

جانشین‌پروری؛

چالش بزرگ فراروی مؤسسه‌های حسابرسی

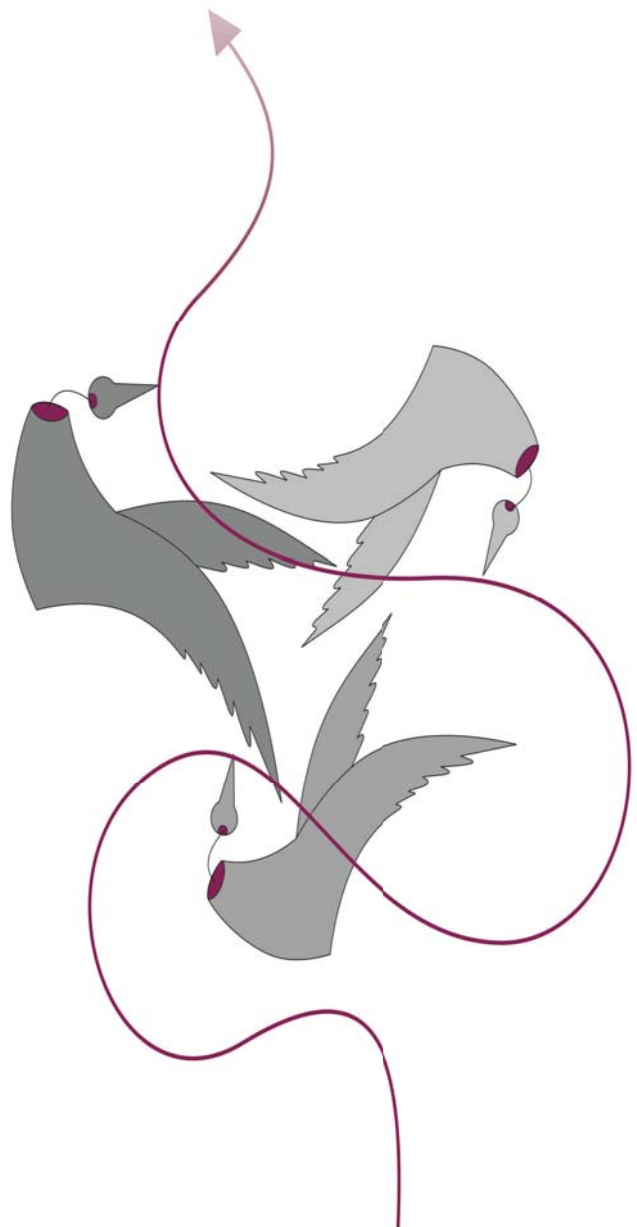
ترجمه: حمیدرضا گنجی

V. Huck

اتحادیه جهانی حسابداری^۱ (GAA) و انجمن جانشین‌پروری^۲ به نشریه اکانتنت^۳ (Accountant) امکان دسترسی انحصاری به نتایج یکی از **نظرسنجی‌های**^۴ خود را اعطا کردند. این نظرسنجی نشان می‌دهد که بسیاری از مؤسسه‌های حسابرسی، هنوز هم به ضرورت داشتن برنامه‌های جانشین‌پروری بی‌اعتنا هستند.

نظرسنجی یادشده به صورت برخط و از سوی شرکت کانادایی **هریس دسیما**^۵ (Harris Decima)، از مؤسسه‌های حسابرسی وابسته به یکی از یازده مرجع عضو اتحادیه جهانی حسابداری، انجام شد و انجمن جانشین‌پروری نیز وظیفه تجزیه و تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌ها را بر عهده داشت. بنیانگذاران انجمن جانشین‌پروری آقایان **دام سینگرانلی** (Dom Cingoranelli) و **بیل ریب** (Bill Reeb) در مصاحبه با نشریه اکانتنت به بیان نقطه‌نظرهای خود راجع به این نظرسنجی پرداخته‌اند و این‌که چرا برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری موضوع مهمی برای مؤسسه‌های حسابرسی است و این مؤسسه‌ها باید بر چه مسائلی تمرکز کنند. در زیر مشروح این مصاحبه ارائه می‌شود.

چرا برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری به موضوع مهمی برای مؤسسه‌های حسابرسی تبدیل شده است و چرا مؤسسه‌های حسابرسی بیشتر و بیشتر نگران آن هستند؟ به‌وسیله همکاری با سازمانهای بزرگی که افراد زیادی از سراسر جهان در آنها مشغول به کار هستند- صرف نظر از این‌که در چه کشوری هستند- متوجه شدیم که همگی به



آنها این عدم‌ضرورت را احساس کنند، این است که تصور می‌کنند بازار ادغام و تحصیل مؤسسه‌های حسابرسی آنقدر قوی است که نیازی به برنامه جانشین‌پروری در درون مؤسسه حسابرسی و آماده‌سازی اشخاصی که مؤسسه را به عهده بگیرند، وجود ندارد.

به نظر می‌رسد عاقلانه است که همواره بیش از یک گزینه را پیش روی خود داشته باشیم تا قدرت انتخاب بیشتری به ما بدهد؛ و این دلیلی است که چرا چنین برنامه‌ای را در مورد جانشین‌پروری دنبال می‌کنیم. بنابراین اگر بازار ادغام و تحصیل خوب باشد، پس باید برای مراقبت از صاحبکاران بهترین راهکار باشد؛ اما اگر بازار ادغام و تحصیل پاسخگوی نیازها نباشد، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ به دلیل این‌که افراد متعلق به نسل پیش به‌طور همزمان سعی در واگذاری مؤسسه خود و یا ادغام آن با دیگر مؤسسه‌ها را دارند، ممکن است در واقع ارزش این مؤسسه‌ها با کاهش روبه‌رو شود.

بنابراین اعتقاد بر این است که مؤسسه‌های حسابرسی باید راهکارهای داخلی بهتری را درون خود مؤسسه‌ها ایجاد کنند تا اطمینان یابند که از راهبرد خوبی در این مورد برخوردارند؛ به‌ویژه در زمانهایی که بازار آن چیزی که مؤسسه‌های حسابرسی انتظار دارند، نیست و به نفع آنها کار نمی‌کند.

به این نکته باید اشاره کرد که امروزه شاهد هستیم مؤسسه‌ها در انتخاب مؤسسه‌های دیگر برای ادغام، سختگیری بیشتری نشان می‌دهند و شاهد حساسیت بیشتر آنها نسبت به مؤسسه‌ای که قرار است با آن همکاری کنند، هستیم.

این نکته بسیار مهمی است و دلیل دیگری است که چرا درباره داشتن طرح جانشین‌پروری صحبت می‌کنیم. صحبت ما درباره خلق نوعی از مؤسسه‌های حسابرسی است که نه تنها سودآور و پایدار باشند، بلکه اگر کسی خواست آنها را در خود ادغام کند یا آنها را بخرد، ارزش را در آنها مشاهده کند.

اگر کسی بخواهد درباره این‌که چند مؤسسه و کدامیک را تحصیل کند، کمی بیشتر سخت‌گیر باشد، آنگاه در خصوص این‌که به دنبال چه چیزی و در کدام مؤسسه حسابرسی باشد،

نسل بعد از دوران جنگ تعلق دارند؛ کسانی که الان در دهه ۵۰ و ۶۰ عمر خود بوده و آماده بازنشستگی‌اند. زمانی که با گروه زیادی از افرادی که در شرف بازنشستگی‌اند روبه‌رو می‌شوید، از خود می‌پرسید چه کسی می‌تواند جای آنها را پر کند؛ و آیا سازمانها از آمادگی لازم برای این جایگزینی برخوردارند؟

یکی از چیزهایی که بعید است تعداد زیادی از مردم آن را بدانند، این است که حرفه حسابرسی مجموعه‌ای از کسب‌وکارهای کوچک است و به دلیل این‌که آنها نماینده‌ای از عرصه کسب‌وکارهای کوچک هستند، بسیار مرسوم است که در مورد این مسئله که چه کسی قرار است جای خالی آنها را بعد از بازنشستگی پر کند، نگران نباشند.

نکته دیگر این است که مؤسسه‌های حسابرسی به‌واقع به صاحبکاران خود اهمیت می‌دهند؛ پس برایشان مهم است که اطمینان داشته باشند صاحبکاران آنها پس از بازنشستگی‌شان، همچنان از خدمات حرفه‌ای مناسب بهره‌مند خواهند بود.

بنابراین دو نوع برخورد مشاهده می‌شود؛ صاحبکارانی که خود کسب‌وکارهای کوچک هستند و بنا به ضرورت هم به جانشین‌پروری فکر نمی‌کنند و مؤسسه‌های حسابرسی که به جانشین‌پروری در شرکتها توصیه می‌کنند؛ اما آن را در مورد خود به‌کار نمی‌برند. آیا این برداشت درست است؟

نمی‌توان گفت که به‌طور کامل درست است. بهتر است بگوییم که مؤسسه‌های حسابرسی، صاحبکارانی دارند که به آنها اهمیت می‌دهند و می‌خواهند مطمئن شوند که این روند خدمات‌دهی به صاحبکاران به‌خوبی ادامه پیدا خواهد کرد. آنها نمی‌خواهند به‌ناگاه، صاحبکاران را به حال خود رها کنند.

از طرف دیگر، مؤسسه‌های حسابرسی در حال ایجاد برنامه‌های جانشین‌پروری هستند؛ اما برنامه‌های خود را با شتاب لازم به پیش نمی‌برند. بخشی از آن به این دلیل است که بسیاری از حساب‌رسان بر این باورند که تا حدود ۶۰ و ۷۰ سالگی، کار حسابرسی خواهند کرد و بنابراین ضرورتی به انجام این کار احساس نمی‌کنند. دلیلی که باعث می‌شود

سخت‌گیرانه‌تر عمل خواهد کرد؛ آیا مؤسسه‌ها خوب اداره می‌شوند؟ آیا مراقب صاحبکاران خود هستند؟ آیا کارکنان خود را به خوبی آموزش می‌دهند؟ آیا کارکنان آنها به ماندن در مؤسسه علاقه‌مند هستند؟ اینها مواردی است که تفاوت‌های بزرگی ایجاد می‌کند.

یکی از مسائل اصلی مطرح‌شده در این نظرسنجی آن است که آیا بین انتظارهای کارکنان و ادراک صاحبکاران، فاصله وجود دارد؟

به نظر می‌رسد افراد کمی هستند که علاقه دارند تا شریک مؤسسه حسابرسی شوند و موضوع دیگری که می‌بینیم این است که مؤسسه‌های حسابرسی، گام‌های ضروری برای آموزش را طی نمی‌کنند؛ این موضوع، با یکی از پیش‌فرضهای پیمایش انجام‌شده همراستاست. از آنجا که مؤسسه‌های حسابرسی یکی از انواع کسب‌وکارهای کوچک محسوب می‌شوند، مالکان آنها ممکن است بگویند که «هیچ کس چیزی به من یاد نداده است، کسی در مؤسسه جایگاه دارد که بتواند روی پای خود بایستد.» شرکا این ایده را نپذیرفته‌اند که یکی از کارهایی که مؤسسه حسابرسی آنها را قوی‌تر می‌کند، این است که اطمینان یابند کارکنان آنها آماده، مستعد و پیشگام هستند.

آمار واقعی حاصل از این پیمایش بیانگر آن است که تنها حدود نیمی از شرکا (۴۹ درصد) آموزش رهبری را برای کارکنان خود فراهم و ارائه می‌کنند. این در حالی است که ۵۶ درصد از کارکنان گفته‌اند که اگر آنها بدانند فرصتی برای این کار وجود دارد، علاقه‌مندند تا در این‌گونه برنامه‌ها مشارکت کنند.

در نتیجه، می‌بینیم فاصله‌ای در این خصوص وجود دارد. این فاصله از آن واقعیت ناشی می‌شود که مؤسسه‌های حسابرسی، آموزش و بهبود کارکنان را وظیفه خود نمی‌دانند؛ بلکه انتظار دارند که کارکنان خودشان به نحوی این مسئله را حل کنند.

بنابراین، پرسش‌هایی در خصوص طرز فکر و پرسش‌هایی در خصوص آموزش وجود دارد. مؤسسه‌های حسابرسی چه نکته‌های دیگری را باید در نظر بگیرند و آنها را بهبود بخشند؟ در یک طرف، مؤسسه‌های حسابرسی تک‌مالکی (شاغل

انفرادی) را می‌بینید. آنها مؤسسه‌های کوچکی هستند که یا هیچ فردی را برای آموزش و بهبود ندارند و یا تنها یک یا دو نفر را دارند که علاقه‌ای به اداره مؤسسه حسابرسی ندارند. در این موارد، مؤسسه حسابرسی باید یک توافقنامه تداوم فعالیت را با مؤسسه حسابرسی دیگری تنظیم کند. این توافقنامه باید شرایط و الزام‌هایی در زمینه‌هایی داشته باشد؛ مانند این‌که اگر اتفاقی برای شریک رخ داد (برای مثال، فوت کرد یا دچار از کارافتادگی شد) یا اگر تصمیم گرفت که زودتر از موعد بازنشسته شود، مؤسسه حسابرسی دیگری وجود دارد که بلافاصله جایگزین شده و کار را ادامه دهد. برای مؤسسه‌های حسابرسی کوچک بسیار حیاتی است که چنین توافقی را با دیگر مؤسسه‌های حسابرسی داشته و به‌گونه‌ای این رابطه را از قبل برقرار کرده باشند.

از طرف دیگر، مؤسسه‌های حسابرسی چندشریکی را می‌بینید و کارهای زیادی که باید انجام دهند تا مؤسسه را در موقعیت جانشین‌پروری قرار دهد. یکی از آنها، انجام آموزش‌های بهتر بر مبنای شایستگی کارکنان است؛ برای این‌که افرادی با سطوح مختلف مهارت وجود داشته باشند تا زمانی که یک شریک بازنشسته شد، بتوانند کارها را انجام دهند.

پیشنهاد این است که باید مؤسسه‌ای داشته باشید که تک‌تک افراد در آن قوی باشند. در چنین حالتی به مؤسسه‌ای قوی دست می‌یابید که وابسته به شخص نیست.

در صورتی که مؤسسه را وابسته بر فرد بنا کنید، در هنگام ترک مؤسسه از سوی آن فرد، مؤسسه حسابرسی تضعیف خواهد شد؛ زیرا مؤسسه متکی به مهارت‌های خاص آن فرد بوده است. در عوض باید به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی کنید که افراد آماده باشند نقش‌ها و وظایف مختلفی را در مؤسسه بر عهده گرفته و ایفا کنند تا اگر کسی مؤسسه حسابرسی را ترک کرد، قابلیت جانشینی وجود داشته باشد.

این پیمایش یازده کشور را تحت پوشش قرار داده بود، آیا تفاوتی از یک کشور به کشور دیگر وجود داشت؟
تفاوت‌هایی بین کشورها وجود دارد، اما چشمگیر نیست. در بسیاری از موارد آنچه برای همه تعجب‌آور بود، این

با وجود این، از حساب‌رسان انتظار بیشتری می‌رود. دستکم این‌گونه می‌توان گفت که درصد مؤسسه‌هایی که به فکر جانشین‌پروری هستند، به آن اندازه که انتظار می‌رود، بالا نیست.

اگر مؤسسه‌ای این کار را به تأخیر بیندازد یا این‌که در اصل به آن فکر نکند، با چه خطرهایی روبه‌رو خواهد بود؟

خطری که با آن روبه‌رو خواهیم بود این است که ما در صنعت خدمات به صاحبکاران فعالیت می‌کنیم. اگر مراقب صاحبکاران مان نباشیم و برای آنها خدمات مورد نظرشان را فراهم نکنیم، آنها مجبور خواهند بود که خودشان بروند و مؤسسه‌ای را پیدا کنند تا این کار را برایشان انجام دهد؛ این خود اسباب ناراحتی آنان را فراهم می‌کند؛ چون مجبور می‌شوند اطلاعات گران‌بهایشان را که در اختیار ما قرار دارد، به کسانی انتقال دهند که شناخت درستی از آنان ندارند.

اما به احتمال، بزرگترین مسئله این است که مؤسسه‌ای تک‌مالکی داشته باشیم که هیچ کاری برای اطمینان از این‌که صاحبکارانش در آینده به مؤسسه‌ای مطمئن دسترسی داشته باشند، انجام نداده است. تصور این است که حساب‌رسان باید از استاندارد بالاتری پیروی کنند. اگر شما حرفه حساب‌رسانی را با حرفه مهندسی یا وکالت و یا دیگر کسب‌وکارهای کوچک مرسوم مقایسه کنید، در خواهید یافت که گرچه وضعیت حرفه حساب‌رسانی در مقایسه با آنان خوب است، اما این برای حرفه ما کافی نیست.



پانوشتها:

- 1- The Global Accounting Alliance (GAA)
- 2- The Succession Institute (SI)
- 3- www.theaccountant-online.com
- 4- Survey
- 5- Harris Decima of Canada, a Nielsen Company

منبع:

<http://www.theaccountant-online.com/news/exclusive-succession-planning-a-global-challenge-for-accounting-firms-4460204/>

مسئله بود که کشورها بسیار با هم مشابه بودند. به عنوان نمونه، در برخی از کشورها افراد علاقه‌مند به ادامه کار تا سالهای بیشتری بودند. وقتی که آمار و ارقام دقیق بررسی شد، شاهد گروه وسیعی از تفاوتها بودیم؛ اما با تعجب بسیار این تفاوتها خیلی کمتر از چیزی بود که تصور می‌کردیم.

تفاوتهایی بین کشورهای مختلف وجود داشت. برای مثال، در کشورهایی با تعداد بیشتری مؤسسه تک‌مالکی (شاغل انفرادی)، به نظر می‌رسید که کارکنان بیشتر به دنبال رفتن به مؤسسه‌ای دیگر و یا شروع کار برای خودشان بودند. با این حال، برای بیشتر بخشها تفاوت درخور توجهی دیده نشد.

چه مؤسسه‌های حساب‌رسانی تک‌مالکی باشند و چه چندمالکی، یکی از مسائل مهم و اصلی این است که مدتی طول می‌کشد تا کارکنان آماده شوند، مدتی طول می‌کشد تا مؤسسه برای طرح‌ریزی جانشین‌پروری آماده شود، و مدتی طول می‌کشد تا روابط با صاحبکاران به شرکای جدید انتقال یابد. بنابراین، شرکای جدید همان جریان درآمدی مستمر پیشین را دارند که از محل آن باید به شرکای بازنشسته نیز پرداخت کنند؛ و این‌که نیاز است اشخاص به این مسئله در هر دو نوع مؤسسه تک‌مالکی و چندمالکی توجه داشته باشند.

نکته دیگری که لازم است گفته شود، این است که وقتی مؤسسه‌های حساب‌رسانی به‌روشنی در خصوص برنامه‌های جانشین‌پروری شرکتها اظهار نظر می‌کنند، خود حساب‌رسان نیز باید طرحهای جانشین‌پروری در مؤسسه‌های حساب‌رسانی خود داشته باشند. نباید این‌طور به نظر برسد که مؤسسه‌های حساب‌رسانی آنچه را که به صاحبکاران خود توصیه می‌کنند، خودشان انجام نمی‌دهند. از آنجا که ۳۱ درصد مؤسسه‌های حساب‌رسانی پاسخ داده‌اند که از قبل طرحهای جانشین‌پروری داشته‌اند و بقیه مؤسسه‌ها نیز گفتند که در حال کار روی آن هستند، به نظر می‌رسد درصد بالایی از مؤسسه‌های حساب‌رسانی این کار را انجام می‌دهند؛ اما اگر این نظرسنجی تنها برای مؤسسه‌های کوچک انجام می‌شد، این درصد عدد کوچکی را نشان می‌داد.