

دکتر حسین کثیری، مشاور مدیرعامل بانک مسکن

حسابرسی داخلی ترمز سازمان‌ها نیست



بودن در دهه ۷۰ و به دنبال تقلبات گسترده آن دوره گروهی با مدیریت تردوی مأموریت پیدا می‌کنند تا ریشه و علت تقلبات دنیا را بررسی کنند که در نهایت ریشه بروز این تقلبات و سوءاستفاده‌ها در آن دهه ضعف در کنترل‌های داخلی تشخیص داده می‌شود. و این آغاز تولد حسابرسی داخلی و کنترل داخلی در دنیا است. دکتر حسین کثیری، مشاور مدیرعامل بانک مسکن و نویسنده کتاب «راهنمای شناخت و ارزیابی اثربخشی سیستم کنترل داخلی در سطح سازمان» است که این کتاب تلخیصی از چارچوب بروزرسانی شده کنترل‌های داخلی سال ۲۰۱۳ است. وی در گفت‌وگو با ماهنامه بورس ابعاد گوناگون این موضوع را بررسی می‌کند.

نازنین نامور

الزام‌آور می‌کند. رکن بعدی هیات مدیره شرکت‌ها را مکلف می‌کند که سیستم کنترل داخلی‌شان را ارزیابی کنند و در ادامه (رکن چهارم)، آنها را مکلف می‌کند که گزارشی در خصوص کنترل‌های داخلی ارائه دهند و همینطور حسابرس‌های مستقل را تکلیف می‌کند که نسبت به کنترل‌های داخلی شرکت‌ها نظر دهند. چهار رکن این دستورالعمل باعث می‌شود که این حرفه شکل بگیرد. اما خود حسابرسی داخلی و کنترل‌های داخلی و بحث کمیته حسابرسی درون مقوله دیگری قرار می‌گیرد به نام «حاکمیت شرکتی» که خود نظامی است برای راهبری شرکت در جهت ارزش‌افزایی سهامداران و به منظور دستیابی به اهداف شرکت ضمن اینکه این اهداف شفافیت، پاسخگویی، رعایت حقوق ذی‌نفعان، عدالت و مسئولیت‌پذیری را در پی دارد.

بودن پس شما معتقدید که در ابتدا باید مقوله حاکمیت شرکتی را استقرار داد و سپس به حسابرسی و کنترل داخلی پرداخت؟
بله، در مقوله حاکمیت شرکتی یکسری سازوکارها یا ابزاری از جمله

بودن حسابرسی و کنترل‌های داخلی عمری ۷۰ ساله در دنیا دارد. ولی سابقه این موضوع در بازار سرمایه ایران به اردیبهشت سال ۹۱ بازمی‌گردد. جایی که هیات مدیره سازمان دستورالعمل کنترل‌های داخلی را برای بورس اوراق بهادار و فرابورس مصوب کرد. ارزیابی شما از مفاد این دستورالعمل چیست؟

لازم می‌دانم از سازمان بورس به خاطر صدور دستورالعمل در خصوص اهمیت حسابرسی داخلی و کنترل‌های داخلی تشکر کنم، چراکه این امر یک سرآغاز و نقطه عطفی در تاریخ حسابرسی داخلی ایران خواهد بود و آن را ضابطه‌مند خواهد کرد. اما در مورد تاریخ تشکیل حسابرسی و کنترل‌های داخلی؛ این موضوع در دنیا سابقه‌ای بیش از ۷۰، ۸۰ سال دارد منتها در ده سال اخیر تغییرات چشمگیری در آن اتفاق افتاده است. دستورالعملی که بورس در حوزه حسابرسی داخلی صادر کرد، چند رکن دارد که به اعتقاد من بسیار مهم است. رکن اول، تشکیل کمیته حسابرسی را در ایران برای شرکت‌های بورسی الزام‌آور می‌کند. رکن دوم، تشکیل واحد حسابرسی داخلی را برای واحدهای پذیرفته شده در بورس و شرکت‌های سهامی عام

بودن

دی‌ماه ۱۳۹۲ • شماره ۱۰۷

در این چارچوب، ضمن حفظ اجزای اصلی چارچوب اولیه که سال ۱۹۹۲ بوده، معیارهای جدیدی برای ارزیابی کنترل‌های داخلی مشخص و آن را اصول محور می‌کند و از شرکت‌ها می‌خواهد سیستم کنترل داخلی در بحث طراحی، اجرا و هدایت کنترل‌های داخلی که همیشه جزء لاینفک کنترل‌های داخلی است، داشته باشند. وقتی راجع به کنترل‌های داخلی صحبت می‌کنیم منظور طراحی، اجرا، هدایت و حفظ و نگهداری کنترل‌های داخلی است که از وظایف مدیریت هر سازمان تلقی می‌شود. مدیریت سازمان باید این بخش را در سازمانش مستقر و از آن حفظ و نگهداری کند. حال آن کسی که از سیستم کنترل داخلی به نوعی پرستاری می‌کند، همین حسابرسی داخلی است که با ارزیابی مستمر سیستم کنترل داخلی آن را به بروز نگه می‌دارد ضمن اینکه در آن مشارکت نیز می‌کند و لسی وظیفه استقرار، اجرا و هدایت کنترل‌های داخلی با مدیریت است چراکه اساسا کنترل، یکی از وظایف مدیریت شناخته می‌شود. این کمیته تعریف سال ۱۹۹۲ را تغییر نمی‌دهد و می‌گوید کنترل داخلی فرایندی است که توسط مدیریت و کارکنان یک سازمان برای اطمینان معقول از دستیابی به اهداف سازمان مستقر می‌شود ضمن اینکه این اهداف را در سه گروه طبقه‌بندی می‌کند. اولین هدف را اثربخشی و کارایی عملیات می‌نامد که به آن اصطلاحا اهداف عملیاتی می‌گویند. دومین هدف، قابلیت اعتماد و اطمینان گزارشات است که به آن اهداف گزارشگری می‌گویند که خود شامل هم گزارشات درون سازمانی و برون سازمانی و هم گزارشات مالی و غیرمالی است. این همان تغییری است که نسبت به سال ۱۹۹۲ پیدا کرده و دامنه گزارشات را بیشتر می‌کند و هدف سوم هم اطمینان از رعایت قوانین و مقررات قابل اعمال است. این تعریف چند نقطه کلیدی دارد. اولاً، می‌گوید کنترل داخلی وسیله و ابزاری است برای رسیدن به هدف بنابراین خودش هدف نیست. دومین رکن اینکه کنترل داخلی فرایندی ایستا نیست اگرچه نقطه پایانی است، ولی آن نقطه پایانی خود شروعی دوباره است. از طرفی کنترل داخلی، انسان محور است یعنی توسط انسان وضع، نظارت و اجرا می‌شود بنابراین فرد می‌تواند در کنترل داخلی نقش داشته باشد. کنترل داخلی اطمینان معقول و منطقی می‌دهد یعنی به دلیل محدودیت‌هایی که دارد اطمینان صددرصد نمی‌دهد. باز ادامه می‌دهد که کنترل داخلی باعث می‌شود سازمان با توجه به مقررات و دستورالعمل‌هایی که توسط مدیریت وضع می‌شود به اهدافش برسد. بنابراین ابزار مدیریتی است برای اینکه اطمینان پیدا کند که سازمان به سمت هدف‌هایش می‌برد، چه در حوزه وضع و چه در حوزه نظارت بر آنها.

دردان با وجود اشاره‌های متعدد شما به نقش اثرگذار و مثبت استقرار کنترل‌های داخلی در کنترل ریسک و مدیریت شرکت، ولی بعضاً این موضوع از سوی مدیران ارشد شرکت‌ها چندان مورد استقبال قرار نمی‌گیرد و در غالب موارد رویکرد مقاومتی نیز دیده می‌شود. به نظر شما دلیل این مقاومت‌ها را در چه چیزهایی می‌توان خلاصه کرد؟

به اعتقاد من شاید اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در این زمینه صورت نگرفته است. به این نکته هم توجه کنید که اساسا نام کنترل، بار منفی دارد، چون انسان به دنبال آزادی است. بنابراین وقتی صحبت از کنترل می‌شود

دو بال نظارتی و راهبری نهفته است. در بحث نظارتی، کمیته حسابرسی و کنترل‌های داخلی قرار می‌گیرد. در حال حاضر نگرش فکری دنیا در این است که ابتدا سعی حاکمیت شرکتی یا به عبارتی راهبری سازمان را شکل دهد و به دنبال آن شفافیت، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری را خواهیم داشت که این موارد ابزاری برای نظارت بر شرکت‌ها در جهت تحقق اهدافشان است.

دردان تعریف بین‌المللی حسابرسی داخلی چگونه است و آیا اشاره ای به مقوله حاکمیت شرکتی در این تعریف می‌شود؟

در سال ۱۹۹۹ انجمن حسابرسان داخلی موسوم به IIA تعریف مشخصی از این مقوله ارائه داد. اینکه می‌گویم انجمن حسابرسان داخلی برای این است که در حال حاضر مرجعی که استانداردهای حسابرسی داخلی را در دنیا تدوین می‌کند، فعلا همین است. این مرجع مجموعه استانداردهای حسابرسی داخلی را تدوین کرده و با عنوان مجموعه استانداردهای بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای حسابرسی داخلی در سطح داخلی منتشر کرده؛ چارچوب IPPF در دنیا ملاک کار حسابرسان است. اولین جزء این چارچوب تعریف حسابرسی داخلی است که مورد پذیرش همه قرار گرفته است. استانداردهای داخلی حسابرسی داخلی توسط این مرجع داده می‌شود و تعریف جامعی از حسابرسی داخلی دارد که می‌گوید "حسابرسی داخلی فعالیت اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای، مستقل و بی‌طرفانه با هدف ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان است". به عبارتی حسابرسی داخلی، به سازمان کمک می‌کند تا با اتخاذ رویکرد نظام‌مند ارزیابی کنترل‌های داخلی، مدیریت ریسک و حاکمیت شرکتی به اهدافش برسد. درباره کنترل‌های داخلی متولی اصلی یا به عبارتی کسی که این کنترل‌های داخلی را گسترش داده است، سازمانی است به نام سازمان کوزو. این کمیته در دهه ۷۰ و به دنبال تقلبات آن دوره شکل گرفت. به این ترتیب که گروهی با مدیریت آقای ترودی مأموریت پیدا می‌کنند تا ریشه و علت تقلبات دنیا را بررسی کنند که

در نهایت ریشه بروز این تقلبات و سوءاستفاده‌ها در آن دهه ضعف در کنترل‌های داخلی تشخیص داده می‌شود. بر این اساس، سازمان بورس و اوراق بهادار آمریکا کمیته‌ای را مأمور می‌کند تا چارچوبی را برای این کار تدوین کند که این نهاد از پنج انجمن حرفه‌ای در آمریکا شامل انجمن حسابداری، انجمن حسابداران خبره، انجمن حسابداران مدیریت، انجمن حسابرسی داخلی و انجمن حسابداران مدیران مالی است و چارچوبی را به نام چارچوب یکپارچه کنترل‌های داخلی سال ۱۹۹۲ تدوین و آن را منتشر می‌کند که در آن هم تعریف کنترل‌های داخلی و هم اجزای کنترل‌های داخلی مشخص می‌شود. سال ۲۰۱۰ این کمیته این چارچوب را به‌روزرسانی و در ماه می ۲۰۱۳ منتشر می‌کند.

دردان دسترسی حسابرسان داخلی در ایران به این استانداردها و چارچوب‌ها به چه شکلی است؟ این استانداردها چه رویه‌ها و توصیه‌هایی برای کار حسابرسان داخلی پیشنهاد می‌کنند؟

بنده، این چارچوب را تلخیص و با عنوان کتاب «راهنمای شناخت و ارزیابی اثربخشی سیستم کنترل داخلی در سطح سازمان» منتشر کردم.

با توجه به تغییراتی که در سیستم اتفاق می‌افتد، دائم تغییر کند. درست مثل یک موجود زنده انرژی می‌گیرد و تبادل انرژی می‌کند.

چون برخی از کارشناسان، مدیریت ریسک را کارکرد اصلی حسابرسی داخلی می‌دانند و نقش کنترل‌های داخلی را در مدیریت انواع ریسک‌های مترتب بر سازمان بسیار اثرگذار عنوان می‌کنند. حسابرسی داخلی قرار است به چه نحوی ریسک‌ها را شناسایی و در مرحله بعدی مدیریت کند؟

شما سه دایره متحدالمرکز را در ذهن‌تان تجسم کنید، دایره اول که اصطلاحاً به آن حاکمیت شرکتی یا همان راهبری سازمان می‌گوییم. دایره دوم، که داخل دایره اول قرار می‌گیرد، مدیریت ریسک و دایره سوم کنترل؛ اینها در دل یکدیگرند. پس کنترل، داخل ریسک و ریسک داخل حاکمیت شرکتی قرار می‌گیرد که همگی یک منطق دارند. حاکمیت شرکتی یعنی دستیابی به اهداف سازمان؛ هدف از حاکمیت شرکتی رساندن سازمان به اهدافش است. در رسیدن به این اهداف عواملی تهدیدکننده هستند که نیل به هدف را با مخاطره همراه می‌کنند. این مخاطرات را اصطلاحاً «ریسک» می‌نامند. در واقع مخاطرات، ریسک عدم دستیابی به اهداف سازمانی است. اگرچه ریسک فقط جنبه مخاطرات ندارد و جنبه فرصت هم دارد؛ منتها در این مقوله که الان بحث می‌کنیم بیشتر بحث مخاطرات است. ما برای اینکه ریسک (مخاطرات) را مهار کنیم، به ابزار احتیاج داریم و آن ابزار، کنترل است. یعنی کنترل داخلی ابزاری برای مهار ریسک است؛ ریسکی که دستیابی به اهداف سازمان را تهدید می‌کند. من همیشه تاکید می‌کنم که ریسک و کنترل، دوقلویی هستند که با هم زاده می‌شوند، منتها یکی از آنها چند دقیقه زودتر به دنیا می‌آید و آن ریسک است و بعد به دنبال آن کنترل به وجود می‌آورد. بنابراین کنترل، ریسک‌محور است. هر مثالی که شما در ارتباط با کنترل بزنید من نشان می‌دهم ریسکی را مهار می‌کند. برای مثال کلیه کنترل‌هایی که ما در زمینه کنترل‌های مالی می‌شناسیم، درصد مدیریت ریسک وجود تحریف بااهمیت در صورت‌های مالی هستند.

چون سرمایه‌گذاران بازار سرمایه عمدتاً بر صورت‌های مالی و گزارش‌های حسابرسان مستقل، متمرکز هستند. شما در صحبت‌های خود شناسایی و مقابله با تحریف‌های بااهمیت و رفع آنها را در حیطه عملکرد کنترل‌های داخلی قرار دادید. حسابرسان داخلی از چه کانال‌هایی می‌توانند این تحریف‌ها را شناسایی و به ذی‌نفعان اعلام کنند؟

تحریف بااهمیت یعنی صورت‌های مالی را که مرکز ثقل اطلاعات گزارشگری مالی است و ابزاری برای تصمیم‌گیری، پاسخگویی و عملکرد شرکت و تصمیم‌گیری و پاسخگویی عملکرد مدیران است، ریسکی تهدیدکننده و آن ریسک، تحریف است. تحریف یا ناشی از تقلب (عمدی) یا ناشی از اشتباه (سهوی) است. یعنی اشتباهی در صورت‌های مالی اتفاق افتاده باشد و آن ارقام قابلیت اتکا یا صحت کامل را نداشته باشند در نتیجه تصمیم‌گیری براساس اطلاعات اشتباه صورت بگیرد و نتیجه اشتباه هم به دنبال داشته باشد؛ حالا اینکه می‌گوییم «بااهمیت»، منظورمان بحث تحریفاتی است که اهمیت بالایی دارند. کنترل داخلی در حوزه مالی که با نام کنترل‌های حاکم

مقاومتی هم مقابل آن ایجاد می‌شود. البته فراموش نکنیم که این کنترل در جهت کمک کردن به سازمان است نه برای چوب لای چرخ گذاشتن سازمان. ببینید در تعریفی که از سازمان حسابرسی کردم گفتم دارای نقش مشاوره‌ای علاوه بر نقش اطمینان‌بخشی است. وقتی شما مشاور یک سازمان می‌شوید و قرار است سازمان را بهبود دهید یعنی شما در کنار سازمان هستید نه مقابل آن. ضمن اینکه به مدیریت کمک می‌کنید تا به اهدافش برسد. جان استون مثالی دارد که می‌گوید کنترل به مثابه هدایت، راندن و ترمز کردن در یک اتومبیل است. شما وقتی در یک اتومبیل نشستید، همیشه ترمز را مانع می‌بینی ولی کنترل ماشین هر سه را شامل می‌شود؛ کنترل هدایت، راندن و ترمز کردن است و ترمز دقیقاً آخرین آن است. شما وقتی داخل ماشین می‌نشینید و ماشین را به سمتی هدایت می‌کنید، این خود کنترل و هدایت است چون بی‌هدف حرکت نمی‌کنید بعد راندن؛ برای اینکه شما یک اتومبیل را برانید باید قواعد رانندگی را بدانید و سوم، ترمز کردن است. بنابراین باید دو مورد اول را رعایت کنید بعد ترمز کنید. ترمز کردن هم برای این است که شما اطمینان پیدا کنید که به موقع به هدف می‌رسید چون اگر سر چراغ قرمز ترمز نکنید، خب طبیعی است که تصادفی می‌شود و شما به مقصد نمی‌رسید.

اما مشکل اینجاست که همه کنترل را آن ترمز می‌دانند در حالی که آن دو مورد اول را فراموش می‌کنند که آنها هم جزو هدایت هستند، چراکه داشتن هدف و حرکت به سوی آن از اجزای کنترل است. دانستن اینکه شما چطور به سمت هدف در حرکت هستید از طریق آن دستورالعمل‌ها و مقرراتی که می‌گذارید خودش جزو کنترل است. بنابراین آن چیزی که باعث مقاومت می‌شود، فقدان اطلاعات کافی از این مقوله است. ببینید وقتی دنیا چنین کار عظیمی را انجام می‌دهد، به خاطر این است که فرهنگ کنترل را در دنیا گسترش دهند. چهار جلد کتاب در این مقوله تنظیم می‌شود که بگوید این اجزا چه هستند و چه ویژگی‌هایی دارند. ولی ما در اینجا کنترل را خیلی سطحی نگاه می‌کنیم. اصطلاحی وجود دارد که «هزینه پیشگیری کمتر از درمان است.» کنترل دو عامل دارد؛ یا پیشگیری کننده یا کشف کننده و اصلاح کننده است. یکسری کنترل‌ها پیشگیری کننده است. اگر شما با کنترل‌های پیشگیری کننده کار کنید طبعاً اشتباه یا تقلب اتفاق نمی‌افتد

ولی اگر هم اتفاق افتاد مهم این است که در سیستم دفن نشود، کشف شود آن هم نه به صورت موردی بلکه خود سیستم آن را کشف کند و بیرون دهد. یعنی ما باید مکانیزمی بگذاریم که اگر اتفاق افتاد سازوکار داخل سازمان آن را کشف کند. وقتی کلمه کنترل گفته می‌شود همه به این ذهنیت که افرادی آمده‌اند تا مچ‌گیری کنند دچار می‌شوند؛ نگاه من اینطور نیست. همانطور که گفتم کنترل، یکی از وظایف مدیریت است؛ سازمان‌های نظارتی یا افرادی که ناظرند بخشی از کنترل به حساب می‌آیند منتها مانیتور کننده هستند نه اجرا و هدایت کننده؛ هدایت، اجرا و استقرار با مدیریت است. آنها بر فرایند نظارت می‌کنند. برابر این افراد گارد گرفته می‌شود در صورتی که اگر واقعا بدانند که این کنترل به نفعشان است آن را اجرا می‌کنند.

چون بنابراین شما برای کنترل نقش پیشگیرانه و هدایت هوشمندانه قائل هستید؟

دقیقاً؛ ما ضرب‌المثلی داریم که می‌گوید «کنترل کن تا بتوانی اعتماد کنی» نه اینکه اعتماد کن بعد اگر خطایی صورت گرفت کنترل کنی. به اعتقاد بنده کنترل نظم، سیستم و فرایندی است پویا که از محیط انرژی می‌گیرد و باید



تحریف یا ناشی از تقلب (عمدی) یا ناشی از اشتباه (سهوی) است. یعنی اشتباهی در صورت‌های مالی اتفاق افتاده باشد و آن ارقام قابلیت اتکا یا صحت کامل را نداشته باشند در نتیجه تصمیم‌گیری براساس اطلاعات اشتباه صورت بگیرد و نتیجه اشتباه هم به دنبال داشته باشد



دهد. هدف از این کنترل کلان بررسی چه متغیرهایی است؟

ببینید کنترل‌های داخلی در سطح سازمان می‌گوید اول باید بستر کنترلی درست باشد تا بتوانید کنترل‌های مالی را آنجا مستقر کنید. بستر کنترلی چیست؟ یعنی استخدام افراد شایسته، شرح وظایف مسئولیت‌ها، نگرش مدیریت در سازمان، وجود آیین رفتاری سازمانی، اعتقاد به درستکاری، ارزش‌های اخلاقی و صلاحیت‌مداری و... که همگی محیط کنترلی را می‌سازد. اگر این بستر فراهم نباشد شما هر نوع کنترل مالی که بگذارید جواب نمی‌دهد. برای مثال می‌گوییم اگر شما یک مدیر مالی فاسد یا متقلب داشته باشید، هر چقدر هم تخصص داشته باشد، این بالقوه برای اینکه مرتکب تقلب شود مستعد است چون در وجودش نهادینه شده است؛ بنابراین کنترل داخلی در سازمان بسترهای لازم را برای اینکه بتوانید کنترل‌های مالی را هم انجام دهید به وجود می‌آورد.

بودن این ارزیابی بر اساس چارچوب بین المللی کوزو انجام می‌شود؟ یا ما در داخل کشور چارچوب یا استاندارد خاصی داریم؟

در این یک سال اخیر آن را قاعده‌مند و نظراتمان را در سازمان بورس به کمیته‌ای به نام کمیته آموزش و استانداردها ارائه کردیم؛ در ادامه و پس از جلسات متعددی با حضور صاحب‌نظران از جامعه حسابداران رسمی و سازمان حسابرسی نهایتاً یک جمع‌بندی حاصل شد که مدیران کنترل را هم در سطح سازمان و هم در سطح فرایندهای مالی انجام دهند که فرایندهای مالی را مشخصاً همان چرخه‌ها تعریف می‌کنیم؛ چرخه فروش و دریافت‌ها، خرید و پرداخت‌ها، حقوق و دستمزد و دارایی‌های ثابت؛ این چرخه‌ها را اینطور تعریف کردیم که کنترل‌های داخلی در سطح سازمان باید بر اساس همان مدل کوزو ارزیابی شود. در سطح فرایندهای مالی استاندارد ما همان استاندارد جامعه حسابداران رسمی است. جامعه حسابداران رسمی ایران، دستورالعمل حسابرسی را منتشر کرده که در آن یک بخش E و F وجود دارد. آنجا نحوه ارزیابی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری‌های مالی را بیان کرده و حسابرس‌های ما با آن آشنا هستند یا اصولاً باید آشنا باشند.

بودن با توجه به وجود دو گروه حسابرس داخلی و حسابرس مستقل؛ نحوه تعامل این دو گروه یا بخش چطور باید باشد؟ البته هم حسابرس داخلی و هم حسابرس مستقل جزئی از نظارتند که



بر گزارش‌های مالی شناخته می‌شود این ریسک تحریفات با اهمیت را مهار می‌کند و برای بحث حوزه حسابرسی که با این هدف است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. فراموش نکنیم که همه اینها در قالب یک تئوری به نام تئوری اطلاعات قرار می‌گیرند. تئوری اطلاعات می‌گوید که اطلاعات باید تمیز باشد و مخدوش نباشد. اگر اطلاعات مخدوش باشد (که حالا صورت‌های مالی یک جنبه از اطلاعات است) باعث تصمیم‌گیری‌های غلط می‌شود و اگر کنترل داخلی و حسابرسی داخلی داشته باشیم که مکانیزمی را برقرار کند و اشتباهات منجر به مخدوش شدن اطلاعات شوند، از قبل پیش‌بینی و کشف می‌شود در نتیجه اطلاعات مظنون به اشتباه بودن را از بین می‌برد.

بودن در حال حاضر شرکت‌ها با چه ریسک‌هایی مواجه‌اند؟

ببینید ریسک‌ها انواع مختلفی دارند. ما یک نوع ریسک در سطح استراتژیک داریم که بیشتر به اهداف بلندمدت برمی‌گردد. ریسک‌های عملیاتی داریم که به عملیات سازمان برمی‌گردد و در یک حوزه هم ریسک‌های مالی. وارد حوزه ریسک‌های استراتژیک نمی‌شویم، اما در مورد حوزه ریسک‌های عملیاتی، هر سازمانی ریسک‌های خودش را دارد اما از ریسک‌هایی که برای سازمان شناخته شده «ریسک بازار» است که ناشی از ریسک قیمت است. ریسک نوسانات نرخ ارز، ریسک نرخ بهره و سود و... که همه جزو ریسک بازار محسوب می‌شوند. ریسک اعتباری داریم که شاید یکی از مهمترین ریسک‌ها باشد و در واقع اعتباراتی است که شرکت ارائه داده. ریسک دیگر، ریسک شهرت است که شهرت سازمان مخدوش شود. ریسک فناوری نوع دیگری است که تغییرات در حوزه فناوری باعث به وجود آمدن آن می‌شود. البته ریسک اقتصادی و قانونی هم داریم؛ ریسک قانونی تغییر قوانین و مقررات است که باعث به وجود آمدن مشکلات می‌شوند. اینها ریسک‌های شناخته شده در سطح عملیاتند.

بودن ریسک‌های مالی چطور؟

ریسک‌های مالی، ریسک‌های کاملاً شناخته‌شده‌ای هستند و از دیدگاه کنترل‌های مالی عمدتاً به فقدان کنترل‌هایی که باعث می‌شود اطلاعاتی که در صورت‌های مالی می‌آید حاوی تحریف بااهمیت شود، بر می‌گردد. هر ریسکی که باعث شود این اطلاعات مخدوش شود، جزو ریسک مالی طبقه‌بندی می‌شود اما ریسک مالی می‌تواند عوامل دیگری هم داشته باشد مثل اینکه شما نتوانید وام‌هایتان را به موقع پرداخت کنید یا اینکه دستیابی به منابع مالی جدید برایتان محدود شود و گردش مالی نداشته باشید و... ولی از بعد مالی و بحث کنترل‌های مالی به آن ریسکی می‌گوییم که «قابلیت اتکای گزارش‌های مالی یا صورت‌های مالی را مخدوش کند».

بودن بنابراین در خصوص شرکت‌های بورسی بیشتر با یک ریسک مالی سروکار داریم؟

بیشتر بله، چون مقوله ریسک همه سازمان را تهدید می‌کند ضمن اینکه ما همیشه ارزیابی کنترل‌های داخلی را در دو سطح انجام می‌دهیم؛ یکی سطح کلان یا سطح سازمان است ولی به طور خاص، ما در زمینه کنترل‌های مالی یا کنترل‌های حاکم بر گزارشگری مالی هم توجه داریم. گزارشی هم که بورس از مدیران می‌خواهد گزارشی نسبت به کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری است.

بودن کنترل‌های داخلی جدای از بررسی ریسک‌ها و گزارش‌های مالی، سطح کلان و عملیاتی شرکت‌ها را نیز مورد بررسی قرار می‌

داخلی کارش را به گونه‌ای انجام دهد که حسابرس مستقل را متقاعد کند که می‌تواند نسبت به کارش اتکا کند. به عبارتی معیارهایی که در استاندارد حسابرسی مستقل برای ارزیابی کار حسابرس مستقل از حسابرسی داخلی قید شده، رعایت کند. پس ببینید چقدر به نفع است. منتها متأسفانه ساختار فرهنگی و مشکلاتی که در این عدم توسعه‌یافتگی داشتیم باعث شده که از این پتانسیل و فرصتی که وجود دارد استفاده نشود. به اعتقاد من مراجع ما (چه انجمن حسابرسان داخلی و چه انجمن حسابداران رسمی) باید برای یک مقوله مشترک دست به دست هم دهند که این هم به نفع جامعه، هم شرکت‌ها و هم خود حسابرس‌هاست. فراموش نکنیم اگر کنترل‌های داخلی در سازمان تقویت شود، هم شرکت‌ها از آن استفاده می‌کنند، هم حسابرس‌های مستقل ریسکشان را کاهش می‌دهند ضمن اینکه اگر این کار هم انجام شود هیچ اطمینانی با توجه به ضعف کنترل‌های داخلی وجود ندارد.

بورس برون سپاری یا ایجاد واحدی حسابرسی داخلی، دغدغه‌ای است که ناشران بورسی با آن مواجه هستند. کدام یک از این دو

استراتژی می‌تواند به خروجی بهتری منتهی شود؟

ببینید اینکه ارزیابی کنترل‌های داخلی را بخواهیم داخل سازمان انجام دهیم یا برونسپاری کنیم، یک سیاست مدیریتی است. شما زمانی که کاری را برونسپاری می‌کنید، چند معیار برای آن وجود دارد. یکی اینکه تخصص‌های لازم در سازمان وجود ندارد یا اگر می‌خواهید فراهم کنید هزینه آن برای سازمان بالاست و با فرض اینکه این تخصص‌ها بیرون از سازمان وجود دارد، از آنها استفاده می‌کنید. بحث دیگری اینکه این دانش برونسپار را داخل سازمان بیاورید، نیروی خودتان را در کنار آنها بگذارید تا تقویت شوند و آموزش ببینند تا سال‌های بعد خودشان کار را انجام دهند اینها هم به دنبال آن مزیت‌هاست. ولی نکته‌ای که نباید فراموش شود اینکه مسئولیت کنترل‌های داخلی و ارزیابی و گزارشگری نسبت به کنترل‌ها هم با مدیریت سازمان است. اگر شما جنبه‌هایی از این مسئولیت را به دیگران واگذار کنید، طبعاً باید نظارتان را بیشتر کنید. برای این کار باید دو عامل در نظر گرفته شود: اولاً شما خواست خودتان را از این ارزیابی که ما اصطلاحاً به آن RFP (درخواست برای انجام کار) می‌گوییم در آن مشخص کنید. این ارزیابی در چه چارچوبی و چگونه باید انجام شود؟ و این درخواست شما در شرح خدمات قرارداد برونسپار بیاید. چرا چون با توجه به اینکه این ارزیابی در ایران برای اولین بار است که اینگونه و به طور منسجم پیش می‌رود، طبعاً دوستان و افرادی که در این زمینه هستند نظرات مختلفی می‌توانند داشته باشند البته اگر براساس آن نظری که حاکم است (که نظر بورس در اینجا حاکم است چون متولی آن است و در بخش دوم دستورالعملش دقیقاً چارچوبش را مشخص کرده) باشد، اختلاف نظری وجود نخواهد داشت.

بورس فکر نمی‌کنید وقت آن رسیده که خودمان به یک استاندارد

بومی برسیم و نیازی به بند E و F یا کوزو نداشته باشیم؟

ببینید چرخ اختراع شده، پس نباید دوباره آن اختراع کرد بلکه باید بومی‌سازی کرد. مثلاً می‌گوید برای ساخت ساختمان به لحاظ فنی باید این معیارها را داشته باشد حالا شما دوست دارید اتاق خوابتان این سمت باشد یا آن طرف. مهم این است که فونداسیون، تعداد ستون‌هایی که

خود نظارت جزئی از کنترل‌های داخلی است. بنابراین هر دوی آنها، فرزند یک عنصر (نظارت) هستند. بنده کنترل‌های داخلی را قلب سازمان می‌دانم. همه چیز داخل این کنترل‌های داخلی وجود دارد. منتها نقش‌ها و وظایف اینها با یکدیگر متفاوت است. وظیفه حسابرس مستقل، اعتباردهی است؛ وظیفه حسابرس داخلی مراقبت از سیستم کنترل داخلی است به منظور اطمینان‌بخشی‌است ضمن آنکه نقش مشاوره‌ای برای بهبود عملکرد سازمان و نقش ارزش‌افزایی برای سازمان را هم دارد. استانداردهای حسابرسی مستقل، یک استاندارد وجودی به نام ارتباط کار حسابرسان با حسابرسی داخلی دارد. طبق استاندارد حوزه حسابرسی در یک سازمان حسابرسی داخلی اثربخشی وجود دارد به شرط اینکه حسابرسی مستقل اثربخشی آن را تایید و از خدمات آن استفاده کند. چون اینها یک وجه مشترک در حوزه حسابرسی و کنترل‌های داخلی دارند. منتها حسابرس مستقل، سیستم کنترل داخلی را برای ریسک حسابرسی‌اش ارزیابی می‌کند تا بتواند یکی از اجزای ریسک حسابرسی که ریسک کنترلی است را مدیریت کند. حالا حسابرس مستقل برای اینکه این ریسک را مدیریت کند باید به کنترل‌های داخلی اتکا کند تا بتواند ریسک‌ش را مدیریت کند بنابراین کنترل‌های داخلی را ارزیابی می‌کند.

هر دوی اینها کنترل داخلی را ارزیابی می‌کنند منتها یکی به شکل مستمر و دائم و دیگری مقطعی. دامنه و عمقی هم که می‌گیرد طبعاً برای حسابرسی داخلی بیشتر است برای اینکه هم کنترل‌های مالی را ارزیابی می‌کند و هم کنترل‌های عملیاتی را. ولی حسابرس مستقل فقط بر کنترل‌های مالی تمرکز دارد اگر چه جنبه‌هایی از کنترل‌های عملیاتی را هم مورد توجه قرار می‌دهد ولی چون می‌خواهد تحریف با اهمیت صورت‌های مالی را کشف کند، تمرکزش روی کنترل‌های مالی است؛ ولی جالب اینجاست که بدانید مکانیزم ارزیابی این دو، در بحث کنترل‌های مالی یکی است و ابزاری که به کار می‌گیرند باید یکی باشد. چون هر دو قرار است کفایت، اثربخشی و کارایی کنترل‌های حاکم بر گزارشگری مالی را تأیید کنند منتها یکی با نگاه اظهار نظر صورت‌های مالی و دیگری با هدف اثربخشی و بهبود عملیات سازمان. بنابراین اگر قرار است که یک کار توسط دو نفر انجام شود چه بهتر که اینها با هم ترکیب شوند و از کار یکدیگر استفاده کنند.

چون حسابرس داخلی که در سازمان است با توجه به شناختی که نسبت به سازمان و تجارت سازمان دارد با فرض اینکه مستقل و بی‌طرف است و جایگاه سازمانی‌اش (همان کمیته حسابرسی) آن استقلال را برایش فراهم می‌کند، با فرض اینکه این ارزیابی را درست انجام داده و متدلوژی هم یکی است پس چه بهتر که این دو به هم کمک کنند.

بورس ارتباط مستمر و همکاری دو واحد حسابرسی داخلی و

حسابرسی مستقل چه مزیتی را ایجاد می‌کند؟

اول اینکه هزینه حسابرسی کاهش پیدا می‌کند. ضمن آنکه وقتی این دو ضمن کمک به یکدیگر، عمل می‌کنند در بعد زمان هم صرفه جویی انجام می‌شود.

بورس با توجه به ماهیت مستقل این دو بخش حسابرسی، شیوه

تعمل و کم آنها با یکدیگر در چه مسائلی است؟ به عبارت دیگر نقاط اشتراک این دو مقوله در چیست؟

یعنی حسابرس مستقل از کار حسابرس داخلی استفاده کند و حسابرس



کمیته حسابرسی مشخصاً

چند وظیفه اصلی بر عهده

دارد؛ یکی حصول اطمینان

از استقرار نظام کنترل داخلی

و مدیریت ریسک در سازمان؛

دیگری حصول اطمینان از

ارائه گزارشات قابل اتکا به

خصوصاً گزارشات مالی برای

بخش برون‌سازمانی و دیگری،

حصول اطمینان از وجود یک

سازوکار حسابرسی مستقل

و بی‌طرفانه در سازمان



حسابرسی، حسابرسی داخلی است. به شرطی که درست و توخالی نباشد.

بورس با الزام سازمان بورس برای ایجاد واحدهای حسابرسی داخلی، آیا می توان به کارکرد مطلوب این نوع حسابرسی امیدوار بود؟

در حال حاضر با وجود آمدن این دستورالعمل، کمیته حسابرسی مسئولیت قانونی هم می گیرد از آنجایی که قرار است گزارش کنترل داخلی را رئیس کمیته حسابرسی امضا کند؛ حال در آن گزارش چه گفته می شود؟ گفته می شود که سیستم کنترل داخلی اثربخش بوده یا خیر؟ از منظر پاسخگویی هم چون رئیس کمیته حسابرسی این گزارش را امضا می کند، کما اینکه این گزارش را اعضای هیات مدیره امضا می کنند و مدیر مالی یا بالاترین مقام مالی هم امضا می کند، مسئولیت قانونی را بر این اظهاری که می کنند می پذیرند و تأیید می کنند بنابراین شما در آینده خواهید دید که این افراد مسئولیت پذیرتر خواهند شد. معتقدم هم اکنون در دوران جنینی هستیم خوب طبعاً ممکن است خطاهایی وجود داشته باشد ولی مهم این است که بدانیم که اولاً کجا می خواهیم برویم و برای چه این کمیته تشکیل شده و قرار است چه کاری انجام دهد و با چه هدفی جلو می رود. متأسفانه اگر ما موفق نشویم که این فرهنگ درست را همانطور که در خارج است، پیاده کنیم مثل هر کاری دیگری که از غرب آورده ایم و دستکاری کردیم و برای نسل های آینده هم ما مخاطره قائل شده ایم چون اگر ما این کار را انجام نمی دادیم و نسل های آینده این کار را انجام می دادند شاید آنها بهتر از ما انجام می دادند. لذا به اعتقاد بنده هدایت این مهم یکی از موضوعات اصلی است که در بورس هم مطرح است. درست است که بورس الزام گذاشته، ولی فراموش نکنیم که این تقلبات و سوءاستفاده ها که مشاهده می کنیم در ایران هم کالبدشکافی شده و ضعف کنترل های داخلی و نظارت یکی از عوامل مهم این سوءاستفاده های است که اخیراً در بورس اتفاق افتاده و ضررش را هم مردم می کنند یعنی بورس به عنوان صاحبان و ذینفعان اصلی و اعتباردهنده ها که بانک ها هستند و مراجع دولتی که حقوقشان را می خواهند اینها متضرران واقعی هستند و بعد آن خدش های که به نظام بازار بورس می آورد و آن اعتمادی که نباید تحت هیچ شرایطی مخدوش شود. آن چیزی که پایه بورس را می سازد، اعتماد عمومی است. خوشنامی برای شرکت هاست یعنی خوشنامی و اعتبار شرکت بورسی مهمترین سرمایه است که نباید تحت هیچ شرایطی مخدوش شود، برای اینکه مخدوش نشود ما باید این اطمینان را به ذینفعان بدهیم که با وجود این مکانیزم های نظارتی که کمیته حسابرسی فعال و اثربخش و صاحب صلاحیت، حسابرسی داخلی مستقل، بی طرف و صاحب صلاحیت حسابرس مستقل و اطمینان بخش و با صلاحیت در سازمان، وجود دارد این اطمینان را در ذی نفع به وجود بیاورد که سازمان در جهت اهدافش حرکت می کند و از حقوق شما به قدر کافی حفاظت می شود و همه چیز در جهت اهداف سازمانی که شما تعیین کرده اید پیش می رود.

بورس ما در بانک ها هم چنین الزامی داریم؟

بله، در سال ۸۵ رهنمودی به نام «کنترل داخلی اثربخش در بانک ها»؛ تمام این بحث کمیته حسابرسی و بحث کنترل های داخلی و کمیته ریسک را در این رهنمود دید و الزام کرد. اما متأسفانه درست پیاده نشد و با آمدن بحث بورس شکل بهتر و مناسب تری به خود گرفت. بانک ها در خط مقدم هستند و اگر اتفاقی برای یک سازمان مالی مثل بانک بیفتد، همانطور که قبلاً دیدیم نظام اقتصادی به لرزه می افتد آن هم با یک سوءاستفاده ای که در نظام بانکی صورت می گیرد چرا چون نظام بانکی براساس اعتماد عمومی مهمترین عامل نگهدارنده نظام بانکی است.

گذاشته می شود و... رعایت شود و بقیه چیزها بر حسب محیط، سلیقه تعیین می شود. کنترل داخلی هم همین است؛ چارچوب کوزو تافته جدا بافته نیست. پنج جزء و هفده اصل معرفی می کند و ۸۷ معیار برای کنترل داخلی دارد که بسیار کلی هستند. باید سعی کنیم آن چارچوب را حفظ کنیم. اصطلاحی که آنجا به کار می گیرند، دوره گذار است که در این دوره شرکت ها (این شرکت ها چارچوب را از سال ۱۹۹۲ رعایت کرده اند) از یک روشی به نام میبینگ استفاده کرده اند که به آن اصطلاحاً طرح ریزی یا نقشه ریزی می گویند. شما باید از اصول کنترل ها به کنترل های خود در سازمان وصل شوی یعنی ببینی که آیا کنترل های داخلی ات با توجه به این اصول درست است یا نه؟ و بالعکس. بعد در این میبینگ چیزهایی بیرون می آید یعنی آن کنترل هایی که ندارید و باید داشته باشید. ولی فراموش نکنیم که کوزو استانداردگذار نیست، یک مؤسسه خصوصی است اما چون توسط مراجع قانونی، قانون آن را تجویز کرده به نوعی به این چارچوب الزام گذاشته است. چارچوبی که ما پیشنهاد می کنیم چارچوب کوزو است. در ایران هم من فکر می کنم این مطلب جا افتاده منتها باید روی آن کار کنیم تا به چیزی که مختص ایران است برسیم و این دوباره اختراع کردن چرخ نیست بلکه بومی سازی آن با شرایط ایران است.

بورس عملکرد کنترل حسابرس های داخلی را در شرکت های بورسی و فرابورسی چطور ارزیابی می کنید؟ ضمن اینکه چقدر توانسته به حفظ سهامداران جزء کمک کند؟

خب می دانید کمیته حسابرسی جوان است. اگر چه سابقه ای وجود داشته و اگر خواهیم آن را بررسی کنیم به دهه ۷۰ برمی گردد که البته آن موقع نه الزامی بود و نه جبری؛ این کمیته داوطلبانه تشکیل شد و رفته رفته شکل گرفت و در سال ۱۳۸۵ براساس دستور بانک مرکزی الزامی شد و در سال ۹۱ هم سازمان بورس برای شرکت های بورسی الزامی کرد. این کمیته ابزاری است که از درون خود هیات مدیره برای رفع مبحثی که به آن عدم تقارن اطلاعاتی گفته می شود، بیرون می آید.

بورس به طور مشخص منظور شما از عدم تقارن اطلاعاتی چیست؟

یعنی اینکه مدیران اجرایی که در هیات مدیره هستند، هم به لحاظ اطلاعات و عملکردهایی که به لحاظ اجرا دارند ممکن است تقارن اطلاعاتی با هیات مدیره داشته باشند - فرقی نمی کند که عضو هیات مدیره موظف یا غیرموظف باشد- در مقابل قانون و مراجع پاسخگو است؛ هر دو مسئولیت یکسان دارند ولی ممکن است اطلاعات نامتقارن داشته باشند. حالا این کمیته حسابرسی که ضروری است مشخصاً چند وظیفه اصلی بر عهده دارد؛ یکی حصول اطمینان از استقرار نظام کنترل داخلی و مدیریت ریسک در سازمان است. دیگری حصول اطمینان از ارائه گزارشات قابل اتکا به خصوص گزارشات مالی برای بخش برون سازمانی است. دیگری، حصول اطمینان از وجود یک مکانیزم حسابرسی مستقل و بی طرفانه در سازمان است یعنی حصول اطمینان از یک فرایند حسابرسی مناسب در یک سازمان؛ که خود این فرایند حسابرسی دو جزء دارد؛ یکی، حسابرس داخلی و یکی حسابرس مستقل. لذا انتخاب حسابرس داخلی و مستقل، به عهده کمیته است. آخرین وظیفه اش هم، حصول اطمینان از رعایت قوانین و مقررات حاکم بر سازمان و همینطور آیین رفتار حرفه ای در سازمان است. شاید مهمترین وظیفه کمیته حسابرسی از دیدگاه بنده یکی، بحث ارزیابی های کنترل های داخلی در سازمان است و دیگری حسابرسی داخلی در سازمان و کارکرد درست که از خود ارائه می دهد. چراکه یکی از مهمترین ابزار دست کمیته