

# ساختار سازمانی و راهبری

## مؤسسه‌ی حسابرسی

### کی.پی.ام.جی

ترجمه:

حمیدرضا شایسته‌مند

بین‌الملل، حفاظت و تقویت نام و برند کی.پی.ام.جی است.

مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل نهادی است که، از لحاظ شخصیت حقوقی، از هر یک از مؤسسات عضو مجزا بوده و ارتباط آن با مؤسسات عضو به شکل شراکت جهانی، سرمایه‌گذاری مشترک یا دارای رابطه‌ی اصلی و فرعی و عاملیت نیست. مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل و مؤسسات عضو آن نمی‌توانند یکدیگر یا سایر مؤسسات عضو را در مقابل سایر اشخاص، متعهد یا ملزم به انجام کاری کنند.

مؤسسات عضو کی.پی.ام.جی بین‌الملل به سه گروه قابل تفکیک هستند:

- مؤسساتی که طبق قانون تجارت سوئیس، عضو مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل هستند. این مؤسسات مشابه سهامداران هستند با این تفاوت که مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل، فاقد سهام سرمایه بوده و تنها دارای عضو است.
- «مؤسسات تحت لیسانس»<sup>۵</sup> که طبق قانون تجارت سوئیس عضو مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل نبوده، اما دارای موافقت‌نامه‌ی قانونی مبادله‌شده با مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل یا یکی از مؤسسات عضو آن هستند.

و طبق آمارهای موجود، در پایان سال ۲۰۱۴، مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل در ۱۵۵ کشور فعالیت می‌کند و با توجه به استخدام ۵۴/۰۰۰ نفر در این سال، جمع کارکنان آن در پایان سال به بالغ بر ۱۶۲/۰۰۰ نفر رسیده است. درآمد مؤسسه در سال مالی ۲۰۱۴، بیش از ۲۴/۸ میلیارد دلار و متشکل از ۴۲ درصد خدمات حسابرسی، ۲۱ درصد خدمات مالیاتی و ۳۷ درصد خدمات مشاوره‌ای بوده است.

#### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی مؤسسه‌ی حسابرسی کی.پی.ام.جی بین‌الملل به نحوی طراحی شده تا پایبندی به ارزش‌های توافق‌شده و ارائه خدمات باکیفیت و پایدار در تمام فعالیت‌ها در سطح دنیا را پشتیبانی و حمایت کند. از جمله اهداف اصلی مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل، بسترسازی برای ارائه‌ی خدمات باکیفیت حسابرسی، مالیاتی و مشاوره‌ای توسط مؤسسات عضو به مشتریان است. در این راستا، این مؤسسه، ضمن تدوین سیاست‌ها و استانداردهای کاری یکنواخت برای مؤسسات عضو، اجرا و حفظ آن‌ها را تسهیل می‌کند. از جمله فعالیت‌های دیگر مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی

مؤسسه‌ی حسابرسی کی.پی.ام.جی در سال ۱۹۸۷، با ادغام دو مؤسسه‌ی پیت مارویک بین‌الملل<sup>۱</sup> و کلینولد مین گوردلر<sup>۲</sup> تشکیل شد. این مؤسسه شبکه‌ای جهانی متشکل از مؤسسات حرفه‌ای ارائه‌دهنده‌ی خدمات حسابرسی، مالیاتی و مشاوره‌ای به طیف گسترده‌ای از سازمان‌های فعال در بخش‌های عمومی و خصوصی است. مؤسسه‌ی حسابرسی کی.پی.ام.جی<sup>۳</sup> بین‌الملل، مؤسسه‌ای است که در کشور سوئیس و طبق قانون تجارت آن کشور به ثبت رسیده است و تمام مؤسسات عضو شبکه‌ی کی.پی.ام.جی را تحت پوشش خود دارد. در سال ۲۰۰۳، با توجه به قانون تجارت کشور سوئیس، به منظور محدود کردن تعهدات هر یک از مؤسسات مستقل عضو این مؤسسه، شخصیت حقوقی آن به شرکت تعاونی<sup>۴</sup>، تغییر یافت.

فعالیت‌های مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین‌الملل، صرفاً برای تأمین منافع مؤسسات عضو شبکه‌ی کی.پی.ام.جی است و، به طور مستقل، خدمات حرفه‌ای به مشتریان ارائه نمی‌کند. ارائه‌ی خدمات حرفه‌ای به مشتریان به صورت جداگانه توسط مؤسسات عضو صورت می‌پذیرد. فرایند پیشرفت‌های این مؤسسه تداوم یافته

این موافقت‌نامه‌ها به منزله‌ی عضویت مؤسسات تحت لیسانس به عنوان «مؤسسه‌ی عضو»<sup>۶</sup>، در شبکه‌ی کی.پی.ام.جی است. به طور کلی، حقوق و تعهدات مؤسسه‌ی تحت لیسانس، دقیقاً مشابه با مؤسسات عضو است.

• «مؤسسات تحت مالکیت، مدیریت و کنترل یکی از مؤسسات عضو یا تحت لیسانس». مسئولیت تعهدات این مؤسسات در مقابل مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل، با مؤسسه‌ی عضو یا تحت لیسانس مالک، اداره کننده و کنترل کننده مربوط است.

### نام و مالکیت

«کی.پی.ام.جی»، نام تجاری ثبت شده مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل و نامی است که مؤسسات عضو معمولاً به آن شناخته می شوند. حق استفاده از نام و علائم کی.پی.ام.جی، در قراردادهای منعقد شده گنجانده می شود. مالکیت و مدیریت مؤسسات عضو، اغلب محلی است و هر مؤسسه خود مسئول بدهی‌ها و تعهدات خود است. مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل و سایر مؤسسات عضو، مسئولیتی در قبال بدهی‌ها و تعهدات دیگر اعضا ندارند. مؤسسات عضو می توانند بیش از یک شخصیت حقوقی داشته باشند، در این صورت، هر شخصیت حقوقی، به تنهایی مسئول بدهی‌ها و تعهدات مربوط به خود است، مگر آن که به صراحت شرایط دیگری توافق شده باشد.

### مسئولیت‌ها و تعهدات مؤسسات عضو

طبق توافق‌نامه منعقد شده با مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل، کلیه‌ی مؤسسات عضو ملزم به اجرای سیاست‌ها و مقررات تدوین شده، شامل استانداردهای کیفی، راهبری عملیات و ارائه‌ی خدمات رقابتی و اثربخش به مشتریان هستند. این امر مستلزم ساختار سازمانی است که تداوم فعالیت، ثبات، قابلیت پذیرش راهبردهای جهانی، تخصیص منابع، ارائه‌ی خدمت به مشتریان چندملیتی، مدیریت ریسک و استقرار



ابزارها و روش‌های جهانی را تضمین کند. تمام مسئولیت‌های مربوط به مدیریت و کیفیت کارهای هر مؤسسه بر عهده‌ی همان مؤسسه است. تأمین مالی فعالیت‌های مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل از محل مبالغی است که توسط مؤسسات عضو پرداخت می شود. این مبالغ با تصویب هیئت مدیره‌ی مؤسسه‌ی بین الملل و به طور یکسان برای تمام مؤسسات عضو محاسبه می شود. در صورتی که مؤسسه‌ای به تعهدات خود در قبال مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل عمل نکند یا از سیاست‌ها و مقررات وضع شده تبعیت نکند، به عضویت آن خاتمه داده می شود.

### ساختار راهبری

بدنه‌ی اصلی راهبری و اداره‌ی مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل، شامل شورا<sup>۷</sup>، هیئت مدیره<sup>۸</sup> و تیم مدیریت<sup>۹</sup> است.

### شورا

فعالیت شورا، ایفای وظایف راهبری سطح بالا و فراهم کردن مکانی برای بحث و تبادل نظر بین مؤسسات عضو است. وظایف شورا مشابه وظایف مجمع عمومی صاحبان سهام در شرکت‌های سهامی است. سایر اختیارات شامل انتخاب رئیس<sup>۱۰</sup>، از طریق رأی گیری، برای مدت حداکثر چهار سال (قابل تمدید برای یک دوره) و انتخاب

اعضای هیئت مدیره است. اعضای این شورا را نمایندگان ۵۶ مؤسسه‌ی عضو (طبق قانون تجارت کشور سوئیس) تشکیل می دهند. مؤسسات تحت لیسانس معمولاً به شکل غیرمستقیم و به واسطه‌ی مؤسسات عضو مشارکت می کنند.

### هیئت مدیره

هیئت مدیره رکن اصلی راهبری و نهاد نظارتی مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی بین الملل بوده و مسئولیت‌های اصلی آن تصویب راهبرد، حفظ و تقویت برند، نظارت بر مدیریت و تصویب سیاست‌ها و مقررات است. پذیرش عضویت مؤسسات و تأیید فرد پیشنهادی رئیس برای سمت نیابت رئیس<sup>۱۱</sup>، از دیگر وظایف هیئت مدیره است. اعضای هیئت مدیره را رئیس و نایب رئیس، مدیر هر یک از نواحی فعالیت مؤسسه‌ی کی.پی.ام.جی (آمریکای شمالی و جنوبی، آسیا پاسیفیک و اروپا، خاورمیانه و آفریقا) و تعدادی از شرکای ارشد مؤسسات عضو تشکیل می دهند. رئیس با کمک کمیته‌ی اجرایی<sup>۱۲</sup> (متشکل از رئیس و نایب رئیس و رؤسای هر یک از سه ناحیه‌ی فعالیت و در حال حاضر سه شریک ارشد مؤسسات عضو)، هیئت مدیره را اداره می کنند.

اعضای هیئت مدیره که عضو کمیته‌ی اجرایی نیستند (اعضای غیراجرایی)، یکی از اعضای غیراجرایی را به عنوان عضو رابط<sup>۱۳</sup> انتخاب می کنند. نقش اصلی عضو رابط، ایجاد ارتباط بین اعضای غیراجرایی و رئیس است. هیئت مدیره در اجرای وظایف نظارتی و راهبری خود از کمیته‌هایی شامل کمیته‌ی راهبری، کمیته‌ی عملیات، کمیته‌ی سرمایه گذاری‌ها، کمیته‌ی کیفیت و مدیریت ریسک و کمیته‌ی بیمه‌ی مسئولیت حرفه‌ای، بهره می گیرد. اعضا و رؤسای کمیته‌ها با پیشنهاد عضو رابط و با تصویب هیئت مدیره انتخاب می شوند.

تیم مدیریت: هیئت مدیره‌ی مسئولیت‌های مشخصی چون توسعه‌ی راهبرد جهانی (با همکاری کمیته‌ی اجرایی) را به تیم مدیریت تفویض می کند. از دیگر وظایف تیم مدیریت

می توان به پشتیبانی مؤسسات عضو به منظور اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی جهانی و کسب اطمینان نسبت به ایفای وظیفه‌ی پاسخگویی مؤسسات در قبال تعهدات پذیرفته‌شده اشاره کرد. اعضای تیم مدیریت را رئیس و نایب رئیس، مدیر ارشد عملیات، رؤسای بخش‌های زیربنایی و عملکرد و مدیر ارشد حقوقی تشکیل داده و ریاست آن با نایب رئیس است.

### فعالیت‌های اصلی کمیته‌ها

- کمیته‌ی اجرایی
- پیشنهاد راهبرد و اولویت‌های جهانی به هیئت مدیره، شامل
  - چشم‌انداز و اهداف؛
  - نام تجاری؛
  - راهبرد و همسویی راهبردی (شامل سرمایه‌گذاری‌های راهبردی)؛
  - برنامه‌های هماهنگ ورود به بازار و ارائه‌ی خدمت؛
  - حمایت از تیم مدیریت و کمک به ایفای وظیفه‌ی پاسخگویی در زمینه‌ی پیشبرد و توسعه‌ی اجرای راهبرد و اولویت‌ها.

### کمیته‌ی راهبری

- ارزیابی و ارائه‌ی پیشنهاد به منظور تقویت راهبری و ساختار مدیریت؛
- پیشنهاد مقررات و سیاست‌های راهبری مؤسسات عضو به هیئت مدیره برای تصویب؛
- تدوین و پیاده‌سازی فرایند ارزیابی دوسالانه‌ی هیئت مدیره؛
- نظارت بر برنامه‌های جانشینی و معرفی نامزدهای هیئت مدیره و پیشنهاد فرایند انتصاب رئیس؛

### پی‌نوشت‌ها

- ۱۱- Global deputy chairman
- ۱۲- Executive Committee
- ۱۳- Lead director

**فعالیت شورا، ایفای وظایف راهبری سطح بالا و فراهم کردن مکانی برای بحث و تبادل نظر بین مؤسسات عضو است. وظایف شورا مشابه وظایف مجمع عمومی صاحبان سهام در شرکت‌های سهامی است**

- تصویب حق‌الزحمه‌ی رئیس و نایب رئیس و اعضای تیم مدیریت و تنظیم گزارش سالانه‌ی عملکرد.

### کمیته‌ی عملیات

- نظارت بر گزارشگری مالی، بودجه و فرایند برنامه‌ریزی کسب و کار مؤسسه کی‌پی‌ام‌جی بین الملل؛
- پیشنهاد سرمایه‌گذاری‌های عملیاتی و نظارت بر آن‌ها؛
- پیشبرد اجرای راهبرد گسترش بازارها.

### کمیته‌ی سرمایه‌گذاری‌ها

- نظارت بر سرمایه‌گذاری‌های راهبردی؛
- پیشبرد و نظارت بر تفاهم‌نامه‌های خارجی که بر بیش از یک کشور اثر می‌گذارد.
- **کمیته‌ی کیفیت و مدیریت ریسک**
- بررسی و پایش کیفیت، ریسک و اجرای صحیح سیاست‌ها، فرایندها و فعالیت‌ها؛

- توسعه‌ی فرهنگ تعهد به بالاترین استانداردهای اخلاقی و اجرایی.

### کمیته‌ی بیمه‌ی مسئولیت حرفه‌ای:

- پیشنهاد برنامه‌ی بیمه‌ی مسئولیت حرفه‌ای با مشارکت مؤسسات عضو، برای تصویب در هیئت مدیره.

### گروه‌های اداره‌ی نواحی

مسئولیت پشتیبانی و هدایت فرایند اجرای راهبرد و برنامه‌ی کسب کار هر ناحیه بر عهده‌ی گروه‌های اداره‌ی آن ناحیه است. این گروه‌ها تحت نظارت تیم مدیریت فعالیت می‌کنند.

### ساختار ناحیه‌ای و عملکردی

هر مؤسسه‌ی عضو در یکی از سه ناحیه‌ی کی‌پی‌ام‌جی فعالیت می‌کند. هر ناحیه دارای یک هیئت مدیره، متشکل از یک رئیس، یک مدیر ارشد عملیاتی یا اجرایی، نماینده‌های نواحی فرعی و، در صورت نیاز، اعضای دیگر است. هیئت مدیره به نیازهای مؤسسات عضو ناحیه توجه ویژه کرده و در جهت اجرای سیاست‌ها و فرایندهای مؤسسه‌ی کی‌پی‌ام‌جی بین الملل با آن‌ها همکاری می‌کند.

### بیمه‌ی مسئولیت حرفه‌ای

ضروری است که پوشش بیمه‌ای مسئولیت حرفه‌ای سطح قابل ملاحظه‌ای از ادعاهای تخلفات حرفه‌ای را در بر گیرد. پوشش بیمه‌ای بر مبنای یک فرایند خودبیمه‌گری و برای استفاده‌ی تمامی مؤسسات عضو طراحی می‌شود و باید سطح مناسبی از پوشش را در سطح جهانی برای مؤسسه‌ی کی‌پی‌ام‌جی بین الملل فراهم کند. ■

- ۱- Peat Marwick International
- ۲- Klynveld Main Goerdeler
- ۳- KPMG International Cooperative
- ۴- Peat Marwick International
- ۵- sub-licensees firms

- ۶- Member firm
- ۷- Global Council
- ۸- Global Board
- ۹- Global Management Team
- ۱۰- Global chairman

### منبع

این مقاله ترجمه‌ی آزادی از گزارش KPMG International Annual Review ۲۰۱۴ Transparency Report Supplement to the است.