

# مجموعه مقالات مرتبط با :



## کنترل‌های داخلی

## حسابرسی داخلی



## کمیته حسابرسی

## فهرست مندرجات

شماره صفحه	عنوان
۱۲ الی ۳	مدل چهار خط دفاعی برای موسسه‌های مالی
۱۹ الی ۱۳	حسابرسی از راه دور: چالش‌ها، ریسک‌ها، تقلب، فناوری و روحیه کارکنان
۳۰ الی ۲۰	پایداری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی
۵۳ الی ۳۱	استفاده از چارچوب کوزو در مدل سه خط دفاعی
۵۸ الی ۵۴	حسابرسی ۲۰۲۵
۷۵ الی ۵۹	اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی در صنعت بانکی
۸۴ الی ۷۶	نقش آینده حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک
۹۲ الی ۸۵	رابطه مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی: متناقض یا مکمل
۹۷ الی ۹۳	تغییرات چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی
۱۴۰ الی ۹۸	رهنمود «گزارش نویسی - حسابرسی داخلی»
۱۵۲ الی ۱۴۱	ابزار ارزیابی حسابرسی داخلی برای کمیته‌های حسابرسی
۱۵۹ الی ۱۵۳	راهنمای پیاده‌سازی استاندارد ۱۳۱۲ - ارزیابی‌های برون‌سازمانی
۱۶۴ الی ۱۶۰	تعریف اهمیت در حسابرسی داخلی
۱۶۷ الی ۱۶۵	در بخش‌های اصلی کار: آیا سطح اهمیت برای حسابرسی داخلی مهم است؟
۱۸۸ الی ۱۶۸	ارزیابی عملکرد و اثربخشی کمیته حسابرسی: یک راهنما و ابزار عملی
۱۹۳ الی ۱۸۹	حسابرسی داخلی - معیارهای ارزیابی

# مدل چهار خط دفاعی برای مؤسسه‌های مالی



## مقدمه

طراحی و پیاده‌سازی نظام‌های کنترل داخلی، موضوعی است که از زمان بحران مالی جهانی در بین سالهای ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹، توجه زیادی را در محافل حرفه‌ای و دانشگاهی به خود جلب کرده است. پژوهش‌های زیادی با حمایت بنیاد پژوهشی انجمن بین‌المللی حساب‌برسان داخلی<sup>۱</sup> در خصوص ویژگیها و اثربخشی وظایف حسابرسی داخلی صورت گرفته و در مجله‌های حرفه‌ای و دانشگاهی به چاپ رسیده است. به‌رغم این تلاشها، تحلیل منظم و کافی در خصوص نحوه تأثیر طراحی نظام کنترل داخلی بر کارایی و اثربخشی فرایندهای راهبری شرکتی، به‌ویژه در مؤسسه‌های مالی مانند بانکها و شرکتهای بیمه، وجود ندارد.

استفاده از مدل سه خط دفاعی، جهت مدل‌سازی رابطه بین راهبری شرکتی و نظام‌های کنترل داخلی، از گذشته رواج داشته است. به‌نظر مطالعه‌کنندگان، مدل سه خط دفاعی این قابلیت را دارد که با افزوده‌شدن توجه ویژه به مقررانگذار بانکها و شرکتهای بیمه، به‌طرز چشمگیری تقویت شود. مطالعه‌کنندگان به این نقصان پرداخته و تلاش کرده‌اند تا میزان نیاز مؤسسه‌های مالی به مدل کنترل داخلی مؤثرتر را با توجه به الزامهای مقررانگذاری خاص و ویژگیهای متنوع آنها، تعیین کنند. هر چند که تحقیق حاضر به‌طور کلی به

✍ مرتضی اسدی، الهه مهدوی ثابت

این نوشتار برداشتی آزاد از مقاله کارگاهی شماره ۱۱ مؤسسه ثبات مالی بانک تسویه بین‌المللی با عنوان مدل «چهار خط دفاعی برای مؤسسه‌های مالی» است که مدل سه خط دفاعی را بسط می‌دهد تا عناصر خاص نظام راهبری در مؤسسه‌های زیر نظارت را منعکس سازد. متن اصلی مقاله در مرکز اطلاع‌رسانی بانک تسویه جهانی به آدرس [www.bis.org](http://www.bis.org) و متن کامل ترجمه‌شده آن به‌همراه متن اصلی در مرکز اطلاع‌رسانی مجله حساب‌برسان به آدرس [www.hesabras.org](http://www.hesabras.org) قابل دسترسی است.

### مدل سه خط دفاعی

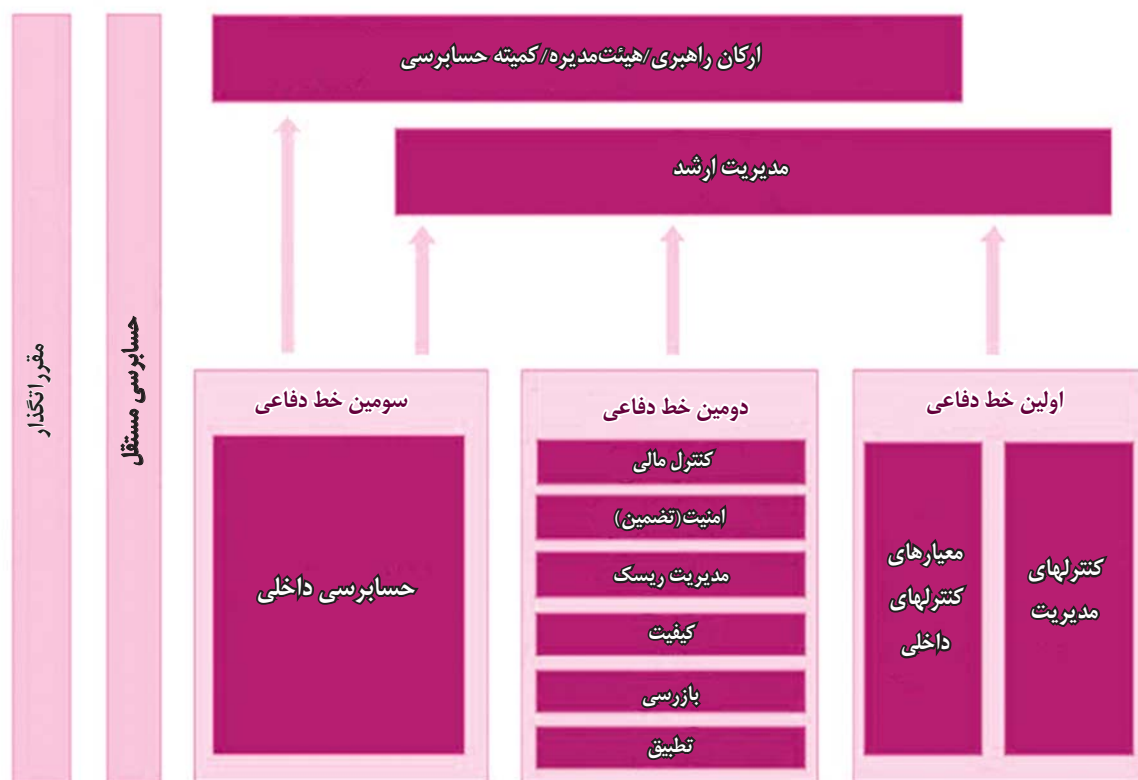
به دنبال بحثهای گسترده در صنایع، سرانجام در سال ۲۰۱۳، انجمن بین‌المللی حساب‌برسان داخلی مدل سه خط دفاعی را ایجاد کرد.<sup>۲</sup> این مدل، به رایج‌ترین معیار برای تخصیص مسئولیت‌های مدیریت ریسک و کنترل به بخشهای کارکردی کسب‌وکار در سازمان تبدیل شد. ایده اولیه آن بود که مدلی با کاربرد عمومی برای سازمانها تدوین شود. با وجود این، در این مدل، ویژگیهای منحصر به فرد بخشهای خاص، مشخص نشده است (برای نمونه، ویژگیهای مؤسسه‌های مالی زیر نظارت). ارزش‌افزایی اصلی این مدل، امکان هماهنگی مسئولیت‌های کنترلی به نحو اثربخش و کارآمد است. برای رسیدن به این هدف، نیاز است که نقشها و مسئولیتها به روشنی به فعالیتهای ریسک و کنترل اطلاع‌رسانی شود تا گروه‌های متخصص بتوانند حوزه فعالیتهای خود و نحوه ارتباط آن حوزه با فعالیتهای دیگر گروه‌ها را درک کنند.

این مدل با نمایش هندسی به صورت نمودار ۱ خلاصه شده است.

موضوع مؤسسه‌های مالی می‌پردازد، اما تحلیل مشروح آن بر مؤسسه‌های بانکی متمرکز خواهد بود.

مطالعه‌کنندگان به منظور لحاظ کردن ویژگیهای راهبردی خاص بانکها و شرکتهای بیمه، طرح کلی مدلی حاوی چهار خط دفاعی را ارائه می‌دهند که به حساب‌برسان مستقل و ناظران، یعنی افرادی که به صورت رسمی در محیط خارج از سازمان قرار دارند، نقشی ویژه در ساختار سازمانی نظام کنترل داخلی اعطا می‌کند. مطالعه‌کنندگان با فرض وجود رابطه سه‌جانبه بین حساب‌برسان داخلی، ناظران، و حساب‌برسان مستقل، به دنبال بررسی دقیق تعامل‌های بین این سه گروه هستند. آنها معتقدند که استقرار مدل دفاعی چهار خطی، موجب ایجاد مسئولیتها و روابط جدیدی بین حساب‌برسان داخلی، ناظران و حساب‌برسان مستقل شده و تقویت نظام‌های کنترلی را به دنبال خواهد داشت. البته به ریسک ناشی از مشکلات جدیدی نیز اشاره می‌کنند که ممکن است در اثر گردش اطلاعات ناکافی در بین این نقش‌آفرینان به وجود آید.

نمودار ۱- مدل سه خط دفاعی (IIA, 2013)



ویژگیهای این مدل در بخشهای زیر شرح داده شده است:

### اولین خط

واحدهای کسب و کار درآمدزا، مبنای این مدل را شکل می دهند و با عنوان «اولین خط دفاعی» از آنها یاد می شود. بسته به نوع صنعت مورد نظر، این واحدها ممکن است شامل تولید کالاهای فیزیکی یا تهیه خدمات مالی مانند تجارت، مدیریت دارایی، فروش و روابط با مشتری باشند. هدف این مدل، تخصیص مسئولیتهای کنترل و مدیریت ریسک به اولین خط دفاعی است (به عبارتی، کارمندان و مدیران در این واحدهای درآمدزا مشغول به کار هستند).

در این مدل، فرض می شود که کنترلها در اولین خط، بسیار تفکیک شده و مبتنی بر معامله های فردی است؛ زیرا کارمندان به صورت روزانه درگیر فرایندها هستند و با گردش کاری و نقاط ضعف احتمالی کنترل آشنایند. بنابراین، پیاده سازی کنترلهایی که فرایندهای تفکیک شده تری را هدف قرار می دهند و تشخیص زود هنگام نقاط ضعف، برای آنها آسان تر است. بنابراین، آنها قادر به اطلاع رسانی فوری به سطوح مدیریتی مناسب و تضمین پیاده سازی به موقع اقدامهای ضروری هستند.

با معرفی کنترلهای خودکار، فراگیر کردن فعالیتهای کنترلی (به عبارتی، ثبت تمام داده های مربوط) و دقیق تر کردن آنها، امکان پذیر می شود؛ با توجه به این که تنها آن موقعیتهای استثنایی که نظام بر جسته کرده است، نیازمند بررسی فوری مدیریت است. وظایف کنترلی در خط اول، بر مسئولیت دوگانه واحدها نیز تأکید دارد؛ ایجاد کسب و کار برای سازمان و در عین حال، مطلع بودن از ریسکها و کنترلهای مرتبط. این رویکرد با درسهای آموخته شده از بحران مالی جهانی تقویت شده است؛ در آنجا، واحدهای ریسک پذیر به قدر کافی از رویه های کنترلی و ریسک آگاه نبودند.

### دومین خط

در صورت ناکارآمدی نظامهای کنترلی ترسیم شده در اولین خط دفاعی، یا در غیاب آنها، «دومین خط دفاعی» اهمیت می یابد. دومین خط متشکل از وظایف مختلف تطبیق و مدیریت ریسک است (به عبارتی، فعالیتهای پشتیبانی)،

مانند امور مالی، تطبیق، کنترل ریسک، اعتبارسنجی مدل و واحدهای پشتیبانی<sup>۳</sup>، که وظایف کلیدی آنها پایش و گزارش روشهای مرتبط با ریسک و اطلاعات و نظارت بر تمام انواع مسائل کنترلی مالی و تطبیق است. در طول بیست سال گذشته، دومین خط دفاعی در سازمانهای مرتبط با صنعت مالی زیر نظارت، به شکل چشمگیری تکامل یافته است. با معرفی واحدهای میانی<sup>۴</sup>، وظایف تطبیق (معرفی بازار کارا، وظایف مدیریت ریسک عملیاتی و اعتباری، پیاده سازی فعالیت مستقل تأیید قیمت و نقش اعتبارسنجی مستقل مدل) نشان دهنده افزایش توسعه نمادین است.

در پاسخ به الزامهای مقرراتی سخت گیرانه تر و فرایندها و محصولات پیچیده تر، سازمانها، کارکنان و بخشهای کارکردی بیشتری را به دومین خط افزوده اند. بدون کمک سازمان و هماهنگی مسئولیتهای آنها، نهادهای مالی گاهی اوقات شکافهای کنترلی در خور توجهی بروز می دهند که ممکن است سلامت مالی آنها را زیر سؤال ببرد. از نمونه وظایف ناکافی دومین خط دفاعی، می توان به رسوایی تجاری فریب کارانه بانک سوسیته جنرال (Société Générale) در سال ۲۰۰۸ و ضرر مالی بانک یوبی اس (UBS) در سال ۲۰۰۷ اشاره کرد که ناشی از بحران مسکن در ایالات متحده بود و تقریباً به فروپاشی بانک یوبی اس انجامید.<sup>۵</sup>

به این ترتیب، دومین خط دفاعی، الزامهای کنترلی پیشگیرانه و اکتشافی<sup>۶</sup> را تعریف و گنجانیدن این الزامها را در سیاستها و رویه های اولین خط، تضمین می کند. دومین خط باید مستقل از اولین خط باشد و کنترلها را باید به صورت مستمر (برای مثال، روزانه) یا دوره ای به کار بگیرد. دومین خط ممکن است مبتنی بر معیارهای روشن ارزیابی ریسک نیز باشد (برای نمونه، بررسی دقیق معامله های واحدهای کسب و کار خاصی که جابه جایی شغلی کارمندان در آنها بالاتر از حد معمول است یا تعداد خطاها و اصلاحهای بیشتری نسبت به حالت معمول دارند).

### سومین خط

«سومین خط دفاعی» که سطح بعدی کنترل را نشان

الزامی است. به‌ویژه در بخش مالی زیر نظارت، الزامهایی وجود دارد که باید در نهادهای مقررات‌گذار خاص صنعت، بررسی شوند (برای نمونه، مقام نظارتی بیمه یا بانک)؛ این نهادها در خارج از سازمان قرار دارند. گرچه حسابرسان مستقل در خارج از سازمان قرار دارند، برای راهبری کلی و ساختار کنترلی سازمان اهمیت دارند؛ زیرا استانداردها و مقررات مربوطی را که باید پیاده‌سازی شوند، وضع می‌کنند و در نهایت وظیفه دارند که بررسی کنند آیا این مقررات به‌نحو مناسبی رعایت شده‌اند یا خیر. در نتیجه، ممکن است موقعیتهایی پیش بیاید که در آن مسائل مقرراتی در سازمان، اهمیت اصلی را بیابد و ساختارها و فرایندهای راهبری را مشخص کند.

### نقاط ضعف مدل سه خط دفاعی

به‌رغم استقبال زیاد مؤسسه‌های مالی بزرگ از مدل سه خط دفاعی طی چند سال گذشته، رسواییهای بانکی مختلفی در این مدت روی داده که نارساییهای نظامهای کنترل داخلی نقش مهمی در آنها داشته و به زیانهای مالی درخور توجهی منجر شده و حتی تعدادی از مؤسسه‌ها را به آستانه ورشکستگی رسانده است. در این نوشتار با در نظر گرفتن این شواهد، ریشه دلایل این مشکلات و نقاط ضعف مدل سه خط دفاعی در عمل، شامل موارد زیر تحلیل شده است:

- ۱- **انگیزه‌های ناسازگار ریسک‌پذیران در اولین خط دفاعی:** بسیاری از متخصصان بر این باور هستند که اولین خط دفاعی، مهم‌ترین کنترل است؛<sup>۱۰</sup> با این حال، این مسئولیت با هدفهای بیشتر ریسک‌پذیران حاضر در خط اول، یعنی کسب درآمد و سود کافی برای مؤسسه، در تضاد است. در گذشته، مدیران به‌جای هدفهای کنترل‌گرا، تأکید زیادی بر روشهای پاداش‌دهی داشتند و آنها را براساس میزان دستیابی به هدفهای مالی مؤسسه، تعیین می‌کردند.
- ۲- **نبود استقلال سازمانی فعالیت‌هایی که در دومین خط دفاعی قرار دارند:** انتقاد رایجی که بیشتر در مورد اثربخشی کنترل‌های انجام‌شده در خط دوم دفاعی مطرح

می‌دهد، شامل فعالیت حسابرسی داخلی است. در سالهای اخیر، این روش توسعه یافته است؛ به‌نحوی که نسبت به حوزه وسیعی از هدفها، از جمله کارایی و اثربخشی عملیات، حفاظت از داراییها، قابلیت اطمینان و درستی فرایندهای گزارشگری و رعایت قوانین و مقررات، به مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره اطمینان‌بخشی مستقلی ارائه می‌دهد.

برای اثربخشی این فعالیت، لازم است که این فعالیت مبتنی بر بالاترین سطح استقلال و بی‌طرفی باشد. بهترین راه برای دسترسی به آن، پیاده‌سازی ساختارهایی است که در استانداردهای ویژگیهای شخصی، استاندارد ۱۱۰۰ **انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA)** ارائه شده و شامل استقلال سازمانی و تعامل مستقیم با هیئت‌مدیره و... است.<sup>۸</sup> از جمله اقدامهایی که برای اطمینان از سطح بالای استقلال انجام شده است، توانایی بخش حسابرسی داخلی در ملاقات با هیئت‌مدیره در غیاب مدیریت ارشد است. در اصل هیئت‌مدیره، مسئول فعالیت حسابرسی مستقل است و باید به‌خداشه‌دارشدن احتمالی بی‌طرفی آشنا باشد.<sup>۹</sup>

کنترل‌هایی که در سومین خط دفاعی صورت می‌گیرد، مبتنی بر کارایی روش‌شناختی ارزیابی ریسک است. در عمل، بخش حسابرسی باید حداقل به‌صورت سالانه به ارزیابی ریسک سازمان مبادرت کند و واحدهای کسب‌وکار یا فرایندهایی که سطح ریسک باقیمانده بالایی دارند را شناسایی کند (به‌عبارتی، ریسک باقیمانده بعد از در نظر گرفتن محیط کنترل داخلی). بنابراین، سومین خط دفاعی تنها نسبت به ارزیابی مبتنی بر ریسک دوره‌ای، اطمینان می‌دهد؛ نه پیش‌تفکیک‌شده و مستمر که به‌نوعی اولین خط دفاعی است.

### کنترل‌های برون‌سازمانی

در نهایت، چند سطح کنترلی برون‌سازمانی بیشتر وجود دارد که مکمل سه لایه داخلی فعلی کنترل‌هاست. حسابرسان مستقل، از جمله رایج‌ترین نهادها در این دسته‌بندی هستند، و براساس قانون، در بیشتر سازمانها وجودشان

۴- انجام ارزیابی ذهنی و نامناسب ریسک به وسیله حسابرسی داخلی: اثربخشی کار حسابرسان داخلی، وابستگی زیادی به برنامه‌های حسابرسی معتبری دارد که براساس ارزیابی‌های سالانه، جامع و عینی ریسک تهیه شده باشند و به وسیله افرادی انجام شوند که درک خوبی از مجموعه ریسک‌های سازمان دارند. برخورداری حسابرسان داخلی از دانش، مهارت‌ها و تجربه لازم برای انجام این قضاوت‌ها، به شدت به تجربه شخصی خود حسابرسان و آشنایی آنها با فرایندهای ریسک‌پذیری و فعالیت‌های مدیریتی وابسته است.

هدف ارزیابی‌های ریسک، شناسایی حوزه‌ها یا فرایندهای پرریسک سازمان است تا حسابرسی‌های دقیق‌تر و بیشتری از آنها انجام شود. ناتوانی در شناسایی حوزه‌های پرریسک، باعث جلب توجه حسابرسان به حوزه‌های ریسک نادرست شده و اثربخشی عملکرد سومین خط دفاعی را تضعیف می‌کند.

#### مفهوم مدل «چهار خط دفاعی» در مؤسسه‌های مالی

این مقاله، اتکای متداول به مدل سه خط دفاعی را زیر سؤال برده و ثابت می‌کند که این مدل در ساختارهای شرکتی «پیچیده»، مانند آنچه در مؤسسه‌های مالی دیده می‌شود، چندان کارآمد نیست. پاشنه آشیل مدل سه خط دفاعی، فقدان یک دید جامع نسبت به ساختار سازمانی است. این نتایج سبب می‌شود که اطلاعات مربوط، به نحو کمتر بهینه‌ای توزیع و معیارهای کنترلی ناکارآمدی در سطوح مختلف سازمان، به کار گرفته شود. افزون بر این، کاستی‌های این مدل در درک سیاست‌های ریسک‌پذیری سازمان و آثار درونی و بیرونی آن بر هر مؤسسه مالی، و نیز شیوه تفسیر داده‌های مربوط در این مدل، در کنار نقصانهای فرهنگی و رفتاری، به عنوان رایج‌ترین دلایل رسوایی‌های شرکتی اخیر در صنعت مالی، استدلال می‌شود. اینها درس‌هایی است که تردیدهای بسیاری را در مورد کارایی مدل سه خط دفاعی مطرح کرده و ما را به سوی یافتن مدل‌های جایگزین سوق می‌دهد.

به‌رغم تلاش‌های صورت‌گرفته، تحلیل منظم کافی در خصوص نحوه تأثیر طراحی سیستم کنترل داخلی بر کارایی و

می‌شود، فقدان استقلال سازمانی فعالیت‌های کنترلی است.<sup>۱۱</sup> بیشتر وظایف در حوزه مدیریت ریسک، گزارش خود را به‌طور رسمی به هیئت‌مدیره ارسال می‌کنند. با این حال، اغلب مخاطب خطوط گزارشگری روزانه و کانال‌های ارتباطی، به احتمال بیشتر به‌جای هیئت‌مدیره، مدیران ارشد هستند.

در طول زمان ممکن است استقلال فعالیت‌های کنترلی حیاتی، با ادغام در درون سازمان از طریق تعامل و مبادله اطلاعات با فعالیت‌های دیگر خطوط اول و دوم دفاعی، به تدریج از دست برود و شاید دیدگاه‌هایی بر آنها غالب شود که به‌جای واحدهای کنترلی، از سوی واحدهای ریسک‌پذیری طرح شده باشد. همچنین، پاداشدهی به دومین خط دفاعی نیز نقش مهمی در این روند ایفا می‌کند. بانک‌ها در تعیین هدف‌های مناسب برای واحدهای کنترلی که بتوانند توازن مناسبی میان ریسک‌پذیری و هشپاری کنترلی برقرار و در عین حال امکان کسب سود باثبات را برای سازمان فراهم کنند، با دشواری‌های زیادی روبه‌رو هستند.

۳- نبود مهارت‌ها و تخصص کافی در فعالیت‌های دومین خط: حتی اگر فعالیت‌های حاضر در خط دوم دفاعی استقلال سازمانی داشته باشند، ممکن است از مهارت‌ها و تخصص کافی برای به چالش کشیدن مؤثر روش‌های عملکرد و شیوه‌های کنترلی خطوط اول برخوردار نباشند؛ یعنی اقدام‌هایی مانند تأیید اعتبار مدل‌های پیچیده (مانند مدل‌های مبتنی بر رتبه‌بندی داخلی یا ریسک نرخ بهره در دفتر بانکی)، یا ارزش‌گذاری مستقل ابزار دارای قدرت نقدشوندگی پایین، یا آنهایی که تعیین ارزش آنها دشوار است. با این حال، به‌رغم مقررات سختگیرانه‌تری که در زمینه روش‌های پاداشدهی متغیر وضع شده‌اند، همچنان پاداش‌هایی که برای فعالیت‌های اولین خط در نظر گرفته می‌شوند و نیز تخصص این فعالیت‌ها، به مراتب بالاتر و مهمتر از فعالیت‌های دومین خط است. پرسشی که باقی می‌ماند، این است که چطور بانک‌ها ممکن است کارکنان بسیار مجرب را به‌جای کار در فعالیت‌های اولین خط یا ریسک‌پذیر به سوی فعالیت‌های دومین خط جلب کنند.

خواهد داشت. البته به ریسک ناشی از مشکلات جدیدی نیز اشاره می‌کنند که ممکن است در اثر گردش اطلاعات ناکافی، در بین نقش‌آفرینان به وجود آید.

بررسی و مطالعه این موضوع که چرا مؤسسه‌های مالی از دیگر بخشها متفاوتند، و بهبود اثربخشی مدل سه خط دفاعی، انگیزه این نوشتار است. همچنین، مدل جدیدی پیشنهاد می‌دهد که بر ویژگیهای بخش مالی متمرکز می‌شود. خط چهارم دفاعی به خصوص برای مؤسسه‌های مالی، ممکن است به وسیله حساب‌برسان مستقل و یا مقررانگذاران ایجاد شود.

برای مدتی طولانی، تدوین‌کنندگان استانداردهای بین‌المللی رابطه نزدیک بین ناظران، و نهادها و فعالیتهای داخلی را لازم نمی‌دانستند. به تازگی، آنها خواهان تعامل قوی‌تر، به ویژه در رابطه با افزایش گفتمان با هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در مورد راهبری ریسک، شامل ایجاد چارچوب ریسک‌پذیری مؤسسه و ارزیابی فرهنگ ریسک آن شده‌اند. از این لحاظ، **بانک مرکزی ایالات متحد**<sup>۱۳</sup> به تازگی به این موضوع پرداخته و بر مبنای «بیانیه خط‌مشی در مورد فعالیت حسابرسی داخلی ۲۰۰۳»، بخش جدیدی با عنوان «روشهای بهبود یافته حسابرسی داخلی» عرضه کرده است. آن بخش، بازرسان را ترغیب می‌کند تا به «کار انجام‌شده از سوی حساب‌برسان داخلی اتکا کرده» و «رویه‌های بازرسی خود را از طریق پایش مداوم و ارزیابی عناصر اصلی حسابرسی داخلی، تکمیل کنند».

مقاله **کمیته نظارت بانکی بازل (BCBS)** در مورد فعالیت حسابرسی داخلی در بانکها، به‌هنگام توصیف رابطه بین حسابرسی داخلی و ناظران به نتایج مشابهی می‌رسد. مقاله نه تنها مروری بر انتظارات نظارتی در رابطه با فعالیت حسابرسی داخلی (شامل ارزیابی کیفیت) را ارائه می‌دهد، بلکه به صراحت بر منافع افزایش ارتباط بین ناظران و فعالیت حسابرسی داخلی، تأکید می‌کند.

### مدل چهار خط دفاعی برای مؤسسه‌های مالی

از آنجا که مدل چهار خط دفاعی می‌خواهد هماهنگی بین اشخاص برون‌سازمانی و حساب‌برسان داخلی را افزایش دهد،

اثربخشی فرایندهای راهبری شرکتی، به ویژه در مؤسسه‌های مالی مانند بانکها و شرکت‌های بیمه، وجود ندارد. استفاده از مدل سه خط دفاعی جهت مدل‌سازی رابطه بین راهبری شرکتی و نظامهای کنترل داخلی از گذشته رواج داشته است. به نظر ارائه‌دهندگان مدل چهار خط دفاعی، مدل سه خط دفاعی این قابلیت را دارد که با افزوده شدن توجه ویژه به مرجع مقررات‌گذار بانکها و بیمه‌ها، به طرز چشمگیری تقویت شود. در این نوشتار به این نقصان پرداخته و تلاش شده تا میزان نیاز این‌گونه مؤسسه‌ها به مدل کنترل داخلی مؤثرتر، با توجه به الزامهای مقررات‌گذاری خاص و ویژگیهای متنوع آنها، تعیین شود. هرچند که تحقیق به‌طور کلی به موضوع مؤسسه‌های مالی می‌پردازد، اما تحلیل مشروح آن بر مؤسسه‌های بانکی متمرکز است.

رویدادهای پریسک در خورتوجه اخیر، و رسواییهای شرکتی به دلیل سوءرفتار در عملیات بازارهای مالی، نشان می‌دهد که بانکها باید معیارهای راهبری شرکتی را ارتقا دهند. اما از همه مهمتر، این رویدادها منجر به اولویت‌بندی دستورکارهای نظارتی و راهبری در ارتباط با پیامدهای منظم بالقوه نظامهای کنترل داخلی ضعیف، شده است. این مطلب نیازمند برجسته‌تر شدن **سیاست‌های احتیاطی**<sup>۱۴</sup> در ارتباط با سوءرفتار در بانکها است. افزون بر این، نیازمند همکاری نزدیک‌تر بین مقررات‌گذاران، و حساب‌برسان داخلی و مستقل است تا اعتماد عمومی به مؤسسه‌های مالی برگردد.

این مطالعه به منظور لحاظ کردن ویژگیهای راهبری خاص بانکها و شرکت‌های بیمه، طرح کلی مدل حاوی چهار خط دفاعی را ارائه کرده که به حساب‌برسان مستقل و ناظران، یعنی افرادی که به صورت رسمی در محیط خارج از سازمان قرار دارند، نقش ویژه‌ای در ساختار سازمانی نظام کنترل داخلی داده است.

با فرض وجود رابطه سه‌جانبه بین حساب‌برسان داخلی، ناظران و حساب‌برسان مستقل، این مطالعه به دنبال بررسی دقیق تعامل‌های بین این سه گروه است. مطالعه‌کنندگان معتقد هستند که استقرار مدل چهار خط دفاعی، موجب ایجاد مسئولیتهای و روابط جدیدی بین حساب‌برسان داخلی، ناظران و حساب‌برسان مستقل شده و تقویت نظامهای کنترلی را به دنبال



این قواعد، دسته‌بندی‌های اطلاعاتی را که در اختیار آنها قرار می‌گیرند، رویه‌های کسب اسناد و سوابق، و قواعد محدودکننده انتشار اطلاعات مستثنی و محرمانه بازرسی، و حفاظت اطلاعات محرمانه را تعیین می‌کند.

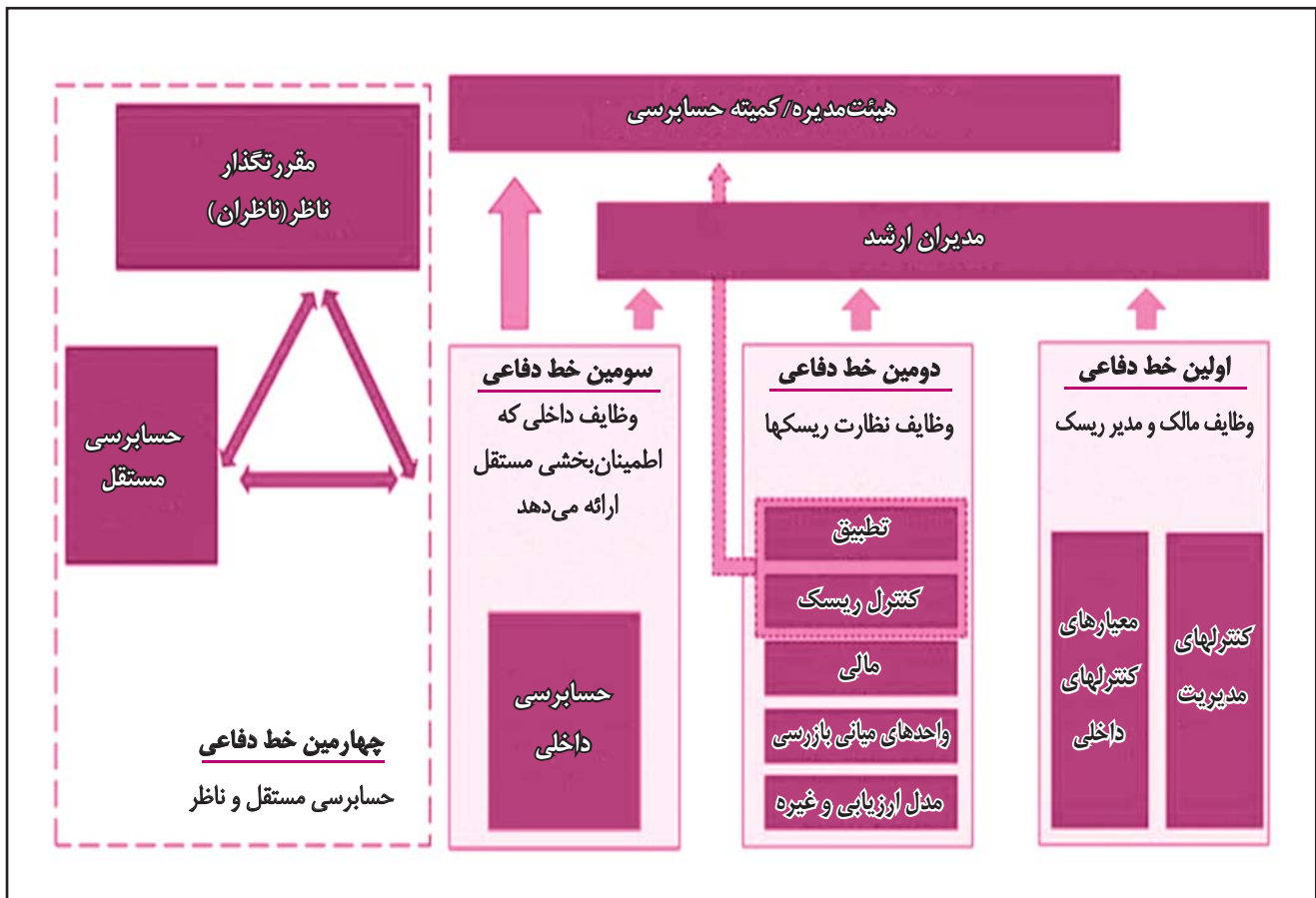
از آنجا که در طول زمان پیچیدگی کسب‌وکار بانکداری افزایش یافته، وظایف ناظران بانکی و حسابرسان مستقل در واقع به‌طور فزاینده‌ای متقاضی داشته است. این مورد، به‌ویژه در نظامهای مقرراتی صدق می‌کند که در آن، این دو (ناظران بانکی و حسابرسان مستقل) در مقام بازرسی مرکزی و مقامهای بازرسی ملی مشترک هستند؛ مانند اتحادیه اروپا.<sup>۱۶</sup> پیچیدگی در حال افزایش معامله‌ها و بازارها، توان سازمانهای نظارتی را در کاهش نبود تقارن اطلاعاتی کمتر کرده است. در نتیجه، باید به‌دنبال رویکردهای مکمل برای کاهش این نبود تقارن‌ها بود. این خط اضافه‌شده دفاعی، ممکن است از این لحاظ کمک‌کننده باشد. در واقع، حسابرسان داخلی، ناظران

ارتباط بیشتر اساس موفقیت آن است. کارهای ارتباطی از طریق کاهش، و نه حذف اطلاعات نامتقارن، میان اشخاص درگیر عمل می‌کند؛ البته در صورتی که رفتار (تبادل) اطلاعات طوری باشد که نظامهای کنترل ریسک، کارآمدتر شوند (نمودار ۲).

در برخی موارد، اعمال الزامهای افشای بیشتر ممکن است زیان‌بخش باشد؛ اگر باعث شود طرفهای درگیر در لایه چهارم، رفتار خود را در جهت مخالف تغییر دهند. این موضوع مشکل خطر اخلاقی در آسیب‌پذیری نظامهای کنترل داخلی را بدتر خواهد کرد.<sup>۱۷</sup> افزایش میزان اطلاعات به‌خودی‌خود خوب نیست، و حتی ممکن است منجر به نظامهای کنترل با اثربخشی و کارایی کمتر شود.<sup>۱۵</sup>

مدل چهار خط دفاعی، مجموعه جدیدی از فرایندها و قواعد، به‌ویژه از لحاظ اطلاعاتی که حسابرسان داخلی، حسابرسان مستقل و ناظران باید به اشتراک بگذارند (یا مجاز نیستند به اشتراک بگذارند) را به‌دنبال خواهد داشت.

نمودار ۲- مدل چهار خط دفاعی برای مؤسسه‌های مالی



دارد از سوی ناظران برای تشدید نظارت خود بر مؤسسه‌های مالی به کار روند؛ با این هدف که به جای نظارت منفعلانه و مبتنی بر نتیجه، نظارت پیش‌گیرانه ارائه دهند. به عبارت دیگر، از طریق کانالهای ارتباطی بهبودیافته با حسابرسی داخلی، ناظران می‌توانند اطلاعات مفید و قابل‌اتکایی برای پشتیبانی کردن از قضاوت‌های خود به دست آورند و می‌توانند آینده‌نگری بیشتری در ارزیابی‌های خود از ریسک داشته باشند. ناظرانی که اطلاعات بهتری دارند و به اطلاعات دقیق مسلح هستند، در اطمیناندهی این‌که پایداری بازار حفظ می‌شود، کمک می‌کنند.

به‌ویژه در این زمان که بیش از همیشه، مؤسسه‌های مالی باید اعتماد عمومی و اعتماد آنها را که با آنها تجارت می‌کنند، بازیابی و مدیریت کنند، رابطه نزدیک‌تر بین حسابرسان داخلی، ناظران و حسابرسان مستقل، به بخش مالی اعتبار و اطمینان خواهد بخشید. درک متقابل بیشتر نقشها و مسئولیتهای مربوط به این سه نقش آفرین، اثربخشی هر حوزه را بهبود خواهد بخشید؛ زیرا آنها نگرانیهای مکملی در رابطه با موضوعهای یکسان دارند؛ گرچه تمرکز نگرانیهای آنها متفاوت است.

مشکلهای متناوبی که در ارتباط با ناظران و حسابرسان مستقل وجود دارد، سبب می‌شود این حوزه از منظر عملی به شدت مورد توجه قرار گیرد. در همین راستا، اقدامهای

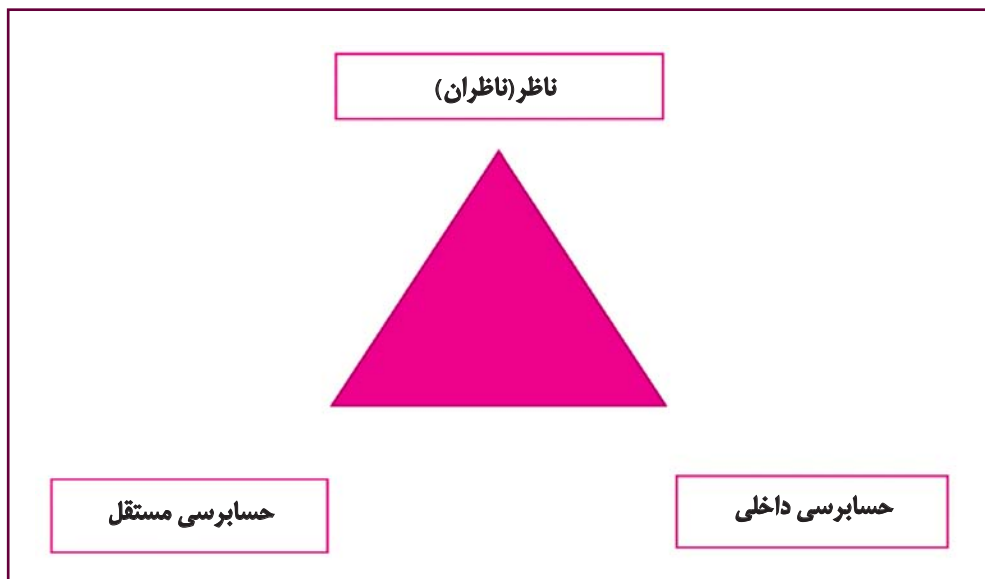
بانکی و حسابرسان مستقل، با همین چالشها روبه‌رو هستند و نقش آنها باید بیشتر به‌عنوان مکمل دیده شود.

ناظران بانکی نه تنها از حاصل کار حسابرسی داخلی نفع می‌برند، بلکه برای برخی وظایف خاص دیگر یا برای گردآوری اطلاعات تکمیلی، وقتی این اطلاعات به کار نظارتی آنها کمک کند، به حسابرسان مستقل هم روی می‌آورند. افزون بر این، همزمان، حسابرسان مستقل می‌توانند از رابطه با ناظران نفع ببرند. حسابرسان مستقل در انجام وظایف خود، می‌توانند به اطلاعاتی دسترسی یابند که به آنها در انجام مؤثرتر مسئولیت‌هایشان کمک کند. این موضوع به رابطه سه‌گانه بین حسابرسان داخلی، ناظران بانکی و حسابرسان مستقل منجر می‌شود (نمودار ۳).

طبق مدل چهار خط دفاعی، حسابرسان مستقل می‌توانند ارزیابی مستقلی از سه خط اول ارائه دهند؛ جایی که این ارزیابی به حسابرسی گزارشگری مالی سازمان و به رعایت الزامهای مقرراتی مربوط است. از این لحاظ، با ارائه اطمینان بیشتر به سهامداران و مدیریت ارشد، حسابرسان مستقل، مقررات‌گذاران و دیگر نهادهای برون سازمانی، نقش مهمی در ساختار کلی راهبری و کنترل سازمان به‌عهده دارند.

تعامل بین وظایف کنترلی (یعنی وظیفه حسابرسی داخلی) و ناظران، ممکن است منجر به بهبود ابزار و روشهایی شود که امکان

نمودار ۳- مثلث مقرراتی



ارتباط، اجزای مهمی هستند که استمرار کلی کنترلها را تقویت می‌کند. با ایجاد و استفاده از مدل چهار خط دفاعی، ویژگیهای زیر باید در برقراری ارتباط اجباری و به‌طور کارآمد به‌کار گرفته شود:

#### الف- نظم و قاعده اطلاعات فراهم شده:

- تعریف واژگان و دامنه تعامل؛ و
- تبادل اطلاعات پیش و در خلال کار حسابرسی به‌نحوی که اجازه انعطاف‌پذیری را بدهد (برای نمونه، از طریق برگزاری جلسه‌های موقت در هر زمانی که لازم باشد).

#### ب- کیفیت تعاملها:

- بازخورد واقعی در مورد کیفیت تعاملها و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ و
- ارزیابی منظم استقلال و بی‌طرفی<sup>۱۷</sup> هر کدام از طرفهای درگیر (برای نمونه، شرایط قرار ملاقات (کار) حسابرس مستقل).

#### ج- تعریف شفاف اختیار و دامنه کار:

- ناظران باید قدرت درخواست دسترسی به هرگونه اطلاعات نگهداری‌شده توسط حسابرسی مستقل یا داخلی را داشته باشند؛
  - هر سه طرف درگیر باید با هم دامنه حسابرسی موضوع کار را برای بررسی تعیین کنند (برای نمونه، بحث مشترک در مورد صورتهای مالی)؛ و
  - هر سه طرف درگیر باید روش‌شناسی حسابرسی خود را به اشتراک گذاشته و در مورد برنامه اقدام حیاتی صحبت کنند.
- این مدل نباید براساس رویکرد «یک نسخه برای همه»<sup>۱۸</sup> به‌کار گرفته شود و باید بسته به اندازه و مقیاس عملیات و محدوده فعالیت‌هایی که دنبال می‌شود، به‌صورت موردی استفاده شود.

#### نتیجه‌گیری

از مباحثی که در بالا مطرح شد، نتیجه‌گیری می‌کنیم که مؤسسه‌های مالی قانونمند، نیازمند مدل چهار خط دفاعی مناسبی هستند که بر روابط میان حسابرسی داخلی (سومین خط دفاعی) و حسابرسی مستقل و ناظران (که هر دو با هم چهارمین خط دفاعی را تشکیل می‌دهند)، تأکید کند. برخلاف

متعددی آغاز شده است که تعامل میان ناظران و حسابرسان مستقل را بهبود می‌بخشد. به‌طور خاص، کمیته نظارت بانکی بازل، تعامل میان ناظران و حسابرسان مستقل را مورد بررسی قرار داد. در نتیجه این بررسی، همبستگی مثبتی بین رابطه بیشتر بین ناظران و حسابرسان مستقل از یک سو و کیفیت بهتر حسابرسی در مورد صورتهای مالی بانکها و نظارت کارآمدتر بانکی از سوی دیگر، مشاهده شد. نتیجه‌گیریه‌ها و پیشنهادهای مشابهی از سوی دیگر تدوین‌کنندگان استانداردها، مقررات‌گذاران و نهادهای نظارتی، همچون **مقام بانقداری اروپا (EBA)**، بانک مرکزی انگلستان و بانک جهانی، ارائه شده است.

در حقیقت، حسابرس مستقل می‌تواند متحدی ارزشمند برای مراجع نظارتی، به‌ویژه در حوزه‌هایی که مهارتها و منابع کمیاب است، محسوب شود. بحران مالی جهانی اخیر، بر اهمیت همکاری نزدیک‌تر میان حسابرسان مستقل و ناظران بانکی که صاحب مهارتها و دانش متمایزی هستند، در زمینه بهبود نظارت بر فعالیت‌های بانکی و غلبه بر نقاط ضعف در فرایندهای مدیریت ریسک، ارزشیابی، کنترل و راهبری بانکها و نیز در حسابرسی قانونی و نظارت مالی، تأکید کرد.

ارتباط بهتر و تعامل نزدیک‌تر میان حسابرسان داخلی، ناظران و حسابرسان مستقل، ممکن است به خلق نظام کنترلی منجر شود که امکان دارد با بهره‌گیری از اطلاعاتی که به‌طور معمول در دسترس نیست، کاستیها و نقاط ضعف را در همان اولین و دومین خط، شناسایی کند. افزون بر این، وجود چنین تعاملی ممکن است زمینه‌ساز خلق محیطی شود که از استقلال، بی‌طرفی و یکپارچگی کار حسابرسی داخلی و مستقل، پشتیبانی می‌کند. به این ترتیب، وقتی ناظران اطمینان یابند که فرایند کار حسابرس مستقل، منصفانه، بی‌طرفانه، شفاف و مستقل از مدیریت بانک بوده و به‌خوبی مستندسازی شده است، قابلیت اعتماد عملکرد و خروجی حسابرسان مستقل، بهبود می‌یابد.

در نقشه‌راه پذیرش مدل نوآورانه چهار خط دفاعی، ارتباط بین سه طرف درگیر، براساس یک رابطه مثلثی، موضوعی مهم است که باید روی آن تمرکز شود؛ به‌ویژه، محدوده اطلاعات، شکل ارتباط، و زمان‌بندی و تعداد

pp. 640-661; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Effective Enterprise Risk Oversight: the Role of the Board of Directors, Sept. 2009

11- Anderson and EUBanks, Leveraging COSO Across the Three Lines of Defence, July 2015

12- Microprudential Policies

13- US Federal Reserve

۱۴- در نبود توافق نامه‌های افشا در ارتباط با رفتار اطلاعات، حسابرسی داخلی یک بانک ممکن است اطلاعات محرمانه را در ارتباط با موقعیت بانکی دیگر افشا کند

۱۵- همین مشکل برای مثال در زمانی روی می‌دهد که دولت باید به صورتی بهینه، اطلاعات مربوط به داراییهای بانکها را در خلال یک بحران مالی افشا کند: رجوع شود به:

Faria-E-Castro, Martinez and Philippon, Runs versus Lemons: Information Disclosure, Fiscal Capacity and Financial Stability, National Bureau of Economic Research, 2015

16- On the Distribution of Tasks between the ECB and NCAs, see ECB, Guide to Banking Supervision, Nov. 2014, In literature, Ferrarini and Charella, Common Banking Supervision in the Eurozone: Strengths and Weaknesses, ECGI Law Working Paper, 2013,

223; Eilis, European Banking Union and the ER Single Financial Market: More Differentiated Integration, or Disintegration?, University of Cambridge Faculty of Law Research Paper; Ferrarini, Single Supervision and the Governance of Banking Markets, ECGI Law Working Paper, 2015, 294

۱۷- رجوع شود به کمیته نظارت بانکی بازل، فعالیت حسابرسی داخلی در بانکها، آوریل ۲۰۱۲، اصل ۱۲

۱۸- در نظام بانکی در اروپا، تناسب، یکی از اصول اصلی استفاده از به اصطلاح تنها کتاب قانون (مجموعه‌ای هماهنگ از قوانین که تحت آن اتحادیه بانکداری عمل می‌کند) است. کمیسیون و پارلمان اروپا، هر دو تأکید کرده‌اند که تنوع نظام بانکی اتحادیه اروپا باید مورد تأیید قرار گیرد. رجوع شود به:

EBA, Proportionality Workshop: The Application of the Principle of Proportionality in the Context of Institutional and Regulatory Reforms, July 2015

منبع:

Arndorfer I., A. Minto, **The "Four Lines of Defense Model" for Financial Institutions**, Financial Stability Institute, 2015

وضعیت بیرونی، واحدهایی که خط چهارم دفاعی را تشکیل می‌دهند، باید در مباحث کنترل پایش و نظارت در سازمان، فعالیت داشته باشند. این بدین معناست که تعامل نزدیک میان فعالیت حسابرسی داخلی، حسابرسی مستقل و ناظران، بسیار اهمیت دارد. مزایا و ریسک‌هایی که از همکاری نزدیک میان این سه واحد ممکن است حاصل شود را برجسته کردیم. تحقیق‌های بیشتری برای توسعه راهکارهای ممکن جهت حل مشکلاتی شناسایی شده، لازم است.

افزون بر این، تغییرهایی که از این پس در شیوه‌های عمل نظارتی و حسابرسی در بخش مالی اعمال می‌شود تا مشکلات اصلی در مؤسسه‌ها را در همان مراحل اولیه رهگیری کرده و بدون خدشه وارد کردن به استقلال وظایف خطوط دفاعی سوم و چهارم، عملیات روزمره سازمان از نزدیک پایش شود، باید مورد بررسی قرار گیرد.



#### پانوشته‌ها:

- 1- Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF)
- ۲- انجمن حساب‌رسان داخلی (IIA)، مقاله اعلان موضع، سه خط دفاعی در اثربخشی مدیریت ریسک و کنترل، ژانویه ۲۰۱۳
- 3- Back Office
- 4- Middle Office
- 5- Société Générale, General Inspection Department, Summary Report, May 2008
- 6- UBS, Shareholders Report on UBS's Write-downs, April 2008
- 7- Detective
- 8- Institute of Internal Auditors (IIA), Attribute Standards 1100, Independence and Objectivity
- 9- OECD, Principles of Corporate Governance, Sept. 2015
- 10- Lyons, Corporate Oversight and Stakeholder Lines of Defense, The Conference Board Executive Action Report, no 365, Oct. 2011; Capriglione and Casalino, Improving Corporate Governance and Managerial Skills in Banking Organization, International Journal of Advanced Corporate Learning, 2014, vol., 7, issue 3; Spira and Page, Risk Management: the Reinvention of Internal Control and the Changing Role of Internal Audit, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2003, vol., 16, no. 4,

# حسابرسی از راه دور: چالش‌ها، ریسک‌ها، تقلب، فناوری، و روحیه کارکنان

مترجمان:



الهه مهدوی ثابت\*\*



مرتضی اسدی\*

## مقدمه

ویروس کرونا که در اوایل سال ۲۰۲۰ جهان را فراگرفت، مدل استاندارد دفاتر را - با چهار دیواری‌ها و اتاق‌های کنفرانس - زیر و رو کرد؛ زیرا سازمان‌ها به حالت الگوی مدیریت بحران درآمده و کارکنان به دورکاری روی آوردند. طبق نظرسنجی گالوپ از زمان شیوع کرونا حدود ۵۱٪ کارکنان از راه دور به صورت تمام وقت کار می‌کردند.

شروع سریع همه‌گیری روند کاری را به سوی فعالیت دورکاری در تمام جنبه‌های سازمان، از جمله حسابرسی داخلی تسریع کرد. از آنجایی که بسیاری از کارکنان به دفاتر خود مراجعه کرده یا در چند ماه آینده مراجعه خواهند نمود، از این رو بازگشت تمام وقت به دفاتر بعید به نظر می‌رسد. در واقع، اکثر مدیران اجرایی انتظار دارند که حداقل نیمی از کارکنانشان تا ماه ژوئیه به دفاتر برگردند و مشغول کار شوند، زیرا نمی‌توان زمان را

بین کار در شرکت و کار در خانه تقسیم کرد.

## پذیرش سریع همه‌گیری

حسابرسی از راه دور موضوع جدیدی نیست، از این رو برخی از جوانب مثبت و منفی آن به خوبی قابل درک است. به عنوان مثال، ارتباط بین حسابرسان و صاحبکاران از طریق تفکیک فاصله یا محدوده‌های زمانی، مشکلات لجستیکی را در پی دارد. اتکا به فناوری جهت جمع‌آوری شواهد یا تسهیل ارتباطات، مجموعه چالش‌هایی، از جمله دسترسی ضعیف به اینترنت یا ظرفیت محدود را به دنبال دارد.

همانطور که گفته شد، حسابرسی از راه دور مزایای قابل توجهی دارد، به ویژه برای سازمان‌هایی که دفاترشان از نظر جغرافیایی بسیار پراکنده‌اند. به عنوان مثال، کار میدانی در قراردادهای (کارهای حسابرسی معمولاً شامل تیم‌های کوچکی می‌شود که به مکان‌های مختلف سفر کرده و برای یک یا دو هفته کارگاه راه‌اندازی می‌نمایند، کارکنان را از وظایف روزانه خود دور نموده، مصاحبه برگزار می‌کنند، آزمون‌هایی را انجام می‌دهند، رویه‌ها را بررسی می‌کنند و غیره. این فرآیند برای کارکنان در تک تک مکان‌ها ناخوشایند است و می‌تواند برای رهبری نیز وقت گیر باشد.

حسابرسی‌های از راه دور زمان سفر را به صفر می‌رساند، به این معنی که حسابرسان وقت خود را صرف کارهایی می‌کنند که ارزش‌افزایی داشته باشد، مانند بررسی‌های عمیق اسناد یا تکمیل به موقع گزارش‌های حسابرسی. حسابرسی از راه دور همچنین می‌تواند فرصت‌هایی را برای حسابرسان ایجاد کند تا رویکردهای مختلف را در نظر

بگیرند، و به خود فرآیند حسابرسی ارزش بیشتری بدهند.

سایر مزایای حسابرسی از راه دور عبارتند از:

- مجموعه‌ای گسترده از حسابرسان در دسترس، از جمله کارکنان و بازنشستگان پاره‌وقت، و همچنین استفاده گسترده از کارشناسانی که می‌توانند جهت برنامه‌ریزی به تیم بپیوندند یا در بخش‌های مربوط به مصاحبه‌ها به طور کوتاه‌مدت مشارکت نمایند.

## کار از راه دور یا در محل کار

حسابرسی‌های در محل (حسابرسی-هایی که در دفتر شرکت انجام می‌شوند) گاهی اوقات انتخاب بهتری برای کار حسابرسی است. ملاحظات با اهمیت برای انتخاب فعالیت از راه دور یا در دفتر کار عبارتند از:

- صرفه‌جویی در هزینه
- منابع حسابرسی
- انواع رویه‌هایی که باید اجرا شوند
- انواع شواهدی که از راه دور به دست می‌آیند
- امنیت ارتباطات (اطلاع‌رسانی‌ها)
- زمان‌بندی

منبع: حسابرسی مجازی

<https://iaonline.theiia.org/2020/PagVirtual-es/TheAudit.aspx?spMailingID=32257780>

- هنگام نیاز به اولویت‌های رقابتی پوشش گسترده دارد و علتش صرفه‌جویی در زمان است.
- هزینه‌های سریار تسهیلات کاهش می‌یابد، زیرا گردآوری

اسناد طی چندین هفته انجام می‌شود، و جلسات با انعطاف‌پذیری بیشتری برنامه‌ریزی می‌شوند.

از معایب حسابرسی از راه دور می‌توان به کمبود فناوری موجود و نوع شواهد حسابرسی که باید جمع‌آوری شود، اشاره کرد. به‌عنوان مثال، حسابرسی موجودی‌ها از راه دور می‌تواند چالش‌برانگیز باشد.

یک نکته: این مهم است که نباید به حسابرسی‌های از راه دور فقط به‌عنوان یک اقدام مقرون به‌صرفه و یا به خاطر آنکه صرفاً دردسر لجستیکی کمی برای سازمان تحت حسابرسی دارند، اتکا شود.

ضعف دیگر حسابرسی از راه دور چالش‌های مرتبط با روابط بین فردی است که از راه دور انجام می‌شود. فقدان تعاملات حضوری، اعتمادسازی در سازمان را دشوارتر می‌کند. در محیط قبل از کووید، حسابرسان داخلی از این جهت که بر مبنای روزانه به اعضای سازمان خود کمک می‌کردند، و به ایجاد روابط و برقراری ارتباط‌های صادقانه کمک می‌نمودند، یک مزیت بی‌نظیر نسبت به حسابرسان مستقل داشتند.

کاترین ملوین حسابرس ارشد بخش ایمنی عمومی تگزاس می‌گوید: در یک محیط از راه دور و جدید، دو مجموعه مهارت به سرعت اهمیت پیدا کردند: (۱) مهارت‌های نرم و (۲) مهارت در فناوری کنفرانس ویدیویی (ویدیو کنفرانس). وی می‌گوید: «متوجه می‌شویم که در مورد ایجاد و حفظ ارتباط‌ها باید خیلی متفکرانه و آگاهانه عمل کنیم.»

چنانچه از مصاحبه‌های ویدیویی بهره می‌گیرید، دشوار می‌توانید یک نگاه حقیقی به مکان فیزیکی داشته باشید. حسابرسان می‌توانند به داده‌ها نگاه کنند، اما این کار به آنها حس مکان یا فرهنگ مذکور را نمی‌بخشد. البته برخی از آزمون‌ها، نظیر بررسی ایمنی درب انبار یا رعایت دستورالعمل‌های دسترسی ساختمان را نیز نمی‌توان انجام داد. آلن ماران رئیس حسابرسی داخلی شرکت چووی می‌گوید: هر آنچه که از راه دور قابل انجام نباشد، به‌طور بالقوه یک ریسک جدید به همراه دارد. وی افزود که این شرکت درصدد استفاده از روش‌های خلاقانه برای رفع مشکل در این حوزه‌ها است.

جیمز هانسن، معاون رئیس دفتر مشارکت ریسک در شرکت بین‌المللی کامپیشن می‌گوید که حسابرسان سازمانش مجبور شده‌اند ذهنیت خود را برای حسابرسی در یک محیط تقریباً مجازی تغییر دهند. این مسئله در برخی از حوزه‌های سازمان، مانند حسابرسی‌های فناوری اطلاعات که قبلاً به‌صورت آنلاین بود، چالش‌برانگیز نیست.

هانسن می‌گوید که حسابرسی‌های در محل برای سازمان کمک‌های بشردوستانه همچنان ضروری است. این سازمان در ۲۵ کشور فعالیت دارد، و کلیساهایی که شرکای آن‌ها با این سازمان همکاری دارند، گاهی در مناطق دورافتاده یا روستایی مستقر هستند. به گفته وی در نتیجه، کارهای حسابرسی به تعداد زیادی کار در محل نیازمند هستند تا از دسترسی حسابرسان به اسناد فیزیکی مربوط یا مصاحبه با افرادی اطمینان حاصل شود که دسترسی محدود به اینترنت دارند یا اصلاً

ندارند. هانسن می‌گوید تحقیقات پیرامون تقلب یک چالش بر سر راه حسابرسی از راه دور است و دلایل مشابه دارند.

خانم لسدی لستدی معاون رئیس دانشگاه و خدمات شرکتی در دانشگاه آزاد بوتسوانا می‌گوید: کارفرمایان برای عملی‌سازی فعالیت از راه دور باید منابع مورد نیاز کارکنان به‌منظور انجام کار در هر کجا که هستند را فراهم نمایند. این منابع شاید شامل پشتیبانی زیرساخت‌ها، نظیر اتصال به اینترنت یا افزایش پهنای باند در بخش خدمات، یا پرداخت کمک هزینه جهت یاری کارکنان در تامین هزینه‌های خدمات اینترنتی است. وی گفت: «کارفرمایان نباید هزینه را روی دوش کارکنان بیاندازند، زیرا این امر به بهره‌وری آسیب می‌رساند.» لستدی گفت که سازمانش سیاست کار در خانه را به گونه‌ای تدوین می‌کند که مسئولیت‌ها را با جزئیات به‌منظور القای حس پاسخگویی و خودانگیزی در کارکنان ارائه دهد. نکته مهم اینکه، کارکنان باید از نظر میزان خروجی‌شان مدیریت شوند. این امر به کارکنان انعطاف‌پذیری لازم برای کار در زمان‌هایی را می‌دهد که بیشترین بازدهی را دارند.

### تمرکز حسابرسی

استاندارد ۱۲۱۰ انجمن حسابرسان

داخلی (IIA): خردگی

حسابرسان داخلی باید از دانش، مهارت‌ها و دیگر صلاحیت‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های فردی، برخوردار باشند. در واحد حسابرسی داخلی باید در مجموع، دانش، مهارت‌ها و دیگر صلاحیت‌های لازم برای انجام وظایف وجود داشته باشد یا کسب شود.

لستدی می‌گوید کارکنان باید به‌خاطر خودشان مهارت‌های جدید و مبتنی بر

است. مصاحبه‌های از راه دور را معمولاً به طور معقول ۳۰-۶۰ دقیقه ادامه دهید، به‌ویژه به این دلیل که حسابرسان ممکن است به چندین جلسه با مصاحبه‌شوندگان نیاز داشته باشند. سایر نکات که باید مورد توجه قرار گیرند: بررسی‌های اسناد از راه دور به دلیل آن که تهیه و بارگذاری اسناد در یک چارچوب اشتراک فایل مانند «شیرپوینت» ضروری است، می‌تواند مدت زمان قابل توجهی را نسبت به حسابرسی در محل بگیرد. راه حل پیشنهادی این مساله این است که در طول حسابرسی به حسابرسان دسترسی مستقیم و لحظه‌ای دیجیتال بدهید.

به علاوه، ترتیب روبه‌ها و نتایج باید در نظر گرفته شوند. شاید ذینفعان بخواهند سریعاً یا مکرراً نتایج افزایشی-را ببینند (به‌روش‌شناسی چابک فکر کنید). همچنین شرکت‌های صاحبکار در مقایسه با مستندسازی فرآیند یا سایر کنترل‌ها و نیز از نظر ریسک، علاقه بیشتری به شاخص‌های اصلی عملکرد دارند.

### حسابرسی به روش چابک را در نظر بگیرید

بسیاری از فعالیت‌های حسابرسی داخلی از روش‌شناسی چابک اصلاح شده بهره می‌گیرند تا از این طریق زمان صرف شده در کارهای حسابرسی را کاهش داده و یافته‌ها را در مقایسه با روش‌شناسی سنتی آبخاری با جدول زمان‌بندی دقیق و جمع‌بندی، سریع‌تر ارائه و بررسی نمایند.

چابک اندیشی- در حین عدم اطمینان می‌تواند مزایای بزرگی داشته باشد. جلسات و چرخه‌های مکرر روش چابک یک توازن را فراهم نموده و امکان

انکار پیرامون فساد اداری امتناع کند، همه این‌ها در هنگام بازدید از محل به راحتی قابل مشاهده است.

### مولفه‌های حسابرسی از راه دور

کار حسابرسی در محل یا از راه دور از همان چرخه عمر عمومی پیروی می‌کند. والترز کور در کتابش به نام «راهنمای عملی برای حسابرسی از راه دور» چند پیشنهاد دارد.

از جمله نکات این کتاب آمده است که، افزایش تعداد نقاط تماس غیررسمی و رسمی را برای حفظ ارتباط‌ها مورد توجه قرار دهید. از آنجایی که ارتباط‌های رسمی عموماً می‌تواند فرآیند حسابرسی را دنبال کند، پس حسابرسان دورکار باید زمان‌بندی جلسات اضافی را به‌صورت آنلاین در موارد زیر در نظر بگیرند: جلسات برنامه‌ریزی کار، نقاط تماس تیم در اواسط هفته، جمع‌بندی پایان هفته، بحث‌های مربوط به موضوع، و بررسی‌های پیش‌نویس گزارش حسابرسی. ارتباط با واحد مورد حسابرسی با فرآیند حسابرسی همسو است، اما ارتباط مذکور باید از ارتباط‌های داخلی تیم، رسمی‌تر باشد. تمام روش‌های ارتباطی از ایمیل گرفته تا تلفن یا نشست مجازی را در نظر بگیرید. با وجود این، پیام‌رسانی فوری به ندرت یک رسانه مناسب محسوب می‌شود، زیرا روش‌های کلامی کمتر در معرض سوء برداشت هستند.

ارتباط با واحد مورد حسابرسی شامل جلسه شروع، مصاحبه‌های از راه دور، به روزرسانی‌های هفتگی، و جلسه پایانی

شایستگی را بیاموزند. وی گفت که کارکنان همچنین باید خلاق بوده و بتوانند ابتکار عمل را به دست آورند، زیرا از راه دور کار خواهند کرد، و با همکاران خود تماس چهره به چهره

ندارند. او می‌گوید: «شما افرادی نیاز دارید که روحیه آزاد دارند، می‌توانند مشارکت کنند، می‌توانند ارتباط برقرار کنند و تنهایی انجام دهند.»

«شما افرادی می‌خواهید که روحیه آزاد داشته باشند، بتوانند مشارکت کنند، بتوانند ارتباط برقرار کنند و بتوانند کارها را به تنهایی انجام دهند.»

لسدی لستدی  
معاون رئیس دانشگاه -  
خدمات شرکتی، دانشگاه آزاد  
بوتسوانا

مدیرعامل شرکت کامپیژن هر هفته جلسات مجازی با حضور همه کارکنان، و همچنین جلسات منظم رهبری برگزار می‌کند. هانسن می‌گوید که رئیس حسابرسی جهانی جلسات تیمی را هر هفته برگزار می‌کند تا از ارتباط تیم جهانی خود و پشتیبانی از آن‌ها اطمینان حاصل کند، مبادا آن‌ها دچار مشکلات شخصی باشند.

حسابرسی از راه دور به دلیل عدم تماس حضوری نگرانی دیگری را بر می‌انگیزد و آن احتمال تقلب است. احتمال مذکور در زمان اختلال افزایش می‌یابد. از مدت‌ها قبل حسابرسی از راه دور در این زمینه چالش برانگیز بوده است، زیرا تصور می‌شود که حسابرسان هنگام بازدید از یک محل و تعامل با افراد آن‌جا قابلیت کشف تقلب، سوءاستفاده یا اشتباهات ساده را دارند. گاهی اوقات مردم صادقانه حرف می‌زنند، اما رفتارشان خلاف این را نشان می‌دهد. چنانچه مصاحبه‌شونده‌ای از تماس چشمی یا تعلق پیرامون یک جلسه یا ارائه اسناد و احوال غیرقابل

- **امنیت سایبری (اینترنتی).** این ریسک بررسی می‌کند که آیا سازمان‌ها برای مدیریت تهدیدهای سایبری که سبب ایجاد اختلال و آسیب به شهرت سازمان می‌شوند، آمادگی لازم را دارند یا خیر.
- **شخص ثالث.** این ریسک توانایی سازمان‌ها را در انتخاب و نظارت بر روابط شخص ثالث بررسی می‌کند.
- **اطلاعات هیئت‌مدیره.** این ریسک بررسی می‌کند که آیا هیئت‌مدیره از دریافت اطلاعات کامل، به موقع، شفاف، صحیح و مربوط اطمینان دارند یا خیر.
- **پایداری.** این ریسک رشد آگاهی محیطی، اجتماعی و راهبری (ESG) را نشان می‌دهد، و توانایی سازمان‌ها را برای ایجاد راهبردها می‌سنجد تا از این طریق مسائل بلندمدت پایداری حل شوند.
- **نوآوری مخرب.** این ریسک بررسی می‌کند که آیا سازمان‌ها آماده سازگاری و/یا سرمایه‌گذاری روی اختلال هستند یا خیر.
- **نوسان اقتصادی و سیاسی.** این ریسک چالش‌ها و عدم اطمینان سازمان‌ها را در یک محیط اقتصادی و سیاسی پویا و به‌طور بالقوه ناپایدار بررسی می‌کند.
- **راهبری سازمانی.** این ریسک بررسی می‌کند که آیا راهبری سازمان‌ها به تحقق اهداف

سازمان‌ها باید درک پیچیده‌تری از روابط شخص ثالث خود داشته باشند و فراتر از تامین‌کنندگان و فروشندگان تفکر و بررسی کنند که کدام اتحادها، شرکا، کانال‌های تجاری و مشتریان /مصرف‌کنندگان اصلی برای ارزیابی و پایش مهم هستند. (ریسک شخص ثالث یکی از مهمترین ریسک‌ها برای این سال بود که در راهنمای انجمن حساب‌برسان داخلی (IIA) تحت عنوان «ریسک‌های پیش‌رو» برای سال ۲۰۲۱ مشخص شد.)

دن زیتینگ، مدیر ارشد تولید و راهبرد شرکت گالوانیزه، رویدادهای بیشتری را پیش‌بینی کرده که ریسک تداوم فعالیت را سبب می‌شوند. به‌عنوان مثال، تغییرات اقلیمی می‌تواند بر عملکرد کسب و کارها چه مستقیماً از طریق اختلالات فیزیکی نظیر بلایای طبیعی یا از طریق تغییر نحوه ارزیابی دارایی‌ها و یا بهینه‌سازی عملیات جهت کاهش انتشار کربن، تاثیر بگذارد. به علاوه، تنوع، برابری و عدالت اجتماعی به تسریع و مختل‌سازی تجارت در سال ۲۰۲۱ ادامه خواهد داد.

## ۱۱ ریسکی که باید در سال ۲۰۲۱ مراقب آن‌ها بود

۱۱ ریسک زیر که در گزارش انجمن حساب‌برسان داخلی با عنوان «ریسک‌های پیش‌رو» برای سال ۲۰۲۱ شناسایی شده، از میان مجموعه گسترده‌ای از ریسک‌ها انتخاب شده‌اند که در سال ۲۰۲۱ بر سازمان‌ها تاثیر می‌گذارند. ریسک‌های فوق بدون توجه به اندازه، صنعت، پیچیدگی یا نوع سازمان باید در همه جا مربوط باشند.

تغییرهای سریع در مواقعی که سازمان‌ها نیازمند تعدیلات سریع برای کارشان هستند را ایجاد می‌کند. این فرآیند به اعضای تیم قدرت می‌بخشد، زیرا وقتی آن‌ها روی پروژه‌ها کار می‌کنند تا از سرعت و پاسخگویی اطمینان حاصل نمایند، توانایی تصمیم‌گیری دارند. رعایت اصول روش چابک می‌تواند به یک حساب‌برس کمک کند تا برنامه کار حساب‌برسی مربوط را تنظیم نموده و با توجه به شرایط کسب و کار سازگاری یابد. اصول فوق از زمان شکل‌گیری فضای تجارت پسا همه‌گیری اهمیت پیدا کرده است. روش مذکور همچنین توانایی به‌روزرسانی دامنه کار حساب‌برسی، در صورت لزوم، افزایش تعامل با مشتریان از طریق تقویت همکاری و بهبود نتیجه کار را فراهم می‌کند. تیم‌ها ارتباط مکرر بیشتری دارند و ارتباط سریع‌تر به معنای حل سریع مسائل است.

## مشاهده ریسک‌های مهم

راهنمای انجمن حساب‌برسان داخلی تحت عنوان «ریسک‌های پیش‌رو» برای سال ۲۰۲۱، یازده ریسک اصلی و ریسک شخص ثالث را شناسایی کرده که سازمان‌ها و فعالیت‌های حساب‌برسی داخلی آن‌ها باید در محیط جدید و پسا همه‌گیری، آن ریسک‌ها را برطرف کنند. یافته‌های گزارش «ریسک‌های پیش‌رو» با نظرسنجی والترز کور همسو است. این نظرسنجی شناسایی و مدیریت ریسک شخص ثالث که می‌تواند شامل زنجیره تامین و راه‌حل‌های ابری باشد را به عنوان بزرگترین ریسکی که باید در سال ۲۰۲۱ برطرف شود، مشخص نمود.



و مشاوره مالی این شرکت می‌گوید: «فعالیت‌های حسابرسی داخلی که در مسیر تحول به حسابرسی نسل بعد هستند، عملکردهایی هستند که در بلندمدت پیشرفت نموده و به رهبران شرکت‌های خود کمک می‌کنند تا ریسک را بررسی نمایند و بینش‌های عمیق‌تری را در دنیای پسا کووید-۱۹ ارائه دهند.» وی می‌گوید چنین سازمان‌هایی از اختلال همه‌گیری برای نشان دادن انعطاف-پذیری عملیاتی استفاده کرده‌اند. معمولاً، فضای اخلاقی در بالای سازمان برای موفقیت حیاتی است. مطالعه شرکت پروتیویتی نشان می‌دهد که رهبران وظایف حسابرسی داخلی را که از فناوری‌ها، ابزارها و روش‌شناسی‌های جدید بهره برده‌اند، اینگونه می‌پندارند که تیم‌هایشان برای مقاومت در برابر «شرایط عادی جدید» - و هر شرایط عادی جدید در آینده کاملاً آماده‌اند. برخی از ویژگی‌های اصلی عملکردهای حسابرسی داخلی که طی همه‌گیری رشد کرده‌اند و به ارزش آنها افزوده شده است، کدامند؟ طبق گفته کالین ناف مدیر ارشد مدیریت محصول شرکت والترز کلور، اولین ویژگی اصلی، برخورداری از یک مشاور معتمد است، یعنی مشاوره که از ابتدا در فعال‌سازی برنامه تداوم سازمان مشارکت داشته باشد. مدیران ارشد حسابرسی که از ابتدا درگیر برنامه فوق بوده‌اند، دو نتیجه اصلی را به سازمان‌های خود ارائه می‌دهند: (۱) ارزیابی به روز شده ریسک جهت شناسایی مکانی که در آن تلاش‌های سازمانی نیازمند واکنش و انطباق است، و (۲) انعطاف‌پذیری با هدف هدایت برنامه حسابرسی و کارکنان تا از این طریق کمکشان کنند.

به‌علاوه ۴۱٪ از مدیران گفتند که ارتقای توانایی نیروی کار از طریق افزایش مهارت، مهارت‌یابی مجدد، و تحرک یکی از مهمترین اقداماتی است که آن‌ها برای تحول کار انجام می‌دهند. با وجود این تنها ۱۷٪ مدیران می‌گویند که کارکنانشان برای تطبیق، مهارت‌یابی مجدد و تصدی نقش‌های جدید بسیار آماده‌اند.

کارکنان خودشان نیز ضرورت تغییر را درک می‌کنند، زیرا ۶۰٪ از ده هزار نیروی کاری که امسال در مطالعه صدای نیروی کار اروپا (که بخشی از مطالعه موسسه دیلویت است) شرکت کردند، «توان سازگاری» را مهمترین مهارت مورد نیاز دانستند که برای رشد در بازار کار نیاز دارند.

البته، حسابرسی داخلی نیز درگیر این اختلال است. چالش بزرگ حسابرسی داخلی تشخیص اختلال‌ها و ارائه بینش جهت سازمان‌دهی آنها است. این مساله هسته اصلی مأموریت حسابرسی داخلی است - یعنی افزایش و محافظت از ارزش سازمانی از طریق ارائه تضمین هدف، مشاوره و بینش مبتنی بر ریسک. بر اساس گزارش جدید شرکت پروتیویتی، رهبران حسابرسی داخلی به رغم عدم اطمینان جهانی معتقدند که تیم‌هایشان برای مقابله با چالش‌های ناشی از کووید-۱۹ به خوبی آماده‌اند و به سازمان‌های خود کمک می‌کنند تا تحول دیجیتال را بپذیرند. سازمان‌هایی که فعالیت‌های حسابرسی داخلی آنها قبل از شروع همه‌گیری از فناوری‌ها، ابزارها و روش‌شناسی‌های جدید بهره گرفته‌اند و کار را از دور کنترل می‌کنند، اعتماد بیشتری به توانایی تیم خود برای نوآوری داشتند.

برایان کریستنسن معاون اجرایی شرکت پروتیویتی و رهبر حسابرسی داخلی جهانی

کمک می‌کنند یا مانع آن‌ها می‌شوند.

- **راهبری داده‌ها.** این ریسک مدیریت راهبردی کل داده‌ها شامل جمع‌آوری، استفاده، ذخیره، امنیت و وضعیت آن‌ها را از سوی سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد.
- **مدیریت استعداد.** چالش‌های سازمان را در شناسایی، کسب، افزایش مهارت، و حفظ استعداد مناسب برای رسیدن به اهدافشان بررسی می‌کند.
- **فرهنگ.** بررسی می‌کند که آیا سازمان‌ها فضا، انگیزه‌ها و عملکردهایی را که رفتار مطلوب را به وجود می‌آورند درک، پایش، و مدیریت می‌کنند یا خیر.
- **تداوم کسب و کار و مدیریت بحران.** توانایی‌های سازمان‌ها را در آماده‌سازی، واکنش، پاسخ‌گویی و بازیابی بررسی می‌کند.

### حسابرسی داخلی چگونه تغییر خواهد کرد

انطباق با این سرعت بالای تغییر و رفع مشکلات عظیم پیش‌رو، حسابرسی داخلی را در طی همه‌گیری تعریف کرده است. در نظرسنجی روندهای سرمایه انسانی جهانی موسسه دیلویت در سال ۲۰۲۱، مدیران «توانایی کارکنان خود را در سازگاری، بازیافتن مهارت، و تصدی نقش‌های جدید» شناسایی کرده و آن را مهمترین موضوع جهت بررسی اختلال‌های آینده می‌دانند و ۷۲٪ مدیران آن را مهمترین یا دومین عامل با اهمیت انتخاب می‌کنند.

فصل (دوره سه ماهه) را بررسی نمود و به دنبال تفاوت‌ها بود. ماران می‌گوید: «می‌توانید به کمک داده‌ها، روندها را ببینید و به آنها توجه کنید.»

ضمناً، کارفرمایان اکنون انتظار دارند که همه حسابرسان داخلی درک کاملی از مبانی تحلیل داده‌ها و آنچه که برنامه‌های تحلیلی برای حسابرسی و اطمینان‌بخشی می‌تواند انجام دهد، داشته باشند. این دانش باید با تصویری آشکار درباره کاربردهای بالقوه این فناوری و نحوه استفاده موثرتر از آن همراه باشد.

ماران عضو شرکت چووی می‌گوید: به کارکنان خود در زمینه تحلیل داده‌ها آموزش می‌دهد، و آنها را مجبور می‌کند تا کار با نرم‌افزار تجسم داده‌ها به نام تابلو را بیاموزند. او می‌خواهد اعضای تیم با اصول مربوط به زمینه‌هایی نظیر تحلیل داده‌ها و فناوری اطلاعات، و همچنین داشتن مهارت‌های تفکر انتقادی یک ذهنیت ترکیبی را پرورش دهند.

با نگاه به آینده، موسسه حسابرسان داخلی رسمی پیشنهادهایی را برای قابلیت‌های مورد نیاز حسابرسان ارائه می‌دهد:

- **ارتباطات.** هوش هیجانی ممکن است همیشه در راس فهرست مهارت‌های حسابرسان داخلی نباشد، اما یک نیاز جدید و مبرم است. حسابرسان داخلی ناگزیرند ارتباط خوبی داشته باشند. وقتی رایانه‌ها بیشتر جنبه تحلیل حسابرسی را به خود اختصاص می‌دهند، تقاضا برای افرادی بالا می‌رود که نحوه رفتار افراد در زندگی واقعی را

سوی یک کارمند دورکار دائم متمایل کنند.

با وجود این، مطالعه موسسه ارنست و یانگ (EY) نشان می‌دهد که یک کارمند دورکار و راهبری توزیع شده به این معنی است که ایجاد و حفظ فرهنگ شرکتی مطلوب دشوارتر است، و مطالعه فوق می‌افزاید که فرهنگ شرکتی برای موفقیت در جهان پسا همه‌گیری مهم است. این مطالعه نشان می‌دهد که شرکت‌ها مدیران ارشد در زمینه فرهنگ برای هدایت سرمایه‌گذاری‌ها و فرهنگ‌سازی بالا به پایین و پایین به بالا را در این شرکت‌ها منصوب خواهند کرد.

این تغییرات از نظر مهارت‌هایی که بیشتر مورد تقاضا قرار می‌گیرند چه معنایی برای حسابرسان داخلی دارند؟ بسیاری از مهارت‌های افزاینده در ارزش و تقاضا - همچنین مهارت‌های نزولی - نشان‌دهنده روندهای مدیریت اشتغال و استعداد بوده که با بحران‌ها تسریع شده‌اند.

این شرایط عادی جدید تاکید بیشتری بر مهارت‌های نرم و تاکید کمتری بر برخی توانایی‌های ارزشمند سنتی دارد که هدف آنها گزینش و پردازش اطلاعات است، اگرچه قضاوت مستقل، استدلال منطقی و تحلیل همیشه با اهمیت خواهند بود.

بازدیدها از محل کار پیش از کووید شامل زمانی‌هایی است که صرف پرسش از کارکنان، بررسی اسناد، و بررسی فیزیکی شواهد - به عنوان مثال آزمون امنیت ساختمان می‌شود. ماران می‌گوید: کارشناسانی که هم اکنون از راه دور حسابرسی می‌کنند، «رویکرد روشن-فکرانه‌تری» دارند. بررسی دقیق‌تر داده‌ها، مشاهده روندهایی را ممکن می‌سازد که در مراجعه حضوری قابل رویت نیستند. به عنوان مثال، در بررسی تعدیلات موجودی، می‌توان چندین

زیتینگ می‌گوید چنین انعطاف‌پذیری و توانایی ارائه بازخورد فوری در آغاز همه‌گیری مهم بود، زیرا بسیاری از کسب و کارها به ویژه آنهایی که به کار در مکان‌های متمرکز و آجر و ملات وابسته هستند مجبور به لغو برنامه‌های تداوم فعالیتشان شدند.

این درسی عینی برای آینده است. حسابرسان به جای آنکه حسابرسی را با هدف تطبیق با کنترل‌های منسوخ ادامه دهند، باید فرآیندهای برنامه‌ریزی تداوم کسب و کار سازمان‌های خود را طی همه‌گیری با توجه به عملکرد شرکت، و نیز زمینه گسترده‌تر مدیریت ریسک واحد تجاری ارزیابی و تعدیلاتی را توصیه نمایند. خصوصاً، حسابرسان باید از درس‌های مربوط به بیماری کووید-۱۹ استفاده نموده تا تعیین کنند که آیا برنامه تداوم کسب و کار به درستی در مدیریت ریسک واحد تجاری رتبه‌بندی شده است یا خیر. حسابرسان در عین حال می‌توانند کنترل‌های عملیاتی را بررسی کرده تا براساس آنچه آموخته‌اند، نواقص را شناسایی نمایند.

### مهارت‌هایی که حسابرسان داخلی نیاز دارند

براساس مقاله‌ای از هیات حسابرسی، با تکامل سازمان‌ها طی دوره پسا کووید و الگوی اداری ترکیبی، یک منبع ترکیبی از استعداد ایجاد می‌شود که در آن برخی از اعضای تیم حسابرسی از راه دور و برخی از اعضا در دفتر شرکت فعالیت می‌نمایند. منابع مذکور در این مقاله، اظهار می‌دارند که آنها انتظار دارند شرکت‌هایشان حسابرسی و سایر بخش‌ها را برای کاهش کنترل آنها و نیز کاهش هزینه‌های سربار نظیر اجاره، به

به عنوان شرکا به آنها نگریسته شود. خانم لستدی می‌گوید: «باید کم و بیش مانند مدیر عامل‌ها کار کنیم؛ زیرا شما [حسابرسان داخلی] بر همه فعالیت‌های سازمان نظارت می‌کنید، این زمان مناسبی است تا حسابرسان داخلی خود را نشان دهند.»

واضح است که چالش‌هایی بر سر راه تمام بخش‌های سازمان در دنیای پسا کووید وجود دارد. مطمئناً حسابرسی از راه دور توانایی کارشناسان را در ارائه خدمات اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای سطح بالا می‌آزماید. با وجود این، حسابرسی مذکور همچنین فرصت‌های خوبی را برای نشان دادن ارزش حسابرسی داخلی به سازمان فراهم می‌کند. خانم لستدی می‌گوید: «مردم بسیار بی‌انگیزه‌اند؛ آنها بیمناک و هراسیده‌اند. بنابراین اگر یک حسابرس داخلی هستید، اینجا همان مکانی است که به شجاعت نیاز است، زیرا باید چنین تفکری را از خود بزدایم. باید ذهن مردم را تسخیر کنید و به آینده امیدوارشان کنید؛ بگذارید آنها روشنایی انتهای راه را ببینند.»

**خودتان مهارت فروش را یاد بگیرید.** اگر حسابرسان داخلی از مدیریت، واحدهای مورد حسابرسی، و همکاران بخواهند که پیام‌هایشان را بشنوند و به آنها پاسخ دهند، به مهارت‌های کافی فروش نیاز خواهند داشت.

### کار در مسیر شرایط عادی جدید

محیط تغییرپذیری که بحران همه‌گیری مسبب آن است، سازمان‌ها را ملزم به تنظیم مجدد اولویت‌هایشان برای مشاهده آینده میان‌مدت و بلندمدت نموده، و در برخی موارد، وضعیت عادی جدید ظهور می‌کند. در مقاله موسسه پرایس واترهاوس کوپرز (PWC) با عنوان «چهار راه پاسخ‌گویی حسابرسی داخلی به کووید-۱۹» آمده است که: «اگر حالا حسابرسی داخلی رهنمودی حیاتی را ارائه دهد، ضمن آماده‌سازی برای آینده، (حسابرسی داخلی) به یک تیم قوی‌تر بدل می‌شود و ارزش بیشتری را برای بخش و کسب و کار فراهم می‌کند.»

خانم لستدی می‌گوید که حسابرسان داخلی به صلاحیت فنی، و همچنین مهارت‌های نرم نیاز دارند که برای کار در این محیط تغییرپذیر ضروری است، و به جای واکنش‌گرا بودن باید فعال باشند. وی می‌گوید: «وقتی مردم به حسابرسان داخلی می‌

اندیشند، افرادی را تصور می‌کنند که فراتر از واقعیت هستند. آنها حسابرسان داخلی را افرادی می‌دانند که عیب‌ها و نواقص را می‌یابند.» اما، حسابرسان داخلی باید به روشی مترقی فکر کنند، مانند استراتژیست‌ها به آینده بنگرند، و

درک می‌کنند، و می‌دانند چه عواملی تحریک‌شان می‌کند.

**ذکاوت تجاری.** حسابرسان داخلی کل کسب و کار را از درون می‌بینند، اما اگر بخواهند ریسک‌های نوظهور و تصویر بزرگ‌تر را دریابند، باید بتوانند فراتر از آن و فراتر از بخش و منطقه‌شان را نیز نگاه کنند. بطور فزاینده‌ای، از آنها انتظار می‌رود که درباره تاثیرهای احتمالی همه چیز از اقتصاد کلان گرفته تا تغییرات آب و هوا و پیچیدگی‌های زنجیره‌های تامین، اطلاعات زیادی داشته باشند.

**انعطاف‌پذیری و چابکی.** حسابرسان داخلی باید اطمینان را به شکلی موثرتر و سریع‌تر ارائه دهند. انعطاف‌پذیری و چابکی، بن‌مایه حسابرسی داخلی است و در چشم‌انداز پسا کووید، اهمیت دوچندان دارد.

**ایجاد روابط/شبکه‌سازی شخصی.** از روابط شخصی- استفاده کنید و بدانید هم‌تایان، همکاران، دوستان، و خانواده چه کاری انجام می‌دهند. کنجکاو باشید و سوال کنید.

**فعال بودن.** تخیل و کنجکاوای اکنون آنقدر مهم بوده که شایسته بحث است. تخیل و کنجکاوای برای حسابرسان داخلی، مهارت‌های جدید نیستند، اما هرگز این قدر مهم نبوده‌اند.

منبع اصلی:

- The IIA. (2021). Remote Auditing.

\* حسابدار رسمی، عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران.

\*\* دانشجوی دکتری حسابداری

## پایداری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی

مرتضی اسدی<sup>۱</sup>

الهه مهدوی ثابت<sup>۲</sup>

### چکیده

با توجه به گسترش فعالیت‌های تجاری در جهان و اهمیت پایداری در حوزه‌های سازمانی، دانشگاهی و حرفه‌ای، مقوله پایداری جزو نخستین اهداف کشورها و شرکت‌ها قرار گرفته است. پایداری شرایطی است که در آن وضعیت موجود حفظ شده و در امکانات و شرایط تغییری حاصل نمی‌شود. اصطلاح پایداری از مفهوم وسیع‌تری با عنوان توسعه پایدار گرفته شده است. توسعه پایدار، توسعه‌ای است که نیازهای نسل حاضر را برآورده می‌سازد بدون آنکه خللی در توانایی نسل‌های آتی در تامین نیازهایشان ایجاد نماید (ایتوسای، ۲۰۱۹). در طی چند دهه گذشته و با افزایش سطح نگرانی‌ها و آگاهی نسبت به نیاز به توسعه پایدار و همچنین برآورده ساختن انتظارات ذینفعان، شرکت‌ها هدف خود را از به حداکثر رساندن سود به بهینه ساختن اهداف سه‌گانه زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی تغییر داده‌اند. از یک سو گزارش‌های زیست‌محیطی و پایداری ابزاری برای برقراری ارتباط با ذینفعان و مدیریت شهرت تجاری است. از سوی دیگر این نوع گزارشگری می‌تواند از نظر داخلی برای سازمان به منظور بهبود مدیریت ریسک خود و صرفه‌جویی در منابع و پول بااهمیت باشد. گزارش پایداری علاوه بر اطلاعات مالی به افشای اطلاعات غیرمالی نیز می‌پردازد. پژوهشگران چهار بُعد اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبردی شرکتی را به عنوان ابعاد عملکرد پایدار معرفی نموده‌اند (حسینی معصوم و همکاران، ۱۳۹۸). از میان ابعاد فوق، راهبردی شرکتی به سبب نقشی که در ایجاد تعادل بین معیارهای اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی و میان منافع سرمایه‌گذاران و سایر ذینفعان دارد می‌تواند منجر به حفظ توسعه پایدار در شرکت‌ها شود (محمود و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش حاضر به تبیین ارتباط میان گزارشگری پایداری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی پرداخته است.

واژگان کلیدی: پایداری، مدیریت ریسک، مدل سه خط دفاعی و کنترل‌های داخلی

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد حسابداری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران (mortezaassadi@yahoo.com)

<sup>۲</sup> دکتری حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

(eli\_mahdavi@yahoo.com)

## پایداری و مدل سه خط دفاعی

مدل سه خط دفاعی انجمن حسابرسان داخلی به عنوان یکی از منابع مهم در راهبری موفق در جهان به رسمیت شناخته می‌شود. این مدل به سازمان‌ها در تشخیص ساختارها و فرآیندها برای مدیریت ریسک‌ها و دستیابی به اهداف، شامل ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری سازمان به بهترین شیوه کمک می‌کند. این مدل سه نقش اساسی را تعیین می‌کند که راهبری را در اولین سطح آن تعریف می‌نماید: پاسخگویی، اقدامات و اطمینان‌بخشی. مدل مذکور همچنین سه بازیگر اصلی را در راهبری مشخص می‌کند: ارکان راهبری، مدیران اجرایی و حسابرسی داخلی.

مدل سه خط دفاعی سازمان‌ها را به سمت راهبری موثر، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی هدایت می‌کند. مدل سه خط دفاعی از زمان ارائه آن، به سازمان‌ها در تشخیص نقش‌های مناسب که می‌توانند از دستیابی به اهداف تجاری به بهترین شکل پشتیبانی کرده و در عین حال برای سازمان و ذینفعان آن ارزش آفرینی نمایند، کمک کرده است. طبق نسخه بازنگری شده این مدل، برای نهادینه کردن ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و پایداری، تمام نقش‌ها باید به گونه‌ای با یکدیگر کار کنند تا از راهبری خوب اطمینان حاصل شده و مدل کسب و کار را آینده‌نگر نماید (اسدی و همکاران، ۱۴۰۰).

## کنترل‌های داخلی و مدل سه خط دفاعی

هر سازمانی اهدافی دارد که برای دستیابی به آنها تلاش می‌کند. در مسیر دستیابی به اهداف، سازمان با رویدادها و شرایطی مواجه می‌شود که ممکن است تحقق این اهداف را تهدید کنند. این رویدادها و شرایط بالقوه ریسک‌هایی را ایجاد می‌کنند که سازمان باید آنها را مشخص، تحلیل، تعریف و پیگیری کند. برخی ریسک‌ها (به طور کلی یا جزئی) ممکن است پذیرفته شوند و برخی ممکن است به طور کامل یا جزئی تا حدی کاهش یابند که در آن سطح برای سازمان قابل قبول باشند. روش‌های متعددی برای کاهش ریسک‌ها وجود دارد که یک روش کلیدی، طراحی و پیاده‌سازی کنترل داخلی موثر است.

چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو، اجزا، اصول و عوامل لازم برای یک سازمان جهت مدیریت موثر ریسک‌ها، از طریق پیاده‌سازی کنترل داخلی را بیان می‌کند. با وجود این، به این مسئله نمی‌پردازد که چه کسانی مسئول انجام وظایف خاص قید شده در این چارچوب هستند. مسئولیت‌های روشنی باید تعریف شوند تا هر گروه نقش خود را در پیگیری ریسک و کنترل، ابعادی که در مقابل آن پاسخگو است، و نحوه هماهنگی تلاش‌های خود با دیگر گروه‌ها را بدانند. نباید در پیگیری ریسک و کنترل «شکاف‌هایی» وجود داشته باشد، و یا اقدامی به طور غیرضروری یا ناخواسته تکرار شود.

با توجه به موارد فوق، از طریق ارتباط دادن چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو به مدل سه خط دفاعی می‌توان به سازمان‌ها جهت ارتقای ساختارهای راهبری کلی آنها کمک نمود. به عبارت دیگر مدل سه خط دفاعی به نحوه تخصیص و هماهنگ‌سازی وظایف خاص مرتبط با ریسک و کنترل در یک سازمان، صرف‌نظر از اندازه و پیچیدگی آن،

می‌پردازد. اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی باید تفاوت‌های مهم بین نقش‌ها و مسئولیت‌های این وظایف و نحوه تخصیص بهینه آنها برای سازمان به منظور افزایش احتمال دستیابی به اهداف را بدانند. به ویژه، این مدل تفاوت و رابطه میان اطمینان‌بخشی سازمان‌ها و سایر فعالیت‌های نظارتی را تصریح می‌کند؛ فعالیت‌هایی که اگر به وضوح تعریف نشوند، می‌تواند سبب سوءبرداشت شود (انجمن حسابرسان داخلی، ۲۰۱۵).

### رابطه میان پایداری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی

راهبری یکی از فرآیندهای کلیدی است که به طور قابل‌ملاحظه‌ای نیاز به تکامل دارد. راهبری به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها تعریف می‌شود که اثربخشی کلی یک سازمان را تضمین می‌کند و باید شامل نظارت بر مدیریت ریسک، کنترل‌ها و افشا باشد. با وجود این، در چشم‌انداز بلندمدت این راهبری باید شامل راهبری مسائل مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، راهبری و نیز ملاحظات پایداری گسترده‌تر باشد. راهبری موثر باعث ایجاد اطمینان ذینفعان و اعتماد آنها نسبت به تصمیمات، اقدامات، و نتایج شرکت در رسیدگی به اولویت‌ها و دستیابی به هدف شرکتی سازمان می‌شود.

مدل سه خط دفاعی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا نقش‌های مورد نیاز برای راهبری موثر و مدیریت موضوعات بااهمیت زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و نیز گزارشگری پایداری گسترده‌تر را در نظر بگیرند. این مدل شناخت عمیق‌تر این نقش‌ها و نحوه کار با یکدیگر را برای پشتیبانی از موفقیت سازمانی ترغیب می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند مناسب‌ترین ساختارها برای نیازهای خود را بهتر تعیین کنند و این مدل را در ارتباط با ملاحظات خاص خود - مقاصد، شرایط، فرهنگ، منابع - به عنوان شالوده ضروری برای مدیریت ریسک بکار گیرند.

برای آنکه بتوان کسب و کار را تاب‌آور و آینده‌نگر کرد، باید ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را در برابر دورنمای به طور مداوم در حال تکامل، مدیریت نمود. به عبارت دیگر، مدل‌های کسب و کار باید ریسک شرکت در ارتباط با و یا ناشی از مسائل مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را منعکس نموده و در نظر بگیرد و رویکرد اهمیت دوسویه را بکار گیرد (گزارشگری غیرمالی به علاوه گزارشگری مالی). برای دستیابی به این هدف، شرکت‌ها باید تغییرات مورد نیاز در درون فرآیندهای کسب و کار موجود را لحاظ کنند تا بهتر بتوانند مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را در عملیات خود یکپارچه‌سازی نمایند.

در زمینه مدل سه خط دفاعی، این بدان معنی است که کلیه نقش‌ها با یکدیگر کار می‌کنند تا به صورت جمعی به ایجاد و محافظت از ارزش‌های گنگامی که آنها با یکدیگر و با منافع اولویت‌بندی شده ذینفعان همسو هستند، یاری رسانند. انتقال به کسب و کار آینده‌نگر مستلزم روابط منابع طبیعی جدید به عنوان بخشی از مدل کسب و کار خواهد بود. طبیعت باید در کنار اقلیم مدنظر قرار گیرد و زمانی که موضوع مدیریت ریسک‌ها و شناسایی فرصت‌های برابر بلندمدت و رشد پایدار مطرح می‌شود، باید آنها را برای کسب و کار حیاتی به شمار آورد.

شناخت این ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری مستلزم آن خواهد بود که شرکت‌ها روابط داخلی و خارجی قوی داشته و اطمینان یابند که کیفیت روابط از کسب و کارها در فرآیند ارزش‌آفرینی

پشتیبانی خواهد کرد. پایداری در توصیف نحوه تاثیر سازمان‌ها بر جامعه و محیط زیست دیدگاه همه‌جانبه‌ای را در بردارد. پایداری به عنوان چترواژه‌ای برای توصیف اینکه یک سازمان چگونه می‌تواند در آستانه‌های زیست‌محیطی عمل کند، استفاده می‌شود. اقدامات مربوط به پایداری می‌تواند تلاش‌های یک شرکت برای کاهش تاثیرش در عین خلق ارزش در محیط بیرونی را شامل شود.

موضوعات زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری با پیش فرض تمرکز برون‌سازمانی به این نکته می‌پردازد که چگونه مسائل مذکور از طریق ایجاد ریسک‌ها، تهدیدها و فرصت‌های جدید بر شرکت و ارزش آن تاثیر می‌گذارند. ملاحظات زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری داده‌محور هستند و از طریق کمی‌سازی تاثیر آنها بر عملکرد مالی، ذینفعان را از ارزش شرکت آگاه می‌کنند. این مسائل هنگام در نظر گرفتن ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و یکپارچه‌سازی این موضوعات با اهمیت در فرایندهای کلیدی کسب و کار مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### **نقش‌های مدل سه خط دفاعی از نظر ملاحظات پایداری**

مدل سه خط دفاعی، فرآیندها و نقش‌های روشنی را برای هدایت سازمان‌ها به سمت راهبری خوب مشخص می‌کند. سازمانی که متکی بر راهبری خوب است می‌تواند ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی نموده و در تصمیم‌گیری لحاظ کند. در ادامه هر یک از این نقش‌ها و مسئولیت‌ها به تفصیل توضیح داده شده است:

#### **۱- نقش ارکان راهبری**

ارکان راهبری، شامل هیئت‌مدیره، اهداف سازمانی و نیز ساختارها و فرآیندهای مناسب برای راهبری موثر را تعریف می‌کند. ارکان راهبری، اهداف سازمانی را با مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری با اولویت بالا از نظر ذینفعان هماهنگ نموده، جهت حرکت را تعیین کرده و هدف شرکتی شامل ملاحظات گسترده‌تر پایداری را تعریف می‌کند. به ویژه، برای تحقق این هدف، ارکان راهبری باید بر سازوکارهای راهبری شامل موضوعات پایداری، استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری و تعامل با ذینفعان نظارت کند.

#### **۱-۱- ایجاد سازوکارهای راهبری شامل موضوعات پایداری**

بسیاری از شرکت‌ها برای نظارت بر موضوعات پایداری، سازوکارهای راهبری رسمی را ایجاد کرده‌اند. این امر ممکن است به یک کمیته اختصاصی، شامل اعضای هیئت‌مدیره، یا تحت مسئولیت یک کمیته از قبل موجود؛ به عنوان مثال مدیریت ریسک یا کمیته حسابرسی، محول شود. بین فعالیت حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی رابطه‌ای وجود دارد، که فرصت اعمال نفوذ مسئولیت‌های نظارتی را فراهم می‌کند.

#### **۱-۲- نظارت بر استراتژی گزارشگری پایداری**

ارکان راهبری مسئولیت‌هایی به منظور نظارت بر استراتژی گزارشگری زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری، اتخاذ تصمیم‌های گزارشگری یکپارچه استراتژیک و نیز اتخاذ سیاست‌ها و فرآیندهایی برای تقویت راهبری از طریق

مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی را نیز بر عهده دارند. ارکان راهبری نقش مهمی در ایجاد و تشریح داده‌ها و شاخص‌های مرتبط با موضوعات پایداری هم‌راستا با فرهنگ و هدف شرکتی دارد، تا به ذینفعان تعهد قوی به مسائل مذکور را نشان دهد.

مدل سه خط دفاعی برای اطمینان از ایجاد و حفظ ارزش‌های سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌های طرف‌های مختلف را در اجرای رویکرد یکپارچه مدیریت ریسک، کنترل‌های داخلی، افشا و اطمینان‌بخشی، شفاف می‌کند. هنگامی که ارکان راهبری درک و نظارت درستی نسبت به مساعدت این سه نقش برای ایجاد یک مدل کسب و کار انعطاف‌پذیر داشته باشند، انتظارات روشنی نسبت به چگونگی مشارکت هر یک از نقش‌ها در فرآیندهای گزارشگری و اطمینان‌بخشی برون‌سازمانی خواهند داشت.

### ۳-۱- تعامل با ذینفعان

بخش‌های مدیریت و پایداری در مقایسه با سایر نقش‌ها، از گذشته تاکنون تعامل بیشتری با ذینفعان سازمان داشته‌اند. ارتباط میان ارکان راهبری و ذینفعان ممکن است از طریق مجامع عمومی سالانه، گزارش‌های مدیریت یا از طریق گروه‌های مشاوره‌ای، پانل‌ها یا انجمن‌ها صورت گیرد. با وجود این، مشارکت ذینفعان باید فعالیت فرابخشی باشد که به ارکان راهبری بر می‌گردد. هنگامی که ارکان راهبری در تعامل منظم با ذینفعان باشند، و بالعکس، هر دو درک متقابلی از انتظارات و مواجهه سازمان با ریسک‌های مرتبط با موضوعات پایداری خواهند داشت. بنابراین یکپارچه‌سازی مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری در قالب یک مدل کسب و کار پایدار و ارزیابی اهمیت، به مشارکت ذینفعان بستگی دارد. هنگام تعامل با ذینفعان، ارکان راهبری باید از فراگیر و در هم تنیدگی ذینفعانی که برای سازمان مهم هستند، آگاه باشند.

### ۲- نقش مدیران اجرایی

مدیران اجرایی بر دستیابی به اهداف سازمانی نظارت نموده و می‌توانند مسئولیت‌های خط اول و دوم را برای وظایف خاص زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری، لحاظ کنند. نقش‌های مدیریتی خط اول برای شناسایی مسائل مرتبط با پایداری تاثیر پذیرفته از عملیات سازمان، به طور مستقیم با ارائه محصولات، خدمات و پشتیبانی کلی از سازمان همسو می‌شود. نقش‌های مدیریتی خط دوم مسئول کمک ویژه در امور مدیریت ریسک مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری است. این نقش‌ها می‌تواند بر مولفه‌های خاصی از مدیریت ریسک مرتبط با موضوعات مذکور مانند رعایت قوانین یا مقررات جدید افشای زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری، کنترل داخلی و تضمین کیفیت درون و برون سازمانی متمرکز باشند. از سوی دیگر، نقش‌های خط دوم، در برخی سازمان‌ها بر مسئولیت گسترده‌تر مدیریت ریسک، مانند توسعه مدیریت ریسک سازمانی، نظارت می‌کنند.

در مدل سه خط دفاعی، مدیران اجرایی بر نقش‌های زیر نظارت دارند:

۱- توسعه رویکرد چند سرمایه‌ای؛

۲- توسعه ارزیابی اهمیت برای اطلاع از مدیریت ریسک مرتبط با موضوعات پایداری؛ و



۳- کیفیت داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری، کنترل‌های داخلی و گزارشگری.

#### ۲-۱- توسعه رویکرد چند سرمایه‌ای

به طور سنتی، مدیران اجرایی ارزش سازمان را براساس سرمایه مالی و اقتصادی اندازه‌گیری می‌کنند. سرمایه‌های مالی و اقتصادی مربوط به دارایی‌هایی است که به راحتی قابل اندازه‌گیری بوده و سازمان به طور مستقیم آنها را کنترل می‌کند. به علاوه، رشد سرمایه مالی می‌تواند به سرمایه‌گذاران فعلی و بالقوه درباره ثبات یک سازمان اطمینان دهد. عوامل مالی و اقتصادی تنها جریان‌های سرمایه نیازمند توجه مدیران اجرایی نیستند. سازمان‌های زیادی رویکرد چند سرمایه‌ای را انتخاب می‌کنند، این رویکرد «توجه فعال سازمان به روابط بین واحدهای عملیاتی و عملکردی مختلف و سرمایه‌هایی که سازمان استفاده می‌کند یا بر آنها موثر است» را بررسی می‌کند.

مدیران اجرایی سازمان با توجه به این رویکرد چند سرمایه‌ای، روابط بین سرمایه‌های فیزیکی و نامشهود را تعریف، کمی‌سازی و ایجاد می‌کند، که مدل کسب و کار برای اطمینان از کارکرد مناسب عملیات سازمان و تاثیر آنها بر موضوعات پایداری، به این سرمایه‌ها نیاز دارد. شرکت با استفاده از رویکرد چند سرمایه‌ای قادر به ارزیابی آثار و وابستگی‌های خود بر سهام و جریان‌های سرمایه‌ای خواهد بود، که به نوبه خود به درک شرکت‌ها درباره اثربخشی تلاش‌های پایداری‌شان کمک خواهد کرد.

#### ۲-۲- توسعه ارزیابی اهمیت برای اطلاع از مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری

در ارزیابی اهمیت، موضوعات پایداری نسبت به دو جنبه اولویت‌بندی می‌شوند: (۱) اهمیت این مسائل برای ذینفعان؛ و (۲) تاثیر این مسائل بر سازمان. ماتریس اهمیت دو سویه، که نتیجه ارزیابی اهمیت است، ابزار ارزشمندی برای رتبه‌بندی مسائل و اولویت‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری در رابطه با عملیات کلیدی سازمان است. هرچه مجموعه ذینفعان جامع‌تر و متنوع‌تر باشد، نتایج ارزیابی اهمیت برای تشخیص ریسک‌های مرتبط با موضوعات پایداری قابل‌اتکاتر است، زیرا این ارزیابی به شناسایی و اولویت‌بندی مسائل زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری از نظر میزان تهدیدآمیز بودن یک ریسک برای دستیابی به استراتژی و اهداف سازمان، کمک می‌کند. از آنجا که فرآیند ارزیابی اهمیت به همسویی موضوعات پایداری با استراتژی شرکت کمک می‌کند، در نتیجه به افشای داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری نیز کمک خواهد کرد و باید به عنوان یک ابزار مهم میان‌بخشی که می‌تواند به همه نقش‌های موجود در مدل سه خط دفاعی (ارکان راهبری، مدیران اجرایی، حسابرسی داخلی) کمک نماید، در نظر گرفته شود.

روش‌های سنتی ارزیابی و اولویت‌بندی ریسک‌ها، مبتنی بر معیارهای تاثیر و احتمال ریسک هستند، اما تکنیک‌های کمی و کیفی دیگری نیز برای یکپارچه‌سازی ریسک‌های مرتبط با موضوعات پایداری وجود دارد که موجب اجرای مناسب‌ترین پاسخ ریسک می‌شوند. این تکنیک‌ها، مانند تجزیه و تحلیل سناریوی ریسک، احتمال وقوع ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را با روندهای آینده یا تحولات محیطی مورد انتظار ترکیب می‌کنند. علاوه بر تجزیه و تحلیل سناریو، نگاشت همپوشانی ریسک‌ها و نحوه تاثیرگذاری آنها بر یکدیگر، بینش‌هایی درباره

سرعت آثار آنها، و انتشار ریسک‌ها در عملیات مختلف، بالادستی و پایین‌دستی، که سازمان مدیریت می‌کند، فراهم می‌آورد.

هنگامی که شرکت‌ها رویه‌های روشنی برای تشخیص، اندازه‌گیری، کنترل و گزارش ریسک‌های مرتبط با موضوعات پایداری داشته باشند، آنها می‌توانند در محیط‌های عملیاتی بی‌ثبات نیز تاب‌آوری بیشتری داشته باشند. به عنوان مثال، ممکن است واحدهای تجاری نمای کلی‌تری از حوزه فعالیت شرکت در سطح کشور داشته باشند و بتوانند ریسک‌های مرتبط با زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را مشخص کرده و سریعاً اقداماتی در پاسخ به ریسک اجرا کنند.

### ۳-۲- کیفیت و گزارشگری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری

اطمینان به رویکردی منسجم برای جمع‌آوری، گزارشگری و افشای داده‌ها، لازمه اطمینان از مفید بودن اطلاعات برای تصمیم‌گیری است. درک افراد، فرآیندها و سیستم‌های درون یک سازمان و نحوه راهبری آنها برای اطمینان از صحت و اعتبار داده‌ها، اهمیتی حیاتی برای بهبود کیفیت اطلاعات پایداری دارد. افشا و گزارشگری داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری باید تمرینی آینده‌نگر برای هدایت نقش‌های مختلف به سوی یکپارچه‌سازی موضوعات پایداری، مدیریت ریسک موثر و مشارکت ذینفعان باشد. افشای موضوعات مذکور باید با صورت‌های مالی و گزارش پایداری همسو باشد، زیرا گروه‌های مختلف ذینفعان برای تصمیم‌گیری آگاهانه به دنبال اطلاعات منسجم و سازگار هستند.

هنگام تعیین داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری که باید استفاده شوند، و نحوه جمع‌آوری و تجمیع آنها در شاخص‌ها، توجه به سه عامل اهمیت دارد: کیفیت، صحت و اعتبار. این عوامل اهمیت ویژه‌ای در مسائل یا ریسک‌های مرتبط با موضوعات پایداری جدید یا نوظهور دارند.

### ۳- نقش حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی به طور ایده‌آل به دنبال کمک به شرکت‌ها برای ارزیابی فرصت‌ها، بررسی تغییرات عملیات و گزارشگری، رعایت مقررات، و تسریع نوآوری و بهبود پایداری است. اگر چه شیوه فعلی متفاوت است، ولی حسابرسی داخلی به طور معمول در ارتباط با اطلاعات زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری نقشی پیشرو ندارد. این فرصت برای ارکان راهبری وجود دارد که تشخیص دهد حسابرسی داخلی می‌تواند برای شرکت ارزش‌آفرین باشد و در صورت یکپارچه‌سازی با فعالیت پایداری می‌تواند فراتر از تطبیق رفته و رویکرد فعال‌تری برای پایش موضوعات با اهمیت پایداری اتخاذ کند.

واحد حسابرسی داخلی همچنین روابط نزدیکی با کمیته حسابرسی دارد، که این امر فرصت بیشتری برای ارائه رویکردی یکپارچه‌تر در سطح هیئت‌مدیره فراهم می‌کند. حسابرسی داخلی و فعالیت‌های پایداری فرصت پیش‌بینی روندهای آتی افشای موضوعات زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری را دارند. به عنوان مثال، حساب‌رسان

داخلی می‌توانند بر چشم‌انداز نظارتی در حال تحول و سطح هماهنگی بین چارچوب‌های نظارتی مختلف نظارت کنند.

حسابرسان داخلی همچنین می‌توانند کنترل‌های داخلی در مورد افشای موضوعات پایداری را آزمون نموده و اطمینان حاصل کنند که داده‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری به طور مداوم جمع‌آوری می‌شوند تا اطمینان در فرآیند جمع‌آوری داده‌ها تضمین شود. محیط کنترل داخلی شیوه‌های روشنی را برای اطمینان از وجود ارتباطات دوطرفه و حلقه‌های بازخورد بین مدیران اجرایی و حسابرسی داخلی ارائه می‌دهد. چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو در سال ۲۰۱۳، شیوه‌هایی را برای ایجاد یک محیط کنترل داخلی موثر، مجموعه‌ای از استانداردها، فرآیندها و ساختارهایی که یک سیستم اثربخش کنترل داخلی بر آنها متکی است، معرفی می‌کند. محیط کنترل داخلی سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا:

الف- به اهداف استراتژیک دست یابند،

ب- گزارش‌گری مالی و غیرمالی قابل اعتماد به ذینفعان درون و برون سازمانی ارائه کنند،

پ- عملیات خود را به طور کارا و اثربخش انجام دهند،

ت- قوانین و مقررات را رعایت کنند، و

ث- از کنترل داخلی دارایی‌های خود در سراسر سازمان محافظت کنند.

حسابرسی داخلی باید مستقل از مدیران اجرایی باشد تا بتوان از بی‌طرفی، اختیار و اعتبار آن اطمینان حاصل نمود. حسابرسی داخلی، اطمینان و مشاوره‌ای مستقل و بی‌طرفانه درباره فرآیندها و ساختارهای مدیریت ریسک زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری اثربخش ارائه می‌کند. فعالیت حسابرسی داخلی باید به منابع خوبی دسترسی داشته باشد و برای اطمینان از درستی، اعتماد، شفافیت، تطبیق و پاسخگویی باید در جایگاه مناسبی قرار بگیرد. این امر از طریق افشای منظم گزارش‌های پایداری و مالی، تضمین فرآیندهای منظم جمع‌آوری داده‌ها، و تخصص در شاخص‌های زیست‌محیطی، اجتماعی، اقتصادی و راهبری حاصل می‌شود. حسابرسی داخلی یافته‌های خود را به منظور ارتقا و تسهیل بهبود مستمر، به مدیریت و ارکان راهبری گزارش می‌کند.

یک واحد حسابرسی داخلی با منابع خوب و دارای جایگاه مناسب:

الف- نسبت به ارکان راهبری پاسخگو است،

ب- در برنامه‌ریزی و عملیات خود مستقل از دخالت مدیران اجرایی است،

پ- مجوز دسترسی به همه افراد، داده‌ها، و منابع مورد نیاز برای انجام کارش را دارد،

ت- مسئول تصمیم‌گیری‌های اجرایی نیست،

ث- دانش کاملی درباره تمامی جنبه‌های سازمان دارد، و

ج- استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی را رعایت می‌کند (شورای تجارت جهانی برای توسعه پایدار، ۲۰۲۲).

## نتیجه‌گیری

با گسترش روزافزون نیازهای اطلاعاتی درباره عملیات واحدهای تجاری، ارائه صورت‌های مالی به روش سنتی، پاسخگوی همه نیازهای استفاده‌کنندگان نیست (ودیدی و همکاران، ۱۳۹۲). به عبارت دیگر، با گسترش فعالیت‌های تجاری در جهان، استفاده از سیستم‌های حسابداری سنتی امروزی، امکان اندازه‌گیری و سنجش آثار خارجی عملیات سازمان را با دشواری مواجه ساخته است. سیستم‌های حسابداری سنتی، عملکرد واحد تجاری را از جنبه‌های خاص ارزیابی می‌کند. به طوری که نمی‌تواند در برگیرنده آثار محیطی و اجتماعی سازمان‌ها باشد. یکی از راهکارهای بسیار مهم و ضروری برای تامین نیازهای فوق، استفاده از گزارشگری پایداری است. گزارش پایداری، گزارش سازمانی است که اطلاعاتی درباره عملکرد اقتصادی، زیست‌محیطی، اجتماعی و راهبری شرکتی در اختیار می‌گذارد (مهرانی و همکاران، ۱۳۹۶). گذر از گزارشگری سنتی و افشای اطلاعات پایداری شرکت‌ها با هدف افزایش شفافیت، ارتقای ارزش برند، حسن شهرت و مشروعیت سازمانی، تقویت بهینه‌کافی در برابر رقبا، علامت‌دهی رقابت‌پذیری، انگیزش کارکنان و حمایت از فرآیندهای کنترل و اطلاعات شرکت صورت می‌گیرد (هرزیگ و همکاران، ۲۰۱۷).

از سوی دیگر هر سازمانی باید مسئولیت‌های مربوط به راهبری، ریسک و کنترل را برای تسهیل به حداقل رساندن «شکاف‌ها» در کنترل‌ها و تکرارهای غیرضروری وظایف تخصیص‌یافته مرتبط با ریسک و کنترل را به طور شفاف تعریف کند. مدل سه خط دفاعی شیوه موثری برای ارتقای ارتباطات درخصوص ریسک و کنترل از طریق تصریح نقش‌ها و وظایف را ارائه می‌دهد. این مدل می‌تواند برای تصریح نحوه هماهنگی مسئولیت‌های مربوط به ریسک و کنترل در سراسر یک سازمان سودمند باشد. هدف اصلی این مدل این است که تحت نظارت و هدایت مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، سه گروه مجزا (یا سه خط دفاعی) برای مدیریت موثر ریسک و کنترل لازم است. این سه گروه وظایف زیر را انجام می‌دهند:

مالکیت و مدیریت ریسک و کنترل (مدیریت عملیاتی)،

پایش ریسک و کنترل در حمایت از مدیریت (قراردادن فعالیت‌های ریسک، کنترل، و تطبیق توسط مدیریت)، و

ارائه اطمینان‌بخشی مستقل به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد درخصوص اثربخشی مدیریت ریسک و کنترل (حسابرسی داخلی).

هر یک از این سه خط دفاعی نقش متمایزی در کل چارچوب راهبری سازمان دارد و هنگامی که هر یک به نحوی موثر به وظیفه‌اش عمل کند، احتمال نقض بااهمیت در کنترل کاهش می‌یابد. این ساختار همچنین در دریافت اطلاعات بی‌طرف درباره مهمترین ریسک‌های سازمان و درباره چگونگی پاسخگویی مدیریت به این ریسک‌ها، از هیئت‌مدیره پشتیبانی می‌کند.

به عنوان نتیجه کلی می‌توان بیان کرد که هر چه آگاهی عمومی بالاتر می‌رود، لزوم پاسخگویی عمومی افراد یا واحدهای تجاری که مدیریت منابع عمومی را بر عهده دارند، بیشتر می‌شود. یک حرکت از تمرکز منحصر به فرد بر ریسک مالی به سمت توجه به تمام ریسک‌های اصلی که بر عموم مردم تاثیر می‌گذارد، صورت گرفته است. مدیریت تمام ریسک‌های عمده به منظور تحقق اهداف سازمان سبب شده است که تغییراتی در مسئولیت‌های شرکتی، دولتی و گزارشگری پدید آید (اسدی و همکاران، ۱۴۰۱).

## منابع

### فارسی

- ۱) اسدی، مرتضی و مهدوی ثابت، الهه (۱۴۰۱). حسابرسی زیست محیطی. نشریه حسابرس. شماره ۱۱۹.
- ۲) اسدی، مرتضی و مهدوی ثابت، الهه (۱۴۰۰). گزارشگری و گواهی‌دهی زیست محیطی، اجتماعی و راهبری (ESG): نقشه راه برای حسابرسان. نشریه حسابدار. ماهنامه انجمن حسابداران خبره ایران. شماره ۳۴۰.
- ۳) حسینی معصوم، محمدرضا؛ گرکز، منصور؛ سعیدی، پرویز و معطوفی، علیرضا. (۱۳۹۸). عملکرد مدیران در مواجهه با آستانه‌های سود: شواهدی از نقش گزارشگری پایداری. پژوهش‌های کاربردی در گزارشگری مالی. ۸(۲)، صص ۱۶۸-۱۴۱.
- ۴) مهرانی، ساسان؛ کرمی، غلامرضا؛ سیدحسینی، سیدمصطفی و جهرومی، مهتاب. (۱۳۹۶). تئوری حسابداری، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۵) ودیعی، محمدحسین؛ خلیلیان موحد، علی؛ هزارخانی، سید اسماعیل و توسلی فدیه، فاطمه. (۱۳۹۲). بررسی آخرین تحولات گزارشگری مالی یکپارچه. یازدهمین همایش ملی حسابداری ایران. مشهد. دانشگاه فردوسی مشهد.

### انگلیسی

- ۶) WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) & IIA (The Institute of Internal Auditors), July ۲۰۲۲, "Embedding ESG and sustainability considerations into the Three Lines Model"\*
- ۷) INTOSA (International Organization of Supreme Audit Institutions), ۲۰۱۹, "Sustainable Development: The Role of Supreme Audit Institutions"
- ۸) Mahmood, Z. Kouser, R. Ali, W., (۲۰۱۸), Does Corporate Governance Affect Sustainability Disclosure? A Mixed Methods Study. Sustainability, Vol. ۱۰, No. ۳, pp. ۲۰۷.
- ۹) Herzig, C. and S. Schaltegger. (۲۰۱۷). Corporate Sustainability Reporting: An Overview. Sustainability Accounting and Reporting, Available at: <https://link.springer.com/book/۱۰.۱۰۰۷/۹۷۸-۱-۴۰۲۰-۴۹۷۴-۳>. [Online][۱۲ June ۲۰۱۷]
- ۱۰) IIA (The Institute of Internal Auditors), July ۲۰۱۵, "Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense" \*

\*دو منبع انگلیسی فوق توسط نگارندگان مقاله به فارسی ترجمه شده و از طریق لینک زیر قابل دسترسی است.

<http://linkedin.com/in/morteza-asadi-b۳۴۱۷b۵۳>

# **Sustainability, Risk Management & Internal Controls**

**Morteza Assadi<sup>1</sup>**

**Elahe Mahdavi Sabet<sup>2</sup>**

## **Abstract**

Considering the expansion of commercial activities in the world and the importance of sustainability in organizational, academic and professional fields, the category of sustainability has become one of the first goals of countries and companies. Stability is a situation in which the existing situation is maintained and there is no change in facilities and conditions. The term sustainability is derived from a broader concept called sustainable development. Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. Over the past few decades, with the increasing level of concerns and awareness of the need for sustainable development and also meeting the expectations of stakeholders, companies have shifted their goal from maximizing profit to optimizing the environmental, social and they have changed the economy. On the one hand, environmental and sustainability reports are a tool for communicating with stakeholders and managing business reputation. On the other hand, this type of reporting can be important internally for the organization in order to improve its risk management and save resources and money. In addition to financial information, the sustainability report also discloses non-financial information. Researchers have introduced four dimensions of economic, environmental, social and corporate governance as dimensions of sustainable performance. Among the above dimensions, corporate governance can lead to maintaining sustainable development in companies due to its role in creating a balance between economic, social and environmental criteria and between the interests of investors and other stakeholders. The current research has explained the relationship between sustainability reporting, risk management and internal controls.

## **Keywords**

Sustainability, Risk Management, The Three Lines of Defense Model & Internal Controls

---

<sup>1</sup> Master of Accounting, College of Management, Tehran University, Iran (mortezaassadi@yahoo.com)

<sup>2</sup> PhD of Accounting, School of Management and Economics, Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran (eli\_mahdavi<sup>1</sup>^@yahoo.com)

# استفاده از چارچوب کوزو در مدل سه خط دفاعی

مرتضی اسدی      الهه مهدوی ثابت

## مقدمه

این مقاله محصول همکاری بین کمیته سازمان‌های حامی (COSO) و انجمن حساب‌رسان داخلی است. هدف این مقاله کمک به سازمان‌ها جهت ارتقای ساختارهای راهبردی کلی آنها با ارائه رهنمودی درخصوص نحوه شرح و تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص در قبال کنترل داخلی از طریق ارتباط دادن چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو به مدل سه خط دفاعی است.

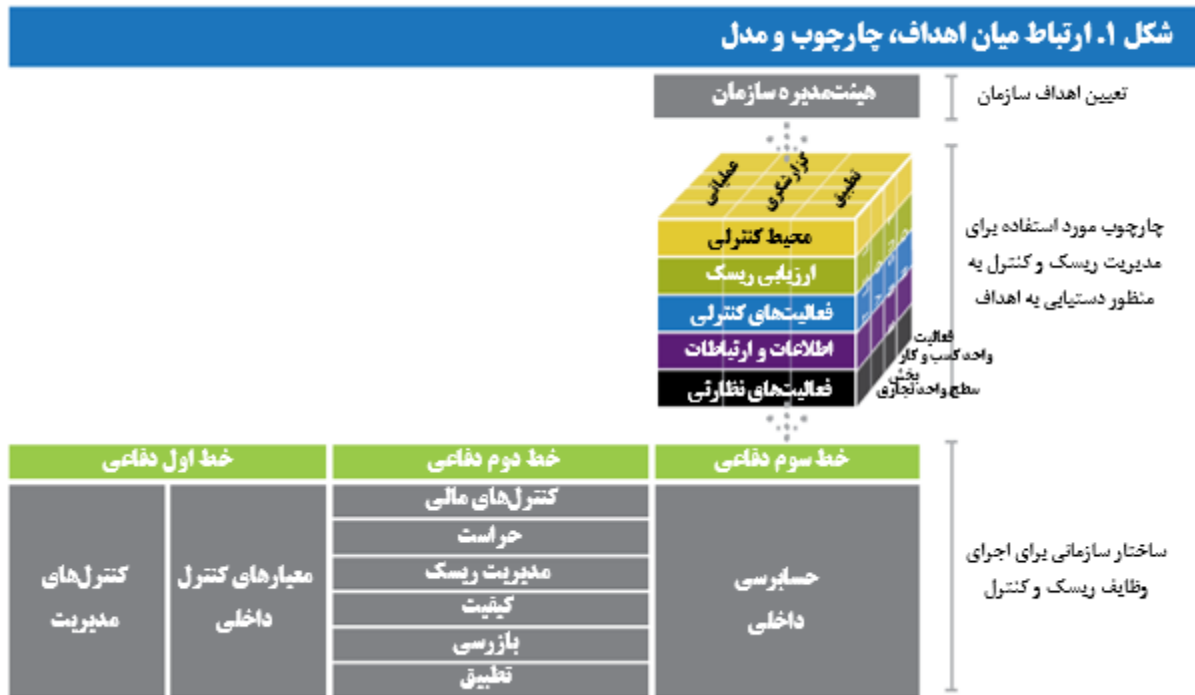
## خلاصه اجرایی

هر سازمانی اهدافی دارد که برای دستیابی به آنها تلاش می‌کند. در مسیر دستیابی به اهداف، سازمان با رویدادها و شرایطی مواجه می‌شود که ممکن است تحقق این اهداف را تهدید کنند. این رویدادها و شرایط بالقوه ریسک‌هایی را ایجاد می‌کنند که سازمان باید آنها را مشخص، تحلیل، تعریف و پیگیری کند. برخی ریسک‌ها (به‌طور کلی یا جزئی) ممکن است پذیرفته شوند و برخی ممکن است به‌طور کامل یا جزئی تا حدی کاهش یابند که در آن سطح برای سازمان قابل قبول باشند. روش‌های متعددی برای کاهش ریسک‌ها وجود دارد که یک روش کلیدی، طراحی و پیاده‌سازی کنترل داخلی موثر است.

چارچوب یکپارچه کنترل داخلی کوزو (چارچوب) اجزاء، اصول و عوامل لازم برای یک سازمان جهت مدیریت موثر ریسک‌ها از طریق پیاده‌سازی کنترل داخلی را بیان می‌کند. با وجود این، به این مسئله نمی‌پردازد که چه کسانی مسئول انجام وظایف خاص قید شده در این چارچوب هستند. مسئولیت‌های روشنی باید تعریف شوند تا هر گروه نقش خود را در پیگیری ریسک و کنترل، ابعادی که در مقابل آن پاسخگو است، و نحوه هماهنگی تلاش‌های خود با دیگر گروه‌ها را بداند. نباید در پیگیری ریسک و کنترل «شکاف‌هایی» وجود داشته باشد، و یا اقدامی به‌طور غیرضروری یا ناخواسته تکرار شود.

مدل سه خط دفاعی به نحوه تخصیص و هماهنگ‌سازی وظایف خاص مرتبط با ریسک و کنترل در یک سازمان، صرف‌نظر از اندازه و پیچیدگی آن، می‌پردازد. اعضای هیئت‌مدیره و مدیریت باید تفاوت‌های مهم بین نقش‌ها و مسئولیت‌های این وظایف و نحوه تخصیص بهینه آنها برای سازمان به منظور افزایش احتمال دستیابی به اهداف را بدانند. به‌ویژه، این مدل تفاوت و رابطه میان اطمینان‌بخشی سازمان‌ها و سایر فعالیت‌های نظارتی را تصریح می‌کند؛ فعالیت‌هایی که اگر به وضوح تعریف نشوند، می‌تواند سبب سوءبرداشت شود.

ما قصد داریم در ادامه، هم از چارچوب و هم از مدل معرفی شده با این فرض استفاده کنیم که خوانندگان از پیش شناخت اولیه‌ای از چارچوب دارند. خوانندگانی که آشنایی با چارچوب ندارند، می‌توانند برای کسب اطلاعات بیشتر به سایت COSO.org مراجعه کنند. توضیحات کامل‌تر مدل در بخش ۱ این مقاله آمده است.



## ۱. مدل سه خط دفاعی

این مدل به شناخت مدیریت ریسک و کنترل از طریق شفاف‌سازی نقش‌ها و وظایف کمک می‌کند. هدف اصلی آن، این است که تحت نظارت و هدایت مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، سه گروه مجزا (یا خطوط دفاعی) در سازمان برای مدیریت موثر ریسک و کنترل ضرورت دارند. مسئولیت‌های هر گروه (یا «خطوط») عبارتند از:

۱. مالکیت و مدیریت ریسک و کنترل (مدیریت عملیات خط مقدم).
۲. پایش ریسک و کنترل در حمایت از مدیریت (قراردادن فعالیت‌های ریسک، کنترل و تطبیق توسط مدیریت).
۳. ارائه اطمینان بخشی مستقل به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در خصوص اثربخشی مدیریت ریسک و کنترل (حسابرسی داخلی).

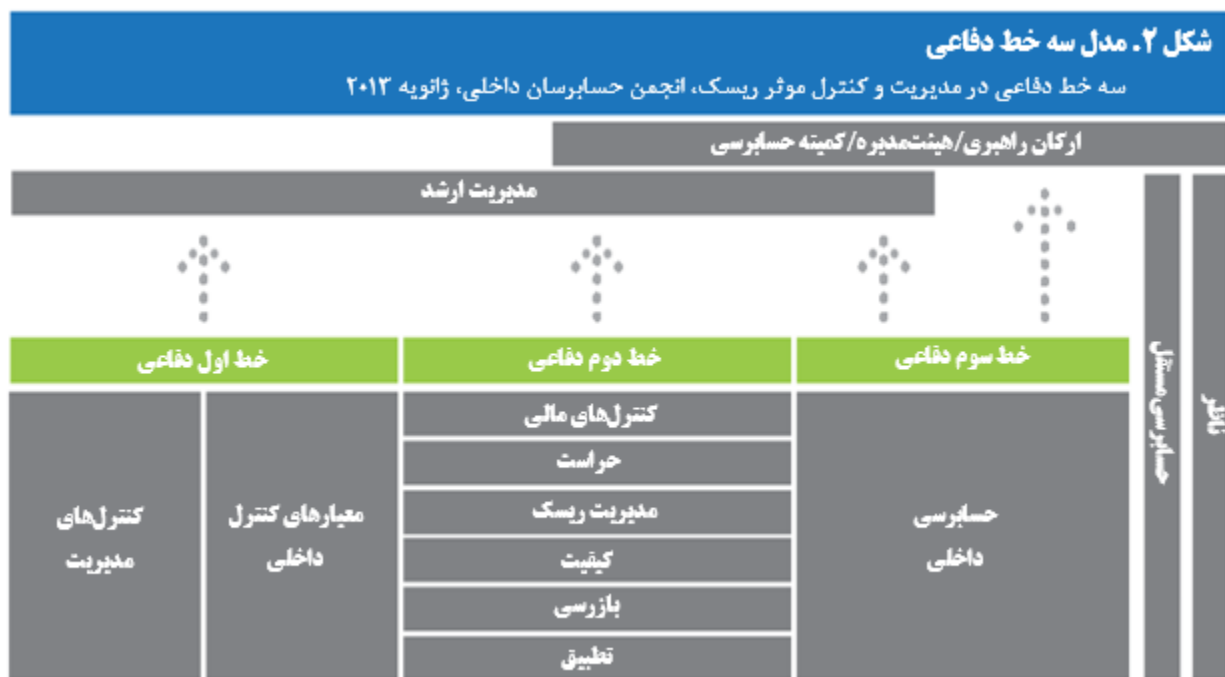
هر یک از سه خط دفاعی در کل چارچوب راهبری سازمان نقش متمایزی دارد. هنگامی که هر کدام به شکلی موثر به وظیفه‌اش عمل کند، احتمال موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف کلی خود بیشتر می‌شود.

مطابق سایر نشریات کوزو، در این سند از اصطلاح «هیئت‌مدیره» برای اشاره به هیئت‌های راهبری مانند هیئت‌مدیره، هیئت‌امناء، شرکای عمومی، مالکین، یا هیئت‌های نظارتی استفاده می‌شود.



هر شخصی در سازمان در قبال کنترل داخلی مسئولیتی دارد، اما برای کمک به انجام وظایف ضروری طبق انتظار، این مدل، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخصی را تصریح می‌کند. هنگامی که سازمانی به درستی سه خط (دفاعی) را سامان‌دهی کرده باشد، و هر سه خط دفاعی به شکلی موثر عمل کنند، نباید هیچ شکافی در پوشش، و هیچ تکرار غیرضروری اقدامات مشاهده شود، و احتمال مدیریت موثر ریسک و کنترل بیشتر باشد. هیئت‌مدیره فرصت بیشتری برای دریافت اطلاعات غیرسوگیرانه درباره مهمترین ریسک‌های سازمان-و چگونگی پاسخگویی مدیریتی به این ریسک‌ها دارد.

این مدل ساختار انعطاف‌پذیری دارد که می‌تواند در حمایت از چارچوب پیاده‌سازی شود. فعالیت‌های درون هر خط دفاعی در هر سازمانی متفاوت است، و برخی فعالیت‌ها ممکن است در خطوط دفاعی ترکیب یا تفکیک شوند. به عنوان مثال، در بعضی از سازمان‌ها، قسمت‌هایی از فعالیت تطبیق در خط دوم ممکن است در طراحی کنترل‌ها برای خط اول دخالت داشته باشد، در حالی که سایر قسمت‌های خط دوم در درجه اول به پایش این کنترل‌ها بپردازند.



صرفنظر از نحوه سامان‌دهی این سه خط دفاعی در یک سازمان، چند اصل مهم ضمنی در این مدل وجود دارد:

۱. اولین خط دفاعی با مالکین کسب و کار و فرآیند در ارتباط است که فعالیت‌های آنها ریسک‌هایی را ایجاد و/یا مدیریت می‌کند که می‌تواند دستیابی سازمان به اهدافش را تسهیل کند یا مانع آن شود. این شامل پذیرش ریسک‌های صحیح است. خط اول دفاعی مالک ریسک، و مسئول طراحی و اجرای کنترل‌های سازمان جهت پاسخ به آن ریسک‌ها است.

۲. خط دوم دفاعی به حمایت مدیریت با فراهم‌سازی تخصص، تعالی فرآیند، و پایش مدیریت در کنار خط اول قرار داده می‌شود تا مدیریت موثر ریسک و کنترل تضمین شود. فعالیت‌های خط دوم دفاعی از خط اول دفاعی مجزا هستند، اما همچنان تحت کنترل و هدایت مدیریت ارشد قرار دارند و به طور معمول برخی فعالیت‌های مدیریتی را انجام می‌دهند. خط دوم اساساً فعالیت مدیریت و/یا نظارت است که بسیاری از ابعاد مدیریت ریسک را در اختیار دارد.

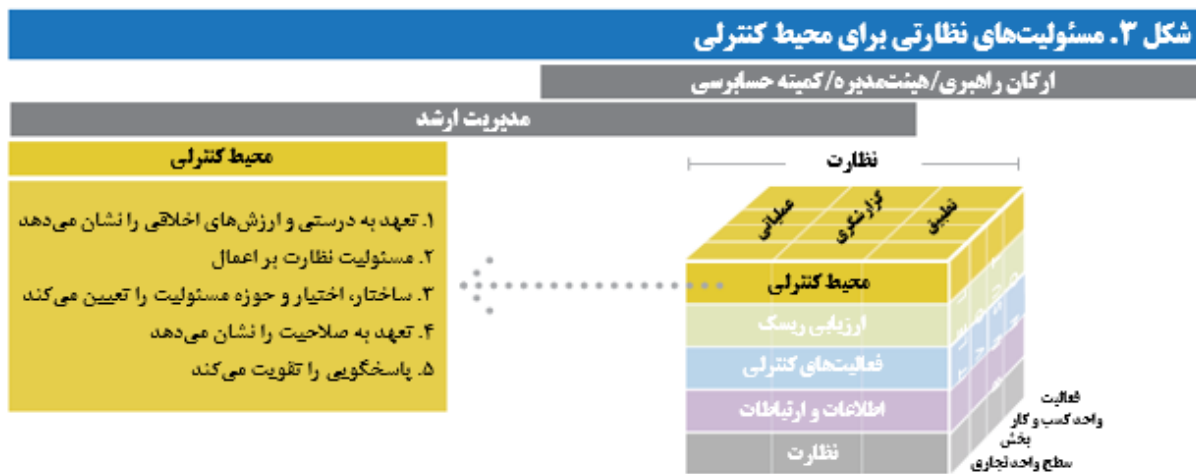
۳. خط سوم به مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره در خصوص مطابقت اقدامات خطوط اول و دوم با انتظارات آنها اطمینان می‌دهد. خط سوم دفاعی بطور معمول مجاز به انجام فعالیت‌های مدیریتی به منظور محافظت از بی‌طرفی و استقلال سازمانی خود نیست. علاوه بر این، خط سوم، خط گزارشگری اصلی به هیئت‌مدیره را در اختیار دارد. به این ترتیب، خط سوم اطمینان می‌دهد که نداشتن فعالیت مدیریتی است که آن را از خط دوم دفاعی جدا می‌کند. هدف هر سازمانی دستیابی به اهدافش است. پیگیری این اهداف مستلزم استقبال از فرصت‌ها، پیگیری رشد، پذیرش ریسک‌ها، و مدیریت این ریسک‌ها است - همه در جهت پیشرفت سازمان هستند. قصور در پذیرش ریسک‌های مناسب، و قصور در مدیریت و کنترل صحیح ریسک‌های پذیرفته شده، می‌تواند سازمان را از دستیابی به اهدافش بازدارد. تنشی بین فعالیت‌ها جهت ایجاد ارزش و فعالیت‌های واحد اقتصادی به منظور حفظ ارزش سازمانی وجود دارد، و همیشه نیز وجود خواهد داشت. این چارچوب ساختاری برای بررسی ریسک و کنترل جهت اطمینان از مدیریت مناسب و صحیح آنها فراهم می‌آورد. این مدل رهنمودی در خصوص ساختار سازمانی که پیاده‌سازی خواهد شد، تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها به طرف‌هایی که به موفقیت در مدیریت موثر ریسک و کنترل می‌افزایند، ارائه می‌دهد.

### **نقش‌های مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره در مدل سه خط دفاعی**

مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره در این مدل نقش‌های جدانشدنی دارند. مدیریت ارشد در قبال انتخاب، توسعه، و ارزیابی سیستم کنترل داخلی تحت نظارت هیئت‌مدیره، پاسخگو است. اگر چه نه مدیریت ارشد و نه هیئت‌مدیره بخشی از یکی از سه خط دفاعی محسوب نمی‌شوند، این دو در مجموع در مورد تعیین اهداف سازمان، تعریف راهبردهای سطح بالا برای دستیابی به این اهداف، و ایجاد ساختارهای راهبری به منظور مدیریت ریسک به بهترین نحو، مسئولیت دارند. آنها همچنین اشخاصی هستند که در بهترین موقعیت قرار گرفته‌اند تا ساختار سازمانی بهینه را برای نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با ریسک و کنترل مشخص سازند. مدیریت ارشد باید از راهبری قوی، مدیریت ریسک و کنترل بطور کامل حمایت کند. افزون بر این، این دو مسئولیت‌نهایی را برای فعالیت‌های خطوط اول و دوم دفاعی برعهده دارند. تعهد آنها در موفقیت مدل کلی، حیاتی است.

این چارچوب به شفاف‌سازی این مسئولیت‌های هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد کمک می‌کند. همانطور که شکل ۳ نشان می‌دهد، مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره در قبال محیط کنترلی سازمان که براساس ۵ اصل پشتیبانی می‌شود مسئولیت اصلی دارند که این ۵ اصل سلسله مراتب سازمانی را ایجاد می‌کند.

این مدل ساختاری را تحت چارچوب تعریف کرده است که چگونگی تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌ها را تشریح می‌کند. این مدل با حمایت و هدایت فعالانه هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد به بهترین نحو پیاده‌سازی می‌شود.



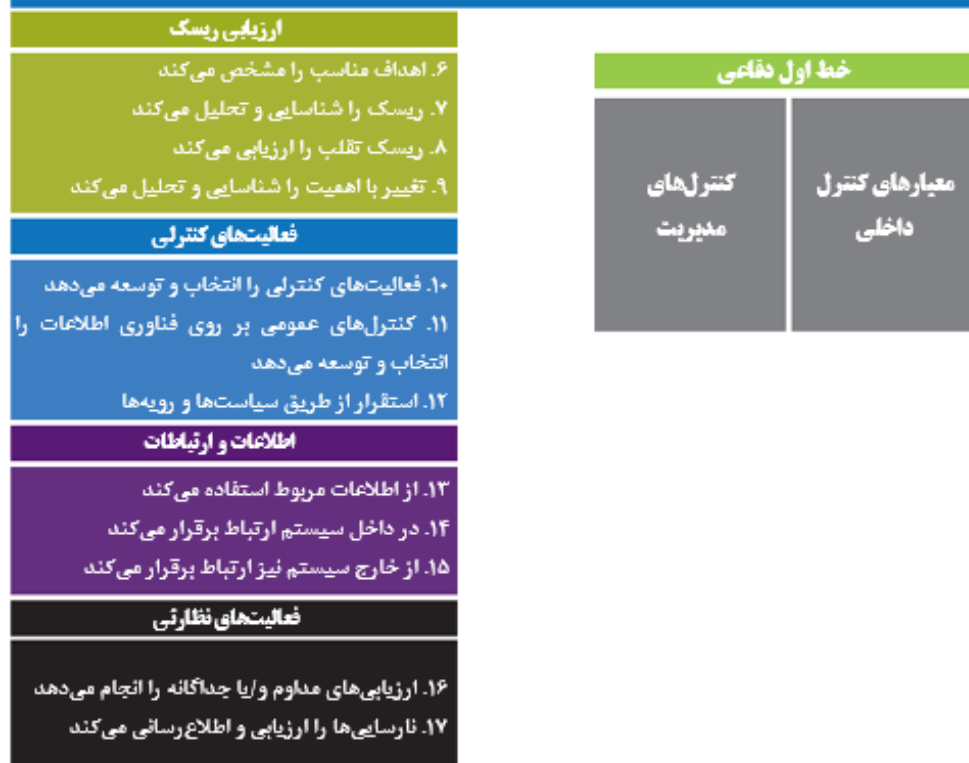
### خط اول دفاعی: مدیریت عملیاتی

خط اول دفاعی در این مدل در درجه اول توسط مدیران خط مقدم و خط میانی اداره می‌شود که مالکیت و مدیریت روزمره ریسک و کنترل را در اختیار دارند. مدیران عملیاتی فرآیندهای کنترل و مدیریت ریسک سازمان را تدوین و پیاده‌سازی می‌کنند. این فرآیندها عبارتند از فرآیندهای کنترل داخلی طراحی شده جهت تشخیص و ارزیابی ریسک‌های با اهمیت، اجرای فعالیت‌ها طبق هدف، آشکارسازی فرآیندهای نامناسب، رفع نارسایی‌های کنترلی، و اطلاع‌رسانی به ذینفعان اصلی فعالیت. مدیران عملیاتی باید برای انجام این فعالیت‌ها در حیطه عملیاتی خود از مهارت کافی برخوردار باشند.

مدیریت ارشد در مورد کلیه فعالیت‌های خط اول مسئولیت کلی دارد. برای برخی زمینه‌های پرریسک، مدیریت ارشد نیز ممکن است حتی تا سطح انجام برخی از مسئولیت‌های خط اول، نظارت مستقیم بر مدیریت خط مقدم و خط میانی داشته باشد.

افراد در خط اول دفاعی مسئولیت‌های عمده‌ای در ارتباط با بخش‌های ارزیابی ریسک، فعالیت‌های کنترلی و اطلاعات/ارتباطات چارچوب دارند. همانطور که شکل ۴ نشان می‌دهد، مدیران عملیاتی برای ۱۲ اصل باقیمانده کنترل داخلی بیان شده در این چارچوب، مسئولیت اصلی دارند.

## شکل ۴. گوزو و خط اول دفاعی



## خط دوم دفاعی: پایش داخلی و فعالیت‌های نظارتی

خط دوم دفاعی شامل فعالیت‌های متنوعی در زمینه مدیریت ریسک و تطبیق است که مدیریت آنها را در نظر می‌گیرد تا کنترل‌ها و فرآیندهای مدیریت ریسک که در خط اول دفاعی پیاده‌سازی شده‌اند، طراحی مناسبی داشته باشند و طبق برنامه عمل کنند. این فعالیت‌های مدیریتی؛ از مدیریت اجرایی خط اول مجزا هستند، اما همچنان مدیریت ارشد است که آنها را کنترل و هدایت می‌کند. فعالیت‌های موجود در خط دوم به‌طور معمول، مسئول نظارت مستمر بر کنترل و ریسک هستند. آنها اغلب برای کمک به تعریف استراتژی پیاده‌سازی، ایجاد تخصص در ریسک، پیاده‌سازی سیاست‌ها و رویه‌ها، و گردآوری اطلاعات جهت خلق دیدگاه سازمانی گسترده نسبت به ریسک و کنترل، همکاری تنگاتنگی با مدیریت اجرایی دارند.

ترکیب خط دوم، بسته به اندازه سازمان و صنعت، می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای، متغیر باشد. در سازمان‌های بزرگ، سهامی عام، پیچیده، و/یا دارای سطح بالای نظارتی، ممکن است همه این فعالیت‌ها مجزا و متفاوت باشند. در سازمان‌های کوچک‌تر، خصوصی، با پیچیدگی کمتر و/یا دارای سطح پایین‌تر نظارتی، ممکن است برخی از فعالیت‌های خط دوم ترکیب شده یا اصلاً وجود نداشته باشند. به عنوان مثال، برخی سازمان‌ها فعالیت‌های حقوقی و تطبیقی را در یک بخش واحد قرار می‌دهند یا ممکن است بخش بهداشت و ایمنی را با فعالیت زیست‌محیطی ادغام کنند. همچنین در سازمان‌های خاصی، ممکن است مدیران بعضی از وظایف خط دوم یا همه آنها را در چارچوب خط اول دفاعی پیش ببرند.

کارکنان خط دوم، تحت نظارت مدیریت، بر کنترل‌های خاصی نظارت نموده تا تعیین کنند که آیا کنترل‌ها طبق انتظار عمل می‌کنند یا خیر. فعالیت‌های نظارتی انجام شده توسط خط دوم به طور معمول هر سه دسته از اهداف شرح داده شده در این چارچوب را پوشش می‌دهند: اهداف عملیاتی، گزارشگری، و تطبیق.

مسئولیت‌های افراد در خط دوم دفاعی بسیار متفاوت است، اما به طور معمول شامل موارد زیر است:

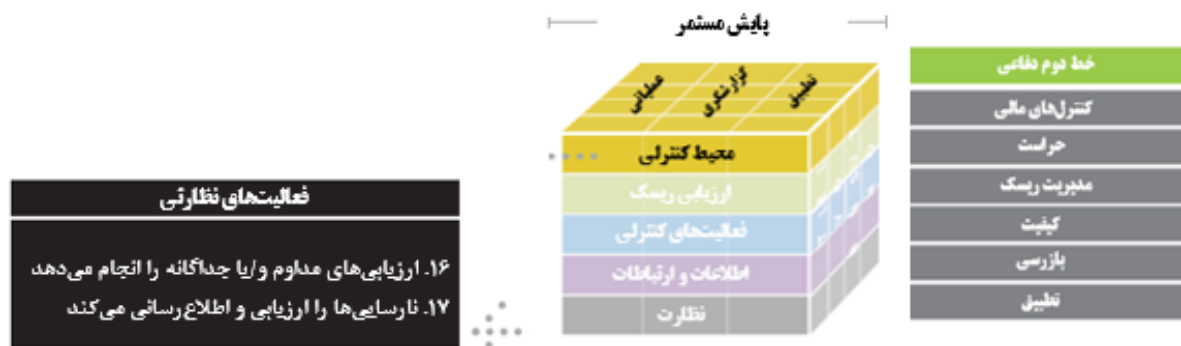
- همکاری با مدیریت در طراحی و توسعه فرآیندها و کنترل‌ها به منظور مدیریت ریسک‌ها.
- تعریف فعالیت‌هایی برای نظارت و نحوه اندازه‌گیری موفقیت در مقایسه با انتظارات مدیریت.
- نظارت بر کفایت و اثربخشی فعالیت‌های کنترل داخلی.
- ش مسائل حیاتی، ریسک‌های نوظهور و داده‌های پرت.
- ایجاد چارچوب‌هایی برای مدیریت ریسک.
- تشخیص و نظارت بر مسائل شناخته شده و نوظهوری که بر ریسک‌ها و کنترل‌های سازمان تاثیر می‌گذارند.
- تشخیص تغییرات در ریسک‌پذیری ضمنی سازمان و تاب‌آوری آن در برابر ریسک.
- ارائه راهنمایی و آموزش در رابطه با مدیریت ریسک و فرآیندهای کنترلی.

فعالیت‌های نظارتی توسط خط دوم دفاعی باید متناسب با نیازهای ویژه سازمان طراحی شوند. این فعالیت‌ها، به طور معمول، مجزا از فعالیت‌های عملیاتی روزمره هستند. در بسیاری از موارد، فعالیت‌های نظارتی در سراسر سازمان جاری هستند. با وجود این، در برخی از سازمان‌ها، فعالیت‌های نظارتی به یک یا چند حوزه محدود می‌شوند.

هر یک از فعالیت‌های خط دوم تا حدی مستقل از فعالیت‌های تشکیل‌دهنده خط اول دفاعی است، اما در ماهیت، فعالیت‌های مدیریتی محسوب می‌شوند. فعالیت‌های خط دوم ممکن است فرآیندهای سازمان در زمینه کنترل داخلی و ریسک را به طور مستقیم، توسعه دهد، پیاده‌سازی، و/یا اصلاح کند. همچنین آنها ممکن است در تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های عملیاتی خاص نقش داشته باشند. تا آنجا که نقش فعالیت‌های خط دوم مستلزم مشارکت مستقیم آنها در فعالیت‌های خط اول باشد، فعالیت موردنظر ممکن است به طور کامل از آن فعالیت خط اول دفاعی مستقل نباشد.

هنگامی که فعالیت‌های خط دوم مستقل نیستند، نباید در اهمیت آنها بزرگ‌نمایی نمود، هرچند قوی و کارآمد باشند. از آنها انتظار می‌رود که با حد کافی از بی‌طرفی عمل کنند و از طریق خط اول دفاعی اطلاعات مهم و سودمندی را پیرامون مدیریت ریسک و کنترل در اختیار مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره قرار دهند. آنها همچنین ممکن است اطلاعاتی در مورد ریسک و کنترل در سطح واحد تجاری را در اختیار مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره قرار دهند که نمی‌توان از خط اول انتظار داشت. خط دوم برای آنکه به عنوان خط دفاعی، موثر واقع شود، باید در سراسر سازمان در کنار مدیریت اجرایی و رهبران از اعتبار کافی برخوردار باشد. اعتبار از اقتدار و خطوط گزارشگری مستقیم حاصل می‌شود که با خود احترام می‌آورند.

## شکل ۵. کوزو و خط دوم دفاعی



### خط سوم دفاعی: حسابرسی داخلی

حسابرسان داخلی به عنوان خط سوم دفاعی سازمان عمل می‌کنند. انجمن حسابرسان داخلی، حسابرسی داخلی را اینگونه تعریف می‌کند «یک فعالیت مستقل، اطمینان‌بخش واقع‌بینانه و مشاوره‌ای است که برای ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. حسابرسی داخلی با فراهم ساختن رویکردی سیستماتیک و نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کنترل، و راهبری، سازمان را در دستیابی به هدف‌هایش یاری می‌کند.»

حسابرسی داخلی، در میان نقش‌های دیگر، اطمینانی در مورد کارایی و اثربخشی راهبری، مدیریت ریسک، و کنترل داخلی ارائه می‌دهد. دامنه کار حسابرسی داخلی می‌تواند دربردارنده تمام جوانب عملیات و فعالیت‌های سازمان باشد.

وجه تمایز حسابرسی داخلی از دو خط دفاعی دیگر، سطح بالای آن در استقلال سازمانی و بی‌طرفی است. طراحی یا پیاده‌سازی کنترل‌ها به طور معمول وظیفه حسابرسان داخلی نیست و آنها مسئول عملیات سازمان نیستند. در بیشتر سازمان‌ها، رابطه گزارشگری مستقیمی که میان رئیس واحد حسابرسی داخلی و هیئت‌مدیره وجود دارد، استقلال حسابرسی داخلی را تقویت می‌کند. به واسطه همین سطح بالای استقلال سازمانی، حسابرسان داخلی بهترین موقعیت را دارند تا به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در مورد راهبری، ریسک، و کنترل اطمینانی قابل اتکا و عینی بدهند.



حسابرسی داخلی به طور فعالانه به راهبری سازمانی موثر کمک می‌کند تا شرایط خاصی را فراهم سازد، شرایطی که موجب تقویت استقلال آن و حرفه‌ای‌گری می‌شود. بنابراین، برقراری فعالیت حسابرسی داخلی حرفه‌ای باید اولویت همه سازمان‌ها باشد. این امر، نه تنها برای سازمان‌های بزرگ‌تر، بلکه برای واحدهای تجاری کوچک‌تر نیز حائز اهمیت است. سازمان‌های کوچک‌تر که ساختار سازمانی آنها رسمیت و ثبات کمتری دارد برای اطمینان از اثربخشی فرآیندهای راهبری و مدیریت ریسک، ممکن است با محیط‌هایی با همان پیچیدگی روبه‌رو باشند، و ممکن است فاقد خط دوم دفاعی موثر باشند. همه سازمان‌ها باید برای حسابرسی داخلی کارکنان مستقل، کافی و با صلاحیت را گرد هم آورده و حفظ کنند؛ این کارکنان برای آنکه وظایف خود را، به‌طور مستقل، انجام دهند باید به سطحی در سازمان گزارش دهند که به میزان کافی عالی رتبه باشد؛ این کارکنان باید طبق مجموعه‌ای از استانداردهای مناسب و جهانی عمل کنند (مانند استانداردهای بین‌المللی انجمن حسابرسان داخلی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی).

## حسابرسان مستقل، ناظران، و سایر نهادهای برون سازمانی

اگر چه طرف‌های برون سازمانی به طور رسمی جزو سه خط دفاعی سازمان محسوب نمی‌شوند، با وجود این، گروه‌هایی مانند حسابرسان مستقل و ناظران، اغلب نقش مهمی در ساختار کلی راهبری و کنترل سازمان دارند. ناظران، اغلب برای تقویت راهبری و کنترل، مقررات را وضع می‌کنند، و آنها سازمان‌های تحت نظارت خود را فعالانه مورد بررسی قرار داده و در مورد آنها گزارش می‌دهند. به همین ترتیب، حسابرسان مستقل ممکن است در خصوص کنترل‌های سازمان روی گزارشگری مالی و ریسک‌های مرتبط، مشاهدات و ارزیابی‌های مهمی را ارائه دهند.

در صورتی که هماهنگی موثری میان حسابرسان مستقل، ناظران، و سایر گروه‌های خارج از سازمان برقرار باشد، می‌توان آنها را به عنوان خطوط اضافی دفاعی در نظر گرفت، که دیدگاه‌ها و مشاهدات مهمی را در اختیار ذینفعان سازمان، از جمله هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد، قرار می‌دهند. با وجود این، کار این گروه‌ها اهداف متفاوت و به طور کلی، متمرکزتر یا دقیق‌تری را دنبال می‌کند، چنان که حوزه‌های مورد بررسی این گروه‌ها محدودتر از حوزه‌هایی است که خطوط دفاعی داخلی سازمان ارزیابی می‌کنند. به عنوان مثال، ممکن است حسابرسی‌های نظارتی خاص تنها معطوف به مسائل تطبیقی، ایمنی، یا سایر مسائل با دامنه محدود باشد؛ در حالی که هدف از سه خط دفاعی یاد شده رسیدگی به طیف کاملی از ریسک‌های عملیاتی، گزارشگری، و تطبیقی است که پیش‌روی سازمان قرار دارد. طرف‌هایی همچون حسابرسان مستقل و ناظران، در حالی که اطلاعات ارزشمندی را ارائه می‌دهند، اما نباید به عنوان جانشینی برای خطوط دفاعی داخلی تلقی شوند زیرا مدیریت ریسک‌های سازمان مسئولیت خود سازمان است، نه مسئولیت یک گروه خارجی.

## ۲. سازماندهی و هماهنگی سه خط دفاعی

### سازماندهی سه خط دفاعی

مدل سه خط دفاعی عامدانه طوری طراحی شده است که انعطاف‌پذیر باشد. همه سازمان‌ها باید این مدل را به نحوی پیاده‌سازی کنند که با صنعت، اندازه، ساختار عملیاتی آنها، و با رویکرد آنها به مدیریت ریسک سازگار باشد. با وجود این، به طور معمول راهبری کلی و محیط کنترلی، در حضور سه خط دفاعی مجزا و کاملاً مشخص، با قدرت بیشتری عمل می‌کند. سازمان‌ها باید بکوشند که ساختار راهبری آنها منطبق بر این مدل باشد، طوری که هر سه خط یاد شده، صرف‌نظر از اندازه یا پیچیدگی سازمان، به نوعی وجود داشته باشند. این «خطوط» باید متمایز، با نقش‌ها و مسئولیت‌های مجزا باشند، در سیاست‌ها و رویه‌های مناسب سازمان به‌روشنی بیان شود و به وسیله «فضای اخلاقی حاکم بر راس سازمان» که پیوسته وجود دارد، تقویت شود.

مرز دقیق خطوط بسته به نیازهای ویژه هر سازمان متفاوت است. در برخی از موقعیت‌ها، مانند برخی شرکت‌های کوچک‌تر یا جایی که برخی فعالیت‌ها در حال تحول هستند، نمی‌توان مرز مشخصی میان خطوط دفاعی قائل شد. به عنوان مثال، بعضی سازمان‌ها، وقتی برای نخستین بار فعالیت مدیریت ریسک را آغاز می‌کنند، ممکن است



برای تسریع در پیاده‌سازی، فعالیت دیگری را انجام دهند. با وجود این، در شرایطی که فعالیت‌های خطوط مختلف به وضوح قابل تفکیک نیست، هیئت‌مدیره باید تاثیرات احتمالی این ساختار را به دقت بررسی کند. در صورت امکان، موقعیت‌هایی که نمی‌توان در آنها خطوط دفاعی را به وضوح از هم تفکیک کرد باید کوتاه‌مدت باشند و به مرور که فعالیت‌ها توسعه می‌یابند، باید تفکیک مناسب صورت گیرد. چنانچه این موقعیت‌ها بیشتر از مدتی کوتاه یا موقت ادامه پیدا کند، هیئت‌مدیره باید بداند که تفکیک نکردن فعالیت‌های مدیریت و اطمینان‌بخشی پیامدهایی در پی دارد زیرا در این صورت، نمی‌توان سه خط دفاعی مجزا را اداره کرد.

هنگام بررسی یا تعیین وظایف خاص و هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف سازمان در زمینه ریسک و کنترل، در نظر گرفتن نقش اساسی هر گروه در این مدل می‌تواند مفید باشد.

شکل ۷. تفاوت‌های بین سه خط دفاعی		
فعالیت‌های مدیریتی		اطمینان‌بخشی
خط اول دفاعی	خط دوم دفاعی	خط سوم دفاعی
مدیریت عملیاتی	استقلال محدود در درجه اول به مدیریت گزارش می‌دهد	حسابرسی داخلی استقلال بیشتر گزارش به ارکان راهبری

از آنجایی که استقلال و بی‌طرفی سازمانی از نشانه‌های اصلی خط سوم دفاعی است، در صورتی که سازمان فعالیت حسابرسی داخلی را با هرگونه نقش خط دوم دفاعی ترکیب کند، باید دقت ویژه‌ای را به کار بست. اگر فعالیت حسابرسی داخلی با هرگونه فعالیت خط دوم دفاعی ترکیب شود، مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کنند که فعالیت‌ها به نحوی با هم ترکیب یا هماهنگ شده‌اند که استقلال یا بی‌طرفی سازمانی فعالیت حسابرسی داخلی را تهدید نمی‌کنند. حسابرسان داخلی به طور معمول نباید هرگونه مسئولیت مدیریتی را در قبال عملیاتی که حسابرسی می‌کنند، بپذیرند؛ و در سازمان‌هایی که حسابرسی داخلی در فعالیت‌های خط دوم دفاعی مشارکت دارد، این مشارکت عموماً باید کوتاه‌مدت باشد و نقش‌های متفاوت به افراد یا گروه‌های مختلف تخصیص داده شود. اگر مشارکت حسابرسی داخلی در وظایف خط دوم دفاعی کوتاه‌مدت نباشد، مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره باید محدودیت در توانایی حسابرسی داخلی را برای ارائه اطمینان مستقل و بی‌طرف تشخیص دهند و ممکن است نیاز باشد که برای اطمینان‌بخشی در خصوص فعالیت‌های خاص تحت تاثیر به اشخاص برون‌سازمانی (مستقل) روی آورند.

## هماهنگی سه خط دفاعی

سه خط دفاعی هر کدام هدف نهایی یکسانی دارند: کمک به سازمان جهت دستیابی به اهدافش با مدیریت موثر ریسک. این سه خط دفاعی به ذینفعان نهایی یکسانی خدمت‌رسانی می‌کنند، و اغلب به مسائل یکسانی مرتبط با ریسک و کنترل می‌پردازند. مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره باید به وضوح انتظارشان را بیان کنند که اطلاعات اشتراک‌گذاری شود و فعالیت‌ها بین هر یک از سه خط دفاعی هماهنگ شود که این امر در آنها به اثربخشی کلی

اقدامات کمک می‌کند و از فعالیت‌های کلیدی هیچ یک از خطوط نمی‌کاهد. به عنوان مثال، سازمان‌های بسیاری شیوه‌هایی در سطح هیئت‌مدیره یا مدیریت در ارتباط با ریسک برای بیان این انتظارات اجرا کرده‌اند.

هماهنگی و ارتباط نباید با ساختار سازمانی اشتباه گرفته شوند. هرچند هدف یکسانی دارند، هر خط نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه خود را دارند. آنها خطوط دفاعی مجزا هستند اما نباید بدون ارتباط با یکدیگر عمل کنند. آنها باید اطلاعات مرتبط با ریسک، کنترل و راهبری را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و اقدامات مرتبط را هماهنگ کنند. در بسیاری از موقعیت‌ها، ممکن است دیدگاه مشترکی درباره ریسک و کنترل وجود داشته باشد.

هماهنگی دقیق برای جلوگیری از تکرار غیرضروری اقدامات ضروری است، ضمن اینکه باید اطمینان حاصل شود که کلیه ریسک‌های عمده به نحوی مناسب رفع می‌شوند. این هماهنگی به قدری مهم است که براساس استاندارد ۲۰۵۰، مدیر واحد حسابرسی داخلی به طور ویژه موظف به «اشتراک‌گذاری اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌ها با سایر ارائه‌دهندگان خدمات اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به منظور حصول اطمینان از پوشش مناسب و کاهش دوباره کاری‌ها است.»

در تعریف عملیاتی این هماهنگی، لازم است که نقش‌های کلیدی مدیران اجرایی مانند مدیر ارشد ریسک، مدیر ارشد تطبیق، یا مدیر واحد حسابرسی داخلی به‌دقت بازنگری و ساختاربندی شود تا هر یک بتواند ضمن هماهنگی و ارتباط با سایر مدیران ریسک و کنترل، مسئولیت‌های ویژه خود را انجام دهد.

اولین خط دفاعی مالکیت اصلی ریسک‌ها و روش‌های مورد استفاده در مدیریت این ریسک‌ها را دارد. خط دوم دفاعی در ریسک تخصص دارد، تنظیم استراتژی اجرایی را تسهیل می‌کند، و در پیاده‌سازی سیاست‌ها و رویه‌ها کمک می‌کند. هرچند این دو خط دفاعی در ارتباط با ریسک و کنترل، مسئولیت‌های متفاوتی دارند، لازم است که با استفاده از واژگان فنی یکسان با هم همکاری کنند، ارزیابی یکدیگر درباره ریسک‌های سازمان را درک کنند و از مجموعه مشترکی از ابزارها و فرآیندها در موارد ممکن، استفاده کنند.

فعالیت حسابرسی داخلی سازمان، یا خط سوم دفاعی، باید همه فعالیت‌های با اهمیت مرتبط با ریسک و کنترل را در دامنه کار خود در نظر بگیرد. ارتباط با فعالیت‌های موجود در خطوط اول و دوم دفاعی به حسابرسی داخلی کمک می‌کند تا از واژگان فنی مرتبط با ریسک مشابهی استفاده کند و شناخت این دو خط دفاعی را از ریسک درک کند.

حسابرسی داخلی همچنین باید اقدامات خود را با اقدامات خط دوم دفاعی هماهنگ کند. این هماهنگی بسته به ماهیت سازمان، فعالیت ویژه‌ای که هر طرف انجام می‌دهد، استقلال سازمانی فعالیت‌های خط دوم دفاعی، و انتظارات مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، به اشکال مختلفی صورت می‌پذیرد. در برخی موارد، ممکن است حسابرسی داخلی بتواند بخشی از ارزیابی خود را بر پایه فعالیت‌های خط دوم انجام می‌دهد، بنا گذارد. در این شرایط، حسابرسی داخلی باید طراحی، برنامه‌ریزی، سرپرستی، مستندسازی، و بررسی مناسب آن فعالیت را تایید کند. گستره استفاده و سطح اتکا به کار دیگر فعالیت‌ها بسته به شرایط خاص تغییر می‌کند. حسابرسی داخلی همچنین

باید به استقلال سازمانی فعالیت‌های خط دوم که تصمیم می‌گیرد قسمتی از کار ارزیابی خود را برپایه آنها بگذارد، توجه ویژه داشته باشد. همانطور که حسابرسی داخلی با استقلال سازمانی تشکیل می‌شود تا ارزیابی‌های بدون سوگیری و بی‌طرفی ارائه دهد، فعالیتی که این کار را انجام می‌دهد که حسابرسی داخلی تصمیم می‌گیرد به آن اتکا کند، باید از سطح کافی استقلال سازمانی و بی‌طرفی برخوردار باشد. قابلیت و کارایی تنها معیارهای موجود نیستند. قابلیت خطوط دفاعی اول و دوم در انجام امور برای حسابرسی داخلی به این معنا نیست که آنها سطح استقلال و بی‌طرفی موردنیاز را فراهم می‌آورند. به طور مشابه، توانایی حسابرسی داخلی در انجام امور خط اول یا دوم به این معنا نیست که حسابرسی داخلی که امور خطوط اول یا دوم را انجام می‌دهد، الزاماً استقلال و بی‌طرفی سازمانی حسابرسی داخلی را حفظ می‌کند.

برای تسهیل اثبات این موضوع که این امور را می‌توان به نحوی کارآمد هماهنگ کرد، منشور حسابرسی داخلی باید تصریح کند که حسابرسی داخلی، مسئولیت ارزیابی عملکرد و اثربخشی امور فعالیت‌های دو خط دفاعی دیگر یا هر فعالیتی که شخص ثالث انجام می‌دهد را برعهده دارد.

هماهنگی ممکن است به فراتر از این سه خط دفاعی تعمیم پیدا کند، و سایر اشخاص برون‌سازمانی مانند حسابرسان مستقل را نیز در برگیرد. حسابرسان داخلی ممکن است به کار سایر ارائه‌دهندگان درون یا برون‌سازمانی در اطمینان‌بخشی در مورد راهبری، مدیریت ریسک و کنترل اتکا یا از آن استفاده کنند، مشروط بر اینکه از کار انجام شده، نتایج تشریح شده، و استقلال و صلاحیت طرف برون‌سازمانی شناخت کافی داشته باشند. برعکس، کار حسابرسی داخلی می‌تواند به صورت هدفمند برای برآوردن الزامات اشخاص برون‌سازمانی برنامه‌ریزی و انجام شود. هماهنگی اقدامات با اشخاص برون‌سازمانی می‌تواند منجر به بهبود کارایی شود؛ با وجود این، مدیران واحد حسابرسی داخلی و هیئت‌مدیره باید هزینه‌ها و همچنین مزایای بالقوه طراحی کار حسابرسی داخلی را برای منافع اشخاص برون‌سازمانی در نظر بگیرند.

### **۳. استفاده از کوزو (COSO) در (مدل) سه خط دفاعی**

این چارچوب، ۵ جزء کنترل داخلی و ۱۷ اصل بیانگر مفاهیم بنیادی مربوط به این اجزا را تعریف می‌کند. نشریه COSO، کنترل داخلی-چارچوب یکپارچه، بیان می‌کند که چون این ۱۷ اصل مستقیماً از ۵ جزء کنترل داخلی برگرفته شده‌اند، می‌توان با بکارگیری هر یک از این اصول، به کنترل داخلی موثر دست یافت. مدیریت مسئولیت تخصیص وظایف ضروری مرتبط با ۱۷ اصل و تایید انجام وظایف براساس هدف موردنظر را برعهده دارد.

در پیوست، نمونه‌هایی از نحوه تخصیص مسئولیت ۱۷ اصل در بین سه خط دفاعی آمده است. کنترل داخلی-چارچوب یکپارچه همچنین «نکات محوری» مختلف مربوط به هر یک از این ۱۷ اصل را مشخص می‌کند. از آنجا که بسیاری از نکات محوری نشانگر مسئولیت‌های کلیدی افراد در این سه خط دفاعی هستند، خوانندگانی که با کنترل داخلی-چارچوب یکپارچه آشنایی دارند در می‌یابند که بسیاری از این نکات محوری در بخش بعد منعکس می‌شود.

اطلاعات درون پیوست برای ارائه مثالی درباره نحوه تخصیص وظایف بین سه خط دفاعی گنجانده شده‌اند. از آنجایی که هر سازمان منحصر بفرد است، ممکن است سازمان‌ها برای تعریفی متفاوت از نقش‌ها و مسئولیت‌ها دلایل صحیحی داشته باشند. صرف نظر از نحوه تخصیص وظایف در یک سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌های مشخص درباره کلیه ۱۷ اصل باید به طور واضح تعیین و به کلیه اشخاص ذیربط اطلاع‌رسانی شوند تا شکاف‌های موجود در پوشش کنترل‌های داخلی و عدم تکرار غیر ضروری اقدامات، کاهش پیدا کند.

#### ۴. نتیجه‌گیری

هر سازمانی باید مسئولیت‌های مربوط به راهبری، ریسک و کنترل را برای تسهیل به حداقل رساندن «شکاف‌ها» در کنترل‌ها و تکرارهای غیر ضروری وظایف تخصیص یافته مرتبط با ریسک و کنترل را به طور شفاف تعریف کند. مدل سه خط دفاعی شیوه موثری برای ارتقای ارتباطات در خصوص ریسک و کنترل از طریق تصریح نقش‌ها و وظایف را ارائه می‌دهد. این مدل می‌تواند برای تصریح نحوه هماهنگی مسئولیت‌های مربوط به ریسک و کنترل در سراسر یک سازمان سودمند باشد.

هدف اصلی این مدل این است که، تحت نظارت و هدایت مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، سه گروه مجزا (یا سه خط دفاعی) برای مدیریت موثر ریسک و کنترل لازم است. این سه گروه وظایف زیر را انجام می‌دهند:

- مالکیت و مدیریت ریسک و کنترل (مدیریت عملیاتی).
- پایش ریسک و کنترل در حمایت از مدیریت (قراردادن فعالیت‌های ریسک، کنترل، و تطبیق توسط مدیریت).
- ارائه اطمینان بخشی مستقل به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد در خصوص اثربخشی مدیریت ریسک و کنترل (حسابرسی داخلی).

هر یک از این سه «خط» دفاعی نقش متمایزی در کل چارچوب راهبری سازمان دارد و هنگامی که هر یک به نحوی موثر به وظیفه‌اش عمل کند، احتمال نقض با اهمیت در کنترل کاهش می‌یابد. این ساختار همچنین در دریافت اطلاعات بی طرف درباره مهمترین ریسک‌های سازمان-و درباره چگونگی پاسخگویی مدیریت به این ریسک‌ها، از هیئت‌مدیره پشتیبانی می‌کند.

از این مدل می‌توان در کنار کنترل داخلی COSO - چارچوب یکپارچه برای تسهیل اطمینان از شناخت افراد در هر خط دفاعی درباره گستره کامل مسئولیت‌هایشان در خصوص ریسک و کنترل، و نحوه گنجاندن وظایف آنها در ساختار کلی ریسک و کنترل، بهره گرفت.

## مشاهدات کلیدی

۱. مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره مسئولیت نهایی برای اطمینان‌دهی برای کارایی و اثربخشی راهبری، مدیریت ریسک، و فرایندهای کنترلی دارند.
۲. مدیریت ریسک زمانی به قویترین شکل صورت می‌گیرد که سه خط دفاعی روشن و مجزایی وجود دارد. هر سه خط دفاعی باید به شکلی در هر سازمان، صرفنظر از اندازه یا پیچیدگی آن، وجود داشته باشند.
۳. هر گروه در این سه خط دفاعی باید نقش‌ها و مسئولیت‌های روشنی داشته باشد که توسط خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، و سازوکارهای گزارشگری مناسب، پشتیبانی شود.
۴. اطلاعات باید در بین هر یک از این خطوط دفاعی تشریح و فعالیت‌ها هماهنگ شوند تا کارایی بهبود یابد و از تکرار اقدامات خودداری شود، ضمن اینکه اطمینان دهد که به کلیه ریسک‌های با اهمیت رسیدگی می‌شود.
۵. خطوط دفاعی نباید به نحوی ترکیب یا هماهنگ شوند که اثربخشی آنها را به خطر بیندازد. هر خط دفاعی موضع و مسئولیت‌های منحصر‌بفردی در سازمان دارد. در مواردی که سازمان فعالیت‌های این سه خط دفاعی را با هم ترکیب می‌کند باید دقت ویژه‌ای را به کار بگیرد. اگر این ترکیب، منحصر‌بفرد بودن آن خط دفاعی را در معرض خطر قرار دهد، می‌تواند بر اثربخشی خط دوم دفاعی یا سوم تاثیر منفی بگذارد. قابلیت و کارایی تنها معیارهای موجود نیستند؛ استقلال و بی‌طرفی نیز از عناصر ضروری دیگری هستند که باید آنها را در نظر گرفت.

اصل ۱. سازمان تعهد به درستی و ارزش‌های اخلاقی را نشان می‌دهد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
از کلیه خطوط دفاعی باید انتظار داشت که از طریق دستورات، اقدامات، و رفتار خود، اهمیت درستی و ارزش‌های اخلاقی را نشان دهند.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>از طریق مثال در پیاده‌سازی ارزش‌ها، یک فلسفه و یک سبک عملیاتی برای سازمان را هدایت می‌کند.</li> <li>اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با اخلاق را پیاده‌سازی می‌کند.</li> <li>فرآیندهایی را برای ارزیابی عملکرد افراد و تیم‌ها در برابر استانداردهای رفتاری مورد انتظار، طراحی و اجرا می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ممکن است از اعضای خاص خط دوم دفاعی درخواست شود تا از خطوط تطبیق حمایت نموده، تخلفات احتمالی را بررسی، یا سایر وظایف خاص مرتبط با درستی و ارزش‌های اخلاقی را اجرا کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضعیت فضای اخلاقی سازمان و اثربخشی استراتژی‌ها، تدابیر، ارتباطات، و سایر فرآیندهای آن را در دستیابی به سطح مطلوب تطبیق قانونی و اخلاقی ارزیابی می‌کند.</li> <li>طراحی، پیاده‌سازی، و اثربخشی اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با اخلاق سازمان را ارزیابی می‌کند.</li> <li>این اطمینان را فراهم می‌کند که برنامه‌های اخلاقی به اهداف تعیین شده دست می‌یابند، ریسک‌های کلیدی به طور موثر مدیریت می‌شوند و کنترل‌ها به طور موثر عمل می‌کنند.</li> <li>خدمات مشاوره‌ای را برای کمک به سازمان به منظور تدوین یک برنامه اخلاقی قوی و بهبود اثربخشی آن تا سطح عملکرد مطلوب، ارائه می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره بر فضای اخلاقی نظارت دارد و اطمینان می‌دهد که مدیریت، برنامه‌ها و فعالیت‌های مناسب مرتبط با اخلاق را دارا می‌باشد.</li> <li>هیئت‌مدیره مسئول ایجاد «فضای اخلاقی موثر در راس سازمان» است. این موضوع شامل اطلاع‌رسانی انتظارات در مورد درستی، ارزش‌های اخلاقی و استانداردهای رفتاری است.</li> </ul>

اصل ۲. هیئت‌مدیره استقلال خود از مدیریت را نشان می‌دهد و بر تدوین و اجرای کنترل داخلی نظارت دارد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات کافی در مورد تدوین و اجرای کنترل‌های داخلی به هیئت‌مدیره ارائه می‌دهد تا هیئت‌مدیره را قادر سازد وظایف امانتداری خود را انجام دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نظارت هیئت‌مدیره توسط ساختارها و فرآیندهایی که مدیریت در سطح اجرایی کسب‌وکار ایجاد می‌کند پشتیبانی می‌شود. این پشتیبانی ممکن است توسط خط اول دفاعی یا دوم ارائه شود. به عنوان مثال، یک کمیته مدیریتی یا یک گروه خط دوم دفاعی ممکن است بر موضوعاتی مانند فناوری اطلاعات یا تطبیق تمرکز کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد تدوین و اجرای کنترل‌های داخلی اطمینان می‌دهد، ارزیابی می‌کند که آیا کنترل‌ها به طور مناسب طراحی شده‌اند، به طور موثر اجرا شده‌اند، و مطابق با هدف عمل می‌کنند یا خیر.</li> <li>ممکن است به هیئت‌مدیره با پیشنهاد موارد دستور کار خاص مرتبط با اصل ۲ برای بحث در جلسات هیئت‌مدیره، کمک نماید.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئول اطمینان از دارا بودن اعضای کافی مستقل از مدیریت و بی‌طرف در ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری است.</li> <li>هیئت‌مدیره مسئولیت نظارت بر طراحی، پیاده‌سازی، و اجرای کنترل‌های داخلی توسط مدیریت را برعهده دارد:</li> <li>- محیط کنترلی- برقراری درستی و ارزش‌های اخلاقی، ساختارهای نظارتی، اختیار و مسئولیت، انتظارات از صلاحیت، و پاسخگویی به هیئت‌مدیره.</li> <li>- ارزیابی ریسک- تعامل با مدیریت برای تنظیم اشتباهات ریسک. نظارت بر ارزیابی مدیریت از ریسک‌های دستیابی به اهداف، از جمله تاثیر بالقوه تغییرات با اهمیت، تقلب، زیرپاگذاری کنترل‌ها توسط مدیریت.</li> <li>- فعالیت‌های کنترلی- نظارت بر مدیریت ارشد در تدوین و اجرای فعالیت‌های کنترلی.</li> <li>- اطلاعات و ارتباطات- تجزیه و تحلیل و بحث در مورد اطلاعات مربوط به دستیابی به اهداف سازمان.</li> <li>- فعالیت‌های نظارتی- ارزیابی و نظارت بر ماهیت و دامنه فعالیت‌های نظارتی و ارزیابی مدیریت و رفع نارسایی‌ها.</li> <li>هیئت‌مدیره با حسابرسی داخلی، و طرفین بالقوه در خط دوم دفاعی، مستقل از مدیریت، ملاقات می‌کند.</li> </ul>

### اصل ۳. مدیریت با نظارت هیئت‌مدیره، ساختارها، خطوط گزارشگری، و اختیارات و مسئولیت‌های مناسب را در جهت تعقیب اهداف ایجاد می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>ساختارها، خطوط گزارشگری، و اختیارات و مسئولیت‌های مناسب در تعقیب اهداف را ایجاد می‌کند.</li> <li>اطلاعات مربوط به ساختارها، خطوط گزارشگری، و اختیارات و مسئولیت‌ها را به هیئت‌مدیره اطلاع‌رسانی می‌کند، تا هیئت‌مدیره را قادر سازد مسئولیت‌های نظارتی خود را انجام دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کار با مدیریت، ساختارهای سازمانی، خطوط گزارشگری، و اختیارات و مسئولیت‌های مناسب برای آنها به منظور اجرای مسئولیت‌هایشان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد مناسب بودن و اثربخشی ساختارهای عملیاتی، خطوط گزارشگری، اختیارات، و مسئولیت‌ها در تعقیب اهداف، اطمینان‌دهی می‌نماید.</li> <li>خطمشی‌ها و شیوه‌هایی را به منظور اجرای فعالیت‌ها مطابق با منشور خود از جمله خطوط گزارشگری و اختیارات مناسب، پیاده‌سازی می‌کند.</li> <li>به طور دوره‌ای استقلال سازمانی و بی‌طرفی خود را به هیئت‌مدیره تصدیق می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره اهداف کل سازمان را تایید می‌کند و مسئولیت نظارت بر تدوین و حفظ ساختارها، خطوط گزارشگری، و تخصیص اختیارات و مسئولیت‌های مناسب در تعقیب اهداف را برعهده دارد.</li> <li>هیئت‌مدیره منشورهای مناسبی را برای ایجاد کمیته‌های خود، از جمله کمیته حسابرسی، صادر می‌کند.</li> <li>کمیته حسابرسی منشورهای مناسبی را برای وظایف ریسک و کنترل که مسئول آن است از جمله حسابرسی داخلی، تصویب می‌کند.</li> </ul>

### اصل ۴. سازمان تعهد خود به جذب، توسعه، و حفظ افراد شایسته هم‌راستا با اهداف را نشان می‌دهد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>افراد شایسته را هم‌راستا با اهداف، جذب، توسعه و حفظ می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استعدادهای شایسته را به منظور دستیابی به اهداف خود، جذب و توسعه می‌دهد.</li> <li>اطمینان حاصل می‌کند که افراد و فعالیت‌های خود به طور مناسب با مدیریت هم‌سو هستند. این موضوع ممکن است شامل چرخش افراد از طریق کارکردهای مختلف مدیریتی باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افراد با صلاحیت و ماهر را برای انجام مأموریت و منشور خود، جذب، توسعه و حفظ می‌کند.</li> <li>ممکن است کارایی و اثربخشی خطمشی‌ها و فرآیندهایی مانند موارد زیر را ارزیابی و در مورد آنها اطمینان‌دهی کند:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>خطمشی‌های منابع انسانی.</li> <li>شیوه‌های استخدام.</li> <li>برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای.</li> <li>سیستم‌های ارزیابی عملکرد.</li> <li>طرح‌های جبران خدمات.</li> <li>طرح‌های جانشین‌پروری.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره برای اطمینان از اینکه مدیریت متعهد به جذب، توسعه و حفظ افراد شایسته هم‌راستا با اهداف است، نظارت می‌کند.</li> <li>کمیته‌های هیئت‌مدیره اطمینان حاصل می‌کنند که کارکردهایی که کار نظارتی را انجام می‌دهند دارای افراد با صلاحیت هستند.</li> <li>کمیته جبران خدمات هیئت‌مدیره اطمینان حاصل می‌کند که طرح‌های تشویقی و جبران خدمات هم‌راستا با اشتباهات ریسک و اهداف بلندمدت سازمان هستند.</li> </ul>

### اصل ۵. سازمان افراد را در قبال مسئولیت‌های کنترل داخلی خود در تعقیب اهداف، پاسخگو می‌داند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>افراد را در قبال مسئولیت‌های کنترل داخلی در تعقیب اهداف پاسخگو می‌داند. این مسئولیت شامل اطلاع‌رسانی مسئولیت‌های خاص، پیاده‌سازی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، و اجرای فرآیندهای پرسنلی طراحی شده به منظور پاسخگو نگهداشتن افراد در برابر اقداماتشان است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>طبق تفویض اختیار توسط مدیریت، افراد در خط دوم دفاعی، وظیفه پایش و گزارش در مورد انجام مسئولیت‌های کنترل داخلی خاص دارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد انجام مسئولیت‌های کنترل داخلی خاص، اطمینان‌بخشی می‌کند.</li> <li>حسابرسان داخلی ممکن است پیشنهادهایی در رابطه با پاسخگویی ارائه دهند، اما معمولاً هیچ اختیار مستقیمی برای تصمیم‌گیری در مورد اقدامات کارکنان یا سایر فرآیندهای طراحی شده به منظور پاسخگو نگهداشتن افراد برای مسئولیت‌های کنترل داخلی خود ندارند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئول اطمینان از این است که مدیریت افراد را در قبال مسئولیت‌های کنترل داخلی خود، پاسخگو نگه می‌دارد.</li> <li>کمیته جبران خدمات هیئت‌مدیره اطمینان حاصل می‌کند که طرح‌های تشویقی و جبران خدمات با اهداف سازمان هم‌سو هستند.</li> </ul>

## اصل ۶. سازمان اهداف را با وضوح کافی مشخص می‌کند تا امکان تشخیص و ارزیابی ریسک‌های مرتبط با اهداف را فراهم آورد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
همه افرادی که بخشی از سیستم کنترل داخلی هستند، باید استراتژی‌ها و اهداف کلی تعیین شده توسط سازمان را درک کنند.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعیین اهداف، بخش کلیدی فرآیند مدیریت مرتبط با برنامه‌ریزی استراتژیک است.</li> <li>با نظارت هیئت‌مدیره، اهدافی را در سطح واحد تجاری تعیین می‌کند که با مأموریت، چشم‌انداز، و استراتژی‌های سازمان همسو باشد.</li> <li>اهداف مناسب را با جزئیات کافی مشخص می‌کند تا ریسک‌های دستیابی به اهداف قابل تشخیص و ارزیابی شوند.</li> <li>حدود مجاز را برای ریسک‌های خاص اعمال می‌کند.</li> <li>اهداف سطح واحد تجاری را به اهداف فرعی خاص‌تری مرتبط می‌کند که در سراسر سازمان جاری هستند.</li> <li>هم اهداف در سطح واحد تجاری و هم اهداف فرعی مرتبط باید مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مربوط، و محدود به زمان باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئول تنظیم یا تایید اهداف در سطح واحد تجاری به عنوان یک کل نیستند؛ اما ممکن است از آنها خواسته شود تا پیش‌نویس، اجرا، پایش، و گزارش در مورد اهداف یا اهداف فرعی مرتبط با حوزه‌های تخصصی خاص خود، مانند اهداف مرتبط با تطبیق یا کنترل کیفیت را ارائه دهند.</li> <li>ارزیابی می‌کنند که آیا اشتباهات ریسک و توان ریسک‌پذیری مناسب در نظر گرفته شده است یا خیر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تایید می‌کند که اهداف در جای خود به کار گرفته می‌شوند و مشخص، قابل اندازه‌گیری یا مشاهده، قابل دستیابی، مربوط، و محدود به زمان هستند.</li> <li>بررسی‌های در سطح کل واحد تجاری در مورد فرآیند هدف‌گذاری ممکن است به عنوان کارهای مستقل جداگانه انجام شوند.</li> <li>اهداف یا اهداف فرعی خاص ممکن است در طول سایر کارهای حسابرسی داخلی نیز بررسی شوند.</li> <li>برای حفظ استقلال سازمانی حسابرسی داخلی، حساب‌برسان معمولاً اهداف را (غیر از اهداف ویژه فعالیت حسابرسی داخلی)، تدوین نمی‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئولیت نظارت بر تنظیم اهداف را برعهده دارد و به حصول اطمینان از اینکه اهداف سطح بالا منعکس‌کننده تصمیمات مربوط به نحوه تلاش سازمان برای ایجاد، حفظ، و تحقق ارزش برای ذینفعان خود است، کمک می‌کند.</li> <li>هیئت‌مدیره با مدیریت، توان ریسک‌پذیری و اشتباهات ریسک مناسب را ایجاد نموده و اطمینان حاصل می‌کند که آنها در سراسر سازمان، اطلاع‌رسانی می‌شوند.</li> </ul>

## اصل ۷. سازمان ریسک‌های دستیابی به اهداف خود را در سراسر واحد تجاری مشخص نموده و ریسک‌ها را به عنوان مبنایی برای تعیین نحوه مدیریت آنها، تجزیه و تحلیل می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>ریسک‌های مرتبط با دستیابی به اهداف را مشخص و کنترل می‌کند.</li> <li>اشتهای ریسک و توان ریسک‌پذیری سازمان را تعریف می‌کند، سیستم‌های مدیریت ریسک را برقرار نموده، و مسئولیت‌هایی را برای کنترل ریسک‌های خاص تحت نظارت هیئت‌مدیره ایجاد می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>به یک فعالیت مدیریت ریسک سازمانی ممکن است مسئولیت‌های مهمی در رابطه با ریسک‌ها و کنترل‌ها واگذار شود. وظایف معمولی می‌تواند شامل موارد زیر باشد: <ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد یک زبان یا واژه‌نامه ریسک مشترک.</li> <li>تشریح اشتباهات ریسک یا توان ریسک‌پذیری سازمان.</li> <li>تشخیص و توصیف ریسک‌ها در «موجودی ریسک».</li> <li>پایه‌سازی روش رتبه‌بندی ریسک برای اولویت‌بندی ریسک‌ها در درون فعالیت‌ها و بین آنها.</li> <li>ایجاد یک کمیته ریسک و یا مدیر ارشد ریسک برای هماهنگ نمودن برخی فعالیت‌ها از سایر کارکردهای مدیریت ریسک.</li> <li>ایجاد مالکیت برای ریسک‌ها و پاسخ‌های خاص.</li> <li>تدوین برنامه‌های اقدام برای حصول اطمینان از مدیریت مناسب ریسک‌ها.</li> <li>تدوین گزارشگری تلفیقی برای ذینفعان مختلف.</li> <li>نظارت بر نتایج اقدامات انجام شده به منظور کاهش ریسک.</li> <li>حصول اطمینان از پوشش کارآمد ریسک توسط حساب‌برسان داخلی، تیم‌های مشاوره‌ای، و سایر واحدهای ارزیابی.</li> <li>تدوین یک چارچوب مدیریت ریسک که مشارکت اشخاص ثالث و کارکنان از راه دور را ممکن می‌سازد.</li> </ul> </li> <li>گروه‌های خاصی مانند کارکردهای امنیت و تطبیق ممکن است به مدیریت در تشخیص ریسک‌های مرتبط با حوزه تخصصی خود، با در نظر گرفتن سطوح اشتباهات ریسک تعیین شده توسط مدیریت برای فعالیت‌ها یا بخش‌های مختلف سازمان، کمک کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>چارچوب ریسک سازمان را برای اجرای یک برنامه حسابرسی مبتنی بر ریسک در سطح سازمان، در نظر می‌گیرد.</li> <li>ممکن است برخی از فعالیت‌های مدیریت ریسک واحد تجاری را تا زمانی که استقلال و بی‌طرفی آسیب نیندند، تسهیل کند.</li> <li>ملاحظات مربوط به تدوین برنامه حسابرسی داخلی ممکن است شامل موارد زیر باشد: <ul style="list-style-type: none"> <li>تشخیص و ارزیابی ریسک‌های ذاتی و باقیمانده.</li> <li>کاهش کنترل‌ها، طرح‌های اضطراری، و نظارت بر فعالیت‌های مرتبط با ریسک‌های خاص.</li> <li>صحت و کامل بودن ثبت‌های ریسک.</li> <li>کفایت مستندات مربوط به فعالیت‌های ریسک و کنترل مدیریت.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره استراتژی کلی سازمان و اهداف آن از جمله شناخت ریسک‌های مرتبط با استراتژی را تعیین می‌کند.</li> <li>هیئت‌مدیره نظارت را انجام می‌دهد و مدیریت را برای تشخیص و مدیریت ریسک‌های دستیابی به اهداف پاسخگو می‌داند.</li> </ul>



## اصل ۸. سازمان در ارزیابی ریسک‌های دستیابی به اهداف، احتمال تقلب را در نظر می‌گیرد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرآیندهایی را برای تشخیص، پیشگیری و کشف تقلب اجرا می‌کند.</li> <li>آسیب‌پذیری سازمان در برابر تقلب را با حسابرسان داخلی و مستقل سازمان بررسی می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان حاصل می‌کند که ارزیابی‌های ریسک و کنترل شامل در نظر گرفتن خطر تقلب باشد.</li> <li>گروه‌هایی مانند واحدهای تحقیقاتی ممکن است نقش مهمی در بازرندگی و کشف تقلب داشته باشند. این گروه‌ها ممکن است مسئول توسعه و نظارت بر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به تقلب در سراسر واحد تجاری باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استانداردها ایجاد می‌کند که حسابرسان داخلی با در نظر گرفتن احتمال تقلب عمده در حوزه‌های مورد بررسی، مراقبت حرفه‌ای لازم را اعمال کنند.</li> <li>حسابرسان داخلی ملزم به داشتن دانش کافی برای ارزیابی خطر تقلب و نحوه مدیریت آن توسط سازمان هستند، اما انتظار نمی‌رود که از تخصص فردی برخوردار باشند که مسئولیت اصلی او کشف و بررسی تقلب است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئول نظارت بر سیستم‌ها و فرآیندهایی است که برای جلوگیری و کشف تقلب در نظر گرفته شده است.</li> <li>هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد جوی را [در سازمان] برای پیشگیری و کشف تقلب تعیین می‌کنند.</li> <li>هیئت‌مدیره باید گزارش‌های دوره‌ای در مورد آسیب‌پذیری سازمان در برابر تقلب از جمله تقلب در گزارشگری مالی را دریافت کند.</li> </ul>

## اصل ۹. سازمان تغییراتی را مشخص و ارزیابی می‌کند که می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر سیستم کنترل داخلی تاثیر بگذارد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>مسئولیت اصلی برای سیستم کنترل داخلی و برای تشخیص و ارزیابی تغییراتی را دارد که می‌تواند بر سیستم کنترل داخلی تاثیر قابل ملاحظه‌ای بگذارد.</li> <li>اطلاعات مربوط به تغییراتی که می‌تواند سیستم کنترل داخلی را به طور قابل ملاحظه‌ای تحت تاثیر قرار دهد با جزئیات کافی به هیئت‌مدیره منتقل می‌نماید تا هیئت‌مدیره بتواند مسئولیت‌های نظارتی خود را انجام دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ممکن است از آنها خواسته شود که در ارزیابی تاثیر تغییرات بر سیستم کنترل داخلی به مدیریت کمک کنند.</li> <li>برای انطباق با تغییرات نیاز دارند که فعال باشند.</li> <li>به طور منظم تغییرات مربوط به ریسک‌های قانونی، نظارتی و تطبیق سازمان را پیش و بررسی می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تغییراتی را مشخص و ارزیابی می‌کند که می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای بر سیستم کنترل داخلی در طی ارزیابی‌های دوره‌ای ریسک و در طول کار حسابرسی داخلی تاثیر بگذارند.</li> <li>به طور منظم با مدیریت گفتگو می‌کند تا تغییرات و تاثیر آن بر ارزیابی ریسک سازمانی را پیش‌بینی کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئولیت حصول اطمینان از اینکه مدیریت فرآیندهایی را برای تشخیص و ارزیابی تغییراتی ایجاد نموده که می‌تواند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر سیستم کنترل داخلی داشته باشند را دارد.</li> </ul>

## اصل ۱۰. سازمان فعالیت‌های کنترلی را انتخاب و توسعه می‌دهد که به کاهش ریسک‌های دستیابی به اهداف تا سطوح قابل قبول کمک می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>برای اجرای رویه‌های ریسک و کنترل بر یک مبنای روزانه، کنترل‌های داخلی موثر را حفظ می‌کند. مدیریت عملیاتی ریسک‌ها را تشخیص، ارزیابی، کنترل، و کاهش می‌دهد، توسعه و اجرای سیاست‌ها و رویه‌های داخلی را هدایت می‌کند و اطمینان می‌دهد که فعالیت‌ها با اهداف و مقاصد تعیین‌شده سازگار هستند. مدیران سطح میانی از طریق یک ساختار مسئولیت‌پذیری آشنایی، رویه‌های دقیقی را طراحی و اجرا می‌کنند که به عنوان کنترل‌ها و نظارت بر اجرای آن رویه‌ها توسط کارکنان خود، عمل می‌کنند.</li> <li>به طور طبیعی به عنوان اولین خط دفاعی عمل می‌کند زیرا کنترل‌ها در سیستم‌ها و فرآیندهای تحت هدایت مدیریت عملیاتی طراحی می‌شوند. باید کنترل‌های مدیریتی و نظارتی کافی برای اطمینان از تطبیق و برجسته نمودن نارسایی‌های کنترلی، فرآیندهای ناکافی و رویدادهای غیرمنتظره، وجود داشته باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کارکردها در خط دوم دفاعی معمولاً مسئول نظارت بر کنترل‌های خاص از طرف مدیریت هستند.</li> <li>همانطور که توسط مدیریت تعیین شده است، افراد در خط دوم دفاعی نیز ممکن است در انتخاب و توسعه کنترل‌های خاص شرکت نمایند؛ با وجود این، مدیریت مسئولیت سیستم کنترل‌های داخلی را حفظ می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>این اطمینان را ارائه می‌دهد که کنترل‌های اعمال شده توسط مدیریت به طور مناسب طراحی شده، به طور موثر اجرا می‌شوند، و به گونه‌ای عمل می‌کنند که برای کاهش ریسک‌های دستیابی به اهداف تا سطوح قابل قبول در نظر گرفته شده‌اند.</li> <li>پیشنهادهایی را برای بهبود کارایی و اثربخشی کنترل‌های داخلی ارائه می‌کند؛ با وجود این، مدیریت مسئولیت سیستم کنترل‌های داخلی را حفظ می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره اطلاعات را ارزیابی می‌نماید و نظارتی را برای کمک به حصول اطمینان از اینکه سیستم کنترل داخلی مدیریت برای کاهش ریسک‌های دستیابی به اهداف تا سطوح قابل قبول کافی است، فراهم می‌کند.</li> </ul>

## اصل ۱۱. سازمان فعالیت‌های کنترلی کلی بر روی فناوری را برای حمایت از دستیابی به اهداف، انتخاب و توسعه می‌دهد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>فعالیت‌های کنترلی مرتبط با فناوری را طراحی و اجرا می‌کند. این موضوع شامل ایجاد و اطلاع‌رسانی خط‌مشی‌ها و رویه‌های مربوط به فناوری و حصول اطمینان از اینکه کنترل‌های فناوری اطلاعات برای حمایت از دستیابی به اهداف کافی هستند، می‌شود.</li> <li>فرآیندهایی را برای پیش و ارزیابی آسیب‌پذیری در برابر ریسک در حال توسعه مرتبط با فناوری جدید و نوظهور، ایجاد می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افراد در خط دوم دفاعی اغلب وظایفی در رابطه با نظارت بر کنترل‌های فناوری خاص بر عهده دارند.</li> <li>گروه‌هایی مانند بخش‌های امنیت اطلاعات نیز ممکن است نقش‌های مهمی در انتخاب، توسعه، و حفظ کنترل‌ها بر فناوری، که توسط مدیریت تعیین می‌شود، ایفا کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی می‌کند که آیا فرآیندهای راهبری فناوری اطلاعات سازمان از استراتژی‌ها و اهداف سازمان پشتیبانی می‌کند یا خیر.</li> <li>در مورد کارایی، اثربخشی، و کامل بودن کنترل‌های فناوری، اطمینان‌هایی را ارائه می‌کند، و در صورت لزوم، ممکن است بهبودهایی را برای فعالیت‌های کنترلی خاص پیشنهاد کند.</li> <li>برای حفظ استقلال و بی‌طرفی حسابرسی داخلی، حسابرسان داخلی معمولاً فعالیت‌های کنترلی عمومی بر روی فناوری را انتخاب یا تعیین نمی‌کنند؛ با وجود این، آنها ممکن است توصیه‌هایی در مورد کنترل‌های فناوری ارائه دهند.</li> <li>حسابرسان داخلی به منظور انجام کارهای محوله باید دانش کافی از ریسک‌ها و کنترل‌های کلیدی فناوری اطلاعات داشته باشند. با وجود این، از همه حسابرسان داخلی انتظار نمی‌رود که از تخصص یک حسابرس داخلی برخوردار باشند که مسئولیت اصلی آن حسابرسی فناوری اطلاعات است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره مسئولیت های نظارتی قابل توجهی در رابطه با هدایت، ارزیابی، و نظارت بر کنترل‌ها دارد. نقش نظارتی هیئت‌مدیره باید جنبه‌هایی از راهبری فناوری اطلاعات مانند موارد زیر را دربرگیرد</li> <li>- ساختارهای سازمانی و راهبری.</li> <li>- رهبری و پشتیبانی اجرایی.</li> <li>- برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی.</li> <li>- ارائه خدمات و اندازه‌گیری.</li> <li>- سازمان فناوری اطلاعات و مدیریت ریسک.</li> </ul>

## اصل ۱۲. سازمان فعالیت‌های کنترلی را از طریق خط‌مشی‌های تعیین‌کننده آنچه که مورد انتظار است و رویه‌هایی که سیاست‌ها را عملی نموده، به کار می‌گیرد.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>فعالیت‌های کنترلی را برقرار می‌کند که در فرآیندهای کسب‌وکار و فعالیت‌های روزانه کارکنان از طریق خط‌مشی‌های تعیین‌کننده انتظارات و رویه‌های مربوط که اقدامات را مشخص می‌کنند، به کار گرفته می‌شوند.</li> <li>مسئولیت و پاسخگویی را برای فعالیت‌های کنترلی یا مدیریت (یا سایر کارکنان تعیین شده) واحد تجاری یا عملکردی که ریسک‌های مربوط در آن وجود دارد، برقرار می‌کند.</li> <li>اطمینان می‌دهد که کارکنان با صلاحیت و با اختیارات کافی، فعالیت‌های کنترلی را با دقت و تمرکز مستمر، به موقع و طبق خط‌مشی‌ها و رویه‌ها، اجرا می‌کنند.</li> <li>اطمینان می‌دهد که کارکنان مسئول در مورد موضوعات مشخص شده در نتیجه اجرای فعالیت‌های کنترلی، بررسی و اقدام می‌کنند.</li> <li>فعالیت‌های کنترلی را به صورت دوره‌ای بررسی نموده تا مربوط بودن مستمر آنها را تعیین، و در صورت لزوم آنها را به‌روزرسانی کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بر تطبیق آنها با خط‌مشی‌ها و رویه‌های خاص تعیین شده توسط مدیریت، نظارت می‌کند.</li> <li>به مدیریت در تدوین و اطلاع‌رسانی خط‌مشی‌ها و رویه‌ها کمک می‌کند.</li> <li>اطمینان حاصل می‌کند که ریسک‌ها در رابطه با اشتهای ریسک تعیین شده سازمان، پیش می‌شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد طراحی و پیاده‌سازی خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و سایر کنترل‌ها اطمینان‌بخشی می‌کند.</li> <li>پیشنهادهایی در رابطه با خط‌مشی‌ها و رویه‌ها ارائه می‌کند اما معمولاً دارای اختیاری برای طراحی یا اجرای خط‌مشی‌ها و رویه‌ها برای عملیات خارج از فعالیت حسابرسی داخلی نیست.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره برای اطمینان از وجود یک سیستم قوی از خط‌مشی‌ها و رویه‌ها برای هدایت عملیات، نظارت نموده و به حصول اطمینان از دستیابی به اهداف کمک می‌کند.</li> </ul>

### اصل ۱۳. سازمان اطلاعات مربوط و با کیفیت را برای پشتیبانی از عملکرد کنترل داخلی به دست آورده یا ایجاد و استفاده می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>داده‌ها را به منظور نظارت بر فعالیت‌های روزانه، به اشتراک‌گذاری اطلاعات در سراسر، بالا، و پایین سازمان، ایجاد و حفظ می‌کند.</li> <li>هزینه‌ها و مزایا را در نظر می‌گیرد، و اطمینان حاصل می‌کند که ماهیت، کمیت، و دقت اطلاعات اطلاع‌رسانی شده متناسب با اهداف بوده و از دستیابی به اهداف پشتیبانی می‌کند.</li> <li>قابلیت اطمینان و درستی اطلاعات یک مسئولیت مدیریت است. این مسئولیت شامل تمام اطلاعات حیاتی سازمان صرفنظر از نحوه ذخیره‌سازی آنها می‌شود. قابلیت اطمینان و درستی اطلاعات شامل صحت، کامل بودن و امنیت است.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات را از سراسر سازمان برای استفاده در فعالیت‌های نظارتی گردآوری می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد قابلیت اطمینان و درستی اطلاعات و ریسک‌های مرتبط با آن اطمینان بخشی می‌کند. این موضوع شامل ریسک‌های درون و برون سازمانی، و آسیب‌پذیری‌های مرتبط با روابط سازمان با واحدهای تجاری برون‌سازمانی می‌شود.</li> <li>به طور دوره‌ای قابلیت اطمینان و شیوه‌های یکپارچگی اطلاعات سازمان را ارزیابی می‌کند و در صورت لزوم، بهبودها یا اجرای، کنترل‌ها و محافظت‌های جدید را پیشنهاد می‌دهد. چنین ارزیابی‌هایی می‌توانند به عنوان کارهای مستقل جداگانه انجام شوند یا در سایر حسابرسی‌ها یا کارهایی که به عنوان بخشی از برنامه حسابرسی داخلی انجام می‌شوند، ادغام گردند.</li> <li>تعیین می‌کند که آیا نقض قابلیت اطمینان و درستی اطلاعات و شرایطی که ممکن است تهدیدی برای سازمان باشد، به سرعت به مدیریت ارشد، هیئت‌مدیره و فعالیت حسابرسی داخلی اعلام می‌شود یا خیر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره اطلاعات را برای تصمیم‌گیری به منظور نظارت بر موفقیت سازمان، پیش‌بینی ریسک‌ها، و برقراری ارتباط با ذینفعان برون‌سازمانی مانند سرمایه‌گذاران، به کار می‌گیرند.</li> <li>به صورت دوره‌ای گزارش‌هایی در مورد عملیات و اثربخشی سیستم کنترل داخلی سازمان، دریافت می‌کند.</li> </ul>

### اصل ۱۴. سازمان اطلاعات، از جمله اهداف و مسئولیت‌های کنترل داخلی که برای پشتیبانی از عملکرد آن ضروری است را به صورت داخلی اطلاع‌رسانی می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>فرآیندهایی را برای اطلاع‌رسانی اطلاعات مورد نیاز ایجاد و حفظ می‌کند تا همه کارکنان بتوانند مسئولیت‌های کنترل داخلی خود را درک نموده و انجام دهند.</li> <li>اطلاعات کافی را به هیئت‌مدیره منتقل می‌کند تا آنها را قادر سازد نقش‌های خود را با توجه به اهداف واحد تجاری ایفا کنند.</li> <li>مجاری ارتباطی جداگانه‌ای مانند خطوط تماس برای افشای تخلفات را ایجاد می‌کند، که به عنوان سازوکارهای ایمن برای فعال نمودن ارتباطات ناشناس یا محرمانه در زمانی که مجاری عادی غیرفعال یا غیرموثر هستند، عمل می‌کنند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بر اطلاعات مربوط به کنترل‌های خاص، نظارت، و آنها را جمع‌آوری می‌کند، و خلاصه‌ای از اطلاعات مذکور را به خطوط اول و سوم دفاعی و هیئت‌مدیره اطلاع‌رسانی می‌کند.</li> <li>ممکن است مسئول نظارت بر مجاری ارتباطی جداگانه مانند خطوط تماس برای افشای تخلفات، باشد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در مورد کامل بودن، صحت، و کیفیت اطلاع‌رسانی در راستای نیازهای هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد اطمینان بخشی می‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره فضای [اخلاقی] مورد انتظار خود را در سراسر سازمان، ایجاد و اطلاع‌رسانی می‌کند.</li> <li>هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد باید در مورد ماهیت اطلاع‌رسانی مورد انتظار از افراد در هر خط دفاعی، رهنمود ارائه دهند.</li> </ul>

## اصل ۱۵. سازمان در رابطه با موضوعاتی که بر عملکرد کنترل داخلی تأثیر می‌گذارد، با اشخاص برون‌سازمانی گفتگو می‌کند.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان حاصل می‌کند که فرآیندهایی برای اطلاع‌رسانی اطلاعات مربوط و به موقع به اشخاص برون‌سازمانی از جمله سهامداران، شرکا، مالکان، ناظران، مشتریان، و تحلیلگران مالی و سایر اشخاص برون‌سازمانی، وجود دارد.</li> <li>مجاری ارتباطی باز را ایجاد و تضمین می‌کند تا اجازه ورود به مشتریان، مصرف‌کنندگان، تامین‌کنندگان، حساب‌برسان مستقل، ناظران، تحلیلگران مالی، و سایرین داده شود، و اطلاعات مربوط را به مدیریت و هیئت‌مدیره ارائه دهد.</li> <li>اطلاعات مربوط را از ارزیابی‌های انجام شده توسط اشخاص برون‌سازمانی به هیئت‌مدیره اطلاع‌رسانی می‌کند.</li> <li>روش‌های ارتباطی مربوط را انتخاب نموده و اطمینان می‌دهد که روش مزبور، زمانبندی، مخاطب، و ماهیت ارتباط و الزامات و انتظارات قانونی، نظارتی و امانتداری را در نظر می‌گیرد.</li> <li>سیاست‌های مناسبی را برای رسیدگی به عواملی مانند مجوز لازم برای گزارشگری اطلاعات به خارج از سازمان ایجاد می‌کند؛ دستورالعمل‌های مربوط به اطلاعات مجاز و غیرمجاز که ممکن است گزارش شوند؛ افراد برون‌سازمانی مجاز به دریافت اطلاعات و انواع اطلاعاتی که ممکن است آنها دریافت کنند؛ مقررات مربوط به حریم خصوصی، الزامات نظارتی، و ملاحظات قانونی برای گزارشگری اطلاعات به خارج از سازمان؛ و ماهیت اطمینان‌بخشی‌ها، توصیه‌ها، پیشنهادها، اظهارنظرها، رهنمودها، و سایر اطلاعاتی که ممکن است در انتقال اطلاعات به خارج از سازمان گنجانده شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>به استثنای برخی ارتباطات با ناظران، حساب‌برسان مستقل، و سایر گروه‌های خاص، معمولاً خط دوم دفاعی با اشخاص برون‌سازمانی در رابطه با موضوعات موثر بر عملکرد کنترل داخلی، ارتباط برقرار نمی‌کنند.</li> <li>اگر سازمان به صورت برون‌سازمانی در مورد کنترل‌های داخلی خود گزارش دهد، عملکردهای خط دوم دفاعی، نتایج فعالیت‌های خود را در حمایت از نظرهای مدیریت، به مدیریت ارائه می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان می‌دهد که اطلاع‌رسانی‌های ضروری دیگران صحیح است.</li> <li>معمولاً واحد حسابرسی داخلی با اشخاص برون‌سازمانی در رابطه با موضوعات موثر بر عملکرد کنترل داخلی، گفتگو نمی‌کند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره باید اطلاعات و گزارش‌هایی را از مدیریت در مورد عملکرد و اثربخشی کنترل داخلی و مبنای اظهارنظرهای مدیریت قبل از ارتباط با اشخاص برون‌سازمانی، دریافت کند.</li> <li>هیئت‌مدیره باید دیدگاه‌ها و اظهارنظرهای خود را که در هر گزارشگری برون‌سازمانی در مورد سیستم‌های کنترلی سازمان، گنجانده می‌شود را با حساب‌برسان مستقل مورد بحث قرار دهد.</li> </ul>

## اصل ۱۶. سازمان ارزیابی‌های مستمر و/یا جداگانه را انتخاب، توسعه و اجرا می‌کند تا مطمئن شود که آیا اجزای کنترل داخلی وجود داشته و عمل می‌کنند یا خیر.

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>با در نظر گرفتن نرخ تغییر در واحد تجاری و فرآیندهای کسب و کار، و تغییر دامنه و فراوانی ارزیابی‌های جداگانه وابسته به ریسک، توازن از ارزیابی‌های مستمر و جداگانه را انتخاب و ایجاد می‌کند. (این ارزیابی‌ها ممکن است توسط خط دوم دفاعی انجام شود.)</li> <li>اطمینان حاصل می‌کند که ارزیابی‌کنندگانی که ارزیابی‌های مستمر و جداگانه را انجام می‌دهند، دانش کافی برای درک آنچه در حال ارزیابی است، دارند.</li> <li>از طراحی و وضعیت فعلی سیستم کنترل داخلی می‌توان برای ایجاد یک مبنای برای ارزیابی‌های مستمر و جداگانه استفاده نمود.</li> <li>به طور دوره‌ای عملکرد فعالیت‌های مدیریت ریسک سازمان را به هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزیابی‌های مستمر و جداگانه را برای نظارت بر وضعیت اجزای مختلف سیستم کنترل داخلی طبق دستور مدیریت، انجام می‌دهد.</li> <li>ارزیابی‌های مستمر و جداگانه را برای نظارت بر اینکه آیا دستیابی به اهداف در محدوده توان ریسک‌پذیری تعیین شده است یا خیر، انجام می‌دهد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اطمینان می‌دهد که اطلاعات فراهم شده توسط ارزیابی‌های مدیریت، به طور منصفانه و صحیح ارائه شده است.</li> <li>اطمینان می‌دهد که سیستم کنترل داخلی طبق انتظار عمل می‌کند و ریسک‌ها در چارچوب اشتباهی ریسک و توان ریسک‌پذیری سازمان مدیریت می‌شوند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره نظارت را بر عهده دارد و مدیریت را برای انتخاب، توسعه، و انجام ارزیابی‌هایی از اجزای کنترل داخلی، مسئول می‌داند.</li> <li>گزارش‌های دوره‌ای در مورد ریسک سازمان و اثربخشی فعالیت‌های مدیریت ریسک آن را دریافت می‌کند.</li> </ul>

**اصل ۱۷. سازمان نارسایی‌های کنترل داخلی را ارزیابی و به موقع به آن دسته از اشخاصی که مسئول انجام اقدامات اصلاحی هستند، از جمله مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، در صورت لزوم اطلاع‌رسانی می‌کند.**

خط اول دفاعی (مالکان ریسک/مدیران)	خط دوم دفاعی (ریسک، کنترل، و تطبیق)	خط سوم دفاعی (حسابرسی داخلی)	سایر
<ul style="list-style-type: none"> <li>اطلاعات مربوط به نارسایی‌ها را به اشخاصی که مسئول انجام اقدامات اصلاحی هستند و در صورت لزوم به مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، اطلاع‌رسانی می‌کند.</li> <li>پیگیری می‌کند که آیا نارسایی‌ها به موقع برطرف شده‌اند یا خیر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افراد در خط دوم دفاعی ممکن است مسئولیت نظارت و گزارشگری در مورد انواع خاصی از نارسایی‌های کنترلی را به عهده داشته باشند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حسابرسان داخلی سیستمی را برای پایش وضعیت یافته‌ها و پیشنهادهای حسابرسی داخلی که به مدیریت اطلاع‌رسانی شده است، ایجاد و حفظ می‌کنند. این سیستم معمولاً به موارد زیر می‌پردازد:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>چارچوب زمانی که در آن پاسخ مدیریت به مشاهدات و پیشنهادهای کار حسابرسی، مورد نیاز است.</li> <li>ارزیابی پاسخ مدیریت.</li> <li>تایید پاسخ (در صورت لزوم).</li> <li>اجرای یک کار پیگیری (در صورت لزوم).</li> <li>یک فرآیند که اطلاع‌رسانی پاسخ‌ها/اقدامات نامطلوب، از جمله مفروضات ریسک، را به سطوح مناسب مدیریت ارشد و هیئت‌مدیره، افزایش می‌دهد.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هیئت‌مدیره باید اطمینان حاصل کند که اطلاعات مربوط به نارسایی‌های کنترلی را به موقع دریافت نموده و اقدامات اصلاحی به موقع و به میزان کافی به منظور پیگیری نارسایی‌های کنترلی عمده، صورت می‌پذیرد.</li> <li>مدیریت و هیئت‌مدیره، در صورت لزوم، نتایج ارزیابی‌های مستمر و جداگانه را ارزیابی می‌کنند.</li> </ul>

**منبع:**

- IIA (The Institute of Internal Auditors), July ۲۰۱۵, “Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense”.

## حسابرسی ۲۰۲۵

مترجمان:



راضیه رهنورد  
واقف\*\*



مرتضی اسدی\*

### پیش گفتار

فوربس و کی. پی. ام. جی (یک از بزرگترین موسسه‌های حسابرسی در جهان) طی نظرسنجی از مدیران عامل (CEOs) و مدیران مالی (CFOs) و دیگر مجریان ارشد مالی خواستند تا نظرهایشان را درخصوص کیفیت، بینش و ارزش کلی آینده‌ی حسابرسی بیان کنند. ما بطور خاص به دانستن این موضوع علاقه‌مند هستیم که چگونه فناوری‌های جدید و «انفجار» داده‌ها از زمان انتشار گزارش سال ۲۰۱۴ با عنوان «حسابرسی ۲۰۲۰: تمرکز بر تغییر» تا کنون این حرفه را تغییر داده است.

آنچه مشخص شد این است که در حرفه حسابرسی تغییرات بی‌نظیر ادامه خواهد داشت. افزایش سرعت تغییر در فناوری‌های پیشرفته مرتبط با داده‌ها، تحلیل‌های پیشرفته، اتوماسیون فرآیند ریاتیکی، نوآوری‌های نوظهور و شناختی، نقش محوری خواهند داشت. فناوری‌های جدید مهم هستند و باید با افرادی که می‌دانند چگونه از این ابزارها به شکلی سودمند استفاده کنند، متناسب باشد. همچنین صاحبکاران بیش از پیش از حسابرس انتظار دارند تا

دیدگاهی آینده‌نگر درخصوص جهان و بینش‌هایی را ارائه دهد که موجب افزایش ارزش می‌شوند همانطور که مدیریت و هیئت مدیره به دنبال پیشبرد اثربخش سازمان‌های خود هستند..

در این گزارش اخیر با عنوان «حسابرسی ۲۰۲۵: آینده، همین حالا است» به سراغ مسئولین شرکتی و دیگر مجریان ارشد مالی می‌رویم تا متوجه شویم طی چند سال گذشته آیا دیدگاه‌ها و چشم اندازه‌های آنها درخصوص این حرفه تغییر کرده است یا خیر. همان‌طور که یافته‌های این گزارش نشان می‌دهند، متوجه می‌شوید که اکثریت پاسخ‌دهندگان معتقدند حسابرسان برای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها باید از نمونه‌های بزرگتر و فناوری‌های پیچیده‌تری استفاده کنند. اما مهم‌تر این که این نظرسنجی‌ها نشان می‌دهند حسابرسان باید به تشخیص ریسک‌ها کمک کرده و دیدگاهی آینده‌نگر را درخصوص داده‌ها ارائه کنند و شفافیت بیشتری را در اختیار بگذارند.

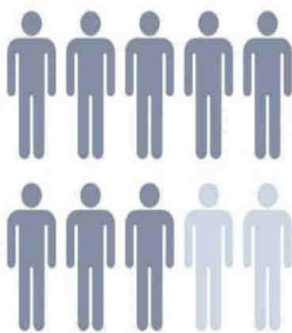
امیدواریم بینش‌های فوربس و گزارش حمایت‌شده کی. پی. ام. جی برای شما آموزنده و تامل برانگیز باشد. همراه با جدیدترین دیدگاه‌های مدیران اجرایی، مدیریت‌ها و دانشگاهیان، داده‌های مقایسه‌ای را خواهید یافت که برخی از تغییرات درطرز فکر پیرامون حسابرس را برجسته می‌کند.

در کی. پی. ام. جی از ابزارهای ابتکاری جدید استفاده می‌کنیم که شامل تحلیل داده‌ها و تحلیل‌گرها، فناوری‌های شناختی و ریاتیکی است تا به متخصصان با استعدادمان کمک کنیم حسابرس مالی را تغییر دهند و کیفیت کارمان در بازارهای سرمایه و خدمت به سایر ذی‌نفعان را ارتقا دهیم.

سازمان‌ها نباید انتظار داشته باشند که مجموعه مهارت‌های حسابرسی داخلی شامل بررسی تقلب باشد. در عوض، حسابرسی داخلی باید از اقدامات مدیریتی مقابله با تقلب سازمان از طریق ارائه خدمات اطمینان‌بخشی. لازم در مورد کنترل‌های داخلی طراحی شده برای کشف و پیشگیری از تقلب حمایت کند.

### مقدمه

با پیشرفت فناوری با سرعتی بی‌نظیر و توانایی سازمان‌ها برای کنترل داده‌ها و تحلیل آنها بیشتر از هر زمان دیگری، حسابرسی مالی برای تغییر سریع و عمیق آماده شده است. فناوری، ترکیب شده با تخصص حسابرس ماهر امروزی، این امکان را به حسابرسان حرفه‌ای می‌دهد تا جنبه‌های مالی سازمان را عمیق‌تر بررسی کنند و بینشی-را ارائه دهند که به تصمیمات آگاهانه‌تر به پشتوانه حسابرسی با کیفیت، منجر شود.



نزدیک به ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند حسابرسان باید از نمونه‌های بزرگتر و فناوری‌های پیچیده‌تر برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در کار روزمره خود استفاده کنند.

برای آگاهی بیشتر درخصوص انتظارات سازمان‌ها از حسابرسان در آینده، بینش‌های فوربس و کی. پی. ام. جی،

نظرسنجی از ۲۰۰ مدیرعامل، روسای کل حسابرسی، روسای حسابرسی مالیاتی، اعضای کمیته حسابرسی و دیگر مدیران ارشد مالی، متوجه شدیم که سازمان‌ها به دنبال پیشرفت‌هایی در برخی از زمینه‌ها از جمله مدیریت ریسک، محافظت در برابر تقلب، دیدگاه آینده‌نگر در خصوص داده‌ها و مشخص کردن مسایل بحرانی برای مدیریت هستند.

نزدیک به ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند حسابرسان باید از نمونه‌های بزرگ‌تر و فناوری‌های پیچیده‌تر برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در کار روزمره‌ی خود استفاده کنند. تقریباً نیمی از پاسخ‌دهندگان اظهار داشتند حسابرسان باید در زمینه‌های تحت پوشش خود، تحلیل عمیق‌تری را انجام دهند و دو سوم آنها معتقد بودند حسابرسان باید مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تفکر انتقادی و مهارت‌های فناوری خود را بهبود بخشند.

این گزارش به تحلیل زمینه‌هایی که در آن حسابرسی باید تکامل یابد و آنچه حسابرسان برای همگام شدن با انتظارات متغیر صاحبکاران نیاز دارند، می‌پردازد. سازمان‌ها به‌طور فزاینده، انتظار بیشتری از حسابرسی داشته و دیدگاه بیشتر آینده‌نگرتر که به تشخیص و نشان دادن مسایل بحرانی کمک می‌کند. مهم‌تر این‌که سازمان‌ها فهمیده‌اند که فناوری همچنان به تکامل ادامه خواهد داد، آنها می‌خواهند هرچه زودتر و در مقایسه با قبل، تغییرات چشمگیری را در رویکرد حسابرسی ببینند. آینده، همین حالا است و حسابرسان باید آن را بپذیرند.

### روش شناسی

این گزارش براساس نظرسنجی از ۲۰۰ پاسخ‌دهنده در اکتبر ۲۰۱۶ در آمریکا است (۴۶ رییس و عضو کمیته حسابرسی، ۶۲ مدیرعامل، ۱۹ رییس حسابرسی، ۱۸ رییس حسابرسی مالیاتی، ۲۱ کنترل کننده و ۳۴ مدیر گزارشگری مالی). پاسخ‌دهنده‌ها از طیف گسترده‌ای از بخش‌ها شامل خدمات مالی، محصولات مصرفی، مراقبت‌های بهداشتی، فناوری و خرده‌فروشی تشکیل شده است اما به آنها محدود نمی‌شود. تمام آن‌ها از سازمان‌هایی با درآمد سالانه بیش از ۵۰۰ میلیون دلار است.

### یافته‌های مهم

**یک.** نزدیک به ۸۰ درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند که حسابرسان باید از نمونه‌های بزرگ‌تر برای کار روزانه‌ی خود استفاده کنند و ۷۸ درصد آنها معتقدند که حسابرسان برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها باید از فناوری‌های پیچیده‌تر استفاده کنند. تقریباً نیمی از آنها (۴۷٪) اظهار داشتند حسابرسان باید تحلیل عمیق‌تری در خصوص زمینه‌های تحت پوشش‌شان انجام دهند.

**دو.** نزدیک به دو سوم پاسخ‌دهندگان (۶۲٪) می‌خواهند حسابرشان دیدگاه شفاف‌تری را برای موضوعات مهم بیان کند. در حالی که ۵۶٪ می‌خواهند حسابرس از داده‌ها و تحلیل آنها برای دستیابی به بینش‌های عملی استفاده کند، ۴۷ درصد دیگر می‌خواهند حسابرسان به شکلی سازنده مدیریت صاحبکار را به چالش بکشند.

**سه.** شصت درصد از پاسخ‌دهندگان معتقدند که حسابرسی باید به ارزیابی ریسک‌ها و روش‌های مدیریت ریسک

کمک کند. بیش از نیمی از آن‌ها (۵۰٪) دیدگاه آینده‌نگر برای بررسی ریسک‌ها و ۴۸ درصد دیگر خواهان دیدگاه آینده‌نگر از طریق داده‌ها هستند.

**چهار.** تقریباً نیمی از آن‌ها (۴۷٪) خواهان شفافیت بیشتر برای رسیدن به اظهارنظر حسابرسی و آنچه در طول حسابرسی یاد گرفته‌اند، هستند. چهل و سه درصد پاسخ‌دهندگان در جستجوی بینش بیشتر در خصوص تضمین کیفیت کنش گرایانه و انطباق قوانین هستند و همان تعداد می‌خواهند که حسابرس درک بیشتری از زمینه‌هایی داشته باشد که تحت پوشش حسابرسی نیستند. چهل و دو درصد می‌خواهند [حسابرس] نگاه کلی گرایانه‌تری به وضعیت و چشم اندازهای سازمان داشته باشد.

**پنج.** پاسخ‌دهندگان معتقدند که بزرگ‌ترین چالش‌ها در پیشرفت تاثیر حسابرسی، محیط نظارتی (۶۶٪)، بودجه (۵۶٪)، محیط دادرسی (۵۵٪) و امنیت داده‌ها (۵۵٪) است.

**شش.** صاحبکاران نیز در جستجوی افزایش فناوری (۶۷٪)، مهارت‌های ارتباطی (۶۶٪)، مهارت‌های تفکر انتقادی (۶۵٪) و مهارت‌های مالی تحقیقاتی (۵۹٪) هستند.

### حسابرسان باید آینده‌نگر باشند

از مطالعه و بینش‌های فوربس و کی. پی. ام. جی مشخص است که حسابرسان باید در چند جبهه، آینده‌نگرتر باشند. نزدیک به نیمی از پاسخ‌دهنده‌های این نظرسنجی (۴۵٪) علاوه بر اینکه از حسابرسان می‌خواهند که نمونه‌های بزرگ‌تر را تحلیل کنند و تحلیل عمیق‌تری را انجام دهند، خواستار این هستند که حوزه حسابرسی گسترده‌تر شود تا یافته‌های مربوط به

خطرکلاهبرداری و فرآیندهای مدیریت ریسک سازمان، بهبود تمرکز و تحلیل با توجه به سیستم‌های فناوری اطلاعات و موضوعات دیگری را در برگیرد که برای افراد ذی‌نفع اهمیت دارند.

ریسک و شیوه‌های مدیریت ریسک- با نگاه به آینده - موضوعی تکراری در میان پاسخ‌دهندگان بود. همان‌طور که کریس استنسبوری، مدیرعامل شرکت ارو الکترونیکز می‌گوید: «صاحبکاران نه تنها دیگر به دنبال نمایی از گذشته نیستند بلکه دیدگاه آینده‌نگر را ترجیح می‌دهند که بتوانند از طریق آن متوجه شوند به کدام سمت می‌روند و چگونه می‌توان از چشم انداز ریسک‌ها، فرصت‌ها، مقررات متغیر، رقابت و جهانی شدن جهت حرکت استفاده کرد».

استنسبوری مانند بسیاری دیگر می‌گوید که مهم‌ترین نقش حسابرسان داخلی و خارجی این است که کنترل‌ها صورت‌های مالی را اطمینان بخشی- کنند. وقتی این کار به‌شکلی سودمند انجام شود یافته‌های حسابرسی می‌تواند از تلاش‌های سازمان برای پیش‌بینی موضوعات بالقوه و حذف غافلگیری‌ها پشتیبانی کند. همچنین آنها انتظار دارند حسابرس بتواند ارتباط موثری را برقرار کند یعنی به‌طور شفاف اطلاعات را به‌موقع و با صراحت به اشتراک بگذارد.

او می‌گوید: «ناباید چیزی وجود داشته باشد که از آن آگاه نباشیم و داشتن حسابرسی که بتواند از گذشته به آینده پل بزند بسیار مهم است». برندا استاسیولیس، مدیرارشد مالی ام. آی. کیو لجستیک می‌گوید بخش‌های مهم این ارتباط شامل احساس واقعی مشارکت و استمرار است. او می‌گوید: «۱۵ سال حسابرس بودم و می‌دانم که کار روزانه آنها ارائه حسابرسی است، اگرچه

حسابرسان دارای چنین دیدگاه گسترده‌ای در صنعت‌مان هستند که انتظار دارم بیشتر مانند یک شریک عمل کنند و بینش‌های بیشتری را ارائه دهند که ممکن است از آنها آگاه نباشیم و کمک کنند تا کسب وکار خود را بهتر اداره کنیم. استاسیولیس اضافه کرد: «همچنین فکری کنم استمرار بسیار مهم است. از سال ۲۰۱۰ که به یک واحد تجاری مستقل تبدیل شدیم، نسبت به حسابهای مانیک حسابرس و یک مدیر ارشد مشابه داشتیم. او زمانی را صرف کرد تا کسب وکار ما را یاد بگیرد و متوجه شد در صنعت ما چه چیزهایی مهم هستند و چه چیزهایی مهم نیستند و چقدر با شرکت‌های دیگر در صنعت خودمان تفاوت داریم». وقتی از حسابرس در این خصوص سوال شد که ارزشمندترین بینش‌ها کدام هستند، مدیران خروجی‌هایی از جمله دیدگاه آینده‌نگر در خصوص ریسک‌ها و بینش‌هایی را ذکر کردند که به فعال شدن اطمینان بخشی- باکیفیت و انطباق با مقررات منجر می‌شود. این خروجی‌ها از سال ۲۰۱۴ به‌طور قابل توجهی تغییر کرده‌اند.

### دیدگاه جامع‌تر

به‌طور کلی پاسخ‌دهندگان امتیازات بالایی را به حسابرسی می‌دهند که بینش‌های بیشتری را برای کمک به تصمیم‌گیری‌های دقیق در زمینه کسب وکار ارائه دهند، ۶۷ درصد آنها اظهارداشتند حسابرسی، بینشی- را در اختیار می‌گذارد که به فعال شدن اطمینان بخشی- باکیفیت و انطباق با مقررات منجر می‌شود - ۵۸ درصد در ۲۰۱۴. بیش از نیمی از آنها (۵۴٪) اظهار داشتند که حسابرس‌ها شفافیت

بیشتری را درخصوص اظهارنظر حسابرسی و آنچه درطول حسابرسی آموخته‌اند، ارائه می‌دهند و همین تعداد (۵۶٪) می‌گویند بینش‌هایی درخصوص ارزیابی ریسک و مدیریت ریسک دریافت کرده‌اند. درنهایت بیشتر از یک سوم (۴۰٪) گزارش می‌دهند از حوزه‌هایی که تحت پوشش حسابرسی نیستند، درک بیشتری دارند. خلاصه این‌که پاسخ‌دهندگان خواهان دیدگاه کلی‌تر درخصوص وضعیت و چشم‌اندازهای سازمان هستند و بسیاری معتقدند که حسابرسان‌شان این دیدگاه را در اختیارشان می‌گذارند.

همچنین صاحبکاران به دنبال حسابرسان هستند تا به جای فهرستی از ایده‌ها، مشاهدات و توصیه‌های خاصی را ارائه دهند که بتواند ارزش موجود را افزایش دهد. در حالی که حسابرس همیشه یافته‌های متعددی را ایجاد می‌کند، صاحبکاران از حسابرسان خود می‌خواهند تا این موفقیت را حفظ کرده و ارتقا دهند، یعنی ریسک‌ها و فرصت‌های مبتنی بر دانش عمیق‌شان درخصوص سازمان و کنترل و پردازش را ارزیابی و اولویت‌بندی کنند تا تصمیمات آگاهی بخش بیشتری برای حرکت آینده‌نگر سازمان‌ها اتخاذ شود. استنسبوری از آرو الکترونیک با این گفته موافق است:

«در دنیای امروز، ما در بالاترین سطح کار می‌کنیم و با هیئت مدیره درباره طیف گسترده‌ای از موضوعات خدمات خارجی و برون‌مرزی و موضوعات مالیاتی خاص سازمان‌ها گرفته تا موضوعات خاص صنعت صحبت می‌کنیم. حسابرسان بهترین کسانی هستند که می‌توانند یافته‌هایشان را به اطلاعات عملی برای سازمان مبدل کنند».



## تشویق سازمان‌ها به چالش‌های سودمند

سازمان‌ها علاوه بر انجام حسابرسی باکیفیت، به دنبال حسابرسان خود هستند تا با آنها درباره مسایل صحبت کنند و بینش‌هایی هرچند ناخوشایند را ارائه دهند. این بررسی بطور خاص نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای آن دسته از بینش‌های حسابرس که با دیدگاه شرکت نامتناقض است ارزش قایل هستند و صاحبکاران می‌خواهند حسابرسان مسایل را نشان دهند و مدیریت را به روشی سازنده به چالش بکشند.

روزهایی که حسابرسان می‌گفتند: «انطباق وجود دارد. پایان گزارش»، گذشته است. سازمان‌ها بیشتر از حسابرسی می‌خواهند و برای این واقعیت که حسابرسان به اطلاعات و روندهای سرتاسر صنعت دسترسی دارند، ارزش قایل هستند. نزدیک به دو سوم پاسخ‌دهندگان در نظرسنجی می‌گویند می‌خواهند حسابرسان شان دیدگاهی واضح درباره موضوعات مهم را ارائه کنند و تقریباً نیمی از آنها می‌گویند که چالش‌های سودمند را تشویق می‌کنند.

جی ری کوهن استاد حسابداری در دانشکده بوستون می‌گوید: «برای ایجاد یک حسابرسی با کیفیت بالا، حسابرسان باید شک و تردید حرفه‌ای خود را نشان دهند». وی افزود: «آنها باید بتوانند به روشی هدفمند و سازنده از صاحبکاران سوال کنند. علاوه بر این حسابرسان باید سطح مشخصی از صلاحیت را داشته باشند تا بتوانند دیدگاه‌های خود را به مدیریت انتقال دهند. این کافی نیست که یکی از اینها وجود داشته باشد، به هر دو نیاز دارید».

## مهارت‌های فناوری، ارتباطی و تفکر انتقادی مهم هستند

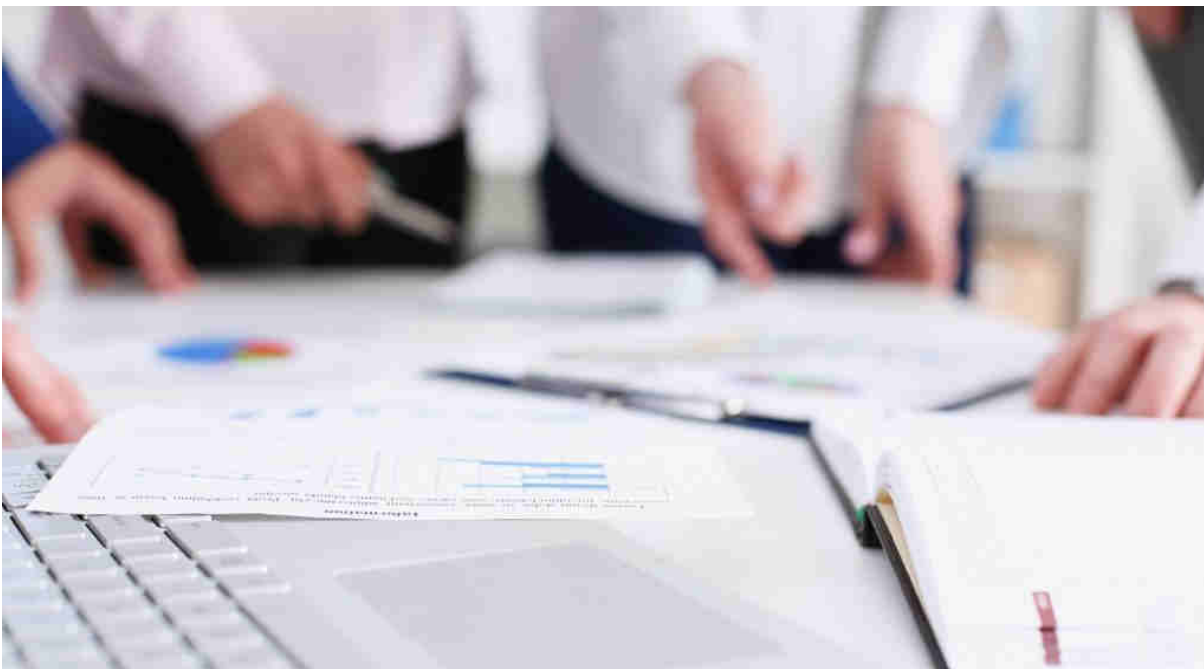
بر اساس این نظرسنجی، سه مهارتی که صاحبکاران علاوه بر مهارت‌های تحقیقاتی مالی در حسابرس به دنبال آنها هستند، در زمینه‌های فناوری، ارتباطی و تفکر انتقادی است. علاوه بر این تقریباً نیمی از آنها می‌خواهند که حسابرسان‌شان توانایی کار در طول فرایندها را داشته باشند تا تصویری کامل‌تر از سازمان ارائه دهند. صاحبکاران از حسابرسان خود انتظار دارند از فناوری جدید استفاده کرده و همزمان با تکامل فناوری رو به جلو حرکت کنند. آنها به درستی باور دارند که فناوری، کیفیت حسابرسی را بهبود می‌بخشد و تداوم دارد. اما صاحبکاران نیز در جستجوی مزایای دیگر فناوری از جمله پیگیری روندها و هشدار به سازمان‌ها درخصوص موضوعات جدید، هستند. همچنین، این امر به این معنا است که حسابرسان باید هنگام جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، دیدگاه جامع‌تر و رو به آینده بیشتری داشته باشند. همچنین مشتریان انتظار حسابرسی‌های جامع‌تر و بهتری را دارند اما همچنین آنها به دنبال مشاهدات و بینش‌هایی هستند که سبب افزایش ارزش موجود می‌شوند.

اگرچه برای افزایش این ارزش، حسابرسان باید بر مهارت‌های تفکر انتقادی، تحقیقاتی و ارتباطی تمرکز کنند. داشتن به روزترین فناوری‌ها کافی نیست، حسابرسان باید بتوانند داده‌ها را برای دستیابی به اطلاعاتی استخراج کنند که برای صاحبکاران مهم هستند، مانند مهارت‌های ارتباطی اثربخش، کنترل‌های درونی و فرایندهای مهم و باید بتوانند به طور شفاف و صادقانه با آنها ارتباط برقرار کنند. جفری هابر استاد

حسابداری و رئیس دپارتمان دانشکده لونا می‌گوید: «وقتی حسابرسان سوال‌های درستی از من پرسیدند و پیشنهادهایی را ارائه کردند که نشان می‌داد آنها صنعت صاحبکاران و چگونگی عملکرد آنها را شناخته‌اند، تحت تاثیر قرار گرفتم. این یک منفعت واقعی است که حسابرسان می‌توانند ایده‌هایی را برای کارآمدتر شدن سازمان و افزایش کنترل درونی ارائه دهند».

## بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی حسابرسان

کوهن استاد دانشکده بوستون درباره این حرفه می‌گوید برخی از بهترین و با استعدادترین دانشجویان حسابداری فریب دیگر حرفه‌های مالی را می‌خورند. «در دانشگاه بوستون بسیاری از دانشجویان دارای مدرک دوگانه حسابداری و مالی اغلب به دنبال موقعیت مالی هستند زیرا به آنها حقوق دوبرابر پیشنهاد می‌شود. چهار موسسه حسابرسی بزرگ هنوز گزینه‌هایی بسیار متداول برای دانشجویان حسابداری هستند اما باید دستمزد سطح ورودی را بررسی کنند. طبق نظر کوهن، موضوع دیگر محیط نظارتی است. «حس من این است که PCAOB اقدامات بسیار خوبی انجام داده است اما این امر باعث شده است که این حرفه کمتر مطلوب باشد». بسیاری از مردم نمی‌خواهند که قضاوت‌های مبتنی بر پیش‌بینی داشته باشند و نمی‌توانید در مالی به این هدف دست یابید. معتقدم که ناظران کمی در این زمینه افراط کرده‌اند.» استستیولیس اضافه می‌کند، ممکن است شرکت‌ها نام تجاری خود را بررسی کنند تا بهترین‌ها و با استعدادترین‌ها را جذب نمایند. واژه‌ی باب روز در مدارس



ارزشمند مبتنی بر این توانایی‌ها ایجاد کنند.

- آینده نگر باشند و بینش‌هایی را برای چالش‌های آینده ارائه دهند.

حرکت به جلو بدون چالش‌های آن ممکن نخواهد بود. محیط‌های نظارتی، بودجه‌ها و امنیت داده‌ها می‌توانند سبب پیشرفت تدریجی افزایش نقش حسابرسی شوند. این چالش‌ها باید شناخته و به‌درستی بررسی شوند. حرفه‌ی حسابرسی بدون شک به این تغییرات ادامه می‌دهد و فقط کسانی موفق هستند که نوآوری و تکامل داشته باشند.

منبع:

Forbes and KPMG. (2017). Audit 2025: The future is now.

\* حسابدار رسمی، عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران.

\*\* دانشجوی دکترای تخصصی- حسابداری، عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران.

زمانی حسابرسان فقط برگزارشگری مالی و مطابقت با استانداردهای حسابداری تمرکز می‌کردند و دیدگاهی جامع‌تر در خصوص سازمان ارائه می‌دادند. برای تحقق نیازهای حسابرسی در آینده، موسسه‌های حسابرسی و حسابرسان انفرادی باید:

- از منحنی درحال تکامل فناوری و تغییر محیط نظارتی جلوتر باشند.
- مهارت‌های فناوری، تفکر انتقادی و ارتباطی خود را افزایش دهند.
- صنعت صاحبکار و آنچه صاحبکار را در آن صنعت منحصر- به فرد می‌سازد، کاملاً درک کنند.
- روابط بلند مدت با صاحبکاران و سایر ذی‌نفعان را بر مبنای درست، صراحت، حرفه- ای‌گری، هدفمندی و توانایی اشتراک‌گذاری بینش‌های

راهنمایی و دبیرستان‌ها STEM است که بر پایه علوم، فناوری، مهندسی و ریاضیات قرار دارد. او می‌گوید شرکت‌های مهندسی این محبوبیت را به سرمایه تبدیل کرده‌اند و استعدادهای جدید را جذب می‌کنند. شرکت‌های حسابداری باید با موضوعات فعلی مانند داده‌های بزرگ در ارتباط باشند و چنین علاقه بالایی را برانگیزند. باید حسابداری را به عنوان فناوری جدید و آینده نگر و روبه جلو تلقی کرد تا بتوان به علایق و تصورات جوانان دست یافت.»

### نگاه روبه جلو

همانطور که این گزارش نشان می‌دهد حسابداری همزمان با تکامل تکنولوژی با سرعتی بی نظیر درحال تغییر است و صاحبکاران بیش از پیش از آن انتظار دارند. این دو روند متقاطع یعنی متخصصان حسابرسی باید به طور مداوم مهارت‌های جدیدی را به دست بیاورند تا نمودار منحنی کیفیت حسابرسی را بالا ببرند. صاحبکاران به دنبال عملکردهای با ارزش هستند.

است، بلکه اهمیت اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی نیز در این دو متفاوت است. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن است که این امکان وجود دارد تا با بهبود روش‌ها و شیوه‌های استفاده شده، فعالیت حسابرسی ارزش و اعتبار به‌دست آورد.

#### مقدمه

بحران مالی بین‌المللی نشان داد که برخی فعالیت‌ها که عملکرد آن‌ها در سلامت سیستم‌های دایر بانکی مهم است، می‌بایست اصلاح شوند. یکی از این فعالیت‌ها که می‌بایست جهت پاسخ‌گویی به چالش‌ها، تغییرات و انتظارات جدید اصلاح شود، حسابرسی داخلی است.

در دوره‌ی کنونی مؤسسات بانکی با محیطی پویا و چالش‌برانگیز مواجهند که در آن باید الزامات جدید قانونی را برآورده کنند، راهبری شرکتی را تقویت کنند و محصولات و خدمات خود را گسترش دهند. بیش‌تر مؤسسات بانکی چاره‌ای جز پیدا کردن راه‌حل‌هایی برای ایجاد تعادل میان مدیریت ریسک، حداکثر کردن سودآوری و اطمینان از رعایت مقررات قابل اجرا ندارند.

با این‌که فعالیت حسابرسی داخلی به طور مستقیم مسئول شناسایی راه‌حل برای مشکلات پیش‌روی مؤسسات بانکی نیست، ولی با ارائه‌ی ارزیابی از محیط کنترل داخلی و پیشنهادها برای بهبود فرآیندهای مدیریت ریسک و اطمینان از رعایت مقررات در حمایت از سازمان جهت دستیابی و حفظ تعادل ضروری، نقش موثری دارند.

در این شرایط حسابرسان داخلی با مشارکت فعال در یافتن راه حل برای مشکلات سازمان از طریق دادن پیشنهادات و حمایت از زمینه‌های کسب‌وکار، مدیریت و کمیته‌ی حسابرسی، نه تنها فرصت حمایت از مدیریت را دارند بلکه در این زمینه مسئول نیز می‌باشند. این تحولات در طول زمان در تعاریف



# اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی در صنعت بانکی

مر تضى اسدى - الهه مهدوى ثابت

اهمیت فعالیت حسابرسی در مؤسسات بانکی در زمان بحران مالی به

طور قابل توجهی افزایش یافته است. تمرکز مدیریت در حال تغییر به سمت مدیریت ریسک و فرآیندهای کنترل است. نقش حسابرسی داخلی کمک به مدیریت در حفظ دارایی‌ها و حسن شهرت بانک و حصول اطمینان از توسعه‌ی پایدار سازمان به‌وسیله‌ی ارائه‌ی مستمر تجزیه و تحلیل‌های گسترده و یک بینش جامع از فعالیت‌ها است. علاوه بر این، درست همان‌طور که هر بخش باید به اهداف تعیین شده دست یابد و ارزش سازمان را افزایش دهد، همین امر برای بخش حسابرسی داخلی نیز صادق است.

اهداف این مطالعه بررسی روش‌های اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی در صنعت بانکی و شناسایی مهم‌ترین روش‌هایی است که تاثیر نتایج حسابرسی

داخلی در سازمان را بررسی می‌کند. ما قصد داریم پاسخ به سؤالاتی نظیر «آیا فعالیت‌های حسابرسی در مؤسسات بانکی مؤید ارزششان هستند؟» یا «حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند سهم خود را از ارزش افزایی در سازمان نشان دهد؟» را پیشنهاد کنیم. در این راستا هدف ما اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی از دیدگاه نظری است. همچنین سنجه‌ها (شاخص‌های کلیدی عملکرد) و شیوه‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی را بررسی کرده و میزان تاثیر این سنجه‌ها در نشان دادن ارزش افزایی حسابرسی داخلی برای سازمان را تحلیل می‌کنیم.

نتایج این تحقیق نشان می‌دهند که بیش‌تر سازمان‌ها از روش‌هایی استفاده می‌کنند که بیش از عناصر کیفی حاوی عناصر کمی هستند. نه تنها روش‌ها و شیوه‌های مورد استفاده بین بانک‌ها و دیگر سازمان‌ها متفاوت

### جدول ۱- تکامل تعریف حسابرسی داخلی که توسط IIA ارائه شده است

تعریف کنونی حسابرسی داخلی (در سال ۱۹۹۹ منتشر شد)	تعریف قدیمی حسابرسی داخلی (در سال ۱۹۴۷ منتشر شد و سال ۱۹۹۹ اصلاح شد)
«حسابرسی داخلی فعالیتی مستقل، اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه و مشاوره‌ای است که به منظور ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. آن با رویکردی سیستماتیک و منظم در ارزیابی و بهبود اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کنترل و راهبری شرکتی، به سازمان در رسیدن به اهداف کمک می‌کند.»	«حسابرسی داخلی یک فعالیت ارزیابی مستقل است که برای بررسی و ارزیابی فعالیت‌ها به عنوان یک خدمت برای سازمان ایجاد شده است. هدف از حسابرسی داخلی کمک به اعضای سازمان در انجام مؤثر مسئولیت‌هایشان است. در نهایت حسابرسی داخلی این کار را با تجزیه و تحلیل، ارزیابی، پیشنهادات، مشاوره و ارائه‌ی اطلاعات مربوط به فعالیت‌های مورد بررسی همراه می‌کند. هدف حسابرسی، ترویج کنترل مؤثر با انجام هزینه‌ی منطقی است. مدیران و هیات‌مدیره اعضای از سازمان هستند که از حسابرسی داخلی کمک می‌گیرند.»

منبع: تعاریف ارائه شده توسط IIA در سالهای ۱۹۴۷ و ۱۹۹۹

### جدول ۲- تفاوتها در تعاریف حسابرسی داخلی

تعریف جدید (بعد از ۱۹۹۹)	تعریف قدیمی (قبل از ۱۹۹۹)
فعالیت مشاوره‌ای و اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه	وظیفه‌ی ارزیابی
ارزش‌افزایی ایجاد می‌کند و انگیزاننده‌ی بهبود فعالیت‌ها در سازمان است.	به عنوان یک خدمت در سازمان فعالیت‌ها را بررسی و ارزیابی می‌کند.
با رویکردی سیستماتیک و منظم به سازمان در رسیدن به اهدافش کمک می‌کند.	به اعضای سازمان در انجام مؤثر مسئولیت‌هایشان کمک می‌کند.
اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک و کنترل و راهبری را ارزیابی کرده و بهبود می‌بخشد.	مروج کنترل مؤثر با هزینه‌های منطقی است.

داخلی دارد و تنها در شرایط حفظ و تقویت آن قابل قبول است. برای حفظ و افزایش اعتبار و اختیارات حسابرسی داخلی، حسابرسان داخلی می‌بایست:

- درک کنند که سازمان چه برداشتی از ارزش حسابرسی دارد؛
- برنامه‌ی راهبردی مناسبی برای مأموریت فعالیت حسابرسی داخلی تعیین کنند که شامل اهداف تعیین شده‌ای باشد که متضمن ارزش‌افزایی برای سازمان می‌باشد؛
- ارزش و عملکرد حسابرسی داخلی را اندازه‌گیری کنند؛

دقیق‌تر ذی‌نفعان و همچنین کمبود منابع را نشان می‌دهد. برای غلبه بر این مشکلات فعالیت حسابرسی داخلی باید توانایی‌ها، رویکردها، ابزارها و شیوه‌هایی که باعث ارزش‌افزایی در سازمان می‌شوند را توسعه دهد.

هم مدیران اجرایی حسابرسی (CAEs) و هم ذی‌نفعان، قابلیت‌های فعالیت حسابرسی داخلی در ارزش‌افزایی برای سازمان را می‌شناسند. نقش مثبت و مهمی که حسابرسی داخلی در راهبری و عملیات یک سازمان می‌تواند داشته باشد بستگی به پیاده‌سازی مؤثر، عملکرد و مدیریت فعالیت حسابرسی

فعالیت حسابرسی داخلی ارائه شده توسط انجمن حسابرسان داخلی (IIA) موضوع جدول یک نیز منعکس شده‌اند.

در جدیدترین تعریف طرح شده توسط انجمن حسابرسان داخلی (IIA) (در سال ۱۹۹۹) و مصوب هیات مدیره‌ی انجمن حسابرسان داخلی (IIA) تحولات مهمی دیده می‌شود که در جدول ۲ به آن‌ها پرداخته شده است.

تعریف اصلاح‌شده‌ی حسابرسی داخلی بر اهداف حسابرسی داخلی تاکید دارد، که این اهداف، ارزش‌افزایی برای سازمان و فعال‌بودن برای بهبود آن فعالیت‌هایی که از طریق خدمات اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه و مشاوره‌ای ارائه می‌شود را به دنبال دارد.

در رهنمود «فعالیت حسابرسی داخلی در بانک‌ها» (کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS)، در سال ۲۰۱۲)، کمیته بر این واقعیت تاکید دارد که فعالیت حسابرسی داخلی می‌بایست برای هیات‌مدیره و مدیران ارشد بانک در زمینه‌ی کیفیت سیستم کنترل داخلی اطمینان‌بخشی ارائه دهند و در نتیجه ریسک‌های زیان و خدشه به حسن سابقه بانک را کاهش دهد. در عین حال ناظران بانک باید از اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی در زمینه مطابقت با سیاست‌ها و شیوه‌ها و به‌کارگرفته شدن اقدامات مناسب و سریع برای رفع نارسایی‌های کنترل داخلی که توسط حسابرسی داخلی شناسایی شده‌اند، راضی باشند.

نتایج مطالعات مختلف اخیر (شبکه اطلاعات حسابرسی جهانی<sup>۲</sup> (GAIN)، ۲۰۰۹)، پرایس واترهاوس کوپرز (PWC) ۲۰۱۴a و ۲۰۱۴b)، ارنست اند یانگ، ۲۰۱۰،<sup>۳</sup> دیلویت، ۲۰۱۴)، چالش‌های عمده‌ای که حسابرسی داخلی با آن‌ها رودرروست همچون گسترش نقش حسابرسی، ریسک‌های اضطراری متعدد، افزایش انتظارات و بررسی‌های

• نتایج به دست آمده را به خوبی منتقل کنند.

از آن جا که سطح انتظارات ذی نفعان به طور مستمر افزایش یافته است، مدیران فعالیت حسابرسی باید شیوه‌ها و سنجه‌های مورد استفاده برای پیگیری نتایج و گزارش عملکرد را با این انتظارات منطبق کنند.

### ۱- روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق که در این مقاله استفاده شده است شامل موارد زیر است:

• مرور ادبیات موضوع در سطح بین‌المللی شامل مقررات و پیشنهادات (IIA, BCBS) در مورد حسابرسی داخلی به طور کلی و در مورد حسابرسی داخلی در صنعت بانکی است. این مقاله‌ی بازبینی شده شامل جنبه‌های مختلف حسابرسی داخلی همچون نقش و هدف حسابرسی داخلی، مسئولیت‌های مربوط به فعالیت حسابرسی داخلی در حوزه‌های مختلف فعالیت مانند تطبیق، مدیریت ریسک، کاهش ریسک راهبردی، بهبود فعالیت مدیریت راهبردی (بهبود کسب‌وکار)، ارزش افزایی و ارزیابی عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی و راه‌های تبدیل شدن حسابرسی داخلی به یک مشاور راهبردی است.

• بررسی نتایج پروژه‌های تحقیقاتی و مطالعات موردی از جمله «الزامات برای تغییر: بررسی جهانی IIA بر حسابرسی داخلی در عمل - گزارش پنجم» (IIA, 2011c)، مطالعات و گزارش‌های تهیه شده توسط شرکت‌های خدمات مشاوره‌ی حرفه‌ای (ارنست اند یانگ، ۲۰۱۰؛ PWC, ۲۰۱۴a, ۲۰۱۴b؛ دیلویت، ۲۰۱۴).

با انجام تحلیل انتقادی بر روی ادبیات بررسی شده، نتایج تحقیقات و مطالعات به دنبال پاسخ به سوالات زیر هستیم:

• چه شاخصی بیش‌ترین ارتباط را با پیگیری نتایج و گزارشگری عملکرد فعالیت‌های حسابرسی داخلی دارد تا فعالیت حسابرسی، نشان‌دهنده‌ی ارزش‌افزایی برای سازمان باشد؟

• با چه روش‌ها و شیوه‌هایی می‌توان ارزش‌افزایی حسابرسی داخلی برای سازمان را افزایش داد؟

در نهایت روش‌ها و شیوه‌هایی که در بخش بانکداری برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی می‌تواند در کنار هم استفاده شود، را تعیین می‌کنیم.

### ۲- بررسی ادبیات موضوع در مورد ارزش افزایی و عملکرد حسابرسی داخلی

#### ۲-۱- جایگاه حسابرسی داخلی در راهبردی شرکتی مؤسسات اعتباری

مقررات شماره EC/۴۸/۲۰۰۶<sup>۱</sup> پارلمان اروپا و شورای چهاردهم ژوئن سال ۲۰۰۶ در مورد اشتغال به کسب‌وکار مؤسسات اعتباری (ماده ۲۲) الزام می‌کند که هر مؤسسه‌ی اعتباری باید چارچوب راهبردی درست را در سازمان ایجاد کند که شامل ساختار سازمانی مفصلی که در آن خطوط مسئولیت محکم، شفاف و به طور واضح تعریف شده‌اند، فرآیندهای مؤثر برای تشخیص، مدیریت، پایش و گزارشگری ریسک‌هایی که سازمان در معرض آن است، نظام‌های مناسب کنترل داخلی، رویه‌های حسابداری و اداری معتبر مطابق با ترویج مدیریت ریسک سالم و مؤثر، برقرار باشد.

با در نظر گرفتن این حقیقت که راهبردی شرکتی شرط لازم عملکرد سالم مؤسسات اعتباری است اما در عین حال می‌تواند در صورت عدم پیاده‌سازی مناسب تاثیر منفی بر مشخصات ریسک بانک داشته باشد، مقامات نظارتی علاقه‌ای جدی به حصول اطمینان از راهبردی شرکتی درست دارند.

در این راستا مقامات نظارتی ارزیابی می‌کنند که مؤسسات اعتباری تا چه حد نظام‌های برای عمل هیات مدیره و مدیران ارشد به مسئولیت‌های نظارتی خود تعریف کرده‌اند، و همچنین چه فرآیندهایی برای پایش اهداف راهبردی شامل ریسک‌پذیری، عملکرد مالی،

کفایت و برنامه‌ریزی سرمایه، نقدینگی، مشخصات و فرهنگ ریسک، کنترل‌ها، شیوه‌های پاداش‌دهی و ارزشیابی و انتخاب مدیریت تعریف کرده‌اند. توجه ویژه به نظارت مدیریت ریسک، تطبیق و فعالیت حسابرسی داخلی مبذول می‌شود و مقامات نظارتی پیگیر هستند که کنترل‌های داخلی تا چه حدی مناسب ارزیابی شده‌اند و چه مقدار به راهبردی شرکتی درست بانک کمک می‌کنند.

حسابرسی داخلی نقش بسیار مهمی در چارچوب راهبردی شرکتی مؤسسات اعتباری دارد. در این راستا «اصول راهبردی شرکتی برای بانک‌ها» (BCBS، سال ۲۰۱۵) مسئولیت حسابرسی داخلی را در رابطه با اطمینان‌بخشی مستقل و حمایت از هیات مدیره و مدیران ارشد برای ارتقای فرآیند راهبردی شرکتی و پایداری بلندمدت بانک تصریح کرده است.

راهنمای کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS، سال ۲۰۱۵)<sup>۲</sup> همچنین ضرورت تعیین روشن مسئولیت‌های مدیریت ریسک که به عنوان «سه خط دفاعی» قلمداد می‌شوند و در ادامه اشاره شده‌اند را در چارچوب راهبردی شرکتی برجسته کرده است:

• خط اول دفاعی شامل واحدهایی از کسب‌وکار می‌شود که ریسک درگیر در فعالیت‌های خود را پذیرفته و مدیریت می‌کنند.

• خط دوم دفاعی که مستقل از خط اول دفاعی عمل می‌کند شامل مدیریت ریسک و فعالیت تطبیق است.

• خط سوم دفاعی که از دو خط دیگر مستقل است، فعالیت حسابرسی داخلی است. این خط دفاعی با ارائه‌ی بررسی‌های مستقل و اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه نسبت به کیفیت و اثربخشی کنترل داخلی، مدیریت ریسک، سیستم‌ها و فرآیندهای راهبردی شرکتی به هیات‌مدیره و مدیران ارشد در حفاظت از سازمان و حسن سابقه آن کمک می‌کند.

در این راستا دستورالعمل‌های «بازسازی





داخلی در سازمان‌های بانکی» ارائه شد. مطابق این رهنمود (BCBS)، سال ۱۹۹۸) کنترل داخلی فرآیندی مداوم است که توسط هیات مدیره، مدیران و کارکنان در تمام سطوح مؤسسات اعتباری و با اهداف اصلی زیر انجام می‌شود:

- الف) انجام فعالیت‌های مؤسسه‌ای اعتباری به نحو کارآمد و موثر؛
  - ب) ارائه‌ی اطلاعات مالی و مدیریتی معتبر، کامل و به موقع؛
  - ج) اطمینان از انطباق فعالیت‌های مؤسسه‌ی اعتباری با چارچوب‌های قانونی و مقررات قابل اجرا.
- به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده و اطمینان از پایداری مالی، مؤسسات اعتباری نیاز به پیاده‌سازی سیستم کنترل داخلی دارند که شامل پنج عنصر زیر در هم‌بستگی نزدیک با یکدیگر باشد:

- الف) اعمال نظارت توسط مدیریت و پیاده‌سازی فرهنگ کنترل درون سازمان؛
  - ب) شناسایی و ارزیابی ریسک؛
  - ج) فعالیت‌های کنترلی و جداسازی مسئولیت‌ها؛
  - د) اطلاعات و ارتباطات؛
  - ه) فعالیت‌های نظارتی و اصلاح نارسایی‌های نمایان شده.
- مسئولیت نهایی برای ایجاد و نگهداری سیستم کنترل داخلی مناسب و موثر با هیات مدیره مؤسسه‌ی اعتباری است. فعالیت حسابرسی داخلی با ارائه‌ی بررسی مستقل و اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه نسبت به کیفیت و اثربخشی سیستم‌ها و فرآیندهای کنترل داخلی و حمایت از مدیریت در رابطه با ایجاد و نگهداری سیستم کنترل داخلی مناسب و کارآمد، نقش مهمی ایفا می‌کند و برای سازمان ارزش افزایی دارد. بنابراین یکی از اهداف اصلی حسابرسی داخلی، ارزیابی اثربخشی و کفایت سیستم کنترل داخلی است که خودش بخشی از این سیستم است.

نظارت بانکی بازل (BCBS) در سال ۲۰۱۵ با عنوان «اصول راهبری شرکتی برای بانک‌ها» سیستم کنترل داخلی را به عنوان مجموعه‌ای از قوانین و کنترل‌ها برای تنظیم سیستم‌های سازمانی و عملیاتی بانک شامل گزارشگری، فرآیندها و مدیریت ریسک، تطبیق و فعالیت حسابرسی داخلی تعریف می‌کند. هم‌راستا با الزامات تصریح شده در مقررات بانکی قابل اجرا در کشورهای عضو اتحادیه‌ی اروپا، قانون شماره‌ی ۹۹/۲۰۰۶ در مورد مؤسسات اعتباری و کفایت سرمایه نیز به کنترل‌های داخلی اهمیت حداکثری می‌دهد. این قانون بیان می‌کند که نظام‌های کنترل داخلی مؤسسات اعتباری باید در مصوبات شرکت و مقررات داخلی آن‌ها آمده و حداقل شامل مدیریت ریسک، تطبیق و فعالیت حسابرسی داخلی سازمان باشد. چارچوب عمومی برای پیاده‌سازی فعالیت کنترل داخلی در صنعت بانکی ابتدا توسط BCBS<sup>۱۱</sup> و در سال ۱۹۹۸ در رهنمود «چارچوب سیستم‌های کنترل

ساختار مالی بانک‌های دولتی» و «الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی» مصوب ۲۵ مهر ۱۳۹۶ مجمع عمومی بانک‌ها، «الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیر دولتی» مصوب ۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۶ شورای پول و اعتبار و «کنترل‌های داخلی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران» مصوب ۱۶ اردیبهشت ۱۳۹۱ و «دستورالعمل حاکمیت شرکتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس تهران و فرابورس ایران» مصوب ۲۷ تیر ۱۳۹۷ هیات‌مدیره‌ی سازمان بورس و اوراق بهادار، هیات‌مدیره‌ی مؤسسه اعتباری/بانک را موظف به ایجاد واحد حسابرسی داخلی مستقل تحت نظر هیات‌مدیره و متناسب با کسب و کار و ریسک‌های پیش‌روی مؤسسه اعتباری/بانک نموده است.

۲-۲- نقش حسابرسی داخلی در رابطه با بهبود کنترل داخلی و مدیریت ریسک  
راهنمای تهیه شده توسط کمیته‌ی



با آن‌ها مواجه است، موارد زیر می‌باشند:

- اندازه‌گیری مستمر ریسک‌های مرتبط با پرتفوی دارایی‌ها و دیگر ریسک‌هایی که در معرض آن قرار دارد،
- اطلاع‌رسانی مشخصات ریسک بانک به اشخاص مربوطه در داخل بانک،
- مقامات نظارتی و دیگر ذی‌نفعان مربوط،
- پذیرش و اندازه‌گیری‌های اقدامات به طور مستقیم یا در رابطه با دیگر فعالیت‌های بانکی برای کاهش ریسک زیان یا کاهش اندازه زیان محتمل.

مدیریت مؤسسه‌ی اعتباری مسئولیت دارد که: ریسک‌های عمده‌ای را که مؤسسه‌ی اعتباری با آن‌ها مواجه است درک کند، سطوح قابل‌قبولی از ریسک‌ها را تعریف کند و اطمینان حاصل نماید که اقدامات لازم برای شناسایی، اندازه‌گیری، پایش، و کنترل آن ریسک‌ها صورت پذیرفته است.

این نقش حسابرسی داخلی است که سازمان را در پیگیری اهدافش از طریق رویکرد سیستماتیک و با هدف ارزیابی و بهبود اثربخشی مدیریت ریسک، حمایت کند.

رویکرد مدرن حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک است و مسئول ارشد حسابرسی بر این اساس ریسک‌های سازمان را ارزیابی می‌کند و دقیقاً بر همین اساس واحدهای حسابرسی هم ارزیابی می‌شوند. تناوب حسابرسی شدن واحدها با ریسک‌هایی که در آن واحد وجود دارد نسبت مستقیم دارد.

استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی و به طور خاص استاندارد ۲۱۲۰ مدیریت ریسک (IIA)، سال ۲۰۱۶، نیاز به فعالیت‌های حسابرسی داخلی برای تعیین اثربخشی و حمایت از بهبود فرآیندهای مدیریت ریسک را تصریح می‌کند. در ارزیابی اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

- پشتیبانی اهداف سازمانی از مأموریت سازمان و همسویی این اهداف با مأموریت

در مورد استقرار حاکمیت شرکتی در سازمان‌های فعال در عرصه بانکی به منظور ایجاد و تقویت سلامت در نظام بانکی، مدیریت ریسک، نظارت، شفافیت و ترسیم بهینه ارتباطات بین ارکان یک مؤسسه که حصول به اهداف سازمانی را تسهیل و تضمین می‌نماید، بسیار موثر می‌باشند.

در راستای نظارت، مدیریت و ارزیابی این ریسک‌ها مؤسسات اعتباری به طور مستمر در روند مدیریت ریسک مشارکت دارند. مدیریت ریسک بانکی شامل تمام مدل‌ها و فرآیندهای مدیریت ریسکی است که به منظور اطمینان از اجرای سیاست‌ها و شیوه‌های مبتنی بر ریسک شامل روش‌ها و ابزارهای مدیریتی برای اندازه‌گیری، پایش و کنترل ریسک‌های مؤسسه تعریف شده اند. هدف اصلی سیاست‌ها و شیوه‌های مبتنی بر ریسک تقویت مشخصات ریسک و بهبود کارایی پرتفوی بانک است.

مسئولیت‌های فعالیت مدیریت ریسک در رابطه با مدیریت ریسک‌هایی که بانک

طی دهه‌ی گذشته مؤسسات اعتباری با افزایش بی‌سابقه ریسک‌ها مواجه بوده‌اند که این امر موجب ایجاد تغییرات عمده در مدیریت ریسک و بهبود رویکردهای درون سیستم‌های کنترل شده است.

**ریسک‌های بانکی** بیانگر احتمال شکست در دستیابی به نتایج پیش‌بینی‌شده یا زیان هستند و در صورت به وقوع پیوستن آن ریسک‌ها، نتایجی غیرمنتظره ممکن است رخ دهد. دستورالعمل شماره ۹۷/۳۱۴۳۴ بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مورخ ۵ اردیبهشت ۱۳۹۷ در خصوص روش‌های محاسباتی مربوط به کفایت سرمایه و سرمایه‌ی نظارتی مؤسسات اعتباری منطبق و هماهنگ با استانداردهای بین‌المللی به همراه دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی، مصوب ۲۵ مهر ۱۳۹۶ مجمع عمومی بانک‌ها و دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیر دولتی، مصوب ۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۶ شورای پول و اعتبار

سازمان؛

• شناسایی و ارزیابی ریسک‌های عمده؛

• به‌کارگیری راه‌کارهای مناسب برای مقابله با ریسک‌ها به گونه‌ای که ریسک‌ها را با ریسک‌های قابل پذیرش سازمان همسو کند؛

• اطلاعات ریسک‌های مربوط، گردآوری و به موقع در سرتاسر سازمان به گونه‌ای اطلاع‌رسانی شود که کارکنان، مدیران اجرایی و هیات‌مدیره را قادر به انجام مسئولیت‌های خود سازد.

واحد حسابرسی داخلی ممکن است اطلاعات پشتوانه‌ی این ارزیابی را با انجام چند کار مختلف گردآوری کند. زمانی که یافته‌های کارهای مختلف در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، کسب شناخت از فرآیندهای مدیریت ریسک سازمان و میزان اثربخشی آن‌ها میسر می‌شود.

مطابق استاندارد ۲۱۲۰ (IIA، ۲۰۱۶) فرآیندهای مدیریت ریسک از طریق فعالیت‌های مستمر مدیریتی، ارزیابی‌های جداگانه، یا هر دو، پایش می‌شوند.

• واحد حسابرسی داخلی باید ریسک‌های مرتبط با راهبری، عملیات و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان را در موارد زیر ارزیابی کند:

• تحقق اهداف راهبردی سازمان؛  
• قابلیت اتکا و درستی اطلاعات مالی و عملیاتی؛

• اثربخشی و کارایی عملیات و برنامه‌ها؛

• حفاظت از دارایی‌ها؛ و  
• رعایت قوانین، مقررات، سیاست‌ها، روش‌ها و قراردادهای.

• واحد حسابرسی داخلی باید احتمال وقوع تقلب و چگونگی مدیریت ریسک تقلب را توسط سازمان، ارزیابی کند.

• حسابرسان داخلی در جریان انجام خدمات مشاوره‌ای باید ریسک‌ها را مطابق با اهداف کار، مورد توجه قرار دهند و نسبت به وجود دیگر ریسک‌های بااهمیت، هشیار باشند.

• حسابرسان داخلی باید دانش خود را درباره ریسک‌هایی که در نتیجه‌ی ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای حاصل شده است، در ارزیابی فرآیندهای مدیریت ریسک سازمان لحاظ کنند.

• حسابرسان داخلی هنگام کمک به مدیران اجرایی در استقرار و بهبود فرآیندهای مدیریت ریسک باید از پذیرش هرگونه مسئولیت مدیریتی در ارتباط با مدیریت ریسک‌ها پرهیز کنند.

حسابرسی داخلی می‌تواند تاثیر بسیاری در کمک به سازمان برای مواجهه با ریسک‌ها داشته باشد. حسابرسی داخلی از طریق مدیریت ریسک نه تنها از به‌وجود آمدن ریسک‌ها جلوگیری می‌کند بلکه به سازمان کمک می‌کند تا در نتیجه رویکرد ساختارمند و سازمان‌یافته، عملکرد مؤثرتری داشته باشد.

## ۲-۳- رویکردها در زمینه‌ی ارزش‌افزایی و عملکرد حسابرسی داخلی

مطابق تعریف ارائه شده در استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی (IIA، سال ۲۰۱۶) «حسابرسی داخلی یک فعالیت مستقل، اطمینان‌بخش واقع‌بینانه (بی‌طرفانه) و مشاوره‌ای است که برای ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. حسابرسی داخلی با فراهم ساختن رویکردی سیستماتیک و روش‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرآیندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل، سازمان را در دستیابی به هدف‌های یاری می‌کند.»

این ارزش‌افزایی را می‌توان از دیدگاه ذی‌نفعان مختلف یعنی حسابرسان داخلی، ارائه‌دهندگان خدمات حسابرسی داخلی، هیات‌مدیره، کمیته‌ی حسابرسی، مدیریت ارشد، مسئولان نظارتی و دیگر ذی‌نفعان بررسی کرد.

آرنا و آرونه (در سال ۲۰۰۹)<sup>۱۲</sup> مطالعه‌ای با هدف تعیین عوامل مؤثر در

اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی انجام دادند. این مطالعه با جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ۱۵۳ شرکت ایتالیایی نشان داد که عوامل مؤثر در اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی موارد زیر می‌باشند:

• ویژگی‌های تیم حسابرسی؛  
• فرآیندها و فعالیت‌های حسابرسی؛  
• روابط داخل سازمان.

بنابراین، اثربخشی حسابرسی داخلی بطور فزاینده‌ای تحت تاثیر موارد زیر است:

• افزایش نسبت تعداد حسابرسان داخلی بر تعداد کارکنان سازمان؛  
• وابستگی مدیران اجرایی حسابرسی داخلی (CAEها) به انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA)؛  
• اتخاذ روش‌های خودارزیابی ریسک توسط سازمان؛

• مشارکت کمیته حسابرسی در فعالیت‌های حسابرسان داخلی.

مطالعه‌ای با عنوان «بررسی حسابرسی داخلی در سطح جهان» که توسط IIA (۲۰۱۰)<sup>۱۳</sup> در قالب پنج گزارش انجام شد که درک و دیدگاه بخش مهمی از متخصصان حسابرسی داخلی، ارائه دهندگان خدمات حسابرسی داخلی و دانشگاهیان با در نظر گرفتن ماهیت و هدف فعالیت‌های اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای مخصوص حرفه‌ی حسابرسی داخلی در سطح جهان و بر اساس ۱۳۵۰۰ بازخورد از پاسخ‌دهندگان بیش از ۱۰۷ کشور را نشان می‌دهد.

گزارش IIA (۲۰۱۱)<sup>۱۴</sup> با عنوان «اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی، گزارش سوم» که بر اندازه‌گیری ارزش ایجاد شده توسط فعالیت حسابرسی داخلی برای سازمان متمرکز است، نشان می‌دهد که ارزش حسابرسی داخلی با میزان مطلوب بودن آن برای سازمان تعریف می‌شود و به عنوان سهم فعالیت حسابرسی داخلی درک می‌شود. این ادراک تحت تاثیر عواملی است که مهم‌ترین آن‌ها موارد زیر می‌باشند:





• اطمینان از دسترسی مناسب به کمیته‌ی حسابرسی؛

• انجام فعالیت بدون وجود محدودیت از جمله هرگونه تغییر دادن ارزیابی‌ها یا حذف نقص‌های اشاره شده؛

• فناوری و ابزارهای حسابرسی که در زمینه‌ی مأموریت حسابرسی از آن‌ها استفاده می‌شود.

انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA) (۲۰۱۰b) <sup>۱۵</sup> پیشنهاد جدید برای ارزش حسابرسی داخلی را، با بیان دیدگاه خود در مورد ایجاد ارزش توسط فعالیت حسابرسی داخلی تایید کرد. با توجه به این دیدگاه «هیات‌های اجرایی و مدیریت ارشد در خصوص اطمینان‌بخشی بی‌طرفانه و بینش در مورد اثربخشی و کارایی راهبری شرکتی، مدیریت ریسک و فرآیندهای کنترل داخلی، به حسابرسی داخلی اتکا می‌کنند.»

در تعریف وسیع‌تر، اصطلاح «بینش» به معنای «توانایی درک دقیق و فهم مستقیم فردی یا چیزی» است. انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA) (۲۰۱۰b) معتقد است که برای حرفه‌ی حسابرسی داخلی، بینش جزئی کلیدی از ارزش ارائه شده به عنوان یکی از اصلی‌ترین اهداف فعالیت حسابرسی داخلی است. بدین ترتیب حسابرسان داخلی از این طریق چشم‌انداز به‌دست آمده در زمان ارزیابی‌ها و پیشنهادات را در اختیار ذی‌نفعان قرار می‌دهند.

در سال ۲۰۱۱ IIA با کمک Deloitte & Touche پروژه‌ای تحقیقاتی با هدف تعیین وضعیت فعلی و انتظارات مربوط به ارائه‌ی بینش توسط حسابرسی داخلی را آغاز کرد. این پروژه با گزارش «بینش: ارائه‌ی ارزش به ذی‌نفعان» (IIA) (۲۰۱۱b) <sup>۱۶</sup> عوامل تعیین‌کننده‌ی زیر را برای ارائه‌ی بینش توسط حسابرسی داخلی برجسته می‌کند:

• تدارک محیط کنترلی قوی از طرف مدیریت سازمان که در آن مدیریت اجرایی و عملیاتی کاملاً پذیرای پیشنهادات برای

بهبود هستند؛

• هیات‌مدیره، مدیریت و رئیس اجرایی حسابرسی‌ها (CAE) انتظارشان در مورد ایجاد ارزش و ارائه‌ی بینش توسط حسابرسان داخلی را منتقل کنند؛

• ارتباط گزارشگری رئیس اجرایی حسابرسی (CAE) یعنی کسب اطمینان از استقلال فعالیت حسابرسی داخلی؛

• وجود کارکنان حسابرسی که مهارت‌های عملی و تجربه در این صنعت داشته باشند و برای ایجاد هماهنگی میان فرآیند حسابرسی و مدیریت ریسک کسب‌وکار لازم هستند؛

• ارتباط سازنده و روشن که درک مشکلات شناسایی‌شده و پیشنهادات مناسب را ارائه می‌دهد.

کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS) در سال ۲۰۱۲ نسخه‌ی تجدیدنظرشده از راهنمای ارزیابی اثربخشی فعالیت حسابرسی در بانک‌ها (فعالیت حسابرسی داخلی در بانک‌ها) را منتشر کرد که جایگزین سند فرم <sup>۱۷</sup> ۲۰۰۱ (حسابرسی داخلی در بانک‌ها و رابطه ناظر با حسابرسان) شد و درس‌های آموخته‌شده از بحران مالی بین‌المللی اخیر را نیز در آن در نظر گرفته است. این سند بر روی انتظارات مقامات نظارتی با توجه به فعالیت حسابرسی داخلی در مؤسسات بانکی و رابطه‌ی میان مقامات نظارتی و این فعالیت متمرکز است و راهنمایی در مورد ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی توسط مقامات نظارتی ارائه می‌کند.

در این خصوص مطابق با دستورالعمل‌های الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی (مصوب ۱۳۹۶/۰۷/۲۵ مجمع عمومی بانک‌ها) و الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیر دولتی (مصوب ۱۳۹۶/۰۲/۱۲ شورای پول و اعتبار) و دستورالعمل کنترل‌های داخلی (مصوب ۱۳۹۱/۰۲/۱۶ سازمان بورس و اوراق بهادار) به همراه منشور فعالیت حسابرسی داخلی شرکت نمونه (مصوب ۱۳۹۱/۱۱/۲۳ سازمان بورس

و اوراق بهادار)، واحد حسابرسی داخلی موظف به رعایت ضوابط حرفه‌ای ملی و بین‌المللی نظیر استانداردهای حسابرسی داخلی می‌باشد، که مطابق بخش ۱۳۰۰ استانداردهای مذکور (IIA، ۲۰۱۶)، مدیر واحد حسابرسی داخلی باید برنامه‌ای را برای بهبود و تضمین کیفیت به منظور ارزیابی میزان پیروی واحد حسابرسی داخلی از تعریف حسابرسی داخلی و استانداردها و ارزیابی میزان رعایت آیین‌رفتار حرفه‌ای توسط حسابرسان داخلی، به گونه‌ای تدوین و حفظ کند که همه‌ی ابعاد کارکرد حسابرسی داخلی را پوشش دهد. برنامه‌ی مذکور (استاندارد ۱۳۱۰) باید شامل ارزیابی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، هر دو، باشد. ارزیابی‌های درون‌سازمانی (استاندارد ۱۳۱۱) باید شامل موارد زیر باشد:

• نظارت مستمر بر عملکرد واحد حسابرسی داخلی

• خود ارزیابی‌های ادواری، یا ارزیابی توسط سایر کارکنان سازمان که دانش کافی درباره عملیات حسابرسی داخلی دارند.

ارزیابی‌های برون‌سازمانی (استاندارد ۱۳۱۲) باید دست کم هر پنج سال یکبار توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط انجام شود.

این ارزیابی برون‌سازمانی تایید می‌کند که فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی (استانداردها) و آیین رفتار حرفه‌ای می‌باشد. بنابراین، بسیار مهم است که مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) به‌طور منظم چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) را بررسی و اطمینان حاصل کند که فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با تغییرات استاندارد باشد.

ارزیابی‌های برون‌سازمانی میزان انطباق فعالیت حسابرسی داخلی با استانداردها را سنجیده و ارزیابی می‌کند که آیا حسابرسان داخلی، آیین رفتار





می‌کند.

- یک اعتبارسنجی به صورت در محل و مستقل توسط یک ارزیاب مستقل و واجد شرایط.
- پتانسیل کاهش هزینه اما توجه محدود به دیگر حوزه‌ها مانند الگوبرداری، بررسی، مشاوره، به کارگیری رویه‌های پیشرو و مصاحبه‌ها با مدیریت ارشد و عملیات.

بنابراین از دیدگاه ناظران، ارزیابی دوره‌ای فعالیت حسابرسی داخلی می‌بایست تعیین کند که آیا این فعالیت ظرفیت و اختیار کافی را دارد و آیا بر اساس اصول منطقی عمل می‌کند. کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS)، سال ۲۰۱۲ توصیه می‌کند که ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی با توجه به انتظارات ناظران در مورد این فعالیت انجام شود و شامل موارد زیر باشد:

- ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی: استقلال و واقع‌بینی (بی‌طرفی)، صلاحیت حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای؛
- مقام و مسئول فعالیت حسابرسی داخلی در بانک که باید مستقیماً به هیات‌مدیره یا کمیته‌ی حسابرسی گزارش دهد تا حساب‌برسان بتوانند واقع‌بینی (بی‌طرفی) را در انجام وظایف‌شان نشان دهند؛
- تهیه و تدارک منشور حسابرسی داخلی که باید مقام و مسئول فعالیت حسابرسی داخلی در بانک را برجسته کند؛
- دامنه‌ی حسابرسی که باید شامل بررسی و ارزیابی اثربخشی کنترل داخلی، مدیریت ریسک و فرآیندها و سیستم‌های راهبری شرکتی کل بانک شود و به طور مناسب جنبه‌های مورد علاقه از دیدگاه اهداف برنامه حسابرسی را پوشش دهد؛
- نظام‌های قابل اجرای راهبری شرکتی برای فعالیت حسابرسی داخلی از قبیل، تداوم، اختیارات، جایگاه و استقلال فعالیت حسابرسی داخلی، منابع کافی برای فعالیت

- کارایی و اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی که با ارزیابی موارد زیر سنجیده می‌شود:
- فرایندها و زیرساخت‌ها از جمله برنامه‌ی بهبود و تضمین کیفیت ((QAIP).
- ترکیب دانش، تجربه و تخصص.
- این‌که فعالیت حسابرسی داخلی چه قدر انتظارات هیات‌مدیره، مدیریت ارشد و مدیریت عملیات را برآورده ساخته و به ارزش سازمان اضافه می‌کند.
- یک خودارزیابی که می‌تواند توسط فعالیت حسابرسی داخلی انجام شود. این خودارزیابی باید توسط ارزیاب برون‌سازمانی واجد شرایط، مستقل، با صلاحیت و حرفه‌ای تایید شود. دامنه‌ی خودارزیابی با اعتبارسنجی مستقل برون‌سازمانی (SAIV) شامل موارد زیر است:
- یک فرایند خودارزیابی جامع و کاملاً مستند که حداقل از نظر ارزیابی میزان انطباق با تعریف حسابرسی داخلی، آیین رفتار حرفه‌ای و استانداردها با فرایند ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی برابری

- حرفه‌ای را به کار می‌گیرند یا خیر. انتظار می‌رود که از طریق انطباق با استانداردها و آیین رفتار حرفه‌ای، فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با اصول محوری (اساسی) اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی و تعریف حسابرسی داخلی باشد. همان‌طور که در استاندارد ۱۳۲۰ اشاره شد: ارزیاب از طریق گزارشگری درباره‌ی برنامه‌ی بهبود و تضمین کیفیت باید نتیجه‌گیری در مورد میزان انطباق ارائه دهد.
- ارزیابی‌های برون‌سازمانی ممکن است با استفاده از یکی از دو رویکرد متفاوت زیر انجام شوند:
- یک ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط. این گروه باید متشکل از متخصصان مجرب و تحت رهبری فردی باتجربه و حرفه‌ای باشد. دامنه‌ی ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی شامل موارد زیر است:
- سطح انطباق با منشور، برنامه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، شیوه‌ها و الزامات قانونی مربوط فعالیت حسابرسی داخلی.

خارجی برای اطمینان بخشی کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی انجام دهد.

دیپلومت (۲۰۱۴)، که یکی از چهار موسسه‌ی اصلی تامین کننده‌ی خدمات حسابرسی داخلی برای بخش مهمی از شرکت‌های دولتی است، در سال ۲۰۱۴ مطالعه‌ای با عنوان «رئیس بخش حسابرسی داخلی نظرسنجی ۲۰۱۴، درک بینش» انجام داد که در آن بینش‌ها و مشاهدات در رابطه با شیوه‌های حسابرسی در ایرلند را ترکیب کرد. این مطالعه با شرکت‌کنندگانی از شرکت‌های مختلف که در خدمات مالی (۴۵٪)، فناوری مصرف و کسب و کار (۲۴٪) و بخش دولتی (۳۱٪) مشغول به کار بودند، انجام شد. این مطالعه نشان داد با این که بخش‌های مختلف کاری ویژگی‌های خاص خود را دارند، مسائل و چالش‌هایی هستند که در تمام آن‌ها به صورت عمومی وجود دارند. مطالعه دیپلومت در سال ۲۰۱۴، چالش‌های

اصلی حسابرسی داخلی از نظر گسترش نقش، ظهور ریسک‌های جدید، افزایش کنترل‌ها از جانب ذی‌نفعان و کمبود منابع را برجسته کرد.

یکی از مسائل اصلی مورد توجه در ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی، ارزیابی عملکرد می‌باشد و شامل این است که کدام برنامه‌ها را انجام داده و فعالیت حسابرسی داخلی چه بررسی‌هایی در سطح عمومی انجام داده است. نتایج این مطالعه به این قرار می‌باشد (دیپلومت ۲۰۱۴): ۹۷٪ پاسخ‌دهندگان تایید می‌کنند که ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی مطابق یک روش‌شناسی مشخص انجام می‌شود و ۹۵٪ از پاسخ‌دهندگان تایید می‌کنند که این روش‌شناسی مطابق استانداردهای IIA است. با این حال فقط ۶۷٪ از پاسخ‌دهندگان تایید کردند که روش‌شناسی مورد استفاده شامل فرآیند ارزیابی کیفیت برون‌سازمانی می‌باشد. در نظر داشته باشید که استانداردهای IIA بر تضمین کیفیت و برنامه‌ی بهبود در کنار ارزیابی کیفیت درون‌سازمانی



• فعالیت‌های برون‌سپاری شده حسابرسی داخلی اگر وجود داشته باشند، نقص‌هایی که توسط ناظران با توجه به فعالیت حسابرسی داخلی شناسایی شده‌اند می‌توانند بر روی ارزیابی مشخصات ریسک بانک تاثیر بگذارند.

اصولی که در راهنمای کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS، در سال ۲۰۱۲) مشخص شده‌اند مطابق با قوانین ملی و ساختارهای راهبری شرکتی قابل اجرا، اعمال می‌شوند. کمیته‌ی نظارت بانکی بازل (BCBS، در سال ۲۰۱۲) همچنین بیان می‌کند که هم‌زمان با ارزیابی کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی توسط مقامات نظارتی، کمیته‌ی حسابرسی و خود فعالیت حسابرسی داخلی نیز مسئول ایجاد و اعمال روش‌هایی برای ارزیابی کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی هستند.

هیات‌مدیره، مسئولیت نهایی را برای بررسی عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی دارد. در این راستا هیات‌مدیره باید به صورت دوره‌ای ارزیابی‌های مستقل

حسابرسی داخلی، دسترسی مستقیم به هیات‌مدیره، وجود کارکنان حسابرسی مستقل، دارای صلاحیت و مجرب؛

• سازماندهی فعالیت حسابرسی داخلی در سطح گروهی به معنای ارائه‌ی رویکرد ثابت حسابرسی داخلی در تمام بانک‌های گروه؛

• سطح صلاحیت، تجربه و تخصص در فعالیت حسابرسی داخلی یعنی: توانایی جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات و برقراری ارتباط مناسب با ذی‌نفعان، استفاده از ابزار و تکنیک‌های مناسب حسابرسی و درک خوب از فعالیت‌های بانک؛

• ساختار بسته‌های پاداش در سطح فعالیت حسابرسی داخلی مخصوصاً در سطح مدیریت ارشد و فعالیت‌های کلیدی حسابرسی که باید با سیاست‌ها و شیوه‌های بانک مطابقت داشته باشد، بسته‌های پاداش عملکرد باید به گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که از تضاد منافع و سازش در مورد واقع‌بینی و استقلال جلوگیری شود؛

و برون‌سازمانی با ارزیابی مستقل منظم با دوره‌ی انجام حداکثر تا پنج سال الزام دارند.

اگرچه ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی مورد علاقه‌ی هر دو طرف شامل مقامات نظارتی و مدیران بانک‌ها می‌باشد، انتظارات و سیستم‌های ارزیابی کیفیت حسابرسی داخلی برای هر فعالیت براساس اهداف خاصش متفاوت است.

از لحاظ روش‌های ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی که توسط مدیریت استفاده می‌شوند، هم مقررات مربوط به فعالیت حسابرسی داخلی و هم استانداردها و دستورالعمل‌های قابل اجرا، براساس مسئولیت مدیریت، کمیته‌ی حسابرسی و مسئولان ارشد حسابرسی برای ارزیابی کیفیت و عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی با تعیین معیارهای عملکرد روشن و روش‌های مناسب برای ارزیابی عملکرد هستند.

### ۳- ارزیابی عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی - شاخص‌های کلیدی عملکرد

همان‌طور که در گزارش IIA (۲۰۱۱a) با عنوان «اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی، گزارش سوم» آمده است، ارزش فعالیت حسابرسی داخلی با میزان سهم این فعالیت در راهبری شرکتی و انجام روان فعالیت‌های سازمان قابل درک است. این درک مستقیماً تحت تاثیر ارزیابی عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی است.

به‌طور کلی می‌توان گفت که ارزیابی عملکرد «معیاری برای عددی کردن کارایی و یا اثربخشی یک عمل است» (نیلی، گریگوری و پلاتس، سال ۱۹۹۵)<sup>۱۸</sup>. اهمیت اندازه‌گیری عملکرد و شاخص‌های عملکرد این-گونه توسط فلاپر، فورتوین و استوپ (سال ۱۹۹۶)<sup>۱۹</sup> گواهی شد: «یک مدیر موفق از طریق اندازه‌گیری عملکرد پیگیر عملکرد سیستمی است که مسئول آن است. کارکنان او که مسئولیتی در هر بخش از سیستم اندازه‌گیری عملکرد

دارند، باید بفهمند که کارشان را به چه میزان خوب انجام داده‌اند. این مسئله برای کارکنانی که در حال اجرای مراحل مختلف فرآیند هستند نیز صادق است. بنابراین شاخص‌های عملکرد برای همه در سازمان مهم هستند به این دلیل که مشخص می‌کنند چه چیزی باید اندازه‌گیری شود و عملکرد واقعی در چه حدود کنترلی باید قرار گیرد.»

در مورد اهمیت اندازه‌گیری، اچ جیمز هرینگتون (به نقل از شیمپ، سال ۲۰۰۸)<sup>۲۰</sup> می‌گوید «اگر چیزی را نمی‌توانید اندازه‌گیری کنید پس نمی‌توانید آن را بفهمید. اگر چیزی را نمی‌توانید بفهمید پس نمی‌توانید آن را کنترل کنید و اگر نمی‌توانید چیزی را کنترل کنید پس نمی‌توانید آن را بهبود بخشید.»

بنابراین، روشن است که اندازه‌گیری عملکرد، اهمیت بالایی در فرآیند ارزیابی فعالیت حسابرسی دارد و این امکان را برایش به‌وجود می‌آورد که بفهمد نسبت به فعالیت‌های دیگر کجا ایستاده است و شیوه‌های جدید برای بهبود نتایج را شناسایی و اتخاذ کند. مشخص کردن شاخص‌های عملکرد برای تعیین میزان موفقیت فعالیت حسابرسی در رسیدن به اهداف بر اساس شیوه‌ها و استانداردهای کیفیت اهمیت حداکثری دارد.

با توجه به اهمیت اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی مجموعه‌ای از مطالعات برای درک روش‌ها و شیوه‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی انجام شده است.

سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد به دلیل تنوع بالای سازمان‌های استفاده کننده از فعالیت‌های حسابرسی، میان این فعالیت‌ها تفاوت زیادی قائلند (روپسیس و بگوسلاوسکاس، سال ۲۰۰۷)<sup>۲۱</sup>. در واقعیت طبقه‌بندی‌های متعددی از سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد برای حسابرسی داخلی وجود دارند. یکی از پراستفاده‌ترین این سیستم‌ها رویکرد کارت امتیازی متوازن

است (زیگنفسوس، سال ۲۰۰۰)<sup>۲۲</sup> که نشان دهنده‌ی هم‌راستایی اهداف بخش حسابرسی سازمان و فعالیت‌های سازمان است. در صورت استفاده از این روش باید توجه ویژه‌ای به ترکیب شاخص‌ها/سنجه‌ها شود که هر کدام از آن‌ها باید به بهترین حالت ممکن به یکی از طبقه‌بندی‌های ذی‌نفعان مربوط شود.

یکی دیگر از این روش‌های طبقه‌بندی توسط روش «ورودی-فرآیند-خروجی» ارائه می‌شود (روپسیس و بگوسلاوسکاس، سال ۲۰۰۷) که در آن:

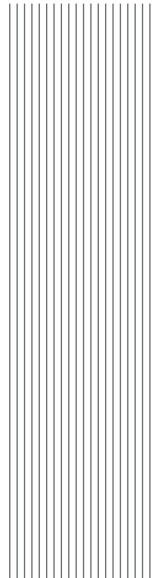
- ورودی می‌تواند توسط کیفیت‌های حسابرسان و سازمان مانند تجربه، صلاحیت کارکنان، بودجه‌ی تصویب شده و دیگر فاکتورها ارائه شود؛

- فرآیند توسط کل فرآیند و همه‌ی فعالیت‌های حسابرسی ارائه می‌شود؛

- نتایج نیز خروجی نهایی فرآیند حسابرسی هستند که عبارتند از: اطمینان‌بخشی فراهم شده، خدمات مشاوره‌ای، توصیه‌های پیشنهاد شده، سطح درک فراهم شده، بهبود فرآیند کسب‌وکار در نتیجه‌ی حسابرسی داخلی و دیگر نتایج.

گزارش GAIN در سال ۲۰۰۹ با عنوان «اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی» مسائل مهم، توصیه‌ها و بهترین شیوه‌های مدیریت عملکرد موفق سازمان‌هایی که توصیه‌ها را تهیه می‌کنند، متخصصان حسابرسی داخلی و همچنین اطلاعات به دست آمده از نظرسنجی‌های برق‌آسا و «مطالعه‌ی سالانه الگوبرداری» را ترکیب می‌کند.

با توجه به مطالعه‌ی سالانه‌ی الگوبرداری IIA در سال ۲۰۰۹، طبقه‌بندی‌های اصلی شناسایی شده برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی شامل میزان رضایت‌مندی ذی‌نفعان، فرآیندهای حسابرسی داخلی و ظرفیت نوآوری می‌باشند. ابزارها و تکنیک‌های اصلی مورد استفاده برای اندازه‌گیری این شاخص‌ها در جدول ۳ ارائه شده‌اند.



اگرچه شاخص‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرس داخلی از سازمانی به سازمان دیگر تغییر می‌کنند اما پژوهش‌های متعددی که توسط انجمن حسابرسان داخلی انجام شده‌اند از جمله GAIN (۲۰۰۹) تعدادی شاخص‌های مهم را ترکیب کرده‌اند که صرف نظر از نوع سازمان در فرآیند حسابرسی داخلی قابل استفاده هستند، برای مثال:

- نظرسنجی از گروه‌های ذینفع و دریافت دیدگاه‌های آن‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های مختلف؛
- مقایسه مأموریت‌های حسابرسی انجام شده با مأموریت‌هایی که برنامه‌ریزی شده‌اند؛
- پیروی از تعریف حسابرسی داخلی، استانداردها و منشور اخلاقی.

نتیجه این است که سرپرستان حسابرسی بایستی صرف‌نظر از روش‌ها و شیوه‌های حسابرسی استفاده شده، روش‌ها و شاخص‌های عملکرد حسابرسی خاصی را گزینش کنند که با هدف فعالیت

حسابرسی بیش‌ترین تناسب را داشته باشند، انتظارات گروه‌های ذینفع مختلف از جمله کمیته‌ی حسابرسی و تیم مدیریت را به حساب آورند و بدین ترتیب تضمین کنند که تلاش‌های حسابرسی با اهداف راهبردی سازمان مربوطه هم‌راستا بوده و ارزش سازمان را افزایش می‌دهند.

گزارش «اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی، گزارش سوم» (IIA، ۲۰۱۱a) نیز تفاوت‌های روش‌های اندازه‌گیری عملکرد مورد استفاده در مناطق و صنایع مختلف را نشان داده است. جدول ۴ رتبه‌بندی پرکاربردترین روش‌های ارزیابی عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی را در صنعت امور مالی و از جمله بخش بانکداری نشان می‌دهد و سپس این روش‌ها را با روش‌های مورد استفاده در صنایع دیگر مقایسه می‌کند.

تحلیل روندهای موجود در روش‌های ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی نشان داد که پنج روش پرکاربرد در زمان این

مطالعه به همراه روش کارت امتیازی متوازن که به تازگی به میان آن‌ها افزوده شده است و روز به روز اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند، در طی پنج سال آینده نیز اهمیت خود را حفظ خواهند کرد.

این پژوهش هم‌چنین بر این واقعیت تأکید دارد که:

- بین روش‌های اندازه‌گیری عملکرد استفاده شده در فعالیت حسابرسی داخلی و تأثیر درک شده‌ی آن‌ها هم‌بستگی وجود دارد. روش‌هایی که بالاترین ضریب هم‌بستگی را دارند عبارتند از: درصد اجرای برنامه‌ی حسابرسی، توصیه‌های پذیرفته شده و اجرا شده و پرسشنامه‌ها و بازخوردهای دریافتی از سوی هیات‌مدیره، کمیته‌ی حسابرسی و مدیران ارشد. این روش‌ها از نظر تأثیرگذاری بر فعالیت‌های حسابرسی داخلی در راستای بهبود فرآیندهای سازمانی بارزترین و نتیجه‌محورترین روش‌ها به حساب می‌آیند.

- بین دامنه‌ی فعالیت‌های حسابرسی داخلی و تأثیرگذاری درک شده‌ی آن‌ها هم‌بستگی مستقیمی وجود دارد. هم‌چنین میان فعالیت‌های حسابرسی داخلی مرتبط با فرآیندهای کنترل داخلی، راهبری و مدیریت ریسک از یک سو و تأثیرگذاری درک شده‌ی حسابرسی داخلی بر بهبود این فرآیندها نیز هم‌بستگی قوی‌تری وجود دارد.

موسسه‌ی پرایس واتر‌هاوس کوپرز یکی از چهار موسسه‌ی بزرگ حسابرسی جهان در سپتامبر سال ۲۰۱۴ مطالعه‌ای با عنوان «طراحی شاخص‌ها، رویکردی عملی برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی» را منتشر کرده و در آن به روش‌های ایجاد شاخص‌هایی برای انتقال ارزش تأمین شده و پایش عملکرد اشاره داشت که تمام فعالیت‌های حسابرسی داخلی صرف نظر از نوع سازمان محل فعالیت خود می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند (PWC، ۲۰۱۴b). نتایج این مطالعه درک نسبتاً پایین گروه‌های ذینفع از فرآیند حسابرسی داخلی را نشان

جدول ۳. شاخص‌هایی که برای ارزیابی عملکرد حسابرس داخلی استفاده می‌شوند

رتبه / دسته‌ی کلی	دسته‌ی عملکرد	ابزار / روش‌های مورد استفاده برای ارزیابی [عملکرد]
۱	میزان	نظرسنجی‌ها و پرسشنامه‌های گروه‌های ذینفع
۲	رضایت گروه‌های ذینفع	مصاحبه‌ها و جلسات گروه‌های ذینفع
۳	ذینفع	معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱	فرآیندهای حسابرسی داخلی	برای هر یک از مأموریت‌های حسابرسی مانند گستره‌ی عملکرد، اهداف، زمان‌بندی و تخصیص منابع برنامه‌های حسابرسی مناسبی تدوین می‌شوند
۲	حسابرسی داخلی	انجام حسابرسی مطابق با روش‌ها و رویه‌های تعیین شده
۳	حسابرسی داخلی	بازخورد به دست آمده از گروه‌های ذینفع اصلی در مورد میزان تأثیرگذاری موثر فرآیند حسابرسی بر مشکلات ریسک
۱	نوآوری و ظرفیت	پیاده‌سازی معیارهای تعیین شده برای آموزش مناسب کارکنان حسابرسی
۲	نوآوری و ظرفیت	اندازه‌گیری تعداد گواهی‌نامه‌هایی که کارکنان حسابرسی کسب کرده‌اند
۳	نوآوری و ظرفیت	پیاده‌سازی معیارهایی که دست‌یابی به اهداف و مقاصد مأموریت‌ها را تضمین می‌کنند.

منبع: نتایج حاصل از نشریه‌ی «گزارش علمی، ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی»، GAIN، ۲۰۰۹.

داده و به طور ضمنی بر این مسئله اشاره دارند که یا فرآیندهای حسابرسی داخلی نمی‌توانند پا به پای تغییرات جاری در محیط کاری حرکت کنند و یا این که نمی‌توانند ارزش واقعی محاسبه شده توسط این شاخص‌ها را گزارش کنند. در همین زمان پس از تحلیل عمیق‌تر نتایج مطالعه مشخص شد که میان ارزش درک

شده‌ی فعالیت‌های حسابرسی خاصی که خدماتی از نوع «مشاوران قابل اعتماد» ارائه می‌کنند و فعالیت‌هایی که خدمات سنتی‌تر «اطمینان‌بخشی» را انجام می‌دهند، تفاوت قابل توجهی وجود دارد. تفاوت میان عملکرد درک شده‌ی این دو رویکرد مختلف در جدول ۵ ارائه شده است.

این مطالعه نشان می‌دهد که برای اندازه‌گیری عملکرد نمی‌توان هیچ مجموعه‌ی منحصربه‌فردی از معیارهای نشان دهنده‌ی «بهترین روش کار» را تعیین کرد. مدیریت فعالیت حسابرسی بایستی شاخص‌های خاص خود را ایجاد کند که با الزامات وظایف این فعالیت (مأموریت، چشم‌انداز، راهبرد) و انتظارات گروه‌های

#### جدول ۴. روش‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد فعالیت‌های حسابرسی داخلی در بخش صنعت مالی در مقایسه با تمام صنایع دیگر

روش‌ها	مجموع (تمام صنایع - %)	صنعت مالی (%)
درصد برنامه‌های حسابرسی تکمیل شده	۱۳,۷	۱۲,۳
پیشنهاد‌های پذیرفته شده و اجرا شده	۱۱,۸	۹,۲
نظرسنجی‌ها و بازخوردهای دریافتی از سوی هیات‌مدیره، کمیته‌ی حسابرسی و یا مدیریت ارشد	۱۰,۸	۹,۱
نظرسنجی‌های انجام شده از مشتریان و سازمان‌های مورد رسیدگی در بخش‌های حسابرسی شده	۹,۱	۷,۳
اطمینان‌دهی درست بودن مدیریت ریسک و کنترل داخلی	۸,۳	۶,۹
اتکای حسابرسان مستقل به فعالیت‌های حسابرسی داخلی	۸,۳	۸,۰
برطرف کردن به موقع مسائل حسابرسی	۷,۶	۶,۲
تکمیل پوشش اجباری	۷,۰	۶,۳
تعداد یافته‌های عمده حسابرسی	۶,۶	۴,۱
بودجه‌ی مدت زمان واقعی حسابرسی	۶,۳	۵,۸
تعداد درخواست‌های مدیریت برای اطمینان‌دهی حسابرسی داخلی یا پروژه‌های مشاوره‌ای	۵,۸	۴,۱
صرفه‌جویی و اجتناب از هزینه‌ها و بهبودهای حاصل از اجرای پیشنهادات	۵,۷	۳,۶
طول مدت چرخه‌ی زمانی - گزارش انتهای دوره (در پایان کار میدانی برای درج در گزارش نهایی)	۵,۱	۳,۵
کارت امتیازی متوازن	۴,۱	۳,۶
طول مدت چرخه‌ی زمانی از جلسه شروع تا آماده‌سازی پیش‌نویس گزارش مقدماتی	۴,۱	۳,۵
عدم وجود مسائل نظارتی یا حسن شهرت و شکست‌های قابل ملاحظه	۳,۸	۴,۴

منبع: نتایج حاصل از مطالعه انجمن حسابرسان داخلی (۲۰۱۱a) با عنوان «اندازه‌گیری ارزش حسابرسی داخلی، گزارش سوم».

#### جدول ۵. عملکرد حسابرسی داخلی «مشاوران قابل اعتماد» در مقایسه با سازمان‌های «ضمانت‌کننده»

معیارها و شاخص‌های کلیدی عملکرد	درصد پاسخ‌دهندگان که عملکرد حسابرسی داخلی را مناسب ارزیابی کرده‌اند	
	«مشاوران قابل اعتماد»	«اطمینان‌دهندگان»
تمرکز بر روی ریسک‌ها و مشکلات حیاتی که در پیش روی سازمان قرار می‌گیرند	۸۴%	۵۳%
هم‌ترازی اهداف و برنامه‌ی حسابرسی با انتظارات گروه‌های ذینفع	۸۳%	۶۴%
ترویج بهبود کیفیت و نوآوری	۷۳%	۲۹%
استخدام، آموزش و یا گزینش افراد با استعداد برای فرآیند حسابرسی	۶۸%	۴۵%
کاربرد موثر فناوری در خدمات حسابرسی	۵۱%	۲۹%

منبع: نتایج حاصل از مطالعه «طراحی شاخص‌ها، رویکردی عملی برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی، PWC، ۲۰۱۴»

ذینفع مطابقت داشته باشند. به روز رسانی مداوم شاخص‌های عملکرد گزارشگری ارزش واقعی محاسبه شده توسط فعالیت حسابرسی و مطابقت آن با روند تکامل این فعالیت و مشخصات ریسک‌پذیری متغیر سازمان مربوطه را تضمین می‌کند. علاوه بر این فعالیت‌های حسابرسی که برای فراهم آوردن ارزش واقعی جهت گروه‌های ذینفع، شاخص‌های خاص خود را تولید کرده و شاخص‌های عملکرد را با انتظارات این گروه‌ها مطابقت می‌دهند، می‌توانند مورد تحسین فراوان آن‌ها قرار بگیرند.

مطالعه‌ی پرایس واتر‌هاوس کوپرز (۲۰۱۴) هم‌چنین مشخص می‌کند که ایجاد «کارت امتیازی متوازن» برای شاخص‌های عملکرد تنها نشان‌دهنده‌ی مرحله‌ی آغازین فرآیند تحول لازم برای فعالیت حسابرسی داخلی است. برای دستیابی به «کارت امتیازی متوازن» شامل تمام شاخص‌های مربوطه، ممکن است به تحولات فرهنگی و هم‌چنین توسعه‌ی برنامه‌ی ارتباطاتی نیاز باشد تا بتوان توصیف مناسبی از انتظارات به دست آورد. اهداف مدیریت فعالیت‌های حسابرسی نبایستی به ایجاد شاخص‌هایی محدود باشد که نتایج عالی را به دست می‌دهند. بلکه یک کارت امتیازی متوازن بایستی همان‌طور که در جدول ۶ نشان داده شده است برخی حوزه‌های مهم دیگری مانند اثربخشی فرآیندها، کارکنان، پوشش ریسک را نیز شامل شود.

همان‌طور که اشاره شد مزایای استفاده از کارت امتیازی متوازن عبارتند از:

- هماهنگ‌سازی راهبرد و فعالیت‌های حسابرسی داخلی با انتظارات گروه‌های ذینفع؛
- ارائه‌ی یک تصویر جامع از عملکرد سازمان؛
- فراهم کردن امکان انجام تحلیل‌های قیاسی متناسب با شاخص‌های مرجع (الگوبرداری)؛
- بهبود نتایج نهایی از طریق کاهش

هزینه‌ها و فرآیندهای ساده‌سازی.

علاوه بر این انتقال اطلاعات مرتبط به معیار مورد استفاده درک بسیار خوب مخاطبین را به همراه داشته و هم‌چنین به انطباق روش‌ها، تنوع انجام کار و رویکردهای مورد استفاده در گزارش با نیازهای گروه‌های ذینفع منجر می‌شود. آماده‌سازی و پردازش داده‌های ضروری و هم‌چنین ارائه‌ی معیارهایی که نیازمند کاربرد فناوری و منابع انسانی دارای صلاحیت‌های مناسب هستند.

در نهایت موفقیت در برجسته‌سازی دستاوردهای مورد علاقه‌ی مخاطبان به ابزار مورد استفاده برای گزارش معیارها یعنی داشبوردها و نحوه‌ی تجسم داده‌ها بستگی دارد.

#### ۴- روش‌هایی که از رشد ارزش فراهم شده توسط حسابرسی داخلی حمایت می‌کنند

تعدادی از پژوهش‌های اخیر («بینش: انتقال ارزش به گروه‌های ذینفع»، IIA، ۲۰۱۱b) و «پژوهش سال ۲۰۱۴ در زمینه‌ی حرفه‌ی حسابرسی داخلی»، PWC، ۲۰۱۴a) خلاصه‌ای از برخی نمونه روش‌های اصلی و قانع‌کننده را ارائه کرده‌اند که می‌توانند به افزایش ارزش فراهم شده توسط حسابرسی داخلی منجر شوند که از این میان به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

۱. **ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی**  
با بازبینی خدمات حسابرسی داخلی در صورت تشخیص یک زبان عملیاتی، با هدف تعیین‌شده اگر نقاط ضعف فرآیند حسابرسی داخلی که بایستی اصلاح شوند، هم‌چنین بهره‌برداری از این فرآیند به عنوان فرصتی برای درک بهتر ریسک‌های واقعی کسب‌وکار (IIA، ۲۰۱۱b).

۲. **سازمان‌دهی یک گروه اطمینان‌بخشی** متشکل از افرادی که نقش مهمی در مدیریت ریسک سازمان دارند (مسئول ارشد ریسک، مسئول ارشد اطلاعات، مسئولان اخلاقی و تطبیق،

مالی و حسابرسی شامل حسابرسی مستقل) در داخل این جمع می‌توان موارد زیر را بررسی کرد؛ ریسک‌هایی که در پیش روی سازمان قرار دارند، رویدادهای پریسک نامطلوب و دلایل آن‌ها، نتایج فعالیت‌هایی که به منظور اطمینان از کاهش ریسک‌ها انجام شده‌اند، شناسایی وقفه‌های زمانی ایجاد شده در فعالیت‌های اطمینان‌بخشی و نظارتی، اعطای مسئولیت نظارت و ارزیابی ریسک به مدیران، استفاده از روش‌های مناسب برای تبادل اطلاعات مرتبط به مسائل ریسک به هیات مدیره و مدیران اجرایی (IIA، ۲۰۱۱b).

۳. **تعهد گروه‌های ذینفع** به اطمینان‌دهی یک رابطه‌ی گزارشگری که از استقلال فعالیت حسابرسی داخلی حمایت کند (IIA، ۲۰۱۱b).

۴. **اطمینان‌دهی وجود افراد متخصص در حوزه‌ی فناوری اطلاعات** و وجود مهارت‌های حسابرسی داخلی لازم برای دستیابی به تحلیل مناسب داده‌ها و جمع‌آوری اطلاعات عملیاتی و مالی موثر، ارائه‌ی بینش مناسب در زمینه‌ی نتایج عملیاتی و کمک به مدیران سازمان برای بهبود اثربخشی و کارایی فعالیت سازمان (IIA، ۲۰۱۱b).

۵. **استفاده از فرآیند الگوبرداری** یعنی، ارائه‌ی تحلیل‌های تطبیقی از عملیات بخش‌های مختلف سازمان به مدیریت با استفاده از روش آزمون خودکاری که از پرسش‌نامه‌های استاندارد و تحلیل دوره‌ای داده‌ها استفاده می‌کند، خلاصه کردن نتایج و ایجاد یک کارت امتیازی متوازن. بدین روش می‌توان موارد استثنا و انحرافات ایجاد شده از استانداردهای سازمان را شناسایی کرده و برای جبران این تفاوت‌های شناسایی شده و پیگیری روند بهبود برنامه‌های عملیاتی خاصی را تدبیر کرد (IIA، ۲۰۱۱b). هم‌چنین می‌توان با منابع محدودتر پوشش حسابرسی داخلی را افزایش داد و در عین حال تحلیل‌های



تطبيقی داده‌های نتایج عملیاتی بهبود یافته را به مدیریت گزارش کرد.

۶. وجود مأموریت‌های حسابرسی روشن که بر روی ایجاد یا فراهم کردن ارزش مطابق با راهبردهای تجاری سازمان تمرکز دارند (۲۰۱۱b,IIA) که عبارتند از:

- ایجاد یک فرآیند داخلی و روش انجام کار استاندارد؛
- تشخیص و تأیید انتظارات و الزامات گروه‌های ذینفع؛
- توسعه‌ی راهبردهای اطلاع‌رسانی /

ارتباطی موثر؛

- مشارکت بخش فناوری اطلاعات در فرآیند حسابرسی؛

• آموزش و جهت‌دهی به منابع انسانی.

۷. فراهم کردن نتایج قابل اندازه‌گیری و پیشنهاد‌های مناسب که امکان ارزیابی دقیق نسبت هزینه به فایده برنامه‌های عملیاتی پیشنهادی و حمایت از منطق صرف هزینه‌ی عملی‌سازی آن‌ها را برای مدیریت فراهم می‌کند (۲۰۱۱b,IIA).

۸. هماهنگ‌سازی فعالیت‌های

حسابرسی داخلی با راهبردهای

گروه‌های ذینفع به منظور فراهم آوردن بینش‌های مناسب در حوزه‌های علایق هیأت‌مدیره و مدیران (۲۰۱۱b,IIA).

۹. سرمایه‌گذاری دائمی در راه‌حل‌های نوآورانه‌ی سازگار با محیط همواره در حال تغییر و تمرکز هم‌زمان بر مأموریت‌ها و خدمات مشاوره‌ای که هدف آن‌ها تحلیل ریسک‌های مطلوب و نامطلوب است و در نتیجه حمایت از مدیریت در راستای به حساب آوردن روش‌های کنترلی ضروری و ریسک‌های

### جدول ۶. نمایش معیارهای یک کارت امتیازی متوازن

نمونه‌ای گویا از کارت امتیازی متوازن برای حسابرسی داخلی			
ارزش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد تکمیل حسابرسی‌ها و آزمون پیروی از قانون ساربنز آکسلی در داخل جدول و بودجه‌ی تعیین شده</li> <li>• درصد تکمیل حسابرسی‌هایی که از تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده می‌کنند</li> <li>• نتایج نظرسنجی‌های رضایت مشتری در پایان فرآیند حسابرسی</li> </ul>	بهبودهایی که در اثر انجام حسابرسی داخلی در بخش فرآیندهای کسب و کاری حاصل شدند سطح مشارکت در طرح‌های ابتکاری راهبردی بنا به درخواست مدیریت ارزیابی و بازخورد گروه‌های ذینفع در مقایسه با انتظارات سطح بینش‌ها و توصیه‌های پیش‌گیرانه‌ی ارائه شده جلسات آموزشی یا مشارکت در بهبود دانش سازمانی نسبت به مدیریت ریسک و کنترل داخلی	
پوشش ریسک	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درصد هم‌ترازی برنامه‌ی حسابرسی با طبقه ریسک‌های اصلی (مانند مالی، عملیاتی، راهبرد و سایر مواردی از این دست)</li> <li>• درصد مأموریت‌های حسابرسی غیرمرتبط به حوزه‌ی فناوری اطلاعات به مأموریت‌های مرتبط به حوزه‌ی فناوری اطلاعات که در برنامه حسابرسی لحاظ شده‌اند</li> </ul>	نمایش تصویری هم‌ترازی برنامه حسابرسی با ریسک‌های شرکتی منحصر به فرد سطح تمرکز بر روی ریسک‌های نوظهور یا طرح‌های ابتکاری متحولانه هم‌ترازی و هماهنگی با سایر فعالیت‌های تطبیقی (مانند مدیریت ریسک شرکتی، پیروی از قانون ساربنز آکسلی، پیروی از قوانین حقوقی و سایر مواردی از این دست).	
افراد	درصد کارکنان حسابرسی داخلی دارای گواهی‌نامه‌های مربوطه درصد کارکنان متخصص فناوری اطلاعات نسبت به سایر کارکنان گردش بخش حسابرسی داخلی نسبت تعداد کارکنان بخش به بودجه	هم‌ترازی استعداد‌های بخش با ریسک‌های شرکتی استفاده از متخصصان موضوع تحت بررسی و حساب‌رسان میهمان استقرار کارکنان بخش حسابرسی داخلی در سمت‌های حسابرسی داخلی پیشرفته یا جابه‌جایی آن‌ها در داخل بخش‌های مختلف کسب‌وکار	
انرژی فرآیند	بودجه‌ی کلی بخش حسابرسی داخلی در مقایسه با دوره‌ی پیش تعداد حسابرسی‌های تکمیل شده در چارچوب بودجه‌ی تعیین شده یافته‌های گزارش حسابرسی به ترتیب وضعیت و بخش مربوطه تعداد یافته‌های گزارش حسابرسی طی دوره فاصله‌ی زمانی میان کارمیدانی تا تکمیل گزارش در واحد روز درصد مأموریت‌های حسابرسی که تا پایان کار میدانی انجام شده و کیفیت آن‌ها توسط بخش‌های داخلی بررسی شده است	نسبت هزینه فایده‌ی خدمات درصد مأموریت‌های حسابرسی که در آن ابزاری در اختیار کسب‌وکار قرار گرفته بود (مانند تحلیل داده‌ها، داشبوردها، پایگاه‌های داده‌ای، روال حسابرسی مستمر، مشاوره فکری و سایر مواردی از این دست) تعداد یافته‌های حسابرسی که پیش از صدور گزارش حسابرسی اصلاح شدند درصد مأموریت‌های حسابرسی که از تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری استفاده کردند که به کاهش ساعات کاری حسابرسی منجر شد	
	«اطمینان‌دهندگان»	برطرف‌کننده مشکلات	تولید بینش
			«مشاوران قابل اعتماد»

منبع: «طراحی شاخص‌ها. رویکردی عملی برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی، PWC، ۲۰۱۴»



ارشد بایستی علاوه بر توجه به محیط ریسک پیچیده و پویایی که بیش تر سازمان‌ها در آن فعالیت دارند، در طراحی وظایف حسابرسی داخلی و حمایت از سرمایه گذاری‌های ضروری برای توسعه‌ی قابلیت‌های حسابرسی داخلی و تشویق جهت‌گیری آن‌ها به سوی تأمین ارزش بالاتر برای سازمان مشارکت کنند.

### نتیجه‌گیری‌ها

در دهه‌های گذشته تحولات زیادی در زمینه‌ی توجه عمومی نسبت به ارزیابی ارزش افزایی، اثربخشی و عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی ایجاد شده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که هم موسسات بانكداری و هم مقامات نظارتی به دنبال گسترش مشارکت بخش حسابرسی داخلی هستند تا بتوانند با ایفای نقش فعال‌تری در مدیریت ریسک و راهبری شرکتی ارزش عملیات‌های این سازمان‌ها را افزایش داده و در دستیابی به اهداف‌شان به آن‌ها کمک کنند.

مدیران اجرایی صرفاً به دنبال اطمینان‌بخشی معتبر و انجام مأموریت‌های حسابرسی موثر نیستند، چرا که قصد دارند بتوانند در زمان (ارزیابی) طرح‌های ابتکاری راهبردی که به تخصص و بینش مناسبی نیاز دارند و هم‌چنین ارائه‌ی ایده‌هایی که روش‌های عملکرد فعلی سازمان را با چالش روبه‌رو کرده و می‌تواند به بهبود مستمر عملکرد آن منجر شوند، تیم حسابرسی داخلی را فرا بخوانند.

حسابرسی داخلی می‌تواند به موسسات بانكداری کمک کند تا به تغییرات لازم دست پیدا کرده و توازن بهینه میان ریسک، هزینه و ارزش‌های خود را شناسایی کنند. تیم حسابرسی داخلی تنها با ارائه‌ی نتایج مأموریت حسابرسی نمی‌تواند به موفقیت و تمجید سایرین و اقتدار دست پیدا کند، بلکه در زمینه‌ی تحلیل دقیق مسائل فعلی کسب‌وکار و حمایت از توسعه‌ی راهبردهای مقابله با



بهبود درک مخاطبان از نحوه‌ی کنترل فرآیندها و همکاری میان حسابرسان و حسابرسی شونده‌گان که به پذیرش بهتر یافته‌ها و پیشنهادات صادر شده از سوی حسابرسی داخلی منجر می‌شود. استفاده از چنین روش‌شناسی‌های بهبود مستمر به در نظر گرفتن تنها جنبه‌های مربوط به حسابرسی داخلی نیاز دارد (PWC, ۲۰۱۴a).

این پژوهش‌ها بر این واقعیت تأکید داشتند که آن دسته از رهبران تیم حسابرسی که از امکانات و منابع لازم برای فراهم کردن نتایجی مطابق با اهداف راهبردی سازمان برخوردار هستند، اهمیت بالاتری برای سازمان‌های محل فعالیت خود دارند و گروه‌های ذینفع نیز تأیید می‌کنند که ارزش بالاتر فراهم شده توسط حسابرسی داخلی برای آن‌ها سودمند است. به همین دلیل سرپرستان تیم حسابرسی بایستی وظایف حسابرسی را به طور مناسب و با همکاری هم و توافق بر سر انتظارات گروه‌های ذینفع برنامه‌ریزی کنند. هیات مدیره و مدیران

دخیل در این فرآیندها حتی پیش از معرفی یک محصول. اتخاذ این راه‌حل‌های نوآورانه می‌تواند به تحریک کاربرد تحلیل داده‌ها و در نتیجه بهبود بازدهی مأموریت‌های حسابرسی گذشته‌نگر را منجر شود تا بتوان زمان بیش‌تری را برای مأموریت حسابرسی آینده‌نگر اختصاص داد که بنا به اعتقاد مدیریت بالاترین ارزش فراهم یا ایجاد شده توسط فرآیند حسابرسی داخلی از این بخش از فرآیند حاصل می‌شود (PWC, ۲۰۱۴a).

**۱۰. تمرکز بر درج ضعف‌های کنترلی اساسی و دلایل آن‌ها در گزارش حسابرسی، در مقابل اطلاع‌رسانی موارد استثنا.** این مورد مراحل‌ی از قبیل تغییر نگرش حسابرسان و حضور مدیران اجرایی حسابرسی باتجربه در میان تیم حسابرسی را نیاز دارد تا بتوانند توسعه‌ی مهارت‌های حسابرسان را در حوزه‌های عملی تضمین کنند (PWC, ۲۰۱۴a).

**۱۱. استفاده از روش‌های بهبود مستمری** مانند روش شش سیگما برای بهبود عملکرد حسابرسی داخلی از طریق

ریسک‌های تجاری نیز بایستی با مدیران اجرایی و اعضای هیات مدیره مشارکت داشته باشد. علاوه بر این با توجه به روند تحولات سریع فناوری، مدیران ارشد حسابرسی بایستی از بهره‌برداری کامل از پتانسیل ارائه شده توسط ابزارهای تحلیل داده‌ها اطمینان حاصل کنند تا بتوانند مناطق نیازمند حسابرسی را به خوبی شناسایی کرده، کارایی حسابرسی فرآیندها را افزایش داده و نظارت مناسبی بر ریسک‌های عملیاتی داشته باشد و در عین حال بینش‌های مناسبی و حتی ابزارهای جدید و دائمی را برای ارزیابی عملیات سازمان به مدیران و هیات‌مدیره ارائه کنند.

مقامات ناظر بر بخش بانکی نیز بایستی به نوبه‌ی خود فعالیت‌های حسابرسی داخلی بخش بانکی را به صورت دوره‌ای ارزیابی کنند تا از ظرفیت و اقتدار لازم و عملکرد روان آن‌ها در چارچوب اصول معقول اطمینان حاصل کنند. ناظران بانکی بایستی از اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی بانک در زمینه‌ی پیروی از سیاست‌های و روش‌های عملکرد مقرر شده و اتخاذ اقدامات مناسب برای جبران

نواقص شناسایی شده توسط حسابرسی داخلی راضی باشند.

به منظور تشخیص میزان دست‌یابی فعالیت حسابرسی به اهداف تعیین شده برای آن و تأمین انتظارات گروه‌های ذینفع بایستی عملکرد آن را اندازه‌گیری کرد. اگرچه برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی بسته به ویژگی‌های خاص هر سازمان از معیارهای متفاوتی استفاده می‌شود اما پژوهش‌های انجام شده نشان داده‌اند که معمولاً از روش‌های موفقیت‌آمیز زیر برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی استفاده می‌شود:

- انجام نظرسنجی رضایت مشتریان و گروه‌های ذینفع؛
  - پیگیری نسبت تعداد مأموریت‌های تکمیل شده به تعداد برنامه‌ریزی شده؛
  - دامنه‌ی مطابقت معیارهای عملکرد با تعریف حسابرسی داخلی، استانداردها و منشور اخلاقی؛
  - استفاده از کارت امتیازی متوازن برای تشخیص این نکته که آیا حسابرسی‌ها در بهبود ارزش افزایی سازمان و عملکرد کلی آن نقش موثری ایفا می‌کنند.
- ما با توجه به نقش حسابرسی داخلی

در ارزیابی فرآیندهای مدیریت ریسک و بهبود اثربخشی آن‌ها معتقدیم که ارزش افزایی حاصل از حسابرسی داخلی سازمان را بایستی در عین حال از دیدگاه کمک به کاهش ریسک زیان و یا کاهش زیان‌های احتمالی و در نتیجه بهبود مشخصات ریسک موسسه‌ی اعتباری نیز در نظر گرفت.

مدیران اجرایی ارشد حسابرسی بایستی از ابزارها و روش‌های استفاده شده برای اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی روش‌هایی را برای اندازه‌گیری عملکرد گزینش کنند که با ویژگی‌ها و اهداف فعالیت حسابرسی بیش‌ترین تناسب را داشته باشند.

علاوه‌براین، این مدیران فعالیت‌های حسابرسی بایستی پیش از انتخاب معیارهای اندازه‌گیری عملکرد انتظارات اصلی گروه‌های ذینفع را نیز در نظر بگیرند. بدین طریق نه تنها اندازه‌گیری عملکرد حسابرسی داخلی امکان‌پذیر می‌شود بلکه امکان هماهنگ‌سازی فعالیت‌های حسابرسی با اهداف راهبردی موسسات بانکی و افزایش ارزش افزایی حاصل از حسابرسی داخلی نیز فراهم می‌شود. ■

#### پی‌نویس‌ها:

1. BCBS (2012), The internal audit function in banks, [pdf] Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].
2. GAIN (2009), Knowledge Report. Measuring Internal Audit Performance, [pdf] Available at: [http://www.felaban.net/archivos\\_boletines\\_clain/arc\\_hivo20140723201321PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/arc_hivo20140723201321PM.pdf), [Accessed on August 2016 ,2].
3. PwC (2014a), 2014 State of the Internal Audit Profession Study, [pdf] Available at: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/pwc-state-of-the-internal-audit-profession2014.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].
4. PwC (2014b), Metrics by design. A practical approach to measuring internal audit performance, [pdf] Available at: <https://www.pwc.com/us/en/risk-assuranceservices/publications/assets/internal-auditperformance-metrics.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].
5. Ernst & Young (2010), Unlocking the strategic value of Internal Audit; Three steps to transformation, [pdf] Available at: [http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Unlocking\\_Strategic\\_ValueofInternal\\_Audit.pdf](http://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Unlocking_Strategic_ValueofInternal_Audit.pdf), [Accessed on August 2016 ,2].
6. Deloitte (2014), Head of Internal Audit Survey 2014. Capturing insight, [pdf] Available at: [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/2014\\_internal\\_audit\\_survey\\_deloitte\\_ireland.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Audit/2014_internal_audit_survey_deloitte_ireland.pdf), [Accessed on August 2016 ,2].
7. IIA (2011c), Imperatives for Change: The IIA's Global Internal Audit Survey in Action. Report V, [pdf] Available at: <https://na.theiia.org/iiaf/Public%20Documents/-2010CBOK-Imperatives-forChange.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].
8. Directive 48/2006/EC of the European Parliament and of the Council of 14 June 2006 relating to the taking up and

pursuit of the business of credit institutions (recast), Official Journal of the European Union, 30.06.2006, L1/111.

9. BCBS (2015), Guidelines. Corporate governance principles for banks, [pdf] Available at: <http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].

10. Ordonanța de Urgență a Guvernului nr. 2006/99 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, Monitorul Oficial Partea I, nr.27.12.2006/1027, cu modificările și completările ulterioare.

11. BCBS (1998), Framework for Internal Control Systems in Banking Organisations, [pdf] Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs40.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].

12. Arena, M. and Azzone, G. (2009), Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness, International Journal of Auditing, vol. no. 1, pp. 60-43, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.10991123.2008.00392.x>.

13. IIA (2010a), Global Internal Audit Survey, [online] Available at: <https://global.theiia.org/about/aboutinternal-auditing/pages/global-internal-auditsurvey.aspx>, [Accessed on August 2016 ,2].

14. IIA (2011a), Measuring Internal Auditing's Value. Report III, [pdf] Available at: <http://www.hiir.hr/UserDocslmages///Measuring02%IA20%Value.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].

15. IIA (2010b), Value Proposition of Internal Auditing and the Internal Audit Capability Model, [pdf] Available at: <https://na.theiia.org/standardsguidance/Public20%Documents/SG20%20%Value20%Proposition20%of20%IA20%and20%the20%IA20%Capability20%Model.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].

16. IIA (2011b), Insight: Delivering Value to Stakeholders, [pdf] Available at: <https://www.theiia.org/bookstore/downloads/freetoa/IIA20%INSIGHT20%REPORT20%Final20%for%20Web.pdf>, [Accessed on August 2016 ,2].

17. BCBS (2001), Internal Audit in Banks and the Supervisor's Relationship with Auditors, [online] Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm> [Accessed on August 2016 ,2].

18. Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), Performance measurement system design: a literature review and research agenda, International Journal of Operations & Production Management, vol. 15, no. 4, pp. 116-80, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622/10.1108>.

19. Flapper, S.D.P., Fortuin, L. and Stoop, P.P.M. (1996), Towards consistent performance management systems, International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no. 7, pp. 37-27, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579610119144/10.1108>.

20. Shimp, T.A. (2008), Advertising Promotion and Other Aspects of Integrated Marketing Communications, Mason: Cengage Learning.

21. Rupsys, R. and Boguslauskas, V. (2007), Measuring Performance of Internal Auditing: Empirical Evidence, Engineering Economics, vol. 55, no. 5, pp. 14-9, [pdf] Available at: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/6193/11495>, [Accessed on August 2016 ,2].

22. Ziegenfuss, D.E. (2000), Measuring performance, Internal Auditor, [pdf] Available at: <https://www.highbeam.com/doc/1G62599893-1.html>, [Accessed on August 2016 ,2].

#### منابع:

• بانک مرکزی ج.ا.ا. (۱۳۹۶)، دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در موسسات اعتباری غیر دولتی، مدیریت کل مقررات، مجوزهای بانکی و مبارزه با پولشویی اداره مطالعات و مقررات بانکی.

• سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۱)، دستورالعمل کنترل‌های داخلی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران.

• سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۷)، دستورالعمل حاکمیت شرکتی ناشران پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران.

• سازمان بورس و اوراق بهادار (۱۳۹۱)، منشور فعالیت حسابرسی داخلی شرکت نمونه (سهامی عام).

• وزارت امور اقتصادی و دارایی (۱۳۹۶)، دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در بانک‌های دولتی، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی.

• وزارت امور اقتصادی و دارایی (۱۳۹۶)، دستورالعمل بازسازی ساختار مالی بانک‌های دولتی، معاونت امور بانکی، بیمه و شرکت‌های دولتی.

• Zinca, C. (2016). Measuring the value of internal audit in the banking industry, Audit financiar, XIV, Nr. 201/(141)9 1024-1009 ,6.

• IIA, (2017), IPPF (International Professional Practices Framework) –Implementation Guide 1312, [pdf] Available at: [http://iia.org.au/sf\\_docs/default-source/quality/pdf-toolkit/implementation-guide-standard1312-.pdf?sfvrsn=2](http://iia.org.au/sf_docs/default-source/quality/pdf-toolkit/implementation-guide-standard1312-.pdf?sfvrsn=2)

• انجمن حسابرسان داخلی ایران، کمیته‌ی فنی و استاندارددها، استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی (بازنگری شده ۲۰۱۶)، بنیاد پژوهشی انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی.

• بانک مرکزی ج.ا.ا. (۱۳۹۷)، دستورالعمل محاسبه سرمایه نظارتی و کفایت سرمایه‌ی موسسات اعتباری، کمیسیون مقررات و نظارت موسسات اعتباری.

# نقش آینده‌ی حسابرسة داخلی در مدیریت ریسک

جان شورترید، جان فریزر، گرانت پاردي، آرنولد شان‌فیلد  
ترجمه: مرتضی اسدی، نیلوفر اصغری

راهنمای عملی و به‌روزشده‌ای را برای کلیه‌ی سازمان‌ها، اعم از خصوصی و عمومی، به منظور بهبود و افزایش توانایی سازمان‌ها در مدیریت ریسک فراهم می‌کند. تدوین استانداردهای فوق‌براساس استانداردهای اولیه‌ی مدیریت ریسک و نیز موفقیت‌های عملی سازمان‌هایی چون گروه صنعتی هایدرو وان<sup>۲</sup> و بی. ای. پی. بیلیتون<sup>۳</sup> که از روش‌های فوق‌بهره‌گرفتند، صورت پذیرفته است. گروه صنعتی هایدرو وان برای اجرای مدیریت ریسک سازمانی (ERM)<sup>۴</sup>، نسخه‌ی قدیمی اینزو<sup>۵</sup> ۳۱۰۰۰ را در سال ۲۰۰۰ با به‌کارگیری استاندارد مدیریت ریسک ۴۳۶۰ AS/NZS به‌عنوان الگو شروع کرد. موفقیت‌ها و چالش‌های مدیریت ریسک آن‌ها به خوبی مستندسازی شده است.<sup>۵</sup> مدل آن‌ها که عمدتاً بر پایه‌ی استفاده از کارگاه‌های آموزشی ریسک، اولویت‌بندی ریسک‌ها و تخصیص منابع قرار دارد، بر اساس مدلی آسان اما کارآمد عمل می‌کند. رییس اجرایی حسابرسة (داخلی)، کارکنان واحدهای حسابرسة (داخلی) و مدیریت ریسک را از یکدیگر تفکیک کرده و برای انطباق با روش‌های پذیرفته‌شده‌ی مشارکت حسابرسة داخلی در اجرای مدیریت ریسک سازمانی توسط انجمن حسابرسة داخلی دو رویه‌ی متفاوت را در پیش می‌گیرد (IIA، ۲۰۰۴ و ۲۰۱۱). مدل گروه

حسابرسة داخلی در مسیری قرار دارد که به‌منظور رویارویی با الزامات قانونی جدید برای راهبری شرکتی و استانداردهای جدید مدیریت ریسک، در چند سال آینده نیاز خواهد داشت در روش‌ها، ابزار و تکنیک‌های سنتی خود تغییراتی ایجاد کند. این الزامات جدید به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند تا اطمینان بیش‌تری از توانایی سازمان در مدیریت ریسک فراهم شود، از این‌رو، تغییرات عمده‌ای در عملکرد حسابرسة داخلی و حمایت هیأت مدیره از آن را می‌طلبد. رویدادهای ناگوار اقتصادی و اجتماعی همچون رسوایی انرون، بحران بانکی سال ۲۰۰۸، توفان کاترینا، بحران ناشی از زباله‌های نفتی بریتیش پترولیوم در اقیانوس، رسوایی شرکت الیمپوس، بحران مالی یونان و غیره، بارها رخ داده است. چنین روایدهایی ناشی از فقر راهبری در سازمان‌های خصوصی و دولتی است. بخش عمده‌ی شکست راهبری ناشی از مدیریت نامناسب ریسک است. (برای مثال، نظارت ناکارآمد حسابرسة داخلی). رهنمودهای بین‌المللی مدیریت ریسک در اینزو<sup>۱</sup> ۳۱۰۰۰ سال ۲۰۰۹، با عنوان "مدیریت ریسک: اصول و رهنمودها"، به صورت استاندارد تدوین شد. این استاندارد

1-International Organization for Standardization (ISO) 31000,2009

2-Hydro One

3-BHP Billiton

4-Enterprise Risk Management (ERM)

5-Simkins 2004, Mikes 2008 and 2009

بهبود اثربخشی هر دوی مدیریت ریسک و راهبری سازمان تکنیک‌های جدیدی را توسعه بخشند؛

۴. به منظور رویارویی با نوآوری، چالش‌های مهم و گسترده با همکاران خود در سراسر جهان برای تغییر در الزامات، آموزش و عملکرد حسابرسان داخلی همکاری کنند. تردیدی نیست که نقش‌های جدید برای حسابرسی داخلی همانند نقش‌های سنتی باید مورد نظارت قرار گیرد تا از همخوانی عملکرد با انتظارات اطمینان حاصل شود. همچنین به منظور اطمینان بخشی به سهامداران، الزام کلیدی ایزو ۳۱۰۰۰، داشتن رویکردهای صریح و روشن برای ارتباطات داخلی و خارجی لازم و ضروری خواهد بود. ایزو ۳۱۰۰۰ راهنمایی مورد نیاز در این زمینه را فراهم می‌کند.

در این مقاله الزامات راهبری جدید، آخرین استانداردهای مدیریت ریسک و مفاهیم حسابرسی داخلی بررسی می‌شود. در ادامه، نتیجه‌گیری‌های اصلی مقاله با (قلم) ایتالیک در متن، نشان داده شده است.

## ۲. مدیریت ریسک و سازمان‌ها - گرایش‌های جدید

در زمینه‌ی مفاهیم ریسک و تمهیدات کلی مدیریت ریسک در سازمان‌ها اخیراً پیشرفت‌ها و جهت‌گیری‌هایی صورت گرفته است که تأثیر بسیار بر فعالیت حسابرسی داخلی می‌گذارد.

### ۱.۲ فواید ریسک کردن

در حال حاضر ریسک به عنوان "تأثیر عدم اطمینان در دستیابی به اهداف" در نظر گرفته می‌شود (ایزو ۲۰۰۹). ریسک می‌تواند با هر یک از پیامدهای مثبت یا منفی یا هر دوی آن‌ها مشخص شود و این پیامدها را باید با اهداف سازمان مرتبط ساخت. به عنوان مثال، نتایج سودمند

صنعتی هایدرو وان بالاترین منابع ریسک را مشخص کرده و برای بازنگری و چاره‌اندیشی آن را به مدیریت ارشد و هیأت مدیره ارائه می‌دهد. معیارهای ریسک در سطح هیأت مدیره به عنوان مبنایی برای تشخیص، تحلیل و ارزیابی ریسک تعیین شده و بر سر آن توافق شده است. حسابرسی داخلی از این ریسک مدون شده به عنوان مبنایی حائز اهمیت برای برنامه‌ریزی حسابرسی داخلی بهره می‌گیرد. به‌تازگی، بسیاری از کشورهای بزرگ، مقررات و آیین‌نامه‌هایی برای راهبری شرکتی تعریف کرده‌اند (برای مثال کینگ III<sup>۱</sup> در آفریقای جنوبی، مقررات ترکیبی<sup>۲</sup> در بریتانیا و بورس اوراق بهادار در استرالیا). همه‌ی این موارد نیازمند آن است که اطلاعات کافی برای هیأت مدیره‌ی سازمان فراهم شده باشد تا بتواند برای سهام‌داران به صورت مستند اجرای مؤثر مدیریت ریسک را بیان کند و یا در غیر این صورت (در صورت عدم اجرای اثربخش مدیریت ریسک) ضعف‌های آن را افشا سازد. عموماً هیأت مدیره ملزم به افشای موارد زیر هستند (مدیران بورس اوراق بهادار کانادا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰):

- اطلاعات درباره‌ی ریسک‌های ناشر و اشاره به مهم‌ترین آن‌ها؛
- مشاوره در مورد چگونگی یکپارچه‌شدن مدیریت ریسک با دیگر فرایندهای تجاری مهم سازمان به‌ویژه مدیریت راهبردی<sup>۴</sup>؛
- سیاست سازمان در برخورد با ریسک؛ و
- ارزیابی هیأت مدیره از اثر بخشی سیاست‌ها و روش‌های مدیریت ریسک، شامل چارچوب و فرایند مدیریت ریسک.

این تغییرات به پاسخ مناسب حرفه‌ی حسابرسی داخلی در این زمینه‌ها نیاز دارد:

۱. ایفا کننده‌ی نقشی در مدیریت ریسک باشند، نه این‌که به صورت مستقل تلاش‌های مدیریت را نظاره کنند؛
۲. با اطمینان بخشی از اعمال کنترل‌های مربوط به نقاط بحرانی از مدیریت ریسک پشتیبانی کنند؛
۳. به منظور نظارت، بررسی و ارتباطات با هدف

1-King III

2-Combined Code

3-Canadian Securities Administrators

4-Strategic Management



می‌تواند سبب افزایش رضایت مشتری از محصولات یا خدمات به عنوان نتیجه‌ی 'کنترل' ( "میزان تعدیل ریسک" ) باشد، همانند گروه‌های متمرکز در زمینه‌ی کالا و یا خدمات جدید. این کنترل‌ها احتمال دستیابی به نتایج بهتر را افزایش می‌دهد.

**نتیجه‌گیری یک:** مدیریت ریسک در زمینه‌ی کاهش دامنه و احتمال پیامدهای زیان‌بار و در عین حال بهبود و افزایش احتمال پیامدهای مفید که ممکن است از تصمیمات برخاسته باشد، عمل می‌کند.

**۲.۲. تمرکز حسابرسی داخلی باید روی توانایی سازمان برای مدیریت ریسک و نه صرفاً روی کنترل‌ها باشد.**

پیشنهاد بازنگری در قانون ساربینز اکسلی در ایالات متحده آمریکا با تغییر تمرکز حسابرسی از کنترل‌ها به مدیریت ریسک مطرح شده است (لیچ، ۲۰۱۱). علت ارائه‌ی این پیشنهاد شکست سازمان‌ها در بحران بانکی سال ۲۰۰۸ و دیگر شکست‌های مالی اخیر است که دلیل آن نه شکست کنترل‌های موجود که ناشی از ضعف کنترل‌های مناسب در نتیجه‌ی عدم تشخیص، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و بهبود ریسک‌ها به صورت مؤثر بود.

**نتیجه‌گیری دو:** تمرکز حسابرسی داخلی و دیگر واحدهای نظارتی و بررسی‌کننده باید نه تنها بر اثربخشی کنترل‌ها، که بر ایجاد اطمینان در اثربخشی مدیریت ریسک باشد. مدیریت ریسک باید همواره در زمینه‌ی دستیابی به اهداف سازمانی قابل درک باشد و بنابراین کنترل‌ها عامل دستیابی به این اهداف هستند. حسابرسی‌های داخلی مدیریت ریسک باید مبنایی برای ارزیابی کلی سازمان از مدیریت ریسک خود ایجاد کند تا به نوبه‌ی خود نقطه‌ی آغاز هرگونه بررسی برون‌سازمانی مدیریت ریسک و ارتباطات بیرونی مرتبط با ریسک باشد.

**۳.۲. مدیریت ریسک نیاز به تصمیم‌گیری مشخص و پایدار مدیریت دارد.**

مدیریت ریسک باید با برنامه‌ریزی راهبردی و دیگر فرایندهای مدیریت به طور کامل یکپارچه شود. از آنجا که ریسک تأثیر عدم اطمینان در دستیابی به اهداف است، تعیین اهداف وابسته (به عنوان مثال برای طرح‌های تجاری، برنامه‌ها و پروژه‌ها) نیز باید با مدیریت ریسک درآمیخته شود. زیرا (شبکه‌ی بین‌المللی راهبری شرکتی، ۲۰۱۰):

"ریسک‌پذیری عنصری جدایی‌ناپذیر از راهبرد، محرک حیاتی در دستیابی به اهداف و همچنین بخشی از تصمیم‌گیری هر شرکت است. راهبرد و ریسک مفاهیم نوینی نیستند، هرچند مشخص شده ریسک موضوعی است که نهادهای نظارتی و قانونی در بسیاری از مراجع صلاحیتدار، بسیار به آن توجه می‌کنند. ... توانایی ارزیابی و پاسخ‌گویی به چگونگی مدیریت ریسک یک شرکت، ارتباطی فراتر از سهام‌داران و هیأت مدیره ایجاد می‌کند که خود برگرفته از اثرگذاری شرکت بر تمامی ذی‌نفعان شامل کارکنان و جوامعی که شرکت در آن به تجارت می‌پردازد و در موارد خاص، بازارهای ملی یا بین‌المللی است."

به عقیده‌ی نویسنده پرداختن به موضوع "اثرگذاری بر همه‌ی ذی‌نفعان" الزام کلیدی برای موفقیت در جهان امروزی است که دارای ارتباطات اجتماعی لحظه‌ای است و بر سازمان‌ها تأثیرگذار است. در بررسی بحران بانکی سال ۲۰۰۸، شکست‌های مدیریت ریسک مشخص شد. آنچه اتفاق افتاد برای بسیاری از سازمان‌های دیگر نیز قابل اعمال است و شامل موارد زیر است ( هیأت ثبات مالی، ۲۰۰۹):

- عدم تمایل یا ناتوانی اعضای هیأت مدیره و مدیران ارشد در ادراک، اندازه‌گیری و پای‌بندی به سطح ریسک

## ریسک‌پذیری عنصری جدایه ناپذیر از راهبرد، محرک حیات در دست‌یابی به اهداف و همچنین بخشه از تصمیم‌گیری هر شرکت است

1-Leech

2-International Corporate Governance Network

3-Financial Stability Board, 2009

قابل پذیرش سازمان،... در اغلب موارد ریسک‌های به وقوع پیوسته‌ی درون‌سازمانی با ریسک‌های قابل ادراک هیأت مدیره متفاوت بود.

• تمهیدات داخلی از جمله پاداش مدیریت که در تضاد یا تعارض با اهداف سازمانی است.

• زیرساخت‌های نامناسب و اغلب پراکنده که مانع از تشخیص، تحلیل، ارزیابی و ارتقای اثربخشی ریسک می‌شود.

**نتیجه‌گیری ۳:** فرایندهای مدیریت ریسک باید با سیستم‌های مدیریت سازمان یکپارچه شود تا مؤثر واقع گردد. از آنجایی که رویه‌های اخیر معطوف به فعالیت‌های

مدیریت ریسک به منظور تهیه‌ی گزارش‌های راهبردی معنادار و قابل اطمینان است، این امر مستلزم به‌کارگیری مدیریت ریسکی سازگار و جامع و نیز استفاده‌ی مناسب از خدمات اطمینان‌بخشی حساب‌رسان داخلی در سرتاسر سازمان است. در پاسخ به شکست‌های اخیر، تمرکز بر بهبود راهبری سازمان‌ها بوده است که حاصل آن "اثربخشی بیش‌تر مدیریت ریسک" است.

**۳. ایزو ۳۱۰۰۰ سال ۲۰۰۹، مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها**

ایزو ۳۱۰۰۰ منعکس‌کننده‌ی بهترین رویه‌ی اخیر است و تکامل آن از طریق فرایندی چهارساله و با حضور هزاران کارشناس مدیریت ریسک از سراسر جهان برای دستیابی به

استانداردی مورد توافق حاصل شد. این استاندارد شامل راهکارهایی در زمینه‌ی چگونگی پیاده‌سازی و بهبود چارچوب مدیریت ریسک است. استاندارد یادشده در دوره‌ای توسعه یافت که چارچوب‌های رقیب بسیاری چون کوزو ۲۰۰۴، استانداردهای مدیریت پروژه<sup>۱</sup>، اهداف کنترلی اطلاعات و فناوری مرتبط با آن (کوبیت)<sup>۲</sup>، و جز آن وجود داشت. برخلاف سایر استانداردها، استاندارد ایزو مختص هیچ کشور، کاربرد یا نوع خاصی از ریسک نیست. این استاندارد

نگاهی رو به جلو دارد و منعکس‌کننده‌ی ویژگی‌های بهترین تجربه در سازمان‌های پیشرو است. صنعت معدن و بخش‌های مرتبط با منابع مثال‌هایی است که به‌طور کلی نیازمند مدیریت ریسک بسیار مؤثر برای ایجاد بازده سرمایه‌گذاری است، تا از «مجوز فعالیت» خود محافظت کند و استانداردهای مناسب ایمنی را برای کارمندان خود و محیط مجاور فراهم کند. بزرگ‌ترین شرکت استخراج معدن جهان شرکت بی. اچ. پی. بیلیتون<sup>۳</sup> است و سیاست‌های مدیریت ریسک آن (حول و حوش ۲۰۰۷) در نگاره‌ی یک نشان داده شده است. نگاره‌ی یادشده کم‌وبیش تمامی الزامات کلیدی عملکرد مدیریت ریسک گنجانده شده در ایزو ۳۱۰۰۰ را نمایش می‌دهد. در این بخش

نوآوری‌های کلیدی موجود در ایزو ۳۱۰۰۰ همراه با مفاهیم حسابرسی داخلی ارائه شده است.

۱،۳. یکپارچه کردن مدیریت ریسک با سیستم‌های مدیریت و تصمیم‌گیری سازمانی «سازمان‌ها به صورت مداوم در حال توسعه، پیاده‌سازی و بهبود مستمر چارچوبی هستند که هدف آن یکپارچه کردن فرایند مدیریت ریسک با راهبری کلی سازمان، راهبرد و برنامه‌ریزی، مدیریت، فرایندهای گزارشگری، سیاست‌ها، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی است» (ایزو ۲۰۰۹).

هر ریسکی باید دارای یک مالک تعیین‌کننده باشد، منظور کسی است که ریسک را عنوان و تصمیم‌گیری در خصوص آن را راهبری می‌کند. به عبارت دیگر، ریسک‌ها از آن یک تصمیم‌گیرنده است، نه گروهی جداگانه مانند حساب‌رسان داخلی یا بخش مدیریت ریسک و این یکی از مهم‌ترین نوآوری‌ها در ایزو ۳۱۰۰۰ است. مدیریت ریسک با فرماندهی، کنترل و ساختار گزارشگری سازمان کاملاً یکپارچه می‌شود و فعالیت‌ی مستقل نیست.

هر سازمان با توجه به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف خود، ساختار سازمانی را برای دستیابی به رسالت و اهداف

## فرایندهای مدیریت ریسک باید با سیستم‌های مدیریت سازمان یکپارچه شود تا مؤثر واقع گردد

1-Project Management Standards  
2-COBIT ( Control Objective For Information and Related Technologies )  
3-BHP Billiton

زیر می‌شود:

- دلایل انتخاب راهکارهای بهبود شامل دستیابی به مزایای موردانتظار؛
- افرادی که مسئول تصویب و اجرای طرح هستند؛
- اقدامات پیشنهادی؛
- منابع مورد نیاز شامل پیشامدهای احتمالی؛
- اندازه‌گیری عملکرد و محدودیت‌ها؛
- الزامات گزارشگری و نظارت؛ و
- جدول زمان‌بندی.

بنابراین فرایند مدیریت ریسکی که تصمیم‌گیرنده از آن استفاده می‌کند تمامی ورودی‌های اساسی مورد نیاز برای برنامه‌ریزی حسابرسی‌های داخلی<sup>۲</sup> را دربرمی‌گیرد. بنیاد تحقیقاتی انجمن حسابرسان داخلی، به‌صراحت راهنمای به‌کارگیری استانداردهای استرالیا در زمینه‌ی «خدمات اطمینان‌بخشی» را به رسمیت می‌شناسد.

**نتیجه‌گیری ۵:** حسابرسی داخلی اطلاعات موردنیاز برای برنامه‌ریزی حسابرسی (و نیز برنامه‌های حسابرسی سالانه) را از فرایند مدیریت ریسک انجام شده به دست تصمیم‌گیرندگان که متصدی و پاسخ‌گوی ریسک‌ها هستند، به دست می‌آورد.

این‌که طی چه مدت زمانی حسابرسی داخلی خود را

خود تشکیل می‌دهد. نمودارهای سازمانی نمونه‌ی بارز این ساختار سازمانی است. در ایزو ۳۱۰۰۰ این باور هست که مدیریت ریسک تنها یکی از موارد مهم در میان انبوه مواردی است که هر یک از مدیران سازمانی در زمان تصمیم‌گیری از آن استفاده می‌کنند. برای حمایت از تصمیم‌گیری، مدیریت ریسک با سایر ملزومات تصمیم‌گیری مانند منابع انسانی، بودجه‌بندی، اجرای وظایف تخصیص یافته و سیاست‌های اخلاقی رایج پیوند می‌خورد. مدیریت ریسک به منظور اطمینان‌بخشی از تشخیص، تحلیل، ارزیابی، بهبود و بازبینی عدم قطعیت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری‌ها اجرا و پیاده‌سازی می‌شود تا از این طریق نظارتی حاصل شود که نتیجه‌ی آن کنترل پایدار است.

**نتیجه‌گیری ۴:** حسابرس داخلی نباید به نمایندگی از سازمان به ارزیابی ریسک بپردازد. نقش این حسابرسان یاری رساندن به تصمیم‌گیرندگان در دستیابی به مناسب‌ترین راهکارهای بهبود ریسک و سپس، نظارت و بررسی ریسک‌ها و کنترل آن است. اصطلاح «ارزیابی ریسک‌ها»<sup>۱</sup> در این مقاله به معنای اجرای معیارها و رهنمودهایی برای ارزیابی ریسک است که در ایزو ۳۱۰۰۰ بیان شده است. چراکه ارزیابی بخشی از وظیفه‌ی مدیریت است و از جمله وظایف حسابرسی داخلی نیست.

نتیجه‌گیری ۲ و ۴ بدین معناست که به عملکرد سنتی حسابرسی داخلی در ارزیابی ریسک دیگر نیازی نیست و درواقع از آن رو که مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مدیریت را کاهش می‌دهد، مطلوب نیست. ارزیابی ریسک توسط حسابرس داخلی به صورت سنتی روی طراحی برنامه‌ی حسابرسی و نه حمایت از تصمیم‌گیری متمرکز انجام شده است. نگاره‌ی دو فرایند مدیریت ریسک ایزو را برای استفاده‌ی تمامی تصمیم‌گیرندگان نشان می‌دهد (ایزو ۳۱۰۰۰، سال ۲۰۰۹). در نگاره‌ی دو خروجی فرایند ارزیابی ریسک توسط مالک ریسک می‌تواند به طور مستقیم به عنوان نقطه‌ی شروع برای حسابرسی داخلی و نیز توسعه‌ی برنامه‌ی حسابرسی داخلی سالانه مورد استفاده قرار گیرد. همچنین در نگاره‌ی دو خروجی دیگر فرایند مدیریت ریسک، برنامه‌ی بهبود ریسک است که با توجه به ایزو ۳۱۰۰۰ شامل موارد



1-Assess Risks

2-The Joint Institute of Internal Auditors Research Foundation



با تغییرات از نقش‌های سنتی به نقش جدید «حمایت از متصدی ریسک/تصمیم‌گیرنده» تطبیق دهد، نامشخص است. با این حال، روشن است که اساس عملکرد آن‌ها در ارائه‌ی نظارت و بررسی بی‌طرفانه، مستقل و اطمینان‌بخش ریسک‌ها، مدیریت ریسک و کنترل‌ها بدون تغییر باقی می‌ماند. بسیاری از تکنیک‌های جدید نیازمند آزمون مجدد و بازبینی هستند.

### ۲.۳. چارچوب مدیریت ریسک

در ایزو ۳۱۰۰۰ پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها نیاز به چارچوب و سیستم مشخص مدیریتی دارند تا قابلیت تطبیق مناسب اهداف سازمانی با مدیریت ریسک فراهم شود. فرایند کلیدی مدیریت ریسک در نگاره‌ی دو نشان داده شده است (ایزو ۲۰۰۹). هر تصمیم‌گیرنده از این فرایند برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ عمدتاً به منظور اطمینان‌دهی در این مورد است که فرایند مورد استفاده قرار می‌گیرد و اثربخش است.

چارچوب مدیریت ریسک بیان شده در ایزو ۳۱۰۰۰ برپایه‌ی بهبود مستمر با استفاده از روش سنتی (PDCA)<sup>۱</sup> است (دیمینگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). پرفروش‌ترین کتاب دانشگاهی اخیر در مورد مدیریت ریسک واحد اقتصادی (فریزر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰) به توصیف عناصر کاربردی ERM پرداخته است. روشن است که ERM و چارچوب مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ پیش از این به صورت کاربردهای عملی و پس از این به شکل اصول و دستورالعمل‌ها، مشابه یکدیگرند. انتظار می‌رود که اجرای رهنمودهای ایزو برای چارچوب مدیریت ریسک در تعامل با طرح‌های در حال اجرای ERM تکامل یابد. نتیجه‌گیری ۶: ERM و استاندارد مدیریت ریسک ISO ۳۱۰۰۰ در تعامل مشترک با هم هستند و پایه و اساس مدیریت ریسک در سازمان‌ها خواهند بود.

نگاره‌ی سه (CSA، ۲۰۱۱) نشان‌دهنده‌ی نمونه‌ای از چارچوب مدیریت ریسک برای یک سازمان است و شامل کارگروه‌ها و فعالیت‌های درگیر در اجرای چارچوب و نیز بهبود مستمر آن است. این نگاره برگرفته از اثر برودلیف<sup>۴</sup> و استانداردهای مدیریت ریسک انجمن استانداردهای

کانادا<sup>۵</sup> با افزودن ارتباط راهبری شرکتی است. در نگاره‌ی سه مربع «بررسی و بهبود»<sup>۶</sup> در قسمت انتهایی سمت راست، مربوط به عملکرد سنتی حسابرسی داخلی در «اطمینان‌بخشی کنترل»<sup>۷</sup> همراه با دیگر بررسی‌های صورت گرفته از راهبری، تکامل مدیریت ریسک و پیشرفت در اجرای چارچوب است. این بررسی‌ها ورودی مربع بالایی سمت راست با عنوان «مأموریت و تعهد»<sup>۸</sup> است که به بهبود مستمر چرخه منجر می‌شود.

در نگاره‌ی سه، چارچوب از کاربرد فرایند مدیریت ریسک «مرکزی» حمایت می‌کند. این نگاره مشخص‌کننده‌ی نیاز به آموزش برای اجرای چارچوب، کمیته‌ی مدیریت ریسک متشکل از اعضای هیأت مدیره و سایر فعالیت‌ها و کمیته‌ها به منظور پیاده‌سازی و بهبود مستمر چارچوب است. همچنین نگاره‌ی سه نشان‌دهنده‌ی یکی از عناصر کلیدی ERM یعنی مأموریت و تعهد برای مدیریت ریسک از واحدهای راهبری سازمان است.

**نتیجه‌گیری ۷:** مدیریت ریسک اثربخش نیازمند بیان واضح و روشن اهداف و اختیارات هیأت مدیره و مدیران ارشد است. در استانداردهای مدیریت ریسک کانادا بر این الزام تأکید شده است و به‌عنوان یک اصل اساسی نشان‌دهنده‌ی رویه‌ی عملی برای بیان این تعهد است (CSA، ۲۰۱۱). نگاره‌ی یک، همچنین نشان‌دهنده‌ی چگونگی بیان مأموریت و تعهد به مدد سیاست‌های مدیریت ریسک سازمان است.

### ۳.۳. ایزو ۳۱۰۰۰ بیان مفهوم «ایجاد زمینه» در

#### زمینه‌ی طراحی چارچوب مدیریت ریسک

زمینه‌ی مورد بحث با «تعریف پارامترهای بیرونی و داخلی و مدنظر قرار دادن آن‌ها در مدیریت ریسک و تعیین اهداف و معیارهای ریسک برای سیاست‌گذاری مدیریت ریسک» ایجاد می‌شود. این مرحله در طراحی چارچوب به منظور اطمینان‌بخشی از تطابق چارچوب (که برای هر سازمان متفاوت خواهد بود)، با محیط سازمانی، مشخصات ریسک و گذشته‌ی آن است. به عنوان مثال، یک سازمان دولتی مشمول نظارت سیاسی که تغییرات سریع در جهت‌گیری‌های سیاسی را تجربه کرده است

1-Plan-Do-Check-Act 2-Deeming  
3-Frase 4-Broadleaf, 2008 (Broadleaf Capital International)  
5-CSA (Canadian Standard Association)  
6-Review and Improve 7-Control Assurance  
8-Mandate and Commitment

خواستار چارچوب مدیریت ریسک شفاف بوده که در زمان تصمیم‌گیری‌ها نیز برای آن‌ها ایجاد محدودیت نکند. برخلاف سایر استانداردهای ایزو، (ایزو ۳۱۰۰۰) به‌صراحت منع استفاده از این استاندارد را به منظور تایید بیان کرده است. زیرا چارچوب مدیریت ریسک باید متناسب با زمینه‌ی سازمان طراحی شود تا اثربخش باشد. اگرچه عناصر اصلی چارچوب در سازمان‌های گوناگون قابل تشخیص است، این عناصر در تعامل با سیستم مدیریتی مشخص هر سازمان متفاوت با یکدیگر خواهد بود.

سازمان‌ها در حال حاضر از موارد بسیاری از فرایندهای مدیریت ریسک در زمینه‌های مقررات بهداشت و ایمنی، استانداردهای استخدام، اولویت‌های قانونی و... برخوردارند. در حال حاضر تمامی سازمان‌ها به مدیریت ریسک می‌پردازند و در نتیجه دارای چارچوب مدیریت ریسک اما به صورت موردی هستند. با این حال، اثربخش بودن آن بعید به نظر می‌رسد و ایزو ۳۱۰۰۰ امکان بررسی این رویکردهای موجود را تا زمان ارتقا و بهبود آن‌ها فراهم می‌کند. یکی از اهداف ایزو ۳۱۰۰۰، تهیه‌ی استانداردی به منظور ایجاد توازن با سایر استانداردهایی است که در تعامل با مدیریت ریسک هستند که در نتیجه‌ی آن با ایزو ۳۱۰۰۰ همسو و سازگار می‌شوند.

**نتیجه‌گیری ۸:** اصلاحات تکمیلی در نقش و عملکرد حسابرسی داخلی به عنوان بخشی از بهبود مستمر چارچوب در مدیریت ریسک به وقوع خواهد پیوست. پیاده‌سازی مدیریت ریسک اثربخش در یک سازمان در حدود سه الی پنج سال به طول می‌انجامد و در این مدت فرایند بهبود مستمر به‌روزرسانی می‌شود و حاصل آن تکامل چارچوب است. این تغییرات شامل بهبود و تغییر نقش حسابرسی داخلی و عملکرد سایر کارکنان در سازمان است که سبب تغییرات منظم و مؤثر در مدیریت ریسک می‌شود.

**۴،۳ تکامل مدیریت ریسک: ایزو ۳۱۰۰۰ اصول اساسی را بیان می‌کند که ERM باید آن‌ها را مدنظر قرار دهد. همچنین ایزو ۳۱۰۰۰، پنج ویژگی مدیریت ریسک «برتر» را ارائه می‌کند که عبارتند از:**

۱. بهبود مستمر به واسطه‌ی تنظیم اهداف عملکرد سازمانی، سنجش، بررسی و اصلاح آتی فرایندها، سیستم‌ها، منابع، توانمندی و مهارت‌ها.

۲. پاسخ‌گویی کامل برای ریسک‌ها، وظایف رفتار ریسک و کنترل‌ها. تعیین افراد کاملاً پاسخ‌گو که مهارت‌های مناسب و منابع کافی را برای کنترل‌ها دارند، بر ریسک نظارت کرده کنترل‌ها را بهبود می‌بخشند و با سهام‌داران بیرون و داخل در خصوص ریسک و مدیریت آن ارتباط مؤثر برقرار می‌کنند.

۳. کاربرد مدیریت ریسک در تمام تصمیم‌گیری‌ها، در هر سطحی از اهمیت، باید ریسک‌های موجود و اعمال مدیریت ریسک تا حد مناسب در نظر گرفته شود.

۴. ارتباطات مستمر با سهام‌داران داخلی و بیرونی، از جمله ارائه‌ی گزارش‌های جامع و مکرر از عملکرد مدیریت ریسک، بخشی از راهبری مناسب تلقی می‌شود.

۵. یکپارچگی کامل در ساختار راهبری سازمان به صورت مرکزیت فرایندهای مدیریت سازمانی دیده شده است. به‌گونه‌ای که ریسک به عنوان تأثیر عدم اطمینان در دستیابی به اهداف در نظر گرفته شده است. ساختار راهبری و فرایندها براساس مدیریت ریسک است. مدیریت ریسک اثربخش را مدیران برای دستیابی به اهداف سازمانی ضروری تلقی می‌کنند.»

همچنین ایزو ۳۱۰۰۰ نشان می‌دهد چه‌گونه می‌توان عملکرد مدیریت ریسک را در برابر این اقدامات ارزیابی کرد، که معمولاً حداقل به صورت سالانه تحت عنوان «ارزش‌یابی تکامل مدیریت ریسک» انجام می‌شود. به عنوان مثال فریزر<sup>۲۹</sup> در کانادا، که اداره‌ی سه بیمارستان را برعهده داشت، به ارزیابی سالانه از ۲۱ ویژگی تکامل مدیریت ریسک برای اطمینان از اجرای مداوم و بهبود ERM می‌پرداخت (پارکینز،<sup>۲۰</sup> ۲۰۰۹). روش‌های اساسی و الزامات را مؤسسه‌ی اعتبارسنجی کانادا که از مراجع قانون‌گذار دولت فدرال است، ارائه کرده است. این سیستم برای حسابرسی مدیریت ریسک مربوط به مراقبت‌های بهداشتی برای حداقل یک دهه قبل از ایزو ۳۱۰۰۰ وجود داشته است و نمونه‌ای خوب از بهترین تجربه در حوزه‌ی مدیریت ریسک است که پایه و اساس ایزو ۳۱۰۰۰ را فراهم می‌کند.

**نتیجه‌گیری ۹:** تکامل مدیریت ریسک را باید مورد ارزیابی قرار داد و حداقل به صورت سالانه گزارش کرد. درحالی‌که بهتر است مدیریت این اندازه‌گیری تکامل ریسک را انجام دهد، تا به صورت روشن و شفاف نقشی را برای حسابرسی داخلی نشان دهد.

#### ۴. تحول نقش‌های حسابرسی داخلی

منشور کمیته‌ی حسابرسی هیأت مدیره‌ی بانک رویال کانادا چنین بیان می‌کند «کمیته باید به صورت سالانه به بررسی و ارزیابی کفایت مأموریت‌ها و اثربخشی آن‌ها بپردازد.» علاوه بر این که مفاد دستور کمیته‌ی حسابرسی هیأت مدیره می‌باید مطابق با عملکرد حسابرسی داخلی باشد تا شایستگی اثربخشی و مأموریت آن بازبینی و تعیین شود. پتانسیل لازم برای تکامل حسابرسی داخلی به واحدی با راهبرد بیشتر در مطالعه‌ی موردی که چادا (۲۰۱۱) انجام داده مستند شده است. او معتقد است که پس از ERM حسابرسی داخلی در جهان باید با حرکت از کنترل و نظارت به سوی توسعه‌ی دو نقش جدید ارائه شده در ذیل به نوآوری و شکوفایی برسد:

۱. تهیه‌ی دیدگاه‌های تجاری مرتبط و با کیفیت بالا، و
۲. تبدیل شدن به یک کارشناس در زمینه‌ی مدیریت بر طرح‌های راهبردی، چالش‌ها و تغییرات در سازمان چادا همچنین استدلال می‌کند که حسابرسی داخلی، نیروی انسانی، دانش و تجربه‌ی لازم را برای ایجاد اثربخش دو نقش یادشده داراست.

**نتیجه‌گیری ۱۰:** حسابرسی داخلی برای حمایت از پیشرفت مداوم و پیاده‌سازی اثربخش مدیریت ریسک می‌باید نقش‌ها و مسئولیت خود را به‌روزرسانی کند. چادا (۲۰۱۱) به منظور شروع برنامه‌ریزی راهبردی برای نقش‌های جدید حسابرسی داخلی شش سؤال زیر را پیشنهاد می‌کند:

- ۱) آیا واحد حسابرسی داخلی شما از انتظارات ذی‌نفعان از خود آگاه است؟
- ۲) آیا اهداف واحد حسابرسی داخلی شما با اهداف سازمان هم‌سو است؟

۳) آیا واحد حسابرسی داخلی شما تعادل معقول میان خدمات مشاوره و اطمینان‌بخشی ایجاد کرده است؟

۴) آیا واحد حسابرسی داخلی شما از ترکیب مناسب نیروی انسانی برای ارائه‌ی خدمات مشاوره و تخصص مورد درخواست سازمان برخوردار است؟

۵) آیا تعریف مجدد اختیارات برای واحد حسابرسی داخلی شما مورد نیاز است؟

۶) آیا واحد حسابرسی داخلی شما ارتباط مستقیم با مدیران سازمان دارد؟

ارتباط و هم‌سویی حسابرسان داخلی و مستقل مثال بارز از مسایل بسیاری است که باید در نقش در حال تحول حسابرسی داخلی مورد بررسی قرار گیرد. برای اطمینان‌بخشی به ذی‌نفعان، به حسابرسی مستقل نیاز است. به عقیده‌ی نویسنده، شروع حسابرسی‌های مستقل از نتایج کار حسابرسان داخلی از مدیریت ریسک کلی سازمان است. با این حال، خروجی عملکرد حسابرسی‌های داخلی مانند اطمینان‌بخشی در خصوص یکپارچگی مالی، نظارت و بررسی جداگانه‌ی داخلی و مستقل درون سازمانی است. ایزو ۳۱۰۰۰ نیازمند سازمان‌هایی است که چارچوب مدیریت ریسک سازمان را با زمینه، ساختار و نقش‌ها و مسئولیت‌ها منطبق سازد. هر سازمان منحصر به فرد است و مدیریت ریسک و سیاست‌گذاری نیز چارچوب منحصر به فرد خود را داراست و به مدد سیاست‌های سازمان تمایلات خود را به برقراری ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی، بیش از آن‌چه براساس مقررات الزامی است، هدایت می‌کند.

#### ۵. نتیجه‌گیری

الزامات جدید راهبری شرکتی که الزام هیأت مدیره به کسب اطمینان از اثربخشی مدیریت ریسک و همچنین انتشارات ایزو در مورد استاندارد بین‌المللی مورد توافق در زمینه‌ی اصول و رهنمودهای مدیریت ریسک اثربخش است، چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای حسابرسی داخلی سنتی ایجاد کرده است. در طول چند سال آینده حسابرسی داخلی ملزم به تغییر در نقش و رویکرد خود به منظور افزایش اثربخشی مدیریت ریسک است.

### نتیجه می‌گیریم که:

۱. مدیریت ریسک در زمینه‌ی کاهش دامنه و احتمال پیامدهای زیان‌بار و درعین حال بهبود و افزایش احتمال پیامدهای مفید که ممکن است از تصمیمات برخاسته باشد، عمل می‌کند.
۲. تمرکز حسابرسی داخلی و دیگر واحدهای نظارتی و بررسی‌کننده باید نه تنها بر اثربخشی کنترل‌ها، بلکه ایجاد اطمینان در اثربخشی مدیریت ریسک باشد.
۳. فرایندهای مدیریت ریسک باید با سیستم‌های مدیریت سازمان یکپارچه شود تا مؤثر واقع شود.
۴. حسابرس داخلی نباید به نمایندگی از سازمان به ارزیابی ریسک بپردازد. نقش آن‌ها یاری رساندن به تصمیم‌گیرندگان در دستیابی به مناسب‌ترین راهکارهای بهبود ریسک و سپس، نظارت و بررسی ریسک‌ها و کنترل آن است.
۵. حسابرسی داخلی اطلاعات موردنیاز برای برنامه‌ریزی حسابرسی (و نیز برنامه‌های حسابرسی سالانه‌ی خود را) از فرایند مدیریت ریسک انجام‌شده به دست تصمیم‌گیرندگان که مالک و پاسخ‌گوی ریسک‌ها هستند به دست می‌آورد.
۶. ERM و استاندارد مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ در تعامل مشترک با هم هستند و پایه و اساس مدیریت ریسک در سازمان‌ها خواهند بود.
۷. مدیریت ریسک اثربخش نیازمند بیان واضح و روشن از اهداف و اختیارات هیأت‌مدیره و مدیران ارشد است.
۸. اصلاحات تکمیلی در نقش و عملکرد حسابرسی داخلی به عنوان بخشی از بهبود مستمر چارچوب در مدیریت ریسک به وقوع خواهد پیوست.
۹. تکامل مدیریت ریسک را باید مورد ارزیابی قرار داد و حداقل به صورت سالانه گزارش کرد.
۱۰. حسابرسی داخلی برای حمایت از پیشرفت مداوم و پیاده‌سازی اثربخش مدیریت ریسک می‌باید نقش‌ها و مسئولیت‌های خود را به‌روزرسانی کند.





## رابطه مدیریت ریسک

و

## حسابرسی داخلی - متناقض یا مکمل؟

A. Dickinson ✍️

ترجمه: مرتضی اسدی

نیلوفر اصغری

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، بررسیهای متعدد ملی و بین المللی یافته هایی را در زمینه اصول راهبری کلی منتشر کرده اند؛ اما در این بررسیها مشخص نشده که آیا مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی باید ادغام شوند، به صورت مستقل عمل کنند یا اینکه با ایجاد ساختاری متناسب با نیازمندیهای 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.

نقشهای مربوط این گونه تعریف می شوند:

- مدیریت ریسک - فعالیت های هماهنگ برای هدایت و کنترل سازمان با توجه به ریسک.
- حسابرسی داخلی - حسابرسی داخلی فعالیتی اطمینان بخش و مشاوره ای مستقل بوده که به منظور ارزش افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. حسابرسی داخلی با ایجاد رویکردی منظم و اصولی، به سازمان کمک می کند که برای دستیابی به اهداف، اثربخشی فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل را ارزیابی کرده و بهبود بخشد.<sup>۲</sup>

چنین می‌توان گفت که بالاترین سطح ریسکی که یک سازمان با آن روبه‌رو می‌شود، شکست در دستیابی به هدفها است. این شکست می‌تواند به‌علت ناتوانی در شناسایی فرصت‌ها و تبدیل آن به موفقیت، یا رویداد حادثه‌های نامطلوب، و یا اجرای فعالیت‌ها به شیوه‌ای ناکارآمد و بی‌اثر باشد که مانع از دستیابی به هدفها می‌شوند.

اگر سطح ریسکی که یک سازمان خود را برای پذیرش آن آماده کرده، تعریف نشده باشد، امکان گرفتن تصمیم‌هایی که ناشی از نبود درک صحیح از دستیابی به راهبردها باشد، وجود دارد. از آنجایی‌که مهمترین ریسک‌هایی که هر سازمان با آن روبه‌رو می‌شود، نتیجه تصمیم‌گیری اعضای هیئت‌مدیره یا اعضای راهبری آن سازمان است، بسیار مهم می‌باشد که پیام‌های صحیحی در سازمان ارسال شود. برای مثال، سطح ریسکی که سازمان آماده پذیرش آن است، باید در وجود سازمان



**مدیریت ریسک**

**فقط یک نظریه نیست و**

**لازم است به‌وسیله**

**هر یک از اعضای سازمان نیز**

**درک و به‌کار گرفته**

**شود**

## عوامل پیچیده

با توجه به این تعریفها، آشکار است که مسئولیت مدیریت ریسک در سازمان براساس مدیریت عملیاتی استوار است؛ در حالی‌که حسابرسی داخلی، از مدیریت عملیاتی مستقل بوده و فعالیت‌های اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای را انجام می‌دهد که به‌صورت مستقل برای ارزیابی اثربخشی فرایندهای ایجادشده به‌وسیله مدیریت عملیاتی، طراحی شده‌اند.

ساده به‌نظر می‌رسد... اما آیا به واقع چنین است؟

مسائلی که موجب ابهام موضوع می‌شوند، به‌وسیله عواملی مانند موارد زیر ایجاد می‌گردند:

- ساختارهای سازمانی حاصل از الگوهای راهبری متفاوت، در مقایسه با چارچوبهای کلی به اصلاح نیاز دارند.
- ابهام مربوط به نقش‌ها و مسئولیت‌های واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی؛ این مورد، بیشتر از ساختارهای گزارش‌دهی داخلی ضعیفی ناشی می‌شود که در خصوص مسئولیت‌های هر واحد دچار سردرگمی است.

- هر واحد پشتوانه واحد دیگر است. به‌عنوان مثال، اگر روشهای واحد مدیریت ریسک محدود بوده یا کامل نباشند، برای حسابرسی داخلی دشوار است که در ارتباط با روشهای این واحد اظهارنظر سازنده‌ای ارائه دهد.

- سطح آگاهی و درک مدیریت عملیاتی از نقشها و مسئولیت‌های واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی، و استفاده از چارچوبهای متفاوت مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی و تعیین اینکه چه کسی متولی این چارچوبها می‌باشد.

این مقاله به بررسی نقش‌ها و مسئولیت‌های واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی می‌پردازد.

## پیاده‌سازی مدیریت ریسک

مدیریت ریسک، در بالاترین سطح یک سازمان، عبارت از استقرار موافقت‌نامه‌های طراحی‌شده برای دستیابی به راهبردهای تعریف‌شده از طریق فرایندی است که به ارزیابی تجربه‌های سازمان پرداخته و معیارهایی را پیاده‌سازی می‌کند که به‌وسیله آنها بتوان ریسکها و فرصتها را تا سطح موردنظر مدیریت کرد.

روشنی وجود داشته باشد که به طور موثر به وسیله هیئت مدیره در فاصله‌های زمانی مشخص مدنظر قرار گیرد.

## نقشهای مدیریت و حسابرسی داخلی در مدیریت ریسک

برای راهبری، الگوهای گوناگونی وجود دارد؛ اما الگوهایی که به صورت عمومی پذیرفته شده‌اند، دو جزو اصلی هر ساختار راهبری هستند؛ اثربخشی روشهای مدیریتی مدیریت ریسک و نظارت حسابرسان داخلی در خصوص کارایی این روشها.

در استانداردها، راهنماییهایی در خصوص چگونگی تقسیم‌بندی مسئولیت برای اجرای نقشهای مزبور، ارائه شده است.

استاندارد بین‌المللی مدیریت ریسک، ایزو ۳۱۰۰۰ (ISO 31000 - AS/NZS 31000: 2009) مسئولیتهای مدیریت را با شفافیت کامل تعریف کرده است. مدیریت باید:

- خطمشی‌های مدیریت ریسک را تعیین و از آنها حمایت کند؛
  - اطمینان پیدا کند که فرهنگ سازمانی و خطمشی‌های مدیریت ریسک در راستای یکدیگر قرار دارند؛
  - شاخصهای عملکرد مدیریت ریسک را در راستای شاخصهای عملکرد سازمان تعیین کند؛
  - هدفهای مدیریت ریسک را با هدفها و راهبردهای سازمان همسو کند؛
  - از رعایت قوانین و مقررات اطمینان به دست آورد؛
  - مسئولیتهای آنها را به سطوح مناسبی در سازمان واگذار کند؛
  - از تخصیص منابع لازم به مدیریت ریسک اطمینان حاصل کند؛
  - در خصوص مزایای مدیریت ریسک با سهامداران گفتگو کند؛ و
  - اطمینان پیدا کند که چارچوب مدیریت ریسک همچنان مناسب است.<sup>۳</sup>
- هر چند، ایزو ۳۱۰۰۰ به تعریف مسئولیتهای سازمانی (در مقابل مسئولیتهای مدیریت) پرداخته و این دربرگیرنده همه کارکنان سازمان و دیگر ذینفعانی است که نفع و تعهدی در



### حسابرسان داخلی

هنگام کمک به مدیریت در

ایجاد و بهبود فرایندهای

مدیریت ریسک

باید از قبول هرگونه

مسئولیت مدیریتی

خودداری کند

نهادینه شود و در تمامی سطوح قابل درک باشد. پیامی که لازم است مخابره شود، باید از سطح ریسک قابل قبول و همچنین تفاوت مسئولیت مدیریت ریسک در سطوح مختلف سازمان درک لازم را فراهم کند. مدیریت ریسک فقط یک نظریه نیست و لازم است به وسیله هر یک از اعضای سازمان نیز درک و به کار گرفته شود.

واگذاری مسئولیت مدیریت ریسک در سطوح مختلف یک سازمان می‌تواند به این معنی باشد که ریسک در بخشها یا واحدهایی مورد شناسایی قرار می‌گیرد که برای آنها دارای اهمیت است؛ ولی ممکن است تاثیر اندکی بر دستیابی به هدفهای کلی سازمان داشته باشند. برای اطمینان از رخداد این موضوع، باید بین ریسک‌های شناسایی شده در رابطه با راهبردهای کلی سازمان و نیز ریسک‌های شناسایی شده در داخل یک واحد تاثیرگذار بر هدفها و راهبردهای کلی، ارتباط

- اثربخشی و کارایی عملیات،
- حفاظت داراییها، و
- رعایت قوانین، مقررات و الزامات.



**2120.C3** - حسابرسی داخلی هنگام کمک به مدیریت در ایجاد و بهبود فرایندهای مدیریت ریسک، باید از قبول هرگونه مسئولیت مدیریتی خودداری کنند.<sup>۵</sup>

اگرچه ایزو ۳۱۰۰۰ و استانداردهای حسابرسی داخلی به وسیله سازمانهای جداگانه‌ای منتشر شده‌اند، اما در هر دو مفاهیم مرتبط با ریسک مکمل یکدیگر بوده و شرایطی را فراهم می‌کنند تا استقلال آن در زمان انجام حسابرسی داخلی حفظ شود.

یکی از موارد مرتبط با حسابرسی داخلی، ماهیت ارتباط آن با واحد مدیریت ریسک و در حالی است که ارزیابی اثربخشی مدیریت ریسک جزئی از مسئولیت‌هایش باشد. این کار نیازمند مستقل بودن از واحدهای مورد بررسی و نقش مشاوره‌ایشان به سازمانها است؛ جایی که تجربه و تخصص آنها می‌تواند فوایدی با خود به همراه داشته باشد.

انجمن حسابرسی داخلی در ژانویه ۲۰۰۹ سندی مشورتی حرفه‌ای را (که نسبت به نسخه‌های پیشین آن بروزرسانی شده است) منتشر کرد. در این سند تعریف شده که نقش حسابرس داخلی چگونه باید در ساختار گسترده‌تر مدیریت ریسک قرار گیرد که هم استقلال آن حفظ شود و هم حسابرسی داخلی را در خصوص افزایش ظرفیت مشاوره‌ای خود توانمند کند. در شکل ۱ چگونگی پیش‌بینی انجمن حسابرسی داخلی در دستیابی حسابرسی داخلی به هدفهای خود و نیز محدوده‌ای از مدیریت ریسک که حسابرسی داخلی

اطمینان از اثربخشی روشهای مدیریت ریسک دارند. سازمانها باید:

- عملکرد مدیریت ریسک را با شاخصهایی که به صورت دوره‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند، ارزیابی کنند؛
- به صورت دوره‌ای میزان پیشرفت و انحراف از برنامه مدیریت ریسک را مورد ارزیابی قرار دهند؛
- به صورت دوره‌ای بررسی کنند که آیا چارچوب، سیاست و یا برنامه مدیریت ریسک با توجه به فضای داخلی و خارجی سازمان، همچنان مناسب است؛
- در مورد ریسک، پیشرفت برنامه مدیریت ریسک و اینکه سیاست مدیریت ریسک چقدر مورد توجه قرار می‌گیرد، گزارشگری کنند؛ و

• اثربخشی چارچوب مدیریت ریسک را بررسی کنند.<sup>۴</sup>

مادامی که تعهد به ایجاد و حفظ چارچوب مدیریت ریسک بر عهده مدیریت است، تعهد به آزمون اثربخش بودن چارچوب مدیریت ریسک نیز بر عهده سازمان است. اینکه این مورد چگونه باید انجام شود، در ایزو ۳۱۰۰۰ بیان نشده؛ اما وجه فرق آنها بدینگونه است که مسئولیت مدیریت ریسک بر عهده مدیریت و مسئولیت سازمان برای نظارت بر ریسک دارای اهمیت است. نظارت می‌تواند به وسیله پیاده‌سازی ساختار ایجادشده به وسیله مدیریت، از طریق بررسی مستقل (به عنوان مثال توسط حسابرسی داخلی و یا سایرین)، و یا ترکیبی از هر دو به دست آید.

در مروری بر مسئولیتهای حسابرسی داخلی در «استانداردهای بین‌المللی رویه‌های حرفه‌ای حسابرسی داخلی» که به وسیله انجمن حسابرسی داخلی (IIA) منتشر شده، اینگونه آمده که حسابرسی داخلی باید اثربخشی را ارزیابی و به بهبود فرایندهای مدیریت ریسک کمک کند.

در استاندارد ۲۱۲۰، نقش حسابرسی داخلی با جزئیات بیشتری توضیح داده شده است و این شامل:

**2120. A1** - فعالیت حسابرسی داخلی باید ریسک مرتبط با سامانه‌های راهبری، عملیات و اطلاعات سازمان را با توجه به موارد زیر ارزیابی کند:

- قابلیت اعتماد و درستی اطلاعات مالی و عملیاتی،



کنترل به منظور تشخیص شکاف‌های موجود و گزارش آنها به مدیرمسئول؛ تا قادر باشد در خصوص موارد تشخیص داده شده، تصمیم‌های مناسبی بگیرد. وجود اختلاف نظر بین وظایف حسابرسی داخلی و مسئولیت‌های مدیریت ریسک، کاملاً احتمال دارد. حسابرسی داخلی مسئولیت دارد در مواردی که پاسخ ارائه شده به کمیته حسابرسی کافی نیست، گزارش داده و ارزیابی کند که آیا پاسخ سازمان مناسب بوده است یا خیر.

### ساختارهای سازمانی - تاثیر بر نقشها

هنگام ارزیابی نقش‌های مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی در هر سازمان، در نظر گرفتن تفاوت موجود در ساختار گزارش‌دهی درون سازمانی لازم است. این ساختارها بیشتر اوقات تاثیر در خور توجهی بر ایفای موثر اصول راهبردی و ابلاغ نقش‌های مرتبط با مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی دارند.

نباید وارد آن شود، توصیف شده است.

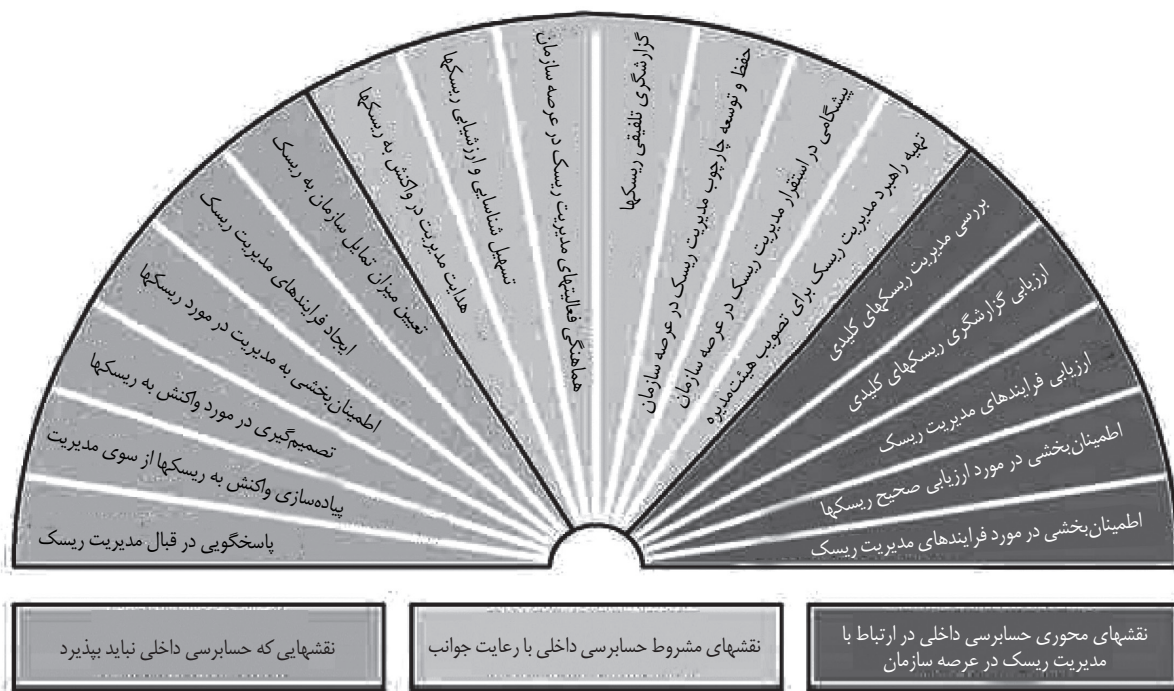
نمودار ذکر شده خلاصه‌ای از وظایفی را که حسابرسی داخلی می‌تواند یا نمی‌تواند بپذیرد، ارائه می‌کند. بخش میانی نمودار جایی است که باید به دقت بررسی شود؛ زیرا نبود اطمینان در مورد چگونگی تداخل و ارتباط واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی را در بر می‌گیرد.

### مالک چارچوب کیست؟

مدیریت ریسک مفهومی طراحی شده برای استفاده به وسیله سازمان به منظور مدیریت و کنترل ریسک است. به این ترتیب، مالکیت چارچوب باید بر عهده افرادی از سازمان باشد که ریسک را مدیریت می‌کنند و بر اثربخشی کنترل‌ها نظارت دارند.

نقش حسابرسی داخلی روشن است؛ ارزیابی مناسب بودن چارچوب، فرایندهای مدیریت ریسک و محیط

### شکل ۱- خلاصه‌ای از وظایفی که حسابرسی داخلی می‌تواند یا نمی‌تواند بپذیرد



درون شورا و ملزم به ارائه گزارش به شورا و سازمان دولتی مسئول در ایالت است.

ساختارها و مسئولیت‌های متفاوت، مشکلاتی را در خصوص چگونگی موقعیت واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی در برخی از سازمان‌ها ایجاد می‌کند. با توجه به نقش مربوط، سردرگمی به وجود می‌آید- مدیریت ریسک ابزار مدیریتی و حسابرسی داخلی سازمانی است- و این موجب شرايطی می‌شود که مدیریت، تمرکز حسابرسی داخلی را از حوزه‌های خاصی از ریسک دور کند. از این رو، ضروری است که حسابرسی داخلی در انجام ارزیابی کفایت مدیریت ریسک از واحد مدیریت مستقل باقی بماند- اگر مدیریت تاثیر قابل توجهی بر آنچه که حسابرسی داخلی قادر به انجام آن است، داشته باشد، امکان بروز زمینه‌های ناکارآمدی، تقلب و دور شدن از حسابرسی داخلی موشکافانه، وجود دارد.

برای مثال، بحثی که در حال حاضر در شرکتهای دولتی وجود دارد، با توجه به مسئولیت مدیرکل برای مدیریت تمام فعالیتهای عملیاتی بوده که در قانون مشخص شده است. برخی بر این عقیده‌اند که مدیرکل باید تمام فعالیت‌های عملیاتی، از جمله ابلاغ فعالیت‌هایی را که توسط مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی انجام می‌شود، مدیریت کند. این رویکرد، جدای از تخلف در زمینه استانداردهای حسابرسی داخلی با به خطر انداختن استقلال حسابرسی داخلی، بدان معنی است که مدیرکل می‌تواند حسابرسی داخلی را هدایت و از حوزه‌های پرسی دور کند.

دیدگاه بسیار بهتر از این ساختار سازمانی برای حسابرسی داخلی، جهت‌گیری آن از کمیته حسابرسی در چارچوب گسترده و مورد توافق میان کمیته حسابرسی و مدیرکل است که در عین حال حسابرسی داخلی را به منظور تعیین یک برنامه کاری مستقل از نفوذ مدیرکل، با قابلیت انعطاف‌پذیری باقی می‌گذارد. مدیریت ریسک، واحدی خواهد بود که مدیرکل در راستای اطمینان بخشی از عملکرد موثر مدیریت ریسک، با آن همکاری خواهد کرد.

### مسئولیت‌های متفاوت، وظایف مکمل

دیدگاه‌های متفاوتی در خصوص چگونگی ساختارسازی



مدیریت ریسک

ابزار مدیریتی و

حسابرسی داخلی

ابزار سازمانی

است

ساختارهای موجود در استرالیا در دست‌بندی زیر قرار می‌گیرند:

- شرکتهای بزرگ- شامل شرکتهای مشمول توصیه‌ها و اصول شورای راهبری شرکتی استرالیا هستند که به هیئت‌مدیره‌ای متشکل از مدیران موظف و غیرموظف، گزارش می‌دهند؛
- شرکتهای کوچک و متوسط (SMEs)- شامل شرکتهای خصوصی و خانوادگی هستند که به هیئت‌مدیره‌ای متشکل از افراد ذینفع در عملیات شرکتی و فاقد استقلال مدیران غیرموظف، گزارش می‌دهند؛
- سازمانهای غیرانتفاعی- که هیئت‌مدیره آنها بیشتر از داوطلبان تشکیل می‌شود؛
- سازمانهای دولتی- که با گروهی از مدیران موظف که به یک مدیرکل گزارش می‌دهند، اداره می‌شوند. مدیر مذکور نیز به نوبه خود به وزیر مسئول گزارش می‌دهد.
- مقامهای قانونی- که تابع الزامات خاص قانونی هستند و همواره از طریق مدیرموظف و هیئت‌مدیره متشکل از طرفهای ذینفع به وزیر مسئول گزارش می‌دهند؛ و
- دولت محلی- که در آن یک مدیرکل مسئول تمام فعالیت‌های

را با استانداردهای حسابرسی داخلی به وجود می‌آورد) و گزارش‌های خود را به کمیته مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می‌کنند.

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. انعطاف‌پذیری در برخی از ساختارها ایجاد شده است؛ به‌طور مثال شورای راهبری شرکتی استرالیا به دنبال تاسیس یک کمیته حسابرسی است<sup>۶</sup>، اما تاکنون درخصوص ادغام و یا جداسازی کمیته‌های حسابرسی و ریسک بحثی را مطرح نکرده است. اگرچه شرایطی هم وجود دارد که در آن ساختارهای خاص مورد پذیرش قرار می‌گیرند؛ مانند برخی از سیاستهایی که به‌وسیله دولت به تصویب رسیده و طی آنها تاسیس کمیته‌ای مشترک برای حسابرسی و ریسک درخواست شده است. این ساختار دوم بدان معنی است که مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی با اجبار در داخل ساختاری قرار می‌گیرند که ادغام آن‌ها را در سازمان نتیجه می‌دهد.

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

رابطه بین مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی وجود دارد و سازمان‌هایی وجود دارند که در آنها:

• مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی دو واحد جداگانه هستند و گزارش‌های خود را به کمیته‌های جداگانه حسابرسی و ریسک اعلام می‌کنند؛

• مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی به‌عنوان دو واحد جداگانه هستند و گزارش‌های خود را به کمیته‌های مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می‌کنند؛

• مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی با مسئولیت یک شخص ادغام شده‌اند؛ اگرچه دو واحد جدا از هم هستند، ولی گزارش‌های خود را به کمیته مشترک حسابرسی و ریسک اعلام می‌کنند؛ و

• واحدهای مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی در یک بخش واحد ادغام شده‌اند (که البته نادر است و تعارضهایی



## هنگام ارزیابی نقشهای

### مدیریت ریسک و


### حسابرسی داخلی

### در هر سازمان

### در نظر گرفتن تفاوت موجود در

### ساختار گزارش‌دهی درون‌سازمانی

### لازم است

گزارشدهی یکسان باشد؛ این روشی سودمندتر بوده و در غیر این صورت، دستیابی به آن مشکل است. 



دیدگاه‌های متفاوتی

در خصوص چگونگی

ساختارسازی رابطه

بین مدیریت ریسک و

حسابرسی داخلی

وجود دارد

#### پانوشتها:

- ۱- ایزو (ISO 31000: 2009) مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها
- ۲- انجمن حسابرسان داخلی: تعریف حسابرسی داخلی
- ۳- بخش ۴/۲ ایزو (ISO): احکام
- ۴- بخش ۴/۵ ایزو (ISO): نظارت و بررسی چارچوب
- ۵- استاندارد ۲۱۲۰ انجمن حسابرسان داخلی - مدیریت ریسک. برای اطلاعات بیشتر به مرکز اطلاع‌رسانی انجمن حسابرسان داخلی به آدرس [www.theiia.org](http://www.theiia.org) مراجعه نمایید.
- ۶- شورای راهبری شرکتی ASX، 2007، نظریه‌ها و اصول راهبری شرکتی، اصل چهارم: حفاظت از یکپارچگی در گزارشگری مالی

#### منبع:

- Dickinson Angus, **Interfacing Risk Management and Internal Audit - Conflicting or Complementary?**, Keeping Good Companies, Journal of Chartered Secretaries Australia Ltd, Vol. 62, No. 7, Aug. 2010: 412-417

توجه آنها از نواحی پرریسک، این وضعیت خطرناک است و به همین 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 به منظور ایجاد ارتباط مستقیم با کمیته حسابرسی، وجود داشته باشد.

#### نتیجه‌گیری

اگر بخواهیم به دنبال پاسخی برای پرسش اصلی این مقاله باشیم، از آنجایی که هیچ پاسخ درست یا نادرستی وجود ندارد، ناامیدی را به همراه 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 دوه‌دو 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

## تحول چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF)

### استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی جدید ۲۰۲۴

برگردان به فارسی: مرتضی اسدی

استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی جدید که در ۹ ژانویه ۲۰۲۴ منتشر شد، از ۹ ژانویه ۲۰۲۵ لازم‌الاجرا خواهد شد. عملکردهای حسابرسی داخلی ممکن است اکنون شروع به پذیرش استانداردها کنند.

پذیرش زودهنگام تشویق می‌شود.

این استانداردها عملکرد حرفه‌ای حسابرسی داخلی در سراسر جهان را هدایت می‌کند و به عنوان مبنایی برای ارزیابی و ارتقای کیفیت عملکرد حسابرسی داخلی عمل می‌کند. در قلب استانداردها ۱۵ اصل راهنما وجود دارد که حسابرسی داخلی اثربخش را ممکن می‌سازد. نسخه قبلی، استانداردهای بین‌المللی برای عملکرد حرفه‌ای حسابرسی داخلی که در سال ۲۰۱۷ منتشر شد، برای استفاده در یک دوره انتقالی یک ساله تأیید شده است.



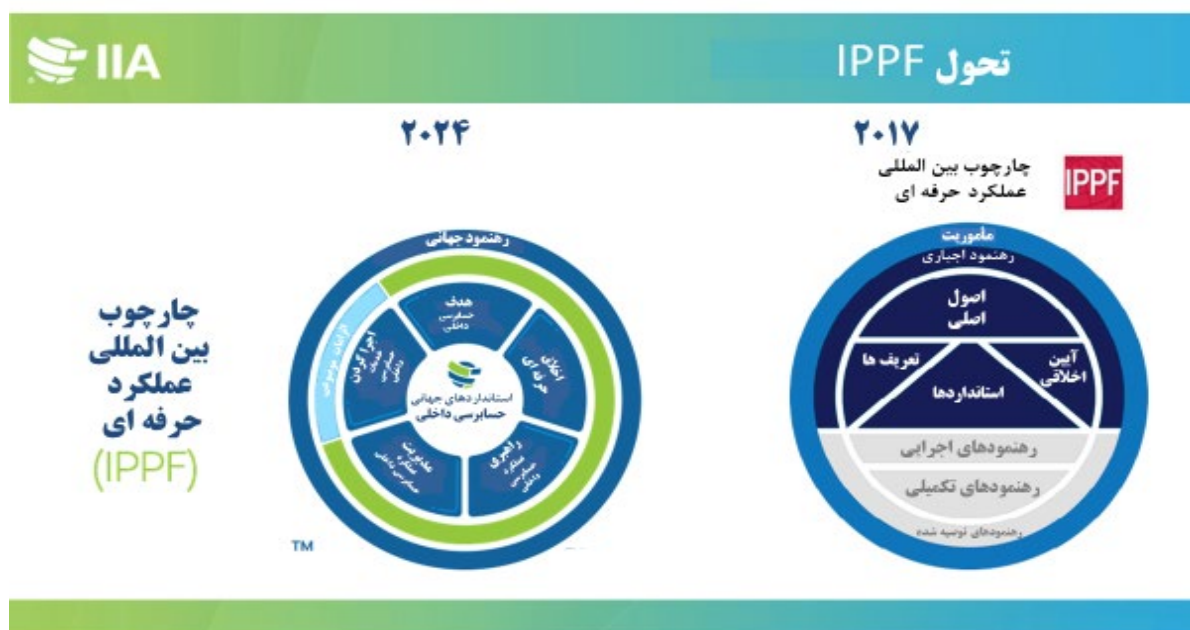
چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) چارچوب مفهومی است که استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی را در یک موقعیت مناسب گرد هم می‌آورد. چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) نتیجه یک فرآیند دقیق بررسی سختگیرانه است و توسط هیئت استانداردهای بین‌المللی حسابرسی داخلی<sup>۱</sup> (IIASB - هیئت استانداردها) برای ارائه راهنمایی‌های معتبر توسط کارشناسان مجرب از سراسر جهان ایجاد شده است.

انجمن حسابرسان داخلی (IIA) یک چارچوب راهبری برای تدوین استانداردها ایجاد کرده است. این شامل نظارت مستقل توسط شورای نظارت چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای

<sup>۱</sup> International Internal Audit Standards Board

۲ (IPPF) می‌شود تا اطمینان حاصل شود که هیئت استاندارد از راهبری صحیح و روند مناسب تبعیت می‌کند، نظرات همه ذینفعان را در نظر می‌گیرد و در خدمت **منافع عمومی** است.

شورای نظارت چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF)، همراه با انجمن حسابرسان داخلی (IIA)، "چارچوبی برای تدوین استانداردهای حسابرسی داخلی در جهت منافع عمومی"<sup>۳</sup> را با هدف تقویت مشارکت ذینفعان در تدوین استانداردهای حسابرسی داخلی و خدمت بهتر به منافع عمومی منتشر کرد.



### چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) چه تغییری کرده است؟

چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای حسابرسی داخلی ۲۰۲۴ (IPPF 2024) شامل **استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی**، الزامات موضوعی و رهنمودهای جهانی خواهد بود.

<sup>۲</sup> IPPF Oversight Council

<sup>۳</sup> [Framework for Setting Internal Audit Standards in the Public Interest](#)

• **استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی** محتوای پنج عنصر اجباری چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) ۲۰۱۷ (ماموریت حسابرسی داخلی، تعریف حسابرسی داخلی، اصول اصلی برای عملکرد حرفه‌ای حسابرسی داخلی، آیین اخلاقی، و استانداردها) و همچنین عناصر توصیه شده (غیر اجباری) رهنمودهای اجرایی را در بر می‌گیرد. این عناصر دیگر به عنوان موجودیت‌های جداگانه وجود ندارند.

• **الزامات موضوعی** به عنوان یک عنصر اجباری به چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) اضافه می‌شود و هدف آن ارتقای ثبات و کیفیت خدمات حسابرسی داخلی مربوط به حوزه‌های ریسک خاص است.

الزامات موضوعی، جدیدترین مؤلفه چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF)، اطمینان می‌دهد که تمام عملکردهای حسابرسی داخلی - بزرگ، کوچک، خصوصی یا عمومی - در هنگام ارزیابی اثربخشی راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌های یک حوزه موضوع خاص، از روش حسابرسی ثابت استفاده می‌کنند.

استفاده از الزامات موضوعی زمانی اجباری خواهد بود که یک واحد حسابرسی داخلی به یک کار حسابرسی که شامل موضوع تحت پوشش است، بپردازد.

انطباق با الزامات موضوعی، از حساب‌برسان داخلی در چالش‌های خاص حسابرسی آن موضوع حمایت می‌کند. این الزامات برای تقویت ارتباط مداوم حسابرسی داخلی با چشم‌انداز ریسک در حال تحول و افزایش ثبات و کیفیت خدمات حسابرسی داخلی در سراسر صنایع و بخش‌ها طراحی شده‌اند.

• **رهنمودهای جهانی** همچنان به عنوان یک عنصر توصیه شده در چارچوب بین‌المللی عملکرد حرفه‌ای (IPPF) **جدید**، ارائه اطلاعات عمیق در مورد عملکردها و موضوعات مختلف حسابرسی داخلی خواهد بود.

رهنمود جهانی، که به عنوان رهنمود تکمیلی در استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی نامیده می‌شود، شامل رهنمودهای جهانی عملی<sup>۴</sup> و رهنمودهای جهانی حسابرسی فناوری<sup>۵</sup> (GTAGS®) است.

---

<sup>۴</sup> Global Practice Guides

<sup>۵</sup> Global Technology Audit Guides®

این رهنمودها که به صورت رایگان در اختیار اعضای انجمن حسابرسان داخلی (IIA) قرار می‌گیرند، پشتیبانی و هدایت دقیقی را برای انجام فعالیت های حسابرسی داخلی مانند فرآیندها و رویه ها، تکنیک ها، رویکردهای گام به گام و نمونه‌هایی از موارد قابل تحویل ارائه می‌دهند. علاوه بر این، رهنمودهای خاص بخش عمومی برای حسابرسی بخش عمومی و وظایف حسابرسی داخلی خدمات مالی موجود است.

انجمن حسابرسان داخلی (IIA) دستورالعمل‌های خود را مطابق با استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی **جدید** به روز می‌کند. در ضمن، عناوین موجود تا ژانویه ۲۰۲۵ و در صورت لزوم پس از آن به قوت خود باقی خواهند ماند.



## جدول زمانی تکمیل IPPF

در اینجا مروری بر منابع مرتبط با IPPF و زمانی است که می توانید انتظار دیدن آنها را داشته باشید.

در حال حاضر	فوریه ۲۰۲۴	مارس ۲۰۲۴	Q2-Q4 ۲۰۲۴	Q1-Q2 ۲۰۲۵
<ul style="list-style-type: none"> <li>استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی بر پایه فایل پی.دی.اف</li> <li>نسخه فشرده استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی</li> <li>گزارش در مورد فرآیندهای تنظیم استاندارد و اظهار نظر عمومی برای استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی</li> <li>گرافیک‌های رییس انجمن و فصل‌ها، ارائه‌ها، منابع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابزارها: استانداردهای دو طرفه و نکات واژه نامه</li> <li>ابزارها: مدل منشور حسابرسی داخلی</li> <li>وبینار: استانداردهای جدید چه معنایی برای ارزیابی کیفیت دارند (۱۳ فوریه)</li> <li>کتابخانه آموزشی به روز شده (۲ دوره جدید)</li> <li>انتشار: بینش نسبت به کیفیت</li> <li>ویژه نامه مجله حسابرسی داخلی</li> </ul> <p><a href="http://iaa.mydigitalpublication.com/February-2024">iaa.mydigitalpublication.com/February-2024</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ابزارها: برای مدیر ارشد حسابرسی (CAE)</li> <li>ارتباط با هیئت مدیره و مدیریت ارشد در مورد دامنه خط سوم.</li> <li>ابزار: خلاصه تغییرات استانداردهای کلیدی</li> <li>کارگاه پیش کنفرانس - کنفرانس GAM (۱۰ مارس) و جلسات متعدد</li> <li>کتاب الکترونیکی پیشرفته دیجیتال استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی (مارس)</li> <li>۵ راهنمای عمل به روز شده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استانداردهای ترجمه شده (Q۲)</li> <li>ابزار آمادگی ارزیابی کیفیت (Q۲)</li> <li>الزامات موضوعی در مورد امنیت سایبری برای اظهار نظر عمومی (آوریل) و به دنبال آن انتشار (Q۳)</li> <li>استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی (کتاب قرمز) جلد گالینگور (سه ماهه سوم، ژوئن)</li> <li>کتابچه راهنمای ارزیابی کیفیت (۳Q)</li> <li>کارگاه کنفرانس بین المللی (۱۴ ژوئیه)</li> <li>راهنمای عمل و راهنمای جهانی حسابرسی فناوری (GTAG) جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استانداردهای جدید از ژانویه ۲۰۲۵ لازم الاجرا می شوند</li> <li>امتحان حسابرس داخلی خبره (CIA): قبل از می ۲۰۲۵ هیچ تغییری وجود ندارد</li> <li>به روز شده آزمون حسابرسی داخلی: هیچ تغییری قبل از تاریخ اجرایی شدن وجود ندارد.</li> <li>الزامات موضوعی جدید - انتشار برای اظهار نظر عمومی و به دنبال آن انتشار نهایی</li> </ul>



UNDERSTANDING AUDIT REPORT ✓

FORMS AND CONTENTS  
OF AUDIT REPORT ✓

## گزارش نویسی - حسابرسی داخلی

مرتضی اسدی \_ معصومه ترکمن

### مقدمه

ارتباط متقاعد کننده یک مهارت ضروری برای حسابرسان در تمام سطوح است، و گزارش های حسابرسی با کیفیت بالا، یک ابزار ارتباطی کلیدی است. گزارش حسابرسی نتایج کار حسابرسی را اطلاع رسانی می کند. به همین دلیل شاید بتوان آن را یکی از بخش های مهم فرآیند حسابرسی تلقی کرد. گزارش حسابرسی مهم است بدلیل اینکه آن را ارکان راهبری و مدیران ارشد می بینند و در بعضی موارد ممکن است تنها محصول کار حسابرسی باشد که مدیریت دریافت می کند. اگر خوب نوشته شود و به خوبی اطلاع رسانی شود، می تواند بعنوان یک عامل تغییر مثبت، انجام اقدام اصلاحی توسط مدیریت را سرعت بخشد. گزارش حسابرسی ممکن است به شکلی ساده و در یک یا دو صفحه تهیه شود و یا با جزییات و دارای چند بخش باشد. در این نوشتار علاوه بر بیان الزامات مربوط به گزارش حسابرسی داخلی در استانداردهای حرفه ای، رهنمودهایی به شکل ساده برای نوشتن گزارش حسابرسی، ارائه می شود.

### گزارش نویسی

گزارش نویسی<sup>۱</sup> عبارت است از به تحریر در آوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسائل و رویدادها، تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آنها، برای رسیدن به راه حل صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بر دو اصل « سالم نویسی » و « ساده نویسی » استوار باشد.

در واقع گزارش نویسی، فنی است که با آگاهی از آن فن، مطالب هر موضوعی را می توان، طوری طبقه بندی کرد و نظم بخشید که هدف مورد نظر را در کوتاه ترین زمان و با ساده ترین کلام به دست آورد. هدف از نوشتن گزارش، رساندن پیام خود به خواننده با سرعت و صحت و روشنی است. و مهم این است که نویسنده گزارش، بتواند تصویری روشن از فکر و هدف خود را در ذهن خواننده ترسیم نماید.

## گزارش حسابرسی داخلی چیست؟

گزارش حسابرسی داخلی یک سند رسمی است که در آن حسابرسی داخلی خلاصه کاری را که در یک حسابرسی انجام شده و گزارش یافته ها و توصیه هایی که مبتنی بر کار انجام شده است، نشان می دهد. گزارش حسابرس داخلی به عنوان یک خدمت اطمینان بخشی به منظور ارائه به استفاده کنندگان برای تصمیم گیری بر اساس یافته های حسابرسی تهیه می شود.

گزارش حسابرسی جدا از افشای یافته ها در مورد واحد مورد حسابرسی، به استفاده کنندگان برای ارزیابی عملکرد حسابرسان خود نیز کمک می کند. اغلب، این گزارش بیانیه اعتباری حسابرس محسوب می شود، هنگامی که منتشر می شود، به آن مراجعه می کنند و اجرا می شود. گزارش حسابرسی یکی از عوامل اصلی است که برای واحد حسابرسی داخلی شهرت ایجاد می کند.

## مقاصد / اهداف گزارش های حسابرسی

<sup>۱</sup> - گزارش نویسی؛ حبیب تیرا. تهران ۱۳۵۴ شمسی، نشر امیر کبیر.

حسابرس داخلی باید گزارش‌های حسابرسی را شفاف، سازنده و مختصر و بر مبنای شواهد کافی، مربوط و قابل اتکا تهیه کند و گزارش او باید در بردارنده موارد زیر باشد:

- دامنه<sup>۲</sup>، اهداف<sup>۳</sup>، حدود<sup>۴</sup> و یافته‌های<sup>۵</sup> کار واگذار شده به حسابرسی داخلی،
- رایه توصیه‌های مناسب و مربوط و برگرفته شده از یافته‌ها، و
- صحه گذاری<sup>۶</sup> بر اقدام انجام شده یا پیشنهاد شده بوسیله مدیریت

نوشتن یک گزارش حسابرسی اثربخش با یک شناخت روشن از اینکه چه کسانی استفاده کننده، بررسی کننده و اقدام کننده بر مبنای گزارش در بخش مدیریت می‌باشند، شروع می‌شود. گزارش‌های حسابرسی سه هدف اصلی دارند:

**اطلاع دادن<sup>۷</sup>:** برای آگاه ساختن مدیریت بخش از یک وضعیت، بوسیله اطلاع رسانی یافته های کار حسابرسی.

**متقاعد کردن (ترغیب کردن)<sup>۸</sup>:** برای قانع کردن<sup>۹</sup> مدیریت بخش از اینکه نظرهای حسابرسان معتبر و با ارزش است.

**یافته‌ها:** برای قانع کردن مدیران بخش به انجام اقدام مناسب.

گزارش‌های حسابرسی داخلی طبق چارچوب بین‌المللی کار حرفه‌ای (IPPF) انجمن حسابرسان داخلی یا استانداردهای حسابرسی دولتی (GAS) تهیه و منتشر می‌شود.

## استانداردهای حرفه‌ای در ارتباط با گزارشگری حسابرسی داخلی

---

scope<sup>۲</sup>  
purpose<sup>۳</sup>  
extent<sup>۴</sup>  
conclusions<sup>۵</sup>  
acknowledge<sup>۶</sup>  
inform<sup>۷</sup>  
persuade<sup>۸</sup>  
convince<sup>۹</sup>

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

استانداردهای حرفه‌ای الزام می‌کند که اطلاع‌رسانی‌ها باید شامل اهداف و دامنه کار و همچنین نتیجه‌گیری‌ها، پیشنهادها و اقدامات برنامه‌ریزی شده باشد. افزون بر این، اطلاع‌رسانی نهایی کار در موارد مقتضی باید شامل اظهارنظر کلی و یا نتیجه‌گیری‌های حساب‌رسان داخلی باشد. حساب‌رسان داخلی ترغیب می‌شوند به اینکه در اطلاع‌رسانی‌های کار، رضایت بخش بودن عملکرد خود را به روشنی بیان دارند. هنگام گزارش نتایج کار به اشخاص برون سازمانی باید محدودیت‌های موجود در رابطه با توزیع و استفاده از نتایج نیز اطلاع‌رسانی شود.

طبق الزامات استانداردهای مربوط حساب‌رسان باید اهداف، دامنه و روش اجرای عملیات حساب‌رسی، یافته‌های با اهمیت حساب‌رسی (و در صورت لزوم نتیجه‌گیری‌ها)، پیشنهادهای عملی به منظور اصلاح نارسایی‌های موجود و بهبود عملیات، تصریح اینکه حساب‌رسی طبق استانداردهای حساب‌رسی قابل کاربرد (استانداردهای حساب‌رسی عملیاتی / استانداردهای حساب‌رسی دولتی یا استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حساب‌رسی داخلی) انجام شده است، کلیه موارد با اهمیت عدم رعایت قوانین و مقررات و نیز کلیه موارد سوء استفاده کشف شده در حین اجرای عملیات یا در رابطه با حساب‌رسی، دامنه عملیات حساب‌رسی در باره کنترل‌های مدیریت و هر گونه نقاط ضعف قابل توجه کشف شده در جریان حساب‌رسی، و حسب مورد، دیدگاه مسئولین واحد مورد حساب‌رسی در باره یافته‌ها، نتیجه‌گیری‌ها و پیشنهادها، حساب‌رسان و نیز اصلاحات انجام شده را در گزارش حساب‌رسی ارائه نمایند. علاوه بر موارد فوق حساب‌رسان باید کلیه موارد با اهمیت نیازمند کار بیشتر را به همکاران مسئول برنامه‌ریزی کار حساب‌رسی بعدی خاطر نشان سازند.

در استانداردهای فوق بیان شده است که حساب‌رسان داخلی باید توزیع گزارش‌های خود را طبق ترتیبات واحد اقتصادی متبوع و مقررات آن انجام دهند، آنها معمولاً گزارش خود را به مدیریت و یا ارکان راهبری واحد (هیئت مدیره یا کمیته حساب‌رسی) تسلیم می‌کنند.

برای مطالعه جزئیات رهنمودهای حرفه‌ای به چارچوب بین المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) انجمن حسابرسان داخلی (IIA) <sup>۱۰</sup> در آدرس : <https://na.theiia.org/standards->

و یا [guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx](https://na.theiia.org/standards-) یا استانداردهای حسابرسی دولتی

(GAS) در آدرس: <http://www.gao.gov/new.items/d07731g.pdf> و یا استانداردهای

حسابرسی عملیاتی ایران (عمدتاً ترجمه پنج فصل از فصول استانداردهای حسابرسی دولتی (GAS)) در

آدرس <http://audit.org.ir/WFrmCodificatedStandardView.aspx> مراجعه شود.

## استانداردهای سازمانی در گزارشگری حسابرسی

گزارش حسابرسی داخلی تهیه شده رسمی نتایجی را که از کار واگذارشده به حسابرسی داخلی حاصل شده است، به مدیریت اطلاع‌رسانی می‌کند. این قبیل گزارشها بایستی شامل یافته‌های حسابرسی، توصیه‌ها و نتیجه‌گیری‌های مربوط به کافی بودن و رعایت سیستم کنترل‌های داخلی و کارایی، اثربخشی و صرفه اقتصادی عملیات در دامنه تحت پوشش حسابرسی، باشد. از نظر کامل بودن بررسی‌ها، بایستی عکس‌العمل (واکنش) مدیریت به یافته‌های حسابرسی نیز ترجیحاً در گزارش آورده شود. هدف هر گزارش حسابرسی داخلی باید شامل موارد زیر باشد :

- اقدام سریع مدیریت در اجرای پیشنهادهای مورد توافق برای تغییر منجر به بهبود عملکرد و کنترل

و

- تهیه یک مدرک رسمی از نکاتی که از کار واگذارشده به حسابرسی داخلی ناشی شده است، و در

صورت لزوم، مورد موافقت مدیریت قرار گرفته است.

---

<sup>۱۰</sup> چارچوب بین المللی کار حرفه‌ای (IPPF) انجمن حسابرسان داخلی (IIA) ترجمه شده به زبان فارسی در

سایت انجمن حسابرسان داخلی ایران - بخش آموزش و تحقیقات - قسمت منابع آموزشی به آدرس:

<http://www.iaia.org.ir/PageShow.aspx?pageName=page109> در دسترس می‌باشد.

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

در زیر برخی استانداردهای عمومی گزارش نویسی سازمان ها ارائه می شود:

الف) یک فرمت (شکل) استاندارد شده برای نوشتن نتایج حسابرسی باید ایجاد شود.

ب) یافته‌ها، توصیه‌ها و اظهارنظرها به صورت واقع بینانه بیان شود.

ج) گزارش حسابرسی نهایی به صورتی سازماندهی شود که اطلاعات مربوط را بصورت روشن، مختصر، بموقع و اطلاعات مهمی را که می تواند برای بهبود و پیشرفت جنبه‌های مربوط به عملیات استفاده شود، افشا کند.

د) یافته‌ها، توصیه‌ها و نظرات، همه اطلاعات مربوط و ضروری را برای واحد مورد حسابرسی برای درک کامل شرایط گزارش شده در برگیرد. همه گزارش‌های حسابرسی نهایی موضوعات واقع شده را با دقت و بطور کامل ارائه نماید.

ه) گزارش حسابرسی نهایی، بیشتر شرایطی را که لازم است مورد توجه مدیریت قرار گیرد، مشخص کند.

### ویژگیهای کیفی گزارش حسابرسان داخلی

طبق استانداردهای بین المللی حسابرسی داخلی اطلاع‌رسانی های ( گزارش های) حسابرسان داخلی باید

دارای ۷ ویژگی کیفی به شرح زیر باشند:

دقیق<sup>۱۱</sup> (درست) ، واقع بینانه (بیطرفانه)<sup>۱۲</sup> ، روشن (شفاف)<sup>۱۳</sup> ، مختصر (موجز)<sup>۱۴</sup> ، سازنده (مفید)<sup>۱۵</sup> ، کامل<sup>۱۶</sup>

و به موقع<sup>۱۷</sup>

۱. دقیق: اطلاع‌رسانی دقیق، بدون اشتباهات و نارسایی‌ها و مبتنی بر واقعیات است.

---

Accurate<sup>۱۱</sup>

Objective<sup>۱۲</sup>

Clear<sup>۱۳</sup>

Concise<sup>۱۴</sup>

Constructive<sup>۱۵</sup>

Complete<sup>۱۶</sup>

Timely<sup>۱۷</sup>

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

۲. **واقع‌بینانه:** اطلاع‌رسانی واقع‌بینانه، منصفانه، بدون غرض ورزی و جانبداری است و حاصل ارزیابی‌های منصفانه و متوازن کلیه واقعیات و شرایط مربوط می‌باشد.

۳. **روشن:** اطلاع‌رسانی روشن، به آسانی قابل‌فهم و منطقی است، از اصطلاحات و جملات فنی غیرضرور اجتناب می‌کند و همه اطلاعات مهم و مربوط را ارائه می‌نماید.

۴. **مختصر:** اطلاع‌رسانی مختصر به معنای بیان نکات اصلی و پرهیز از ارائه جزئیات، تکرار مطالب و زیاده‌گویی غیر ضرور است.

۵. **سازنده:** اطلاع‌رسانی سازنده به معنای سودمندی برای متقاضی و سازمان است و در صورت لزوم پیشنهادهایی برای بهبود عملیات در بر دارد.

۶. **کامل و:** اطلاع‌رسانی کامل، به این معنا است که هیچگونه کاستی در ارائه مطالبی وجود ندارد که برای مخاطب، هدف اساسی به شمار می‌روند و شامل همه اطلاعات مهم و مربوط و مشاهدات پشتوانه پیشنهادها و نتیجه‌گیری‌ها می‌باشد.

۷. **به‌موقع:** اطلاع‌رسانی به‌موقع با توجه به اهمیت موضوع، در زمان مناسب انجام می‌شود و به مدیران اجرایی اجازه می‌دهد اقدام اصلاحی مناسب را انجام دهند.

## روش‌های گزارشگری حسابرسی

تعیین روش گزارشگری به پاسخ چهار پرسش اساسی زیر در باره نوشتن گزارش حسابرسی بستگی دارد:

– چگونه یک گزارش حسابرسی اثربخش بنویسیم؟

– محتوای گزارش باید شامل چه چیزهای باشد؟

– گزارش حسابرسی که دنبال نگارش آن هستیم چه فرمتی (شکلی) داشته باشد؟



– بعد از اینکه گزارش پایان یافت با آن چکار کنیم؟

### چگونه یک گزارش حسابرسی اثر بخش بنویسیم؟

برنامه ریزی برای محصول نهایی – گزارشی که قرار است منتشر شود، باید در اسرع وقت آغاز شود. در ایجاد استدلال برای یافته‌های پیشنهادی، اهداف گزارش، استفاده کنندگان بالقوه، و محتوای آن مورد توجه قرار می‌گیرد. بحث‌های تحلیلگران و مشاوران در مورد گزارش و نکات قابل توجه در طول فرایند نگارش گزارش نیز مد نظر قرار می‌گیرد.

هیچ کسی ذاتاً و به طور طبیعی به گزارش نویسی مهارت ندارد. با این حال، دو مورد وجود دارد که هر کسی می‌تواند از آن برای بهبود نوشتن استفاده کند و تا حد امکان گزارش خوبی را بنویسد.

• **اصول راهنما:** اول، اصول راهنمای خاصی وجود دارد که برای ارتباطات کتبی به کار می‌رود، که ما در ادامه آنها را بیان خواهیم داد.

• **فرآیند نوشتن:** دوم، فرآیند گزارش نویسی تعریف می‌شود که می‌تواند کمک کننده باشد.

### اصول راهنما

خواننده را مشخص کنید. هنگامی که گزارشی می‌نویسید و هر بار آن را بررسی و ویرایش می‌کنید، از خودتان بپرسید چه کسی اولین دریافت کننده این گزارش خواهد بود؟ گزارش‌های حسابرسی باید نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان مختلف را برآورده کند: صاحبکار و نمایندگان آنها. این روی آنچه که باید در گزارش لحاظ شود تاثیر مستقیم دارد. گزارش تنها باید شامل یافته‌ها و یا موضوعاتی شود که خواننده نسبت به آن ذینفع است، و یا انتظار می‌رود ذینفع باشد. خوانندگان همچنین دارای تاثیر مستقیم بر روی سطوحی از جزییات هستند که باید در گزارش آورده شوند. نباید بیش از حد و یا خیلی کم به جزییاتی بپردازید که خوانندگان برای درک یافته‌های حسابرسی به آن نیاز دارند.

ممکن است استفاده کنندگان شامل گروه‌های زیر باشند:

✓ کمیته حسابرسی

✓ استفاده کنندگان برون سازمانی و یا سهامداران

✓ مدیران اجرایی با دانش عمومی که از سیستم‌ها و اصطلاحات دارند و عمدتاً علاقه مند به نتایج

حوزه‌های حسابرسی خود می‌باشند.

✓ کارکنان ارشد صاحبکار که باید پاسخگوی پیشنهادهای حسابرسی باشند.

"چیزی" بگویید. " چیزی برای گفتن داشته باشید و تاجایی که می‌توانید واضح بیان کنید. این تنها

رمز سبک کار است. " (متی آرنولد). برای اینکه گزارش حسابرسی به اهداف خود برسد یا برای اطلاع رسانی

و متقاعد کردن، باید یک نتیجه‌گیری روشن و مستقیم داشته باشد. همچنین برای پشتیبانی مناسب نتایج و

اهمیت، از پیشنهادهای سازنده و عملی در زمان مناسب استفاده شود.

**بی درنگ آغاز کنید.** تا پایان حسابرسی برای نوشتن گزارش منتظر نمانید. بخش مقدمه، اهداف، دامنه و

روش‌شناسی (متدولوژی) حسابرسی باید در مرحله بررسی نوشته شود. نظر حسابرس و نتیجه‌گیری باید در

طول بررسی و مراحل انجام کار نوشته شوند. حسابرسان باید آشکارا در مورد نظرات حسابرسی با مدیریت

بخش به عنوان پیشرفت روند حسابرسی گفتگو کنند. باید به مدیریت بخش فرصتی برای مرور و بررسی

پیشنهادها نوشته شده در پایان کار بدهید. هیچ چیز غیر عادی و شگفت‌آوری نباید در گزارش نهایی

وجود داشته باشد.

**دور نمایی را ارائه کنید.** گزارش باید توازنی مناسب بین نکات مثبت و منفی ارائه کند. از واژگان مناسب

ویکنواخت استفاده کنید. نکات با اهمیت را به دقت بیان کنید.

دقیق باشید. دقیق بودن با واژگان یکنواخت شروع می شود. هنگام مرور گزارش ها، عدم یکنواختی هایی از قبیل موارد زیر را که نمونه هایی از اصطلاحات قابل تغییر می باشند، را در نظر داشته باشید: اداره پرسنلی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت پرسنلی، هدف، مقصود، منظور،..... .

استفاده از تشدید کننده ها را محدود کنید. تشدید کننده ها کلماتی هستند مانند: به روشنی، به ویژه، کلیدی، خوب، منطقی، بااهمیت و بسیار. استفاده از آنها باید محدود شود چرا که آنها بیشتر مواقع فاقد دقت اند، و منعکس کننده ارزش های شخصی بوده و فضا را برای هیچگونه عملکرد واقعی پر نمی کنند. تشدید کننده ها سوالاتی مانند "اهمیت در مقایسه با چی؟" و "به روشنی مطابق با کدام معیار؟" ایجاد می کنند.

### استفاده ی صحیح از نقطه گذاری

نقطه گذاری یا سجاوندی عبارت است از به کار بردن علامت ها و نشانه هایی که خواندن و در نتیجه فهم درست مطالب را آسان و به رفع پار های ابهام ها از جمله ابهامی که ناشی از عدم انعکاس عناصر گفتاری در نوشته است کمک می کند(یاحقی، ۱۳۸۰، ص ۶۳) این بخش بر اصول کلی نقطه گذاری و استفاده از برخیز علامت هایی تمرکز دارد که ممکن است در نگارش گزارشبه اجبار از آن ها استفاده کنید.

برای کمک به ارائه ی اطلاعات مختصر در قالب جملات و پاراگراف های کوتاه، از نقطه ی پایان برای تبدیل جملات طولانی به یک یا چند بخش کوتاه تر و ویرگول برای ایجاد وقفه در جمله استفاده نمایید. نقطه ویرگول علامت وقف یا درنگی است بیشتر از ویرگول و کمتر از نقطه.

گاهی یک نقطه ویرگول می تواند برای ایجاد یک وقفه ی قوی تر در جمله مفید باشد؛ اما در بسیاری از موارد نیاز به استفاده از نقطه ویرگول نشانه ای بر این امر است که جمله بسیار طولانی است (ماحوزی، ۱۳۸۸، ص ۲۷۳) در اینحالت بررسی کنید که آیا می توان یک نقطه ی پایان به جای آن قرار داده و جمله را به دو یا چند بخش کوتاه تر تقسیم کرد یاخیر؟ برای مثال:

جمله ی اصلی

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

جلسات کنترل کیفیت اقدامات اصلاحی را تعیین می کند و مدیر این اقدامات را به صورت مستقیم به پرسنل منتقل می کند.

## جمله ی اصلاح شده

جلسات کنترل کیفیت اقدامات اصلاحی را تعیین می کند.مدیر این اقدامات را به صورت مستقیم به پرسنل منتقل می نماید.

با نقطه گذاری به جای حرف ربط "و" جمله ی اصلی را به دو جمله ی کوتاه تر تفکیک کرده ایم.در بسیاری از موارد، تصمیم نهایی درباره ی استفاده از اشکال و شیوه های نگارش به شیوه ی مؤسسه ی حسابرسی یا ترجیحات خود شخص بستگی دارد. برای مثال بعضی افراد بیش از سایرین از ویرگول استفاده می کنند، همچنین تغییر شکل املائی کلمات به شکل متصل یا منفصل در کلمات مرکب (مانند آن که یا آنکه) که معمولاً هر دو شکل آن صحیح است بستگی به سبک خاص نگارش مؤسسه حسابرسی و یا ترجیحات فردی دارد. نکته ی بااهمیت تعیین یک روش و اعمال هماهنگ و یکسان آن در تمام گزارش است.

از جملات تاکیدی استفاده کنید. برای تاکید بر پاراگراف از تکنیک های زیر استفاده کنید:

- شفافیت - تغییر طول و یا ساختار جمله که شامل ایده تاکید است.
- تناسب - نوشتن بیشتر در مورد نظرات مهم نسبت به نظرات فرعی یا کم اهمیت.
- موقعیت - جملات مهم را در ابتدا یا انتهای پاراگراف بنویسید.

**طبیعی بنویسید.** به دنبال این دستورعمل:

- نوشتن با کمی تلاش و توجه باید روشن و دقیق باقی بماند.

• استفاده از عناوین شغلی و موقعیتی جنسیتی خنثی: "نماینده"، "افسر پلیس" به جای "سخنگو"، "مامور پلیس زن". استفاده از کلمه "مرد" برای اشاره به عموم افراد ("مرد در خیابان"، "مرد سال") و یا به صورت مردانه (او، او، او را) برای نشان دادن زنان و مردان اجتناب شود.

• برای هر دو جنس مذکر و مونث به صورت برابر، با تغییر موقعیت اشاره به مردان و زنان، با استفاده از اشکال برابر از سلام در مکاتبات، و با اجتناب از تفاوت های غیر ضروری بین دو جنس رفتار شود.

از واژه های نامفهوم حسابرسی استفاده نشود. اجتناب از بکار گیری بیش از حد جملات و کلمات مبهم به شرح زیر / و جایگزین کردن آنها با مثال های خاص.

• بطور معمول بهبود پیدا کرده است

• ناکارآمدی کنترل های داخلی

• پیشنهادهایی برای بهبود

• استثنای های زیر

• ریسک با اهمیت

• حوزه های نیازمند توجه

• برخی نقاط ضعف

• کنترل های داخلی موجود

• عملکرد درست

• نیاز به برخی بهبود ها

• تقویت روش ها

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

• اجرای پیشنهاد

• دربرگیرنده صلاحیت حرفه ای

با گفتن آنچه را که مردم می دانند وقت آنها را تلف نکنید.

فرآیند نوشتن. همانطور که قبلا گفته شد، هیچ کسی به طور طبیعی مهارت نوشتن گزارش را ندارد. تجربه نشان می دهد که نوشتن گزارش اغلب سخت ترین بخش حسابرسی برای حسابسان است. در واقع ممکن است برای برخی از آنها کاملا دردناک باشد، مراحلی وجود دارد که اگر درکل این روند موثر نباشد آن را تسهیل می کند. توصیه اکید می شود فرآیند نوشتن را به شرح زیر پیگیری کنید:

• **گام ۱ - خواندن** . قبل از برداشتن یک خودکار یا مداد، وقت بگذارید و استانداردهای حسابرسی داخلی "اطلاع رسانی نتایج"<sup>۱۸</sup> را بخوانید.

• **گام ۲ - فقط آن را انجام دهید!** شروع می تواند سخت ترین مرحله باشد. بنابراین در ابتدا، مرور یا ویرایش نکنید و نگران سبک و چگونگی سازماندهی آن نباشید. فقط نظرات خود را تخلیه و افکار خود را بر روی کاغذ بیاورید. سعی کنید به روشی که صحبت می کنید بنویسید. با استفاده از یک ضبط صوت، ابتدا گزارش خود را به صورت شفاهی ضبط کنید، سپس آن را روی کاغذ بیاورید. ابتدا چیزهایی را بنویسید که فکر می کنید بهتر است. به یاد داشته باشید که نویسندگان خوب بارها می نویسند و پاره می کنند و مهم نیست که پیش نویس ها چگونه به نظر می آیند.

• **گام ۳ - گزارش خود را سازماندهی کنید**. پیشنهادهای اصلی و نتایج خود را شناسایی کنید. نقاط و نکات مکمل را شناسایی و انتخاب کنید. رئیس مطالب درشت را در فرمت عمومی گزارش با کمک رئیس مطالب هر بخش آماده کنید. پیشنهادهای و نکات را به شیوه ای اثر بخش مرتب کنید. هر گونه اجزای از قلم افتاده را در یافته های خود شناسایی کنید.

<sup>۱۸</sup> استاندارد ۲۴۰۰

• **گام ۴ - استراحت کنید.** اولین پیش نویس را برای مدت زمانی معقول کنار گذاشته و روی چیز دیگری کار کنید. سعی کنید ذهن خود را از حسابرسی پاک و مدتی استراحت کنید.

• **گام ۵ - مرور و ویرایش کنید.** بازخوانی، سازماندهی مجدد و جایی که نیاز است گزارش را باز نویسی کنید. گزارش را بررسی و مطمئن شوید که تمام عناصر ضروری این گزارش به درستی بیان شده اند. از این فرصت استفاده کنید و از دیگر اعضای تیم بخواهید که شما را یاری کنند و هر گونه بهبودی را پیشنهاد بدهند. همه واقعیت ها را در کاربرگ ها عطف متقابل بدهید، و با استفاده از دستور زبان های موجود، نگارش ها را از نظر جملات مجهول و موارد دیگر کنترل کنید.

• **گام ۶ - دوباره انجام بدهید.** هر چند بار که نیاز باشد مرور و بازنویسی کنید. به یاد داشته باشید نویسندگان خوب می نویسند و باز هم می نویسند! تا زمانیکه احساس می کنید آماده ارسال نشده است و فرصت دارید، مرور و بازنویسی را متوقف نسازید.

### گزارش باید شامل چه مواردی باشد؟

حالا که برای "فقط انجام دادن آن" آماده هستید، باید متوجه شوید چه مواردی را در گزارش حسابرسی بگنجانید. مندرجات گزارش در دو بخش مورد خطاب قرار میگیرند:

هر بخش از گزارش (انفرادی): دقیقا چه چیزهایی باید در هر یک از بخش های گزارش گنجانده شوند؟

اجزای یک یافته<sup>۱۹</sup>: چه چیزهایی باید در هر یافته حسابرسی گنجانده شوند؟

### هر بخش از گزارش

<sup>۱۹</sup> Elements of a comments

همه گزارش هایی که در راستای استاندارد تهیه می شوند بایستی شامل بخش های زیر باشند. سبک<sup>۲۰</sup> و شکل<sup>۲۱</sup> گزارش باید با توجه به دستورالعمل حسابرسی ایجاد و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. در ادامه، بخش های یک گزارش استاندارد شرح داده می شود و معمولاً شامل اطلاعات به شرح زیر می باشد:

**مقدمه** . این بخش اطلاعاتی درباره محدوده حسابرسی ارائه می کند. آن باید در بردارنده هر نوع اطلاعات پیش زمینه ای، برای درک **محدوده** و **اهمیت** حسابرسی باشد. مقدار جزئیات اطلاعات به درخواست خوانندگان گزارش وابسته است.

**اهداف، دامنه و روش شناسی**. این بخش اطلاعاتی در مورد حسابرسی ارائه می کند. آن باید نشان دهد که چرا ما باید حسابرسی انجام دهیم، حسابرسی چه مواردی را شامل می شود، و چه مواردی را شامل نمی شود، دوره زمانی مورد حسابرسی و اهداف حسابرسی ما چیست. و ممکن است شامل روش شناسی حسابرسی باشد، لیکن تا حد ممکن از ذکر جزئیات و توصیف روش های حسابرسی خودداری می شود . حسابرسان بایستی دامنه کاری که بر روی کنترل های مدیریت انجام داده اند و هر گونه ضعف با اهمیتی را که در طول حسابرسی یافته اند، گزارش کنند.

**بیان استانداردهای حسابرسی**. این بخش بایستی در گزارش نشان دهد که حسابرسی طبق کدام چارچوب (چارچوب بین المللی اجرای حرفه ای (IPPF) انجمن حسابرسان داخلی امریکا (IIA) یا استانداردهای حسابرسی دولتی (GAS) یا ...) انجام شده است.

**خلاصه اجرایی / چکیده** . خلاصه اجرایی / چکیده فراهم کننده یک بررسی کلی از نتایج حسابرسی است. در این بخش به طور معمول باید نتیجه گیری کلی و پیشنهادهای مربوط به اهداف حسابرسی مشخص شده در بخش اهداف و دامنه ارائه شود. ممکن است خلاصه اجرایی / چکیده شامل:

➤ شرح مختصری از آنچه حسابرسی شده، اهداف، دامنه، دوره مورد حسابرسی؛

<sup>۲۰</sup> style  
<sup>۲۱</sup> format



➤ پوشش گزاره های طرح های عمل<sup>۲۲</sup> عمده ؛

➤ گزاره های کلی که دور نمای مناسبی از نتایج کار و ضرورت های مرتبط را ارائه میدهد؛

➤ بطور کلی رتبه بندی گزارش حسابرسی.

**نتایج حسابرسی و پیشنهادها.** این بخش باید شامل جزییات یافته های حسابرسی هر بخش و پیشنهادهای حسابرسی باشد. هر یافته حسابرسی باید دربرگیرنده اطلاعات تشریح شده در زیر تحت "اجزای یک یافته" باشد.

**اجزای یک یافته** – اساس یک گزارش حسابرسی خوب نوشته شده، یافته ها و پیشنهادها می باشد. گزارش حسابرسی اثر بخش پیشنهادهای خوب ارائه می کند، که در بردارنده تمام اجزای اساسی شامل وضعیت موجود، معیار، علت، اثر و پیشنهاد می باشد.

**جمله شروع** – جمله شروع بایستی جمله ای کوتاه و مختصر از وضعیت موجود و اثر باشد. علاوه بر هدف و یا استاندارد که معمولاً بیان می شوند، ممکن است در مواردی نیز یک مورد خاص بیان شود.

**معیار** – در ادامه جمله شروع، معیارها که ارائه کننده توضیحی در خصوص اهداف مدیریت و استانداردها، یا ابزارهای استفاده شده برای ارزیابی برنامه، عملکرد، و یا فعالیت می باشد، ارائه می شوند. معیارها که محک زن هایی هستند که عملکرد با آن مقایسه یا ارزیابی می شود، معیار شامل قوانین، مقررات، مفاد قراردادهای، موافقت نامه ها، استانداردها، الزامات خاص، مقیاسهای اندازه گیری، عملکرد مورد انتظار و فعالیتهای تجاری تعریف شده می باشد. معیار، زمینه را برای ارزیابی شواهد و درک یافته ها، نتیجه گیریها و پیشنهادهای مندرج در گزارش فراهم می سازد. حسابرس بایستی معیارها را شناسایی کند.

موارد زیر می تواند معیار باشد:

• اهداف مدیریت

<sup>۲۲</sup> Action plans

- استانداردهای حرفه ای
  - قوانین، مقررات، و یا خط مشی ها
  - عرف
  - آنچه می تواند توسط بخش های مربوط تایید شود.
- معیار چیزی است که با آن اندازه گیری انجام می شود.
- سه نوع معیار عبارت است از:

- ۱ - داخلی: رویه ها و سیاست های (خط مشی های) سازمانی
- ۲ - خارجی: الزامات قوانین و مقررات
- ۳ - بهترین عمل ها (Best practices): انتظارات در سازمان / صنعت و بطور کلی تحقیقاتی روی بهترین راه کارها انجام شده است.

معیارهای داخلی - مثال ها:

- سیاست های تفریحی و رفاهی سازمان
  - سیاست های اطلاعات داخلی، فناوری، امنیت و دسترسی
  - آیین رفتاری داخلی منابع انسانی
  - هر گونه سیاست (خط مشی) یا رویه داخلی یک سازمان
  - هر فرآیند / رویه رسمی که بطور رسمی به اجرا در سازمان کمک کند.
- معیارهای خارجی - مثال ها:
- الزامات دولتی - قانون کار و مقررات تامین اجتماعی و بیمه ای، قانون تجارت ، قانون بودجه قانون برنامه، قوانین و مقررات مالیاتی و قوانین و مقررات بازار سرمایه.

معیارهای بهترین عمل ها (Best practices)

- اصول پذیرفته شده عمومی حسابداری GAAP / استانداردهای حسابداری ملی
- تفکیک وظایف - بهترین عمل های عمومی

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

- رهنمودهای سیستم فروش به اشخاص وابسته

- سایر منابع بهترین عمل‌ها

**وضعیت موجود** - وضعیت موجود چگونگی اثربخشی مدیریت برای دستیابی به اهداف و یا رعایت استانداردها است. یکی از سه وضعیت زیر ممکن است وجود داشته باشد:

✓ به اهداف یا استاندارد ها به طور کامل رسیده است.

✓ به بخشی از اهداف یا استاندارد ها رسیده است.

✓ اصلا به اهداف یا استاندارد ها نرسیده است.

وضعیت موجود باید به گونه ای واضح بیان شود که جزئیات شواهد پشتیبان کار حسابرسی را به دنبال داشته باشد. وضعیت موجود شرایطی است که وجود دارد و در جریان حسابرسی تعیین و مستند می شود. این قسمت باید در شروع گزارش گفته شود.

سطح مناسب جزئیات چیست؟

بستگی دارد به:

- سازمان شما و استانداردهای داخلی بخش و الزامات کمیته حسابرسی

- اهمیت یافته‌ها (درجه ریسک)

- تعداد موارد تشخیص داده شده

- نوع حسابرسی

- چیزهای دیگر

**علت** - دلیل یا توضیحی برای وضعیت موجود یا عامل یا عوامل ایجاد کننده تفاوت بین وضعیت موجود

(شرایط) و وضعیت مورد نیاز یا مطلوب (معیار) می باشد که ممکن است به عنوان مبنایی برای پیشنهادها

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

مربوط به اقدامات اصلاحی به کار گرفته شود. علل معمول شامل سیاستها، رویه ها یا معیارهای ضعیف طراحی شده؛ اجرای نامناسب، ناقص یا نادرست؛ یا عوامل فراتر از کنترل مدیریت اجرایی است. حسابرس ممکن است به ارزیابی این نکته بپردازد که آیا شواهد به دست آمده مبنایی منطقی و متقاعد کننده فراهم می کند که چرا علت اشاره شده، عامل یا عوامل اصلی در ایجاد انحراف بین شرایط موجود و معیار است یا خیر.

احتمالات عبارتند از:

- رویه های نامناسب
- رویه های اجرا نشده
- نظارت ضعیف
- کارکنان فاقد صلاحیت حرفه ای

به دو نکته کلیدی باید توجه کرد:

• آیا مدیریت اطلاع دارد؟

• آیا مدیریت موافق است و قصد دارد اقدامی کند؟

سه نوع علت:

- پیوسته: اقدام یا عدم اقدامی که بطور مستقیم منجر به وضعیت / شرایط موجود می شود.

- انتقالی (میانی): دلیل یا دلایلی که منجر به دلیل بلافاصله می شود.

- محوری: دلایل زیربنایی (اساسی)

تمرین

هر سه نوع علت را بر مبنای واقعیتها (شرایط) زیر بنویسید:

۲۷ تا از کارکنان در رابطه با دانش فناوری اطلاعات (IT) در مورد سیاستهای امنیت و رعایت سیاستها مورد بررسی قرار گرفتند.

۱۲ نفر از آنها مشخص شد که از سیاستها آگاه نیستند.

۵ نفر آنها استانداردهای جاری را رعایت نمی کردند.

#### دلایل - مثال

وضعیت/شرایط موجود	۲۷ تا از کارکنان در رابطه با دانش فناوری اطلاعات (IT) در مورد سیاستهای امنیت و رعایت سیاستها مورد بررسی قرار گرفتند. ۱۲ نفر از آنها مشخص شد که از سیاستها آگاه نیستند. ۵ نفر آنها استانداردهای جاری را رعایت نمی کردند.
دلیل پیوسته	در زمان استخدام کارکنان سیاستها به آگاهی آنها نمی رسد و تنها زمانی که نقض سیاستها رخ می دهد، در باره سیاستها بحث می شود.
دلیل انتقالی	واحد منابع انسانی یک رویه مشخص جهت اطلاع دادن سیاستها به کارکنان جدید ندارد. و فناوری اطلاعات متوجه این کمبود آگاهی از سیاستها نبوده و وقتی آگاه شده که نقض اتفاق افتاده است.
دلیل محوری	ارتباط محدود بین منابع انسانی و فناوری اطلاعات و در نتیجه نبود اطلاع رسانی به کارکنان

**اثر -** پی آمدها یا نتایج وضعیت موجود را نشان میدهد. هنگامی که اهداف حسابرسی شامل تعیین نتایج واقعی یا بالقوه وضعیت موجود است که با معیارهای شناسایی شده در حسابرسی اختلاف (اعم از مثبت یا منفی) دارد، "اثر" مقیاس آن نتایج است. اثر ممکن است به منظور تشریح ضرورت انجام اقدام اصلاحی در برخورد با مشکلات شناسایی شده یا خطرهای مربوط، بکار گرفته شود. بیان واضح نتایج حاصل از شرایط در وضعیتی که ممکن است اتفاق بیفتد.

✓ افزایش ریسک و یا قرار گرفتن در معرض آن

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

✓ مبلغ ربالی و یا هزینه

✓ عملکرد ضعیف

✓ عدم دستیابی به اهداف

سطوح اثر:

- مستقیم، اثربکاره

- اثر انباشته روی فرآیندها

- اثر انباشته روی سازمان

- سطح بالا، اثر سیستماتیک

اثر- مثال

وضعیت/شرایط موجود	از ۲۷ کارمند خواسته شد تا دانسته هایشان درباره سیاست امنیت فناوری اطلاعات و میزان رعایت سیاست را توضیح دهند. ۱۲ نفر از مصاحبه شوندگان از این سیاست امنیت فناوری اطلاعات اطلاعی نداشتند و ۵ نفر مطابق با اصول رعایت استاندارد های جاری عمل نمی کردند.
اثر یکباره مستقیم بر فرایند	۱۲ نفر از سیاست مورد نظر آگاه نبودند بنابراین مکررا به خاطر عدم آگاهی آن را نقض می کردند.
اثر جمعی بر فرایند	سازمان به خاطر عدم اطلاع رسانی سیاست فناوری اطلاعات به کارکنان فاقد سیاست فناوری اطلاعات موثر است.
اثر جمعی بر سازمان	درستی محیط کنترلی فناوری اطلاعات در معرض خطر قرار دارد.
اثر سطح بالای سیستماتیک	به دلیل نبود سیاست اطلاع رسانی، درستی داده هایی که سازمان انتشار می دهد مورد تردید است.

پیشنهادها- پیشنهادها اقدام های اصلاحی ممکن و توصیه شده ای هستند برای بر طرف کردن شرایط

منفی که وجود دارد. آنها باید با گزاره های هدایت کننده نوشته شوند، از قبیل: (به عنوان مثال) "پیشنهاد

می کنیم مدیر بخش: اصلاح ..... ایجاد ..... پیاده سازی ..... کند." پیشنهادها باید گزاره های مستقلی باشند

که بدون پیش زمینه بتوانند آنها را بخوانند و بفهمند - به خصوص مدیریت ارشد یا مدیران. به عنوان مثال:

"ما پیشنهاد می کنیم مدیربخش سازوکاری (مکانیزی) برای نظارت به موقع وجوه نقد برقرار کند."

پیشنهادها:

- دقیق باشند،
- مشخص باشد چه کسی باید آن را انجام دهد،
- مختص واحد مورد حسابرسی باشند،
- با یافته ها و نتیجه گیریهای حسابرسی بطور کامل پشتیبانی شوند،
- یکنواخت و هماهنگ با پیشنهادهای دیگر باشند،
- در لحن و محتوا مثبت باشند،
- مختصر باشند (اما با توضیحات کافی به عنوان یک پیشنهاد مستقل)،
- برای اصلاح دلایل ایجاد ضعف مساعد باشند،
- نتیجه گرا باشند (با بیان پیامد مورد نظر)، و
- عملی باشند، به گونه ای که واحد مورد حسابرسی، با در نظر گرفتن محدودیتهای قانونی و هزینه ها، بتواند آنها را در یک چارچوب زمانی معقول اجرا کند،

#### انواع پیشنهادها

- **متمرکز بر علت** - علل قابل اجرا را مورد بررسی قرار دهید: مشخص کنید و توضیح دهید که برای جلوگیری از بازگشت شرایط چه کارهایی باید انجام شود.
- در مورد مشاهدات مهم یا اساسی ضروری است، اما ممکن است در مورد دیگر مشاهدات سطح پایین نیاز نباشد.
- **متمرکز بر شرایط** - شرایط شناسایی شده را مورد توجه قرار دهید و توضیح دهید که برای اصلاح شرایط چه کارهایی باید انجام شود.

- ممکن است نیاز نباشد، از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می کند.
- **متمرکز بر اصلاح**- پیامدهای شرایط را مورد توجه قرار دهید و توضیح دهید که برای اصلاح خطاهای بوجود آمده در اثر شرایط چه کارهایی باید انجام شود.
- براساس شرایط همیشه رویکرد مناسبی نیست و ممکن است در شرکت شما نیاز نباشد.

## پیشنهادها - مثال

<p>پیشنهاد- مدیریت باید ارتباطات بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و کارکنان را تقویت کند تا دانش مورد نیاز و شناخت و آگاهی از سیاست ها و فرایندهای فناوری اطلاعات فراهم کند.</p> <p>طرح اجرایی - تیم رهبری ، از قبیل اعضای منابع انسانی و فناوری اطلاعات (آی تی) باید حداقل ملاقات های ماهیانه داشته باشند تا مطمئن شوند که نیاز های آموزشی کارکنان بر طرف شده و همه کارکنان جدید ساماندهی شده اند و از سیاست های کنترلی فناوری اطلاعات (آی تی) مطلع و آگاه هستند.</p>	<p>پیشنهاد و طرح اجرایی متمرکز بر علت</p>
<p>پیشنهاد- کارکنان باید از سیاست های کنترلی فناوری اطلاعات مطلع باشد تا از آنها پیروی کند.</p> <p>طرح اجرایی - به عنوان بخشی از چک لیست استخدامی، سیاست های کنترلی فناوری اطلاعات باید به هر کارمندی داده شود و از هر کدام از آنها خواسته شود تایید کنند که آنها را خوانده و قبول کرده اند.</p>	<p>پیشنهاد و طرح اجرایی متمرکز بر شرایط</p>
<p>پیشنهاد- به صورت ماهیانه، منابع انسانی باید همه دفاتر کاری استخدام های جدید را بررسی کند تا سیاست های مورد نظر را تعیین کند و وقتی رویدادی گزارش می شود سیاستها را مشخص کند و آموزش های مورد نیاز را ترتیب دهد..</p> <p>طرح اجرایی- دالتون دیدیر، مدیر منابع انسانی، اکنون مسئول رفع و رجوع مسایل کارکنان جدید به صورت ماهانه است. علاوه بر این فناوری اطلاعات نیز براساس اطلاعیه های مناسب در صورت وقوع رویدادها آموزش داده می شود.</p>	<p>پیشنهاد و طرح اجرایی متمرکز بر اصلاح</p>



## گزارش باید از چه شکل (فرمت) تبعیت کند؟

گزارش حسابرسی داخلی باید شکل (فرمت) ترجیح داده شده از سوی سازمان مربوط را دنبال کند. گزارش حسابرسی داخلی معمولاً شامل جلد، نامه ارسال، فهرست مطالب، مقدمه، اهداف و دامنه، خلاصه اجرایی، و بخش پیشنهادها می باشد. یک راهنمای تنظیم گزارش می تواند ابزار مفیدی در تهیه پیش نویس گزارش باشد که در آن استراتژی های استدلال، توسعه پاراگراف، استفاده و آیین نگارش مورد نظر سازمان را بیان نماید. در تهیه پیش نویس گزارش حسابرسان باید به راهنمای تنظیم گزارش مراجعه کنند. سرپرستان می توانند پیش نویس را برای انطباق با استانداردهای مربوط بررسی کنند. گروه حسابرسی که گزارش را می نویسد مسئول مطابقت گزارش با مقررات است و اینکه گزارش آنها باید با کلمات شفاف و غیر فنی نوشته شده باشد.

در زیر ترتیب رئوس مطالب و ساختار گزارش ارائه شده است:

### جلد

- باید سه یا چهار خط باشد،
- مشخص کند گزارش حسابرسی داخلی روی چه موضوعی است،
- نوع حسابرسی را مشخص کند :
  - بررسی کنترل های داخلی
  - بررسی رعایت قوانین و مقررات
  - حسابرسی عملیاتی و یا حسابرسی مدیریت
  - رسیدگی موارد خاص
  - سایر
- بخش ، برنامه یا فعالیت مورد بررسی را مشخص کند:
  - ادامه خط بالا، اگر لازم باشد،

➤ تاریخ در گوشه پایین سمت چپ، که باید آخرین روز اجرای عملیات حسابرسی باشد.

## نامه ارسال

- یک یا دو پاراگراف کوتاه
- مشخص کردن گزارش به عنوان پیش نویس مذاکره، پیش نویس رسمی، و یا گزارش نهایی
- موضوع گزارش
- چه چیزی یا چه کسی حسابرسی را درخواست کرده است:
  - فاصله زمانی که حسابرسی طول کشیده است،
  - برای هیئت مدیره یا بخش ویژه ای که ارائه شده است،
  - درخواست شده توسط بخش،
  - سایر.
- وضعیت گزارش جاری:
  - چه کسی گزارش ها را دریافت کرده است،
  - نظر های دریافت / مشارکت های انجام شده،
  - موافقان / مخالفان یافته ها.
- برنامه برای توزیع در آینده :
  - بله - به چه کسی،
  - خیر- مگر مواردی که دستور داده شود.

## فهرست مطالب

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

❖ مشخص کردن عناوین و شماره صفحه

❖ بخش های گزارش

❖ عناوین اصلی، اگر مناسب باشد

❖ ارایه (نمایش)

❖ پیوست ها

## مقدمه

اطلاعات پس زمینه در رابطه با بخش و برنامه یا فعالیتی خاص که حسابرسی شده است، به خواننده ارائه

میشود:

• الزام یا ضرورت

• اهداف و مقاصد

• اختیارات

• سازمان

• ماهیت و هزینه

• سایر

## اهداف و دامنه و روش شناسی

• اطلاعاتی درباره حسابرسی

• چرا حسابرسی انجام می شود :

➤ دامنه زمانی طرح حسابرسی

➤ هیئت اصلی اداره کننده

➤ سرپرست بخش اداره کننده

➤ واحد درخواست کننده

➤ الزام قانونی

➤ سایر

• چگونه انجام می شود :

➤ اهداف حسابرسی

➤ روش شناسی حسابرسی

➤ دامنه حسابرسی

## خلاصه اجرایی

• خلاصه تشریحی کلی نظرات و پیشنهادهای بدون ذکر جزئیات

➤ نتیجه گیری کلی

➤ پیشنهادهای کلی

➤ ارتباط با اهداف و دامنه

• اظهار نظر حسابرسی که گاهی جایگزین خلاصه اجرایی خواهد شد:

➤ برای بررسی کنترل داخلی

➤ برای حسابرسی مالی

- برای گزارش های بسیار طولانی با نظرها و پیشنهادهای متعدد، یک جدول اختیاری ممکن است شامل ستون های زیر باشد:

➤ صفحه

### بعد از اینکه گزارش پایان یافت با آن چکار کنیم؟

بررسی گزارش ها با نکات متعددی صورت می گیرد. بررسی کنندگان ممکن است عناصر زیر را دنبال نمایند:

- کیفیت کلی پیش نویس و سازگاری آن با استانداردهای گزارشگری از نظر محتوا و ارائه .
- پاسخگویی اهداف مورد نظر.
- درستی شواهد پشتوانه یافته ها و پیشنهادها.
- منطقی بودن ، معقول بودن و درستی استدلال پشتوانه یافته ها و پیشنهادها.
- تناسب، ساختار، و ویژگی های پیشنهادها.

ترتیب گزارشگری، شامل شکل و نحوه توزیع گزارش حسابرسی داخلی را بیان می کند، که می بایستی با مدیریت مورد توافق قرار بگیرد. عنوان گزارش حسابرس داخلی باید دارای این اطمینان باشد که گزارش ها به مدیرانی فرستاده شوند که مسئولیت مستقیم برای واحد یا بخشی از آن قسمت که حسابرسی شده است، دارند و آنها اختیار دارند که در مورد نکات حسابرسی داخلی عکس العمل نشان بدهند. گزارش های حسابرس داخلی محرمانه است و توزیع آن باید محدود به مدیرانی باشد که نیاز به آن اطلاعات دارند ، و یا کمیته حسابرسی در صورت وجود. برخی سازمانها نسخه ای از گزارش های حسابرسی داخلی را به حسابرسان بیرونی (مستقل) ارائه می دهند.

حسابرس داخلی معمولاً با مدیریت جلسه برگزار می کند و در مورد یافته های حسابرسی، که در تکمیل پرونده کاری برای هر مأموریت حسابرسی داخلی و گزارش دهی رسمی به مدیریت که بزودی ارائه خواهد شد، مذاکره می کند.

قبل از انتشار گزارش نهایی، حسابرس داخلی معمولاً محتویات گزارش را با سطوحی مناسبی از مدیریت مطرح می نماید، و ممکن است پیش نویسی از گزارش را برای تأیید دقت نظر به آنها ارائه نماید.

اگر حسابرس داخلی و مدیریت بین محتویات پیش نویس گزارش و واقعیت اختلاف نظر داشته باشند، حسابرس داخلی باید در گزارش نهایی به این اختلاف اشاره کند.

## ساختار یک گزارش حسابرسی داخلی اثربخش

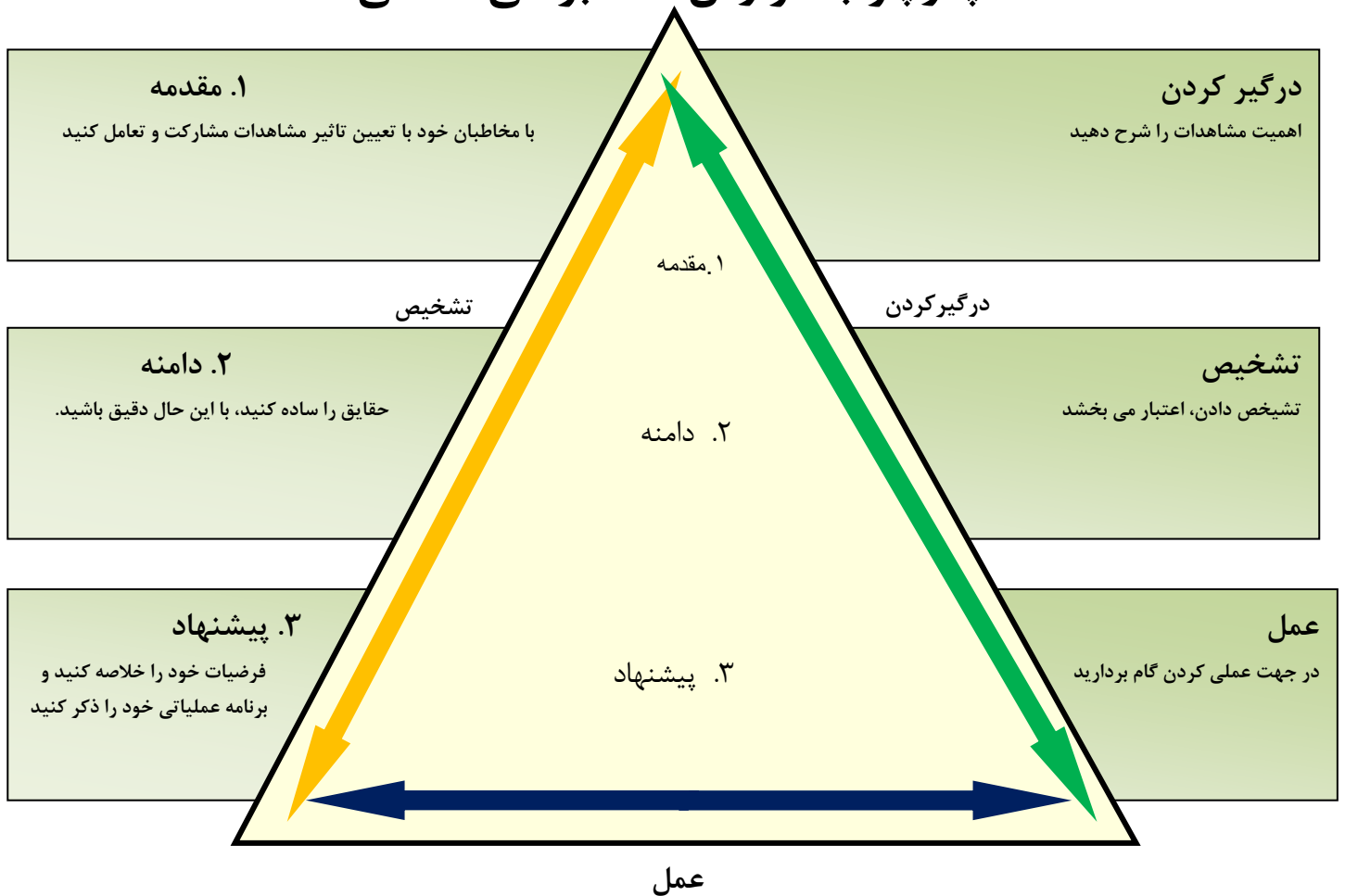
گزارش حسابرسی شامل یافته های مهم فرایند حسابرسی است. متن نوشته شده مهم، واضح و روشن است و توصیه هایی بر مبنای سیاستها، فرایندها، ریسکها (مخاطرات) و کنترلها ارائه می کند و در بر دارنده موارد زیر است:

- شناسایی فرصتهای بالقوه برای بهبود
- شناسایی موضوعات/موارد عدم رعایت (تطبیق نشده)
- کمک کننده به تصمیم گیریهای آگاهانه

### • یک گزارش اثر بخش باید ..

- ✓ مخاطب را درگیر کند.
- ✓ بازتابی از موضوعات مربوط و ریسکهای شناسایی شده باشد.
- ✓ مشخص کننده و ساده کننده واقعیتها باشد.
- ✓ فراخوانی به عمل را ایجاد کند.

## چارچوب گزارش حسابرسی داخلی



با درک اهمیت مشاهدات و تشخیص رابطه بین علت و معلول، شما تا حد زیادی اثربخشی خود را جهت فراخوانی عمل مناسب افزایش می دهید.

## ملاحظات کلیدی در تهیه گزارش حسابرسی داخلی

در گزارش های حسابرسی داخلی موارد زیر باید مورد توجه قرار گیرند، اینکه:

- هدف گزارش حسابرسی چیست؟
- چه کسی باید این گزارش را بخواند و چه کسی آنرا می خواند؟
  - مخاطبان را تجزیه و تحلیل کنید.
- چگونه آنها از گزارش برنامه ریزی استفاده می کنند؟
- به دنبال چه نوع واکنشی هستید؟
- هدف گزارش را تعریف کنید.
  - مقاصد، اهداف و نتیجه مورد نظر خود را ذکر کنید.
- تمرکز اصلی خود را بر مخاطبان خود بگذارید.
  - موضوع را از دیدگاه مخاطبان در نظر بگیرید.
- دقیق، اما مختصر و شفاف باشید.
  - فقط اطلاعات مهم و با ارتباط مستقیم را در نظر بگیرید.
  - در ابتدا خط آخر را بنویسید، سپس در جزئیات از آن حمایت کنید.
- حقایق را ساده کنید.
  - تعیین کنید چگونه می خواهید نتایج را تجزیه و تحلیل نمایید.
  - فقط از کلمات توصیفی ارزش بخش استفاده کنید.
  - از جملات و پاراگراف های کوتاه استفاده کنید.



- شروع و پایان قوی داشته باشید.
- "نقاط مشکل آفرین" را در حد شخصی نگه دارید.

### چگونه گزارش های حسابرسی خود را اصلاح کنید:

در این مورد فکر کنید که چه کسانی گزارش شما را خواهند خواند

- مخاطبان خود را بشناسید و به سوالات پاسخ دهید:
  - ✓ مهم ترین خوانندگان گزارش چه کسانی خواهند بود؟
  - ✓ آنها تا چه حد با موضوع گزارش آشنایی دارند؟
  - ✓ چگونه آنها کاربرد این گزارش را برنامه ریزی می کنند؟
  - ✓ چرا آنها باید در مورد توصیه های یک حسابرس مراقب باشند؟
  - ✓ مشکلات چگونه بر خواننده تاثیر می گذارند؟

### ساختار گزارش حسابرسی داخلی

- در مورد بهترین شکل گزارش و ارائه تصمیم بگیرید:
  - ✓ یک خلاصه مختصر
- با نکات اصلی شروع کنید و در ابتدا موضوع حیاتی را ذکر کنید و سپس جزئیات را ذکر کنید.
  - ✓ پیام اصلی
  - ✓ زمینه یافته ها.
  - ✓ مسائل مخاطبان را ذکر کنید.
  - ✓ ریسک ها را نشان دهید.
  - ✓ چرا باید به توصیه های یک حسابرس توجه شود؟ ریسک عدم توجه به این توصیه ها چیست؟

✓

## ✓ عناصر یک یافته ✓

- ✓ امکان استفاده از کادر متن، گرافیک و آمار قابل اثبات.
- ✓ از لایه هایی برای مخاطبان مختلف استفاده کنید.
- ✓ از دانش خواننده در موضوع مربوطه استفاده کنید.
- ✓ پیام گزارش در کل حسابرسی را مورد نقد و بررسی قرار دهید.
- ✓ از جملات کوتاه و ساده استفاده کنید.
- ✓ از کلماتی استفاده کنید که مخاطبان شما آنها را درک کنند.
- ✓ از رنگ آمیزی و تصاویر موثر استفاده کنید.

## یافته ها در زمینه مربوطه بیان شوند

- اهداف و مقاصد خود را برای حسابرسی بیان کنید.
  - ✓ تصویر بزرگتری ارائه دهید.
  - ✓ چرا این گزارش مهم است.
  - ✓ به خواننده برای درک همه یافته های حسابرسی معین کمک کنید
    - ✓ ریکسها را تعیین کنید.
    - ✓ سطوح اثرگذاری را تعیین کنید.
    - ✓ در جهت عملی کردن گام بردارید.
  - ✓ یافته های خود را با استراتژی و یا اهداف کسب و کار مرتبط سازید.
- نرخ ریسک یافته ها و پیامدهای عدم اصلاح یافته ها را تعیین کنید.
- نتایج عدم عملی کردن را ذکر کنید (عدم اقدام عملی تا ۶ ماه = پذیرش ریسک)

## چگونه نرخ ریسک یافته های حسابرسی را تعیین کنیم؟

یافته ها و توصیه ها: سوالاتی که باید پرسیده شود؟

- مشکل چیست؟ (شرایط موجود)
- چه سیاست یا بهترین عملیاتی قابل اتخاذ است؟ (معیار)
- چه چیز منجر به مشکل شد؟ (علت)
- ریسک (خطر) چیست؟ (اثر)
- چه باید کرد؟ (پیشنهاد)

هرچه ریسکها افزایش یابند، اقدام حسابرسی داخلی در برابر ریسک و عملکرد در حوزه های نوظهور حیاتی خواهد بود.

### خلاصه چیست؟

خلاصه یا چکیده عبارت است از فشرده نکات عمده و مهم یک مطلب. به بیانی ساده تر، خلاصه عبارت است از: بیان مطالب مهم و اساسی یک نوشته در مختصرترین شکل ممکن. خلاصه باید برگرفته از اصل مدرک باشد و همه نکات اساسی آن را شامل گردد. خلاصه، باید جامع و کاملاً مستقل تهیه شود. توجه داشته باشید که خلاصه فهرست مندرجات رئیس مطالب یا یادداشت هایی درباره مدرک نیست. خلاصه گزارش یک بررسی کلی از نتایج حسابرسی را فراهم می کند. در این بخش به طور معمول باید نتیجه گیری کلی و پیشنهادهای مربوط به اهداف حسابرسی شناخته شده را در بخش اهداف و دامنه ارائه کند. ممکن است خلاصه گزارش شامل:

- شرح مختصری از آنچه حسابرسی شده، اهداف، دامنه، دوره مورد حسابرسی؛
- چه صورتهای مالی مورد حسابرسی قرار گرفته است؛

- گزاره های کلی که دور نمای مناسبی از نتایج کار و ضرورت های مرتبط را ارائه میدهد؛
- رتبه بندی گزارش حسابرسی بطور کلی.

### هدف از تهیه خلاصه

در یک گزارش، خلاصه ممکن است بر اساس هدفهای زیر تهیه گردد:

- بعنوان مقدمه بر موضوع کلی گزارش.
  - بعنوان یک راهنما برای خوانندگان بالقوه.
  - برای صرفه جویی در وقت مسئولان اجرایی.
- در بسیاری موارد تصمیمات تنها بر مبنای خواندن خلاصه و پیشنهادهای گرفته می شود. تهیه خلاصه برای نویسنده حکم مروری دوباره را دارد. با تهیه خلاصه، نویسنده می تواند دریابد که آیا در بیان آنچه که می خواسته است بگوید موفق بوده است یا نه.

### چگونه یک خلاصه خوب تهیه کنیم؟

این رهنمودها، هم برای نویسنده گزارش و هم برای هرکس دیگری که بخواهد خلاصه ای از آن تهیه کند، مفید است.

- ۱) تمام مدرک (نوشته) را به دقت بخوانید.
- ۲) موضوعات مهم و اصلی را مجزا و خلاصه کنید.
- ۳) مطالب اصلی هر بخش را مجزا و خلاصه کنید.
- ۴) همچنان که گزارش را می خوانید، همه مطالب تکراری، فهرستها، مثالها و توصیف های جزئی را حذف کنید.
- ۵) مطالب حذف شده را در قالب کلی تر بیان کنید، چرا که هدف اصلی شما در اینجا، انتقال نظرها، حقایق و واقعیت ها است، اما بدون ذکر جزئیات.

۶) خلاصه ای را که تهیه کرده اید، مجدد بخوانید. آیا کاملاً متأثر از اصل مدرک است؟ آیا برای خواننده نیز به عنوان مطلبی جدا و مستقل از گزارش، قابل فهم و درک است.

## خطاهای رایج دستوری و نگارشی

خطاهای رایج دستوری و نگارشی که باید در هنگام گزارش نویسی از آنها پرهیز کرد :

۱. تعویض جای حرف "را" در جمله که باعث در هم ریختگی جمله می شود و درک آن را با اشکال روبه‌رو می کند. "را" نشانه مفعول است، یعنی صریح و مستقیم و بی فاصله با مفعول جمله، آن را نشان می دهد. حرف نشانه "را" بعد از کلمه ای که پیش از خود حرف اضافه دارد، نمی توان به کار برد، زیرا در دستور زبان فارسی هر کلمه ای که بعد از حرف اضافه بیاید متمم فعل است و نمی تواند مفعول باشد.

۲. اثرات / خطرات: امروزه در زبان نوشتارگاهی اثرات را به عنوان جمع اثر و خطرات را به عنوان جمع خطر به کار می‌برند و غلط است، زیرا بر طبق قواعد صرف عربی، مصدرهایی را که سه حرف یا کمتر دارند نمی‌توان به "ات" جمع بست ( جمع به "ات"). به جای آن باید گفت: آثار یا اثرها و خطرها. بعلاوه معمولاً حرف اضافه بعد از اثر "در" است و بعضی از محققان "بر" را غلط می‌دانند. همچنین ترکیب "در اثر" که گاهی در نوشته‌های امروز به چشم می‌خورد غلط است و به جای آن باید گفت: بر اثر

۳. حفاظت: از لغات مجهولی است که هرگز در عربی و متون معتبر ادبیات فارسی به کار نرفته است. به جای آن می‌توان گفت: حفظ یا محافظت یا نگهداری و جز اینها.

۴. در جمله هایی که نهاد آن جاندار است فعل باید جمع بیاد و با نهاد جمله مطابقت داشته باشد. در جمله هایی که نهاد آن غیر جاندار است می تواند نهاد آن جمع ولی فعل آن مفرد باشد.

۵. کاربردهای "به علت" و "به دلیل" ، نویسنده باید با توجه به زمینه ای که مطلب می نویسد از این دو کلمه استفاده کند. "به علت" تنها برای علوم تجربی و قابل آزمایش و "به دلیل" تنها برای علوم عقلی و ریاضیات استفاده می شود.

۶. عدم کاربرد قیدها در جایگاه اصلی خود. با توجه به نوع کاربرد این قیدها می توان به نظامی دست پیدا کرد و آن را این گونه تعریف کرد: **باید** ← فعل مضارع، مانند : باید برویم **بایست** ← فعل ماضی : بایست رفت

۷. استفاده از کلمه ((جهت)) عربی به جای حرف ((برای)) در زبان فارسی.

۸. گزارشات: واژه گزارش فارسی است و جمع بستن آن با "ات" عربی خلاف قاعده است به جای آن باید گفت : گزارشها همچنین است گرایشات که باید گفت گرایشها، پیشنهادات که باید گفت پیشنهادات

۹. مربوطه: این کلمه در عربی صفت مونث است یعنی همراه اسمی که مونث باشد به کار می رود. اما در فارسی به غلط آن را با کلمه هایی که در عربی مذکر است به کار می برند. مانند رئیس مربوطه قانون مربوطه حکم مربوطه یا با کلمه هایی که در اصل فارسی است مانند پرونده مربوطه گزارش مربوطه دستگاه مربوطه، چون در فارسی مذکر و مونث وجود ندارد، بهتر است که در همه موارد مربوط گفته شود. اعم از اینکه موصوف آن عربی یا فارسی باشد.

۱۰. نشانگر / نمایانگر: این ترکیبها را در سالهای اخیر به معنای "نشان دهنده" به کار می‌برند و غلط است، نشان / نشان دهنده یا مبین بهتر است.

۱۱. علامت جمع در فارسی فقط "ان" و "ها" است. غیر از دو مورد یاد شده علامت‌های جمعی که به کار می‌رود از عربی وارد فارسی شده است. مانند: "ات" و "ون" و "ین". در زبان فارسی جمع مکسر وجود ندارد مثل کتب، وسایل، جداول، معلمین و اساتید.

۱۲. به کار بردن ترکیب فارسی - عربی بر علیه. علیه به تنهایی یعنی "براو" هنگامی که در زبان فارسی ترکیب بر علیه به کار می‌رود یعنی "بر بر او".

۱۳. در مورد کاربرد کلمات تنوین دار عربی نیز توصیه می‌شود که آن کلمه به قواعد زبان فارسی آراسته گردد. مثلاً کاربرد گاهاً، خواهشاً، دوماً، حتماً، قطعاً، یقیناً خطا نیست ولی ارجح و زیباست که این کلمات تابع قواعد زبان فارسی شوند. و می‌توان نوشت: گاهی، خواهش، دوم، بچتم، به طور قطعی، بیقین.

۱۴. ورود ترکیب‌های زبان‌های بیگانه به یک زبان، بافت دستوری و نحوی آن را مورد هجوم قرار می‌دهد، مسئولیت این خطا تا حدودی بر عهده مترجمان است. مانند ترجمه دقیق relation to که "در رابطه با" ترجمه می‌کنند، لیکن در فارسی بهتر است ترجمه شود "درباره" و "درمورد"، یا point of view به جای از نقطه نظر، بهتر است ترجمه شود "دیدگاه"، "نظرگاه" یا "نظر".

۱۵. قابل ملاحظه / قابل توجه (گرفته‌برداری از معادل انگلیسی considerable) در فارسی به معنای "دیدنی" و جالب توجه است و اگر مقصود بسیار یا مهم باشد صحیح نیست. معانی متفاوتی برای معادل فارسی کلمه فوق می‌توان داشت: فراوان، زیاد، هنگفت، کلان، سنگین، معتنی به، سرشار، عمده و جز اینها.

۱۶. "می" و "بی" همیشه جدا نوشته می‌شوند و به کلمه بعد از خود نمی‌چسبند.

۱۷. "ب" در مورد کاربرد این کلمه باید گفته شود که هنگامی که این علامت قید یا صفت می سازد به کلمه بعدی می چسبد، مانند: **بدقت** ، **بشدت**. اما هنگامی که به عنوان حرف اضافه عمل می کند و کلمه ی بعد آن متمم فعل است از آن جدا نوشته می شود ، مانند ، این موضوع **به دقت** زیادی نیاز دارد .

۱۸. "ها" و "ان" علامت های جمع در فارسی هستند .علامت ان به اسم متصل است مانند: **آدمیان**، **دوستان ولی "ها"** ی علامت جمع در تمامی موارد جدا نوشته می شود مانند: **دوگانگی ها** ، **گرمی ها** .

### دراز نویسی

بسیاری از افراد هنگامی که قلم به دست می گیرند، می کوشند تا آنچه به روی کاغذ می آورند هر چه بیشتر از زبان گفتار و شیوه عادی سخن به دور باشد. از این رو در بیشتر موارد عبارت های کوتاه را به عبارت های بلند تبدیل می کنند. مانند:

استفاده نشود	استفاده شود
خریداری کردن	خریدن
اتخاذ کردن	گرفتن
ارسال کردن	فرستادن
اطلاع حاصل کردن	فهمیدن / اطلاع یافتن
امکان پذیر	ممکن
مورد استفاده قرار دادن	استفاده کردن
مورد تصویب قرار دادن	تصویب کردن
در جریان قراردادن	اطلاع دادن
به مورد اجرا گذاشتن	اجرا کردن
مورد استفاده قرار دادن	استفاده کردن
مورد تصویب قرار دادن	تصویب کردن



در صورتی که	اگر / چنانچه
در حال حاضر	حالا / اکنون
در اکثر موارد	معمولا

همه این ترکیب های طولانی البته غلط نیست، اما در فارسی فصیح بهتر است که از استعمال آنها خودداری شود.

استفاده از کلمات درجه اول. کلماتی که بلافاصله موجب یک تصویر در ذهن می شوند که لازم نیست از طریق کلمه درجه اول قبل از اینکه تصویر دیده شود، ترجمه شوند. برای مثال

#### کلمات درجه دوم و سوم

چهره ,قیافه  
ایستادن ,ماندن ,ساکن شدن  
جلد ,مجله ,نشریه

#### کلمات درجه اول

صورت  
توقف کردن  
کتاب

از کلمات، اصطلاحات و عباراتی که تنها برای افراد با دانش و یا منافع خاص شناخته شده است، استفاده نکنید. به عنوان مثال، "بر اساس نتایج حاصل از آزمون های آماری، کشف شد که میزان خطا ۲,۷٪ با سطح اطمینان ۹۵٪ بود." باید گفته شود که "اشتباهات متعددی وجود دارد که با این یافته ها پشتیبانی می شود".

هنگام بیان یک کمیت یا درصد، موارد زیر را رعایت کنید:

الف) عدد را همیشه به همان شکل عددی بنویسید،

استفاده از اعداد ۱ تا ۹ به شکل حروفی و استفاده از لغات اول، دوم،...، نهم برای اعداد ترتیبی و توصیفی همچنین استفاده از اعداد ۱۰ تا ... به شکل عددی و استفاده از لغات دهم، یازدهم، ... برای اعداد توصیفی و ترتیبی

ب) واحد اندازه گیری یا درصد را به حروف بیان کنید، و

پ) در زمان نگارش گزارش فاصله میان عدد و کمیّت قرار دهید.

مورد استثنا، در زمان نگارش گزارش میان عدد و نمادفاصله نگذارید مانند ۴۰ درصد.

شماره های تابع، بدون فاصله و هیچ نشانه ای نوشته می شود مانند : چک شماره ۱۳۲۹۰۹۲۵

زمانی که در حال درج یک تاریخ هستید ترتیب روز(عددی)/ماه(عددی)/سال(عددی) در متن و ترتیب روز(عددی)/ماه(حرفی)/سال(عددی) در عناوین و تاریخ گزارش حسابرس را رعایت کنید.

## نتیجه گیری

موفقیت گزارشگری حسابرسی تا حدود زیادی به وسیله نگرش و رویکردی که بر مبنای آن حسابرس داخلی وظایف خود را انجام می دهد ، تعیین می شود. به عنوان حسابرس، ما باید با اشتیاق عوامل تغییر مثبت در سازمان را پیگیری کنیم، و برای دیده شدن و پذیرش ارزش هایمان تلاش کنیم.

حسابرسی داخلی یک عمل فنی مجرد نیست، بلکه بخشی جدایی ناپذیر از فرآیند راهبری شرکتی است و گزارش که خروجی نهایی فرایند حسابرسی است ، دارای تبعات گسترده ای در تغییر راه کسب و کار انجام شده و مدیریت ریسک می باشد.

حسابرس داخلی نه تنها دانش کافی در خصوص کسب و کاری که حسابرسی می کند را داراست، بلکه از لحاظ داخلی او بخشی از مدیریت است و هدف حسابرسی او در مرکز هدف کسب و کار قرار دارد.

[mortezaassadi@yahoo.com](mailto:mortezaassadi@yahoo.com)

گزارش بازتابی از طرز فکر حسابرس است و تنها به عنوان رویکرد حسابرسی انجام شده است. هر کاستی در سبک و نحوه ارائه، می تواند کارایی عملکرد حسابرس را ناکافی نشان دهد.

#### منابع فارسی :

۱. بنیاد پژوهشی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی (The IIA Research Foundation) ، استانداردهای بین المللی اجرای حرفه ای حسابرسی داخلی، ترجمه : کمیته فنی و استانداردها - انجمن حسابرسان داخلی ایران، انتشارات ترمه با همکاری انجمن حسابرسان داخلی ایران، تهران ۱۳۹۳ .
۲. نجفی، ابوالحسن : غلط ننویسیم، فرهنگ دشواریهای زبان فارسی، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ سوم، تهران ۱۳۷۰ .
۳. پرویزی، سعید : نگاهی تازه به گزارش نویسی، انتشارات رسا، چاپ نهم، تهران ۱۳۹۴ .
۴. یاحقی، محمد جعفر : ناصح ، محمد مهدی : راهنمای نگارش و ویرایش، انتشارات آستان قدس رضوی (شرکت به نشر) ، چاپ هفدهم، مشهد ۱۳۸۰ .
۵. تبرا، حبیب : گزارش نویسی، نشر امیر کبیر، تهران ۱۳۵۴ .
۶. مهدوی، محمد نقی: اصول گزارش نویسی، مرکز اسناد و مدارک علمی، تهران ۱۳۶۶

منابع انگلیسی:

۱. Jim Kaplan CIA CFE, (۲۰۰۹). **The Auditnet Guide To Audit Reporting Writing .**
۲. Donald E. Stephens Convention Center,(۲۰۱۳). **How To Write An Impactful Audit Report .**
۳. Danny M. Goldberg, (۲۰۱۱), **Writing an Audit Finding .**

## برگردان به فارسی

مرتضی اسدی      الهه مهدوی ثابت

## بخش ۱: مقدمه

«فعالیت حسابرسی داخلی که توسط کارشناسان حرفه‌ای و با درک عمیقی از فرهنگ کسب و کار، سیستم‌ها، و فرآیندها انجام می‌شود، این اطمینان را فراهم می‌کند که کنترل‌های داخلی موجود برای کاهش ریسک‌ها مناسب بوده، فرآیندهای راهبردی کافی هستند و اهداف و مقاصد سازمانی برآورده می‌شوند. کمیته حسابرسی و حسابرسان داخلی به یکدیگر وابسته بوده و باید به طور متقابل در دسترس باشند، بطوری که حسابرسان داخلی نظرات بی‌طرف، اطلاعات، پشتیبانی و آموزش‌هایی را به کمیته حسابرسی ارائه می‌دهند؛ و کمیته حسابرسی اعتباردهی و نظارت‌هایی را برای حسابرسان داخلی فراهم می‌نماید.»

کمیته حسابرسی: هدف، فرآیند، و حرفه‌ای‌گری، انجمن حسابرسان داخلی

اساس استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی، بهترین شیوه‌عمل‌ها، و انتظارات خاص هیات‌مدیره و کمیته‌های حسابرسی انجام می‌دهند.

این ابزار ارزیابی، پیشنهادهایی را برای مسائلی ارائه می‌کند که باید در یک ارزیابی مبتنی بر بهترین شیوه‌عمل‌های تدوین شده مورد بررسی قرار گیرند. آن به عنوان یک رهنمود اجباری در نظر گرفته نشده است، بلکه به عنوان منبعی است که هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌های حسابرسی می‌توانند از آن به طور کلی یا به صورت جزئی جهت بررسی موارد زیر استفاده نمایند:

+ کیفیت خدماتی که شرکت از حسابرسی داخلی دریافت می‌کند و کفایت منابعی که در اختیار دارد.

+ سطح اطلاع‌رسانی و تعامل با تیم حسابرسی داخلی.

+ استقلال، بی‌طرفی و تردید (حرفه‌ای) تیم حسابرسی داخلی.

هر بخش شامل مجموعه سوالاتی در حوزه‌های بنیادی است که هیات‌مدیره‌ها، کمیته‌های حسابرسی و سایرین می‌توانند سوالاتی بپرسند تا شناخت بهتری از فعالیت حسابرسی داخلی داشته باشند و طرح‌های خود را برای افزایش ورودی و ارزش این حوزه مهم، توسعه دهند.

مدل سه خط دفاعی انجمن حسابرسان داخلی (IIA): یک به‌روزرسانی از سه خط دفاعی، نقش‌ها و وظایف اساسی در سه حوزه یک سازمان را توضیح می‌دهد: خطوط اول و دوم شامل مدیریت عملیاتی، مدیریت ریسک و کارکردهای تطبیق می‌باشد؛ و در خط سوم، حسابرسی داخلی (IA) «که اطمینان‌دهی مستقل و بی‌طرف و توصیه‌هایی در مورد کفایت و اثربخشی راهبردی و مدیریت ریسک را فراهم می‌نماید»، قرار دارد. هیات‌مدیره شرکت‌ها و کمیته‌های حسابرسی آنها برای ارائه اطلاعات صحیح، به موقع و بی‌طرف و مشاهداتی درباره طیف وسیعی از حوزه‌هایی که آنها در یک سازمان بررسی می‌نمایند، وابسته به حسابرسی داخلی می‌باشند.

همانطور که کمیته حسابرسی (AC) نقش راهبردی خود را انجام می‌دهد، ارتباط با حسابرسی داخلی بسیار اهمیت دارد. کمیته حسابرسی می‌تواند اختیارات گسترده‌ای داشته باشد که شامل مسئولیت نظارت بر گزارش‌گری مالی، مدیریت ریسک، کنترل داخلی، تطبیق، اصول اخلاقی، مدیریت و حسابرسان داخلی یا مستقل است. (نقش کمیته حسابرسی در ارتباطات آن با حسابرسی داخلی با جزئیات در بخش کمیته حسابرسی: هدف، فرآیند، و حرفه‌ای‌گری، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.)

با توجه به اهمیت نقش حسابرسی داخلی، ارزیابی منظم فعالیت حسابرسی داخلی می‌تواند به هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌های حسابرسی اطمینان دهد که حسابرسان داخلی کارشان را به صورت موثر و بر

## بخش ۲: فرآیند ارزیابی

+ شناخت روش‌هایی برای افزایش ارتباط کاری با حسابرسان مستقل، و در صورت لزوم، با سایر اشخاص ثالث.

+ ایجاد فرصت‌های بیشتر برای گفتگوی صریح، از جمله بازخوردهای صادقانه از طرف حسابرسان داخلی و بازخوردهای سازنده از سوی هیات‌مدیره یا کمیته حساسی، که می‌تواند به بهبود کیفیت کارهای حساسی و تقویت ارتباط بین کمیته حساسی و حسابرسان داخلی کمک نماید.

### سوالاتی که درباره ارزیابی پرسیده می‌شوند

همانطور که اعضای هیات‌مدیره و کمیته حساسی سوالات در این ابزار ارزیابی را بررسی می‌نمایند، آنها باید این سوالات کلی زیر که مرتبط با دیدگاه‌های آنها از فعالیت حساسی داخلی است را در نظر بگیرند:

+ آیا فرآیند ارزیابی سالانه‌ای از حساسی وجود دارد که موثر بوده اما بیش از حد خسته‌کننده نباشد؟

+ آیا یک ارزیابی از نحوه جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات توسط حسابرسان داخلی و کمک به کسب و کار برای تصمیم‌گیری وجود دارد؟

+ آیا ارزیابی موثری در مورد کمک به رهبری و رهبران فعالیت حساسی داخلی به منظور شناخت نقش حساسی داخلی در سازمان و نیازها یا فرصت‌هایی برای تغییرات در نقش آنها وجود دارد؟

ارزیابی جامع و دوره‌ای می‌تواند از احساس رضایت‌مندی که فرض می‌کند همه چیز خوب است و نمی‌تواند چالش‌ها یا فرصت‌هایی برای فعالیت حساسی داخلی را آشکار کند، جلوگیری نماید. بخش‌های بعدی، سوالات خاصی را مطرح می‌کنند که هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌های حساسی می‌توانند متناسب با نیازهای خود به آنها بپردازند.

برخی از قلمروهای قضایی، استانداردها و مقرراتی را ایجاد می‌کنند که به ضرورت ارزیابی‌هایی در حساسی داخلی و اهمیت فرآیند بهبود کیفیت می‌پردازند (به پیوست مراجعه شود). در حالی که آن رهنمود، الزامات اساسی برای کیفیت و ارزیابی حساسی داخلی را مطرح می‌کند اما سپس برعهده کمیته حساسی است تا مسائل اضافی بسیار مهم را بررسی کند. این امر می‌تواند به کمیته حساسی کمک نماید تا از برنامه فعالیت حساسی داخلی، نحوه دستیابی به اهدافش، میزان اثربخشی کار آن در برآورده نمودن نیازهای سازمانی، و اینکه آیا سازمان از منابع و خدمات ارزش افزوده‌ای که فعالیت حساسی داخلی باید ارائه دهد به بهترین نحو استفاده می‌کند یا خیر، شناخت مستمری داشته باشد. همانطور که توسط بسیاری از سوالات در این ابزار ارزیابی نشان داده شده است، فراتر از هر ارزیابی دیگری، باید اطلاع‌رسانی‌های باز، مکرر و دو طرفه‌ای در صورت لزوم بین مدیر واحد حساسی داخلی (CAE) و رئیس کمیته حساسی وجود داشته باشد.

پایش عملکرد فعالیت حساسی داخلی مزایای بسیار دیگری دارد، از جمله:

+ بهبود شناخت اثربخشی حساسی داخلی و کارایی کار آن.

+ اطمینان یافتن از اینکه تلاش‌های حساسی داخلی از اهداف راهبردی واحد تجاری، هیات‌مدیره، و کمیته حساسی پشتیبانی می‌نماید.

+ دریافت به‌روزرسانی‌های ارزشمند در مورد ملاحظات کلیدی، از جمله اثربخشی کنترل‌ها و مدیریت ریسک.

+ شناسایی بینش‌ها در مورد فرصت‌هایی به منظور بهبود کارایی و/یا اثربخشی فعالیت حساسی داخلی.

## بخش ۳: کیفیت خدمات و کفایت منابع فراهم‌شده توسط فعالیت حسابرسی داخلی

«یک سازمان بهترین خدمت‌رسانی را توسط کارکنان حسابرسی داخلی که کاملاً دارای منابع و صلاحیت حرفه‌ای می‌باشند و خدماتی با ارزش افزوده و مهم برای مدیریت سازمانی کارآمد و موثر را فراهم می‌نمایند، ارائه می‌دهد.»

حسابرسی داخلی: ارزش‌افزایی در سراسر هیات‌مدیره، انجمن حسابرسان داخلی

+ صلاحیت و عملکرد رهبری و تیم حسابرسی داخلی و همچنین اثربخشی در انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای آنها. چارچوب صلاحیت حسابرسی داخلی انجمن حسابرسان داخلی می‌تواند منبع کلیدی در این بررسی باشد.

+ اگر حسابرسی داخلی از الگوبرداری به منظور ارزیابی این موضوع که از منابعش به بهترین نحو استفاده می‌کند یا خیر، استفاده می‌نماید یا اگر بهبودهایی در منابع در دسترس یا روش‌هایی که آنها مورد استفاده قرار می‌دهند، ضروری است.

از سوالات زیر استفاده نمایید تا به این مسائل و سایر موارد کلیدی بپردازید. به خاطر داشته باشید که به طور کلی سوالات در سراسر این متن به بهترین شیوه‌های عمل اشاره دارند. در حالی که ممکن است نیازی به مراحل بحث‌شده نباشد، اما هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌های حسابرسی می‌خواهند آنها را در بینش‌های خود نسبت به فعالیت حسابرسی داخلی لحاظ نمایند. در برخی موارد، ممکن است لازم باشد که کمیته حسابرسی این سوالات را برای مدیریت مطرح نماید تا به اطلاعات مورد نیاز دست یابد. برای همه سوالات موجود در این متن، فضایی برای مشاهداتی در مورد هر موضوع نیز فراهم می‌شود. با وجود این، مستندسازی پاسخ‌ها به اندازه در نظر گرفتن اینکه چگونه بررسی پاسخ‌ها می‌تواند به کمیته حسابرسی در نقش نظارتی‌اش و تمرکز بر حوزه‌هایی که شایسته بررسی‌های بیشتر هستند کمک نماید، اهمیت ندارد.

ارزیابی کیفیت خدمات و منابع فراهم‌شده توسط حسابرسی داخلی، بخش بنیادی هر ارزیابی است. هدف کلی در این بخش از ارزیابی این است که موارد زیر در نظر گرفته شوند:

+ توانایی کمیته حسابرسی جهت ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی.  
+ فعالیت حسابرسی داخلی تا چه اندازه منطبق با استانداردها و برنامه بهبود آن است.

+ آیا حسابرسی داخلی هم‌راستا با مسئولیت‌های لحاظ شده در منشور فعالیت عمل نموده، و انتظارات کمیته حسابرسی را برآورده می‌نماید یا خیر.

+ کیفیت بینش‌ها و نگرش‌هایی که حسابرسی داخلی در مورد راهبری، مدیریت ریسک و موضوعات کنترلی فراهم می‌نماید.

+ استفاده حسابرسی داخلی از فناوری و تخصص فنی.

+ آیا کار حسابرسی داخلی بر سازمان تاثیر مثبت دارد یا خیر.

## سوالات نمونه

## مشاهدات

## عملکرد و انتظارات

« آیا از آخرین ارزیابی، حسابرسی داخلی تاثیر مثبتی بر سازمان داشته است؟ آیا موضوعاتی که حسابرسی داخلی باعث شده است مورد توجه کمیته حسابرسی قرار بگیرند، مرتبط بودند؟ آیا پشتیبانی کافی برای مشاهدات و نتیجه‌گیری‌های آن وجود داشت؟

« آیا تعریف حسابرسی داخلی از موفقیت با تعریف کمیته حسابرسی از موفقیت همبستگی دارد؟

« آیا حسابرسی داخلی جهت برآورده نمودن نیازهای سازمانی و ارزش‌افزایی طراحی شده که به کسب و کار کمک نماید تا پیشرفتش را بهبود دهد؟

« آیا حسابرسی داخلی در نظارت بر کنترل‌های مالی، عملیاتی و تطبیقی (از جمله در حوزه‌های مرتبط با فناوری) موفق بوده است؟

« آیا منابع حسابرسی داخلی برای تحقق منشور خود و برآورده نمودن انتظارات هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی کافی هستند؟

« آیا تیم حسابرسی راهبرد حسابرسی دارد؟ آیا چشم‌انداز راهبردی شامل برنامه‌ریزی نیروی کار برای تیم حسابرسی می‌باشد که منابع لازم برای ارائه خدمات موثر را مورد بررسی قرار می‌دهد (یعنی، منابع کافی و مدیریت استعداد)؟

« آیا منشور حسابرسی داخلی به طور منظم توسط کمیته حسابرسی بازبینی می‌شود؟ آیا حسابرسی داخلی از آن منشور تبعیت می‌کند؟

« آیا طرح حسابرسی طوری سازماندهی شده است که بتوان مسائل را به موقع تشخیص داد و همانطور که انتظار می‌رود بتوان کارهای حسابرسی را کامل نمود؟

« اگرچه انتشار گزارش‌ها اجباری نیست، اما به عنوان بهترین شیوه‌عمل، آیا حسابرسی داخلی نتایج را با جزئیات اقداماتش و طرح‌های اقدامات اصلاحی محدود به زمان اطلاع‌رسانی می‌نماید؟ (سوالات بیشتری در رابطه با گزارش‌گری حسابرسی داخلی در بخش چهارم گنجانده شده‌اند).

« آیا مدیریت نسبت به درخواست‌های حسابرسی داخلی پاسخگو است؟

## ملاحظات ریسک

« آیا فعالیت حسابرسی داخلی دانش هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی درباره ریسک‌های کنونی و نوظهور برای سازمان را گسترش می‌دهد؟

« آیا ارتباطات آشکاری بین طرح حسابرسی و اهداف راهبردی و ریسک‌های سازمان وجود دارد؟

« آیا مدیر واحد حسابرسی داخلی برای کمیته حسابرسی توضیح می‌دهد که طرح حسابرسی چگونه حوزه‌های چالش برانگیز و بحرانی را پوشش می‌دهد، از جمله حوزه‌های نوظهور یا موجود ریسک که مانع اهداف سازمانی خواهند شد یا می‌توانند باشند؟

## فناوری و تخصص فنی

« آیا تیم حسابرسی از فناوری تحول‌آفرین، مانند تجزیه و تحلیل پیشرفته داده‌ها، اتوماسیون فرآیند رباتیک، فرآیند داده‌کاوی، یادگیری ماشینی، و هوش مصنوعی برای شناسایی روندها و ناهنجاری‌های ریسک استفاده می‌نماید؟

« آیا حسابرسی داخلی، فناوری‌های مختلف را به صورت پیوسته و موثر ارزیابی و اجرا می‌نماید تا از خدمات اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای خود پشتیبانی کند و باعث کارایی در واحد شود؟

« آیا حسابرسی داخلی به صورت گسترده از فناوری استفاده می‌کند تا همچنین تاثیر و علل ریشه‌ای مسائل را (به جای صرفاً شناسایی مسائل) بررسی نماید؟

« در حوزه فناوری یا هر حوزه فنی دیگری، آیا تیم حسابرسی داخلی در صورت لزوم از کارشناسان برون‌سازمانی دعوت به همکاری می‌نماید؟



## سوالات نمونه

## مشاهدات

### اطمینان بخشی کیفیت

« آیا تیم حسابرسی داخلی از فرآیندهای کیفیت استفاده و در تلاش‌های بهبود مستمر مشارکت می‌نماید؟  
« نتایج جدیدترین گزارش‌های داخلی برنامه اطمینان بخشی و بهبود کیفیت و ارزیابی‌های برون‌سازمانی چه مواردی هستند؟  
« چنانچه هرگونه حوزه بهبود قابل ملاحظه یا عدم تطبیق با استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی و سایر استانداردهای کیفیت وجود دارد، دلایل چه بودند و آیا حسابرسی داخلی به اندازه کافی به هر یک از آنها پرداخته است؟  
« آیا حسابرسی داخلی با استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی مطابقت دارد؟  
« در صورت لزوم، آیا در ضوابط مربوط به نحوه فعالیت حسابرسی داخلی، به صورت مناسب افشا شده است که فعالیت آنها طبق قوانین یا مقررات از تطبیق با بخش‌های خاصی از استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی منع شده است؟

### ارزش افزایی

« آیا فعالیت حسابرسی داخلی از تخصص خود برای کمک به ابتکارات اجرایی کلیدی، مانند تطبیق با قوانین و مقررات جدید، یک رویداد غیرمنتظره مانند اپیدمی کووید-۱۹، یا پیاده‌سازی فناوری توانمندسازی سازمان استفاده می‌نماید؟  
« آیا تیم حسابرسی داخلی علاوه بر مسئولیت‌های اطمینان بخشی خود، نقش مشاوره‌ای را ایفا می‌نماید؟  
« آیا حسابرسی داخلی حوزه‌هایی را برای خدمات اطمینان بخشی در نتیجه خدمات مشاوره‌ای انجام شده، شناسایی نموده است؟  
« آیا حسابرسی داخلی نظرسنجی پس از انجام کار حسابرسی را صورت می‌دهد؟  
« آیا حسابرسی داخلی درخواست‌هایی را از مدیریت دریافت می‌نماید؟  
« آیا حسابرسی داخلی، یک چرخش با اهمیت تلقی می‌شود؟

### ویژگی‌ها و ساختار تیم

« آیا کمیته حسابرسی از این موضوع آگاهی دارد که حسابرسی داخلی منابع و صلاحیت مناسب جهت انجام صحیح کارهایش و تحقق اهداف کمیته حسابرسی را دارا می‌باشد یا خیر؟  
« آیا مدیر واحد حسابرسی داخلی در مورد درصدی از حسابرسان داخلی رسمی (CIAS) در تیم، به کمیته حسابرسی گزارش می‌دهد؟ درصدی با مدرک کارشناسی ارشد؟ درصدی با سایر تجربیات تخصصی یا مدارک مرتبط؟  
« آیا تیم حسابرسی داخلی از نظر جمعیتی و انواع و گستره تجربیات، یک گروه متنوع است؟  
« آیا کمیته حسابرسی درباره این موضوع که آیا حسابرسی داخلی دائماً تیم خود را از طریق استخدام، نگهداری و ارتقای موثر بهبود می‌دهد یا خیر، مطلع است؟ آیا اعضای تیم درون واحد جابجا می‌شوند تا دانش و دیدگاه‌هایشان را گسترده‌تر نمایند؟  
« آیا طرح جانشینی (جانشین پروری) برای مدیر واحد حسابرسی داخلی و همچنین اعضای کلیدی تیم وجود دارد؟  
« آیا حسابرسی داخلی در پروژه‌های خاص، برنامه حسابرسان مهمان را اتخاذ می‌نماید؟

## سوالات نمونه

## الگوبرداری و بازخورد

« آیا حسابرسی داخلی از الگوبرداری استفاده می‌نماید تا بررسی کند فرآیندها، عملکرد و رهبری‌اش چگونه با سایر سازمان‌ها مقایسه می‌شوند؟  
 « آیا معیارها یا شاخص‌های عملکردی، توسط حسابرسی داخلی بطور منطقی و هم‌راستا با منشور وظایف و مسئولیت‌هایش پیگیری می‌شود؟  
 « آیا مدیریت، بازخوردهایی در مورد مدیر واحد حسابرسی داخلی و به طور کلی تیم حسابرسی داخلی را ارائه می‌دهد؟  
 « آیا حسابرسان مستقل بازخوردهایی در مورد فعالیت حسابرسی داخلی را ارائه می‌دهد؟

## اطمینان بخشی ترکیبی

« حسابرسی داخلی رویکرد اطمینان بخشی یکپارچه/ترکیبی را چگونه انجام می‌دهد تا تضمین کند که فعالیت‌هایش هماهنگ با سایر ارائه‌دهندگان خدمات اطمینان بخشی درون و برون سازمانی است؟  
 « آیا رویکرد اطمینان بخشی ترکیبی، شکاف‌های پوششی یا تکرار تلاش‌ها را نشان می‌دهد؟

«حسابرسان داخلی می‌توانند مبالغ قابل توجهی از پول را در سازمان خود صرفه‌جویی نمایند و به عنوان مثال، با شناسایی ناکارآمدی‌های عملیاتی، مخارج بیپهوده، سرقت کارکنان، تقلب، و مواردی از عدم تطبیق با قوانین یا مقررات باعث حفظ اعتبار خود در بازار شوند. آنها مراقب جو شرکت هستند و انواعی از فعالیت‌هایی مانند ارزیابی ریسک‌ها، تحلیل فرصت‌ها، پیشنهاد بهبودها، ترویج اصول اخلاقی، اطمینان از صحت سوابق و صورت‌های مالی، آموزش مدیریت ارشد و هیات‌مدیره در رابطه با مسائل مهم، بررسی تقلب، آشکارسازی مخارج بیپهوده، هشدار خطرها، توصیه برای کنترل‌های قوی‌تر، نظارت بر رعایت قوانین و مقررات، و بسیاری موارد دیگر را انجام می‌دهند!»

کارهای روزمره: [نگاهی به مسئولیت‌های مختلف حسابرسان داخلی](#)، انجمن حسابرسان داخلی

## بخش ۴: ارتباطات و تعامل با تیم حسابرسی داخلی

ارتباطات منظم بین کمیته حسابرسی و فعالیت حسابرسی داخلی، باعث می‌شود که کمیته حسابرسی بتواند بر عملکرد و فرایند حسابرسی داخلی نظارت مناسبی داشته باشد. سوالات این بخش می‌تواند به ترویج یک گفتگوی استوار و سازنده بین حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی کمک نماید.

### سوالات نمونه

### مشاهدات

#### رابطه کاری

« آیا حسابرسی داخلی طرح خود را اطلاع‌رسانی می‌نماید و به دنبال بازخورد و تایید است؟ آیا جهت اطمینان از اینکه این طرح هنوز هم قابل اجرا است، آن را پیگیری می‌کند؟  
« آیا همه مباحثه‌ها بین هیات‌مدیره، کمیته حسابرسی، و حسابرسی داخلی صریح و جامع هستند؟  
« آیا رئیس کمیته حسابرسی در خارج از جلسات، در دسترس مدیر واحد حسابرسی داخلی است؟  
« آیا حسابرسی داخلی با مطرح نمودن مسائل با اهمیت و گاهاً دشوار احساس راحتی می‌نماید؟  
« آیا هنگامی که حسابرسی داخلی مسائل دشوار را مطرح می‌کند، اختلاف نظری وجود دارد؟  
« آیا به عنوان بخشی از گزارش‌گری دوره‌ای به کمیته حسابرسی، زمان کافی و مناسب به مدیر واحد حسابرسی داخلی داده می‌شود؟  
« آیا کمیته حسابرسی جلسات اجرایی با مدیر واحد حسابرسی داخلی و بدون مدیریت برگزار می‌کند؟ اگر جواب مثبت است، چند مرتبه؟ اگر جواب منفی است، چرا خیر؟

#### کیفیت اطلاع‌رسانی‌ها

« آیا مدیر واحد حسابرسی داخلی درباره ارزیابی دوره‌ای ریسک و طرح حسابرسی خود به کمیته حسابرسی اطلاع‌رسانی می‌نماید؟  
« آیا اطلاع‌رسانی فعالیت حسابرسی داخلی به کمیته حسابرسی شناخت خوبی از ریسک‌هایی که باید پوشش داده شوند، فرایند نظارت بر ریسک‌های نوظهور، و احتمال تقلب را فراهم می‌آورد؟  
« آیا برقراری ارتباط، اطلاعات لازم برای کمیته حسابرسی به منظور تعیین اینکه فرآیندهای تیم حسابرسی داخلی به روشی حرفه‌ای انجام می‌شوند و نتایج آن صحیح است یا خیر را فراهم می‌نماید؟  
« آیا فعالیت حسابرسی داخلی در مورد درصد طرح‌های اقدامات مدیریتی که اجرا می‌شوند و بازه زمانی آنها گزارش می‌دهد؟  
« آیا اطلاع‌رسانی‌های حسابرسی داخلی به خوبی سازماندهی شده و شفاف هستند؟ آیا کمیته حسابرسی در نظر می‌گیرد که اینها گزارش‌گری با تاثیرگذاری بالا همراه با دیدگاه‌هایی با کیفیت بالا هستند؟  
« آیا گزارش‌گری حسابرسی داخلی به موقع و حقیقتاً درست، بی‌طرفانه و سازنده است؟  
« آیا گزارش‌گری حسابرسی داخلی شامل فعالیت حسابرسی داخلی، ریسک‌های پیش‌روی قابل ملاحظه و مسائل کنترلی است؟ آیا اهداف و دامنه کار حسابرسی، نتیجه‌گیری‌ها، پیشنهادها و طرح‌های عملی شفاف هستند؟

## بخش ۵: استقلال، بی‌طرفی، و تردید حرفه‌ای حسابرس

«حسابرسان برون‌سازمانی مستقل از سازمان هستند. در مقایسه، حسابرسان داخلی، که بخش جدایی‌ناپذیر سازمان‌شان هستند، استقلال و بی‌طرفی سازمانی را در رویکرد کاری‌شان نشان می‌دهند و از فعالیتی که حسابرسی آن را انجام می‌دهند مستقل می‌باشند. ارتباط گزارش‌گری حسابرسان داخلی با کمیته حسابرسی برای استقلال فعالیت آنها بسیار اهمیت دارد.»

*کمیته حسابرسی: هدف، فرآیند، و حرفه‌ای‌گری، انجمن حسابرسان داخلی*

استانداردهای بین‌المللی انجمن حسابرسان داخلی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی، الزامات استقلال و بی‌طرفی برای حسابرسان داخلی را مطرح می‌کند. به علاوه، انجمن حسابرسان داخلی بیان می‌کند که بهترین شیوه‌عمل برای منشور حسابرسی داخلی لازم است تا استقلال حسابرسی داخلی را از طریق رابطه گزارش‌گری دوگانه تثبیت کند. براساس این رابطه، مدیر واحد حسابرسی داخلی باید به صورت اداری به مدیریت ارشد گزارش داده، و همچنین مسیر راهبردی و پاسخگویی را به کمیته حسابرسی گزارش نماید.

بنابراین فعالیت حسابرسی داخلی توازن ظریفی بین نقش آن به عنوان حسابرس مستقل و یک منبع کلیدی برای سازمان را حفظ می‌کند. سوالات این بخش به توضیح مراحل مورد نیاز برای حفظ و نظارت بر آن توازن کمک خواهند کرد.

### مشاهدات

### سوالات نمونه

#### بهترین شیوه‌های عمل کلی

« آیا مدیر واحد حسابرسی داخلی فرهنگی را ترویج می‌نماید که بی‌طرفی و تردید (حرفه‌ای) را به صورت فعال ترغیب می‌کند؟  
 « آیا فرهنگ و راهبری کلی توسط کمیته حسابرسی از بی‌طرفی و تردید (حرفه‌ای) حسابرسی داخلی پشتیبانی می‌نماید؟  
 « آیا کارکنان حسابرسی داخلی آموزش‌های کافی در مورد اهمیت استقلال، بی‌طرفی و تردید (حرفه‌ای) را دریافت نموده‌اند؟  
 آیا آنها در صورت لزوم آموزش‌های جدیدتری را دریافت می‌نمایند؟  
 « آیا حسابرسی داخلی چالش‌های مربوط به بی‌طرفی یا تردید (حرفه‌ای) را به کمیته حسابرسی گزارش می‌دهد؟  
 « آیا اعضای تیم بطور منظم جابجا می‌شوند تا در نتیجه آنها بتوانند از بینش‌ها و نبوغ‌شان در نقشها یا وظایف جدید استفاده نمایند؟ آیا برنامه‌های پیشرفت مستمر برای اعضای کارکنان وجود دارند؟  
 « منطق ساختار سازمانی تیم چیست و آیا نیاز به بررسی تنظیم مجدد ساختار در چشم‌انداز راهبردی مدیر واحد حسابرسی داخلی این بخش، وجود دارد؟  
 « آیا تیم حسابرسی داخلی خط‌مشی‌ها و رویه‌هایش (روش‌شناسی)، را هم‌راستا با استانداردها و بهترین شیوه‌های عمل نگه می‌دارد؟ آیا خط‌مشی‌ها و رویه‌های حسابرسی داخلی، به منظور آموزش (حسابرسان جدید، حسابرسان مهمان) استفاده می‌شوند و برای مراجعه تیم حسابرسی داخلی در دسترس می‌باشند؟

## سوالات نمونه

## مشاهدات

### استقلال

« آیا استقلال فعالیت حساسی داخلی پذیرفته می‌شود و مورد احترام است؟ آیا فعالیت حساسی داخلی قابل اطمینان و محرمانه در نظر گرفته می‌شود؟

« آیا مدیر واحد حساسی داخلی می‌تواند صادقانه با ارکان راهبری صحبت کند؟

« آیا تیم حساسی داخلی و مدیر واحد حساسی داخلی می‌توانند ارتباط مشترک با مدیریت، هیات‌مدیره، و کمیته حساسی داشته باشند بدون اینکه این ارتباط با استقلال، بی‌طرفی و تردید (حرفه‌ای) آنها تداخل داشته باشد؟

« آیا تیم این موضوع را درک می‌نماید که هدف کلی، حفظ استقلال است تا یافته‌هایی را تدوین نمایند که به شرکت کمک می‌کند تا موفق‌تر باشد؟

« آیا فعالیت حساسی داخلی می‌تواند نسبت به فشار برای به حداقل رساندن یا محدود نمودن حساسی یا تسلیم شدن در برابر مساعدت‌های دیگری که مدیریت درخواست می‌کند، مقاومت نماید؟

« آیا یافته‌های حساسی کاهش یافته یا از انتشار آنها جلوگیری شده است، یا مدیریت به گزارش‌های حساسی داخلی اطمینان دارد و از آنها استقبال می‌کند؟

« آیا شاخص‌هایی وجود دارند که نشان دهند فعالیت حساسی داخلی رضایت‌بخش است و به طور معمول جهت پیگیری مکرر رویه‌های مشابه، اتخاذ شده باشند؟

« آیا نمایندگان تیم حساسی به صورت منظم – به عنوان مثال، هر سه ماه یکبار – با رهبری شرکت جلسه دارند؟

« آیا در جلسات اجرایی به گزارش مدیر واحد حساسی داخلی گوش داده می‌شود؟ آیا مدیر واحد حساسی داخلی درباره چالش‌های پیش‌رو و اتخاذ تصمیمات دشوار صادقانه بحث و بررسی می‌نماید؟

### بی‌طرفی

« آیا نمونه‌هایی وجود دارند که روابط فردی یا حرفه‌ای حساسی داخلی با حوزه‌هایی که باید حساسی شوند یا پای‌بندی به آن حوزه‌ها باعث شود که بی‌طرفی آنها تحت‌الشعاع قرار گیرند؟

« آیا اعضای تیم حساسی داخلی می‌توانند ذهنیت بدون سوگیری و بی‌طرفانه‌ای در همه کارهای حساسی را حفظ نمایند؟

« اگر مدیر واحد حساسی داخلی یا سایر اعضای تیم، طرح تشویقی مبتنی بر خرید سهام را دریافت نمایند، آیا حس می‌کنید که به نظر می‌رسد این موضوع بر بی‌طرفی آنها اثرگذار است؟

« آیا حساسی داخلی توازن خوبی از کار اطمینان‌بخشی و مشاوره‌ای را نشان می‌دهد؟

« آیا مدیر واحد حساسی داخلی آماده تایید اشتباهات یا محدودیت‌ها بوده و مشتاق است که مهارت‌ها و چشم‌اندازهای جدیدی را یاد بگیرد؟ آیا حساسی داخلی در صورت نیاز از کارشناسان برون‌سازمانی درخواست همکاری می‌نماید؟

## سوالات نمونه

## مشاهدات

## تردید (حرفه‌ای)

همان‌طور که در مورد سایر حوزه‌های منتخب صدق می‌کند، هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی ممکن است بخواهند سوالاتی را در این بخش برای مدیریت حسابرسی داخلی مطرح نمایند.

« آیا تیم حسابرسی داخلی از تردید (حرفه‌ای) مناسب در کارش استفاده می‌کند؟ آیا این تیم قبل از نتیجه‌گیری، مستندات کافی را گردآوری نموده و حقایق را به چالش می‌کشد؟

« آیا اعضای تیم سطح کنجکاوی مناسب و ذهنیت پرسشگرانه‌ای دارند؟

« آیا اعضای تیم در مورد به چالش کشیدن یا راستی‌آزمایی مستقل اطلاعات دریافت شده از سایر افراد در سازمان رضایت دارند؟ آیا آنها برای انجام چنین کاری به صورت فعالانه، تشویق می‌شوند؟

« آیا اعضای تیم سوالاتی را مطرح می‌نمایند که پاسخ‌های ساده بله/خیر دریافت کنند یا سوالاتی که بیشتر تامل برانگیز هستند و باید با جزئیات بیشتر یا روشن‌بینی پاسخ داده شوند؟

« آیا تیم حسابرسی درباره شرکت، صنعت آن، و ریسک‌ها و چالش‌هایی که با آن مواجه می‌شود، دانش کافی دارد تا داده‌ها یا مشاهدات سوال برانگیز را تشخیص دهد؟

« آیا هنگامی که اعضای تیم حسابرسی با یافته‌های سوال برانگیز مواجه می‌شوند، گاهی اوقات در مورد نحوه رسیدگی یا تجربه مسائل خاص توسط سایر واحدهای تجاری، تحقیق می‌کنند؟

« آیا اعضای تیم حسابرسی می‌توانند یافته‌هایشان را از نظر وجود اشتباهات یا جزئیات شگفت‌انگیز به دقت بررسی نمایند؟ آیا آنها می‌توانند جهت توسعه دیدگاه کلی‌نگر سازمان از رویه‌ها، عقب‌نشینی کنند؟

« آیا زمان لازم به تیم حسابرسی داخلی داده می‌شود تا تردید (حرفه‌ای)، بی‌طرفی و استقلال خود را بدون احساس فشار اعمال کند تا کار خود را به موقع تمام نموده یا یافته‌ای را تایید کند؟

« رتبه‌بندی گزارش حسابرسی داخلی چه چیزی را درباره تردید (حرفه‌ای) آشکار می‌کند؟ آیا عدم وجود مسائل یا رتبه‌بندی‌های کنترل شده مناسب نشان‌دهنده عدم تردید (حرفه‌ای) یا ذهنیت پرسشگرانه است؟

## بخش ۶: نتیجه‌گیری: ارزش‌افزایی

در مجموع، حسابرسی داخلی و کمیته حسابرسی می‌توانند دیدگاه کلی یک سازمان را توسعه دهند که آنها را قادر می‌سازد تا تنوعی از راهبری، ریسک، و ملاحظات کنترلی، چه کوچک و چه بزرگ را شناسایی نمایند. ارزیابی یک ابزار قدرتمند است که کمیته‌هایی حسابرسی می‌توانند استفاده نموده تا اطمینان دهند که تمام سه خط منجر به دیدگاه کلی محیط ریسک شرکتی می‌شوند و از آن سود می‌برند.

هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌هایی حسابرسی می‌توانند از این ابزار ارزیابی برای تعیین بهتر هر یک از موارد زیر استفاده نمایند:

- + درک بهتر اینکه خروجی حسابرسی داخلی انتظارات را چقدر خوب برآورده نموده است.
  - + اعتبارسنجی بهتر اینکه هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی چه مواردی درباره نقش و تلاش‌های حسابرسی داخلی از مدیر واحد حسابرسی داخلی و مدیریت می‌شنوند و شناخت خود را از این حوزه عمیق‌تر می‌نمایند.
  - + همبستگی بهتر آن با خودارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی و هرگونه داده‌های الگوبرداری در دسترس و اطمینان‌بخشی به کمیته حسابرسی که اعضای آن می‌توانند در این نقطه زمانی به فعالیت حسابرسی داخلی اتکا نمایند.
- به خاطر داشته باشید که وقتی این ارزیابی به پایان رسید، سوالات تمام نمی‌شوند. هیات‌مدیره‌ها و اعضای کمیته حسابرسی باید سپس از خودشان بپرسند که آیا نتایج ارزیابی چیزی بودند که آنها انتظار داشتند و آیا فرصت‌هایی برای بهبود وجود دارند. ارزیابی‌ها ممکن است معیارهایی را ایجاد نمایند و احتمالاً راه را برای ملاحظات بیشتر هموار می‌کنند. آنها همچنین می‌توانند به هیات‌مدیره‌ها و کمیته‌هایی حسابرسی کمک نموده تا بررسی کنند آیا سازمان از فعالیت حسابرسی داخلی به ارزش کامل خود دست یافته است یا خیر، یا آیا پروژه‌ها و نقش‌های مشاوره‌ای وجود دارند که به تیم امکان می‌دهد تا سهم‌شان را افزایش دهند. وقتی که آنها ارزیابی را کامل نمودند، هیات‌مدیره و کمیته حسابرسی می‌توانند از نتیجه‌گیری‌هایشان استفاده کنند تا هرگونه تغییرات مورد نیاز را بررسی و از فرصت‌های جدید بالقوه برای مشارکت بیشتر حسابرسی داخلی در حرکت سازمان به سطح بعدی بهره‌گیرند.

## پیوست: الزامات و استانداردهای مرتبط آمریکا

### استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی

براساس مجموعه استاندارد ۱۳۰۰ از چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای انجمن حسابرسان داخلی، مدیر واحد حسابرسی داخلی سازمان باید یک برنامه بهبود و تضمین کیفیت (QAIP) را تدوین و حفظ کند. برنامه بهبود و تضمین کیفیت باید یک ارزیابی را لحاظ کند که منطبق با تعریف انجمن حسابرسان داخلی از حسابرسی داخلی و استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی باشد و همچنین ارزیابی نماید که آیا حسابرسان فعال، آئین رفتار حرفه‌ای را اعمال می‌کنند یا خیر. برنامه بهبود و تضمین کیفیت باید همه جنبه‌های فعالیت حسابرسی داخلی را - هم با ارزیابی درون‌سازمانی و هم با ارزیابی برون‌سازمانی - پوشش دهند. این برنامه باید کارایی و اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی را ارزیابی نموده و فرصت‌های بهبود را مشخص نماید.

ارزیابی‌های برون‌سازمانی باید دست کم هر پنج سال یکبار توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط خارج از سازمان انجام شود. ارزیابی‌های درون‌سازمانی باید شامل نظارت مستمر بر فعالیت حسابرسی داخلی و خودارزیابی‌های ادواری یا ارزیابی‌ها توسط سایر کارکنان سازمان که دانش کافی درباره عملیات حسابرسی داخلی دارند، باشد. راهنمای ارزیابی کیفیت انجمن حسابرسان داخلی برای فعالیت حسابرسی داخلی توصیه می‌کند که ارزیابی‌های درون‌سازمانی دست کم به صورت سالانه صورت گیرد.

### استانداردهای خاص

**استاندارد ۱۳۰۰ انجمن حسابرسان داخلی** - برنامه بهبود و تضمین کیفیت. مقرر می‌دارد که مدیر واحد حسابرسی داخلی باید برنامه‌ای را برای بهبود و تضمین کیفیت به گونه‌ای تدوین و حفظ کند که همه ابعاد فعالیت حسابرسی داخلی را پوشش دهد. این برنامه باید شامل هر دوی برنامه‌های ارزیابی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی باشد که برنامه‌های ارزیابی‌های درون‌سازمانی شامل هر دوی نظارت مستمر و خودارزیابی منظم است. همانطور که انجمن حسابرسان داخلی بیان می‌کند، فعالیت حسابرسی داخلی نه تنها تحت استانداردهای حرفه‌ای، لازم‌الاجرا است بلکه همچنین ضروری است بالاترین سطح کیفیت را برای مشتری حفظ نماید.

**استاندارد ۱۳۱۱ انجمن حسابرسان داخلی** - ارزیابی‌های درون‌سازمانی. «خودارزیابی‌های ادواری در مقایسه با نظارت مستمر تمرکز متفاوتی دارد چرا که آنها عموماً، یک بررسی کلی‌تر و جامع‌تری از استانداردها و فعالیت حسابرسی داخلی ارائه می‌کنند. در مقایسه، نظارت مستمر عموماً متمرکز بر بررسی‌هایی

است که در سطح کار حسابرسی انجام شده‌اند. علاوه بر این، خود ارزیابی‌های ادواری میزان رعایت هر استاندارد را نشان می‌دهد، در حالی که نظارت مستمر بیشتر بر روی استانداردهای عملکردی در سطح کار حسابرسی متمرکز است.»

**استاندارد ۱۳۱۲** - ارزیابی‌های برون‌سازمانی. مقرر می‌دارد یک ارزیابی برون‌سازمانی باید دست کم هر پنج سال یکبار توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط خارج از سازمان انجام شود. هدف، ارزیابی این موضوع است که فعالیت حسابرسی داخلی چقدر منطبق با استانداردها و آئین رفتار حرفه‌ای است.

### الزامات بورس اوراق بهادار

#### راهنمای شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار نیویورک:

همه شرکت‌های پذیرفته شده باید کارکرد حسابرسی داخلی (بخش ۳۰۳ الف. ۰۷ پ))، در یا طی یک سال پذیرش در بورس را داشته باشند. براساس این توضیحات، «شرکت‌های پذیرفته شده باید کارکرد حسابرسی داخلی را حفظ نموده تا ارزیابی‌های مستمر از فرآیندهای مدیریت ریسک شرکت و سیستم کنترل داخلی را برای مدیریت و کمیته حسابرسی فراهم کنند.» این راهنما بیان می‌کند که «کمیته حسابرسی برای انجام کارکردهای نظارتی خود به شکل موثرتر، باید از جلسات جداگانه با مدیریت، حسابرسان مستقل و آنهایی که مسئول کارکرد حسابرسی داخلی هستند، بهره بگیرد.»

**نزدک (NASDAQ):** نزدک (NASDAQ) شرکت‌های پذیرفته شده در بورس را ملزم به دارا بودن کارکرد حسابرسی داخلی نمی‌کند.

#### منابع و مطالب پیشنهادی

##### انجمن حسابرسان داخلی

«استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی، از جمله مجموعه استانداردهای ۱۳۰۰.»

«چارچوب صلاحیت حسابرسی داخلی»

«مدل سه خط (دفاعی) انجمن حسابرسان داخلی (IIA): به‌روزرسانی مدل سه خط دفاعی»

«حسابرسی داخلی: ارزش‌افزایی در سراسر هیات‌مدیره»

«مدل بلندپروازانه حسابرسی داخلی»

«منشور مدل فعالیت حسابرسی داخلی»

#### سایر

«تمرکز ابزار ارزیابی کیفیت حسابرسی برای حسابرسی مستقل»



## راهنمای پیاده‌سازی استاندارد ۱۳۱۲ - ارزیابی های برون‌سازمانی

### چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) حسابرسی داخلی

مرتضی اسدی الهه مهدوی ثابت

## چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) حسابرسی داخلی - راهنمای پیاده‌سازی استاندارد ۱۳۱۲

### استاندارد ۱۳۱۲ - ارزیابی های برون‌سازمانی

ارزیابی های برون‌سازمانی باید دست کم هر پنج سال یک بار توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل (از بیرون سازمان) و واجد شرایط انجام شود. مدیر واحد حسابرسی داخلی باید در موارد زیر با هیات مدیره گفتگو کند:

- شکل و دفعات ارزیابی برون‌سازمانی
- صلاحیت و استقلال ارزیاب یا گروه ارزیابی برون‌سازمانی، شامل هرگونه تضاد منافع بالقوه.

### تفسیر:

ارزیابی های برون‌سازمانی می‌تواند از طریق یک ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی یا یک خود ارزیابی درون‌سازمانی که به تایید ارزیابان مستقل برون‌سازمانی می‌رسد، انجام شود. ارزیاب برون‌سازمانی باید میزان پیروی از آیین رفتار حرفه‌ای و استانداردها را بیان کند؛ ارزیابی برون‌سازمانی می‌تواند نکات عملیاتی یا راهبردی را نیز در برگیرد.

یک ارزیاب یا گروه ارزیابی واجد شرایط، صلاحیت‌های خود را در دو زمینه نشان می‌دهد: انجام حرفه‌ای حسابرسی داخلی و فرآیند ارزیابی برون‌سازمانی. صلاحیت می‌تواند از ترکیب تجربه با آموخته‌های نظری حاصل شود. تجارب بدست آمده در سازمان‌هایی که به لحاظ اندازه، پیچیدگی، نوع صنعت و مسائل فنی، مشابه هستند، ارزشمندتر از تجربه کاری کمتر مرتبط می‌باشد. در مواردی که ارزیابی توسط یک گروه انجام می‌شود، نیازی نیست که همه اعضای گروه، واجد همه تخصص‌های لازم باشند؛ در حقیقت این گروه ارزیابی است که در مجموع باید واجد صلاحیت‌های لازم باشد. مدیر حسابرسی داخلی برای ارزیابی اینکه آیا ارزیاب یا گروه ارزیابی از تخصص کافی برخوردار هستند تا واجد شرایط قلمداد شوند، از قضاوت حرفه‌ای استفاده می‌کند.

منظور از یک ارزیاب یا گروه ارزیابی مستقل این است که ارزیاب یا گروه ارزیابی، تضاد منافع واقعی یا ظاهری نداشته باشند و تحت کنترل یا جزیی از تشکیلاتی نباشند که واحد حسابرسی داخلی به آن تعلق دارد. مدیر

واحد حسابرسی داخلی لازم است نظارت عالیته هیات مدیره را در مورد ارزیابی برون‌سازمانی برای کاهش تضاد منافع ظاهر شده یا بالقوه جلب کند.

## شروع به کار

همانطور که این استاندارد نشان می‌دهد، مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) برای تضمین اینکه فعالیت حسابرسی داخلی دست کم هر پنج سال یکبار یک ارزیابی برون‌سازمانی را توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل از بیرون سازمان انجام دهد، مسئول است. این ارزیابی برون‌سازمانی تایید می‌کند که فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با استانداردهای بین‌المللی اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی (استانداردها) و آیین رفتار حرفه‌ای می‌باشد. بنابراین، بسیار مهم است که مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) بطور منظم چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) را بررسی و اطمینان حاصل کند که فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با تغییرات استاندارد باشد.

مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) بطور معمول شناختی از انواع ارزیابی‌های کیفی برون‌سازمانی و نیز انواع منابع ارزیابی برون‌سازمانی موجود برای ارائه خدمات دارد. مدیر واحد حسابرسی داخلی همچنین ممکن است به آگاهی از هرگونه سیاست‌های تدارکاتی برای سازمان خود، مربوط به تامین یک ارائه دهنده خدمات برون-سازمانی نیاز داشته باشد. علاوه بر این، مدیر واحد حسابرسی داخلی عموماً باید از الزامات استقلال آگاهی داشته و شرایطی که ممکن است به استقلال آسیب برساند یا باعث ایجاد تضاد منافع برای یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل شود را درک کند.

## ملاحظات پیاده‌سازی

به منظور آموزش ذینفعان و بدست آوردن شناخت و فهم مناسب انتظارات سازمان، مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) بطور معمول در مورد شکل و دفعات ارزیابی‌های برون‌سازمانی با هیئت مدیره و مدیریت ارشد گفتگو می‌کند.

استانداردها الزام می‌کنند که ارزیابی برون‌سازمانی باید هر پنج سال انجام شود. با این وجود، فعالیت حسابرسی داخلی بواسطه گفتگو پیرامون این الزامات با هیئت مدیره و مدیریت ارشد، ممکن است انجام ارزیابی‌های برون-سازمانی بیشتر را مناسب تشخیص دهد. انجام ارزیابی‌های بیشتر چند دلیل دارد، از جمله تغییر مدیریت ارشد یا مدیر حسابرسی داخلی (CAE)، تغییرات زیاد در روبه‌ها یا سیاست‌های حسابرسی داخلی، ادغام دو یا چند کار حسابرسی داخلی در یک فعالیت حسابرسی داخلی، یا تعدیل زیاد کارکنان. علاوه بر این، مسائل مرتبط با صنعت نیز ممکن است انجام بررسی‌های بیشتر را الزام کند.

ارزیابی‌های برون‌سازمانی میزان انطباق فعالیت حسابرسی داخلی با استانداردها را سنجیده و ارزیابی می‌کند که آیا حسابرسان داخلی، آیین رفتار حرفه‌ای را بکار می‌گیرند یا خیر. انتظار می‌رود که از طریق انطباق با استانداردها و آیین رفتار حرفه‌ای، فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با اصول محوری (اساسی) اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی و تعریف حسابرسی داخلی باشد. همانطور که در استاندارد ۱۳۲۰ اشاره شد: ارزیاب با گزارشگری در مورد برنامه بهبود و تضمین کیفیت باید نتیجه‌گیری‌ای در مورد میزان انطباق ارائه دهد.

ارزیابی‌های برون‌سازمانی ممکن است با استفاده از یکی از دو رویکرد متفاوت زیر انجام شوند:

- یک ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی توسط یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط. این گروه باید متشکل از متخصصان مجرب و تحت رهبری فردی باتجربه و حرفه‌ای باشد. دامنه ارزیابی کاملاً برون‌سازمانی شامل موارد زیر است:

- سطح انطباق با منشور، برنامه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، شیوه‌ها و الزامات قانونی مربوط فعالیت حسابرسی داخلی.

- کارایی و اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی که با ارزیابی موارد زیر سنجیده می‌شود:

- فرایندها و زیرساخت‌ها از جمله برنامه بهبود و تضمین کیفیت (QAIP).
- ترکیب دانش، تجربه و تخصص.

- این که فعالیت حسابرسی داخلی چقدر انتظارات هیئت مدیره، مدیریت ارشد و مدیریت عملیات را برآورده ساخته و به ارزش سازمان اضافه می‌کند.

- یک خودارزیابی که می‌تواند توسط فعالیت حسابرسی داخلی انجام شود. این خودارزیابی باید توسط ارزیاب برون‌سازمانی واجد شرایط، مستقل، با صلاحیت و حرفه‌ای تایید شود. دامنه خودارزیابی با اعتبارسنجی مستقل برون‌سازمانی (SAIV) شامل موارد زیر است:

- یک فرایند خودارزیابی جامع و کاملاً مستند که حداقل از نظر ارزیابی میزان انطباق با تعریف حسابرسی داخلی، آیین رفتار حرفه‌ای و استانداردها با فرایند ارزیابی کاملاً برون-سازمانی برابری می‌کند.

- یک اعتبارسنجی به صورت در محل و مستقل توسط یک ارزیاب مستقل و واجد شرایط.

- پتانسیل کاهش هزینه اما توجه محدود به دیگر حوزه‌ها مانند الگوبرداری، بررسی، مشاوره، به‌کارگیری رویه‌های پیشرو و مصاحبه‌ها با مدیریت ارشد و عملیات.

## ارزیاب‌ها/گروه ارزیابی

یک ارزیاب یا یک گروه ارزیابی مستقل و واجد شرایط باید از طریق مشاوره با هیات مدیره و مدیر اجرایی که مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) به او گزارش می‌دهد، انتخاب شود. ارزیاب‌ها و/یا گروه‌های ارزیابی باید در دو زمینه‌ی اصلی صلاحیت داشته باشند:

- انجام حرفه‌ای حسابرسی داخلی، شامل دانش عمقی از چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF).

- فرایند ارزیابی کیفیت برون‌سازمانی.

شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مطلوب عبارتند از:

- گواهینامه معتبر حرفه حسابرسی داخلی خبره مانند یک حسابرس داخلی خبره (CIA).
- دانش به‌روز و عمقی از چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF).
- دانش رویه‌های حسابرسی داخلی پیشرو.
- داشتن حداقل سه سال تجربه در اجرای حسابرسی داخلی در سطح مدیریتی که این امر حاکی از دانش عملی و به‌کارگیری چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای (IPPF) است.

به‌علاوه، صلاحیت‌های مطلوب رهبران گروه ارزیابی و اعتبارسنجی مستقل ممکن است شامل موارد زیر باشد:

- سطح بالاتری از صلاحیت و تجربه که از طریق کار ارزیابی کیفیت برون‌سازمانی قبلی و/یا تکمیل دوره‌های آموزشی ارزیابی کیفیت انجمن حسابرسان داخلی یا دوره‌های مشابه کسب شده است.
- مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) یا تجربه‌ی مشابه در زمینه‌ی مدیریت ارشد حسابرسی داخلی.
- تخصص فنی مربوط و تجربه صنعت.

از افرادی با تخصص در سایر حوزه‌ها در صورت نیاز می‌توان کمک گرفت که از آن جمله می‌توان به کارشناسان در زمینه‌های مدیریت ریسک سازمانی، حسابرسی فناوری اطلاعات، نمونه‌گیری آماری، سیستم‌های پایش و نظارت و خود ارزیابی کنترل اشاره کرد.

مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) باید مهارت‌های مطلوب برای ارزیابی برون‌سازمانی را تعیین کند. ملاحظاتی شامل اینکه گروه عضو باشد در سازمان‌هایی که در اندازه، پیچیدگی، و بخش صنعت مشابه هستند،

بطوریکه این افراد متخصص را بتوان بر مبنای نیازهای فعالیت حسابرسی داخلی ارزشمندتر قلمداد نمود. نیازی نیست که هر یک از اعضای گروه واجد همه تخصص‌های لازم باشند. این گروه است که در مجموع باید واجد صلاحیت‌هایی باشد تا بهترین نتایج را ارائه کند. مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) باید در هنگام انتخاب یک ارزیاب/گروه ارزیابی از قضاوت حرفه‌ای خود استفاده کند.

## استقلال ارزیاب/گروه ارزیابی

ارزیابان/گروه‌های ارزیابی برون‌سازمانی و سازمان‌های آنها باید از هرگونه تضاد منافع که ممکن است به بی‌طرفی آنها خدشه وارد کند، مبرا باشند. مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE)، مدیر اجرایی که مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) به او گزارش می‌دهد و هیات مدیره باید به موارد ذیل توجه داشته باشند:

- تضاد منافع واقعی، بالقوه، یا ظاهری پیرامون روابط تجاری گذشته، حال، یا آینده برای خدماتی مانند:

- حسابرسی مستقل صورت‌های مالی.

- خدمات مشاوره در زمینه‌های راهبری، مدیریت ریسک، گزارشگری مالی، کنترل داخلی یا دیگر حوزه‌های مربوط.

- کمک به فعالیت حسابرسی داخلی.

- اهمیت و میزان کار انجام گرفته.

- تضاد منافع واقعی، بالقوه، یا ظاهری با ارزیاب‌هایی که در گذشته در زمینه فعالیت حسابرسی داخلی در سازمانی مشغول به فعالیت بودند. باید به مدت‌زمانی که ارزیاب مستقل بوده، نیز توجه شود. استقلال به معنی عدم وجود تضاد منافع است و تحت کنترل یا جزیی از تشکیلاتی نباشند که فعالیت حسابرسی داخلی به آن تعلق دارد.

- تضاد منافع واقعی، بالقوه، یا ظاهری با ارزیاب به دلیل روابط گذشته، حال یا آینده با سازمان یا فعالیت حسابرسی داخلی آن، از جمله مشارکت ارزیاب‌ها در ارزیابی‌های کیفیت داخلی.

تمام اعضای گروه ارزیابی برون‌سازمانی باید از سازمان و کارکنانش مستقل باشند. به‌طور خاص، اعضای گروه ارزیابی باید از تضاد منافع واقعی، بالقوه یا ظاهری با سازمان یا کارکنانش عاری باشند. ملاحظات کلیدی عبارتند از:

- استقلال از سازمان به معنی متاثر نبودن از کارکنان سازمانی است که فعالیت حسابرسی داخلی آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
  - فرآیند انتخاب برای یک ارزیاب برون‌سازمانی باید تضاد منافع واقعی، بالقوه یا ظاهری (ارزیاب) نامزدشده را، که از گذشته حال، یا روابط بالقوه در آینده با سازمان یا کارکنانش ناشی می‌شود، در نظر بگیرد. روابطی که باید در نظر گرفته شود شامل روابطی با ماهیت شخصی یا تجاری، یا هر دو آنهاست.
  - ارزیابی‌های متقابل در بین سه یا چند سازمان هم‌تراز ممکن است مستقل در نظر گرفته شود. سازمان‌های هم‌تراز سازمان‌هایی با صنعت مشابه، همکاری منطقه‌ای یا سایر گروه‌های هم‌پیوسته هستند. با این حال، باید مراقب بود تا از عدم نقض استقلال اطمینان حاصل شود و تمام اعضای گروه بتوانند به‌طور کامل مسئولیتشان را انجام دهند.
    - ارزیاب‌ها/ گروه‌های ارزیابی هم‌تراز متقابل باید دارای مهارت، تجربه و دانشی که پیشتر شرح داده شد، باشند.
    - ارزیابی‌های هم‌تراز متقابل بین دو سازمان، مستقل نیستند.
- تضاد منافع و استقلال ارزیاب/ گروه ارزیابی باید با هیات مدیره به بحث گذاشته شود. مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) باید سطح استقلال گروه ارزیابی را بررسی و نظارت کند که مورد قبول باشد
- افراد در بخش دیگر سازمان، یا در یک سازمان مرتبط، حتی اگر از لحاظ سازمانی از فعالیت حسابرسی داخلی مجزا باشند، برای مقاصد اجرای یک ارزیابی مستقل برون‌سازمانی، مستقل محسوب نمی‌شوند. بنابراین، ارزیابی‌های متقابل برون‌سازمانی بین بخش‌ها یا سازمان‌های مرتبط قابل قبول نیست. یک «سازمان مرتبط» ممکن است یک سازمان مادر باشد؛ یک شرکت وابسته در گروه مشابهی از واحدهای تجاری؛ یا یک واحد تجاری با سرپرستی، نظارت منظم، یا مسئولیت‌های اطمینان‌دهی کیفیت در ارتباط با سازمان تحت فرمان باشد.
  - در جایی که فعالیت‌های حسابرسی داخلی، در همان سطح دولتی، برای همان مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) گزارش می‌شود، افراد به منظور انجام ارزیابی‌های برون‌سازمانی، مستقل محسوب نمی‌شوند حتی اگر در واحدهای تجاری مجزایی کار کنند.

- سازمان‌های هم‌تراز سازمان‌هایی در همان سطح دولتی، همکاری منطقه‌ای، یا سایر گروه‌های وابسته هستند. با این حال، باید مراقب بود تا از عدم نقض استقلال اطمینان حاصل شود و تمام اعضای گروه بتوانند به‌طور کامل مسئولیتشان را انجام دهند.

- ترتیبات گروهی ارزیابی متقابل برون‌سازمانی در بین سه یا چند سازمان (برای مثال در یک صنعت یا گروه وابسته، همکاری منطقه‌ای، یا گروه دیگر سازمان‌ها) ممکن است به شیوه‌ای ساختاربندی شده باشد که به هدف استقلال دست یابد. باید اطمینان حاصل شود که مسئله‌ی استقلال ایجاد نشود و تمام اعضای گروه بتوانند بدون محدودیت ناشی از محرمانه بودن و غیره، مسئولیت خود را به‌طور کامل انجام دهند. ارزیابی‌های متقابل برون‌سازمانی اجرا شده بین دو سازمان، به منظور ارزیابی برون‌سازمانی، قابل قبول نیست.

- ارزیابی‌های متقابل بین سه یا چند سازمان هم‌تراز ممکن است مستقل محسوب شود، اگر مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) مستند کند که ارزیاب هیچ تضاد منافی ندارد و تحت کنترل سازمانی نیست که فعالیت حسابرسی داخلی متعلق به آن است.

استقلال گروه ارزیابی، شامل تضاد منافع واقعی، بالقوه، یا ظاهری، باید با هیئت‌مدیره و مدیر اجرایی که از نظر اداری مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) به او گزارش می‌دهد مورد بحث گذاشته شود.

هنگام انتخاب گروه ارزیابی برون‌سازمانی، در صورت که قابل اجرا باشد، مدیر واحد حسابرسی داخلی (CAE) باید میزان تجربه‌ی کاندیدهای بخش عمومی را در نظر بگیرد.

### ملاحظات برای نشان دادن انطباق

موارد زیادی، از جمله مهم‌ترین‌شان یعنی گزارش ارزیاب برون‌سازمانی، ممکن است نشان‌دهنده انطباق با استاندارد باشد. این گزارش اغلب شامل پیشنهادهایی از ارزیاب برون‌سازمانی، همچنین برنامه‌های اقدام مدیریتی در مورد راه‌های بهبود کیفیت، کارایی و اثربخشی حسابرسی داخلی است که ممکن است راه‌های حسابرسی داخلی یا ایده‌های جدیدی را ارائه کند که با استفاده از آنها می‌توان برای ذینفعان سازمان و ارزش افزایی، خدمت بهتر ارائه کرد.

علاوه بر این، صورت‌جلسه‌های هیات مدیره که در آن برنامه‌ها و نتایج ارزیابی‌های برون‌سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد، ممکن است انطباق با استاندارد ۱۳۱۲ را نشان دهد. یک گزارش معیارسنجش و درخواست‌ها برای خدمات، ممکن است دقت عمل سازمان در بررسی فرآیند ارزیاب‌های برون‌سازمانی را نشان دهد.

نویسندگان:

Michael P. Fabrizio  
Sridhar Ramamoorti

برگردان به فارسی

مرتضی اسدی الهه مهدوی ثابت

## تعریف

## اهمیت

(در حسابرسی داخلی)

از آنجایی که اصطلاح «اهمیت» از محتوای گزارش‌گری مالی و اطمینان‌بخشی صورت‌های مالی سرچشمه گرفته است، حساب‌سازان داخلی در ایجاد یا سازگاری با تعریفی که هم به خودشان و هم به ذینفعان آنها مرتبط باشد با چالش روبرو شده‌اند. در زمینه گزارش‌گری مالی، «اهمیت» به سه گروه از ذینفعان مربوط می‌شود: (۱) تهیه‌کنندگان صورت‌های مالی، (۲) حساب‌سازان، و (۳) استفاده‌کنندگان صورت‌های مالی. اگرچه تصمیمات مربوط به سطح اهمیت تنها توسط دو گروه از این سه گروه — یعنی تهیه‌کنندگان و حساب‌سازان — اتخاذ می‌شوند، اما مفهومی که اکثر حساب‌سازان داخلی از اصطلاح «اهمیت» در ذهن دارند احتمالاً مخاطب‌محور است. حساب‌سازان ممکن است از خود بپرسند: «یک سرمایه‌گذار محتاط معقول نسبت به شدت تحریف (مبالغ کم‌گزارش‌شده یا بیش‌گزارش‌شده) یا حذف یک قلم خاص از صورت‌های مالی از لحاظ ارائه و افشای آن چه واکنشی نشان خواهد داد؟»

با توجه به این عامل پشت‌پرده، اصطلاح «اهمیت» می‌تواند دلیل مهمی برای سردرگمی در تعیین موارد زیر باشد: چه چیزی باید مورد حساب‌سازان قرار گیرد، میزان حساب‌سازان باید تا چه حد باشد، متقابلاً چه چیزی باید گزارش شود، و اتفاق آرا در مورد اقدام مدیریتی برای چه موضوعاتی ضروری است. در بسیاری از شرایط، ذینفعان با مفهومی که خودشان از «اهمیت» در ذهن دارند — که گاهی تعریف مبهمی دارد — بر سر میز مذاکره می‌آیند و می‌توانند مفهوم آنها با تعریف حساب‌سازان داخلی مغایر باشد. گاهی اوقات مدیران سعی می‌کنند مسائل و توصیه‌های پیشنهادی حساب‌سازان داخلی را کاهش دهند یا سبک بشمارند چرا که بازتاب خوبی در

مفاهیم گوناگون

«اهمیت»

می‌تواند منجر به

سردرگمی میان

ذینفعان شود.



عملکردشان در حوزه‌های مسئولیتی مربوط به آنها ندارد. در این موارد، این فقدان اهمیت فرضی می‌تواند مبنای استدلالی برای متقاعد نمودن حسابرسی داخلی درباره بی‌اهمیت بودن مسئله مدنظر باشد.

اگر حسابرسان داخلی برای بیان و دفاع از اعتقادشان درباره مفهوم مناسب «اهمیت» آمادگی لازم را نداشته باشند، آنگاه بحث درباره مسائل حسابرسی به راحتی به جدل یا آسیب جدی منتهی خواهد شد. بنابراین حسابرسان داخلی باید الزاماً معنا و محتوای استفاده از اصطلاح «اهمیت» را کاملاً درک نموده تا بتوانند به طور مقتدرانه و مقتضی از آن استفاده کنند.

### قاعده سرانگشتی قدیمی

بطور تاریخی، بسیاری از ذینفعان، و حتی بسیاری از حسابرسان داخلی که کار خود را به عنوان حسابداران رسمی یا حسابداران خبره آغاز نمودند، مفهوم «اهمیت» را از جنبه گزارش‌گری مالی و حسابرسی مستقل شناختند. در اینجا، این اصطلاح به اهمیت یک قلم برای استفاده‌کنندگان یک مجموعه از صورت‌های مالی، و احتمال تأثیرگذاری یا تغییر در تصمیم‌گیری آنها به دلیل حذف یا تحریف آن قلم اشاره دارد. اگرچه استانداردهای حرفه‌ای هرگز آستانه‌ای برای اهمیت به صورت درصد ثابتی از درآمد، ارزش ویژه، یا سایر ارزش‌های صورت‌های مالی تعریف نکرده‌اند، و واضح است که نقش عوامل کیفی به اندازه ملاحظات کمی مهم است، اما قاعده سرانگشتی مرسوم این بود که زمانی که تحریف یا حذف، حداقل ۵ درصد از یک عامل خاص - مانند سود خالص یا خالص دارایی‌ها را تشکیل دهد، آنگاه سطح اهمیت به دست آمده است. بر این اساس، هر چیزی که کمتر از ۵ درصد باشد اغلب برای دامنه حسابرسی یا مقاصد پیشنهادی تعدیل، بی‌اهمیت تلقی می‌شود.

در سال ۱۹۹۹، بولتن حسابداری کارکنان شماره ۹۹ (SAB 99) کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) مفهوم کلی بی‌اهمیت بودن تحریف یا حذف، کمتر از ۵ درصد یک عامل خاص را رد کرد.

کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا هیچ اعتراضی به قاعده سرانگشتی به عنوان نقطه شروع ارزیابی سطح اهمیت نداشت، اما تعیین کمیت درصدی برای شدت تحریف یک گزارش‌گری مالی، تنها آغاز تحلیل سطح اهمیت محسوب می‌شد.

بولتن حسابداری کارکنان شماره ۹۹، الزام می‌کند که جوانب کمی و کیفی موضوع مورد تحلیل باید به عنوان بخشی از بررسی جامع تمامی ملاحظات مربوط در تعیین سطح اهمیت برای گزارش‌گری مالی در نظر گرفته شوند. عوامل کیفی مدنظر در ارزیابی سطح اهمیت برای گزارش‌گری مالی ممکن است شامل تامين بودجه یا طرح‌های دیگر، آغاز یا افزایش پاداش مدیر اجرایی، پنهان نمودن تغییر در نتایج مالی یا سایر روندها؛ و دستیابی به تطبیق با بدهی و تعهدات دیگر باشد. ادغام عوامل کمی و کیفی می‌تواند تعیین سطح اهمیت را پیچیده‌تر کند. نتیجه اعلامیه رسمی کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا این بود که قاعده سرانگشتی قدیمی را حتی برای گزارش‌گری مالی منسوخ نماید.

پیش از قانون ساربنز-اکسلی ۲۰۰۲ آمریکا، از «اهمیت» برای تشخیص نقاط ضعف جدی کنترل داخلی بر فرآیند گزارش‌گری مالی نیز

استفاده می‌شد. انجمن حسابداران رسمی آمریکا نقطه ضعف با اهمیت را به عنوان «شرایطی که در آن، ریسک‌های زیر توسط اجزای کنترل داخلی به سطح نسبتاً پایینی کاهش نمی‌یابند» تعریف نموده است:

«تحریف‌های ناشی از اشتباهات یا تقلب در مبالغی که می‌توانستند برای صورت‌های مالی بااهمیت باشند، ممکن است رخ دهند.

«تحریف‌های که کارکنان نتوانند در فرآیند معمول انجام وظایف مقرر خود به موقع کشف نمایند.»

در راستای ایجاد رهنمود منسجم‌تر و شفاف‌تر برای بخش ۴۰۴ قانون ساربنز-اکسلی، هیات نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام (PCAOB) آمریکا، تعریفی متفاوت از نقطه ضعف با اهمیت ارائه کرد، و بطور موثر سه دسته‌بندی برای نقاط ضعف کنترل‌های گزارش‌گری مالی، تدوین نمود (به بخش «دسته‌بندی‌های نقاط ضعف در کنترل‌های گزارش‌گری مالی» در همین صفحه مراجعه شود). طبق استاندارد حسابرسی (AS) شماره ۵ این هیات (که اکنون به عنوان استاندارد حسابرسی شماره ۲۲۰۱ تدوین شده)، «شدت یک نارسایی بستگی به دو عامل زیر دارد:

« آیا احتمال معقولی وجود دارد که

### دسته‌بندی‌های نقاط ضعف کنترل‌های گزارش‌گری مالی

بر اساس سطح تاثیر بر صورت‌های مالی و فرآیندهای متضمن ارائه داده‌ها و اطلاعات، سه طبقه‌بندی مختلف برای شدت نقاط ضعف وجود دارد.

طبقه	تعریف نقطه ضعف کنترلی
نارسایی بی‌اهمیت	نارسایی در کنترل‌های داخلی که اثر نامطلوبی بر فرآیند گزارش‌گری مالی سازمان و فرآیندهای حیاتی ارائه داده‌ها و اطلاعات ندارند.
نارسایی عمده	نارسایی در کنترل‌های داخلی که می‌تواند اثر نامطلوبی بر فرآیند گزارش‌گری مالی شرکت و فرآیندهای حیاتی ارائه داده‌ها و اطلاعات داشته باشد.
نقطه ضعف با اهمیت	نارسایی عمده یا مجموعه‌ای از نارسایی‌های عمده در کنترل‌های داخلی که اثر با اهمیتی بر صورت‌های مالی دارند.

## حسابرسی داخلی در مقایسه با حسابرسی مستقل

حسابرسی مستقل	حسابرسی داخلی	دامنه کار
صورت‌های مالی و کنترل‌ها و فرآیندهای مرتبط	کنترل‌هایی برای عملیات، حفاظت از دارایی‌ها، تطبیق، و قابلیت اطمینان گزارش‌گری	
بالاتر	پایین‌تر	بررسی و سطح آزمون
محدود	گسترده	دامنه ریسک‌ها
داده‌های تاریخی	جاری، با مسائل شناسایی شده و تعمیم‌یافته به پیامدهای آتی	افق زمانی
قابل سنجش	هر دوی غیرقابل سنجش و قابل سنجش	شرح مسئله
گزارش‌گری مالی	کارایی، اثربخشی، رقابتی، خدمات به مشتری، نظارتی، ادراک عمومی، تداوم و غیره.	تمرکز اهمیت

نشان می‌دهند که این موضوع از تفاوت‌های ذاتی و اساسی بین نقش‌های حسابرسان داخلی و مستقل نشأت می‌گیرد. بطور خلاصه، خدمات ارائه شده توسط حسابرسان داخلی و مستقل، اطمینان‌بخشی‌های بسیار متفاوتی را ارائه می‌دهد. حسابرسان داخلی در مقایسه با حسابرسان مستقل کنترل‌ها را در سطحی به مراتب پایین‌تر از سطح اهمیت مورد بررسی و آزمون قرار می‌دهند، و عموماً دامنه بسیار گسترده‌ای از ریسک‌ها را نسبت به آنچه در گزارش‌گری مالی به‌وقوع می‌پیوندد، بررسی می‌کنند. حسابرسی‌های مستقل برای تهیه گزارش بر مبنای داده‌های تاریخی طراحی می‌شوند، در حالی که حسابرسی‌های داخلی عموماً بر کارایی، اثربخشی، و رعایت عملیات جاری و آتی تمرکز دارند (به بخش «حسابرسی داخلی در مقایسه با حسابرسی مستقل» در همین صفحه مراجعه شود).

**رویارویی با مسئله**

حسابرسان داخلی به ابزارهای اندازه‌گیری، ارزیابی، یا قضاوت در خصوص عملکرد گسترده و سیعی از موضوعات مرتبط با حسابرسی نیاز دارند. بطور کلی، استانداردهایی که با این هدف مورد استفاده قرار می‌گیرند، به عنوان معیارهای حسابرسی شناخته می‌شوند. معیارهای حسابرسی، استانداردهایی منطقی و قابل دستیابی برای عملکرد و کنترل می‌باشند که میزان تطبیق، کفایت سیستم‌ها و شیوه‌عمل‌ها، و کارایی و مقرون

کنترل‌های شرکت نتوانند تعریف یک مانده حساب یا افشا را کشف یا از آن جلوگیری کنند یا خیر. « شدت تعریف بالقوه ناشی از نارسایی یا نارسایی‌ها».

هیات نظارت بر حسابداری شرکت‌های سهامی عام، مطابق با رویکرد کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا تمایلی به ارائه رهنمودهای کمی به‌عنوان بخشی از استانداردهای خود ندارد. این هیات بر این عقیده است که مفهوم اهمیت بر مبنای فرمولی عددی تعریف نمی‌شود چرا که واقعیت‌ها و شرایط باید بطور حرفه‌ای ارزیابی شده و برای هر وضعیت مورد ملاحظه قرار بگیرند.

جای تعجب نیست که، بسیاری از سازمان‌ها، هنگام اجرای ارزیابی‌های بخش ۴۰۴ قانون ساربنز-آکسلی، در تمایز قائل شدن بین نارسایی‌های عمده کنترلی و نقاط ضعف با اهمیت با مشکلاتی مواجهند. این سازمان‌ها و حسابرسان مستقل آنها کماکان به معیارهای قابل سنجش دارای تاثیر خاص بر صورت‌های مالی روی می‌آورند که به ایجاد تمایز فوق کمک می‌کند.

**حسابرسی داخلی و اهمیت**

متاسفانه، قوانین قابل سنجش در خصوص مفهوم اهمیت کماکان جنبه کاربردی خود را حفظ نموده و این امر صرف‌نظر از منصفانه بودن صورت‌های مالی به موقعیت‌های دیگر نیز قابل تسری است. با وجود این، حسابرسان داخلی تمایل بیشتری به عدم استفاده از قاعده سرانگشتی برای مفهوم اهمیت را

عملیات سازمان شوند. اگر حسابرسان داخلی در اثبات چگونگی برآورده نمودن این الزامات توسط محصول نهایی کار خود، ناکام بمانند، ارزش آفرینی چندانی برای سازمان نخواهند داشت. آنها می‌توانند با نظم‌دهی اطلاعات جمع‌آوری شده در فرآیند حسابرسی داخلی که تفسیر قضاوت‌های حسابرسان داخلی در خصوص مفهوم اهمیت را بیش از پیش مهم جلوه می‌دهد، موارد با اهمیت را پیش برده و موارد کم‌اهمیت را پشت سر بگذارند.

این امر به صورت ماهوی همیشه سهل و ساده نیز نخواهد بود. هیچ چارچوب کاربردی مکانیکی وجود ندارد که حسابرسان را به پاسخ‌های ساده، و غیر قابل تعارض برساند. به دلیل لزوم بکارگیری قضاوت حرفه‌ای و در نظر گرفتن و سنجش عوامل متعدد در این خصوص، افراد مختلف در ارزیابی واقعیت‌ها و شرایط مشابه ممکن است به نتایج متفاوتی در موقعیت‌های خاص دست یابند. حسابرسان داخلی در مواجهه با چنین مواردی باید حوزه‌های ابهام‌آمیز این مسئله را مد نظر قرار دهند.

*استانداردها* به حسابرسان داخلی این امکان را می‌دهند که سطوحی از ریسک‌های باقیمانده را توسط مدیریت ارشد پذیرا باشند، البته شرط وقوع این امر قابل قبول ارزیابی شدن ریسک‌های فوق برای سازمان است. با وجود این، همانگونه که در استاندارد ۲۶۰۰ تحت عنوان اطلاع‌رسانی پذیرش ریسک‌ها به آن اشاره شد: اگر حسابرسان داخلی بر این باور باشند که «این ریسک‌ها غیرقابل پذیرش برای سازمان است، مدیر واحد حسابرسی داخلی باید این موضوع را با مدیریت ارشد در میان بگذارد. در صورتی که مدیر واحد حسابرسی داخلی، موضوع را حل نشده ارزیابی کند، باید مورد فوق را به اطلاع هیات‌مدیره برساند.»

سایر مسائل دشوار نیز ممکن است نیاز به توجه بیشتری داشته باشد تا مورد اجماع قرار گیرند. این امر مستلزم مشارکت کارشناسان، درون‌سازمانی یا برون‌سازمانی، که در خصوص موضوع موردنظر تخصص دارند، می‌باشد. همچنین، مسائل جزئی‌تر که احتمال وقوع آنها کمتر است در صورتی که به حد کافی مهم ارزیابی شوند با مشارکت مدیریت ارشد یا کمیته حسابرسی حل و فصل می‌شوند.

مسائلی که تا این سطح پیشرفت کرده باشند باید معیارهایی را برآورده نمایند که از قبل توسط

به صرفه بودن فعالیت‌های کارکنان بر اساس آنها مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌گیرد. معیارهای فوق، در نگاهی واقع‌گرایانه و مفیدتر، باید مربوط، قابل اتکا، بی‌طرف، قابل درک و کامل باشند. مجموع یافته‌های حسابرس داخلی که بر اساس معیارهای فوق مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است، هم‌راستا با بکارگیری قضاوت حرفه‌ای، به تیم حسابرسی این امکان را می‌دهد که به نتیجه توجیه‌پذیر و قابل دفاعی برای هر هدف حسابرسی دست یابند. یک عامل آستانه‌ای مهم در این مورد، مفهوم اهمیت است.

حسابرسان داخلی، در پاره‌ای اوقات ممکن است تمایل داشته باشند از روبرویی با مفاهیم پیچیده

### افراد مختلف در ارزیابی واقعیت‌های مشابه ممکن است به نتایج متفاوتی دست یابند.

مرتبط با اهمیت اجتناب کنند. آنها ممکن است خود را از مواجهه با چنین مفاهیمی کنار کشیده و پرداختن به این مسائل و الزام به انجام اقدام اصلاحی در این خصوص را به افراد دیگر -مدیریت ارشد یا کمیته حسابرسی- بسپارند. تمامی مسائل، در این سناریو به شکلی تفکیک‌نشده و فاقد اولویت‌بندی مورد توجه قرار گرفته، و نقش حسابرسی داخلی صرفاً به جمع‌آوری اطلاعات و گزارش‌گری محدود می‌شود. دلایلی زیادی وجود دارد که موید چرایی عدم تطابق رویکرد فوق با معیارهای حرفه‌ای بوده، و به عدم رضایت ذینفعان کلیدی از عملکرد حسابرسی داخلی منتهی می‌شود.

در حالی که حسابرسان داخلی ممکن است به‌طور پیوسته با مسائلی روبه‌رو شوند که طبقه‌بندی و اولویت‌بندی را با مشکل مواجه می‌سازد، آنها باید بر مسئولیت‌های خود واقف بوده و به ارزیابی میزان اهمیت مسائل پردازند. حسابرسان داخلی در زمینه کنترل‌های داخلی مهارت دارند، که در صورت لزوم، شامل تعیین تاثیر کیفیت کنترل‌ها بر فعالیت‌های سازمانی آنها می‌باشد.

*استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی*، حسابرسان داخلی را ملزم می‌کند که موجب ارزش‌آفرینی و کمک به بهبود

## تعریف اهمیت برای حسابرسی داخلی

**اهمیت** برای حسابرسی داخلی در گزارش تحقیقاتی انجمن حسابرسان داخلی (IIA) سال ۱۹۹۴، تحت عنوان نقش حسابرسان داخلی در گزارش‌گری مدیریت در رابطه با کنترل داخلی، به صورت «شرایطی که منجر یا احتمالاً منجر به اشتباهات، از قلم‌افتادگی‌ها، تقلب، یا سایر پیامدهای نامطلوب ناشی از این موارد شده و باعث می‌شود مدیران ارشد اقدامات اصلاحی فوری را برای کاهش ریسک تجاری مرتبط با آنها و آسیب‌های احتمالی ناشی از آن برای سازمان اتخاذ کنند»، تعریف شده است. این تعریف به خصوص به دلیل چشم‌انداز کلی مدیریتی آن، و نه فقط چشم‌انداز مالی، مناسب است. این تعریف همچنین در برخورد با مخاطرات، مبتنی بر ریسک، در سطح واحد تجاری، و اقدام محور است.

در حالی که در چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای بازبینی و به روزرسانی شده، اصطلاح اهمیت تعریف نشده، ولی در فرهنگ لغات تعریف زیر برای اصطلاح اهمیت ارائه شده است: «اهمیت نسبی یک موضوع در زمینه‌ای که قرار است مورد توجه قرار گیرد، شامل عوامل کمی و کیفی، مانند شدت، ماهیت، اثر، مربوط بودن، و تاثیر می‌باشد. هنگام ارزیابی اهمیت موضوعات در زمینه اهداف مرتبط، قضاوت حرفه‌ای به حسابرسان داخلی کمک می‌کند.»

### ایجاد یک مبنا

یک مبنا ی گفتگو با ذینفعان می‌تواند به حسابرسان داخلی برای تعیین توافق متقابل روی چارچوبی مبتنی بر عوامل کمی و کیفی کمک کند. ایجاد مفهومی معنادار برای گزارش‌گری مسائل می‌تواند ارزش حسابرسان داخلی برای سازمان‌هایشان را افزایش داده و به ذینفعان برای تعیین اولویت‌ها، راه‌حل‌ها، و در صورت لزوم تشدید مسائل کمک کند. <sup>la</sup>

باشد. خدمات به مشتری، ادراک عمومی، چرخه زمانی، پیامدهای کیفی، و روحیه کارکنان نمونه‌هایی از ملاحظات مهمی هستند که در برابر تلاش‌های تعیین کمیت، مقاومت می‌کنند. **موضوعات زمینه‌ای** به خاطر داشته باشید تمامی حوزه‌های قابل سنجش یکسان نیستند. به عنوان مثال، اهمیت اشتباهات و تحریف‌ها در مورد حساب‌های معوق و معاملات با اشخاص وابسته متفاوت خواهد بود زیرا آنها ریسک بیشتری نسبت به سایر حسابها یا فعالیت‌ها با مانده‌های مشابه دارند.

**آیا موضوع فراگیر است یا محدود؟** علت ریشه‌ای مسئله را بشناسید. این واقعیت که این مشکل تکرار شده یا می‌تواند به راحتی تکرار شود باعث می‌شود نگرانی در مورد آن بیش از یک موضوع محدود، قابل توضیح و یکباره باشد. **بهبود عملکرد** از دست دادن فرصت‌ها برای بهبود قابلیت سنجش درآمدها و کاهش و اجتناب از هزینه‌ها، هر چند از نظر فنی با اهمیت نیست یا برای صورت‌های مالی جاری مربوط نمی‌باشد، ولی می‌تواند اهمیت زیادی داشته و اثر تجمعی، روی بهبود عملکرد در دوره‌های آتی داشته باشد.

حسابرسی داخلی، مدیریت ارشد، و کمیته حسابرسی و بر اساس پروتکل گزارش‌گری توافق شده تبیین و شناخته شده باشند. ذینفعان معمولاً علاقه به بیان گروهی از موضوعات و مسائل، مانند تقلب و عدم مطابقت قابل توجه با قوانین را دارند، که بدون توجه به اهمیت می‌خواهند از آنها اطلاع داشته و درگیر آنها باشند. برای در نظر گرفتن احتمالات دیگری که مستلزم برخی ارزیابی‌ها در خصوص اهمیت است، لازم است تعریف کاری از اهمیت برای حسابرسان داخلی و ذینفعان آنها داشته باشیم.

### رهنمودهایی برای اهمیت

هنگام ارزیابی اهمیت مسائلی که کار حسابرس را مشخص می‌کنند، برخی از رهنمودها می‌توانند مکمل تعریف بوده (به «تعریف اهمیت برای حسابرسی داخلی» در همین صفحه مراجعه شود)، به قالب‌بندی ارزیابی کمک نموده، و اهمیت را مشخص می‌کنند. این رهنمودها در عمل به کاربرد اهمیت کمک می‌نمایند.

**اهمیت برای حسابرسان مستقل، ممکن است مربوط نباشد** اهمیت برای موضوعات مرتبط با کارایی و اثربخشی عملیاتی، حفاظت از داراییها، و رعایت قوانین و مقررات مربوط به مفاهیم و سطوح مورد نظر که توسط حسابرسان مستقل به منظور بررسی صورت‌های مالی یا ارزیابی کنترل داخلی بخش ۴۰۴ قانون ساربنز-آکسلی در نظر گرفته شده است را مبنا قرار ندهید. اطمینان‌بخشی بسیار متفاوتی ارائه می‌شود.

**داخل کردن ملاحظات زمینه‌ای** اهمیت هرگز نباید به عنوان معیاری منحصر به فرد یا عمده برای اولویت‌بندی و بررسی موارد مشکوک یا رفتار غیرقانونی یا تقلب استفاده شود. از روش دیگری استفاده کنید، هنگام در نظر گرفتن اقدامات غیرقانونی، باید تحمل صفر یا اشتباه مجاز صفر مشخص شود.

**در نظر گرفتن عوامل کیفی** ابعاد کیفی یک مسئله ممکن است از جنبه‌های کمی آن مهم‌تر

### منبع:

FABRIZIUS, MICHAEL P, RAMAMOORTI, SRIDHAR, "Materiality Defined", Internal Auditor, Vol. 4, Nbr. 5, October 2017.

## در بخش‌های اصلی کار<sup>۱</sup>: آیا سطح اهمیت برای حسابرسی داخلی مهم است؟

نویسنده: ماجا میلو ساولجیویچ<sup>A</sup>، ۱۷ مارس ۲۰۲۱

### برگردان به فارسی

مرتضی اسدی      الهه مهدوی ثابت

حسابرسان داخلی اغلب، این ایده «نقش ناچیز سطح اهمیت برای حسابرسی داخلی علی‌رغم نقش مهم آن در حسابرسی مستقل» را شنیده‌اند. اگرچه آستانه پولی به عنوان سطح اهمیت در حسابرسی مستقل تعریف شده است اما بر اساس باور عمومی، چنین دسته‌بندی در حسابرسی داخلی وجود ندارد. اما، آیا این مسئله حقیقت دارد؟ و آیا این مسئله به این معنا است که حسابرسان داخلی می‌توانند رویه‌های حسابرسی را اجرا و یافته‌های مربوط به مسائل را بدون در نظر گرفتن ارزش پولی و تاثیر آنها بر سازمان مستند کنند؟

اهمیت مفهومی اساسی در حسابرسی مستقل محسوب می‌شود زیرا بر اساس استانداردهای بین‌المللی حسابرسی (ISA) فدراسیون بین‌المللی حسابداران (IFAC)، حسابرسان باید از عدم وجود تحریف با اهمیت در صورت‌های مالی سازمان، به عنوان یک مجموعه، اطمینان معقول کسب کنند. حسابرسان مستقل اهمیت را در مرحله برنامه‌ریزی کارهای حسابرسی خود، و همچنین در طول اجرای عملیات حسابرسی، به منظور ارزیابی آثار تحریف‌های شناسایی شده و اصلاح‌نشده (در صورت وجود) بر صورت‌های مالی اعمال می‌کنند.

استاندارد بین‌المللی حسابرسی ۳۲۰- تحت عنوان **اهمیت در برنامه‌ریزی و اجرای عملیات حسابرسی** اهمیت را تعریف نمی‌کند، بلکه نشان می‌دهد که باید بر اساس قضاوت حرفه‌ای حسابرسان باشد و بر سه ویژگی کلیدی زیر تاکید دارد:

- اگر تحریف‌ها، شامل اطلاعات گزارش‌نشده بتوانند بر تصمیمات استفاده‌کنندگان صورت‌های مالی اثر بگذارند، با اهمیت تلقی می‌شوند.
- قضاوت‌ها در مورد اهمیت با توجه به شرایط موجود انجام می‌شود، و تحت تاثیر اندازه یا ماهیت یک تحریف، یا ترکیبی از هر دو قرار می‌گیرد.
- قضاوت‌ها با توجه به نیازهای اطلاعات مالی مشترک استفاده‌کنندگان به عنوان یک گروه، شکل می‌گیرد.

---

<sup>1</sup>On the Frontlines

در رابطه با حسابرسی داخلی، ایده اهمیت در کارهای اطمینان‌بخشی در استاندارد ۱۲۲۰ / استانداردهای بین‌المللی برای اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی: تحت عنوان *اعمال مراقبت حرفه‌ای* ذکر شده است. بر اساس استاندارد ۱۲۲۰ الف حسابرسان داخلی باید با در نظر گرفتن موارد زیر، مراقبت حرفه‌ای را اعمال نمایند:

- حجم کار لازم برای دستیابی به اهداف موردنظر کار حسابرسی.
- پیچیدگی و اهمیت نسبی موضوعاتی که روش‌های اطمینان‌بخشی در مورد آنها بکار گرفته می‌شوند.
- کفایت و اثربخشی فرآیندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل.
- احتمال رخداد اشتباهات، تقلب‌ها، یا موارد عدم رعایت بااهمیت.
- هزینه خدمات اطمینان‌بخشی در مقایسه با منافع بالقوه آن.

سوال این است که حسابرس داخلی سطح اهمیت را چگونه ارزیابی می‌کند؟ در اینجا، رهنمودهایی وجود دارد که می‌تواند به حسابرسان داخلی کمک کند تا سطح اهمیت را در شیوه عادی کارشان دخالت دهند:

- *سطح اهمیت را تعیین کنید.* تعیین سطح اهمیت قبل از شروع کار می‌تواند تاثیر معنی‌داری بر کیفیت کل کار حسابرسی داشته باشد. تغییر سطح اهمیت ارزیابی‌شده اولیه در طول کار حسابرسی می‌تواند برای حسابرسان مشکلاتی، نظیر از قلم انداختن یا شیوه‌های حسابرسی برنامه‌ریزی شده ناکافی را ایجاد کند.
- *شبیه‌سازی بین حسابرسی داخلی و مستقل را انجام دهید.* هنگام ارزیابی سطح اهمیت، مخاطبین گزارش حسابرسی را مدنظر قرار دهید. حسابرسان داخلی می‌توانند از سه ویژگی اهمیت تشریح شده در استاندارد بین‌المللی حسابرسی ۳۲۰ برای ارزیابی خود از سطح اهمیت استفاده کنند.
- *از صاحبکاران حسابرسی، اطلاعات بگیرید.* پرسیدن نظر صاحبکاران درباره موارد بااهمیت می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. ممکن است صاحبکاران حسابرسی دیدگاه خاصی درباره اهمیت مسائل و تاثیر آنها بر تصمیمات کسب و کاری داشته باشند.
- *مشخصات خاص کار حسابرسی و موضوعات حسابرسی‌شده را مدنظر قرار دهید.* اگرچه ممکن است حسابرسان داخلی رویکرد عمومی داشته باشند، اما مشخصات خاص کارهای حسابرسی ممکن است در ارزیابی مناسب سطوح اهمیت، بسیار مربوط باشند.
- *دیدگاه وسیع‌تری اتخاذ کنید.* ممکن است حسابرسان داخلی مسائلی را برای کل سازمان، بااهمیت و عمده تلقی کنند. حتی اگر کارهای حسابرسی بر موضوع خاصی متمرکز باشند، پیامد معاملات تجاری، ممکن است کل سازمان را تحت تاثیر قرار دهد.

- تحلیل هزینه-فایده انجام دهید. ممکن است حسابرسان داخلی از خودشان بپرسند «مزایای این کار به نسبت هزینه‌ها و مفهوم سطح اهمیت چیست؟» بدترین پیامد ممکن برای حسابرسان، اجرای رویه‌های پرهزینه بر مسائل بی‌اهمیت است، که مزایایی به مراتب کمتر از هزینه‌های تحمل‌شده دارند.
- آزمون مجدد را برای رویکرد مورد/استفاده، اجرا کنید. پس از تکمیل کار حسابرسی، آزمون مجدد برای ارزیابی سطح اهمیت حسابرسی داخلی می‌تواند کیفیت و تناسب آن را بررسی کند. این امر می‌تواند به حسابرسان کمک کند تا رویکرد خود را اصلاح کرده و کیفیت کار خود را در کارهای حسابرسی آتی افزایش دهند.

مفهوم اهمیت قطعاً نقش خود را در حسابرسی داخلی دارد. اگرچه نقش این مفهوم در حسابرسی داخلی به اندازه حسابرسی مستقل اساسی نیست، اما حسابرسان داخلی باید آن را در مراحل مختلف کار حسابرسی خود مدنظر قرار دهند. دخالت دادن سطح اهمیت در یک کار حسابرسی، روشی برای افزودن ارزش به سازمان و نشان دادن اعمال مراقبت حرفه‌ای و مطابقت با/استانداردها را در اختیار حسابرسان داخلی قرار می‌دهد.

## منبع:

Milosavljevic, Maja, (2021), “**On the Frontlines: Is Materiality Important For Internal Auditing?**”, [iaonline.theiia.org](http://iaonline.theiia.org).

---

<sup>A</sup> ماجا میلوساوولجیویچ، حسابرس رسمی داخلی (CIA)، دارای گواهینامه در اطمینان بخشی مدیریت ریسک (CRMA)، یک حسابرس داخلی در وین و یک رهبر در حال ظهور حسابرس داخلی در سال ۲۰۱۵ است.

در چند سال اخیر، کمیته حسابرسی (AC) تحت توجه و نظارت دقیق ناظرین و سرمایه‌گذاران بوده است. در سال گذشته، این توجه‌ها حتی بیشتر هم شده است. تحت قانون اصلاحی حسابرسی اروپا<sup>۱</sup>، کمیته حسابرسی ملزم به مشارکت بیشتر در فرآیند حسابرسی مستقل، بخصوص پیرامون اجرا و مدیریت فرآیندهای انتخاب/مناقضه و کمک به حفظ استقلال و بی‌طرفی حسابرس، می‌باشد.

الزامات ترکیب کمیته حسابرسی همچنین همراه با تاکید بر تقویت مهارت‌های هر بخش می‌باشد. چنین موضوعی کاربردهای بالقوه گسترده‌تری برای ترکیب هیات‌مدیره و برنامه‌ریزی برای جانشینی دارد — مسئله‌ای که موضوع بررسی عمده اخیر توسط ذینفعان مختلف از جمله سرمایه‌گذاران، شورای گزارشگری مالی (FRC)، و بتازگی موسسه تجارت و راهبرد صنعتی کمیته گزینش مجلس عوام در انگلیس بوده است.

این کمیته همچنین با افزایش سطح تحقیق و بررسی در حول عملکرد و کیفیت گزارش‌گری خود در راهبری انتخاب گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) مواجه است.

این راهنما برای کمک به ارزیابی کمیته‌های حسابرسی از عملکرد و اثربخشی خود آنها طراحی شده است.

*ارزیابی اثربخشی کمیته حسابرسی، الزام جدیدی نیست. با وجود این، نسخه ۲۰۱۶ رهنمود شورای گزارشگری مالی (FRC) برای کمیته‌های حسابرسی («رهنمود»)<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌کند که کمیته‌های حسابرسی در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) چگونگی انجام ارزیابی کمیته حسابرسی را توضیح دهند. امیدواریم با استفاده از این راهنما کمیته‌های حسابرسی قادر به ایفای تعهد در قبال این پیشنهاد باشند.*

ما پرسش‌ها را بر اساس استانداردهای نظارتی تاثیرگذار بر کمیته‌های حسابرسی یعنی، آئین‌نامه راهبری شرکتی («آئین‌نامه») در انگلیس و قوانین افشا و شفافیت (DTR) مرجع مدیریت مالی، رهنمود کمیته‌های حسابرسی<sup>۲</sup> و دیدگاه‌های ما برای رسیدگی به کمیته‌های حسابرسی شامل چالش‌های نظارتی پیش‌روی آنها، قرار داده‌ایم.

۱ که شامل (۱) بخشنامه ۵۶ حسابرسی اروپا مصوب سال ۲۰۱۴ در پارلمان اروپا و شورای ۱۶ آوریل ۲۰۱۴ و بخشنامه ۴۳ اصلاحی ۲۰۰۶ جامعه اروپا برای حسابرسی‌های قانونی حساب‌های سالانه و صورت‌های مالی تلفیقی و (۲) مقررات حسابرسی (اروپا) ۲۰۱۴/۵۳۷ پارلمان اروپا و شورای ۱۶ آوریل ۲۰۱۴ می‌شود.

<sup>۲</sup> رهنمود کمیته‌های حسابرسی به منظور کمک به کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های پذیرفته شده با سهام عرضه شده ممتاز برای پیاده‌سازی مفاد مربوط بخش C<sup>۳</sup> آئین‌نامه راهبری شرکتی در انگلیس انجام می‌شود، اما می‌توان آن را به عنوان بهترین شیوه‌عمل توسط سایر شرکت‌ها در نظر گرفت.

علاوه بر این آئین‌نامه، رهنمود، و قوانین افشا و شفافیت (DTR)، شرکت‌ها همچنین باید موارد زیر را که به روش‌های مختلف با نقش‌ها و مسئولیت‌های کمیته حسابرسی مرتبط است در صورت لزوم در نظر گرفته و به آنها مراجعه کنند:

- قوانین مرجع نظارت احتیاطی (PRA) — این موارد تحت پوشش رهنمود حاضر نیست، اما باید توسط موسسات/شرکت‌های تحت نظارت قوانین مرجع نظارت احتیاطی (PRA) مورد استناد قرار گیرند.
- استانداردهای اخلاقی شورای گزارشگری مالی (FRC) برای حسابرسان — در حالی که این استانداردها بطور عمده بر حسابرسان اعمال می‌شود، با وجود این، برخی ارجاعات بطور خاص در استاندارد اخلاقی ۵ مرتبط با نقش کمیته حسابرسی برای کمک به حسابرس به منظور حفظ استقلال خود وجود دارد.
- حکم (۲۰۱۴) خدمات حسابرسی قانونی برای تحقیق بازار شرکت‌های بزرگ (استفاده اجباری از فرآیندهای مناقصه رقابتی و مسئولیت‌های کمیته حسابرسی) صادره توسط دستور مرجع نظارت بر بازار و رقابت که تصریح می‌کند ۳۵۰ شرکت از شرکت‌های فعال در بورس سهام لندن (FTSE ۳۵۰) تابع مقررات اجباری مناقصه هر ده سال یکبار بوده، و همچنین نیازمند برخی موارد افشا در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) می‌باشند.
- قسمت‌های ۴۸۵A و ۴۸۹A قانون شرکت‌ها (۲۰۰۶)، توسط قانون حسابرسان قانونی و مقررات حسابرسان کشور ثالث ۲۰۱۶ (SATCAR) اضافه گردید تا بخش‌هایی از بخشنامه و مقررات حسابرسی اروپا پیاده‌سازی شوند. این بخش‌ها از قانون شرکت شامل الزامات خاصی برای اجرای فرآیندهای انتخاب حسابرس مستقل می‌شود.



## استفاده از این راهنما

هر قسمت از این راهنما دارای دو بخش است:

### ۱. حداقل الزامات

فهرستی از پرسش‌ها برای تعیین اینکه حداقل استانداردهای تعیین شده در این آئین‌نامه و قوانین افشا و شفافیت (DTRS) مرجع مدیریت مالی در کمیته حسابرسی تحقق یافته است یا خیر.

### ۲. عوامل کیفی

بخاطر ماهیت این عوامل، درجه‌ای از ذهنیت در میزان دستیابی به آنها وجود خواهد داشت.

پیشنهاد ما این است که مدارک و شواهد پشتیبان با استفاده از پیشوند 'E'، و اقدامات آتی برای کمک به بهبود عملکرد با حرف 'A' مشخص شوند.

پرسش‌های کیفی پیشنهادی، پرسش‌های جامع و اجباری نیستند. این پرسش‌ها نیازمند تنظیم برای انعکاس شرایط اختصاصی شرکت و کمیته حسابرسی، ترجیحات خود کمیته حسابرسی در رابطه با چگونگی انجام ارزیابی‌ها و انتظارات احتمالی سهامداران می‌باشند.

*برای تسهیل اینکار، نسخه الکترونیک این فایل قابل ویرایش است. ویژگی که به استفاده‌کنندگان اجازه مشخص نمودن نکات برجسته متن، نگارش یادداشت‌ها، اضافه نمودن اظهارنظر، پاک کردن سوالات و اضافه کردن سوالات جدید را می‌دهد. این کار به استفاده‌کنندگان امکان سفارشی‌سازی ابزاری برای پویاساختن ارزیابی به منظور انعکاس شرایط خاص کمیته حسابرسی یک شرکت را می‌دهد. برای مثال، شرکت ممکن است انجام یک معامله پیچیده شرکتی را به عهده گیرد؛ ممکن است تغییراتی در ترکیب کمیته حسابرسی یا در کارکنان شرکت (به عنوان مثال، اعضای ارشد فعالیت امور مالی) یا تغییراتی در محیط کنترلی شرکت رخ دهد.*

با توجه به فعالیت گسترده کمیته‌های حسابرسی و توجه فزاینده‌ای که تحت آن هستند، ما همچنین یک مقیاس رتبه‌بندی اختیاری در آغاز هر بخش را لحاظ نمودیم. هدف اصلی این کار کمک به کمیته‌های حسابرسی است تا عملکرد خود را در تمامی حوزه‌هایی که تحت نظارت آنها هستند، ارزیابی کنند اما، مهم‌تر از همه، کمک به آنها برای اولویت‌بندی اقدامات و همچنین پیگیری چگونگی رشد عملکرد سالانه آنها است.

مقیاس رتبه‌بندی به شرح زیر است:

**R** — ضعیف — نیازمند بهبودهای اساسی

**A** — قابل قبول — نیازمند برخی بهبودها

**G** — خوب — عملکرد خوب کمیته حسابرسی

پاسخ کمیته حسابرسی به پرسش‌ها باید به سنجش موقعیت آنها در مقیاس کمک کند. برای مثال، زمانی که کمیته حسابرسی قادر به ارائه سطح خوبی از شواهد برای پشتیبانی از پاسخ‌هایش است، می‌تواند خود را با رتبه سبز درجه‌بندی کند تا نشان دهد وظایف خود را در آن حوزه بخوبی انجام می‌دهد. زمانی که چندین حوزه نیازمند اقدام است، می‌تواند با رتبه‌بندی قرمز بر بهبودهای اساسی موردنیاز تاکید کند.

به عنوان بازتابی از درون شرکت، پیشنهاد می‌کنیم که به عنوان بخشی از فرآیند ارزیابی، کمیته‌های حسابرسی به دنبال بازخوردی از طرفین درگیر باشند — بخصوص، سایر مدیران غیراجرایی (NEDs) که در کمیته حسابرسی حضور ندارند (به عنوان مثال برای ارزیابی اینکه آیا کمیته حسابرسی اطلاعات و اطمینان لازم را به آنها ارائه می‌دهد یا خیر)، مدیر ارشد و مستقل (تا جایی که دیدگاه‌های سرمایه‌گذاران را منعکس می‌کند)، رئیس حسابرسی داخلی، شریک حسابرسی مستقل، مدیر ارشد مالی (CFO)، و مسئول (منشی) شرکت، منابع مفیدی برای دریافت بازخورد می‌باشند.

### راهنما

- سوالات علامت‌گذاری شده با 'Ψ' الزامات بخش ۳.C آئین‌نامه راهبری شرکتی انگلیس<sup>۱</sup>: کمیته حسابرسی و حساب‌رسان، را پوشش می‌دهد.
- سوالات علامت‌گذاری شده با 'Ω' بخش ۷.۱، قانون افشا و شفافیت ۳ (DTR<sup>۳</sup>): کمیته‌های حسابرسی، را پوشش می‌دهد.
- سوالات علامت‌گذاری شده با 'G'، رهنمود شورای گزارشگری مالی (FRC) برای کمیته‌های حسابرسی را در نظر می‌گیرند.

<sup>۳</sup> این آئین‌نامه بر اساس اصل «رعایت یا توضیح» بر شرکت‌های پذیرفته شده با سهام عرضه شده ممتاز قابل اعمال است، در حالی که قوانین افشا و شفافیت (DTR) حداقل الزامات برای تمامی ناشرانی است که دارای اوراق بهادار قابل انتقال پذیرفته‌شده برای تجارت در یک بازار نظارت‌شده هستند. از این رو آنها بر شرکت پذیرفته‌شده استاندارد اعمال می‌شود.

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: <b>G</b> <b>A</b> <b>R</b>		ایجاد و حیطه اختیارات
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	بلی / خیر	حداقل الزامات
		<b>ایجاد</b>
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا کمیته حسابرسی حداقل سه (یا در مورد شرکت‌های کوچک‌تر <sup>۴</sup> ، دو) مدیر غیراجرایی مستقل دارد؟ (ΨC.۳,۱, ΩDTR ۷,۱,۱ A R)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا اکثریت اعضای کمیته حسابرسی، مستقل هستند؟ (ΩDTR ۷,۱,۱ A R)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا رئیس کمیته حسابرسی، مستقل است؟ (ΩDTR ۷,۱,۲ A R). به خاطر داشته باشید که بر اساس این آئین‌نامه، رئیس هیات‌مدیره در صورتی که به محض انتصاب به عنوان رئیس، مستقل شود، می‌تواند یکی از اعضا باشد اما نمی‌تواند رئیس کمیته باشد.
		<b>حیطه اختیارات</b>
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا نقش‌ها و مسئولیت‌های اصلی کمیته حسابرسی در حیطه اختیارات مکتوب، مشخص شده‌اند؟ (ΨC.۳,۲, ΩDTR ۷,۱,۳ R)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا این حیطه اختیارات، موارد مشخص شده در بند پ.۳.۲ از این آئین‌نامه و قوانین افشا و شفافیت (DTR) ۳.۱.۷ را پوشش می‌دهد؟ (ΨC.۳,۲, ΩDTR ۷,۱,۳ R)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا حیطه اختیارات کمیته حسابرسی (از جمله نقش و قدرت تفویض شده به آن توسط هیات‌مدیره) ارائه شده‌اند؟ <sup>۵</sup> (ΨC.۳,۳)
		<b>عوامل کیفی</b>
		• آیا کمیته حسابرسی اخیراً درباره حیطه اختیارات خود جلسه‌ای داشته و آیا آنها همچنان با توجه به محقق شدن نقش واقعی آن و همچنین پیشرفت‌های شرکت مناسب هستند؟ چه تغییراتی ایجاد شده و چه تغییراتی نیز باید ایجاد شوند؟

<sup>۴</sup> شرکت کوچک‌تر شرکتی است که در کل سال قبل از سال گزارشگری، زیر میانگین موزون مقدار قیمت سهام ۳۵۰ شرکت از شرکت‌های فعال در بورس سهام لندن (FTSE ۳۵۰) باشد. <sup>۵</sup> الزام ارائه حیطه اختیارات با ذکر آنها در وبسایت شرکت رعایت می‌شود.

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

عوامل کیفی (دامه)		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی امکان مقایسه حیطه اختیارات خود با سایر کمیته‌های حسابرسی در آن بخش/صنعت را برای بررسی تداوم آن مدنظر قرار داده است؟</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه هیات‌مدیره شرایط ویژه شرکت (به عنوان مثال، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک شرکت) را در زمان تصمیم‌گیری درباره حیطه فعالیت‌ها و آرایش کمیته حسابرسی (واگذاری و ترتیبات کمیته حسابرسی) در نظر گرفته است؟</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت جدا بودن کمیته‌های ریسک و حسابرسی، چگونه هیات‌مدیره مسئولیت‌ها را بین این دو کمیته تقسیم نموده است؟ چگونه مسائل مستلزم همکاری هر دو کمیته، حل و اطلاع‌رسانی می‌شوند.</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه کمیته حسابرسی (به ویژه در موارد اشتراک محدود در اعضای دو کمیته)، به عنوان مثال در زمینه اطمینان‌بخشی شاخص‌های عملکرد مورد استفاده در طرح‌های پاداش اجرایی با کمیته پاداش ارتباط موثری برقرار می‌کند؟</li> </ul>		
عضویت و انتصاب		مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: 
حداقل الزامات		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا رئیس کمیته حسابرسی توسط هیات‌مدیره منصوب می‌شود؟ (A R, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100)</li> </ul>		بلی / خیر <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
عوامل کیفی		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا انتصاب‌های کمیته حسابرسی توسط هیات‌مدیره و به توصیه کمیته انتصاب (در صورت وجود)، و با مشورت رئیس کمیته حسابرسی انجام می‌شوند؟ (G)</li> </ul>		

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

### مهارت‌ها، تجربه و آموزش

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: **G A R**

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	بلی / خیر	حداقل الزامات
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا حداقل یکی از اعضای کمیته حسابرسی صلاحیت در حسابداری یا حسابرسی، یا هر دو را دارد؟ (ΩDTR ۷,۱,۱A R)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا حداقل یکی از اعضا تجربه مالی جدید و مرتبطی دارد؟ (ΨC.۳,۱)
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	• آیا کمیته حسابرسی به صورت کلی، از صلاحیت مرتبط با بخشی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، برخوردار است؟ (ΨC.۳,۱, ΩDTR ۷,۱,۱A R)
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)		عوامل کیفی
		مهارت‌ها، دانش و تجربه
		• چگونه کمیته حسابرسی و هیات‌مدیره درباره مفهوم تجربه مالی جدید و مرتبط، به نتیجه رسیده‌اند؟
		• چگونه کمیته حسابرسی میزان سواد مالی بقیه اعضای خود را ارزیابی کرده است و چگونه این ارزیابی سیر تکامل شرایط شرکت (به عنوان مثال، نوع معاملات انجام شده، پیچیدگی روابط مالی و غیره) را مد نظر قرار داده است؟ (G)
		• در حال حاضر، آیا شکافی در مهارت‌ها، دانش و تجربه اعضای کمیته حسابرسی وجود دارد و چگونه این شکاف‌ها کاهش می‌یابند؟ برنامه بلندمدت‌تر برای پیگیری آنها چیست؟
		• چگونه کمیته حسابرسی مهارت‌های مورد نیاز برای آینده، برای مثال، در صورت تغییر شرایط شرکت، مدل کسب و کار و بخش محل فعالیت آن را مد نظر قرار داده، و آیا این موارد در برنامه کلی جانشینی هیات‌مدیره لحاظ شده‌اند؟
		• میزان اثرگذاری این کمیته در به چالش کشیدن خود به صورت مداوم و به منظور حصول اطمینان بابت شناسایی ریسک‌ها و مسائل جدید در حداقل زمان ممکن چقدر بوده است؟ با توجه به مسائلی که کمیته حسابرسی در ۱۲ ماه اخیر به آن‌ها رسیدگی کرده است، آیا موقعیت‌های خاصی هم وجود دارند که کمیته حسابرسی بتواند در آن نشان دهد سطح مناسبی از چالش را برای تفکر داخلی خود اعمال کرده است.

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (د/امه)
	<b>آموزش مقدماتی</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه آماده‌سازی (مقدماتی) از چه چیزهایی تشکیل شده و آیا این برنامه از دیدگاه اعضای جدید (کمیته حسابرسی)، موثر بوده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا اعضای جدید کمیته حسابرسی به عنوان بخشی از آموزش مقدماتی‌شان با کارکنان شرکت ملاقات می‌کنند؟ اگر اینطور است، تعیین ملاقات اعضای جدید کمیته حسابرسی با عده‌ای از کارکنان و دلیل انتخاب این افراد بر عهده کیست؟ (G)</li> </ul>
	<b>آموزش مستمر (با در نظر گرفتن دریافت بازخورد از اعضای کمیته حسابرسی درباره اثربخشی آن)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه کمیته حسابرسی پس از فرآیند آماده‌سازی (مقدماتی)، همچنان ارتباط خود را با کسب و کار و افراد آن حفظ می‌کند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا آموزش‌های پیرامون پیشرفت در گزارشگری، راهبری شرکتی و قانون شرکت، به‌موقع و موثر بوده‌اند؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی به صورت فعالی، نیازهای آموزشی و دانشی خود، و آموزش‌های مناسب و لازم را شناسایی کرده است؟</li> </ul>
	<b>رئیس کمیته حسابرسی (با توجه به دریافت بازخوردهایی از اعضای کمیته حسابرسی و سایر مدیران غیراجرایی (NEDs) خارج از کمیته حسابرسی)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا رئیس کمیته حسابرسی به صورت مناسبی، تصمیمات و اقدامات کمیته حسابرسی در طول سال را به چالش کشیده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا اعضای کمیته حسابرسی مایلند رئیس کمیته حسابرسی کارها را به نحو دیگری انجام دهد تا اثربخشی کارکرد کمیته افزایش پیدا کند؟</li> </ul>

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

### جلسات کمیته حسابرسی

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: **G A R**

عوامل کیفی	شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا اعضای کمیته حسابرسی احساس می‌کنند که تعداد جلسات کمیته حسابرسی برای انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان کافی است؟ توجه کنید که رهنمود حداقل سه جلسه در سال را توصیه می‌کند.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا زمان کافی به انجام مباحثه‌ای کامل توسط کمیته حسابرسی اختصاص داده می‌شود؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>با توجه به فرآیند بررسی اقدامات جلسات کمیته حسابرسی، آیا این کمیته حسابرسی تضمین/تایید کافی بعد از تکمیل/انجام این اقدامات دریافت می‌کند؟ چگونه کمیته حسابرسی نیاز به دریافت اطمینان‌دهی مستقل (به عنوان مثال، از عملکرد حسابرسی داخلی) درباره تکمیل اقدامات مدیریتی را مد نظر قرار داده است؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>در سال گذشته، زمان واقعی صرف شده توسط اعضای کمیته حسابرسی در مقایسه با تعهد زمانی موردانتظار چقدر بوده است؟ اقدامات این کمیته چه تبعاتی دارند؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>چه عوامل کلیدی (غیر از چرخه حسابرسی سالانه) در زمان تعیین تعداد، زمان‌بندی و حضور (افراد مرتبطی غیر از اعضای کمیته) در جلسات کمیته حسابرسی مد نظر قرار می‌گیرند؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه برنامه (دستور) جلسات توسط رئیس کمیته حسابرسی و منشی شرکت/کمیته تعیین می‌شود؟ چگونه موارد زیر در این برنامه لحاظ می‌شوند: <ul style="list-style-type: none"> <li>پیشرفت‌های کسب و کار و راهبرد شرکت و تبعات آن برای مسائل مربوط به حیطة فعالیت کمیته حسابرسی</li> <li>پیشرفت‌های نظارتی و قانونی</li> <li>نیازهای آموزشی خود کمیته حسابرسی</li> <li>اقدامات انجام شده ناشی از ارزیابی‌های قبلی کمیته حسابرسی</li> </ul> </li> </ul>	

## الف. ایجاد و اثربخشی کمیته حسابرسی

عوامل کیفی (د/امه)	شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه کمیته حسابرسی هرگونه مسائل عمده شناسایی شده در جلسات خود را بدون تکیه محض بر مدیریت، بررسی و پیگیری می‌کند؟ درخواست اطمینان‌دهی (به عنوان مثال، از حسابرسی داخلی، حسابرس مستقل، کارشناسان مستقل و غیره) برای پیگیری اقدامات تعهدی/برنامه‌ریزی شده مدیریت یا سطح چالش اعمال شده برای تحلیل مدیریت، می‌تواند شاخصی برای این مسئله باشد.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه اعضای کمیته حسابرسی بین جلسات رسمی کمیته حسابرسی، با هم و با بقیه افراد درگیر در راهبری شرکت (به عنوان مثال، سایر مدیران غیراجرایی (NEDs)، تیم مالی ارشد، شریک اصلی حسابرسی مستقل و رئیس حسابرسی داخلی و غیره) ارتباط برقرار می‌کنند؟ (G) نظر اعضای کمیته حسابرسی درباره این تعاملات غیررسمی چیست؟</li> </ul>	
<b>منابع</b>	<b>مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: R A G</b>
عوامل کیفی	شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی از دسترسی خود به منابع کافی از جمله بودجه ارائه شده از سوی هیات‌مدیره برای دریافت توصیه‌های مستقل حقوقی، حسابداری و غیره در زمان لزوم، اطمینان دارد؟ (G)</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>با توجه به سیر تکاملی نقش کمیته به مرور زمان، آیا منابع جدیدی موردنیاز است؟</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی تا چه حدی، از خدمات ارائه شده توسط منشی شرکت/منشی کمیته به صورت کامل و موثر استفاده می‌کند؟ چه اقداماتی باید به نحوی متفاوت انجام می‌شدند؟ (G) (کمیته حسابرسی می‌تواند دریافت بازخورد از منشی شرکت/منشی کمیته را مد نظر قرار دهد)</li> </ul>	

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: R A G		رابطه با هیات‌مدیره
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)		عوامل کیفی
		<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه کمیته حسابرسی درباره اطلاعات کلیدی لازم برای اطلاع‌رسانی به هیات‌مدیره (به ویژه در موارد عدم حضور تمام مدیران غیراجرایی (NEDs) در هر کمیته) تصمیم می‌گیرد؟ توجه: براساس هر رهنمود موجود درباره کمیته‌های حسابرسی، این اطلاعات باید شامل موارد زیر شوند (G): <ul style="list-style-type: none"> <li>مسائل عمده از نظر کمیته حسابرسی در رابطه با صورت‌های مالی و چگونگی حل آنها</li> <li>ارزیابی اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل و پیشنهادهایی درباره انتصاب یا انتصاب مجدد حسابرس مستقل</li> <li>هرگونه مسائل دیگری که هیات‌مدیره نظر کمیته حسابرسی را درباره آن جویا شده است</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>اگر کمیته حسابرسی وظایفی را به نمایندگی از هیات‌مدیره انجام دهد، آیا بازخوردی از سایر اعضای هیات‌مدیره درباره موضوعات اطلاع‌رسانی شده توسط کمیته و چگونگی بهبود آن در آینده دریافت کرده است؟</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا اختلافی بین کمیته حسابرسی و هیات‌مدیره در طول سال وجود داشته است؟ <ul style="list-style-type: none"> <li>اگر پاسخ مثبت است، آیا زمان کافی برای بحث درباره هرگونه اختلاف بین کمیته حسابرسی و هیات‌مدیره و ارائه دیدگاهی برای حل مسائل وجود داشته است؟ (G)</li> <li>کمیته حسابرسی چه نقشی در حل این مسئله داشته است؟</li> <li>در صورت حل نشدن هرگونه اختلافی، کمیته حسابرسی چه اقداماتی برای جلب توجه سهامداران به سمت این مسائل انجام داده است؟ (G)</li> </ul> </li> </ul>
مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: R A G		برنامه کاری کمیته حسابرسی
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)		عوامل کیفی
		<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه برنامه کاری کمیته حسابرسی با راهبرد و ریسک‌های کلی شرکت، هماهنگ می‌شود؟</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>با توجه به ۱۲ ماه گذشته، آیا کمیته حسابرسی می‌تواند ثابت کند برنامه کاری‌اش پاسخگوی مسائل نوظهوری از جمله تغییرات در شرایط شرکت بوده است؟ چه اقداماتی درباره یافته‌های به دست آمده از ارزیابی‌های قبلی پیرامون عملکرد کمیته حسابرسی انجام شده است و چه مسائلی هنوز نیاز به پیشرفت دارند؟</li> </ul>



## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

### گزارش‌های سالانه و سایر گزارش‌های دوره‌ای

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: **G** **A** **R**

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	بلی/خیر	حداقل الزامات
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت درخواست هیات‌مدیره، آیا کمیته حسابرسی به بررسی منصفانه، متعادل و قابل درک بودن (FBU) گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) و ارائه اطلاعات لازم برای سهامداران به منظور ارزیابی موقعیت، عملکرد، مدل کسب و کار و راهبرد شرکت پرداخته و درباره آن توصیه‌هایی کرده است؟ (Ψ C.۳,۴)</li> </ul>
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)		عوامل کیفی
		اطلاعات مالی ارائه شده توسط شرکت
		<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی اطلاعات مرتبط ارائه شده همراه با صورت‌های مالی، شامل گزارش راهبردی و صورت‌های راهبری شرکتی، مربوط به حسابرسی و مدیریت ریسک را بررسی کرده است؟ (G)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی در زمان بررسی محتوای گزارش و حساب‌های سالانه (ARA)، چه معیارهایی را برای ارزیابی منصفانه، متعادل و قابل درک بودن (FBU) اطلاعات ارائه شده مد نظر قرار داده است؟</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>به عنوان بخشی از بررسی انجام شده توسط کمیته حسابرسی درباره جدیدترین پیش‌نویس گزارش و حساب‌های سالانه (ARA): <ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی از مشابهت تصویر ارائه شده از شرکت در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) با تصویر مورد بحث در اتاق هیات‌مدیره، رضایت داشته است؟</li> <li>آیا به اندازه کافی به هر دوی «اخبار خوب و بد» توجه شده است؟</li> <li>آیا گزارشگری عملکرد بر مبنایی غیر از اصول قانونی یا به صورتی نامرسوم، یعنی از طریق استفاده از معیارهای عملکردی جایگزین (APMs)، عملکرد واقعی را تحریف نکرده و با دستورالعمل نهاد ناظر بر بازار و اوراق بهادار اروپا (ESMA) درباره معیارهای عملکردی جایگزین (APMs)، همخوانی دارد؟</li> <li>کمیته حسابرسی برای منصفانه، متعادل و قابل درک‌تر شدن (FBU) گزارش و حساب‌های سالانه (ARA)، درخواست ایجاد چه تغییراتی را داشته است؟</li> </ul> </li> </ul>

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

عوامل کیفی (ادامه)		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<b>اطلاعات مالی ارائه شده توسط شرکت (ادامه)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه کمیته حسابرسی مسائل و قضاوت‌های عمده گزارشگری مالی در رابطه با تهیه اطلاعات مالی شرکت (شامل صورت‌های مالی، گزارش‌های میان‌دوره‌ای، پیش‌بینی‌های سود، ارائه‌های تحلیل‌گران و غیره) را بررسی نموده است؟ (G)</li> <li>چگونه کمیته حسابرسی این مسائل و نتیجه بررسی خود را به هیات‌مدیره اطلاع‌رسانی نموده است؟ (G)</li> <li>چگونه کمیته حسابرسی هرگونه مسائل شناسایی شده توسط حسابرس مستقل را در این فرآیند بررسی مد نظر قرار می‌دهد؟</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی چه اقداماتی برای ارزیابی تناسب رویه‌های حسابداری، و برآوردها و قضاوت‌های عمده ارائه شده در صورت‌های مالی شرکت و/یا سایر اطلاعات مالی مرتبط انجام داده است؟ (G) (هرگونه درخواست مقایسه/ محک‌زنی (الگوبرداری) توسط این کمیته را مد نظر قرار دهید)</li> </ul>		
<b>فرآیند گزارشگری مالی</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا جنبه‌هایی از گزارشگری مالی پیشنهاد شده وجود داشته که مورد رضایت کمیته حسابرسی نبوده است؟ کمیته حسابرسی چه اقداماتی انجام داده و نتیجه آن از جمله چگونگی گزارش آنها به هیات‌مدیره چه بوده است؟ (G)</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت کسب نتایج/عملکرد بالا به صورت پیوسته، چگونه کمیته حسابرسی مطمئن شده/به آرامش رسیده است که دلیل آن به رفتارهای شدیداً ریسکی مربوط نبوده است؟</li> </ul>		
<b>افشاگری</b>		
مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: <b>R</b> <b>A</b> <b>G</b>		
<b>حداقل الزامات</b>		<b>شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی چیدمان‌های کارکنان شرکت که ممکن است با اطمینان موجب افزایش نگرانی درباره بروز مشکلات احتمالی در موضوعات گزارشگری مالی و یا هر موضوع دیگری شود را بررسی کرده است؟</li> </ul>		بلی / خیر <input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

عوامل کیفی		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت گزارش هرگونه مشکلی، کمیته حسابرسی چگونه بر فرآیند تحقیقات، نظارت داشته است؟ این تحقیقات چه نتایجی داشته‌اند؟</li> <li>کمیته حسابرسی تا چه حدی درباره استقلال مناسب مسئولیت پیگیری از مدیریت اجرایی رضایت دارد؟</li> </ul>		
<b>کنترل داخلی و سیستم‌های مدیریت ریسک</b>		<b>مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: G A R</b>
حداقل الزامات		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی اثربخشی سیستم‌های مدیریت ریسک شرکت و کنترل‌های داخلی گزارشگری مالی را بررسی می‌کند؟ ((<math>\Psi</math> C.3,2, <math>\Omega</math> DTR 7,1,3R(1))</li> </ul>		بلی / خیر <input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر
عوامل کیفی		شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<b>فرهنگ پیرامون سیستم‌های کنترل داخلی و مدیریت ریسک شرکت</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی چگونه اطمینان حاصل می‌کند که فرهنگ القا شده در کسب و کار از راهبردها و خط‌مشی‌های کاهش ریسک پشتیبانی می‌کند؟</li> <li>در هنگام ارزیابی اثربخشی کنترل‌های داخلی، کمیته حسابرسی چگونه مسائل فرهنگی بالقوه اساسی را در نظر می‌گیرد؟ برای مثال، آیا در جایی که نقص کنترل به وجود می‌آید، مسائل فرهنگی به عنوان بخشی از تحلیل علل ریشه‌ای بررسی شده‌اند؟</li> <li>قدرت تحلیل داده و سایر فناوری‌های جدید مورد استفاده توسط کمیته حسابرسی چگونه برای ایجاد تصویر ترکیبی از فرهنگ در سراسر شرکت استفاده می‌شود؟ از این تحلیل چگونه برای اطلاع یافتن از نقش اطمینان‌دهی کمیته حسابرسی استفاده می‌شود، برای مثال، چگونه از آن برای هدایت و جهت‌دهی دامنه حسابرسی داخلی یا بررسی دامنه حسابرسی مستقل استفاده می‌شود؟</li> </ul>		

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	<p><b>بررسی سیستم‌های کنترل داخلی و مدیریت ریسک</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی کمیته حسابرسی از اثربخشی سیستم‌های مدیریت ریسک و کنترل‌های امور مالی داخلی شرکت در سال جاری شامل چه مواردی است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی چگونه بررسی خود را نسبت به سال گذشته، اصلاح/تکمیل نموده است و چرا؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یافته‌های آن بررسی در سال گذشته چه بودند و از آن زمان تاکنون چه اقداماتی صورت گرفته است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خروجی و بازخورد این بررسی چگونه برای طراحی و عملکرد سیستم‌های کنترل داخلی و مدیریت ریسک اعمال شده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا هیات‌مدیره، نظارت بر سیستم‌های کلی کنترل داخلی و مدیریت ریسک شرکت را به کمیته حسابرسی سپرده است؟ اگر اینگونه است، کمیته حسابرسی این وظیفه را چگونه انجام داده است، نتایج اصلی (کلیدی) چه بوده است و کمیته حسابرسی چگونه به هیات‌مدیره گزارش داده است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• به عنوان بخشی از بررسی گزارش و حساب‌های سالانه (ARA)، کمیته حسابرسی چگونه اطمینان حاصل کرده است که موارد افشا در مورد کنترل‌های داخلی و مدیریت ریسک، برای خواننده یک دیدگاه جامع و اطمینان‌بخش در خصوص موارد زیر فراهم می‌کند:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ریسک‌های اصلی چگونه مدیریت می‌شوند؛</li> <li>▪ اثربخشی سیستم‌های کنترل‌های داخلی برای بررسی فرآیندهای مدیریت ریسک طبق برنامه موردنظر، انجام می‌شوند؛</li> <li>▪ نقش پایشی و نظارتی کمیته حسابرسی/هیات‌مدیره بر کل سیستم‌های کنترل داخلی و ریسک؛ و بالاخره،</li> <li>▪ موارد فوق چگونه به فرآیند بیانیه ماندگاری ارتباط پیدا می‌کند</li> </ul> </li> </ul>

## ب. نقش‌ها و مسؤلیت‌ها

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: <b>G</b> <b>A</b> <b>R</b>			فرآیند حسابرسی داخلی
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	بلی/خیر	حداقل الزامات	
		<b>ایجاد واحد حسابرسی داخلی</b>	
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زمانی که هیچ‌گونه عملیات حسابرسی داخلی وجود ندارد، آیا کمیته حسابرسی (بطور سالانه) نیاز به چنین عملکردی را ارزیابی می‌کند و به هیات‌مدیره، پیشنهادهایی را ارائه می‌دهد؟ (ΨC.۳,۶)</li> </ul>	
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>در موارد مرتبط، آیا دلایل فقدان فعالیت حسابرسی داخلی در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) توضیح داده شده است؟ (Ψ C.۳,۶)</li> </ul>	
		<b>بررسی فعالیت حسابرسی داخلی</b>	
	بلی <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی بر اثربخشی فعالیت‌های حسابرسی داخلی شرکت نظارت دارد و آنها را بررسی نموده است؟ (ΨC.۳,۶)</li> </ul>	
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)			<b>عوامل کیفی</b>
		<b>ایجاد واحد حسابرسی داخلی</b>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>هنگام تعیین نیاز و واگذاری فعالیت حسابرسی داخلی به عنوان بخشی از بررسی سالیانه کمیته حسابرسی، این کمیته چه عوامل خاص شرکت (به عنوان مثال، مقیاس، تنوع، پیچیدگی فعالیت‌های شرکت، تعداد کارکنان) را در نظر گرفته است و چرا؟ نتیجه‌گیری‌های حاصل از بررسی چگونه به هیات‌مدیره اطلاع‌رسانی می‌شوند؟ (G)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت فقدان فعالیت حسابرسی داخلی، کمیته حسابرسی نسبت به سایر فرآیندها و سیستم‌ها چه تضمینی اخذ نموده که از طریق آنها اطمینان حاصل کند سیستم‌های کنترل داخلی شرکت طبق برنامه موردنظر عمل می‌کنند؟ (G)</li> </ul>	

## ب. نقش‌ها و مسؤلیت‌ها

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	<p><b>بررسی فعالیت حسابرسی داخلی</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی چگونه اطمینان حاصل می‌نماید که برنامه حسابرسی داخلی با موضوعات بااهمیت راهبردی و از جمله ریسک‌های اصلی و شرایط خاص شرکت، هم‌راستا شده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در بررسی اثربخشی فعالیت حسابرسی داخلی توسط کمیته حسابرسی چه چیزی لحاظ شده است (از جمله کیفیت، تجربه و تخصص)؟ در جایی که هرگونه مسئله شناسایی می‌شود، کمیته حسابرسی چگونه پیشرفت روند حل آنها را ردیابی می‌کند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی در طول سال چه نظارتی بر رابطه بین فعالیت‌های ریسک، تطبیق، امور مالی، حسابرسی داخلی و حسابرسی مستقل داشته است؟ (G)</li> <li>▪ کمیته حسابرسی چگونه اطمینان حاصل نموده است که فعالیت‌های مربوط به این عملیات به طور موثری تنظیم و مدیریت شده‌اند و اینکه بطور کلی کمیته حسابرسی اطمینان مطلوبی از این فعالیت‌ها در مورد مسائلی که با اهمیت هستند، دریافت کرده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در مواردی که رئیس حسابرسی داخلی جدید منصوب شده است، کمیته حسابرسی در فرآیند انتصاب چه نقشی داشته است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر حسابرس مستقل برای انجام جنبه‌هایی از فعالیت حسابرسی داخلی در نظر گرفته شده است، کمیته حسابرسی اثری که این موضوع ممکن است بر اثربخشی تنظیمات کلی شرکت برای کنترل داخلی و درک سرمایه‌گذار در این راستا داشته باشد را چگونه در نظر می‌گیرد؟ (G)</li> </ul>

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

### فرآیند حسابرسی مستقل

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: **G A R**

طبق این آئین‌نامه، کمیته‌های حسابرسی موظفند که اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل را بطور سالانه ارزیابی نمایند. این مسئله بطور کامل در این راهنما پوشش داده نشده است – اما ممکن است کمیته‌های حسابرسی به راهنمای ۲۰۱۵ ماه آگوست ما «ارزیابی اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل» مراجعه کنند. این بخش نقش کمیته حسابرسی در نحوه انجام مناسب فرآیند ارزیابی، اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل و فرآیند انتخاب حسابرس را بررسی می‌کند.

حداقل الزامات	بلی / خیر	شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی برای رویه انتخاب (حسابرس)، مسئولیت اصلی دارد؟ (ΨC.۳,۷)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی برای ارائه پیشنهاد در مورد انتصاب، انتصاب مجدد و برکناری حسابرس مستقل، مسئولیت اصلی دارد؟ (ΨC.۳,۷)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>در مواردی که هیات‌مدیره، پیشنهاد کمیته حسابرسی را نمی‌پذیرد، آیا کمیته حسابرسی بیانیه‌ای در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) می‌گنجاند مبنی بر توضیح دلایلی که چرا هیات‌مدیره، موضع‌گیری متفاوتی داشته است؟ (ΨC.۳,۷)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر	
<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا کمیته حسابرسی اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل را بررسی نموده است؟ (ΨC.۳,۸)</li> </ul>	<input type="checkbox"/> بلی <input type="checkbox"/> خیر	
عوامل کیفی	شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	
انتخاب حسابرس و فرآیند مناقصه		
<ul style="list-style-type: none"> <li>در صورت انجام مناقصه برای انتخاب حسابرسی مستقل، آیا کمیته حسابرسی از نقشی که در آغاز نمودن و مدیریت فرآیند انتخاب حسابرس مستقل ایفا می‌کند، رضایت دارد؟</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی چگونه معیار انتخاب شفاف، عینی و بدون تبعیض را برای ارزیابی پیشنهادها از موسسات حسابرسی مستقل تدوین نموده است؟ معیارها چه هستند و نقشه انتخاب نهایی در برابر آنها چگونه است؟</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی چگونه بر فرآیند انتخاب نظارت دارد تا اطمینان حاصل کند که تمامی موسسات مناقصه‌گر به اطلاعات و افراد ضروری در طی فرآیند مناقصه، دسترسی دارند؟ (G)</li> </ul>		

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	<b>انتخاب حسابرس و فرآیند مناقصه (دامه)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی چگونه می‌تواند نشان دهد که معیار و فرآیند انتخاب، آنها را قادر می‌سازد تا پیشنهادهای منطقی انتخاب اول و دوم حسابرس را به هیات‌مدیره ارائه دهند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی چگونه تضاد منافع بالقوه را قبل یا طی فرآیند مناقصه حسابرسی ارزیابی نموده است؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هنگام کناره‌گیری حسابرس مستقل از کار، کمیته حسابرسی مسائل اساسی برای تصمیم آنها را چگونه ارزیابی نموده و چه بحث‌هایی در رابطه با این فرآیند با مدیریت صورت گرفته است؟ (G)</li> </ul>
	<b>استقلال، از جمله برای ارائه خدمات غیرحسابرسی</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی سالیانه به دنبال اطلاعاتی در مورد خط‌مشی‌ها و رویه‌های اعمال شده برای حفظ استقلال و پایش رعایت الزامات مربوط، از جمله چرخش شرکا و کارکنان حسابرسی از موسسه حسابرسی بوده و این اطلاعات را کسب نموده است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اگر کمیته حسابرسی به این نتیجه رسیده باشد که تمدید دوره چرخش شریک کار حسابرسی به مدت دو سال دیگر لازم است، آیا کمیته حسابرسی این واقعیت و دلایل آن را برای سهامداران در اسرع وقت ممکن، افشا کرده است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از آن‌جا که هرگونه روابط مالی، تجاری، کاری، خانوادگی یا شخصی شرکت با حسابرس مستقل، تاثیر منفی بر استقلال و بی‌طرفی حسابرس دارد، کمیته حسابرسی چه اقداماتی برای شناسایی این روابط انجام داده است؟</li> </ul>



## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	استقلال، از جمله برای ارائه خدمات غیرحسابرسی (دامه)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی خطمشی شرکت را بر اساس بند خدمات غیرحسابرسی (شامل انواع مختلف خدمات از پیش تایید شده) تعیین کرده است؟ چگونه این خطمشی بررسی و بر اساس تغییرات استانداردهای اخلاقی برای حسابرسان و سایر الزامات قانونی، به روز می‌شود؟ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ چگونه کمیته حسابرسی مفهوم «ناچیز» را برای اهداف این خطمشی تعریف کرده است و چگونه این کمیته بر پیاده‌سازی آن نظارت دارد؟</li> <li>▪ کمیته حسابرسی علاوه بر تکیه بر اطلاعات به دست آمده از موسسه حسابرسی، چه فرآیندهایی را به صورت داخلی و برای ایجاد امکان نظارت بر تطبیق (رعایت) با ۷۰ درصد سقف حق‌الزحمه آغاز کرده است؟</li> </ul> </li> </ul>
	حق‌الزحمه حسابرس
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه کمیته حسابرسی مطمئن می‌شود که مباحثه بین حسابرس مستقل و مدیریت درباره حق‌الزحمه حسابرسی منجر به نتیجه مطلوب از نظر کیفیت و دامنه حسابرسی در تعادل با اثربخشی هزینه شده است؟</li> </ul>
	چرخه حسابرسی سالانه
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی هماهنگی برنامه کاری کلی حسابرس، شامل سطوح اهمیت برنامه‌ریزی شده، و منابع پیشنهادی برای اجرای برنامه حسابرسی، با دامنه کار حسابرسی، را با توجه به سابقه، تخصص و تجربه تیم حسابرسی نیز بررسی کرده است؟ (G)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی می‌تواند برداشت خود از رویکرد حسابرسی مستقل، اهمیت، دامنه و قضاوت‌های کلیدی را به صورت مناسبی بیان کند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا کمیته حسابرسی گزارش حسابرس مستقل را با گزارش خودش، برآوردها و قضاوت‌های عمده افشا شده، و برنامه تعیین شده توسط حسابرس در آغاز فرآیند حسابرسی، مقایسه کرده است؟</li> </ul>

## ب. نقش‌ها و مسئولیت‌ها

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	<p style="text-align: center;"><b>بررسی فرآیند حسابرسی مستقل</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• کمیته حسابرسی با چه دقتی، اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل در طول سال را ارزیابی کرده است؟ چگونه تمام مسائل به حسابرس مستقل اطلاع‌رسانی شده است و چگونه کمیته حسابرسی پیشرفت‌های اقدامات پیگیرانه را دنبال می‌کند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بررسی اثربخشی فرآیند حسابرسی مستقل توسط کمیته حسابرسی تا چه حدی، نقش خود این کمیته در فرآیند حسابرسی را مد نظر قرار می‌دهد؟ کمیته حسابرسی می‌تواند چه اقدامات بیشتر/متفاوتی برای کمک به بهبود اثرگذاری فرآیند حسابرسی مستقل انجام دهد؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• آیا توضیحات کمیته حسابرسی در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) مشخصاً چگونگی بررسی اثربخشی فرآیند حسابرسی توسط این کمیته را مشخص می‌کند؟ آیا این توضیحات منصفانه، متعادل و قابل درک (FBU) هستند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه کمیته حسابرسی مطمئن می‌شود که کارکنان کلیدی مدیریت سطح مناسبی از همکاری، زمان و کیفیت را در اختیار حسابرس مستقل قرار می‌دهند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• چگونه کمیته حسابرسی در سایر موضوعات/بیانیه‌های ناظران (به عنوان مثال، بررسی‌های موضوعی شورای گزارش‌گری مالی (FRC)) شرکت می‌کند؟</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پس از بررسی حسابرسی شرکت توسط تیم بررسی کیفیت حسابرسی (AQRT) شورای گزارش‌گری مالی (FRC)، آیا کمیته حسابرسی درباره یافته‌ها و اهمیت آنها با حسابرس بحث و گفتگو نمود؟             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وقتی کمیته حسابرسی فرصت همکاری با تیم بررسی کیفیت حسابرسی (AQRT) را به عنوان بخشی از فرآیند بازرسی حسابرسی، پیدا نمود، آیا این کار را به صورت موثری انجام داد؟ (در صورت لزوم، دریافت بازخورد از حسابرس یا شورای گزارش‌گری مالی (FRC) را مد نظر قرار دهید)</li> <li>▪ آیا هرگونه اقدام انجام شده در نتیجه یافته‌های تیم بررسی کیفیت حسابرسی (AQRT) به مدیریت یا کمیته حسابرسی (در مقابل خود حسابرس) مربوط می‌شود؟ آیا کمیته حسابرسی از ارائه مناسب این یافته‌ها به مدیریت اطمینان حاصل می‌کند؟</li> </ul> </li> </ul>

## پ. ارتباط با سهامداران

مقیاس رتبه‌بندی اختیاری: <b>G</b> <b>A</b> <b>R</b>		
ارتباط با سهامداران		حداقل الزامات
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	بلی / خیر	<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا بخش مجزایی در گزارش سالانه برای توصیف اقدامات کمیته حسابرسی در راستای انجام مسئولیت‌هایش وجود دارد؟ آیا این بخش شامل اطلاعات فهرست شده در بند پ.۳.۸ این آئین‌نامه می‌شود؟ (Ψ C.۳, ۸, Ω DTR ۷, ۱, ۵ R and ۷, ۲, ۷ R)</li> </ul>
شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)		عوامل کیفی
		تعاملات با سرمایه‌گذاران
		<ul style="list-style-type: none"> <li>کمیته حسابرسی، و به ویژه رئیس این کمیته، هر چند وقت یک بار با سرمایه‌گذاران ملاقات می‌کند و اهداف این جلسات کدامند؟ چگونه کمیته حسابرسی بازخورد سرمایه‌گذاران را در اجرای نقش و مسئولیت‌های خود مد نظر قرار می‌دهد؟ (G)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>آیا رئیس کمیته حسابرسی از طریق رئیس هیات‌مدیره، در مجمع عمومی عادی (AGM) برای پاسخگویی به سوالات پیرامون گزارش فعالیت‌های کمیته حسابرسی و موضوعات موجود در دامنه مسئولیت‌های کمیته حسابرسی، حاضر می‌شود؟ (G)</li> </ul>
		گزارشگری سالانه
		<ul style="list-style-type: none"> <li>چگونه کمیته حسابرسی اقدامات انجام شده خود را برای انجام نقش‌ها و مسئولیت‌های خود به شیوه‌ای منصفانه، متعادل و قابل درک (FBU) در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) اطلاع‌رسانی نموده است؟</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>در توصیف مسائل عمده مرتبط با صورت‌های مالی از نظر کمیته حسابرسی، آیا اقدامات این کمیته در رابطه با ریسک‌ها و مسائل شناسایی شده به صورت واضح و متقاعدکننده‌ای بیان شده‌اند؟ (توجه: ارجاع بیش از حد به مدیریت و حسابرس مستقل نشانه نقض این مورد است)</li> </ul>

## پ. ارتباط با سهامداران

شواهد پشتیبان (E) و اقدامات آتی (A)	عوامل کیفی (دامه)
	گزارشگری سالانه (دامه)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پس از بررسی گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) شرکت توسط تیم بررسی گزارشگری شرکتی (CRRT) شورای گزارش‌گری مالی (FRC)، چگونه نتایج بررسی به وضوح در گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) ارائه شده‌اند تا خواننده بتواند نتایج این بررسی را همراه با برنامه‌های کمیته حسابرسی و مدیریت در رابطه با پیاده‌سازی اقدامات پیشنهاد شده توسط شورای گزارش‌گری مالی (FRC)، درک کند؟             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ آیا پاسخ‌های شرکت برای تیم بررسی گزارشگری شرکتی (CRRT) بر اساس درک مناسبی از ادبیات حسابداری نوشته شده‌اند؟</li> <li>▪ آیا شواهدی در رابطه با رسیدگی/پیگیری کمیته حسابرسی به مسئله(مسائل) ایجاد شده قبل از رسیدگی تیم بررسی گزارشگری شرکتی (CRRT) و به چالش کشیدن مدیریت و حساب‌برسان درباره رویکرد اتخاذ شده وجود دارد؟</li> <li>▪ آیا رئیس یا اعضای کمیته حسابرسی در مباحثه با تیم بررسی گزارشگری شرکتی (CRRT) (در مقابل مدیریت به تنهایی) شرکت کرده است؟ آیا کمیته حسابرسی بازخوردی را به عنوان بخشی از این تعاملات دریافت نموده است؟</li> </ul> </li> </ul>

### یادداشت‌های پایانی

پنج اقدام برتر انجام شده را به طور خلاصه بیان کنید و نکاتی را درباره **چگونگی** ارزیابی عملکرد و اثربخشی کمیته حسابرسی توسط خود این کمیته در موارد افشای گزارش و حساب‌های سالانه (ARA) ذکر کنید.



## حسابرسی داخلی

### معیارهای ارزیابی<sup>۱</sup>

#### نقش حسابرسی داخلی

- فعالیت حسابرسی داخلی به هیات‌مدیران (از طریق کمیته حسابرسی) و مدیریت ارشد یک موسسه مالی نظارت شده توسط مقررات فدرال (موسسه) اطمینان مستقلی می‌دهد که فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری اثربخش بوده و از پیوستگی لازم برخوردار می‌باشند.
- طبق چارچوب نظارتی دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا و مدل «سه خط دفاعی»:
- مدیریت خط اول (اولین خط دفاعی) موظف است تا کنترل‌های داخلی موثر (خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و کارکنان) و فرآیندهای مدیریت ریسک را به منظور مدیریت ریسک‌ها و ایفای نقش در دستیابی به اهداف موسسه بر مبنای روزانه ایجاد و حفظ نماید؛
  - فعالیت‌های نظارتی مستقل در گستره کسب و کار (دومین خط دفاعی)، شامل فعالیت‌های مالی، تطبیق، آمار و مدیریت ریسک (و مدیریت ارشد در هر زمینه‌ای که مسئولیت نظارتی داشته باشند) موظف هستند تا به ایجاد، و نظارت بر اثربخشی فرآیندهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک مدیریت خط اول کمک کنند؛ و
  - فعالیت حسابرسی داخلی (سومین خط دفاعی) به هیات‌مدیره و مدیریت ارشد اطمینان می‌دهد که فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری مورد استفاده توسط خطوط دفاعی اول و دوم اثربخش هستند و راهبری شرکتی بر مبنای بالاترین سطح استقلال و بی‌طرفی در درون موسسه به ایفای نقش می‌پردازد. همچنین حسابرسی داخلی ممکن است به منظور بهبود فرآیندها نسبت به ارائه پیشنهادها و خدمات مشاوره‌ای اقدام کند.
  - هیات‌مدیره و مدیریت ارشد (یا «راهبری شرکتی») موظف است تا اهداف و اشتباهات ریسک را در موسسه تعیین نموده، و نسبت به تعریف راهبردها جهت نیل به آن اهداف در محدوده اشتباهات ریسک، و برقراری ساختارهای راهبری و فرآیندهای مدیریت ریسک‌ها در مسیر رسیدن به این اهداف اقدام نماید.

#### کیفیت نظارت حسابرسی داخلی

عبارات زیر دسته‌های رتبه‌بندی برای ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی را توصیف می‌نمایند.

یک رتبه‌بندی کلی از فعالیت حسابرسی داخلی با توجه به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه نسبت به بررسی مناسب بودن ویژگی‌های حسابرسی داخلی و اثربخشی عملکرد آن در ایفای مأموریتش، می‌پردازد. ویژگی‌ها و نمونه‌هایی از شاخص‌های عملکردی که راهنمای قضاوت نظارتی در تعیین رتبه‌بندی مناسب هستند در زیر آورده شده‌اند:

#### قوت

با توجه به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه، ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی به اندازه یا بیش از انتظارات نظارتی مورد نیاز بوده است. ویژگی‌های حسابرسی داخلی و عملکرد آن بیش از انتظارات نظارتی است.

<sup>۱</sup> این معیارهای ارزیابی باید با توجه به چارچوب نظارتی و دستورالعمل دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا، مطالعه شوند.

<b>قابل قبول</b>
با توجه به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه، ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی مطابق با آنچه مورد نیاز بوده، می‌باشد. ویژگی‌های حسابرسی داخلی و عملکرد، انتظارات نظارتی را برآورده می‌نماید.
<b>نیازمند بهبود</b>
با توجه به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه، ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی عموماً انتظارات مورد نیاز را برآورده می‌نماید، اما برخی حوزه‌های عمده وجود دارد که نیازمند بهبود بوده و ممکن است در آینده یا تحت شرایط نامطلوب بر اثربخشی حسابرسی داخلی تاثیر بگذارند. عملکرد حسابرسی داخلی به طور کلی اثربخش بوده است، اما برخی حوزه‌های عمده وجود دارد که اثربخشی آنها باید بهبود یابد. حوزه‌های نیازمند بهبود در صورتی که در زمان مقتضی به آنها رسیدگی شود، به اندازه‌ای جدی نیستند که باعث نیاز به اتخاذ تدابیر خاص شوند. ویژگی‌های حسابرسی داخلی و/یا عملکرد آن قادر نیست تا انتظارات نظارتی را به صورت مستمر و پایدار برآورده کند.
<b>ضعف</b>
با توجه به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه، ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی، به شیوه‌ای با اهمیت، با ضرورت‌های مورد نیاز مغایرت دارند و ممکن است در آینده یا تحت شرایط نامطلوب بر اثربخشی حسابرسی داخلی تاثیر بگذارند. ویژگی‌های حسابرسی داخلی و/یا عملکرد آن غالباً قادر نیست تا انتظارات نظارتی را برآورده کند.

<b>ویژگی‌های حسابرسی داخلی<sup>۲</sup></b>	
معیارهای زیر به توصیف ویژگی‌هایی می‌پردازد که دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا از آنها در ارزیابی کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی در راستای اطمینان‌دهی مستقل به هیات‌مدیره و مدیریت ارشد در خصوص اثربخشی، و تبعیت، از فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری موسسه، استفاده می‌کند. تعیین وزن هر معیار و بکارگیری آن به ماهیت، اندازه، پیچیدگی و مشخصات ریسک موسسه بستگی دارد که به منظور رتبه‌بندی کلی کیفیت آن، مجموعاً و به همراه عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی ارزیابی می‌شوند.	
<b>عناصر ضروری</b>	<b>معیارها</b>
۱. ماموریت	۱.۱ میزان برقراری ماموریت فعالیت حسابرسی داخلی (که ممکن است به عنوان منشور نیز نامیده شود): الف) اهداف و مسئولیت‌های شفاف برای فعالیت و حسابرس داخلی ارشد (CIA)؛ ب) اختیار در گستره واحد تجاری که همه عملیات موسسه، از جمله همه نهادهای قانونی، عملیات در حوزه‌های قضایی خارجی، و فعالیت‌های برون‌سپاری شده را در بر می‌گیرد. اختیار حسابرسی داخلی باید شامل فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری مورد استفاده توسط خطوط اول و دوم دفاعی و کارکردهای راهبری شرکتی موسسه گردد؛ پ) اختیار انجام مسئولیت‌های خود به صورت مستقل از واحدهای مورد حسابرسی. این فعالیت باید از هرگونه تضاد منافع یا تاثیر بی‌مورد مدیریت واحدهای مورد حسابرسی یا توسط مدیریت ارشد موسسه عاری باشد. ضمناً این فعالیت نباید مستقیماً در مدیریت، تصمیم‌گیری یا اجرای فعالیت‌های تحت حسابرسی خود مداخله کند؛

<sup>۲</sup> نمونه‌هایی از مستنداتی که دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا در تدوین ارزیابی خود از ویژگی‌های فعالیت حسابرسی داخلی ممکن است مورد بررسی قرار دهد عبارتند از: سوابق تخصصی و توانمندی‌های کارکنان، برنامه‌های آموزشی حرفه‌ای؛ ماموریت‌های حسابرسی داخلی، دستورالعمل‌ها، برنامه‌های کاری و گزارش‌های حسابرسی و موارد مربوط که با کمیته حسابرسی و مدیریت ارشد به بحث گذاشته می‌شود، و مستندات پیگیری مرتبط با یافته‌های حسابرسی؛ بررسی‌های خودارزیابی؛ و کاربرگ‌های حسابرسی.

	<p>ت) حق دسترسی به سوابق، اطلاعات و کارکنان موسسه؛</p> <p>ث) الزام به اظهارنظر در خصوص اثربخشی فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری موسسه، و تبعیت از آنها. این امر شامل اظهارنظر در خصوص موضوعات نظارتی یا تدابیری، نظیر: سرمایه و فرآیندهای مدیریت نقدینگی؛ طرح چارچوب اشتباهی ریسک و فرآیندها؛ فرآیندهای فناوری؛ فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک؛ و غیره، می‌گردد (اما محدود به این موارد نیست)، و</p> <p>ج) اختیار پیگیری از مدیریت در خصوص اقدامات انجام‌یافته در واکنش به یافته‌ها و پیشنهادهای حسابرسی.</p> <p>۱.۲ میزان اطلاع‌رسانی در خصوص مأموریت فعالیت حسابرسی داخلی در درون موسسه.</p>
<p>۲. ساختار سازمان</p>	<p>۲.۱ تناسب قدرت، دسترسی و اختیار حسابرس داخلی ارشد (CIA) در سازمان به منظور به چالش کشیدن، و پیشگیری از دخالت و اثرگذاری بی‌مورد توسط مدیریت فعالیت‌ها، و همچنین مدیریت ارشد موسسه بر مسئولیت‌هایی که حسابرس وظیفه حسابرسی آنها را دارد. هر چند به دلیل تفاوت در ماهیت، اندازه و پیچیدگی هر موسسه، ممکن است تفاوت‌هایی در ساختار گزارش‌گری آنها وجود داشته باشد، اما حسابرس داخلی ارشد (CIA)، در حالت ایده‌آل، از لحاظ اداری به مدیرعامل (CEO)، و از جنبه کارکردی به هیات‌مدیره (کمیته حسابرسی) گزارش می‌دهد. دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا از حسابرس داخلی ارشد (CIA) انتظار دارد که در سطح یا هم‌ردیف مدیریت ارشد باشد، و روسای حسابرسی برای شرکت‌های فرعی، شعب یا بخش‌های موسسه از لحاظ ارشدیت در حد مدیریت ارشد آن واحدهای تجاری باشند. حسابرس داخلی ارشد (CIA) باید بتواند در جلسات کمیته اجرایی، حاضر باشد و بر آنها نظارت کند.</p> <p>۲.۲ تناسب ساختار سازمان فعالیت حسابرسی داخلی باید به نحوی باشد که این فعالیت بتواند مأموریت خود، از جمله فعالیت‌هایی که کاملاً در داخل موسسه انجام می‌شوند (در قیاس با برون‌سپاری شده) را به طور موثری ایفا کند.</p> <p>۲.۳ میزان استقلال سازمانی فعالیت‌هایی که حسابرسی می‌شوند و به صورت مستقیم در مدیریت، تصمیم‌گیری یا اجرای فعالیت‌های تحت حسابرسی دخالت نمی‌کنند.</p>
<p>۳. منابع</p>	<p>۳.۱ کفایت فرآیندهای فعالیت حسابرسی داخلی به منظور تعیین الزامات:</p> <p>الف) سطح منابع مورد نیاز برای انجام مسئولیت‌ها و واکنش به تغییرات در راهبردها و فعالیت‌های کسب‌وکار موسسه، همچنین تغییرات در محیط عملیاتی موسسه؛</p> <p>ب) توانمندی‌ها و صلاحیت‌های کارکنان؛ و</p> <p>پ) استمرار برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به منظور تقویت صلاحیت‌های کارکنان.</p> <p>۳.۲ کفایت منابع فعالیت حسابرسی داخلی و تناسب مجموع توانمندی‌ها و صلاحیت‌های آن برای انجام مأموریتش.</p> <p>۳.۳ کفایت برنامه‌های توسعه کارکنان.</p>
<p>۴. روش‌شناسی و شیوه‌عمل‌های حسابرسی</p>	<p>۴.۱ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌های فعالیت حسابرسی داخلی به منظور حصول اطمینان از اینکه روش‌شناسی‌های حسابرسی، به طور مقتضی، با شیوه‌عمل‌های عموماً پذیرفته شده در صنعت و استانداردهای حرفه‌ای جاری (شامل استانداردهای انجمن حسابرسان داخلی) مطابقت دارند.</p> <p>۴.۲ تناسب روش‌شناسی‌ها و شیوه‌عمل‌های حسابرسی جهت اجرای مأموریت فعالیت حسابرسی داخلی.</p> <p>۴.۳ میزان مبتنی بر ریسک بودن روش‌شناسی فعالیت حسابرسی داخلی.</p>

<p>۵. برنامه‌ریزی</p>	<p>۵.۱ میزان اتکای فرآیند برنامه‌ریزی حسابرسی سالانه بر یک ارزیابی استوار از ریسک و ارائه پوشش مناسب (دامنه حسابرسی) بر اساس یک دوره زمانی معقول.          ۵.۲ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها به منظور بررسی چرخه‌های حسابرسی و ارزیابی‌های ریسک به صورت منظم جهت واکنش فعال و پیشگیرانه نسبت به تغییرات در محیط، مشخصات ریسک و راهبرد موسسه.          ۵.۳ میزان شناخت شفاف فرآیند برنامه‌ریزی حسابرسی سالانه از اهداف حسابرسی و دامنه حسابرسی‌های برنامه‌ریزی شده آتی.</p>
<p>۶. گزارش‌گری</p>	<p>۶.۱ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها جهت گزارش یافته‌ها و پیشنهادهای مهم حسابرسی به مدیریت به منظور انجام به موقع اقدامات اصلاحی.          ۶.۲ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها جهت نظارت و پیگیری اجرای موثر اقدامات مدیریتی که در واکنش به یافته‌ها و پیشنهادهای حسابرسی صورت می‌گیرند.</p>
<p>۷. بهبود و تضمین کیفیت</p>	<p>۷.۱ کفایت برنامه بهبود و تضمین کیفیت (QAIP) به نحوی که:          الف) شامل همه فعالیت‌های کارکرد حسابرسی گردد (یعنی، برنامه‌ریزی؛ تامین منابع؛ اجرا و گزارش‌گری در خصوص حسابرسی‌ها؛ تعامل با مدیریت ارشد موسسه و هیات‌مدیره (یا کمیته حسابرسی) و ...)          ب) کارایی و اثربخشی این فعالیت‌ها را ارزیابی نموده، و اصلاحات مناسب را اعمال نماید؛ و          پ) بر کارکنان حسابرسی نظارت داشته باشد تا از انطباق اقدامات آنها با استانداردهای حرفه‌ای و استفاده آنها از روش‌های مورد تایید در اجرای بررسی‌های صورت گرفته توسط آنها اطمینان حاصل گردد.          ۷.۲ میزان اطمینان‌دهی خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌های فعالیت حسابرسی داخلی از اینکه فرآیندهای برنامه بهبود و تضمین کیفیت (QAIP) به میزان کافی از سایر فعالیت‌های کارکرد حسابرسی مستقل هستند.</p>
<p>۸. ارتباط با خط دفاعی دوم، فعالیت‌های نظارتی</p>	<p>۸.۱ میزان ارزیابی فعالیت حسابرسی داخلی از وظایف نظارتی خط دوم دفاعی موسسه، و کفایت و اثربخشی فرآیندهای مربوط، به منظور امکان استفاده از کار آنها و به حداقل رساندن دوباره‌کاری‌ها، هر زمان که مناسب باشد.          ۸.۲ میزان اشتراک اطلاعات و هماهنگی فعالیت‌های واحد حسابرسی با وظایف نظارتی خط دوم دفاعی به منظور حصول اطمینان از پوشش مناسب و یکپارچه‌نمودن روش‌شناسی‌ها، و به حداقل رساندن دوباره‌کاری‌ها.</p>
<p>۹. نظارت مدیریت ارشد</p>	<p>۹.۱ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها برای مدیریت ارشد به منظور حمایت از هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره) در: الف) انتصاب و/یا برکناری، بررسی عملکرد، جبران خدمت و برنامه جانشینی رئیس فعالیت؛ ب) مأموریت، بودجه و منابع (تامین کارکنان و مجموعه‌های مهارتی) فعالیت؛ و پ) برنامه کاری سالانه فعالیت شامل هر گونه تغییرات با اهمیت در برنامه.          ۹.۲ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌های ارزیابی اثربخشی فعالیت، شامل اطلاع‌رسانی نتایج به مدیریت ارشد و، در صورت نیاز، به هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره).          ۹.۳ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها جهت ارائه گزارش دوره‌ای در خصوص مسائل و پیشنهادهای مدیریت ارشد با امکان گزارش به مقام بالاتر (هیات‌مدیره)، در صورت اقتضا.          ۹.۴ کفایت فرآیندهای مربوط به توسعه استعدادها و برنامه‌ریزی جانشینی برای سمت‌های کلیدی فعالیت.</p>
<p>۱۰. نظارت هیات‌مدیره (یا کمیته حسابرسی)</p>	<p>۱۰.۱ کفایت خط‌مشی‌ها و شیوه‌عمل‌ها برای هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره) به منظور تایید:          الف) انتصاب، بررسی عملکرد، جبران خدمت و برنامه جانشینی رئیس بخش نظارت؛          ب) مأموریت، بودجه و منابع (تامین کارکنان و مجموعه‌های مهارتی)؛ و          پ) برنامه کاری سالانه فعالیت شامل هر گونه تغییرات با اهمیت در برنامه.          ۱۰.۲ میزان دریافت گزارش‌گری دوره‌ای توسط هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره) در خصوص روندها یا ریسک فراگیر که بر سازمان تاثیر می‌گذارند.</p>



۱۰۳ میزان توانایی هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره) برای اقدام مستقل از مدیریت ارشد از طریق شیوه‌عمل‌هایی نظیر جلسات منظم برنامه‌ریزی شده هیات‌مدیره (یا کمیته هیات‌مدیره) که شامل جلسات بدون حضور مدیریت ارشد می‌گردد.

## عملکرد حسابرسی داخلی

کیفیت عملکرد فعالیت حسابرسی داخلی از طریق اثربخشی کلی آن نشان داده می‌شود که به طور مستقل به هیات‌مدیره و مدیریت ارشد اطمینان می‌دهد که فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری موسسه اثربخش بوده و از آنها تبعیت می‌شود.

آنچه در ارزیابی مدنظر قرار می‌گیرد این است که فعالیت حسابرسی داخلی چگونه موجب ترویج یک محیط کنترلی سالم می‌گردد که قادر است ریسک‌ها را کاهش داده، اطمینان ایجاد کند که به ضعف‌های کنترلی به گونه‌ای مناسب رسیدگی می‌شود، و این اطمینان را برای هیات‌مدیره و مدیریت ارشد فراهم آورد که فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری موسسه اثربخش بوده و از آنها تبعیت می‌شود. دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا برای کمک به قضاوت خود در مسیر فعالیت‌های نظارتی که بر عهده دارد، از شاخص‌های عملکرد موثر استفاده می‌نماید. این فعالیت‌ها ممکن است شامل موارد زیر باشند:

الف) مباحثه با روسا، مدیریت (شامل حسابرس داخلی ارشد (CIA) و روسای سایر بخش‌های نظارتی)، و حسابرسان مستقل؛

ب) بررسی نحوه پیگیری کمیته حسابرسی نسبت به یافته‌های عمده حسابرسی و واکنش‌های مدیریت به این یافته‌ها؛

پ) ارزیابی رویه‌ها، گزارش‌گری و خروجی‌های برنامه بهبود و تضمین کیفیت (QAIP) فعالیت حسابرسی داخلی؛

ت) بررسی برنامه‌ها و پرونده کاربرگ‌های حسابرسی و ...

نمونه‌هایی از شاخص‌های مورد استفاده برای کمک به قضاوت نظارتی عبارتند از:

الف) میزان اثربخشی حسابرسی داخلی در اجرای مأموریت و وظایف خود از دید کمیته حسابرسی و مدیریت ارشد؛

ب) میزان ارتباط و مشارکت منظم کمیته حسابرسی توسط حسابرسی داخلی در حفظ مستمر تناسب بودجه، منابع (تامین کارکنان و مجموعه‌های مهارتی) و برنامه حسابرسی داخلی؛

پ) میزان اطلاع‌رسانی فعالانه یافته‌های عمده و سازگاز به کمیته حسابرسی و اقدامات مدیریت در قبال آنها توسط حسابرسی داخلی؛

ت) بررسی اهداف، راهبردها، رویدادها، ابتکارات و معاملات برای تغییراتی که تاثیر با اهمیتی بر موسسه دارند به منظور حصول اطمینان از اینکه فرآیندهای کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری به صورت مناسب و موثر در جریان هستند؛

ث) حسابرسی داخلی فعالانه به دنبال کسب اطلاعات از مدیریت ریسک، اکچوئر منتصب، مسئولان تطبیق، حسابرسان مستقل، دفتر ناظر بر خدمات مالی (OSFI) کانادا، حسابرسان شرکت مادر یا سایر منابع مربوط است تا بتواند ارزیابی خود از ریسک را تایید یا تقویت کند و اطمینان حاصل نماید که حوزه‌های دارای ضعف از توجه مناسب در برنامه حسابرسی برخوردار هستند؛

ج) حسابرسی داخلی فعالانه مسائل عمده مرتبط با کنترل داخلی، مدیریت ریسک و راهبری را پیگیری نموده و گزارش‌های لازم را ارائه می‌نماید تا از حل و فصل و تعدیل به موقع آنها در هیات‌مدیره و مدیریت ارشد، در صورت لزوم، اطمینان حاصل نماید؛

چ) حسابرسی داخلی نشان می‌دهد که قادر است تغییرات لازم را در پاسخ به ضعف‌های با اهمیت شناسایی شده در عملیات موسسه ایجاد نماید؛

ح) حسابرسی داخلی توجه مناسبی را به تسری و اهمیت یافته‌های خود، در هر دو سطح فعالیت فردی، و همچنین در مجموع فعالیت در سراسر موسسه معطوف می‌دارد؛ و

خ) حسابرسی داخلی تمایزهای لازم را بین یافته‌های حسابرسی دارای ماهیت احتیاطی از یافته‌های اثرگذار بر کارایی عملیاتی، و نحوه اطلاع‌رسانی، نظارت و پیگیری آنها را ایجاد می‌نماید.