

ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱

موضوعات داغ برای حساب‌رسان داخلی

قسمت پنجم



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 به‌منظور بهره‌برداری در ایران توسط موسسه حسابرسی آزمون‌پرداز (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 آزمون‌پرداز برای شما در حوزه حسابرسی داخلی و ریسک

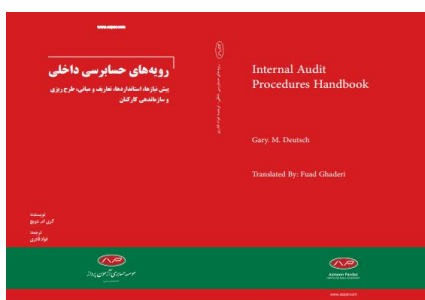
برای:

- 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 آزمون‌پرداز 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

آن چه در قسمت‌های قبل خواندید:

پیش‌گفتار (ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱)

مقدمه

متدولوژی (روش‌شناسی)

تجزیه داده‌ها: نتایج نظرسنجی

اولویت ریسک در برابر تمرکز حسابرسی

ریسک‌های امروز و فردا

تمرکز حسابرسی در طول زمان

امنیت اطلاعات در محیط کار گسترش یافته

قسمت دوم:

تسامح و بردباری نظارتی و بازگشت به حالت عادی

ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال

قسمت سوم:

ریسک نقدینگی و کاهش هزینه‌ها در میان کاهش تقاضا

مدیریت استعداد، چالش‌های سلامت و تنوع کارکنان

قسمت چهارم:

آمادگی در برابر فجایع و بحران‌ها: درس‌هایی از همه‌گیری

قسمت پنجم:

افزایش ناسیونالیسم و تنش‌های اجتماعی در میان نوسانات پیش‌بینی‌ناپذیر، سریع و بی‌سابقه اقتصادی

اختلال در زنجیره تأمین و پرداخت بدهی تأمین‌کنندگان

ادامه دارد...



موسسه حسابرسی آزمون پرداز

(حسابداران رسمی)



عدم اطمینان نسبت به اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک؛
توسط ۳۳٪ از مدیران ارشد حسابرسی به عنوان
پنج ریسک کلیدی در سال جاری ذکر شده که
نسبت به ۲۹٪ سال گذشته، کمی افزایش داشته
است.



افزایش ناسیونالیسم و تنش‌های اجتماعی در میان نوسانات پیش‌بینی‌ناپذیر، سریع و بی‌سابقه اقتصادی

عدم اطمینان نسبت به اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک توسط ۳۳٪ مدیران ارشد حسابرسی به عنوان پنج ریسک کلیدی در سال جاری ذکر شده که نسبت به ۲۹٪ سال گذشته کمی افزایش داشته است؛ در حالی که به گفته ۸٪ از آن‌ها، این بزرگ‌ترین ریسکی است که شرکتشان در حال حاضر با آن روبرو است. با این حال به گفته خودشان، فقط ۳٪ وقت و تلاش حسابرسی داخلی به طور قابل توجهی صرف آن می‌شود، این عدم توجه در نتایج تحقیقات سال گذشته نیز وجود داشت (۴٪).

بهداشتی، به دنبال بهره‌برداری از اختلال در بازار ناشی از همه‌گیری باشند. ماه‌های اخیر شاهد یک جبهه متحدتر در برابر چین در میان کشورهای غربی از جمله در اروپا، و نه فقط ایالات متحده است. به عنوان مثال، انگلستان تصمیم گرفت شرکت هواوی را از زیرساخت 5G خود، به دلیل موضوع امنیت ملی، به دنبال کشورهای

استرالیا، نیوزیلند، ژاپن، تایوان و ایالات متحده، ممنوع کند. تعدادی از تحولات در طی سال‌های ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ شکاف دیپلماتیک بین غرب و چین را افزایش داد؛ از جمله اعتراضات هنگ‌کنگ که در چین با تصویب یک قانون امنیتی بحث‌برانگیز به پایان رسید، همچنین می‌توان به کسب شواهد دیگری در مورد آزار و شکنجه اقلیت‌های *ویغور* و درک مبهم پیرامون شیوع ویروس کرونا اشاره کرد. همه این‌ها حاکی از آن است که حتی اگر دولت ایالات متحده پس از انتخابات ریاست‌جمهوری آمریکا در نوامبر ۲۰۲۰ تغییر کند، تنش‌های سیاسی و تجاری ممکن است همچنان بالا باشد.

ژانویه ۲۰۲۱ پس از اتمام مهلت تمدید شده در ژوئن، دوره گذار برنامه انتقال انگلستان (Brexit) به پایان می‌رسد. اگر تا پایان سال ۲۰۲۰ هیچ معامله تجاری توافق و تصویب نشده باشد، انگلستان احتمالاً با تعرفه واردات و صادرات از طریق اتحادیه اروپا و بالعکس روبرو است. این امر در نهایت هزینه‌های بیشتری را برای کسب‌وکارها ایجاد می‌کند و نگرانی ویژه‌ای را برای شرکت‌های بریتانیایی به همراه خواهد داشت. بیش از ۱۰۰ نفر از مدیران ارشد در انگلستان هشدار داده‌اند که تا پایان سال ۲۰۲۰، وقت و ظرفیت لازم را برای آماده شدن برای ایجاد تغییرات وسیع در قوانین تجارت، به‌ویژه با وجود تحولات ناشی از ویروس کرونا، ندارند.

گسترش نابرابری همچنین باعث ایجاد تنش‌های اجتماعی می‌شود. هم‌زمان با افزایش بهره‌وری (ارزشی که شرکت برای هر واحد کار به دست می‌آورد)، دستمزد واقعی در پنج دهه گذشته راکد بوده است.

در ابتدای سال ۲۰۲۰، آنتونیو گوترش، دبیرکل سازمان ملل متحد هشدار داد که تنش‌های ژئوپلیتیک (جغرافیای سیاسی) در بالاترین سطح خود در این قرن قرار دارد، زیرا دو ابرقدرت بزرگ جهان، ایالات متحده آمریکا و چین، برای کسب موقعیت رقابت می‌کنند. در مورد ملی‌گرایی و افراطی‌گری بی‌اندازه که چند سالی در حال افزایش حبابی است، نیز گفت که تعارضات تجاری و فناوری در حال در هم شکستن بازارهای جهانی است و هر چه بیشتر کشورها "تصمیمات پیش‌بینی‌نشده با عواقب غیرقابل پیش‌بینی" می‌گیرند، ریسک قضاوت و پیش‌بینی اشتباه را با خود به همراه دارد.

این موضوع قبل از آن بود که شیوع ویروس کرونا به عنوان یک بیماری همه‌گیر جهانی شناخته شود. پس از آن شکاف‌های ملی‌گرایانه نیز تشدید شده است. محدودیت‌های مرزی از سال ۲۰۲۰ اعمال شده و سؤالاتی در مورد ریسک‌های ناشی از اتکای صنعت غرب به تولید و فناوری چین مطرح گردید. بخش‌های فناوری ایالات متحده و چین پیش از این شروع به جداسازی کرده‌اند و همچنین بر صنایع استراتژیک مانند نیمه‌هادی‌ها، رایانش ابری و 5G تأثیر گذاشته‌اند. از آنجا که دولت‌ها محدودیت‌های بیشتری در سرمایه‌گذاری خارجی ایجاد می‌کنند، در حال تبدیل به محافظ صنایع نوآور هستند.

در ۲۵ مارس ۲۰۲۰، کمیسیون اروپا در واکنشی مستقیم به ویروس همه‌گیر جهانی کرونا، دستورالعمل‌هایی مبنی بر حمایت از دارایی‌های استراتژیک اروپا صادر کرد. اصول کلی مربوط به غربالگری سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها و فناوری‌های مهم کشورهای عضو اتحادیه به منظور جلوگیری از کنترل آن‌ها توسط سرمایه‌گذاران خارجی که منافع آن‌ها با اتحادیه اروپا مغایرت دارد، می‌باشد. نگرانی این است که بازیگران خارج از کشور ممکن است برای تحصیل و کسب کنترل فناوری‌ها و دارایی‌ها، نه تنها فناوری‌های حساس، بلکه دارایی‌های مهم مربوط به مراقبت‌های

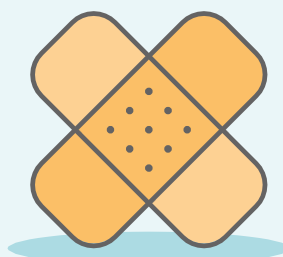
"اقدامات زیادی برای کاهش اثرات ناشی از ویروس انجام گرفته و هزینه های زیادی نیز تحمل شده است، بنابراین چگونه در آینده این امر را مدیریت کنیم و چه چیزی باید تغییر کند؟ طی سال های آینده با تمام هزینه ها، بدهی های عمومی ایجاد شده، و سرعت بهبود اقتصادی، فشار زیادی بر دولت ها اعمال خواهد شد."

مدیر ارشد حسابرسی، نماینده حسابرسی بخش دولتی، بلژیک

ایالات متحده ۷۰۰ میلیارد دلار برای نجات سیستم مالی خود در سال ۲۰۰۸ خرج کرد، در مقایسه با

۳ میلیارد دلاری

که برای واکنش به ویروس کرونا تحت قانون HEROES اختصاص داده شده است، در نظر بگیرید.



در ژوئن ۲۰۲۰، صندوق بین المللی پول پیش بینی در مورد رشد اقتصادی جهانی را از ۳٪ - به ۴,۹٪ - کاهش داد.



کشورهای مختلف در حال حاضر نسبت به چین بسیار مشکوک و بدبین بوده و به این فکر می کنند که آیا آنها باید زنجیره تأمین خود را تا این حد به چین وابسته کنند. به نظر من شما شاهد بازگرداندن بسیاری از تولیدات به کشورهای خود و ملی سازی بسیاری از آنها خواهید بود؛ همان طور که قبلاً با قانون Golden Power در ایتالیا، شاهد سخت گیری بیشتر کشورها در مورد سرمایه گذاری خارجی همراه با قوانینی برای جلوگیری از معاملات خاص بوده ایم. ممکن است انزجار بیشتری نسبت به سرمایه گذاری خارجی وجود داشته باشد و بدیهی است که این مشکلی است برای شرکت های جهانی که به دنبال گسترش و بهبود حاشیه خود هستند.

مدیر ارشد حسابرسی، گروه مخابراتی - پذیرفته شده در بورس نیویورک، ایتالیا

برای برخی از کشورهای اتحادیه اروپا که با افزایش سن جمعیت و مشکلات مالی روبرو هستند، بازگشت به بحرانی همانند بحران بدهی حکومتی در ۲۰۱۰، تقریباً اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد. این موضوع یک سؤال اساسی ایجاد می‌کند: چه کسی این بدهی عمومی را پرداخت خواهد کرد و چه کسی این شکاف روبه‌رشد ثروت را رفع خواهد کرد؟ این امر یک تهدید قابل‌توجه مالیاتی برای کسب و کارها است. همراه با افزایش ملی‌گرایی، شرکت‌های خارجی اهداف اصلی برای رفع این کسری‌های مرتبط با جبران بدهی‌های عمومی، و همچنین بازگرداندن درجه‌ای از برابری اقتصادی هستند. هرگونه اقدامی که دولت‌ها در راستای اخذ مالیات از کسب‌وکارهای خارجی انجام می‌دهند، معمولاً منجر به اقدامات تلافی‌جویانه سیاسی مانند تعرفه‌های بازرگانی و سایر عوارض می‌شود که موجب افزایش بار مالی شرکت‌ها می‌گردد.

انتظار می‌رود این پاندمی باعث گسترش هرچه بیشتر شکاف ثروت شود، به‌طوری‌که نیروی کم مهارت به طور نامتناسبی بار بی‌ثباتی اقتصادی را به دوش می‌کشد. در ژوئن ۲۰۲۰، صندوق بین‌المللی پول پیش‌بینی خود در مورد رشد اقتصادی جهانی را از ۳٪ - به ۴٫۹٪ - کاهش داد و گفت که این بحران باعث رکود شدیدتر و بهبودی کندتر، نسبت به آنچه که در ابتدا انتظار می‌رفت، شده است. شورش‌های ناشی از تبعیض نژادی که در سال ۲۰۲۰ خودنمایی کردند، یکی از علائم مربوط به شکاف اقتصادی اجتماعی مداوم و روبه‌رشد است که همراه با بحران بهداشت عمومی، موجب بی‌ثباتی جامعه مدنی است. در همین زمان، بسته‌های محرک (برانگیزاننده) اقتصادی بی سابقه به سطوح بالاتری از بدهی‌های عمومی که از نظر تاریخی اثر باقی‌مانده وثیقه‌های بانک در هنگام بحران مالی جهانی است، اضافه می‌شوند. (از نظر چشم انداز، این که ایالات متحده ۷۰۰ میلیارد دلار برای نجات سیستم مالی خود در سال ۲۰۰۸ خرج کرد، در مقایسه با ۳ میلیارد دلاری که برای واکنش به ویروس کرونا تحت قانون HEROES اختصاص داده شده است، در نظر بگیرید.)

چشم‌انداز حسابرسی داخلی

در حال حاضر کار حسابرسی در این زمینه برای قسمت کوچکی از بخش‌های حسابرسی داخلی در اولویت است (۳٪). با این حال، ۸ درصد از مدیران ارشد حسابرسی پیش‌بینی می‌کنند که عدم اطمینان نسبت به اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک یکی از پنج حوزه اصلی ریسک می‌باشد که حسابرسی داخلی سه سال دیگر، بیشترین وقت و تلاش خود را صرف آن می‌کند. سازمان‌ها باید بدانند که می‌توانند به سرعت با تغییر شرایط سازگار شوند و در عین حال حسابرسی داخلی می‌تواند اطمینان بخشی از توانایی جهت‌گیری استراتژیک و عملیاتی به موقع را فراهم نماید. سناریوهای ریسک "چه می‌شود اگر..." های اقتصاد کلان و سیاسی باید در برنامه تداوم کسب و کار گنجانده شود و در نهایت، توانایی یک شرکت در تغییرپذیری و انطباق با تغییرات در محیط خارجی خارج از کنترل آن، به انعطاف‌پذیری عملیاتی و توان بهبود سریع آن منجر شود (نگاه کنید به صفحه ۳۱). سرعت سازگاری شرکت‌ها با وجود غیرقابل‌پیش‌بینی بودن تصمیمات سیاسی در سال‌های اخیر هرگز به این اندازه مهم و حیاتی نبوده است.

حسابرسی داخلی می‌تواند بررسی کند که آیا کسب‌وکار تحولات احتمالی در بازارهایی که در آن فعالیت می‌کند که بیشترین ریسک سیاسی را به همراه دارد را به حساب آورده‌اند یا خیر. این ممکن است شامل این امر باشد که آیا شرکت‌های گروه همپیشگان قبلاً تحت تأثیر تصمیمات سیاسی دولت‌های مستقر قرار گرفته‌اند و یا اینکه به اهداف مالیاتی تبدیل شده‌اند. در بین مدیران ارشد باید این آگاهی وجود داشته باشد که همسویی با فروشندگان حساس سیاسی (به عنوان مثال هوآوی) می‌تواند به چشم انداز شرکت و دسترسی به بازار، به ویژه در ایالات متحده آسیب برساند. حسابرسی داخلی می‌تواند تأیید کند که فاکتورهای عدم اطمینان نسبت به اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک در استراتژی کسب و کار شرکت لحاظ شده است. همچنین باید وجود فرایندهای استراتژی‌سازی که به طور روزمره آخرین ریسک‌های سیاسی و اقتصادی را در بازارهای کلیدی شناسایی، ارزیابی، نظارت، به‌روزرسانی و ترکیب می‌کند و همچنین تجربه گذشته که در حلقه بازخورد استراتژی گنجانده شده است را اطمینان بخشد.

سؤالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



• آیا کسب و کار در نظر گرفته است که احتمال دارد در حوزه‌های قضایی خاصی به یک هدف مالیاتی تبدیل شود؟ اگر چنین شود، چه کاری انجام خواهد داد؟ به‌عنوان مثال خارج شدن از آن حوزه قضایی، بازسازی عملیات به طور قانونی برای محافظت از سود، برای طرح پرونده خود زودتر با دولت تعامل کند؟

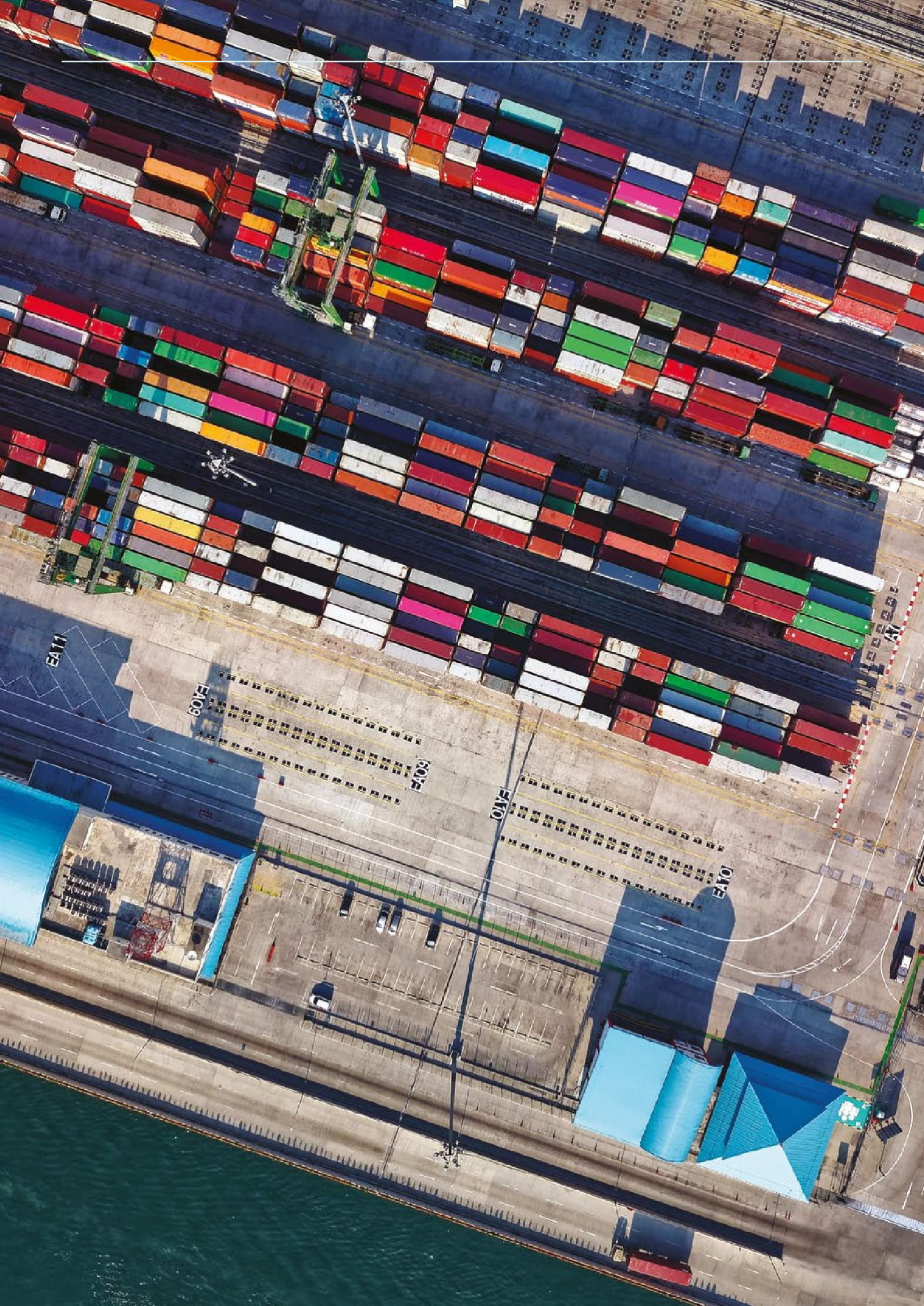
• آیا کسب و کار از تامین‌کنندگان حساس (مثلاً شرکت هوآوی) و مشتریان که ارتباط با آن‌ها ممکن است فرصت‌های آینده را به خطر بیندازد، آگاه است؟

• آیا کسب و کار دستورالعمل عدم معامله Brexit را در نظر گرفته است؟ و این دستورالعمل برای کسب و کار چه معنایی خواهد داشت؟

• آیا ریسک‌های مرتبط با اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک در استراتژی کسب و کار و تصمیم‌گیری شرکت نقش دارد؟

• آیا کسب‌وکار دارای کمیته‌های آمادگی است؟ آیا از برنامه‌ریزی سناریوی اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک به طور مؤثر استفاده می‌شود؟

• آیا برنامه‌های تداوم / تاب‌آوری در جریان است؟ باید اقدامات تجاری با انگیزه سیاسی را به سرعت افزایش دهد (تشدید کند)، با دقت با شواهد و موارد اثبات و پشتیبانی می‌شود؟





اختلال در زنجیره تأمین و پرداخت بدهی تأمین‌کنندگان

زنجیره‌های تأمین تحت فشار زیادی قرار گرفته‌اند. ملاحظات گذشته بر کارایی و سلامت اخلاقی عرضه‌کنندگان متمرکز بود، اگرچه در حال حاضر تأکید بر قدرت زنجیره‌های تأمین و ریسک تمرکز تغییر یافته است. چین، بزرگ‌ترین کشور تأمین‌کننده در جهان با فاصله قابل توجه؛ بر اولین موج ویروس کرونا غلبه کرد و نگرانی‌های اولیه در میان هفته‌های ابتدایی شیوع ویروس، به سرعت از عرضه، به تقاضا تبدیل شد. فقط ۲۶٪ از مدیران ارشد حسابرسی زنجیره تأمین، برون‌سپاری و ریسک حزب "In" را در میان پنج ریسک اول شرکت‌هایشان می‌دانند که عدد مقایسه‌ای آن در سال گذشته ۳۶٪ بوده است، و همچنین کمتر از ۲٪ آن را به عنوان بزرگ‌ترین ریسک خود انتخاب می‌کنند.

ممکن است توانایی تأمین تقاضای کاهش یافته با عرضه موجود در مقابل همه‌گیری ویروس کرونا، احساس امنیت کاذبی را برای شرکت‌ها ایجاد کرده باشد. شیوع مجدد مواردی مانند ویروس کرونا یا بیماری‌های همه‌گیر جدید ممکن است باعث ایجاد اختلالات تأمین در آینده شود و همچنین پیچیدگی و طول زنجیره‌های تأمین به این معنی است که ممکن است ماه‌ها طول بکشد که هر تأخیری از ابتدا تا انتها کار خود را ادامه دهد. این امر می‌تواند تأثیر اندازه‌گیری واقعی اختلال را سخت کند.

زنجیره‌های تأمین نیز از هر زمان دیگری ضعیف‌تر هستند؛ واقعیتی که با کمبود تجهیزات ایمنی فردی، در هنگام ورود ویروس کرونا در اولین فصل سال ۲۰۲۰ به اروپا، آشکار شد. تکنیک‌های مدیریت موجودی با الهام از سیستم تولید بهنگام (Just-in-Time) در دهه‌های اخیر برای از بین بردن ضایعات و همسویی تولید با تقاضا به کار گرفته شد. این امر ناشی از تحویل مقدار کمتر مواد اما با دفعات بیشتر توسط عرضه‌کنندگان به منظور کاهش نگهداری و انبارش موجودی مواد اضافی است. وضعیت بحرانی این واقعیت را آشکار کرد که زنجیره‌های تأمین جهانی آموزش دیده شده، و در نتیجه شکننده‌تر شده‌اند. طول زنجیره‌های تأمین جهانی و ضعف آن‌ها به این معنی است که عرضه می‌تواند برای تأمین تقاضا بسیار کند باشد.

شرکت‌های بزرگ همچنین مجبور به ارزیابی تداوم بقای تأمین‌کنندگان کلیدی بوده و در صورت لزوم، برای اطمینان از این که عملیات خودشان قطع نمی‌شود، با پرداخت پیش‌پرداخت کمک‌های مالی ارائه می‌دهند. عدم توان پرداخت بدهی‌های تأمین‌کنندگان، امکان ایجاد اختلال گسترده‌ای را به همراه دارد. یک نقطه کور که تعداد کمی از شرکت‌ها آن را به حساب می‌آورند، سطح برون‌سپاری به سرزمین‌های خارج از کشور مانند هند و مناطقی از جنوب شرقی آسیا می‌باشد و اینکه معنای این امر در صورت بروز قرنطینه جهانی ناشی از یک ویروس همه‌گیر چیست. به عنوان مثال، آیا امکان‌پذیر است وظیفه خدمات پس از فروشی را که در هند مستقر است، به صورت دورکاری انجام داد؟ اگر چندین قلمرو برون‌سپاری هم‌زمان وارد قرنطینه شوند، چه اتفاقی می‌افتد؟ اگر هم‌زمان تعدادی از کشورهایی که برون‌سپاری به آنان واگذار شده قرنطینه شوند، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ این‌ها سوالاتی هستند که شرکت‌ها تاکنون دلیلی برای پرسیدن آن‌ها از خود نداشته‌اند.

زنجیره‌های تأمین نیز از هر زمان
دیگری ضعیف‌تر هستند؛ واقعیتی
که با کمبود تجهیزات ایمنی فردی،
در هنگام ورود ویروس کرونا در
اولین فصل سال ۲۰۲۰ به اروپا،
آشکار شد.

من فرض می‌کنم که حسابرسی داخلی همیشه مناطقی را که در آن‌ها ریسک وجود دارد، بررسی می‌کند، اما اکنون، با توجه به این شرایط بسیار جدی‌تر خواهند شد. به عنوان مثال؛ ورشکستگی تأمین‌کنندگان کلیدی که می‌تواند خطوط تولید را متوقف کند. چگونه از پس چنین شرایطی برمی‌آییم؟ زمانی که از این بحران عبور کنیم، کسب و کارها به بررسی مستمر زنجیره‌های تأمین و وابستگی آن‌ها خواهند پرداخت.

مدیر کمیته حسابرسی، شرکت تولیدکننده لوازم خانگی، سوئد

وابستگی به تأمین‌کنندگان مطمئناً موضوعی است که باید در آینده عمیق‌تر به آن فکر کرد. ما همچنان به کشورهای دور دست که اطلاعات آن‌ها خیلی شفاف نیستند، وابسته هستیم.

مدیر ارشد حسابرسی، خرده‌فروش مواد غذایی گک ۴۰، فرانسه



بیش از یک‌چهارم مدیران ارشد حسابرسی زنجیره تأمین، برون‌سپاری و ریسک حزب "n" را در میان پنج ریسک اول شرکت‌هایشان می‌دانند که عدد مقایسه‌ای آن در سال گذشته ۳۶٪ بوده است.

ملاحظات مربوط به ریسک تأمین‌کننده

بررسی کارشناسان موضوعی برای گزارش امسال، موارد زیر را به عنوان مهم‌ترین ملاحظات حال حاضر، مرتبط با برون‌سپاری شناسایی کردند:

- نیاز به تقویت تنوع منابع تأمین‌کننده
- نیاز به تقویت منابع تأمین محلی
- افزایش تخصص باعث طولانی شدن زنجیره‌های تأمین می‌شود (بیشتر احزاب "n")

همچنین از کارشناسان خواسته شد تا در مورد تغییر اهمیت ریسک‌های مربوط به تأمین‌کننده و تأثیرات آن بر کسب و کار قضاوت کنند:

اثر / نتیجه	وضعیت فعلی	تغییر در اهمیت
ترتیبی که طبق آن شخص یا شرکت موظف است فقط با یک شرکت خاص معامله کند. وابستگی به اشخاص ثالث	حاضر	مهم‌تر
مقیاس‌پذیری	حاضر	مهم‌تر
اعتماد و اتکای بیش‌ازحد به سطوح ناشناخته کنترل	حاضر	بدون تغییر واقعی؛ کمی مهم‌تر
فقدان اطلاعات تخصصی و know how	حاضر	بدون تغییر واقعی؛ کمی مهم‌تر
اطمینان و قابلیت ردیابی ضعیف کنترل‌ها (شامل حقوق مربوط به حسابرسی)	حاضر	بدون تغییر واقعی؛ کمی مهم‌تر

چشم‌انداز حسابرسی داخلی

کسب و کار باید از نقاط ضعف، نقاط فشار و گلوگاه‌های احتمالی زنجیره‌های تأمین و ردیابی همه راه‌های منتهی به مواد اولیه خودآگاه باشد. انعطاف‌پذیری و چابکی می‌تواند به کاهش این موارد کمک کند. درواقع، گرچه نظارت بر یک زنجیره تأمین پیچیده‌تر به تلاش بیشتری نیاز دارد، اما داشتن تأمین‌کنندگان جایگزین در حالت آماده‌باش در مناطق جغرافیایی مختلف، ریسک تمرکز را که باید در وقوع حوادث تکان‌های سختی بخورد، کاهش می‌دهد.

حسابرسی داخلی می‌تواند ارزیابی کند که آیا کسب و کار به نیاز بازسازی مدل زنجیره‌های تأمین و استراتژی‌های برون‌سپاری برای بهبود تاب‌آوری عملیاتی خود، توجه کافی داشته است یا خیر. این بازسازی ممکن است به شکل تعیبه اقدامات احتمالی، مانند تأمین‌کنندگان جایگزین، یا بازگرداندن دائمی فعالیت‌های تولید و کسب و کار، برای مقابله بهتر با مشکلات آینده باشد. کسب و کار باید منطق پشت مدل‌های زنجیره تأمین و رویکردی که از آن استفاده می‌کند، شامل هرگونه روش مدیریت ناب موجودی را درک کرده و قادر به توضیح آن باشد. حسابرسی داخلی می‌تواند به دنبال شواهدی از کیفیت داده‌ها و حاکمیت تصمیم‌گیری باشد که زیربنای استراتژی زنجیره تأمین در حال پیشرفت است.

از آن‌جا که اقتصاد تحت فشار و استرس قرار می‌گیرد، هیئت‌مدیره همچنین ممکن است به دنبال کسب اطمینان از پایه مالی مناسب (وضعیت اقتصادی سالم) تأمین‌کنندگان کلیدی باشند. بسته به ارزش رابطه و ریسکی که عدم توان پرداخت دیون عرضه‌کننده، برای کسب و کار ایجاد می‌کند، این امر ممکن است مستلزم پیشنهاد پرداخت قبل از تحویل، یا راه‌حل مالی دیگری باشد. حسابرسی داخلی می‌تواند به دنبال شواهدی باشد که ریسک عدم توان پرداخت دیون تأمین‌کننده به اندازه کافی مدیریت شده است یا خیر.

سؤالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا کسب و کار برنامه‌های احتمالی کوتاه‌مدت، برای فعالیت‌های برون‌سپاری شده‌ای که قطع می‌شوند، را در نظر دارد؟ آیا کسب و کار در نظر گرفته است که آیا داشتن فعالیت‌های اصلی شرکت در خارج از کشور هنوز از منظر ریسک منطقی تلقی می‌شود؟
- آیا سازمان بینش کافی در زمینه حاکمیت و کنترل تأمین‌کنندگان قراردادی و توانایی آن‌ها در مدیریت نقدینگی و ریسک تأمین‌کننده خود دارد؟ آیا حق اجرای حسابرسی وجود دارد؟ آیا قراردادهای، رابطه قراردادی متعادل بین سازمان و ارائه‌دهنده خدمات دارند، و شامل مذاکرات مجدد منظم و مقررات خروج می‌باشند که به شرکت اجازه داده شود تا پایگاه عرضه‌کننده خود را به‌روز کند؟

- منطق مدل فعلی زنجیره تأمین / برون‌سپاری چیست؟ آیا هنوز مزایای آن بیشتر از هزینه‌ها و ریسک‌های احتمالی است؟ آیا دلیلی وجود دارد که به‌عنوان مثال موجودی را برای کاهش تاثیر پیامدهای شوک‌های عرضه افزایش دهیم یا عملیات تجاری که به خارج از کشور منتقل شده است، مجدداً به کشوری که در ابتدا بوده و از آن انتقال یافته، انتقال دهیم؟
- آیا صرفه‌جویی در هزینه تأمین مواد و قطعات از خارج کشور، مهم‌تر از ریسک‌های عملیاتی وضعیت فعلی است؟ آیا اخیراً تجزیه و تحلیل هزینه - منفعت توسط واحد تجاری انجام شده است؟
- آیا تأمین‌کنندگان مواد و قطعات کلیدی جایگزین شناسایی شده‌اند و در حالت آماده به کار به کار گماشته شده‌اند.

- ریسک زنجیره تأمین و برون‌سپاری شرکت چگونه تعیین می‌شود؟ و آیا ارزیابی‌های ریسک پس از همه‌گیری به‌روز شده است؟ آیا در ارزیابی اخیر ریسک زنجیره تأمین برای ریسک‌های متمرکز عرضه‌کننده و وابستگی‌ها در نظر گرفته شده است؟
- هرگونه نوسان پیش‌بینی ناپذیر و سریع ناشی از همه‌گیری ویروس کرونا چگونه بر زنجیره تأمین تأثیر می‌گذارد؟ و اینکه کسب و کار برای کاهش این پیامدها در آینده، چه کاری انجام داده است؟



موسسه حسابرسي آزمون پرداز

(حسابداران رسمي)

اعضای جامعه حسابداران رسمي ایران

کارشناسان رسمي دادگستري در رشته حسابداری و حسابرسی

حسابداران خبره رسمي انگلستان (ACCA)

مدیران ريسک مالي (FRM)

کارفرمای مورد تائيد انجمن حسابداران خبره رسمي انگلستان (ACCA) در بالاترين سطح (Platinum)



حسابرسان رتبه ۱ معتمد سازمان بورس و اوراق بهادار

موسسه حسابرسي رتبه «الف» کنترل کيفيت از جامعه حسابداران رسمي ایران

دفتر اصفهان:

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

تلفن: ۲- ۸۸۵۴۴۵۹۰ فاکس: ۸۸۵۰۳۵۲۸

دفتر مرکزی:

تهران، خیابان بخارست (احمد قصیر)، خیابان ششم، شماره ۳۶، واحد ۴، کدپستی:
۱۵۱۴۶۴۳۵۱۵

تلفن: ۲- ۸۸۵۴۴۵۹۰ فاکس: ۸۸۵۰۳۵۲۸

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: ۰۲-۸۸۵۴۴۵۹۰ ۲۱ ۹۸+

فکس: ۰۳۵۲۸ ۲۱ ۹۸+

موبایل: ۰۴۹۷۶ ۲۷۷ ۹۱۲ ۹۸+

ایمیل: fatemeh.mahdi@azpar.com

امیررضا پورآقاجان - حسابرس داخلی

امیررضا پورآقاجان، حسابرس داخلی است. او در مقطع تحصیلی کارشناسی رشته حسابداری از دانشگاه مازندران فارغ التحصیل شده است. وی دارای چهار سابقه کار حرفه‌ای بوده و هم‌اکنون در مقطع کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی در حال تحصیل است.



تلفن: ۰۲-۸۸۵۴۴۵۹۰ ۲۱ ۹۸+

فکس: ۰۳۵۲۸ ۲۱ ۹۸+



موسسه حسابرسی آزمون پروراز

(حسابداران رسمی)