



**XXIV Интернационални научни симпозијум**  
**Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у**  
**стратегиском менаџменту**

17. мај 2019, Суботица, Република Србија

**Маја Путица**

ОТП Банка Србија а.д. Нови Сад  
Нови Сад, Република Србија

## **ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СТРАТЕГИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ НАД АУТСОРСИНГОМ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА У БАНКАМА**

**Апстракт:** Користићење услуга трећих лица је постало једно од главних инструмената у пословању и остваривању стратешких циљева банака. Одлука о екстернализацији, односно аутсорсингу пословних процеса зависи од бројних фактора, а мотивисана је пре свега задржавањем кључних процеса у организацији, нижим трошковима, тежњи ка високо стручним кадровима и бољом учинковитошћу запослених али исто тако и већим приливом капитала, сарадњом са светским институцијама и осталим позитивним ефектима. Са друге стране, аутсорсинг са собом носи бројне ризике који могу да угрозе пословање институције и које нарочито долазе до изражаја са експанзијом процеса дигитализације. Услед тога, овај процес је у банкама под строгим надзором тела интерне ревизије и системом контрола за управљање ризицима. Имплементација стратегије интерне ревизије над процесом аутсорсинга подразумева њено активно учешће у доношењу одлуке о ангажовању трећих лица као и ревидирање већ екстернализованих процеса. Последње регулаторне промене у области интерних контрола (нови ЦОСО оквир) донете су управо у циљу успостављања механизма за адекватно управљање ризицима, са нагласком на ризик у пословању са трећим лицима, чиме је улога интерне ревизије проширена. Предмет истраживања овог рада представљају критичне тачке аутсорсинга са аспекта његове ризичности за пословање банака, као и активности и делокруг рада интерне ревизије над овим процесом, пре и после увођења тзв. „три линије одбране“. Циљ истраживања је (1) указати на практичне проблеме у процесу аутсорсинга у банкама које доводе до скривених трошкова пословања, (2) јасно представити кораке интерне ревизије у процесу идентификовања, спречавања и отклањања тих проблема, али и њене остале активности у критичним областима аутсорсинга, и (3) путем техника и метода из праксе, приближити нову функцију интерне ревизије као значајног фактора подршке менаџменту у остваривању стратешких циљева банке. Овај рад доприноси бољем разумевању улоге интерне ревизије у процесу управљања ризиком аутсорсинга чиме се жели указати на неопходност њених активности у свим фазама тог процеса, како би оперативни ризик био сведен на минимум.

**Кључне речи:** интерна ревизија, аутсорсинг процеса, банка, ЦОСО оквир

## **IMPLEMENTATION OF INTERNAL AUDIT STRATEGY OVER ACTIVITIES RELATED TO OUTSOURCING OF PROCESSES IN BANKS**

**Abstract:** The use of third party services has become one of the main instruments for banks in achieving their

strategic goals and business. The decision on externalization, ie outsourcing of business processes depends on many factors, and it is motivated primarily by retaining key processes in the organization, lower costs, aspirations towards highly skilled personnel and better efficiency of employees, as well as greater capital inflows, cooperation with world institutions and other benefits. On the other hand, outsourcing carries with it a number of risks that can endanger the business of the institution and which particularly come to terms with the expansion of the digitization process. As a result, this process is in banks under the strict control of the internal audit body and the risk management system. Implementation of the internal audit strategy over the outsourcing process implies its active participation in decision-making on the engagement of third parties, as well as the revision of already externalized processes. The latest regulatory changes in the area of internal control (new COSO framework) were made precisely in order to establish mechanisms for adequate risk management, with emphasis on the risk in dealing with third parties, thus enhancing the role of internal audit. The subject of the research is the critical points of outsourcing regarding their risk to the banks operations, as well as the activities and scope of work of the internal audit on this process, before and after introduction of the so-called „three lines of defense“. The aim of the research is to (1) point out practical problems in outsourcing processes in banks that lead to hidden costs of doing business; (2) clearly present the steps of internal audit in the process of identifying, preventing and removing these problems, but also its other activities in the critical segments of outsourcing, and (3) through practical techniques and methods, bring closer the new function of internal audit as a significant factor in supporting the management in achieving the strategic goals of the bank. This work contributes to a better understanding of the role of internal audit in the risk management process of outsourcing, which aims to indicate the necessity of its activities at all stages of the process in order to minimize operational risk.

**Key words:** internal audit, outsourcing of processes, bank, COSO framework

## 1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Уочавајући обим и значај коришћења услуга трећих лица у савременом банкарском пословању, аутор у свом раду посвећује пажњу критичним тачкама процеса екстернализације за које је у пракси идентификовано да су узрочници оперативног ризика. Кључни проблем овог истраживања везан је за правилну идентификацију свих проблематичних делова процеса екстернализације и проширен је на проактивну улогу интерне ревизије у подизању нивоа успешности реализације сваког појединачно закљученог уговора са трећим лицима, превазилажењем скривених проблема, на начин што су интерним ревизорима дата већа овлашћења у процесу управљања и контроле ризика као и извештавања менаџмента.

Банке закључују пословне аранжмане са трећим лицима путем екстернализације свог пословања, које подразумева измештање активности пружања услуга или комплетних процеса, па чак и организационих јединица изван пословних просторија банке. У прегледу владајуће литературе, израз екстернализација се поистовећује са аутсорсингом. Аутсорсинг се у том контексту дефинише као уговорни аранжман између одређене институције и пружаоца услуга у коме се врши трансфер средстава, особља и одговорности за обављање процеса или пружање услуга које је претходно обављала или је била у могућности да обавља та институција (Bátiz-Lazo & Wood, 1999, стр. 1; Mukuna, 2014, стр. 1).

Свака банка која остварује своју пословну политику путем екстернализације (у даљем тексту: аутсорсинг) свесна је да је ризик у таквим условима увек присутан. Према истраживању извршеном од стране Европске централне банке (податак из 2004. године), које је обухватило 80 пословних банака земаља чланица Европске уније, „скоро 75% банака које су биле укључене у истраживање увиделе су потенцијални ризик у губитку контроле над активностима и услугама које су предмет аутсорсовања или ризик од превелике зависности од пружаоца услуга. Близу 40% банака свесно је постојања оперативног ризика, као што је прекид приступа услугама, губитак података и слично“ (European Central Bank, 2004).

У првом делу рада представљен је преглед владајуће литературе када је реч постојању критичних области и скривених трошкова аутсорсинга. Други део базиран је на постојању четири категорије скривених трошкова које аутор анализира и детаљно кроз практичне примере представља, уз осврт на примере неуспешних стратегија управљања аутсорсинга у две компаније. У трећем делу, који се ослања на измењену регулативу у области управљања ризика, приказане су технике и методе проактивног учешћа интерне ревизије у свођењу ризика екстернализације на најмањи ниво. На крају рада следе закључна разматрања.

## 2. ПРЕГЛЕД РЕЛЕВАНТНЕ ЛИТЕРАТУРЕ

Одлика савременог доба лежи у моћи пословних партнерстава. Са ширењем тржишта понуде услуга које пружају трећа лица, банке континуирано врше анализу исплативости и ефикасности обављања пословања унутар организације („у кући“) или екстернализовано. Dinu (2015) наводи да је одлука о аутсорсингу веома значајна пословна одлука, јер укључује процену могуће уштеде трошкова у поређењу са трошковима који би

настали у случају губитка контроле над неким производом или услугом (стр. 103). И Barthélemy & Adsit (2003) заговарају сличан став, наводећи да менаџмент има важну улогу у доношењу одлуке о ангажовању трећих лица, која се огледа у проналаску начина за управљање грешкама које су се у пракси показале као уобичајене за овај процес, и које он назива „7 смртних грехова аутсорсинга“ (стр. 87).

Dvořacek & Tyll (поменуто код Gejdos, Giertl & Potkany, 2015) баве се израчунавањем ефикасности аутсорсинга преко индикатора укупних трошкова који настају у вези са тим процесом. Посебно наглашава ризик од настанка тзв. скривених трошкова, односно оних трошкова који нису познати у моменту закључивања уговора са пружаоцем услуга а који повећавају цену аутсорсинга у просеку за од 12% до 52% (стр. 1083). Они наводе укупно осам скривених трошкова и то *трошак повезан са уговором о аутсорсингу, трошак трансфера знања, путни трошкови, трошкови комуникације, трошкови пребачаја активности, трошак услед недовољне ефикасности, трошак измене у пословним процесима и трошак разноликости у новој културној средини*.

За разлику од аутора који су се бавили оценом ефикасности аутсорсинга и доношењем одлуке о истом, други аутори говоре о потенцијалном ризику злоупотребе личних података клијената. Ružičková истражује изложеност банке према трећим лицима и закључује да је највећи ризик управо заштита пословне тајне (2004, стр. 11). У свом истраживању истиче да, независно од тога што ће безбедност личних података бити регулисана закључивањем адекватног уговора са пружаоцем услуга, основна обавеза и законска одговорност банке је да без обзира на то, осигура њихову заштиту. Контрола безбедности личних података је врло важна како у фази транзиције послова, тако и током целог периода важења уговора о аутсорсингу. Са тим у вези, банка је дужна да обезбеди да у свим фазама аутсорсинга подаци остану у њеном поседу. У ту сврху, Foresti (2010) указује на три начина задржавања контроле над подацима и то (стр. 2):

- Увођење контроле приступа ресурсима овлашћеним корисницима.
- Заштита приватности (подразумева одвајање једне врсте података од осталих поверљивих података) у циљу ограничења њихове видљивости приликом складиштења, процесуирања или размене.
- Увођење контроле размене података овлашћеним корисницима.

## 2.1. Проблемски приступ аутсорсингу-концепт скривених трошкова

У већини извора литературе, као два главна разлога за коришћење услуга трећих лица наводе се (1) фокус на раст ефикасности кључних процеса и (2) редуција оперативних трошкова (сматра се да пружаоци услуга могу да умање трошкове пословања институције). Проблем генерално настаје услед искључиве усмерености на два фактора (трошкове и процесе) приликом доношења одлуке о ангажовању пружаоца услуге, односно занемаривања осталих фактора који могу довести до тзв. скривеног трошка.

Компанија „Info-Tech Research Group“, која се бави истраживањем у области информационо-комуникационих технологија, процењује да се скривени трошкови аутсорсинга крећу и до висине од 25% и групишу их у четири категорије (Info-Tech Research Group, 2011). Аутор врши анализу тих трошкова формулисањем истих кроз практичне примере, позивајући се на различите изворе литературе.

1. **Трошкови транзиције** (неочекивани трошкови услед преласка процеса код пружаоца услуга). На пример, до неочекиваног трошка би дошло (1) услед потребе за додатном вртом обуке особља запосленог код пружаоца услуга за коришћење новог система или процеса или (2) пак неадекватном политиком људских ресурса, чиме би високо обучено особље запослено у институцији (банци) било приморано да пређе да ради код пружаоца услуга што би се одразило на ефикасност обављања процеса у самој институцији (Federal Reserve Bank of New York, 1999; Computer Aid, 2016; Schulte, 2003, стр. 200). Ови трошкови се јављају у пред-уговорној и уговорној фази.
2. **Додатни трошкови везани за тарифник пружаоца услуга** (додатни трошкови који нису регулисани у уговору). На пример, до неочекиваног трошка би дошло у случају да се институција одлучи да ангажује неког пружаоца услуга на основу његовог тарифника који у почетку садржи ниже цене за основне услуге, да би он потом увео цене за неке додатне услуге за које би се институција определила тек након закључивања уговора (Bragg, 2006, стр. 152). Накнаде и цене би требале бити јасно прецизиране у уговорима.
3. **Трошкови управљања** (неочекивани трошкови управљања особљем запосленог код пружаоца услуга и тросак времена проведеног на решавању спорова). Током трајања уговора о аутсорсингу, могу настати бројни спорови између институције и пружаоца услуга. Уколико се они десе, препорука је да се спорови заједнички решавају на низем нивоу или пак прослеђују вишим нивоима менаџмента обе уговорне стране. У крајњем случају, спорови могу бити решавани арбитражом или укључивањем друге стране (суда) (Aubert, Rivard, 2008, стр. 293). Трошкови управљања споровима су неизбежни, независно од начина његовог решавања.
4. **Трошкови додатног рада** (трошкови услед немогућности извршења одређених задатака од стране пружаоца услуга – пропуст у дефинисању захтева ка пружаоцима услуга у оквиру СЛА клаузуле). На

пример, у оквиру СЛА клаузуле (Service Level Agreement) у уговорима који се закључују са пружаоцем услуга, дефинишу се квалитет и начин испоруке услуга, односно обављања активности, одговорност учесника, планирани резултат који је потребно остварити, рок испоруке услуга и реализацију активности и слично, а на основу претходно извршене анализе његовог пословања спрам утврђених могућности и капацитета. Недовољно сагледавање капацитета пружаоца услуга, односно превелика фокусираност на примену новог процеса код пружаоца услуге уместо на остваривање резултата, сигурно ће резултирати неуспехом у пружању услуга (Deloitte, 2014), при чему би институција дошла у ситуацију да покрива његове слабости у пословању.

У скривени трошак спада и трошак као последица губитка репутације, бренда и удела на тржишту у случају злоупотребе и кршења уговора од стране пружаоца услуга по питању недозвољеног присвајања, трансфера или коришћења личних података о клијентима.

Проблематичне области у процесу екстернализације, који могу бити потенцијални извор трошкова, су још и:

- **Одабир адекватног пружаоца услуге и склапање уговора** (Cognizant, 2017; Hietalahti & Kuoppala, 2009, стр. 15)
- **Излазна стратегија у случају јностраног раскида уговора** (Outsourcing Law Group, 2014; Financial Service Commission, 2007)
- **Процена ризика** (Federal Deposit Insurance Corporation, 2008)
- **Ревидирање закљученог уговора, драфт верзија и клаузула СЛА** (Federal Financial Institutions Examination Council, 2000)
- **Вршење мониторинга над пружаоцем услуга** (Federal Reserve Bank of New York, 1999).

У том смислу, врло је важно у уговорима обезбедити постојање клаузула које се односе на безбедност личних података и одговорност уговорних страна у случају њиховог губитка, односно злоупотребе и предвидети све специфичности пословања пружаоца услуге са којим се закључује уговор, како би трошкови који могу настати били сведени на минимум.

## 2.2. Мониторинг улога интерне ревизије у критичним тачкама аутсорсинга

Током вршења мониторинга над процесом аутсорсинга, у склопу процене изложености система ризику, интерни ревизори прегледају: (1) важеће законе и регулативу донету у земљи у којој одређена банка послује, (2) интерну регулативу банке и (3) уговор закључен са одређеним пружаоцем услуга (у оквиру Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије (у даљем тексту Стандард), стандард 2120 – Управљање ризиком, одељак 2120.A1) (Institute of Internal Auditors, 2017). Уједно, ово тело врши проверу системских и апликативних контрола унутар банке, као и осталу документацију, а према потреби, одлазе и на локацију пружаоца услуге. Scott (2006, стр. 65) заступа став да би политике и процедуре у власништву пружаоца услуга, које се тичу безбедности компјутерског система и података, такође требале да буду предмет провере интерне ревизије.

Процес интерне ревизије пружаоца услуга и екстернализованих активности у банкама заснива се на провери:

1. Садржаја уговора о поверавању активности трећем лицу-постојање клаузула у уговору а нарочито клаузулу о праву на вршење ревизије пружаоца услуге
2. Квалитета пружања услуга-у смислу провере извештаја, упитника о оцени квалитета пружаоца услуге, документације расположиве у банци или додатно, одлази на локацију пружаоца услуге
3. Да ли пружалац услуга обавља своје активности, односно пружа услуге у складу са важећом регулативом
4. Да ли је пружалац услуга поверену активност поверио неком другом лицу и да ли постоји сагласност банке за то.

Активности интерне ревизије у процесу екстернализације међусобно се прожимају и уско су повезане.

У циљу несметаног вршења процеса ревизије, у уговорима који се закључују са пружаоцима услугама мора бити дефинисана тзв. клаузула о праву вршења ревизије („right to audit“ clause). Ово је најважнија клаузула за интерне ревизоре, јер се на тај начин успоставља обавеза пружаоца услуге да „омогући обављање повремене контроле на локацији пружања услуге (локацији обављања активности), као и да учини доступним сву документацију, податке и просторије на којима се обавља активност, односно пружа услуга (Grillo и Herold, 2006)“.

- *Спровођење ревизије по плану или ревизија изненађења* – Пажљиво дефинисање начина вршење ревизије гарантује да неће бити изненађења у будућности а резултати процена ће бити очекивани. У пракси су евидентирани случајеви неуспешне ревизије изненађења над пословним процесима и контролама пружаоца услуга због тога што одређене провере захтевају претходну припрему окружења,

односно провера пружаоца услуга је могла бити извршена само уз претходну најаву (International Association of Outsourcing Professionals, 2014).

- *Спровођење ревизије самостално или уз помоћ ревизора ангажованог од стране пружаоца услуга* – Ангажовање независног ревизора пружаоца услуга може (1) скратити процес вршења ревизије и (1) помоћи интерном ревизору банке у лакшем идентификовању проблема или слабости у имплементираним процесима, односно пруженим услугама, (3) као и у проналажењу документације, попуњавању упитника, одговарања на различита питања и слично. Association of Certified Fraud Examiners (Association of Certified Fraud Examiners, 2012) предлаже да се у уговорима у циљу превазилажења проблема дефинише следећа клаузула: „Пружалац услуга треба да овласти одговорног учесника који ће бити надлежан и способан да одговори на питања ревизора, да помогне у тумачењу документације и да одлучује о захтевима за достављање информација“.
- *Право на вршење ревизије над повереним активностима, односно пружањем услуга које се обављају код другог лица, коме је пружалац услуге поверио њихово обављање* – Davis, Schiller и Wheeler (2011, стр. 350) указују посебно на потребу да се у уговорима, у оквиру клаузуле права на вршење ревизије, дефинише и право ревизије од стране другог лица, уз могућност прецизног навођења:
  - (1) функција и активности које могу бити предмет подуговарања (на нивоу процедура и правилника се дефинише да ли пружаоци услуга могу да закључују уговорне односе са другим лицима по питању поверених активности и услуга, а у самом уговору може да се прецизира које су то активности);
  - (2) права пружаоца услуга да улази у уговорне односе са другим лицима по питању аутсорсованих активности или процеса.
- *Време и место вршења ревизије* – Организовање ревизије за велики број клијената са којима пружалац услуга послује истовремено (банке и остале организације), могло би да утиче на застој у обављању редовних активности пружаоца услуге, из чега произилази да је и за клијенте али и за пружаоца услуга врло важно да у уговорима буде јасно дефинисано време и место вршења ревизије (Barolli, Barolli, Paraqorgji, Xhafa, 2014, стр. 328) - спровођење ревизије по плану. Уједно, уговорне стране приликом дефинисања овог елемента у уговорима треба да узму у обзир и време потребно за поступање по евентуалним препорукама издатим од стране клијентове ревизије, и одговора на њих.
- *Остали елементи ове клаузуле* – попут права на увид у документацију али и њено копирање, казнене одредбе за пружаоца услуге у случају губитка базе података и слично.

#### Провера квалитета пословања пружаоца услуга

У продужетку је дат пример процене скоринга на основу ревизије извршене на локацији пружаоца услуге, у пред-уговорној фази.

**Табела 1:** Оцена интерне ревизије о пружаоцу услуге у предуговорној фази

Ниво оцене	Постојећи/Нови пружалац услуге	Оцена
Ниво 1-Стратешки (преко 79%)	Постојећи пружалац услуге	Тренутно послује на Нивоу 1 –високо препоручен
	Нови пружалац услуге	Усклађеност перформанси са перформансама предвиђеним за Ниво 1 – високо препоручен
Ниво 2-Пожељни (60%-79%)	Постојећи пружалац услуге	Тренутно не послује на Нивоу 1 али има потенцијал уз минимална потребна унапређења. Пословање може бити настављено и пружалац услуга може бити консултован ради закључивања нових уговора – препоручен са корективним акцијама
	Нови пружалац услуге	Има потенцијал да послује на Нивоу 1 уз минимална потребна унапређења – препоручен са корективним акцијама
Ниво 3-Одрживи (40%-59%)	Постојећи пружалац услуге	Неопходне корективне акције у циљу побољшања перформанси. Током спровођења акција, пословање може бити настављено до момента ревидирања корекција – није препоручен – ризичан партнер
	Нови пружалац услуге	Значајне корективне акције могу довести перформансе на прихватљив ниво – није препоручен-ризичан партнер
Ниво 4-Неусклађени (до 39%)	Постојећи пружалац услуге	Перформансе нису усклађене са захтевима клијента (банке) – не препоручује се код закључивања нових уговора. Корективне акције морају бити спроведене и имплементиране у року од 60 дана, или се раскида уговор.

### Провера законитости пословања пружаоца услуга

Задатак интерне ревизије је да провери да ли су испуњене законске околности када се поверавање активности врши пружаоцима услуга у другим државама. Закони држава у којима пружаоци услуга послују морају да омогуће централној банкарској институцији земље из које се екстернализује, несметано вршење контроле пословања у делу који се односи на поверене активности, односно трансфер личних података.

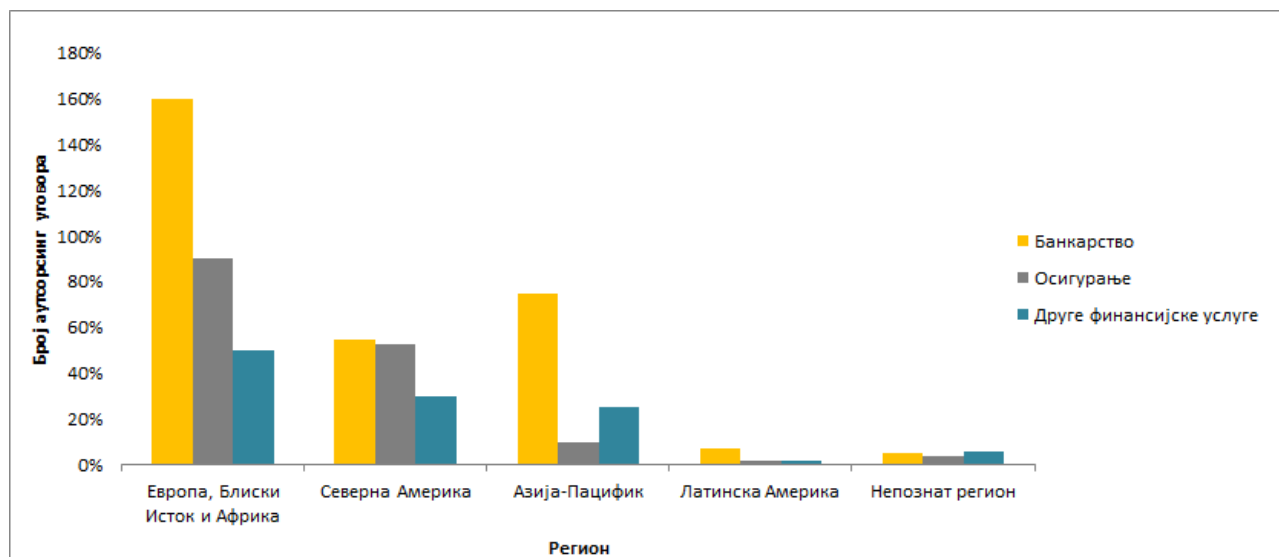
Уколико закључи да поверавање активности трећем лицу на било који начин није у складу са законском регулативом или условима дефинисаним у уговору, интерна ревизија поступа у складу са Стандардом 2410 – Критеријуми извештавања, одељак 2410.A1, по ком издаје извештаје који садрже циљеве, обим и резултате ангажмана, а они обухватају применљиве закључке, препоруке и акционе планове (Institute of Internal Auditors, 2017). Препоруке издате у процесу аутсорсинга могу бити референциране на отклањање неправилности, односно побољшању процеса код пружаоца услуга или у оквиру банке, и углавном садрже краћи рок за поступање по истом.

### Провера уговорних односа пружаоца услуга са другим лицима

То подразумева улогу ревизије у прегледању процедура и правилника банке, у смислу да ли је интерним актима дозвољено пружаоцу услуга да користи услуге других лица, а поводом аутсорсинга процеса, података или услуга које је њему поверила банка. Такође, интерна ревизија треба да детектује да ли банка поседује базу података на основу које се може јасно утврдити са којим пружаоцима услуга је уговорена могућност коришћења услуга других лица.

## 2.3. Нови приступ интерне ревизије у управљању аутсорсингом процеса

Последње регулаторне промене у области банкарства извршене су са циљем пружања подршке банкама и штедним институцијама у управљању ризиком, као последица све веће заступљености аутсорсинга у свакодневном пословању банака. На слици 1 приказан је број аутсорсинг уговора по регионима и секторима за период од 2014. до 2017. године, при чему је акценат стављен управо на област банкарства.



Слика 1: Број аутсорсинг уговора по регионима и секторима-период 2014-2017

Извор: Elixirr, 2018

Аутсорсинг аранжмани заузимају доминантну позицију у банкарском сектору. Наиме, банке послују на највишем техничко-технолошком нивоу, па се аутсорсинг чини као идеално решење на путу ка коришћењу нових технолошких достигнућа и остваривања економије обима. Примери из праксе показују да је у банкама аутсорсинг нарочито заступљен код ИТ решења заснованих на облаку и у области рачуноводства, финансија, системских интерних контрола и бек офис (back office) активности. Највећи број закључених аутсорсинг уговора је на територији Европе, Блиског Истока и Африке. У осталим секторима (осигурање и друге финансијске услуге), заступљеност аутсорсинг решења је и до неколико пута мања.

Са растом броја аутсорсинг аранжмана у банкарству, расте и ризик у пословању са трећим лицима, што доприноси повећању оперативног ризика банака. У циљу успостављања контроле и заштите података, интерних контрола и процеса банака, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission је 2013. године израдио нови интегрисани оквир интерних контрола (у даљем тексту ЦОСО оквир) на бази првобитног оквира из 1992. године. На тај начин је код банака створена потреба да организују свој рад на другачији начин од досадашњег традиционалног, фокусирајући се још више на ризике и ризичне процесе. Управљање ризицима на нивоу институције, захтева успостављање система интерне контроле који је уско повезан са њеним окружењем. Самим тим, сасвим је логична усмереност новог оквира на пословање банака са пружаоцима услуга, односно трећим лицима, који представљају екстерни извор ризика. По Стојановић (2015, стр. 213), парадигма интерне ревизије промењена је тако да интерна ревизија врши процену не само интерних контрола већ и саме процесе управљања ризицима.

Концепт планирања на бази ризика подразумева премештање процеса ревизије у план рада одбора директора, што ревизорима намеће нове перспективе у погледу спровођења ревизије (Pickett, 2011, стр. 247). То би значило да интерни ревизори врше планирање на бази ризика вршењем прерасподеле ресурса на оне аспекте пословања који су од кључне важности за успех. Нови ЦОСО оквир дефинише јасне улоге и одговорности у организацији увођењем тзв. „три линије одбране“. Улога интерне ревизије, као треће линије одбране подразумева њену одговорност за испитивање система управљања ризицима и извештавање управи, достављање прегледа процеса управљања ризиком заједно са другом линијом одбране и пружање уверења о усаглашености пословања са регулативом у земљи. Интерна ревизија има задатак да држи под контролом прву и другу линију одбране.

Главни допринос усмерености интерне ревизије на приступ заснован на ризицима јесу информације које имају већу вредност за менаџмент у процесу одлучивања. ЦОСО оквир изграђен је на премиси да успех, односно додатна вредност, може бити посматрана преко финансијских (приход, расход, капитал) и нефинансијских (удео на тржишту и задовољство клијената) резултата, али уводи нову категорију успеха тзв. одрживе резултате, који представљају комбинацију нефинансијских и финансијских циљева (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2014). Извештавање менаџменту више не подразумева само финансијске, већ и информације о нефинансијским показатељима пословања, што представља једну од основних разлика између старог и новог ЦОСО оквира (Баковић, 2016, стр. 18). Сходно наведеном, од ревизора се очекује састављање већег броја извештаја, финансијских и нефинансијских, на годишњем нивоу, па и чешће.

Неки од извештаја намењених управи су (званичан сајт К Financial-Audit&Advisory, 2017):

- Извештај о шеми и сценарију потенцијалних превара карактеристичних за јавни сектор и тржиште на коме институција послује.
- Извештај о географском региону на коме институција послује.
- Извештај о подстицајима који мотивишу преваре.
- Извештај о примени технологије и способности менаџмента да манипулише информацијама.
- Остали извештаји.

Проширена улога намеће потребу за додатним способностима, вештинама и методологијом рада интерних ревизора, омогућавајући им проактивнији приступ и приступ усмерен ка будућности. Нпр. неколико начина који ће интерним ревизорима омогућити да буду у току са збивањима у пракси јесу присуство на конференцијама, активно учешће у групама које организује држава, праћење часописа и слично (Deloitte, 2014). У модерној ревизији аутсорсинга у банкама, заступљен је приступ који се базира на постојању тимова, које чине бар по један представник сваког органа који учествује у овом процесу. Тимови су укључени у цео процес аутсорсинга, чиме се обезбеђује подршка менаџменту ради лакшег доношења одлуке о ангажовању неког пружаоца услуга, а уједно и прати његов рад и показатеље, како би се на банка на време заштитила од свих негативних последица.

Политика управљања ризиком трећих лица, наметнула је много веће ангажовање свих учесника у процесу, али првенствено интерне ревизије, која је одговорна за функционисање интерних контрола на којима се базира савремени концепт управљања ризиком. Утицај нових правила на систем интерних контрола ће бити минималан, уколико су контроле адекватно постављене. У супротном, проблем у примени ЦОСО оквира би захтевао додатно ангажовање интерног ревизора у каснијим фазама имплементације, нарочито у следећим случајевима:

- Уколико не постоји документација која одражава или појашњава интерне контроле које се спроводе у одређеној институцији, то би захтевало креирање додатне документације, као и идентификовање нових контрола које треба да буду успостављене (Deloitte, 2014).
- Уколико се мапирању правила и елемената интерне контроле пружи недовољно пажње, може доћи до пропуста у утврђивању усклађености интерних контрола са ЦОСО оквиром и у идентификовању гепова у оним деловима где интерне контроле не подржавају неки од 17 принципа или 5 компоненти новог оквира (Tysiac, 2013).

### 3. ЗАКЉУЧАК

Регулаторне промене донете у области управљања ризиком који настану у пословању са трећим лицима имају велики утицај на улогу интерних ревизора. Чињеница је да мониторинг који врше интерни ревизори над трећим лицима и повереним активностима у пост-уговорној фази, није довољан да гарантује успех аутсорсинг посла.

Од интерних ревизора се захтева интерактиван приступ у коме ће моћи да учествују у процесу одабира пружаоца услуга и дефинисању уговора, као и да кроз различите врсте извештаја прате ризик на нивоу сваког пружаоца услуга. Све то доприноси стварању додатне вредности за банку попут благовременог уочавања скривених трошкова аутсорсинга, скраћеног времена и потребног рада приликом накнадних вршења ревизије пружаоца услуга, смањењу ризика од раскида уговора са пружаоцем услуга и слично.

Учешће интерних ревизора у свим фазама аутсорсинга подразумеваће измене у начину рада и уопште у самој фази планирања ревизије. Уједно, све то намеће потребу за ангажовањем нових кадрова у ревизорском тиму, помоћу којих је могуће остварити циљеве дефинисане у складу са ЦОСО оквиром и моделом три линије одбране. Институције попут American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Information System Audit and Control Association (ISACA), The Office of the Comptroller of the Currency (OCC), Deloitte и друге, објавиле су бројна документа са циљем да објасне концепт и улогу интерне ревизије у процесу екстернализације услуга у банкама са аспекта нових регулаторних промена. The Office of the Comptroller of the Currency је 2017. године издао билтен са одговорима на најчешћа питања на тему нове регулативе са трећим лицима, како би омогућио лакшу имплементацију оквира. Свака модерно уређена држава би требала да донесе, односно прилагоди своју регулативу из ове области тренутно важећем оквиру. Тренутно се кроз бројне семинаре врши обука интерних ревизора, како би имплементација новог оквира и нових правила у банкама била извршена на што једноставнији начин. У интересу менаџмента је да буде отворен за нове измене и да обезбеди подршку интерним ревизорима у даљим активностима са трећим лицима, имајући у виду целокупну корист за пословање банке.

### РЕФЕРЕНЦЕ

- Association of Certified Fraud Examiners. (2012.). The importance of auditing in an anti-fraud world designing, interpreting, and executing right to audit clauses for fraud examiners. Преузето Фебруар 25, 2019. са сајта [https://www.fraudconference.com/uploadedfiles/fraud\\_conference/content/course-materials/presentations/23rd/cpp/10d-11d-ryan-hubbs.pdf](https://www.fraudconference.com/uploadedfiles/fraud_conference/content/course-materials/presentations/23rd/cpp/10d-11d-ryan-hubbs.pdf)
- Баковић, А. (2016). *Примена ЦОСО оквира за процјену интерних контрола на примјеру Удруге*. Необјављен завршни рад, Свеучилиште у Сплиту-Економски факултет, Сплит.
- Barolli, A., Barolli, L., Papajorgji, P., & Xhafa, F. (2014). *Modeling and Processing for Next-Generation Big-Data Technologies: With Applications and Case Studies*. Berlin: Springer.
- Barthélemy, J., & Adsit, D. (Maj 2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing. *Academy of Management*, 17 (2), стр. 87-100. Преузето Март 26, 2019. са сајта <https://pdfs.semanticscholar.org/5a1d/0bb91a53d1eb832d2482c584b9c726af71de.pdf>
- Bátiz-Lazo, B., & Wood, D. (1999). *Corporate Strategy, Centralization and Outsourcing in Banking: Case Studies on Paper Payments Processing*. Радни папири, Manchester Business School, Manchester.
- Benoit, A. A., Rivard, S. (2008). *Information Technology Outsourcing*. New York: M.E. Sharpe.
- Bragg, S. M. (24. Mart 2006). *Outsourcing (Second Edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Cognizant. (Август 2017.). *Why Banks Must Become Smart Aggregators in the Financial Services Digital Ecosystem*. Преузето Март 20, 2019. са сајта <https://www.cognizant.com/whitepapers/why-banks-must-become-smart-aggregators-in-the-financial-services-digit>
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission. (10 Фебруар 2014.). *Improving Organizational Performance and Governance*. Преузето Март 15, 2019 са сајта <https://www.coso.org/Documents/2014-2-10-COSO-Thought-Paper.pdf>
- Computer Aid. (23. Maj 2016.). *The Hidden Cost of IT Outsourcing*. Преузето Јануар 20, 2019. са сајта <http://3vn02iox7lx46xr0w3cns7im.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/sites/23/2016/05/IT-Outsourcing-Hidden-Costs.pdf>



- Davis, C., Schiller, M., & Wheeler, K. (2011). Auditing Cloud Computing and Outsourced Operations (Chapter 14). U C. Davis, M. Schiller, & K. Wheeler (yp.), *IT Auditing: Using Controls to Protect Information Assets, 2nd Ed* (стр. 337-366). McGraw-Hill Education.
- Deloitte. (12 Децембар 2014.). *Guiding principles for Service Level Agreements, Business Process Outsourcing: Finance & Accounting*. Преузето Јануар 25, 2019. са сајта <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operation>
- Deloitte. (9. Октобар 2014.). *Impact of the 2013 COSO Framework*. Преузето Фебруар 5, 2019. са сајта <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/center-for-corporate-governance/us-ccg-impact-of-2013-coso-framework-rrdonnelley-091014.pdf>
- Deloitte. (12. Април 2014.). *Stronger: OCC's heightened expectations-Enhancing risk management and driving growth*. Преузето Фебруар 6, 2019. са сајта <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/audit/us-aers-occ-heightened-expectations-11-26-02-12042014.pdf>
- Dinu, A.-M. (2015). The risks and benefits of outsourcing. *Knowledge Horizons - Economics*, 7 (2), стр. 103-104. Преузето Март 25, 2019. са Универзитет "Dimitrie Cantemir" у Букурешту: <http://orizonturi.ucdc.ro/arhiva/khe7nr2/Dinu1.pdf>
- European Central Bank. (Новембар, 2004.). *Report on EU banking structure*. Преузето Март 18, 2019. са сајта <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/eubankingstructure2004en.pdf>
- Federal Deposit Insurance Corporation. (6 Јун 2008.). *Guidance for Managing Third-Party Risk*. Преузето Март 20, 2019. са сајта <https://www.fdic.gov/news/news/financial/2008/fil08044a.html>
- Federal Financial Institutions Examination Council. (28 Новембар 2000.). *Risk Management of Outsourced Technology Services*. Преузето Март 25, 2019 са <https://www.federalreserve.gov/boarddocs/srletters/2000/sr0017a1.pdf>
- Federal Reserve Bank of New York. (Октобар 1999.). *Outsourcing Financial Services Activities: Industry Practices to Mitigate Risks*. Преузето Март 15, 2019. са сајта <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/banking/circulars/outsourcing.pdf>
- Financial Service Commision. (Август 2007.). *Financial Services Guidance Note: Outsourcing*. Преузето Март 1, 2019 са сајта <http://www.fsc.gj/uploads/legacy/download/adobe/GuidanceNote-Outsourcing.pdf>
- Foresti, S. (5. Октобар 2010). Preserving privacy in data outsourcing. *Springer Science & Business Media*, 99, стр. 1-176. Преузето Март 28, 2019. са сајта <https://air.unimi.it/retrieve/handle/2434/156360/163295/PhDThesis.pdf>
- Gejdoš, M., Giertl, G., & Potkány, M. (2015). Evaluation of Outsourcing Efficiency through Costs for its Use. *Procedia Economics and Finance*, 26, стр. 1080-1085. Преузето Март 26, 2019. са сајта [https://www.researchgate.net/profile/Milos\\_Gejdos/publication/283955127\\_Evaluation\\_of\\_Outsourcing\\_Efficiency\\_through\\_Costs\\_for\\_its\\_Use/links/574c33be08aed1a8cf297454.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Milos_Gejdos/publication/283955127_Evaluation_of_Outsourcing_Efficiency_through_Costs_for_its_Use/links/574c33be08aed1a8cf297454.pdf)
- Grillo, C., & Herold, R. (2006.). *Security and Privacy Contract Clause Considerations*. Преузето Март 02, 2019. са сајта RealtimeNEXUS-The Digital Library for IT Professionals: <https://www.realtimepublishers.com/chapters/1690/esitcv1-4.pdf>
- Hietalahti, J., & Kuoppala, S. (2009, Мај). *Outsourcing decision – motives, risks and decision Factors*. Необјављен докторски рад, University of Technology, Lappeenranta.
- Info-Tech Research Group. (8. Август 2011.). *Discover the Hidden Costs of Outsourcing*. Преузето Април 1, 2019. са сајта <https://www.infotech.com/download/29421>
- Institute of Internal Auditors. (Јануар 2017.). *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*. Преузето Март 2, 2019. са сајта <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>
- International Association Of Outsourcing Professionals. (2014.). *Outsourcing Professional Body of Knowledge*. Преузето Март 02, 2019. са сајта <https://www.vanharen.net/Samplefiles/9789401800006SMPL.pdf>
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M., & Szafer, P. (2016). Maintenance Management Issues in the Process of Supplier Assessment. *Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji IZIP 2016* (стр. 958-969). Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją.
- K Financial-Audit&Advisory. (n.d.). *COSO 2013: mapping your controls to the updated framework*. Преузето Март 18, 2019. са сајта K Financial-Audit&Advisory: <http://kfinancial.com/coso-2013-mapping-your-controls-to-the-updated-framework/>
- Mukuna, P.O. (2014). *Business Process Outsourcing Strategy and Performance of Commercial banks in Kenya*. Необјављен докторски рад, University of Nairobi, Kenya.

- Outsourcing Law Group. (4 Јун 2014.). *Practice Guide to Exit Services in Outsourcing*. Преузето Март 02, 2019 са сајта са [https://media2.mofo.com/documents/140604abetterwayout\\_attachment.pdf](https://media2.mofo.com/documents/140604abetterwayout_attachment.pdf)
- Parker, S., & Potter, A. (26. Октобар 2018.). *Outsourcing, disrupted*. Преузето Март 5, 2019. са сајта Elixirr: <https://www.elixirr.com/2018/10/outsourcing-disrupted-trends-2018/>
- Pickett, S. K. (2006). *Audit Planing – A Risk Based Approach*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ružičková, C. (2004). Outsourcing. *BIATEC-Banking Journal*, 12 (3), стр. 10-12. Преузето Март 28, 2019. са сајта [https://www.nbs.sk/\\_img/Documents/BIATEC/BIA03\\_04/10\\_12.pdf](https://www.nbs.sk/_img/Documents/BIATEC/BIA03_04/10_12.pdf)
- Schulte, P. (2003). *Complex IT Project Mangement: 16 Steps to Success*. Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Scott, M. D. (2006). *Scott on Outsourcing: Law and Practice*. Aspen Publishers Online.
- Стојановић, Т. (2015). *Интерна ревизија: Подршка процесу управљања*. Београд: Академска мисао.
- Tysiac, K. (16 Децембар 2013.). *Align your controls with COSO's principles*. Преузето Март 15, 2019. са сајта <https://www.journalofaccountancy.com/news/2013/dec/20139279.html>