

# ریسک های در کانون توجه سال

## ۲۰۲۱

موضوعات داغ برای حسابرسان داخلی

قسمت دوم

دپارتمان حسابرسی داخلی



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)



این گزارش توسط کنسرسیونومی از موسسات حسابرسی داخلی شامل موسسات زیر منتشر شده است:

The Chartered Institute of Internal Auditors (UK & Ireland), Deutsches Institut für Interne Revision (DIIR), IIA Belgium, IIA Nederland, IIA Luxembourg, IIA Austria, Instituto de Auditores Internos de España, IIA Sweden, Institut Français De L'audit Et Du Contrôle Interne (IFACI) and the Italian Association of Internal Auditors.

و به منظور بهره‌برداری در ایران توسط موسسه حسابرسی آزمون پرداز (حسابداران رسمی) ترجمه شده است. تولید مجدد این گزارش به طور کامل یا جزئی بدون ذکر کامل ممنوع است.

©2020. All rights reserved.

**حسابرسی داخلی** لازمه حاکمیت و عملکرد خوب یک مجموعه است. حسابرسی داخلی در مورد اداره ریسک‌های اصلی ایجاد اطمینان می‌کند، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیران را فراهم می‌کند و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. ما با استفاده از افراد آگاه و به روز، رویکرد هوشمند و تکنولوژی هوشمند، دپارتمان حسابرسی داخلی شما را پشتیبانی می‌کنیم. این ترکیب، یک ارزش افزوده واقعی را برای مشتریان ما به ارمغان می‌آورد و به بهبود عملکرد آن‌ها کمک می‌کند.

## راهکارهای آزمون پرداز برای شما در حوزه حسابرسی داخلی و ریسک

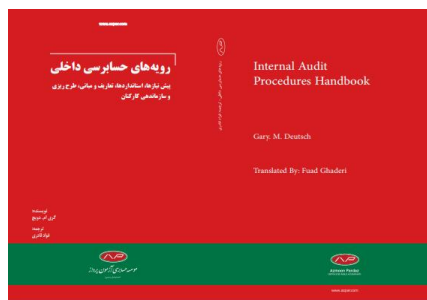
برای:

- اجرای انواع حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک در چارچوب‌های متنوع (کوزو، کویت، بلوغ و ...)
- واپایش حسابرسی داخلی توانگرا (ارزیابی اثربخشی و کیفیت فعالیت حسابرسی داخلی بر اساس مدل بلوغ با ارائه تأییدیه معتبر)
- استقرار حسابرسی داخلی، تدوین نظامنامه حسابرسی داخلی و استقرار نظام ارزیابی کیفیت
- آموزش حسابرسی داخلی
- طراحی سیستم کنترل‌های داخلی
- تحلیل داده‌ها و تحلیل علل ریشه‌ای – انتخاب بهترین رویکرد برای تغییر
- ارزیابی اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک، کمیته ریسک و کمیته حسابرسی
- استقرار مکانیزم مدیریت ریسک
- شش سیگما و مدیریت ناب – بهبود کارایی عملیاتی
- محک زنی و حسابرسی عملیاتی

با ما در آزمون پرداز در تماس باشید.

در هر یک از موارد، ما از سه طریق برون‌سپاری، هم‌سپاری و آموزش و پژوهش در کنار شما هستیم.

## انتشارات در حوزه حسابرسی داخلی



# فهرست

	<b>آن چه در قسمت قبل خواندید:</b>
۴	پیش‌گفتار (ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱)
۵	مقدمه
۶	متدولوژی (روش‌شناسی)
۷	تجزیه داده‌ها: نتایج نظرسنجی
۱۰	اولویت ریسک در برابر تمرکز حسابرسی
۱۱	ریسک‌های امروز و فردا
۱۲	تمرکز حسابرسی در طول زمان
۱۳	امنیت اطلاعات در محیط کار گسترش یافته
	<b>قسمت دوم:</b>
۱۶	تسامح و بردباری نظارتی و بازگشت به حالت عادی
۱۸	ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال

ادامه دارد...



“ آیا ما با توجه به همه مقررات مربوط به حمایت از مصرف‌کننده، میانبرهایی در نظر می‌گیریم یا اقدامات مناسبی را انجام می‌دهیم؟ آیا ما رفتاری داریم که ممکن است برخی از دسته‌های مشتری را تضعیف کند، و اگر چنین است، آیا این باعث می‌شود که در محیط نظارتی که در آن فعالیت می‌کنیم، در معرض ریسک باشیم؟”  
مدیر ارشد حسابرسی، ارائه دهنده پرداخت آنلاین FTSE 100، لوکزامبورگ



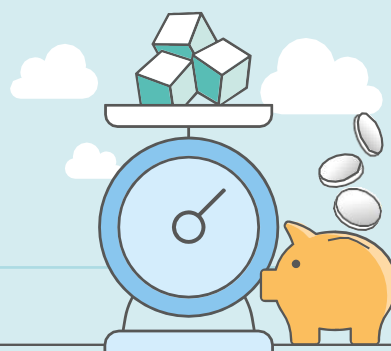
از مدیران ارشد حسابرسی در نظرسنجی ما گفتند "تغییرات قانونی و رعایت" پنج خطر اصلی برای سازمان آن‌ها است.



تقریباً سه چهارم (۷۲٪) از مدیران حسابرسی نیز چنین می‌گویند این یکی از پنج زمینه اصلی است که حسابرسی داخلی بیشتر وقت و تلاش خود را در آن صرف می‌کند.

“ احساس می‌شود که ما با فشارهای مالیاتی بیش‌تر، منظم‌تر می‌شویم، خواه مالیات شکر باشد، که قبلاً داشتیم. مالیات در حال وارد شدن به مرحله‌ای است که رفتار مصرف‌کننده را هدایت کند. هدایت‌کننده خاموش دیگر تغییر آب و هوا است، در آینده مالیات بر اقلام پلاستیکی و مالیات بر کربن وجود خواهد داشت. ما پیش‌بینی می‌کنیم که این روز به روز طاقت فرسا و دشوار شود.”

مدیر ارشد حسابرسی، سوپرمارکت‌های زنجیره‌ای ملی، انگلستان



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)



## تسامح و بردباری نظارتی و بازگشت به حالت عادی

در نیمه اول سال ۲۰۲۰ بار نظارتی کاهش یافت و به شرکت‌ها فرصت مانور داد. سازمان اوراق بهادار و بازارهای اروپا (ESMA) به نهادهای نظارتی ملی در سراسر اتحادیه اروپا توصیه کرد که قدرت بردباری را نسبت به تأخیر در انتشار گزارش‌های مالی شرکت‌های پذیرفته شده تا دو ماه اعمال کنند.

در زمینه نظارتی وسیع‌تر، شواهدی از ناظران داده<sup>۱</sup> نیز وجود دارد که رویکرد خود را برای اجرای *GDPR* با توجه به همه‌گیری تغییر داده‌اند. هم دفتر کمیسیون اطلاعات انگلستان و هم کمیسیون ملی کشور فرانسه در زمینه اطلاع رسانی و آزادی چالش‌های عملی که شرکت‌ها باتوجه به آن چه آن‌ها تنظیم می‌کنند با آن مواجه می‌شوند را در نظر گرفته‌اند. آن‌ها از کار حسابرسی بیرون رفته‌اند و به حالت آماده‌باش یا هشدار کار حسابرسی خاتمه داده‌اند و جریمه‌های کمتری علیه سازمان‌هایی که برای رسیدن به استانداردهای حفاظت از داده‌ها در نتیجه همه‌گیر شدن تلاش می‌کنند، صادر کرده‌اند. در حالی که قوانین *GDPR* به وضوح پابرجا هستند، این به رسمیت شناخته شده که ظرفیت عملیاتی شرکت‌ها محدود شده است و بسیاری از آن‌ها سقوط درآمد را دیده‌اند.

بنابراین، تا حدی، همه‌گیری نشان‌دهنده یک کاهش نظارتی جزئی است. مقررات توسط دولت وضع می‌شود و دولت‌ها در میان یکی از بزرگ‌ترین بحران‌های اقتصادی تاریخ تمایل کمتری به جریمه گرفتن از شرکت‌ها دارند که به طور بالقوه کسب و کار را در معرض ریسک قرار می‌دهد. اما تسامح و بردباری نظارتی فقط موقتی است و به هیچ وجه مطلق نیست. مقررات موجود پابرجاست؛ حتی اگر آن‌ها در ماه‌های اخیر به همان شدت تهاجمی اعمال نشده باشند. همچنین ممکن است این وسوسه در بین شرکت‌ها وجود داشته باشد که لحظه‌ای توجه به اعمال مقررات در سال ۲۰۲۰ را متوقف نمایند و در نتیجه اتفاق بدی رخ دهد و باعث می‌شود آن‌ها اکنون عقب بمانند که برنامه‌های زمانی موکول شده برای مقررات آینده باید در سال ۲۰۲۱ رعایت شود.

برای ۵۹٪ مدیران ارشد حسابرسی در بررسی ما، تغییرات قوانین و مقررات و رعایت آن‌ها جز پنج ریسک اصلی برای سازمان آن‌ها است، دقیقاً مطابق با نتیجه سال گذشته، یک نشانه واضح است که رعایت یک ریسک همیشه سبز است. در واقع، ۵۳٪ می‌گویند که طی سه سال آینده، رعایت همچنان در پنج ریسک ابتدایی باقی خواهد ماند.

در بخش خدمات مالی، بانک‌ها طی سال‌های گذشته پیرو بحران مالی جهانی تحت فشار نظارتی بی‌سابقه‌ای قرار گرفته‌اند و تمرکز اصلی این است که سپر سرمایه‌ای را تقویت کنند تا آن‌ها را در برابر هرگونه ضربه و شوک بعدی به سیستم مالی محکم کند. این سپرها دقیقاً برای زمان‌هایی مثل الان بودند. در نتیجه، بانک مرکزی اروپا (ECB) برای تأمین دسترسی به وجوه در اقتصاد، به طور موقت و جزئی میزان سرمایه بانک‌ها در سال ۲۰۲۰ را کاهش داد تا اعتبار را تأمین کند. در همین حال، مقام بانکداری اروپا (EBA)، انجام تست استرس در سطح اتحادیه اروپا را به سال ۲۰۲۱ موکول کرد تا به بانک‌ها اجازه دهد به مشتریان خود مراجعه کرده و ریسک‌های اعتباری خود را مدیریت کنند.

تسامح و بردباری در بخش بانکی در میان طرح‌های وام تضمین شده دولت است، به طوری که دولت‌ها و نهادهای نظارتی به لزوم ایستادگی در مقابل راه بانک‌ها در اواسط بحران و تشویق آن‌ها برای وام دادن به اقتصاد واقعی پی بردند. در حالی که درجه‌ای از وضوح نظارتی در مورد برنامه‌های وام و وپروس کرونا وجود دارد، به عنوان مثال رتبه‌بندی اعتباری مشتریان تحت تأثیر تقاضای تخفیف پرداخت و تمدید وام مجاز به تأثیرگذاری نیست، یک منطقه عمده خاکستری، معیارهایی است که بانک‌ها با آن در مورد شرایط مالی وام‌های تجدید ساختار شده تصمیم می‌گیرند که در اختیار و به صلاحدید آن‌ها باقی می‌ماند. پس از عبور از وضعیت همه‌گیری، ممکن است بانک‌ها مجبور باشند تصمیماتی را که گرفته شده، رفتار آن‌ها با مشتری و ریسک‌هایی که در اوج شیوع بیماری همه‌گیر فرض شده است، توجیه و تصدیق کنند.



۲۰۲۰، کمیسیون اروپا (EC) دو رایزنی عمومی در مورد بازنگری در رهنمود گزارشگری غیر مالی را آغاز کرد، که به نظر می‌رسد در خصوص بهبود افشای داده‌های سازگار و قابل اجرا شرایط اقلیمی و زیست‌محیطی و تنوع آن‌ها، توسط شرکت‌ها برای تصمیم‌گیری آگاهانه سرمایه‌گذاران از هدف خود کوتاه آمده است. هدف استانداردسازی این گزارش است و انتظار می‌رود بررسی‌های EC در سه ماهه اول سال ۲۰۲۱ پایان یابد، زیرا به دلیل این بیماری همه‌گیر به تعویق افتاده است.

در همه شرکت‌ها، صرف نظر از بخش، باید آگاهی از نیاز به رفتار با بالاترین استانداردهای ممکن در میان اختلال وجود داشته باشد. ممکن است منابع عملکردهای رعایتی بسط داده شوند و بنابراین باید از طریق نگاشت (نقشه‌برداری) و اولویت‌بندی ریسک‌های رعایتی کلیدی، از رویکرد مناسب مبتنی بر ریسک برای کار خود استفاده کنند. این باید در مورد قوانین و مقرراتی که قبلاً وضع شده‌اند، به عنوان مثال GDPR، و همچنین قوانین پیش رو و بالقوه به تعویق افتاده و سایر مقررات نظارتی اعمال شود. در سال

## دیدگاه حسابرسی داخلی

این وظیفه حسابرسی داخلی نیست که از سازگاری و رعایت شرکت‌ها اطمینان حاصل کند اما، همان‌طور که نتایج بررسی ما نشان می‌دهد، خط سوم (حسابرسی داخلی) بیشتر وقت و تلاش خود را برای اطمینان از این که عملکردهای رعایتی بیش از ریسک نظارتی است، صرف می‌کند. یکی از موارد ملاحظات اساسی برای حسابرسی داخلی این است که کسب و کار تاچه حد قادر به حفظ استانداردهای قابل قبولی رعایتی در میان تغییرات عملیاتی (ناشی از تغییرات مدیریتی در یک سازمان، یک بخش یا موارد مشابه یا تغییر کارها) و سیستم‌های کنترلی بوده است. خط سوم باید بررسی کند که اختلالات و برهم‌ریختگی‌های عملیاتی اخیر چه تاثیری بر عملکرد رعایتی و توانایی سازگاری و تداوم رعایت کسب و کار داشته است. این امر در مورد سازماندهی مجدد کسب و کار نیز صدق می‌کند، به طوری که کارکنان به دفتر باز می‌گردند و ترتیبات کاری متناسب با هر آنچه به عنوان "وضعیت عادی جدید" سازمانی تصمیم‌گیری شده است که به بهترین وجه متناسب با سازمان و نیروی کار آن باشد، تنظیم می‌شوند.

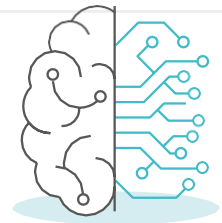
ممکن است وسوسه‌ای برای کسب و کار وجود داشته باشد تا الزامات نظارتی را که به تعویق افتاده‌اند، از اولویت خارج کند. کسب و کار باید به طور مداوم بر تحولات نظارتی‌ای که در کانال ارتباطی اطلاعات نظارتی در جریان است، چشم بدوزند. بفرمود چه اقداماتی باید در چه زمانی انجام شود، و بتواند با اتخاذ یک رویکرد مبتنی بر ریسک مناسب، چگونگی مدیریت جدول زمانی و اولویت‌های نظارتی را نشان دهد. ممکن است کاری برای اطمینان از رعایت با دستورات موکول شده به تأخیر افتد؛ در این صورت، حداقل باید یک مورد روشن وجود داشته باشد که چرا این تصمیم گرفته شده است.



## سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی

- آیا عملکرد رعایتی تقویم نظارتی خود را برای پاسخگویی در خصوص مقررات و قوانین به تعویق افتاده که موقتاً متوقف شده‌اند، به روز کرده است تا؟ آیا عملکرد برای مهلت‌های جدید این موارد آماده شده است؟
- آیا حسابرسی داخلی باید ارزیابی ریسک نظارتی مستقل انجام دهد و ببیند این ارزیابی چقدر با ارزیابی خط دوم (مدیریت ریسک و عملکردهای رعایتی) مطابقت دارد؟
- آیا سازمان برای مواجهه با وضعیتی که در آن نهادهای نظارتی از هرگونه بردباری برگردند و نظارت خود را در سال ۲۰۲۱ افزایش دهند، آماده است؟
- آیا خط اول توجه مناسبی به رعایت دارد و پاسخگویی خود را در مورد ریسک‌های رعایتی درک می‌کند؟
- آیا عملکرد رعایتی با نگاشت (نقشه‌برداری) و اولویت‌بندی ریسک‌ها و بخش‌های اصلی رعایت، رویکرد مناسب مبتنی بر ریسک را در کارکرد خود اتخاذ کرده است؟
- همه‌گیری و تلاش‌های سازمان برای ادامه فعالیت در بین اختلال ایجاد شده تا چه اندازه بر ریسک رعایت آن تأثیر گذاشته است؟ آیا کارمندان از میانبرهایی که اجرای احتمالی و سایر تخلفات نظارتی را ایجاد می‌کند، استفاده کرده‌اند؟
- عملکرد رعایتی و قابلیت‌های آن از نظر شیوع و ویروس کرونا در کوتاه مدت و میان‌مدت چگونه تحت تأثیر قرار گرفته است؟
- چه شواهدی وجود دارد که عملکرد رعایت توانسته است از خط اول به اندازه کافی در تحولات جدید و پیش رو (آینده) پشتیبانی کند و نظارت خود را بر خط اول (مدیریت عملیاتی) با توجه به قوانین و مقررات موجود حفظ کند؟





## ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال

این نیاز برای شرکت‌ها به منظور ادامه اقدامات، وظایف یا فعالیت‌ها با عزم راسخ یا در مواجهه با مشکلات، در دستیابی به اهداف دیجیتالی‌شان، به وضوح آشکار شده است. بخش‌های زیادی چاره‌ای جز انتقال به ارائه خدمات دیجیتالی در حین قرنطینه جمعی نداشته‌اند. برای مثال، تجارت الکترونیکی دیگر برای خرده فروشان یک گزینه نبود، بلکه یک ضرورت بود. شرکت‌هایی که در تکامل دیجیتال خود جلوتر بودند در میان شیوع ویروس کرونا از مزیت قابل توجهی برخوردار بودند.

دیجیتالی شدن به طور معمول دو هدف دارد: فعال کردن استراتژی یک شرکت و تقویت فعالیت‌های آن. از نقطه نظر عملیاتی، فن-آوری‌هایی مانند خودکارسازی، یادگیری ماشین و هوش مصنوعی ضمن این که نیاز به پردازش دستی را برطرف می‌کنند، باعث تسریع در فرایندها، افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها در بلندمدت (به عنوان مثال پس از بازیابی هزینه‌های سرمایه‌گذاری) می‌شوند. شرکت‌ها همچنین می‌توانند با نوآوری در فن‌آوری‌های جدید دیجیتال و فیزیکی، اطمینان از ارتباط استراتژیک آن‌ها و ایمن‌سازی وجودشان، بازارهای موجود را به هم بزنند یا بازارهای جدیدی ایجاد کنند. آینده‌نگرترین کسب و کارها از دگرگونی دیجیتالی هم برای تسریع رشد خود در خارج از رکود اقتصادی ۲۰۲۰/۲۰۲۱ و هم برای ایجاد انعطاف‌پذیری عملیاتی در برابر همه‌گیری‌های کنونی و آتی استفاده خواهند کرد. این ممکن است یکی از بزرگ‌ترین ریسک‌ها یا فرصت‌ها در شرایط اقلیمی کنونی باشد. در اواسط ماه مارس، بلافاصله قبل از فراگیری کووید ۱۹ در اروپا و ایالات متحده، نوآوری تقریباً در هر دستور کار هر شرکتی بود. فقط ۸٪ از مدیران ارشد اجرایی گفتند که قصد سرمایه‌گذاری در این زمینه را ندارند. تنها یک ماه بعد در نتیجه تأخیر یا لغو این رقم به ۲۵٪ رسیده بود.

از یک طرف، همه‌گیری ضرورت دیجیتال را بزرگتر کرده است، و چنین دگرگونی را به یک اولویت فوری‌تر تبدیل کرده است. از طرف دیگر، در همه موارد، همه‌گیری به طور موقت آغاز پیشروی (جریان) و دگرگونی دیجیتالی را پیچیده‌تر و چالش برانگیزتر کرده است. قرنطینه و اقدامات فاصله‌گذاری سازمان‌ها را به اجزای کوچک‌تر تقسیم کرده و به طور بالقوه مانع تلاش‌های همکاری شرکت‌هایی می‌شود که در شرایط از راه دور کار نمی‌کنند. شرکت‌ها مجبور شده‌اند تلاش خود را برای مدیریت چالش‌های مربوط به بحران مانند بهداشت و ایمنی کارکنان خود متمرکز کنند، زیرا کارگران به تدریج و با احتیاط در محل کار بازگردانده می‌شوند و یکپارچگی و تداوم زنجیره‌های تأمین است. چنین ملاحظات اصلی کسب و کار ممکن است توجه را از اهداف دیجیتالی طولانی مدت که ارتباط استراتژیک و در نتیجه آینده شرکت به آن‌ها بستگی دارد، دور کند.

نیمی از مدیران ارشد حسابرسی (۵۰٪) دیجیتال‌سازی، فناوری جدید و هوش مصنوعی را به عنوان یکی از پنج ریسک اصلی سازمان‌های خود می‌دانند، این در حالی است که از ۵۸٪ در سال گذشته کاهش یافته است. این سقوط ممکن است نشان دهنده تغییر توجه به تأثیرات کوتاه مدت *GCP* باشد، زیرا پروژه‌های تحول دیجیتال کند شده یا متوقف شدند. این امر با این واقعیت که ۶۷٪ از روسای حسابرسی انتظار دارند که این ریسک در طی سه سال آتی جزء پنج ریسک اصلی برای سازمان آن‌ها باشد، بیش‌تر پشتیبانی می‌شود و نشان دهنده توقف موقتی این اولویت ریسک است.

فرآیند تخریب خلاق در محل کار وجود دارد که به موجب آن امید به زندگی شرکت‌های بزرگ در حال کوتاه شدن است، زیرا نوآوران جایگزین گروه‌های محافظه‌کاری می‌شوند که به سبک قدیمی کار می‌کنند. تخمین زده شده است که تا سال ۲۰۲۷، ۷۵٪ از شرکت‌های *S&P 500* دیگر وجود نخواهند داشت، میانگین سنی آن‌ها از ۶۱ سال در ۱۹۵۸ به ۲۲ سال کاهش یافته است.<sup>۲</sup> این نشان‌دهنده نیاز شرکت‌ها به نوآوری برای هدایت بازارهایشان یا انقراض آن‌ها است. باید دید آیا همانطور که نوآوران بزرگ فناوری امروزه رهبری موجود خود را حفظ کرده یا رشد می‌دهند، معکوس خواهد شد یا اینکه آیا بحران با ایجاد اختلال بیشتر در دیجیتال و بازار، این روند را تسریع می‌کند.



“وضعیت فعلی ویروس کرونا ، فشار بیش تری را به بهینه سازی و دیجیتال سازی فرآیندها وارد می کند ، زیرا برای ادامه کار سازمان ها با افرادی که از راه دور کار می کنند، نیاز به خودکارسازی کارها بیش تر خواهد شد. فرآیندهای خودکار پیچیده تر و پیچیده تری وجود دارد و یک سوال بزرگ برای حسابرسی داخلی این است که چگونه این فرآیندها را حسابرسی کنیم”

رئیس کمیته حسابرسی، سازمان تحقیقات و فناوری، اتریش



“تخمین زده می شود که ۷۰ درصد اقدامات دیجیتالی به اهداف خود نمی رسند”

Source: Forbes



نیمی از مدیران ارشد حسابرسی (۵۰٪) دیجیتال سازی، فناوری جدید و هوش مصنوعی را به عنوان یکی از پنج ریسک اصلی سازمان های خود می دانند.

“ضرورت ارتباط استراتژیک به ویژه در این بخش بسیار مهم است. این ریسک بلندمدت ما است، که مدیریت تغییر به اندازه کافی چابک نیست و نوآوری و آوردن محصولات و خدمات جدید به بازار ، چه برنامه های جدید و چه خدمات مالی جدید تلفن همراه، بسیار طول می کشد. من فکر می کنم، با دوری از حوزه های رعایتی، این همان جایی است که بیشتر تمرکز حسابرسی داخلی خواهد بود. سپس شما به مواردی مانند مدیریت تغییر نگاه می کنید ، مانند اینکه چگونه شرکت رفتار مصرف کننده را اندازه گیری می کند و چگونه شرکت بر کارهایی که رقبا انجام می دهد، نظارت می کند؟ ”

مدیر ارشد حسابرسی، شرکت مخابرات پذیرفته شده نزدیک، هلند



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)



تمایل به احتیاط ممکن است قابل درک باشد، اما انتظار می‌رود شرکت‌هایی که در حال حاضر در نوآوری سرآمد هستند، از بحران برای تقویت مزیت رقابتی خود استفاده کنند. ریسک دو طرفه عدم دیجیتالی‌سازی و نوآوری سریع تا حدی که بتواند رقابت کند و انجام این کار به صورت غیر متمرکز یا تصادفی وجود دارد.

تخمین زده می‌شود که ۷۰ درصد ابتکارات دیجیتالی معادل ۹۰۰ میلیارد دلار از ۱,۳ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری شده در تحول دیجیتالی در سال ۲۰۱۹ به اهداف خود نمی‌رسند. به همین دلیل مهم است که مدیریت بدانند چه پروژه‌هایی در جریان هستند و چستی و چگونگی پروژه‌های مختلف دیجیتالی‌سازی که برنامه‌ریزی شده و در حال اجرا هستند، را درک کند. یک سوال اساسی این است آیا کسب و کار می‌فهمد چه پروژه‌هایی در اولویت هستند و چرا آن‌ها برای اطمینان از آینده شرکت واقعاً لازم هستند.

## “با تکیه بر نوآوری، شرکت‌ها درس‌های مربوط به بحران مالی جهانی را نادیده می‌گیرند”.

نوآوری پروژه‌ها، در کنار اخراج و سایر صرفه‌جویی در هزینه‌ها از پاسخ‌های برتر مالی به GCP است. ۲۸٪ از مدیران ارشد اجرایی گفته‌اند که در حال برنامه‌ریزی برای کاهش نوآوری هستند.

این وضعیت ریسک‌های خاص خود را دارد. مطمئناً، بسیاری از کسب‌وکارها تا سال ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ بسته به اینکه جریان‌های نقدی آن‌ها و سلامت صورت وضعیت مالی آن‌ها به چه میزان تحت تأثیر قرار گرفته است (به ریسک نقدینگی و کاهش هزینه‌ها در میان کاهش تقاضا) نیاز به کنترل هزینه‌های خود دارند. اما کاهش هزینه‌ها استراتژی بلندمدت نیست. با تکیه بر نوآوری، شرکت‌ها درس‌های مربوط به بحران مالی جهانی را نادیده می‌گیرند و در این حین، کسانی که سرمایه‌گذاری کردند، قوی‌تر از رقبای خود و با ماندگاری بیشتر در بلندمدت از بحران خارج شدند.

### دیدگاه حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی می‌تواند اهداف دیجیتالی استراتژیک را با راه‌های متعدد پشتیبانی کند. این موارد شامل تأیید این موضوع است که کسب و کار از چگونگی مطابقت و سازگاری ابتکارات دیجیتالی و دیگر نوآوری‌ها با خبر است و استراتژی کلی شرکت را فعال می‌کند، یعنی هدف ابتکارات چیست و چرا آن‌ها مهم هستند. حسابرسی داخلی همچنین می‌تواند حاکمیت این پروژه‌ها را ارزیابی کند، از جمله پاسخگویی مناسب برای موفقیت یا عدم موفقیت آن‌ها و اهداف مشخصی که با استراتژی شرکت سازگار است. در مورد پروژه‌هایی که به دلیل اختلال در ارتباط با همه‌گیری از خط خارج می‌شوند، حسابرسی داخلی می‌تواند به هیئت مدیره کمک کند تا این موضوعات را درک کند تا با نظارت دقیق‌تر و ورود مدیریت ارشد، پروژه‌ها را در مسیر درست قرار دهد (برگرداند).

در سطح دقیق‌تر، حسابرسی داخلی می‌تواند خیلی زود خود را به عنوان مشاور در پروژه‌ها دخیل کند. حسابرسی داخلی می‌تواند با ارائه چشم انداز منحصر به فرد خود برای کنترل ریسک، در مرحله توسعه، در مورد فرآیندهای دیجیتالی شده مشورت کند. البته در این شرایط باید از استقلال کامل حسابرسی داخلی اطمینان حاصل شود، یعنی حسابرسی داخلی هرگز برای طراحی کنترل پاسخگو نیست و فقط مشاوره می‌دهد و حسابرسی که مشاوره می‌دهد نباید بعداً در هیچ‌گونه ممیزی رسمی از این فرایندها یا پروژه‌ها دخیل باشد. حسابرسی که مشاوره می‌دهد، نباید بعداً در هیچ‌گونه حسابرسی رسمی از این فرایندها یا پروژه‌ها دخیل باشد. در مورد توسعه محصول چابک، هنگامی که ذینفعان تکرار(بازگویی) جدیدی از پروژه را، برای اطمینان از اینکه آیا ریسک‌ها و کنترل‌ها حساب شده و ثبت شده‌اند یا خیر انجام می‌دهند، حسابرسی داخلی باید برای بررسی سریع حاضر باشد.

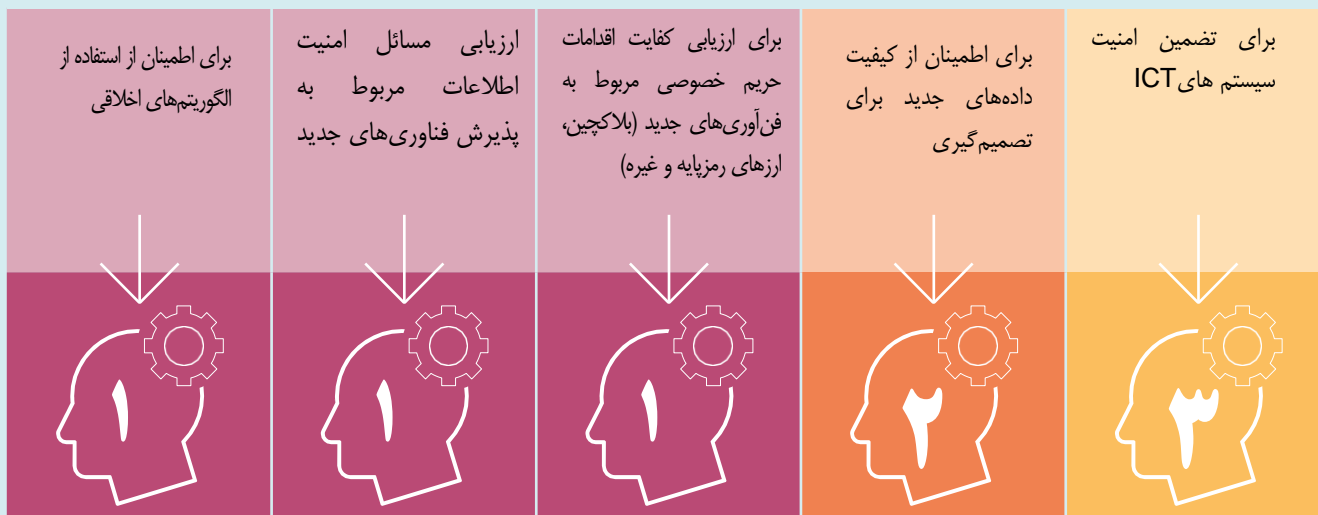
همچنین خط سوم<sup>۳</sup> خودش می‌تواند فن‌آوری‌ها و تکنولوژی‌ها را حسابرسی کند. تمام فرایندهای دیجیتالی به داده‌های دقیق و با کیفیت بالا بستگی دارند. حسابرسی داخلی ممکن است حاکمیت را در مورد داده‌های مهم تجاری (داده‌های بحرانی کسب و کار)، شامل چگونگی تهیه، مدیریت و پاکسازی اطلاعات ارزیابی کند. کار اطمینان بخشی خط سوم ممکن است در الگوریتم‌هایی که از این داده‌ها پشتیبانی می‌شوند، نیز اعمال شود - ممکن است حسابرسی داخلی بررسی کند که آیا الگوریتم‌ها داده‌ها را طبق انتظار تجزیه می‌کنند و نتایج مطلوبی را ارائه می‌دهند. این الگوریتم‌ها باید مستند، قابل تبیین و اخلاقی باشند. تعصبات انسانی را می‌توان عمده یا سهواً در یادگیری ماشینی برنامه‌ریزی کرد و هر چیزی که ناعادلانه به گروه‌های جمعیتی خدشه وارد کند، ممکن است دارای پیامدهای جدی قانونی، نظارتی و شهرت باشد.



## شکاف مهارت‌های حسابرسی داخلی موجود و دانش

بر اساس مهارت و تخصص حسابرسی داخلی، کارشناسان موضوع تحقیق ما در نظر گرفتند که عملکرد "متوسط" حسابرسی در انجام تعهدات زیر مشکل دارد:

### تعهدات حسابرسی



### سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا مدیریت دید واضحی درباره اینکه کدام پروژه‌های نوآوری برای اطمینان از ارتباط استراتژیک و ماندگاری آینده شرکت حیاتی است، دارد؟ آیا منابع آن‌ها به طور مناسب تأمین شده است؟
- آیا در زمانی که رقبا حواسشان پرت است و از کار اصلی سرمایه‌گذاری در نوآوری منحرف شده‌اند (در کناری هستند)، مدیریت فرصت‌هایی برای سرمایه‌گذاری در نوآوری در زمان آرامش (سکون) اقتصادی شناسایی می‌کند؟

- آیا حاکمیت با چارچوب‌های توسعه مانند مدل توسعه چابک، توسعه آشنایی و مدل‌های ترکیبی سازگار و همسو است؟ آیا از چارچوب‌های توسعه پروژه برای اهداف درست استفاده می‌شود و آیا این موضوع توجیه شده است؟ آیا نقش‌ها، وظایف و پاسخگویی مدیریت با روش توسعه یافته انتخابی همسو است؟
- آیا حاکمیت مورد انتظار در مورد پروژه‌ها از جمله مالکیت کلی پروژه و پاسخگویی در جریان اجرا است؟ آیا هر پروژه تحول دیجیتال دارای مالک واحدی است که وی پاسخگویی موفقیت آن باشد؟

- آیا کسب و کار می‌تواند پروژه‌ها را با موفقیت مدیریت کند و تغییر کند؟ آیا از موفقیت یا شکست پروژه‌های گذشته درس‌هایی آموخته شده است؟ چه شواهدی در این مورد وجود دارد؟ آیا شکاف شایستگی‌ها در این رابطه توسط خط اول درک شده است؟
- آیا شرکت یک سیستم مدیریت شده و معتبر برای ردیابی سرمایه‌گذاری، پیشرفت و نتایج نوآوری دارد؟ آیا فناوری و داده‌هایی که برای توانمندسازی عملیات و استراتژی شرکت اساسی هستند، مطابق انتظار عمل می‌کنند؟ آیا الگوریتم‌ها به عنوان مثال اخلاقی و بی‌طرفانه هستند؟





# موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)

اعضای جامعه حسابداران رسمی ایران

کارشناسان رسمی دادگستری در رشته حسابداری و حسابرسی

حسابداران خبره رسمی انگلستان (ACCA)

مدیران ریسک مالی (FRM)

کارفرمای مورد تایید انجمن حسابداران خبره رسمی انگلستان (ACCA) در بالاترین سطح (Platinum)



حسابرسان رتبه ۱ معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار

موسسه حسابرسی رتبه «الف» کنترل کیفیت از جامعه حسابداران رسمی ایران

دفتر مرکزی:

تهران، خیابان بخارست (احمد قصیر)، خیابان ششم، شماره ۳۶، واحد ۴، کدپستی:

۱۵۱۴۴۳۵۱۵

تلفن: ۲-۸۸۵۴۴۵۹۰

فاکس: ۸۸۵۰۳۵۲۸

دفتر اصفهان:

اصفهان، چهارراه فلسطین، ساختمان حافظ، طبقه ۴، واحدهای ۱۹ و ۲۰

کدپستی: ۸۱۴۳۹۹۵۹۵۱

تلفن: ۲-۸۸۵۴۴۵۹۰ فاکس: ۸۸۵۰۳۵۲۸

## همکاران در این ترجمه:

### فاطمه مهدی - مدیر حسابرسی داخلی

#### خلاصه سوابق

فاطمه مهدی، مدیر حسابرسی داخلی است. او در مقطع تحصیلی کارشناسی ارشد رشته حسابداری از دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال فارغ التحصیل شده است. وی حسابدار رسمی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران و دارای بیش از ۱۴ سال تجربه حرفه‌ای در زمینه حسابداری، حسابرسی و بازار سرمایه شامل ارزیابی کنترل‌های داخلی، طراحی سیستم، تهیه صورت‌های مالی تلفیقی و انواع گزارشات تحلیلی و مدیریتی است. وی کتاب‌های متعددی در زمینه حسابداری و حسابرسی تألیف و اقتباس نموده که مهم‌ترین آن کاربرد الگوی بکر در حسابرسی داخلی (ارزیابی کنترل‌های داخلی بر اساس مدل ترکیبی بلوغ، کوزو و ریسک) است که بر اساس تجربه اجرایی حسابرسی داخلی در گروه مپنا و شرکت‌های زیرمجموعه آن تدوین شده است.



تلفن: ۰۲-۹۸۲۱۸۸۵۴۴۵۹۰+

فکس: ۰۳۵۲۸-۹۸۲۱۸۸۵+

موبایل: ۰۹۱۲۲۷۷۴۹۷۶+۹۸

ایمیل: [fatemeh.mahdi@azpar.com](mailto:fatemeh.mahdi@azpar.com)



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)

