

# ریسک‌های در کانون توجه سال

## ۲۰۲۱

موضوعات داغ برای حساب‌رسان داخلی

قسمت چهارم

دپارتمان حسابرسی داخلی



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)



این گزارش توسط کنسرسیومی از مؤسسات حسابرسی داخلی شامل مؤسسات 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.

©۲۰۲۰. 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

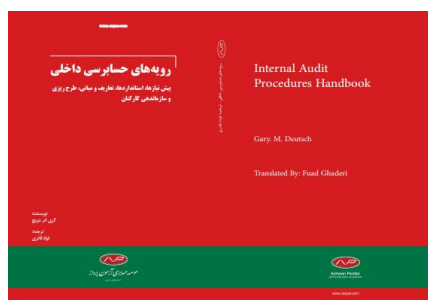
برای:

- اجرای انواع حسابرسی داخلی مبتنی بر ریسک در چارچوب‌های متنوع (کوزو، کوبیت، 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

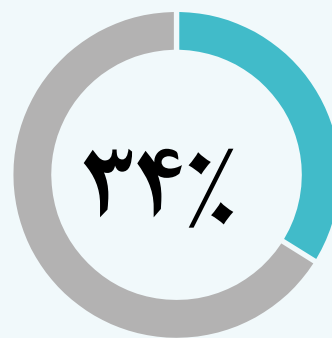
		<b>آن چه در قسمت‌های قبل خواندید:</b>
۴		پیش‌گفتار (ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱)
۵		مقدمه
۶		متدولوژی (روش‌شناسی)
۷		تجزیه داده‌ها: نتایج نظرسنجی
۱۰		اولویت ریسک در برابر تمرکز حسابرسی
۱۱		ریسک‌های امروز و فردا
۱۲		تمرکز حسابرسی در طول زمان
۱۳		امنیت اطلاعات در محیط کار گسترش یافته
		<b>قسمت دوم:</b>
۱۶		تسامح و بردباری نظارتی و بازگشت به حالت عادی
۱۸		ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال
		<b>قسمت سوم:</b>
۲۳		ریسک نقدینگی و کاهش هزینه‌ها در میان کاهش تقاضا
۲۶		مدیریت استعداد، چالش‌های سلامت و تنوع کارکنان
		<b>قسمت چهارم:</b>
۳۰		آمادگی در برابر فجایع و بحران‌ها: درس‌هایی از همه‌گیری

ادامه دارد...



" این شیوع ویروس کرونا مانند یک آزمایش بزرگ در انعطاف پذیری عملیاتی است. مهم است که یک کسب و کار فرآیند صفر تا صد مشتری، سیستم ها و فرآیندها و تیم هایی که از آن پشتیبانی می کنند را درک کند و سپس ترتیبات انعطاف پذیری مناسبی داشته باشد تا هنگامی که اجزای خاصی از کار می افتند (در صورت عدم موفقیت برخی مولفه ها)، چه تکنولوژی و چه افراد، تعویض هایی برای زنده نگه داشتن خدمات کلیدی و اصلی انجام شود. فراتر از جبران فاجعه است. "

مدیر ارشد حسابرسی، گروه بانکی یورو نکست، ایرلند.



از مدیران ارشد حسابرسی، "فجایع و واکنش به بحران" را در میان پنج اولویت اصلی ریسک سازمان خود قرار داده اند.



## یک از چهار

**۲۵ درصد** مدیران ارشد حسابرسی گفته اند که "ارتباطات، مدیریت و شهرت" یکی از پنج ریسک کلیدی است که هم اکنون در سازمان خود با آن مواجه می شوند.

"این فرصتی برای به روز رسانی پروتکل ها و برنامه ریزی تداوم کسب و کار (BCP) است، زیرا ما اکنون بدترین سناریو را که به زور به همگان تحمیل شده است، داشته ایم. ما دقیقاً می دانیم چه اتفاقی افتاده، چه اشتباهی رخ داده است و این فرصتی مناسب برای بهبود مدیریت بحران است. عدم آمادگی برای چنین یک مسئله است.

اما بدترین چیز این است که از این تجربه عبرت نگیرید و موفق به آمادگی بهتر برای تکرار چنین اتفاقی نشوید. این فرصت خوبی برای انعطاف پذیری و انطباق و وفق پذیری شرکت نسبت به قبل است. ما می توانیم مدل تولید و نحوه سازماندهی تولید را از نظر ارتجاعی بودن، تغییر و انعطاف پذیری عملکردی بازنگری کنیم. متأسفانه این آخرین بحران نیست."

مدیر ارشد حسابرسی، پیمانکار دفاعی و گروه صنعتی، فرانسه.



## آمادگی در برابر فجایع و بحران‌ها: درس‌هایی از همه‌گیری

یکی از بزرگترین درس‌هایی که می‌توان از همه‌گیری گرفت، اهمیت آمادگی در برابر بحران و انعطاف‌پذیری عملیاتی است. همه شرکت‌ها برنامه‌های تداوم کسب و کار یا واکنش در برابر بحران را اجرا کرده‌اند. اما در این موارد به احتمال زیاد وقایع کوتاه‌مدت مانند قطعی برق یا شبکه، زمین‌لرزه‌ها و نقض داده‌ها را پاسخ داده شده است. تعداد کمی از آن‌ها سناریوی مهم همه‌گیری را شامل می‌شدند و احتمالاً هیچ‌یک برای یک قرنطینه جهانی تقریباً همزمان برنامه‌ریزی نشده بودند. همه‌گیری سابقه جدیدی در مدیریت بحران ایجاد کرده است.

اداره رفتار مالی انگلیس در حال توسعه راهنمایی در این زمینه برای شرکت‌های مالی است. پیش‌بینی می‌شود راهنمایی رسمی در اواخر سال ۲۰۲۰ با نظارت در نیمه دوم سال ۲۰۲۱ نهایی شود، زیرا همه‌گیری باعث تاخیر در مشاوره عمومی ناظر شده است.

علاوه بر این، در مارس سال ۲۰۲۰، کمیسیون اروپا یک رایزنی عمومی را برای بررسی چگونگی تنظیم چارچوب انعطاف‌پذیری عملیاتی دیجیتال بین بخشی ارتقا یافته برای بخش خدمات مالی اتحادیه اروپا نهایی کرد. این موضوع تمرکز ویژه‌ای بر بهبود امنیت IT در صنعت در سراسر اروپا دارد.

با توجه به این که این تحولات نظارتی هنوز در حال حرکت و راهنمایی کامل‌تری باید پیگیری شود، تفکر اولیه این است که شرکت‌ها می‌توانند چهار گام اساسی برای ایجاد انعطاف‌پذیری و مقاومت عملیاتی بیشتر بردارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها:

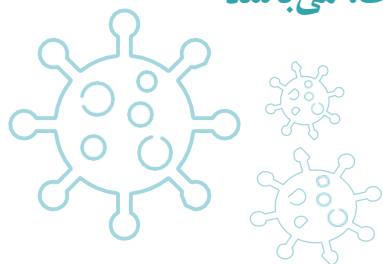
- مهمترین خدمات کسب و کارشان که در صورت ایجاد اختلال می‌تواند بیشترین آسیب و بی‌ثباتی را در عملکرد و مشتریان آن‌ها (و برای شرکت خدمات مالی، سیستم مالی و بازارها) ایجاد کند، شناسایی کنند.
- برای هر خدمت مهم کسب و کار تاب‌آوری فشار (توان تحمل ضربه) را تعیین کنند، که حداکثر سطح قابل تحمل را مختل می‌کند.
- افراد، فرایندها، فناوری، امکانات و اطلاعاتی را که از خدمات مهم تجاری پشتیبانی می‌کنند، شناسایی و مستند کنند.
- استرس‌توانایی آن‌ها برای باقی ماندن در تاب‌آوری فشار (توان تحمل ضربه) از طریق طیف وسیعی از سناریوهای اختلال شدید اما پذیرفتنی (باورپذیر)، که باید به وضوح شامل تأثیر همه‌گیری‌ها و سایر حوادث شوک جهانی کنونی باشد، آزمایش کنند.

سازمان‌ها در مورد چگونگی کارآیی برنامه‌های تداوم کسب و کارشان (BCP) و میزان پیروی از آن‌ها و استحکام و خوش‌فکری حاکمیت پیرامون تصمیم‌گیری در زمان بحران بررسی‌های بعدی را انجام می‌دهند. مدیریت و برنامه‌ریزی بحران باید با توجه به پتانسیل امواج دوم یا بیشتر ویروس کرونا به روز شود و نیازی به ذکر بیماری‌های همه‌گیر احتمالی دیگر نیست که مسیر سرایت سریع مشابهی را دنبال می‌کنند. برای اولین بار در سال جاری، حوادث و بحران‌ها در بررسی کمی ما گنجانده شد و ۳۴٪ مدیران ارشد حساسی این موضوع را در میان پنج اولویت اصلی ریسک سازمان خود قرار دادند. ۱۰٪ مدیران ارشد حساسی آن را به عنوان بزرگترین ریسک تنها در زمینه امنیت سایبری و امنیت داده (۲۷٪) و به طور کلی با مالی، سرمایه و نقدینگی (۱۱٪) و تغییر و انطباق نظارتی (همچنین ۱۱٪) برجسته می‌کنند.

قبل از بروز همه‌گیری، توجه بیشتری به مفهوم انعطاف‌پذیری عملیاتی، که کاملاً و ماهرانه از مدیریت تداوم کسب و کار متمایز است، صورت می‌گرفت. جایی که مورد دوم مربوط به پاسخ این شرکت به سناریوهای مخل مانند قطع یا حوادث شدید آب و هوایی باشد، انعطاف‌پذیری عملیاتی دید وسیع‌تری از توانایی حفظ یکپارچگی و اطمینان از اینکه یک تجارت، سیستم و غیره به کار خود ادامه می‌دهد، حتی اگر پیشرفت زیادی نداشته باشد (در هر شرایطی چراغ‌ها را روشن نگه می‌دارد) می‌دهد. انعطاف‌پذیری نه فقط بر روی چگونگی بازگشت به کسب و کار پس از وقوع یک رویداد خاص، بلکه بر چگونگی شناسایی با ارزش‌ترین دارایی‌ها، خدمات و فرایندهای کسب و کارها و محافظت از منابع، کارکنان و ارزش ویژه برند خود در برابر تهدیدها تمرکز دارد.



## همه‌گیری، فرصتی ایده‌آل برای همه سازمان‌ها برای بررسی انعطاف‌پذیری و مقاومت خود در برابر آنچه سناریوی بحران زندگی واقعی بوده است، می‌باشد



ارتباطات بحران خارجی باید بخشی از هر برنامه تداوم کسب و کار BCP باشد تا کسب و کار پروتکل‌هایی برای ارائه به روزرسانی وضعیت و اطلاعات به مشتریان کلیدی و سایر سهامداران داشته باشد. از این موارد باید برای ترسیم صریح و صادقانه چگونگی پاسخگویی کسب و کار به بحران و کاهش فعالانه اثرات اختلال استفاده شود. این موارد باید متناسب با مخاطب خاصی که مخاطب آن‌هاست، اعم از مشتری یا رسانه متناسب شده باشند. مدیریت بحران تنها یک بخش از معادله است. مدیریت ارتباطات در پی بحران می‌تواند اعتبار یک شرکت و اعتماد به نام تجاری آن را از بین ببرد.

در اساسی‌ترین سطح، کسب‌وکارها باید زنجیره فعالیت‌هایی را که خدمات تجاری یا محصولی را که به مشتریان و کارفرمایان ارائه می‌دهند، شامل تمام اشخاص ثالث لازم که به آن‌ها وابسته هستند، در نظر بگیرند و درک کنند. سپس شرکت می‌تواند سناریوهای مختلف را آزمایش کند و تأثیر آن بر کارکنان، سیستم‌ها، عملیات و مشتریان را برای بررسی اینکه آیا نقاط ضعفی وجود دارد که نیاز به توجه فوری داشته باشد را ارزیابی کند. همه‌گیری، فرصتی ایده‌آل برای همه سازمان‌ها برای بررسی مقاومت و انعطاف‌پذیری خود در مواجهه با سناریوی بحران زندگی واقعی است. فرصت یادگیری از آن و بهبود در پاسخ نباید از بین برود.

کمال پاسخگویی به بحران در هر سازمان اصلی، تشکیل یک کمیته بحران / اضطراری از پیش تعیین شده است. همه‌گیری ویروس کرونا نشان داده است که بحران‌ها توانایی متاثر کردن تمام زوایای یک سازمان را دارند و بنابراین این کمیته‌های اضطراری باید عملکردی چند جانبه داشته و شامل روسای منابع انسانی، ارتباطات، حقوقی، رعایت، خدمات مشتری، مدیریت ریسک و حسابرسی داخلی باشد و توسط یک مدیر ارشد مدیریت شود. این تیم بحران باید به طور منظم و مکرر (حداقل به صورت هفتگی اگر نه روزانه، بسته به شدت بحران) برای بحث در مورد اینکه چگونه کسب و کار باید در زمان واقعی به شرایطی که ممکن است به سرعت در حال تکامل و نامشخص باشد؛ پاسخ عملیاتی و استراتژیک دهد، جلسه داشته باشند.

عامل دیگری که باید در شرایط بحرانی مورد توجه قرار گیرد رفتار با مشتری است و این که برای شهرت کسب و کار چه معنایی می‌دهد. بانک‌ها، شرکت‌های تاسیساتی، شرکت‌های مخابراتی و دیگر شرکت‌هایی که خدمات اعتباری ارائه می‌دهند، باید با دقت در مورد توانایی مشتریان خود در انجام تعهدات مالی خود فکر کنند، زیرا نرخ بیکاری افزایش یافته است. بحران‌ها باعث بررسی دقیق و موشکافانه می‌شود و مصرف‌کنندگان به یاد می‌آورند که شرکت‌ها در این مدت چگونه رفتار می‌کنند و در صورت بهبود شرایط با کیفیت پول خود رأی می‌دهند. شهرت‌ها در معرض ریسک قرار دارد و به خطر افتاده است و آن دسته از کسب و کارها که به مشتریان کمک و پشتیبانی می‌کنند، می‌توانند با تقویت روابط طولانی مدت همه‌گیری را به نفع خود برگردانند. از هر چهار نفر (۲۵٪) مدیران ارشد حسابرسی، یک نفر می‌گوید که ارتباطات، مدیریت و شهرت یکی از پنج ریسک اصلی سازمان در حال حاضر است که نسبت به سال گذشته (۲۲٪) افزایش کمی دارد.

<sup>۱</sup> با انتخاب مکان خرید و آنچه می‌خرد، نشان می‌دهد که چه چیزی را دوست دارد و چه چیزی را دوست ندارد. اگر مشتریان ما محصولات ما را دوست ندارند، آن‌ها با کیفیت پول رأی می‌دهند و آن‌ها را نمی‌خرند.

## 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

خط سوم می‌تواند برای تعیین مقدار خوب کنار آمدن کسب‌وکار با بحران همه‌گیری و این که آیا برنامه‌های تداوم کسب‌وکار یا واکنش به بحران که برای هدف مناسب بوده‌اند، دنبال می‌شوند و در صورت نیاز به روزرسانی می‌شوند، بررسی پس از وقوع (کالبدشکافی و تحلیل وقایع بعد از رخداد آن) انجام می‌دهد. حتی ممکن است تصمیم بگیرد که بررسی پس از وقوع خود را به طور مستقل انجام دهد. این می‌تواند به تست صحت و یکپارچگی نتیجه‌گیری‌های حاصل از ارزیابی‌های خط اول کمک کند.

بالغ‌ترین رویکردها فراتر از به روزرسانی و افزودن سناریوهای قرنطینه جهانی به برنامه‌های تداوم کسب و کار است. انعطاف‌پذیری عملیاتی واقعی مستلزم این است که کسب و کارها افراد کلیدی و واحدهای تجاری را شناسایی و نگاشت(نقشه‌برداری) کنند، تاب‌آوری(توان تحمل) فشار را تعیین کرده و اقدامات پاسخ و بازیابی آزمون را بر اساس توان تحمل آن‌ها تعیین کنند. حسابرسی داخلی می‌تواند هرگونه خلأ در بلوغ رویکرد سازمان برای مقاومت و انعطاف‌پذیری را برای هیئت مدیره برجسته کند.

حسابرسی داخلی باید به دنبال شواهدی از حاکمیت پیرامون تصمیم‌گیری در مورد بحران و یکپارچگی داده‌ها و اطلاعات گزارش شده به کمیته‌های بحران باشد. مدیر ارشد حسابرسی ممکن است به عنوان یک مشاور در یک کمیته بحران دارای کرسی باشد تا بتواند دیدگاه خود را در مورد تأثیر تصمیمات بر کسب و کار و قرار گرفتن آن در معرض ریسک ارائه دهد. در این صورت، استقلال حسابرسی داخلی مستلزم حفظ نزدیکی و همجواری رئیس حسابرسی با نهاد تصمیم‌گیری مدیریت بحران خواهد بود. خط سوم همچنین می‌تواند آمادگی شرکت را برای برقراری ارتباط سریع و موثر با مشتریان، مردم و رسانه‌ها در شرایط بحرانی بررسی کند. باید شواهدی از مسئولیت‌ها و گزارش‌های روشن مربوط به مدیریت بحران و کنترل خسارت در دامنه عمومی وجود داشته باشد و حسابرسی داخلی می‌تواند کفایت کنترل‌هایی را که برای اطمینان از تعاملات صحیح در شبکه‌های اجتماعی طراحی شده‌اند، ارزیابی کند؛ از جمله اینکه چه کسی می‌تواند از این پلتفرم‌ها استفاده کند و چه چیزهای را مجاز هستند، بیان کند.

## سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا رویه‌های ارتباطی بحران در برنامه تداوم کسب و کار تعیین شده است که هم برای کارکنان و هم برای ذینفعان خارجی مانند مشتریان، تأمین‌کنندگان و سهامداران اعمال می‌شود؟
- آیا مدیریت ارشد ارزش برند و ریسک اعتبار آن را درک می‌کند؟ آیا این تحت تأثیر پاسخ آن به همه‌گیری و بحران اقتصادی متعاقب آن قرار گرفته است؟

- آیا حسابرسی داخلی به جای بررسی تجارت در این زمینه، به طور مستقل تنها بررسی پس از وقوع (تحلیل وقایع بعد از رخداد آن) انجام داده است؟ آیا هیئت مدیره / کمیته حسابرسی برای انجام مستقل تحلیل وقایع بعد از وقوع آن به خط سوم نیاز دارد؟
- آیا تصمیم‌گیری در مورد بحران با شرایط خاص همسو بوده و آیا این تصمیم‌گیری به اندازه کافی سریع و موثر بوده است؟ آیا حاکمیت این تصمیمات طبق آن‌چه که مورد انتظار بوده است و بر اساس داده‌ها و فرضیات صحیح و سازگار و منسجم بوده است؟ آیا مدیریت بر اثرات اولین تصمیماتی را که گرفته است، نظارت کرده و بر اساس نتایج آن تصمیمات عمل نموده است؟

- سازمان چقدر در پاسخگویی و سازگاری با همه‌گیری موثر بوده است؟ آیا این سازگار در تمام قلمرو آن بوده است؟ اگر نه، چرا؟
- آیا برنامه تداوم کسب و کار شامل سناریوی همه‌گیر جهانی و چالش‌های مربوط به آن به روزرسانی شده است؟ آیا اکنون این برنامه شامل همه رویدادهای احتمالی ریسک خارجی است و آن‌ها را پوشش می‌دهد؟ آیا سناریوها و ترتیب‌های مختلف برنامه تداوم کسب و کار آزمایش شده است؟
- آیا کسب و کار از زمان سناریوی همه‌گیر برای بهبود واکنش خود در برابر بحران‌های آینده تمرین آموزه‌های آموخته شده را انجام داده است؟ چه درس‌هایی آموخته شده‌اند؟



# 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  
۱۵۱۴۶۴۳۵۱۵

تلفن: ۲- ۸۸۵۴۴۵۹۰ فاکس: ۸۸۵۰۳۵۲۸

دفتر اصفهان:

اصفهان، چهارراه فلسطین، ساختمان حافظ، طبقه ۴، واحدهای ۱۹ و ۲۰  
کدپستی: ۸۱۴۳۹۵۹۵۱

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 فارغ‌التحصیل 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 مینا و شرکت‌های زیرمجموعه آن تدوین شده است.

تلفن: ۲-۹۸ ۲۱ ۸۸۵۴۴۵۹۰

فکس: ۹۸ ۲۱ ۸۸۵۰۳۵۲۸

موبایل: ۹۸ ۹۱۲ ۲۷۷ ۴۹۷۶

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



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)

