

تمرکز بر عملکرد

اصولی برای راهبری موثر در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری

دکتر حمید حقیقت
امیرهادی معنوی مقدم
مهسا غفاریان قدیم

مقدمه و پیش‌زمینه

تعیین راهبری مناسب و قدرتمند برای کلیه سازمانهای حرفه‌ای حسابداری (PAO) امری حیاتی است که به تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان کمک می‌کند.

توجه به ساختارها و روشهای راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری روزبه‌روز در حال افزایش است چراکه نقش حیاتی آنها در پی‌ریزی عملیات پایدار و کارآمد سازمان بیش از پیش روشن می‌شود. راهبری موثر یکی از عوامل «موفقیت یا شکست» سازمانهای حرفه‌ای حسابداری در تلاش برای اتخاذ و اجرای استانداردها و روشهای بین‌المللی است. همچنین یکی از عوامل کلیدی در موفقیت پروژه‌های توسعه، از جمله پروژه‌های زیر نظر فدراسیون بین‌المللی حسابداری (IFAC) تحت عنوان «برنامه ظرفیت‌سازی سازمانهای حرفه‌ای حسابداری» به حساب می‌آید. راهبری یکی از عوامل ضروری و نیز پیش‌نیاز پایداری همه‌جانبه سازمانهای حرفه‌ای حسابداری است (به چارچوب ظرفیت‌سازی سازمانهای حرفه‌ای حسابداری راکه از سوی فدراسیون بین‌المللی حسابداران تدوین شده است مراجعه کنید).

نوشتار حاضر، به‌عنوان مکمل مقاله «تعیین



حسابداران و سازمانها باید ضمن تعهد به ارزشهای اخلاقی، رفتاری صادقانه داشته باشند. صرف نظر از رویکرد یا الگوی راهبری مورد استفاده، نتیجه کار باید تقویت‌کننده نمادهای حسابداری باشد.

فدراسیون بین‌المللی حسابداران از طریق برنامه‌های تحت عنوان «دروازه جهانی دانش»، با سازمانهای حرفه‌ای حسابداری همکاری می‌کند تا تجارب راهبری و داستانهای موفقیتشان را شناسایی کند و به‌اشتراک بگذارد. برای دریافت منابع و رهبری فکری، از مرکز اطلاع‌رسانی فدراسیون بازدید کنید و مشترک خبرنامه شوید تا آخرین مطالب را از طریق نامه الکترونیک دریافت کنید.

اصول کلیدی ارزیابی و بهبود راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری

- ۱- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مجموعه‌ای از ارزشهای بنیادین را تعیین کند که مبنای فعالیت سازمان را شکل می‌دهند. تمامی افراد درگیر در راهبری باید پذیرای ارزشهای بنیادین باشند.
- ۲- هدف راهبری باید خلق و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان باشد.
- ۳- راهبری خوب باید بین منافع کلیه ذینفعان توازن مناسبی برقرار سازد.
- ۴- دو بُعد عملکرد و انطباق در بهینه‌سازی ارزش برای ذینفعان

راهبری: رهنمودی برای سازمانهای حرفه‌ای حسابداری» بر توسعه نهادی سازمانهای حرفه‌ای حسابداری تمرکز دارد. هدف این نوشتار ارائه رهنمود تفصیلی و کاربردی در خصوص نحوه ایجاد و تقویت راهبری سازمانهای حرفه‌ای حسابداری نیست بلکه هدف اصلی ارائه اصولی است که سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید به‌منظور تقویت تدابیر راهبری سازمان رعایت کنند و در انتها، برای ترغیب سازمانها به بهبود مستمر، ابزار خودارزیابی ارائه شده است.

همچنین این نوشتار باید در کنار سایر رهنمودهای کاربردی نظیر نوشتار آینده‌کننده فدراسیون حسابداران آسیا و اقیانوسیه درخصوص راهبری به‌کارگرفته شود که بخشی از «مجموعه رهنمودها - الگوی بلوغ» این سازمان است.

هدف ۱۲ اصل کلیدی اشاره‌شده در بخش «ارزیابی و بهبود راهبری سازمانها» کمک به حسابداران حرفه‌ای شاغل در کسب‌وکار برای ارزیابی و بهبود راهبری است. این اصول همچنان کاربرد داشته و برای تمام سازمانها مناسب هستند. این ۱۲ اصل کلیدی شالوده و چارچوب نوشتار حاضر را تشکیل می‌دهد و در عین حال، مطالب اصلی برای افزایش کاربرد این اصول بین سازمانهای حرفه‌ای حسابداری را به‌روز می‌کند. با توجه به این‌که هر سازمان حرفه‌ای حسابداری رویکردها، روشها، شرایط بومی و تدابیر راهبری متفاوتی دارد که حاکی از پیش‌زمینه‌های فرهنگی، قانونی، اندازه و ویژگیهای متفاوت اعضایش است از این‌رو سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید ۱۲ اصل کلیدی را هنگام اجرا بومی‌سازی کنند.



اصل ۱

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین را که مبنای فعالیت سازمان است، تعیین کند. تمام افراد درگیر در راهبری باید پذیرای ارزش‌های بنیادین باشند.

سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید در عین فعالیت مستمر در جهت منافع عمومی، در راستای تحقق خروجهای موردانتظار نیز عمل کنند. فعالیت در راستای منفعت عمومی مستلزم این است که سازمانهای حرفه‌ای حسابداری (الف) رفتاری صادقانه داشته باشند، تعهد قوی به ارزش‌های اخلاقی نشان دهند و به الزامهای قانونی احترام بگذارند و (ب) شفافیت و درگیری همه‌جانبه ذینفعان با سازمان را تضمین کنند.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید با تعریف ارزش‌های سازمانی، اتخاذ و اجرای آیین‌نامه اخلاقی حسابداران حرفه‌ای و پایبندی به این اصول به‌عنوان نمونه‌ای از رفتار مناسب، «مشی سازمان در سطوح مدیریتی» را تعیین کند.

اعضای هیئت‌مدیره و مدیریت باید رفتاری صادقانه داشته باشند و فرهنگی را ترویج کنند که در آن، فعالیت در راستای منفعت عمومی همراه با تمرکز مستمر بر تحقق اهداف سازمان حرفه‌ای حسابداری یک هنجار به‌حساب می‌آید. سازمان باید این کار را با تعیین و رعایت تمام‌وکمال ارزش‌های خاص برای سازمان و کارکنانش انجام دهد. این ارزش‌ها باید به‌درستی درک و اطلاع‌رسانی شده و به‌اشتراک گذاشته شوند.

وجدان و ارزش‌های سازمانی مدیریت و اعضای هیئت‌مدیره برای «انجام کار درست» باید محرک فعالیت آنها باشد. با وجود پیامدهای ناخواسته، مشوقها می‌توانند نقش عامل انگیزه‌بخش را داشته باشند. بنابراین سازمان حرفه‌ای حسابداری باید تضمین‌کننده پایداری و همسودن مشوقها با جهت‌گیری راهبردی باشد.

ذینفعان، از جمله کارکنان، باید بتوانند به‌دور از ریسک از دست‌دادن منافع و آزادانه، نگرانیهای خود در خصوص راهبری را به اطلاع هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری برسانند.

دارای اهمیت هستند.

۵- راهبری خوب باید به‌طور کامل در تاروپود سازمان نهادینه شود.

۶- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید در راستای دستیابی به توازن بین عملکرد و انطباق سازماندهی و اداره شود.

۷- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مدل تجاری، فضای عملیاتی سازمان، چگونگی ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان را به‌درستی درک کند.

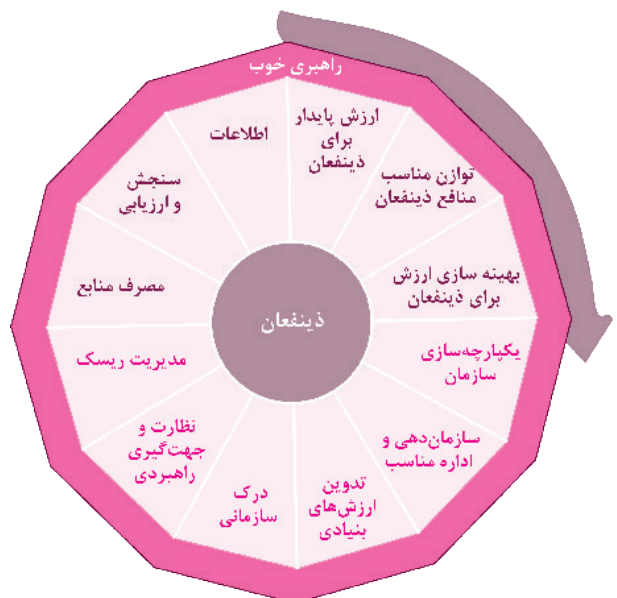
۸- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید جهت‌گیری راهبردی را تعیین کرده و بر دو بُعد عملکرد و انطباق نظارت کند.

۹- مدیریت موثر و کارآمد ریسک باید جزو جدایی‌ناپذیر تدابیر راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باشد.

۱۰- مصرف منابع باید همسو با جهت‌گیری راهبردی باشد.

۱۱- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید به‌صورت ادواری جهت‌گیری راهبردی و عملیات تجاری سازمان را سنجش و ارزیابی کند و برای اطمینان از پیشرفت و تناسب مستمر با اهداف اقدام آینده را انجام دهد.

۱۲- هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید ضامن تحقق تقاضای معقول ذینفعان برای کسب اطلاعات باشد و به ذینفعان اطمینان دهد اطلاعات ارائه‌شده مربوط، قابل فهم و اعتماد است.



مناسبی برقرار سازد.

اعضای سازمانهای حرفه‌ای حسابداری نیز به‌حق انتظار دارند که در نتایج سازمان سهیم باشند. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید به‌صورت ادواری درباره پایداری و کیفیت خدمات و فعالیتهای جاری و همچنین نیازهای آتی، سولاتی از ذینفعان کلیدی خود بپرسند.

تعامل با ذینفعان مذکور به سازمانهای حرفه‌ای حسابداری کمک می‌کند تا اهداف و انگیزه‌های این گروه‌ها را بهتر درک کنند و برای پیشینه‌سازی تاثیر، پیامهایشان را با اهداف و انگیزه‌های سازمان همراستا کنند.

گسترش مشارکت رسمی و غیررسمی با سایر نهادها به سازمانهای حرفه‌ای حسابداری اجازه می‌دهد تا از منابعشان به‌شکل کارآمدتری استفاده کنند و خروجی‌شان را با اثربخشی بیشتری محقق کنند. موفقیت بلندمدت و نظارت محتاطانه مستلزم این است که هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری به‌طور جدی منافع و انتظاراتی مشروع اعضایش و ذینفعان را در نظر بگیرد و به انتظاراتها، فرصتها و تهدیدهای در حال تغییر که بر تداوم حیات سازمان در آینده تاثیرگذارند، واکنش نشان دهد.



اصل ۲

ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان باید هدف راهبری باشد.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری موظف است به‌منظور ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان (اعضای سازمان، مقررات‌گذاران، دولت، مطبوعات، مقامات انتخاب‌شده، دانشگاهیان و سایر سازمانها)، منابع را مسئولانه مصرف کند. هیئت‌مدیره باید از انتظاراتی ذینفعان به‌ویژه انتظاراتی مرتبط با ارزش پایدار اطلاع داشته باشد.

در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری، خدمات بر مبنای دیدگاه ذینفعان ارائه می‌شود و سنجش آن همیشه آسان نیست. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری در اصل با ارائه خدماتی که پشتیبان و تقویت‌کننده شایستگی و اعتبار اعضایشان و محیط فعالیت آنها هستند، انتظاراتی ذینفعان را برطرف می‌کنند.

کارکنان ارشد و داوطلبان (افرادی که در بررسی دقیق اثربخشی راهبری دخیل‌اند) باید از طریق نظرسنجی از ذینفعان که اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیری در خصوص انتظاراتی ذینفعان ارائه می‌دهد، در شناسایی، درک و پایش گروه‌های ذینفع به سازمان کمک کنند.

حرفه حسابداری یکی از محرکهای کلیدی سازمانها، بازارهای مالی و اقتصادهای قوی و پایدار است و نقش جدایی‌ناپذیری در تحقق اهداف توسعه پایدار سازمان ملل ایفا می‌کند. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید برای کمک به نهادها، بازارهای سرمایه و اقتصادهای پایدار و منعطف، به تربیت حسابداران با آگاهی و مهارتهای لازم ادامه دهند. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری با تحقق هدف فوق می‌توانند برای ذینفعان از منابع مختلف ارزش‌آفرینی کنند. از جمله این منابع عبارتند از: صدور گواهینامه‌ها و اعتباربخشیها و دوره‌های آموزشی حرفه‌ای مستمر، سایر محصولات و خدمات، ثبات مالی و فعالیتهای سازمان حرفه‌ای حسابداری که حامی منافع عمومی است.

اصل ۳

راهبری خوب باید بین منافع تمامی ذینفعان توازن

پاسخگویی و اطمینان بخشی تاثیر می‌گذارد. عملکرد و انطباق به‌عنوان دو بُعد اصلی چارچوب راهبری، باید توازن مناسبی داشته باشند.

در بسیاری از سازمانهای حرفه‌ای حسابداری، به بُعد انطباق توجه بیشتری می‌شود. به‌طور مثال، رعایت آئین‌نامه‌ها و اساسنامه (به‌ویژه برای فرایندهای رای‌دهی و توان کنترل مدیریتی هیئت‌مدیره). هرچه سازمانهای حرفه‌ای حسابداری پیشرفته‌تر می‌شوند، ارزیابی و بهبود راهبری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند از این‌رو باید نظامهایی را به‌کار گیرند که ضامن توجه مناسبی به بُعد عملکرد باشد. انتصاب کمیته راهبرد یا کمیته برنامه‌ریزی و امور مالی نمونه‌ای از توجه به بعد عملکرد است. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری شاید به‌طور کلی به افزایش تمرکز بر بعد عملکرد و ارزش‌آفرینی برای ذینفعان نیاز داشته باشند، ولی باید به جوانب مختلف بُعد انطباق مانند گزارشگری، مدیریت ریسک و فرایند انتخاب اعضای هیئت‌مدیره که شاید نیاز به بهبود دارند، توجه کنند.

اصل ۵

راهبری خوب باید تمام‌وکمال در تاروپود سازمان نهادینه شود.

به‌هنگام تعیین اهداف سازمان حرفه‌ای حسابداری (برنامه‌ریزی) و تمامی اقدامهای بعدی (اجرا و بازنگری)، اصول راهبری باید مدنظر قرار گیرد. راهبری خوب باید جزئی از تاروپود سازمان حرفه‌ای حسابداری باشد.

روشهای اطلاع‌رسانی و نظرخواهی باید منصفانه و متوازن باشد، برای ذینفعان فرصت بیان آزادانه دیدگاه را فراهم کرده تا براساس اطلاعات بدون سوگیری تصمیم آگاهانه بگیرند. همچنین هیئت‌مدیره سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید نیازها و الزامهای ذینفعان مختلف را در نظر بگیرند. فرایندهای ارزیابی سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید به‌گونه‌ای باشد که منافع ذینفعانی که بیشتر اظهار نظر می‌کنند نسبت به منافع سایر ذینفعان متوازن باشد. در این صورت، حرف هیچ گروهی به ناحق به کرسی نمی‌نشیند.

ذینفعان باید به بیان منافع و دغدغه‌های مشروعشان تشویق شوند و سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید تدوین سازوکارها و فرایندهای مناسب برای دریافت و ارزیابی بازخورد ذینفعان را در نظر بگیرند.

حقوق اعضای اصلی به‌طور کلی شامل حق دریافت مطالب و اطلاعات مناسب درباره سازمان به‌صورت مستمر و به‌موقع، مشارکت و حق رای در جلسات عمومی و انتخاب و عزل اعضای هیئت‌مدیره است.

اصل ۴

هر دو بُعد عملکرد و انطباق در بهینه‌سازی ارزش برای ذینفعان حائز اهمیت هستند.

راهبری بر کل چرخه برنامه‌ریزی، مصرف منابع، ارزش‌آفرینی،



است.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری و کلیه کارکنان باید منافع ذینفعان را در نظر گرفته و بین این منافع توازن برقرار کنند و در تصمیم‌گیریه‌های خود بی‌طرف باشند. رویکردی که ذینفعان مختلف را در نظر بگیرد به اعضای هیئت‌مدیره کمک می‌کند تا بتوانند توازن بین منافع مختلف ذینفعان و همراستایی با آن منافع را تضمین کنند.

فرایندهای ارزیابی و تعیین معتبر در تایید صلاحیت نامزدهای هیئت‌مدیره بر مبنای شایستگی، تجربه و عملکرد تا حد زیادی به تشکیل ترکیب مناسبی از اعضای هیئت‌مدیره کمک می‌کند.

در برخی حوزه‌های گزارشگری، سازمانهای حرفه‌ای حسابداری می‌توانند هیئتی متشکل از مدیران غیراجرایی و مستقل را معرفی کنند. در این‌گونه موارد، ساختار هیئت‌مدیره امکان تمرکز همزمان بر راهبرد و نظارت بر مسائل گسترده‌تر منافع عمومی را فراهم می‌کند.

برای تقویت نظارت و ساختاری متوازن، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل باید دو فرد جدا باشند. حالت مطلوب این است که رئیس هیئت‌مدیره عضوی غیراجرایی و مستقل باشد.

اصل ۷

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مدل تجاری و فضای عملیاتی سازمان و چگونگی ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان را درک کند.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید نقش محوری در حوزه راهبری را بر عهده گیرد چرا که وظیفه اصلی هیئت‌مدیره، مدیریت سازمان در راستای منافع بلندمدت تمامی ذینفعان است. بنابراین این هیئت باید سازوکار فعالیت سازمان، فرصتها و ریسکهای ذاتی در فضای کسب‌وکار را درک کند. همچنین هیئت باید به‌طور کامل با سازوکار ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان آشنا باشد تا بتواند ارزیابی کند که نیازهای ذینفعان برطرف می‌شوند یا خیر. برای تسهیل این امر، هیئت‌مدیره باید اقدام زیر را انجام

سازمان حرفه‌ای حسابداری و نیز تک‌تک افراد سازمان مسئول تحقق این اهداف هستند. تمامی افراد در هدایت سازمان به‌سوی اهدافش نقش دارند. کارکنان و داوطلبان باید با نشان دادن مزایا به تمامی ذینفعان و با تدوین، اطلاع‌رسانی و حفظ نقشه‌ای شفاف از نقشها و مسئولیتها در سازمان، به‌طور جدی وجود راهبری در تمام ارکان سازمان را ترویج کنند. همچنین باید پیشرفت راهبری را در سطوح مختلف سازمانی اندازه‌گیری کرده و نتایج آن را به هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری گزارش دهند.

اصل ۶

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید در راستای دستیابی به توازن بین عملکرد و انطباق تشکیل و سازماندهی شود.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری و مدیریت اجرایی آن مسئول هدایت امور سازمان، اطمینان از اداره کارآمد سازمان، خدمت در جهت منافع عمومی و ارائه ارزش به ذینفعان هستند. هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مسئولیت تضمین برقراری توازن مناسب بین اولویتهای عملکرد و انطباق را برعهده بگیرد.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید تلاش کند تا افرادی با مهارتها و جنسیت‌های مختلف و از بخشهای گوناگون در سازمان وجود داشته باشند. بسته به حوزه گزارشگری، سایر عوامل نظیر نژاد، فرهنگ و تنوع زبانی نیز باید مدنظر قرار بگیرند.

روش مناسب مستلزم توازن مناسب بین این دو مورد است: الف) افرادی که مسئولیت مستقیم عملیات و موفقیت سازمان را برعهده دارند (نظیر اعضای سازمان در سطوح مدیریت-اجرایی) و ب) افرادی که به‌طور مستقیم مسئول عملیات نبوده و تنها مسئول ذینفعان هستند (مانند داوطلبانی که کارکنان سازمان نیستند-اعضای هیئت‌مدیره). تعریف شفاف نقشها و مسئولیتهای مدیریتی مورد نیاز، رئیس هیئت‌مدیره و سایر اعضای برای تحقق توازن مناسب بین دو مورد فوق حیاتی

دهد:

- اتخاذ فرایند سختگیرانه برای انتصاب اعضای هیئت‌مدیره، تا از آموزش مناسب، دانش، تجربه و جهت‌گیری مناسب اعضا اطمینان حاصل شود؛
- به‌منظور سنجش شایستگی و دستاوردهای اعضا در حوزه‌های کلیدی، فرایند ارزیابی عملکرد اجرا شود.
- همچنین اعضای هیئت‌مدیره به‌منظور حفظ درک سازمانی، باید به کارکنان کلیدی (مانند مدیران، حساب‌رسان مستقل) و نیز سایر منابع اطلاعاتی (مانند تحلیلگران عملیاتی و سایر تحلیلگران) دسترس داشته باشند.

اصل ۸

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید جهت‌گیری راهبردی را تعیین کرده و بر دو بُعد عملکرد و انطباق نظارت کند.

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید فرایندها و رویه‌هایی را اجرا کند که امکان نظارت بر عملکرد و نیز انطباق را فراهم می‌کند. به‌همان اندازه که ساختار راهبری مناسب حائز اهمیت است، فرایندهای راهبری مناسب نیز باید به‌عنوان مکمل ساختار راهبری ضامن انجام کارهای درست از سوی افراد مناسب باشد.

شایان ذکر است که در حالت مطلوب و در صورت امکان، هیئت‌مدیره نباید درگیر امور عملیاتی شود به‌جز موارد مرتبط با کمیته‌ها و مسئولان سازمان که باید آنان را پاسخگوی وظایف محوله‌شان منطبق با راهبرد سازمان بدانند.

هیئت‌مدیره باید به‌صورت ادواری به ذینفعان سازمان (از جمله اعضا و/یا یکی مسئولان نظارتی) در خصوص نحوه انجام مسئولیت‌های راهبری گزارش دهد و نهادهای راهبری باید در قبال اقدامشان نیست به ذینفعان پاسخگو باشند.

تاکنون نظارت بر انطباق بر عهده هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری بوده است و با اضافه‌شدن بُعد عملکرد به راهبری، این مسئولیت باید همچنان پا برجا بماند. هیئت‌مدیره باید به‌صراحت و شفافیت این مسئولیت را بپذیرد و به بخش‌هایی از سازمان که به هر دو بُعد چارچوب راهبری می‌پردازند منابع کافی تخصیص دهد.

تشکیل کمیته‌های تخصصی برای این بخشها مفید است. کمیته‌های هیئت سازمان حرفه‌ای حسابداری که مسئولیت نظارتی دارند باید اغلب متشکل از اعضای هیئت‌مدیره باشند تا بی‌طرفی تضمین شود. یکی از کمیته‌های راهبردی، مانند کمیته برنامه‌ریزی و امور مالی، می‌تواند جهت‌گیری راهبردی و نظارت بر بُعد عملکرد را بهبود بخشد. این کمیته یکی از کمیته‌های مقدماتی هیئت‌مدیره است و نه یک کمیته تصمیم‌گیری.

برخی از کمیته‌های هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری:

- نامزدی
- راهبری
- حسابرسی
- برنامه‌ریزی و امور مالی
- خط‌مشی عمومی

اصل ۹

مدیریت موثر و کارآمد ریسک باید جزو جدایی‌ناپذیر تدابیر راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باشد.

رابطه‌ای شفاف بین مدیریت ریسک و تحقق اهداف سازمانی یکی از محورهای مهم راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری است. ریسکها ممکن است عوامل مختلف درون و برون سازمانی داشته باشند. مدیریت موثر ریسک مستلزم این است که رویه‌های مدیریت ریسک و کنترل داخلی در فعالیتهای تصمیم‌گیری گنجانده شود. افزون بر این، کلیه فعالیتهای سازمان باید براساس این رویه‌ها تحلیل شود و نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدهای سازمان را همواره باید در نظر داشت. همچنین مدیریت موثر ریسک این اطمینان را به هیئت و ذینفعان سازمان می‌دهد که سازمان ریسک‌هایش را درک می‌کند و با جدیت تمام در حال مدیریت آنهاست. روش مناسب مدیریت ریسک در موفقیت سازمان ضروری است و باید به‌جای حفظ یک موقعیت، تغییر را تسهیل کند.

مدیریت موثر ریسک راهی برای تحقق اهداف سازمان

حسابداری نظارت بر مدیریت منابع سازمان است که شامل این موارد می‌شود: اطمینان از وجود ایمن‌سازها برای این منابع (انطباق) و اطمینان از مصرف منابع به‌گونه‌ای که ارزش را برای ذینفعان تقویت کند (عملکرد).

افزون بر حفاظت از داراییهای فیزیکی، مدیریت باید بر حفظ داراییهای نامشهود نظیر داراییهای معنوی یا سرمایه‌های غیرمالی متمرکز باشد. اغلب این داراییها مورد توجه کافی قرار نمی‌گیرند در حالی که از عوامل کلیدی در ارزش‌افزینی برای ذینفعان هستند.

تفکر یکپارچه پیش‌شرط گزارشگری یکپارچه است که قابلیت تغییر طرز تفکر سازمان درباره ایجاد و حفظ ارزش را دارد (اصل ۱۲ را ببینید).

تفکر یکپارچه سازمان را به سمت تمرکز بر انواع اطلاعات و تصمیم‌هایی سوق می‌دهد که بر موفقیت توان سازمان موثرند. چنین تفکری باعث می‌شود سازمان از منابع مالی و انسانی لازم برای به‌انجام‌رساندن موفقیت بهتر آگاه شود. بنابراین بهینه‌سازی باید از طریق مدل تجاری سازمان انجام شود.

هیئت‌مدیره سازمان باید به‌صورت ادواری تخصیص منابع را بازنگری کند تا مطمئن شود به فعالیتهای انجام‌شده در راستای ایجاد بیشترین ارزش برای ذینفعان کافی اختصاص داده می‌شوند. فرایند برنامه‌ریزی راهبردی باید شامل برنامه‌ریزی منابع برای پروژه‌های جدید باشد به‌طوری که تایید پروژه‌های جدید، تحصیل و تخصیص منابع مرتبط را دربرگیرد.

است و در عین حال سازمان می‌تواند به‌صورت کارآمد و با موفقیت به‌شکل اخلاقی و قانونی به فعالیتش ادامه دهد. هیئت‌مدیره سازمان باید این اطمینان را ایجاد کند که تدابیر مدیریت موثر ریسک اجرا می‌شوند. این تدابیر عبارتند از:

- تعریف راهبرد سازمان برای مدیریت ریسک، تایید محدودیتها برای ریسک‌پذیری (البته در صورتی که امکان دارد) و تعیین معیارهایی برای کنترل داخلی؛
- لحاظ کردن فرایند مدیریت ریسک در فرایندهای گزارشگری، مدیریت، برنامه‌ریزی، راهبرد و راهبری کل سازمان و خط‌مشیها، ارزشها و فرهنگ سازمان؛
- بازنگری منظم ریسکهای کلیدی مالی، عملیاتی و راهبردی و تقلب، سپس تعیین روشهایی مطابق با تحقق اهداف سازمان و خروجیهای موردانتظار؛
- درگیر ساختن کارکنان با کلیه جوانب فرایندهای مدیریت ریسک؛
- پایش و بازنگری منظم فرایندها و چارچوب مدیریت ریسک و گزارش نتایج به هیئت و/یا کمیته حسابرسی سازمان؛ و
- گزارش به ذینفعان درباره اثربخشی نظام مدیریت ریسک از طریق بیانیه سالانه راهبری و در صورت لزوم، اعلام برنامه‌های سازمان برای رفع مشکلات مهم.

اصل ۱۰

مصرف منابع باید همراستا با جهت‌گیری راهبردی باشد.

بخشی از مسئولیت امانت‌داری هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای



اصل ۱۱

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید به صورت ادواری جهت‌گیری راهبردی و عملیات تجاری سازمان را سنجش و ارزیابی کند و اقدامی را در راستای اطمینان از پیشرفت و تناسب مستمر با اهداف انجام دهد.

بنابراین هیئت‌مدیره سازمان باید طرح جامعی برای سنجش عملکرد داشته باشد که پیشرفت نسبت به اهداف را ارزیابی کند. به‌هنگام تعیین راهبرد، نقاط تصمیم‌گیری و نقاط عطف (همراه با عوامل حیاتی موفقیت) باید شناسایی شوند تا این‌که هیئت بتواند به‌صورت ادواری و عینی عملکرد را بسنجد.

ابزار سنجش عملکرد باید به‌گونه‌ای طراحی و ایجاد شوند که پیشرفت و جهت‌گیری راهبردی سازمان را به‌شکل منطقی نشان دهند. ارزیابی پیشرفت نسبت به اهداف باید شامل به‌روزرسانی محیطی باشد تا تضمین کند که شرایط (ریسکها و فرصتهای) حاضر در حین فرایند برنامه‌ریزی تغییر اساسی نکرده‌اند.

هیئت باید به‌طور منظم تدابیر راهبری و عملکرد سازمان را ارزیابی کند تا از اثربخشی آن و تلاش برای بهبود مستمر مطمئن شود.

اصل ۱۲

هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید تضمین کند که تقاضاهای معقول ذینفعان برای کسب اطلاعات محقق می‌شوند و این‌که اطلاعات ارائه‌شده مرتبط، قابل درک و مطمئن هستند.

راهبری مناسب مستلزم این است که هیئت بر موارد افشای سازمان، از جمله گزارش‌گری مالی و غیرمالی، نظارت کند تا مطمئن شود ذینفعان اطلاعات مرتبط، قابل فهم و مطمئنی دریافت می‌کنند. این گزارش‌گری باید شامل این موارد باشد: (۱) چشم‌انداز تاریخی عملکرد سازمان برای دوره بررسی شده در گزارش و (۲) اطلاعاتی که امکان ارزیابی عملکرد آینده سازمان را به ذینفعان می‌دهد.

ذینفعان به‌طور معمول معتقدند که گزارش‌گری مالی به‌تنهایی نمی‌تواند تمامی نیازهای اطلاعاتی را برآورده کند و همواره به‌دنبال اطلاعات مرتبط بیشتر و متفاوتی شامل موارد زیر هستند: اطلاعاتی درباره راهبرد، راهبری، مدیریت ریسک، منابع انسانی و رویکرد سازمان به مسائل گسترده‌تر پایداری، از جمله مسائل زیست‌محیطی و اجتماعی. برخی از سازمانهای حرفه‌ای حسابداری به‌منظور بهبود مدیریت سازمانی و درگیر ساختن ذینفعان با مسائل و نیز نشان دادن رهبری خود، روش گزارش‌گری یکپارچه را به‌کار گرفته‌اند.

گزارش نظارت باید این اطمینان را ایجاد کند که هیئت سازمان به‌منظور اطمینان از اثربخشی نظامهای کنترل داخلی و مدیریت ریسک، آنها را بازنگری کرده است. این نوع نظارت به‌طور معمول با کمک کمیته حسابرسی انجام می‌شود.

گزارشهای غیرمالی فرصتی برای ارائه دیدگاهها درباره قابلیت‌های زیربنایی و چشم‌انداز آینده سازمان فراهم می‌آورند. این گزارش باید حاوی اطلاعاتی در خصوص میزان اثربخشی سازمان در تحقق اهداف راهبردی و نحوه مدیریت منابع سازمان باشد.

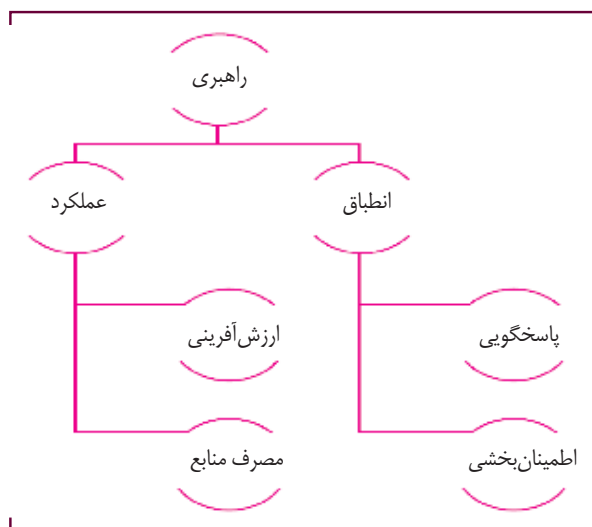
اطلاعات مالی و غیرمالی و نیز اطلاعات داخلی و خارجی ارائه‌شده در هر دوره باید با هم منطبق باشند. سازمانهای حرفه‌ای حسابداری به‌ارائه گزارش یکپارچه‌ای که تمام این اطلاعات در آن ارائه شود و مرتبط‌کننده عملکرد گذشته با انتظارات آینده باشد تشویق می‌شوند. اطلاعات یک دوره گزارش‌گری باید با اطلاعات دوره بعدی مطابقت داشته باشد، به‌خصوص اطلاعات مواردی که تاثیر به‌سزایی بر عملکرد و ارزش‌افزینی دارند و به موفقیت سازمان ارتباط دارند.

در ارائه گزارش به ذینفعان باید این واقعیت را در نظر داشت که تمام ذینفعان حسابداران حرفه‌ای نیستند. مسائل پیچیده باید توضیح داده شوند و به‌طور مثال با استفاده از نمودارها، جداول و اشکال ارائه شوند تا تمام خوانندگان ذینفع بتوانند به‌راحتی متوجه شوند.

هیئت‌مدیره سازمان دو مسئولیت اساسی دارد: (۱) بازنگری و زیر سوال بردن رویه‌ها و روشهای ارائه اطلاعات به ذینفعان

تمرکز عملکرد بر راهبرد، ارزش آفرینی و مصرف منابع است و شامل موارد زیر می‌شود:

- تعیین فرایند دقیق تصمیم‌گیری شامل رویکردی برای مدیریت ریسک که از تصمیم‌گیری پشتیبانی کند و ابهام مرتبط با تحقق اهداف را کاهش دهد.
- نظارت بر اجرای راهبرد و ارزیابی مرتبط بودن و موفقیت پیوسته راهبرد.
- انطباق عملیات تجاری و مصرف منابع با جهت‌گیری راهبردی و میزان ریسک‌پذیری سازمان.
- شناسایی زمانهای بحرانی که سازمان باید در واکنش به شرایط در حال تغییر تصمیم‌گیری کند.



ضمیمه: ابزار خودارزیابی - آیا سازمان حرفه‌ای

حسابداری شما به تمام اصول می‌پردازد؟

ابزار خودارزیابی براساس چرخه برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام^۱ است که چرخه چهار مرحله‌ای بهبود مستمر براساس روش علمی پیشنهاد تغییر در فرایند، اجرای آن، سنجش نتایج و اتخاذ اقدام مناسب است.

برنامه انطباق اعضا در فدراسیون بین‌المللی حسابداران، برای ارزیابی وضعیت سازمانهای حرفه‌ای حسابداری از منظر تحقق بیانیهای مرتبط با تعهدات اعضا، از رویکردی

و رویه‌ها و روشهایی که گزارشگری را پشتیبانی می‌کنند و (۲) اطمینان از این که اصول صداقت، پاسخگویی و شفافیت بر این فرایند حاکم‌اند.

باید توجه داشت این گزارشها به ابزاری برای بازاریابی تبدیل نشوند. گزارشها باید به صورت منصفانه و صادقانه ارائه شوند. سازمان باید از افشای کلیه اطلاعات مرتبط در گزارش مکتوب یا برخط اطمینان یابد.

بر عملکرد تمرکز کنید و انطباق را فراموش نکنید

اصول راهبری خوب در چارچوبی متشکل از دو بُعد قرار دارد: بُعد عملکرد و بعد انطباق که در کنار هم، کل چارچوب پاسخگویی، مصرف منابع و ارزش آفرینی سازمان را تشکیل می‌دهند.

به‌طور کلی، بُعد انطباق دیدگاهی تاریخی دارد در حالی که بُعد عملکرد آینده‌نگرانتر است. با اتخاذ دیدگاهی آینده‌نگران و پیش‌گیرانه سازمان می‌تواند به بسیاری از ریسکهای مرتبط با نبود انطباق رسیدگی کند و به حصول اطمینان از وجود اقدام موثر جهت تحقق موفقیت‌آمیز اهداف سازمان کمک می‌کند.

تمرکز بُعد انطباق بر این است که به ذینفعان اطمینان دهد:

- شناسایی، اولویت‌بندی، مدیریت، کنترل، کاهش و گزارشگری ریسکهای عملیاتی، تاکتیکی و راهبردی به شکل موثر انجام می‌شوند.

- سازمان به‌طور موثر و کارآمد برای تحقق اهداف عملیاتی و راهبردی‌اش تلاش می‌کند.

- نظامهایی که اطلاعات مالی و غیرمالی را ایجاد می‌کنند در چارچوب استانداردهای تجویز شده برای صحت و قابلیت اطمینان هستند، ازین رو چنین اطلاعاتی حاکی از عملکرد واقعی سازمان هستند.

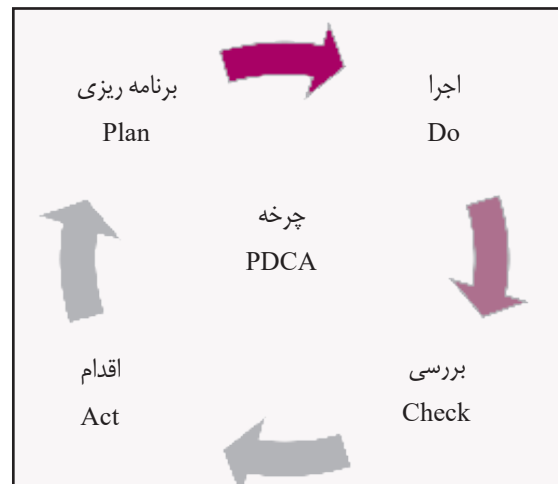
- مسئولیتهای محوله به مدیریت انجام می‌شوند.

- فعالیتهای مجرمانه نظیر تقلب، پولشویی، سرقت و اختلاس، پیشگیری و شناسایی می‌شوند.

- سازمان در چارچوب تمامی قوانین و مقررات مرتبط فعالیت می‌کند.

راهبری خوب را به فرایندی مستمر و خودتصحیح‌کننده تبدیل می‌کند.

وضعیت	راهنمای خودارزیابی راهبری
حفظ رویه	سازمان، فرایندهای مستمر تثبیت‌شده را جهت بازنگری ادواری عملکرد حفظ می‌کند. سازمان به‌عنوان بخشی از تعهد دائمی‌اش به بهبود مستمر، اجرای اصول راهبری را در نظر می‌گیرد و برای این کار برنامه می‌ریزد، آنها را اجرا و بازنگری کرده و بهترشان می‌کند.
بازنگری و بهبود	سازمان اخیراً به هدفش رسیده و اثرات/نتایج را جهت اعمال بهبود بازنگری می‌کند.
اجرا	سازمان به‌طور جدی در حال اجرای برنامه است.
برنامه‌ریزی	سازمان برنامه‌ای تعریف‌شده با زمان‌بندی مشخص جهت اجرای برنامه دارد.
در دست بررسی	سازمان در حال بررسی اصول است.
غیرفعال	سازمان اصول را مدنظر قرار نمی‌دهد.



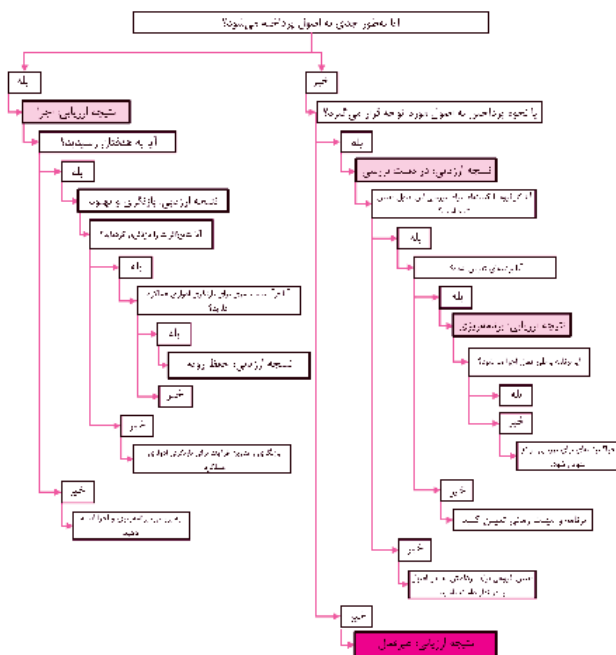
مبتنی بر این چرخه استفاده می‌کند. فدراسیون بین‌المللی حسابداران، در رویکرد خود، از چرخه بهبود مستمر شش مرحله‌ای استفاده می‌کند:

- غیرفعال به معنی سازمانهایی که الزامهای بیانیه انطباق اعضا را انجام نمی‌دهند،
- در دست بررسی یعنی سازمانهایی که نحوه اجرای این الزامها در دست بررسی است،
- برنامه‌ریزی یعنی سازمان برای اجرای این الزامها برنامه‌ریزی کرده است،

- اجرا یعنی سازمان در حال اجرای برنامه تعریف‌شده است،
- بازنگری و بهبود یعنی سازمان در حال اجرای وظایف و بررسی نتایج برای شناسایی و به‌کارگیری بهبود است،
- حفظ رویه یعنی سازمان فرایند مستمر تثبیت‌شده را جهت اجرای وظایف مرتبط حفظ می‌کند.

ابزاری که در زیر ارائه شده برای این است که سازمانهای حرفه‌ای حسابداری را تشویق کند تا برای بهبود مستمر، اصول راهبری را در نظر بگیرند. این چرخه با وضعیت غیرفعال شروع می‌شود (برای سازمانی که اصول راهبری را در نظر نمی‌گیرد) و با حفظ رویه پایان می‌یابد (برای سازمانی که فرایندهای مستمر تثبیت‌شده را جهت بازنگری ادواری عملکرد حفظ می‌کند). سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باید به‌هنگام تکمیل خودارزیابی برای هر یک از اصول راهبری، به راهنمای زیر رجوع کنند.

ابزار خودارزیابی به سنجش تفاوت‌های کیفی می‌پردازد و



غیرفعال	در دست بررسی	برنامه‌ریزی	اجرا	بازنگری و بهبود	حفظ رویه	اصول
						اصل ۱: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مجموعه‌ای از ارزش‌های بنیادین را تدوین کند که مبنای فعالیت سازمان را شکل می‌دهند. تمام افرادی که در راهبری مشارکت دارند باید ارزش‌های بنیادین را با اغوش باز بپذیرند.
						اصل ۲: ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان باید هدف راهبری باشد.
						اصل ۳: راهبری خوب باید بین منافع تمام ذینفعان توازن مناسبی برقرار سازد.
						اصل ۴: هر دو بُعد عملکرد و انطباق در بهینه‌سازی ارزش برای ذینفع حائز اهمیت هستند.
						اصل ۵: راهبری خوب باید تمام وکمال در تاروپود سازمان نهادینه شود.
						اصل ۶: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید در راستای دستیابی به توازن بین عملکرد و انطباق سازماندهی و تشکیل شود.
						اصل ۷: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید مدل تجاری و فضای عملیاتی سازمان و چگونگی ایجاد و بهینه‌سازی ارزش پایدار برای ذینفعان را درک کند.
						اصل ۸: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید جهت‌گیری راهبردی را تعیین کرده و بر دو بُعد عملکرد و انطباق نظارت کند.
						اصل ۹: مدیریت موثر و کارآمد ریسک باید جزو جدایی‌ناپذیر تدابیر راهبری در سازمانهای حرفه‌ای حسابداری باشد.
						اصل ۱۰: مصرف منابع باید همراستا با جهت‌گیری راهبردی باشد.
						اصل ۱۱: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید به‌صورت ادواری جهت‌گیری راهبردی و عملیات تجاری سازمان را سنجش و ارزیابی کند و اقدامهایی را در راستای اطمینان از پیشرفت و تناسب مستمر با اهداف انجام دهد.
						اصل ۱۲: هیئت‌مدیره سازمان حرفه‌ای حسابداری باید تضمین کند که تقاضای معقول ذینفعان برای کسب اطلاعات محقق می‌شود و این‌که اطلاعات ارائه‌شده مربوط، قابل درک و اعتماد هستند.

منبع:

پانویس:

International Federation of Accountants (IFAC), **Focus-
ing On Performance; Principles for Effective PAO
Governance (PAO Capacity Building Series)**, 2018

1-Plan, Do, Check, and Act (PDCA)