

موانع ادغام و تحصیل در مؤسسه‌های حسابرسی

میزگرد ماهنامه‌ی حسابدار با جواد بستانیان، مصطفی جهانبانی، مهدی سوادلو و همایون مشیرزاده



مؤلفه‌های بزرگی مؤسسه‌های حسابرسی چیست؟ کدام موانع قانونی، فرهنگی، حرفه‌ای،... مانع تشکیل مؤسسه‌های بزرگ حسابرسی در ایران هستند؟ برای تشکیل مؤسسه‌های بزرگ حسابرسی به چه لازمه‌هایی نیاز است؟ پی‌آمدهای مثبت حضور مؤسسه‌های بزرگ و همچنین پی‌آمدهای مخاطره‌آمیز حضور چنین مؤسسه‌هایی چیست؟ و چه اقداماتی برای تداوم فعالیت مؤسسه‌های بزرگ حسابرسی مورد نیاز است؟ پرسش‌های بالا، برخی مسائلی است که با شرکت کنندگان در میزگرد ماهنامه‌ی حسابدار در مورد وضعیت مؤسسه‌های حسابرسی در ایران مطرح کردیم. شرکت کنندگان در میزگرد (به ترتیب الفبا)، جواد بستانیان، مصطفی جهانبانی، مهدی سوادلو و همایون مشیرزاده، از صاحب‌نظران و فعالان حرفه‌ی حسابرسی و چهره‌هایی آشنا در عرصه‌ی «سلامت مالی» در ایران هستند.

در عمل، میان آنچه نهادهای نظارتی یا سهام‌داران و گروه‌های ذی‌نفع شرکت‌های عمومی از حساب‌رسان انتظار دارند و آنچه بر اساس مجموعه‌ی قوانین و محیط‌های مقرراتی موجود در توان حساب‌رسان و مؤسسات حسابرسی هست، شاهد نوعی فاصله‌ی انتظارات هستیم.

برخی حساب‌رسان و کارشناسان، بخشی از مشکل را ناشی از ضعف مؤسسات حسابرسی به سبب کوچک بودن آن‌ها می‌دانند. امروز حدود ۲۷۰ مؤسسه‌ی حسابرسی در کشور فعالیت دارند. برخی معتقدند که بسیاری از مؤسسات در حقیقت جمع تعدادی از شرکا است که هر یک به طور مستقل فعالیت می‌کند و صرفاً از فضای کالبدی شرکت به صورت مشترک استفاده می‌کنند و فعالیت هر کدام مانند یک جزیره‌ی مستقل است.

از سویی سطح بالایی از انتظارات از حساب‌رسان وجود دارد و از سوی دیگر گاه به نظر می‌رسد مانند حلقه‌ی ضعیف زنجیر دایم مورد حمله قرار می‌گیرند. طبعاً بخشی از این ضعف ناشی از کوچک بودن مؤسسه‌های حسابرسی است. در میزگرد کنونی تلاش می‌کنیم ابتدا هر یک از حاضران تصویری از وضع موجود مؤسسه‌های حسابرسی، ارائه دهند. پرسش این است که چه‌گونه باید بر این ضعف غلبه کرد؟ در بخش اول میزگرد، شرکت‌کنندگان محترم استدلال خودشان را بیان می‌کنند. در ادامه، در بخش دوم، موانع و راهکارهای تشکیل مؤسسه‌های بزرگ حسابرسی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

جواد بستانیان: با تشکر. امیدوارم این میزگرد فرصتی برای ارائه‌ی دغدغه‌ها و مشکلات و درد‌های مؤسسه‌های حسابرسی باشد. قبل از هر چیز، این پرسش مطرح است که اساساً مؤلفه‌های مؤسسه‌ی بزرگ چیست؟ فکر می‌کنم بر اساس استانداردهای عملی که در دنیا مطرح است، مؤسسه‌ی بزرگ به مؤسسه‌ای می‌گویند که درآمدش بیش‌تر باشد. از سایر مؤلفه‌ها صرف‌نظر می‌کنند، به خاطر اینکه همه‌ی آن مؤلفه‌ها هم تحت تأثیر از درآمد هستند. یعنی هم تعداد کارکنان و هم تعداد کارها در میزان درآمد خود را نشان می‌دهد. قدمت هم که اصولاً به حساب نمی‌آید. بنابراین، تمرکز روی خود مبلغ درآمد است. مسئله‌ی دیگر این که اکنون ما در ایران چه وضعیتی داریم.

براساس شاخص‌ها الان می‌توانیم بگوییم که دو مؤسسه‌ی بزرگ واقعی داریم: یکی سازمان حسابرسی و دیگری هم مؤسسه‌ی حسابرسی مفید راهبر. این دو مؤسسه چه‌گونه بزرگ شدند؟ قبل از هر چیز به لحاظ حمایت‌های قانونی از آن‌ها. در مواقع مختلف حسابرسی شرکت‌های دولتی، حداقل شرکت‌های بزرگ دولتی، به سمت سازمان حسابرسی گرایش داشتند. در یک مقطع، خود کسانی که در مقام انتخاب حساب‌رسان بودند، یعنی مجامع عمومی، خودشان ملاحظه داشتند و گمان می‌کردند که اگر از بخش خصوصی حساب‌رسان انتخاب کنند، می‌تواند زمینه‌ساز به اصطلاح سوء‌برداشت شود. بنابراین شرکت‌های دولتی به سمت سازمان حسابرسی رفتند. بعد از تشکیل جامعه‌ی حساب‌داران رسمی ایران، که قاعدتاً قرار بود هم سازمان حسابرسی و هم مؤسسه‌های حسابرسی بخش خصوصی وارد فعالیت شوند، عملاً سازوکارهایی پدیدار شد که باز هم سازمان دست بالا را داشت. البته درست است که سازمان کوچک شد ولی به هر حال کوچک شدنش به لحاظ جدا شدن بسیاری از واحدها از دولت بود.

به عبارت دیگر، شرکت‌های بزرگ دولتی سر جای خود هستند. چندی پیش هم کارگروه تعیین حساب‌رسان شرکت‌های دولتی باز همین حکم را کرده بود. اکنون هم تقریباً همین حکم جاری است. در مورد مؤسسات خیلی بزرگ رسماً اعلام شده و در مورد بقیه هم گفته‌اند که می‌توانند از بین مؤسسات انتخاب کنند. چنان‌که عرض کردم، با توجه به فضای تردیدبرانگیز و مسموم، باز هم آنانی که محتاط هستند سعی می‌کنند از خدمات سازمان حسابرسی استفاده کنند. در مورد مؤسسه‌ی مفید راهبر هم به هر حال باز الزام‌هایی وجود دارد و کارهایی که در مجموعه‌ی این مؤسسه قرار می‌گیرد به نوعی به صورت تکلیفی انتخاب شده است.

در مؤسسه‌های خصوصی، بعضی بزرگ‌تر بودند و به‌مرور کوچک‌تر شدند و بعضی هم کوچک‌تر بودند و اکنون بزرگ‌تر شده‌اند. شاید بتوانیم بگوییم مؤسسه‌ی خیلی بزرگی وجود دارد؛ البته تعدادی از مؤسسات از بقیه بزرگ‌ترند، ولی فاصله‌ی آن‌ها با شاخص‌های مؤسسه‌ای که به‌عنوان مؤسسه‌ی بزرگ می‌شناسیم بسیار زیاد است. اگر این مسئله را آسیب‌شناسی کنیم، مشاهده می‌کنیم که همین مؤسسه‌هایی هم که اکنون بزرگ شده‌اند، با صرف هزینه‌ی سنگین این کار را انجام داده‌اند. یعنی مجبور شده‌اند که حق‌الزحمه‌های به نسبت کمی بگیرند.

این که چرا اصولاً به شکل طبیعی این مؤسسه‌ها بزرگ نمی‌شوند، دلایل نسبتاً زیادی دارد و در این فرصت مجال آن نیست که به همه اشاره کرد. اما یک نکته‌ی کلیدی این است که واقعاً صاحب‌کاران



سراغ مؤسسه‌ی خیلی بزرگ. این گرایش شکل گرفته و درحقیقت مانند تبلیغ است برای شرکت‌ها. یعنی می‌توانند بگویند ما آن قدر درست کاریم و صورت‌های مالی‌مان شفاف و روشن است که هیچ نگرانی از این‌که هر حسابرسی بیاید، نداریم.

این موارد سازوکارهای طبیعی شکل‌گیری مؤسسات بزرگ است. در این جا باید به سراغ مقررات هم برویم. بسترهای مقرراتی می‌تواند مشکل‌ساز باشد، یعنی بستر طبیعی برای بزرگ‌شدن مؤسسه‌ها فراهم نشده است. به عنوان یک مثال، این داستان تغییر حسابرس را در نظر بگیرید که به راحتی جاگیر کرده‌اند، تثبیت کرده‌اند، درحالی‌که مثلاً خود من یک مقاله‌ی استدلالی نوشته بودم و دلایل محکمی در مورد نادرست بودن این تغییر حسابرس نوشته‌ام.

منظورتان «چرخش اجباری حسابرسان» است؟

جواد بستانیان: بله، در این زمینه حکم نباید بشود. الان همه چیز براساس «حکم» است. در جریان چرخش اجباری حسابرسان، حسابرسان اطلاعات‌شان را از دست می‌دهند. صاحب کاران هم از این موضوع استفاده می‌کنند و می‌آیند در یک گروه و مجموعه از حسابرسان مختلف استفاده می‌کنند. ایراد این کار این است که حسابرس شرکت مادر قادر نیست تمام معاملات را که با اشخاص وابسته است و می‌تواند ریسک زیادی داشته باشد، دریابد. به همین علت است که گاهی صاحب کاران پیشنهاد می‌دهند که شما حسابرس شرکت مادر شوید. بعد می‌بینید شرکت‌های وابسته را

نمی‌خواهند مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ درست بشود. این واقعیت است. صاحب کاران از مؤسسه‌ای که از نظر آن‌ها «عیب» دارد پرهیز می‌کنند. بزرگ‌ترین «عیب» هم در نظرشان بی‌نیازی مؤسسه است. چون مؤسسه‌ی بزرگ تاحدودی بی‌نیاز می‌شود. بنابراین قدرت چانه‌زنی صاحب کار با مؤسسه‌ی بزرگ کم‌تر است. تعامل، به مفهومی که قادر باشد به سادگی اختلافات مالی را حل و فصل کند، دشوارتر می‌شود. جالب است که اغلب می‌بینیم کم‌ترین هزینه‌ی شرکت‌ها هزینه‌ی حسابرسی است. گاهی می‌گویند که از هزینه‌های متفرقه، از هزینه‌ی آبدارخانه، از هزینه‌ی ملزومات و از بیش‌تر هزینه‌ها کم‌تر است. در حالی‌که بیش‌ترین حساسیت روی هزینه‌ی حسابرسی وجود دارد.

در مورد این تمایل صاحب کاران، یعنی صاحبان کسب و کار، به هر حال طبیعی است و در همه جای دنیا صاحب کاران می‌خواهند با کسانی طرف قرارداد بشوند که قدرت چانه‌زنی خودشان بالاتر باشد. به نظر می‌رسد باید حمایت‌های نهادهای عمومی و بسترسازی‌های مقرراتی وجود داشته باشد که بتواند زمینه‌ساز بزرگ شدن مؤسسات حسابرسی باشد.

جواد بستانیان: البته، در کشورهای پیشرفته و حتی در ایران یک گرایش پنهانی وجود دارد که شرکت‌ها و واحدهای تجاری سعی می‌کنند حسابرس خود را از بین مؤسسه‌هایی انتخاب کنند که متناسب با اندازه‌شان است، یعنی هیچ‌وقت یک شرکت بزرگ دنبال یک مؤسسه‌ی متوسط یا کوچک نمی‌رود. حتماً می‌رود



مؤسسه‌ی دیگری حسابرسی می‌کند.

به نظر من، حسابرسان هم باید مقاومت کنند و بگویند که چنین چیزی را نمی‌پذیریم. ولی متأسفانه با توجه به بازار محدود خدمات حسابرسی و وضعیتی که ما داریم، خیلی‌ها ممکن است بالاخره همین کار را هم انجام دهند.

نکته‌ی مهم این است که کارفرمایان نه علاقه دارند و نه رودربایستی که بیایند به سمت حسابرسان بزرگ یا مؤسسه‌هایی که در شرف بزرگ شدن هستند. بنابراین اگر کسی هم بزرگ است در طول زمان کوچک‌اش می‌کنند. اگر الان به طور مرتب نگاه کنید اندازه‌ها جابه‌جا می‌شوند. یکی بزرگ است کوچک می‌شود دوباره، یکی کوچک است و بزرگ می‌شود. این به نظر من پی‌آمد اصلی و واقعی عملکرد صاحب کاران است.

با تشکر از آقای دکتر بستانیان، تأکید ایشان تا اندازه‌ای روی تمایل صاحب کاران در کوچک نگه داشتن مؤسسات یا استفاده از خدمات مؤسسات کوچک و محیط نامساعد مقرراتی برای بزرگ شدن مؤسسات بوده است. از آقای مهدی سوادلو خواهش می‌کنیم بحث را ادامه دهند.

مهدی سوادلو: فکر می‌کنم قبل از هر چیز باید تعریفی از مؤسسه‌ی بزرگ در کشور و در اقتصاد خودمان داشته باشیم. یعنی تعریف مؤسسه‌ی بزرگ با توجه به شرایط اقتصادی خودمان. ما معمولاً مؤسسه‌ای را بزرگ می‌دانیم که تعداد شرکایش بیش تر باشد، کارش بیش تر باشد و مواردی از این دست. اما به نظر من، این‌ها کافی نیست، شاید این شاخص‌ها لازم باشد؛ ولی مؤلفه‌ی اصلی یک مؤسسه‌ی بزرگ را باید این بدانیم که ساختارش واقعاً توسعه‌ی متوازن داشته باشد. یعنی هم تعداد نیروی انسانی‌اش، هم تعداد شرکایش، هم سازمان اداری و مالی‌اش و هم روش‌های حسابرسی استانداردشده داشته باشد. اگر همه‌ی این شاخص‌ها را داشت می‌توان گفت یک مؤسسه بزرگ است؛ البته با معیارهای اقتصاد ایران. منظورم مؤسساتی در مقیاس مؤسسات بزرگ بین‌المللی نیست، بلکه مؤسساتی است که در اندازه‌ی اقتصاد خود ما باشد.

یک مورد دیگر هم وجود دارد و آن این است که ممکن است در یک مؤسسه‌ی بزرگ تصمیم‌گیری‌ها طولانی باشد و مثلاً به چندین سطح برسد تا این که بتوانند یک موضوع را نهایی کنند و این موضوع موجب شده که شرکت‌ها علاقه‌مند باشند با مؤسسات کوچک‌تر کار کنند.

نکته‌ی کلیدی این است که واقعاً صاحب کاران نمی‌خواهند مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ درست بشود.

در جریان چرخش اجباری حسابرسان، حسابرسان اطلاعاتشان را از دست می‌دهند. صاحب کاران هم از این موضوع استفاده می‌کنند و می‌آیند در یک گروه و مجموعه از حسابرسان مختلف استفاده می‌کنند.

مؤسسه‌ی ما به دنبال ادغام رفت. برای ادغام تنها یک شرط گذاشتیم که به نظرم منطقی بود و آن این که، در زمان ادغام، هیچ کس نباید سود کند؛ چرا که ما در پی سود نبودیم. سود باید از طریق هم‌افزایی ایجاد شود. متأسفانه چند بار در این مسیر شکست خوردیم (چند بار در مذاکرات و یک بار هم در مرحله‌ی اجرایی).



هم این بیمارستان‌های خصوصی بزرگ را نداشتیم! اصولاً ما نتوانستیم شرایطی فراهم کنیم که بتوانیم کنار هم دیگر برای مثال ۱۰ شریک، ۱۵ شریک یا ۲۰۰ یا ۳۰۰ کارمند در سطوح مختلف حسابرسی کار بکنند. این اتفاق نیفتاده است. واقعاً شاید یکی از دلایلش این نکته‌ای است که همه گفته‌اند و شاید تکراری به نظر برسد که ما آن زمینه‌ی فرهنگی با هم کار کردن را نداریم. البته فقط هم این فرهنگ نیست، شاید یکی از دلایل آن هم نبود تجربه‌های موفق است.

جامعه‌ی حسابداران از سال ۱۳۸۰ تشکیل شد و قبل از آن مؤسسات حسابرسی کم‌شمار بودند، کار اندکی هم داشتند و بازار کار هم بیش‌تر دولتی بود. در مقابل، اگر نگاه کنیم به جامعه‌ی مهندسان مشاور، این شکل ۴۰ سال است که تشکیل شده و از بین هم نرفته و مثل ما هم الزام انحلال و تشکیل دوباره را نداشته است. اما در بخش مهندسان مشاور هم شاید ۴ یا ۵ شرکت بزرگ وجود داشته باشد. در شرکت‌های سهامی هم این مشکل را داریم! شما در شرکت سهامی هم نمی‌بینید که مثلاً چند صنعتگر بتوانند با هم کارخانه‌ی معظمی را ایجاد کنند و چند دهه یا چند نسل اداره شوند. به لحاظ این که باز هم تأکید می‌کنم قائم به فرد بودن نگاه‌ها است. شرکای مؤسسه‌های حسابرسی هم همین آدم‌ها هستند، به هر حال تمایل دارند مؤسسه را در حد کوچک و چند نفری اداره کنند تا به مؤسسات بزرگ فکر کنند.

البته، شاید ۱۴ یا ۱۵ سال زمان کوتاهی است و شاید عجله داریم که مؤسسات بزرگ تشکیل شود. من باور دارم که قاعدتاً مؤسسات بزرگ تشکیل می‌شود، اعتقاد دارم که آرام آرام و از دل همین

نکته‌ی مهم در واقع این است که به طور کلی مؤسسه‌ی بزرگ قاعدتاً باید ساختارهایشان هم توسعه‌ی متوازن پیدا کرده باشد. در بحث ساختار مؤسسه‌ی حسابرسی توجه به وجود امکانات لازم در یک مؤسسه بسیار مهم است، مثلاً اگر مؤسسه‌ای بزرگ باشد، در حد این که سالی ۳۰ یا ۴۰ میلیارد تومان کار انجام بدهد، قاعدتاً باید یک مرکز آموزش خوب داشته باشد، کمیته‌ی فنی خوب داشته باشد، نمی‌تواند وقتی اختلاف نظر یا پرسشی مطرح می‌شود صرفاً به جامعه‌ی حسابداران ارجاع بدهد. خود این فرایند ممکن است طولانی باشد. قاعدتاً وقتی قرار است مؤسسه‌ای ۳۰ یا ۴۰ میلیارد تومان کار را مدیریت کند، دیگر نباید منتظر باشد تا کمیته‌ی فنی جامعه به تمام مسائل پاسخ بدهد، خودش باید امکاناتی برای پاسخ‌گویی به پرسش‌ها داشته باشد. چه بسا این تصمیم‌گیری‌ها و پاسخ‌ها خودش مرجعی باشد برای سایر مؤسسه‌های حسابرسی. بنابراین وجود کمیته‌ی فنی و برنامه‌های آموزشی خیلی مهم است. در این راستا، موانعی هم داریم. فکر می‌کنم واقعاً بخش بزرگی از موانع عدم تشکیل مؤسسات بزرگ، حداقل در تجربه‌ی ۱۴ یا ۱۵ ساله‌ی تشکیل جامعه، این است که به هر حال ما نمی‌توانیم خیلی راحت با هم کار کنیم. منظورم نه فقط ما حسابدارها. بلکه «ما» در کل کشور است! شما ببینید ما چندتا شرکت بزرگ مهندسی مشاور داریم؟ چندتا شرکت بزرگ پیمانکاری ساختمانی داریم؟ واقعاً نداریم. در بخش پزشکی هم این نیاز جامعه است که باعث شده مثلاً بیمارستان‌های خصوصی نسبتاً بزرگی داشته باشیم که پزشک‌ها بتوانند باهم آن‌جا را اداره کنند، کار بکنند، با هم سهام‌دار باشند، با هم تعامل داشته باشند. اگر این نیاز نبود، شاید ما در بخش پزشکی



مؤسسات موجود شاهد شکل گیری مؤسسات بزرگ می‌شویم! و با کمی خوشبینی می‌گوییم به نظرم از بین هم نمی‌رود، کوچک هم نمی‌شود، ضمن این که راهکارهایی برای ادامه‌ی فعالیت و بزرگ ماندن پیدا می‌شود. از تجربیات کشورهای دیگر می‌توان استفاده کرد یا از تجربه‌ی مؤسسات مشابهی که در دنیا بوده است. مقررات آن را هم می‌توان مدون کرد؛ منظورم از مقررات این نیست که دولت قانون‌گذاری بکند. خود شرکا می‌توانند با توافق‌نامه‌ای بین خودشان این محیط مقرراتی را شکل بدهند. این روند به آرامی طی می‌شود تا مؤسسات بزرگ شوند.

اگر از مثال خودتان استفاده کنیم برای مقایسه‌ی جامعه‌ی حسابداران رسمی با جامعه‌ی مهندسان مشاور در هر دو مورد به لحاظ آسیب‌شناسی یک ویژگی مشابه می‌بینیم و آن هم قائم به فرد بودن آنهاست. مهدی سوادلو: فردیت... بله دقیقاً این معضل وجود دارد.

شاید نکته‌ی کلیدی دیگر این باشد که در بسیاری از فعالیت‌ها صاحب‌کار اصلی دولت است و با تغییراتی در دولت و نهادهای شبه‌دولتی، مثلاً در مورد مهندسین مشاور شهرداری‌ها و مانند آن، با تغییراتی که اتفاق می‌افتاد به اصطلاح شاهد خروج و افول مؤسسات و شرکت‌های مختلف بوده‌ایم.

مهدی سوادلو: درست است چون به دولت وصل‌اند. من یک نکته هم اضافه کنم و بحث را تمام کنم. با توجه به نیاز جامعه، منظورم نیاز کشور و جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم، به خدمات حسابرسان تشکیل مؤسسات بزرگ راحت‌تر می‌تواند اتفاق بیفتد. یعنی همه‌ی موارد را نمی‌توانیم دستوری و مقرراتی برخورد کنیم، بلکه ممکن است در شروع بر اساس الزامات مؤسسات بزرگ تشکیل شود و شاید جامعه هم نقش ایفا کند، ترغیب‌کننده باشد، ولی اقتصاد کشور و جامعه‌ی ما باید احساس نیاز بکند. همان مثالی را که زدم تکرار می‌کنم اگر به یک بیمارستان مجهز نیاز نبود، این پزشک‌ها دور هم جمع نمی‌شدند، بنابراین نیاز به تشکیل مؤسسات بزرگ حسابرسی را هم باید جامعه پیدا بکند.

جواد بستانیان: البته فعالیت دکترها هم در بیمارستان‌ها جزیره‌ای است و مشارکت جمعی‌شان اندک است و یک مدیر می‌گذارند و هر کدام کار خودشان را می‌کنند.

مهدی سوادلو: بله، کاملاً متوجه‌ام. ولی ببینید بالاخره تشکیلاتی که درست شده، خدمتی که به بیمار می‌دهد، برای آنها اهمیت

بخش بزرگی از موانع عدم تشکیل مؤسسات بزرگ، این است که به هر حال ما نمی‌توانیم خیلی راحت با هم کار کنیم. منظورم نه فقط ما حسابدارها. بلکه «ما» در کل کشور است!

مؤلفه‌ی اصلی یک مؤسسه‌ی بزرگ را باید این بدانیم که ساختارش واقعاً توسعه‌ی متوازن داشته باشد.

از جمله اقدامات لازم برای ادغام و تحصیل و فعالیت مؤسسات بزرگ باید بر این موارد تأکید کرد: مکانیسم‌های کنترلی، آموزش، فرهنگ‌سازی داخلی مؤسسات و درک نیازها.



خودش تابعی است از شرایط اقتصادی محیط فعالیت مؤسسه. اگر به تاریخچه‌ی این موضوع نگاه کنید، دلیل ایجاد مؤسسات بزرگ و چیزی که حالا به عنوان ۴ مؤسسه‌ی بزرگ می‌شناسیم و سابقاً ۸ مؤسسه‌ی بزرگ بودند و تحولاتی که در این مؤسسات به وجود آمد، نیاز شرکت‌های چندملیتی که عموماً آمریکایی و انگلیسی بودند به حسابرسی است که با کیفیت و استاندارد کاری مشابه، با یک برند مشترک، با یک نام مشترک، بتوانند این شرکت‌های پراکنده در سرتاسر دنیا را حسابرسی کنند. پس این ناشی از شرایط اقتصادی‌ای بود که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کردند. طبیعتاً این نیاز باعث شد که مؤسسات حسابرسی هم ادغام شوند، با مؤسسات محلی مشارکت کنند، یا اساساً مؤسسات جدیدی را شکل بدهند. براساس آمار، دو سال پیش درآمد مؤسسات ۴ گانه BIG FOUR از ۲۴ تا ۳۴ میلیارد دلار بوده است. این اساساً با آن چیزی که در ذهن ما به عنوان «بزرگ» تلقی می‌شود تفاوت دارد. ضمن این که این‌ها هر کدام‌شان در محدوده‌ی جغرافیایی که کار می‌کنند، تحت مقررات آن محل هستند. آن‌که در آمریکا کار می‌کند تحت مقررات آمریکاست و آن‌که در انگلیس کار می‌کند، تحت مقررات انگلستان است. این مؤسسه‌ها در مجموعه‌ای که قرار می‌گیرند نوعی شرکت‌های با مسئولیت محدودند و سپس یک نهادی بر فراز همه‌ی این‌ها هست که مانند چتری آن‌ها را دربرمی‌گیرد، اداره می‌کند یا بهتر است بگوییم هماهنگ می‌کند.

وقتی به این نگاه‌ها نگاه و در کارشان تأمل می‌کنیم، می‌بینیم کارشان تنها حسابرسی نیست. حسابرسی بخش کوچک یا محدودی از کار این‌هاست و یا دقیق‌تر بگوییم بخش محدودتری از درآمدشان

دارد. شاید بخشی که جزیره‌ای کار می‌کنند، مسایل خاص خودشان را داشته باشند. تأکید من این است که در این مقیاس‌ها هم دور هم جمع شدن و کار جمعی کردن را هنوز واقعاً نیاموخته‌ایم. در همین مدت تشکیل جامعه بسیاری از مؤسسات که با حداقل تعداد شریک فعالیت می‌کنند هم دچار تغییرات گسترده‌ای شده‌اند. یعنی ما در این مدت حتی نتوانستیم سه نفر هم باهم کار کنیم.

جناب آقای دکتر مشیرزاده، جناب آقای سوادلو در صحبت‌های‌شان بر موانع فرهنگی تأکید داشتند و اشاره کردند به عدم حضور مؤسسات بین‌المللی که می‌تواند به انتقال تجربه به ایران منجر بشود، همچنین در مورد نقش دولت به‌عنوان صاحب کار اصلی، قائم به فرد بودن مؤسسات و این مسئله اشاره کردند که نبود مؤسسات بزرگ صرفاً محدود به جامعه‌ی حسابداری کشور نیست. همچنین ایشان به ضرورت وجود نیاز اجتماعی اشاره داشتند، در چارچوب بحث کنونی، خطوط راهنمایی که جنابعالی ارائه می‌فرمایید شامل چه مواردی است؟

همایون مشیرزاده: به نظرم حق مطلب را آقایان ادا کردند، در ادامه یکی - دو مطلب در تأیید گفته‌های آقایان اضافه می‌کنم. نخستین مطلبی که به ذهن من می‌رسد این است که بزرگی و کوچکی یک مفهوم نسبی است. آن‌چه که ما در ایران به آن می‌گوییم بزرگ، ممکن است در جای دیگر دنیا اساساً به عنوان یک مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ تلقی نشود. ضمن این که این بزرگی و کوچکی



بزرگی و کوچکی یک مفهوم نسبی است. آن چه که مادر ایران به آن می‌گوییم بزرگ، ممکن است در جای دیگر دنیا اساساً به عنوان یک مؤسسه‌ی حسابرسی بزرگ تلقی نشود.

در آن سوی دنیا، بازار به نحوی به بخش‌های مختلفی تفکیک شده است. مؤسسات بزرگ کار شرکت‌های بزرگ را می‌کنند و مؤسسات کوچک کار شرکت‌های محلی و کوچک را انجام می‌دهند.

شرایط خیلی عوض شده و به نظر من رو به بهبود گذاشته است. شاید همین بحث‌ها نشانه‌های رو به بهتر بودن اوضاع و احوال باشد. به هر حال تجربه‌ها جمع شده است و آن سینرژی که می‌گویند به شکل دیگری به وجود آمده است.

در قیاس با درآمدشان از کارهای دیگر محدود به حسابرسی است. خدماتی مثل خدمات بررسی فنی بیمه‌ای Actuary، خدمات حقوقی و خدمات کارشناسی انجام می‌دهند، حتی مثلاً خدمات ارزیابی سیستم‌های کامپیوتری انجام می‌دهند. در مواردی، خدمات مدیریت ثروت، رسیدگی به امور بازنشستگان و... انجام می‌دهند. به هر حال، این خدمات به قدری تنوع دارد که این‌ها صرفاً پای‌بند و متکی به درآمدهای حسابرسی‌شان نیستند، و شاید راز بزرگ شدن‌شان یا رشدی که کرده‌اند در این باشد که توانسته‌اند در زمینه‌های مختلف فعالیت کنند.

در مباحث اشاره شد که در کار تیمی مشکل داریم، بله، به احتمال زیاد، یکی از دلایل اصلی علاوه بر محدودیت‌های اقتصادی محدودیت‌های فرهنگی ما است. تحقیقی چندسال پیش انجام داده بودند، نه در مورد کار حساب‌رسان بلکه کلاً در مقوله‌ی فرهنگ. در این تحقیق فرهنگ سه جامعه را در مورد کار تیمی ارزیابی کرده بودند و به مؤلفه‌های جالبی رسیده بودند: فاصله‌ی قدرت، یعنی چه قدر تصمیم‌گیری‌ها متمرکز است، یا این که یک فرد چه قدر حاضر است تمرکز قدرت داشته باشد یا قدرتش را با بقیه شریک بشود؟ فردگرایی یا جمع‌گرایی، پای‌بند بودن به سنن، محافظه‌کار بودن یا نبودن، عاطفی بودن یا نبودن، جزئی‌نگر بودن مردم به لحاظ فرهنگی در برابر کلی‌نگری یا یونیورسالیسم، دید بلندمدت داشتن در برابر دید کوتاه‌مدت داشتن، تک‌رنگ نبودن فرهنگ‌های مناطق مختلف ما در این سو و آن سوی شهر، فرهنگ محله‌های مان فرق می‌کند، ارزش‌های مان فرق می‌کند، نظام ارزشی مان فرق می‌کند، درجه‌ی تحمل مان فرق می‌کند. همه‌ی این‌ها باعث می‌شود که طبعاً کار تیمی نتوانیم بکنیم، مؤسسه‌ی بزرگ را سخت‌تر می‌توانیم اداره کنیم. اشاره‌ای فرمودند که، صاحب کارها علاقه ندارند که یک حساب‌رسان تمام کارهای‌شان را انجام بدهد، البته خود حساب‌رسان هم محدودیت دارند. جامعه برای ما محدودیت می‌گذارد، ما نمی‌توانیم بیش از درصدی از درآمدمان را از یک مجموعه کسب کنیم. یا باید آن قدر بزرگ شویم که یک کانگلو مریای بزرگ و وسیع و چندلایه را حسابرسی کنیم، یا این که صرفاً یک بخشی از آن را. چرا؟ چون از ۲۰ درصد درآمد مؤسسه بیش‌تر می‌شود. آن‌هایی که این راه را پیش‌تر رفته‌اند و تجربه کرده‌اند، سعی کرده‌اند این موانع را برطرف کنند. شاید یکی از زمینه‌هایی که می‌تواند کمک کند این است که بتوانیم خدمات گسترده‌ای ارائه کنیم. چند مؤسسه‌ی حسابرسی می‌شناسیم که کار غیر از حسابرسی‌شان در آمد غالب‌شان باشد؟ شاید برای شما جالب باشد که همین که مزایای مؤسسات بزرگ را می‌گویند، معایب‌اش را هم مطرح می‌کنند. مزایا مشخص



می‌کنند و مؤسسات کوچک کار شرکت‌های محلی و کوچک را انجام می‌دهند.

اگر مؤسسات حسابرسی ما بزرگ شدند چه استراتژی‌ای در زمینه‌ی بازاریابی و گرفتن کار خواهند داشت، مؤسسات بزرگ‌تر آیا حاضرند کار کوچک‌تر بکنند، با قیمت ارزان‌تر؟ مواردی که به‌اختصار اشاره کردم بحث‌هایی است که به‌طور مختصر در مورد بزرگ‌بودن و کوچک‌بودن مؤسسات حسابرسی قابل طرح بود.

جناب مشیرزاده به طیفی از مسایل اشاره کردند، به نسبی بودن کوچکی و بزرگی مؤسسات اشاره داشتند و نقش مهم شرایط بین‌المللی برای ایجاد مؤسسات و همچنین ساختار مؤسسات بزرگ. ضرورتاً ساختار مؤسسات بزرگ شبیه شرکت‌های بزرگ نیستند. این مؤسسات ساختار شبکه‌ای دارند که فقط یک رأس دارند و بقیه به شکل شبکه‌های مستقل حرفه‌ای عمل می‌کنند، مؤسسات حسابرسی بزرگ خدمات متنوعی ارائه می‌دهند و به همین خاطر بخش محدودی از درآمد این مؤسسات ناشی از خدمات حسابرسی است. همچنین نقاط ضعف مؤسسات بزرگ نیز مورد اشاره‌ی آقای دکتر مشیرزاده قرار گرفت، از آقای مصطفی جهانبانی درخواست می‌کنیم در این چارچوب تجربه‌ی خودشان را بیان کنند.

مصطفی جهانبانی: با توجه به جامعیت مباحثی که دوستان مطرح کردند من به‌طور مشخص به مسئله‌ی مؤسسات حسابرسی در ایران می‌پردازم. در شکل‌گیری مؤسسات حسابرسی در ایران، مؤسساتی

است: جذب صاحب‌کار بیش‌تر می‌تواند باشد، درآمد بیش‌تر می‌تواند داشته باشد، خدمات بیش‌تر می‌تواند ارائه کند، دانش فنی گسترده‌تر می‌تواند داشته باشد، اطلاعات می‌تواند داشته باشد، زمینه‌ی ارائه‌ی خدمات متنوع به صاحب‌کاران متفاوت در صنعت‌های متفاوت می‌تواند داشته باشد، کارها تخصصی‌تر می‌شود و نیرو و راحت‌تر جذب می‌کند. به‌هرحال یک برند، یک نام شناخته‌شده می‌شود که مردم به آن اعتماد می‌کنند، امکان حسابرسی شعب و شرکت‌های فرعی در اقصا نقاط مملکت را می‌تواند داشته باشد. به آموزش اشاره کردند، کنترل کیفیت و از این‌ها مهم‌تر تحقیق و توسعه‌شان است. شما اگر به سایت مؤسسات بزرگ بروید بیش‌ترین چیزی که در این سایت‌ها می‌بینید، R&D است. کمکی که این مؤسسات در تدوین استانداردها و ایجاد دانش حرفه‌ای هر روز می‌کنند. مقوله‌هایی مثل مسئولیت اجتماعی و ... برای این مؤسسات مطرح است. اما از سوی دیگر باید به معایب مؤسسات بزرگ هم اشاره کرد. می‌گویند که مؤسسات حسابرسی بزرگ بیش‌تر روی دستورالعمل و برنامه و مواردی از این دست تکیه می‌کنند. نیروهای جوان می‌فرستند سر کارها. می‌گویند که در آمریکا در مؤسسات محلی خود شرکا بیش‌تر کار رسیدگی را انجام می‌دهند، پس با تجربه‌ترها کار رسیدگی را انجام می‌دهند در قیاس با جوان‌ترها. این‌ها را به عنوان معایب مؤسسات بزرگ مطرح می‌کنند.

ضمن این‌که این مؤسسات بزرگ هم یک کار کوچک نمی‌توانند انجام بدهند! در آن سوی دنیا، بازار به نحوی به بخش‌های مختلفی تفکیک شده است. مؤسسات بزرگ کار شرکت‌های بزرگ را



بودند که پیش از تشکیل جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران فعالیت داشتند، فعالیت عمده‌ی آن‌ها، تا جایی که من اطلاع دارم، متکی به کار دست دوم از طرف سازمان حسابرسی بوده است. با تشکیل جامعه‌ی حسابداران، افرادی که کار حرفه‌ای می‌کردند در بخش‌های مختلف و در واقع غیرشاغل بودند و کار مالی می‌کردند و یا سمت‌های مدیریت داشتند مؤسسه درست کردند، بعد از آن هم جوانانی که از آزمون حسابدار رسمی قبول شدند و یا بازنشستگی که از بخش دولتی خارج شدند، مؤسسات حسابرسی‌مان را تشکیل دادند. یعنی به این شکل، مؤسسات حسابرسی شکل گرفت. عده‌ای هم بعدها به تدریج اضافه شدند.

در واقع، این طور تصور می‌شد که ما باید کل نیازهای این حرفه را تأمین بکنیم. تصور می‌شد چون دولت به سمت اجرای اصل ۴۴ حرکت می‌کند و حسابرسی یک کار تصدی‌گری است، کاهش تصدی‌گری باعث می‌شود که مؤسسات ایجاد شود.

اما در جامعه‌ی حسابداران رسمی یعنی در یکی - دو سال اخیر، مصوبه‌ای شد و شرطی گذاشتند که چه کسی می‌تواند شریک مؤسسه‌ی حسابرسی باشد. هرکس که امتحان حسابدار رسمی قبول می‌شد، آمد و شد شریک مؤسسات حسابرسی، هرکسی هم ۱۰ سال سابقه‌ی دولتی را داشت رفت در کمیته‌ی پذیرش و در واقع مجوز گرفت و داخل حسابرسی شد. عده‌ای هم دوره‌ی بازنشستگی‌شان آمدند و ما الان در خدمت‌شان هستیم. شاید مؤثرترین‌شان هم، همین بخش آخر باشند!

وقتی با نهادهای سرمایه‌گذاری و نظارتی سروکار داریم، می‌بینیم صاحب‌کار که کارها را تقسیم می‌خواهد بکند، انگار کوپنی می‌بینند و سهمیه‌بندی می‌کند. یعنی مثلاً گفته می‌شود هر مؤسسه سه کار. اصلاً نگاهی به توانمندی مؤسسه نمی‌شود. هر مؤسسه سه کار، بانک‌ها بیش‌تر از دو تا کار نمی‌توانند انجام بدهند و کمیته‌ی انتخاب حسابرسان اصلاً بیش‌تر از این تعداد کار به شما نمی‌دهد.

با چه استدلالی؟

مصطفی جهانبانی: هیچ‌کدام مبنایی برای ارائه به جامعه ندارند. هیچ‌کس چیزی نمی‌گوید. روی این مسایل بحث جدی کارشناسی نمی‌شود.

به نظر من، اندازه‌ی مؤسسه خیلی مهم نیست، مهم این است که مؤسسه بتواند ادامه‌ی فعالیت بدهد. الان خیلی از ما به انتها رسیدیم، تمام شدیم، چون توانستیم آینده‌پژوهی بکنیم، نتوانستیم آینده‌سازی بکنیم، نتوانستیم تا الان فعالیت‌مان را نقد بکنیم، نتوانستیم جانشین‌پروری بکنیم، داریم تمام می‌شویم! یعنی با درگذشت

۱۰ دلیل شکست ادغام و تحصیل در مؤسسات حسابرسی براساس تحقیقات اعلام شده است. اولین مسئله غرور طرفین ادغام است. یعنی وقتی می‌آیند به دنبال این هستند که بگویند من از تو بالاترم، این مسئله جهانی است و تنها به کشور ما محدود نمی‌شود.

خدماتی که یک مؤسسه‌ی بین‌المللی حسابرسی ارائه می‌کند، شامل ۱۴۰ عنوان خدماتی است؛ ما چقدر تا عنوان خدمتی داریم؟

دولتی که باید حامی من باشد رقیب من است. دولت‌ها وظیفه دارند که پاسخ‌گو باشند، چون آن‌ها از منابع کشور ما در حال زندگی هستند، اداره و مسئولیت بر عهده‌ی آنان است و باید خودشان بسترساز فعالیت مردم باشند، اما با ما رقابت می‌کنند.



چون به تنهایی نمی‌توانیم آموزش داشته باشیم. به تنهایی نمی‌توانیم تدوین دستورالعمل داشته باشیم. بخشی از هزینه‌ها به تنهایی، برای ما گران است. اما وقتی جلوتر آمدیم با شکست روبه‌رو شدیم. شاید چون پختگی امروز را نداشتیم و یا شاید واقعیت‌های امروز روشن نشده بود. در دوره‌ای که آقای دکتر بستانیاں تصمیم به ادغام گرفتند، جامعه‌ی حسابداران رسمی یک دستورالعمل با تمام محدودیت‌های قانونی موجود برایش تهیه کرد، تا این امر امکان‌پذیر شود.

اما من عرضم این است که امروز نمی‌توانیم برویم مجموعه‌ای را حسابرسی کنیم که بر فناوری روز مجهز باشد اما من فناوری روز را نداشته باشم. برویم جایی را حسابرسی کنیم که دانش روز مدیریت داشته باشد، اما من دانش روز مدیریت نداشته باشم. برویم جایی را حسابرسی کنیم که سازمان‌اش بر پایه‌ی مدل‌ها و واقعیات جدید است، اما سازمان من هنوز متکی به آدم‌ها باشد.

فکر می‌کنم که ما در واقع مجبور به جدا کردن بخش راهبردی در مؤسسات مان از بخش عملیاتی هستیم. باید فرایندهای مؤسسه‌مان را بشناسیم. در واقع خدماتی که یک مؤسسه‌ی بین‌المللی حسابرسی ارائه می‌کند، شامل ۱۴۰ عنوان خدماتی است؛ ما چندتا عنوان خدمتی داریم؟ اگر مؤسسه دارای بخش تحقیق و توسعه داشته باشد، این بخش هم خدمت جدید تعریف می‌کند، خدمات گسترده‌ای تعریف می‌شود که بعضاً به واسطه‌ی قانون برای کشور به آن‌ها احتیاج داریم.

کدام مؤسسه می‌تواند بگوید که من نیاز ندارم که راجع به بازارم تحقیقات داشته باشم که بینم بازار فعالیت‌های یک مؤسسه کجاست؟ آینده‌ی من چیست؟ رقبای من چه مشخصات و

دوست از دست رفته‌مان، مؤسسه‌اش هم تعطیل شد؛ قدیمی‌ترین مؤسسه‌ی کشور! روان‌شادی که با ۴۵ سال سابقه روز جمعه، در حال کار روی پرونده‌ی کاری فوت کرد.

وقتی با دوستان می‌نشینیم درباره‌ی ادغام حرف می‌زنیم، فکر می‌کنند با ادغام مسئولیتش را می‌دهد به کس دیگر و خودش می‌رود کنار. دوستان حاضر در جلسه بزرگان این حرفه هستند، امروز اگر چاره‌ای نیندیشیم به آخر می‌رسیم! نیاز به پاسخ‌گویی به شدت افزایش پیدا کرده است، آیا ساختار مؤسسات ما توان پاسخ‌گویی به این جمعی را که از ما سؤال می‌پرسد، دارد؟ حالا دیگر «اداره‌ی آگاهی» هم ما را برای پاسخ‌گویی می‌خواهد!

ما غیر از واقعیت اقتصاد جامعه‌مان نمی‌توانیم باشیم. اقتصاد غیرشفاف، اقتصاد دولتی، اقتصادی که در آن فرار مالیاتی نهادینه است، این حجم از پول‌شویی... هنوز که هنوز است می‌بینیم درصد بزرگی از بخش‌های پولی کشور ما غیرمتمثل است. یعنی هیچ نهادی بر آن نظارت ندارد. تازه در ماه اخیر قانون نظارت بانک مرکزی بر بازار غیرمتمثل مصوب شد. یعنی قبل از آن، اصلاً بانک مرکزی نقشی در نظارت بر این بازار نداشته است.

ما هم در این اقتصاد داریم فعالیت می‌کنیم. بعد می‌بینیم که رتبه‌ی کشور ما در پول‌شویی در دنیا بسیار بالا است. پس من در این محیط اصلاً بحث‌ام این نیست که بزرگ شویم که یک اتفاق غیرعادی بیفتد، نه... جمع بشویم تنها برای آن که بتوانیم تداوم پیدا کنیم.

ما دو سه بار این مسئله را تجربه کردیم. آقای دکتر بستانیاں این تجربه را داشتند. ما در ابتدای تأسیس جامعه‌ی حسابداران کنسرسیومی به نام پیشرو تشکیل دادیم. در واقع پنج مؤسسه آمدیم این کار را کردیم؛

ویژگی‌هایی دارند. ما روی مبحث نیروی انسانی، مبحث حفظ و نگهداری سرمایه‌مان، واقعاً چه کاری انجام داده‌ایم؟ این خود یک فرایند می‌شود. آیا آموزش ما تنها آموزش استاندارد است، یا نه شرکای مؤسسات باید واقعا بروند و آموزش ببینند؟

نکته‌ای را اضافه کنم، ۱۰ دلیل شکست ادغام و تحصیل در مؤسسات حسابرسی براساس تحقیقات اعلام شده است. اولین مسئله غرور طرفین ادغام است. یعنی وقتی می‌آیند به دنبال این هستند که بگویند من از تو بالاترم، این مسئله جهانی است و تنها به کشور ما محدود نمی‌شود. باید ببینیم که چه قدر در زمینه‌ی فرهنگ‌سازی باید کار کنیم. باید برای این فرهنگ‌سازی تحقیق کنیم. کارهایی از این دست را هم من، به‌عنوان یک مؤسسه، نباید انجام دهم، بلکه جامعه‌ی حسابداران باید انجام دهد. در برابر حق عضویتی که می‌گیرد باید این تحقیقات را انجام دهد.

واقعاً مسئله‌ی قابل تاملی است که ما می‌گوییم مؤسسات ما استراتژی ندارند! مؤسسات ما تضمین کیفیت را گاهی می‌گذارند برای آخرین مرحله که فقط به جامعه‌ی حسابداران نشان دهند و امتیاز را بگیرند، این طور نباید باشد، ما استاندارد داریم، تضمین کیفیت هر مؤسسه‌ای مشخص می‌شود.

دومین دلیل شکست ادغام‌ها، فرهنگ کار متفاوت است، آن‌ها که می‌روند در فرایند ادغام هر کدام فرهنگ کاری متفاوتی دارند، انتقال کارکنان با مشکل مواجه می‌شود. از فناوری‌های متفاوت استفاده می‌کنند، برنامه‌ی کسب و کار و تحول ضعیف دارند. چندتا از مؤسسه‌های ما اصلاً برنامه‌ی کسب و کار دارند؟

در نتیجه، به نظر من شرایط جامعه مؤسسات را کوچک نگه داشته است. ما اگر می‌خواهیم استمرار داشته باشیم، نیاز داریم این تحول را به لحاظ فکری ایجاد کنیم. تداوم ما منوط به این مسئله است.

مبحث کوچکی و بزرگی مؤسسه در قیاس با چنین بحث‌هایی اهمیت ثانوی دارد. در قالب مناسبات امروزی که من خودم مدیر مؤسسه باشم، خودم سر کار بروم و خودم هم‌زمان با صاحب‌کار بنشینم، تقریباً دیگر غیرممکن می‌شود.

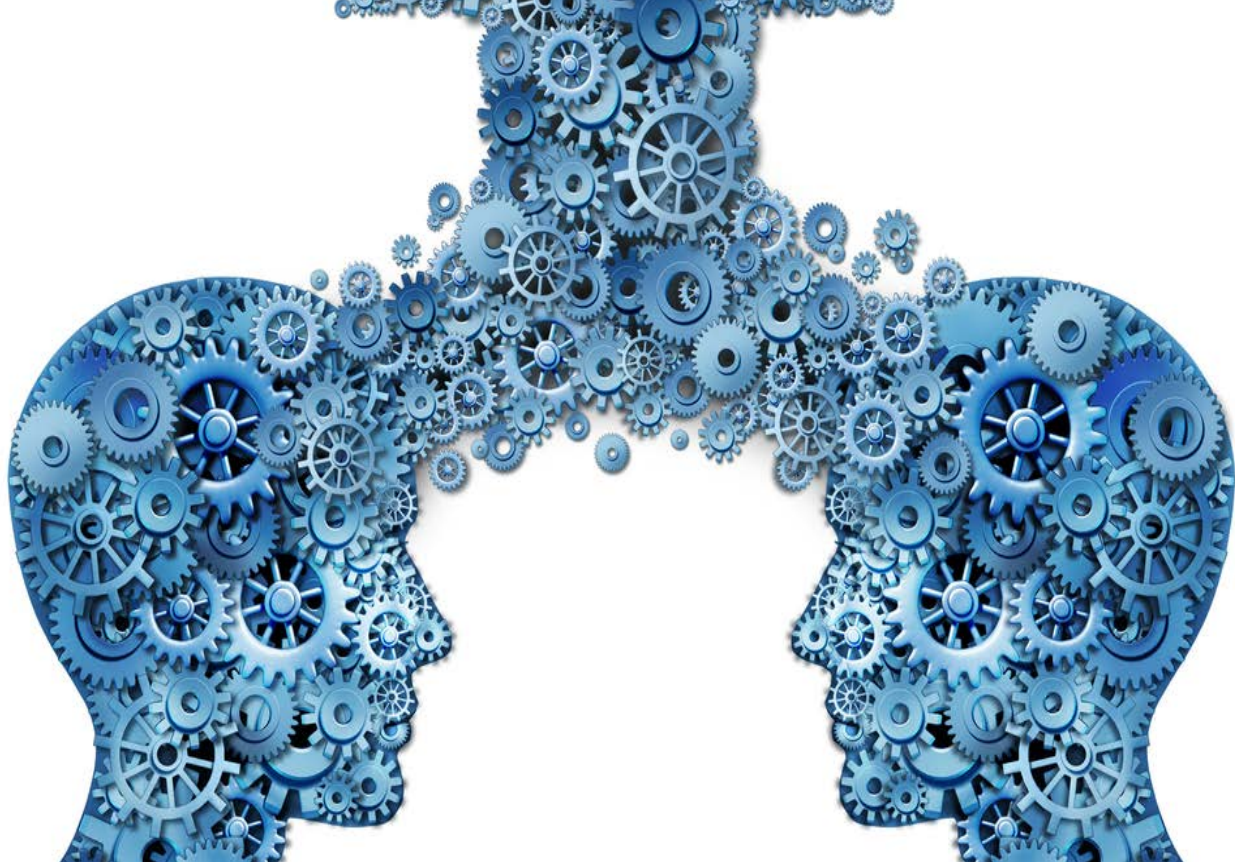
ماحصل بحث آقای جهانبانی این است که برای امکان‌پذیری تداوم فعالیت مؤسسات نیازمند تحول مهمی در ساختار نهادی مؤسسات حسابرسی کشور هستیم. بهتر است که وارد دور دوم گفتگو شویم. حاضران عزیز همگی بر این باورند که قرار نیست مجدداً چرخ را اختراع کنیم، تجربه‌ی جهانی در این زمینه وجود دارد. حسابرسی تنها صنعتی است که در آن افزایش رقابت

باعث کاهش کیفیت می‌شود. بنابراین شاهد ادغام و تحصیل مؤسسات حسابرسی بوده‌ایم. با مروری بر آماري که آقای دکتر مشیرزاده هم پیش از این اشاره کردند، ما از ۱۹۸۹ تا امروز از ۸ شرکت بزرگ حسابرسی به ۴ شرکت بزرگ رسیده‌ایم.

پرسش ما به طور مشخص این است که با توجه به تجربه‌ی جهانی و همچنین آسیب‌شناسی‌ای که در دور اول میزگرد داشتیم، چه باید کنیم تا تداوم فعالیت‌های حسابرسی در جهت پاسخ‌گویی به آن نیازهای اجتماعی و افزایش شفافیت و مقابله با معضلاتی مانند اقتصاد رانتی، اقتصاد زیرزمینی، غیرشفاف و ... میسر و شدنی شود؟

جواد بستانیان: من به بحث‌هایی که آقای جهانبانی مطرح کردند از ابتدا باور داشتم و مؤسسه‌ی ما از بدو تأسیس با این مسائل روبه‌رو بود و در صدد رفع آن‌ها و یافتن راهکار بودیم. تمام مسائلی را که امروزه در استانداردها مدون شده، ما در آن زمان انجام دادیم. از هنگام شروع فعالیت مؤسسه همین دیدگاه را داشتیم، اما در عمل داستان متفاوت بود. پیش از تشکیل جامعه‌ی حسابداران رسمی بسیاری از صاحب‌کاران نمی‌توانستند بپذیرند که ما این حرف‌ها را می‌زنیم. یکی از «مدیران شریف» یک مؤسسه می‌گفت، وقتی به یک شرکت می‌روم به آن‌ها می‌گویم من برای کمک به شما آمده‌ام! می‌دانیم این خلاف تمام اصول حرفه‌ای است. حسابرس باید چه در باطن و چه در ظاهر مستقل باشد. بدیهی است که در چنین بازاری با این فرد نمی‌توان رقابت کرد. چه کسی حاضر است به دنبال یک حسابرس مستقل برود تا زمانی که حسابرسی هست که ادعای «کمک» دارد؟!

شکل‌گیری چنین بازاری از آن‌جا ناشی می‌شود که افرادی که صرفاً حسابرس ساده بودند، ناگهان مؤسسه‌دار شدند. اندازه‌ی واقعی این افراد این نبوده است، بنابراین گرفتاری ایجاد کرده‌اند. فرض کنید که من و عده‌ای در یک مؤسسه شریک هستیم، یک حسابرس دیگر هم به جمع شرکا افزوده می‌شود. بعد از مدتی که این فرد با تمام صاحب‌کاران و کارفرمایان آشنا شد، درخواست رفتن می‌کند! در اساسنامه‌ای که جامعه طرح کرده (گفتنی است این نکته هم جای انتقاد دارد که به جای آن که مقررات در این زمینه تدوین کنند، اساسنامه‌ی نمونه تهیه کرده‌اند) بیان شده که وقتی شریکی می‌رود باید به او سرقفلی بدهید. در این جا معنی سرقفلی چیست؟ حاصل این شده که در عمل شاهد شکل‌گیری اختلاف نظر و مشاجره در مؤسسات می‌شویم.



«گردن‌کشی» است.

رفتارهای جامعه‌ی حسابداران مرتباً به شکل صدور حکم است. این مقررات دست و پا گیر عملاً مانع پویایی می‌شود. به نظر من مقررات‌گذاری در این کشور در بسیاری موارد زیان‌بخش بوده است، چراکه به نتایجی متضاد منجر شده است. قبل از هر چیز، باید ذهنیت‌ها را عوض کرد و گرنه با مقررات تحکم‌آمیز نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود جز دست‌وپا‌گیری. ما از طریق حکم و مقررات به جایی نمی‌رسیم. باید مسائل را در وهله‌ی نخست درک و سپس به آن عمل کرد، تصمیم‌گیران باید مسایل را به‌روشنی درک کنند. کلامم را مختصر می‌کنم این وضعیت زمانی درست می‌شود که یک مفهوم فرهنگی جدید در ذهن ما شکل بگیرد و در عمل آن مفهوم را دنبال کنیم.

در مجموع آقای بستانیان براساس تجربه معتقدند که در ایران ادغام‌ها به هم‌افزایی و سینرژی منتهی نشده است. شاید یکی از مهم‌ترین مسایل همان دید کوتاه‌مدت افراد به مسایل است. افق نگاه‌ها همه کوتاه‌مدت است و به همین دلیل به دنبال ایجاد مؤسسات بزرگ حسابرسی نرفته‌ایم و بنابر این تجاربی که در مورد ادغام داشته‌ایم موفق نبوده‌اند. به مقررات زاید اشاره داشتند و این که نوعی از مقررات‌زدایی لازم است. همچنین ایشان بر نهادهای نظارتی و ضعف تشکل خودانتظام خود حرفه‌ی حسابرسی تأکید کردند. نظر آقای سوادلو را می‌پرسیم.

این نکته خیلی مهم است. شمار زیادی از همکاران ما مؤسسه‌دار شده‌اند، چراکه به تدریج با صاحب‌کاران آشنا شدند و می‌توانستند مستقیم کار بگیرند. افراد نمی‌توانند جایگاه سازمانی را تحمل کنند و می‌خواهند که کل سازمان از آن خودشان باشد. ما در فرهنگ‌مان این فردگرایی و روحیه‌ی فردی را که مانع کار جمعی می‌شود داریم. خروج ناگهانی افراد از یک مؤسسه، تنها به تضعیف آن مؤسسه منتهی می‌شود.

مؤسسه‌ی ما به دنبال ادغام رفت. برای ادغام تنها یک شرط گذاشتیم که به نظرم منطقی بود و آن این‌که، در زمان ادغام، هیچ‌کس نباید سود کند؛ چراکه ما در پی سود نبودیم. سود باید از طریق هم‌افزایی ایجاد شود. متأسفانه چند بار در این مسیر هم شکست خوردیم (چند بار در مذاکرات و یک بار هم در مرحله‌ی اجرایی). این مسئله‌ای است که در نهایت با آن مواجه می‌شدیم.

یکی از خصوصیات اخلاقی عجیب در این موقعیت‌ها این است که افراد پس از شریک شدن، علاقه‌مندی سابق خود به کار را از دست می‌دهند و آن شور سابق را ندارند. این مسایل به نظرم گرفتاری فرهنگی ماست و در قبال آن دست‌مان بسته است و هیچ کاری نمی‌توان کرد.

نکته‌ی دیگر نحوه‌ی برخورد با افراد است. مثلاً جامعه‌ی حسابداران با افرادی که به زعم آنان گردن‌کشی می‌کند، برخورد می‌کند. این افراد تنها بر اصول خود و روش‌های خود تأکید دارند؛ اما می‌بینیم که در موارد مختلف این برخوردها تکرار می‌شود یا بورس هم این کار را انجام می‌دهد. متأسفانه وجه غالب برخورد با افرادی که دیسپلین حرفه‌ای را تا انتها رعایت می‌کنند برچسب

مهدی سوادلو: علاقه دارم مستقیماً در مورد همین بحث تداوم فعالیت که مطرح کردید صحبت کنم. مشکلات را آقای دکتر بستانیان مطرح کردند، بهتر است حالا در این وضعیت به فکر راه چاره باشیم. چه باید انجام دهیم تا چند مؤسسه‌ی بزرگ داشته باشیم، یا تجربه‌ای از یک مؤسسه‌ی بزرگ را داشته باشیم؟ فکر می‌کنم که شاید در مرحله‌ی اول به این پیشنهاد برسیم که مؤسسه‌ی تشکیلی شوند که در صورت ادغام، واجد چند شریک شاخص و جدی و به قول معروف پایه‌ی کار باشند. این افراد شاخص مانع از آن اشکالاتی که ذکر شد می‌شوند، اشکالاتی از قبیل بالا رفتن سن افراد، بازنشستگی و... این شرکا (مثلاً پنج شریک) حداقل نیمی از سهم یک مؤسسه را داشته باشند و مابقی سهم در اختیار نسل جوان‌تر (مثلاً ۱۵ نفر) باشد. این کار به عنوان نخستین گام در راه شکل‌دهی به مؤسسات بزرگ بسیار اساسی است.

تعریف شما از شریک شاخص چیست؟

مهدی سوادلو: منظور از شریک شاخص این است که افرادی که چند دهه سابقه‌ی مؤسسه‌داری و فعالیت دارند، استوانه‌های یک مؤسسه‌ی جدید شوند. از سوی دیگر افرادی که تجربه‌ی به نسبت کم‌تری دارند بتوانند در آینده جایگزین این افراد شوند. به هیچ وجه منظور ما تشکیل یک انحصار نیست، بلکه ساختن مسیری برای بازتولید و تداوم است. این نقطه‌ی آغازی است برای ایجاد مؤسسات بزرگ.

یک مسئله‌ی دیگر، یافتن تجربیات مشابه از کشورهای با وضعیت تقریباً مشابه است. باید به کشورهای در حال پیشرفتی مثل ترکیه یا مالزی نگاه کنیم. این که آن‌ها برای ایجاد مؤسسات بزرگ چه راهی را طی کردند؟ آیا تماماً به دنبال مؤسسات بین‌المللی بزرگ رفتند؟ ببینیم که نوع تقسیم‌بندی بازار در آن‌جا به چه صورت است؟ آیا شرکت‌های بین‌المللی را مؤسسات بین‌المللی حسابرسی می‌کنند و شرکت‌های بومی را مؤسسات خودشان؟ باید این مسئله را دقیقاً بررسی کرد.

منظور از مقررات‌نویسی این نیست که جامعه‌ی حسابداران برای مؤسسات مقررات بنویسد، بلکه این است که خود مؤسسات برای ورود و خروج شرکا، تشکیل مؤسسه و ادامه‌ی کارشان مقررات بنویسند.

آیا در مورد ادغام و تحصیل مؤسسه‌های مقرراتی خاص هست یا همان قوانین عام جاری است؟

مصطفی جهانبانی: به دلیل تجربه‌ی ادغام مؤسسه‌ی فریوران، در

شورای عالی جامعه، آیین‌نامه‌ی ادغام تدوین شد. مسئله‌ی ما این است که ادغام به معنایی که در جهان می‌بینیم، نداریم. ادغامی که در کشور ما در حال شکل گرفتن است، بدین صورت است که یک مؤسسه‌ای متوقف شود، ولی شرکای‌اش در یک مؤسسه‌ی دیگر ادغام شوند. در جامعه‌ی حسابداران این موضوع مطرح شد.

آیا بستر مقرراتی برای ادغام و تحصیل مهیاست؟

مصطفی جهانبانی: در ابتدای تشکیل جامعه‌ی حسابداران تجربه‌ای به عنوان کنسرسیوم داشتیم. یک بحثی هم در مورد ادغام هست که دو سال است شروع کرده‌ایم و با تعداد بسیاری از مؤسسات مذاکره کرده‌ایم. در بورس اوراق بهادار تعریفی صورت گرفته است که سازمان حسابرسی مشمول تغییر نمی‌شوند، مؤسسات عضو جامعه حسابداران هم که ۲۰ مدیر و شریک داشته باشند مشمول تغییر نمی‌شود که تنها مفیدراهبر مشمول این مسئله شد.

ما در مجموع به این نتیجه رسیدیم که گریزی از ادغام نداریم و برای دور شدن از این فضایی که تا حالا شرح داده شد، تصمیم به انجام یک کار تحقیقی گرفتیم. بر روی اساسنامه‌ی چهار مؤسسه‌ی بزرگ دنیا کار کردیم. با دو فرد ارشد حقوقی شروع به کار کردیم. اساسنامه‌ی مؤسسه‌ی را هم که به نظر می‌آمد متفاوت بود با نمونه اساسنامه‌ی جامعه‌ی حسابداران از آنها گرفتیم. نکته‌ی آقای دکتر بستانیان نکته‌ی کلیدی ماجرا است. ما در اساسنامه‌مان سرقفلی را حذف کردیم. مسئله‌ای که مؤسسات را همیشه دچار مشکل می‌سازد سرقفلی است؛ باید آن را حذف کنیم. مشکل بعدی این است که فردی که با ما در مؤسسات کار می‌کند آینده‌اش مبهم است. چگونگی ارتقای نیروی تربیت شده به عنوان کسی که به سطح شراکت رسیده است، را تعریف کردیم. مطمئن بودیم که اگر این کار را انجام ندهیم تداوم فعالیت با خطر مواجه می‌شود. چون من به عنوان یک مؤسسه رقیب دارم، دولتی که باید حامی من باشد رقیب من است. دولت‌ها وظیفه دارند که پاسخ‌گو باشند، چون آن‌ها از منابع کشور ما در حال زندگی هستند، اداره و مسئولیت بر عهده‌ی آنان است و باید خودشان بسترساز فعالیت مردم باشند، اما با ما رقابت می‌کنند. رقیب ما خیلی راحت می‌تواند به سخت‌افزار دست یابد، خیلی راحت می‌تواند حتی قانون را عوض کند..

نکته‌ای در این میان هست که من همیشه در جدل‌های مؤسسات شاهد بودم، بدین ترتیب که وقتی فرد به سن بازنشستگی می‌رسد، چون نمی‌داند چه طور حق و حقوق‌اش را تعیین می‌کنند نمی‌تواند از مؤسسه بیرون برود. این مسئله‌ای فراگیر است. گفتیم که ما خودمان باید این مسئله را تعریف کنیم. همچنین ما بخش شورای



طبعاً بخشی از وظایفی که تعریف کردید به ضعف تشکل‌های حرفه‌ای مثل جامعه‌ی حسابداران رسمی یا انجمن حسابداران خبره هم بازمی‌گردد.

مصطفی جهانبانی: همین‌طور است. ما به مؤسسه‌ی بزرگ نیاز داریم. باید از فردیت خارج شویم، باید یک عقل بالاتر از این‌ها هم وجود داشته باشد، چیزی که همه را هم‌سو کند، چون به سرعت هر کسی به سویی می‌رود. مثلاً در انجمن حسابداران خبره، حدود ۷۰۰۰ عضو وجود دارد، چه رابطه‌ای بین این افراد و اهداف انجمن می‌توان طراحی کرد؟ فرض کنید نماینده‌ی انجمن به بحثی دعوت می‌شود، او در آنجا خود را دیگر نماینده‌ی انجمن نمی‌داند، رابطه‌اش با انجمن قطع می‌شود، در آنجا او به شخصی قائم‌به‌ذات بدل می‌شود! اما اگر رابطه‌ی ارگانیک با انجمن داشته باشد، بلافاصله مطلبش را مطرح می‌کند، از اعضا هم فکری می‌خواهد، فراخوان اعلام می‌کند و مطلب را منتشر می‌کند.

نتیجه این که از جامعه‌ی حسابداران، از متولیان بازار سرمایه، بانک مرکزی و دیگران در این زمینه انتظار داریم، چون نفع این نهادها در آن است که مؤسسات‌شان هویت داشته باشند. ما انتظار داریم که وزارت امور اقتصادی و دارایی نگاهش را به حسابرسی اصلاح کند. نگاهش را اصلاح کند و ببیند که حسابرسان جامعه بخشی از ظرفیت در اختیار اقتصاد کشورند.

پیشنهادم در آخر بحث این است که موضوعات این میزگرد و نشست را با همه‌ی کسانی که درگیر این خدمت‌اند، ناظر بر این خدمت‌اند، ارائه‌کننده‌ی این خدمت‌اند مطرح کنید. از اتاق بازرگانی، از بورس از سازمان مالیاتی و طرفین درگیر در ماجرا

راهبردی را در ارکان مؤسسه قرار دادیم. یعنی بخشی از اختیارات مجمع و بخشی از تدوین خط مشی را به این شورا واگذار کردیم. این افراد خودترمیم باشند، الگوهای آن را هم داریم. یعنی این که اگر کسی از مؤسسه خارج شد، شراکت‌اش باقی بماند تا به نفر بعدی انتقال دهند، نه این که بین خودشان تقسیم کنند. علاوه بر این، سازمان‌مان را فرایندگرا تعریف می‌کنیم. افرادی که تجربه دارند خودشان مسئول تحقیق و توسعه شوند. مثلاً منابع انسانی در دست کسی باشد که درک درستی از ماجرا دارد.

این کار البته ریسک هم داشته است. در واقع ضرورت است که انسان را به انتخاب می‌رساند. باید واقع‌گرا باشیم. آیا می‌خواهیم در این حرفه با اطمینان فعالیت خود را تداوم دهیم؟ یا نه اعلام کنیم که تمام شده‌ایم و به آخر خط رسیده‌ایم.

در حقیقت، ما در مؤسسات بحران داریم اما متأسفانه کسی به دنبال تحقیق نیست. مثلاً آیا حقوق و مزایای کسی که آنجا کار می‌کند، و یا این که آیا مجموع عایدات یک فرد متناسب با ویژگی‌ها و توانایی‌های او هست یا نه؟ آیا این فرد امیدی دارد که برای سال بعد برنامه‌ریزی کند؟ مهم این است که بدانیم جمع شدن به این شیوه، حتماً بهره‌وری را افزایش می‌دهد، حتماً هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. وقتی افراد جمع می‌شوند، ساختار مالی، روابط عمومی، روابط بین‌الملل، سایت و اطلاع‌رسانی و... پیش می‌آید. گریزی از این مسائل نیست. یک مؤسسه‌ی بزرگ باید بتواند روابط خود را با حاکمیت تنظیم کند. در شرایطی بتواند باری از دوش دولت بردارد، در مورد حرفه کمک به تصمیم‌گیری کند. اما تنها زمانی قادر به انجام این کارهاست که بزرگ باشد.

دعوت کنید در این زمینه هم‌فکری کنند.

جناب آقای سوادلو، در پایان بحث یک جمع‌بندی از زبان شما بشنویم.

مهدی سوادلو: در ادامه‌ی مباحث دوستان، قصد دارم به صحبت اول شما باز گردم، فاصله‌ی انتظارات از حساب‌رسان چه قدر است؟ مشکلی که ما داریم و در همه جای دنیا هم وجود دارد این است که ذی‌نفع‌های کارمان همگی در تضاد با هم هستند. مثلاً سهام‌دار جزء داریم و سهام‌دار عمده که منافع‌شان با هم در تضاد است. وزارت دارایی با سهام‌دار شرکت در تضاد است. یا برای مثال، بورس چیزی می‌گوید، جامعه چیزی می‌گوید، و نهاد وصول‌کننده‌ی مالیات چیزی دیگر. شاید بخشی از این انتظارات بیهوده به دلیل عدم شناخت و آگاهی از کار و حرفه‌ی حسابرسی است. شاید نمی‌دانند که ما در حال انجام چه کاری هستیم.

در این میان، چه می‌توانیم انجام دهیم؟ شاید باید همان کاری را که در نقاط دیگر دنیا انجام دادند انجام دهیم، یعنی، به استانداردهای حسابرسی دقت کنیم، کیفیت کار را بالا ببریم، رعایت اخلاق حرفه‌ای را بکنیم، مواردی مانند بی‌طرفی و استقلال را همواره مورد توجه قرار دهیم. این‌ها مواردی است که دیگران تجربه کرده و به این مفاهیم رسیده‌اند.

در پایان اشاره می‌کنم که از جمله اقدامات لازم برای ادغام و تحصیل و فعالیت مؤسسات بزرگ باید بر این موارد تأکید کرد: مکانیسم‌های کنترلی، آموزش، فرهنگ‌سازی داخل مؤسسات و درک نیازها.

جناب آقای مشیرزاده، نظر شما چیست؟ آیا امیدوارید؟ در پایان جلسه‌ی حاضر حرف امیدوارکننده‌ای برای خوانندگان حسابدار می‌توانیم بزنیم؟

همایون مشیرزاده: اتفاقاً من امیدوارم، الان در مقایسه با ۴۰ سال پیش اوضاع متفاوت شده است. البته، آن موقع مؤسسات بزرگ هم حضور داشتند؛ اما چیزی که امروز داریم و آن موقع نداشتیم این است که در آن موقع این میزان از دانش فنی و حرفه‌ای در اختیار همه نبود، نه این مقدار کتاب بود، نه استاندارد مدون، نه آیین رفتار حرفه‌ای مدون. نه تشکیلات حرفه‌ای به شکل کنونی داشتیم. درست است که قانون حسابداران رسمی برای زمان محدودی وجود داشته است، اما امروز یک تشکل جدی داریم. شرایط خیلی عوض شده و به نظر من رو به بهبود گذاشته است. شاید همین بحث‌ها نشانه‌های رو به بهتر بودن اوضاع و احوال باشد. به هر حال تجربه‌ها جمع شده است و آن سینرژئی که می‌گویند به شکل دیگری به وجود آمده است. این‌ها مواردی است که مرا نسبت به آینده امیدوار می‌کند.

از دوستان گرانقدری که در جلسه‌ی حاضر شرکت کردند سپاسگزاریم. ماهنامه‌ی حسابدار آماده‌ی درج نظرات سایر استادانی است که دیدگاهی انتقادآمیز نسبت به مقوله‌ی تلفیق در مؤسسات حسابرسی، یا دیدگاه‌هایی در تکمیل نظرات ارائه شده در این میزگرد، دارند. ■

