

نسل آینده‌ی ساختار سازمانی

حسابرسی داخلی

همزمان با ظهور ریسک‌ها و چالش‌های سازمانی واحدهای حسابرسی داخلی با انطباق، تکامل و تغییر روبرو شدند و ضرورت داشت که متخصصان مالی به این توجه کنند که نسل آینده ساختار سازمانی حسابرسی داخلی چیست و چگونه به نظر می‌رسد. سلسله مراتب در ساختار سنتی حسابرسی داخلی موجب ایجاد رویکردی سنتی می‌شود. این رویکرد ممکن نیست بهترین استعدادها را جذب و حفظ کند. ولی رویکردها و روش‌های جدید حسابرسی داخلی ساختار سازمانی متفاوتی را برای حمایت از واحد حسابرسی داخلی پذیرفته‌اند.

علاوه بر این، در حالی که سازمان‌ها از قابلیت‌های دیجیتال بیشتر و شرکای اکوسیستم خود برای تحول گسترده‌تر ابتکارات بهره‌مند می‌شوند، دامنه کاربرد و ایجاد سازمانی که بتواند از این محیط جدید حمایت کند، برای یک شرکت خوب ضروری است. این بدان معنی است که مطمئن شویم حسابرسان از ابزارها، توانایی‌ها و مجموعه مهارت‌های لازم برای تحقق انتظارات متفاوت و رو به رشد ذینفعان برخوردار هستند. در این مقاله برخی از این ملاحظات کلیدی حسابرسی داخلی بررسی می‌شوند.

مسطح‌تر، کوچک‌تر، سریع‌تر

یکی از نخستین پرسش‌ها که درباره ساختار سازمانی مطرح می‌شود، تعداد کارکنان است. برای مثال، "ما به چه تعداد حسابرس نیاز داریم؟" البته این پرسش درباره تعداد کارکنان تمام‌وقت نیست. وقتی واحدهای حسابرسی داخلی روش‌های جدیدی را به کار می‌برند، ساختارهای سازمانی مورد نیاز آنها نیز بسیار متفاوت به نظر خواهند رسید. در بین رویکردهای موجود، گروه‌های حسابرسی داخلی نسل آینده، مدل‌های منابع انعطاف‌پذیر را برای دسترسی به مهارت‌ها، تجربیات و ظرفیت‌های مورد نیاز ایجاد می‌کنند. این امر مستلزم تهیه مدل‌های منبع‌یابی است که با رویکردهای سنتی متفاوت

هستند و فراتر از بستر حسابرسی داخلی است و کل شرکت، شرکا و تامین‌کنندگان آن را در بر می‌گیرد. علاوه بر این، با توجه به مهارت‌ها و تجارب، ساختار نسل آینده حسابرسی داخلی باید از کارایی و اثربخشی واحد حسابرسی داخلی در مقابل ریسک‌های جدید پشتیبانی کند. نسل‌های آینده حسابرسی داخلی به سازمان‌های مسطح‌تر با ساختار ماتریسی انعطاف‌پذیر و تیم‌های حسابرسان که چندین بخش از جمله حقوقی، جغرافیایی و ریسک‌ها را پوشش دهند تمایل بیشتری دارند. منابعی که در وهله نخست به بررسی بخشی از حوزه حسابرسی در حسابرسی گذشته پرداخته‌اند و ممکن است خود باعث هدایت حسابرسی آینده شوند. این سطح از انعطاف‌پذیری در نقش‌ها یک فرهنگ کمتر سلسله‌مراتبی و بیشتر همسو با نسل جوان‌تر را تشویق می‌کند. در حالی که چالش‌های جدید می‌تواند به حفظ استعداد‌های برتر و رهبران آینده کمک کند. خطوط گزارشگری و مسئولیت‌های هر دو تیم حسابرسی و پشتیبانی به طور فزاینده‌ای برای تسهیل روش‌های حسابرسی چابک ساخته شده‌اند. در نهایت، اندازه و دامنه واحد حسابرسی داخلی نیز به فناوری، پوشش ریسک، سلسله مراتب سازمانی، و میزان استفاده شرکت از منابع انعطاف‌پذیر بستگی دارد.

استقرار مسیر درست

به جای یک روش استاندارد برای همگان، ساختار بهینه برای هر سازمان حسابرسی داخلی باید با توجه به انواع حسابرسی‌ها و خدمات در حال انجام آنها تعیین شود. ساختار یک واحد حسابرسی داخلی متشکل از افراد باتجربه که کارهای مشاوره‌ای بیشتری را برای شرکت انجام می‌دهند و تمرکز زیادی روی چابکی حسابرسی، ارزیابی ریسک و سایر اقدامات حسابرسی داخلی دارند، به طور قابل توجهی از آنچه حسابرسی سنتی مبتنی بر نمونه انجام

نویسنده: دیوید لیمن
مترجم:



پهروز عیدی وندی

می‌دهد، مسطح‌تر است. یعنی سلسله مراتب سازمانی کمتری دارد. ساختارهای سنتی که از روش‌های نمونه‌گیری و سندرسی بیشتری استفاده می‌کنند مستلزم نفقات بیشتر و انجام کارهای میدانی طولانی مدت‌تر هستند.

یکی دیگر از محرک‌های ساختاری، میزان انطباق فعالیت‌های انجام‌شده سازمان‌هایی است که به شدت تحت نظارت هستند یا مجبور به رعایت بسیاری از الزامات قانون ساربنز آکسلی در جریان فعالیت‌های اضافی و زیرساخت‌های مختص به خدمات قابل ارائه خود هستند. بهترین روش‌های صنعت به کار گرفته می‌شود. به عنوان مثال، در صنعت خدمات مالی، معمولاً فعالیت‌های حسابرسی داخلی به ویژه در موسسات بزرگ، با داشتن گروه‌های حرفه‌ای معتبر در زمینه استراتژی، اولویت‌ها، روش‌شناسی، سیاست‌ها، استانداردها و فرآیندها افزایش می‌یابد. موثرترین گروه‌های حرفه‌ای، رویکردی سیستماتیک و در حال توسعه دارند و با درک دقیقی از کل چرخه عمر حسابرسی، حاکمیت و روش‌شناسی منابع و فناوری تا حد ممکن از کارایی و برآورده شدن تعهدات‌شان اطمینان حاصل می‌کنند.

توفیق بیشتر با کارایی و چابکی بیشتر مدیر حسابرسی داخلی تنها پس از ایجاد یک تصویر واضح از اهداف کلی واحد حسابرسی داخلی می‌تواند سطوح منابع مورد نیاز برای دستیابی به آن اهداف را مشخص کند. استراتژی‌های حسابرسی داخلی با تعریف اهداف استراتژیک و تشریح اهمیت تفکر استراتژیک پوشش داده می‌شوند. یک ساختار سازمانی مناسب و یکنواخت جزو مولفه‌های اصلی موفقیت در تحقق اهداف استراتژیک است. از نظر تاریخی، دامنه کاری که باید انجام شود، تعداد حسابرسان اضافی مورد نیاز را تعیین می‌کند. امروزه رویکردهای اثبات‌شده‌ای به‌ویژه برای واحدهای حسابرسی داخلی برای

دستیابی به سطوح بالاتری از دقت، کارایی و بهره‌وری وجود دارد. از جمله مهم‌ترین آنها اتوماسیون و منابع انعطاف‌پذیر است.

اتوماسیون. طی دهه گذشته، طبق تحقیقات موسسه Protiviti (موسسه محل کار نویسنده) استفاده از فناوری پیشرفته حسابرسی در اکثر واحدهای حسابرسی داخلی پیشرفت ناچیزی داشته است. از نظر ما، اکنون زمان بررسی فرصت‌های به‌کارگیری فناوری‌هایی همچون خودکارسازی فرآیندها، نظارت مستمر، تجسم داده‌ها، هوش مصنوعی، و یادگیری ماشین است. این فناوری‌ها و سایر فناوری‌ها به طور فزاینده‌ای برای ساده‌سازی گردش کار حسابرسی داخلی و از بین بردن کارهای تکراری و وقت‌گیر استفاده می‌شوند. آنها همچنین می‌توانند داشبوردهایی را برای درک و برآورد ریسک به‌موقع تولید کنند، و به حسابرسان اجازه دهند تلاش‌های خود را در جایی متمرکز کنند که می‌تواند ارزش بیشتری ایجاد کنند.

منابع انعطاف‌پذیر. همان طور که در بالا گفته شد، نسل آینده گروه‌های حسابرسی داخلی توسعه می‌یابد و از مدل‌های منابع انعطاف‌پذیر برای سریع‌تر شدن و دسترسی بیشتر به مجموعه مهارت‌ها و ظرفیت مورد نیاز استفاده می‌کنند. انعطاف‌پذیری منابع مهم است. همکاری با متخصصان شخص ثالث برای تکمیل کارکنان حسابرسی داخلی به طور فزاینده‌ای رایج است. گروه‌های حسابرسی داخلی می‌توانند به سرعت شکاف‌های مهارتی را پر کنند، که اغلب به دانش فنی عمیق و تخصصی نیاز دارند. ضمن این که منابع داخلی را در طول پروژه‌های طولانی‌مدت با مهلت‌های تعیین‌شده تکمیل می‌کنند.

مسیر استراتژیک

ساختار واحد حسابرسی داخلی مسیر

استراتژیک آن را منعکس می‌کند. واحدهایی که بیشتر از روش‌های، فناوری‌ها و فنون سنتی استفاده می‌کنند، معمولاً ساختار سلسله مراتبی خود را حفظ می‌کنند. ولی نسل آینده واحدهای حسابرسی داخلی با ایجاد فرهنگ به‌کارگیری روش‌های پیشرو، سازمان‌های خود را مسطح‌تر، انعطاف‌پذیرتر و چابک‌تر می‌کنند. احتمالاً آنها از یک ماتریس استراتژیک قوی استفاده می‌کنند که حسابرسان را قادر می‌سازد تا در میان اشخاص حقوقی، مناطق پر ریسک، و مرزهای جغرافیایی سریعتر و موثرتر کار کنند. در این واحدها برای تحقق به‌موقع این موارد، به احتمال زیاد از فناوری‌های جدید استفاده می‌شود، و یک رویکرد انعطاف‌پذیرتر با ترکیبی از کارکنان تمام وقت، منابع متنوع، و کارشناسان شخص ثالث برای فعالیت‌های کارکنان به‌کار برده می‌شود. تفکر استراتژیک در مورد چگونگی ساختار واحد حسابرسی داخلی و به چالش کشیدن وضعیت موجود، یک عنصر حیاتی در ارائه ارزش افزوده و دستیابی به اهداف سازمانی، به ویژه در محیط‌های تجاری پویا و تحول‌پذیر است. با ارزیابی و ایجاد یک ساختار پیشرو مناسب، زمینه موفقیت فعلی و آینده فعالیت‌های حسابرسی داخلی به‌دست خواهد آمد. ■

منبع:

David Lehmann, CPA, Building a Next-Generation Internal Audit Organizational Structure, The CPA Journal, December 2020

دیوید لیمن: حسابدار رسمی، مدیر خدمات مشاوره‌ای حسابرسی داخلی موسسه پروتیویتی
پهروز عیدی‌وندی: دکتری حسابداری، حسابرس داخلی شرکت فولاد خوزستان