

نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک در عرصه سازمان

ترجمه: لقمان پاکروان

مقدمه

فراهم کرده باشد. این بیانیه بازبینی شده جدید که جایگزین بیانیه پیشین شد، پیشرفتهای اخیر جهان را در زمینه مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی در نظر می گیرد.

مدیریت ریسک در عرصه سازمان چیست؟

افراد، فعالیتهای مدیریت ریسک را برای شناسایی، ارزیابی، مدیریت و کنترل انواع رویدادها یا وضعیتها، می پذیرند. این گونه فعالیتهای ممکن است دامنه‌ای از پروژه‌های منفرد یا دقیقاً تعریف شده ریسک، مانند ریسک بازار، تا تهدیدها و فرصتهایی که یک سازمان در کل با آن روبه‌رو است را دربرگیرد. اصول ارائه شده در این بیانیه می‌تواند به عنوان رهنمودی جهت حسابرسی داخلی برای تمام حالت‌های مدیریت ریسک مورد استفاده قرار گیرد اما هدف ویژه این نوشتار، مدیریت ریسک در عرصه سازمان است زیرا این مدیریت می‌تواند فرایندهای راهبری سازمانی را بهبود بخشد.

مدیریت ریسک در عرصه سازمان فرایندی ساختار یافته، سازگار و پیوسته در

طی سالهای گذشته، اهمیت راهبری شرکتی^۱ قوی بر مدیریت ریسک^۲ به طور فزاینده‌ای تأیید شده است. سازمانها برای شناسایی تمام ریسکهایی که در کسب و کارشان با آنها روبه‌رو می‌شوند، اعم از اجتماعی، اخلاقی، محیطی، مالی و عملیاتی، و به منظور تشریح چگونگی مدیریت آنها در یک سطح پذیرفتنی، به شدت در فشار هستند. در این اثنا، استفاده از چارچوبهای مدیریت ریسک در عرصه سازمان^۳، با شناخت برتریهای آن نسبت به رویکردهای با نظارت پایین، گسترش یافته است.

حسابرسی داخلی، هم در نقش ارائه‌کننده خدمات اطمینانبخشی^۴ و هم خدمات مشاوره‌ای^۵، به گونه‌های مختلف به مدیریت ریسک کمک می‌کند. در سال ۲۰۰۲ انجمن حسابرسان داخلی بریتانیا و ایرلند، بیانیه‌ای در رابطه با نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک منتشر ساخت تا رهنمودی برای اعضای در ارتباط با نقشهای مجاز و تضمینهای مورد نیاز برای حفظ استقلال و بی‌طرفی حسابرسی داخلی



هر فردی در سازمان
نقشی را
در ارتباط با
اطمینان یافتن از
اجرای موفقیت‌آمیز
مدیریت ریسک
در
عرصه سازمان
ایفا می‌کند
ولی
مسئولیت اولیه
شناسایی ریسکها
و
اداره آنها
به عهده
مدیریت است

کل سازمان به منظور شناسایی، ارزیابی،
تصمیمگیری راجع به پاسخها و گزارشگری
فرصتها و تهدیدهایی است که روی دستیابی
به هدفها تاثیر می‌گذارند.

هیئت مدیره^۷ مسئولیت کلی برای
اطمینان یافتن از مدیریت ریسکها را به
عهده دارد. در عمل، هیئت مدیره اختیار
اداره عملیات چارچوب مدیریت
ریسک^۸ را به گروه مدیریتی خود که
مسئولیت تکمیل فعالیتهای زیر
مجموعه را دارند، تفویض می‌کند.
ممکن است کارکرد جداگانه‌ای نیز تعریف
شود که هماهنگی و مدیریت موردی این
فعاليتها را به عهده داشته و از مهارتها و
دانش تخصصی نیز بهره‌مند باشد. هر
فردی در سازمان نقشی را در ارتباط با
اطمینان یافتن از اجرای موفقیت‌آمیز
مدیریت ریسک در عرصه سازمان ایفا
می‌کند ولی مسئولیت اولیه شناسایی
ریسکها و اداره آنها به عهده مدیریت
است.

**فعالیت‌های منظور شده در
مدیریت ریسک در عرصه
سازمان**

بیان واضح هدفهای سازمان و ارتباط
برقرار کردن با آنها،
تعیین سطح پذیرش ریسک^{۱۰} برای
سازمان،

استقرار محیط داخلی مناسب، شامل
چارچوب مدیریت ریسک،

شناسایی تهدیدهای بالقوه برای دستیابی
به هدفها،

ارزیابی ریسک، به عنوان مثال اثر و
احتمال وقوع یک تهدید،

انتخاب و پیاده‌سازی روش واکنش به
ریسکها،
عبارتند از:

شانس بیشتر سازمان برای دستیابی به
هدفهای خود،

گزارش تلفیقی ریسکهای مجزا در سطح
هیئت مدیره شرکت،

درک بهتر ریسکهای کلیدی و الزامات
ریسک^{۱۱} و نتایج آنها،

وسیعتر آنها،
شناسایی و به اشتراک گذاری ریسکهای
متقابل کسب‌وکار^۹،
تمرکز بیشتر مدیریت بر موضوعهایی که
واقعاً اهمیت دارند،
کاهش پدیده‌های اعجاب‌آور و بحرانها،
تمرکز داخلی بیشتر بر انجام کارهای
درست با روشی صحیح،
افزایش احتمال این که تغییرات آغاز شده،
به انجام برسند،
توان تحمل ریسک بیشتر برای دستیابی
به بازدهی بالاتر،
ریسک‌پذیری و تصمیمگیری آگاهانه‌تر.

**مزایای مدیریت ریسک در عرصه
سازمان**

مدیریت ریسک در عرصه سازمان با یاری

رساندن به سازمان در زمینه مدیریت ریسکها

به منظور دستیابی سازمان به هدفهایش

نقش اساسی را ایفا می‌کند. مهمترین

منافع مدیریت ریسک در عرصه سازمان

عبارتند از:

شانس بیشتر سازمان برای دستیابی به
هدفهای خود،
گزارش تلفیقی ریسکهای مجزا در سطح
هیئت مدیره شرکت،
درک بهتر ریسکهای کلیدی و الزامات

یکی از الزامات کلیدی هیئت مدیره یا سطح مشابه آن اطمینان یافتن از این موضوع است که فرایندهای مدیریت ریسک به طور موثر کار می‌کند و ریسکهای کلیدی در سطحی پذیرفتنی مدیریت می‌شوند



ارتباط با مدیریت ریسک در عرصه سازمان فراهم آوردن اطمینان بی‌طرفانه برای هیئت مدیره در رابطه با اثربخشی مدیریت ریسک است. در واقع، بررسیها نشان داده است که هیئت مدیره و حسابرسان داخلی هر دو بر این باورند که حسابرسی داخلی به دو شیوه مهم برای سازمان ارزش می‌آفریند: یکی اطمینانبخشی بی‌طرفانه در رابطه با این موضوع که ریسکهای اساسی کسب و کار مدیریت می‌شوند و دیگری اطمینانبخشی از این موضوع که چارچوبهای مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی به طور اثربخش عمل می‌کنند.

در شکل ۱ به دامنه‌ای از فعالیتهای مدیریت ریسک در عرصه سازمان و نقشهایی که یک بخش حسابرسی داخلی حرفه‌ای باید ایفا کند، و با همان اهمیت، نقشهایی که نباید بپذیرد، اشاره شده است. عوامل کلیدی که باید به هنگام تعیین نقش حسابرسی داخلی در نظر گرفته شوند عبارتند از اینکه فعالیت مورد نظر تهدیدی برای استقلال کارکرد حسابرسی داخلی بی‌طرفی آن محسوب می‌شود یا خیر و این که آیا کمکی به بهبود مدیریت ریسک، فرایندهای راهبری و کنترل در سازمان می‌کند یا خیر؟

همه فعالیتهای نشان داده شده در سمت راست شکل ۱، جزو فعالیتهای اطمینانبخشی هستند. آنها بخشی از فرایند گسترده‌تر اطمینانبخشی در رابطه با مدیریت ریسک را تشکیل می‌دهند. یک کارکرد حسابرسی داخلی که استانداردهای بین‌المللی و روشهای حرفه‌ای حسابرسی داخلی را رعایت می‌کند می‌تواند و باید دست کم تعدادی از این فعالیتهار اجرا کند.

در نهایت، فراهم آوردن اعتبار لازم برای معیار(های) اثربخشی که ریسکها بر اساس آن مدیریت می‌شوند.

اطمینانبخشی به مدیریت ریسک در عرصه سازمان

یکی از الزامات کلیدی هیئت مدیره یا سطح مشابه آن اطمینان یافتن از این موضوع است که فرایندهای مدیریت ریسک به طور موثر کار می‌کند و ریسکهای کلیدی در سطحی پذیرفتنی مدیریت می‌شوند.

احتمالاً این اطمینان از منابع مختلفی دستیافتنی است. در این میان اطمینان یافتن از مدیریت، اساسی است. این امر باید به شیوه‌ای اطمینانبخش و بی‌طرفانه تکمیل شود و حسابرسی داخلی یک منبع کلیدی در این ارتباط است. سایر منابع شامل حسابرسی مستقل و بررسیهای کارشناسی مستقل اند. حسابرسی داخلی به طور عادی برای سه حیطة زیر اطمینانبخش است:

• فرایندهای مدیریت ریسک، هم شامل طراحی آنها و هم کارکرد خوب آنها.

• مدیریت ریسکهایی که با عنوان کلیدی طبقه‌بندی شده‌اند، از جمله اثربخشی کنترل‌های اعمال شده و سایر پاسخهای داده شده به ریسکها؛ و

• ارزیابی اتکاپذیری و مناسب بودن ریسکها، گزارش ریسکها و وضعیتهای کنترل.

نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک در عرصه سازمان

حسابرسی داخلی یک فرایند اطمینانبخشی مستقل، بی‌طرفانه و نوعی فعالیت مشاوره‌ای است. نقش محوری آن در

مدیریت ریسک در عرصه سازمان با یاری رساندن به سازمان در زمینه مدیریت ریسکها به منظور دستیابی سازمان به هدفهایش نقش اساسی را ایفا می کند

حسابرسی داخلی ممکن است خدماتی مشاوره‌ای فراهم کند که راهبری یک شرکت، مدیریت ریسک، و فرایندهای کنترلی را بهبود می بخشد. حدود خدمات مشاوره‌ای حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک در عرصه سازمان به سایر منابع داخلی و خارجی که در زمان بلوغ ریسک^۳ سازمان برای هیئت مدیره در دسترس است، بستگی خواهد داشت و احتمالاً در طی زمان تغییر خواهد یافت. تخصص حسابرسی داخلی در منظور کردن ریسک و درک پیوندهای میان ریسکها، حاکمیت و آسان سازی^۴، بدان معناست که دارای صلاحیت خوبی برای عمل کردن به عنوان حامی^۵ و حتی مدیر پروژه مدیریت ریسک در عرصه سازمان، بویژه در مراحل اولیه معرفی آن است. با افزایش بلوغ ریسک سازمان و جا افتادن بیشتر مفاهیم مدیریت

ریسک در سازمان، ممکن است نقش حسابرسی داخلی در حمایت از مدیریت ریسک در عرصه سازمان کاهش یابد. به طور مشابه اگر سازمان از خدمات کارشناسان مدیریت ریسک استفاده می کند یا اینکه دارای کارکردی برای مدیریت ریسک است، حسابرسی داخلی احتمالاً به جای انجام فعالیتهای مشاوره‌ای بیشتر، از طریق تمرکز بر فعالیتهای اطمینانبخشی، ارزش می آفریند. به هر حال، اگر تاکنون حسابرسی داخلی، رویکرد مبتنی بر ریسک را که با فعالیتهای سمت راست شکل ارائه می شود مورد استفاده قرار نداده است، احتمالاً برای انجام خدمات مشاوره‌ای که در مرکز شکل نشان داده شده است مجهز نخواهد بود.

نقشهای مشاوره‌ای

بخش میانی شکل ۱، نقشهای مشاوره‌ای رانسان



نقشهایی که حسابرسی داخلی نباید بپذیرد

نقشهای مشروط حسابرسی داخلی
با رعایت جوانب

نقشهای محوری حسابرسی داخلی در ارتباط با
مدیریت ریسک در عرصه سازمان

شکل ۱- نقش حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک در عرصه سازمان

می‌دهد که حسابرسی داخلی ممکن است در ارتباط با مدیریت ریسک در عرصه سازمان ایفا کند. به طور کلی هر چه در شکل ۱ حسابرسی داخلی به نقشهای سمت چپ متمایل شود، تضمینهای بیشتری برای اطمینان یافتن از حفظ استقلال و بی‌طرفی آن مورد نیاز است. برخی نقشهای مشاوره‌ای که حسابرسی داخلی ممکن است ایفا کند به شرح زیر است:

❖ در دسترس قرار دادن ابزارها و روشهای مدیریتی مورد استفاده به وسیله حسابرسی داخلی برای تجزیه و تحلیل ریسکها و کنترلها،

❖ پیشگام بودن در معرفی مدیریت ریسک در عرصه سازمان به سازمان، استفاده اهرمی از تخصص در زمینه مدیریت ریسک و کنترل و آگاهی کلی در مورد سازمان،

❖ ارائه توصیه، کارگاههای تسهیل‌کننده، هدایت سازمان در رابطه با ریسک و کنترل و افزایش توسعه یک زبان، چارچوب و درک مشترک،

❖ عمل به عنوان نقطه محوری برای نظارت، پایش و گزارش ریسکها، و

❖ حمایت از مدیرانی که برای یافتن بهترین روش کاهش نتایج نامطلوب ریسک تلاش می‌کنند.

عامل کلیدی در تصمیمگیری در این باره که آیا خدمات مشاوره‌ای با نقش اطمینانبخشی

سازگارند یا خیر، بستگی به تعیین این موضوع دارد که آیا حسابرسی داخلی مسئولیت مدیریتی (در ارتباط با مدیریت ریسک) دارد یا نه. در مورد مدیریت ریسک

در عرصه سازمان، حسابرسی داخلی می‌تواند خدمات مشاوره‌ای را در صورتی فراهم کند که خود نقشی در مدیریت ریسکها

که از جمله مسئولیتهای مدیریت محسوب می‌شود نداشته باشد و مدیریت ارشد نیز به طور فعالانه از مدیریت ریسک در عرصه سازمان پشتیبانی و حمایت کند. توصیه می‌شود که هر جا حسابرسی داخلی به گروه مدیریت کمک می‌کند تا فرایندهای مدیریت ریسک را ایجاد کرده و یا بهبود بخشد، برنامه کاریش به گونه‌ای باشد که یک راهبرد و برنامه زمانی برای انتقال مسئولیت این گونه فعالیتها به اعضای گروه مدیریت داشته باشد.

رعایت جوانب

حسابرسی داخلی ممکن است درگیری خود را در مدیریت ریسک در عرصه سازمان، به گونه‌ای که در شکل ۱ نشان داده شده است، مشروط بر اینکه شرایط خاصی برقرار باشد، توسعه دهد. این شرایط بدین قرارند:

❖ به طور واضح مشخص باشد که مدیریت سازمان مسئول مدیریت ریسک باقی خواهد ماند،

❖ ماهیت مسئولیتهای حسابرسی داخلی باید در منشور حسابرسی که به تصویب کمیته حسابرسی می‌رسد، مستندسازی شده باشد،

❖ حسابرسی داخلی هیچگونه ریسکی را از جانب مدیریت اداره نکند،

❖ حسابرسی داخلی به جای تصمیمگیری در زمینه مدیریت ریسک باید توصیه، چالش و حمایت از تصمیمگیری مدیریت را فراهم کند،

❖ حسابرسی داخلی نمی‌تواند به هیچ بخشی از چارچوب مدیریت ریسک در عرصه سازمان که خود مسئول آن است،



**حسابرسی داخلی
ممکن است
خدماتی مشاوره‌ای
فراهم کند
که
راهبری یک شرکت
مدیریت ریسک
و
فرایندهای کنترلی را
بهبود می‌بخشد**

اطمینان ببخشد. این گونه اطمینانبخشی باید توسط مراجع واجد صلاحیت و مناسب صورت پذیرد، هر گونه کاری خارج از حیطه فعالیت‌های اطمینانبخشی، باید به عنوان قرارداد خدمات مشاوره‌ای تشخیص داده شود و باید در عمل از استانداردهای اجرایی مرتبط با آنها پیروی شود.

مهارتها و دانش مورد نیاز

حسابرسان داخلی و مدیران ریسک، دانش، مهارتها و ارزشهای مشترکی دارند. برای مثال، هر دو الزامات راهبری شرکتی را درک می‌کنند، مهارتها و ارزشهای مدیریت پروژه، مهارتهای تحلیلی و آسان‌سازی دارند و هر دو توازن مناسبی از ریسک را به جای ریسک‌پذیری و ریسک‌گریزی مفرط، مورد ارزشیابی قرار می‌دهند. به هر حال مدیران ریسک تنها به

مدیریت سازمان خدمت ارائه می‌کنند و نباید وظیفه اطمینانبخشی عینی و مستقل را در رابطه با مدیریت ریسک به کمیته حسابرسی به عهده داشته باشند. حسابرسان داخلی که در پی گسترش نقششان در مدیریت ریسک در عرصه سازمان هستند نباید حیطه‌های دانش تخصصی مدیران ریسک (مانند انتقال ریسک، کمی کردن ریسک و روشهای مدل‌سازی) را که خارج از حوزه دانش بیشتر حسابرسان داخلی است، دست‌کم بگیرند. حسابرسان داخلی که واجد مهارتها و دانش لازم نیستند، نباید کار در زمینه مدیریت ریسک را بپذیرند. افزون بر این، مدیر حسابرسی داخلی در صورتی که مهارتها و دانش کافی در بخش حسابرسی داخلی در زمینه مدیریت ریسک وجود ندارد و از جای دیگری نیز نمی‌تواند آن را کسب کند، نباید خدمات مشاوره‌ای در این زمینه ارائه دهد.

نتیجه‌گیری

مدیریت ریسک عنصری اساسی از راهبری شرکتی است. مدیریت، مسئول استقرار و اعمال چارچوب مدیریت ریسک از سوی هیئت مدیره است. مدیریت ریسک در عرصه شرکت در صورت داشتن یک رویکرد ساختار یافته، سازگار و هماهنگ، مزایای متعددی به همراه دارد. نقش محوری حسابرسی داخلی در ارتباط با مدیریت ریسک در عرصه سازمان باید فراهم آوردن اطمینان لازم برای مدیریت و هیئت مدیره سازمان در رابطه با اثربخشی مدیریت ریسک باشد. هنگامی که حسابرسی داخلی نقشش را فراتر از این نقش محوری تسری می‌دهد، باید احتیاط لازم از جمله رفتار در قالب قرارداد خدمات مشاوره‌ای را به کار بندد. بنابراین با رعایت همه استانداردهای مرتبط با این روش کار است که حسابرس داخلی استقلال و عینیت خدمات اطمینانبخشی را که فراهم می‌آورد، تضمین خواهد کرد. در چارچوب این محدودیتها، مدیریت ریسک در عرصه سازمان می‌تواند باعث رشد ویژگیها و افزایش اثربخشی حسابرسی داخلی شود. ♦

حسابرسی داخلی

یک فرایند

اطمینانبخشی مستقل

بی طرفانه و

نوعی

فعالیت مشاوره‌ای است



مدیریت ریسک در عرصه سازمان فرآیندی ساختار یافته

سازگار
و
پیوسته
در
کل سازمان
به منظور
شناسایی
ارزیابی
تصمیمگیری راجع به پاسخها
و
گزارشگری فرصتها
و
تهدیدهایی است که
روی دستیابی
به
هدفها تاثیر می گذارند

مدیره یا مدیریت سازمان است. این پذیرش ممکن است در سطح کل سازمان، برای گروههای متفاوتی از ریسکها یا در سطح یک ریسک منفرد، تعیین شود.

۱۱- Risk Responses: روشهایی است که به وسیله آنها سازمان، مدیریت ریسکهای منفرد را انتخاب می کند. طبقات اصلی واکنش به ریسک شامل تحمل آن، رفتار به گونه ای که اثر یا احتمال آن کاسته شود، انتقال آن به یک سازمان دیگر، یا اتمام فعالیت پدیدآورنده آن است.

۱۲- Risk Management Processes: فرآیندهایی برای شناسایی، ارزیابی، مدیریت و کنترل رویدادها یا وضعیتهای بالقوه، به منظور فراهم آوری اطمینان لازم در رابطه با دستیابی به هدفهای سازمان است.

۱۳- Risk Maturity: حدی است که براساس طرحریزی مدیریت، برای رویکرد قوی مدیریت ریسک در سراسر سازمان اقتباس شده و به کار گرفته می شود تا تهدیدها و فرصتهایی که بر دستیابی به هدفهای سازمان تاثیر می گذارند، شناسایی، ارزیابی، واکنش و گزارش شوند.

۱۴- Facilitating: کار با یک گروه (یا فرد) به منظور تسهیل دستیابی آن گروه (یا فرد) به هدفهایی است که برای دستیابی یا فعالیت در رابطه با آنها، موافقت شده است. این فرآیند درگیر با گوش فرادهی، چالش، مشاهده، پرسش و پشتیبانی از گروه و اعضای آن است. این فرآیند درگیر انجام کار یا تصمیمگیری برای آنها نیست.

۱۵- Champion: شخصی که از یک فرد یا یک آرمان پشتیبانی و دفاع می کند. بنابراین حامی مدیریت ریسک، مزایای آن را ترویج می دهد، مدیریت و کارکنان سازمان را در رابطه با اقدامات ضروری برای پیاده سازی مدیریت ریسک آموزش داده و آنها را به انجام این گونه اقدامات ترغیب و پشتیبانی می کند.

منبع:

❖ The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, September 2004

پانویسها:

1- Corporate Governance

۲- Risk: احتمال وقوع رویدادی است که بر دستیابی به هدفها تاثیر گذار باشد. ریسک بر حسب تاثیر و احتمال اندازه گیری می شود.

3- Enterprise-Wide Risk Management

۴- Assurance Services: بررسی عینی از شواهد به منظور فراهم آوری یک ارزیابی مستقل از مدیریت ریسک، کنترل یا فرآیندهای راهبری برای سازمان است. نمونه هایی از این گونه خدمات شامل خدمات مالی، عملکرد، رعایت امنیت سیستم، و قراردادهای نیازمند دقت، است.

۵- Consulting Services: فعالیتهای مشورتی و مرتبط با خدمات صاحبکار را شامل می شود که در رابطه با ماهیت و حدود آن با صاحبکار توافق می شود و با هدف ارزش افزایی، بهبود راهبری سازمان، مدیریت ریسک و فرآیندهای کنترلی انجام می شوند که در آنها مسئولیت مدیریتی برای حسابرس داخلی در نظر گرفته نمی شود. نمونه هایی از این گونه خدمات: مشورت، توصیه، آسان سازی، و آموزش هستند.

۶- Control: هرگونه اقدامی که توسط مدیریت، هیئت مدیره، و سایر اشخاص برای مدیریت ریسک و افزایش احتمال دستیابی به هدفهای تدوین شده صورت می پذیرد. مدیریت اجرایی اقدامات کافی را به منظور فراهم کردن اطمینان لازم در رابطه با تامین هدفهای کلی و جرتی برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت می کند.

۷- Board: هیئت در یک سازمان، بخش راهبری سازمان همانند هیئت مدیره، هیئت سرپرستی، هیئت نمایندگی یا قانونگذار، هیئت حاکمه یا امنای یک سازمان غیرانتفاعی است.

۸- Risk Management Framework: تمام ساختارها، روش شناسی، روشها و تعریفهایی است که یک سازمان انتخاب کرده است تا برای پیاده سازی فرآیندهای مدیریت ریسک مورد استفاده قرار دهد.

9- Cross Business Risks

۱۰- Risk Appetite: سطح ریسک پذیرفتنی برای هیئت