

حسابرسی فرهنگ ریسک

ترجمه: عباس محمدی* - ماریه نوآمده**

بین بانکی لندن^۱ یا پول شویی، بحران بانکی سال ۲۰۲۳ شامل بانک سیلیکون ولی^۲ و کردیت سوئیس^۳، سقوط ناگهانی کردیت سوئیس (...)، صنعت بانکداری و ناظرین (تنظیم‌گران) آن، زمان و تلاش قابل توجهی را برای درک علل بحران و اجرای اصلاحات برای اجتناب از وقوع مجدد آن اختصاص دادند.

چندین طرح توسط ناظرین در حوزه‌های قضایی مختلف و همچنین اندیشه‌های بین‌المللی مانند گروه ۳۰^۴ یا هیأت ثبات مالی آغاز شده است.

این اصلاحات در ابتدا بر مدیریت ریسک رفتار متمرکز شدند، اما از آن زمان به بعد، تکامل یافتند تا بر فرهنگ ریسک، تأکید بیشتری کنند. به‌طور خاص‌تر چگونگی مدیریت و نهادینه‌سازی فرهنگ ریسک توسط سازمان، به گونه‌ای که ریسک‌ها به‌طور کامل تشخیص، ارزیابی، مدیریت و پایش شوند. در سال‌های اخیر، بیانیه‌ها و خبرنامه‌های نظارتی، بر چندین نکته و ابتکار کلیدی تأکید کرده است.

حرفه‌ی حسابرسی داخلی را به‌عنوان بخشی از راهبری شرکتی خوب در سرتاسر بخش بانکی اروپا نشان داده و توسعه دهد. راهنمای حرفه‌ای حسابرسی فرهنگ ریسک در ژوئیه‌ی ۲۰۲۴ توسط این کنفدراسیون منتشر شده است.

مقدمه

فرهنگ ریسک در بانکداری: محیط نظارتی و دیدگاه حسابرسی داخلی

در محیط بانکداری به‌هم‌پیوسته‌ی امروز، که مشخصه‌های آن پیشرفت‌های سریع فناوری، ریسک‌های ژئوپلیتیک و چشم‌اندازهای نظارتی در حال تکامل است، حفظ فرهنگ ریسک قوی، برای محافظت در برابر تهدیدهای بالقوه و اطمینان یافتن از ثبات و موفقیت مستمر بانک‌ها، بسیار مهم است.

از بحران مالی سال ۲۰۰۸ و رخداد‌های مربوط به کثرتاری در سال‌های پس از آن (رسوایی نرخ بهره‌ی

کنفدراسیون اروپایی
انجمن حسابرسان
داخلی، نهاد نمایندگی
حرفه‌ای ۳۴ انجمن

ملی حسابرسان داخلی در منطقه‌ی جغرافیایی گسترده‌ی اروپا و حوزه‌ی مدیریت آن است که مأموریت آن ترویج حرفه‌ی حسابرسی داخلی و ارتقا نقش و ارزش حسابرسی داخلی و راهبری شرکتی مقتدرانه نزد نهادهای ناظر اروپایی و سایر ذی‌نفعان در این قاره و پشتیبانی از انجمن‌های ملی در فعالیت‌های ترویجی و خدمات مرتبط است. این کنفدراسیون در سال ۲۰۱۳، کمیته‌ی بانکی خود را با حضور مدیران ارشد حسابرسی داخلی بزرگ‌ترین بانک‌های اروپایی تحت نظارت بانک مرکزی اروپا تشکیل داد. مأموریت کمیته‌ی بانکی این است که از طریق تعامل با ناظران و سایر نهادهای مناسب مؤثر در سطح اروپا، صدای یکپارچه و هماهنگ برای حرفه‌ی حسابرسی داخلی در بخش بانکی اروپا باشد و

بانک مرکزی اروپا^۹ بر نقش مهم فرهنگ ریسک در فعالیت‌های نظارتی خود تأکید کرده است. این (تأکید) شامل تمرکز بر پویایی هیأت مدیره، لحن مدیریت^{۱۰} و نهادینه کردن ارزش‌های فرهنگی در تمام سطوح سازمان می‌شود. همچنین بانک مرکزی اروپا، اجرای آزمایشی بررسی تفصیلی فرهنگ ریسک در برخی سازمان‌ها را شروع کرده است تا استحکام چارچوب‌های مدیریت ریسک و راهبری شرکتی را ارزیابی کند. اساساً، درست کردن فرهنگ ریسک به همان اندازه که یک انتظار نظارتی است، یک ضرورت برای بانک‌ها، اقتصاد و به‌طور گسترده‌تر، جامعه و پایداری اجتماعی است.

در حال حاضر فرهنگ ریسک قوی به‌عنوان کلید ثبات مالی دیده می‌شود. همانطور که هیأت ثبات مالی تأکید کرده است،

فرهنگ ریسک قوی، مدیریت ریسک مؤثر را تقویت می‌کند، ریسک‌پذیری صحیح را ترویج می‌کند و اطمینان می‌دهد که ریسک‌های نوظهور یا فعالیت‌های ریسک‌پذیری فراتر از اشتباهات ریسک مؤسسه، به‌موقع تشخیص، ارزیابی، به سطوح بالاتر اطلاع‌رسانی^{۱۱} و مورد توجه قرار

می‌گیرند.

بانک مرکزی اروپا فرهنگ ریسک را به‌عنوان مجموعه‌ای از هنجارها، نگرش‌ها و رفتارهای مرتبط با آگاهی، مدیریت و کنترل ریسک‌ها در بانک تعریف می‌کند. این فرهنگ، تصمیم‌های روزانه مدیریت و کارکنان را شکل می‌دهد و بر تصمیماتی که آن‌ها می‌گیرند تأثیر می‌گذارد.^{۱۲}

بانک مرکزی اروپا تأکید می‌کند مشاهده و اندازه‌گیری فرهنگ ریسک که نه تنها عناصر کتی، بلکه عناصر کیفی را هم در نظر می‌گیرد، چه قدر چالش‌برانگیز است. از این نظر، این موضوع فراتر از ریسک رفتاری است، که ریسک رفتار غیراخلاقی یا نامناسب توسط افراد یا سازمان‌ها را شامل می‌شود. به دلیل این که ریسک رفتاری به‌طور مستقیم تحت تأثیر فرهنگ ریسک قرار دارد، ناظران مختلف با آن به‌عنوان یک موضوع مرتبط برخورد می‌کنند، از این رو سازمان‌های مختلف رویکرد مشترکی را در مورد رفتار و فرهنگ اتخاذ می‌کنند.

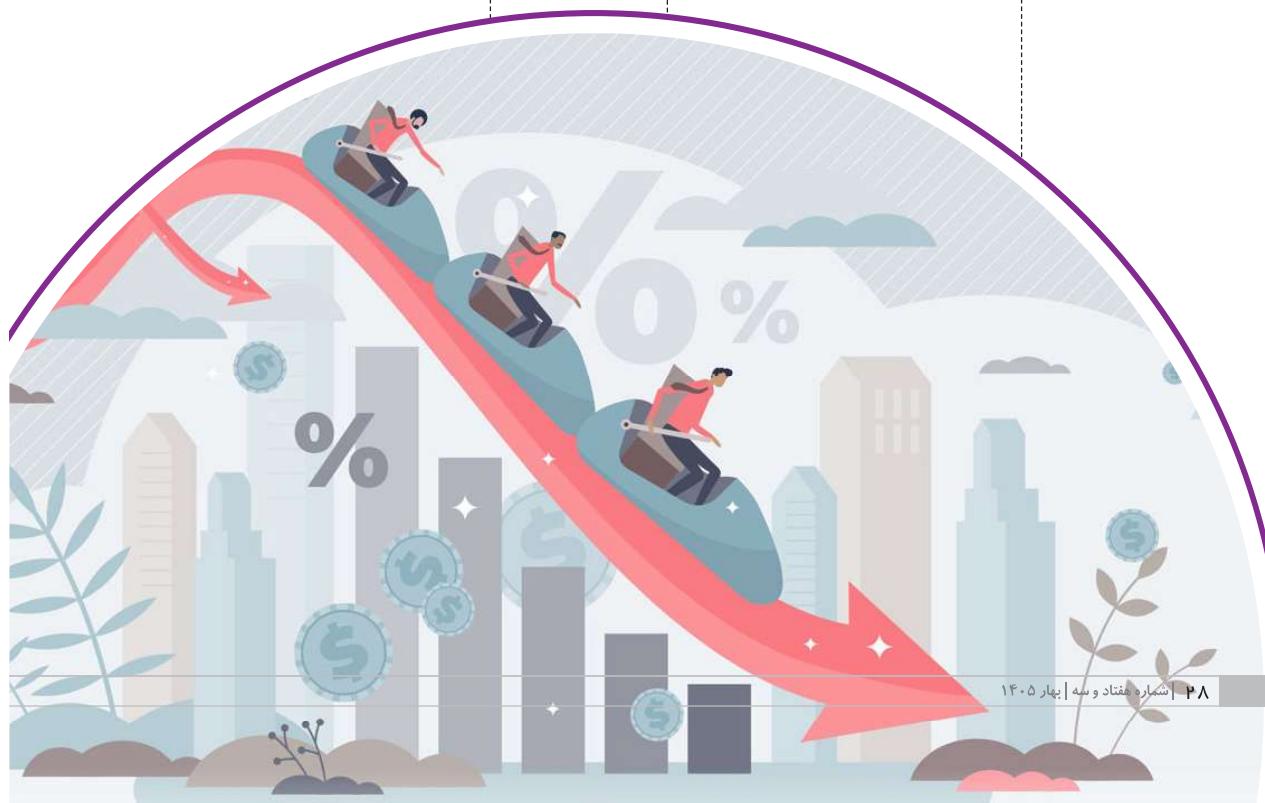
فرهنگ ریسک در واقع بر ریسک رفتاری تأثیر می‌گذارد: فرهنگ ریسک سالم، آگاهی از ریسک، تصمیم‌گیری مسئولانه و اطلاع‌رسانی به‌موقع ریسک‌ها به سطوح بالاتر را تشویق

می‌کند؛ در مقابل، یک فرهنگ ریسک ضعیف ممکن است منجر به کژرفتاری و نبود اقدام پیشگیرانه در برابر ریسک‌ها شود. با این حال، فرهنگ ریسک محدود به رفتار یا ارزش‌ها نمی‌شود، محدود به آنچه در رابطه با حوادث یا نقض‌ها مشاهده می‌کنیم، نمی‌شود و ایستا نیست، بلکه در طول زمان در تمام بخش‌های سازمان تغییر می‌کند.

این واقعیت که فرهنگ ریسک یک مفهوم چندوجهی است که شامل ارزش‌ها، نگرش‌ها، باورها و شیوه‌ها می‌شود، مدیریت آن را پیچیده می‌کند و مستلزم درک ماهرانه از چگونگی تعامل این اجزا و تأثیرپذیری آن‌ها در محیط کار روزمره است.

در سازمان‌هایی که از روان‌شناسی سازمانی^{۱۳} برای شکل‌دهی فرهنگ ریسک خود استفاده می‌کنند، تمرکز بر درک رفتار انسان، پویایی گروه و سیستم‌های سازمانی است. آن‌ها محرک‌های غیررسمی و رسمی را در نظر می‌گیرند که بر الگوهای رفتاری تأثیر می‌گذارند. محرک‌های رفتار، عناصر حیاتی است که باید مورد توجه قرار گیرد.

محرک‌های غیررسمی به عوامل نامشهود مانند پویایی گروه، حال‌وهوای



تیم^{۱۲} و باورهای مشترک مربوط می‌شوند. در مقابل، محرک‌های رسمی به ساختارهای رسمی در سازمان، مانند راهبری، ارتباطات رسمی، انگیزه‌ها و خواسته‌ها مربوط می‌شوند.

این مقاله عمدتاً بر فرهنگ ریسک و انتظارات نظارتی و چالش‌های مرتبط با حسابرسی آن تمرکز خواهد کرد.

• بخش (۱) به چشم‌انداز فرهنگ ریسک، محیط نظارتی، پیاده‌سازی فرهنگ ریسک و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در این سه خط می‌پردازد.

• بخش (۲) چالش‌های حسابرسی فرهنگ ریسک و روش‌های مختلفی را بررسی می‌کند که در آن حسابرسی داخلی ممکن است از طریق ملاحظات برنامه‌ریزی، اجرای حسابرسی و گزارش‌گری، رویکرد ارزیابی فرهنگ ریسک را اتخاذ کند.

۱- چشم‌انداز فرهنگ ریسک

۱-۱- محیط نظارتی

رویکرد نظارتی فعلی به فرهنگ ریسک عموماً تعریف هنجارهای سخت‌گیرانه نیست، بلکه ارائه راهنماهایی برای تعیین انتظارات است (برای نمونه، به بانک مرکزی اروپا توجه کنید که به راهنماهای سازمان بانکداری اروپا^{۱۳} تکیه می‌کند).

علاوه بر این، ماده‌ی ۹۸ (۷) دستورالعمل الزامات سرمایه^{۱۵} تصریح می‌کند که «بررسی و ارزیابی انجام شده توسط مقامات ذی‌صلاح شامل ترتیبات راهبری مؤسسات، فرهنگ و ارزش‌های شرکتی آن‌ها و توانایی اعضای ارکان مدیریت در انجام وظایف‌شان خواهد بود.» راهنماهای سازمان بانکداری اروپا در مورد راهبری داخلی، که همه‌ی بانک‌ها و ناظران اتحادیه‌ی اروپا باید از آن پیروی کنند، شامل الزاماتی است که هدف از آن‌ها اطمینان‌بخشی از ترویج ترتیبات راهبری، فرهنگ ریسک سالم در تمام سطوح مؤسسه است. راهنمای

سازمان بانکداری اروپا همچنین نشان می‌دهد که مؤسسات باید یک فرهنگ ریسک یکپارچه و در سطح مؤسسه، مبتنی بر درک کامل و دیدگاه جامع از ریسک‌هایی که با آن مواجه هستند و نحوه‌ی مدیریت آن‌ها، با در نظر گرفتن اشتباهات ریسک مؤسسه، تدوین کنند.

سازمان بانکداری اروپا و سایر نهادهای نظارتی موارد زیر را عناصر اساسی یک فرهنگ ریسک قوی در نظر می‌گیرند (البته محدود به این موارد نیستند):

لحن مدیریت - رکن مدیریت عالی^{۱۶} باید مسئول تدوین و ابلاغ ارزش‌ها و انتظارات محوری مؤسسه باشد. رفتار اعضای آن باید ارزش‌ها را منعکس کند. برای ایجاد لحن مدیریتی درست، رکن مدیریت باید به صورت جمعی مهارت‌ها و تخصص‌های مرتبط را داشته باشد، از شهرت خوبی برخوردار باشد، دیدگاه‌های متنوع را در بحث‌ها در نظر بگیرد و بتواند به طور سازنده مدیریت ارشد را به چالش بکشد. رفتار اعضای آن باید ارزش‌های اصلی مؤسسه را منعکس کند.

مشوق‌ها - مشوق‌های مناسب باید در همسو کردن رفتار ریسک‌پذیری با نمایه‌ی ریسک (ریسک‌نما) مؤسسه و منفعت بلندمدت آن نقش کلیدی ایفا کند.

پاسخ‌گویی - کارکنان مرتبط در تمام سطوح باید ارزش‌های اصلی مؤسسه و تا حد مورد نیاز برای نقش آن‌ها، اشتباهات ریسک و ظرفیت ریسک را بدانند و درک کنند. آن‌ها باید قادر به انجام نقش‌های خود باشند و آگاه باشند که در قبال اقدامات خود در رابطه با اشتباهات ریسک و فرهنگ ریسک مؤسسه پاسخ‌گو خواهند بود.

تعامل و پرسشگری (نقد سازنده)^{۱۷} - فرهنگ ریسک سالم باید محیطی را ترویج کند که در آن تعامل آزاد و پرسشگری مؤثر (نقد کارآمد) برقرار باشد. محیطی که در آن فرآیندهای

تصمیم‌گیری، مشوق طیف وسیعی از دیدگاه‌ها بوده و گرایش نقد سازنده را در بین کارکنان تقویت می‌کند.

علاوه بر این، هنگامی که به ابتکارات مختلفی که پس از بحران مالی آغاز شده، نگاه می‌کنیم، به ویژه توسط مرجع نظارت بر رفتار مالی بریتانیا^{۱۸}، هیأت ثبات مالی و گروه ۳۰، همه‌ی آن‌ها اهداف کلان بلندمدت مشترکی در زمینه‌ی ثبات مالی، از جمله ایمنی و سلامت، کاهش ریسک سیستمی و / یا کارایی بازارها به اشتراک می‌گذارند. با این حال، دیدگاه مشترک نهادهای ناظر و گروه ۳۰ این است که بانک‌ها باید رویکرد کنش‌گرایانه (پویا و آینده‌نگر) اتخاذ کنند و برای چالش‌های مربوط به فرهنگ ریسک، مانند موارد زیر، آماده باشند:

حفظ یک دیدگاه جامع (کل‌نگر)
نسبت به فرهنگ ریسک - اطمینان از این‌که فرهنگ ریسک به‌طور مؤثر و گسترده از طریق داشبوردهای اختصاص‌یافته پایش می‌شود، ابزاری کارآمد برای پایش و پیگیری چگونگی نهادهای شدن فرهنگ ریسک در داخل سازمان است.

سه خط مؤثر - تمرکز بیشتری بر نقش خط سوم در حسابرسی فرهنگ ریسک و مشارکت و نقش خط دوم در این زمینه وجود دارد.

امنیت روانی و عدم تحمل تبعیض - پیش‌نیاز ایجاد یک محیط کاری متنوع و فراگیر است؛ همچنین تضمین امنیت روانی در درون سازمان ضروری است تا اطمینان حاصل شود که هیچ مانعی برای کارکنان در بیان نگرانی‌ها، طرح پرسش‌ها یا به اشتراک گذاشتن نظرات‌شان وجود ندارد و تمایل برای اشتراک‌گذاری حوادث و یادگیری از اشتباهات گذشته وجود دارد.

حفظ شتاب در موضوعات فرهنگی و رفتاری - حفظ رویکردی صحیح و پایدار با اهداف و ارزیابی‌های

بلندمدت. اجتناب از رویکرد تیک‌زدن گزینه‌ها^{۱۹} (نگاه چک‌لیستی، شکلی) در مسیر تحول فرهنگی. فرهنگ ریسک ایستا نیست، بلکه یک سفر مداوم است که در آن الزامات انطباق‌پذیری با ریسک باید به‌طور مستمر با تکامل قوانین و چالش‌های جدید سازگار شوند. ابداع فرآیندهایی برای مواجهه با چالش گسترده‌ی صنعت «چرخش افرادی با سوءرفتار در سوابق کاری قبلی به سمت‌هایی در بنگاه‌های جدید»^{۲۰} - مقابله با افرادی که سوابق رفتاری نامطلوب دارند و از بانکی به بانک دیگر منتقل می‌شوند.

درحالی‌که حسابرسی فرهنگ ریسک قبلاً قلمرو ناشناخته‌ای بود، اکنون تعداد رو به افزایشی از سازمان‌ها چارچوب‌های عملی را بر اساس راهنماهای نظارتی توسعه داده‌اند. با این حال، توجه به این نکته مهم است که هیچ راه‌حل یکسانی برای همه وجود ندارد، چندین چارچوب و رویکرد می‌تواند به انتظارات نظارتی پاسخ دهد.

۱-۲- پیاده‌سازی فرهنگ ریسک و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در سه خط
با این فرض که پرورش یک فرهنگ ریسک قوی، مسئولیتی مشترک در سراسر سازمان است، این سه خط نقش‌های متمایز اما مرتبط با هم ایفا می‌کنند. در خط مقدم، هیأت‌مدیره و مدیریت ارشد با تأکید بر اهمیت فرهنگ ریسک و یکپارچه‌سازی آن در اهداف راهبردی سازمان، لحن و رویکرد کلان (الگوی رفتاری) را تعیین می‌کنند. آن‌ها اطمینان حاصل می‌کنند که ملاحظات فرهنگ ریسک در فرآیندهای تصمیم‌گیری در تمام سطوح گنجانده شود و در مورد تعیین سنج‌ها و استانداردهایی که فرهنگ ریسک را ملموس و قابل اندازه‌گیری می‌کند، توافق می‌کنند.

موضوع فرهنگ ریسک نباید به متخصصان ریسک (یعنی نقش‌های خط

اول، دوم یا سوم) محدود شود. هر سه خط (واحدهای کسب‌وکار و پشتیبانی) مسئول اجرای شیوه‌های فرهنگ ریسک در حوزه‌های عملیاتی خاص خود و یکپارچه‌سازی اصول فرهنگ ریسک مانند آگاهی از ریسک و پاسخ‌گویی در فعالیت‌های روزانه هستند. اهمیت مدیریت ریسک صحیح، ارزش‌ها و اخلاقیات باید به‌طور منظم تبیین و ابلاغ شود و همه‌ی کارکنان باید آموزش منظمی در مورد اخلاقیات، مدیریت ریسک و چارچوب کنترل داخلی دریافت کنند.

مدیران و کارمندانی که مستقیماً مسئول فعالیت‌های کسب‌وکار هستند، در خط اول قرار دارند. آن‌ها مسئول تشخیص، ارزیابی، پایش، اطلاع‌رسانی (گزارش‌دهی) و پاسخ به ریسک‌ها به عنوان بخشی از وظایف عملیاتی خود هستند.

آن‌ها همچنین مسئول ارتقای فرهنگ آگاهی از ریسک در میان کارکنان خود هستند برای این‌که اطمینان یابند که کنترل‌ها در فرآیندهای کسب‌وکار روزمره یکپارچه‌سازی می‌شود و آن فعالیت‌ها از سیاست‌ها و دستورالعمل‌های تعیین‌شده پیروی می‌کند.

نقش خط دوم می‌تواند در بین سازمان‌ها، متفاوت باشد. در برخی سازمان‌ها، این نقش مستلزم تدوین چارچوب فرهنگ ریسک توسط واحد تطبیق یا سایر واحدهای ریسک از طریق استانداردهای سیاست‌گذاری^{۲۱} است. در مقابل، در مجموعه‌هایی که روان‌شناسی سازمانی را به منظور ایجاد محیطی امن برای شکل‌دهی فرهنگ ریسک در اولویت قرار می‌دهند، خودداری از تدوین یک سیاست رسمی (دستوری) می‌تواند مفیدتر باشد. در این‌جا، یک مرکز تعالی^{۲۲} مسئولیت تعریف استانداردها، سنج‌ها و راهنماهای فرهنگ ریسک سازمان را می‌پذیرد.

اگرچه ممکن است خط دوم در این

مورد یک سیاست فرهنگ ریسک را تشکیل ندهد، اما از شیوه‌های مدیریت ریسک سازگار و مؤثر در سرتاسر سازمان اطمینان می‌دهد و در نهایت به پرورش فرهنگ ریسک تاب‌آور کمک می‌کند. در نهایت، حسابرسی داخلی به‌عنوان خط سوم، فرهنگ ریسک غالب (حاکم) و اثربخشی فرهنگ ریسک در سراسر سازمان را به‌طور مستقل ارزیابی می‌کند.

حسابرسی داخلی پیروی از استانداردهای تعیین‌شده را ارزیابی می‌کند و به هیأت مدیره و رهبری در مورد بلوغ کلی فرهنگ ریسک سازمان اطمینان‌بخشی ارائه می‌دهد. استانداردهای انجمن حسابرسی داخلی به‌عنوان چارچوبی راهنما برای حسابرسان داخلی در ارزیابی کفایت و اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، ازجمله استقرار فرهنگ ریسک سالم، عمل می‌کند.^{۲۳}

با توجه به محیط نظارتی و اهمیت فرهنگ ریسک در میان خطوط، بخش (۲) نقش حسابرسی داخلی و چگونگی رویکرد تیم‌ها به حسابرسی فرهنگ ریسک را بررسی می‌کند.

۲- حسابرسی فرهنگ ریسک
حسابرسی داخلی ممکن است هنگام ارزیابی فرهنگ ریسک با چالش‌های مختلفی روبرو شود و باید به بافت سازمانی، الزامات نظارتی و فرهنگ سازمانی غالب توجه دقیقی شود.

حسابرسی داخلی باید از فرهنگ/ رفتارهای خود آگاه باشد و چگونگی تأثیر آن بر ادراک و قضاوت حسابرسان. مهم است که نسبت به این موضوع هشیار بماند تا اطمینان حاصل شود که ارزیابی‌های فرهنگ ریسک عینی و کامل باقی می‌مانند.

در مورد داده‌های کیفی، حسابرسی داخلی باید از سوگیری‌های بالقوه‌ی ناشی



از اطلاعات جمع‌آوری شده از واحدهای مورد حسابرسی (سوگیری‌های مربوط به فرهنگ ریسک خود آن‌ها، تجربیات گذشته و فعلی آن‌ها و عناصری که آن‌ها آماده افشای به خط سوم هستند) آگاه باشد.

در سازمان‌هایی که به صورت ترکیبی (حضور/دورکار) یا از راه دور کار می‌کنند، حسابرسان ممکن است تعاملات حضوری^{۲۴} کم‌تری با واحد مورد حسابرسی داشته باشند. این امر ممکن است بر توانایی آن‌ها در درک شیوه‌های کاری، به ویژه در رابطه با جنبه‌های فرهنگ ریسک مانند ارتباطات، پویایی‌های تیم و نحوه تصمیم‌گیری، تأثیر بگذارد.

رویکرد حسابرسی و محیط نظارتی هر دو به‌طور قابل‌توجهی بر فرهنگ ریسک سازمان تأثیر می‌گذارند. برای نمونه، رتبه‌بندی (سنجش) آگاهی از ریسک، بر خلاف سایر عناصر فرهنگ ریسک، مانند میزان ترویج فرهنگ آگاه به ریسک و محیط ایمن توسط مدیریت از طریق آموزش، سبک رهبری، درس‌هایی که هنگام بروز مشکلات آموخته می‌شود و تشویق گفت‌وگوی آزاد در مورد ریسک‌ها و مسائل، می‌تواند توجه را به رفتارهای مرتبط با آگاهی از ریسک معطوف کند. مقررات (تنظیم‌گری) نیز می‌تواند فرهنگ ریسک را شکل دهد. به‌عنوان مثال، در بریتانیا، مقرراتی مانند چارچوب نظارتی بر مدیریت ارشد،^{۲۵} به‌طور بنیادین صورت‌بندی پاسخ‌گویی در بخش بانکی بریتانیا را شکل داده است.

مطرح کردن مسائل مربوط به حسابرسی فرهنگ ریسک: مطرح کردن مسائل مربوط به فرهنگ ریسک ممکن است تفسیرپذیر، دشوار برای اثبات و پشتیبانی با معیارهای روشن باشد و در نتیجه، احتمال واکنش منفی ذی‌نفعان وجود دارد.

(فرآیند کامل حسابرسی با مستندسازی کامل) را انتخاب می‌کنند.

۱-۲- تعریف راهبرد حسابرسی برای پوشش فرهنگ ریسک

در حالی که هدف (کلان) نهایی در میان سه خط یکسان باقی می‌ماند، ظرافت‌های مشارکت و نحوه‌ی عمل ممکن است به منظور انعکاس مدل‌های سازمانی مختلف، تغییر کنند. در نبود هنجارهای سخت، که با ناهمگونی انتظارات ناظرین و تفاوت‌های فرهنگی بین آن‌ها همراه شده، بانک‌ها در نحوه‌ی تدوین و مدیریت فرهنگ ریسک در سازمان خود تا حدودی آزادی عمل دارند. برخی رویکرد هنجاری را اتخاذ کرده‌اند، در حالی که برخی دیگر تصمیم گرفته‌اند بیشتر بر پاسخ‌گویی شخصی و استانداردهای رفتاری تمرکز کنند.

هیچ رویکرد واحد و برتری وجود

صحت‌سنجی بستن یک مسئله‌ی حسابرسی فرهنگ ریسک

(در مواردی که سازمان از رویکرد مطرح کردن مسائل حسابرسی پیروی می‌کند) ممکن است به‌طور خاص برای کمی‌سازی بر اساس یک چارچوب ریسک غیرمالی معمول، دشوار باشد. اقدام اصلاحی ممکن است بلندمدت باشد و تأیید اثربخشی هرگونه کار اصلاحی یا پایداری هرگونه تغییر فرهنگی دشوار باشد. با این وجود، داشتن شفافیت و درک مشترک در مورد معیارهای بستن مسئله، برای بستن مسائل حسابرسی مهم خواهد بود. برخی از سازمان‌ها برای غلبه بر این چالش، مطرح کردن مستقیم موضوعات فرهنگ ریسک با هیأت‌مدیره، به جای مطرح کردن مستقیم مسائل حسابرسی فرهنگ ریسک در یک حسابرسی



ندارد، بلکه طیفی از راه‌حل‌ها وجود دارد که در بهترین حالت می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. رویکرد حسابرسی برای ارزیابی فرهنگ ریسک به مدل سازمانی اتخاذ شده و سطح فعالیت و مشارکت خطوط اول و دوم بستگی دارد. با این حال، نقطه‌ی شروع برای تعیین راهبرد حسابرسی پوشش فرهنگ ریسک، ارتباط باز و شفاف بین حسابرس داخلی و هیأت مدیره یا کمیته‌ی حسابرسی هیأت مدیره است. جنبه‌هایی که برای پوشش فرهنگ ریسک باید در نظر گرفته شوند شامل موارد زیر است:

ارزیابی جامع فرهنگ ریسک
از طریق حسابرسی ممکن است به دلیل عناصر چندوجهی، آرمان‌گرایانه به نظر برسد. در عوض، واحدهای حسابرسی می‌توانند با بهره‌گیری از ابزارها و عناصر مختلفی که نقاط داده‌های کمی و مشاهدات کیفی را ترکیب می‌کنند، رویکرد بهتری به فرهنگ ریسک داشته باشند تا از منابع متعدد، بینش‌های زمینه‌ای به دست آورند.

با اتخاذ یک رویکرد چندوجهی، واحدهای حسابرسی می‌توانند نقاط قوت و حوزه‌های قابل بهبود را بهتر تشخیص دهند.

حوزه‌های تمرکز فرهنگ ریسک
ریسک باید از طریق ارزیابی ریسک تعیین شود، چه در فرآیند خودارزیابی ریسک و کنترل^{۲۶} یکپارچه‌سازی شده باشند یا به‌طور مستقل انجام شوند. هنگام تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌ریزی و تعیین دامنه، حسابرسی می‌تواند مواردی را که ریسک فرهنگی بالاتری برای سازمان ایجاد می‌کنند، در اولویت قرار دهد.

این حوزه‌ها می‌تواند شامل بخش‌هایی باشد که نیازمند تصمیم‌گیری‌های مکرر مبتنی بر ریسک است، حوزه‌های راهبردی و مناطقی که سوابق مسائل مهم دارند یا در معرض تغییرات قابل‌توجه قرار دارند. به‌عنوان خط سوم، حسابرسی داخلی باید در مورد ارزیابی‌های ریسک بخش‌ها که توسط خط دوم انجام می‌شود، اطمینان‌بخشی ارائه دهد.

در حالی که برخی سازمان‌ها بر رویکرد سنتی‌تر تعریف و نظارت بر پایبندی به سیاست فرهنگ ریسک تمرکز می‌کنند، سایر سازمان‌ها رویکردی غیرسیاستی برگرفته از روان‌شناسی سازمانی را

اتخاذ کرده‌اند.

چنین رویکردی بر رفتارها و پایش مستمر شاخص‌هایی تأکید دارد که زیربنای (شکل‌دهنده) محرک‌های غیررسمی الگوهای رفتاری است. این امر می‌تواند بر روش‌شناسی و رویکرد حسابرسی، از جمله کاهش نیاز به گزارش همسویی با سیاست، تأثیر بگذارد. علاوه بر آن، این امر می‌تواند انعطاف‌پذیری بیشتری را در ارزیابی شاخص‌های مثبت یا منفی و تفاوت‌های فرهنگی فراهم کند.

هرچه خطوط اول و دوم در ارزیابی و مدیریت فرهنگ ریسک مشارکت بیشتری داشته باشند، واحد حسابرسی در موقعیت بهتری برای ارزیابی مؤثر چشم‌انداز فرهنگ ریسک سازمان قرار می‌گیرد و از بینش‌ها و دیدگاه‌های هر دو خط بهره‌برداری کرده و آن‌ها را به کار می‌گیرد.

استقرار سنج‌ها و استانداردهای بلوغ فرهنگ ریسک در سطح سازمان، واحد حسابرسی را توانمند می‌سازد تا بینش‌های عمیقی ارائه دهد که با اهداف راهبردی سازمان همسو باشد و در عین حال یکپارچگی (همسانی) و قابلیت مقایسه را نیز ارتقا دهد. بدون چنین سنج‌های استاندارد، تفسیرهای محلی از این که چه چیزی فرهنگ ریسک قوی محسوب می‌شود، ممکن است بسیار متفاوت باشد و فرآیند دستیابی به اجماع با واحدهای تجاری مشمول ارزیابی را پیچیده کند. مزیت استفاده از مدل بلوغ این است که مبنایی مورد توافق فراهم می‌کند تا بتوان وضعیت فعلی فرهنگ ریسک سازمان‌ها (یا واحد خاص) را بر اساس آن سنجید و بدین وسیله نقاط قابل بهبود را تشخیص داد به‌طوری‌که نقشه راهی برای حرکت به سطح پیشرفته‌تر بلوغ فرهنگ ریسک در آینده بتوان تدوین کرد.

فرهنگ ریسک باید به عنوان بخشی از چارچوب گسترده تر انگیزشی، در نظام جبران خدمات گنجانده شود. گنجانیدن فرهنگ ریسک در نظام جبران خدمات، عامل مهمی است که بر گزارش حسابرسی در مورد فرهنگ ریسک تأثیر می گذارد. در حالی که برخی سازمان ها عوامل عملکردی فرهنگ ریسک را در جبران خدمات متغیر لحاظ می کنند، برخی دیگر به رویکرد متعارف تری مبنی بر لحاظ کردن عملکرد مدیریت ریسک پایبند هستند. این تغییر می تواند بر ساختار گزارش های حسابرسی و لزوم گنجانیدن رتبه بندی حسابرسی فرهنگ ریسک خاص و نیاز بعدی به پیگیری مسائل تأثیر بگذارد.

در مواردی که حسابرسی داخلی، رویکرد کنترل مدیریتی^{۲۷} را به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از حسابرسی های خود ارزیابی می کند، خروجی تجمیع شده این ارزیابی ها می تواند به عنوان مبنایی برای درک چگونگی عملکرد جمعی مدیریت در مواجهه با ریسک ها عمل کند. این رویکرد حسابرسی، همچنین از نتیجه گیری ها در مورد فرهنگ کلی ریسک، چه وجود خرده فرهنگ ها و چه انحراف واحدهای تجاری یا انتفاعی خاص از فرهنگ ریسک سازمانی عمومی، بیان شده یا مطلوب، پشتیبانی می کند.

۲-۲- انتخاب نوع مناسب قرارداد حسابرسی

بسته به مدل فرهنگ ریسک سازمانی، رویکردهای مختلفی را می توان در طول حسابرسی در نظر گرفت. راهبرد حسابرسی سالانه ممکن است شامل ترکیبی از انواع حسابرسی های زیر باشد. **حسابرسی از بالا به پایین،** دامنه ای این حسابرسی صرفاً به ارزیابی کیفیت فرهنگ ریسک و اثربخشی چارچوب فرهنگ ریسک اختصاص دارد. این نوع

حسابرسی، یک دیدگاه موضوعی نسبت به کل سازمان یا واحد کسب و کار یا انتفاعی خاص اتخاذ می کند تا ارزیابی کند چارچوب مدیریت فرهنگ ریسک چگونه طراحی، پیاده سازی و در کسب و کار نهادینه شده است.

حسابرسی های هدفمند که محرک های رسمی فرهنگ ریسک را پوشش می دهند، دامنه ای این حسابرسی شامل ارزیابی اثربخشی محرک ها (ساختارها)ی فرهنگ ریسک از جمله حوزه هایی مانند مشوق ها، راهبری شرکتی، سیاست ها، آیین نامه ای رفتاری و اشتباهات ریسک است. باز هم، این نوع حسابرسی می تواند موضوعی در سراسر سازمان باشد یا یک واحد کسب و کار را هدف قرار دهد تا ارزیابی کند که چگونه محرک های رسمی برای هدایت رفتارهای صحیح طراحی، اجرا و نهادینه شده است.

حسابرسی هدفمند فعالیت های پرریسک، برای مثال، طراحی محصول یا شیوه های فروش. این حسابرسی ممکن است شامل پوشش سایر ریسک ها و کنترل ها باشد، اما تمرکز و آزمون بیشتری برای ارزیابی میزان درک و توانایی کارکنان در تشخیص ریسک فرهنگ در فرآیندهای روزمره خود و چگونگی اطمینان مدیریت از این که فرهنگ ریسک به طور مؤثر مدیریت می شود، خواهد داشت.

ارزیابی اختصاصی ریسک رفتاری، این شامل ارزیابی رفتارهایی است که ممکن است منجر به ریسک شوند، از جمله محرک های بنیادین آن ها. ارزیابی های رفتاری اغلب شامل جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها، انجام مصاحبه ها و نظرسنجی ها، شرکت در جلسه به عنوان ناظر خاموش و استفاده از چارچوب های روان شناختی برای درک رفتارهای انسانی در بستر مدیریت ریسک است.^{۲۸}

ارزیابی های فرهنگ ریسک

در حسابرسی های روزانه یکپارچه سازی می شوند، حسابرسی یکپارچه ممکن است رایج ترین سناریو در ارزیابی فرهنگ ریسک باشد. در این نوع حسابرسی، ارزیابی فرهنگ ریسک، مانند سایر ریسک ها، به طور سیستماتیک در دامنه ای حسابرسی گنجانده می شود. هدف، بررسی شاخص های رفتاری و سایر شاخص ها، مانند زیان های عملیاتی، مربوط به فرآیندها و فعالیت های درون دامنه، و سپس شکل گیری دیدگاهی در مورد آنچه آن ها در مورد فرهنگ ریسک پیشنهاد می کنند، است. ممکن است علاقه ای خاصی به گنجانیدن ارزیابی فرهنگ ریسک در حسابرسی های پروژه وجود داشته باشد تا درک بهتری از فرآیندها و چارچوب های جدید ارائه شود. رویکرد یکپارچه معمولاً با استفاده از یک پرسش نامه یا معیارهای ارزیابی که به صورت متمرکز تدوین شده اند، هماهنگ و پشتیبانی می شود تا بتوان از این طریق در مورد ارزیابی بلوغ فرهنگ ریسک نتیجه گیری کرد. این امر دستیابی به سطحی از ثبات رویه و قابلیت مقایسه در کار انجام شده را فراهم می کند.

رویکردهای حسابرسی فوق باید با پایش مستمر از طریق رهگیری منظم معیارها و شاخص های کلیدی رفتارها تکمیل شوند.

با پایش این سنجها، حسابرسان می توانند علائم هشدار دهنده مشکلات بالقوه در فرهنگ و رفتار ریسک را تشخیص داده و نقاط ضعف را برطرف کنند.

۲-۳- جمع آوری و ارزیابی اطلاعات و داده های فرهنگ ریسک برحسب دامنه ای تفصیلی، عوامل متعددی ممکن است برای شکل دهی به دیدگاهی در مورد بلوغ مدیریت فرهنگ ریسک ارزیابی شوند، ما مثال های زیر را

که توسط ابعاد کلیدی فرهنگ ریسک بانک مرکزی اروپا سازماندهی شده، در نظر می‌گیریم:

لحن مدیریت و ارتباطات، نمونه‌هایی از حوزه‌های ارزیابی‌شده می‌تواند شامل ارزیابی ارتباط مدیریت ارشد با کارکنان با هدف ترویج فرهنگ ریسک و ارزیابی اثربخشی نهادهای مدیریتی باشد.

بسیاری از واحدهای حسابرسی از تحلیل متن‌ها، نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها و پژوهش‌های اسنادی^{۳۹} برای ارزیابی میزان گنجانده شدن پیام‌های مرتبط با ریسک در ارتباطات رسمی و جلسات کمیته‌ها استفاده می‌کنند.

اثربخشی نهادهای مدیریتی می‌تواند شامل ارزیابی ظرفیت واحد ریسک برای به چالش کشیدن تصمیمات، توانایی آن‌ها در اعلام هشدار نسبت به نگرانی‌ها^{۴۰} و پیگیری یافته‌ها باشد.

مشوق‌ها (نظام‌های انگیزشی)، نمونه‌هایی از حوزه‌های ارزیابی‌شده می‌تواند شامل ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد بر اساس اشتباهات ریسک بانک، گنجانیدن فرهنگ ریسک در مدیریت عملکرد و ارزیابی جبران خدمات ثابت و متغیر جهت تایید همسویی آن‌ها با ریسک‌پذیری محتاطانه باشد.

برخی از ابزارهای استفاده‌شده برای ارزیابی نحوه‌ی تعیین کلی شاخص‌های کلیدی عملکرد شامل بررسی اسنادی از فرآیند تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد برای گنجانیدن فرهنگ ریسک در آن‌ها و آزمایش نمونه‌ای از شاخص‌های عملکرد تیمی و فردی است.

ارزیابی مشوق‌ها با استفاده از تحلیل داده‌ها می‌تواند به شناسایی ملاحظه مناسب شاخص‌های عملکرد مالی و غیرمالی یا هرگونه سوگیری ساختاری در نحوه اعطای پاداش به کارکنان بر اساس جنسیت یا سایر ویژگی‌های

غیرمرتبط با عملکرد، کمک‌کند.

پاسخ‌گویی و مالکیت ریسک، نمونه‌هایی از حوزه‌های ارزیابی‌شده می‌تواند شامل چارچوب راهبری فرهنگ ریسک، معیارهای ارزیابی بلوغ فرهنگ ریسک، فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان و گزارش‌دهی و نظارت بر ریسک‌ها باشد. به‌عنوان مثال، حسابرسی می‌تواند کفایت و اثربخشی چارچوب راهبری و معیارهای بلوغ مورد استفاده برای پایش و مدیریت فرهنگ ریسک، ازجمله تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌ها و شاخص‌های عملکرد و اصلاح مسائل را ارزیابی کند.

فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان می‌تواند شامل ارزیابی همسویی با اشتباهات ریسک و پایش محدودیت‌ها باشد. این تحلیل می‌تواند شامل بررسی اسنادی جریان‌های تصمیم‌گیری، صورتجلسات و مستندات راهبری و همچنین مصاحبه با مدیریت ارشد باشد. رویکرد گزارش‌دهی و نظارت می‌تواند شامل ارزیابی وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای نظارت، سازوکارهای گزارش‌دهی و ترکیب اطلاعات مدیریتی برای دیدگاه جامع از ریسک‌ها باشد.

۲-۳-۱- سنجه‌ها / شاخص‌های فرهنگ ریسک

سنجه‌ها و نقاط داده (اقلام اطلاعاتی) مختلف، ممکن است در اجرای حسابرسی‌های فرهنگ ریسک استفاده شوند. هر نوع آن می‌تواند به درک جامعی از فرهنگ ریسک کمک کند و شامل موارد زیر است:

داده‌های کمی	الگو برداری
داده‌های کیفی	نظرسنجی‌های کارمندان

داده‌های کمی، سنجه‌ها، داده‌های عینی و قابل اندازه‌گیری فراهم

می‌کنند که به حسابرسان اجازه می‌دهد جنبه‌های مختلف شیوه‌های مدیریت ریسک را به صورت کمی بیان کنند. برخی از شاخص‌های رایج استفاده‌شده شامل تعداد موارد نقض اشتباهات ریسک، حوادث، نرخ‌های جابه‌جایی داوطلبانه‌ی کارکنان (ترک خدمت)، دوره‌های آموزش تکمیل‌شده، درس‌های آموخته‌شده تکمیل‌شده و تعداد یافته‌های حسابرسی در مقابل مسائلی که خود واحدها شناسایی و گزارش کردند (شاخص خوداظهاری مشکلات).^{۴۱}

الگوبرداری (بهینه‌کاوی)، سنجه‌ها و شاخص‌ها ممکن است از طریق مقایسه‌ی شیوه‌ها، سیاست‌ها و روش‌های مدیریت فرهنگ ریسک سازمان با سایر سازمان‌ها، با هدف اصلی شناسایی نقاط قابل بهبود، اتخاذ بهترین شیوه‌ها و تقویت فرهنگ ریسک در درون سازمان است.

داده‌های کیفی، شاخص‌های کیفی ابزارهای مفیدی برای درک رفتارها و نگرش‌های بنیادین در رابطه با مدیریت ریسک هستند و شامل مشارکت در مجامع راهبری شرکتی، مصاحبه با مدیریت، تحلیل مستندات (ازجمله دستورالعمل‌های سیاست‌گذاری، مطالب آموزشی و مکاتبات)، مطالعه‌ی موردی حوادث و رویدادها و ریشه‌یابی (تحلیل علت ریشه‌ای) مسائل مربوط به ریسک می‌شوند، اما محدود به این موارد نیستند. همچنین بازنگری سوابق حوادث مرتبط با رفتار، نتایج حسابرسی‌های ویژه یا قضایی (دادگاهی)، ازجمله گزارش‌های افشاگرانه (سوت‌زنی)^{۴۲} و توصیه‌های نظارتی برای ارزیابی پاسخ مدیریت، می‌تواند سودمند باشد. علاوه بر این، بررسی پاسخ واحدهای انتفاعی به توصیه‌های حسابرسی باز (معوق) می‌تواند مفید باشد.

نظرسنجی‌های کارمندان، نظرسنجی‌های سازمانی معمولاً با هدف



درک نگرش (باورهای ذهنی) کارکنان در زمینه‌ی جنبه‌های کلیدی فرهنگ ریسک مانند وضوح نقش‌ها و مسئولیت‌ها در قبال مدیریت ریسک و ظرفیت انجام آن، همسویی بین هدف و ارزش‌های سازمان، ادراک کارکنان از لحن مدیریت (یعنی آنچه کارکنان دریافت می‌کنند و نه آنچه مدیریت ارسال می‌کند)، وضوح پیام‌های اشتباهی ریسک، مشوق‌های همسو با هدف و اشتباهی سازمانی و غیره استفاده می‌شود.

فرهنگ ریسک، به دلیل ماهیت ظریف، دقیق و چندوجهی خود، نمی‌تواند با شاخص‌های مطلق (قطعی) اندازه‌گیری شود. مشاهدات مربوط به بلوغ فرهنگ ریسک را می‌توان از طریق تحلیل چندجانبه (سه سویه‌سازی) منابع داده‌ای متعدد،^{۳۴} در کنار در نظر گرفتن زمینه‌ی فرهنگی بومی، برای درک سطح بلوغ فرهنگ ریسک استخراج کرد.

۲-۴- گزارش‌گری و رتبه‌بندی نتایج حسابرسی

گزارش‌گری در مورد مشاهدات فرهنگی به‌ویژه از این منظر چالش‌برانگیز است که نباید به گونه‌ای ارائه شود که تحریک‌آمیز یا مطلق‌گرایانه^{۳۵} به نظر برسد. اظهارات در مورد فرهنگ ریسک می‌تواند

تفسیرپذیر باشد که منجر به مقاومت ذی‌نفعان شود. گزارش‌گری حسابرسی در مورد نقاط بهبود فرهنگ ریسک، نیازمند رویکردی ظریف است که تحلیل عینی را با بازخورد سازنده متوازن سازد. دوگانه (چالش) اصلی که بسیاری از واحدهای حسابرسی با آن مواجه هستند، این است که آیا رتبه‌بندی‌ها / نتایج فرهنگ ریسک باید در گزارش‌های حسابرسی افشا شوند. در حالی که مزایای افشای رتبه‌بندی‌ها شامل شفافیت و پاسخ‌گویی است، پیامدهای ناخواسته آن ممکن است شامل مقاومت در برابر بازخورد و تأکید بیش از حد بر سنجه‌ها باشد.

برخی سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که یک رتبه‌بندی فرهنگ به کار حسابرسی اختصاص دهند، در حالی که سازمان‌های دیگر از ابلاغ مستقیم رتبه‌بندی فرهنگ ریسک خودداری می‌کنند و در عوض آن را به عنوان بخشی از گزارش تلفیقی (تجمیعی) فرهنگ ریسک به هیأت مدیره گزارش می‌دهند. رویکرد انتخاب شده باید با توافق هیأت‌مدیره و مدیریت ارشد و با در نظر گرفتن عواملی مانند ساختارهای راهبری و گزارش‌گری موجود و فرهنگ سازمانی تعیین شود.

پیگیری مسائل و پاسخ‌های (اقدامات) مدیریت: پی‌گیری مسئله‌ی فرهنگ ریسک و پاسخ‌های

مدیریت شامل پرداختن به علل رفتاری مسائل ریسک حسابرسی است. بنابراین، بسیاری از اقدامات فرهنگ ریسک ممکن است در فرآیندهای پیگیری مسئله یکپارچه‌شوند. به عنوان یک بدیل، سازمان‌ها ممکن است تصمیم بگیرند که پایش متمرکز جداگانه‌ای از اقدامات بهبود فرهنگ ریسک، مثلاً از طریق یک مرکز تعالی فرهنگ ریسک، اجرا کنند.

در نهایت، موفقیت طرح‌های بهبود فرهنگ ریسک ممکن است بلافاصله در شاخص‌های فرهنگ ریسک نمایان نشود و معمولاً فقط با گذشت زمان قابل مشاهده است. برای نمونه، پیاده‌سازی فرآیند ارزیابی ریسک جدید ممکن است در ابتدا به زمان و منابع قابل توجهی برای اجرا نیاز داشته باشد، بدون اینکه نتایج فوری در کاهش حوادث یا زیان‌های ریسک داشته باشد. اگرچه نتایج ممکن است فوری نباشند، اما به دلیل آشنایی بیشتر کارکنان با این فرآیند، ممکن است تغییری در طرز فکر آن‌ها در مورد آگاهی از ریسک و کاهش آن ایجاد شود. با گذشت زمان، این امر می‌تواند به کاهش رفتارهای پرریسک یا بهتر در نظر گرفتن ریسک‌ها منجر شود که در نهایت منجر به حوادث کمتر می‌شود. آثار چنین طرح‌هایی تنها در درازمدت در سازمان قابل مشاهده است.

نتیجه‌گیری

الدرسون (بانک مرکزی اروپا، ۲۰۲۳)^{۳۶} در سخنرانی خود اظهار داشت که «نظارت بر رفتار و فرهنگ، نشان‌دهنده‌ی تغییر به سمت اعمال قضاوت نظارتی است. این امر به ناظرین قدرت می‌دهد که فراتر از اعداد را کاوش کنند^{۳۷} و جریان‌های اغلب نادیده‌ای را که محرک رفتار و تصمیمات است، زیر سوال ببرند.»

در این محیط ریسک پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی، ضروری است که واحدهای حسابرسی به‌منظور اجتناب از وقوع مجدد رویدادهایی که به صنعت آسیب رسانده‌است، از جمله بحران مالی، بر روی مواجهه (برخورد فعال و

اصلاحی) با فرهنگ ریسک کار کنند. حسابرسی فرهنگ ریسک، مسیری پویا است که باید در قالب زمینه‌ی منحصر به فرد هر سازمان درک شود. حساب‌رسان، جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند، ناگزیر، سوگیری‌ها و تأثیرات خود را به همراه دارند و حسابرسی فرهنگ را چالش‌برانگیز می‌کنند، با این حال، آن‌ها می‌توانند از طریق نحوه‌ی تعامل خود در درون سازمان، بر فرهنگ ریسک نیز تأثیر بگذارند. بنابراین، در ساختار واحد حسابرسی، ضروری است که این مسیر از یک نقطه شروع مشترک آغاز شود تا اطمینان حاصل شود که همه افراد در مسیر بلوغ (تکامل حرفه‌ای) همراه و همسو هستند. این فرآیند مستلزم انطباق

مستمر رویکردها در بلندمدت است. بسیار حیاتی است که تأکید شود که هیچ راه‌حل یکسانی برای همه (نسخه‌ی واحد) به منظور حسابرسی فرهنگ ریسک وجود ندارد، زیرا تاریخچه، مسیر طی شده و بافت فرهنگی هر سازمان متفاوت است. درحالی‌که سازمان‌ها و مقررات به تکامل خود ادامه می‌دهند، ناظر (مقررات‌گذار) نیز نقش مهمی در تعریف رویکرد برای حسابرسی فرهنگ ایفا می‌کند.

استانداردها و راهنماهای نظارتی همچنین پارامترهایی را شکل می‌دهند که حسابرسی‌ها در چارچوب آن‌ها انجام می‌شوند، این موارد بر روش‌شناسی و انتظارات از نقش واحد حسابرسی تأثیر می‌گذارند.

منبع:

ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing), Auditing Risk Culture, Professional Guidance. July 2024. Retrieved from <https://www.eciia.eu/>

پی‌نوشت‌ها:

* عضو کارگروه بورس، بانک و بیمه جامعه حسابداران رسمی ایران
** کارشناس ارشد حسابداری از دانشگاه الزهرا

- 1- London Interbank Offered Rate (LIBOR)
- 2- Silicon Valley Bank (SVB)
- 3- Credit Suisse
- 4- the Group of Thirty (G30)
- 5- conduct risk
- 6- The European Central Bank (ECB)
- ۷- منظور از the tone from the top، فرهنگ‌سازی از بالا، الگوی رفتاری و منش مدیریتی لایه‌های ارشد شامل هیأت‌مدیره و مدیریت ارشد است.
- 8- escalated
- 9- Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture (fsb.org)
- 10- Strong risk culture — sound banks (europa.eu)
- ۱۱- شاخه‌ای از روان‌شناسی که رفتار انسان در محیط‌های کار را مطالعه می‌کند، بر درک چگونگی عملکرد افراد و گروه‌ها در سازمان با قصد بهبود بهره‌وری کار، افزایش سلامت جسم و روان کارکنان در محیط کار و بهینه‌کردن ساختار و فرآیندهای سازمان تمرکز می‌کند.
- 12- team climate
- 13- European Banking Authority (EBA)
- 14- Final Report on GL on internal governance under IFD.pdf (europa.eu)
- 15- Capital Requirements Directive (CRD)
- ۱۶- منظور از رکن مدیریت عالی یا نهاد مدیریت (Management Body)، ساختار حاکمیتی (لایه تصمیم‌ساز و اجرایی) مؤسسه شامل هیأت‌مدیره (در نقش نظارتی) و مدیریت ارشد (در نقش اجرایی) است که مسئولیت هدایت و

کنترل سازمان را بر عهده دارند.

- 17- Communication and challenge
- 18- Financial Conduct Authority (FCA)
- 19- “tick the box” approach
- 20- challenge of “rolling bad apples”
- 21- policy standards
- 22- centre of excellence
- 23- Check Global Internal Audit Standards
- 24- on-site interactions
- 25- the Senior Management Regime
- 26- the risk and control self assessment (RCSA)
- ۲۷- روان‌شناسی صنعتی و سازمانی: نظرسنجی علم روان‌شناسی را بر جنبه‌ای کلیدی از زندگی بشر، یعنی زندگی کاری آن‌ها، متمرکز می‌کند. به طور کلی، اهداف روان‌شناسی صنعتی- سازمانی عبارت است از درک بهتر و بهینه‌سازی اثربخشی، سلامت و بهزیستی هم افراد و هم سازمان‌ها (Rogelberg S. C., (Ed). (2007) Encyclopedia of industrial and organizational psychology (Vol. 1). SAGE Publications
- 28- Cherepanova, V. Managing Behavioural Risk. Studio Etica
- 29- desk research
- 30- flag concerns
- 31- Audit findings versus self-identified issues
- 32- Benchmarking
- 33- whistleblowing
- 34- the triangulation of multiple data sources
- 35- inflammatory or absolute
- 36- Elderson (ECB, 2023)
- 37- probe beyond the numbers