



## از ایزو تا کوزو: راهی که باید رفت

دکتر محمد مهدی نادری نورعینی

استادیار مؤسسه آموزش عالی پرندک (غیرانتفاعی)، ایران

دکتر محمد خانزاده<sup>۲</sup>

هیات علمی گروه حسابداری دانشگاه پیام نور، ایران

(تاریخ دریافت: ۲۳ آذر ۱۳۹۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳ اسفند ۱۳۹۶)

دانش مدیریت ریسک در حال تکامل است و بدنه این دانش در حال صورت‌بندی است، لذا در حال حاضر ضرورت وجود چارچوب مفهومی نمایان می‌باشد. چارچوب مفهومی ابزاری سودمند در تدوین، اجرا و ایجاد زمینه جهت توسعه در دانش است. انتخاب چارچوب مناسب برای اجرای فرایند مدیریت ریسک در سازمان‌ها، اولین و مهم‌ترین قدم است. چارچوب مناسب برای سازمان‌هایی که به تازگی برنامه اجرای فرایند مدیریت ریسک را دارند، نشان‌دهنده مسیر حرکت در تدوین برنامه‌ها است و برای سازمان‌هایی که فرایند مدیریت ریسک را از قبل شروع نموده‌اند، معیاری جهت ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی نقاط قوت و ضعف است. دو چارچوب مدیریت ریسک که امروزه به شکل گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت از: ۱- چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ و ۲- چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو ۲۰۰۴ است.

در جریان تدوین این دو چارچوب، تعداد زیادی از متخصصان و کارشناسان مدیریت ریسک مشارکت داشته و به طور گسترده‌ای هر دو چارچوب به رسمیت شناخته شده است. هر چارچوب نقاط قوتی برای خود دارد و علاوه بر کاربردی بودن، قابل توسعه بوده و لزومی به مقایسه جهت شناسایی برترین چارچوب نیست. در واقع نوع سازمانی که به دنبال پیاده سازی فرایند مدیریت ریسک است، مشخص کننده چارچوب مناسب می‌باشد. در این مقاله شرح مختصری از دو چارچوب مدیریت ریسک ارائه شده و با تاکید بر نقش کنترل‌های داخلی در سازمان به اهمیت استقرار چارچوب مدیریت ریسک بر بستر کنترل‌های داخلی پرداخته شده است.

**واژه‌های کلیدی:** چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰، چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو ۲۰۰۴، کنترل‌های داخلی.

<sup>1</sup> mehdinadery@gmail.com

<sup>2</sup> khanzadeh.m@gmail.com

**مقدمه**

دانش مدیریت ریسک در حال تکامل است و بدنه این دانش در حال صورت‌بندی است، لذا در حال حاضر ضرورت وجود چارچوب مفهومی نمایان می‌باشد. چارچوب مفهومی ابزاری سودمند در تدوین، اجرا و ایجاد زمینه جهت توسعه در دانش است. انتخاب چارچوب مناسب برای اجرای فرایند مدیریت ریسک در سازمان‌ها، اولین و مهم‌ترین قدم است. چارچوب مناسب برای سازمان‌هایی که به تازگی برنامه اجرای فرایند مدیریت ریسک را دارند، نشان‌دهنده مسیر حرکت در تدوین برنامه‌ها است و برای سازمان‌هایی که فرایند مدیریت ریسک را از قبل شروع نموده‌اند، معیاری جهت ارزیابی وضعیت موجود و شناسایی نقاط قوت و ضعف است. دو چارچوب مدیریت ریسک که امروزه به شکل گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت از: ۱- چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ و ۲- چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو ۲۰۰۴ است.

**مدیریت ریسک**

مدیریت ریسک به ریسک‌ها و فرصت‌های موثر بر خلق یا حفظ ارزش می‌پردازد. طبق تعریف، مدیریت ریسک فرایندی است که هیات مدیره، مدیران و سایر کارکنان واحد اقتصادی آن را محقق می‌کنند، در فرایند تدوین راهبرد و در کل بنگاه به کار بسته می‌شود، برای شناسایی رویدادهای بالقوه‌ای طراحی شده است که می‌تواند بر واحد اقتصادی تاثیر بگذارند و ریسک را با توجه به اشتباهی ریسک<sup>۱</sup> (اشتهای ریسک (پذیرش ریسک) سطح ریسکی است که سازمان برای کسب ارزش حاضر به پذیرش آن است. هر سازمان برای خلق یا کسب ارزش هدف‌های گوناگونی را دنبال می‌کند و برای دستیابی به این هدف‌ها باید درک روشنی از میزان ریسک‌پذیری خود داشته باشد [۳]. واحد اقتصادی مدیریت می‌کند تا اطمینان معقول در زمینه دستیابی به اهداف واحد اقتصادی به دست آید [۷].

**چارچوب‌های مدیریت ریسک**

چارچوب مدیریت ریسک، ساختار، نحوه‌های عمل جاری و تصویری مفهومی از آنچه مدیریت ریسک می‌تواند در برگیرد، ارائه می‌کند. برای سازمان‌های آغازکننده مدیریت ریسک بنگاه، یک چارچوب می‌تواند مسیر سودمندی را برای کمک به هدایت آن‌ها در تدوین برنامه‌های‌شان و فرایندهای مرتبط ارائه کند. برای سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای فرایندهای جاری مدیریت ریسک بنگاه هستند، یک چارچوب روشی را برای ارزیابی توسعه، بلوغ و صلاحیت رویه‌های جاری آن‌ها در شناسایی شکاف‌ها یا حوزه‌های نیازمند تقویت فراهم می‌سازد. همچنین این چارچوب به آن‌ها در شناسایی و تمرکز بر توسعه فرایندهای کلیدی، مثل یک زبان ریسک متداول و تعاریفی که به سرتاسر سازمان گسترش می‌یابد، کمک می‌کند و دیدگاه متداول از ریسک و مدیریت ریسک را تسهیل می‌کند [۵].

دو چارچوب مدیریت ریسک که امروزه به شکل گسترده به کار گرفته می‌شوند عبارتند از:

<sup>1</sup> Risk Appetite

- چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰: که در سال ۲۰۰۹ توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی منتشر شد.
  - چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو ۲۰۰۴: که در سپتامبر ۲۰۰۴ توسط کمیته سازمان‌های پشتیبان مالی کمیسیون تردوی (کوزو)<sup>۱</sup> منتشر شد.
- هر دو چارچوب توسط گروه‌های بین‌المللی شناخته شده (نهادهای بین‌المللی استانداردگذاری و کوزو) تدوین شده و نهادهای مذکور در جریان تدوین چارچوب‌های یادشده، دیدگاه‌های با اهمیتی را از گروه گسترده‌ای از متخصصان و کارشناسان مدیریت ریسک دریافت کرده‌اند. به این ترتیب، هر دو چارچوب به طور گسترده به رسمیت شناخته شده و به طور گسترده مورد استفاده قرار گرفته‌اند [۵].

#### چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰

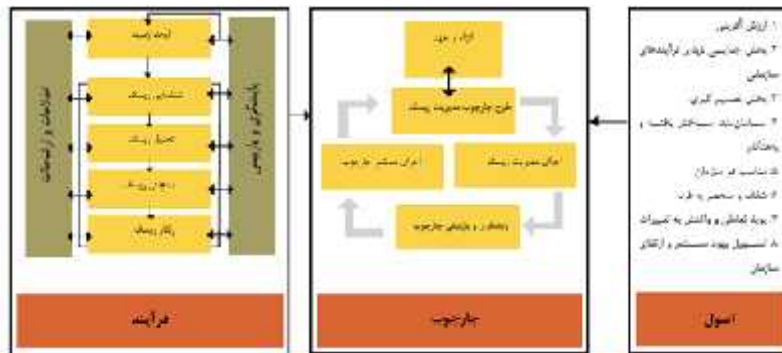
ایزو ۳۱۰۰۰ بیان می‌کند پذیرش فرایندهای یکنواخت در قالب چارچوبی جامع به اطمینان‌بخشی از این موضوع کمک می‌کند که ریسک به صورت اثربخش، کارا و منسجم در سرتاسر یک سازمان مدیریت می‌شود. مفاهیم کلیدی ایزو ۳۱۰۰۰ عبارتند از:

- می‌تواند توسط همه سازمان‌ها به کار گرفته شود.
  - در سرتاسر دوره عمر یک سازمان در دامنه گسترده‌ای از فعالیت‌ها به کار برده می‌شود.
- شکل ذیل روابط بین اصول، چارچوب و فرایندهای ریسک را در ایزو ۳۱۰۰۰ نشان می‌دهد. یازده اصل بنیادی مدیریت ریسک در چارچوب مذکور بدین شرح است:

۱. ارزش آفرینی و حفظ ارزش
۲. بخش جدایی‌ناپذیر فرایندهای سازمانی
۳. بخش تصمیم‌گیری
۴. توجه روشن به نااطمینانی‌ها
۵. سامان‌مند، ساختاریافته و به‌هنگام
۶. مبتنی بر بهترین اطلاعات موجود
۷. مناسب بودن برای سازمان
۸. به حساب گرفتن عوامل انسانی و فرهنگی
۹. شفاف و منحصر به فرد
۱۰. پویا، مستمر و پاسخگو
۱۱. تسهیل‌کننده بهبود مستمر در سازمان [۵]

<sup>1</sup> Coso (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

شکل ۱- چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰



### چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو ۲۰۰۴

"مدیریت ریسک بنگاه-چارچوب یکپارچه" در برگیرنده "کنترل داخلی-چارچوب یکپارچه" است که پیش‌تر توسط کمیته سازمان‌های پشتیبان مالی کمیسیون تردوی (کوزو) منتشر شده بود و به اعتقاد این کمیته با گسترش کنترل داخلی تمرکزی گسترده‌تر و مستحکم‌تر بر موضوع مدیریت ریسک فراهم می‌گردد. این چارچوب، مدیریت ریسک بنگاه را اینگونه تعریف می‌کند: مدیریت ریسک بنگاه فرایندی است که از هیات مدیره بنگاه، مدیریت و دیگر کارکنان متأثر می‌شود، در تدوین راهبرد و در سرتاسر بنگاه به کار برده می‌شود، به منظور شناسایی رخدادهای بالقوه‌ای که می‌تواند بر بنگاه اثر بگذارد، طراحی شده است، به مدیریت ریسک در چارچوب ریسک‌پذیری بنگاه می‌پردازد و اطمینان معقولی را در ارتباط با دستیابی به اهداف بنگاه فراهم می‌سازد. مفاهیم کلیدی مندرج در این تعریف عبارتند از:

- مدیریت ریسک بنگاه یک فرایند است و تنها یک رخداد نیست.
  - مدیریت ریسک بنگاه ارتباط مستقیمی با تدوین راهبرد دارد.
  - در سرتاسر بنگاه به کار برده می‌شود.
  - در راستای دستیابی به اهداف بنگاه است.
- چارچوب مدیریت ریسک، هشت جزء مرتبط با مدیریت ریسک بنگاه را شناسایی و تعریف می‌کند:

۱. محیط داخلی
۲. هدف‌گذاری
۳. شناسایی رخداد
۴. ارزیابی ریسک
۵. پاسخ به ریسک
۶. فعالیت‌های کنترلی
۷. اطلاعات و ارتباطات
۸. پیشگیری

همچنین کوزو معتقد است، تقریباً هر عنصر می‌تواند بر عنصر دیگر اثر بگذارد. مدل مکعب مدیریت ریسک بنگاه کوزو (شکل ذیل) قصد نمایش روابط بین این عناصر، اهداف سازمان و ساختار سازمان را دارد. به این ترتیب این مدل به ویژه در ترسیم کامل نقطه پایان تصویر مدیریت ریسک بنگاه قوی است. سه بعد این مکعب بازتاب‌دهنده و مرتبط با عناصر مدیریت ریسک، اهداف کسب و کار سازمان و ساختار سازمانی آن است و تصویر کاملی را ترسیم می‌کند. همچنین، ساختار سه بعدی مکعب کوزو توجه به بخش‌های چارچوب در زمان اجرا را تسهیل می‌کند [۵].

شکل ۲- مدل مکعب ریسک بنگاه کوزو



### کنترل‌های داخلی

با افزایش حجم فعالیت‌های واحدهای اقتصادی، کنترل مستقیم و انفرادی فعالیت‌های واحد اقتصادی توسط مدیران غیرممکن گردیده است. کنترل غیرمستقیم عملیات سازمانی و دوری مدیران ارشد از تمامی فعالیت‌های واحد تجاری باعث گردیده است تا مدیریت برای انجام وظیفه مباشرتی خود، به استقرار یک سیستم اثربخش کنترل داخلی<sup>۱</sup> به عنوان جزئی لاینفک از سیستم مدیریت کارآمد روی آورد. کنترل داخلی زمانی متولد شد که نیاز به هدایت و نظارت بر فعالیت‌ها و عملیات‌های شرکت، جهت حصول اطمینان از تحقق اهداف شرکت به وجود آمد. در واقع کنترل داخلی، سیستمی پویا است که انواع و اقسام ریسک‌ها و تهدیدها و انحراف از سیاست‌ها و رویه‌ها را پوشش می‌دهد [۷]. چارچوب‌های کنترل داخلی متعددی مطرح گردیده است مع‌الوصف می‌توان اظهار نمود، حرفه حسابداری، چارچوب یکپارچه کنترل‌های داخلی ارائه شده توسط کوزو را با توجه به بهنگام بودن آن از جهت در نظر گرفتن چارچوبی برای مفاهیم اصلی در مورد طراحی، اجرا و انجام کنترل‌های داخلی و

<sup>۱</sup> Internal Control

ارزیابی اثربخشی آن، بیشتر از سایر چارچوب‌ها، مورد توجه و استفاده قرار داده است. کوزو سازمانی است که در سال ۱۹۸۵ برای حمایت از کمیسیون ملی پیشگیری از گزارشگری مالی متقلبانه<sup>۱</sup> تشکیل شد. این سازمان متعلق به بخش خصوصی بوده و راهنمایی‌هایی جهت بکارگیری عوامل مختلف برای جلوگیری از تقلبات گزارشگری مالی ارائه می‌کند. همچنین سازمان مذکور توصیه‌هایی برای شرکت‌های سهامی عام، حسابرسان مستقل، کمیسیون بورس و اوراق بهادار<sup>۲</sup>، سایر قانونگذاران در حوزه مذکور و موسسات آموزشی منتشر می‌کند. مضافاً کوزو توسط انجمن حسابداری آمریکا<sup>۳</sup>، انجمن حسابداران رسمی آمریکا<sup>۴</sup>، انجمن مدیران مالی بین‌المللی<sup>۵</sup>، انجمن حسابداران مدیریت<sup>۶</sup> و انجمن حسابرسان داخلی<sup>۷</sup> حمایت می‌شود. اولین چارچوب یکپارچه کنترل داخلی تهیه شده توسط کوزو در سال ۱۹۹۲ منتشر شد. ده سال بعد از انتشار این چارچوب، پیام قانون سربینز آکسلی<sup>۸</sup>، به طور خاص بر روی اهمیت برقراری کنترل‌های داخلی شکل گرفت. این قانون نه تنها سازمان‌ها را به ایجاد و حفظ کنترل‌های داخلی موثر بر گزارشگری مالی ملزم نمود، بلکه مدیران و حسابرسان مستقل را به ارزیابی و گزارش اثربخشی این کنترل‌ها ملزم کرد. در ایران نیز به موجب دستورالعمل کنترل‌های داخلی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران که در تاریخ ۱۶ اردیبهشت سال ۱۳۹۱ به تصویب رسید، هیات مدیره شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران مکلف شدند نسبت به استقرار و به کارگیری کنترل‌های داخلی مناسب و اثربخش اطمینان حاصل کرده و نتایج آن را در گزارشی با عنوان "گزارش کنترل‌های داخلی" درج کنند. حسابرسان مستقل این شرکت‌ها نیز موظف شدند در گزارش خود به مجمع عمومی صاحبان سهام، در مورد استقرار و به کارگیری سیستم کنترل‌های داخلی اثربخش اظهار نظر کنند [۴].

کوزو در خصوص اهداف و اجزای کنترل‌های داخلی اظهار می‌دارد، فرایندی است متاثر از هیات مدیره، مدیران و سایر پرسنل که برای اطمینان معقول از دستیابی به اهداف مقوله‌های زیر طراحی شده است:

- اثربخشی و کارایی عملیات

- قابلیت اطمینان گزارش‌های مالی

- انطباق با قوانین و مقررات

کنترل داخلی از پنج جزء تشکیل می‌شود:

<sup>1</sup> The National Commission on Fraudulent Financial Reporting

<sup>2</sup> SEC (Securities and Exchange Commission)

<sup>3</sup> The American Accounting Association

<sup>4</sup> The American Institute of Certified Public Accountants

<sup>5</sup> Financial Executives International

<sup>6</sup> The Institute of Management Accountants

<sup>7</sup> The Institute of Internal Auditors

<sup>8</sup> Sarbanes Oxley Act (SOX)

- محیط کنترلی<sup>۱</sup>: محیط کنترلی مجموعه‌ای از استانداردها، فرایندها و ساختارهایی است که مبنایی برای پیاده‌سازی کنترل داخلی در پهنای سازمان، فراهم می‌کند.
  - ارزیابی ریسک<sup>۲</sup>: ارزیابی ریسک فرایندی پویا و مستمر برای شناسایی و ارزیابی ریسک دستیابی به اهداف است.
  - فعالیت‌های کنترلی<sup>۳</sup>: فعالیت‌های کنترلی اقدامات تعیین شده توسط سیاست‌ها و رویه‌هایی هستند که موجب اطمینان از این می‌شود که رهنمودهای مدیریت برای کاهش ریسک‌های دستیابی به اهداف سازمان به کارگرفته شده‌اند.
  - اطلاعات و ارتباطات<sup>۴</sup>: اطلاعات برای انجام مسئولیت‌های کنترل داخلی و برای حمایت از دستیابی به اهداف واحد مورد نیاز است. ارتباطات درون سازمانی، به معنای انتقال و انتشار اطلاعات از بالا به پایین، پایین به بالا، عرض و پیرامون واحد است. ارتباطات درون سازمانی، کارکنان را قادر به دریافت این پیام شفاف از جانب مدیریت می‌کند که مسئولیت‌های کنترلی باید با جدیت انجام شوند.
  - فعالیت‌های نظارتی<sup>۵</sup>: فعالیت‌های نظارتی برای تعیین آن است که آیا هر یک از پنج جزء کنترل داخلی موجود بوده و عمل می‌کنند [۶].
- شکل زیر رابطه بین اهداف و اجزای کنترل‌های داخلی و ساختار سازمان را نشان می‌دهد.

شکل ۳- مدل مکعب کنترل داخلی کوزو



<sup>1</sup> Control Environment

<sup>2</sup> Risk Assessment

<sup>3</sup> Control Procedures

<sup>4</sup> Information and Communication

<sup>5</sup> Monitoring



شایان ذکر است در ماه مه ۲۰۱۳، کوزو آخرین نسخه کنترل‌های داخلی چارچوب یکپارچه را منتشر نمود. این اقدام کوزو، در واقع پاسخی مستقیم به نیازهای در حال تغییر محیط کسب و کار در طی ۲۰ سال گذشته و از زمانی است که نخستین بار این چارچوب در سال ۱۹۹۲ منتشر شده بود [۲].

#### مقایسه چارچوب نظری کنترل داخلی و چارچوب نظری مدیریت ریسک کوزو

مدیریت ریسک شرکت گسترده‌تر از کنترل داخلی است، به گونه‌ای که کنترل داخلی را بسط داده و کاملاً بر ریسک تمرکز دارد. کنترل داخلی بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت ریسک شرکت است. چارچوب نظری کنترل داخلی و چارچوب نظری مدیریت ریسک، سه طبقه از هدف‌ها را که عبارتند از هدف‌های عملیاتی، گزارشگری و رعایت معرفی می‌کنند. این هدف‌ها پوشش‌دهنده گزارش‌های داخلی برای مدیریت و گزارش‌هایی برای استفاده‌کنندگان خارج از شرکت است. با این حال چارچوب مدیریت ریسک طبقه چهارم از هدف‌ها را که هدف استراتژیک است و در سطح بالاتری از سایر هدف‌ها عمل می‌کند را هم معرفی می‌کند. هدف‌های استراتژیک از مأموریت و رسالت بنگاه سرچشمه می‌گیرند و عملیات، گزارشگری و هدف‌های رعایت باید مطابق با آن باشد. همچنین چارچوب مدیریت ریسک با تاکید بر ریسک، چارچوب کنترل داخلی را توسعه می‌دهد و چهار جزء را برای آن معرفی می‌کند که عبارتند از هدف‌گذاری، شناسایی رویداد، ارزیابی ریسک و واکنش به ریسک [۱].

#### نقش آینده حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک

حسابرسی داخلی در مسیری قرار دارد که در چند سال آینده نیاز خواهد داشت در روشها، ابزار و تکنیک‌های سنتی خود به منظور رویارویی با الزامات قانونی جدید برای راهبری شرکتی و استانداردهای جدید مدیریت ریسک، تغییراتی ایجاد نماید. این الزامات جدید به گونه‌ای طراحی شده اند تا اطمینان بیشتری از توانایی سازمان در مدیریت ریسک فراهم نماید که تغییرات عمده در عملکرد حسابرسی داخلی و حمایت از آن توسط هیئت مدیره را می‌طلبد.

سازمانها برای شناسایی تمام ریسک‌هایی که در کسب و کارشان با آنها روبه‌رو می‌شوند، اعم از اجتماعی، محیطی، مالی و عملیاتی و غیره به منظور تشریح چگونگی مدیریت آنها در یک سطح پذیرفته شده، به شدت در فشار هستند. در این راستا، استفاده از چارچوب‌های مدیریت ریسک در سازمان، با شناخت مزایای آن نسبت به رویکردهایی با نظارت پایین‌تر، گسترش یافته است. حسابرسی داخلی، هم در نقش ارائه‌کننده خدمات اطمینان بخشی و هم خدمات مشاوره‌ای، به گونه‌های مختلف به مدیریت ریسک کمک می‌کند.

اطمینان بخشی به مدیریت ریسک در عرصه سازمان یکی از الزامات کلیدی هیئت مدیره یا سطح مشابه آن اطمینان یافتن از این موضوع است که آیا فرآیندهای مدیریت ریسک کارآ هستند و ریسک‌های کلیدی در سطحی قابل پذیرش مدیریت می‌باشند. احتمالاً این اطمینان از منابع مختلفی دست‌یافتنی است. در این میان اطمینان یافتن از مدیریت، بسیار با اهمیت است. این امر باید به شیوه‌ای اطمینان بخش و بی‌طرفانه تکمیل شود و حسابرسی داخلی یک منبع کلیدی در این ارتباط است. سایر منابع شامل حسابرسی مستقل و بررسیهای کارشناسی مستقل اند.



نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک در عرصه سازمان حسابرسی داخلی یک فرایند اطمینان بخشی مستقل، بی طرفانه و نوعی فعالیت مشاوره ای است. نقش محوری آن در ارتباط با مدیریت ریسک در سازمان فراهم آوردن اطمینان بی طرفانه برای هیئت مدیره در رابطه با اثربخشی مدیریت ریسک است. در واقع، بررسی ها نشان داده است که هیئت مدیره و حسابرسان داخلی هر دو بر این باورند که حسابرسی داخلی به دو شیوه مهم برای سازمان ارزش می آفریند: یکی اطمینان بخشی بی طرفانه در رابطه با این موضوع که ریسک های اساسی کسب و کار مدیریت می شوند و دیگری اطمینان بخشی از این موضوع که چارچوبهای مدیریت ریسک و کنترلهای داخلی به طور کارآ عمل می کنند.

#### رابطه مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی - متناقض یا مکمل؟

از زمانی که اولین بحثهای معاصر در خصوص راهبری شرکتی آغاز شد، نقشهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی هم به عنوان بخشی از ساختارهای راهبری کلی سازمانها موضوع بحثهای مستمری بوده که از حدود ۲۰ سال پیش آغاز شده است. از آن زمان، بررسی های متعدد ملی و بین المللی یافته هایی را در زمینه اصول راهبری کلی منتشر کرده اند؛ اما در این بررسی ها مشخص نشده که آیا مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی باید ادغام شوند، به صورت مستقل عمل کنند یا اینکه با ایجاد ساختاری متناسب با نیازمندی های خاص هر سازمان، تعامل هماهنگ شده ای را ایجاد کنند.

با توجه به اینکه مدافعان مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی، دیدگاههایی سخت و محکم، اما در تضاد با یکدیگر دارند، این واقعیت که چالش و بحث مزبور امروزه همچنان ادامه دارد، دلیلی است که پاسخ این پرسش به سادگی پیدا نخواهد شد. در الگوهای راهبری امروزی به طور همگانی پذیرفته شده که واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی از اجزای کلیدی هستند.

مسئولیت مدیریت ریسک در سازمان براساس مدیریت عملیاتی استوار است؛ در حالی که حسابرسی داخلی، از مدیریت عملیاتی مستقل بوده و فعالیت های اطمینان بخشی و مشاوره ای را انجام می دهد که به صورت مستقل برای ارزیابی اثربخشی فرایندهای ایجاد شده به وسیله مدیریت عملیاتی، طراحی شده اند. ساده به نظر می رسد... اما آیا به واقع چنین است؟

#### مسئولیت های متفاوت، وظایف مکمل

دیدگاه های متفاوتی در خصوص چگونگی ساختار سازی رابطه بین مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی وجود دارد و سازمان هایی وجود دارند که در آنها:

- مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی دو واحد جداگانه هستند و گزارشهای خود را به کمیته های جداگانه حسابرسی و ریسک اعلام می کنند؛
- مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی به عنوان دو واحد جداگانه هستند و گزارشهای خود را به کمیته های مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می کنند؛
- مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی با مسئولیت یک شخص ادغام شده اند؛ اگرچه دو واحد جدا از هم هستند، ولی گزارشهای خود را به کمیته مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می کنند؛ و
- واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی در یک بخش واحد ادغام شده اند (که البته نادر است و تعارضهایی را با استانداردهای حسابرسی داخلی به وجود می آورد) و گزارشهای خود را به کمیته مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می کنند.

هیچ تردیدی وجود ندارد که هر یک از این ساختارها (و نیز سایر ساختارها) می‌توانند کارکرد اثربخشی داشته باشند؛ البته با فرض اینکه کارکنان مرتبط قادر به تشخیص این مطلب هستند که وظایف جداگانه‌ای دارند که در عین مکمل بودن، هدفهای متفاوتی را دنبال می‌کنند.

مشکلات زمانی ایجاد می‌شوند که به‌عنوان نمونه، مقامهایی که با مفاهیم حسابرسی داخلی و مدیریت ریسک آشنا نیستند، ساختارهای خاصی را پایه‌ریزی کرده و به این نکته توجه ندارند که یک مورد را نمی‌توان به تمامی شرایط تعمیم داد.

نکته مهم این است که کدام مورد عملکرد بهتری دارد. سازمانهایی دیده شده‌اند که بر جداسازی واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی اصرار دارند؛ البته عملکرد خوب آن همچنان جای گفتگو دارد. همچنین، ساختارهای موثری دیده شده‌اند که در آن واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی گرد هم آمده‌اند تا از ارتباط مداوم و تبادل ایده‌ها در حمایت از نقشهای مربوط، اطمینان به‌دست آورند.

با این حال، شرایطی وجود دارد که واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی به‌طور موثر عمل نمی‌کنند؛ مانند ابلاغیه‌های مدیریت به حسابرسی داخلی به‌منظور دور کردن توجه آنها از نواحی پرریسک. این وضعیت خطرناک است و به‌همین دلیل بیشتر اوقات توصیه می‌شود که صرف‌نظر از ساختار، سازوکارهایی باید وجود داشته باشد که حسابرسی داخلی را به عملکرد مستقل قادر نموده و راههای گزارشدهی به‌منظور ایجاد ارتباط مستقیم با کمیته حسابرسی، وجود داشته باشد.

اگر بخواهیم به‌دنبال پاسخی برای پرسش اصلی باشیم، از آنجایی که هیچ پاسخی درست یا نادرستی وجود ندارد، ناامیدی را به‌همراه خواهد داشت. همچنین، رویه واحدی وجود ندارد که با توجه به چگونگی رابطه مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی، ساختارسازی شود.

شرایط را می‌توان به شمشیربازانی که دوبه‌دو در حال آموزش هستند، تشبیه کرد. آموزشهای آنها براساس قوانین شمشیربازی است؛ هر یک از آنها برای بهبود مهارت‌های خود به دیگری نیاز دارد و به‌طور مستمر برای مقابله با رقیب، در رقابت واقعی یکدیگر را آزمون می‌کنند. صرف‌نظر از اینکه مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی به‌صورت مجزا عمل می‌کنند و یا تطابق نزدیکی با هم دارند، ضروری است که بر هم نفوذ داشته و به‌طور مداوم آگاهی و دانش محیطی را که در آن قرار دارند، توسعه بخشند. آنها باید در چارچوب مشابه مدیریت ریسک فعالیت کنند و در ارتباط با ماهیت ذاتی هرکدام و شدت و نوع ریسک، به‌طور مستمر بحث و گفتگو داشته باشند.

آیا آنها از هم مستقل هستند یا با یکدیگر همکاری دارند؟ این کاملاً روشن است؛ حسابرسی داخلی باید حدی از استقلال را حفظ کند تا بتواند در ارزیابیهای انتقادی خود از اثربخشی مدیریت ریسک و کفایت محیط کنترل، اطمینان به‌دست آورد.

آیا آنها در سازمان ساختار گزارشدهی یکسانی دارند؟ این موضوع به‌طور کامل روشن نیست و به این بستگی دارد که کدام حالت پاسخ بهتری می‌دهد. برای سازمانهایی با ساختار بزرگتر، دو واحد مجزا بهترین حالت خواهد بود و در سازمانهای با ساختار کوچکتر، ممکن است مناسب‌ترین حالت گزارشدهی واحدها از طریق مسیرهای گزارشدهی یکسان باشد؛ این روشی سودمندتر بوده و در غیر این صورت، دستیابی به آن مشکل است.

### نتیجه‌گیری

با امعان نظر به نقش کلیدی مدیریت ریسک در واحدهای اقتصادی شامل شناسایی رویدادهای بالقوه موثر بر واحد، عکس‌العمل مناسب نسبت به ریسک‌های موجود و ایجاد اطمینان معقول از دستیابی به اهداف واحد اقتصادی، پیاده‌سازی چارچوب مدیریت ریسک نیازمند وجود بستری مناسب جهت حصول اطمینان از تحقق اهداف مورد نظر است. بستر مذکور می‌تواند نقش حمایتی و تسهیل‌کننده برای چارچوب مدیریت ریسک ایفا نماید.

مطالعه محیط عملیاتی، قانونی و گزارشگری مالی واحدهای اقتصادی موفق، مبین وجود شبکه گسترده‌ای از کنترل‌های داخلی در کلیه اضلاع واحد اقتصادی است و با توجه به تقرب اهداف کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک به رغم وجود نقاط افتراق، به نظر می‌رسد پیاده‌سازی چارچوب مدیریت ریسک بر بستر کنترل‌های داخلی می‌تواند متضمن موفقیت چارچوب مدیریت ریسک در دستیابی به اهداف مورد نظر باشد. این مورد با عنایت به الزام نهادهای ناظر بر پیاده‌سازی کنترل‌های داخلی و ارائه گزارشات ارزیابی درخصوص آن که منجر به تقویت کنترل‌های داخلی در واحدهای اقتصادی می‌گردد، بیش از پیش به ذهن متبادر می‌گردد. با توجه به توضیحات مطروحه و به رغم آنکه هر سازمان می‌بایست با توجه به ویژگی‌های خود چارچوب مناسب مدیریت ریسک را از بین چارچوب‌های موجود انتخاب نماید، به نظر می‌رسد چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک بنگاه کوزو با عنایت به اینکه با کنترل‌های داخلی عجین گردیده است، می‌تواند در تحقق اهداف مدیریت ریسک و همچنین پذیرش واحد مدیریت ریسک در سازمان از سوی واحدهای صف و سایر واحدهای ستاد موثرتر واقع گردد.

### فهرست منابع

۱. جبارزاده کنگرلویی، سعید، مرتضی متوسط و حسین نجات بخش، (۱۳۹۱)، "تحلیل چارچوب جدید کنترل‌های داخلی (نسخه سال ۲۰۱۲)", "حسابرس، خرداد و تیر، شماره ۵۹"
۲. رحیمیان، نظام‌الدین و ندا زمانی فرد، (۱۳۹۳)، "به کارگیری چارچوب کنترل داخلی و مدیریت ریسک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی"، "حسابرسان داخلی، مرداد و شهریور، شماره ۳"
۳. شهرابی، شاهرخ، (۱۳۹۲)، "ارزیابی یکپارچه ریسک کنشی نسب به آینده با نگاهی بر بیانیه کوزو پیرامون ارزیابی ریسک در عمل"، "حسابرس، خرداد و تیر، شماره ۶۵"
۴. صراف، فاطمه، سهیل محمد حسن زاده، حسین حرآبادی فراهانی و مریم السادات سید صالحیان (۱۳۹۴)، "بررسی اهمیت به کارگیری سیستم کنترل‌های داخلی براساس چارچوب کوزو"، "مطالعات حسابداری و حسابرسی، انجمن حسابداری ایران، شماره ۱۵"
۵. قنبریان، رضا، (۱۳۹۳)، "چارچوب‌های مدیریت ریسک"، "حسابدار، مرداد ۹۳"
۶. کثیری، حسین و سهیل محمد حسن زاده، (۱۳۹۳)، "کنترل داخلی-چارچوب یکپارچه COSO"، تهران، موسسه حسابرسی هوشیار ممیز.
7. Chorafas, dimitris N., (2007), **Strategic Business Planning for Accountants: Methods, Tools and Case Studies**, Oxford, CIMA, 1<sup>st</sup> Edition



## ISO & COSO: Risk Management Frameworks

**Mohammad Mehdi Naderi Noureini (PhD)<sup>1</sup>**

Assistant Professor, Parandak Institute of Higher Education

**Mohammad Khanzadeh (PhD)<sup>2</sup>©**

Faculty Member, Payam e Noor University

(Received: 14 December 2017; Accepted: 4 March 2018)

Risk management knowledge is evolving and the body of this knowledge is in the process of formulation, so the necessity of a conceptual framework is obvious. Conceptual framework is a useful tool in the formulation, implementation and creation of the grounds for the development of knowledge. The choice of an appropriate framework for implementing a risk management process in organizations is the first and most important step. An appropriate framework for organizations that have recently implemented a risk management process is indicative of the direction in which programs are developing, and for organizations that have already begun the risk management process, it is a measure to assess the status quo and identify strengths and weaknesses. The two most commonly used risk management frameworks are: 1. The ISO 31000 risk management framework and the COSO 2004 Integrated Framework for Risk Management. In the process of developing these two frameworks, a large number of risk management experts have been widely contributed and recognized both frameworks as good ones. Each framework has its own strengths and, in addition to being functional, can be developed and not necessarily comparable to identify the best framework. In fact, the type of organization that seeks to implement the risk management process determines the appropriate framework. This paper presents a brief description of the two risk management frameworks and emphasizes the role of internal controls in the organization on the importance of establishing a risk management framework on the internal control framework.

**Keywords:** ISO 31000 Risk Management Frameworks, COSO 2004 Integrated Framework, Internal Controls.

---

<sup>1</sup> mehadinadery@gmail.com

<sup>2</sup> khanzadeh.m@gmail.com © (Corresponding Author)