



Mr Mile Stanišić*

ULOGA INTERNE REVIZIJE U PROCESU OBEZBEĐENJA KONTINUITETA POSLOVANJA BANKE

Funkcija za internu reviziju treba da pomogne banci tako što će identifikovati i oceniti značajnu izloženost riziku i doprineti unapređenju sistema za upravljanje rizikom i kontrolu. Ona treba redovno da ocenjuje proces planiranja kontinuiteta poslovanja banke da bi se obezbedilo da više rukovodstvo bude upoznato sa stanjem pripremljenosti u slučaju neke nesreće odnosno katastrofe.

* Vojođanska banka ad Novi Sad

Prema Odluci o upravljanju rizicima banke¹ za potrebe upravljanja operativnim rizicima banka je dužna da usvoji plan za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja i plan poslovanja u slučaju nastanka nepredviđenih događaja. U Bazelskom dokumentu za upravljanje operativnim rizikom se u principu 7. navodi da "Banke treba da imaju planove za nepredviđene okolnosti i planove za očuvanje kontinuiteta poslovanja kako bi osigurale svoju sposobnost trajnog poslovanja i ograničile gubitke u slučaju ozbiljnog poremećaja u poslovanju".² Prema drugim Bazelskim dokumentima to se izričito zahteva za elektronsko poslovanje i upravljanje likvidnošću banke.

Prekidi u poslovanju mogu nastati kao rezultat prirodnih događanja ili nesrećnih slučajeva ili namernih kriminalnih radnji. Ti prekidi mogu imati značajne finansijske i operativne posledice. Interni revizori treba da ocene spremnost banke da se bavi prekidima u poslovanju. Sveobuhvatni plan bi obezbeđivao procedure za hitno reagovanje, alternativne komunikacione sisteme i uređaje, backup informacionih sistema, oporavak od nesreće, ocene uticaja na poslovanje i planove za nastavak poslovanja, procedure za ponovno uspostavljanje komunikacionih usluga, procedure za podršku da bi se osigurala spremnost banke u slučaju nekog vanrednog stanja ili nesreće.

Zatim, banke treba da periodično preispituju svoje planove za oporavak od katastrofe i očuvanje kontinuiteta poslovanja kako bi oni bili usklađeni s tekućim poslovanjem i poslovnim strategijama banke. Ti planovi treba da se periodično testiraju kako bi se osiguralo da banka bude sposobna izvršavati planove u malo verovatnom slučaju ozbiljnog poremećaja u poslovanju. Funkcija za internu reviziju treba da pomogne banci tako što će identifikovati i oceniti značajnu izloženost riziku i doprineti unapređenju sistema za upravljanje rizikom i kontrolu. Ona treba redovno da ocenjuje proces planiranja kontinuiteta poslovanja banke da

bi se obezbedilo da više rukovodstvo bude upoznato sa stanjem pripremljenosti u slučaju neke nesreće odnosno katastrofe.

Utvrđivanje planova kontinuiteta poslovanja

Neki događaji koji su izvan kontrole banke mogu dovesti do nesposobnosti banke da ispuni neke od svojih poslovnih obaveza. Ti događaji najčešće se odnose na oštećenja materijalne, telekomunikacione i informacione infrastrukture. To može dovesti do značajnih finansijskih gubitaka za banku, kao i do većih poremećaja u finansijskom sistemu, posebno platnom prometu banke. Ova mogućnost zahteva da banka izradi planove za oporavak od katastrofe i obezbeđenje kontinuiteta poslovanja kojima se u obzir uzimaju različite vrste mogućih scenarija prema kojima banka može biti osetljiva.

Plan za obezbeđenje kontinuiteta poslovanja je dokument koji se sastoji od procedura za obezbeđenje nesmetanog i kontinuiranog funkcionisanja svih značajnih procesa i sistema u banci. Sastavni deo ovog plana je plan poslovanja u slučaju nastanka nepredviđenih događaja kojim se utvrđuju tehničke i organizacione mere za ponovno uspostavljanje poslovanja banke u što kraćem roku, odnosno za ublažavanje posledica prekida u poslovanju banke. Ovi planovi moraju da sadrže opise načina za obavljanje svih vidova komunikacije koji će se koristiti u vanrednim situacijama i banka je dužna da ih periodično testira radi procene njihove efikasnosti i adekvatnosti, kao i da ih periodično ažurira.

Banke treba da utvrde ključne poslovne procese, uključujući one kod kojih postoji zavisnost od spoljnih izvršilaca ili ostalih trećih strana, za koje je izuzetno važno ponovno uspostavljanje pružanja usluga. Banke za te procese treba da utvrde alternativne mehanizme za ponovnu uspostavu pružanja usluga u slučaju prekida rada. Posebna pažnja se treba posvetiti sposobnosti obnavljanja elektronske ili

¹ Odluka o upravljanju rizicima banke, "Službeni glasnik RS", 129/2007

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

materijalne evidencije koja je vrlo potrebna za ponovno uspostavljanje poslovanja.

Primerno, banku može zadesiti neki događaj koji ima za rezultat gubitak informacija, gubitak pristupa imovini (materijalnoj ili nematerijalnoj), ili gubitak usluga personala. Izloženost tim vrstama rizika i planiranje nastavka poslovanja čine sastavni deo procesa upravljanja rizikom u banci. Planiranje unapred je neophodno da bi se gubitak sveo na minimum i da bi se obezbedio kontinuitet značajnih poslovnih funkcija u banci. Na taj način se može omogućiti banci da održi nivo usluge svojim klijentima.



Bitan element nastavka poslovanja je postojanje sveobuhvatnog tekućeg plana za oporavak od nesreće. Interni revizori mogu da imaju izvesnu ulogu u planiranju organizacije kako da se oporavi od nesreće. Funkcija za internu reviziju može (a) da pomogne kod analize rizika, (b) u oceni dizajna i sveobuhvatnosti plana pošto bude sastavljen i (c) da periodično obavi angažmane uveravanja radi potvrđivanja da je plan adekvatno ažuriran.

Planiranje revizije planova kontinuiteta poslovanja

Banke se oslanjaju na interne revizore kada su u pitanju analiza poslovanja i procesi upravljanja i kontrole rizika. Interni revizori se upoznaju sa ukupnim poslovanjem banke i pojedinačnim funkcijama i kakav je njihov međusobni odnos. Ovim se funkcija za internu reviziju stavlja u poziciju dragocenog resursa za ocenjivanje plana za oporavak od nesreće prilikom njegovog procesa formulisanja.

Interni revizori mogu da daju svoj doprinos kao objektivni učesnici kada razmatraju predložene planove za nastavak poslovanja i oporavak od nesreće da bi ispitali njihov dizajn, potpunost i ukupnu adekvatnost. Revizori mogu da razmotre plan da bi utvrdili da li on obuhvata poslove koji su obuhvaćeni i ocenjeni u procesu ocene rizika i da li obuhvata dovoljno internih kontrola i propisa. Sveobuhvatno i široko poznavanje poslovanja i primena u banci omogućava internom revizoru da pomogne u razvojnoj fazi plana za nastavak poslovanja tako što ocenjuje banku, sveobuhvatnost i preporučene akcije za upravljanje rizikom i održavanje efikasnih kontrola u toku perioda rehabilitacije.

Revizija procesa planiranja kontinuiteta poslovanja/uspostavljanja funkcionisanja u uslovima katastrofalnog događaja podrazumeva razumevanje planova i kako ih treba implementirati u vanrednoj situaciji. Interni revizori treba da ocene spremnost banke da se bavi i rešava probleme u prekidima u poslovanju. Oni treba da sagledaju/ispitaju poslovne strategije u smislu da:³

- Aktivno učestvuju u formulisanju poslovne strategije u vezi sa planiranjem kontinuiteta poslovanja.
- Utvrde da li se strategija fokusira na planiranje ponovnog uspostavljanja funkcionisanja informacione tehnologije u uslovima katastrofalnog događaja, što se može ograničiti na ponovno uspostavljanje strukture informacione tehnologije na alternativnoj lokaciji, ili, ako ima više holističku poslovnu orijentaciju, fokusiranje

³ Risk Based Auditing for Financial Institutions, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004., Chapter 7.1. p. 77.

na uspostavljanje svih poslovnih operacija koje su od suštinskog značaja.

- Procene da li ta strategija:
 - Uzima u obzir sve pokretače poslovanja, slabe tačke i uticaje;
 - Utvrđuje prioritet rizika i alternativa ponovnog uspostavljanja funkcionisanja u skladu sa poslovnom analizom uticaja;
 - Bavi se i procesima i resursima informacione tehnologije i procesima i resursima koji se ne odnose na informacionu tehnologiju; i
 - Da li je formalno definisana, dokumentovana i saopštena kao deo ciljeva upravljanja kontinuitetom poslovanja.
- Ispitaju kakva je percepcija višeg menadžmenta o poslovnim procesima od suštinskog značaja i zašto i formalna/neformalna procena sposobnosti banke da efektivno ponovo uspostavi poslovanje u slučaju poremećaja koju daje izvršni odbor.
- Utvrde osnove za ovu procenu (npr. povratne informacije od nosilaca interesa, iskustvo od prethodnog kvara).
- Analiziraju i ocenjuju da li su postojeći procesi upravljanja kontinuitetom poslovanja adekvatni potrebama banke.

Funkcija za internu reviziju treba redovno da ocenjuje proces planiranja kontinuiteta poslovanja banke da bi se obezbedilo da više rukovodstvo bude upoznato sa stanjem pripremljenosti u slučaju neke nesreće.

Funkcija za internu reviziju može da pomogne kod ocene internog i eksternog okruženja banke. Interni faktori koji mogu biti razmotreni obuhvataju promene u menadžmentu i promene u informacionim sistemima, kontrolama i važnijim projektima i programima. Eksterni faktori mogu obuhvatati promene u spoljnom regulativnom i poslovnom okruženju i promene na tržištima i konkurentnim uslovima, međunarodnim i ekonomskim uslovima i tehnologijama. Interni revizori mogu da pomognu da se utvrde rizici koji se odnose na kritične poslovne aktivnosti i da odrede prioritete za funkcije za svrhu oporavka.

Interna revizija treba da izvrši pregled procesa identifikovanja poslovnih rizika u smislu:

- Utvrđivanja da li je više rukovodstvo identifikovalo i kvantifikovalo poslovne rizike i uticaj neočekivanih poremećaja. Tokom diskusije revizija treba da utvrdi da li su:
 - Identifikovane kritične aplikacije i poslovni procesi,
 - Identifikovane slabosti i rizici kojima su izloženi najvažniji resursi,
 - Obavljenje formalne analize rizika,
 - Identifikovani potencijalni uticaji poremećaja na poslovanje i
 - Da li firma zna šta joj je potrebno za nastavak pružanja poslovnih usluga.
- Pregleda analize prethodnog testa kontinuiteta poslovanja banke. Utvrđivanje da li su testovi bili uspešni ili ne. Ako nisu, zašto nisu bili uspešni?
- Identifikovanja problema koji se stalno javljaju ili oblasti potencijalnih problema i sagledavanje razloga njihovog postojanja.
- Da li postoje oblasti koje nisu zastupljene u planu ili testu. Ako ih ima, zašto nisu zastupljene?

Izvođenje revizijskog angažmana

Interni revizori treba periodično da vrše reviziju planova za kontinuitet poslovanja banke i oporavak posle nesreće. Cilj revizije je da potvrdi da li su planovi adekvatni da bi osigurali pravovremeno nastavljanje poslovanja i procesa posle negativnih okolnosti i da li odražavaju tekuće operativno okruženje.

Planovi kontinuiteta poslovanja i oporavaka od nesreće vrlo brzo postaju zastareli. Ići u korak sa promenama i brzo reagovati na promene predstavlja neizbežni deo zadatka menadžmenta. Promene menadžera i izvršilaca, kao i promene sistemskih konfiguracija, interfejsa i softvera, mogu imati značajan uticaj na ove planove.

Funkcija za internu reviziju treba da razmotri plan za rehabilitaciju kako bi odredila da li (a) je njegova struktura takva da obuhvata značajne promene koje se mogu vremenom dogoditi i (b) da li će revidirani plan biti dostavljen odgovarajućim ljudima, unutar i izvan banke.

Ovi zadaci od internih revizora zahtevaju da se razmotre:⁴

- Da li su svi planovi ažurirani? Da li postoje



procedure za njihovo ažuriranje?

- Da li su sve značajne poslovne funkcije i sistemi obuhvaćeni planovima? Ako nisu, da li su dokumentovani razlozi za ove propuste?
 - Da li su planovi zasnovani na rizicima i potencijalnim posledicama prekida u poslovanju?
 - Da li su planovi u potpunosti dokumentovani u skladu sa politikama i procedurama banke? Da li je izvršena podela funkcionalnih odgovornosti?
 - Da li je banka sposobna i spremna da primeni ove planove?
 - Da li su ovi planovi testirani i revidirani na bazi dobijenih rezultata?
 - Da li se planovi čuvaju na ispravan i siguran način? Da li su lokacija i pristup planovima poznati menadžmentu?
 - Da li su zaposlenima poznate bekap lokacije?
 - Da li se u planovima zahteva koordinacija sa lokalnim službama za hitne slučajeve?
- Revizija informacione tehnologije obuhvata:⁵

- Pregled dokumentacije koju je banka sačinila u vezi sa procesima kontinuiteta poslovanja, politikama, standardima i dogovorima o nivou usluga.
- Utvrđivanje da li su procesi adekvatno dokumentovani, održavani i saopšteni odgovarajućem osoblju.
- Utvrđivanje da li postoji plan kontinuiteta poslovanja i procena stepena u kojem je definisan, testiran, održavan i saopšten. Neophodno je razmotriti sledeće:
 - Da li se bavi najvažnijim aplikacijama i procesima?
 - Da li se bavi bekapovanjem, ponovnim uspostavljanjem i alternativnim procedurama poslovanja?
 - Da li se bavi zahtevima osoblja?
 - Da li se bavi ponovnim uspostavljanjem i pružanjem usluga informacione tehnologije i poslovnih operacija?
 - Kada je poslednji put testiran?
 - Kada je poslednji put ažuriran?
 - Ko održava plan i kako?
 - Kako se zahtevi saopštavaju poslovnim jedinicama i iz poslovnih jedinica?

Interna revizija treba da pregleda softverski alat i utvrdi stepen u kojem ga organizacija koristi kako bi olakšala proces upravljanja kontinuitetom poslovanja. Na primer:

- Alat za analizu toka posla kako bi se identifikovale sve systemske komponente datog poslovnog zadatka;
- Alat za upravljanje sistemima i mrežom koji se koristi za identifikovanje potencijalnih prekida usluga i automatsko obaveštavanje ključnog osoblja;
- Automatizovani alat za bekap i povraćaj najvažnijih resursa i
- Alat za upravljanje dokumentacijom kojim se upravlja promenama u planu kontinuiteta poslovanja.

Interna revizija posebno vrši pregled odgovornosti osoblja u smislu:

- Utvrđivanja da li je odgovornost za celokupnu razradu, testiranje i održavanje plana kontinuiteta poslovanja poverena

⁴ Institute of Internal Auditors, Practice Advisory 2110-2: *The Internal Auditor's Role in the Business Continuity Process*, IIA, USA, Florida, 2004.

⁵ *Risk Based Auditing for Financial Institutions*, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004., Chapter 7.1. p. 79.

određenom pojedincu ili grupi:

- Diskusija o odgovornosti grupe za koordinaciju planiranja, testiranja i sprovođenje plana kontinuiteta poslovanja.
- Da li su uloge i odgovornosti grupe dokumentovane i saopštene?
- Diskusije o povezanosti grupe odgovorne za koordinaciju aktivnosti upravljanja kontinuitetom poslovanja i podrške ostalih poslovnih funkcija.

Takođe, potrebno je diskutovati o načinu interakcije različitih poslovnih funkcija kako bi se shvatila povezanost poslovnih procesa i kako se te informacije koriste u razradi i održavanju plana kontinuiteta poslovanja.

Uloga internog revizora posle katastrofalnog događaja

Postoji jedna veoma značajna uloga internog revizora koju on ima neposredno pošto se dogodi nesreća. Banka je mnogo ranjivija i osetljivija posle nesreće i pokušava da se oporavi. U toku perioda rehabilitacije interni revizori treba da prate efikasnost rehabilitacije i kontrole poslovanja. Funkcija za internu reviziju treba da utvrdi oblasti gde interne kontrole i mere za ublažavanje treba da budu unapređene, i da pruži preporuke za unapređenje plana za nastavak poslovanja u tom entitetu. Interni revizori mogu takođe da

podrže aktivnosti na rehabilitaciji.

Posle nesreće, obično u roku od nekoliko meseci, interni revizori mogu da pomognu da se utvrde posledice nesreće i mere koje treba preduzeti za oporavak. Ova posmatranja i preporuke mogu da unaprede aktivnosti za rehabilitaciju resursa i za ažuriranje sledeće verzije plana za nastavak poslovanja.

U konačnoj analizi više rukovodstvo je to koje će odlučiti o stepenu učešća internog revizora u procesu kontinuiteta poslovanja i oporavka od nesreće imajući u vidu njihovo znanje, stručnost, nezavisnost i objektivnost.

Zaključak

Banke su u obavezi da imaju planove za nepredviđene okolnosti i planove za očuvanje kontinuiteta poslovanja kako bi osigurale svoju sposobnost trajnog poslovanja i ograničile gubitke u slučaju ozbiljnog poremećaja u poslovanju, ali isto tako one treba da osiguraju da ti planovi podležu efikasnoj i sveobuhvatnoj internoj reviziji koju obavlja nezavisno i stručno osoblje. Interni revizori za sve planove kontinuiteta poslovanja moraju da imaju ažurirane radne programe koji im daju smernice i sigurnost da će planovi kontinuiteta biti temeljno pregledani i testirani u skladu sa revizijskim standardima, kako bi utvrdili da li su realni i sprovodljivi.

Literatura

1. Basel Committee on Banking Supervision, *High-level principles for business continuity*, The Joint Forum, Bank for International Settlements, August 2006.
2. Institute of Internal Auditors, *Practice Advisory 2110-2: The Internal Auditor's Role in the Business Continuity Process*, IIA, USA, Florida, 2004.
3. Kenneth, A. Fulmer, *Business Continuity Planning: A Step-by-Step Guide with Planning*, Third Edition, Rothstein Associates Inc. October 2004.
4. *Risk Based Auditing for Financial Institutions*, AlexInformation Alex eSolutions, Inc. 2004.
5. Basel Committee on Banking Supervision, *Risk Management Principles for Electronic Banking*, Bank for International Settlements, May 2001.
6. Basel Committee on Banking Supervision, *Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organisations*, Bank for International Settlements, Basel, February 2000.

Rezime

Posle neke katastrofe potrebno je obaviti mnogo procesa u banci da bi se obezbedio kontinuitet poslovanja banke. Celokupan plan za obezbeđivanje kontinuiteta poslovanja treba da obuhvatati planove za nastavak poslovanja i oporavak od prirodnih i drugih nepogoda. Ovi planovi treba da budu izrađeni, održavani, testirani i podvrgnuti reviziji da bi se obezbedilo da uvek budu adekvatni za potrebe banke. Izrada sveobuhvatnog plana počinje sa ocenom potencijalnog uticaja i posledica katastrofe i upoznavanja sa rizicima. Ispitivanje i ocenjivanje planova kontinuiteta poslovanja i aktivnosti koje se odnose na kontinuitet poslovanja banke treba da se nađu u godišnjim planovima i programima rada interne revizije, a interni revizori moraju da budu osposobljeni za obavljanje tih revizija.

Ključne reči: interna revizija, plan kontinuiteta poslovanja, program revizije.

Abstract

In the aftermath of a disaster, there are a lot of processes that a bank needs to undergo in order to ensure its business continuity. The overall plan for ensuring business continuity has to comprise a plan for business continuation and for recovery from the natural or other disasters. These plans have to be created, updated, tested and audited in order to ensure their adequacy for the bank's requirements at all times. The creation of a comprehensive plan starts with the assessment of the potential effects and consequences of a disaster, and with the identification of the potential risks. The examination and assessment of the business continuity plans and activities regarding the bank's business continuity need to be part of the annual internal audit plans and programs, and the internal auditors have to be trained and capable for conducting the audits.

Key words: internal audit, business continuity plan, audit program

7. Michael Wallace and Lawrence Webber, *Disaster Recovery Handbook, The: A Step-by-Step Plan to Ensure Business Continuity and Protect Vital Operations, Facilities, and Assets*, AMACOM/American Management Association, July 2004.
8. Basel Committee on Banking Supervision, *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*, Bank for International Settlements, Basel, February 2003.
9. Andrew Hiles, *Business Continuity: Best Practices-World-Class Business Continuity Management*, Second Edition, Rothstein Associates Inc. Decembar 2003.