

حسابرسی داخلی کارا در بخش خدمات مالی

مقاله‌ی حاضر، ترجمه‌ی پیمایش انجمن حسابرسان داخلی امریکا است. این پیمایش با پرسشگری از رؤسای حسابرسی داخلی انجام شده تا میزان پیشرفت در اعمال مقررات مالی انجمن حسابرسان داخلی خبره ارزیابی شود. همچنین مصاحبه‌هایی با پاسخ‌گویان انجام شده تا تصویری دقیق‌تر از کنش‌ها، پیشرفت و مشکلات پیش‌رویشان حاصل شود.

پیشگفتار

انجمن حسابرسان خبره‌ی داخلی در ژوئیه‌ی سال گذشته نظام‌نامه‌ی خدمات مالی‌اش را زیر عنوان «حسابرسی داخلی کارا در بخش خدمات مالی» منتشر ساخت. این نظام‌نامه شامل رهنمون‌هایی بود که کمیته‌ای مستقل مرکب از حسابرسان عامل و غیرعامل و پژوهشگران این حوزه، به ریاست راجر مارشال رییس کمیته‌ی حسابرسی گروه بیمه‌ی FTSE 001 و یکی از مدیران شورای گزارش‌گری مالی آن را تهیه کرده بودند.

دو سازمان مقررات‌گذاری/ نظارتی مالی از انتشار این نظام‌نامه استقبال کردند و اعلام داشتند که در ارزیابی‌های‌شان از سنجش کارآمدی حسابرسی داخلی در وظایف نظارتی و داوری‌های‌شان از این نظام‌نامه استفاده خواهند کرد. بنابراین نظام‌نامه چیزی فراتر از صرف ابزاری سودمند برای حسابرسان داخلی است. انتظار می‌رود که نظام‌نامه برای هیأت‌های عامل و مدیره، کمیته‌های حسابرسی، و مدیران اجرایی در امور مرتبط با کارهای حسابرسی داخلی نقشی کلیدی بیابد و ایفا کند. از همان ابتدا که نظام‌نامه انتشار یافت این پرسش مکرر از ما می‌شد که مؤسسات مالی تا چه حد قادر به استفاده از آن خواهند بود. به چه میزان می‌توانند توصیه‌های مختلف آن را به کار بندند، و سهام‌داران چه نوع حمایت‌هایی از آن‌ها خواهند کرد، اجرای کدام بخش‌های نظام‌نامه آسان و کدام‌ها دشوار است؟

این گزارش، بر پایه‌ی پیمایشی که از سرپرستان و مدیران حسابرسی داخلی که عضو انجمن حسابرسان داخلی خبره هستند صورت گرفته است، تصویری اجمالی از مقصد و جایی که سازمان‌های خدمات مالی باید به آن برسند به دست می‌دهد. مقصود این گزارش به دست دادن چشم‌اندازی روشن است از حدی که مؤسسات خدمات مالی بناست با توجه به توصیه‌های نظام‌نامه به آن دست یابند، فرصت‌هایی که نظام‌نامه فراهم می‌کند و دشواری‌هایی که مطرح می‌سازد.

امیدوارم محتوای عرضه شده در گزارش حاضر برای کمیته‌های حسابرسی، مدیران اجرایی رده بالا، و مدیران و سرپرستان حسابرسی‌های داخلی به گونه‌ای که خود می‌خواهند حسابرسی‌های داخلی‌شان کارا و موثر باشد مفید فایده قرار گیرد.

دکتر یان پیترز / مدیر عامل / آوریل ۲۰۱۴



خلاصه‌ی مدیریتی

انجمن حسابرسان داخلی خبره نظام‌نامه‌ی خدمات مالی خود را که در حسابرسی داخلی بخش خدمات مالی قابل اعمال است در ژوئیه‌ی ۲۰۱۳ منتشر ساخت. در این گزارش، ما یافته‌های پیمایشی را منتشر ساختیم که در نوامبر ۲۰۱۳ از آن دسته از اعضای انجمن صورت گرفته که رؤسای حسابرسی داخلی در بخش خدمات مالی بودند تا تصویری کلی از پیشرفت‌های صورت گرفته در اعمال و به کارگیری نظام‌نامه به دست دهیم.

چهل و چهار نفر از رؤسای حسابرسی داخلی در این پیمایش شرکت کرده به پرسش‌های ما پاسخ گفتند. ما همچنین با یک‌سوم از شرکت‌کنندگان چند بار مصاحبه کردیم و دو مصاحبه‌ی عمیق هم انجام دادیم. شرکت‌کنندگان در این پیمایش نمایندگان بخش‌های مهم خدمات مالی بریتانیا، از جمله بانک‌داری، بیمه، شرکت‌های ساختمانی و اتحادیه‌های مالی، و مدیریت دارایی بودند.

پیمایش و مصاحبه‌ها نشان می‌دهند که نگرانی‌های جدی درباره‌ی تناسب اعمال و اجرای نظام‌نامه وجود دارد. هیچ دو مؤسسه‌ای مثل هم نیستند و واضح است که باید میان سازمان‌ها و وضع‌کنندگان مقررات بر سر موارد خاص، به‌ویژه مسائل مربوط

به اندازه‌ی شرکت، گفت‌وگو برقرار باشد. بسیاری از توصیه‌های نظام‌نامه مستلزم اجازه‌ی هیأت‌مدیره است و اجرای‌شان باید از حمایت و پشتیبانی رییس کمیته‌ی حسابرسی برخوردار باشد (کارهایی همچون گزارش‌های دوره‌ای، کافی بودن منابع، یا پاداش به رؤسای حسابرسان). رییس هیأت‌مدیره باید آمادگی دفاع از ترتیباتی را که با رهنمودهای نظام‌نامه همخوانی ندارد داشته باشد.

مشکلات مربوط به حسابرسی فرهنگ در همه‌ی انواع مؤسسات خدمات مالی وجود دارد. همین مشکلات در مورد تأمین منابع نیز وجود دارد. شرکت‌های کوچک مجبوراند گروه‌های کوچک حسابرسی داخلی را به کار گیرند، در عین حال مشکل شرکت‌های بزرگ هم این است که برای به کار گرفتن تعداد بیشتری از حسابرسان داخلی یا برون‌سپاری بخشی از کارشان باید دلیل موجه و قانع‌کننده‌ی مالی عرضه کنند.

البته تازه اول کار است و انجمن مترصد شناسایی تجربه‌های موفق در به کار بستن نظام‌نامه در طیف‌های گوناگونی از مؤسسات است. بخشی از کار هم این خواهد بود که دریابیم که تهیه‌کنندگان نظام‌نامه به مسائل و موضوع‌های برآمده از پیمایش چه‌گونه واکنش نشان خواهند داد.

یافته‌های اصلی پیمایش ما به قرار زیر است:

- عده‌ی زیادی از نظام‌نامه باخبراند (۹۶٪ کمیته‌های حسابرسی، ۹۳٪ مدیران عامل، سایر مدیران رده بالا ۹۱٪، اعضای هیأت‌مدیره/امنا ۸۰٪)
- بیش از چهارپنجم پاسخ‌دهندگان (۸۳٪) معتقداند که برای پیروی کامل از نظام‌نامه تنها اعمال «تغییرات جزئی» کافی است.
- حدود ۱۶٪ گفته‌اند که دشوار می‌توان اطمینان یافت که رؤسای حسابرسی داخلی از توانایی‌های لازم شمرده شده در نظام‌نامه، یعنی توان اجرایی در سطح کمیته‌ی اجرایی، برخوردار باشند.
- حدود یک‌هفتم (۱۴٪) مشکلات را پیش‌بینی کرده و کوشیده‌اند اطلاعات راهبردی و عملیاتی را هم دربرمی‌گیرد.
- تنها ۲٪ گفته‌اند که بعید است قادر به ارائه‌ی گزارش‌های مقدماتی همراه با جدول و نمودار به کمیته‌ی حسابرسی باشند و ۱۴٪ هم همین نکته را در مورد ارائه‌ی گزارش ثانویه به مدیرعامل هم گفته‌اند.
- حسابرسی فرهنگ دشوارترین حوزه‌ی مطرح شده در نظام‌نامه دانسته شده (توصیه‌ی ۶ د) ۳۴٪ گفته‌اند که این بند مشکلاتی جدی ایجاد می‌کند.
- بسیاری از رؤسای حسابرسی داخلی در مهیا بودن منابع لازم برای برآورده ساختن توصیه‌های نظام‌نامه تردید داشته‌اند.
- برخی نیز میزان مداخله و

تأثیر حسابرسی را در ارزیابی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و میل به خطر کردن مورد پرسش قرار دادند.

• برخی از رؤسای حسابرسی پرسیده‌اند که چگونه می‌توانند دقت رویکردشان به نظام‌نامه را ارزیابی کنند.

مقدمه

موضوع این گزارش بحث و بررسی درباره‌ی میزان پیشرفت در مؤسسات و سازمان‌های بخش خدمات مالی بریتانیا در به کار بستن توصیه‌های نظام‌نامه‌ی غیرالزام‌آور انجمن با عنوان «حسابرسی داخلی کارآمد در بخش خدمات مالی» است. این گزارش بر پایه‌ی پیمایشی که از رؤسای حسابرسی داخلی (HIAS) صورت گرفته است تهیه شده است. به منظور دست یافتن به اطلاعات بیشتر و فراهم کردن بستر مساعدتر کار را با مصاحبه‌های تلفنی با پانزده تن از پاسخ‌گویان دنبال کردیم. گزارش شامل اظهارنظرهای با نام و بی‌نام گویندگان است. همچنین دو پژوهش موردی عمیق انجام دادیم. هدف این گزارش آن است که رهنمودهایی ارزشمند در این باره فراهم آورد که مؤسسات و سازمان‌های خدمات مالی تا به چه میزان توصیه‌ها و فرصت‌ها و تهدیدهایی را می‌پذیرند که بر اثر کاربست نظام‌نامه با آن مواجه می‌شوند. کافی است این رهنمودها

هنگامی که کمیته‌های حسابرسی، مدیران ارشد و رؤسای حسابرسی داخلی کارآمدی و تأثیر واحد حسابرسی داخلی‌شان را همچون جزئی از حکمرانی خوب شرکتی بررسی می‌کنند سودمند به نظر برسند.

نظام‌نامه در پی مشاوره‌ها و رایزنی‌های فشرده و گسترده‌ای که توسط کمیته‌ای مستقل زیرنظر و با مدیریت راجر مارشال، رییس کمیته‌ی حسابرسی شرکت اولد میوچوال، بیمه‌گزاری که دفتر مرکزی‌اش در لندن است، در کل بخش خدمات مالی صورت گرفت در ژوئیه‌ی ۲۰۱۳ منتشر شد. این نظام‌نامه شامل ۲۹ توصیه است که بهترین عملکرد سازمان‌ها و واحدهای حسابرسی داخلی‌شان را شناسایی کرده است. توصیه‌هایی که هیأت‌های مدیره و عامل و مدیران ارشدشان را در تأمین و فراهم آوردن مقدار لازمی از استقلال، نظارت عینی، دشواری و اطمینان به منظور اتخاذ راهبردهای مطمئن‌تر و تصمیم‌های عملی‌تر قادر می‌سازد. در مجموع ۴۴ پاسخ به پیمایش داده شده است. با آن‌که گزارش حاضر تحلیلی جامع از اقتباس‌های صورت‌گرفته از نظام‌نامه‌ی انجمن نیست، اما دربردارنده‌ی نشانه‌ها و دلالت‌های عملی خوبی است. از آنچه در واقعیت اتفاق می‌افتد. یافته‌ها و نتایج پیمایش حاکی از آن است که در کم‌تر از یک سالی

که از انتشار نظام‌نامه می‌گذرد نقشی مهم در سازمان‌هایی که در پیمایش ما شرکت جستند داشته است و ابزاری بوده است در دست هیأت‌های مدیره و عامل و کمیته‌های حسابرسی برای تجهیز و بهبود عملکرد واحد حسابرسی‌های داخلی‌شان که آشکارا می‌کوشند بر افزایش و ارتقاء حکمرانی شرکتی خوب و مدیریت مخاطرات تأکید ورزند.

تعهد و علاقه‌ی هیأت‌های مدیره و عامل و مدیران اجرایی ارشد در به کار گرفتن نظام‌نامه هم در تک‌تک سازمان‌ها اهمیت دارد و هم در کل بخش خدمات مالی. همان‌طور که راجر مارشال در سخنان آغازین‌اش بر نظام‌نامه گفته: «با آن‌که مخاطب توصیه‌های ما انجمن حسابرسی خبره‌ی داخلی است، آگاهی که بسیاری از این توصیه‌ها را تنها هیأت‌های مدیره، کمیته‌های حسابرسی، و مدیران اجرایی می‌توانند به کار گیرند و مورد استفاده قرار دهند.» از این رو، وقتی که بیش از ۹۰٪ از پاسخ‌دهندگان به پیمایش ما اذعان داشتند که کمیته‌های حسابرسی و مدیران ارشدشان از وجود نظام‌نامه مطلع‌اند بسیار خرسند شدیم.

انجمن از کسانی که لطف کردند و در پیمایش ما شرکت کردند، به‌ویژه آنان که در طی مصاحبه‌های رو-در-رو ما را از دانسته‌های خود مطلع ساختند کمال امتنان را دارد.



یافته‌های پیمایش

نوع سازمان	درصد شرکت‌کنندگان در پیمایش
بانک خرده؟	۲۵٪
بانک عمده؟	۹٪
شرکت ساختمانی؟	۷٪
مؤسسه اعتباری؟	۰٪
مدیریت اموال	۱۶٪
مشاور مالی	۰٪
بیمه	۳۰٪
سایر (لطفاً مشخص کنید)	۱۴٪

شما در چه سازمانی در بخش خدمات مالی کار می‌کنید؟

جدول روبه‌رو گستره‌ی پاسخ‌دهندگان را در قسمت‌های مختلف بخش خدمات مالی نشان می‌دهد.

تعداد کارکنان سازمان متبوع‌تان چند نفر است؟

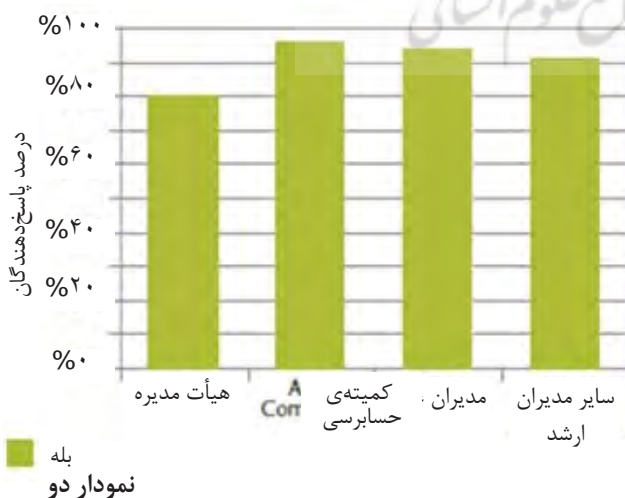
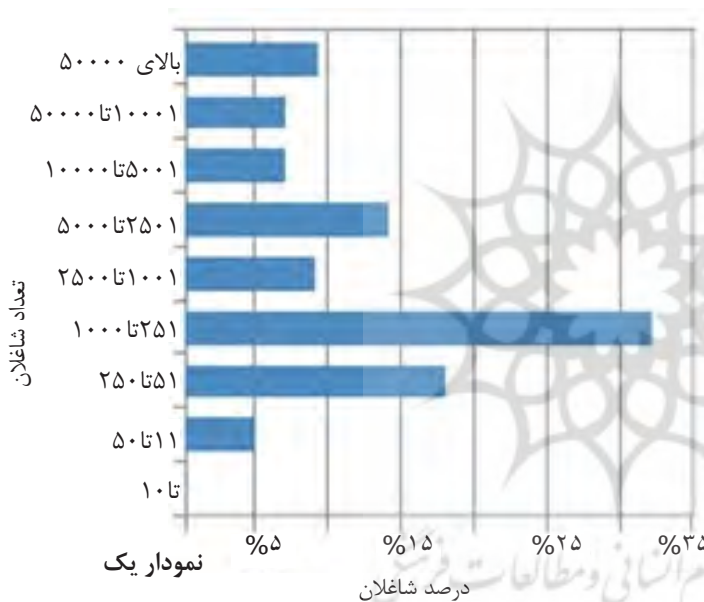
این پرسش مربوط به تعداد کسانی است که به طور تمام‌وقت شاغل‌اند. اگر بخشی از یک گروه هستید، مسؤولیت کدام گروه بر عهده شماست؟

نمودار یک مشخصات پاسخ‌دهندگان را بر حسب اندازه‌ی سازمان متبوع‌شان نشان می‌دهد. نزدیک به ۳۲٪ در مؤسسات مالی‌ای شاغل‌اند که تعداد کارکنان‌شان بین ۲۵۰ تا ۱۰۰۰ است.

آیا افراد زیر از نظام نامه‌ی بخش خدمات مالی مطلع‌اند؟

اکثر قریب به اتفاق (۹۳٪) رؤسای حسابرسی داخلی پیش از انتشار نظام‌نامه از آن خبر داشتند که از این میان دو سوم‌شان (۶۶٪) از طریق انجمن از آن اطلاع یافته بودند. نزدیک به یک چهارم (۲۳٪) از پاسخ‌دهندگان از امر تهیه‌ی نظام‌نامه از طریق مقررات‌گذارانی چون «اداره‌ی هدایت مالی» یا «اداره‌ی مقررات آینده‌نگرانه» یا از طریق یکی از شرکت‌های ارائه‌کننده‌ی خدمات تخصصی که خدمات حسابرسی خارجی و/یا حسابرسی داخلی را برای سازمان‌شان انجام می‌داده اطلاع یافته‌اند.

با آن‌که نظام‌نامه تنها چند ماه پیش از انجام پیمایش منتشر شده بود، تقریباً همه‌ی پاسخ‌دهندگان (۹۶٪) گفتند که کمیته‌ی حسابرسی‌شان از وجود نظام‌نامه مطلع بوده، ۹۳٪ گفتند مدیران اجرایی ارشد از آن مطلع بوده‌اند و ۹۱٪ نیز گفتند سایر مدیران هم از وجود آن خبر داشتند.



رؤسای حسابرسی داخلی به نظامنامه نظر مساعد داشته‌اند. کریس فیلد، رییس حسابرسی داخلی انجمن ساختمان یورکشایر می‌گوید: «فکر می‌کنم نظامنامه‌ی بخش مالی دقیقاً همان چیزی است که باید باشد. اگر به بحران‌ها و رسوایی‌های مختلفی که در سال‌های اخیر به این حرفه لطمه زده نگاه کنیم می‌بینیم که آنچه حسابرسی داخلی نیازمند آن است طرح پرسش‌های بیش‌تر در باب فرهنگ و راهبری سازمان است.» نیکول ریمر، معاون مدیر حسابرسی داخلی بانک بارکلی، که اکنون رییس انجمن حسابرسان داخلی است می‌گوید: «نظامنامه بیان دقیق‌تر و رسای انتظاراتی است که از حسابرسی داخلی می‌رود، و نیز این‌که این حرفه چه‌گونه می‌تواند در حیطه‌هایی مثل فرهنگ کسب‌وکار که پیش از این بخشی از حسابرسی داخلی به شمار نمی‌آمدند اطمینان و دقت بیش‌تر ایجاد کنند.»

شناسایی حد و حدود و میزان کار

• بیش از ۹۰٪ از پاسخ‌دهندگان (۹۳٪) از نظامنامه به منظور سنجش و اندازه‌گیری سطح رعایت و پذیرش‌شان تحلیل شکاف/فاصله انجام داده‌اند، از این میان ۳۹٪ مطمئن‌اند که عملکردشان همان چیزهایی را نشان می‌دهد که در نظامنامه توصیه شده است

• یک سوم (۳۴٪) از پاسخ‌دهندگان به منظور حصول اطمینان از این‌که حسابرسی‌های داخلی‌شان به توصیه‌های نظامنامه عمل می‌کنند جوانب منحصر و مختص به ساختار سازمان‌شان را بررسی کرده‌اند بیش‌تر رؤسای حسابرسی‌های داخلی از هم اکنون سنجش و ملاک‌گذاری عملکردها و ساختارها بر اساس توصیه‌های نظامنامه را آغاز کرده‌اند. تقریباً دو پنجم (۳۹٪) از پاسخ‌گویان گفته‌اند که بین نظامنامه و عملکرد کنونی واحد حسابرسی داخلی‌شان تحلیل شکاف/فاصله انجام داده‌اند، اینان «مطمئن»‌اند که رویکرد کنونی‌شان با عملکردهای توصیه شده در نظامنامه منطبق است. یک‌سوم (۳۴٪) از پاسخ‌گویان گفته‌اند که رویکردشان برای کسب اطمینان از این‌که حسابرسی‌های داخلی‌شان به توصیه‌های آمده در نظامنامه عمل می‌کنند بررسی جوانب مختص و منحصر به ساختار و عملکرد سازمان‌شان است، در حالی که ۹٪ می‌گویند با این‌نگاه که بر اساس توصیه‌های نظامنامه دست به اصلاحات گسترده‌ای در کار و ساختارشان بزنند در حال بررسی کل ساختار و رویکردهای حسابرسی داخلی‌شان هستند. هیچ‌کس نگفته است که نظام نامه را کاملاً و بی‌برو-برگرد پذیرفته و ۷٪ گفته‌اند که باید شکاف/فاصله‌ی عملکردشان با توصیه‌های نظامنامه را تحلیل کنند

(تحلیل شکاف / فاصله انجام دهند). بیش از چهار پنجم (۸۲٪) از رؤسای حسابرسی باور دارند که برای پیروی کامل از نظامنامه لازم از تنها «تغییراتی جزئی» انجام دهند، در حالی که یک نفر از هر شش پاسخ‌دهنده (۱۶٪) گفته‌اند که باید تغییراتی «جدی» انجام دهند. تنها یک تن از پاسخ‌دهندگان گفته است که محل کار او نیاز به انجام «تغییرات بنیادی» دارد تا بتواند به توصیه‌های آمده در نظامنامه عمل کند.

در مصاحبه‌هایی که پس از انجام پیمایش صورت گرفت، اکثر رؤسای حسابرسی‌های داخلی که به پرسش‌های ما پاسخ دادند گفتند که اطمینان دارند تا پایان سال ۲۰۱۴ به طور کامل به نظامنامه عمل خواهند کرد. پاسخ کریستین ویرهم، رییس حسابرسی بانک یونایتد تراست، جامع پاسخ‌های دیگر است: «هرگاه شکاف‌ها و فاصله‌های اندک برای پذیرش و رعایت کامل نظامنامه مشخص شوند، نواقص و ناتوانی‌ها را در طرح‌های حسابرسی داخلی و برنامه‌های کارآموزی سالانه‌مان خواهیم گنجانند تا اطمینان پیدا کنیم که می‌توانیم در پایان سال ۲۰۱۴ به سطح لازم برای رعایت و به‌کارگیری توصیه‌های نظامنامه برسیم.»

سازمان شما برای انجام توصیه‌ها و اعمال الزامات آمده در نظامنامه‌ی بخش خدمات مالی چه اقداماتی باید صورت دهد؟



درصد پاسخ‌دهندگان به پیمایش	اقدامی که سازمان انجام داده
۷٪	هیچ - باید تحلیل شکاف / فاصله صورت بگیرد
۰٪	هیچ - نظام‌نامه را پذیرفته‌ایم
۳۹٪	باید تحلیل شکاف / فاصله بین نظام‌نامه و عملکردمان انجام دهیم. مطمئنیم که رویکرد کنونی‌مان با آنچه در نظام‌نامه آمده انطباق دارد
۹٪	با این نگاه که بر اساس توصیه‌های نظام‌نامه دست به اصلاحات گسترده‌ای در عملکرد و ساختارمان بزنیم در حال بررسی کل ساختار و رویکردهای حسابرسی داخلی‌مان هستیم
۳۴٪	برای کسب اطمینان از این‌که حسابرسی‌های داخلی‌مان به توصیه‌های آمده در نظام‌نامه عمل می‌کنند، در حال بررسی جوانب مختص و منحصر به ساختار و عملکرد سازمان‌مان هستیم
۱۱٪	سایر (لطفاً مشخص کنید)

حیطه‌های اصلی

رعایت / پذیرش

- همه‌ی رؤسای حسابرسی بر این باورند که به هیأت مدیره‌ای شایسته و فهیم گزارش می‌دهند
- نزدیک به نه نفر از ده نفر (۸۹٪) گفته‌اند که حسابرسی داخلی کاری است مستقل از مدیریت مخاطرات، رعایت / پذیرش و حل مسائل مالی
- بیش از چهار پنجم (۸۴٪) گفته‌اند که گزارش مشروح همراه با جدول و نمودار مقدماتی‌شان را به رییس کمیته‌ی حسابرسی تسلیم کرده‌اند
- حوزه‌های مختلفی وجود دارند که در آن‌ها نظام‌نامه کاملاً پذیرفته شده و از آن تبعیت می‌شود. برای مثال، ۱۰۰٪ رؤسای حسابرسی گفته‌اند که به هیأت‌مدیره‌ای شایسته و فهیم گزارش می‌دهند (توصیه‌ی شماره‌ی ۷)، درحالی‌که نزدیک به همه (۹۳٪) گفته‌اند که حوزه‌ی

فعالیت حسابرسی داخلی نامحدود است (توصیه‌ی شماره‌ی ۳) و این‌که طرح‌های حسابرسی انعطاف‌پذیرند و هر تغییری در آن با تأیید کمیته‌ی حسابرسی صورت می‌گیرد (توصیه‌ی شماره‌ی ۵). همین تعداد (۹۳٪) گفته‌اند که حسابرسان داخلی به اطلاعات مهم مدیریت دسترسی دارند (توصیه‌ی شماره ۱۴).

از ده نفر از رؤسای حسابرسی داخلی نزدیک به نه نفر (۸۹٪) گفته‌اند که حسابرسی داخلی کاری است مستقل از مدیریت مخاطرات، رعایت و پذیرش و حل مسائل مالی (توصیه‌ی ۹)، و آن‌ها دقت این بخش را ارزیابی کرده‌اند (توصیه‌ی ۱۰). همین تعداد گفته‌اند که آن‌ها اطمینان یافته‌اند که اعضای گروه حسابرسی داخلی مهارت‌ها و منابع لازم برای انجام دادن درست و دقیق کارشان را دارند (توصیه‌ی ۲۱). اکثریت قابل توجهی از

پاسخ‌دهندگان (۸۹٪) نیز گفته‌اند که رؤسای حسابرسی داخلی و سایر اعضای ارشد گروه حسابرسی روابطی خوب و حسنه، سازنده و مشارکت‌جویانه با وضع‌کنندگان مقررات دارند (توصیه ۲۹). گذشته از این، ۸۴٪ گفته‌اند که در انطباق با توصیه‌ی شماره ۱ که بیان می‌دارد حسابرسی داخلی در مدیریت مخاطرات، اداره‌ی امور و نظارت داخلی پشتیبان هیأت مدیره است (در همان‌جا تذکر داده می‌شود که پیش‌بینی می‌شود که در تبعیت از نظام‌نامه «مشکلی وجود نخواهد داشت»، و این در حالی است که همان تعداد گفته‌اند که هیأت مدیران، کمیته‌های آن، و مدیران اجرایی راه درست را در پشتیبانی از حسابرسی داخلی در پیش گرفته‌اند (توصیه‌ی شماره ۲). ۸۴٪ نیز بر این باوراند که حوزه‌ی حسابرسی داخلی شامل مخاطرات سرمایه و نقدینگی

نیز می‌شود (توصیه‌ی ۶ ف) و این که گزارش مقدماتی مشروح رؤسای حسابرسی داخلی، همان‌طور که در توصیه‌ی ۱۵ آمده است، به رییس کمیته‌ی حسابرسی (یا کسی هم‌تراز او) تقدیم می‌شود.

مشکلات پیش رو

- حدود ۱۶٪ از پاسخ‌گویان گفته‌اند دشوار می‌توان مطمئن بود که رؤسای حسابرسی داخلی موقعیت و جایگاه مناسبی در سطح کمیته‌ی اجرایی داشته باشند
- حدود یک تن از هر هفت تن (۱۴٪) مشکلاتی را پیش‌بینی کرده‌اند و می‌کوشند اطمینان یابند که حوزه‌ی حسابرسی داخلی شامل اطلاعات راهبردی و عملیاتی هم می‌شود
- حدود ۱۴٪ هم نمی‌توانند مطمئن باشند که گزارش ثانویه‌ی مشروح خود را به مدیر عامل تسلیم خواهند کرد، اما تنها ۲٪ مطمئن نیستند که قادر باشند گزارش خود

را همچون گزارش مشروح مقدماتی مستقیم به رییس کمیته‌ی حسابرسی تقدیم کنند.

در حالی که بیش از ۸۰٪ باور دارند که تنها لازم است به برخی تغییرات جزئی دست زنند، حوزه‌ها و مسائلی هست که نشان می‌دهند رؤسای حسابرسی داخلی و کمیته‌های حسابرسی‌شان با دشواری‌ها و مشکلاتی روبه‌رو هستند. تقریباً یک نفر از هر ده نفر معتقد است که در تلاش برای رعایت و پذیرش توصیه‌ی شماره ۱۹ نظام‌نامه که حاکی از آن است که رؤسای حسابرسی داخلی باید اطمینان حاصل کنند که رؤسا و سرپرستان قسمت‌ها و واحدهای وابسته به حسابرسی داخلی باید به عوض دادن گزارش به مدیران اجرایی یا مالی مستقیم به رییس گروه حسابرسی داخلی گزارش دهند با مشکلاتی روبه‌رو خواهند بود.

تنها ۱۰٪ از پاسخ‌دهندگان گفته‌اند که در رعایت و پذیرش توصیه‌های شماره‌ی ۴، ۶ سی، ۱۳، و ۱۷ نظام‌نامه

مشکل خواهند داشت. مفاد این بندها عبارت است از: حسابرسی داخلی دیدگاهی مستقل را در باب مخاطرات راهبردی مهم، ارزیابی‌هایی مبنی بر این که این مخاطرات چه‌گونه باید مدیریت شوند، و رویکرد حسابرسی‌ای مبتنی بر خطرات اتخاذ شود شکل می‌دهد (۴)؛ حوزه‌ی حسابرسی داخلی شامل آمادگی برای و تشویق میل به مخاطره‌پذیری است (۶ سی)؛ حسابرسی داخلی حق دارد در جلسات کمیته‌ی اجرایی حاضر یا بر آن‌ها ناظر باشد (۱۳)؛ و رییس کمیته‌ی حسابرسی مسؤول تعیین وظایف و ارزیابی عملکرد رییس واحد حسابرسی داخلی است (۱۷).

یکی از رؤسای حسابرسی داخلی درباره‌ی میل به مخاطره‌پذیری می‌گوید: «میل به مخاطره‌پذیری در حسابرسی حوزه‌ی خطیری است، ما باید درک و دریافت کارکنان از میل

پژوهش‌های علمی و فناوری





چهارم گفته‌اند که چنین ترتیبی در سازمان‌شان اتخاذ شده است. یکی از پاسخ دهندگان توضیح می‌دهد: «رییس کمیته‌ی حسابرسی تجربه و مهارت لازم یا حتی وقت کافی برای ارزیابی کارها و تعیین حقوق رییس حسابرسی داخلی را ندارد.»

■ حسابرسی فرهنگ

- حسابرسی فرهنگ دشوارترین حیطه یا بخش نظام‌نامه تلقی شده است. حدود یک سوم گفته‌اند که این موضوع دشواری‌های جدی ایجاد می‌کند

- البته برخی از رؤسای حسابرسی داخلی در حال حاضر پیشرفت‌هایی در چگونگی رویکرد به حسابرسی فرهنگ داشته‌اند.

توصیه‌های ۶ دی و ۶ بی دشوارترین حیطه در نظام‌نامه تلقی شده‌اند — بیش از یک سوم (۳۸٪) از رؤسای حسابرسی داخلی گفته‌اند که این دو ماده مشکلاتی جدی ایجاد می‌کنند. این دو ماده دربرگیرنده‌ی فرهنگ سازمان، از نظر مخاطره‌پذیری و فرهنگ نظارت، و هم راه و روش آن در رفتار با مشتریان و عملکرد در بازار است. یک از پاسخ‌دهندگان می‌گوید او از کاری که انجمن حسابرسان داخلی خبره در این زمینه انجام داده استقبال می‌کند و پیش از دست زدن به حسابرسی فرهنگ منتظر رهنمودهای بعدی انجمن خواهد ماند.

کریس فیلد از انجمن ساختمان یورکشایر می‌گوید: «توصیه‌های ۶ بی

گزارش مشروح مقدماتی خود را به رییس کمیته‌ی حسابرسی می‌دهم و گزارش دوم را به مدیر امور مالی و نه مدیر عامل. این روال، روال جاافتاده‌ای در سازمان ماست و تأثیری هم در کار حسابرسی داخلی یا استقلال ما نداشته است.» دیگری می‌گوید: «در سازمان ما خیلی عملی نیست که گزارش مان را تسلیم مدیر عامل کنیم.»

حدود ۱۶٪ از پاسخ‌دهندگان نیز گفته‌اند که دشوار بتوان نظر مساعد و حمایت هیأت‌مدیره را برای اعطای ارشدیتی در سطح کمیته‌ی مدیران عامل (توصیه‌ی ۱۲) برای رییس حسابرسی داخلی جلب کرد. یکی از رؤسای حسابرسی داخلی می‌گوید: «فکر می‌کنم بعضی از سازمان‌ها در برابر رعایت و پذیرش توصیه‌ی ۱۲ مقاومت کنند. بعید است هرگز کارهای جزئی حسابرسی داخلی چنین روابطی با مدیر عامل پیدا کنند به‌ویژه اگر سابقه‌ی آن سازمان این گونه باشد که چنین روابطی میان این دو برقرار نباشد. تلاش برای ارتقا جایگاه و منزلت حسابرسی داخلی ممکن است امری شخصی تلقی شود.»

همان تعداد از پاسخ‌دهندگان (۱۶٪) گفته‌اند که دشوار بتوان نظر مساعد و حمایت هیأت‌های مدیره را برای سپردن امر پیشنهاد و تعیین حقوق و دستمزد رؤسای حسابرسی داخلی به رییس کمیته‌ی حسابرسی (توصیه‌ی ۱۸) جلب کرد. اخیراً تنها یک

سازمان به مخاطره‌پذیری و ربط آن به کاری که آنان انجام می‌دهند را ارزیابی کنیم. ارزیابی این که چه‌گونه کار و رویکرد افراد میل به مخاطره‌پذیری سازمان را نشان می‌دهد شاید قدری بیش از انتظار و میل برخی از حسابرسان داخلی امری ذهنی باشد.» یکی دیگر می‌افزاید: «من نمی‌دانم که آیا حسابرسی داخلی اساساً باید خود به ارزیابی «راه در پیش گرفته شده‌ی مدیران» دست بزند یا تنها به سنجش وجود داشتن یا نداشتن فرایندهایی بپردازد که راه پیش روی مدیران و نیز میل مخاطره‌پذیری سازمان را می‌سنجند. آیا حسابرسی داخلی اساساً قادر است ارزیابی کند که ارزش‌های انتقال یافته ارزش‌های درستی هستند یا نه؟»

حدود یک نفر از هفت پاسخ‌دهنده (۱۴٪) مشکلاتی را پیش‌بینی کردند که بر اثر این باور پیش می‌آید که حوزه‌ی مداخله‌ی حسابرسی داخلی شامل اطلاعات راهبردی و عملیاتی هم می‌شود (بند ۶ ب نظام‌نامه). همین تعداد باور دارند که ممکن است نتوانند اطمینان یابند که گزارش مشروح ثانوی خود را تسلیم مدیر عامل کنند، یا، همچون گزارش مقدماتی، قادر به ارائه‌ی مستقیم گزارش خود به کمیته‌ی حسابرسی باشند (توصیه‌ی شماره‌ی ۲۰ نظام‌نامه).

نگرانی یکی از رؤسای حسابرسی داخلی این است که توصیه‌هایی که در مورد قرائت گزارش مشروح شده زیاده از حد دستوری است. او می‌گوید «من

و ۶ دی بر نقطه‌ای انگشت گذاشته‌اند که هیأت‌های مدیره برای آن در بخش‌های حسابرسی داخلی‌شان چاره و تمهیدی نیندیشیده‌اند که در حال حاضر قادر به تهیه‌ی گزارش‌های مطمئن در این حوزه باشند. ما در مقام رییس حسابرسی داخلی باید از اعتبار و اعتماد شخصی کافی برای انجام چنین کاری برخوردار باشیم و انجام این کار و عمل کردن به این توصیه‌ها مستلزم برخوردار بودن از حمایت و دفاع جدی است. نظام‌نامه در این‌جا بسیار آرمانی است و شک دارم که در حال حاضر سازمان‌های زیادی وجود داشته باشند که مدعی بشوند که جداً و عملاً قادراند از این توصیه‌ها پیروی کنند.»

دیوید بارنز، رییس کارکنان بخش حسابرسی جهانی HSBC می‌گوید: «حسابرسی مخاطره‌ی فرهنگ به معضلی جدی در بسیاری از کارهای حسابرسی داخلی بدل شده است. این کار مستلزم حضور حسابرسی است که رویکرد تازه اتخاذ و ذهنیتی دیگر ایجاد کنند و ما برای انجام مؤثر و کارآمد آن نیازمند بهبود بخشیدن و اصلاح مهارت‌ها و درک و

دریافت‌های‌مان هستیم. همچنین، شما چه گونه می‌خواهید حسابرسی فرهنگ را انجام دهید؟ آیا این کار جداگانه انجام می‌شود یا باید ضمن کارهای معمول حسابرسی گنجانده شود، یا ترکیبی از هر دو این‌ها؟ آیا ما درصددایم که از طریق تحلیل ریشه‌یابانه نقبی به موضوع‌های فرهنگی بزنیم؟»

برخی هم از هم‌اکنون در این‌که چگونه می‌توانند دست به حسابرسی فرهنگ بزنند پیشرفت‌هایی داشته‌اند. نیکولا ریمر از بانک بارکلی می‌گوید، «حسابرسی داخلی، به منزله‌ی یک حرفه، پیش از آن‌که بکوشد به حسابرسی فرهنگ دست بزند، ابتدا باید بفهمد که «فرهنگ کار و کسب» چیست» و می‌افزاید «یکی از قدم‌هایی که ما در حال حاضر در این جهت برداشته‌ایم تنظیم یک نظام رتبه‌بندی در این زمینه بوده که مدیران چه‌گونه با مخاطرات مواجه می‌شود — مثلاً سرعت‌شان در اجرای توصیه‌ها، و زمانی که طول می‌کشد تا آن‌ها مخاطرات تازه را گزارش کنند. اخیراً این کار

را در سطح واحدها اعمال کرده‌ایم و ترتیب گزارش‌ها هم فصلی است. برنامه‌مان این است که این رویکرد را در در همه‌ی حسابرسی‌هایی که انجام می‌دهیم بگنجانیم.» او همچنین می‌گوید، «زمان انتشار نظام‌نامه هم کاملاً همزمان بود با بازنگری فرهنگ و عملکرد کل بانک، از این رو چندان دشوار نبود که مدیریت را راضی به قبول این کار کنیم.»

با توجه به شناخت و آگاهی‌ای که از معضلات حسابرسی فرهنگ پیدا کردیم، انجمن انجام تحلیلی را با توجه به پژوهش‌های موردی در دستور کار خود قرار داده و در تدارک اصول راهنمایی است که به زودی منتشر خواهد شد.

سایر مشکلات عملی

- چندین تن از رؤسای حسابرسی داخلی نگران به دست آوردن منابع کافی و مناسب برای برآوردن توصیه‌های نظام‌نامه بودند.
- برخی درباره‌ی میزان مداخله‌ی حسابرسی داخلی در ارزیابی تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و



نحوه‌ی نگرش به مخاطرات پرسش می‌کردند.

• سایرین می‌پرسیدند که میزان دقت رویکردشان به نظام‌نامه را چه‌گونه باید ارزیابی کنند.

رؤسای حسابرسی داخلی همچنین مسائل و موضوعات دیگری را برشمردند که ممکن است مانع رعایت و پذیرش مفاد نظام‌نامه شود. بیش از همه نگرانی بر سر مسأله‌ی منابع بود — منابعی که تأمین‌شان برای آن‌که حسابرسان داخلی قادر به تهیه و تأمین اطمینان لازم برای کمک به هیأت مدیره و نیز برای ارزیابی میزان تطابق داشتن کارهای خودشان با انتظارات نظام‌نامه لازم است (به‌ویژه توصیه‌ی ۲۱ ناظر بر تأمین منابع).

آن‌طور که یکی از رؤسای حسابرسی داخلی خاطرنشان می‌کند، «رعایت و پذیرش نظام‌نامه مستلزم آن است که حسابرسان داخلی بیش از پیش به ارزیابی خود بپردازند و این یعنی تخصیص منابعی برای بازبینی عملکرد واحد خودمان.» از سوی دیگر، یک رییس حسابرسی که تنها حسابرس داخلی در یک

سازمان است و در حال حاضر هیچ حسابرس داخلی را از خارج سازمان استخدام نکرده می‌گوید: «برخی معضلات که بر سر راه رسیدن به رعایت و پذیرش کامل توصیه‌های نظام‌نامه وجود دارد عمدتاً ناشی از مسأله‌ی استفاده‌ی بجا و درخور از منابع است و نه خودداری یا سکوت هیأت مدیره و مدیر.»

یان بوستون، رییس حسابرسی داخلی شرکت ساختمان‌سازی لیک یونایتد می‌گوید: «نظام‌نامه به ارتقای موقعیت حسابرسان داخلی در هیأت‌های مدیره و عامل کمک می‌کند و حیطةی اختیارات و محدوده‌ی وظایف جدیدی برای عملکرد واحد حسابرسی داخلی تعریف می‌کند. یکی از معضلات مهم که به نظر من می‌رسد چه‌گونگی یافتن نقطه تعادلی است که تا جای ممکن هم با روح نظام‌نامه سازگار باشد و هم با توجه به اندازه‌ی سازمان با مهارت‌ها و منابع ما خوانا باشد. برای مثال، نظام‌نامه می‌گوید مطمئن بودن از کیفیت باید در عملکرد واحد حسابرسی داخلی درونی شده باشد

و وضع این تناسب تنها با توجه به اندازه‌ی واحد حسابرسی قابل ارزیابی است. وقتی واحد شما فقط متشکل از دو نفر باشد چه‌گونه چنین کاری را با طیب خاطر انجام خواهید داد؟»

برخی از رؤسای حسابرسی‌ها هم نگران رویکرد مقررارت‌گذاران به نظام‌نامه و فقدان رهنمودی روشن از جانب آنان در این باره بودند که روش و رویکرد مطلوب‌شان در اعمال و اجرای نظام‌نامه چیست؟

یکی از رؤسای حسابرسی می‌گوید: «یک معضل بالقوه این است که آیا مقررات‌گذار [منظور تنظیم‌کنندگان نظام‌نامه است] ظرف ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده تقاضاهای دیگر و بیشتری را از حسابرسان داخلی مطرح خواهد ساخت یا نه؟ برای «اداره‌ی خدمات مالی / FCA» و «اداره‌ی مقررات‌گذاری احتیاطی / PRA» برخی از جنبه‌های بخش خدمات مالی هنوز هم از این نظر که منطقاً انتظار می‌رود اعتماد را بازسازی کند و اطمینان یابد که با مشتریان منصفانه رفتار می‌شود کاستی‌ها و کمبودهایی دارد. اگر مقررات‌گذاران به این نظر برسند که

حسابرسی می‌تواند و باید اطمینان بیش‌تری را جلب کند بر کار و تأمین منابع ما اثر مثبتی خواهد داشت.» مقررات‌گذاران بریتانیایی صرفاً با تأیید رسمی (ونه عملی) راهنمایی‌های خود حامی نظام‌نامه‌ی خدمات مالی بوده‌اند. برای مثال، اندرو بیلی، معاون بانک آو انگلند و مدیر عامل اداره‌ی مقررات‌گذاری احتیاطی گفته است که انتشار راهنمای جدید وظایف محول به حساب‌رسان را قدری «دشووارتر» و نقش حفاظتی آن را آشکارتر کرده است. او همچنین گفته است مدیران عامل و غیرعامل باید از این اصلاحات حمایت کنند تا قدری پیش برود.

مارتین ویتلی، مدیر عامل «اداره‌ی هدایت مالی» می‌گوید، وقتی نظام‌نامه نوشته شد که فهمیدیم راهنمای جدید می‌تواند نقشی اساسی در بازسازی اعتماد بازار ایفا کند. او می‌گوید: «حساب‌رسان داخلی با در خط مقدم و مرکز اطمینان یافتن از این‌که بنگاه‌شان با یکپارچگی عمل می‌کند قرار گیرند و از مخاطرات بالقوه آگاه باشند. متأسفانه دیده‌ایم که وقتی کارها روی روال درست پیش نرود هم در عمده‌فروشی و هم در خرده‌فروشی اتفاقات ناگواری روی می‌دهد.»

انجمن حساب‌رسان داخلی همراه با اداره‌ی خدمات مالی و اداره‌ی مقررات‌گذاری احتیاطی این موضوع را که مقررات‌گذاران چه‌گونه نظام‌نامه را تفسیر خواهند کرد و نیز این‌که

چه‌گونه به مسأله‌ی متناسب بودن خواهند نگرست را مطرح ساخت. این موضوعی است که باید یک‌یک سازمان‌ها با مشاوران ارشدشان در میان بگذارند تا در این باره که نظام‌نامه چه جایگاه و معنایی برای آنان دارد روشن شود.

از چندین تن از رؤسای حسابرسی داخلی درباره‌ی میزان دخیل بودن حسابرسی داخلی در ارزیابی تصمیم‌گیری مدیران و روش‌های روبه‌روشدن‌شان با مخاطرات پرسیدیم. آنه اوبی، سرپرست بخش در گروه حساب‌رسان داخلی در انجمن ساختمان‌سازان ملی، می‌گوید: «وقتی که احساس شود موازنه‌ای که در نظام‌نامه برقرار است موازنه‌ای درست است، به‌ویژه در این زمینه که حسابرسی داخلی آماده است در سطح تصمیمات درازمدت با مدیریت مواجه شود، بسیار مهم است که حسابرسی داخلی اشکارا حساب کارش را از تصمیمات مدیریتی درباره‌ی مدیریت مخاطرات جدا کند: مدیران در کار خودشان خیره‌اند و باید مسؤولیت تام و تمام تصمیماتی را که می‌گیرند بر عهده گیرند. پاول بویل، مسؤول ارشد حسابرسی شرکت آویوا، که عضو کمیته‌ی تنظیم و تدوین نظام‌نامه بوده است، تأیید می‌کند که نقش حساب‌رسان داخلی پشت در اتاق هیأت مدیره تمام می‌شود. «حساب‌رسان داخلی نباید با تصمیمات هیأت‌مدیران مقابله کنند اما باید اطمینان یابند که هیأت‌مدیره قانع شده که فرایند

درست در پیش گرفته شده است و اطلاعاتی که به آنان داده شده تا تصمیمات‌شان را بگیرند اطلاعاتی درست، متوازن و منطقی بوده است.» در مجموع، چندین تن از روسای حسابرسی داخلی پرسیدند که واحدهای حسابرسی چه‌گونه باید به ارزیابی دقیقی از رویکردشان به نظام‌نامه دست یابند. برخی نگران بودند که ممکن است سازمان‌ها به عوض آن‌که تلاش کنند مقصود و منظور نظام‌نامه را درک کنند تنها با رعایت و پذیرش با «تیک زدن» در کنار هر مورد بسنده کنند.

جیمز ترنر، رییس گروه در حسابرسی داخلی شرکت پرودنشیال می‌گوید، «اگر انطباق با نظام‌نامه و رعایت و پذیرش آن به نظرتان آسان باشد، آن‌گاه باید از خودتان بپرسید که آیا هیأت‌مدیره و سایر ذی‌نفعان و





سهام‌داران آن‌طور که باید و شاید از حمایت حسابرسان داخلی برخوردار بودند یا نبودند؟ و نیز این‌که نظام‌نامه ما را ملزم می‌دارد که واحد حسابرسی داخلی را دائم به بهبود و ارتقای سطح خود و گسترده‌تر کردن بینشی که هیأت مدیره را بدان تجهیز می‌کند ترغیب کنیم: از نظام‌نامه نباید در جهت قوت قلب دادن به خود، به این معنی که هر چه هم اکنون واحد حسابرسی ما انجام می‌دهد درست است استفاده شود.»

نتیجه‌گیری‌ها

با آن‌که یافته‌های این پیمایش نمونه‌ای است از دیدگاه‌های رؤسای حسابرسی مؤسسات بخش خدمات مالی، می‌توان نتیجه‌گیری گسترده‌تری از آن کرد.

• خوشبختانه همه‌ی کسانی که به

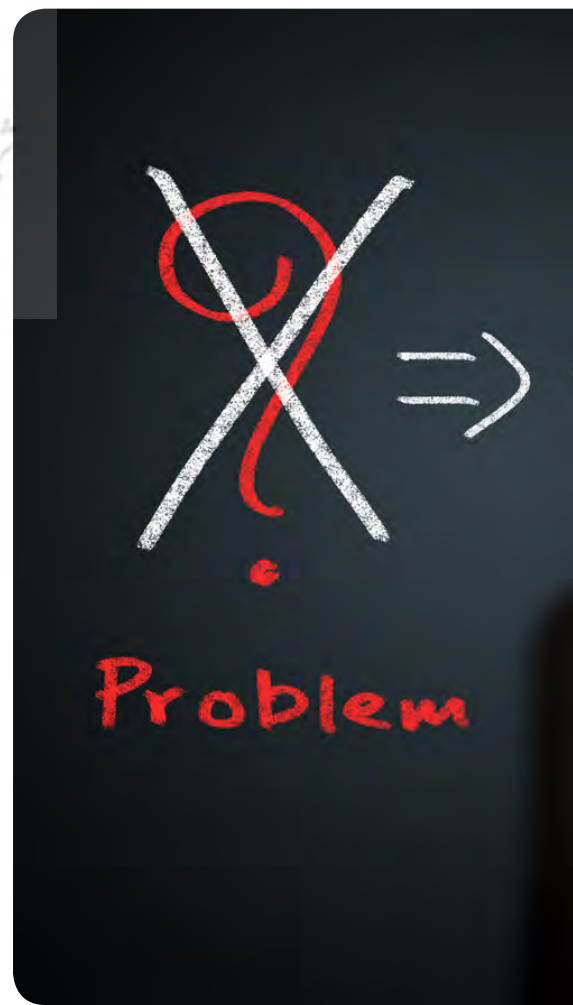
نه. البته شایان ذکر است که مقدمه‌ی نظام‌نامه صراحت دارد که نظام‌نامه برای «شرکت‌های با اندازه‌ی متوسط» نوشته شده و «شرکت‌ها و واحدهای کوچک‌تر حسابرسی ممکن است — با توجه به اندازه، نوع ریسک، سازمان داخلی، و نوع و دامنه‌ی فعالیت‌ها — نیازمند جرح و تعدیل و اصلاح برخی جزئیات اصول، در عین پیروی از روح کلی نظام‌نامه، باشند.» انتظار می‌رود که مقررات‌گذاران به این نکته توجه کنند و با شرکت‌ها در این باب وارد گفت‌وگو شوند که ممکن است در چه مواردی، در برخی حیطه‌ها و شرکت‌ها، مطابقت با و متابعت از نظام‌نامه مناسب‌تر نداشته باشد.

• فراخواندن به حسابرسی فرهنگ برای بسیاری از رؤسای حسابرسی داخلی نشانه‌ی تغییری جدید و مهم در زمینه‌ی کاری بود. عده‌ی قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان این ماده را به عنوان دشوارترین توصیه برای اجرا ذکر کرده‌اند و علت اصلی‌اش را این ذکر کرده‌اند که مستلزم حدی از آمادگی زمینه‌ای ذهنی است و پیش از این در زمره‌ی وظایف بخش حسابرسی داخلی محسوب نمی‌شد. البته، چندین تن از رؤسای حسابرسی از هم اکنون در جهت چاره‌جویی و کسب اطمینان از توانا بودن به انجام کار در این حیطه گام‌هایی برداشته‌اند، مخاطرات‌اش را ارزیابی کرده‌اند و فرهنگ را در جزو بخشی از کار هر روزه‌شان گنجانده‌اند. برخی دیگر گفته‌اند که فرهنگ همواره یکی از عناصری بوده که

پرسش‌های مطرح‌شده در پیمایش پاسخ گفتند، نظام‌نامه را با طیب خاطر پذیرفته‌اند و در حال ارزیابی حیطه‌هایی هستند که از توصیه‌های تبعیت می‌کنند یا نمی‌کنند. بسیاری باور دارند که نزدیک به برآورده کردن همه‌ی توصیه‌های نظام‌نامه هستند و با موانعی جدی بر سر راهشان مواجه نیستند. از این گذشته، اکثریت قاطع کمیته‌های حسابرسی، مدیران ارشد و مدیران میانی هم از نظام‌نامه باخبراند و هم از انگیزه‌ی حسابرسان داخلی در جهت بهبود وضع و ارتقای سطح و این‌که واحدهای حسابرسی می‌توانند خود را با روح نظام‌نامه تطبیق دهند و از آن پیروی کنند حمایت می‌کنند.

• البته مشکلاتی هم وجود دارد. بهبود بخشیدن و ارتقای سطح اطمینان مستلزم تعهدات بیش‌تر از لحاظ زمان و پول و از طرف کسانی است که در کار دخیل‌اند، و واحدهای حسابرسی داخلی — البته مثل همه‌ی واحدهای دیگر — باید برای کسب منابع بیش‌تر توجیهی اقتصادی بیابند. احتمال این‌که واحدهای کوچک‌تر حسابرسی بر اعمال و اجرای توصیه‌های نظام‌نامه اصرار بورزند — دست‌کم در کوتاه‌مدت — بیش‌تر است.

• تعدادی از واحدهای حسابرسی داخلی ممکن است نیازمند زمان بیش‌تری برای اجرای توصیه‌های نظام‌نامه باشند. در بعضی موارد رؤسای حسابرسی ممکن است با این تصمیم دشوار روبه‌رو باشند که آیا قادراند برخی از توصیه‌ها را به کار بندند یا



شخصاً در کار حسابرسی آن را در نظر می‌گرفته‌اند، اما چنین تلقی‌ای از آن نداشتند و لذا باید برای رسیدن به یک دید همه‌جانبه تجاربشان را با توصیه‌ها ادغام کنند. انجمن در اواخر همین امسال راهنمایی در این زمینه منتشر خواهد ساخت.

• اعمال توصیه‌های نظام‌نامه البته تنها برعهده‌ی حسابرسی داخلی نیست. همان‌طور که مقررات‌گذاران بریتانیایی خاطر نشان می‌کنند، هیأت‌های مدیره و عامل نیز مسؤلیت دارند که از اعمال و اجرای نظام‌نامه و نیز از این‌که تا حد ممکن از آن پیروی می‌شود و کل سازمان بیشترین بهره را از واحد حسابرسی داخلی می‌برد اطمینان کسب کنند. با توجه به سطح بالای آگاهی از نظام‌نامه در بین هیأت‌های مدیره در حال حاضر هم سطح و کیفیت گفت‌وگو میان رؤسای حسابرسی داخلی و کمیته‌های حسابرسی ارتقا و بهبود یافته و باید ارتقای جایگاه و منزلت حسابرسان داخلی در بین مدیران و اعضای هیأت‌های عامل آغاز گردد.

• معضلات و دشواری‌های پیش روی حسابرسی داخلی اکنون سطح آن را ارتقا بخشیده که البته در پاسخ

به الزامات مقرر از سوی نظام‌نامه و انتظاراتی که برانگیخته بوده است.

دیدگاه یک رییس کمیته‌ی حسابرسی

نظام‌نامه‌ی بخش خدمات مالی انجمن حسابرسان داخلی سندی به‌جا و به‌موقع است که به هیأت‌های مدیره، مقررات‌گذاران، و سرمایه‌گذاران کمک می‌کند تا ارزیابی بهتری از آن‌چه حسابرسان داخلی انجام می‌دهند و نیز این‌که کارشان چه تأثیرات مثبتی بر سازمان‌شان و بر حکمرانی شرکتی دارد به دست آورند. این نظام‌نامه همچنین به راهنمایی سودمند است برای مدیران اجرایی زیرا به آنان کمک می‌کند که بدانند در مورد اطلاعات و اطمینان‌های لازم برای مدیریت چه انتظاری باید از واحد حسابرسی‌شان داشته باشند. نظام‌نامه هم این نکته را روشن می‌سازد که حسابرسی داخلی چه‌گونه قادر است اطمینان بهتر و عمیق‌تری ایجاد کند و هم برخی معضلات و دشواری‌ها را نشان می‌دهد. در این میان از همه مهم‌تر موضوع حسابرسی فرهنگ است که حسابرسی داخلی را از حیطه‌ی اصلی

کارش که سنجش و بررسی واقعیات است فراتر می‌برد و کمک می‌کند که حسابرسان با ذهنیتی گشوده‌تر به شیوه‌های اداره‌ی سازمان، میل و گرایش آن به مخاطره‌پذیری، و «لحن و صدای مدیران بالادستی» به چه میزان و چه‌گونه به سایر ارکان سازمان و کسب‌وکارش انتقال می‌یابد. با آن‌که نظام‌نامه واحدهای حسابرسی داخلی را به ارزیابی مجدد کاری که انجام می‌دهند و ورود به حیطه‌های تازه ترغیب می‌کند، اما این خطر را هم دارد که ممکن است برخی از حسابرسان داخلی قادر به فهم درست این حیطه‌های تازه نشوند یا روش‌های نادرستی را در پیش گیرند که ممکن است اعتبارشان را خدشه‌دار کند و مهارت‌های اصلی‌شان را هم زیر سؤال ببرد.

تردید وجود ندارد که نظام‌نامه قدر و منزلت حسابرسی داخلی را نزد هیأت‌های مدیره بالا می‌برد و پشتیبانی مقررات‌گذاران مالی نیز بر آن می‌افزاید. اما حسابرسان داخلی باید به نظام‌نامه همچون راهنمایی برای اطمینان یافتن از تطابق و هماهنگی کارهایشان با توصیه‌های آن بنگرند. نظام‌نامه همچنین راهنمایی



است برای کمیته‌های حسابرسی برای رسیدن به درکی بهتر از اطمینان خاطر مدیران نسبت به اطلاعاتی که از کمیته‌ها دریافت می‌دارند.

موردپژوهی یک

نیک کالینز، رییس حسابرسی داخلی در بانک «ویرجین مانی» از روزی که به عنوان بانکی تازه‌تأسیس که برای آنکه جایی برای خود در بازار باز کند بنا دارد کارهایش را بهتر انجام دهد برای‌مان روشن بود که باید ساختار و رویکرد حسابرسی داخلی‌مان را بر بهترین تجربه‌هایی که در نظام‌نامه مستتر است تطبیق دهیم و هماهنگ سازیم.

چون که بانک ویرجین مانی دو سال پیش کسب‌وکار بانک خرده‌فروشی را از نورثرن راک گرفته بود، باید کاملاً قواعد کار را بازسازی می‌کرد و روش و شیوه‌اش را تغییر می‌داد. از جمله ضروریات در پیش گرفتن روش‌های جدید حاکمیتی و تغییرات عملی لازم برای ادغام دو بانک بود. در نتیجه، تطبیق دادن و هماهنگ ساختن تغییرات با روح نظام‌نامه فرایندی کاملاً منطقی و ضروری به نظر می‌رسید.

کار با جلب حمایت گروه مدیریت عامل و هیأت مدیره آسان‌تر شد. مدیر عامل و کمیته‌ی حسابرسی ما بلافاصله به مزایای پذیرش و رعایت نظام‌نامه‌ای که پشتوانه‌ای مقرراتی داشته باشد به‌ویژه آن‌که با هدف ما که بنیان گذاشتن بانکی بهتر بود پی بردند. آنان همچنین بر روشن‌تر

شدن هر چه بیشتر نقش حسابرسی داخلی صحنه گذاشتند و آن را برای دادن اطمینان به کل سازمان لازم دانستند، به‌ویژه از حیث پشتیبانی از مدیریت مؤثر و کارآمد مخاطرات.

از آنجا که ما از ابتدا بیشتر توصیه‌های نظام‌نامه را پذیرفته و رعایت کرده‌ایم تحلیل فاصله / شکاف سطح مهارت‌ها و توانایی‌های گروه حسابرسی‌مان را به ما نشان داد. نظام‌نامه خواهان سازمان‌هایی است که حسابرسی‌مان خوب و باتجربه در اختیار دارند و می‌توانند حسابرسی‌های عمیق‌تر و دقیق‌تر در حیطه‌هایی انجام دهند که دشوارتر و نیازمند بررسی بیشترند. و این خواه‌ناخواه نیازمند بالا بردن توانایی‌های گروه و توجه به مهارت‌های تخصصی است که برای انجام کارآمدتر کارها و بالا بردن انتظارات لازم است. و با وزن بیشتری که نظام‌نامه به کار حسابرسی می‌دهد کمیته‌ی حسابرسی از تأمین منابع برای تقویت گروه کاملاً پشتیبانی می‌کند.

همان‌طور که انتظار می‌رود، احتمال دارد انطباق با رعایت و پذیرش برخی از بخش‌های نظام‌نامه نیازمند زمان بیشتری باشد: مسأله‌ی مشخص کردن حد و حدود کار حسابرسی فرهنگ نمونه‌ای بارز است. این قلمرو قلمرویی تازه در این حرفه است و حمایت از نظام‌نامه در این حیطه نیازمند راهنمایی‌های عملی بیشتر است. از آنجا که توصیه‌هایی در نظام‌نامه است که کمیته‌ی

حسابرسی باید امر پیش بردن‌شان را بر عهده گیرد، ما همچنین زمانی را صرف بحث درباره‌ی وظایف کمیته‌ی حسابرسی بر حسب توصیه‌های نظام‌نامه کردیم. ما به این کار از طریق کمیته‌ی حسابرسی ادامه خواهیم داد و حداکثر بهره را از زمان لازم برای درک الزامات عملی انطباق کامل با نظام‌نامه خواهیم برد.

موردپژوهی دو

پال مارشال، سرپرست گروه حسابرسی داخلی در اولد میوچوآل از نظر من انتشار نظام‌نامه گام بسیار مثبتی است و توصیه‌های آن همان چیزهایی است که انتظارات هیأت‌های مدیره و مقررات‌گذاران را از یک واحد حسابرسی داخلی خوب برآورده می‌سازد. نظام‌نامه ضرورتاً و تنها در باره‌ی انطباق یافتن و رعایت و پذیرش توصیه‌هایش نیست - بلکه بیش‌تر به این قصد تهیه شده است که به حسابرسان داخلی بگوید که چه باید بکنند تا جای درخور و مناسب خود را در سازمان بیابند و به سطح درست اطمینان برسند و شرکت را از جمله با تأمین اطمینان درباب اطلاعات مدیریتی و کمک به هیأت مدیره در اتخاذ تصمیم‌های راهبردی مصون و محفوظ بدارند.

با آن که رییس کمیته‌ی حسابرسی‌مان راجر مارشال با تمام قوا از ما در پذیرش و هماهنگ شدن ما با نظام‌نامه حمایت می‌کرد (او در واقع رییس کمیته‌ی انجمن

حسابرسان داخلی در هنگام تهیه نظام‌نامه بود)، مدیران اجرایی‌مان با توجه به این‌که واحد حسابرسی داخلی ما بر اساس یافته‌های یک بررسی کیفیت بیرونی «متناسب با وظایف محوله» تشخیص داده شده است باید دلایل ضروری بودن نظام‌نامه را درک می‌کردند. یادداشت‌های توضیحی که همراه آخرین نسخه‌ی نظام‌نامه فرستاده شد به‌ویژه از این نظر کمک‌کننده بود که مفاد خاصی را که در توصیه‌های مختلف آمده بود توضیح می‌داد - از جمله نکاتی در مورد آنچه در توصیه‌ی شماره ۶ در باره‌ی دامنه‌ی کارهای حسابرسی داخلی و حسابرسی فرهنگ و گرایش به مخاطره‌پذیری سازمان آمده بود - که ضرورتاً نباید جزو ویژگی‌های ثابت در برنامه‌های سالانه‌ی فعالیت‌های حسابرسی باشد. ما در حال حاضر هم به برخی توصیه‌های آمده در نظام‌نامه عمل می‌کنیم، اما معضلاتی وجود دارد. حسابرسی داخلی توجه به حسابرسی فرهنگ و گرایش به مخاطره‌پذیری را تازه شروع کرده است و از طریق همکاری کردن با رییس مخاطرات و منابع انسانی چارچوبی برای مخاطره و نظارت بر فرهنگ سازمان شامل ۵۰ ویژگی تدوین و اجرا کرده است. ما هم اکنون یک واحد مستقر برای ارزیابی مخاطرات و نظارت بر فرهنگ هر یک از واحدهای اصلی کار در گروه‌مان داریم. ما بنا داریم این کار را پیش ببریم زیرا ما را قادر به زیر

نظر گرفتن کار در طی زمان می‌کند. از نظر کلی‌تر برخی عناصر در نظام‌نامه هست که ممکن است رؤسای حسابرسی داخلی را با مشکلاتی مواجه کند. برای مثال، رعایت کامل توصیه‌های ۱۷ و ۱۸ در مورد ارزیابی و تعیین حقوق رییس واحد حسابرسی داخلی ممکن است نیازمند یک عنصر غیراجرایی باشد که نشان دهد ماهیت یک مسؤولیت اجرایی چیست. یک راه حل ممکن - البته در سازمان ما - برای انجام کارهای مدیریتی، راهبری مدیر اجرایی با همراهی رییس کمیته‌ی حسابرسی است.

توصیه‌های شماره ۱۲ و ۱۳ در این باره که آیا مدیر اجرایی به حرف‌های حسابرس داخلی گوش می‌دهد یا نه و حق شرکت در جلسات اجرایی را به او می‌دهند یا نه نیز ممکن است مشکلاتی را پدید بیاورد. مسأله‌ی مهم برای من این است که آیا واحد حسابرسی داخلی سریعاً از اتفاقاتی که در سازمان می‌افتد خبردار می‌شوند و آیا انعطاف و چابکی لازم را برای آن‌که در جاهایی که لازم است مداخله کند یا نه؟ از نظر شخص خودم ترجیح می‌دهم نه به دلیل الزاماتی که نظام‌نامه در مورد حق رییس حسابرسی به دعوت و شرکت در جلسات اجرایی گذاشته بلکه به خاطر نقشی که می‌توانم در مقام رییس حسابرسی داخلی ایفا کنم حق دعوت به جلسات اجرایی را به دست آورم.