

حداکثر ساختن ارزش یک برنامه حسابرسی مبتنی بر ریسک

توانایی حسابرسان داخلی در شناسایی و کاهش ریسک

Michael Bechara & Gaurav Kapoor 

ترجمه: رضا شاداب

با توجه به جریانهای دنیای تجارت در سالهای اخیر، اگر تنها یک درس باشد که اقتصاد یاد گرفته باشد، آن درس پی بردن به اهمیت موضوع مدیریت ریسک قوی و مؤثر است. امروزه در سراسر جهان سرمایه‌گذارهای قابل توجهی به منظور تقویت برنامه‌های مدیریت ریسک انجام می‌شود. با این وجود، شاهد شکست‌هایی هم در این زمینه هستیم؛ مانند کاهش سودآوری، هک شدن اطلاعات حساس و قدمهای اشتباه نظارتی که در نتیجه آن میلیون‌ها تن از مشتریان متضرر شده و میلیاردها دلار از دست داده‌اند.

در واکنش به این امر بوده، شرکتها به‌طور فزاینده‌ای به حسابرسان داخلی برای شناسایی و کاهش این خطرهای متکی شده‌اند. حسابرسان داخلی به دلیل درکشان از فرایندهای کسب‌وکار سازمان و ریسکهای مرتبط و همچنین تعامل مستمرشان با واحدهای

بازرگانی و مدیریتی سازمان، برای رسیدگی به این مسئولیت مهم دارای موقعیت برجسته‌ای هستند. با این تفاسیر، این پرسش مطرح خواهد شد که نقش حسابرسان برای ایجاد مقاومت در برابر ریسکهای تهدیدکننده سازمان چیست؟



رویکرد منظم حسابرسی مبتنی بر ریسک

تمرکز حسابرسان داخلی همواره بر حوزه ریسک بوده، اما آنچه هم‌اکنون در حال تغییر است، چگونگی ارزیابی این ریسکها به‌وسیله حسابرسان است. برنامه حسابرسی سنتی بیشتر بر اساس سوءظن‌ها یا خطاهای مدیریت بود که بیشتر مواقع به تصمیم‌گیری‌های اشتباه محدود می‌شد. این برنامه‌های حسابرسی به دلیل آنکه تغییرهای مستمر ریسکها را در نظر نمی‌گرفت، به تخصیص نامناسب منابع می‌انجامید. به‌طور مشابه، اگر فهرستی از ریسکهای مختلف در صنایع به‌خوبی تهیه شده باشد، ضعف اصلی آنها در نظر نگرفتن ویژگیهای منحصر به فرد و تاریخچه ریسک هر سازمان خواهد بود.

غذا یا تماسهای تلفنی خواهد بود؛ زیرا اینها موارد خطرهایی هستند که هدف اصلی او را که تماشای تلویزیون است، تهدید می‌کنند.

جمع‌آوری داده‌های مرتبط با ریسک

داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) و فهرستهای جامعی که ریسکهای مرتبط با صنایع مختلف را در بر دارد، براساس داده‌های تاریخی است؛ گرچه برخلاف فرض اینکه آینده همانند گذشته خواهد بود، همه چیز به‌ندرت به همان شیوه سابق دو بار اتفاق می‌افتد. در عوض، حساب‌برسان در این زمینه باید توجه خود را به منابع انسانی سازمان معطوف کنند. کارکنان، نمایانگر پویاترین، به‌روزترین و مهمترین منابع اطلاعاتی ریسک سازمان هستند؛ زیرا آنها هر روز با خطرهای سازمان مواجه بوده و توانایی پیش‌بینی ظهور یک خطر جدید یا وقوع یک خطر بالقوه را دارا هستند. برای رسیدن به این منظور، حساب‌برسان باید در وهله اول کار را با مشورت مدیریت ارشد سازمان برای شناسایی هدفهای راهبردی سازمان و ریسکهای مرتبط با آن هدفها آغاز و در مرحله بعد باید گفتگوهای خود را به سطح وسیعتری از افراد سازمان گسترش دهند؛ از قبیل کارکنان عملیاتی، بخش خرید، بخشی حقوقی سازمان و دیگر کارکنان سازمان که وظیفه آنها دستیابی به هدفهای سازمان است- هر چه با افراد بیشتری مصاحبه انجام شود، بینش عمیق و جامعتری خواهیم داشت.

هنگام انجام مصاحبه، حساب‌برسان باید از پرسیدن پرسشهای قالبی مانند اینکه «چه چیز باعث بی‌خوابی شما می‌شود؟» خودداری کنند؛ آنها باید هدفها و ریسکهای مرتبط با آن را برای افراد تشریح کرده و از کارکنان بخواهند چگونه دستیابی به آن هدفها به‌وسیله سازمان را توصیف کنند. همچنین باید از آنها خواسته شود تا ریسکهای دیگری که مورد بحث قرار نگرفته، ولی رسیدن به هدفهای سازمان را به خطر می‌اندازد، شناسایی و معرفی کنند.

روش دیگری که حساب‌برسان برای جمع‌آوری داده می‌توانند به‌کار ببندند، استفاده از پرسشنامه است. با معرفی مقیاس ۱ الی ۵ برای هر جواب می‌توانیم پاسخها را به‌صورت کمی برای

یک برنامه حسابرسی مؤثر مبتنی بر ریسک با مشاهده ریسکهای سازمان از میان منشور هدفهای راهبردی، بر تمام محدودیتهای ذکرشده غلبه کرده و حسابرس را قادر می‌سازد که حسابرسی هدفمندتر و کارآمدتری داشته باشد. همچنین، این برنامه حسابرسی از طریق ارتباط ریسکهای سازمان با هدفهای تجاری سازمان، باعث خواهد شد تا بتوان برنامه‌های کاهش ریسک دقیقتر، سریعتر و واضح‌تری را تدوین کرد.



کارکنان

نمایانگر پویاترین

به‌روزترین و مهمترین

منابع اطلاعاتی ریسک سازمان

هستند

پیاده‌سازی طرح حسابرسی مبتنی بر ریسک

برخلاف نظر عموم، حسابرسیهای مبتنی بر ریسک با بررسی خود ریسکها آغاز نمی‌شود. اگر بخواهیم دنیایی را متصور شویم که مجموعه‌ای از ریسکها به‌صورت مجزا در آن اتفاق می‌افتد، درخواهیم یافت که این کار برای تصمیم‌گیری مفید و عملی نیست و باعث به هدر رفتن وقت و صرف منابع روی آن دسته از خطرهایی می‌شود که برای سازمان بی‌ربط هستند.

طرح حسابرسی مبتنی بر ریسک مؤثر و کارآمد با توجه به هدفهای سازمان آغاز می‌شود؛ از این‌رو که ریسکها تنها در سایه آنها معنی پیدا می‌کنند. برای مثال، فرض می‌کنیم هدف یک فرد ماندن در خانه و تماشای تلویزیون است، او در این روز نگرانی پنچر شدن لاستیک ماشینش را ندارد، بلکه نگرانی اصلی او مسائلی مانند مزاحمت بچه‌ها، پختن

نظرسنجیها ممکن است نشان دهد که این هدف با سطح بالایی از ریسک «فقدان تجربه کارکنان حسابداری» یا با سطح متوسط از ریسک «ضعف در حاکمیت شرکتی» تهدید می‌شود.

حسابرس همچنین ممکن است ریسک‌هایی را که در ظاهر ارتباط چندانی با هدف موردنظر ما ندارد اما آن را مورد تهدید قرار می‌دهد را پیدا کند. برای مثال، برنامه‌های فروش و بازاریابی تهاجمی را می‌توان یافت که پیامدهای اثرات قوی بر گزارشگری مالی دارند. برای رسیدن به سطح فروش هدف، اگر به تمام سازمان فشار زیادی تحمیل شود، گزارشهای مالی با شناسایی درآمد نابهنگام یا نامناسب به خطر خواهند افتاد. یک مثال معمول از این ریسک، اقدام فریبکارانه است بدین صورت که شرکت تولیدهای مازاد خود را در پایان دوره برای توزیع کنندگان حمل کرده و در آغاز دوره مالی بعد آنها را برمی‌گرداند.

شناسایی الگوهای ریسک

الگوهای ریسک مجموعه‌ای از ریسک‌های منفرد هستند که هدفی خاص را در سازمان تهدید می‌کنند. بسیار مهم است که به این الگوها توجه شود؛ چرا که آنها تصویر بزرگتری را برای ما مجسم می‌کنند. این الگوها ترکیبی از ریسک‌های

تحلیلهای بعدی در اختیار داشته باشیم.

جدول ۱، نمونه‌ای از این پرسشنامه را نشان می‌دهد. پس از جمع‌آوری داده‌های مربوط به ریسک حسابرسان آماده هستند تا:

- نقشه (ارتباط) ریسک‌ها به هدفها را ترسیم کنند،
- الگوهای ریسک را شناسایی کنند، و
- این الگوها را براساس هدفهای سازمان طبقه‌بندی کنند.

ترسیم نقشه ریسک‌ها به هدفها

درمیان حسابرسان، گرایش غالب تمرکز بر ریسک‌هایی است که در نظرسنجیها و بررسیها بیشترین تعداد پاسخ یا بالاترین رتبه را داشته باشند. برای مثال، اگر ۹۵ درصد پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه خطر <A> را به‌عنوان جدی‌ترین تهدید برای سازمان انتخاب کرده باشند، حسابرسان ممکن است احساس کنند که باید تمام منابع خود را صرف تدوین برنامه حسابرسی کنند تا خطرناک‌ترین تهدید سازمان کاهش بدهد. اما هر کدام از ریسک‌ها نه تنها به صورت مجزا عمل نمی‌کنند، بلکه با دیگر ریسک‌ها و حتی با هدفهای سازمان به صورت الگوهای پیچیده‌ای تعامل دارند؛ بنابراین مهم است که بتوان این ارتباطها و همبستگیها را درک کرد. اگر هدف حسابرس گزارشگری مالی صحیح باشد،

جدول ۱- نمونه‌ای از پرسشنامه ریسک

۱	۲	۳	۴	۵	هدف
ضعیف	کمتر از متوسط	متوسط	خوب	عالی	گزارشگری مالی صحیح
	√				ریسک
نادر	کم تکرار	متوسط	مکرر	فراگیر	اضافه کاری بیش از حد
			√		فقدان تجربه حسابداری
	√				ارتباطهای ضعیف

این خطر صورتهای مالی را همچنان به طور بااهمیتی تهدید خواهد کرد.

طبقه‌بندی الگوهای ریسک براساس هدفهای سازمان
زمانی که حساب‌رسان الگوهای ریسک را براساس هدفهای سازمان مرتبط و طبقه‌بندی می‌کنند، برنامه حسابرسی مبتنی بر ریسک هدفمندتر خواهد شد. در این مرحله مهم است به‌خاطر داشته باشیم که حساب‌رسانها نباید به سمت ریسک‌هایی با سطح خطر بالا جذب شوند، بلکه باید تمام خطرهایی که مهمترین هدفهای سازمان را به خطر می‌اندازند را مورد کنکاش قرار دهند. این کار حساب‌رسان را قادر خواهد ساخت تا هدفمند عمل کرده، ریسکها را با هدفهای راهبردی کسب‌وکار سازمان مدیریت یکپارچه ساخته و درصد پاسخگویی و شفافیت را افزایش دهند.

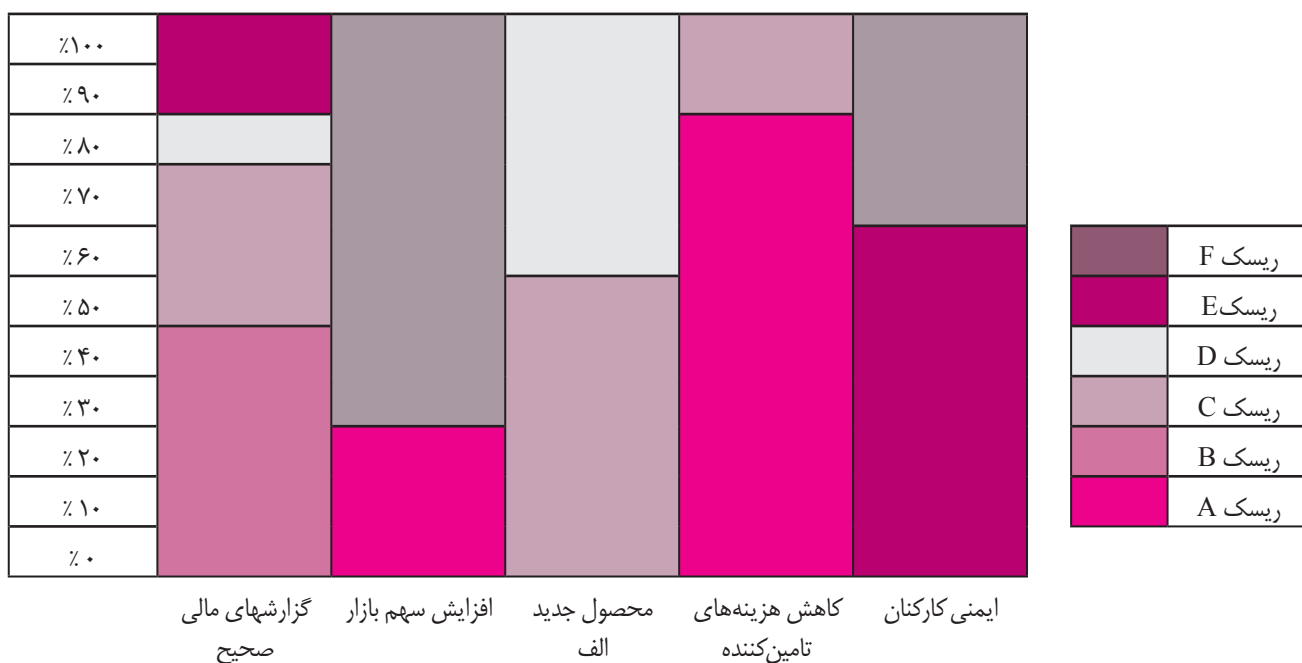
نمودار ۱ پنج نمونه از هدفهای مرسوم یک سازمان را نشان می‌دهد. هر ستون بالای هدفها، الگوهای ریسک مرتبط با هر هدف را نشان می‌دهد. هر رنگ نیز نماینده یک ریسک فرضی بوده و وجود بیشتر از یک رنگ در یک ستون نشان‌دهنده الگوی خطری است که از ۲ یا تعداد بیشتری از

بزرگتر از مجموع هر کدام از آنها- وقتی به‌طور انفرادی اثر می‌گذارند- را به ما نشان می‌دهد. برای مثال، اگر فردی در حال رانندگی با موبایل صحبت کند و در همان حال به موسیقی گوش کند، احتمال برخوردش با وسیله نقلیه دیگر بسیار بالا می‌رود؛ در حالی که اگر هر کدام از این ریسکها به‌تنهایی وجود داشته باشد، به مراتب خطر کمتری خواهد داشت تا زمانی که همزمان به‌عنوان یک الگو اتفاق بیفتند.

در اصل، الگوهای ریسک به حساب‌رسان کمک می‌کند تا آن دسته از خطرهایی که با هم تعامل کرده و موقعیتهای خطرناک را شکل می‌دهد، شناسایی کنند. برای نمونه، فرض کنید که حساب‌رسان در طول بررسی نظرسنجی‌شان پی برده‌اند که گزارشگری مالی صحیح با الگوهای ریسک زیر تهدید می‌شود:

فقدان تجربه حسابداری ۲۰ درصد، حاکمیت شرکتی ضعیف ۴۰ درصد، برنامه‌های بازاریابی و فروش تهاجمی ۳۰ درصد و آموزش ناکافی ۱۰ درصد. در اینجا ریسک آموزش ناکافی، به‌تنهایی کم‌اهمیت به‌نظر می‌رسد؛ اما اگر حساب‌رسان از آن چشم‌پوشی کنند و برای حسابرسی یا کاهش آن تلاشی نکنند،

نمودار ۱- الگوهای ریسک اهداف سازمان



فناوری

زیرساختهای حسابرسی را

متمرکز کرده و به عنوان

نقطه‌ای مرجع برای

شناسایی و ارزیابی ریسکها

در سازمان

به کار گرفته شود

به عنوان نقطه‌ای مرجع برای شناسایی و ارزیابی ریسکها در سازمان، جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری اطلاعات مرتبط با ریسکها و مدیریت چرخه عمر حسابرسی به کار گرفته شود. همچنین، حسابرس را قادر می‌سازد تا بانکهای اطلاعاتی متمرکز ایجاد کند تا در آن تمام داده‌های مربوط به ریسکها-همراه با کنترل‌های مربوط، ارزیابیها، داده‌های حسابرسی و گزارشها- به طور مؤثری سازماندهی، ذخیره، مدیریت و به اشتراک گذاشته شود.

با چنین بانک اطلاعاتی، حسابرسان داخلی برای شناسایی و درک ریسکها و ارتباط آنها با هدفهای سازمان بهتر تجهیز

ریسک برای آن هدف تشکیل شده است. برای مثال، هدف «گزارشگری مالی صحیح» با ۴ ریسک تهدید می‌شود. رنگ زرد (در این ستون)، شایعترین ریسک برای این هدف بوده چون حدود ۴۰ درصد این الگوی ریسک را تشکیل می‌دهد.

فناوری به عنوان یک عامل توانمندساز

بخش بزرگی از حسابرسی مبتنی بر ریسک شامل صحبت کردن با ذینفعان مختلف، شناسایی ریسکها در تمام بخشها، گروههای سازمان و ارزیابی اثربخشی کنترل‌هایی است که برای کاهش تهدید آن ریسکها در سازمان موجود است. اینها فعالیتهایی وقتگیر و پرهزینه هستند که به طور معمول از سوی حسابرسان متعدد و با استفاده از چندین برنامه کاربردی، فرایندها، کاربرگها و ابزار و به طور مستقل انجام می‌پذیرند. بدون هماهنگی و ارتباط مناسب میان آنها، احتمال دوباره‌کاری در طول حسابرسی داخلی سازمان به وسیله حسابرسان وجود دارد که موجب کاهش بهره‌وری و افزایش هزینه‌ها خواهد شد.

اما چه می‌شود چنانچه سیستمی یکپارچه وجود داشته باشد که تمام فرایندهای حسابرسی، سیستم، ابزار و جریان کاری آنها و حتی موسسه‌های حسابرسی را هماهنگ کند؟ با افزایش اینگونه ارتباطها در سراسر سازمان، قابلیت کشف ریسکها و انجام عملیات حسابرسی بهبود پیدا کرده و فعالیتهای اضافی و دوباره‌کاریها را می‌تواند به حداقل رساند. فناوری، زیرساختهای حسابرسی را متمرکز کرده و می‌تواند

شکل ۱- نمونه‌ای از نقشه‌های حرارتی ریسک



گزارش آنها را به سهامداران ارائه کنند. نمونه‌ای از نقشه‌های حرارتی ریسک در شکل ۱ نشان داده شده است.

نتیجه‌گیری

امروزه، حسابرسان داخلی این توانایی را دارند که نه تنها از ارزشها حفاظت کنند، بلکه بتوانند آنها را خلق کنند. مهم است که آنها تمرکز مداوم خود را بر ریسک‌ها گسترش داده، و برنامه حسابرسی را حول شناسایی ریسک‌ها و الگوهای آن تدوین کنند. این کار باعث خلق فرصتهایی برای حسابرسان داخلی خواهد شد تا بتوانند نقش راهبردی تری در سازمان داشته باشند و همچنین مشورت‌هایی مبتنی بر ریسک برای شکل‌دهی راهبرد کلی سازمان ارائه کنند.

در پایان می‌توان ۳ عنصر کلیدی را برای داشتن یک طرح خوب حسابرسی مبتنی بر ریسک ذکر کرد:

۱- در هنگام تدوین برنامه، هدفهای راهبردی سازمان و ریسک‌های مرتبط را پایه قرار داد. ۲- با مصاحبه از کارکنان، داده‌های ورودی را دریافت کرده، الگوهای ریسک را براساس آن و مبتنی بر هدفهای سازمان شکل داد، و ۳- برای تسریع در فرایندها از فناوری استفاده کرد.



پانویس:

1- Channel Stuffing

منبع:

• Bechara M. & G. Kapoor, **Maximizing the Value of a Risk-based Audit Plan**, The CPA Journal, March 2012

خواهند شد. آنها همچنین می‌توانند دقیقتر نقشه رابطه ریسک‌ها با کنترل‌ها، فرایندها، واحدهای سازمانی و قوانین را ترسیم کنند و این به نوبه خود می‌تواند حسابرسی را تسهیل نموده، به صورت‌بندی کردن طرح حسابرسی کمک کرده و زمینه مدیریت کارآمد منابع را برای مدیریت حسابرسی فراهم کند.



الگوهای ریسک

به حسابرسان کمک می‌کند تا

آن دسته از خطرهایی که

با هم تعامل کرده و

موقعیتهای خطرناک را شکل می‌دهند

شناسایی کنند

از آنجا که نظرسنجیها بخش عمده‌ای از حسابرسی مبتنی بر ریسک را در برمی‌گیرند، فناوری می‌تواند با ساده‌سازی و تسهیل تمامی مراحل آن از طراحی، توزیع، اجرا تا جمع‌آوری پاسخها از سراسر سازمان، واحدها و مکانهای جغرافیایی (شعب شرکت)، کمک کند. افزون بر این، می‌تواند فرایند نظارت بر کنترل ریسک‌ها و ایجاد گزارشها را خودکار کرده و این اطمینان را به ما بدهد که یافته‌ها و حوزه‌های مشکوک در طول حسابرسی به‌طور مناسبی بررسی و حل و فصل می‌شود. حسابرسان داخلی از این طریق می‌توانند در زمان و منابع ارزشمند خود صرفه‌جویی کرده و نیاز برای صفحات گسترده (EXCEL) دست‌وپاگیر را حذف کنند. بعضی از ابزار فناوری از قبیل داشبوردها، نقشه‌های حرارتی ریسک و نمودارها می‌توانند شفافیت در حسابرسی را از طریق بینش و دید ارزشمندی که ایجاد می‌کنند تسهیل کرده و حتی می‌توانند