski rezultat i kapital banke zbog bankine nesposobnosti da izvršava dospele obaveze.
- Kreditni rizik predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja negativnih efekata po finansijski rezultat i kapital banke zbog neizvršavanja obaveza od strane dužnika prema banci.
- U tržišni rizik spadaju kamatni i devizni rizik. Kamatni rizik predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja negativnih efekata po finansijski rezultat i kapital banke zbog promene kamatnih stopa. Devizni rizik predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja negativnih efekata po finansijski rezultat i kapital banke zbog promene deviznog kursa. U tržišne rizike takođe spada rizik od promene tržišne cene hartija od vrednosti, finansijskih derivata ili robe sa kojom se trguje ili se može trgovati na tržištu.
- U rizike izloženosti banke spadaju rizici izloženosti banke prema jednom licu ili prema grupi povezanih lica
- U rizike ulaganja banke spadaju rizici ulaganja banke u ona lica koja se ne nalaze unutar finansijskog sektora i ulaganja banke u investicione nekretnine banke i osnovna sredstva.
- Rizici koji se odnose na zemlju porekla lica prema kome je banka izložena (rizik zemlje) predstavljaju moguće negativne efekte po finansijski rezultat i kapital banke usled bankine nemogućnosti da naplati potraživanja od ovog lica iz razloga koji predstavljaju posledicu socijalnih, ekonomskih ili političkih prilika u onoj zemlji iz koje to lice potiče. U vrstu ovog rizika spadaju rizik transfera i političko-ekonomski rizik.
- Operativni rizik predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja negativnih efekata po finansijski rezultat i kapital banke zbog propusta u radu zaposlenih, neodgovarajućih internih procesa i procedura, neadekvatnog upravljanja informacionim i ostalim sistemima i zbog eksternih nepredvidivih događaja.

³³ Upravljanje rizicima u bankarskom poslovanju, https://nbs.rs/internet/latinica/55/55_6/index.html, posećeno 02.07.2017

- Pravni rizik se odnosi na mogućnost ostvarenja gubitaka zbog sankcija i kazni nastalih tokom sudskih sporova zbog neispunjavanja zakonskih i ugovornih obaveza i zbog sankcija i kazni koje su izrečene od strane regulatornog tela.
- Reputacioni rizik predstavlja mogućnost da će doći do ostvarenja gubitka zbog negativnog uticaja na bankino tržišno pozicioniranje.
- Strateški rizik predstavlja mogućnost da dođe do ostvarenja gubitka zbog nepostojanja dugoročne razvojne komponente unutar bankinog upravljačkog kao i rukovodećeg tima.

5. ULOGE INTERNE REVIZIJE U UPRAVLJANJU RIZICIMA

U savremenom poslovnom okruženju postoji veliki broj faktora koji u velikoj meri utiču na poslovanje banaka, poput razvoja novih tehnologija koje se koriste za pružanje usluga, širenje ponude usluga i proizvoda, ukрупnjavanje banaka kroz merđžere i akvizicije, konstantno povećavanje broja transakcija koje banke vrše, kao i internacionalizacija bankarskog sektora. Kako bi banke uspele da se prilagode ovim savremenim trendovima one moraju ulagati u razvoj sistema upravljanja koji služi kako bi se upravljalo poslovanjem banke, i njenim aktivnostima kontrole.

Interna revizija predstavlja grupu aktivnosti koje vrše usluge uveravanja i konsaltinga nezavisno i objektivno kako bi se dovelo do unapređenja poslovanja banke kao i omogućilo kreiranje dodatne vrednosti. U osnovni zadatak interne revizije spada postizanje zadatih ciljeva poslovanja banke kroz uvođenje sistematskog i disciplinovanog pristupa procesima kontrole, povećanje aktivnosti, upravljanje poslovnim aktivnostima kao i upravljanje rizicima.

Na osnovu ove definicije se može zaključiti da postoje dve uloge koje interna revizija vrši u bankama, a to su uloga uveravanja i konsaltinga. Tokom vršenja ove dve uloge interna revizija se mora pridržavati principa nezavisnosti i objektivnosti.

Jedan od najvažnijih zadataka koje interna revizija vrši unutar banaka jeste prikupljanje i distribucija informacija koje su bitne za procese odlučivanja. U okviru zadataka koje interna revizija vrši spada i konstantno praćenje kao i kontrolisanje funkcionisanja informacionog sistema banke. Najbitniji zadatak koji interna revizija ima predstavlja obezbeđivanje pravovremenih i objektivnih informacija pomoću kojih će se obezbediti donošenje najracionalnijih odluka kao i šticeenje interesa vlasnika banke.

U početku interna revizija je vršila aktivnosti koje su se odnosile na kontrolisanje finansijskih izveštaja, zatim izveštavanje o istinitosti finansijskih izveštaja i njihovoj usklađenosti sa stvarnim stanjem u kojem se banka nalazi. Danas broj poslova koje interna revizija u bankama vrši je u priličnoj meri povećan i u njih spadaju sledeći:

- procenjivanje rizika u pojedinim segmentima poslovanja banke,
- praćenje i kontrolisanje poslovnih aktivnosti koje banka vrši, zatim poređenje tih poslovnih transakcija sa unapred određenim ciljevima i kriterijumima,

- pružanje saveta menadžmentu banke i davanje preporuka koje se odnose na upravljanje rizicima kojima je banka izložena prilikom vršenja poslovanja,
- organizovanje efikasnih sistema internih kontrola unutar banke i posmatranje njihovog funkcionisanja.

Interna revizija već dugi niz godina koristi podatke koji se odnose na rizik kako bi kreirala plan revizije. Tradicionalno, zaposleni koji su vršili funkciju upravljanja rizicima su svoj zadatak obavljali sa ciljem kako bi zaštitili sredstva koja kompanija poseduje kao i bilans stanja, dok su interni revizori svoju funkciju vršili tako što su posmatrali efektivnost i efikasnost internih kontrola. Vremenom se funkcija upravljanja rizikom zbog poslovnih potreba razvila. Funkcija upravljanja rizikom omogućava metode i procese kako bi se upravljalo nepoželjnim varijacijama od očekivanja, koji se odnose na strategiju banke. Institut internih revizora definiše rizik kao mogućnost da se neki događaja desi koji će imati uticaj na ostvarenje ciljeva. Rizik se meri u smislu uticaja i verovatnoće.³⁴ Dobro koordinisan odnos između interne revizije i funkcije upravljanja rizikom je neophodan kako bi se ostvarili ciljevi banke. Saveti koji se daju kako bi se popravila koordinacija između funkcije interne revizije i funkcije upravljanja rizikom su sledeći:

- Vezivanje plana interne revizije sa planom upravljanja rizikom i deljenje međusobno njihovih rezultata rada, kako bi se osiguralo da su kritični rizici na efikasan način identifikovani.
- Deljenje dostupnih resursa između odeljenja interne revizije i odeljenja koje vrši funkciju upravljanja rizikom bilo gde i bilo kad je to moguće, kako bi se efikasno koristili resursi koji su retki, poput vremena, finansijski i zaposleni.
- Posmatranje i procenjivanje strateških rizika, kako bi se omogućilo temeljno razumevanje i fokusiranje aktivnosti na one rizike koji su najznačajniji.

³⁴ Risk management, <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/>, posećeno 4.5.2017.

Mesta gde se interesi funkcije interne revizije sa funkcijom upravljanja rizikom preklapaju su sledeća:

Upravljanje rizikom	Interna revizije
Kreiranje okvira za upravljanje rizikom	Revizija efektivnosti i adekvatnosti okvira za upravljanje rizikom
Implementacija okvira za upravljanje rizikom	Revizija implementacije okvira za upravljanje rizikom
Savetovanje o integraciji funkcije upravljanja rizicima u poslovne aktivnosti	Revizija posvećenosti odgovornih prema funkciji upravljanja rizikom
Savetovanje o alokaciji odgovornosti za rizike, kontrole i zadatke	Revizija da li su oni koji su odgovorni ispunili svoje uloge i da li su u stanju da ih ispune
Savetovanje Upravnog odbora o interpretaciji rizika kao i upravljanju sa informacijama	Obezbediti nezavisno uveravanje informacija koje se odnose na upravljanje rizikom Upravnom odboru
Obezbediti odgovarajući status o upravljanju rizicima i informacije o učinku Odboru za reviziju i Odboru za rizik	Obezbediti nezavisan pogled na kredibilitet i pouzdanost informacija o upravljanju rizicima koje su podnete Odboru za reviziju i Odboru za rizik
Deluje kao savetnik i mentor upravljanja u pitanjima vezanim za upravljanje rizikom	Deluje kao nezavisan pregledač kako bi se pružili dokazi o sposobnosti upravljanja i performansi upravljanja rizicima

Izvor: Relationship between internal audit and risk management, <http://broadleaf.com.au/resource-material/relationship-between-internal-audit-and-risk-management/>

Promene koje su se tokom poslednje dve decenije dogodile u poslovanju banaka i njihovom okruženju dovele su do povećavanja svesti o nivou rizika sa kojima se one suočavaju, čime su stvoreni preduslovi za stavljanje akcenta na značaj interne revizije i koristi koje ona može doneti.³⁵ U neke od najvažnijih promena koje su se desile unutar poslovanja banaka spadaju promene u okviru prirode uveravanja koje je neophodno upravnom odboru kao i ostalim najvišim nivoima menadžmenta. Uveravanje je veoma bitno posebno za one članove upravnih odbora koji zbog prirode posla koji obavljaju prilično malo vremena provode u banci. Sposobnost interne revizije koja omogućava da se problemi i zloupotrebe unutar poslovanja banaka lociraju na efikasan način je vremenom dovela do povećanja značaja interne revizije. Jedan od osnovnih zadataka interne revizije u bankama se ogleda u pružanju nezavisnih uveravanja članovima upravnih odbora i

³⁵ Boyton, W. i Johnson R. (2006), *Modern auditing*, John Willey and Sons, New York, p. 35

odbora za reviziju u vezi sa aktivnostima menadžmenta i istinitosti izveštaja koji se plasiraju od strane menadžmenta.³⁶

Unutar poslovanja banaka interna revizija ima razne bitne uloge, od kojih se kao najbitnije mogu istaći sledeće:

- uloga uveravanja, i
- uloga konsaltinga.

5.1. Uloga uveravanja

Uveravanje se, u okvirima standarda interne revizije, definiše kao objektivna analiza podataka u cilju pružanja nezavisne ocena o načinu funkcionisanja procesa upravljanja rizikom, kontrole ili upravljanja bankom.³⁷ Interni revizori imaju zadatak da objektivno izvrše procenu funkcionisanja celokupnog procesa planiranja, vođenja upravljačkih aktivnosti i organizacije kako bi izvršila objektivna procena da li će ciljevi koji su postavljeni pred banku budu ostvareni. Tokom iznošenja uveravanja interni revizori moraju posvetiti dužnu pažnju proveru mogućih ili tekućih internih ili eksternih preduslova koji mogu uticati na kvalitet njihovih procena u bližoj ili daljoj budućnosti. Ukoliko procene da postoji mogućnost nastanka određenih događaja koji mogu uticati na kvalitet uveravanja koja iznose interni revizori moraju detaljno proučiti sve segmente potencijalnih rizika koji mogu dovesti do pogoršanja ostvarenih rezultata.

Menadžment banke, uopšteno gledano, snosi odgovornost prema njenim vlasnicima i svim drugim internim i eksternim stakeholderima za sve aktivnosti koje se u njoj odvijaju, za sva ponašanja i rezultate poslovanja koje ona ostvari. Interni revizori uz pomoć uveravanja pokušavaju da reše sledeće osnovne ciljeve:³⁸

- obezbeđivanje relevantnih i pouzdanih informacija u vezi sa finansijama banke i njenim poslovanjem,
- efikasna upotreba resursa koji banci stoje na raspolaganju,
- poštovanje zakonskih akata, poslovnih normi, ugovora, etike i propisa,
- zaštita interesa banke i njene imovine,
- realizacija poslovnih ciljeva banke, i
- identifikovanje rizika kojima je banka izložena i definisanje strategija koje omogućavaju njihovu efikasnu kontrolu.

³⁶ Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 24

³⁷ The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms, preuzeto sa <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>, posećeno 4.5.2017.

³⁸ Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54

Aktivnosti organizovanja, planiranja i usmeravanja akcija koje su neophodne kako bi se izvršilo operativno uveravanje da će ciljevi koji su postavljeni biti realizovani spada u one odgovornosti koje ima menadžment banke. Neophodno je da menadžment banke obavlja reviziju ciljeva u unapred određenim vremenskim intervalima i da aktivnosti koje se odvijaju unutar banke prilagođava u skladu sa promenama internih i eksternih uslova. U jedan od zadataka menadžmenta spada i definisanje i održavanje kulture banke, pri čemu se poseban akcenat stavlja na izloženost banke internim i eksternim rizicima kao i realizacija strategija pomoću kojih se njima na efikasan način može upravljati.

Interna revizija daje ocene koje mogu da pruže informacije o ocenjivanju svake upravljačke aktivnosti unutar banke. Interna revizija ima zadatak da oceni svaki poslovni proces koji se odvija u okviru banke, aktivnost, sistem, operaciju i funkciju.

Interna revizija treba da obezbedi opravdana uveravanja o sledećim segmentima poslovanja banke:³⁹

- efikasnosti sistema upravljanja rizikom,
- adekvatnosti i efikasnosti sistema interne kontrole banke, i
- efikasnosti upravljačkog procesa u poslovima definisanja i očuvanja vrednosti, definisanja ciljeva, praćenja aktivnosti i ostvarenih učinaka i definisanja odgovornosti pojedinih delova banke.

Uloga interne revizije unutar banke se definiše pomoću tri koncepta koji su međusobno povezani, a to su upravljanje, kontrola i upravljanje rizicima. Kako bi banka bila uspešna u obavljanju poslovnih aktivnosti neophodno je da razvije sva tri koncepta i takođe interna revizija ima zadatak da radi na razvoju tih koncepta. Standardima interne revizije se definiše da ova funkcija ima zadatak da pomogne procesima upravljanja bankom kroz ocenjivanje i unapređivanje uz pomoć kojih se:⁴⁰

- definišu i komuniciraju vrednosti i ciljevi na kojima se zasniva poslovanje banke,
- prati se uspešnost u ostvarivanju postavljenih ciljeva,
- osigurava se odgovornost, i
- čuvaju se vrednosti za koje se banka zalaže.

Vršenjem uloge uveravanja interni revizori daju ocenu adekvatnosti procesa upravljanja rizikom i kontrole. Procenjivanje i ocenjivanje adekvatnosti procesa upravljanja rizikom, kontrole

³⁹ Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York, p. 44

⁴⁰ Institute of Internal Auditors (2004), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing - Standard 2130*, Washington, USA, p. 11

i upravljanja bankom se vrši iz razloga kako bi se pružili argumenti za uveravanje da se navedeni procesi unutar banke vrše na onaj način na koji je to predviđeno i takođe da oni pružaju preduslove za ostvarivanje poslovnih ciljeva banke. Efikasnom realizacijom ciljeva se obezbeđuje njihovo ekonomično, tačno i blagovremeno sprovođenje u delo. Smatra se da se ciljevi realizuju ekonomično u situacijama kada se oni dostižu uz najmanji mogući nivo trošenja resursa, koji je u skladu sa nivoom u kom je banka izložena rizicima. Kako bi se omogućilo da uveravanje bude efikasno opravdano u fazi planiranja i implementacije potrebno je da se preduzmu mere koje su najekonomičnije kako bi se rizici doveli na najmanji mogući nivo, dok se odstupanja koja se očekuju moraju dovesti na onaj nivo za koji se smatra da je prihvatljiv.

Kako bi interna revizija i uveravanje ostvarivalo efektivno rezultate neophodno je da menadžment banke definiše ciljeve poslovanja banke i da ima kontrolu nad resursima banke na onaj način koji omogućava da se ciljevi koji se definisani realizuju brzo i efikasno. Između ciljeva banke i kontrolnih mehanizama mora biti uspostavljena jasna veza, pri čemu interna revizija mora biti osposobljena da u realizaciju svojih ciljeva inkorporira i sve osnovne potrebe koje su definisane od strane menadžmenta banke.⁴¹

Aktivnosti upravljanjem poslovanja, upravljanjem rizika i kontrole banke se vrše efikasno ukoliko se upravljanjem njima stvaraju preduslovi za postojanje razumnog uveravanja da definisani poslovni ciljevi banke budu ostvareni. Aktivnosti koje interna revizija vrši, a pre svega aktivnost uveravanja, neophodno je da budu implementirane u svaki upravljački proces unutar banke, počevši od ostvarivanja planiranih aktivnosti do dostizanja ciljeva, pa zatim do davanja odobrenja za ostvarivanje aktivnosti i vršenje transakcija. Menadžment banke ima zadatak da konstantno posmatra učinke koji su realizovani tokom realizacije navedenih elemenata, ali isto i da vrši kontrolu da li se procesi unutar banke vrše na onaj način na koji je to predviđeno.

Uveravanje interne revizije u okviru poslovanja banke predstavlja davanje određenog oblika garancije da je realno stanje stvari zaista onakvo kakvim se i čini, pri čemu se ove garancije moraju zasnivati na potvrdama koje su zasnovane na pouzdanim osnovama.⁴² Step en nivoa garancija pouzdanosti izvora na kojima su zasnovana uveravanja se povećava sa povećanjem nivoa nepristrasnosti profesionalnosti izvora iz kog ona potiču. Na aktivnosti unutar oblasti računovodstva i finansija se tokom vršenja procesa uveravanja stavlja najveći akcenat iz razloga zato što ove dve oblasti poslovanja poseduju najveći značaj za bankarsko poslovanje. Sa protokom vremena razvijanjem funkcije interne revizije unutar banke takođe se povećava kvalitet i obim usluge uveravanja. Za one banke koje svoje poslovanje vrše unutar više zemalja uveravanje je posebno važno iz razloga zato što se na taj način centralnoj banci pruža činjenica da ona može biti sigurna da su oni podaci koje dobija u izveštajima iz pojedinih zemalja istiniti i tačni. Takođe za zadatak uveravanje ima da odboru za reviziju i top menadžmentu banke pruži garancije da u unutar svakog organizacionog dela banke postoje uspostavljeni odgovarajući kontrolni mehanizmi i poslovni procesi.

⁴¹ Milojević, D. (2011), *Finansijska revizija i kontrola*, Beogradska poslovna škola, Beograd, str. 27

⁴² Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York, p. 53

5.2. Uloga konsaltinga

Osim uloge uveravanja koja je dugo vremena bila jedina uloga koju su interni revizori imali, sada se u bankama sve češće može susresti i sa konsultantskom ulogom internih revizora koja daje poslovne savete koji se odnose na svakodnevne aktivnosti, ali i tokom uvođenja novih usluga i proizvoda na tržište. Interni revizori vršeći konsultantsku ulogu unutar banaka u kojima posluju pomažu u menjanju postojećih i stvaranju novih poslovnih politika, procedura i praksi rada. Interni revizori ne smeju nikada da rade na poslovima odobravanja, realizacije ili planiranja poslovnih politika i procedura koje su u vezi sa njihovim konsultantskim ili savetodavnim aktivnostima jer bi inače u suprotnom principu nezavisnosti i objektivnosti njihovog rada bili narušeni. U poslove izvršnog odbora ili u druge aktivnosti pomoću kojih se vrednuje rad izvršnog odbora interni revizori ne smeju biti nikako uključeni.

Usluga konsaltinga koju pruža interna revizija obuhvata sve one savetodavne i slične usluge koje revizor pruža klijentu, a čija se struktura i obim dogovaraju sa njim, pri čemu ove usluge za cilj imaju da poboljšaju kvalitet upravljačkih procesa i da stvore dodatnu vrednost, sprovođenje kontrolnih aktivnosti unutar banke i upravljanje njenim rizicima. Da bi se neka usluga posmatrala kao konsalting usluga neophodno je i ispunjenje preduslova da interni revizori ne smeju da obavljaju bilo kakve poslove koji se odnose na upravljanje bankom.⁴³ U vrste konsalting usluga koje interni revizori najčešće pružaju spadaju davanje saveta, obuke, preporuka, pružanje podrške prilikom realizacije određenih poslovnih aktivnosti.

Na koji će način interna revizija vršiti usluge konsaltinga i davati savete menadžmentu banke zavisi isto i od konkretne situacije i potreba koje se ukažu. Tokom pružanja usluga konsaltinga i davanja saveta menadžmentu banke interni revizori su dužni da obrate pažnju na to da li postoji mogućnost postojanja značajnih rizika, i da definišu rizik koji je u skladu sa ciljevima njihovog angažovanja. U osnovni zadatak za koji je interna revizija zadužena jeste da analizira upravljanje rizikom unutar banke i da donosi nezavisan sud o tome da li se aktivnosti upravljanja rizikom vrše na dobar ili loš način. Interna revizija omogućava da se definiše nivo u kom kontrolne aktivnosti mogu da dovedu do definisanja rizika, ali bez pružanja bilo kakvih oblika apsolutnih garancija. Standardima interne revizije je definisana obaveza internih revizora da vode računa o svim značajnim rizicima koji mogu biti od uticaja na ciljeve banke, resurse kojima ona raspolaže ili njene poslovne aktivnosti.⁴⁴

Konsultantske usluge koje interni revizori vrše unutar banaka se moraju realizovati uz primenu veoma preciznih pravila koja primenu preciznih pravila koja moraju da čine sastavni deo pravilnika o internoj reviziji, i koja su odobrena od strane odbora banke za reviziju. Banke ne moraju da javno objavljuju pravilnike o internoj reviziji iz razloga zato što ti pravilnici

⁴³ The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms, preuzeto sa <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>, posećeno 15.3.2017.

⁴⁴ Institute of Internal Auditors (2004), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing - Standard 1220*, Washington, USA

predstavljaju interna dokumenta koja se koriste da bi se upravljalo njihovim poslovanjem.

Konsultantske usluge u velikoj meru mogu da povećaju dodatu vrednost interne revizije. U oblasti konsaltinga najveći deo aktivnosti predstavlja logičnu nadogradnju uveravanja koje je u stvari osnovna aktivnost koju interna reviziju vrši u bankama. Ukoliko interni revizori procene da postoji potreba za konsultantskim uslugama one na taj način mogu biti ostvarene, pri čemu se one onda vrše kao deo od redovnih poslova koje interni revizori obavljaju, ili mogu biti ostvarene na izričit zahtev menadžmenta banke. Uloga konsaltinga unutar banke može biti ostvarena na četiri načina. Menadžment banke je dužan da izvrši procenu koje aktivnosti uloga konsaltinga treba da pruži kako bi se poslovanje banke vršilo efikasno i ima zadatak da utvrdi da li se te aktivnosti konsaltinga moraju kreirati posebne procedure ili politike ili da li za tim nema potrebe.

Aktivnosti uloge konsaltinga koje interni revizori vrše se mogu izvršiti unutar četiri kategorije, i to su:⁴⁵

- sprovođenje formalnih konsultacija koje se bave planiranjem, a čiji se sadržaj i dinamika određuju na osnovu sporazuma,
- sprovođenje neformalnih konsultacija, poput povremenih sastanaka, rada stalnih odbora, projekata koji imaju ograničeno vremensko trajanje i sl.,
- specijalne konsultacije koje se održavaju zbog promene sistema poslovanja banaka ili prilikom akvizicije drugih banaka ili realizacije merdžera, i
- hitne konsultacije u nepredviđenim situacijama poput elementarnih nepogoda, prirodnih katastrofa, ratnih sukoba ili nekih drugih vanrednih situacija.

Interni revizori imaju da zadatak da naprave grupu aktivnosti konsaltinga kako bi se omogućilo optimalno vršenje poslovanja banke kao i neometano funkcionisanje svakog organizacionog dela banke. U obaveze internih revizora spada da svaku aktivnosti konsaltinga vrše sa dužnom pažnjom kao i da prikupe naredne informacije kako bi izvršili uspešno pružanje njihovih usluga.⁴⁶

- potrebe menadžera, uključujući i sve detalje u vezi sa rezultatima aktivnosti,
- resurse i vreme koje je potrebno za ostvarivanje ciljeva definisanih aktivnostima,
- motive i razloge zbog kojih menadžment banke traži usluge konsaltinga od internih revizora,
- potencijalne uticaje koje pružanje konsaltinga može imati na budući angažman revizora i zadatke koji im se dodeljuju,
- uticaj koji konsalting može imati na realizaciju plana revizije koji je odobren od strane

⁴⁵ Boyton, W. i Johnson R. (2006), *Modern Auditing*, John Willey and Sons, New York, p. 88

⁴⁶ Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York, p. 112

odbora za reviziju banke, i

- potencijalne koristi po poslovanje banke koje mogu biti posledica aktivnosti konsaltinga.

5.3. Uloga interne revizije u aktivnostima upravljanja rizicima

Aktivnosti koje interna revizija vrši unutar banka se ostvaruju kroz dve uloge, ulogu uveravanja i ulogu konsaltinga. Vršeci ulogu uveravanja interni revizori davanjem mišljenja potvrđuju efikasnost i adekvatnost procesa identifikacije, procene, praćenja i kontrole rizika. Vršanjem konsalting usluge unutar upravljanja rizicima interna revizija obavlja savetodavne aktivnosti, pri čemu se poseban akcenat stavlja na objektivnost i nezavisnost rada internih revizora, pri čemu je neophodno da poseduju posebna znanja i veštine pomoću kojih će vršiti svoje aktivnosti.

Često se danas u poslovanju banaka može sresti i sa trećom ulogom koju revizori vrše, iako to ne bi smelo da se događa. Unutar aktivnosti koje interni revizori vrše spada i preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima, nametanje procesa upravljanja njime, definisanje nivoa rizika koji je prihvatljiv, odlučivanje o procesu ublažavanja rizika kao i primena ovih odluka unutar prakse, iako oni ove aktivnosti ne bi smeli da rade jer su to sve aktivnosti koje spadaju u aktivnosti za koje je menadžment banke odgovaran.

5.3.1. Upravljanje rizicima u poslovanju banaka

Aktivnost upravljanja rizicima unutar banaka predstavlja strukturiran i koordiniran pristup pomoću kojeg se njima upravlja na nivou cele banke. Kako bi se rizici identifikovali i kvantifikovali, reagovanje na njih i praćenje posledica koje oni mogu proizvesti, predstavljaju razloge zbog kojih se aktivnost upravljanja rizikom vrši. Implementaciju upravljanja rizicima kompletno vrši menadžment banke, dok interni revizori za zadatak imaju da obave procenjivanje načina na koji se unutar banke upravlja rizicima. U neke od najbitnijih zadataka koje menadžment banke mora da uključi u proces upravljanja rizikom spadaju smanjenje nivoa poslovnih gubitaka i iznenađenja, korišćenje poslovnih prilika, identifikacija višestrukih rizika na nivou celokupne banke kao i upravljanje njima i povećanje kvaliteta raspodele kapitala. Bankarsko poslovanje kao i ostali oblici poslovanja sa sobom nose i neke određene nivoe rizika. Banke tokom plasmana njihovih sredstava ulaze u određene rizike, pokušavajući da te rizike drže pod kontrolom, da upravlja sa tim rizicima kao i da odrede nivo do kog su spremne da tolerišu rizike. Banka mora da sa njenom poslovnom politikom odredi neki nivo do kog je ona spremna da toleriše rizike, kao i svi oni rizici koji su za nju prihvatljivi, pri čemu se nivo prihvatljivog rizika usklađuje sa strategijom banke. Interna kontrola i upravljanje rizikom moraju da budu kompletno usklađeni sa definisanim operativnim i strateškim ciljevima banke.

Postoji veliki broj modela rizika. Interni revizori ne moraju da budu upoznati sa svakim modelom, ali moraju da poseduju znanja na koji način da izvrše podelu poslovnih rizika, na koji način da identifikuje moguće rizike kao i da odrede načine pomoću kojih interna revizija može da bude od pomoći tokom upravljanja rizicima. Proces upravljanja rizicima je sastavljen iz četiri osnovne faze:⁴⁷

- identifikacija rizika,
- procena rizika,
- nadzor rizika, i
- kontrola (smanjivanje) rizika.

Zakonom o bankama Republike Srbije upravljanje rizicima u bankama se definiše kao identifikacija, merenje i procena rizika kojima su banke izložene tokom svog poslovanja i upravljanje njima.⁴⁸ Na osnovu ovog zakona može se uvideti da banke moraju da kreiraju poseban organizacioni deo koji će obavljati poslove koji se odnose na upravljanje rizika. Banke moraju da funkciju upravljanja rizicima usklade sa njihovom organizacionom strukturom i veličinom, vrstama poslova i obimom poslova koje obavljaju. Internim aktima banke moraju da budu usklađeni sa standardima struke, i oni propisuju procedure za identifikaciju, merenje i procenu rizika, kao i objašnjeni koraci kako se sa njima upravlja. Zakonom o bankama Republike Srbije su definisane sledeće vrste rizika kojima banka može biti izložena tokom njenog poslovanja.⁴⁹

- kreditni rizik,
- rizik likvidnosti,
- kamatni rizik,
- devizni rizik,
- rizik koji nastupa usled izloženosti banke jednom licu ili grupi lica koja su međusobno povezana,
- rizici ulaganja u druga osnovna sredstva i druga pravna lica,
- rizici zemlje porekla lica ka kom je banka izložena,
- operativni rizici, poput pravnog rizika, rizika neadekvatnog korišćenja informacionih, telekomunikacionih i drugih tehnologija koje su od značaja za operativno poslovanje banke, i
- ostale vrste rizika poslovanja.

⁴⁷ Bank for International Settlements (2003), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision

⁴⁸ Narodna skupština Republike Srbije (2005), *Zakon o bankama*, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005, član 28

⁴⁹ Narodna skupština Republike Srbije (2005), *Zakon o bankama*, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005, član 28

5.3.2. Uloga uveravanja interne revizije u oblasti upravljanja rizikom

Na osnovu definicije o internoj reviziji može se doneti zaključak da se osnovni zadatak interne revizije, a ujedno i najveći doprinos, ogleda u davanju uveravanja odboru za reviziju i upravnom odboru banke. Kao što se može zaključiti na osnovu prethodnog dela rada uveravanje je analiza podataka objektivno kako bi se pružila nezavisna ocena o načinu funkcionisanja procesa upravljanja rizikom, kontrole ili upravljanja bankom čime se jasno nameće zaključak da upravljanje rizikom predstavlja jednu od najznačajnijih oblasti interesovanja uveravanja.

U jedan od najvažnijih zadataka koji interna revizija vrši spada pružanje dokaza(uveravanju) da se procesi upravljanja rizikom unutar banke odvijaju na prihvatljiv i efikasan način. Interna revizija nije jedini izvor iz kog potiču uveravanja u vezi sa upravljanjem rizikom, ali zbog njene objektivnosti ona predstavlja najbitniji izvor. U izvore uveravanja pored interne revizije takođe spadaju nezavisne specijalističke kontrole kao i eksterna revizija. Interna revizija je dužna da pruži dokaze koji se odnose na naredne oblasti upravljanja rizikom:⁵⁰

- proces upravljanja rizikom, njegovo planiranje i kvalitet njegovog funkcionisanja,
- načine upravljanja ključnim rizicima, efikasnosti kontrolnih i drugih aktivnosti, i
- pouzdanost i adekvatnost iznetih ocena rizika i obaveštenja u vezi sa stanjem rizika i kontrole.

Unutar dokumenata Bazelskog komiteta je definisana obaveza upravnog odbora da pruži sveobuhvatnu i efikasnu reviziju Sistema upravljanja operativnim rizikom u okviru banaka, pri čemu se mora omogućiti da interna revizija vrši svoje dužnosti nezavisno od strane osoba koja ima odgovarajuće stručno znanje i obrazovanje. Nadležnost za upravljanje operativnim rizikom ne sme biti dodeljena direktno funkciji interne revizije, jer bi se na taj način potpuno eliminisala svrha njenog postojanja.

Upravni odbor banke dužan je da kada god postoji potreba, a najmanje jednom godišnje, razmotri sve procedure koje su namenjene identifikovanju, proceni(merenju), praćenju i ublažavanju rizika, kao i upravljanje svim onim rizicima kojima je izložena banka. Obaveza odbora za reviziju je da barem jednom u periodu od mesec dana podnese upravnom odboru banke pismeni izveštaj o utvrđenim nepravilnostima i aktivnostima koje je preduzeo. Unutar ovog izveštaja odbor je dužan da iznese predloge o tome na koji način se mogu identifikovane nepravilnosti otkloniti i predložiti unapređenja procedura upravljanja rizicima i implementacije Sistema za internu kontrolu unutar banke. Upravnom odboru ili odboru za reviziju interna revizija je dužna da dostavi informacije o upravljanju rizicima unutar banke, pri čemu je jedan od odbora ima za obavezu da obim programa revizije kao i dinamiku njenog sprovođenja prilagodi nivou rizika kojima je banka

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

izložena.

Interna revizija mora da upravnom odboru prezentuje godišnji izveštaj o njenom radu pomoću kojeg upravni odbor može proceniti adekvatnost kao i efikasnost načina na koji se unutar banke vrše aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizikom i kontrolom. Direktor interne revizije ima za zadatak da odboru za reviziju i izvršnom odboru banke dostavi ocenu efikasnosti procesa upravljanja rizikom banke kao i njenog sistema koji je zadužen za internu kontrolu. Direktor revizije takođe je dužan da upravnom odboru dostavi plan revizije za narednu godinu kako bi se obezbedilo sakupljanje neophodne količine informacija pomoću kojih se može doneti procena efikasnosti vršenja procesa pomoću kojeg se upravlja rizicima i vrši kontrola. U ovaj plan mora da spada i angažovanje revizora kao i sve ostale procedure pomoću kojih se vrši sakupljanje informacija koje su bitne za reviziju. U plan revizije takođe spadaju i sve najbitnije aktivnosti koje se odnose na upravljanje rizikom a koje su uspostavljene kroz celu banku, kao i mehanizmi za biranje najbitnijih rizika koji su identifikovani unutar ovih aktivnosti. Neophodno je da ovaj plan bude fleksibilan iz razloga da bi bio u stanju da se lako prilagođava izmenama unutar najbitnijih oblasti rizika koje se odnose na ostvarivanje ciljeva banke.

U jedan od najbitnijih zadataka interne revizije unutar oblasti upravljanja rizicima spada analiza svih problema koji su sa njima povezani, pomoću kojih se može doći do podataka o nedostacima unutar oblasti upravljanja rizicima. Ukoliko za tim ima potrebe interna revizija je dužna da o svakom nedostatku obavesti odbor za reviziju, upravni odbor banke, kao i njen menadžment. Ukoliko dođe do situacije da interni revizor smatra da je rukovodstvo donelo odluku da prihvati nivo rizika koji se ne nalazi u skladu sa bančnim politikama upravljanja rizika i sa njenom strategijom, ili ukoliko dođe do situacije da banka nije u stanju da prihvati nivo nekog određenog rizika, interni revizor je dužan da primeni standard prihvatanja rizika od strane menadžmenta.

U situacijama kada menadžment banke sam vrši ocenu svog poslovanja interna revizija je dužna da proveri efikasnost tog načina na koji se samoocenjivanje vrši kroz posmatranje, praćenje, proveru adekvatnosti informacija koje se upotrebljavaju tokom praćenja, direktne testove kontrole kao i primenjivanje ostalih tehnika koje su namenjene ostalim poslovima.

Interna revizija može odgovoriti rizicima kojima je banka izložena na sledeće načine:⁵¹

- pravljenjem kombinacije objektivno i subjektivno sprovedenih analiza svih aktivnosti revizije u cilju definisanja njenih prioriteta, pri čemu se nakon realizacije promene napušta ciklus revizije,
- analiziranjem sposobnosti menadžmenta banke da realizuje ciljeve koji su definisani pre početka interne revizije uz pomoć ocene rizika i tolerancija koja je određena od strane menadžmenta,
- upotrebom upitnika u cilju proučavanja kontrole na svim nivoima, po čemu se akcenat stavlja na ona pitanja koja se odnose na najviše nivoe organizacione hijerarhije - strateško

⁵¹ Maynard G. R. (1999), Embracing Risk, *Internal Auditor*, February 1999, pp. 22-29

planiranje, upravljanje informacijama i rizikom i etičke standarde,

- obavljanjem analize procesa uz pomoć kojih se utvrđuju i nadziru limiti rizika, kroz definisanje limita rizika i operativnih ciljeva,
- pregledom ostalih funkcija koje se bave upravljanjem rizikom, poput trezora, praćenja usaglašenosti i realizacije računovodstvene kontrole u cilju stvaranja sveobuhvatnije slike o nivou u kom je banka izložena riziku,
- analizom procesa strateškog planiranja i rezultata koji su njime ostvareni kao načinom da interni revizori izvrše reviziju rizika sa kojima se banka može suočiti u budućnosti i rizika koji se menjaju, pri čemu oni ovo obavljaju u svojstvu osoba koje nisu donosioci odluka,
- davanjem ocena u vezi sa strateškim analizama, poput strategijskih alijansi u koje banka ulazi ili novih projekata sa čijom realizacijom otpočinje,
- integracijom revizorskih aktivnosti u različitim funkcionalnim celinama banke,
- baziranjem aktivnosti revizije na razlici između rizika i kontrole, odnosno na neto efektima izloženosti banke riziku i kompenzirajućih kontrola,
- uspostavljanjem partnerskih odnosa sa menadžmentom banke kroz pružanje usluga konsaltinga i pružanje informacija o kreiranoj vrednosti,
- analizom etike kao bazičnog elementa na kom se moraju zasnivati sve aktivnosti interne revizije, i
- realizacijom revizije kojom je obuhvaćen celokupni program upravljanja rizikom.

Jednom u periodu od godinu dana interna revizija je dužna da pruži izveštaje o upravljanju rizicima kao i o stanju procesa kontrole upravnom odboru banke i njenim ostalim najvišima nivoima menadžmenta. Unutar ovih izveštaja akcenat mora biti stavljen na izuzetan značaj procesa upravljanja rizikom i kontrole tokom ostvarivanja ciljeva banke, pored čega se posebna pažnja mora pridati najbitnijim izvorima informacijama pomoću kojih su uveravanja koja su u izveštaju izneta zasnovana. Sadržaj godišnjeg izveštaj interne revizije mora biti ispisan jasno, na informativan način, kao i koncizno. On takođe mora da se prilagodi potrebama top menadžmenta kao i članovima upravnog odbora i takođe mora da zadovoljava potrebe za informacijama. Unutar ovog izveštaja akcenat mora biti stavljen na uveravanje koje se odnosi na najbitnije oblasti rizika, takođe uz uključivanje najbitnijih glavnih preporuka o onim načinima pomoću kojih se može poboljšati kontrola rizika.

5.3.3. Uloga konsaltinga interne revizije u oblasti upravljanja rizikom

Drugu značajnu ulogu koju interna revizija vrši unutar oblasti upravljanja rizikom predstavlja usluga konsaltinga. Kroz svoju ulogu konsultanata interni revizori pomažu bankama da identifikuju i procene rizike kojima su one izložene i da primene metodologije upravljanja rizikom i kontrole koje se na njih odnose.⁵² Jedan od zadataka interne revizije jeste da se menadžmentu banke obezbede saveti koji se odnose na planiranje, implementaciju i funkcionisanje sistema kontrole, da ukaže na neku priliku za uštedu troškova unutar oblasti kontrole ukoliko se do nje dođe, da radi na razvoju kulture rizika kao i kontrole unutar svakog dela banke. Ukoliko interna revizija obezbedi da usluge njenog konsaltinga budu dostupne svakom delu banke ona može da postane centar iz kog se šire znanja o upravljanju rizicima kroz celu banku.

Procedurama i pravilima banke moraju precizno da se definišu načini kako će interna revizija da vrši njene konsultantske usluge. Mora se obezbediti da ova pravila i procedure budu jasno prezentovane i dostupne svakom delu banke i neophodno je da ona budu sadržana i u pravilniku o internoj reviziji koji se odobrava od strane odbora za reviziju, pri čemu je neophodno da se obezbedi njegova laka dostupnost zaposlenima koji rade u svim delovima banke. Kao najznačajnije usluge u oblasti konsaltinga koje interna revizija može pružiti u okviru banke ističu se:⁵³

- omogućavanje pristupa menadžmentu banke ka alatima i tehnikama koje ona koristi prilikom analize rizika i realizacije kontrolnih akcija,
- pružanje saveta, organizovanje obuka iz oblasti rizika i kontrole, obezbeđivanje što boljeg razumevanja značaja upravljanja rizikom i kontrole za celu banku i njene pojedine organizacione celine,
- obavljanje uloge centra koji obavlja poslove koordinacije, praćenja i izveštavanja o riziku,
- preuzimanje vodeće uloge prilikom uvođenja upravljanja rizikom na nivou banke i poboljšanje nivoa ekspertize svih delova banke u oblasti upravljanja rizikom i njihove kontrole, i
- pružanje podrške menadžmentu banke prilikom preduzimanja aktivnosti koje su usmerene na pronalaženje najboljeg načina za ublažavanje ili eliminisanje rizika.

U periodu odlučivanja da li su usluge uveravanja kompatibilne sa uslugama konsaltinga koje interna revizija vrši mora se izvršiti procenjivanje da li su interni revizori na sebe preuzeli bilo kakvu odgovornost unutar oblasti upravljanja. Kada se radi o upravljanju rizika na nivou cele

⁵² The Institute of Internal Auditors, (2004), *Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk Management Process*, The Institute of Internal Auditors, Washington

⁵³ The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms, preuzeto sa <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>, posećeno 15.3.2017.

banke, u takvim slučajevima interna revizija ima za pravo da pruža usluge konsaltinga sve do onog trenutka kada se ne dobije neka stvarna odgovornost unutar oblasti upravljanja bankom, to jest sve dok top menadžment banke odobrava aktivnosti unutar oblasti upravljanja rizikom koje on obavlja i podržava ih. Svaki plan koji interna revizija sprovede iz razloga kako bi pružila usluge tokom uspostavljanja ili unapređivanja funkcije upravljanja rizikom mora da sadrži jasno definisanu strategiju kao i vremensku dinamiku prenošenja odgovornosti na članove tima za upravljanje rizikom.

Odeljenje interne revizije može da omogući usluge konsaltinga koje imaju za zadatak da unaprede aktivnosti upravljanja rizikom i njihovu kontrolu. Skup aktivnosti uloge konsaltinga koje interna revizija vrši na nivou banke zavisi od ostalih eksternih i internih resursa sa kojima banka raspolaže, kao i od pristupa koji banka ima prema aktivnostima upravljanja rizikom. Zbog znanja kojim raspolaže interna revizija predstavlja nosioca svih aktivnosti u oblasti uvođenja upravljanja rizikom na nivou banke. Sa razvojem funkcije upravljanja rizikom zaposleni stižu sve više znanja o ovim poslovima, i na taj način će oni postati standardni segment poslovanja banke, a sve to mora da prati i smanjenje uloge interne revizije unutar funkcije upravljanja rizikom na nivou banke kao celine. U onim situacijama kada banka koristi usluge eksternih konsultanata ili poseduje neko odeljenje koje je zaduženo za upravljanje rizikom poželjno je da se aktivnosti interne revizije fokusiraju na obavljanje uloge uveravanja, a ne na ulogu konsultanta.

6. PROCES UPRAVLJANJA RIZICIMA

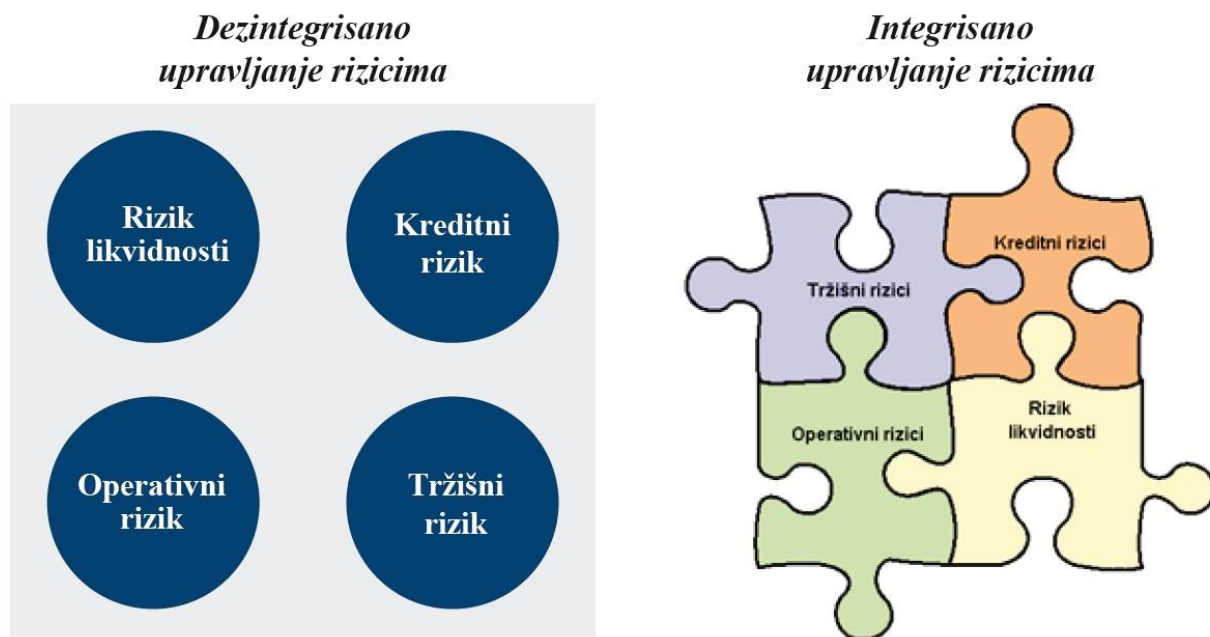
Upravljanje rizicima je savremen koncept koji je prvenstveno počeo da se pojavljuje unutar osiguravajućih kompanija iz razloga zato što se u ovoj delatnosti često susreće sa potrebom rešavanja različitih vrsta rizika. Banka mora da prepozna svaki rizik za koji postoji šansa da se pojavi tokom njenog poslovanja, kao da ih prati i kontroliše. Način upravljanja pojedinačnim vrstama rizika unutar banke ne daje odgovarajuće rezultate iz razloga zato što su ti rizici međusobno povezani, oni se prepliću i ne mogu se posmatrati kao razdvojene celine. Interakcija između pojedinačnih vrsta rizika može dovesti do njihovih smanjenja ili povećanja i upravo iz tog razloga je bitno da se u aktivnost upravljanja rizicima inkorporira interakcija između poslovnih odnosa koji se odvijaju unutar banke. Na slici 1 se može videti prikaz razlika između dezintegrisanog upravljanja rizicima pri kom se svaki rizik posmatra pojedinačno i integrisanog gde se svi rizici posmatra kao deo jedne jedinstvene celine.

Pod pojmom integrisanog upravljanja rizicima se podrazumeva sveobuhvatni okvir kojim se definišu načini kako se mere i procenjuju sve vrste rizika u poslovanju banaka, kao i način upravljanja njima.⁵⁴ U njega takođe spada i proces kreiranja poslovne filozofije banke koja je osnov za donošenje svake odluke koja se odnosi na strategiju banke, alokaciju sredstava kojima banka raspolaže kao i ostvarivanje definisanih poslovnih ciljeva banke. Pomoću integrisanog sistema

⁵⁴ Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York, p. 223

upravljanja rizicima donose se politike i smernice pomoću kojih se donose odluke o odgovarajućim nivoima i kombinacijama rizika i određuje se metodologija koju će banka da koristi tokom merenja i ocenjivanja rizika kojima je ona izložena.

Slika 1: Dezintegrirano i integrirano upravljanje rizicima



Izvor: Bank for International Settlements (2003), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision

Jedan od najbitnijih segmenata poslovne politike banke predstavlja upravljanje rizicima. Savremene banke su dužne da obavljaju sama istraživanja rizika kojima su izložene, kako eksternih tako i onih koji nastaju kao posledica poslovnih aktivnosti koje one vrše i da odrede uzroke zbog kojih rizici nastaju, nivoe, načine za merenje nivoa, kontrolu i praćenje. U svakoj zemlji Centralna banka vrši veliki napor kako bi motivisala banke da razvijaju svoje kapacitete za upravljanje rizicima.

Savremene uslove bankarskog poslovanja opisuje sve veći nivo konkurencije i izrazito nestabilno okruženje u kojima banke vrše svoje poslovne aktivnosti. Ove promene utiču na banke tako što im nameću obavezu da razviju sisteme sveobuhvatnog praćenja, merenja kao i kontrolisanja rizika kojima su te banke izložene. Ove promene nameću bankama obavezu razvoja sistema sveobuhvatnog praćenja, merenja i kontrolisanja rizika kojima su one izložene. Ovim sistemima moraju biti obuhvaćeni svi subjekti koji utiču na poslovanje banke (država, privreda, konkurentske banke i stanovništvo), makroekonomski pokazatelj (visina javnog duga, stopa

inflacije, referentna kamatna stopa centralne banke i osetljivost domaće valute) i bankarski pokazatelji (kreditni rejting banke, očekivani poslovni rezultati, uvođenje novih bankarskih proizvoda i promene limita).⁵⁵

Upravljanje rizicima je aktivnost koja se koristi kako bi se izvršila identifikacija, procena, nadzor kao i kontrola rizika koji se nalaze u vezi sa aktivnostima koje banka vrši tokom obavljanja svojih poslovnih aktivnosti. Dijapazon usluga koje banke pruža postoje sve širi i obim poslovnih aktivnosti koje te banke vrše u značajnoj meri otežavaju i usložnjavaju funkciju upravljanja rizicima, pre svega njegove segmente koji su vezani za praćenje, kao i realizaciju i kontrolu. Današnji pristup upravljanju rizicima traži da se svi rizici koji za vreme obavljanja bankinih poslovnih aktivnosti grupišu u jednu celinu i da se izvrši procena onih rizika koji nastupaju za sve njih zajedno.

I pored činjenice da su u većini banaka elementi i faze upravljanja rizicima skoro identični, postoje neke bitne razlike u skupu karakteristika banaka pojedinačno koje nameću potrebu da svaka od njih napravi sopstvene modele načina upravljanja rizicima sa kojima se susreće tokom vršenja svojih poslovnih aktivnosti. Da bi se aktivnosti u oblasti upravljanja rizicima u okviru neke banke odvijale neometano neophodno je da budu zadovoljeni sledeći kriterijumi:⁵⁶

- moraju biti obuhvaćeni svi najznačajniji rizici kojima je banka izložena i koji zahtevaju upravljanje,
- mora se održavati stalna veza između različitih vrsta rizika sa kojima se banka suočava tokom realizacije svojih poslovnih aktivnosti, i
- fleksibilnost koja omogućava da se rizici na jednostavan i brz način prilagode poslovnoj politici banke i poslovima koje ona obavlja.

Okvir upravljanja rizicima kojim se definiše odnos poslovne banke prema njima je sastavljen od sledećih elemenata:⁵⁷

- strategije upravljanja rizicima koja mora biti jasno i precizno definisana,
- politike upravljanja rizicima, koja se definiše na osnovu profila rizika kojima je banka izložena, i
- precizno definisanog procesa upravljanja rizicima.

Deo celokupne strategije banke čini strategija upravljanja rizicima, koja služi za određivanje osnovnih ciljeva kao i principa upravljanja rizicima. Strategija upravljanja rizicima pruža struktuiran i koherentan pristup identifikaciji, proceni i upravljanju rizicima.⁵⁸ Određivanje

⁵⁵ Boyton, W. i Johnson R. (2006), *Modern Auditing*, John Wiley and Sons, New York, p. 51

⁵⁶ Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York, p. 98

⁵⁷ Boyton, W. i Johnson R. (2006), *Modern Auditing*, John Wiley and Sons, New York, p. 72

⁵⁸ DIY Committee Guide, preuzeto sa <http://www.diycommitteeguide.org/resource/what-a-risk-management-strategy>, posjećeno 04.10.2017.

politike upravljanja rizicima kojima je banka izložena predstavlja jedan od segmenata poslovne politike banke pomoću koje se sprovodi strategija upravljanja rizicima banke.

6.1. Faze upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju

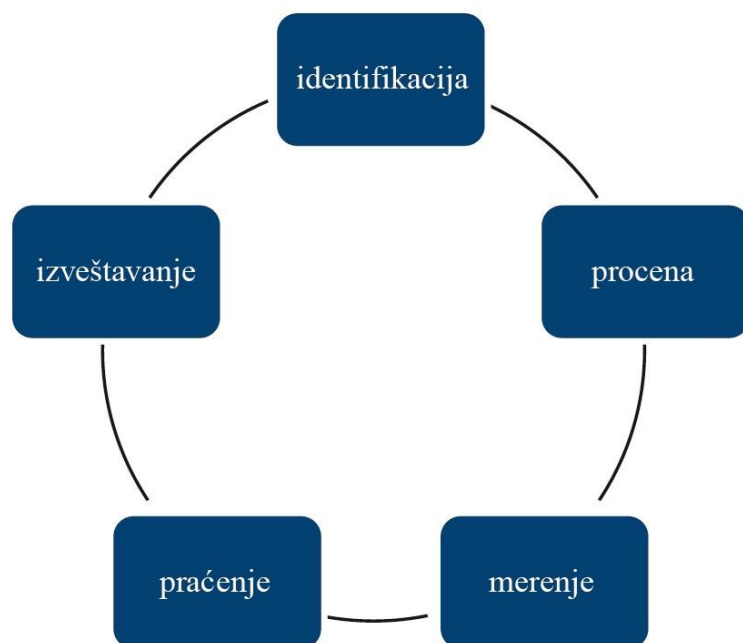
Proces upravljanja rizicima izgleda kao kružni oblik, pri čemu se svih pet faza od kojih je taj proces sačinjen nalaze u bliskim funkcionalnim vezama. Ne postoje zakonom određene procedure koje se koriste kako bi se definisala realizacija faza u funkciji upravljanja rizicima tako da svaka banka je u stanju da ih definiše na osnovu svoje poslovne politike. Procesi upravljanja rizicima unutar banaka se sastoje iz pet osnovnih faza, koje su prikazane na slici 2, a to su:⁵⁹

- identifikovanje rizika,
- procena rizika,
- merenje rizika,
- praćenje rizika, i
- izveštavanje o rizicima.

Identifikovanje rizičnih događaja predstavlja prvu fazu unutar procesa upravljanja rizicima. Za vreme ove faze se sakupljaju podaci o svakom rizičnom događaju (o onima koji su se već odigrali kao i onim za koje postoji šanse da se odigraju) koji se nakon toga unose u interne baze podataka banke. Identifikovanje rizičnih događaja je veoma kompleksan proces koji zahteva da unutar banke postoje jasno definisane procedure za unošenje podataka. Kako bi se dala bilo kakva vrsta kvantitativne ocene neophodno je da postoje bilo kakvi podaci za vremenski period od najmanje pet godina i korišćenje raznih vrsta statističkih metoda i modeliranja. Ukoliko se koriste podaci koje se odnose na period koji je kraći od pet godina, tokom davanja kvantitativne ocene, banka se izlaže riziku od donošenja pogrešnih zaključaka koji su posledica neadekvatne kvantifikacije.

⁵⁹ Gregurek M. i Vidaković N. (2013), *Bankarsko poslovanje*, EFFECTUS, Zagreb, str. 304

Slika 2: Faze procesa upravljanja rizicima



Izvor: Gregurek M. i Vidaković N. (2013), *Bankarsko poslovanje*, EFFECTUS, Zagreb

Procena rizika predstavlja drugu fazu procesa upravljanja rizicima i u njoj se obavlja samoprocenjivanje uz pomoć kog se daju sledeće ocene:⁶⁰

- nivoa u kom je banka izložena određenim rizicima,
- efikasnosti banke u realizaciji aktivnosti koje se odnose na praćenje rizika, i
- procene potencijalnih slabosti banke u odnosu na ciljeve koji su definisani.

Neophodno je da svaka banka razvije sopstveni metodološki pristupu merenju izloženosti riziku, prvenstveno iz razloga da se oni moraju napraviti u skladu sa poslovnim profilom svake banke individualno. Izloženost banke riziku se može kvantitativno predstaviti pomoću velikog broja različitih modela i analiza koji su razvijeni za ovu svrhu.

Praćenje je faza procesa upravljanja rizicima za vreme koje se poslovne aktivnosti koje banka vrši prate i zatim se procenjuje njena stvarna izloženost rizicima u odnosu na stanje koje je planirano. Za vreme faze praćenja interna revizija sakuplja podatke koji su neophodni kako bi se kreirao izveštaj koji se dostavlja top menadžmentu banke, Centralnoj banci i akcionarima banke, a koji služe ka osnova kako bi se stekao uvid u izloženost banke rizicima i njenu poslovnu praksu u ovoj oblasti.

⁶⁰ Gregurek M. i Vidaković N. (2013), *Bankarsko poslovanje*, EFFECTUS, Zagreb, str. 305

Poslednja faza procesa upravljanja rizicima je izveštavanje tokom koje interna revizija kreira različite izveštaje koji se podnose:⁶¹

- najvišim rukovodećim organima banke,
- regulatornim telima i centralnoj banci,
- matičnoj banci (ukoliko ona postoji), i
- različitim organima banke u situacijama kada se za tim ukaže potreba (internoj reviziji, odeljenju banke zaduženom za praćenje usklađenosti njenog poslovanja i sl.), najčešće u slučajevima kada se realizuju određene poslovne aktivnosti koje u značajnoj meri mogu dovesti do povećanja nivoa rizika.

Interna kontrola ima za zadatak da prati odvijanje svih aktivnosti u vezi sa upravljanjem rizicima u svim organizacionim delovima banke, odnosno u okvirima:⁶²

- interne revizije,
- interne kontrole na nivou najviših upravljačkih nivoa banke, i
- odeljenja koje je zaduženo za poslove usklađenosti poslovanja banke.

6.2. Faze upravljanja rizicima u skladu sa AS/NZS 4360:2004 standardom

Standard AS/NZS 4360:2004 predstavlja skup generičkih smernica koji se koriste za upravljanje rizicima. Ovaj standard je moguće primeniti na veoma različit skup aktivnosti, odluka ili operacija, pri čemu se oni veoma često primenjuju i u bankarskom poslovanju. Ovaj standard se koristi kako bi se opisali elementi i faze procesa upravljanja rizikom, pri čemu on nema za cilj da kreira uniformne sisteme upravljanja rizikom. On ima generički karakter i nezavisan je od bilo koje grane industrije ili privrednog sektora. Na strukturu kao i na implementaciju sistema upravljanja rizikom koji se razvija u skladu sa standardom AS/NZS 4360:2004 imaju uticaj više različitih vrsta potreba banke, njeni ciljevi, proizvodi i usluge koje nudi klijentima kao i procesi koji se nalaze unutar nje koriste. U svakoj životnoj fazi banke se ovaj standard može primeniti, pri čemu se najbolji efekti postižu ukoliko se on primenjuje na samom početku primene procesa upravljanja rizicima.

⁶¹ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

⁶² Ibid

Cilj standarda AS/NZS 4360:2004 je da omogući javnim i privatnim kompanijama, grupama i pojedincima da ostvare.⁶³

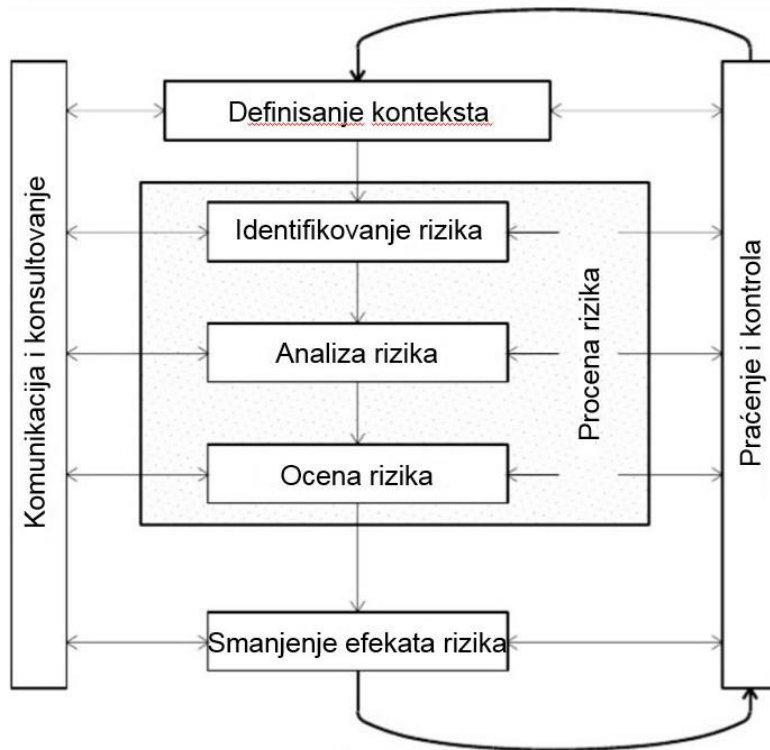
- pouzdaniju i rigorozniju osnovu za odlučivanje i planiranje,
- lakše i bolje identifikovanje šansi i pretnji,
- ostvarivanje vrednosti na osnovu neizvesnosti i promenjivih uslova okruženja,
- proaktivni umesto reaktivnog pristupa upravljanju,
- efikasniju raspodelu i korišćenje resursa,
- poboljšano upravljanje rizičnim situacijama i smanjenje gubitaka i troškova rizika, uključujući i komercijalne premije osiguranja,
- povećanje nivoa poverenja stejkholdera u banku,
- bolje korporativno upravljanje, i
- poboljšanje usklađenosti poslovanja banke sa odgovarajućom zakonskom regulativom.

Proces upravljanja rizicima u skladu sa standardom AS/NZS 4360:2004 predstavlja integralni prakse dobrog upravljanja bankom. Upravljanje rizicima se posmatra kao iterativni proces kontinuiranih poboljšanja koji se može na efikasan način uključiti u postojeće poslovne aktivnost koje se vrše unutar banke. Proces upravljanja rizicima čini sedam faza, čiji grafički prikaz se nalazi na slici 3:

- komunikacija i konsultovanje,
- definisanje konteksta,
- identifikovanje rizika,
- analiza rizika,
- ocena rizika,
- smanjenje efekata rizika, i
- praćenje i kontrola.

⁶³ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

Slika 3: Faze procesa upravljanja rizicima u skladu sa standardom AS/NZS 4360:2004



Izvor: Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

6.2.1. Komunikacija i konsultovanje

Konsultovanje i komunikacija predstavljaju bitne elemente koji moraju biti uzeti u obzir za vreme svake faze procesa upravljanja rizicima. One bi trebale da uključuje otvoreni dijalog sa svim stejkholderima, pri čemu se akcenat mora staviti na komunikaciju, a ne na jednosmerni tok informacija od banke ka njenim stejkholderima.⁶⁴

Bitno je da menadžment banke kreira planove komunikacije sa eksternim i internim stejkholderima još tokom najranijih faza ovog procesa. Ovaj plan bi trebao da obuhvata sva ona pitanja koja se nalaze u vezi sa rizicima kao i sa procesima upravljanja njima. Kako bi se obezbedili preduslovi da zaposleni koji su zaduženi za implementaciju upravljanja rizicima, sa zaposlenima koji imaju interese u vezi sa ovim procesom zajedno i na pravi način razumeju donošenje odluka kao i razloge zbog kojih se određene akcije moraju preduzeti neophodno je da postoji efikasna interna i eksterna komunikacija.

⁶⁴ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

Stejkholderi će najverovatnije njihove odluke koje se nalaze u vezi sa rizicima zasnivati na sopstvenim opažanjima. Ova opažanja mogu da se razlikuju u zavisnosti od razlika u vrednostima, potrebama, pretpostavkama, konceptima i brigama, bez obzira da li se ta opažanja odnose na rizike ili na neke druge teme koje predstavlja predmet diskusije. Sa obzirom da stavovi stejkholdera imaju bitan uticaj na odluke koje se donose važno je da njihova percepcija rizika odredi i integriše unutar okvira procesa odlučivanja u procese upravljanja rizicima.

Vršenje timskih konsultacija pokazalo se kao veoma korisno tokom određivanja sadržaja, efikasnog identifikovanja rizika ili tokom povezivanja različitih oblika ekspertiza za vreme procesa analize rizika. Ove konsultacije se vrše kako bi se omogućilo da različiti pogledi budu na odgovarajući način razmotreni tokom procenjivanja rizika i iz razloga obezbeđivanja odgovarajućih upravljanja promenama za vreme ostvarivanja aktivnosti unutar oblasti smanjenja efekata rizika.

6.2.2. Definisanje konteksta

Tokom definisanja konteksta se formulišu osnovni parametri u okviru kojih se mora upravljati rizicima i postavlja se osnova za realizaciju ostatka procesa upravljanja njima. Kontekst uključuje eksterno i interno okruženje i razloge zbog kojih se realizuju aktivnosti upravljanja rizicima. U okviru konteksta se uključuju i sva razmatranja interfejsa između eksternih i internih okruženja banaka. Osnovni značaj definisanja konteksta se ogleda u tome da prilikom formulisanja ciljeva za potrebe procesa upravljanja rizicima u obzir budu uzete i karakteristike banke i njeno eksterno okruženje.

U okviru definisanja eksternog konteksta se opisuje eksterno okruženje u okviru kog banka obavlja svoje poslovanje. Pored toga, definiše se i odnos između banke i njenog eksternog okruženja, tako da eksterni kontekst može u svojim okvirima uključivati neke od sledećih elemenata:⁶⁵

- eksterne stejkholdere,
- snage banke, slabosti, šanse i pretnje,
- poslovno, društveno, regulatorno, kulturološko, konkurentsko, finansijsko i političko okruženje, i
- osnovne poslovne parametre.

Posebno je važno da se prilikom definisanja eksternog konteksta u obzir uzmu i sve percepcije i vrednosti eksternih stejkholdera. Pored toga, banka mora da ima definisane i jasne politike uz

⁶⁵ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

pomoć kojih se obavljaju svi oblici komunikacije sa njenim stejkholderima. Uspostavljanje eksternog konteksta predstavlja jedan od najznačajnijih preduslova za uzimanje u obzir interesa stejkholdera i njihovih ciljeva prilikom razvoja kriterijuma za upravljanje rizikom. Eksterni kontekst obezbeđuje da se u obzir uzimaju i sve prilike i šanse iz okruženja.

Pre nego što se otpočne sa aktivnostima upravljanja rizicima na bilo kom nivou organizacije neophodno je da se definiše interni kontekst koji omogućava bolje razumevanje načina poslovanja banke.

U ključne segmente koji moraju biti obuhvaćeni internim kontekstom spadaju:⁶⁶

- kultura banke,
- organizaciona struktura,
- interni stejkholderi,
- resursi kojima banka raspolaže poput zaposlenih, kapitala, procesa, sistema i sl., i
- ciljevi i strategije koje su neophodne za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Definisanje internog konteksta, posmatrano iz ugla standarda AS/NZS 4360:2004 je značajno iz sledećih razloga:⁶⁷

- upravljanje rizicima se postavlja u kontekst bančinih ciljeva,
- najznačajniji rizik za većinu banaka predstavlja situacija u kojoj one nisu uspele da ostvare svoje strateške, poslovne ili projektne ciljeve, kao i situacija da njihovi stejkholderi imaju utisak da one nisu uspele u realizaciji svojih ciljeva,
- politika banke, ciljevi i interesovanja pomažu prilikom definisanja njene politike upravljanja rizicima, i
- u obzir se moraju uzeti specifični ciljevi i kriterijumi projekta ili aktivnosti, pri čemu se oni moraju posmatrati iz ugla banke kao celine.

U ovoj fazi je neophodno da se definiše i kontekst upravljanja rizicima, odnosno da se definišu ciljevi, područje, strategije i parametri aktivnosti ili organizacionog dela banke na koji se primenjuju procesi upravljanja rizicima. Definisanje konteksta upravljanja rizicima se mora obaviti uz puno posvećivanje pažnje potrebi za praviljenjem balansa između troškova, koristi i prilika. Pored toga moraju se definisati i neophodni resursi i podaci koji moraju biti sačuvani.

Tokom faze definisanja konteksta moraju se precizno formulisati i kriterijumi na osnovu kojih

⁶⁶ Ibid

⁶⁷ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

se obavlja procena rizika. Odluke o tome da li treba preduzimati akcije u vezi sa određenim rizikom mogu biti zasnovane na finansijskim, operativnim, pravnim, tehničkim, ekološkim, društvenim ili brojnim drugim kriterijumima. Odabrani kriterijumi moraju iskazivati sadržaj koji je definisan u prethodnom kreiranom kontekstu. Sve ovo u velikom broju slučajeva zavisi od politika i ciljeva banke i interesa njenih stejkholdera. Na kriterijume mogu uticati percepcije stejkholdera i zakonski ili regulatorni zahtevi.

Uprkos činjenici da se opšti kriterijumi za donošenje odluka inicijalno razvijaju kao jedan od segmenata konteksta upravljanja rizikom, oni se mogu i dodatno razviti i definisati za svaki pojedinačni rizik koji je identifikovan ili tehniku analize rizika koja je odabrana. Kriterijum rizika mora odgovarati vrsti rizika i načinu na koji se iskazuju nivoi rizika.

Na kraju ove faze je neophodno da se definiše struktura za ostatak procesa, pri čemu je neophodno da se aktivnosti, procesi, projekat ili promena podele u skup elemenata ili koraka kako bi se dobio logičan okvir koji će obezbediti da se ne previdi nijedan rizik koji je značajan po poslovanje banke. Odabrana struktura zavisi od prirode rizika i obima projekta, procesa ili aktivnosti.

6.2.3. Identifikovanje rizika

U fazi identifikovanja rizika ulažu se napor u pravcu pronalaženja svih onih rizika kojima se mora upravljati. Sveobuhvatna identifikacija uz korišćenje dobro strukturiranih sistematičnih procesa je od ključne važnosti zbog činjenice da rizici koji ne budu identifikovani u ovoj fazi mogu biti isključeni iz dalje analize. Identifikacijom moraju biti obuhvaćeni oni rizici koji su pod kontrolom banke, ali i svi oni koje ona ne može kontrolisati.

Cilj identifikovanja rizika se ogleda u stvaranju sveobuhvatne liste izbora rizika i događaja koji mogu imati uticaj na dostizanje svakog od ciljeva koji su identifikovani u prethodnoj fazi. Događaji mogu sprečiti, umanjiti ili odložiti dostizanje postavljenih ciljeva tako da je neophodno da se na adekvatan način procene svi rizici i događaji koji mogu uticati na njih. Nakon identifikovanja svih mogućih događaja moraju se u razmatranje uzeti svi potencijalni povodi i scenarija. Postoji veliki broj načina na koje se određeni događaj može odigrati i upravo iz tog razloga je veoma značajno da se nijedan značajan uzrok ne propusti.

Pristupi koji se koriste za identifikovanje rizika uključuju kontrole liste, procene zasnovane ne pisanim zapisima i iskustvu, grafikone protoka, brainstorming, systemske analize, analize scenarija i tehnike systemskog inženjeringa.⁶⁸ Izbor pristupa koji će biti korišćen zavisi od prirode aktivnosti koje se analiziraju, vrsta rizika, organizacionog konteksta i razloga izvođenja studije upravljanja rizikom.

⁶⁸ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

6.2.4. Analiza rizika

Osnovni cilj analize rizika se ogleda u obezbeđivanju razumevanja rizika kojima je banka izložena. Ona obezbeđuje informacije za donošenje odluka o tome da li se određeni rizici moraju obrađivati i pomaže prilikom izbora najpogodnijih i troškovno najefikasnijih strategija postupanja sa rizicima. Analiza rizika u svoje okvire uključuje razmatranje izvora rizika, njihove pozitivne i negativne posledice i verovatnoću da će se te posledice dogoditi. Moraju se identifikovati faktori koji utiču na posledice i verovatnoću njihovog nastanka, pri čemu se rizici analiziraju kombinovanjem posledica i verovatnoće da će do njih doći. Poželjno je da se na početku napravi preliminarna analiza kako bi se međusobno spojili slični rizici ili bi se rizici koji imaju mali uticaj mogli isključiti iz detaljne studije. Poželjno je da se isključeni rizici, u situacijama kada je to moguće prikažu na jednoj listi kako bi se demonstriralo da je analiza rizika obavljena detaljno i da nijedan rizik nije propušten.

U fazi analize rizika se moraju identifikovati svi postojeći procesi koji su usmereni u pravcu minimiziranja negativnih rizika ili ojačavanja pozitivnih rizika, nakon čega se moraju proceniti njihove snage i slabosti. Potom se proveravaju efekti posledica nekog događaja, ukoliko bi se on ostvario, verovatnoća nastanka pojedinih događaja i posledica koje su sa njim povezane, pri čemu se akcenat stavlja na efikasnosti postojećih strategija i kontrola. Pojedinačni događaj može imati višestruke posledice i može uticati na različite ciljeve. Posledice i verovatnoća ostvarivanja pojedinih događaja se zatim povezuju kako bi se došlo do podataka o nivou rizika, a za njihovo predviđanje se mogu koristiti metodi statističke analize i proračuni. U situacijama kada ne postoje pouzdani ili odgovarajući podaci iz prošlosti mogu se napraviti subjektivna predviđanja koja iskazuju verovanja grupa ili pojedinaca da će se određeni događaj ili ishod dogoditi u budućnosti.

Najznačajniji izvori informacija koji se koriste prilikom analize posledica rizika i verovatnoće njihovog nastanka su:⁶⁹

- podaci iz prošlosti,
- praktična i relevantna iskustva,
- istraživanja tržišta,
- relevantna literatura,
- eksperimenti i prototipovi,
- rezultati javnih konsultacija,
- procene specijalista i eksperata, i
- ekonomski, inženjerski ili ostali modeli.

⁶⁹ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

Analiza rizika se može obaviti na različitim nivoima detaljnosti, u zavisnosti od vrste rizika, svrhe zbog koje se ona obavlja, informacija, podataka i resursa koji stoje na raspolaganju. Ova analiza može biti kvalitativna, polukvantitativna ili kvantitativna, pri čemu je moguće kreirati i kombinacije ovih pristupa u zavisnosti od konkretnih potreba. U praksi su se kao najjednostavnije i najjeftinije pokazale kvalitativne, zatim slede polukvantitativne, dok su kvantitativne analize rizika najsloženije i najskuplje za izvođenje. Kvalitativne analize se često koriste prve, u cilju dobijanja uopštenih podataka o nivoima rizika i otkrivanja najznačajnijih rizika kojima je banka izložena. Nakon toga se može ukazati potreba za obavljanjem konkretnijih kvalitativnih ili kvantitativnih analiza koje se odnose na značajnije rizike koji su identifikovani. Veoma je značajno da forma ovih analiza bude u skladu sa kriterijumima procene rizika koji su razvijeni tokom faze definisanja konteksta.

Obzirom da su neka od predviđanja obavljenih u analizi rizika neprecizna trebala bi se obaviti i analiza osetljivosti u cilju testiranja efekata koje neizvesnost ima na podatke i pretpostavke. Analiza osetljivosti takođe predstavlja i način za testiranje podesnosti i efikasnosti potencijalnih opcija za kontrolu i tretman rizika.

6.2.5. Ocena rizika

Tokom faze ocene rizika se donose odluke, koje su zasnovane na rezultatima dobijenim analizom rizika, u vezi sa rizicima koji trebaju biti obrađeni i njihovim prioritetima. Ocena rizika uključuje poređenje nivoa rizika identifikovanih tokom faze analize sa kriterijumima rizika koji su definisani tokom faze definisanja konteksta. U ovoj fazi se moraju razmotriti ciljevi banke i obim prilika koje se mogu ostvariti u slučaju njihove uspešne realizacije. Vrš se izbor između različitih opcija, gubici sa većim verovatnoćama se mogu povezati sa dobitima sa većim verovatnoćama, a konkretan izbor će zavisiti od konteksta konkretne banke.⁷⁰

Prilikom donošenja odluka u obzir se mora uzeti širi kontekst rizika i moraju se uključiti razmatranja u vezi sa tolerancijom prema rizicima koje ne nosi sama banka koja bi trebala da ima korist od njih. U nekim situacijama procena rizika može dovesti do odluke da se obave dodatne analize pre preduzimanja konkretnih akcija.

6.2.6. Smanjenje efekata rizika

Postupanje sa rizicima uključuje i identifikovanje skupa rizika na koje će biti stavljen akcenat, njihovog ocenjivanja i pripreme i implementacije planova postupanja. Opcije postupanja sa rizicima koji imaju pozitivne ishode (prilike) koji nisu uvek i međusobno isključivi ili odgovarajući

⁷⁰ Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

u svim situacijama uključuju.⁷¹

- aktivno traženje prilika donošenjem odluka o otpočinjanju ili nastavku aktivnosti koje imaju veliku verovatnoću da će dovesti do nastanka ili održavanja prilika,
- promena verovatnoće ukazivanja prilika kako bi se povećala mogućnost ostvarivanja ishoda koji su povoljni po banku,
- promena posledica, u cilju povećanja obima dobitaka, i
- deljenje prilika.

Navedene aktivnosti uključuju i postojanje drugih strana koje će takođe ostvariti ili podeliti deo pozitivnih efekata rizika, najčešće kroz pružanje dodatnih kapaciteta ili resursa koji povećavaju verovatnoću da će se realizovati šansa ili obim koristi koje će biti ostvarene ukoliko dođe do realizacije prilike. Ovo se može postići korišćenjem ugovora i organizacionih struktura poput partnerstava, zajedničkih ulaganja i sl. Deljenje pozitivnih ishoda sa sobom najčešće nosi i deljenje određenih troškova koji su povezani sa aktivnostima neophodnim za njihovo ostvarivanje. Sporazumi o deljenju najčešće sa sobom nose i nastanak novih rizika koji nastupaju kao posledica neispunjenja obaveza koje su na sebe preuzele druge strane.

Odnos prema rizicima koji nose negativne posledice je u osnovi veoma sličan onome koji se koristi za rizike sa pozitivnim posledicama, uprkos činjenici da su njihove interpretacije i implikacije potpuno različite. Prema rizicima koji nose negativne posledice može se ophoditi na sledeće načine:⁷²

- Izbegavanje rizika donošenjem odluke da se ne otpočne ili ne nastavi aktivnost koja pruža mogućnost njegovog nastanka, u situacijama kada je to moguće. Ovakav odnos prema riziku se može pokazati kao potpuno neodgovarajući u situacijama kada banke bespotrebno iskazuju stavove koje karakteriše averzija prema riziku. Neodgovarajuće izbegavanje rizika može dovesti do povećanja značaja ostalih rizika ili može za posledicu imati gubitak prilika za ostvarenje određenih dobiti.
- Promena verovatnoće nastanka rizika, u cilju smanjenja verovatnoće nastupanja negativnih ishoda.
- Promena konsekvenci u cilju smanjenja nivoa gubitaka koje rizik može doneti.
- Deljenje rizika uz pomoć kog se uključuje još jedna ili više strana koje preuzimaju ili dele određene delove rizika, najčešće uz prethodni sporazum. Mehanizmi koji se koriste uključuju kreiranje ugovora ili organizacionih struktura poput partnerstava ili zajedničkih ulaganja uz pomoć kojih se obavlja širenje odgovornosti i zaduženja. Ovakve sporazume

⁷¹ Ibid

⁷² Standards Australia & Standards New Zealand (2004), Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne

po pravilu prate i određeni finansijski troškovi ili koristi koji su povezani sa deljenjem dela rizika sa drugom organizacijom, poput premija koje banke plaćaju za osiguranje svojih plasmana. U situacijama kada se deli ceo rizik ili jedan njegov deo banka koja prenosi rizik na sebe preuzima još jedan novi rizik koji se ogleda u mogućnosti da strana na koju je on prenet neće njime upravljati na pravi način.

- Zadržavanje rizika. Nakon prenošenja ili deljenja rizika po pravilu ostaju i ostaci rizika koji se zadržavaju u banci. Rizici mogu biti zadržani i po automatizmu, npr. u slučajevima kada nije uspešno izvedeno identifikovanje ili odgovarajuće deljenje rizika koji predstavljaju pretnju po poslovanje banke.

6.2.7. Praćenje i kontrola

Stalno praćenje i kontrola upravljanja rizicima predstavljaju osnovni preduslov za njihovo svođenje na najmanji mogući nivo ili njihovo efikasno korišćenje. Faktori koji mogu uticati na verovatnoću nastanka određenog rizika i poledice određenog ishoda se mogu promeniti, baš kao što se mogu promeniti i faktori koji utiču na prikladnost ili troškove opcija koje banci stoje na raspolaganju. Upravo zbog navedenih razloga je neophodno da se ciklus upravljanja rizicima ponavlja u redovnim vremenskim intervalima.

Informacije o stvarnom progresu u odnosu na planove upravljanja rizikom predstavljaju značajno merilo performansi zbog čega bi one trebale da budu uključene u aktivnosti upravljanja performansama banke, mere i sistem izveštavanja. Praćenje i kontrola takođe uključuju i izvlačenje pouka iz procesa upravljanja rizikom, analize događaja koji su se odigrali, planova aktivnosti i njihovih ishoda.

7. STUDIJA SLUČAJA - UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMERCIJALNOJ BANCII AD BEOGRAD

U ovoj studiji slučaja biće analizirano i pomoću poslovnih pokazatelja prikazano poslovanje Komercijalne banke ad Beograd tokom perioda od 2007 godine do završetka 2015. godine, sa ciljem da se utvrdi uticaj globalne finansijske krize na poslovanje banke, koja je stigla u Srbiju tokom 2008 godine. Svi podaci priloženi u ovom radu su dostupni na sajtu Komercijalne banke ad Beograd i na stranici Agencije za privredne registre.

7.1. Globalna finansijska kriza

Globalna finansijska kriza predstavlja period velikog ekonomskog pada tokom kasnih godina prve decenije i početkom druge decenije 21 veka. Smatra se najgorom globalnom recesijom od drugog svetskog rata. Globalna finansijska kriza prvo je zahvatila tržište nekretnina u Sjedinjenim Američkim Državama. Niska kamatna stopa je prouzrokovala eksploziju na tržištu nekretnina. Visok nivo priliva jeftinog novca koji dolazi iz inostranstva dovodi do viška izvora sredstava banaka, što banke prinuđuje da plasiraju novčana sredstva kako bi ostvarile profit.

Na tržištu kredita u Sjedinjenim Američkim Državama se pojavljuju dve vrste kredita, Prime hipotekarni krediti koji se odobravaju poveriocima koji ispunjavaju uslove da otplate uzeti hipotekarni kredit i Sub-prime hipotekarni krediti koji se odobravani poveriocima koji nisu ispunjavali uslove za dobijanje istih. Banke su odobravale ove kredite lako zbog višegodišnjeg rasta cena nekretnina u Sjedinjenim Američkim Državama usled čega je došlo do uvećanja vrednosti collateral, te je već posle nekoliko godina vrednost hipoteka prevazilazila iznos kredita koji je uzet. Usled ovakvih tržišnih procesa dolazi do visoke tražnje za sigurnim plasmanima na svetskom nivou i loše regulacije. Kriza je rezultat neodgovorne poslovne politike finansijskih institucija koje su odobravale veoma rizične plasmane. Problemi nastaju kada veliki broj poverioca nije u mogućnosti da otplati rate kredita jer na strani ponude dolazi do povećanja hipoteka i zasićenja tražnje. Rezultat toga je pad cena nekretnina. Kriza dovodi do rasta verovatnoće nesolventnosti banaka što produbljuje krizu. Povećanje rizika dovodi do smanjenja iznosa kao i ročnosti međubankarskih pozajmica. Negativan uticaj krize na stanovništvo ogleda se kroz pozajmice, jer dolazi do rasta kamatnih stopa i snižavanja iznosa kredita. Efekti krize se prelivaju na realni sektor. Poskupljuju bankarski krediti, te rastu troškovi poslovanja preduzeća, a smanjuje se obim kreditiranja, što dovodi do pada likvidnosti preduzeća. Niži obim kreditiranja dovodi do niže potrošnje, što snižava ukupnu agregatnu tražnju. Niža tražnja preduzeća primorava preduzeća da smanjuje proizvodnju što može dovesti do otpuštanja radnika. Uslovi poslovanja preduzeća koji su pogoršani, pad prihoda kao i rast rashoda mogu dovesti do bankrota srednjih i malih preduzeća.

7.2. Komercijalna banka ad Beograd

Komercijalna banka ad Beograd osnovana je datuma 01.12.1970. godine, a datuma 06.05.1992. godine je transformisana u akcionarsko društvo. Najveće učešće u upravljačkim akcijama banke ima Republika Srbije (42,59%), zatim nakon nje Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj (25,00%). U međunarodnom i domaćem platnom prometu Komercijalna banka ad Beograd ima aktivnu ulogu. Banka poseduje ukupni kapital od 575 miliona € i akcijski kapital od 331 miliona € i predstavlja drugu najveću banku u zemlji.

Komercijalna banka ad Beograd kao matična banka ima tri zavisna lica sa učešćem u vlasništvu:

-100% vlasništvo - Komercijalna banka AD Budva, Crna Gora, osnovana je u novembru 2002. godine, datuma 06.03.2003. godine upisana je u centralni registar Privrednog suda u Podgorici i njen matični broj je 02373262.

-100% vlasništvo - Kombank invest AD Beogra, Srbija, osnovano je u decembru 2007. godine, datuma 05.02.2008. godine registrovano je i njen matični broj 20379758

-99,99% vlasništvo - Komercijalna banka AD Banja Luka, Bosna i Hercegovina, osnovana je u septembru 2006 godine, datuma 15.09.2006. godine upisana je u sudski registar u Banju Luci i njen matični broj 11009778.

7.3. Pokazatelji poslovanja

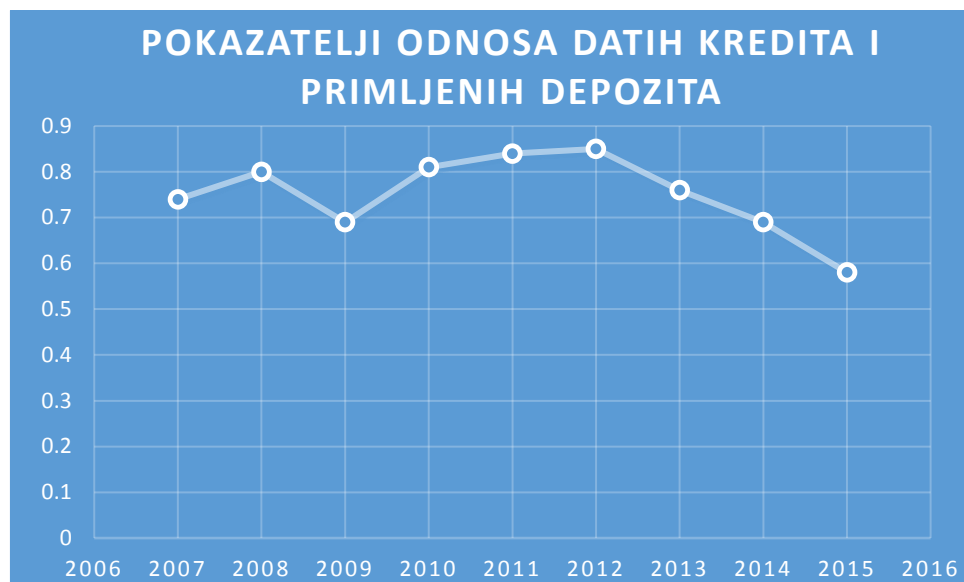
7.3.1. Pokazatelj odnosa datih kredita i primljenih depozita

Tabela 1. Pokazatelj odnosa datih kredita i primljenih depozita u hiljadama RSD

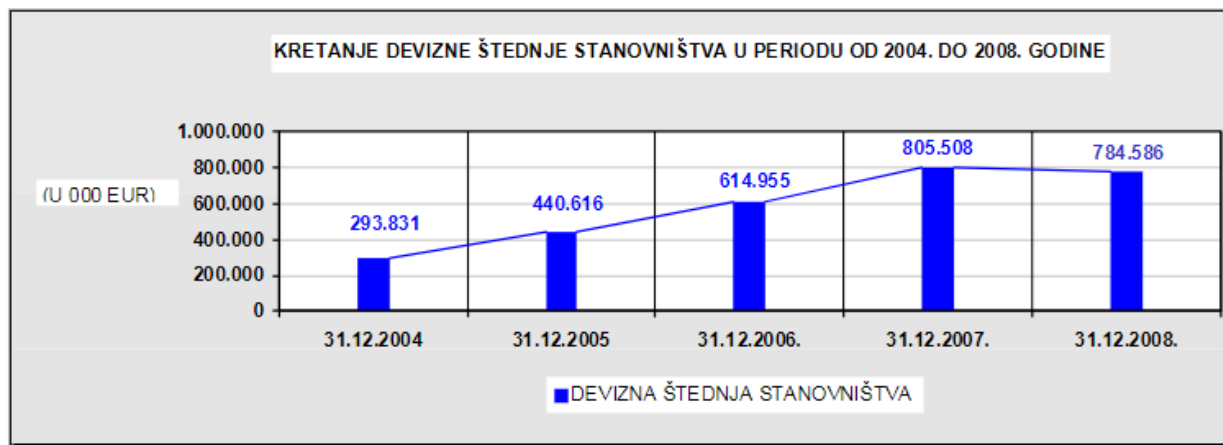
Godina	Dati krediti	Primljeni depoziti	Odnos datih kredita i primljenih depozita
2007.	89.743.089	121.642.181	0.74
2008.	106.231.447	132.903.416	0.8
2009.	115.106.246	167.210.761	0.69
2010.	135.617.624	167.508.463	0.81
2011.	147.041.779	174.789.825	0.84
2012.	174.777.421	205.059.245	0.85
2013.	174.109.799	228.898.339	0.76
2014.	181.807.638	264.868.010	0.69
2015.	159.989.232	274.340.743	0.58

Starije interpretacije opisuju likvidnost kao sposobnost nekog sredstva koje se ne nalazi u novčanom obliku da se transformiše u novčani oblik, dok novije interpretacije opisuju likvidnost kao sposobnost preduzeća da obaveze koje ima prema poveriocima izmiri u roku. Važan pokazatelj likvidnosti predstavlja pokazatelj odnos datih kredita i primljenih depozita. Veći pokazatelj ukazuje da je likvidnost banke manja. U periodu od 2007. do 2015. godine odnos između datih kredita i primljenih depozita se menjao svake godine. U 2008. godini pokazatelj odnosa datih kredita i primljenih depozita iznosio je 0.8. Tokom 2009. godine dolazi do pada ovog pokazatelja na 0.69.

Grafikon 1. Pokazatelj odnosa datih kredita i primljenih depozita



Grafikon 1: Kretanje devizne štednje



Izvor: <http://www.kombank.com/godisnji-izvestaj>

Tokom 2008. godine došlo je do pada devizne štednje zbog globalne finansijske krize, koja je dovela do povlačenja štednih depozita tokom poslednjeg kvartala 2008. godine. Kako bi banka održala likvidnost u ovoj situaciji preduzela je mere koje su dale deponentima devizne štednje dale mogućnost da raspolazu sa svojim sredstvima slobodno.

7.3.2. Pokazatelj odnosa kapitala i ukupne aktive

Tabela 2. Pokazatelj odnosa kapitala i ukupne aktive (zaduženost banke) u hiljadama RSD

Godina	Kapital	Ukupna aktiva	Odnos kapitala i ukupne aktive
2007.	19.168.760	147.203.203	0,1302
2008.	25.433.143	170.861.369	0,1488
2009.	27.276.381	205.257.221	0,1329
2010.	41.054.428	255.868.309	0,1604
2011.	44.275.566	275.488.718	0,1607
2012.	59.866.560	324.187.773	0,1847
2013.	64.962.218	362.786.319	0,1791
2014.	69.546.804	406.261.524	0,1712
2015.	61.456.734	391.856.849	0,1568

Pokazatelj odnosa kapitala i ukupne aktive prikazuje koliko banka tokom finansiranja koristi sopstvena sredstva. Veći pokazatelj ukazuje da je zaduženost banke manja, kao i manji rizik poslovanja banke jer se više finansira vlastitim kapitalom. Tokom 2012. godine ovaj pokazatelj je bio na najvišem nivou. i iznosio je 0.1847. Banka se u ovoj godini finansirala 18,47% iz sopstvenih sredstava. U 2007. godini ovaj pokazatelj je bio na najnižem nivou i iznosio je 0,1302. Tokom perioda od 2007. godine do 2009. godine banka je najmanje koristila sopstvena sredstva za finansiranje.

Grafikon 2. Pokazatelj odnosa kapitala i ukupne aktive



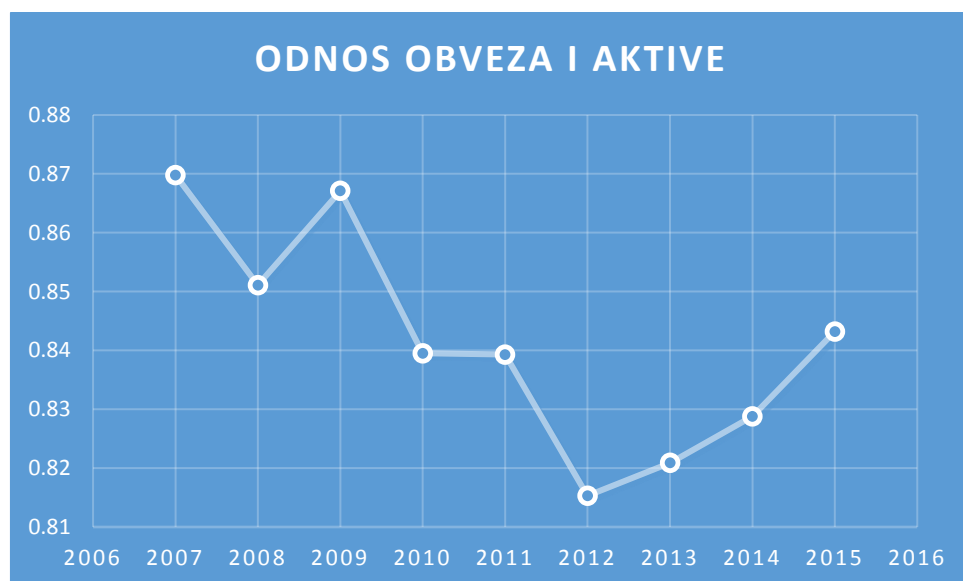
7.3.3. Pokazatelj odnosa obaveza i ukupne aktive

Tabela 3. Pokazatelj odnosa obaveza i aktive u hiljadama RSD

Godina	Ukupne obaveze	Ukupna aktiva	Odnos obveza i aktive (ratio zaduženosti)
2007.	128.034.442	147.203.203	0.8698
2008.	145.428.226	170.861.369	0.8511
2009.	177.980.840	205.257.221	0.8671
2010.	214.813.881	255.868.309	0.8395
2011.	231.213.152	275.488.718	0.8393
2012.	264.321.213	324.187.773	0.8153
2013.	297.824.101	362.786.319	0.8209
2014.	336.714.720	406.261.524	0.8288
2015.	330.400.115	391.856.849	0.8432

Ratio zaduženosti stavlja u odnos pozajmljene izvore finansiranja i ukupnu imovinu. Ako se na pozajmljena sredstva ne obračunava kamata, pretpostavlja se da su manje opterećujuća po novčani tok banke od ostalih sredstava. Ovaj pokazatelj pokazuje koliko banka tokom finansiranja koristi tuđa sredstva. Veći pokazatelj ukazuje da je zaduženost banke veća. Iz gornje tabele se vidi da je zaduženost banke bila najviša tokom period od 2007. do 2009. godine u vreme početka globalne finansijske krize.

Grafikon 3. Pokazatelj odnosa obaveza i aktive



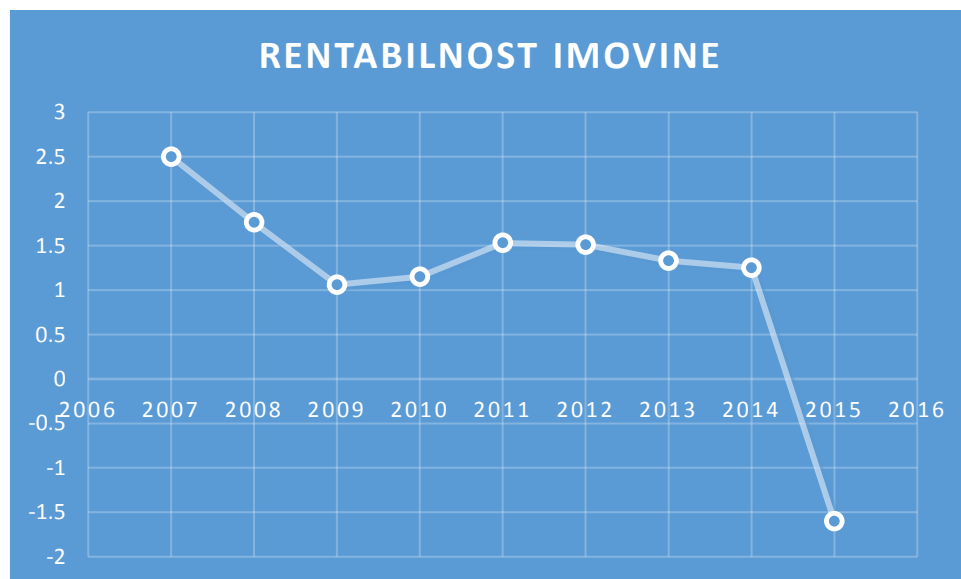
7.3.4. Pokazatelj rentabilnosti imovine

Tabela 4. Rentabilnost imovine u hiljadama RSD

Godina	Rentabilnost imovine (ROA)
2007.	2.5
2008.	1.76
2009.	1.06
2010.	1.15
2011.	1.53
2012.	1.51
2013.	1.33
2014.	1.25
2015.	-1.6

ROA – stopa prinosa na ukupna sredstva se dobija deljenjem poslovnog rezultata sa poslovnom imovinom. Ovaj pokazatelj prikazuje koliko je preduzeće sposobno da korišćenjem raspoložive imovine ostvari dobit. Banki odgovara da ovaj pokazatelj bude što veći. U posmatranom periodu pokazatelj ROA je bio najviši 2007. godine i iznosio je 2,5%. Do pada pokazatelja ROA dolazi tokom 2008. godine na 1,76% za vreme početka globalne finansijske krize.

Grafikon 4. Rentabilnost imovine



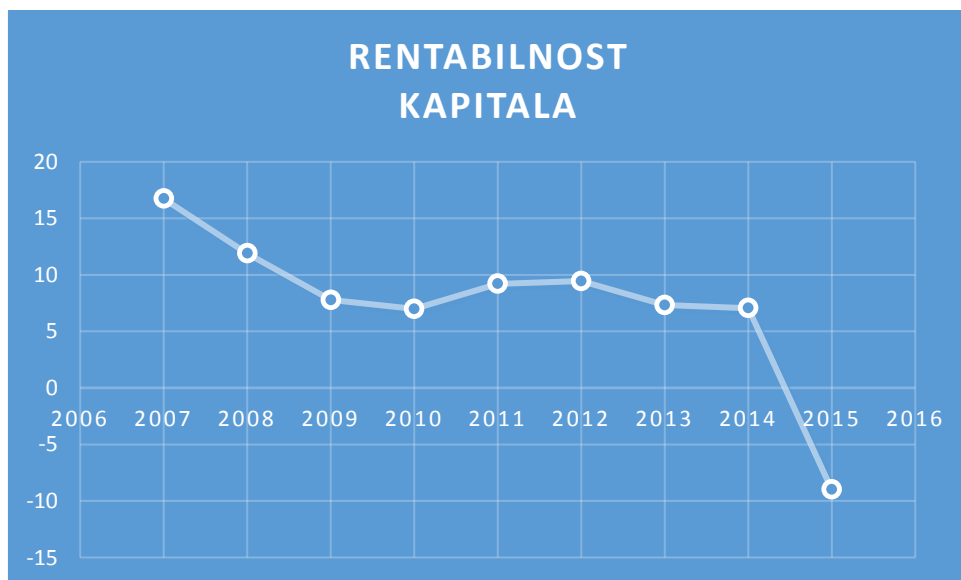
7.3.5. Pokazatelj rentabilnosti kapitala

Tabela 5. Rentabilnost kapitala u hiljadama RSD

Godina	Rentabilnost kapitala (ROE)
2007.	16.73
2008.	11.90
2009.	7.78
2010.	6.98
2011.	9.21
2012.	9.44
2013.	7.33
2014.	7.05
2015.	-9.0

ROE – stopa prinosa na kapital je odnos neto rezultata (zarada vlasnika) i sopstvenog kapitala, uloga vlasnika. Utvrđuje stopu rasta vlasničkog kapitala. Pokazatelj ROE je bio najveći u 2007. godini kada je iznosio 16,73%, što znači da je banka u toj godini ostvarila najveću neto dobit na uloženi sopstveni kapital. Od 2008. godine pokazatelj ROE se postepeno smanjuje.

Grafikon 5. Rentabilnost kapitala



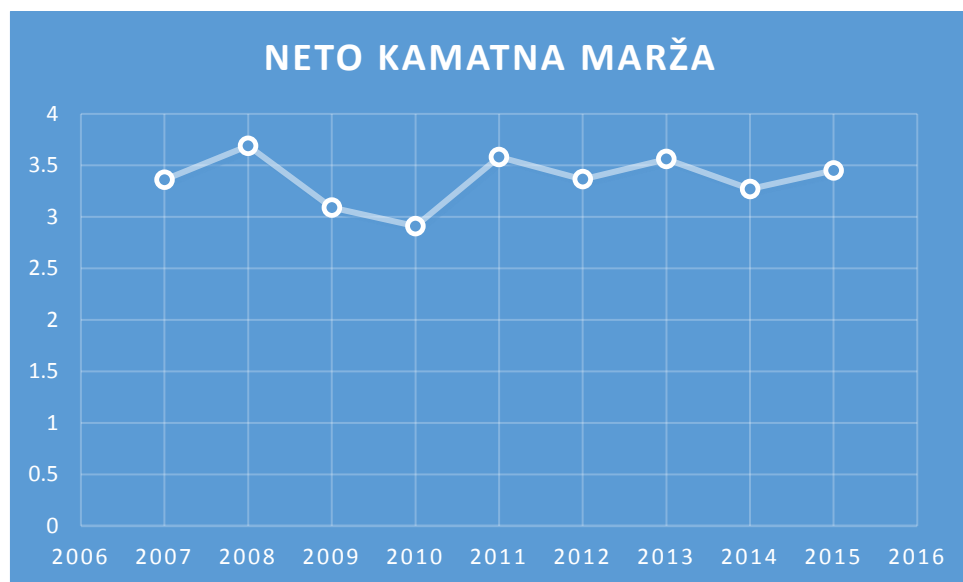
7.3.6. Pokazatelj neto kamatne marže

Tabela 6. Neto kamatna marža u hiljadama RSD

Godina	Neto prihod od kamata	Ukupna aktiva	Neto kamatna marža
2007.	4.953.572	147.203.203	3.36
2008.	6.300.214	170.861.369	3.69
2009.	6.334.099	205.257.221	3.09
2010.	7.437.483	255.868.309	2.91
2011.	9.853.368	275.488.718	3.58
2012.	10.910.317	324.187.773	3.365
2013.	12.929.237	362.786.319	3.56
2014.	13.298.586	406.261.524	3.27
2015.	13.529.809	391.856.849	3.45

Neto kamatna marža je razlika između prihoda od kamata i rashoda od kamate, izražena kao procenat prosečne aktive. Negativna vrednost označava da banka nije donosila kvalitetne odluke, jer rashodi kamata su veći od prihoda generisanih investicijama banke.⁷³ Banki odgovara da ovaj pokazatelj bude što veći. Ovaj pokazatelj je bio najviši tokom 2008. godine za vreme početka globalne finansijske krize i iznosio je 3,69%, dok je naredne godine opao na 3,09%.

Grafikon 6. Neto kamatna marža



⁷³ Banjalučka berza, <https://www.blberza.com/Pages/DocView.aspx?page=SP34>

7.4. Analiza poslovanja Komercijalne banke ad Beograd

Banka se 2008. godine, sa početkom globalne finansijske krize susreće sa brojnim problemima, kao što su visoka nelikvidnost na kapitalnom i na kreditnom tržištu, opadajuća kamatna marža, povećano zaduživanje, značajno povlačenje štednje građana kao reakcija na krizu, rast troškova finansiranja. Banka nije mogla da se odupre uticaju ekonomske krize i pored dobrog poslovanja pre krize. Na osnovu sprovedene analize putem pokazatelja poslovanja banke uočeno je da su efekti globalne ekonomske krize najvidljiviji tokom 2009. godine. Komercijalna banka kao i druge poslovne banke se našla u ozbiljnim poteškoćama za vreme krize, jer poslovne banke u ranijim periodima nisu pridavale dovoljan značaj praćenju i regulisanju rizika.

Neophodno je poznavanje upravljanja raznovrsnim rizicima kojima je banka izložena. Uvođenje savremene metodologije za upravljanje i praćenje rizika unutar banaka umanjilo bi štetan uticaj finansijske krize na poslovanje tih banaka.. Potrebne su inovacije u poslovanju zbog širenja liste rizika, pojavljuju se novi, a menjaju oni iz ranijih perioda što zahteva promene u procesu upravljanju rizicima.

7.5. Upravljanje rizicima i finansijska kriza

Sistem upravljanja rizicima u prethodnih dvadeset godina imao je bitnu ulogu u bankama. Finansijska kriza koja se pojavila u svetu tokom 2007. godine otkrila je značajne slabosti u sistemima upravljanja rizicima. Danas sistem upravljanja predstavlja jednu od najbitnijih aktivnosti unutar svih finansijskih institucija.

Institut internih revizora rizike koji su povezani sa finansijskom krizom deli na:

- kreditne rizike,
- rizike koje se odnose na reputaciju banke,
- rizike izloženosti trećim licima,
- rizike likvidnosti.⁷⁴

Prema Rene Štalcu postoji pet razloga zbog kojih sistem upravljanja rizicima nije bio u stanju da funkcioniše efikasno za vreme finansijske krize:

- ne korišćenje odgovarajućih mera za merenje rizika,
- pogrešna procena poznatih rizika,

⁷⁴ Michalis Bekiaris, Thanasis Efthymiou, Andreas G. Koutoupis (2013), *Economic crisis impact on corporate governance & internal audit:: The case of greece*, University of The Aegean, Greece, p. 57

- neuspešno uzimanje u obzir već poznatih rizika,
- neuspešno obaveštavanje višeg menadžmenta o rizicima,
- neuspešno kontrolisanje i upravljanje rizicima.

Interni revizori u današnjem poslovnom okruženju moraju da budu u stanju da prepoznaju i povežu rizike u svim poslovnim funkcijama. Kada poslovne veštine koje se odnose na upravljanje rizicima razviju do nivoa zrelosti, interna revizija bi trebala da bude u stanju da obezbedi sigurnost poslovnih procesa sistema upravljanja rizicima.

Institut internih revizora kako bi razumeo uticaj ekonomske krize na funkciju interne revizije sproveo je ankete, i rezultati tih anketa su navedeni u narednom tekstu:⁷⁵

Glavni razlog zbog kojeg su banke loše reagovalе na globalnu finansijsku krizu jeste neefikasno upravljanje aktivnostima koje se odnose na upravljanje rizicima. Interna revizija igra bitnu ulogu u identifikovanju i mapiranju rizika koji nastaju zbog globalne finansijske krize. Prema sprovedenim istraživanjima, 33.4% ispitanika smatra da bi efikasniji sistem upravljanja rizicima mogao biti efikasno rešenje za globalnu ekonomsku krizu. Poslovni rizici mogu dovesti do povećanja rizika falsifikovanja unutar finansijskih izveštaja. Interna revizija je značajna u procesu identifikovanja i mapiranja rizika koji nastaju kao posledica globalne finansijske krize smatra 40% ispitanika. Sistem upravljanja rizicima predstavlja bitan instrument koji se koristi i za predikciju krize i za njen tretman. 33% ispitanika smatra da je unapređivanje sistema upravljanja rizicima neophodno u današnjem konstantom promenljivom okruženju. Jačanje i unapređivanje sistema upravljanja rizicima predstavlja dobar odgovor na globalnu finansijsku krizu.

Kompanija Price Waterhouse Coopers dala je predlog kako bi funkcija interne revizije mogla da izgleda u budućnosti koji je opisan u narednom tekstu:⁷⁶

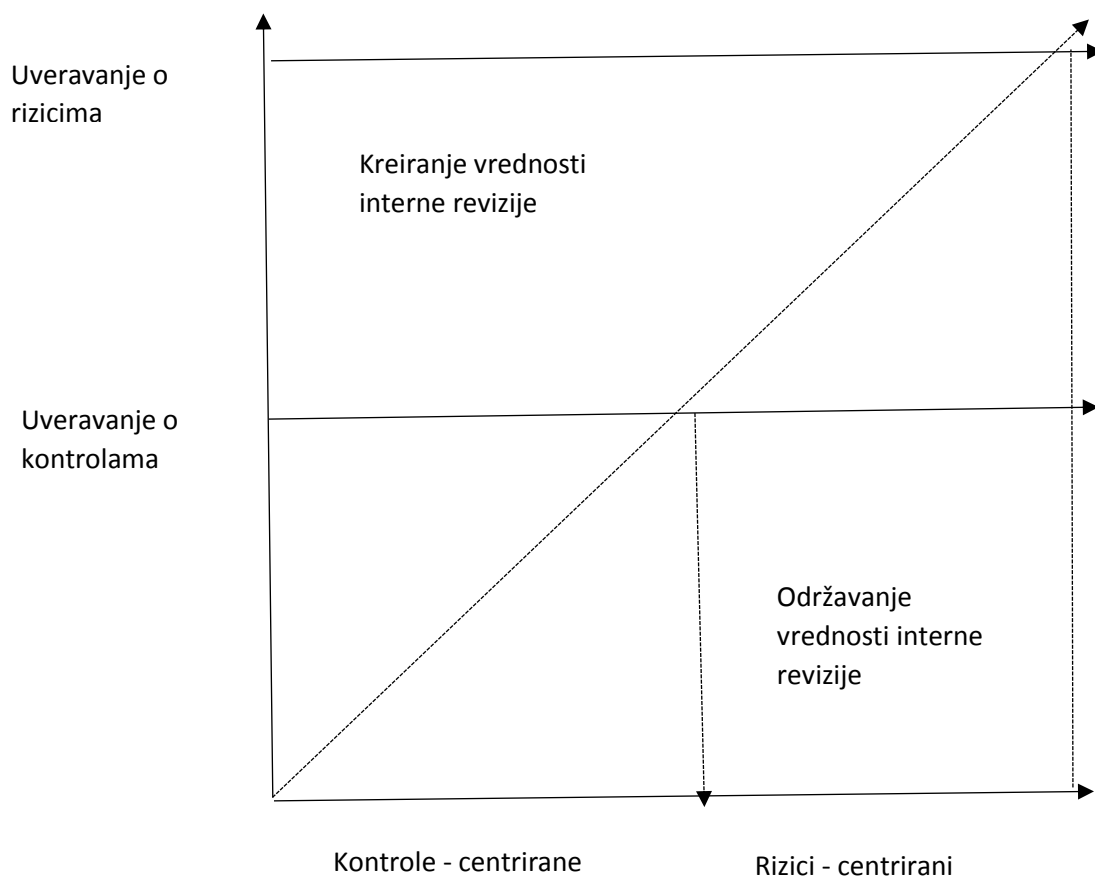
Dodatne aktivnosti koje bi interna revizija pružala su usluge uveravanja nad sistemom upravljanja rizicima pored uveravanja nad internim kontrolama. Ovakav sistem interne revizije bi zahtevao rizik-centriranu filozofiju. Ovakva filozofija bi zahtevala od internih revizora da usvoje sveobuhvatan, konceptualan prilaz reviziji, proceni rizika, kao i upravljanju rizicima koji je širi od tradicionalnog fokusa na kontrole. Na osnovu rezultata anketa i intervju-a koje je kompanija Price Waterhouse Coopers sprovela smatra se da vrednost interne revizije kao nezavisne funkcije zavisi od dva faktora: prirode primarnog fokusa koji sistem interna revizije ima i relativne

⁷⁵ Institute of Internal Auditors (2009): *“Internal Auditing and Risk Management”*, Altamonte Springs,
 Institute of Internal Auditors (2009): *“The financial crisis and its impact on the Internal Audit Profession”*,
 Altamonte Springs,
 Institute of Internal Auditors (2010): *“Internal Auditing: Shifting Priorities for a Changing Environment”*,
 Altamonte Springs

⁷⁶ Price Waterhouse Coopers (2007), „Internal audit 2012“

zrelosti procesa upravljanja rizicima u organizaciji u kojoj služi. Ove korelacije su prikazane u narednoj tabeli.

Grafikon 1: Interna revizija 2012, model vrednosti



Izvor: Price Waterhouse Coopers (2007), Internal audit 2012

Lekcije koje interni revizori mogu da nauče iz globalne finansijske krize, kao i predložene akcije koje mogu da preduzmu kako bi podigle efikasnost poslovanja banke su naredne:⁷⁷

- Banke doživljavaju neuspehe zbog unutrašnjeg upravljanja koje nije adekvatno. Predložena akcija bi bila vršenje kontrole nad time da li odgovarajući procesi za upravljanje bankom, unutrašnjom kontrolom i upravljanje rizicima postoje unutar banke.

⁷⁷ Institute of Internal Auditors (2010), Richard Millichip, „A new direction in the Wake of the Financial Crisis”, p. 9

- Neuspesi u upravljanju uglavnom predstavljaju nenamerne posledice nekih drugih aktivnosti. Predložena akcija bi bila da se tokom svake revizije u obzir uzmu nenamerne posledice drugih aktivnosti.
- Neuspesi u upravljanju takođe potiču iz eksploatacija onih šansi koje su povezane sa velikim količinama revizijskog rizika. Predložena akcija bi bila nadgledanje svih aktivnosti kako bi se otkrilo da li postoje rizici koji nisu uračunati.
- Organizacije ne koriste prilike da nauče iz grešaka konkurencije. Predložena akcija bi bila da banke sakupljaju podatke o akcijama koje preduzimaju konkurenti i učenje od njih.
- Neuspesi koji se dešavaju u upravljanju su neizbežni. Predložena akcija bi bila razumno, a ne apsolutno uveravanje.
- Neuspesi u upravljanju uglavnom potiču od ljudi, a ne procesa. Predložena mera bi bila kontrola nad ljudskim resursima, da postoji odgovarajuća kontrola nad radom koji se obavlja.
- Organizacije su više reaktivne, nego proaktivne u identifikovanju i rešavanju neuspeha upravljanja. Predložena mera bi bila da se obraća pažnja na znake rizika koji se javljaju i da se resursi usredsređuju na proaktivno ublažavanje.

Analizom sprovedenom u ovoj studiji slučaja utvrđeno je da je globalna finansijska kriza negativno uticala na poslovanje Komercijalne banke. Globalna finansijska kriza je predstavljala priliku za Komercijalnu banku da uvidi gde joj se nalaze slabosti i šta da poboljša. Neefikasan sistem upravljanja rizicima predstavlja jedan od glavnih razloga zbog kog su banke negativno reagovala na globalnu finansijsku krizu, sistem upravljanja rizicima nije uspeo na vreme da uoči opasnost od predstojeće globalne ekonomske krize. Neefikasan sistem interne revizije može dovesti do smanjenja efikasnosti u identifikovanju i procenjivanju rizika kao i davanju izveštaja o rizicima. Jedno od rešenja koje Komercijalna banka može da iskoristi kako bi poboljšala sistem upravljanja rizicima jeste da počne da koristi sistem interne revizije koji je predložio Price Waterhouse Coopers, sistem interne revizije koji bi pored uveravanja nad kontrolama takođe vršio pružanje uveravanja nad sistemom upravljanja rizicima. Ovakav sistem interne revizije bi zahtevao od internih revizora da počnu da primenjuju rizik-centriranu filozofiju. Ovakva filozofija bi zahtevala od internih revizora da usvoje sveobuhvatan, konceptualan prilaz reviziji, proceni rizika, kao i upravljanju rizicima koji je širi od tradicionalnog fokusa na kontrole.

8. ZAKLJUČAK

Interna revizija predstavlja skup aktivnosti usmerenih u pravcu utvrđivanja svih nepravilnosti koje se pojavljuju u poslovanju banke. Predmet interesovanja interne revizije može biti bilo koja osoba koja je zaposlena u banci, bilo koji deo banke, ako i svi procesi koji se tokom njenog poslovanja odvijaju, pri čemu ne sme biti bilo kakvih vidova zaštite pojedinaca ili organizacionih celina od aktivnosti revizije.

Da bi se ostvarili puni efekti primene interne revizije u poslovanju banaka neophodno je da proces njene implementacije otpočne aktivnostima u oblasti procene rizika, dok kreiranje izveštaja o radu predstavlja poslednje korake u ovom procesu. Razvoj savremenih bankarskih proizvoda, koji postaju sve složeniji, pred banke postavlja obavezu unapređenja procesa interne kontrole kako bi ova funkcija mogla da prati njihovu izloženost riziku u novim uslovima poslovanja. Pored toga, praksa je pokazala da su se banke u velikom broju slučajeva odlučivale da ulaze u nove vrste poslova ili na nova tržišta samo u cilju praćenja konkurencije, bez obavljanja objektivnih procena rizika koje ovi poduhvati sa sobom nose. Sve navedeno je u značajnoj meri dovelo do rasta značaja interne revizije u bankarskom poslovanju. Interna revizija mora imati pripremljene odgovarajuće metodologije procene rizika u svim situacijama i u svim okolnostima.

Savremeno poslovno okruženje pred aktivnosti interne revizije u bankama postavlja sasvim nove zahteve koji se pre svega ogledaju u sve većoj upotrebi informacionih i telekomunikacionih tehnologija u poslovanju banaka. Ove promene prati i sve veći broj rizika sa kojima se banke u svom poslovanju susreću, što za posledicu ima uvođenje koncepta interne revizije kod kog se akcenat stavlja na izloženost banaka rizicima.

Predmet istraživanja u ovom radu bila je analiza doprinosa interne revizije upravljanju rizicima kojima su banke izložene tokom svog poslovanja. Na osnovu informacija koje su u njemu prikazane može se doći do zaključka da globalizacija tržišta, uvođenje savremenih informacionih i telekomunikacionih tehnologija kao posledicu imaju pojavu velikog broja novih bankarskih usluga i proizvoda koji sa sobom nose i nove vrste rizika kojima su banke izložene tokom svog poslovanja. Upravo zbog ovih faktora dolazi do značajnog rasta potrebe za internom revizijom u poslovanju banaka, pri čemu se poseban akcenat prilikom njene implementacije mora staviti na aktivnosti koje se preduzimaju u cilju upravljanja rizicima kojima je banka izložena.

U ovom radu uspešno su potvrđene obe hipoteze, kako kroz teorijske aspekte intrene revizije i upravljanja rizicima u bankarstvu, tako i kroz studiju slučaja na primeru Komercijalne banke. Interna revizija u značajnoj meri pruža pozitivan doprinos u smanjenju rizika kojima su banke izložene tokom svog poslovanja. Neophodno je tokom formiranja odeljena interne revizije precizno definisati aktivnosti koje će to odeljenje vršiti, obezbediti tom odeljenju pristup neophodnim informacijama, kao i precizirati kanale komunikacije i izveštavanja upravljačkih struktura banke i nadležnih državnih organa u onim situacijama kada je došlo do utvrđivanja nekih nepravilnosti tokom poslovanja.

9. LITERATURA

1. Adams B. L. (2008), Write smart, Internal Auditor, april, pp. 64 - 68
2. American Institute of Certified Public Accountants, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2011), Internal control - Integrated Framework, The American Institute of Certified Public Accountants, Washington
3. Basel Committee on Banking Supervision (2001), Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors, Basel Committee on Banking Supervision, Basel
4. Beke Trivunac, J. (2015), Interna revizija je funkcija uveravanja (a ne kontrolna funkcija), Bilten udruženja internih revizora, Broj 3, jul., str. 31-36
5. Boyton, W. i Johnson R. (2006), Modern Auditing, John Willey and Sons, New York
6. Brink A. (2011), Corporate Governance and Business Ethics, Springer, New York
7. Coderre, D. (2011), Interna revizija: automatizacijom do efikasnosti, Savez računovođa i revizora Srbije, Beograd
8. Hadžić, M. (2013), Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd
9. Hornberg M. (2004), Corporate Governance: The Combined Code 1998 as a Standard for Directors' Duties, Martin-Luther-University, Halle Wittenberg
10. Knell A. (2006), Corporate Governance: How To Add Value To Your Company, CIMA publishing, London
11. Koutopis A. (2008), Documenting Internal Controls, Internal Auditor, 2, pp. 41-47
12. Mitrić, M., Stanković, A. Lakićević, A. (2012), Forensic Accounting – the Missing Link in Education and Practice, *Managment*, br. 65, str. 42-48
13. Pantić, D. (2016), Funkcija interne revizije u korporativnom upravljanju javnim preduzećima Republike Srbije, doktorska disertacija, Beogradska bankarska akademija, Beograd
14. Skupština Republike Srbije, Zakon o računovodstvu, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 62/2013, Beograd
15. Skupština Republike Srbije, Zakon o reviziji, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 62/2013, Beograd
16. Skupština Republike Srbije, Zakon o bankama, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 14/2015, Beograd
17. Stanišić, M. (2006), Uloga odbora za reviziju u bankama, Bankarstvo, 7-8, str. 35-51
18. Stanišić, M. (2008), Programi interne revizije, Bankarstvo, 1-2, str. 38-47

19. Stanišić, M. (2010), *Međunarodni standardi revizije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Stanišić, M. (2013), *Revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
21. Stanišić, M. (2015), *Interna kontrola i revizija*, Univerzitet Singidunum, Beograd
22. The Treasury office of financial management (1995), *Statement of Best Practice, Internal Control and Internal Audit*, The Treasury office of financial management, New Wales
23. Trenerry A. (1999), *Principles of Internal Control*, UNSW Press, Sydney
24. Uprava za sprečavanje pranja novca, *Direktiva o objavljivanju indikatora za prepoznavanje sumnje da se radi o pranju novca ili finansiranju terorizma* (2014), Uprava za sprečavanje pranja novca, Beograd
25. www.nbs.rs
26. www.raiffeisenbank.rs
27. Association of Certified Fraud Examiners (2012), *Report to the nations on occupational fraud and abuse*, Association of Certified Fraud Examiners, Austin
28. Bank for International Settlements (2003), *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Basel Committee on Banking Supervision
29. Crouhy, M., Galai, D. i Mark R. (2001), *Risk management*, The McGraw-Hill, New York
30. Gregurek M. i Vidaković N. (2013), *Bankarsko poslovanje*, EFFECTUS, Zagreb
31. Institute of Internal Auditors (2004), *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*, Washington, USA
32. Maynard G. R. (1999), *Embracing Risk, Internal Auditor*, February 1999
33. Milojević, D. (2011), *Finansijska revizija i kontrola*, Beogradska poslovna škola, Beograd
34. Narodna skupština Republike Srbije (2005), *Zakon o bankama*, Službeni glasnik SRJ br. 107/2005
35. Odluka o upravljanju rizicima banke, Službeni glasnik RS br. 129/2007, 63/2008, i 112/2008
36. Republika Srbija (2014), *Krivični zakonik*, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 108/2014
37. Standards Australia & Standards New Zealand (2004), *Risk management guidelines, Companion to AS/NZS 4360:2004*, Standards Australia & Standards New Zealand, Melbourne
38. The Institute of Internal Auditors, (2004), *Practice Advisory 2100-3: The Internal Auditor's Role in the Risk*
39. *Management Process*, The Institute of Internal Auditors, Washington

40. The institute of Internal Auditors, Glossary of Terms, preuzeto sa <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx>
41. Risk management, <https://www.iaa.org.uk/resources/risk-management/>
42. DIY Committee Guide, preuzeto sa <http://www.diycommitteeguide.org/resource/what-a-risk-management-strategy>
43. Institute of Internal Auditors (2010), Richard Millichip, „*A new direction in the Wake of the Financial Crisis*”
44. Price Waterhouse Coopers (2007), „*Internal audit 2012*“
45. Michalis Bekiaris, Thanasis Efthymiou, Andreas G. Koutoupis (2013), *Economic crisis impact on corporate governance & internal audit:: The case of Greece*, University of The Aegean, Greece
46. Banjalučka berza, <https://www.blberza.com/Pages/DocView.aspx?page=SP34>
47. Institute of Internal Auditors (2009): “Internal Auditing and Risk Management”, Altamonte Springs,
48. Institute of Internal Auditors (2009): “The financial crisis and its impact on the Internal Audit Profession”, Altamonte Springs,
49. Institute of Internal Auditors (2010): “Internal Auditing: Shifting Priorities for a Changing Environment”, Altamonte Springs