



The Institute of
Internal Auditors
Australia



مدل راهبری یکپارچه

انجمن حسابرسی داخلی استرالیا

ترجمه: عباس محمدی

مهسا جعفرپور

پیشینه

هدف

یک سازمان برای دستیابی به اهداف خود باید فرایندی واحد و یکپارچه داشته باشد. به طور معمول این فرایند در اصطلاح راهبری و مدیریت تعریف می شود. چارچوبهای بسیاری طراحی شده تا به سازمانها برای راه اندازی فرایندهایی مانند راهبری، مدیریت ریسک و تطبیق کمک کنند، اما این چارچوبها به طور مستقل توسعه یافته اند و به طور کامل سازگار نیستند. مدل راهبری یکپارچه هر یک از چارچوبهای فرعی را در یک چارچوب راهبری واحد ترسیم می کند.

پیشینه

چندین استاندارد و مدل وجود دارد که ساختار ایده آل برای راهبری، مدیریت ریسک، کنترل و اطمینان بخشی در درون سازمانها را توصیف می کند. هرکدام از اینها با ارزش است اما نحوه ارتباط آنها با یکدیگر مشخص نیست.

بحث و گفتگو

راهبری

راهبری چیست؟

تعاریف بسیاری از راهبری وجود دارد. **انجمن حسابرسان داخلی**^۱، راهبری را ترکیبی از فرایندها و ساختارهای اجراییافته توسط هیئت‌مدیره برای اطلاع رسانی، هدایت، مدیریت و نظارت بر فعالیتهای سازمان در جهت دستیابی به اهداف آن تعریف کرده است (هیئت استانداردهای بین‌المللی حسابرسی داخلی، ۲۰۱۶).

انجمن راهبری استرالیا نیز تعریف مشابهی ارائه کرده است: راهبری شامل سیستمی است که یک سازمان بر اساس آن کار می‌کند، کنترل می‌شود و سازوکارهایی که سازمان و کارکنانش با آن پاسخگو می‌شوند. بخش اخلاقی، مدیریت ریسک، تطبیق و ادارات کل، همگی عناصر راهبری هستند (۲۰۲۲). دامنه راهبری بسیار گسترده است. ایزو ۳۷۰۰۰، راهبری سازمانها (۲۰۲۱)، در رهنمودی با یازده اصل آن را توصیف کرده است. سایر رهنمودهای قدیمی‌تر مانند مدیریت ریسک سازمان کوزو یکپارچه‌سازی راهبرد با عملکرد (۲۰۱۷)، مجموعه متفاوتی از اصول مرتبط را توصیف می‌کند.

همه تعاریف نشان می‌دهد که راهبری شامل موارد زیر است:

- ایجاد ساختارها،
- تعیین اهداف،
- تعیین اولویتها،
- تعیین سبکی که سازمان رفتار خواهد کرد،

- پاسخگو کردن اعضای سازمان، و
- تاییدکننده دستیابی به اهداف.

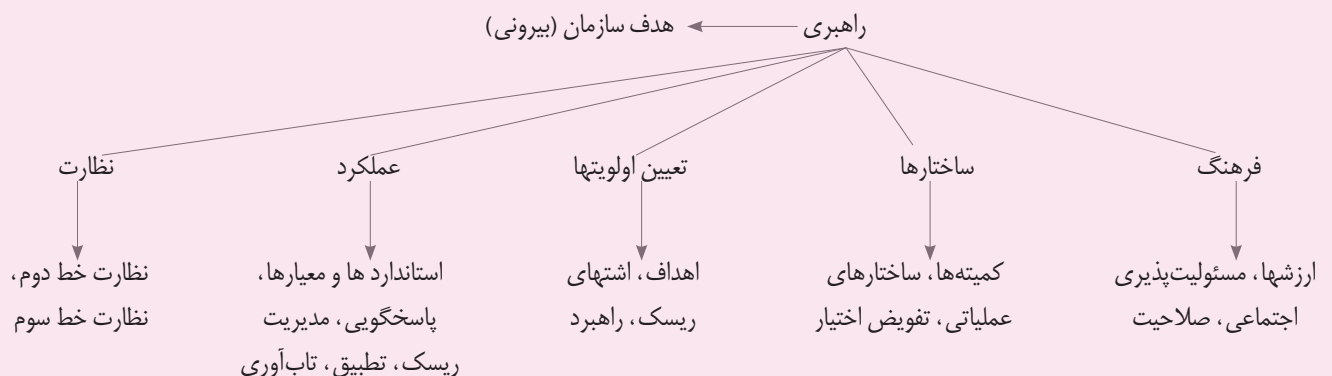
در حالی که ایزو ۳۷۰۰۰، موضوعهایی مانند مسئولیت‌پذیری اجتماعی و زیست‌پذیری بلندمدت را شامل می‌شود، اینها ویژگیهایی است که به رفتار سازمان مربوط می‌شوند و به‌طور مستقیم با راهبری ارتباط ندارند. ممکن است یک سازمان انتخاب کند که مغایر با انتظاراتهای جامعه عمل کند و یا ممکن است فقط تصمیم به عمر کوتاه‌مدت داشته باشد. اینها مانع راهبری موثر یک سازمان می‌شوند.

راهبری از مدیریت متفاوت است. راهبری، اهداف، مسیرها، محدودیتها و چارچوب پاسخگویی را تعیین می‌کند؛ مدیریت تخصیص منابع و نظارت بر عملیات روزانه است.

مدلی کاربردی

یک سازمان برای هدفی تاسیس می‌شود و در محیط بیرونی خود فعالیت می‌کند. فرایندهای راهبری باید این عوامل را شناسایی کنند، برای تاثیرگذاری بر آنها تلاش کنند اما نمی‌توانند آنها را کنترل کنند. مالکان سازمان ممکن است هدف سازمان را تغییر دهند و این ممکن است شامل طرح موضوع با هیئت‌مدیره باشد؛ محیط سیاسی و قانونی پیرامون سازمان نیز ممکن است تغییر یابد اما سازمان می‌تواند با شکلهای متفاوت لابی‌گری بر این موضوع تاثیر بگذارد. نمایه (۱) مدل شالوده راهبری یک سازمان است که مقیاس‌پذیر در نظر گرفته شده، یعنی می‌توان آن را برای هر سازمانی و با

نمایه ۱: مدل سطح بالای راهبری



هر اندازه‌ای به‌کار گرفت.

این مدل تعدادی از فعالیتهای قابل تشخیص را نشان می‌دهد. هرکدام از این فعالیتهای ممکن است جهت مدیریت به عضوی ارشد در سازمان واگذار شود.

فرهنگ

فرهنگ یک سازمان براینده صفتهای خاص اعضای آن سازمان است. شامل درک مشترک از این‌که چه چیزی صحیح است، چه چیزی در اولویت است و چه چیز احتمال دارد مورد تشویق قرار گیرد. در سازمان، رفتار فرد از طریق شیوه‌ای تحت‌تاثیر قرار می‌گیرد که اقدامها تشویق یا تنبیه می‌شود. افراد با مشاهده رفتار دیگران در سازمان، یاد می‌گیرند که چه رفتاری پذیرفته شده است. هیئت‌مدیره می‌تواند از طریق تعیین انتظاراتها و پاسخ‌گودن افراد در قبال رفتارشان، فرهنگ سازمانی را شکل دهد. جوانب آن شامل موارد زیر است.

• ارزشهای سازمان: اصول و باورهایی است که نحوه رفتار سازمان را هم در داخل و هم در قبال ذینفعان و مشتریان خود تعیین می‌کند. این جنبه برای مدتی با اهمیت در نظر گرفته شده و در چارچوب کنترل داخلی کوزو (۲۰۱۳) نیز به آن اشاره شده است: مدیریت جو اخلاقی ایجاد می‌کند که درستکاری و صداقت در اقدامهای خود، آیین رفتاری، خط‌مشی سوت‌زنی (افشای تخلفها) و غیره را تقویت می‌کند. همچنین تعهد به ارزشهای اصلی را به‌عنوان اصل چهارم اشاره‌شده در مدیریت ریسک سازمان کوزو (۲۰۱۷) توجیه می‌کند.

• مسئولیت‌پذیری اجتماعی: برای یک سازمان، داشتن تعهد رسمی برای اقدام در جهت بهترین منافع محیط‌زیست و جامعه به‌عنوان یک کل، متداول است. این تعهد، یکی از ارزشهای سازمان می‌شود. روندی نوظهور به سمت گزارش مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکتی^۲ وجود دارد. اصل ۱۰ ایزو ۳۷۰۰۰ را ببینید (۲۰۲۱).

• تعهد به صلاحیت: این اصل، به‌عنوان جنبه‌ای حیاتی از محیط‌کنترلی در کنترل داخلی کوزو، چارچوب یکپارچه، بیان شده است: سازمان کارکنان با صلاحیت را برای انجام وظایف استخدام و حفظ می‌کند و آموزش و ارزیابیهای داخلی

یا خارجی مناسب فراهم می‌کند (کوزو ۲۰۱۳). این جنبه همچنین در مولفه راهبری و فرهنگ مدیریت ریسک سازمان کوزو (۲۰۱۷)، به‌عنوان اصل جذب، توسعه و حفظ افراد توانمند، گنجانده شده است.

ساختارها

سازوکارها در سازمان، برای تسهیل در ارائه ارزشهای سازمانی برپا می‌شوند که شامل کمیته‌های مدیریت، ساختارهای عملیاتی و قابلیتهای نظارتی است. چارچوب کلی مدیریت شامل قواعد، رویه‌ها، نقشها و تقسیم مسئولیتهای است.

اولویت‌بندی

هیئت‌مدیره رویکرد کلی و اهمیت نسبی جوانب مختلف عملیات را تعیین می‌کند. اینها می‌توانند با موارد زیر بیان شوند:

• اهداف: اهداف قابل‌اندازه‌گیری که به‌وضوح بیان شده‌اند، برای عملکرد صحیح یک سازمان مهم است. یک هدف مشخص می‌کند چه چیزی باید به‌دست آید، بدون نشان‌دادن این‌که چطور دست‌یافتنی است. اهداف باید به طریقی بیان شوند تا به افراد اجازه دهد بتوانند تعیین کنند که موفق بوده‌اند یا خیر.

• اشتهای ریسک: اشتهای ریسک، تصمیم‌گیری را هدایت می‌کند؛ به مدیران اجازه می‌دهد تعیین کنند چه چیز برای سازمان اهمیت دارد و چطور بهترین رویکرد برای ارائه ارزش را سنجش کنند.

• راهبرد دستیابی: برخی تصمیمها در رابطه با راهبردهای سازمانی در هیئت‌مدیره محفوظ خواهند ماند. میزان ریسک‌پذیری اعلام‌شده تعیین خواهد کرد که این تصمیمها کدامند.

عملکرد

سازمان باید چیزی تولید کند. این مسئولیت مدیریت عملیاتی است. مدیریت عملیاتی اغلب به خط اول (دفاعی) اشاره دارد. عملکرد بر اساس موارد زیر هدایت و نظارت می‌شود:

• استانداردها و معیارهای عملکرد. سازمان باید تصمیم بگیرد

نظارت

اصل نظارت مستقل برای تایید عملکرد، برای سالها مورد پذیرش عمومی قرار گرفته است. بر اساس اصل ۴ (نظارت) ایزو ۳۷۰۰۰ (۲۰۲۱):

ارکان راهبری باید بر عملکرد سازمان نظارت کند تا اطمینان یابد خواسته‌ها و انتظاراتی ارکان راهبری از سازمان، رفتار اخلاقی و تعهدهای مربوط به انطباق سازمان برآورده می‌شود. همه جوانب سازمان باید توسط هیئت‌مدیره نظارت شود. ایزو ۳۷۰۰۰ مدل ۳ خط هر دو توصیه می‌کنند که هیئت‌مدیره باید اطلاعات عملکرد را از محلهای مختلف سازمان جست‌وجو کنند. آن‌ها بیشتر این اطلاعات را از مسئولان انجام فعالیت‌های کسب‌وکار به دست می‌آورند (خط اول)، اما از موارد زیر نیز می‌توانند به دست آورند:

□ گزارشهای مستقیم از طریق، جلسه‌های خصوصی با مدیریت ریسک و مدیریت تطبیق به‌عنوان وظایف کنترلی مستقل؛

□ گزارشهای مستقیم از طریق، جلسه‌های خصوصی با حسابرس داخلی به‌عنوان ارائه‌دهنده اطمینان بخشی مستقل، شامل بینش و مشاوره، در مورد اثربخشی و عملکرد فرایندهای راهبری و سیستم کنترل داخلی، به‌ویژه مدیریت ریسک و مدیریت تطبیق؛

□ حسابرس مستقل و گزارشهای مرتبط به ذینفعان و ارکان راهبری؛

□ فرایندهای سوت‌زنی و سازوکارهای بازخورد از کارکنان و مشتریان، به‌صورت رسمی و غیررسمی
هیئت‌مدیره ممکن است به فعالیت حسابرسی مستقل توجه کند، اما نمی‌تواند آن را کنترل کند، ولی بر موارد زیر کنترل دارند:

• نظارتی که انجام می‌شود، و به مدیریت ارشد گزارش می‌شود (خط دوم)

این نظارت توسط افرادی غیر از گروه مسئول مستقیم انجام امور است. شامل: نظارت کیفیت، نظارت مالی، نظارت از طریق دریافت دوره‌ای بازخورد از کارکنان، نظارت بر تطبیق، نظارت بر ایمنی و نظارت بر نمایه ریسک.

• نظارت از طریق فعالیت حسابرس داخلی (خط سوم)، نظارت

که چه استانداردهای عملکردی مورد نیاز خواهد بود و چگونه عملکرد اندازه‌گیری خواهد شد.

• پاسخگویی در قبال عملکرد. پاسخگویی باید شفاف باشد. از پاسخگویی مشترک باید اجتناب شود. در حالی که هیئت‌مدیره در نهایت برای تمام جوانب سازمان پاسخگو است، افراد مامور، مسئولیت امور خاص را برعهده خواهند داشت. برای پاسخگوبودن، آن‌ها باید هم اختیار و هم صلاحیت (مهارت و منابع در دسترس) لازم را داشته باشند.

• مدیریت ریسک. مدیریت ریسک در مورد تحقق اهداف سازمانی است. روشهای رسمی مدیریت ریسک به مدیران کمک می‌کند تصمیم‌های درستی بگیرند یا رویه‌های موثری را توسعه دهند. هر تصمیمی بر ریسکهای سازمان اثرگذار است. بیشتر ریسکهای سازمانی با توسعه رویه‌هایی که اقدامی را تجویز و تصمیم‌گیری را محدود می‌کنند، مورد توجه قرار می‌گیرند. به اصل ۱۲ کنترل داخلی کوزو رجوع کنید:

سازمان فعالیت‌های کنترلی را از طریق رویه‌هایی به‌کار می‌گیرد که آنچه مورد انتظار است و دستورالعمل‌هایی که این رویه‌ها را عملی می‌کنند، استقرار دهد.

• تطبیق: برخی از ریسک‌هایی که باید در نظر گرفته شوند با تعهدهای سازمانی مرتبط خواهند بود. تعهدها ممکن است از بیرون تحمیل شوند و یا به‌صورت خود خواسته باشند. تعهدها ممکن است ناشی از عوامل بسیاری از جمله محیط مقرراتی، ارزشهای سازمانی یا تصمیم‌های جاری باشند. یک چارچوب رسمی تطبیق می‌تواند به سازمان در مدیریت ایفای تعهد خود کمک کند. (سازمان بین‌المللی استانداردسازی، ۲۰۲۱)

• تاب‌آوری: سازمانها گاهی با شرایط نامطلوب مواجه خواهند شد. تاب‌آوری، توانایی سازمانها در مدیریت چنین شرایطی است: برای محافظت از سازمان در برابر بدترین پیامدهای این شرایط و توانمندکردن سازمان برای کارکردن همراه با این پیامدهای تجربه‌شده است. برخی از اینها- به‌طور معمول آثاری با احتمال کم و پیامدهای زیاد- ترتیبات احتمالی در محل خواهند داشت. تاب‌آوری همچنین نیاز به سازمان‌هایی سازگار با محیط کسب‌وکار مداوم در حال تغییر را منعکس می‌کند.

ایجادشده توسط هیئت‌مدیره و مدیر مستقلی که از طریق کمیته حسابرسی به هیئت‌مدیره گزارش می‌دهد.

راهبری مدیریت نیست

راهبری درباره این است که چه چیزی باید به‌دست آید، مدیریت درباره چگونگی دستیابی به آن است. در حالی که برخی منابع (کوزو ۲۰۱۳ و ۲۰۱۷) تاکید می‌کنند که هیئت‌مدیره باید مستقل از مدیریت باشد، در واقعیت، تعامل قابل‌توجهی بین این دو فعالیت وجود دارد: هیئت‌مدیره‌ها به‌ندرت بدون درگیرکردن مدیریت تصمیم‌های راهبردی می‌گیرند. هیئت‌مدیره‌ها اولویتها را تعیین می‌کنند، اما هیئت‌مدیره‌های معقول این کار را به‌گونه‌ای انجام می‌دهند که با اطلاع از نظر مدیریت باشد.

کنترل داخلی کوزو، چارچوب یکپارچه (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که چند جنبه مهم در این مورد وجود دارد:

- راهبری اهداف را همسو با انتظارات ذینفعان تعیین و مدیریت را برای انجام آن درگیر می‌کند.
- راهبری چالش‌سازنده برای مدیریت فراهم می‌کند.
- راهبری یک دیدگاه عینی برای عملکرد سازمان به‌کار می‌برد.
- راهبری مدیریت را به پاسخگویی دعوت می‌کند.

• راهبری اشتباهی ریسک را تعیین می‌کند و مدیریت در محدوده این متغیرها تصمیم می‌گیرد.

ماهیت سلسله‌مراتبی راهبری

برای اکثر سازمانها بسیاری از محدودیتها از محیط به ارث می‌رسد. همچنین بخشها و واحدهای سازمانها بسیاری از ویژگیهای خود را از سازمان اصلی به ارث می‌برند و از سوی آن راهبری می‌شوند.

اصول راهبری در هر سطح از مسئولیت در هر سازمان اعمال می‌شوند. مدیران در برابر مافوق خود پاسخگو هستند و در حوزه مسئولیت خود، راهبری می‌کنند. آزادی عملی که می‌توانند برای اقدام مستقل داشته باشند به سازمان و سطح مدیر درون آن بستگی دارد. همانطور که ایزو ۳۷۰۰۰ می‌گوید: درجه تفکیک وظایف بین ارکان راهبری و مدیران مطابق با نیازها و ویژگیهای سازمانی تغییر می‌کند. در شرایط خاص یک فرد می‌تواند ملزم شود تا هر دو مسئولیت راهبری و مدیریتی را انجام دهد (سازمان بین‌المللی استانداردسازی-۲۰۲۱).

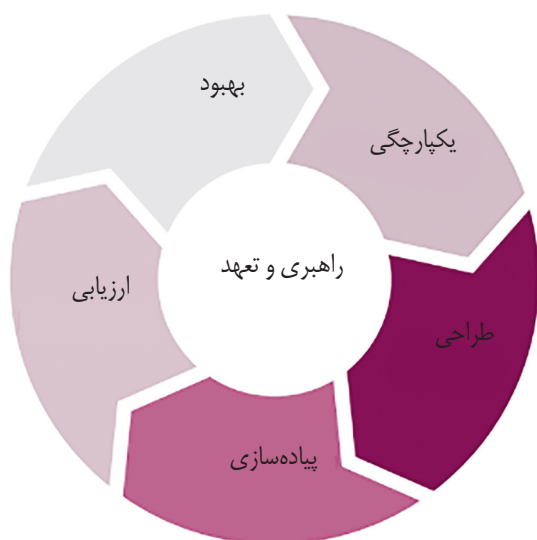
در بالاترین سطوح سازمان، راهبری بیشتر از مدیریت وجود دارد؛ در سطوح پایین‌تر، افزایش مدیریت و کاهش متناظر در راهبری وجود دارد.

نمایه ۲- تکامل مفاهیم ریسک^۴

سطح	مفهوم	سطح ریسک	شرح	مورد استفاده	کنترلها
۱ مکانیکی	ریسک به‌عنوان خطر	خسارت قابل‌تصور (در معرض قرار گرفتن)		ایمنی	فیزیکی
۲ سیستمها	ریسک به‌عنوان رویداد بالقوه	پیامدهای رویدادها و احتمال تجربه آن‌ها ^۲	مفهوم احتمال را معرفی می‌کند	AS/NZS 4360:1995 COSO ERM (2004) COSO ERM (2017) همچنین مفهوم استفاده شده در بیشتر ادبیات تجاری ایالات متحده امریکا	کنترل‌های سخت مبتنی بر فرایند برای پیشگیری/کشف/اصلاح رویدادهای نامطلوب. اندکی به کنترل‌های نرم (اقدامهای رفتاری) توجه شده است.
۳ انسان‌گرا	ریسک به‌عنوان اثر	پیامد اثر و احتمال تجربه پیامد	مفهوم عدم قطعیت را به فراتر از رویدادهای بالقوه گسترش می‌دهد.	ISO 31000 اکثر رهنمودهای رسمی دولت استرالیا	عوامل انسانی در این رویکرد برجسته است. کنترلها باید با درک آگاهانه از رفتار انسانی طراحی شوند.

مولفه یکپارچگی شامل در نظر گرفتن ساختارها، راهبرد، رهبری، اهداف و عملیات سازمان است. طراحی باید موارد زیر را در نظر بگیرد: شرایط سازمانی (شامل فشارها و تعهدهای بیرونی)، نقشهای سازمانی، اختیارها، مسئولیتها و پاسخگوییها، تخصیص منابع و فرایندهای ارتباطی و مشاوره‌ای.

نمایه (۳): چارچوب مدیریت ریسک



مدیریت ریسک در مدل یکپارچه

مدیریت ریسک همانطور که در نمایه (۱) نشان داده شده است با مدل یکپارچه مرتبط است. به تقریب هر جنبه از فعالیت مدیریت ریسک با مدل راهبری همپوشانی دارد.

تطبيق

تطبيق فرایند اطمینان‌دادن از این است که یک سازمان و اعضای آن تعهدهای سازمانی خود را انجام می‌دهند. تعهدها ممکن است اجبار شوند یا به صورت داوطلبانه پذیرفته شوند، اما به طور معمول تحت فشارهای بیرونی است. تعهدها زیرمجموعه‌ای از اهداف سازمانند. مدیران به صورت جداگانه، در قبال عملکرد خود در رابطه با تعهدها پاسخگو هستند.

همانند اهداف، تعهدها سازوکارهایی دارند که به وسیله آنها اندازه‌گیری می‌شوند (به طور مثال، ساعاتی از دست‌رفته در زمان آسیب) و استانداردها و اهدافی برای عملکرد (مثل

مدیریت ریسک

ریسک چیست؟

چارچوبهای مدیریت ریسک در طول زمان تکامل یافته است؛ در حالی که از لغتهای مشابه زیادی استفاده می‌کنند، رویکردهای فلسفی متفاوتی دارند.

استاندارد استرالیایی (مشابه ایزو ۳۱۰۰۰، ۲۰۱۸): ریسک را به عنوان اثر عدم قطعیت بر اهداف تعریف می‌کند (سازمان بین‌المللی استانداردسازی، ۲۰۱۸).

در حالی که ایزو ۳۱۰۰۰ مجاز می‌شمارد که عدم قطعیت ممکن است از رویدادهای بالقوه آتی ناشی شود، این تنها شکل عدم قطعیت نیست که چارچوب قصد دارد مدیریت کند. پیامدها ممکن است برای سازمان مفید و یا مضر باشند. هر دو نوع پیامد در ایزو ۳۱۰۰۰ مورد توجه قرار گرفته است. برخورد با ریسک نباید به عنوان "کاهش" مورد اشاره قرار گیرد، ریسکها مدیریت می‌شوند. کلمه "کاهش" فقط می‌تواند به واکنش نسبت به پیامدهای نامطلوب بالقوه اشاره کند.

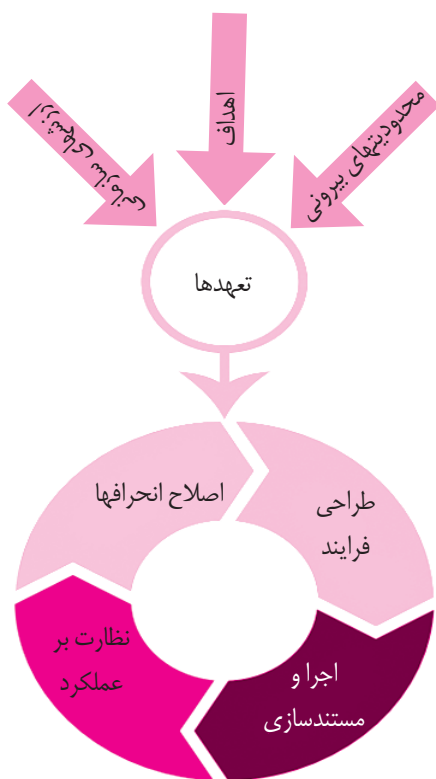
اصول و چارچوب مدیریت ریسک

مدیریت ریسک فعالیتی مدیریتی است. یک جنبه مهم رهنمودهای مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ (۲۰۱۸) تاکید آن‌ها بر عوامل انسانی است. با این‌که این استاندارد مسایل مربوط به فرهنگ را در چارچوب نمی‌گنجانند، تصدیق می‌کند که فرهنگ و رفتار انسان به طور قابل توجهی بر تمام جوانب مدیریت ریسک در هر سطح و مرحله تاثیر می‌گذارد. این تاکید بر فرهنگ موضوعی نوظهور در مدیریت سازمانی است.

ایزو ۳۱۰۰۰ چارچوب مدیریت ریسکی را توصیف می‌کند که شامل پنج جز است (نمایه ۳). اکثر این اجزا در فعالیتهای مدیریت ریسک، داخلی هستند. چارچوبی که در ایزو ۳۱۰۰۰ پیشنهاد شده است بر اساس چرخه برنامه‌انجام‌بررسی اقدام مدیریت کیفیت است و به چارچوب راهبری در اجزای رهبری، یکپارچگی و طراحی اشاره دارد.

یک بخش مهم راهبری، مشخص کردن مدیریت ریسک صحیح است که میزان و نوع ریسکی که ممکن است پذیرفته شود یا نشود را تعیین می‌کند و اغلب میزان ریسک‌پذیری سازمان نامیده می‌شود.

نمایه (۴): فرایند مدیریت تطبیق



مدیریت تطبیق در مدل یکپارچه

همانطور که در نمایه ۱ نشان داده شده، مدیریت تطبیق در مدل یکپارچه ترسیم شده است. هر جنبه از فعالیت مدیریت تطبیق، همچنین بخشی از فعالیت مدیریت ریسک است.

اطمینان بخشی

اطمینان بخشی چیست؟

ایزو ۳۷۰۰۰، به این نکته اشاره دارد که ارکان راهبری باید بر عملکرد سازمانی نظارت کند و علاوه بر دریافت گزارش از افرادی که به آن‌ها مسئولیت تفویض شده است، ارکان راهبری باید اطمینان حاصل کند که سیستم راهبری به‌طور مناسبی طراحی شده و همانطور که برنامه‌ریزی شده، عمل می‌کند. در این متن، اطمینان بخشی را می‌توان (سازگار با تعریف انگلیسی استاندارد) به‌عنوان "یک نظر مثبت با هدف دادن اعتماد به نفس" تعریف کرد. همچنین ممکن است، مطابق با مفهوم مورد حمایت دمیگ (۱۹۸۲)، فرایندی باشد که برای دستیابی و تأیید دستیابی به اهداف خاص طراحی شده است. زمانی که هیئت‌مدیره در موقعیتی نیست که فرایندها را به‌طور مستقیم اعتبار سنجی کند، این اطمینان بخشی از

راهبری درباره این است که

چه چیزی باید به‌دست آید

مدیریت درباره چگونگی

دستیابی به آن است

ساعت‌های از دست‌رفته صفر). همانند اهداف، تعهدها نیز ریسک‌های مرتبط دارند.

برای دستیابی به تطبیق، ریسک‌های مرتبط باید کنترل شوند. مدیران برنامه‌ها، فرایندها و رویه‌هایی را به‌منظور کنترل ریسکها تنظیم می‌کنند و از این طریق تعهدها را انجام می‌دهند.

فرایندها همچنین برقرار می‌شوند تا شواهد مستندی فراهم‌کنند که کنترل‌های تجویز شده دنبال می‌شوند. مدیریت تطبیق خوب از این مستندسازی برای محاسبه سطح انطباق استفاده می‌کند و در فرایند پاسخگویی آن‌را گزارش می‌کند. تکمیل‌کننده این گزارشگری، "حسابرسیهای رعایت (تطبیق)" خط دوم است که کفایت مستندسازی را تأیید می‌کند و این گزارشگری را اعتبار می‌بخشد.


مدیریت تطبیق

این مفاهیم در فرایند مدیریت تطبیق ترکیب می‌شوند: مجموعه‌ای از عناصر به هم مرتبط یا در حال تعامل در یک سازمان برای ایجاد رویه‌ها و اهداف تطبیق و همچنین فرایندهایی برای دستیابی به آن اهداف.

(پس از ایزو ۳۷۳۰۱ (۲۰۲۱)، سیستم‌های مدیریت تطبیق الزامات همراه با راهنمای استفاده آن)

نمایه ۴ موارد ضروری فرایند مدیریت تطبیق را نشان می‌دهد. تعهدها از تصمیم‌های ارکان راهبری، و همچنین محدودیت‌های بیرونی و فرایند طراحی شده برای برآورده ساختن تعهدها به‌وجود می‌آید.

ایزو ۳۷۳۰۱ (۲۰۲۱)، همچنین به اهمیت راهبری و فرهنگ اشاره دارد.

استانداردهای رایج که راهبری، مدیریت ریسک، تطبیق و اطمینان بخشی را مورد توجه قرار می دهند، سازگار است. این استانداردها در دامنه و کاربرد همپوشانی دارند با این حال انتظار می رود به صورت یکپارچه عمل کنند. 

پانوشتهها:

- 1- Institution of Internal Auditors (IIA)
- 2- Corporate Social Responsibility (CSR)

۳- اغلب از طریق:

- نتیجه معمول رویداد و احتمال تجربه آن
 - بدترین خروجی قابل تصور از رویداد و احتمال تجربه آن
 - ۴- برای این تحلیل مدیون پروفیسور گیلز موتت هستیم (Institut National des Sciences Appliquées de Toulouse [INSA]).
- همچنین عامل انسانی و سازمانی ایمنی (دنیلو و همکاران - ۲۰۱۱) را ببینید.

منبع:

- The Institute of Internal Auditors - Australia, An Integrated Governance Model 2023

طریق گزارشهای ایجاد شده توسط عملکردهای بررسی مستقل به دست می آید. بنابراین، اطمینان بخشی از طریق دریافت گزارشها و پرس و جو مستقیم از منابع اطلاعاتی مستقل کسب می شود.

مدل سه خط برای اطلاعات اطمینان بخشی

مدل سه خط ایجاد شده تا منابع اطلاعات در دسترس تصمیم گیرندگان را توصیف کند و نشان دهد تا چه میزان اطلاعات به طور مستقل از کسانی که فعالیتهای سازمان را انجام می دهند، ایجاد می شود. مدل سه خط انجمن حسابرسان داخلی (۲۰۲۰) در نمایه ۵ نمایش داده شده است. همانطور که در نمایه ۵ نشان داده شده، این موضوع، در چهار جز و در دو فعالیت راهبری در مدل یکپارچه نشان داده شده است.

خلاصه

این مقاله مدل پنج عاملی راهبری را معرفی کرده است که با

نمایه (۵): مدل سه خط

