

Унапређење модела интерних контрола у банкама у циљу ефикасније конкурентности

The improvement of banks' internal controls as a means of more efficient competitiveness

Гордана Васиљевић*

Nova Banka, AD Banja Luka

Оља Бољановић**

Економски факултет Источно Сарајево

Сажетак: Пословање савремене банке у турбулентном пословном окружењу пуном пословних изазова, који носе различите потенцијалне опасности ризичних подухвата, захтијева континуитет развоја и унапређења модела интерних контрола. Један од модела који се показао ефективним је јачање самоконтрола на нивоу сваке организационе јединице банке, које се надзиру и прате са сваког наредног хијерархијски надређеног нивоа руковођења пословним активностима банке. Самоконтроле подразумевају не само контролу самог себе од стране сваког запосленог, него и самоконтролу сваке пословне јединице од стране руководиоца који координира пословним активностима за које је одговоран. Тако успостављен модел интерних контрола добија потпуни смисао када се информације о извршеним контролама документују и у виду извјештаја шаљу независно организованом контролној функцији. Контролна функција на бази тако добијених информација утврђује ризичне сегменте те по том основу развија брже и учесталије корективне акције и контроле са свог нивоа. Осим тога, самоконтрола је вид превентивних контрола, на начин што ће пословна јединица банке обавити благовремене корекције на основу уочених недостатака и тако превентивно дјеловати у правцу ублажавања негативних ефеката потенцијалних ризика банке.

Кључне речи: Унапређење, Модел, Интерне контроле, Банка, Конкурентност.

Abstract: Real modern banks in the turbulent business environment full of business challenges, which carries various potential seriousness of risky enterprise, requires continuity of development and improvement of the model's internal control. One model that has proven to be effective is to strengthen self-control at the level of each organizational unit of the bank, which are monitored and tracked with each additional superior levels of management of business activities of the bank. Self-control implies not only control of yourself by each employee, but also the self-control of each business unit by managers who coordinate business activities. The model of established internal control gets full meaning when information on actual controls are documented in the form of reports and sent independently by organized control function. The control function based on the acquired information is carried to identify risk segments, and on that basis develops faster and more frequent corrective actions and control with your level. In addition, self-control is a form of preventive control, in a way that will execute a business unit of Bank of timely adjustment based on identified deficiencies and so preventive action towards reducing the negative effects of the potential risks of the bank.

Keywords: Developing, Model, Internal controls, Bank, Effective, Competition.

* ✉ gordana.vasiljevic63@gmail.com

** ✉ olja_boljanovic@yahoo.com

Увод

Промјене које се догађају у свијету на подручју глобалних економских односа одражавају се и на степен ризичности управљања банкама. Све су чешћи случајеви превара, отварања стечајева и ликвидације банака, па се са разлогом поставља питање поузданости рачуноводственог приказивања функционисања система интерних контрола, финансијског извјештавања и општег придржавања законске и нормативне регулативе. У проналажењу рјешења полази се од све наглашенијих захтјева управљачкој структури банака у погледу њихове одговорности и финансијско-рачуноводственог приказивања пословних догађаја и укупног пословања банке. У оштрој конкурентској борби за освајањем финансијског тржишта пласмана банкарских производа, банке са адекватнијим системом интерних контрола ће бити продорније и са мање ризичних подухвата држати јачу тржишну позицију.

1. Карактеристике интерних контрола у банци

Систем интерне контроле подразумијева политике и процедуре и друга интерна упутства и поступке које је руководство банке усвојило, као и успостављену организацију и систематизацију радних мјеста, те рачуноводствене и информационе системске контроле. Предмет контроле су све пословне функције банке које спроводе руководиоци разних нивоа у организационој структури банке, а што је нижи ниво менаџмента, то је виши интензитет контроле. Посебно организоване независне контролне функције провјеравају и надзиру како функционишу интерне контроле у хијерархији руковођења пословним процесима банке. На тај начин се пружају повратне информације о функционисању интерних контрола што је веома значајно за процес одлучивања. С обзиром да је већина процеса у банци аутоматизована, све више су интерне контроле системски уграђене кроз информациони систем банке, док се персоналне контроле у виду мануелних прегледа и надзора проводе од стране сваког радног мјеста, с обзиром да неке контроле није могуће или није ефикасно пренијети на рачунар.

1.1. Врсте и начела интерних контрола банке

По критеријуму времена интерна контрола може бити претходна, текућа и накнадна. Претходна контрола се спроводи прије отпочињања пословног процеса у фази одлучивања. С обзиром на број трансакција које се обављају у банци и њихову сложеност, од великог је значаја дизајн система интерних контрола у окружењу компјутерског информационог система. Пошто је највећи број контрола имплементиран у компјутерске програме, дизајн контрола треба да буде урађена паралелно са завршетком компјутерских програма који аутоматизују процес.

Текућа контрола је инкорпорирана у сам процес и одвија се истовремено са њим, те утиче на кориговање акција у току процеса. Спроводи је углавном компјутерски програми путем апликативних програма. Накнадна контрола се одвија након што се заврши пословни процес. Она је увијек документована, а врши се ради стицања сазнања о процесу, посебно у пословима платног промета који је веома подложен грешкама и проневјерама, с обзиром да се ради са готовином.

Интерне контроле у условима компјутерских информационих система се могу класификовати на: опште контроле и апликативне контроле

Опште контроле постоје ради пружања разумног увјерења да је компјутерски систем генерално организован тако да подржава остварење циљева менаџмента банке.

Апликативне контроле су специфичне за конкретну апликацију, а могу бити: контроле улаза, контроле обраде података и контроле излаза програма. Њихов циљ је да осигурају да компјутерски програм генерише квалитетне информације за потребе управљања банком.

Да би била адекватно успостављена и успјешно функционисала, интерна контрола се заснива на одређеним начелима:

- Изненадности;
- Истовремености;
- Континуитета;
- Одвајања оперативе од евиденције;
- Одговорности;
- Законитости;
- Документованости.

Начело изненадности је примјенљиво једино код накнадне контроле. Њиме се извршиоцима пословних процеса жели скренути пажња на могућност контролисања без претходне најаве. Начело истовремености значи истовремено вршење контроле у дијеловима пословног процеса који су повезани, односно вршење контроле у различитим организационим јединицама у истом временском периоду. Информациони систем банке омогућава пресјек стања у једном тренутку, с обзиром да је база података централизована, тако да су одређени подаци из удаљених организационих дијелова банке доступни у сваком тренутку. Начело континуитета подразумијева да се сваки пословни процес обухвати у непрекидном току, што значи да су подаци настали обрадом једне трансакције одмах након завршетка те трансакције доступни у трансакцији која јој логички

слиједи. Начело континуитета значи и да интерна контрола не смије онемогућавати нормалан рад запосленог, па је потребно осигурати поузданост и сигурност у раду компјутерских програма који аутоматизују позадински рад у банци, омогућити несметано и брзо одвијање временски критичних трансакција на шалтеру и сл. Имајући у виду неспојивост оперативних функција и евиденције неопходно их је раздвојити. Сама евиденција представља средство контроле јер биљежи промјену стања оперативе. Раздвајање се најефикасније врши путем дефинисања права приступа и привилегија корисника информационог система (ИС). На тај начин се сваком запосленом омогућава приступ само оним функционалностима ИС банке које су му неопходне за извршење пословних задатака према опису радног мјеста. У оквиру таквих приступа сегрегација дужности се врши тако да шалтерски радник има приступ само оперативним функцијама уноса података о трансакцији. Књижење у аналитичкој евиденцији и дневнику књижења аутоматски врши програм на основу података које обезбјеђује запослени радник у рачуноводству, а иницирање књижења у главну књигу врши треће лице. На овај начин се банка обезбјеђује од преваре која би могла настати када би исто лице вршило оперативне функције и евиденцију трансакција. Начело одговорности подразумијева одговорност појединца за вршење посла. Кумулативна и колективна одговорност умањују ефекте контроле, због чега је неопходно дефинисати индивидуалну одговорност у свакој фази пословног процеса. Она се постиже евидентирањем шифре корисника компјутерског информационог система који је одговоран за унос података у систем и генерисање извјештаја. Начело законитости је једно од основних начела контроле које се огледа у контроли поштовања законских прописа и интерних аката банке. Ово начело се у условима веома развијених програмских апликација имплементира кроз информациони систем банке. Након што се на основу прописа успостави дизајн интерних контрола, оне се имплементирају у код компјутерског програма чиме постају аутоматизоване. На примјер, уколико се уноси износ који премашује износ благајничког максимума, програм обавјештава благајника о искњижавању сувишка готовине, или уколико износ захтијева верификацију или ауторизацију, није могуће даље спроводити трансакцију док се не обезбиједи сљедећи контролни корак. Осим тога, начело законитости подразумијева и накнадне провјере трансакција како би се провјерило да ли су оне одобрене, извршене, евидентирани и класификоване у складу са прописима. Начело документованости се заснива на обавези да иза сваке пословне трансакције стоји документ којим се трансакција правда. Када су у питању трансакције платног промета, ово начело значи да банка треба дизајнирати инструменте платног промета и стриктно се придржавати прописане форме образаца и процедура за њихово кориштење, а диспонирање средстава може се вршити само употребом прописаних инструмената платног промета који је предвиђен за ту намјену. Пуштање кредита у течај треба бити подкријељено комплетном документацијом о клијенту банке, његовом кредитном захтјеву и одлуци о кредиту која је донесена на основу тог захтјева. Програм за електронски

платни промет треба омогућавати штампање инструмента платног промета којим је извршено диспонирање средстава са рачуна клијента. Поштовањем начела документованости значајно се смањује ризик у раду са готовином, при чему документи треба да буду формално и суштински исправни.

1.2. Елементи система контрола банке

Систем интерне контроле представља критичну компоненту управљања банком и основу за њено успјешно функционисање, јер помаже у достизању оперативних циљева, заузимању чврсте позиције на тржишту, остварењу дугорочних циљева профитабилности и одржавању поузданог финансијског извјештавања. То је сложен систем који се протеже кроз све пословне функције банке, а према наводима Basle Committee on Banking Supervision, *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*, 1998., стр 10, састављен је од пет међуповезаних елемената:

1. Контролно окружење,
2. Препознавање и процјена ризика,
3. Контролне активности и раздвајање дужности,
4. Информисање и комуникација,
5. Мониторинг и исправљање уочених недостатака.

Овако схваћен систем интерне контроле је веома широк и не односи се само на контролу израде финансијских извјештаја, већ обухвата и остале активности банке, као и различите ризике са којима се банка сусреће у редовном пословању.

1) Контролно окружење

Контролно окружење према наводима Efrim Borittz, E.J., *Computer Control and Audit Guide*, School of Accountancy, University of Waterloo Centre for Information System Assurance, 2005., представљају ставови и акције директора и руководства банке који се тичу интерних контрола, њиховог значаја и функционисања, а састоји се од сљедећих елемената: филозофија и оперативни стил управљања, организациона структура, одбор за ревизију, начин комуникације и расподјеле одговорности, методи управљања, методологија развоја система, методи управљања људским ресурсима, екстерне контроле над банком. Филозофија и оперативни стил према наведеном извору укључују: став менаџмента према финансијском извјештавању и преузимању ризика, нагласак на буџету и профиту, преференцију према централизованом или децентрализованом управљању, степен доминације појединаца у управљању банком. Организациона структура банке пружа оквир за планирање, усмјеравање и контролу. Ефективна организациона структура захтијева одговарајућу форму и природу организационих јединица банке, организационих јединица за обраду

података и везу између управљачких и извјештајних организационих јединица. Ауторитет и одговорност унутар организационе структуре морају бити адекватно распоређени. Организациона структура треба да је добро документована, објашњена свим члановима организације, те да је обезбијеђена ефективна комуникација. Одбор за ревизију или његов еквивалент служи као помоћ менаџменту у испуњавању својих обавеза и у успостављању директне комуникације између интерног и екстерног ревизора са једне стране и надзорног одбора са друге стране. Начин комуникације и расподјеле одговорности утиче на разумијевање односа у извјештавању, односно начин додјеле одговорности у банци и политику банке по питањима пословне праксе, конфликта интереса и сл. Методи управљања утичу на способност менаџмента да делегира одговорност, испољава ауторитет и надгледа активности. Према наведеном извору, методи управљања обухватају:

- Успостављање система планирања и извјештавања (пословно планирање, буџетирање, предвиђање и планирање профита и утврђивање одговорности),
- Успостављање метода за идентификацију степена извршења плана и одступања од њега,
- Анализу одступања и предузимање корективних акција,
- Успостављање и мониторинг политика за развој рачуноводственог система, контролних процедура и компјутерског система,
- Успостављање функције интерне ревизије.

Банка треба да установи и одржава методологију развоја система и процедура, компјутерских програма и база података. Без обзира да ли банка купује софтвер или га самостално развија, она мора имати организован приступ примјени информационих технологија, јер се увођењем информационе технологије већина мануелних контрола имплементира у компјутерском информационом систему.

Методи управљања људским ресурсима се тичу способности банке да запосли, обучи, развије и промовише довољан број компетентног особља ради постизања зацртаних циљева. Екстерне контроле над банком установљавају и врше лица изван банке, али због тога што могу повећати савјесност и утицати на став менаџмента према извјештавању о операцијама и систему интерне контроле, и оне се посматрају као дио контролног окружења.

2) Препознавање и процјена ризика

Препознавање и процјена ризика је кључна компонента интерне контроле.

Између осталих, према наводима извора Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), (2003), *Sound practices for the management and supervision of*

operational risk, Bank for International Settlements (BIS), Basel банка је изложена оперативним и репутационим врстама ризика и то:

Ризик од катастрофе, као што су:

- потпуни или дјелимични прекид пословних активности,
- уништење рачуноводствених записа,
- материјалне нетачности у рачуноводственим записима,
- незаконито манипулисање рачуноводственим записима,
- изложеност осјетљивих података.

Ризик од губитка конкурентности који укључује:

- ерозију конкурентске предности,
- недовољну употребу ресурса информационог система,
- високе трошкове информационог система,
- неодговарајући информациони систем и сл.

Категорије изложености служе за квалитативно разликовање различитих посљедица. Оне су специфичне за банкарство у односу на остале привредне гране, али се могу разликовати и од банке до банке. Утврђивање изложености ризику захтијева мјерење потенцијалног износа губитка израженог у новцу. Међутим, изложеност ризику не значи аутоматски губитак, већ је неопходно новчани износ процијењеног губитка помножити са вјероватноћом његовог дешавања. Сваки ризик има пробабилистички однос према губитку, па је очекивани губитак сума изложености ризицима пондерисана вјероватноћом остварења губитка. Ризик је немогуће редуковати на нулу, али га ефективне контроле могу смањити на прихватљив ниво. О висини прихватљивог ризика одлучује менаџмент банке, тако што одређује баланс између степена изложености ризику и трошкова контроле која се успоставља ради минимизирања посљедица ризика. Ова одлука је зависна од карактеристика банке и не мора бити једнака за све банке, као и одлука о избору одговарајуће стратегије, односно имплементацији одређених типова контрола. Висина ризика нема објективни значај, већ зависи од степена аверзије менаџмента према ризику. Оно што за неке менаџере представља висок ниво, за неке је у границама подношљивог.

Ризик се може редуковати на три начина:

- кроз имплементацију претходних и накнадних контрола,
- кроз хитно откривање и реаговање на грешке,

- кроз смањење вјероватноће да ће ризик довести до губитка (нпр. осигурање, архивирање и сл.)

3) *Контролне активности*

Контролне активности на различите начине укључују све запослене у банци. Састоје се из рачуноводственог система и контролних процедура (The Institute of Internal Auditors, SAD, 2003).

Рачуноводствени систем се састоји од метода и записа установљених ради идентификације, сакупљања, класификовања, анализирања, чувања и извјештавања о трансакцијама банке и начину управљања имовином. Контролне процедуре су политике и процедуре које менаџмент успоставља због разумног увјеравања да ће циљеви банке бити достигнути. Контролне процедуре имају различите циљеве и примјењују се на различитим нивоима организације и обраде података. Могу се класификовати на: раздвајање дужности, ауторизација трансакција, адекватна документација, физичка контрола сигурности приступа и коришћења имовине записа и независне провјере перформанси.

Према Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије, дефинише се пет кључних циљева интерне контроле и то:

- поузданост и потпуност информација које обрађује,
- усклађеност са политикама, плановима, процедурама, законима и регулативом,
- сигурност и заштита имовине,
- економично и ефикасно кориштење ресурса,
- остваривање дефинисаних циљева пословања утврђених у одређеним програмима.

Раздвајање дужности се обавља ради спречавања појединаца да почине неправилности или илегалне радње. Уколико је једна особа одговорна за ауторизацију, евиденцију и кориштење имовине и контролу, могућности за превару биле би неограничене. Раздвајањем дужности, за сваку од ових процедура одређује се посебна особа, чиме евентуални прекршилац мора постићи договор са још три особе. Услјед тога, сваки запослени је мање склон превари. Што је мањи број запослених укључен у процес, веће су могућности за превару. Оптимално раздвајање дужности постоји када починилац таквог дјела обавезно мора заобићи интерну контролу. О ефикасности раздвајања дужности, као контролне процедуре, говори податак из извора Arens, Elder, Beasley, Auditing and Assurance Services, 9th edition, Prentice Hall Business Publishing 2003., да је од укупног броја откривених превара у САД, 58% откривено дојавом неког од запосленог особља. Добро постављен систем интерне контроле обезбјеђује да сваку трансакцију ауторизује особе која за то има овлаштење. Постоји опште и

специјално овлашћење. Опште овлашћење подразумева постојање писане политике којом се дефинишу општи услови под којима одређени запослени може да ауторизује трансакције. Поред општег овлашћења, могуће је установити процедуру тако да, у одређеним ситуацијама, особа која има опште овлашћење мора да тражи специјално овлашћење од вишег нивоa менаџмента. То се ради у неким ријетким и специфичним ситуацијама: на примјер када износ кредита који банка треба да одобри зајмотражиоцу прелази одређени максимални износ за који је овлашћен директор надлежне филијале банке, па он мора да тражи овлашћење кредитног одбора или надзорног одбора банке. Сваку трансакцију треба да прати одређени траг у виду рачуноводственог документа. Документи требају да буду стандардизованог формата, нумерисани хронолошки и једноставни за употребу. Начин употребе документа треба да је описан у процедуралним приручницима. Процедуре које обезбјеђују физичку сигурност приступа имовини и заштите рачуноводствених записа имају за циљ спречавање физичког уништења или неадекватне употребе имовине банке или злоупотребу и фалсификовање рачуноводствених записа. Приступ имовини и рачуноводственим записима могу имати само овлаштене особе. У условима компјутеризованог информационог система банке, овај аспект интерне контроле се посматра кроз опште контроле информационог система. Периодичне и независне контроле имају за циљ откривање непрокњижених или неправилно прокњижених трансакција. Оне треба да буду изненадне, јер се на тај начин повећава пажња запослених који су одговорни за исправност књижења. Периодичне контроле треба да спроводи особље независно од контролираних функција, јер је то једини начин да се постигне објективност контроле. Свака уочена неправилност треба да проузрокује одговарајућу корективну акцију.

4) Информисање и комуникација

Излази компјутерског система садрже оперативне, финансијске и контролне информације које омогућавају њиховим корисницима извршење контролних активности. Важне информације треба да буду идентификоване, забиљежене и комунициране у одговарајућем формату и времену тако да подржавају активности запослених банке. Да би била максимално корисна, према наводима Basle Committee on Banking Supervision, Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations, 1998., стр 4, информација треба да буде: поуздана, благовремена, доступна када је потребна и конзистентна. Осим оперативних информација, запослено особље треба да добије и информације о значају система интерних контрола, као и разјашњење њихове улоге у организационој структури банке. Менаџмент треба да успостави двосмјерне канале комуникације, јер је повратна спрега један од најзначајнијих елемената система интерне контроле. Осим интерних комуникација, важна је и екстерна комуникација са заинтересованим странама (акционарима, аналитичарима, регулаторним властима и др). Екстерне информације се могу представити у виду финансијских извјештаја, а могу потицати и из службе за односе са јавношћу, са

сврхом креирања позитивног мишљења о банци. И екстерна комуникација треба да буде двосмјерна, јер информације из окружења пружају банци основу за доношење одлука.

5) *Мониторинг и исправљање уочених недостатака*

Мониторинг интерне контроле значи испитивање свих значајних контрола. Менаџмент мониторинга банкарских финансијских операција и позиција и интерне контроле у регулаторним и честим интервалима је критичан за постизање циљева контрола. Мониторинг финансијских операција се базира на финансијском извјештавању, оперативним прегледима и осталим финансијским и статистичким информацијама. Због тога је у условима динамичког банкарског тржишта посебно наглашен значај савремених информационих и комуникационих технологија које омогућавају обраду огромног броја трансакција у веома кратком временском периоду. Обзиром да је за извођење свеобухватног мониторинга потребно широко знање које менаџери често немају, они оснивају разне комитете који служе као веза између генералног директора, директора информационих технологија и осталих директора. Ови комитети планирају развој информационог система, надгледају спровођење политика и процедура и процјењују развојне приоритете. Дио одговорности за мониторинг се обично делегира на интерну ревизију.

2. Интерне контроле у служби конкурентности банке

С обзиром да се банкарским ризицима управља са сваког радног мјеста, адекватно успостављене интерне контроле су подршка том управљању кроз креирање одговарајућих политика и методологије. Оквир „risk management-a“, софистицираност његовог процеса и адекватност система интерне контроле (употријебљени да се управља ризицима) зависе од природе, величине и сложености активности једне банке. У сваком случају, постоји неколико основних принципа који се могу примијенити на све финансијске институције без обзира на њихову величину или комплексност пословања, који на свој начин поуздано приказују и гарантују постојаност праксе управљања ризицима било које банке. Репутациони ризик се дефинише као текући или будући ризик у односу на постојеће приходе и капитал, који се појављује усљед неповољне перцепције банке од стране трансакционих стејкхолдера, са којима је банка у пословном или неком другом односу (клијенти, друга страна у трговачкој трансакцији, запослени, добављачи, регулатори, владина тијела и инвеститори). Банка која има адекватно успостављен систем интерних контрола има и јачу позицију на тржишту, самим тим што је у могућности придобијања и очувања значајне клијентеле и клијентеле широког спектра дјелатности чиме омогућава и дисперзију ризика. Како би се банке заштитиле од пословног, правног и репутационог ризика, услуге банке треба да се пружају досљедно и правовремено, у складу с високим очекивањима клијената, уз константну и брзу доступност и потенцијално велику потражњу за трансакцијама. Јавни

стејкхолдери¹ могу утицати на то како ће трансакциони стејкхолдери² прихватити банку и њене активности, па је зато одговорност свих запослених у банци да чувају репутацију банке. Банка треба да процијени очекивања трансакционих и јавних стејкхолдера и обезбиједи да се сви запослени придржавају добро дефинисаних и редовно ревидираних и успостављених правила (на примјер: корпоративна одговорност или „code of product“). Процес процјене репутационог ризика треба да подржи у банци компетентни Центар за репутациони ризик, који представља дио контроле ризика (или усаглашености пословања) и као такав је независан од пословних функција. Поред тога банка треба да обезбиједи редовно извршавање ревизије процеса процјене репутационог ризика, како се наводи у ECO:FACT, Findings of the First Forum on Reputational risk management in Banking, Berlin, February 29, 2008. Банка треба да има могућност пружања услуга е-банкарства свим крајњим корисницима, те да одржава такву доступност у свим околностима. Ефикасни механизми за инцидентне случајеве исто су тако важни за минимизирање оперативног, правног и репутационог ризика који произилазе из неочекиваних догађаја, укључујући интерне и екстерне продоре у систем који могу утицати на пружање услуга е-банкарства. Како би испуниле очекивања клијената, банке би требало да ефикасно планирају капацитете, пословни континуитет и поступање у случају непредвиђених околности. Исто тако неопходно је да израде одговарајуће планове за инцидентне случајеве, укључујући комуникацијску стратегију, који осигуравају континуитет пословања, контролисање репутационог ризика и ограничавање одговорности повезане с поремећајима у њиховим услугама. Систем интерне контроле треба да је континуирано прожет кроз организациону структуру, систематизацију радних мјеста, политике и процедуре које усваја руководство банке како би се:

- осигурало економично, дјелотворно и ефикасно испуњавање циљева Банке;
- осигурао рад у складу са важећим законима, прописима и управљачким политикама;
- осигурала заштита од губитка изазваног злоупотребом, грешкама, преваром и другим неправилностима;
- како би се осигурао развој и одржавање поузданих финансијских и управљачких података, те њихова обрада у редовним извјештајима.

Ефикасни систем контроле дизајниран је с циљем пружања разумног увјерења Управи банке да се ресурси користе у складу са законима, прописима и

¹ Јавни стејкхолдери, као што су: медији, невладине организације, синдикати, конкуренција и општа јавност

² Трансакциони стејкхолдери су клијенти, друга страна у трговачкој трансакцији, запослени, добављачи, регулатори, владина тијела и инвеститори.

политикама и да су заштићени од расипања, губитка и злоупотребе. Из тих разлога, дјелокруг рада интерне контроле покрива широк спектар активности Банке, са циљем уградње контролне свијести у цјелокупно контролно окружење које је обједињено кроз организациону структуру и појединачне особине свих запослених, укључујући интегритет, етичке вриједности и појединачне надлежности.

Према томе, кључни циљеви интерних контрола треба да су: извршити идентификацију и утврдити приоритете потенцијалних ризика; успоставити одговарајуће контролно окружење у цијелој мрежи организационих дијелова банке; дизајнирати контролне радње; успоставити континуиране процесе информисања и комуникације; успоставити процесе надзирања и исправке неправилности.

Укључивање руководства у питања везана за интерну контролу је од кључног значаја за постизање ефикасности интерне контроле. Укључивањем руководства успоставља се тон на врху и одређује да ли контролно окружење доприноси ефикасном функционисању интерне контроле. Руководство је задужено за успостављање организационе структуре која прецизно додјељује одговорности и овлаштења, одређивање одговарајуће контроле и надзирање адекватности и ефикасности система интерне контроле. Међутим, сваки запослени у Банци – не само руководство – има своју улогу и одговорност у обезбијеђивању и унапређењу рада постојећих интерних контрола. Један од начина да се постигне одговорност је путем успостављања и одржавања ефикасног система интерне контроле у банци који омогућава сталне повратне налазе и препоруке за побољшање одређених нивоа управљања. Такав ефикасан систем интерне контроле може пружити прави управљачки алат за обезбијеђење економичности, дјелотворности и ефикасности у постизању циљева Банке кроз:

Успостављање ефикасног система интерне контроле од најнижег до највишег хијерархијског нивоа у свакој филијали Банке: успостављање ефикасног система извјештавања са нивоа филијала према независно организованом одјељењу за интерну контролу; успостављање ефикасног система извјештавања од стране независног одјељења за интерну контролу према вишем руководству; надзор и праћење свих превентивних и корективних активности у правцу умањења свих банкарских ризика, а првенствено кредитног ризика и ризика ликвидности на прихватљиву мјеру; повећање безбједности и заштите активе; досљедна примјена принципа раздвајања неспојивих функција; повећање и одржавање ефикасности организационе структуре Банке; повећање сигурности извршења оперативних трансакција и смањење могућности да било који запослени може направити значајне грешке или прекршаје који се у кратком року не могу открити; повећање квалитета послова код сваког запосленог.

Рејтинг банке зависи и од рејтинга њених клијената па је *Ризик кредитног рејтинга* ризик који указује на погоршање кредитног рејтинга клијента у

периоду када је кредит активан тј. у периоду његове отплате. Менаџмент банке треба да прати кредитни портфолио по питању ризика и рејтинга одобрених кредита. Анализу кредитног рејтинга је неопходно повјерити кредитном референту, односно кредитном аналитичару, јер он најбоље познаје клијента („живи са проблемима и успјесима клијента“)

Анализа перформанси кредитног портфолиа (Вуњак и Ковачевић, 2006, стр. 489) подразумева:

- идентификовање сваког елемента кредитног процеса,
- прецизно дефинисање аналитичких мјера,
- утицај стратегије на перформансе кредитног портфолиа,
- процјену кредитног портфолиа по категоријама кредита,
- процјену наплате кредита и камата (процент отписа кредита),
- профитабилност појединачних кредитних извршилаца, односно служби и реферада,
- дефинисање времена које је посвећено клијентима и жалбама клијената и сл.

Руководство банке руководи и надгледа рад виших директора банке. Његова одговорност огледа се и у утврђивању ширих стратегија и главних политика банке, као и за организациону структуру цијеле банке. На њему лежи главна одговорност за обезбјеђивање да се адекватни системи контроле успоставе и да адекватно функционишу. Руководство банке има и сљедеће надлежности у домену интерних контрола: повремено извјештавање о оцјени интерних контрола коју дају директори, интерни и екстерни ревизори; повремене разговоре са директорима о ефикасности система интерне контроле; периодичне напоре да директори банке на одговарајући начин спроводе препоруке и упозорења ревизора и супервизорских органа у вези са слабостима интерне контроле и сл.

Поред тога, контролне радње су често међусобно повезане, па је потребно оцијенити комбиновани утицај синергијског ефекта. На примјер, одређене контролне радње, иако су појединачно ефикасне, могу бити умањене када су у групи са другим радњама. Неправилности интерне контроле ће бити документоване, правилно адресиране и благовремено пријављене одговарајућем нивоу руководства. Циљ је учесталије обављање периодичних прегледа главних система и процедура, а рјеђе за системе и активности које показују мањи ниво ризика. Међутим, треба узети у обзир да интерна контрола пружа разумно, али не и апсолутно увјерење. Фактори ван контроле или утицаја руководства могу утицати на способност банке да у потпуности оствари своје циљеве. На примјер, људске погрешке, грешке у процјени, као и тајне активности у заобилажењу

контрола могу негативно утицати на постизање циљева. Процес интерне контроле ће бити надзиран и модификован уколико је то неопходно, како би систем интерне контроле динамично реаговао на измијењене услове који утичу на ниво ризика унутар банке. Надзирање је дио континуираних активности као што су стални надзор и редовни извјештаји руководству, али такође обухвата и одвојена периодична оцјењивања путем механизма као што је самопроцјена, када особе одговорне за одређене активности утврђују ефикасност контрола за дате активности. Учесталост периодичних прегледа ће бити одређена разматрањем ризика, као и учесталости и природом промјена у оперативном окружењу. Одвојена оцјењивања омогућавају руководству да стекне увид у укупну ефикасност интерне контроле.

Закључак

Банке које имају адекватно успостављен и надгледан систем интерних контрола ће имати конкурентније цијене својих производа у пословном окружењу самим тим што ће ефикасним контролама избјећи разне трошкове које произилазе из ризика који би угрозили пословни успјех када не би били довољно контролисани. Осим конкурентности производа и услуга и њихова дистрибуција је ефикаснија када су аутоматизоване контроле обраде трансакција, па су гужве у шалтер салама банака мање, и поред фреквентног услуживања клијената. Познато је да су ревизорски извјештаји транспарентни јавности, па је разумљиво да ће банке са позитивним мишљењем и добро успостављеним и одржаваним системом интерних контрола имати израженије повјерење клијената. То ће омогућити да банка има јаку конкурентску позицију на тржишту, па ће се њени производи продавати купцима са добром куповном снагом чиме ће се и потенцијални ризици банке редуковати.

Бонитет сваке банке је условљен добро успостављеним системом интерних контрола, који је уједно и претпоставка остварења пословних циљева банке, што осим финансијског резултата подразумева јаку тржишну позицију и континуитет пословања.

Референце

- Basel Committee on Bankin Supervision: *Framework for internal control systems in banking organization*, Basel, (1998, September).
- Efrim Borittz, E.J., *Computer Control and Audit Guide*, School of Accountancy, University of Waterloo Centre for Information System Assurance, 2005.
- Крسمановић, Б., Андрић, М., Јакшић, Д. (2004). *Ревизија, теорија и пракса*. Суботица: Економски факултет у Суботици.
- The Institute of Internal Auditors. (2003). *International Standards for the Profesional Practice of Internal auditing*, USA.
- Вуњак, Н., Ковачевић, Љ. (2006). *Банкарство (Банкарски менаџмент)*. Суботица: Економски факултет у Суботици.

Вуњак, Н., Чурчић, У., Ковачевић, Ј. (2008). *Корпоративно и инвестиционо банкарство*”, „Пролетер” а.д. Бечеј: Економски факултет у Суботици.

Resume

Banks that have well developed and supervised internal control system will have competitive prices for its products in the business environment by virtue of the efficient control to avoid the various costs that arise from the risks that could the follow success of a business if they were not sufficiently controlled. In addition to the competitiveness of products and services, and their distribution is more effective when automated control transaction processing, and are crowded into smaller banks counter halls, despite the frequency serving clients. It is known that the audit reports are transparent to the public, so it is understandable that banks with positive thinking, as well as well established and maintained a system of internal controls have kept the trust of clients. This will ensure that the bank has a strong competitive position in the market and will sell its products to customers with good purchasing power, which will also reduce the potential risks of the bank. The solvency of each bank is determined by a well established system of internal control, which is also the precondition to achieve the business goals of the bank, other than a financial result implies a strong market position and business continuity.