

Odziv notranje revizije v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19

Matej Drašček

e-pošta: matej.drascek@gmail.com

Povzetek

Notranja revizija je pomemben deležnik v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj, ki z neodvisnim in nepristranskim dajanjem zagotovil in svetovanjem dodaja vrednost in izboljšuje delovanje organizacije. Čeprav so raziskave s področja notranje revizije redke, potrjujejo pozitiven vpliv, ki ga ima notranja revizija pri notranjem upravljanju in uspešnosti poslovanja, kar vključuje tudi boljše obvladovanje tveganj ob morebitnih nenadnih dogodkih, ki pomembno vplivajo na doseganje ciljev organizacije. V tem prispevku predstavljamo teoretični okvir notranje revizije ter njene vloge v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj. Predstavljamo raziskavo, izvedeno med notranjimi revizorji v bankah v Sloveniji, in jo primerjamo z globalno raziskavo, ki jo je opravilo svetovno Združenje notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, IIA). Raziskava pokaže, da se je notranja revizija v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalno raziskavo na epidemijo COVID-19 odzvala agilneje, pri čemer notranja revizija tudi ni bila podvržena krčenju človeških in finančnih virov. V drugem delu raziskave predstavimo mnenje notranjih revizorjev o tem, da se bodo zaradi epidemije COVID-19 v bankah najbolj povečala kreditno in strateško tveganje ter tveganje dobičkonosnosti. Raziskava prispeva na teoretični ravni k boljšemu razumevanju vloge notranje revizije kot tretje linije v notranjem upravljanju, uporabnost raziskave pa je v ocenjevanju tveganj v bančnem sektorju v Sloveniji, ki so se spremenila zaradi epidemije COVID-19.

Ključne besede: notranja revizija, tveganja, COVID-19, upravljanje, banke

1. Uvod

Kompleksnost poslovanja se je z epidemijo COVID-19 povečala, saj so organizacije čez noč morale obvladovati nova tveganja, na katera v večini niso bile pripravljene. Notranja revizija ima pri obvladovanju tveganj (angl. risk management) pomembno vlogo, saj s svojo neodvisnostjo in dajanjem zagotovil ter svetovanjem upravljalnemu organu (nadzornemu svetu in upravi) podaja objektivno mnenje o upravljanju, obvladovanju tveganj in notranjih kontrolah. Čeprav je pomembnost notranje revizije v notranjem upravljanju (Raiborn, Butler, Martin in Pizzini, 2017) ter tudi pri poslovanju organizacij velika, so kljub vsemu raziskave na področju notranje revizije redke (Kotb, Elbardan in Halabi, 2020) in v Sloveniji izjemno omejene.

Bančništvo je zaradi svojega specifičnega delovanja, predvsem obsežne regulative, in pomembnosti v širšem gospodarskem okolju med redkimi panogami,

pri katerih zakonodajalec zahteva notranjo revizijo v vsaki banki. Pri tem je bančništvo tudi panoga, ki ima v povprečju najbolj razvit celovit sistem obvladovanja tveganj (BIS, 2001). Tako je bila v okviru Združenja bank Slovenije (ZBS), in sicer odbora za notranjo revizijo, opravljena raziskava, s katero smo želeli ugotoviti, katera tveganja, ki so jim banke izpostavljene, najbolj vplivajo na njihovo uspešnost in kako je epidemija COVID-19 vplivala na ta tveganja.

Glavni namen prispevka je predstaviti odziv notranjerevizijskih služb v bankah v Sloveniji na epidemijo COVID-19 in analizirati odstopanja od ugotovitev globalne raziskave notranjih revizorjev. Analiziramo tudi vpliv COVID-19 na delovanje notranjerevizijskih služb v svetu in v bankah v Sloveniji, prepoznavanje tveganja z vidika notranje revizije v bankah v Sloveniji in vzroke odstopanja vpliva COVID-19 na delo v notranjerevizijskih službah v bankah v Sloveniji in svetu.

Teoretični vidik vloge notranje revizije v Sloveniji je opredeljen, so pa raziskave redke (Zaman, Di Pietra in Sitar, 2016). Tako prispevamo k dodatnemu razumevanju vloge notranje revizije v teoriji notranjega upravljanja in k razumevanju vpliva notranje revizije na sposobnost organizacije za prepoznavanje tveganj v spremenjenih okoliščinah.

Praktična uporabnost prispevka je v doprinosu k razvoju in promociji notranje revizije, ki je velikokrat še vedno v senci svoje daljne sestrčne, zunanje revizije. Raziskava prispeva tudi k prepoznavanju tipičnih tveganj v bančništvu, ki so se zaradi epidemije COVID-19 najbolj spremenila, kot jih ocenjuje objektivna in nepristranska notranja revizija v bankah. Tako lahko bralec pridobi uvid v pomembna tveganja, s katerimi so se banke v Sloveniji srečale zaradi epidemije COVID-19.

2. Vloga notranje revizije v notranjem upravljanju in obvladovanju tveganj

2.1 Opredelitev notranje revizije

Mednarodni standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju opredelijo notranjo revizijo kot neodvisno in nepristransko dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja, zasnovano za dodajanje vrednosti in izboljševanje delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati cilje s sistematičnim in metodičnim ocenjevanjem ter izboljševanjem uspešnosti obvladovanja tveganj, kontrolnih postopkov in notranjega upravljanja organizacije (IIA, 2021a). Čeprav notranja revizija notranje upravljanje pregleduje, je hkrati tudi sama

del notranjega upravljanja, pri čemer prevzema vlogo tretje linije (IIA, 2020a). Področne zakonodaje že zahtevajo obvezne notranje revizije v subjektih javnega interesa v Sloveniji, spremenjeni zakon o gospodarskih družbah pa še ne (Drašček in Marinšek, 2020). Zakon o bančništvu je bil prvi zakonski akt v Sloveniji, ki je zahteval ustanovitev notranje revizije kot neodvisne funkcije, ki je del celovitega notranjega upravljanja. Zakonu o bančništvu je sledil zakon o zavarovalništvu, ki je notranjo revizijo uvrstil med obvezne elemente notranjega upravljanja, medtem ko je novela zakona o gospodarskih družbah leta 2021 le natančneje opredelila odgovornosti notranje revizije, pri čemer je prepustila gospodarskim družbam odločitev o ustanovitvi notranje revizije.

Pomembno je tudi razlikovanje med zunanjo in notranjo revizijo. Medtem ko je zunanja revizija v praksi in v akademskem svetu razvita disciplina, se v pogovornem jeziku pojma še vedno enačita. Problem pogloblja tudi dejstvo, da zaposlitveni oglasi za notranjo revizijo velikokrat vključujejo zahtevo po delovnih izkušnjah ali certifikatih s področja zunanje revizije. Razlikovanje med obema je prikazano v *Tabeli 1*.

2.2 Pomen notranje revizije v notranjem upravljanju

Notranje upravljanje organizacije obsega tri ključne vidike (IIA, 2020a):

- odgovornost, kjer ima upravljalni organ v nadzorstveni vlogi primarno odgovornost do ključnih deležnikov (npr. lastnikov), da nadzoruje delovanje in poslovanje organizacije z neoporečnostjo, vodenjem in preglednostjo;

Tabela 1: Razlikovanje med notranjo in zunanjo revizijo

	Notranja revizija	Zunanja revizija
Namen	Pregled finančnega poročanja, poslovanja, procesov, notranjih kontrol, obvladovanja tveganj in korporativnega upravljanja ter zaznavanje prevar	Pregled računovodskih izkazov ali druge zadeve skladnosti
Odnos do podjetja	Zaposleni v podjetju	Neodvisen; zunanji izvajalec
Fokus	Nenehne izboljšave in doseganje strateških ciljev	Pošteno poročanje računovodskih izkazov ali drugih zadev skladnosti
Stranke	Upravljalni organ	Zunanji deležnik (delničarji)
Perspektiva	Preteklost in prihodnost	Večinoma preteklost
Časovni vidik	Nenehno	Konec leta ali četrtno
Certificiranje	Ni potrebno	Pridobitev naziva pooblaščen revizor

Vir: Witmayer, 2020

- ukrepi – vsebujejo tudi obvladovanje tveganj, ki jih izvaja management za doseganje ciljev organizacije s sprejemanjem odločitev na podlagi analize tveganj in s smotno uporabo virov;
- zagotovila in svetovanje neodvisne notranje revizije, ki spodbujajo in omogočajo nenehno izboljševanje poslovanja prek iskanja temeljnih vzrokov odstopanj in prodorne komunikacije.

Razlikovati moramo med korporativnim in notranjim upravljanjem. Korporativno upravljanje je sistem strukturno in postopkovno opredeljenih odnosov med različnimi udeleženci v družbi. Med upravo, delničarji in nadzornim svetom ter preostalimi organi družbe sta vzpostavljena razmerje ter skupek postopkov in medsebojnih odgovornosti (ZNS, 2021). Notranje upravljanje pa vključuje organizacijsko strukturo z ustreznimi ravnmi odgovornosti, procesi za ugotavljanje, upravljanje, spremljanje tveganj in poročanje o tveganjih, ki so jim ali bi jim lahko bile institucije izpostavljene, ter ureditvijo notranjih kontrol (EBA, 2018).

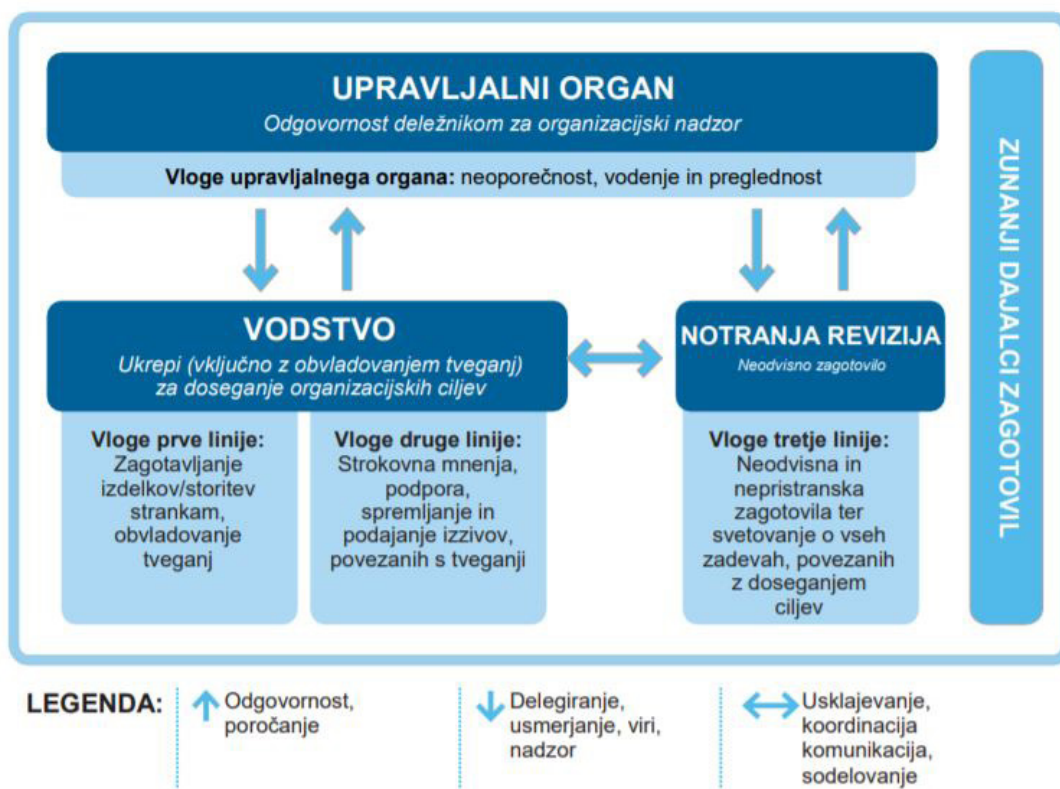
Model treh linij (Slika 1) opredeljuje vloge posameznih organov v notranjem upravljanju: nadzor, vodstvo in operativne vodje s funkcijami obvladovanja tveganj in skladnosti (prva in druga linija) ter notranja revizija (tretja linija). Poleg tega govori o vlogi zunanjih dajalcev zagotovil in je kot tak uporaben za vse vrste organizacij ne glede na njihovo velikost ali kompleksnost (IIA Global, 2020a).

Vsaka linija ima v organizaciji svojo vlogo in odgovornosti, in sicer (Eulerich, 2021):

- Upravljalni organ ima glavno vlogo pri nadzoru nad organizacijo. Sodeluje s ključnimi deležniki in transparentno komunicira z njimi o doseganju ciljev. Vzpostavlja procese notranjega upravljanja, s čimer spodbuja etično kulturo.
- Vodstvo oziroma prva linija vodi in koordinira delovanje celotne organizacije, pri čemer ima stalni dialog z upravljalnim organom, temu poroča o ciljih in doseženih rezultatih ter tveganjih. Prva linija vzdržuje ustrezne procese za poslovanje in obvladovanje tveganj, pri tem mora zagotoviti skladnost s pravnimi, regulatornimi in etičnimi pričakovanji.

Slika 1: Model treh linij (2020)

Model IIA treh linij



Vir: The Institute of Internal Auditors, 2020a

- Glavna vloga druge linije je v zagotavljanju dopolnilnih strokovnih mnenj, pri čemer s temi mnenji ponuja podporo in podaja izzive pri obvladovanju tveganj, kar vključuje med drugim razvoj, izvajanje in nenehno izboljševanje procesov obvladovanja tveganj. Druga linija je tudi odgovorna za doseganje ciljev obvladovanja tveganj, predvsem glede skladnosti poslovanja z zakonodajo, notranjim nadzorom, informacijsko varnostjo, trajnostjo in zagotavljanjem kakovosti.
- Tretja linija, in sicer notranja revizija, ima primarno odgovornost do upravljalnega organa in je neodvisna od vodstva. To dosega z izdajanjem neodvisnih in nepristranskih zagotovil, pri čemer tudi svetuje vodstvu v zvezi z izboljšanjem uspešnosti notranjega upravljanja in obvladovanja tveganj (vključno z notranjimi kontrolami).
- Zadnja oziroma četrta linija (zunanji dajalci zagotovil) se osredotoča predvsem na izpolnjevanje zakonskih in regulatornih pričakovanj, ki so namenjena zaščititi zunanjih deležnikov.

Glavna naloga notranje revizije pri notranjem upravljanju je tako prepoznavanje vgrajenih tveganj ter dodajanje vrednosti z dajanjem zagotovil in svetovanjem (Behrend in Eulerich, 2019) in jo včasih imenujemo tudi »ušesa in oči« upravljalnega organa (IIA, 2020a). Notranja revizija je pomemben del korporativnega upravljanja (De Zwaan, Stewart in Subramaniam, 2011), pri čemer se vloga notranje revizije zaradi nenehnih sprememb v regulatornem okolju povečuje (Soh in Martinov-Bennie, 2011).

Notranja revizija pomembno vpliva na učinkovitost in uspešnost notranjega upravljanja, saj izboljšuje učinkovitost notranjega upravljanja (Raiborn et al., 2017; Sarens, Abdolmohammadi in Lenz, 2012) in dodaja vrednost organizaciji (Eulerich in Lenz, 2020). Notranja revizija pripomore tudi k zmanjšanju tveganja za prevare v organizaciji (Coram, Ferguson in Moroney, 2008; Petraşcu in Tieanu, 2014).

Notranja revizija vse to dosega po treh možnih poteh. Prvič, s spodbujanjem zavedanja prve linije managerjev glede njihovih odgovornosti v povezavi s tveganji in cilji (Page in Spira, 2004). Drugič, kot svetovalec, ki pregleduje tveganja, prepozna glavna kontrolna tveganja in spodbuja uvedbo celovitega sistema obvladovanja tveganj (Fraser in Henry, 2007). Navsezadnje pa pomaga revizijski komisiji in zunanjim revizorjem pri opravljanju njihovih nalog, predvsem tam, kjer je revizijska komisija odgovorna

za nadzorovanje sistema notranjih kontrol (Mat Zain in Subramaniam, 2007).

Kljub vsemu pa vpliv notranje revizije na notranje upravljanje ni vedno pozitiven. Tako naj notranja revizija ne bi opravila svoje naloge pri finančni krizi leta 2008 (Chambers in Odar, 2015) oziroma naj ne bi izvajala rednega in poglobljenega nadzora nad korporativnim in notranjim upravljanjem (Leung, Cooper in Perera, 2011).

2.3 Pomen notranje revizije pri obvladovanju tveganj

Poznamo več opredelitev tveganja, vendar sta v notranji reviziji najbolj sprejeti dve definiciji, in sicer:

- ISO 3100 opredeli tveganje kot vpliv na doseganje ciljev. Ta vpliv je lahko pozitiven ali negativen in vključuje tudi izide, ki povečujejo verjetnost ali možnost, da bodo cilji doseženi.
- Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) opredeli tveganje kot možnost, da bodo dogodki vplivali na doseganje strategije in ciljev.

Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice je osnovni izvedbeni regulatorni okvir glede tveganj v bankah. Tako sklep opredeli osem ključnih tveganj, ki jih mora obvladovati vsaka banka:

- »kreditno tveganje« je tveganje izgube zaradi nezmožnosti poravnave pogodbenih obveznosti nasprotne stranke v prvotnem pogodbeno dogovorjenem roku, brez unovčevanja zavarovanj;
- »tveganje koncentracije« je tveganje čezmerne neposredne in/ali posredne izpostavljenosti iz naslova kreditnega tveganja banke ali bančne skupine do posamezne stranke, skupine povezanih strank ali strank, ki jih povezujejo skupni dejavniki tveganja;
- »tveganje skladnosti« je tveganje zakonskih ali regulativnih sankcij, pomembnih finančnih izgub ali izgube ugleda banke zaradi neskladnosti delovanja banke z relevantnimi predpisi in standardi dobre prakse;
- »tržna tveganja« so tveganja izgube zaradi neugodnih gibanj tržnih cen;
- »likvidnostno tveganje« je tveganje izgube, ki vključuje tveganje zagotavljanja virov likvidnosti in tržno likvidnostno tveganje;

- »strateško tveganje« je tveganje izgube zaradi napačnih poslovnih odločitev upravljalnega organa, neustreznega izvajanja sprejetih odločitev ter šibke odzivnosti upravljalnega organa na spremembe poslovnega okolja;
- »kapitalsko tveganje« je tveganje izgube zaradi neustrezne sestave kapitala glede na obseg in način poslovanja banke ali težave, s katerimi se ta sooča pri pridobivanju svežega kapitala, zlasti v primeru potrebe po hitrem povečanju kapitala ali ob neugodnih pogojih poslovanja;
- »tveganje dobičkonosnosti« je tveganje izgube zaradi neustrezne sestave oziroma razpršenosti prihodkov oziroma nezmožnosti banke za zagotavljanje zadostne in trajnostne ravni dobičkonosnosti.

Funkciji upravljanja tveganj kot druga linija in notranje revizije kot tretja linija sta pomemben element v celovitem obvladovanju tveganj organizacije (angl. enterprisewide risk management) (IIA, 2020a). Notranja revizija v celovitem upravljanju tveganj je nujno potrebna za doseganje ciljev organizacije (Karagiorgos, Drogalas in Giovanis, 2011). Raziskave potrjujejo, da sodelovanje funkcij upravljanja tveganj in notranje revizije pripomore k večji dodani vrednosti organizacije, predvsem glede zgodnjega prepoznavanja tveganj (Weekes-Marshall, 2020). Na drugi strani pa raziskave kažejo, da ob morebitni nerazvitosti druge linije upravljanja tveganj to vlogo prevzame tudi notranja revizija, predvsem zaradi svoje usmerjenosti v upravljanje tveganj in celovitega poznavanja organizacije (Arena, Arnaboldi in Azzone, 2010).

3. Raziskovalni pristop

Prispevek temelji na analizi izvedenih raziskav svetovnega Združenja notranjih revizorjev (Institute of Internal Auditors, v nadaljevanju IIA) o vplivu COVID-19 na delo notranje revizije ter izvedbi in analizi lastne raziskave v okviru Združenja bank Slovenije (ZBS) z anketnim vprašalnikom, s poudarkom na vplivu COVID-19 na delo notranje revizije v bankah v Sloveniji.

Odbor notranjih revizorjev pri ZBS vsako leto opravi raziskavo med notranjimi revizorji s področja identifikacije in pomembnosti tveganj v bankah. V letu 2020 smo dodali vprašanja o vplivu COVID-19 na delo notranjih revizorjev, saj smo želeli primerjati rezultate z globalno študijo IIA (IIA 2020b, 2020c). V globalni raziskavi je sodelovalo 1.317 notranjih

revizorjev iz 91 držav z vseh celin, od tega 31 % iz predelovalne industrije, 29 % iz finančne industrije, 17 % iz storitvenih organizacij, 7 % iz javnega sektorja in 16 % iz drugih panog. Primerjavo smo naredili na globalni ravni oziroma ob razpoložljivosti podatkov tudi na evropski ravni. Sektorska analiza globalne raziskave ni bila objavljena.

V Sloveniji trenutno posluje 15 bank (13 komercialnih, ena paradržavna – SID banka in ena podružnica – BKS), ki morajo imeti organizirano notranjo revizijo v skladu s 161. členom zakona o bančništvu (ZBan-3). Banke trenutno zaposlujejo okoli 100 notranjih revizorjev. Odziv na anketo je bil primerljiv s preostalimi, saj se je odzvalo osem vodij notranje revizije (od 15: odzivnost več kot 50 %) in 13 notranjih revizorjev (odzivnost okoli 15 %). Zaradi zagotavljanja anonimnosti drugih demografskih podatkov o anketirancih oziroma njihovih organizacijah nismo zbirali.

Na podlagi rezultatov ankete smo izvedli nestrukturirana intervjuja z vodjama notranje revizije v bankah v Sloveniji s ciljem prepoznati razloge za odstopanje slovenskih rezultatov od svetovnih ter priprave možnih napotkov in usmeritev upravi in nadzornemu svetu za celovitejše obvladovanje tveganj v organizacijah. Obe vodji imata več kot 20 let delovnih izkušenj v notranji reviziji in več kot 10 let delovnih izkušenj na delovnem mestu vodje, pri čemer obe delujeta v sistemsko pomembnih bankah (angl. significant institution), in sicer ena v domačen in druga v tujem lastništvu. Intervjuja sta trajala v povprečju 25 minut, pri čemer smo postavili pet vprašanj z dodatnimi podvprašanji: vpliv COVID-19 na delo notranje revizije, vpliv COVID-19 na oceno tveganj, razlike med slovensko in globalno raziskavo o vplivu COVID-19 na notranjo revizijo in oceno tveganj ter vloga notranje revizije v notranjem upravljanju.

4. Rezultati

4.1 Vpliv COVID-19 na delovanje in kompetence notranje revizije

Svetovna študija IIA med notranjimi revizorji o vplivu COVID-19 na njihovo delo (glavni vplivi so prikazani v *Sliki 2*) je pokazala (IIA, 2020b, 2020c) med drugim:

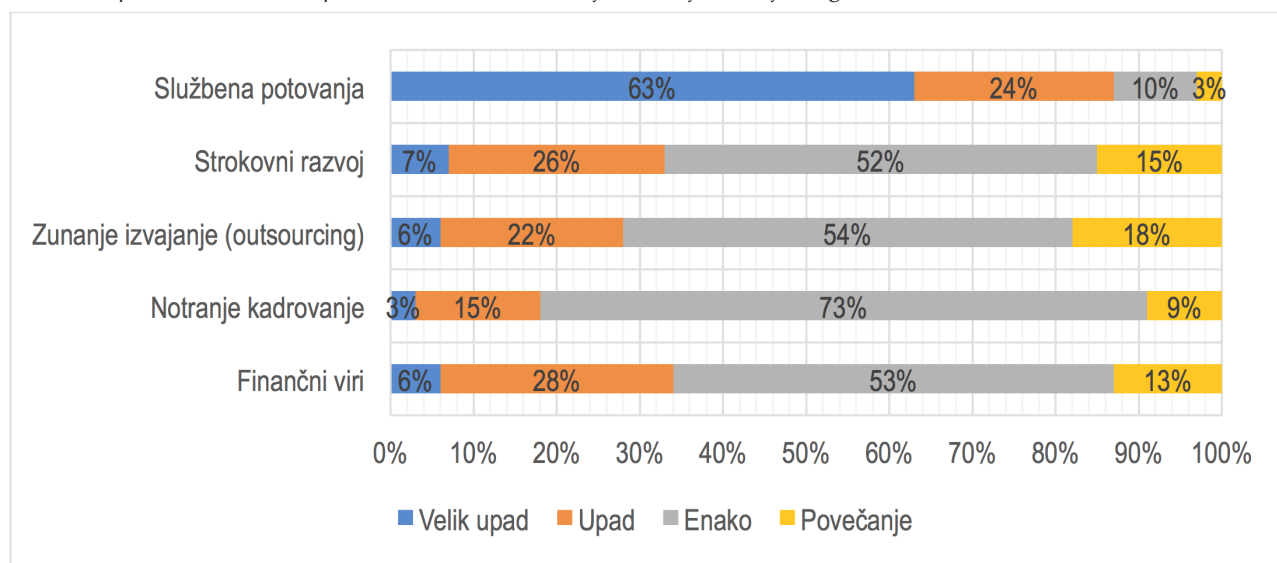
- 34 % notranjerevizijskih služb je bilo prisiljenih zmanjšati finančne vire;
- 21 % notranjerevizijskih služb je zmanjšalo zaposlovanje;
- 25 % notranjih revizorjev meni, da organizacije niso bile primerno pripravljene na pandemijo;

- 60 % vodij notranje revizije meni, da bodo spremenili oziroma posodobili oceno tveganja ter tudi načrt dela in
- 25 % notranjih revizorjev je začelo opravljati tudi nerezizijska dela.

COVID-19 je pomembno vplival tudi na kompetence notranjih revizorjev, kjer se je zahtevani obseg kompetenc povečal. Na Sliki 3 so prikazane

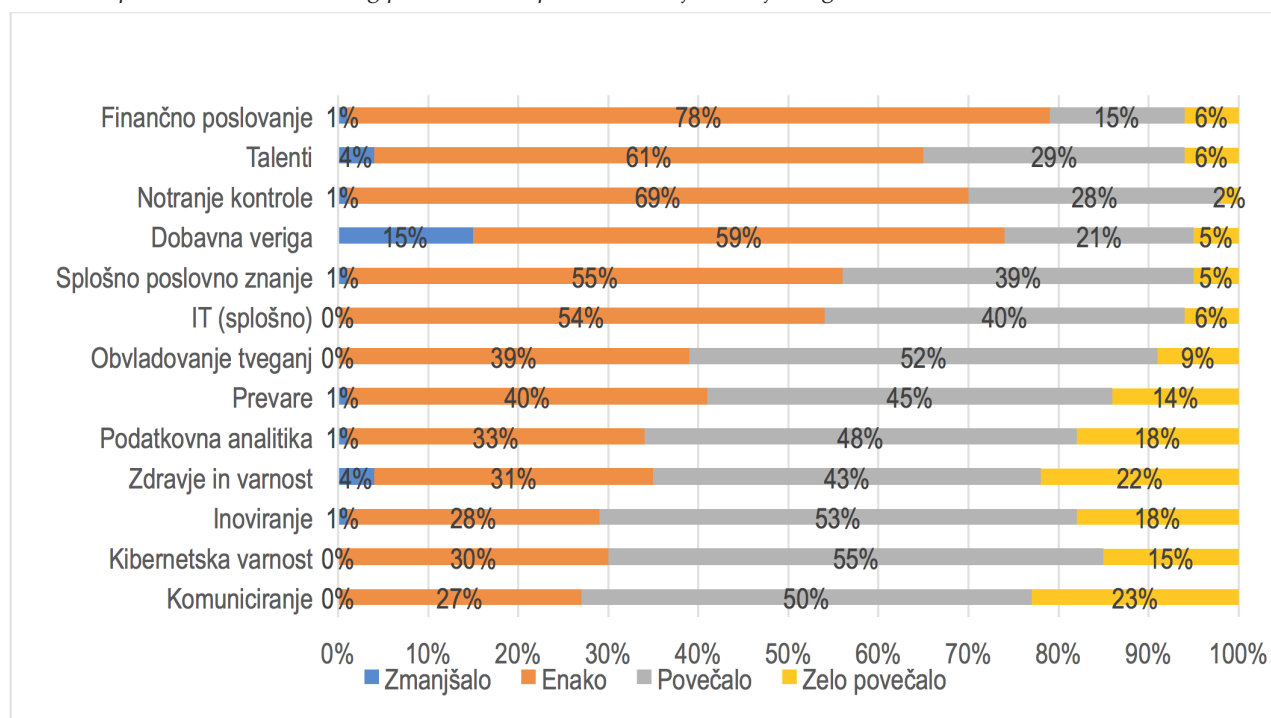
glavne kompetence in sprememba njihovega obsega za delo notranjih revizorjev v obdobju COVID-19. Precej se je povečal obseg kompetenc v komuniciranju, predvsem zaradi nove oblike komuniciranja, ki jo je zahtevalo opravljanje revizije na daljavo (angl. remote auditing) (IIA, 2021a). Povečale so se (kar je veljalo že pred pandemijo COVID-19) kompetence na področju kibernetске varnosti ter podatkovne analitike (Deloitte, 2021, IIA,

Slika 2: Vpliv COVID-19 na pomembne vidike delovanja notranje revizije na globalni ravni (v %)



Vir: IIA, 2020c

Slika 3: Vpliv COVID-19 na obseg potrebnih kompetenc notranje revizije na globalni ravni (v %)



Vir: IIAc, 2020

2021b), prav tako pa tudi izvajanje notranjih revizij na področju zdravja in varnosti, kar je povečalo zahteve po teh kompetencah notranjih revizorjev. Zanimivo pa je, da se je povečal zahtevani obseg kompetenc na področju inoviranja. To področje v notranji reviziji še ni razvito, saj tudi še ni orodij, ki bi celovito omogočala notranje revidiranje procesa inoviranja (Drašček in Škerlavaj, 2020). Kljub vsemu je IIA izdal praktični vodnik, ki omogoča notranje revidiranje kulture organizacije, ki delno vsebuje tudi orodje za notranje revidiranje procesa inoviranja.

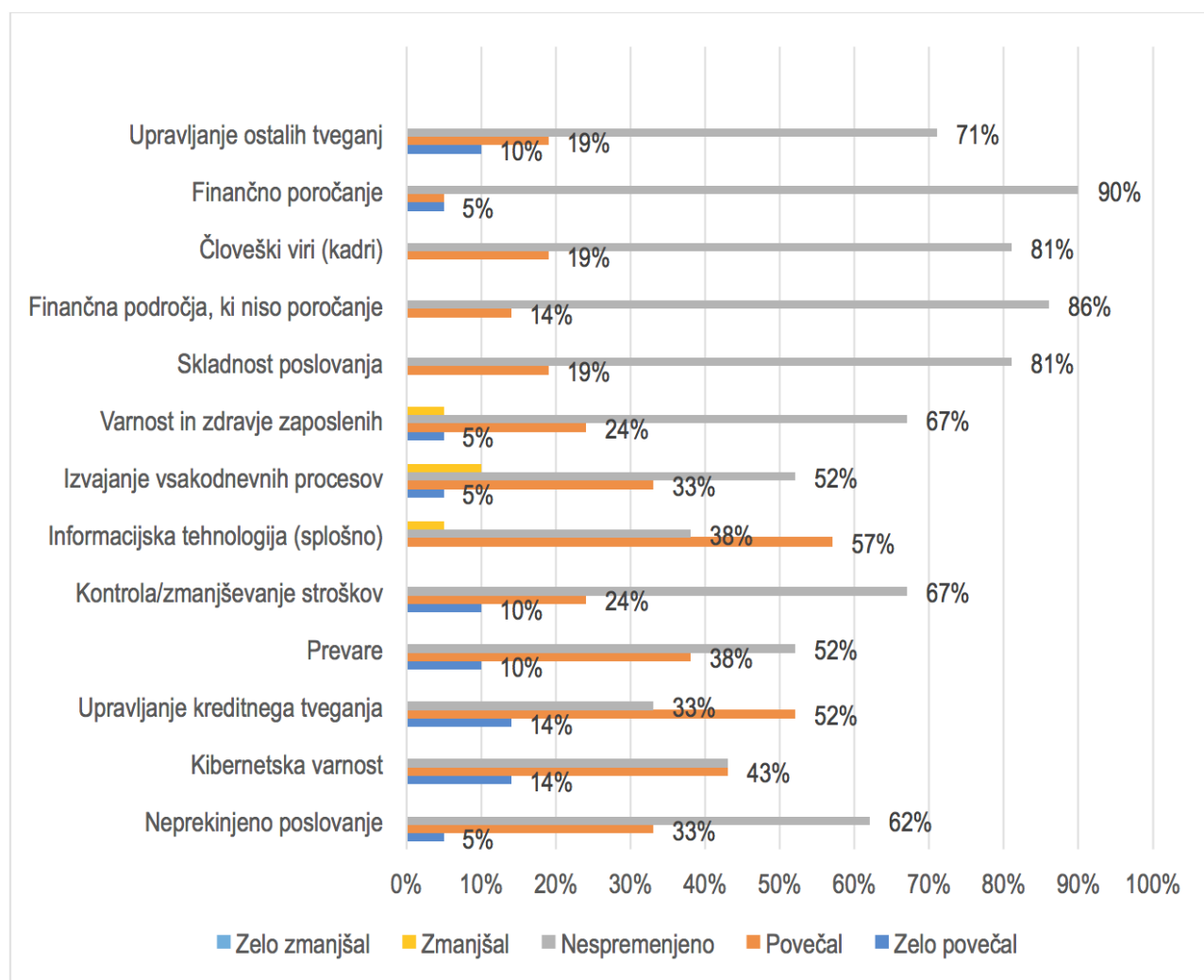
Študijo med notranjimi revizorji je opravil tudi Evropski inštitut notranjih revizorjev ECIIA, in sicer v panogi bančništva, kjer so ugotovili, da je Evropska centralna banka kot regulator sicer za tri mesece zmanjšala obseg pregledov pri bankah, pri čemer pa se delovna obremenitev notranje revizije zaradi tega ni zmanjšala. Raziskava med drugim ugotavlja, da se je okrepilo sodelovanje s prvo in drugo linijo (ECIIA, 2020).

4.2 Vpliv COVID-19 na delovanje notranje revizije v bankah v Sloveniji

Vpliv na obseg dela

COVID-19 je opazno vplival na obseg dela notranje revizije v bankah v Sloveniji (Slika 4 prikazuje spremembo na različnih področjih poslovanja bank). Obseg dela se je najbolj povečal na področju kibernetске varnosti, saj se je tveganje kibernetских napadov v času COVID-19 povečalo za 35 % (Deloitte, 2021), s tem pa tudi na področju prevar. Čeprav je kreditno tveganje najpomembnejše tveganje bank, je COVID-19 kljub izboljšanju kontrolnega okolja in notranjih kontrol v zadnjih letih v bankah (Banka Slovenije, 2019) znova povečal kreditno tveganje (Banka Slovenije, 2020) in obseg dela na tem področju ter na področju neprekinjenega poslovanja, ker so banke večinoma aktivirale načrte neprekinjenega poslovanja in obvladovanja stroškov.

Slika 4: Sprememba obsega dela zaradi COVID-19 v službah notranje revizije v bankah v Sloveniji (v %) (n = 23)



Zanimivo je, da se obseg dela na niti enem področju ni opazneje zmanjšal, kar kaže na povečano delovno obremenitev zaposlenih v notranji reviziji. Tako je bil največji nespremenjeni obseg na področju finančnega poročanja, kar kaže na oddaljevanje notranje revizije od zunanje revizije in pragmatični pristop notranje revizije, saj zaradi omejenih virov in povečanega obsega dela ni podvajala dela na področju tveganj finančnega poročanja, ampak se je osredotočila na tveganja, ki jih zunanja revizija ne pokriva.

Vpliv na tveganja

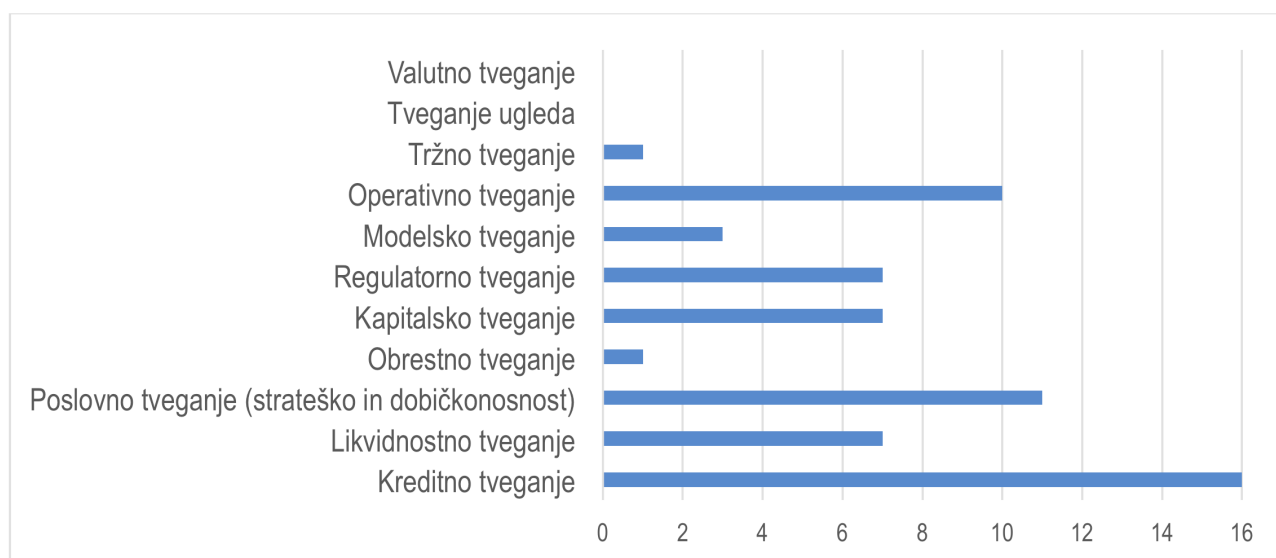
Primerjava glavnih bančnih tveganj na *Sliki 5* pokaže, da notranji revizorji zaradi COVID-19 napovedujejo največje povečanje kreditnega tveganja, kar bo s seboj prineslo tudi povečanje regulatornih pritiskov na banke z novimi predpisi, predvsem na področju kreditnega tveganja. Enako napovedujejo na področju poslovnih tveganj (strateško tveganje in dobičkonosnost), predvsem zaradi zmanjšanja povpraševanja in tržnih pritiskov na nižanje obrestnih mer. Tega povečujejo monetarna politika Evropske centralne banke z negativnimi obrestnimi merami in nefinančni ponudniki plačilnih storitev (angl. fintech), ki prevzemajo posle plačilnega prometa bank. Zaradi sprememb v organizaciji dela in povečanega tveganja kibernetске varnosti ter digitalizacije pričakujemo tudi povečanje operativnih tveganj v bankah v Sloveniji.

Primerjava vpliva COVID-19 med globalno raziskavo in bankami v Sloveniji

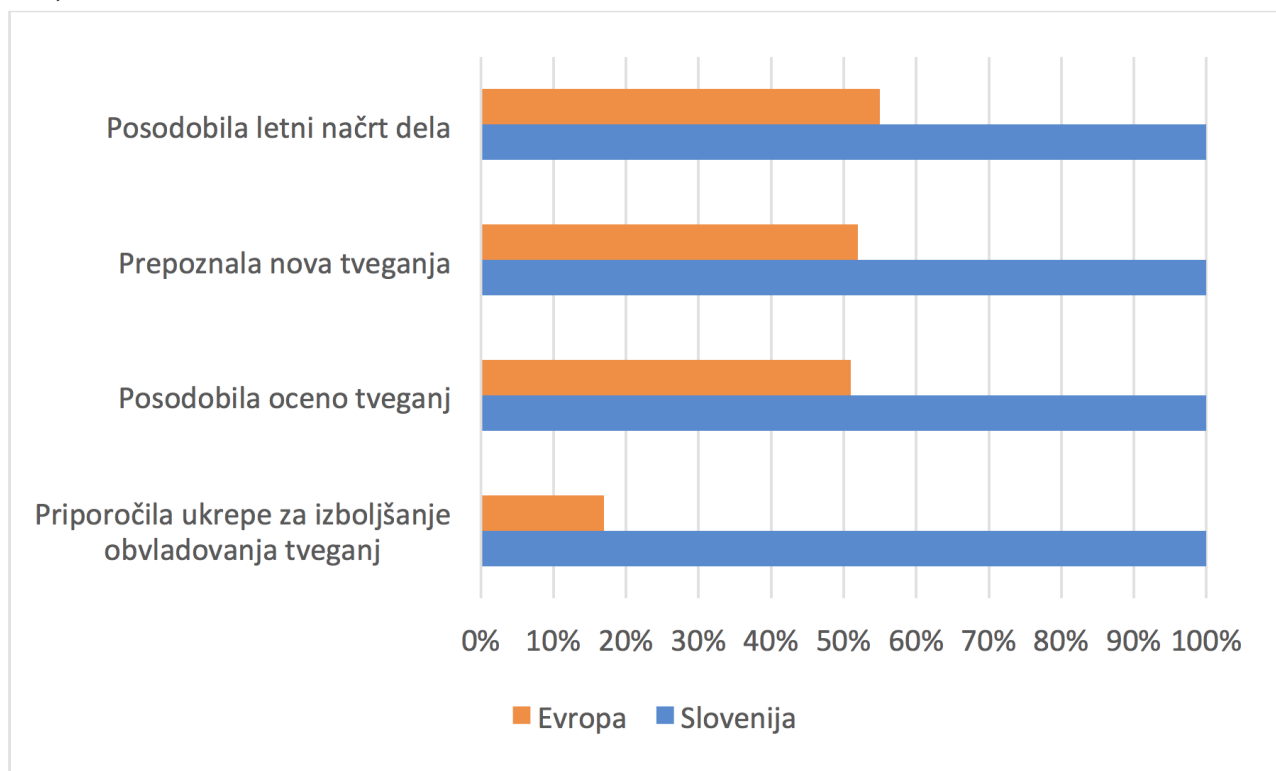
Na podlagi štirih vprašanj smo primerjali vpliv in odziv služb notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z globalno raziskavo IIA za Evropo. Prva primerjava na *Sliki 6* pokaže, da so se službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v primerjavi z evropskimi organizacijami precej hitreje in agilneje odzvale na nove razmere, saj so vse posodobile svoje letne načrte (v primerjavi z globalnimi organizacijami, ki so jih posodobile le v 55 % primerov), in sicer na podlagi novih prepoznanih tveganj in posodobljene ocene tveganj. Službe notranje revizije v Sloveniji so hitro začele tudi objavljati priporočila za izboljšanje obvladovanja novonastalih tveganj zaradi COVID-19.

Službe notranje revizije v bankah v Sloveniji so v primerjavi z globalnimi organizacijami, kar prikazuje *Slika 7*, tudi bolj povečale obseg dela, pri čemer so manj oklestile delovanje notranje revizije na tradicionalnih področjih. Na drugi strani je bilo mogoče zaznati več prekinitev oziroma zmanjšanje obsega nekritičnih pregledov, kar izhaja iz dejstva, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji v večjem obsegu posodobile ocene tveganj in načrt dela ter sledile dejanskim spremenjenim tveganjem bank, predvsem zaradi COVID-19.

Slika 5: Število odgovorov na vprašanje o povečanju treh najpomembnejših tveganj v bankah v Sloveniji zaradi COVID-19 ($n = 23$)

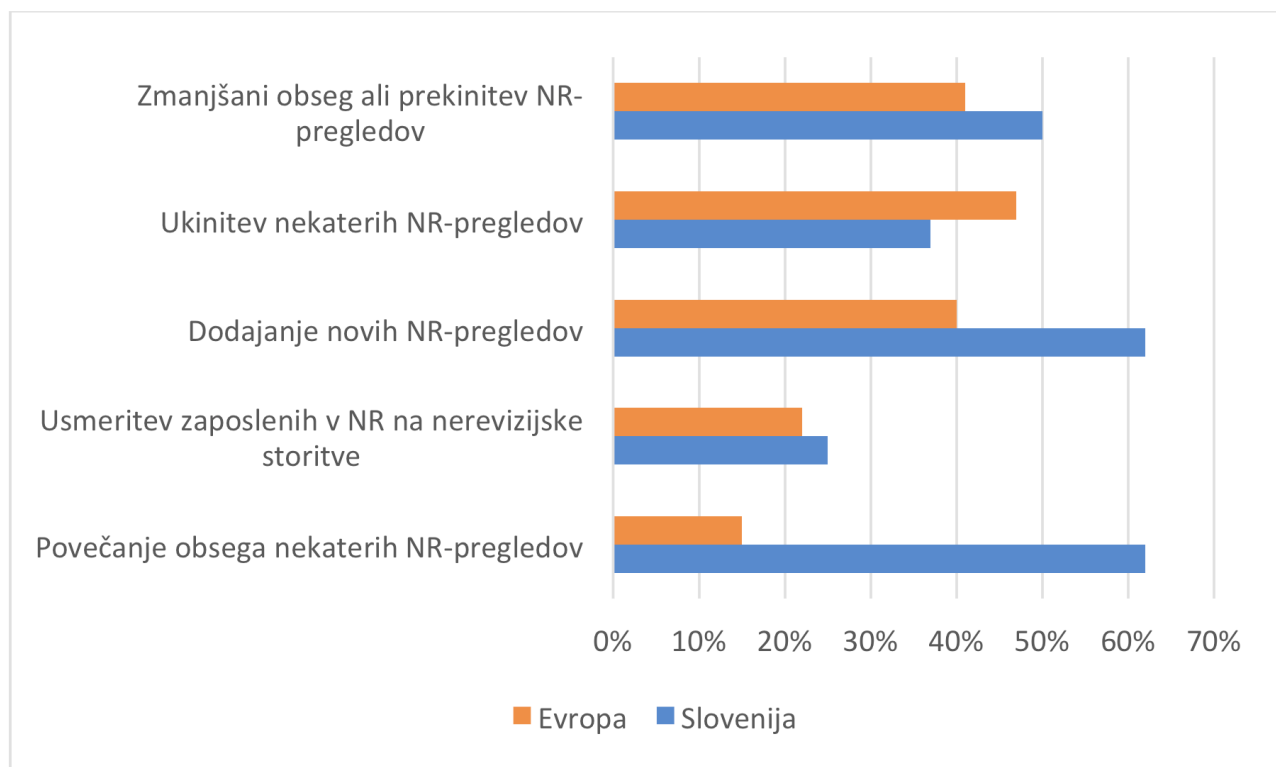


Slika 6: Pristop notranje revizije v bankah v Sloveniji k novonastalim tveganjem zaradi COVID-19 (n = 8) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

Slika 7: Sprememba obsega dela notranjih revizij v bankah v Sloveniji zaradi COVID-19 (n = 8) v primerjavi z Evropo (v %)

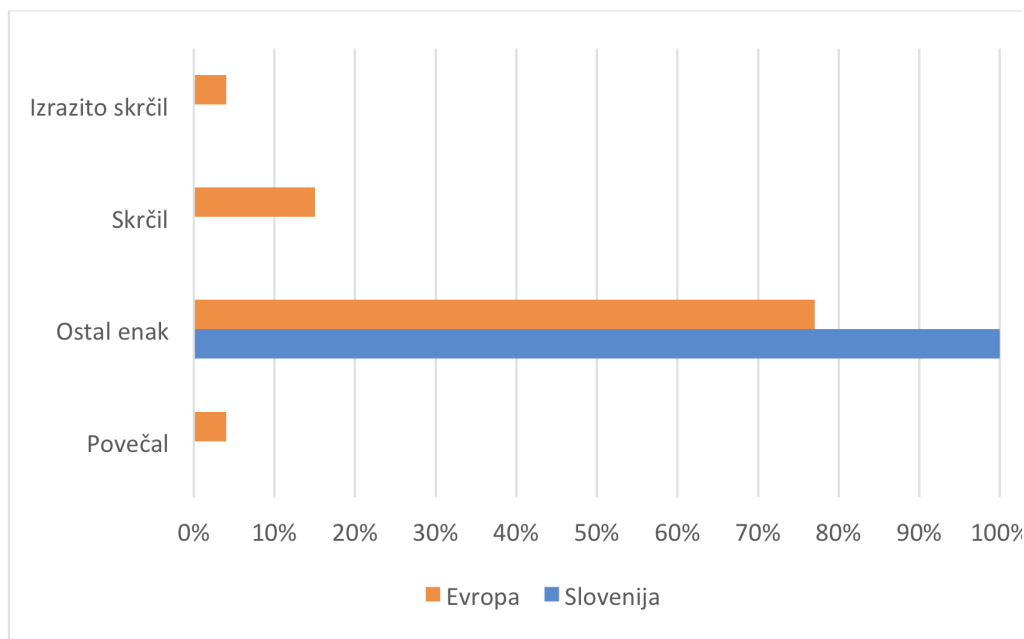


Vir: IIA, 2020b

Zadnji dve primerjavi na *Slikah 8 in 9* kažeta, da so službe notranje revizije v bankah v Sloveniji manj zmanjševale kadrovske in finančne vire za svoje delovanje kot evropske organizacije. Tako se finančni in tudi kadrovski viri niso skrčili oziroma se niso spremenili, pri čemer poudarjamo, da se je povečal obseg dela za vse zaposlene v notranji reviziji v

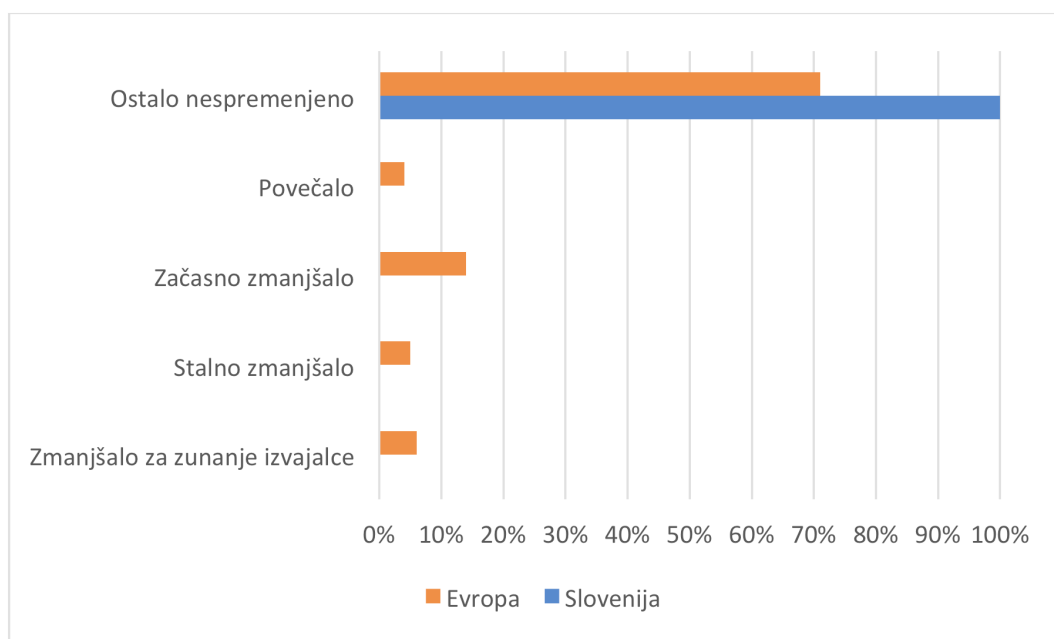
bankah v Sloveniji. Tudi globalna raziskava kaže, da notranja revizija kljub velikemu vplivu COVID-19 na zniževanje stroškov v vseh organizacijah ni bila tako izrazito izpostavljena, kar kaže na pomembno, vendar velikokrat skrito vlogo notranje revizije pri uspešnosti poslovanja organizacij.

Slika 8: Vpliv COVID-19 na obseg finančnih virov za delovanje notranje revizije v Sloveniji ($n = 8$) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

Slika 9: Vpliv COVID-19 na število zaposlenih v notranji reviziji v Sloveniji ($n = 8$) v primerjavi z Evropo (v %)



Vir: IIA, 2020b

5. Razprava

Na podlagi izsledkov smo opravili nestrukturirani intervju z vodjama dveh pomembnih bank v Sloveniji. Na podlagi analize intervjujev smo ugotovili, da je glavni razlog za odstopanja med notranjo revizijo v bankah v Sloveniji in globalno raziskavo majhnost notranjerevizijskih služb v Sloveniji (več kot 80 % notranjih revizij v bankah v Sloveniji ima manj kot pet zaposlenih), saj so te v primerjavi z drugimi bankami in organizacijami v svetu (v globalni raziskavi 58 % notranjih revizorjev, ki so izpolnili anketo, dela v notranji reviziji z več kot šestimi zaposlenimi) še vedno razmeroma majhne (IIA, 2020b). Na drugi strani pa raziskava tudi ni pokazala večjih odstopanj, ampak je dejansko pokazala dve prednosti te relativne majhnosti. Izkazalo se je, da se je notranja revizija hitreje oziroma agilneje prilagodila novim razmeram zaradi COVID-19, saj so notranjerevizijske službe v bankah prilagodile oceno tveganja in načrte dela. Na drugi strani pa so najbrž že tako majhni finančni in kadrovske viri preprečili nadaljnje krčenje števila zaposlenih v notranji reviziji, kar se je zgodilo na globalni ravni.

Pomemben vpliv COVID-19 na delovanje služb notranjih revizij so tudi zakonske zahteve glede notranje revizije v bankah (Soh in Martinov-Bennie, 2011). Zmanjševanje števila zaposlenih ter drugih virov bi lahko potencialno vplivalo na skladnost delovanja bank z bančno zakonodajo. Pomembno pa je tudi razumevanje notranje revizije pri regulatorju v bankah (Evropska centralna banka ali Banka Slovenije), ki še vedno poudarja pomembnost vloge notranje revizije v upravljanju in obvladovanju tveganj. To se posredno kaže tudi v novoizdanih smernicah na področju bančništva, kjer se vedno zahteva neodvisni pregled notranje revizije na vseh področjih.

Pri prepoznavanju tveganj zaradi COVID-19 menimo, da ni bilo odstopanj od pričakovanj, saj je bilo kreditno tveganje že pred nastopom krize zaradi COVID-19 najpomembnejše po mnenju notranjih revizorjev v bankah. Okrepila se je tudi pomembnost strateškega tveganja in tveganja dobičkonosnosti, ki bosta zaradi treh dejavnikov, in sicer nadaljevanja monetarne politike nizkih obrestnih mer Evropske centralne banke, konkurenčnosti in posledično potencialnega upada gospodarske dejavnosti zaradi COVID-19 v Sloveniji ter vstopa tehnoloških ponudnikov plačilnih storitev, postali pomembnejši kot pred COVID-19. To pa bo zahtevalo – ne samo od upravljalnega organa, ampak tudi notranje revizije

– drugačen pristop, predvsem tak, ki bo temeljil na inovativnosti. Temu pritrjuje tudi globalna raziskava kompetenc, ki kaže na rast potreb po kompetencah s področja inovativnosti. To pomeni, da morajo notranji revizorji začeti razvijati metodologije in orodja, ki bodo ustrezala notranjemu revidiranju ne samo tipičnih bančnih tveganj, ampak tudi tveganj, ki imajo velik vpliv na poslovanje bank, a jih notranji revizorji še ne revidirajo v takšnem obsegu, kot je njihov vpliv na poslovanje (CEB, 2014).

Pomembno pa je tudi, da se notranja revizija v teoriji notranjega upravljanja v Sloveniji predvsem z vidika tretje linije, torej notranje revizije tako v poslovnem kot akademskem svetu, okrepi, saj kljub dokazanim prednostim še vedno ostaja obrobna tematika. Teoretični vidik vloge notranje revizije v Sloveniji je opredeljen, so pa raziskave redke (Odar, Korošec in Hrovat, 2006).

Z uporabnega vidika želimo s prispevkom pripomoči k boljšemu razumevanju svetovne vloge (moderne pristop) notranje revizije in tega, kako lahko pomaga upravi pri obvladovanju tveganj v organizaciji. Uprave in nadzorni sveti lahko bolje izkoristijo potencial notranje revizije, ki omogoča tako globalni kot podrobni pogled v delovanje bank in širšega okolja. Tako službe notranje revizije priporočajo, da se uprave in nadzorni svet znova osredotočijo na povečano kreditno tveganje, pri čemer poudarjamo, da brez kakovostnega obvladovanja poslovnih tveganj uspešnosti ne bo. Vendar morajo pri tem upravljalni organi zagotoviti skladnost z vse zahtevnejšo in obsežnejšo bančno regulativo.

6. Zaključek

Notranja revizija so ušesa in oči upravljalnega organa. Velikokrat tihi udeleženec v poslovanju notranja revizija prinaša dokazljive prednosti tako pri notranjem upravljanju organizacij, obvladovanju tveganj kot tudi uspešnosti. Kljub temu so raziskave na področju notranje revizije na globalni in slovenski ravni zelo omejene. Ker so banke ključni deležnik v vsakem gospodarstvu, raziskava ponudi vpogled v tveganja, ki so jim bile in jim bodo banke izpostavljene, in v to, kako bo epidemija COVID-19 vplivala na to. Notranja revizija zaradi svojega edinstvenega položaja v organizaciji ponuja neodvisen in objektivni pogled, pri čemer proučuje tako celovit sistem obvladovanja tveganj kot tudi posamična edinstvena bančna tveganja ter napoveduje povečano kreditno tveganje v bankah in s tem tudi v gospodarstvu. V panogi

se bodo pojavili konkurenčni pritiski, kar lahko pomeni nadaljnjo konsolidacijo slovenskega bančnega sektorja. Napoveduje tudi združevanje pomembnosti tako imenovanih tradicionalnih tveganj, kar bo najopazneje v povečanju kreditnega tveganja, ter modernih oziroma mehkih tveganj, kar bo opazno predvsem v povečanju strateškega tveganja in tveganja dobičkonosnosti.

Omejitev raziskave je predvsem v primerjavi rezultatov raziskav, ki so bile izvedene na podlagi globalne študije, in ne drugih evropskih bank, saj se bančni sektor ter tudi visoko regulirano okolje v Evropi razlikujeta od drugih panog. Nadaljnje raziskave naj se osredotočijo na razlike med notranjimi revizijami v nesistemskih in sistemskih bankah, in sicer glede ocenjevanja tveganj kot tudi vpliva organizacijskih in demografskih dejavnikov notranjih revizorjev na uspešnost in učinkovitost delovanja notranje revizije kot tudi vpliva notranje revizije na uspešnost organizacije kot celote.

Literatura in viri:

- Arena, M., Arnaboldi, M. in Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
- Bank of International Settlements. (2011). The Joint Forum: Risk management practices and regulatory capital cross-sectoral comparison. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.bis.org/publ/joint04.pdf>
- Banka Slovenije. (2019). Poročilo o finančni stabilnosti, December 2019. Dostopno dne 22. 5. 2021: https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdHbThgfwjcdv_fsr-december-2019-lektorirano.pdf
- Banka Slovenije. (2020). Ocena sistemskih tveganj in odpornosti finančnega sektorja ob epidemiji COVID-19. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/ocena-sistemskih-tveganj-in-odpornosti-financnega-sektorja-ob-epidemiji-covid.pdf>
- Behrend, J. in Eulerich, M. (2019). The evolution of internal audit research: a bibliometric analysis of published documents (1926–2016). *Accounting History Review*, 29(1): 103–139.
- CEB 2014: Reducing Risk Management's Organizational Drag. Dostopno dne 23. 9. 2021: <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/top-insights/executive-guidance/pdfs/eg2014q3-reducing-risk-managements-orgagnizational-drag.pdf>
- Chambers, A. D. in Odar, M. (2015). A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1): 34–55.
- Coram, P., Ferguson, C. in Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative internal audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting & Finance*, 48(4): 543–559.
- De Zwaan, L., Stewart, J. in Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial auditing journal*, 26(7): 586–604.
- Deloitte. (2021). Impact of COVID-19 on Cybersecurity. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/impact-covid-cybersecurity.html>
- Drašček, M. in Marinšek, P. (2020). Mednarodna primerjava ureditve položaja notranje revizije s predlaganimi spremembami ZGD-1, *Pravna praksa*, 2020(49-50): 12–13.
- Drašček, M. in Škerlavaj, M. (2020). Will it fly? Audit & risk. 54: 42–75.
- Eulerich, M. in Lenz, R. (2020). Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit. Best Practices for the Profession. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://na.theiia.org/iia/rf/Public%20Documents/Measuring-Value-Report.pdf>
- Eulerich, M. (2021). The new Three Lines model for structuring corporate governance -A critical discussion of similarities and differences. Dostopno dne 23. 9. 2021: https://www.researchgate.net/publication/348937610_The_new_Three_Lines_model_for_structuring_corporate_governance_-A_critical_discussion_of_similarities_and_differences
- European Banking Authority. (2018). Smernice o notranjem upravljanju. Dostopno dne 22. 9. 2021: https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/documents/10180/2164689/d8f59fa0-bb86-484a-9316-2b1374bbd6ca/Guidelines%20on%20Internal%20Governance%20%28EBA-GL-2017-11%29_SL.pdf?retry=1
- European Confederation of Institutes of Internal Auditors. (2020) Experience from 17 CAEs of European SSM Banks in various European countries. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://www.eciia.eu/2020/04/how-the-current-covid-19-situation-has-been-impacting-the-work-of-banks-internal-audit-functions-2/>
- Fraser, I. in Henry, W. (2007). Embedding risk management: structures and approaches. *Managerial Auditing Journal*, 22(4): 392–409. <https://doi.org/10.1108/02686900710741955>

- Institute of Internal Auditors. (2020a). IIAjev model treh linij. Posodobitev IIA modela Tri obrambne linije. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Slovenian.PDF>
- Institute of Internal Auditors. (2020b). How organisations globally are responding to COVID-19: Survey results from internal auditors in 95 countries – Part 1. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GKB-How-Organizations-Globally-Are-Responding-to-COVID-19.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2020c). COVID-19: The initial impact on internal audit worldwide. Survey results from internal auditors in 95 countries – Part 2. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/GKB-COVID-19-The-Initial-Impact-on-Internal-Audit-Worldwide.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2021a). Definition of Internal auditing. Dostopno dne 22. 5. 2021: <https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>
- Institute of Internal Auditors. (2021b). Remote auditing for COVID-19 and beyond. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://na.theiia.org/periodicals/Public%20Documents/EHSKB-Remote-Auditing-for-COVID-19-and-Beyond.pdf>
- Institute of Internal Auditors. (2021c). The risky six Key questions to expose gaps in board understanding of organizational cyber resiliency. <https://global.theiia.org/knowledge/Public%20Documents/EY-The-Risky-Six-Board-Disconnections.pdf>
- International Standard Organisation. (2009). Risk management – vocabulary. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.iso.org/standard/44651.html>
- Karagiorgos, T., Drogalas, G. in Giovanis, N. (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19–34.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I. in Christodoulou, P. (2009). Efficient risk management and internal audit. *International Journal of Management Research and Technology*, 3(2): 429–436.
- Kotb, A., Elbardan, H. in Halabi, H. (2020). Mapping of internal audit research: a post-Enron structured literature review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(8): 1969–1996. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2018-3581>
- Leung, P., Cooper, B. J. in Perera, L. (2011). Accountability structures and management relationships of internal audit: An Australian study. *Managerial Auditing Journal*, 26(9): 794–816.
- Odar, M., Korošec, B. in Horvat, R. (2006). Development and the current profile of internal auditing – The results of the two empirical studies in Slovenian organisations. *Tourism and hospitality management*. 12: 55–69.
- Page, M. in Spira, L. F. (2004). The Turnbull report, internal control and risk management: The developing role of internal audit. Edinburgh, Scotland: Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Petrașcu, D. in Tieanu, A. (2014). The role of internal audit in fraud prevention and detection. *Procedia Economics and Finance*, 16: 489–497.
- Raiborn, C., Butler, J. B., Martin, K. in Pizzini, M. (2017). The Internal Audit Function: A Prerequisite for Good Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 28: 10–21. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22246>
- Sarens, G., Abdolmohammadi, M. J. in Lenz, R. (2012). Factors associated with the internal audit function's role in corporate governance. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(2): 191–204.
- Soh, D. S. B. in Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7): 605–622. <https://doi.org/10.1108/02686901111151332>
- The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). 2017 Enterprise Risk Management – Integrated Framework. Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>
- Uradni list RS. Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice. Dostopno dne 13. 7. 2021: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=SKLE10628>
- Weekes-Marshall, D. (2020). The role of internal audit in the risk management process: A developing economy perspective. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 31(4): 154–165.
- Witmayer, M. (2020). Internal Audit vs. External Audit: What's the Difference? Dostopno dne 13. 7. 2021: <https://floqast.com/blog/internal-audit-vs-external-audit-whats-the-difference/>

- Zain, M. M. in Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on audit committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance: an international review*, 15(5), 894–908.
- Zaman Groff, M., Di Pietra, R. in Sitar, A. S. (2016). Contemporary Role of Internal Auditing in Corporate Governance. *Dynamic Relationships Management Journal*, 5(1), 51–63.
- Združenje nadzornikov Slovenije. (2021). Korporativno upravljanje. Dostopne dne 22. 9. 2021: <https://www.zdruzenje-ns.si/stroka/korporativno-upravljanje/>

Dr. Matej Drašček je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer finance. Za svojo diplomsko delo je prejel univerzitetno Prešernovo nagrado. Znanstveni magisterij in doktorat je zaključil na Fakulteti za družbene vede na temo etičnega odločanja managerjev. Trenutno je zaposlen kot vodja službe notranje revizije v Hranilnici LON, d. d. Objavil je več znanstvenih in strokovnih člankov v domačih in mednarodnih revijah s področja strateškega managementa, etike, HR in notranje revizije ter sodeloval na več domačih in mednarodnih konferencah kot vabljeni predavatelj. Ima naziv preizkušeni notranji revizor, CIA (Certified Internal Auditor) (nagrada za enega najboljše opravljenih izpitov), CRMA (Certification in Management Assurance), CFSA (Certified Financial Services Auditor) in CSX (Cybersecurity Fundamentals Certificate). Je tudi predsednik Združenja notranjih revizorjev – IIA Slovenija.