



OČEKIVANJA OD INTERNIH REVIZORA U PREVAZILAŽENJU EKONOMSKE KRIZE

Slavko Rakočević

Institut internih revizora Crne Gore, Podgorica, Crna Gora

Apstrakt:

Svjetska ekonomska kriza je natjerala određene interne revizije u bankama na izrazito brze promjene. Prisutan je intenzivan pritisak u pravcu unapređenja upravljanja rizicima, korporativnog upravljanja i likvidnosti. Promenila su se i očekivanja od internih revizora. Od njih se zahteva da "podignu igru na viši nivo", da "dorastu izazovima" i pruže uvid u buduće rizike sada su sasvim uobičajena pojava. Kriza kontinuirano testira ključne pretpostavke o ulozi interne revizije, revizijskim tehnikama zasnovanim na tehnologiji i modelu upravljanja rizicima na bazi „Tri linije odbrane“. Institut ovlašćenih internih revizora UK i Irske je 2013. godine izdao dokument pod nazivom „Efektivna interna revizija u finansijskom sektoru“. Prema ovom izvještaju, ono što internoj reviziji treba je podrška odbora, odbora za reviziju i izvršnog rukovodstva.

Ključne reči:

interna revizija,
model tri linije odbrane,
rizici,
korporativno upravljanje.

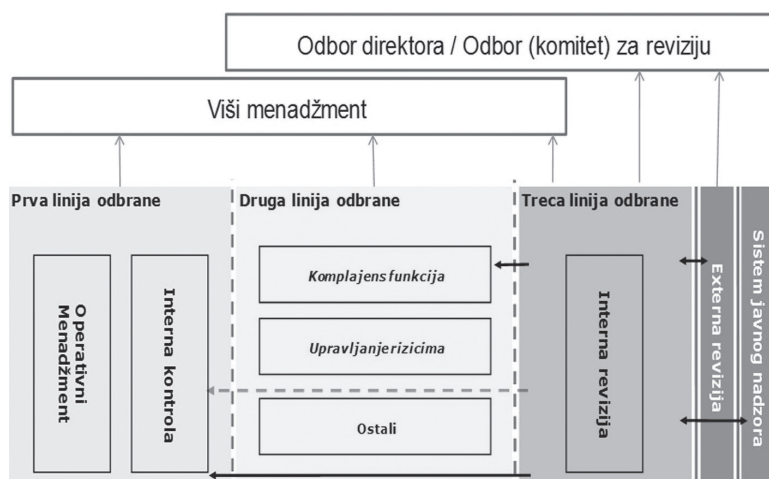
1. UVOD

Šest godina nakon vrhunca finansijske krize, banke i druge finansijske institucije konačno naziru svijetlo na kraju dugog, mračnog tunela. Finansijski iskazi banaka koje su uspjele da prežive turbulenciju 2008. godine postaju sve bolji, dok obrisi regulatornih režima u skladu sa kojima one treba da posluju postaju sve jasniji. Međutim, banke još uvijek ne žive u post-kriznim vremenima. Na primjer, neke evropske institucije trenutno funkcionišu uz pomoć novca poreskih obveznika i taj trend će se nastaviti narednih par godina.

Prema podacima Evropske komisije u periodu od oktobra 2007. do kraja 2011. godine, vlade evropskih zemalja finansirale su sa 440 milijardi eura (nešto više od 734 milijarde dolara) banke sa problemima u poslovanju i izdale garancije u vrijednosti od 1,1 trilion eura (1,67 triliona dolara) [1]. Veliki dio tih sredstava još uvijek je neizmiren. Kritički stav javnosti u pogledu ovih finansijskih injekcija, u doba kriznih mjera, omogućio je da je refoma bankarskog sistema bude kontinuirano prisutna na političkoj agendi.

Kao logičan slijed događaja, prisutan je intenzivan pritisak u pravcu unapređenja upravljanja rizicima, korporativnog upravljanja i likvidnosti, ne samo iz pravca regulatora, već i od izvršnih organa banaka. To je imalo ogroman uticaj na očekivanja od internih revizora. Poruke internim revizorima da "dorastu izazovima" i pruže uvid u buduće rizike sada su sasvim uobičajena pojava. Ovo je rezultat opšte pretpostavke da interna revizija može više da pruži. *Prudencijalna regulatorna agencija UK (PRA)* je 2012. godine objavila da "ne možemo ukazati na internu reviziju nijedne banke i punog srca reći – to je naša vizija interne revizije u budućnosti."

Međutim, pitanje koje se postavlja nakon krize jeste da li interna revizija može da da svoj doprinos. Pojačani zahtjevi regulatornih tijela, smanjenje broja zaposlenih i nedostatak potrebnih vještina uticali su na vrstu i obim uvjeravanja koje interna revizija može da pruži. Kriza kontinuirano testira ključne pretpostavke o ulozi interne revizije, revizijskim tehnikama zasnovanim na tehnologiji i modelu upravljanja rizicima na bazi „Tri linije odbrane“.



Slika 1: Evropska Konfederacija nacionalnih instituta internih revizora (ECIIA) Brisel: "Model tri linije odbrane" [2]



2. KRIZA U EVROPI

Prethodne teme su bile prioritarno razmatrane tokom ovogodišnje Međunarodne konferencije IIA održane tokom jula mjeseca u Londonu. Prema iskustvu koje su predstavnici evropskih banaka tom prilikom podijelili sa prisutnima, jasno je da je kriza na jedinstven način pogodila različite evropske zemlje i njihove banke. Kriza je natjerala određene interne revizije u bankama na promjenu brzinom svjetlosti. *Despina Andreadou*, direktor revizije grupe *Eurobank Ergasias*, treće banke po veličini u Grčkoj, učesnicima na Konferenciji rekla je da je privatizacija preko noći promijenila profil rizika njene banke, te da je ona morala da reaguje shodno tome.

Državna pomoć koju je vlada odrijedila donijela je sa sobom armiju državnih revizora, ogroman broj eksternih agencija i Evropsku Centralnu Banku. Kako navodi *Andreadou* u jeku promjena neki od operativnih rukovodilaca odbili su da budu predmet revizije od strane njenog sektora, iz prostog razloga što nisu mogli da se nose sa dodatnim poslom. Zato je *Andreadou* morala biti fleksibilna u nalaženju vremena u okviru svog rasporeda, ali istovremeno i dovoljno uporna da ne dozvoli rukovodiocima da izvrdaju i da je na taj način onemogućuje u obavljanju zadataka. Osim toga, kada je tržište interne revizije doživjelo naglu ekspanziju u Londonu kao rezultat krize, došlo je do ogromnog odliva iskusnih kadrova iz njenog sektora. Uz niz smanjenja plata u njenom sektoru tokom pet uzastopnih godina, morala je postati kreativnija u načinima privlačenja i zadržavanja kadrova. Na nižim pozicijama zaposlila je najtalentovanije ljude do kojih je mogla doći, dok je postojećim radnicima ponudila finansijske beneficije i fleksibilno radno vrijeme.

Kriza je trajno izmijenila način funkcionisanja njenog sektora što je imalo i dobrih strana. Kada je to primjenljivo radimo kraće, strožije, ciljane preglede i više se koristimo izvještajima o banci koje drugi pripremaju, uključujući i regulatore, rekla je prisutnima. Dok su grčke banke bile među bankama najpogodnijim finansijskom krizom u Evropi, Švedska je nešto bolje prošla. Ovo djelomično iz razloga što je regulator finansijskog tržišta u Švedskoj (*Švedska agencija za nadzor nad finansijskim tržištem*) bio na vodećoj poziciji kada je 2006. od banaka zahtijevao da vrijednost svojih rezervi uspostave i održavaju na nivou koji je dvostruko veći od ostalih evropskih banaka. Povećani zahtjevi u pogledu kapitala finansijskih institucija, shodno mjerama sadržanim u regulatornim pravilima, kao što su *Bazel III* i *Solvency II*, uvode se i u ostalim zemljama Evrope i ostalim globalnim jurisdikcijama.

Ingrid Harbo, izvršni rukovodilac revizije u najvećoj švedskoj banci *Swedbank Group* u Stokholmu, rekla je prisutnima da su iz tog razloga švedske banke mogle relativno dobro da se nose sa krizom i da im zbog toga nije bio potreban državni novac koji im je vlada ponudila. Uprkos tome, post-krizni uslovi rada interne revizije su dosta otežani. Sada oko trećinu radnog vremena trošimo na propisane aktivnosti, koje se najvećim dijelom odnose na kapitalne zahtjeve, rekla je *Harbo*, to je veliki pritisak na internu reviziju. Pristup planiranju revizije, zasnovan na riziku, otežan je zbog velikog broja radnih sati koji se provode na obaveznim propisanim aktivnostima. Takođe, ona bliže saraduje sa eksternim revizorima, sa kojima redovno razmjenjuje izvještaje i identifikuje oblasti u kojima je moguća saradnja i izrada zajedničkih izvještaja.

Slično onome što je rekla *Andreadou* i njen sektor ima ograničenja u pogledu kadrova. *Harbo* je rekla da moramo uraditi više sa manje i zbog toga je usvojila plan grupnih kompetencija kojim je osigurala da na nivou sektora budu obezbijeđene sve potrebne vještine, te plan nasljeđivanja posla za ključne pozicije interne revizije.

3. DA LI JE MODEL „TRI LINIJE ODBRANE“ DOVOLJAN?

Možda ovaj model trpi pritisak, međutim, još uvijek je favorizovan od strane regulatora. Januara 2013. godine Odbor guvernera Sistema federalnih rezervi SAD usvojio je Dopunski akt o politici interne revizije i njenom eksternom korišćenju, kao dopunski dokument sa smjernicama iz 2003. godine koje su i dalje na snazi. Nove smjernice usaglašene su sa verzijom modela „Tri linije odbrane“ promovisane od strane Globalnog instituta internih revizora-IIA. *Mark Howard*, viši potpredsjednik i izvršni rukovodilac revizije u finansijskoj instituciji sa sjedištem u San Antoniju, Teksas, USA, rekao je da dopunski akt pojašnjava da interna revizija pregleda i revidira druge dvije linije odbrane.

On je prisutnima na Konferenciji rekao da je jedna od koristi ovakvog pristupa za banke proširen obim rada interne revizije u dijelu rada banaka, te da je pojašnjena uloga interne revizije u pogledu rizika. Međutim, neke firme i dalje imaju poteškoća da implementiraju ovaj model, rekao je on. Da bi to bilo izvodljivo, neophodno je da značajno unaprijede drugu i treću liniju odbrane, što opet povlači veći *compliance risk* i veći broj potrebnih internih revizora u doba kada je budžet za bankarske operacije nizak. Pritisak koji je kriza donijela internoj reviziji otežava implementaciju rješenja. Prema *Howardu*, sa stišavanjem finansijske krize, više rukovodstvo želi jasno uspostavljene odgovornosti za ove linije odbrane, što u praksi znači veću efikasnost, manje zaposlenih i manje preklapanja između posla koji obavljaju funkcije na različitim linijama odbrane. Međutim, kompanije ne uspijevaju da usaglase svoje linije odbrane, što može imati dalekosežne posledice za budućnost. Federalne rezerve su ostavile prostora za model u kome viši rukovodioci snose odgovornost za sve linije odbrane. Da li će to iznjedruti super-kontrolora koji bi sve tri linije podveo pod zajednički krov, sa istim linijama izvještavanja?

4. ZAKLJUČAK

Institut ovlašćenih internih revizora UK i Irske je 2013. godine izdao dokument pod nazivom „Efektivna interna revizija u finansijskom sektoru“ [3]. Institut je sproveo iscrpne konsultacije među odborima, regulatorima i stručnim licima, a kao rezultat toga, dobio je 29 preporuka u najrazličitijim oblastima od uloge i mandata interne revizije, njene interakcije sa upravljanjem rizikom i *compliance risk* (druga linija odbrane), te njenim odnosom sa regulatornim tijelima. Prema ovom izvještaju, ono što internoj reviziji treba je podrška odbora, odbora za reviziju i izvršnog rukovodstva.

Preporuka 2, govori da je „potrebno definisati atmosferu na rukovodećim nivoima kako bi se obezbijedila podrška i prihvatanje interne revizije na svim nivoima u organizaciji.“ Neposredno u vezi s tom praksom je i preporuka 3, prema kojoj interna revizija treba da ima neograničen obuhvat. „Mada interni revizori mogu reći da je njihov obuhvat neograničen, u praksi ta ograničenja postoje, jer su regulatori ustanovili da interna revizija ne analizira uvijek glavne oblasti,“ rekao je *Paul Marshall*, direktor interne revizije grupe u grupi za međunarodne finansijske usluge *Old Mutual* iz Londona. Prema *Marshall-u* čak i u slučaju da izvršno rukovodstvo onemogućuje internu reviziju, tradicionalna strategija efikasnog saopštavanja obuhvata interne revizije i dalje ima primjenu.

LITERATURA

- [1] Evropska komisija (datum posjete 14.11.2014.), [dostupno na http://ec.europa.eu/index_en.htm]



- [2] Evropska Konfederacija nacionalnih instituta internih revizora (ECIIA), "Model tri linije odbrane", Brisel, (datum posjete 13.11.2014.),
[dostupno na <http://ecia.eu/wp-content/uploads/2013/09/OCV-3.2-3LD-Model.pdf>]
- [3] Institut ovlašćenih internih revizora UK i Irske (datum posjete 10.11.2014.),
[dostupno na <http://www.pdfshares.net/file/3070/effective-internal-audit-in-the-financial-services-sector-chartered-.html>]

EXPECTATIONS OF INTERNAL AUDITORS IN OVERCOMING THE ECONOMIC CRISIS

Slavko Rakočević

Institute of Internal Auditors of Montenegro, Vaka Đurovića bb, Podgorica, Montenegro, slavko.rakocevic@iircg.co.me

Abstract:

The global economic crisis has forced certain internal audit in banks at an extremely rapid change. There is intense pressure to improve risk management, corporate governance and liquidity. I changed the expectations of internal auditors. They are required to „raise their game to the next level“, to „rise up to the challenges“ and provide insight into future risks are now quite commonplace. The crisis has tested and continually test the key assumptions about the role of internal audit, audit techniques based on technology and risk management model based on the „three lines of defense“. Chartered Institute of Internal Auditors U.K. and Ireland was in 2013 issued a document entitled „Effective Internal Revision date in the financial sector.“ According to this report, what internal audit should support the board, audit committee and executive management.

Key words:

internal audit,
three lines of defense model,
risks,
corporate governance.