

ریسک های در کانون توجه سال

۲۰۲۱

موضوعات داغ برای حسابرسان داخلی

ترجمه

فاطمه مهدی

امیرضا پور آقاجان



این گزارش توسط کنسرسیومی 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 فاطمه مهدی و امیررضا پورآقاچان ترجمه شده است.
تولید مجدد این گزارش به طور کامل یا جزئی بدون ذکر کامل ممنوع است.

©2020. All rights reserved.

فهرست

۴	پیش‌گفتار (ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱)
۵	مقدمه
۶	متدولوژی (روش‌شناسی)
۷	تجزیه داده‌ها: نتایج نظرسنجی
۹	اولویت ریسک در برابر تمرکز حساب‌رسی
۱۰	ریسک‌های امروز و فردا
۱۱	تمرکز حساب‌رسی در طول زمان
۱۳	امنیت اطلاعات در محیط کار گسترش یافته
۱۷	تسامح و بردباری نظارتی و بازگشت به حالت عادی
۱۹	ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال
۲۳	ریسک نقدینگی و کاهش هزینه‌ها در میان کاهش تقاضا
۲۷	مدیریت استعداد، چالش‌های سلامت و تنوع کارکنان
۳۱	آمادگی در برابر فجایع و بحران‌ها: درس‌هایی از همه‌گیری
۳۵	افزایش ناسیونالیسم و تنش‌های اجتماعی در میان نو سانات پیش‌بینی‌ناپذیر، سریع و بی سابقه اقتصادی
۳۹	اختلال در زنجیره تأمین و پرداخت بدهی تأمین‌کنندگان
۴۳	تقلب و بهره‌برداری از اختلالات عملیاتی و اقتصادی
۴۷	تغییر اقلیمی: بحران بعدی؟

ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱ در نوشتار

بدون شک، سال ۲۰۲۰ توسط همه‌گیری جهانی ویروس کرونا (GCP) تعریف شد. در ماه مارس، هم‌زمان با شروع تحقیق برای "Risk in Focus"، تبدیل اروپا به مرکز بزرگ‌ترین بحران عمومی سلامت در حافظه بشر باقی خواهند ماند. علی‌رغم این واقعیت که مجمع اقتصاد جهانی و سایر کشورها زنگ خطر را برای امنیت سلامت جهانی و احتمال وقوع یک رویداد همه‌گیر به صدا درآورده بودند، بسیاری از کشورها و کسب‌وکارها غافلگیرانه گرفتار شدند.

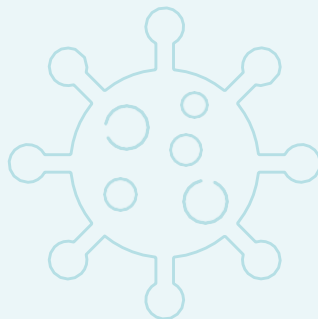
این ویروس نه‌تنها پیامدهای عظیمی در سلامت عمومی داشته است، بلکه اقدامات فاصله‌گذاری اجتماعی و قرنطینه‌گذاری نیز تأثیرات اقتصادی عمیقی داشته است. حداقل پس از بحران مالی جهانی سال ۲۰۰۸، همه‌گیری جهانی ویروس کرونا مهم‌ترین و گسترده‌ترین رویداد برای کسب‌وکارها است و انتظار می‌رود منجر به رکود عمیق‌تر، نرخ بالاتر بیکاری و افزایش بیشتر بدهی‌های عمومی شود.

کسب و کارها و پروفایل ریسک آن‌ها به طور قابل توجهی تحت تأثیر ویروس کرونا قرار گرفته است. دستور دولت‌ها و کارفرمایان مبنی بر فرستادن کارکنان به منزل برای دورکاری در نیمه اول سال ۲۰۲۰ نشان‌دهنده این است که اولویت اصلی، ایمنی کارکنان بوده است. تعطیلی و قرنطینه‌ها به طور حتم سبب اختلال عملیاتی شدیدی شد، به طوری که شرکت‌ها ناگزیر به اعمال تعدیلات سریع شدند و بخش‌هایی از جمله تولید، ساخت‌وساز و صنایع به‌منظور حفظ اقدامات فاصله‌گذاری در کسب‌وکار اصلی خود، مجبور به کاهش تولید شدند. ابتدای تابستان ۲۰۲۰ با کاهش محدودیت‌ها مشخص شد، طوری که دولت‌ها تعادل ظریف و شکننده شروع اقتصادشان را با تجدید فعالیت این سرایت‌ها مدیریت کردند. انتظار می‌رود که در سال ۲۰۲۱ این چالش مدیریت شود. اگرچه دوره پیشروی دقیق این بیماری همه‌گیر نام‌شخص است، اما در نیمه دوم سال ۲۰۲۰ روند شتاب آن ادامه دارد.

پیامدهای طولانی مدت این سناریوی استثنایی واضح نیست. دولت‌ها و کسب و کارها درس‌های زیادی را در طول ماه‌ها و سال‌های آینده فرا خواهند گرفت. حسابرسی داخلی می‌تواند و باید در این زمینه کمک کند. دیدگاه منحصر به فرد و ۳۶۰ درجه آن در مورد کسب و کار و نگرش کنترل ریسک می‌تواند به سازمان‌ها در شناسایی نقاط کور و فرصت‌ها برای بهبود عملکردشان کمک کند.

با نگاهی به سال ۲۰۲۱ درمی‌یابیم، چشم‌انداز اقدامات گسترده حسابرسی داخلی هیچگاه به این اندازه ضروری نبوده است. هیئت‌مدیره و تیم‌های مدیریت اجرایی برای بینش در کسب‌وکار و ریسک‌های آن در طی یک دوره چالش‌برانگیز قابل ملاحظه، به این دیدگاه مستقل از بالا به پایین بستگی خواهند داشت.

این پس‌زمینه استثنایی است که Risk in Focus امسال با آن تنظیم شده است.



مقدمه

در پنج سال گذشته *Risk in Focus* تلاش کرده تا زمینه‌های اصلی ریسک را که توسط مدیران ارشد حسابرسی (CAE) شناسایی شده‌اند، برجسته کند. هدف از این کار کمک به حرفه حسابرسی داخلی برای تهیه ارزیابی ریسک مستقل، برنامه‌ریزی سالانه و حتی تعیین دامنه حسابرسی از طریق به اشتراک گذاشتن بینش‌ها و آموخته‌های حاصل از تحقیق است.

برخلاف سال‌های گذشته، شرایط بی سابقه ناشی از همه‌گیری جهانی ویروس کرونا، بزرگ‌ترین رویداد ریسک جهانی اخیر، بدون شک چشم‌انداز ۲۰۲۱ را شکل داده است. با این حال، خود ویروس کرونا ریسک اصلی نیست. ویروس کرونا به جای تهدیدهای جدید، ریسک‌های موجود را تشدید کرده و آن‌ها را در معرض دید جدید قرار داده و سازمان‌ها را مجبور کرده است که از زوایای مختلف درباره آن‌ها فکر کنند یا اولویت‌های جدیدی را به آن‌ها اختصاص دهند. به‌عنوان یک قضیه، امنیت سایبری و داده‌ها یک ریسک دائمی برای اعضای هیئت‌مدیره، اعضای کمیته حسابرسی و مدیران ارشد حسابرسی است. تکالیف گسترده به این معنی است که امنیت سایبری بعد جدیدی به خود گرفته است، زیرا زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و دیوار محیطی کسب‌وکار باید در زمان رکورد سازگار شود. ناگزیر، تلاش‌های فیشینگ یا تله‌گذاری^۱ و حوادث مهندسی اجتماعی^۲ در حالی افزایش یافته است که بازیگران بد، تلاش می‌کنند از نقاط ضعف امنیتی به دنبال هزیمت کارکنان در خانه‌های خود (ناشی از دورکاری) استفاده کنند.

سیستم‌های مدیریت ریسک و کنترل داخلی معتبر در میان اختلالات عملیاتی در مقیاس و سیع ارتقا یافته‌اند. حسابرسی داخلی ناگزیر به پرسش در خصوص چگونگی سیاست‌ها، فرایندها و حمایت‌های ریشه‌ای جاسازی شده در DNA شرکت - به طور خواسته یا ناخواسته - تغییر کرده‌اند تا عملکرد مستمر سازمان را تضمین کنند. محل کار به تدریج در اواسط سال بازگشایی شدند، اما انتظار می‌رود که درجه قابل توجهی دورکاری برای مدت نامعلومی باقی بماند. این امر تأییراتی در قدرت و یکپارچگی و درستی محیط کنترل داخلی دارد.

برای این امر، حسابرسی داخلی خود مجبور به ارزیابی سریع آنچه که در سال ۲۰۲۰ - ۲۰۲۱ می‌تواند ارائه کند، شده است. برنامه‌های حسابرسی پذیرفته شده (مورد توافق) مجدداً مورد بررسی قرار گرفته است تا مشخص کند چه چیزی در اولویت است و کدام کارها می‌تواند، در صورت لزوم، از راه دور انجام شود. تجزیه و تحلیل داده‌ها برای حسابرسی داخلی در مرحله اولیه دورکاری، سود زیادی کسب کرده است و بعضی از آن‌ها از زمان از کارافتادگی (ناشی از کرونا) هوشمندانه استفاده کرده‌اند تا در نهایت قابلیت‌های حسابرسی دیجیتالی و مستمر با برنامه‌ریزی طولانی را در خود جای دهند. با عنایت بر دسترسی محدود به کسب‌وکار و محدودیت‌های سفرهای بین‌المللی، تجزیه و تحلیل و حسابرسی مستمر هرگز به این اندازه موضوعیت نداشته است.

برخی از مدیران حسابرسی، با علم به اینکه پیشنهادهای سالانه به‌زودی منسوخ می‌شوند، پروژه‌های شش‌ماهه یا سه‌ماهه تنظیم کرده‌اند یا به‌طور کلی خارج از برنامه کار می‌کنند. در برخی موارد پشتیبانی حسابرسی داخلی کوتاه، تیز و به‌موقع (در زمان واقعی) ارائه شده است و مدیران اجرایی حسابرسی داخلی پیش‌بینی می‌کنند که این رویه‌ی چالاکانه، برای مدتی نامعلوم حفظ شود. همچنین خط سوم^۳ فراخوانده شده است تا نقش مشاور معتمد را با ضرورت و فوریتی که در سال‌های اخیر، هرگز موردی از آن نبوده، اتخاذ کند.

حسابرسی داخلی باید آینده‌نگر و کنش‌گرا^۴ (پیش‌قدم در شناسایی و پیشگیری از مشکلات احتمالی) باشد، و به نزدیکی خود به کسب‌وکار تا آنجا که ممکن است، ادامه دهد تا هر دوی ریسک‌ها و نیازهای آن را درک کند. به طور فزاینده‌ای، این نه تنها شامل ملاحظات عملیاتی، بلکه شامل ریسک‌ها و عوامل استراتژیک در محیط خارجی است که بر سازمان تأثیر می‌گذارد.

اکنون، زمان اثبات ارزشمندی حسابرسی داخلی است.

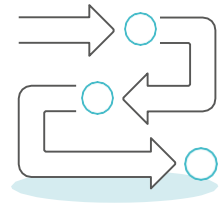
^۱ (ارتباطات از راه دور) روش استفاده از ایمیل‌های جعلی و کپی از وبسایت‌های قانونی برای استخراج داده‌های مالی از کاربران رایانه برای اهداف سرقت هويت

^۲ استفاده از برنامه ریزی متمرکز در تلاش برای مدیریت تغییرات اجتماعی و تنظیم توسعه و رفتار آینده یک جامعه.

^۳ مدل کنترلی سه خط دفاعی شامل خط اول (صاحبان ریسک / مدیران)، خط دوم (کنترل و رعایت ریسک) و خط سوم (اطمینان‌بخشی ریسک) است. خط اول به معنای مدیریت عملیاتی، خط دوم به معنای فعالیت‌های مدیریت ریسک و منظور از خط سوم نیز حسابرسان داخلی یا هر شخص یا واحد دیگر که اطمینان‌بخشی می‌کند، می‌باشد که اطمینان جامعی را بر اساس بالاترین سطح استقلال و عنیت درون سازمان به هیئت حاکمه و مدیریت ارشد ارائه می‌دهند. حسابرسی داخلی اطمینان از اثربخشی راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌های داخلی از جمله نحوه دستیابی خطوط اول و دوم دفاع به اهداف مدیریت و کنترل ریسک را شامل می‌شود.

^۴ (از طرف شخص، خط مشی یا عملی) ایجاد موقعیت یا کنترل اوضاع با ایجاد اتفاقی به جای پاسخ دادن به آن پس از وقوع.

روشن‌شناسی



تحقیق ۲۰۲۱ *Risk in Focus* بار دیگر ترکیبی از هر دو روش نظرسنجی کمی و مصاحبه کیفی با مدیران ارشد حسابرسی، این بار از ۱۱ کشور اروپایی و ۱۰ مؤسسه حسابرسی داخلی در کشورهای اتریش، بلژیک، فرانسه، آلمان، ایتالیا، لوکزامبورگ، هلند، اسپانیا، سوئد و انگلیس و ایرلند انجام گرفت.

برای اولین بار در سال جاری، این فرایند شامل مصاحبه با رؤسای کمیته‌های حسابرسی برای ارائه دیدگاه گسترده‌تری در خصوص اینک ریسک‌های کلیدی کسب‌وکار در کجا نهفته است. این گروه مصاحبه شامل ۴۲ نفر از مدیران ارشد حسابرسی و رؤسای کمیته حسابرسی (۲۹ مدیر ارشد حسابرسی و ۱۳ رئیس کمیته حسابرسی) بود. این نظرسنجی‌ها شامل ۵۷۹ پاسخ‌دهنده، با ده درصد افزایش سالانه، و همچنین بالاترین میزان پاسخگویی از زمان شروع این مطالعه تحقیقاتی از پنج سال پیش تاکنون می‌باشد.

همچنین برای اولین بار، امسال شامل سه دور مصاحبه با صاحب‌نظران این موضوع با استفاده از روش دلفی بود. این امر سبب ایجاد یک بعد جدید و بینش به‌روز، در مورد چگونگی ایجاد ریسک‌های کلیدی و چگونگی رسیدگی و بررسی حسابرسی داخلی در این حوزه‌ها شد. در مجموع ۵۱ متخصص شرکت کردند که تعداد متخصصان در هر حوزه ریسک از دو تا هفت نفر متفاوت بود.

این فرایند تحقیق در فصل اول سال ۲۰۲۰ آغاز شد و در فصل دوم، اواسط گسترش ویروس در اروپا، تکمیل شد. زمان این تحقیقات بر چگونگی درک مدیران ارشد حسابرسی و رؤسای کمیته حسابرسی که با آنها مصاحبه کرده‌ایم، از ریسک‌های کوتاه‌مدت و میان‌مدت کسب‌وکار آنها، به‌ویژه باتوجه به سلامت، ایمنی و نقدینگی مالی تأثیرگذار بوده است. بعلاوه، این زمان‌بندی احتمالاً روی امتیازدهی به ریسک‌های کلیدی توسط پاسخ‌دهندگان نظرسنجی ما تأثیر گذاشته است، همان‌طوری که در صفحات بعدی، تجزیه و تحلیل نتایج کمی بیان شده است.

نتایج این رویکرد تحقیقاتی سه طبقه‌ای، برای ارائه مباحث انتخاب شده در این گزارش ترکیب شد.

یک‌بار دیگر، ما بی‌نهایت از همه کسانی که در *Risk in Focus* امسال شرکت کردند، به‌ویژه در آن زمان چالش‌برانگیز و نامشخص، سپاسگزاریم.

۴۲



مدیران ارشد حسابرسی و
رؤسای کمیته حسابرسی
مصاحبه شده



۵۷۹

پاسخ دهندگان نظرسنجی
افزایش سالانه + ۱۰



متخصصان مصاحبه شده



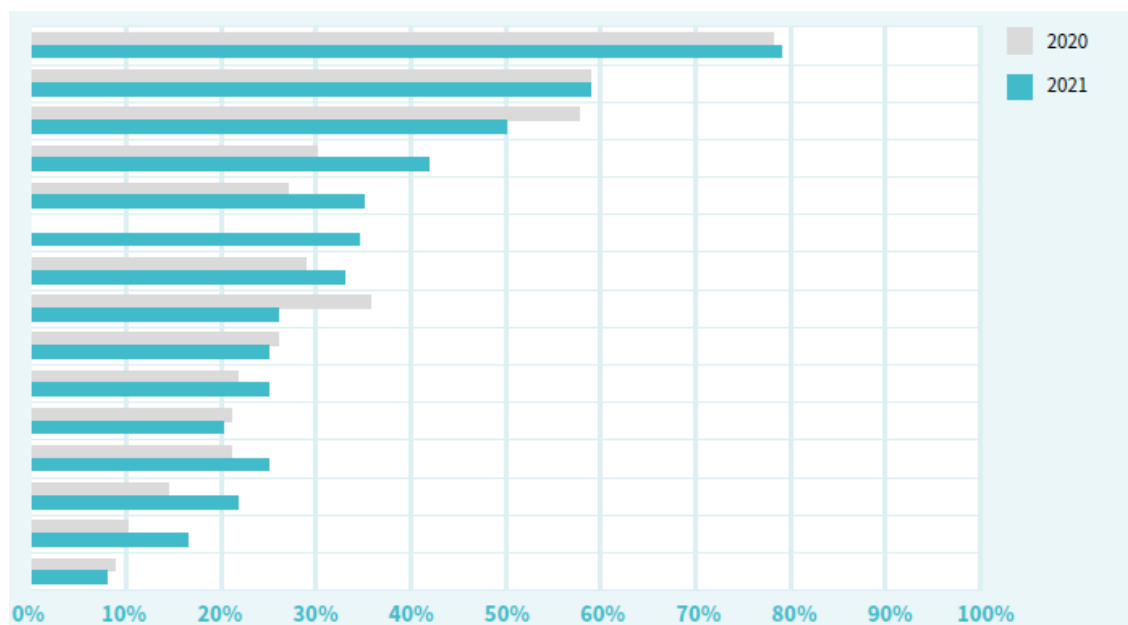
تجزیه داده‌ها: نتایج نظرسنجی

با مقایسه داده‌های نظرسنجی سال گذشته با داده‌های امسال، می‌توان فهمید که کدام ریسک‌ها از نظر مدیران ارشد حساس‌تری داخلی در سراسر اروپا از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. به نظر می‌رسد تعدادی از حوزه‌های ریسک تحت تأثیر همه‌گیری جهانی ویروس کرونا قرار گرفته‌اند، از جمله سلامت و ایمنی، مالی، سرمایه و نقدینگی و سرمایه انسانی و مدیریت استعدادها که هر سه مورد افزایش سالانه قابل توجهی را نشان داده‌اند. ریسک‌های زنجیره‌های تأمین، برون سپاری و طرف ۱۶ام^۵ به میزان قابل توجهی کاهش یافته است. یکی از دلایل این، ممکن است این باشد که آنچه در آغاز سال ۲۰۲۰ به عنوان یک نگرانی از طرف عرضه آغاز شد، به زودی به یک مشکل تقاضا تبدیل شد، و با ورود جهان به رکود و بحران اقتصادی تأکید بر توانایی شرکت‌ها برای تداوم فعالیت و تسویه بدهی‌ها تداوم می‌یابد.

با این حال، تجدید فعالیت ویروس کرونا همچنان تهدیدی برای شرکت‌ها و تأمین‌کنندگان آن‌ها

۲۰۲۱ در مقابل سال ۲۰۲۰

پنج ریسک اصلی که سازمان شما با آن روبرو است، چیست؟



در همین حال، تغییرات آب‌وهوایی و پایداری محیط‌زیست نسبت به نظرسنجی سال گذشته افزایش قابل توجهی نشان داده است و روند مثبتی در سال گذشته ادامه دارد. در نظرسنجی ابتدایی ما برای *Risk in Focus 2019*، فقط ۸٪ مدیران ارشد حساس‌تری این مهم را در میان پنج ریسک اصلی اول مرتبط با کسب‌وکار خود می‌دانستند. این عدد در سال جاری به ۱۴ درصد، و هم‌اکنون به ۲۲ درصد رسیده است.

مباحث مربوط به تغییرات آب‌وهوایی و پایداری بخشی از بحث عمومی برای سال‌های متعددی بوده است، و به طور پیوسته، اگرچه به سرعت، به مناطق تمرکز استراتژیک عملیاتی و کاهش ریسک برای شرکت‌ها تبدیل می‌شود.

مباحث مربوط به تغییرات اقلیمی و پایداری بخشی از بحث عمومی بوده است و به طور پیوسته، اگرچه به سرعت، به حوزه‌های تمرکز استراتژیک عملیاتی و کاهش ریسک برای شرکت‌ها تبدیل می‌شود.

محسوب می‌شود و نباید فراموش کرد که ریسک‌های مالی و نقدینگی که با یک بازار کم رونق افزایش می‌یابد، برای تأمین‌کنندگان اصلی نیز اعمال می‌شود. کسب‌وکارها و حساس‌تری داخلی باید به توانایی پرداخت بدهی‌های تأمین‌کنندگان اصلی و شرکای برون سپاری و توانایی مداوم در تهیه سطح مناسب موجودی کالا متناسب با تقاضا توجه داشته باشند.

این جدیدترین نسخه از این مطالعه، برای اولین بار شامل حوادث و واکنش در برابر بحران‌ها می‌باشد که ۳۴ درصد از مدیران ارشد حساس‌تری از آن‌ها به عنوان پنج ریسک اول خود نام برده‌اند. این پنج ریسک، درست قبل از سرمایه انسانی و مدیریت استعداد قرار دارند. حساس‌تری پاسخ کسب‌وکارها به همه‌گیری جهانی ویروس کرونا به وضوح از اولویت برخوردار است.

در ماه‌های اخیر و بیشتر، اگرچه همه، سازمان‌ها باید تمرین‌های آموخته شده را انجام دهند و پروتکل‌های تداوم بحران خود را به روز کنند.

" تغییرات اقلیمی به طور فزاینده‌ای برای سرانجام کسب‌وکار
مورد توجه قرار می‌گیرد، به ویژه هنگامی که بزرگ‌ترین
سرمایه‌گذاران جهان خواستار اقدام فوری هستند، توجه
قابل توجهی از خط سوم در مورد این حوزه ریسک وجود
ندارد."





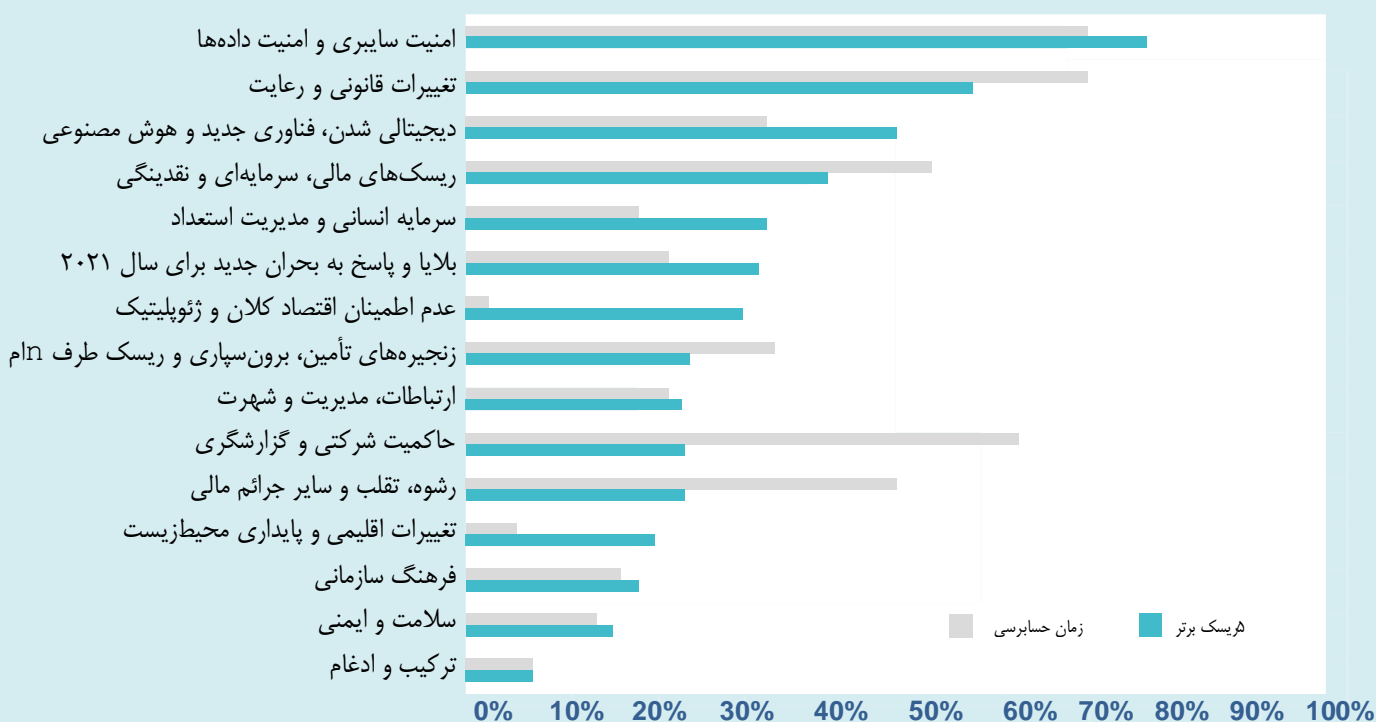
اولویت ریسک در برابر تمرکز حسابرسی

با این حال، این نتایج دلیلی برای تأمل و گفتگو با هیئت‌مدیره یا کمیته حسابرسی، در مورد اینکه آیا زمان و منابع حسابرسی داخلی هوشمندانه صرف می‌شود و آیا در صورت نیاز به تخصیص، تخصیص مجدد در حوزه‌های ریسک نادیده گرفته شده وجود دارد، است.

با تغییر شرایط اقلیمی که به یک موضوع فزاینده برای کسب‌وکار تبدیل می‌شود تا در نهایت به آن بپردازند؛ به‌ویژه هنگامی که بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاران جهان خواستار اقدام فوری هستند، فقدان توجه قابل‌ملاحظه‌ای از خط‌سوم در این حوزه ریسک وجود دارد. عدم اطمینان اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک و دیجیتالی شدن، فناوری جدید و هوش مصنوعی نیز در مقایسه با سطح اولویت ریسک خود، حداقل حسابرسی را موردتوجه قرار می‌دهند. اگر این مسئله در سازمان شما صادق است، آیا توجهی وجود دارد که چرا این حوزه‌ها، حوزه‌های تمرکز خط‌سوم نیستند؟

با پرسش از مدیران ارشد حسابرسی در مورد این که، آن‌ها در حال حاضر چه چیزهایی را به‌عنوان بزرگ‌ترین ریسک‌ها برای سازمان خود می‌بینند و بیشترین وقت و تلاش حسابرسی را برای چه حوزه‌های ریسکی صرف می‌کنند، ما تصویری از چگونگی همسویی و هم‌ترازی خط‌سوم اطمینان‌بخشی ایجاد می‌کنیم. هرگونه عدم تطابق لزوماً به این معنی نیست که حسابرسی داخلی رویکردی کاملاً مبتنی بر ریسک اتخاذ نمی‌کند. به‌عنوان مثال، در شرکت‌های تحت نظارت، حسابرسی داخلی موظف است منابع خود را به وظایف حسابرسی رعایت اختصاص دهد، حتی اگر ریسک‌های مربوط به رعایت را بزرگ‌ترین تهدیدهای جهانی برای سازمان نبیند. همچنین، حوزه‌هایی که بیشتر با حسابرسی سروکار دارند، ممکن است از اولویت ریسک کمتری در نتیجه تلاش‌های حسابرسی داخلی برای کاهش ریسک برخوردار باشند، یعنی خط‌سوم تأثیر مطلوب خود را دارد.

پنج ریسک اصلی که سازمان شما در حال حاضر با آن روبرو است در مقابل پنج ریسک برتر که در حال حاضر حسابرسی داخلی بیشترین وقت و تلاش را روی آن‌ها می‌گذارد.





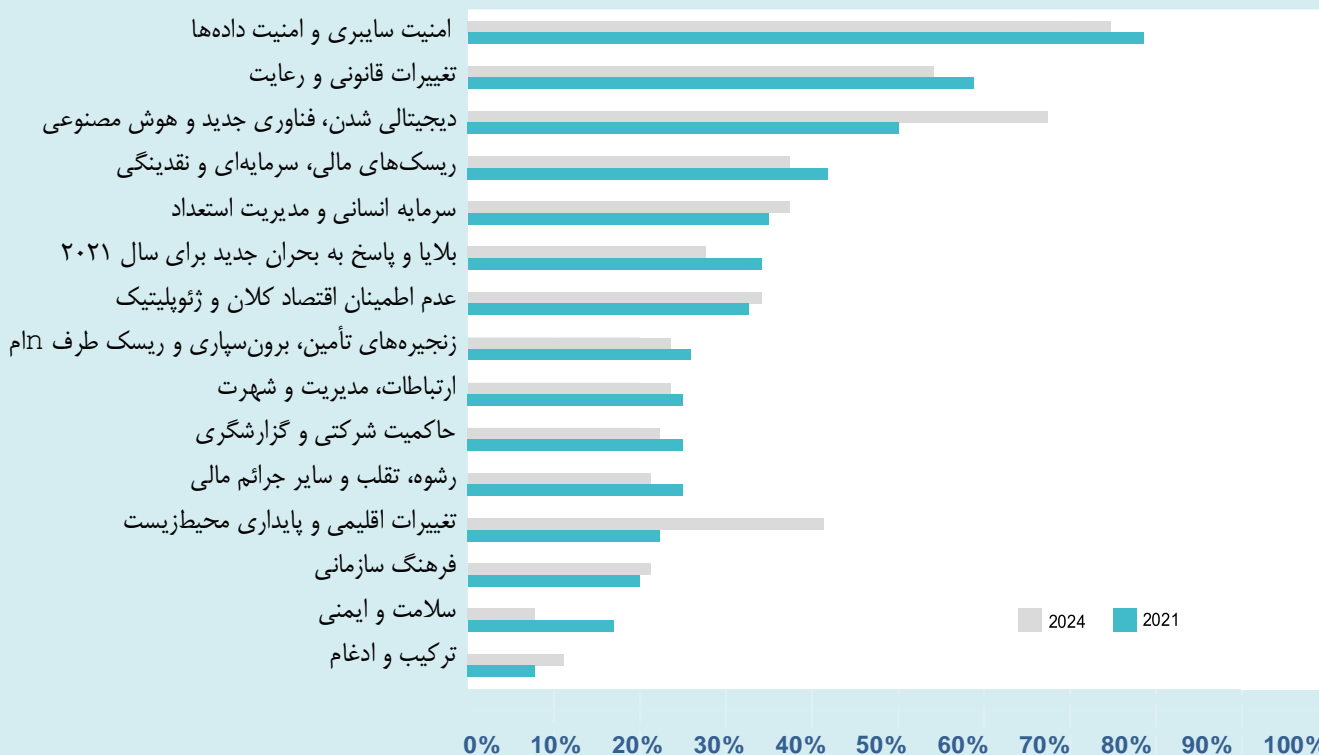
ریسک‌های امروز و فردا

“به وضوح مشهود است که انتظار می‌رود در آینده نزدیک، هر سه مورد دیجیتال‌سازی، فناوری جدید و هوش مصنوعی و تغییرات آب‌وهوایی و پایداری محیط‌زیست را به طور قابل توجهی در اولویت‌بندی خود افزایش دهند.”

علاوه بر این که از مدیران ارشد حسابرسی داخلی پرسیدیم که بزرگ‌ترین ریسک‌های سازمان شما چیست، پرسیدیم که آنچه آن‌ها انتظار دارند بزرگ‌ترین ریسک سازمان در مدت سه سال آتی باشد، کدام‌اند؟ این نشان می‌دهد که چگونه رهبران حسابرسی پروفایل ریسک سازمان‌های خود را که در طول زمان در حال ایجاد است، پیش‌بینی می‌کنند. به وضوح مشهود است که انتظار می‌رود در آینده نزدیک هر سه مورد دیجیتال‌سازی، فناوری جدید و هوش مصنوعی و تغییرات آب‌وهوایی و پایداری محیط‌زیست را به طور قابل توجهی در اولویت خود افزایش دهند.

فناوری و نوآوری ذاتاً با پایداری ارتباط دارد. کاربرد سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای پیشرفته به کاهش تأثیرات تغییرات آب‌وهوایی و بهبود پایداری کمک می‌کند. شرکت‌ها به ایجاد نوآوری در محصولات اصلی خود و تحت کنترل قراردادن فناوری‌های جدید و نوظهور مانند ذخیره‌سازی طولانی‌مدت باتری و اندازه‌گیری هوشمند پیشرفته برای به حداقل رساندن انتشار گازهای گلخانه‌ای و همچنین تجزیه و تحلیل داده‌های بزرگ برای کشف شکاف‌های بهره‌وری عملیاتی دارند که می‌تواند بهبود یابد، در میان رویکردهای بی‌شماری دیگر برای دستیابی به اهداف پایداری بلندپروازانه خود استفاده شود، نیاز دارند.

پنج ریسک اصلی که سازمان شما در حال حاضر با آن روبرو است در مقابل ریسک‌هایی که فکر می‌کنید سازمان شما ظرف سه سال آتی با آن روبرو خواهد شد.





تمرکز حسابرسی در طول زمان

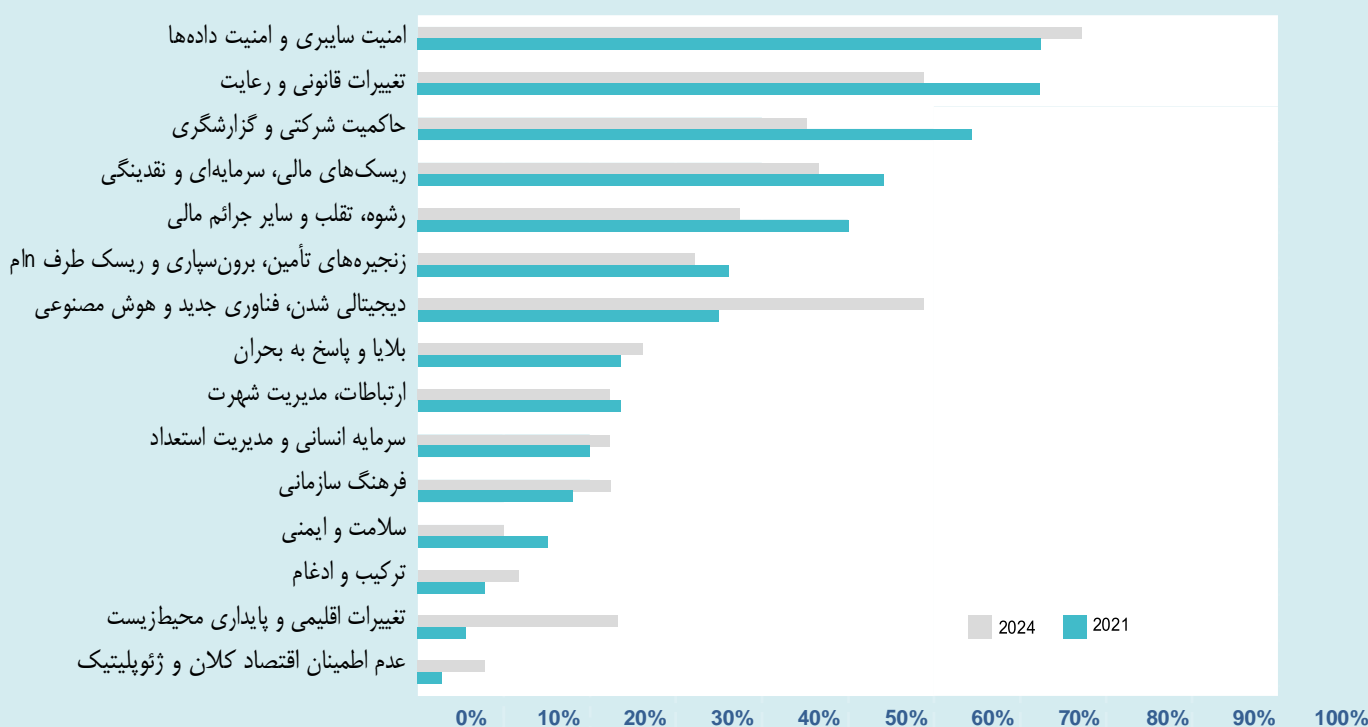
در مقابل، در حالی که انتظار می‌رود در آینده نزدیک حسابرسی داخلی به حوزه‌های نظارتی (شامل حاکمیت شرکتی و گزارش‌گری، رشوه، تقلب و سایر جرایم مالی و تغییرات قانونی و رعایت) توجه کمتری نماید، پیش‌بینی می‌شود زمان و تلاش صرف شده برای این ریسک‌ها طی سه سال به میزان قابل توجهی از اولویت آن ریسک فراتر رود. این ممکن است ارتباط سازنده‌ای را با کمیته حسابرسی در مورد چگونگی تأمین منابع خط سوم طی سال‌های آینده، و اینکه آیا باید توجه را از مناطق دارای ریسک کنترل شده دور کرد تا خط سوم بتواند رویکرد مبتنی بر ریسک مؤثرتری را بپذیرد، بطلبد.

در این رابطه، با چندین مسابقه یکسان، هماهنگی و هم‌ترازی زیادی وجود دارد. این را می‌توان با خوش‌بینی در بین مدیران حسابرسی توضیح داد که منابع حسابرسی داخلی به بیشتر موارد مورد نیاز تخصیص یافته و هدایت می‌شوند. عدم تناسب قابل ملاحظه‌ای شامل دیجیتالی شدن، فناوری جدید و هوش مصنوعی مشاهده می‌شود، در حالی که ۶۷٪ می‌گویند پنج ریسک اصلی خواهد بود اما تنها ۵۹٪ پیش‌بینی می‌کنند که یک حوزه حسابرسی دارای اولویت باشد. این ممکن است حاکی از آن باشد که حسابرسی داخلی باید مهارت‌های خود را بهبود ببخشد، روش‌های خود را نوآوری کند و تخصص بیشتری کسب کند تا با موفقیت این حوزه ریسک را در آینده مورد توجه و تمرکز قرار دهد.

همچنین می‌توانیم ببینیم که زمان و تلاش‌های حسابرسی داخلی به‌مرور زمان در کجا سپری و هدایت می‌شود. آنجایی که مدیریت ریسک در حوزه‌هایی مانند حاکمیت شرکتی و گزارش‌گری، و تغییرات قانونی و رعایت به بلوغ می‌رسد، نشانه‌های پدیدار می‌شود که حسابرسی داخلی بیشتر بر روی حوزه‌های کمتر سنتی مانند عدم اطمینان اقتصاد کلان و ژئوپلیتیک، تغییرات اقلیمی و پایداری محیط‌زیست، دیجیتالی شدن، فناوری جدید و هوش مصنوعی و سرمایه انسانی و مدیریت استعداد تمرکز خواهد کرد.

ما همچنین می‌توانیم این مورد را با آنچه مدیران ارشد حسابرسی اولویت‌های ریسک کسب‌وکار در سه سال آینده می‌دانند، مقایسه کنیم.

پنج حوزه ریسک برتر که در حال حاضر حسابرسی داخلی بیشترین وقت و تلاش خود را در آن‌ها صرف می‌کند در مقابل پنج حوزه ریسکی برتر که فکر می‌کنید حسابرسی داخلی در سه سال آتی بیشترین وقت و تلاش را صرف آن‌ها خواهد کرد.



“تهدید امنیت سایبری به ضعیف‌ترین حلقه سازمان بستگی دارد و ضعیف‌ترین پیوندها همیشه مردم هستند. تا زمانی که در محیط امن سازمان خود کار می‌کنید، می‌دانید که افراد امنیتی می‌توانند با شرایط کنار بیایند و احتمالاً نزدیک به ۱۰۰٪ امنیت دارند. با دور کاری همه در خانه، اوضاع کاملاً متفاوت است؛ بنابراین چگونه می‌توانیم از یک طرف دیوار آتش را باز کنیم تا افراد بتوانند از راه دور کار کنند، اما از طرف دیگر مطمئن باشید که هکرها از شرایط فعلی سو استفاده نمی‌کنند؟ این یک چالش است.”

رئیس کمیته حسابرسی، دولت محلی فلاندر، بلژیک



امنیت سایبری و امنیت داده در نظرسنجی

امسال در رتبه اول قرار گرفت، ۷۹٪ مدیران ارشد حسابرسی گفتند که این مورد جزء پنج ریسک اصلی است.

در سراسر جهان

بیش از ۴٫۵ میلیارد

مردم در اوج اولین موج همه‌گیری در اروپا تحت اقدامات فاصله اجتماعی زندگی می‌کردند.

* تخمین زده

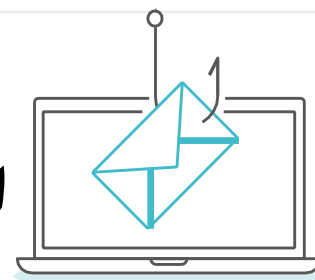
منبع: BBC

“ارتباطات دیجیتال و توانایی هدایت شرکت از راه دور با استفاده از ابزارهای دیجیتال افزایش می‌یابد. تبادل اطلاعات در مواقع بحران و محیط جدید و قابلیت اطمینان این رسانه‌ها برای برقراری ارتباط، یکی از ریسک‌های اصلی و عمده خواهد بود. یکی از دروس اصلی این خواهد بود که در صورت بروز یک فاجعه چگونه می‌توانیم ارتباطات مؤثر و ایمن را حفظ کنیم؟ آن کانال‌های ارتباطی چقدر پایدار هستند؟ اگر اینترنت خراب باشد، چه کاری انجام می‌دهیم؟

از واکی تاکی استفاده می‌کنید؟”

مدیر حسابرسی داخلی، شرکت مواد شیمیایی DAX، آلمان





امنیت اطلاعات در محیط کار گسترش یافته

داده‌ها و اطلاعات - اعم از اعتبار مشتری یا مالکیت معنوی - سرمایه اقتصادی هستند که همه سازمان‌ها به آن‌ها وابسته هستند. تا زمانی که چنین تغییراتی رخ دهد، امنیت داده یکی از مهم‌ترین اولویت‌ها در دستور کار شرکت‌ها خواهد بود. یکبار دیگر، امنیت سایبری و امنیت داده‌ها در نظر سنجی امسال در رتبه اول قرار گرفتند، با گفته ۷۹٪ مدیران ارشد حسابرسی، ریسک امنیت سایبری و امنیت داده‌ها از پنج ریسک اصلی است و ۲۷٪ آن را به عنوان ریسک شماره یک سازمان خود انتخاب می‌کنند.

همه ابزارهای ارتباطی دیجیتال، نه فقط ایمیل، همچنین باید پایدار و از نظر عملیاتی مقاوم باشند و همچنین از دخالت خارجی و جاسوسی احتمالی توسط مجرمان اینترنتی، رقبا و دولت‌های ملی ایمن باشند. موارد متعددی از نفوذ سرکش در سیستم‌عامل‌های نرم‌افزار کنفرانس ویدئویی وجود داشته است که با شروع قرنطینه، وسیله اصلی ارتباطات شد. نگرانی دیگر یکپارچگی سیستم‌عامل‌های خاص است. آژانس‌های اطلاعاتی به دولت‌ها هشدار داده‌اند که از استفاده از بزرگ‌نمایی (Zoom) به دلیل نگرانی در برابر آسیب‌پذیری این بخش از نظارت دولت پنهانی که بخش تحقیقات این شرکت در چین مستقر است، خودداری کنند.

توابع و کارکردهای امنیت اطلاعات برای اطمینان از کاهش ریسک‌های دسترسی از راه دور به داده‌های حساس با ایمن‌سازی دستگاه‌های دورکاری در خانه با به‌روزرسانی پیچ، حفظ تقسیم‌بندی شبکه و مدیریت حقوق دسترسی برای اطمینان از سطح قابل قبولی از امنیت لازم است. عنصر رفتاری انسان برای ریسک سایبر و امنیت داده بسیار مهم و حیاتی است. در فقدان تعامل شخصی، کارکنان می‌توانند بیشتر در معرض ترفندهای مهندسی اجتماعی قرار بگیرند، زیرا آن‌ها نمی‌توانند بلافاصله ایمیل‌های خود را با همکاران اطراف خود بررسی کنند. همچنین زمانی که کارگران تحت مراقبت قرار نمی‌گیرند، ظرفیت بیشتری برای دورزدن یا تعدیل اقدامات کنترلی و ایمنی وجود دارد، زیرا این کنترل‌ها برای صرفه‌جویی در وقت نادیده گرفته می‌شوند و از آن‌ها چشم‌پوشی می‌شود. یک گزارش نشان می‌دهد که ۵۲٪ از کارمندان ادارات معتقدند که می‌توانند هنگام کار در خانه با رفتارهای پرریسک‌تر، مانند به اشتراک‌گذاری پرونده‌های محرمانه از طریق ایمیل و استفاده از وسایل شخصی برای انجام کارهای شرکت، کنار بیایند. دلایل عدم پیروی از کنترل‌های امنیتی عبارت‌اند از احساس اینکه این پروتکل‌ها مانع بهره‌وری (۵۱٪) هستند و تحت نظارت بخش‌های IT قرار نگرفته‌اند (۴۸٪).^۷

قوانین بازی اما تغییر کرده است. تغییر مقیاس گسترده به ترتیب اجرای کارها در منزل در زمان سریع در هنگام قرنطینه، آسیب‌پذیری سازمان‌ها را در برابر حملات سایبری افزایش داد. تخمین زده می‌شود که در اوج اولین موج همه‌گیری در اروپا، در سراسر جهان حداقل ۴,۵ میلیارد نفر - بیش از نیمی از جمعیت جهان - تحت اقدامات فاصله‌گذاری اجتماعی زندگی می‌کردند.^۶ کارگران مجبور بودند از طریق دستگاه‌های شخصی یا کانال‌های باز و رو به اینترنت به زیرساخت‌ها و داده‌های مهم دسترسی پیدا کنند. طی یک شبانه‌روز، لپ‌تاپ‌های کار مجبور شدند شبکه‌های WiFi خانگی را به طور دسته‌جمعی به اشتراک بگذارند، و باعث می‌شود سطح حمله شرکت‌ها با وضوح کمتری مشخص و نفوذپذیرتر شود. تعداد اندکی از برنامه‌های تداوم تجارت (BCP) چنین آشفتگی گسترده‌ای را در چنین مدت کوتاهی رقم زده است. مراکز عملیات امنیتی شرکت‌ها (SOC) که برای نظارت و تجزیه و تحلیل فعالیت‌های غیرمعمول احتمالی در شبکه‌ها، سرورها و پایگاه‌های داده در شرایط عادی ایجاد شده‌اند، با شناسایی داده‌های خارج از محدوده در یک محیط اصلاح شده فناوری اطلاعات، دچار اختلال می‌شوند.

انتظار نمی‌رود تنظیم محیط کار در خانه موقتی با شد. شرکت‌هایی که بهره‌وری خود را از طریق قرنطینه حفظ کرده‌اند و کارکنان آن‌ها با موفقیت خود را با کار از راه دور تطبیق داده‌اند، ممکن است فضای اداری را به طور دائمی دور بیندازند، به‌ویژه هنگامی که درآمد تحت فشار قرار می‌گیرد و کسب و کارها به دنبال راه‌هایی برای کاهش پایه هزینه ثابت خود هستند.

یک تخمین نشان می‌دهد که ۷۴٪ شرکت‌ها قصد دارند بعد از اپیدمی ویروس کرونا بیش‌تر از راه دور کار کنند.^۸ این امر به شرکت‌هایی نیاز دارد تا ضمن حفظ بالاترین استانداردهای امنیت اطلاعات، هم در محل کار و هم در محیط کار مستقر در خانه، انعطاف‌پذیر و سازگار شوند.

گروهی از متخصصان مورد بررسی برای *Risk in Focus* چندین تهدید سایبری را به ترتیب احتمال رتبه‌بندی کرده‌اند. تلاش‌های فیشینگ و بدافزارهای مخرب به‌عنوان محتمل‌ترین تهدیدهای ایجاد شده دیده می‌شوند که نشان‌دهنده اهمیت رفتار، آموزش و آگاهی کارکنان در کاهش ریسک سایبری است.

چالش برای سازمان‌ها	به احتمال زیاد در سال آینده با آن روبرو خواهیم شد (ترتیب اهمیت: از بیشتر به احتمال کمتر)	تهدید سایبری
کاهش بازه زمانی بین رویدادهای امنیتی و پاسخ‌ها		فیشینگ یا تله‌گذاری
		آلودگی به بدافزار
		ورود به شبکه شرکت
		حملات DoS / DDoS
		نقض امنیت اطلاعات
		فعالیت‌های جاسوسی سایبری / نرم‌افزارهای جاسوسی
		آسیب‌پذیری‌های نرم‌افزار
		استخراج داده و اطلاعات

دیدگاه حسابرسی داخلی

حسابرسی داخلی می‌تواند نظر خود را در مورد حدی از هرگونه کاهش یا تطبیق با کنترل‌ها و پذیرش آن‌ها که احتمال نشت داده‌ها یا نقض امنیت را افزایش دهد، پیشنهاد نماید. سؤال واقعی این است - چه چیزی تغییر کرده است؟ این امر به طور خارجی (به‌عنوان مثال افزایش در تلاش‌های فیشینگ) و به طور داخلی اعمال می‌شود (به‌عنوان مثال کمبود آموزش کارکنان در زمینه آگاهی سایبری پس از بحران یا وصله‌های امنیتی دستگاه‌های دورکاری که به‌اندازه مؤثر مدیریت نمی‌شوند). حسابرسی داخلی با درک اینکه کجا بیشترین اختلال قرار دارد و کجا بیشترین ارزش‌داری‌های داده بارگذاری شده است می‌تواند تأثیر هرگونه تغییر بر ریسک امنیت اطلاعات سازمان و محیط کنترل موجود برای کاهش آن را تعیین کند.

آگاهی و درک کارکنان از ریسک امنیت اطلاعات کاملاً ضروری است. این امر در مورد پروتکل‌های مربوط به استفاده، مدیریت و ذخیره‌سازی داده‌های محرمانه برای جلوگیری از نشت داده‌ها اعمال می‌شود و برای اطمینان از اینکه کارگران می‌دانند چگونه جرایم سایبری را تشخیص دهند تا از تسلیم شدن در معرض فیشینگ و فیشینگ نیزه (هدف یک فرد خاص) و تلاش‌هایی که می‌تواند منجر به حملات مخرب گران‌بافتار و باج‌افزار و کلاهبرداری با فریب شود، جلوگیری کنند. حسابرسی داخلی می‌تواند و باید بررسی کند که آیا آگاهی از امنیت سایبری به‌اندازه کافی تقویت شده است و آیا آموزش کارکنان با توجه به تغییر در محیط کار و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به‌روز شده است. همچنین باید تلاش شود تا اطمینان حاصل شود که کارکنان برای صرفه‌جویی در وقت و تلاش فرایندهایی را دور نمی‌زنند.

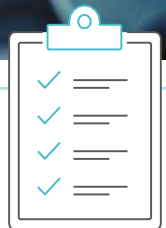
حسابرسی داخلی همچنین می‌تواند یک برد صدأ^۹ برای تیم‌های امنیت اطلاعات باشد که ممکن است مجبور شوند محیط کنترل فناوری اطلاعات را برای عملیاتی کردن کار و کارایی و بهره‌وری هر چه بیشتر کسب و کار در برابر حوادث شوک وفق دهند. ضروری است هرگونه تغییر کنترل پریسک به مدیران ارشد گزارش شود تا بررسی کند که آیا آن‌ها در اشتباه ریسک سایبری سازمان قرار دارند یا خیر.

^۸ اقدامات CFO در پاسخ به کووید-۱۹ | Gartner

^۹ A sounding board شخص یا گروهی که یکی با آن‌ها در مورد ایده، برنامه یا پیشنهادی بحث می‌کند تا نقاط قوت، مقبولیت، امکان‌سنجی، عملی بودن و غیره را ارزیابی کند.

” گروهی از متخصصان مورد بررسی برای *Risk in Focus* چندین تهدید سایبری را به ترتیب احتمال رتبه‌بندی کرده‌اند. تلاش‌های فیشینگ و بدافزارهای مخرب به‌عنوان محتمل‌ترین تهدیدهای ایجاد شده دیده می‌شوند که نشان‌دهنده اهمیت رفتار، آموزش و آگاهی کارکنان در کاهش ریسک سایبری است.“

سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



• محیط کار تازه گسترش یافته چه تأثیری بر سیستم کنترل فناوری اطلاعات در بخش‌های مختلف کسب‌وکار داشته است و این امر چه ریسک‌هایی در بردارد؟

• آیا شرکت برای ارزیابی نقاط ضعف احتمالی شبکه و دارایی‌های داده که حساسیت آن‌ها در برابر حملات و سرقت در ۱۲ ماه گذشته افزایش یافته، ارزیابی ریسک انجام داده است؟

• آیا خط اول باعث افزایش آگاهی کارکنان در مورد تهدیدهای اصلی سایبری شده و به آن‌ها می‌گوید که باید به دنبال چه چیزی باشند؟

• آیا وصله‌های امنیتی دستگاه‌های شخصی با همان استاندارد دستگاه‌های پیش‌فرض به‌روز می‌شوند و مدیریت می‌شوند؟

• آیا آگاهی کارکنان آزمایش خط اول یا دوم با تلاش‌های فیشینگ دوستانه وجود دارد؟

• آیا حسابرسی داخلی باید دفاعیه‌های فناوری اطلاعات را به طور مستقل شاید با کمک هم‌سپاری یک شریک آزمایش کند؟

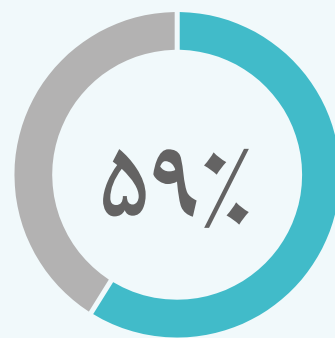
• چگونه توانایی نظارت بر مرکز عملیات امنیتی شرکت در ۱۲ ماه گذشته با مانع روبه‌رو شده یا مختل شده است؟

• آیا خط اول به طور واقعی محیط کسب‌وکار را درک می‌کند؟

• به‌عنوان مثال، آیا کاملاً تمام دستگاه‌های دارای اتصال و دسترسی به شبکه (به‌عنوان مثال دستگاه‌های اینترنت اشیا) ایمن هستند؟

• آیا برنامه‌های نرم‌افزاری جدید (به‌عنوان مثال نرم‌افزار کنفرانس ویدئویی) برای اطمینان از این‌که تداوم عملکرد برای نقص و آسیب‌پذیری‌های احتمالی امنیتی به طور مناسب و به‌اندازه کافی بررسی شده‌اند، به تصویب می‌رسند؟

“ 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



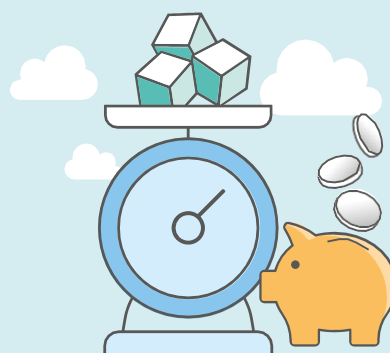
از مدیران ارشد حسابرسی در نظرسنجی ما گفتند "تغییرات قانونی و رعایت" پنج ریسک اصلی برای سازمان آن‌ها است.



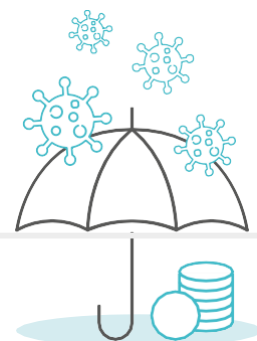
تقریباً سه چهارم (۷۲٪) از مدیران حسابرسی نیز چنین می‌گویند این یکی از پنج زمینه اصلی است که حسابرسی داخلی بیشتر وقت و تلاش خود را در آن صرف می‌کند.

“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 تغییرات اقلیمی 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



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 و وسیع‌تر، شواهدی از ناظران داده^{۱۰} نیز وجود دارد که رویکرد خود را برای اجرای *GDPR* با توجه به همه‌گیری تغییر داده‌اند. هم دفتر کمیساریون اطلاعات انگلستان و هم کمیسیون ملی کشور فرانسه در زمینه اطلاع‌رسانی و آزادی چالش‌های عملی که شرکت‌ها با توجه به آن‌چه 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 کسب‌وکار 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 ریزنی 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 نگاهشت (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

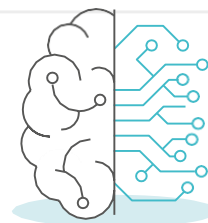
این وظیفه حسابرسی داخلی نیست که از سازگاری و رعایت شرکت‌ها اطمینان حاصل کند اما، همان‌طور که نتایج بررسی ما نشان می‌دهد، خط سوم (حسابرسی داخلی) بیشتر وقت و تلاش خود را برای اطمینان از این که عملکردهای رعایتی بیش از ریسک نظارتی است، صرف می‌کند. یکی از موارد ملاحظات اساسی برای حسابرسی داخلی این است که کسب‌وکار تاچه حد قادر به حفظ استانداردهای قابل قبول رعایتی در میان تغییرات عملیات (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 کسب‌وکار داشته است. این امر در مورد سازماندهی مجدد کسب‌وکار 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 وسوسه‌های 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. بفهمد 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؟ 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 نگاهشت (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 ویروس کرونا در کوتاه مدت و میان مدت 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 دیجیتالی شان، 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 خرده‌فروشان 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.

روند را تسریع می‌کند.

دیجیتالی شدن به طور معمول دو هدف دارد: فعال کردن استراتژی یک شرکت و تقویت فعالیت‌های آن. از نقطه نظر عملیاتی، فن‌آوری‌هایی 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 تاب‌آوری 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 همه‌گیری جهانی ویروس کرونا 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 ۵۰۰ دیگر وجود نخواهند داشت، میانگین سنی آن‌ها از ۶۱ سال در ۱۹۵۸ به ۲۲ سال کاهش یافته است.^{۱۱} 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

“و 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 خود کار 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

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 دیجیتال معادل ۹۰۰ میلیارد دلار از ۱،۳ میلیارد دلار سرمایه‌گذاری شده در تحول دیجیتال در سال ۲۰۱۹ به اهداف خود نمی‌رسند.^{۱۲} به همین دلیل مهم است که مدیریت بدانند چه پروژه‌هایی در جریان هستند و چیهستی 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 همه‌گیری جهانی ویروس کرونا است. ۲۸٪ از مدیران ارشد اجرایی گفته‌اند که در حال برنامه‌ریزی برای کاهش نوآوری هستند.^{۱۳}

این وضعیت ریسک‌های خاص خود را دارد. مطمئناً، بسیاری از کسب‌وکارها تا سال ۲۰۲۰ و ۲۰۲۱ بسته به اینکه جریان نقدی آن‌ها و سلامت صورت و 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 دیجیتال 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).

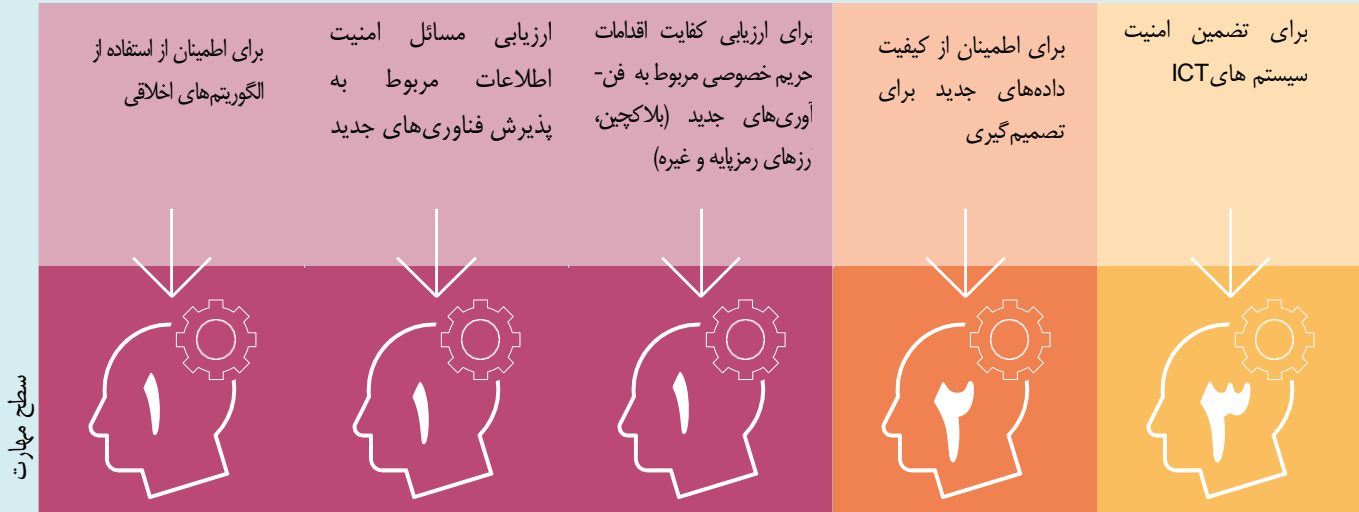
در سطح دقیق‌تر، حسابرسی داخلی می‌تواند خیلی زود خود را به عنوان مشاور در پروژه‌ها دخیل کند. حسابرسی داخلی می‌تواند با ارائه چشم‌انداز منحصر به فرد خود برای کنترل ریسک، در مرحله توسعه، در مورد فرآیندهای دیجیتالی شده مشورت کند. البته در این شرایط باید از استقلال کامل حسابرسی داخلی اطمینان حاصل شود، یعنی حسابرسی داخلی هرگز برای طراحی کنترل پاسخگو نیست و فقط مشاوره می‌دهد و حسابرسی که مشاوره می‌دهد، نباید بعداً در هیچ‌گونه حسابرسی رسمی از این فرایندها یا پروژه‌ها دخیل باشد. در مورد توسعه محصول چاپک، 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 خودش می‌تواند فن‌آوری‌ها و تکنولوژی‌ها را حسابرسی کند. تمام فرایندهای دیجیتال 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 اطمینان‌بخشی 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 عمداً 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

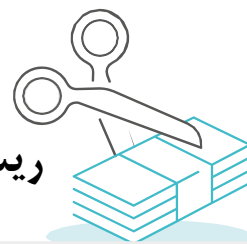


بسیار ماهر 6 عدم مهارت 1



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 آبشاری 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؟



ریسک نقدینگی و کاهش هزینه‌ها در میان کاهش تقاضا

برخی از صنایع از وقایع اخیر بهره اقتصادی برده‌اند، زیرا در این بحران فناوری برنده برجسته‌ای است به طوری که قیمت سهام فیس بوک و آمازون بسیار بالاتر از حد بالای آن‌ها قبل از کووید بوده است. اکثر آن‌ها آن قدر خوش‌شانس نبوده‌اند. آنچه قبلاً به عنوان یک مسئله در سمت عرضه آغاز شده بود، زمانی که چین با قرنطینه‌اش بین ژانویه و مارس، در حال جلوگیری از شیوع بود، به سرعت به یک نگرانی طرف تقاضا تغییر یافت. سقوط تقاضا با خشک شدن جریان‌های نقدی، بسیاری از شرکت‌ها را به ورود به حالت بقا مجبور نمود.

اولویت شرکت‌ها در سال ۲۰۲۰ ارزیابی ریسک نقدینگی از طریق مشاهده مطالبات دریافتی، بدهی‌های قابل پرداخت، موجودی کالا، مالیات و - شاید مهم‌تر از همه - پول نقد و معادل آن در سطح شرکت است. وقتی که فروشندگان (تأمین‌کنندگان) و مشتریان همه یک کار را انجام می‌دهند، هدف اصلی جلوگیری از خروجی‌های مالی و تأمین (حفظ) درآمد تا جایی که امکان‌پذیر باشد، بوده است.

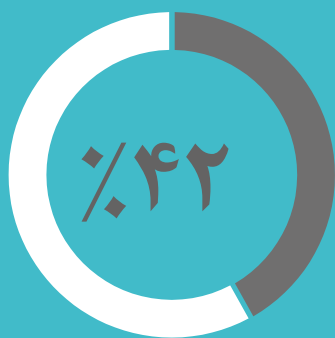
مانند سایر اثرات ریسک مربوط به همه‌گیری، این را می‌توان به اثرات کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم کرد. حتی شرکت‌هایی با ترازنامه قوی (یعنی سطح بالای دارایی، به‌ویژه پول نقد، در مقابل بدهی کم)، باید تا سال ۲۰۲۱ پایداری مالی خود را در یک فضای تجاری بالقوه چالش‌برانگیز در نظر بگیرند. صندوق بین‌المللی پول (IMF) گفته است که جهان احتمالاً با عمیق‌ترین رکود از زمان رکود بزرگ سال ۱۹۳۰ روبرو خواهد شد و هشدار داد که بهبود ممکن است بیش از آنچه انتظار می‌رفت به طول انجامد. برخی دیگر، کاهش شدید و بهبود بازارهای سهام و محرک‌های بی‌سابقه پولی و مالی را از دلایل انتظار بهبود اقتصادی V-شکل عنوان می‌کنند. از هر طرف که صحت داشته باشد، اکنون بسیاری از کسب‌وکارها در حال بررسی هزینه‌های سرمایه در گردش و حاشیه آن‌ها در خطوط تجاری کم‌عملکرد برای تأمین پایداری مالی طولانی‌مدت خود هستند.

مدیران ارشد حسابرسی در شرکت‌های خدمات غیرمالی که ما برای ریسک‌های در کانون توجه سال ۲۰۲۱ با آن‌ها مصاحبه کردیم، از نقدینگی به عنوان یکی از سه ریسک فوری در میان تأثیر فوری همه‌گیری (در کنار سلامت و ایمنی کارکنان و امنیت سایبری در محیط اجرای کار در خانه) صحبت کردند. در همین حال، به نقل از بیش از دوپنجم (۴۲٪) مدیران ارشد حسابرسی در بررسی کمی ما، ریسک‌های مالی، سرمایه‌ای و نقدینگی را جزو پنج ریسک اصلی سازمان خود ذکر کردند، ۴۰٪ افزایش نسبت به ۳۰٪ رهبران حسابرسی که همان صحبت را ۱۲ ماه قبل گفته‌اند. این احتمالاً نتیجه زمان‌بندی نظرسنجی در ماه مارس است، زمانی که شیوع ویروس کرونا به اروپا رسید و به دنبال کاهش شدید نقدینگی، ریسک نقدینگی کوتاه‌مدت برای اکثر شرکت‌ها به‌طور ناگهانی افزایش یافت.

شایان ذکر است مدیران ارشد حسابرسی در شرکت‌های خدمات مالی تأکید کردند که همه‌گیری جهانی ویروس کرونا تاکنون تأثیر محدودی بر نقدینگی در بخش داشته است، زیرا در بانک‌ها هیچ‌گونه عملیاتی انجام نشده است. درحالی‌که همه‌گیری، مانند بحران مالی جهانی، یک رکود بزرگ در سراسر جهان را تسریع نموده است، سال ۲۰۰۸ هم با یک شکست بانکداری آغاز شد. در سال ۲۰۲۰، بخش مالی در شکل قوی خود باقی‌مانده و از ترازنامه‌ها در برابر دشواری یا شکست احتمالی پشتیبانی قوی نموده و در سال‌های گذشته سرمایه نظارتی تخصیص داده شده است. با این وجود، اگر وام در بخش‌های سخت آسیب‌دیده مانند اختیار مصرف‌کننده، غذاخوری و اوقات فراغت به تعداد زیاد نکول شود، که به عمق و مدت‌زمان شرایط و محیط مربوط به رکود اقتصادی بستگی دارد، ریسک‌های سرمایه افزایش خواهد یافت.

« تاب‌آوری مالی موضوع بسیار داغی است، زیرا ما درآمد و عایدی زیادی از دست می‌دهیم. من نمی‌دانم که ما در رابطه با مدیریت پروژه و سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی چگونه کنار خواهیم آمد. آیا برنامه‌های داریم؟ آیا ما به اندازه کافی وضعیت نقدی قوی داریم؟ آیا ظرفیت سرمایه‌گذاری ما تحت تأثیر قرار گرفته است؟

من می‌خواهم بدانم که چقدر از نظر اقتصادی مقاوم هستیم و از نظر تغییرات در فرآیندها، پروژه‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و غیره چه اعمال شده است. در رابطه با حسابرسی، آنچه می‌خواهم بدانم این است که فرآیندهای مهم مانند روند بودجه، روند مدیریت هزینه، تعریف بودجه، مسئولیت بودجه چگونه به خوبی کنترل شده‌اند؟»
مدیر ارشد حسابرسی، بیمارستان، بلژیک



بیش از دوپنجم (42٪) مدیران ارشد حسابرسی مدیران ارشد حسابرسی در بررسی کمی ما، ریسک‌های مالی، سرمایه‌ای و نقدینگی را جزو پنج ریسک اصلی سازمان خود ذکر کردند.



البته این بدون ریسک نیست. حذف منابع از کسب‌وکار باعث ایجاد اختلال می‌شود، می‌تواند انعطاف‌پذیری لازم برای تاب‌آوری اقتصادی را کاهش دهد و ممکن است پتانسیل رشد آینده را محدود کند. کاهش هزینه‌ها یک استراتژی رشد بلندمدت نیست. این معامله‌ای است که کسب‌وکارها باید توجه زیادی به آن داشته باشند.

درواقع، ۳۰٪ از مدیران اجرایی گفته‌اند که بهبود بهره‌وری عملیاتی یک اقدام مالی خواهد بود که در پاسخ مستقیم به کووید ۱۹ انجام می‌شود. صرفه‌جویی در هزینه ممکن است شامل به تعویق انداختن برنامه‌های نوآوری برنامه‌ریزی شده فشرده مخارج سرمایه‌ای (اگرچه این ممکن است غیرقابل توصیه باشد - به ارتباط استراتژیک و ضرورت دیجیتال در صفحه ۱۹ مراجعه کنید)، افزایش محدود کردن پرداخت‌ها به سقف مشخص یا مسدود کردن آن‌ها، استفاده از نیروی کار قراردادی به جای استخدام کامل کارمندان و انتخاب عدم تمدید اجاره‌نامه‌های دفتر اداری باشد. این امر مستلزم ارزیابی جامع عملیات در سطح شرکت مانند تولید، فروش، تبلیغات و فعالیت‌های بازاریابی است تا زمینه‌هایی را برای بهبود قابل توجه کارایی و کاهش هزینه‌ها نشان دهد.

دیدگاه حسابرسی داخلی

ریسک‌های کوتاه‌مدت مالی ممکن است تا سال ۲۰۲۱ کاهش یابد، اگرچه هیئت‌مدیره / کمیته حسابرسی می‌تواند انجام حسابرسی‌های خزانه‌داری را بطلد تا تأیید کند که ریسک‌های نقدینگی در میان کاهش مداوم سطح تقاضای موجود در حال مدیریت شدن هستند یا اینکه جریان‌های نقدی، سرمایه در گردش و سرمایه‌گذاری‌ها در شرکت‌هایی که تقاضای بالای محصولات و خدمات خود را تجربه می‌کنند، از نزدیک تحت نظارت هستند. نیاز میان‌مدت برای مهار هزینه‌ها جایی است که حسابرسی داخلی می‌تواند ارزش قابل توجهی اضافه کند، پشتیبانی از کسب‌وکارها با تجزیه و تحلیل عملیات کسب‌وکار برای تعیین شکاف‌ها و ناکارآمدی‌هایی که می‌تواند بسته شود تا به پس‌انداز منجر شود. همچنین در ارزیابی این که آیا ابتکارات کاهش هزینه‌های مدیریت اهداف روشنی دارند و کاملاً مورد بررسی قرار گرفته‌اند، یک نقش اطمینان‌دهی وجود دارد. با صرفه‌جویی بین بخشی می‌توان به اختلال نسبتاً متوسط در عملیات دست یافت. بازسازی‌های گسترده عملیاتی یا بیرون انداختن کامل واحدهای تجاری احتمالاً تأثیر مخف بیشتری خواهد داشت، اما ممکن است نسبتاً بیشتر پس‌انداز کند. کسب‌وکاری ممکن است ترکیبی از این دو را انتخاب کند، اما باید بتواند شواهدی از منطق هر اقدامی را که قصد دارد انجام دهد، نشان دهد. حسابرسی داخلی می‌تواند ارزیابی کند که آیا اثرات ثانویه و اتفاقی بعدی - مخف هزینه‌ها و نه فقط صرفه‌جویی در هزینه - در محاسبات مدیریت حساب می‌شود.

سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا مدیریت ارشد اقداماتی را برای کاهش هزینه انجام داده یا پیشنهاد داده است؟ اگر چنین است، تا چه اندازه این موارد باعث ایجاد اختلال می‌شود و آیا این مورد محاسبه شده است؟ اقدامات کاهش هزینه یا تمرکز بر بهره‌وری عملیاتی تا چه اندازه به عنوان یک ریسک، تاب‌آوری عملیاتی، رشد و برنامه استراتژیک سازمان را تهدید می‌کند؟

- آیا به ریسک‌های نقدینگی و مالی بلندمدت و مانند دسترسی به اعتبار مجدد لازم هنگام انقضا مدت وام و اوراق قرضه پرداخته و برطرف شده‌اند؟

- آیا حسابرسی داخلی می‌تواند به کسب‌وکار کمک کند تا کارایی‌ها و شکاف‌های عملیاتی را که می‌تواند برای پس‌انداز هزینه‌های طولانی‌مدت برطرف شود، شناسایی کند؟ آیا ذینفعان اصلی از جمله مدیریت ارشد این مورد را لازم دارند؟ در صورت پشتیبانی از خط اول در این ظرفیت، حسابرسی داخلی برای حفظ استقلال خود چه اقداماتی انجام داده است؟

- خزانه‌داری و مدیر مالی چقدر در تلاش برای مدیریت ریسک‌های نقدینگی شرکت موفق بوده‌اند؟
- اگر تقاضا برای محصولات یا خدمات این شرکت به طرز چشمگیری کاهش یافته باشد، آیا در صورت لزوم ریشه‌های اصلی آن شناسایی شده و برای انطباق با مدل تجاری گام برداشته شده است؟ آیا این‌ها توجیه و مستند شده است؟ تا چه حد چنین عوامل عملیاتی یا استراتژیک فوری بر پروفایل ریسک کسب‌وکار و محیط کنترل آن تأثیر گذاشته است؟

"بیش از یک از سه (۳۵٪) از مدیران ارشد سرمایه‌گذاری انسانی و مدیریت استعداد را به‌عنوان پنج ریسک اصلی ذکر کرده است، در حالی که ۲۷٪ از آنان یک سال پیش همین را گفته بودند."





مدیریت استعداد، چالش‌های سلامت و تنوع کارکنان

در سال‌های اخیر روش‌های جدید کار و سازمان‌دهی پرسنل با گرایش به سمت تنظیمات کاری انعطاف‌پذیرتر و خودمختاری بیشتر با تغییر نگرش نسلی نسبت به کار در حال اجرایی شدن بود؛ با اجباری شدن کار از راه دور تقریباً فوری، همه‌گیری آن تکامل تدریجی را تسریع می‌کند.

همه کسب‌وکارها باید درجاتی از مهارت نگاشت (نقشه‌برداری) و پیش‌بینی مهارت‌ها را برای درک و پیش‌بینی نیازهای سرمایه‌انسانی سازمان داشته باشند. این نه تنها بینش قبلی را در مورد اینکه چه مهارت‌ها و نامزدی‌هایی باید از جهان خارج تأمین شوند فراهم می‌کند و مراحمی که باید برای جذب این افراد برداشته شود - بلکه برای ردیابی و توسعه مهارت‌های موجود در کسب‌وکار به سازمان‌های تجاری کمک می‌کند تا با پر کردن موقعیت‌های داخلی، پرورش و حفظ استعداد داشته باشند.

در کوتاه‌مدت، تأمین استعدادهای درخواستی به دلیل نیاز به حفظ محیط‌های کاری ایمن و سلامت کارکنان پیچیده‌تر خواهد شد. شرکت‌ها در حال تصمیم‌گیری بین مرحله‌ای برای بازگشت کارکنان با ظرفیت محدود برای حفظ فاصله اجتماعی، یا ارائه تکالیف به صورت دائمی هستند. ممکن است نیاز شود که مصاحبه، پردازش و آموزش افراد از راه دور اتفاق بیفتد و کارفرمایان با ایجاد احساس وحدت، هدف مشترک و تعلق در میان شرایط کاری ناهمگون (نامتناسب) و از راه دور روبرو هستند، که به‌خصوص برای اعضای جدید عضو چالش‌برانگیز خواهد بود.

نامزدها ممکن است به جایایی نقش‌ها و کنار گذاشتن امنیت موقعیت فعلی خود در تیمی که می‌شناسند، برای پیوستن به یک سازمان ناآشنا در میان عدم اطمینان اقتصادی تمایلی نداشته باشند.

کارفرمایان تمایل ندارند کارکنان را وادار به بازگشت کنند و اقدامات احتیاطی برای اطمینان از سلامت جسمی کارکنان (ماسک، ضد عفونی‌کننده دست، تقسیم‌کننده‌های پرسپکس (رزین آکرلیک ترموپلاستیک شفاف)) باید انجام شود تا زمانی که این ریسک سلامتی کاهش یابد. یکی دیگر از موارد مهم ایمنی، احتمال وجود موج دوم یا امواج بیشتر از ویروس است.

از جمله دیگر روندهای اصلی کسب‌وکار که به واسطه بحران سلامت پیگیری می‌شود، مزیت رقابتی است که به شرکت‌هایی با قابلیت‌های دیجیتال مثال‌زدنی ارائه می‌شود و باعث افزایش فشار بر رقبا برای بالا بردن بازی خود می‌شود. این به معنای استخدام از یک استخر استعدادیابی دیجیتال است که در حال حاضر بسیار رقابتی است. در همین حال، برابری اجتماعی و تنوع در مرکز بحث عمومی در سال ۲۰۲۰ بود، که باعث شده اخلاق شرکت‌ها، سیاست‌های کارکنان و نمایندگی نژادی و جنسیتی بیش از هر زمان دیگری مورد توجه قرار گیرد.

بیش از یک‌سوم (۳۵٪) مدیران ارشد حسابرسی سرمایه‌انسانی و مدیریت استعداد را به‌عنوان پنج ریسک اصلی ذکر کرده‌اند، در حالی که تنها ۲۷٪ از آنان یک سال پیش همین را گفته بودند. میزان این ریسک نیز در حال افزایش است به طوری که ۳۷٪ از مدیران ارشد حسابرسی گفتند که پیش‌بینی می‌کنند سه سال دیگر این ریسک در اولویت باشد.

«همه کسب‌وکارها باید درجاتی از مهارت نگاشت (نقشه‌برداری) و پیش‌بینی مهارت‌ها را برای درک و پیش‌بینی نیازهای سرمایه‌انسانی سازمان، داشته باشند.»

کسب‌وکارها باید بیش از هر زمان دیگری هوشیار و آگاه باشند که چگونه همزمان با افزایش آگاهی از تنوع و برابری، رفتار کارکنان آن‌ها ارزش‌های فرهنگی جامعه را هماهنگ و منعکس می‌کنند. سیاست‌های استخدام، فرهنگ کار و اخلاق، زیر ذره‌بین قرار خواهد گرفت، به طوری که هرگز قبل از آن نبوده است. برابری نژادی در سال ۲۰۲۰ در مرکز بحث عمومی بود و بعد از جنبش **Black Lives Matter (BLM)** خواستار پایان دادن به خشونت پلیس و اقدامات اجرای قانون نژادپرستانه شد. بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات همبستگی خود با **BLM** را نشان داده‌اند، از جمله پارلمان اروپا که به وضوح قطعنامه الزام‌آور غیرقانونی را برای تقبیح و نکوهش نژادپرستی و برتری سفید به تصویب رساند. شرکت‌های بزرگی که علناً از تنوع پیروی می‌کنند و نابرابری اجتماعی را محکوم می‌کنند و هنوز افراد رنگین‌پوست را کم‌کار می‌کنند (فقط به صورت پاره وقت آن‌ها را به کار می‌گیرند) یا دارای اختلاف حقوق در جنسیت هستند، ممکن است با ساز سور عمومی روبرو شوند. آسیب اعتبار و شهرت این مهم را نباید دست‌کم گرفت.

با توجه به هشدارهای متخصصان و دانشمندان بهداشت، ۷۷٪ شرکت‌های بزرگ آمریکایی (یعنی شرکت‌هایی که بیش از ۱۰۰۰ کارمند دارند) این سناریو بالقوه را در استراتژی‌های بازگشت به محل کار خود گنجانده‌اند.^{۱۴} کسب‌وکارها همچنین باید مراقب تأثیرات روان‌شناختی‌ای باشند که ماه‌ها انزوا ممکن است بر کارگران آن‌ها داشته است. نتیجه نهایی این است که بدون داشتن پرسنل سالم، عملکرد یک سازمان می‌تواند به طوری مختل شود و شرکت‌هایی که مراقبت کافی از کارکنان خود ندارند، ممکن است در بلندمدت برای حفظ استعداد خود تقلا و مبارزه کنند.

این ملاحظات سلامت و ایمنی را در کانون توجه قرار داده است. ۱۷ درصد مدیران ارشد حسابرسی در بررسی کمی ما گفتند که این ریسک جزو پنج ریسک اصلی است، با افزایش ۷۰ درصدی نسبت به سال گذشته نسبت به ۱۰ درصد از رهبران حسابرسی که یک سال پیش همین را گفتند.

دستور کار تنوع اهمیت تازه‌ای به خود گرفته است و این پیامدهای سرمایه انسانی دارد. دستورالعمل گزارشگری غیرمالی، که بر اساس "مطابقت یا توضیح" عمل می‌کند و در سال ۲۰۲۰ تحت مشاوره قرار گرفته است و برای کمک به استاندارد کردن گزارش، شفافیت تنوع و شمول (در خود داری) را تشویق کرده است. از آنجاکه این دستورالعمل در سال ۲۰۱۸ به کشورهای عضو ارائه شد، افشای تنوع و شمول در منطقه بهبود یافته است و انتظار می‌رود بیشتر افزایش یابد.

دیدگاه حسابرسی داخلی

کسب‌وکار، استراتژی شرکتی و مدیریت پرسنل سازمان باید از نزدیک همسو و هماهنگ باشند. حسابرسی داخلی باید به دنبال شواهدی باشد که کسب‌وکار درک دارد و برای اطمینان از موقعیت بازار و ارتباط استراتژیک طولانی‌مدت آن، مهارت‌ها، شایستگی‌ها و نگرش‌های موردنیاز را درک کرده و پیش‌بینی می‌کند. ممکن است هیئت‌مدیره ممکن است جوایز اطمینان‌بخشی‌ای شود تا اطمینان حاصل کند که مهارت‌های خاص و مشخصات کارگران در حال مطابقت و هماهنگ شدن با پروژه‌های نوآوری برنامه‌ریزی شده است که موفقیت آینده شرکت را تعیین خواهد کرد. این امر با تغییر سریع به انجام کار در خانه (از راه دور) پیچیده‌تر خواهد شد، چالشی که کسب‌وکار نیاز دارد نشان دهد که از منظر سرمایه انسانی بر آن غلبه دارد.

چالش تنوع را می‌توان با کمک حسابرسی داخلی نیز برطرف کرد. برای یکی، دامنه‌ای برای خط سوم فراهم شده تا اثربخشی شیوه‌های منابع انسانی که برای جلوگیری از تعصبات و اطمینان از برخورد منصفانه و نمایندگی کارکنان طراحی شده است، اطمینان بخشد. علل اصلی و ریشه‌ای هرگونه تعصبات موجود یا دلایل عدم دستیابی به تنوع را تحلیل کند.

حسابرسی داخلی می‌تواند به هیئت‌مدیره / کمیته حسابرسی یک دید بی‌طرفانه در مورد چگونگی اثربخش بودن شرکت در دستیابی به اهداف تنوع خود یا کشف نقاط ضعف در رویه‌ها یا سیاست‌هایی که منجر به ناسازگاری در رفتار و پیشرفت شغلی کارکنان می‌شود، دهد. در اینجا دامنه‌ای برای حسابرسی فرهنگ یا حسابرسی عناصر فرهنگی منابع انسانی وجود دارد تا نشان دهد چگونه زندگی روزمره سازمان و رفتار کارکنان آن ارزش‌های موردحمایت آن را منعکس می‌کند.

سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



• کسب و کار چقدر در اطمینان از تندرستی و تأمین سلامت جسمی و روحی کارکنانش چه در دفتر و چه در محیط کار در خانه (دور کاری) اثربخش عمل کرده است؟ آیا از زمان همه‌گیری جهانی ویروس کرونا با ید این مورد تطبیق داده شود؟ چگونه؟

• آیا تنوع نیروی کار سازمان منعکس‌کننده ارزش‌های موردحمایت عمومی آن است؟

• چه فرایندها و سیاست‌هایی وجود دارد که برخورد منصفانه با کارکنان را تضمین می‌کند؟ آیا تعصبی خصوصاً در رابطه با نژاد، جنسیت، مذهب و گرایش جنسی وجود دارد که منجر به برخورد نابرابر با کارکنان شود؟

• آیا کسب و کار از قابلیت پیش‌بینی مهارت برخوردار است و آیا درک اینکه چه استخدام‌هایی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت موردنیاز است، وجود دارد؟

• آیا مهارت‌هایی که در کسب و کار وجود دارد ترسیم شده و آیا شکاف‌ها شناسایی شده‌اند؟ آیا شواهدی وجود دارد که کسب و کار برای تأمین نیازهای استراتژیک خود مهارت ایجاد می‌کند؟

• آیا یک استراتژی بازگشت به کار مشخص وجود دارد که سلامت و ایمنی کارکنان را در اولویت قرار دهد؟

• کسب و کار چگونه نیازهای انسانی و سرمایه‌استعدادیابی و ریسک خود را تعریف و مدیریت می‌کند؟

• آیا استراتژی منابع انسانی / نیروی کار با استراتژی شرکت، فرهنگ و ارزش‌ها همسو و هماهنگ است و آیا آن‌ها یکدیگر را آگاه می‌کنند؟

• چگونه کسب و کار قصد دارد مهارت‌های موردنیاز خود را جذب و حفظ کند؟ به‌عنوان مثال، مهارت‌های دیجیتال. چه چیزی باعث می‌شود استعداد تصمیم بگیرد در این شرکت کار کند به جای کار در شرکتی که با آن در رقابت است؟ (به‌عنوان مثال حقوق، رضایت شغلی، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، فرهنگ و ارزش‌های شرکت).

زمینه‌های دارای اولویت در منابع انسانی برای حسابرسی داخلی

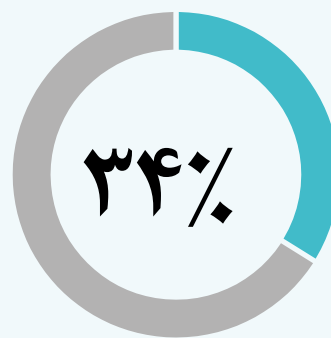
موارد زیر توسط کارشناسان موضوع به عنوان مهمترین عواملی که باید به ترتیب نزولی حسابرسی شوند، رتبه بندی شدند.

- توانایی جذب استعدادهاى جدید
- نرخ نگهداری کارکنان اصلی و کلیدی
- سطح تنوع
- سطح فرسودگی شغلی
- سرعت تصمیم‌گیری
- انعطاف‌پذیری عملیات
- غیبت
- تعهد شغلی
- پیشرفت و آموزش مداوم شخصی



" این شیوع ویروس کرونا مانند یک آزمایش بزرگ در تاب‌آوری عملیاتی است. مهم است که یک کسب و کار فرآیند صفر تا صد مشتری، سیستم‌ها و فرآیندها و تیم‌هایی که از آن پشتیبانی می‌کنند را درک کند و سپس ترتیبات تاب‌آوری مناسبی داشته باشد تا هنگامی که اجزای خاصی از کار می‌افتند (در صورت عدم موفقیت برخی مولفه‌ها)، چه تکنولوژی و چه افراد، تعویض‌هایی 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 داده‌اند.



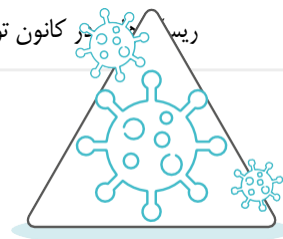
یک از چهار

۲۵ درصد مدیران ارشد حسابرسی گفته‌اند که "ارتباطات، مدیریت و شهرت" یکی از پنج ریسک کلیدی است که هم‌اکنون در سازمان خود با آن مواجه می‌شوند.

"این فرصتی برای به روز رسانی پروتکل‌ها و برنامه‌ریزی مداوم کسب‌وکار (BCP) است، زیرا ما اکنون بدترین سناریو را که به زور به همگان تحمیل شده است، داشته‌ایم. ما دقیقاً می‌دانیم 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 انعطاف‌پذیری و انطباق و وفق‌پذیری شرکت نسبت به قبل است. ما می‌توانیم مدل تولید و نحوه سازماندهی تولید را از نظر ارتجاعی بودن، تغییر و انعطاف‌پذیری 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 تاب‌آوری 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 هیچ یک برای یک قرنطینه جهانی تقریباً همزمان برنامه ریزی 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 تاب‌آوری 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 تاب‌آوری عملیاتی بیشتر بردارند. پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها:

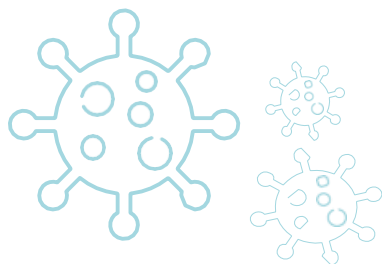
- مهمترین خدمات کسب و کارشان که در صورت ایجاد اختلال می‌تواند بیشترین آسیب و بی‌ثباتی را در عملکرد و مشتریان آن‌ها (و برای شرکت خدمات مالی، سیستم مالی و بازارها) ایجاد کند، شناسایی کنند.
- برای هر خدمت مهم کسب و کار تاب‌آوری فشار (توان تحمل ضربه) را تعیین کنند، که حداکثر سطح قابل تحمل را مختل می‌کند.
- افراد، فرایندها، فناوری، امکانات و اطلاعاتی را که از خدمات مهم تجاری پشتیبانی می‌کنند، شناسایی و مستند کنند.
- استرس توانایی 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 کارایی 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 برنامه ریزی 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 حسابرسی این موضوع را در میان پنج اولویت اصلی ریسک سازمان خود قرار دادند. ۱۰٪ مدیران ارشد حسابرسی 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 تاب‌آوری 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 محل مانند قطع یا حوادث شدید آب و هوایی باشد، تاب‌آوری 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. تاب‌آوری 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 متمرکز دارد.

همه‌گیری، فرصتی ایده‌آل برای همه سازمان‌ها برای بررسی تاب‌آوری 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، کسب و کارها 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 تاب‌آوری 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 و 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.^{۱۵} 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.

^{۱۵} 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 رای می‌دهند و آن‌ها را نمی‌خرند.

دیدگاه حسابرسی داخلی

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. تاب‌آوری 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 بازایی آزمون را بر اساس توان تحمل آن‌ها تعیین کنند. حسابرسی داخلی می‌تواند هرگونه خلأ در بلوغ رویکرد سازمان برای مقاومت و تاب‌آوری 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



- سازمان چقدر در پاسخگویی و سازگاری با همه‌گیری موثر بوده است؟ آیا این سازگاری 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^{۱۶} را انجام داده است؟ چه درس‌هایی آموخته شده‌اند؟
- آیا حسابرسی داخلی به جای بررسی کار 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 راهبری این تصمیمات طبق آن چه که مورد انتظار بوده و بر اساس داده‌ها و فرضیات صحیح و سازگار و منسجم انجام شده است؟ آیا مدیریت بر اثرات اولین تصمیماتی را که گرفته است، نظارت کرده و بر اساس نتایج آن تصمیمات عمل نموده است؟
- 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 شود؟
- 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؟

A close-up photograph of a person's hand, wearing a black smartwatch, placing a white ballot into a white ballot box. In the background, a woman with long hair is smiling, looking towards the camera. The scene is brightly lit, suggesting an indoor setting like a polling station.

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 به‌عنوان 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. به‌عنوان مثال، انگلستان تصمیم گرفت شرکت هوآوی 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 اویغور 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.^{۱۷}

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.^{۱۸}

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.

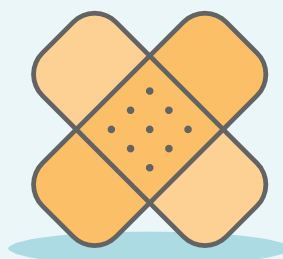
این موضوع قبل از آن بود که شیوع ویروس کرونا به‌عنوان یک بیماری همه‌گیر جهانی شناخته شود. پس از آن شکاف‌های ملی‌گرایانه نیز تشدید شده است. محدودیت‌های مرزی از سال ۲۰۲۰ اعمال شده و سؤالاتی در مورد ریسک‌های ناشی از اتکای صنعت غرب به تولید و فناوری چین مطرح گردید. بخش‌های فناوری ایالات متحده و چین پیش از 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 به‌منظور 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

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.



"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

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 م شکوک 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

شده است، در نظر بگیرید.)

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 قابل توجه 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 کسب و کارهای 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 همه‌گیری باعث گسترش هرچه بیشتر شکاف ثروت شود، به طوری که 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 بی‌سابقه 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

چشم‌انداز حسابرسی داخلی

در حال حاضر کار حسابرسی در این زمینه برای قسمت کوچکی از بخش‌های حسابرسی داخلی در اولویت است (۰٫۳٪). 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 تاب‌آوری 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 با‌خورد استراتژی گنجانده شده است را اطمینان بخشد.

سوالات 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 که 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 همه‌گیری، به سرعت از عرضه، به تقاضا تبدیل شد. فقط ۲۶٪ از مدیران ارشد حسابرسی زنجیره تأمین، برون‌سپاری و ریسک طرف "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 جهانی 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 مداوم 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. به‌عنوان 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 لوازم‌خانگی، 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 کک ۴۰، فرانسه



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

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

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

ملاحظات مربوط به ریسک تأمین‌کننده

بررسی کارشناسان موضوعی برای گزارش امسال، موارد زیر را به‌عنوان 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 طرف "In")

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 با شد. انعطاف‌پذیری و چابکی می‌تواند به کاهش این موارد کمک کند. در واقع، 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 تعبیه 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.

سوالات 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.

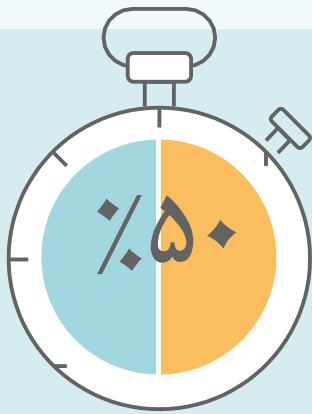
- ریسک زنجیره تأمین و برون‌سپاری شرکت چگونه تعیین می‌شود؟ و آیا ارزیابی‌های ریسک پس از همه‌گیری به‌روز شده است؟ آیا در ارزیابی اخیر ریسک زنجیره تأمین برای ریسک‌های متمرکز عرضه‌کننده و وابستگی‌ها در نظر گرفته شده است؟
- هرگونه نوسان پیش‌بینی ناپذیر و سریع ناشی از همه‌گیری جهانی ویروس کرونا چگونه بر زنجیره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

"افراد بخصوصی مانند پرسنل تالار معاملات یا کارکنان خزانه‌داری در شرایط عادی دورکاری نمی‌کنند. اجازه دادن به آن‌ها برای دورکاری به اقدامات امنیتی و پروتکل‌های بسیار بیشتری احتیاج دارد، زیرا اینها جزو حوزه‌هایی هستند که پتانسیل و تأثیر بیشتری از تقلب و شکاف سایبری می‌پذیرند. به همین دلیل به‌طور سنتی این دیدگاه وجود داشته است که به‌هیچ‌وجه کارکنان خزانه‌داری و تالار معاملات امکان دورکاری ندارند. مدیریت ریسک باید ابتدا تدابیر لازم برای امکان‌پذیر کردن این امر را بپذیرد و پس از آن ما به ورود حسابرسی و بررسی این مناطق پرریسک، و تقویت تدابیری که برای سازگاری با این تغییرات در نظر گرفته شده است، نیاز داریم."

رئیس کمیته حسابرسی، بانک چندملیتی هلندی، هلند



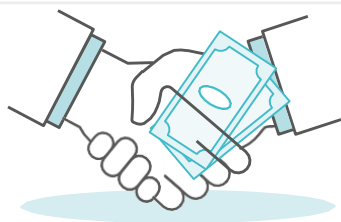
از هر چهار مدیر ارشد حسابرسی، یک نفر (۲۵٪) می‌گوید که "رشوه‌خواری، کلاهبرداری و سایر جرائم مالی" یکی از پنج ریسک اصلی سازمان آن‌ها بوده است.



۵۰ درصد می‌گویند که "رشوه‌خواری، کلاهبرداری و سایر جرائم مالی" یکی از پنج حوزه اصلی در معرض ریسک است که حسابرسی داخلی بیشترین وقت و تلاش خود را صرف آن می‌کند.

"دستیابی به مفاهیم قدیمی از مد افتاده مانند تفکیک وظایف، کمی دشوارتر است؛ یا روش‌های فرآیندی بیش‌تری برای غلبه بر یک مشکل یا محدودیت وجود دارد که مردم در محیط دورکاری می‌توانند راحت‌تر از آن‌ها استفاده کنند. رویدادها به روش‌های گوناگونی و از راه‌هایی که شما ممکن است در شرایط عادی انتظار آن را نداشته باشید، اتفاق می‌افتند. برخی از فعالیت‌های پرریسک فاقد نظارت و محیط کنترلی عادی می‌باشند."

رئیس کمیته حسابرسی، بیمه‌گر بهداشت جهانی، انگلستان



تقلب و بهره‌برداری از اختلالات عملیاتی و اقتصادی

دو نیرو کسب‌وکارها را در معرض ریسک جرائم مالی شدیدتر قرار می‌دهند. اول، ترفندهایی برای استفاده از بحران توسط کلاهبرداران، با استفاده از تکنیک‌های پیچیده و سطح بالای دیجیتالی افزایش یافته است. دوم، به نظر می‌آید که در ماه‌های اخیر اثر کنترل‌ها ضعیف شده است. به‌عنوان مثال، با توجه به اخلاط در عملیات و فعالیت نظارت بر تقلب، ممکن است شناسایی معاملات یا مشتریان مشکوک دشوارتر باشد.

یک چالش بزرگ برای بانک‌ها این بوده که با تعطیل شدن دفاتر، به‌روزرسانی فرایندها و کنترل‌ها برای کاهش ریسک‌های جدید، و اطمینان از ادامه توانایی شناسایی مشتریان و معاملات مشکوک، زمان می‌برد. FATF بهره‌مندی از رویکردهای مبتنی بر ریسک انعطاف‌پذیر در مبارزه با پول‌شویی را برجسته کرد؛^{۲۰} این رویکردها با لزوم هوشیاری نسبت به ریسک‌های مالی غیرقانونی جدید و موجود، تعدیل شده‌اند که شامل تظاهر، کلاهبرداری از سرمایه گذاری و کالا، و همچنین تجارت داخلی مربوط به بحران می‌باشد. قانون‌گذاران تشخیص داده‌اند که شرکت‌ها ممکن است نیاز به اولویت‌بندی مجدد یا ایجاد تأخیر منطقی در برخی از فعالیت‌ها دارند؛ مانند راستی‌آزمایی مستمر مشتری، اما آن‌ها نباید اقدام به تعدیل اشتباهی ریسک (میزان ریسک‌پذیری) خود کنند یا اینکه فعالیت‌های نظارت بر معاملات را به حالت تعلیق درآورند. هرگونه کاهش یا تأخیر در پیگیری راستی‌آزمایی، با توجه متمرکز بر معاملات و مشتریان دارای ریسک بالاتر، باید مبتنی بر ریسک باشد. همچنین باید برنامه‌ای تنظیم شود که بتوان در هر زمان ممکن، به کار عادی خود برگشت.

در پی پیچیدگی مسائل در میان همه‌گیری جهانی ویروس کرونا، بانک‌ها مجبور به ایجاد تعادل در مدیریت وام‌های امدادی (جبرانی) به کسب‌وکارها شدند، و این فرآیندها را به نحوی ایجاد کردند که تا حد ممکن روان و به موقع باشد و به همین سبب احتمال سوءاستفاده از این وام‌ها توسط مجرمان وجود دارد. برخی اقدامات راستی‌آزمایی از قبیل تأیید مشتری، باید در برنامه‌های کمکی دولت ساده‌سازی شود تا این وجوه در اسرع وقت در دسترس قرار گیرد. در برخی موارد، در صورت شناسایی ریسک‌ها در مراحل بعد، ممکن است این امر مستلزم راستی‌آزمایی مستمر یا بررسی وام‌ها باشد.

فضای رکود اقتصادی و افزایش فشار بر مدیریت برای سودآوری کافی، ممکن است وسوسه تجارت با افرادی را که بهتر است سازمان درگیر آن‌ها نشود، افزایش دهد. با هدف اصلی نگرانی تداوم کسب و کار، همین فشار ممکن است موجب کاهش توجه به راستی‌آزمایی رویه‌ها و فرایندهای لازم شود؛ درحالی‌که منابع سرمایه‌گذاری شده در رعایت و نظارت بر رفتار، ممکن است با تغییر اولویت‌ها کاهش یابد.

از هر چهار مدیر ارشد حسابرسی یکی (۲۵٪) می‌گوید که رشوه‌خواری، کلاهبرداری و سایر جرائم مالی یکی از پنج ریسک اصلی سازمان آن‌ها بوده است که افزایش قابل توجه ۱۹ درصدی نسبت به ۲۱ درصد که سال قبل همین را گفته بودند، دارد. در همین حال، ۵۰٪ می‌گویند که این امر یکی از ۵ حوزه اصلی ریسک می‌باشد که حسابرسی داخلی بیشترین وقت و تلاش را صرف آن می‌کند؛ بیش از ۵۶ درصد افزایش در ۳۲ درصد از مدیران ارشد حسابرسی که یک سال پیش همین مطلب را بیان کردند. مطمئناً در شرایط فعلی دلیلی برای بررسی و مو شکافی دقیق جرائم مالی وجود دارد.

مرجع بانکداری اروپا (EBA) در تاریخ ۳۱ مارس ۲۰۲۰ هشدار داد که به دنبال همه‌گیری ویروس کرونا، احتمالاً تکنیک‌ها و کانال‌های جدید پول‌شویی پدید می‌آید. این مقام، تجارت بین‌الملل را به‌عنوان یک حوزه بالقوه ریسک مشخص کرد و بیان کرد که بانک‌های پردازش‌کننده پرداخت‌های مرتبط با معاملات تجاری، باید اقدامات بیشتری را انجام دهند تا مشخص کنند که آیا جریان‌های غیرمنتظره - به‌ویژه با مشتریان یا مناطقی که به‌شدت تحت تأثیر ویروس کرونا قرار دارند - منشأ قانونی دارند.

مبارزه با پول‌شویی همچنان یک نقطه فشار برای بانک‌ها محسوب می‌شود، به‌ویژه هنگامی که مجرمان به دنبال بهره‌برداری از اختلالات مداوم کنونی می‌باشند، زیرا تا هنگامی که میزان شیوع ویروس کرونا به سطوح قابل کنترل‌تری برسد و فعالیت‌های واحدهای تجاری به دفتر کار منتقل شود، واحدهای اقتصادی دورکاری می‌کنند. گروه ویژه اقدام مالی (FATF) در مورد جرائم مالی غیرمجاز مرتبط با ویروس کرونا، به‌ویژه پول‌شویی و تأمین مالی تروریسم، به وام‌دهندگان هشدار داده است.^{۱۹}



"مبارزه با پول‌شویی همچنان یک نقطه فشار برای بانک‌ها محسوب می‌شود، به‌ویژه هنگامی که مجرمان به دنبال بهره‌برداری از اختلالات مداوم کنونی می‌باشند، زیرا تا هنگامی که میزان شیوع ویروس کرونا به سطوح قابل‌کنترل‌تری برسد و فعالیت‌های واحدهای تجاری به دفتر کار منتقل شود، واحدهای اقتصادی دورکاری می‌کنند."

چشم‌انداز حسابرسی

حسابرسی داخلی می‌تواند به مدیریت و هیئت‌مدیره کمک کند تا با شناسایی پیامدهای احتمالی هرگونه اختلال اخیر در عملیات کسب و کار، به دیدگاه به روزرسانی شده‌ای از ریسک بروز تقلب در کسب و کار و پول‌شویی دست یابد. ممکن است چارچوب کنترلی و نظارت بر فعالیت‌های بالقوه مجرمانه، به دلیل کاهش تعداد افراد و دور کاری تضعیف شده باشد و باعث ایجاد شکاف‌هایی در کشف تقلب و همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای مشتریان و کارمندان مغرض شود. همچنین باید توجه شود که توانایی شرکت برای همراهی و کسب اطلاع از پیشرفت‌های فن‌آوری، همگام با افزایش پیچیدگی استفاده کلاه‌برداران از تکنیک‌های پیشرفته دیجیتال حفظ شود.

حسابرسی داخلی می‌تواند آگاهی سازمان از نقاط مهم و ریسکی مانند موارد مورد توجه نهادهای نظارتی از جمله معاملات تجاری و سوءاستفاده و اختلاس از کمک‌های مالی داخلی و بین‌المللی و بودجه اضطراری را بررسی کند. خط سوم باید به دنبال این باشد که چگونه اقدامات راستی‌آزمایی مشتری کاسته شده‌اند و اینکه چگونه مجرمان ممکن است راه‌هایی برای دور زدن این اقدامات پیدا کرده باشند. نکته اساسی اینکه ضروری است هرگونه فعالیت‌های راستی‌آزمایی یا نظارت که به‌منظور افزایش سرعت و چابکی عملیات در هنگام بحران از اولویت خارج شده باشد، در هنگامی که واحد اقتصادی وضعیت عملیاتی خود را تا حدی به حالت عادی بازگردانده شد، مطابق با استانداردهای قبلی یادآوری و اقدام شود. همچنین واحد تجاری باید بتواند شواهدی ارائه دهد که نشان می‌دهد از رویکرد هوشمند مبتنی بر ریسک برای هرگونه اقدام سازگاران‌های که انجام داده، پیروی کرده است.

همان‌طور که سازمان با فشارهای احتمالی رکود اقتصادی در سال ۲۰۲۱ مقابله می‌کند، حسابرس داخلی باید در مورد اینکه آیا این امر احتمال رشوه را به‌عنوان وسیله‌ای برای تأمین قراردادهای حیاتی و تحقق اهداف مالی افزایش داده است، در نظر بگیرد. چالش‌های اقتصادی ممکن است توجه کسب‌وکار را از ریسک‌های جرائم مالی دور کرده باشد، زیرا می‌خواهد تا حد امکان رقابتی بماند و بقای خود را در یک فضای تجارت چالش‌برانگیز تضمین کند؛ بنابراین حسابرسی داخلی باید در نظر داشته باشد که چگونه هر دو اختلال عملیاتی و اقتصادی، بر ریسک‌های مربوط به جرائم مالی که افراد داخلی و مجرمان خارج از سازمان مرتکب شده‌اند، تأثیر می‌گذارد.

سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا کسب و کار به اندازه کافی رویکرد مبتنی بر ریسک را برای راستی‌آزمایی مشتری اتخاذ کرده است؟ چه چیزی در پاسخ به همه‌گیری تغییر کرده، آیا این ریسک ارزیابی و مستند شده است؟ و آیا اقداماتی که کنارگذاری و تسهیل شده بودند مجدداً به کار گرفته شده است؟
- آیا نظارت و پیگیری معاملات مشکوک به هر طریقی تغییر کرده است؟ آیا ظرفیت نظارت کامل از آن زمان دوباره برقرار شده است یا برنامه‌ای برای انجام این کار وجود دارد؟
- آیا کنترل‌های تعیین شده برای پیشگیری و تشخیص رفتارهای متقلبانه و جرائم مالی هنوز برقرار است و کار می‌کند؟ این‌ها ممکن است شامل کنترل‌های سخت مانند نظارت بر معاملات و راستی‌آزمایی، تا کنترل‌های نرم‌تر مانند آگاهی کارکنان و آموزش رعایت باشد.
- آیا این کنترل‌ها برای مقابله با افزایش تکنیک‌های پیچیده دیجیتال که برای ارتکاب کلاهبرداری و سایر جرائم مالی استفاده می‌شود، به‌روز شده‌اند؟
- آیا بالاترین استانداردهای اخلاقی همچنان از بالا به پایین در کل سازمان ارتقا می‌یابد؟ به‌عنوان مثال، آیا مدیریت ارشد در این زمینه پیشرو است؟
- آیا و وضعیت اقتصاد و تأثیر آن بر کسب و کار باعث تضعیف تلاش‌های کاهش ریسک رشوه‌خواری شده؛ به طوری که سازمان تمرکز و اولویت خود را به سمت حفظ سودآوری تغییر می‌دهد؟
- چگونه هرگونه بی‌ثباتی در عملیات کسب و کار بر توانایی سازمان در مدیریت تقلب و ریسک‌های پول‌شویی تأثیر گذاشته است؟ از چه راه‌هایی؟



از مدیران ارشد حسابرسی "تغییرات اقلیمی و پایداری محیطزیست" را به عنوان یکی از پنج ریسک کلیدی شرکت خود ذکر کردند که بیش از ۵۰ درصد افزایش نسبت به ۱۴ درصدی را نشان می دهد که در نظرسنجی Risk in Focus سال گذشته همین را بیان کردند.

"اگر کارها را به درستی انجام ندهیم، شرکت در طولانی مدت به فعالیت خود ادامه نخواهد داد. ما باید پایدار باشیم. در حسابرسی داخلی، برخی از شاخص های پایداری در گذشته و فرایندهایی را که تحت تأثیر تغییرات پایداری از جمله حمل و نقل، خرید کالا، فعالیت تحقیقاتی و غیره تحت تأثیر قرار گرفته اند، بررسی کرده ایم؛ بنابراین ما به خوبی از فرایندهایی که تحت تأثیر تعهدات جدید شرکت در زمینه پایداری قرار خواهند گرفت، آگاهی داریم."

مدیر ارشد حسابرسی، صنعت خرده فروشی IBEX35، اسپانیا

"به عنوان یک فرصت، موضوعی که باید در دستور کار شرکت باشد، هر چیزی پیرامون چرخه اقتصاد، پایداری و چگونگی کسب اطمینان از مدیریت اثر اکولوژیکی ما است. ما به طور مداوم در مورد شاخص پایداری داو جونز موضع داریم و گزارش های سالانه پایداری را تولید می کنیم و همچنین از حامیان فعال و صریح اهداف سازمان ملل هستیم. اما آیا کسب و کارهای ما به اندازه کافی روی محصولاتی کاملاً چرخه مند که از بازار گرفته شده و دوباره استفاده می شوند، کار می کنند؟ فکر می کنیم کارهای بیشتری باید انجام شود. این امر تا حد زیادی یک فرصت استراتژیک است. اما طولی نخواهد کشید که در وهله اول این امر به یکی از نیازهای کسب و کار تبدیل می شود."

مدیر ارشد حسابرسی، عضو شرکت فناوری بهداشت در Euronext، هلند

تغییرات ناشی از همه گیری، نیمه زگاهی به آینده ای پاک تر و آرام تر می دهد. با این وجود، کاهش چشمگیر انتشار گازها هیچ تأثیری بر سطح CO₂ جو نخواهد داشت، به طوری که در بالاترین سطح خود برای دو میلیون سال باقی می ماند.

Source: MetOffice





تغییرات اقلیمی: بحران بعدی؟

حسابرسی داخلی به‌طور فزاینده‌ای چالش‌ها و ریسک‌های شرکت را در دستیابی به اهداف پایداری و به‌حداقل‌رساندن سهم خود در تغییرات اقلیمی تشخیص می‌دهد. تقریباً یک‌چهارم (۲۲٪) از مدیران ارشد حسابرسی "تغییرات اقلیمی و پایداری محیط‌زیست" را به‌عنوان یکی از پنج ریسک کلیدی شرکت خود ذکر کردند که بیش از ۵۰ درصد افزایش نسبت به ۱۴ درصدی را نشان می‌دهد که در نظر سنجی *Risk in Focus* سال گذشته همین را بیان کردند. با توجه به پیش‌بینی ۴۱٪ از مدیران حسابرسی در خصوص این که این امر یکی از پنج ریسک اصلی در دوره سه‌ساله خواهد بود، پیش‌بینی می‌شود که این مسیر ادامه داشته باشد. انتظار نمی‌رود که هیچ حوزه ریسک دیگری در این دوره اولویت بیشتری کسب کند.

اما ریسک پایداری و اقلیمی فقط مربوط به هزینه‌های تأمین مالی نیست. تغییرات شدید آب‌وهوایی و زیست‌محیطی در حال تغییر شکل زنجیره‌های تأمین هستند. از منظر تقاضا، مشتریان در تلاش‌اند تا مصرف کربن را کاهش دهند و همچنین توجهشان به شرکت‌هایی که پایداری را در قلب مأموریت خود قرار می‌دهند، جلب می‌شود. همه‌گیر جهانی و ویروس کرونا ممکن است آگاهی مردم را در مورد تأثیر انسان بر جهان افزایش دهد و اینکه چه کاری می‌توانند انجام دهند تا با تعدیل عادات مصرفی خود، آسیب‌های ناشی از رفتار خود را به حداقل برسانند؛ بنابراین، یک الزام تجاری برای شرکت‌ها به‌منظور ارائه محصولات و خدمات پایدار که با تغییر ارزش‌های مصرف‌کننده همسو است، وجود دارد.

در دسامبر ۲۰۱۹، اتحادیه اروپا با یک واقعه برجسته تاریخی موسوم به "معامله سبز" موافقت کرد تا کاری کند که تا سال ۲۰۵۰ تولید خالص گازهای گلخانه‌ای در اقتصاد و جامعه آن به صفر برسد. کمیسیون اروپا "قانون اقلیمی اروپا" را پیشنهاد کرده تا این برنامه دشوار بلندپروازانه سیاسی را به‌طور قانونی ثبت و حفظ کند. از آن زمان تاکنون، همه‌گیری موجب تحمل خسارات اقتصادی بزرگی شده و دولت‌ها و بانک‌های مرکزی را وادار به ارائه بهترین بسته‌های انگیزشی مستلزم کوشش و تلاش بسیار در تاریخ کرده است.

این همه‌گیری باعث بزرگ‌ترین افت سالانه انتشار کربن در طول تاریخ به‌طور مطلق و همین‌طور از زمان جنگ جهانی دوم به لحاظ نسبی می‌شود که نتیجه کاهش فعالیت‌های صنعتی، سفرهای هوایی، مسافرت‌های کاری و مصرف انرژی در بیشتر سال ۲۰۲۰ است. داده‌های ماهواره‌ای که توسط آژانس فضایی اروپا و ناسا جمع‌آوری شده است، نشان می‌دهد که میزان NO_x در برخی از مراکز صنعتی بزرگ اروپا در حین قرنطینه، به نصف کاهش یافته است.^{۲۱} تغییرات ناشی از همه‌گیری، نیم‌نگاهی به آینده‌ای پاک‌تر و آرام‌تر می‌دهد. با این وجود، کاهش چشمگیر انتشار گازها هیچ تأثیری بر سطح CO₂ جو نخواهد داشت، به‌طوری‌که در بالاترین سطح خود برای دو میلیون سال باقی می‌ماند.^{۲۲}

در هر صورت، سال ۲۰۲۰ اهمیت چالش‌های آب‌وهوایی پیش رو و همچنین نیاز به تغییرات بزرگ و پایدار را آشکار کرده است، برای اینکه اتحادیه اروپا بتواند به هدف صفر شدن انتشار گازها را تا سال ۲۰۵۰ دست یابد. امید به بهبود اقتصادی در سال ۲۰۲۱ می‌تواند منجر به افزایش انتشار کربن شود. با کاهش اضطرار بحران ویروس کرونا، شرکت‌ها باید الزام‌های تجاری خود را با تمرکز نوین بر تعهد به خنثی‌سازی کربن و پایداری عملیات و استراتژی‌های خود در آینده، متعادل کنند.

در ژانویه ۲۰۲۰، لری فینک، مدیرعامل BlackRock، بزرگ‌ترین شرکت مدیریت دارایی جهان، از بودن "در آستانه یک تغییر شکل اساسی در امور مالی" خبر داد و گفت که "در آینده نزدیک - و زودتر از آنچه پیش‌بینی می‌شود - یک تخصیص قابل توجه و معنی‌دار سرمایه متفاوت از آنچه تاکنون در نظر گرفته می‌شده است، وجود خواهد داشت." شرکت‌هایی که بدون برنامه مشخص و تعهد به پایداری محیط‌زیست از شرایط رکود خارج می‌شوند، هزینه‌های مالی طولانی‌مدت تأمین مالی را افزایش می‌دهند و یا اینکه به‌طور کامل خارج از بازار سرمایه‌گذاری می‌شوند، زیرا سرمایه‌گذاران به‌طور فزاینده‌ای برنامه‌های شرکت‌ها را برای به حداقل رساندن ریسک اقلیمی موشکافی و بررسی می‌کنند.

اتحادیه اروپا (EU) با درک نیاز به سبز شدن اروپا و سازگاری با اصول دموکراتیک آن، در ماه ژوئیه سال ۲۰۲۰ با حمایت مالی ۷۵۰ میلیارد یورویی موافقت کرد که این مبلغ با نظارت کمیسیون اروپا (EC) بین کشورهای عضو توزیع می‌شود. ۳۰٪ مبلغ از صندوق بهبودی یا ۲۲۵ میلیارد یورو برای اهداف اقلیمی مانند حمل‌ونقل سبزتر، صنعت و انرژی پاک و نوسازی خانه‌ها استفاده می‌شود. این موضوع به معنی اشاره به تخصیص‌های مشابه در بودجه‌های آینده اتحادیه اروپا نیست. بنابراین، ممکن است که ۲۰۲۰-۲۰۲۱ نقطه عطفی باشد که دولت‌ها و کسب و کارهای اروپایی با اقدام قاطع در مورد بحران آب‌وهوا، این مسئولیت را رهبری کنند.

کنسرسیومی متشکل از ۱۸۰ محقق، سازمان‌های غیردولتی، وزرای ۱۰ کشور اروپایی و رهبران کسب و کار از جمله مدیران اجرایی /یکیا، لورنال و یونیپلور نامه‌ای سرگشاده نوشتند که بیان می‌دارد بهبود اقتصاد اروپا ناشی از بحران ویروس کرونا باید هم‌زمان با اهداف اقلیمی اتحادیه اروپا از طریق بسته‌های انگیزشی سبز با هماهنگی و همراهی یکدیگر به عنوان یک کل دارای ارتباط تنگاتنگ پیش رود. تحقیقات نشان می‌دهد پروژه‌هایی که باعث کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای را کاهش می‌دهند و همچنین تحریک رشد اقتصادی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، بازده بالاتری از هزینه‌های دولت نسبت به هزینه‌های انگیزشی معمولی، در کوتاه‌مدت و بلندمدت دارند^{۲۳}.

دیدگاه حسابرسی داخلی

"چقدر برای بحران تغییرات اقلیمی آمادگی داریم و چه کاری انجام می‌دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که به جای مشارکت در بحران، آن را به سود خودمان تبدیل کنیم؟"

بین ضرورت و شدت ریسک تغییر اقلیمی - همان‌طور که توسط کسب و کارها، تیم‌های اجرایی آن‌ها، هیئت‌مدیره‌ها و مدیران ارشد حسابرسی تشخیص داده شده است - و زمان و منابع صرف شده برای حسابرسی در این حوزه، یک تفکیک و گسستگی وجود دارد. تنها ۶٪ از مدیران حسابرسی بیان می‌کنند که تغییرات اقلیمی و پایداری محیط‌زیست، یکی از پنج حوزه‌های کلیدی است که حسابرسی داخلی بیشترین وقت و تلاش خود را صرف آن می‌کند، اگرچه این میزان به ۲۳ درصد افزایش می‌یابد که به گفته آن‌ها تا سه سال دیگر این موضوع در تمرکز اصلی خواهد بود. این امر منعکس‌کننده یافته‌های اصلی و مهم حسابرسان داخلی آمریکای شمالی در سال ۲۰۲۰ است که نشان داد ۹۰٪ از مدیران حسابرسی قصد ندارند هیچ بخشی از برنامه حسابرسی سالانه خود را به پایداری اختصاص دهند.

این گسستگی و تفکیک عمده ممکن است به دلیل درک دامنه محدود حسابرسی در این زمان با توجه به عدم بلوغ نسبی مدیریت ریسک پیرامون ریسک‌های اقلیمی و پایداری، توضیح داده شود. همچنین ممکن است با انتخاب کاهش هم‌پوشانی‌ها به وسیله بررسی مستقل گزارش‌های پایداری که توسط حسابرسان مستقل انجام می‌شود، توضیح داده شود.

با این حال، حسابرسی داخلی موارد زیادی برای ارائه دارد. یکی از بزرگ‌ترین درس‌هایی که کسب‌وکارها می‌توانند از بحران ویروس کرونا بگیرند، میزان آمادگی آن‌هاست. اکنون زمان آن فرارسیده است که سازمان‌ها سرعت پاسخ‌دهی خود را نسبت به شرایط فعلی و ریسک‌های ناشی از افزایش بحران تغییرات اقلیمی افزایش دهند. همه‌گیری جهانی ویروس کرونا نشان داد که شرکت‌ها به صورت غافلگیرانه‌ای در این موقعیت برون‌ج قرار گرفتند. بهانه‌ای برای عدم آمادگی مشابه در برابر ریسک‌های تغییرات اقلیمی وجود نخواهد داشت، به همین دلیل به شرکت‌ها به طور منصفانه‌ای هشدار داده شده است.

بنابراین، حسابرسی داخلی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا به این سؤال پاسخ دهند که ما چقدر برای بحران اقلیمی آمادگی کافی داریم و چه کاری انجام می‌دهیم تا اطمینان حاصل کنیم که به جای مشارکت در بحران، آن را به سود خودمان تبدیل می‌کنیم؟ این امر به این سادگی نیست که به عنوان یک موضوع ارزیابی شود که آیا کسب و کار اقدامات احتمالی پیش‌بینی شده در مواقع بحران، به عنوان مثال، برای حوادث شدید آب و هوایی که موجب از دسترس خارج شدن تأمین‌کنندگان می‌گردد، دارد یا خیر. این مسئله مربوط به طول عمر استراتژی کسب‌وکار و همچنین ادغام تغییرات اقلیمی و پایداری در اهداف شرکت می‌باشد. حسابرسی داخلی می‌تواند فرایندهای تصمیم‌گیری اجرایی را ارزیابی کند تا شواهدی مبنی بر توجه کافی به این موضوعات کسب کند تا نظر خود را در مورد مدیریت این ریسک در اساسی‌ترین سطح استراتژیک، ارائه دهد.

حسابرسی داخلی می‌تواند این حوزه را در سطح عملیاتی باتوجه به دیدگاه عمیق آن در فرایندهای مربوط به پایداری، از تأمین مواد گرفته تا حمل‌ونقل، تدارکات و مدیریت پسماند بررسی کند. خط سوم می‌تواند به مدیریت ارشد کمک کند تا اولین گام‌هایی را که می‌تواند برای از بین بردن شکاف‌های پایداری و بهبود ناکارآمدی‌هایی که باعث کاهش اثر کربن و اثرات زیست‌محیطی شرکت می‌شود، بردارد.

هیئت‌های مدیره باید بدانند که کسب و کار مطابق ادعاهای زیست‌محیطی خود عمل می‌کنند و اینکه حسابرسی ویژه تحقیقی می‌تواند نشان دهد که در واقع عملیات سبز و پاک چگونه است. این امر می‌تواند شامل بررسی‌های حاکمیتی در مورد داده‌های زیست‌محیطی، بررسی منطقی قابلیت اطمینان از گزارش‌های انتشار گازهای کربنی و ارزیابی مستقل روش‌ها و داده‌های ورودی مورد استفاده در عملیات سطح زمین و استراتژی در سطح اجرایی برای تشخیص هرگونه شکاف و خطای احتمالی باشد.

همچنین یک بعد رعایتی در خصوص تغییرات اقلیمی و پایداری وجود دارد و قرار است که الزامات قانونی نیز افزایش یابد. در سال ۲۰۲۰، اتحادیه اروپا مذاکرات و رایزنی‌های عمومی را برای بهبود دستورالعمل گزارشگری غیرمالی، آغاز کرد. حسابرسی داخلی می‌تواند اطمینان حاصل کند که کسب و کار در هنگام ایجاد دستورالعمل جدید، تغییراتی که مورد نیاز اتحادیه اروپا می‌باشد را لحاظ کرده است. از جمله محدودیت‌های گزارشگری غیرمالی موجود، درج داده‌های غیر قابل سنجش است که بین شرکت‌ها ناسازگار می‌باشد. خط سوم می‌تواند بررسی کند که آیا شرکت شاخص‌های اصلی عملکرد پایدار (KPI) قابل اندازه‌گیری و استاندارد شده را ارائه می‌دهد تا منجر به شفافیت بیشتر برای سرمایه‌گذاران و مردم شود.

سوالات و ملاحظات برای حسابرسی داخلی



- آیا ریسک‌های تغییرات اقلیمی و پایداری توسط مدیریت ارشد شناسایی شده و در فرایند استراتژی کسب و کار لحاظ شده است؟ آیا این ریسک‌ها به صورت دوره‌ای بررسی می‌شوند؟
- اگر کسب و کار هیچ اقدامی انجام ندهد، آیا ارتباط استراتژیک آن تحت تهدید اهداف کربن‌زدایی و افزایش آگاهی مصرف‌کننده از مسائل زیست‌محیطی قرار می‌گیرد؟ در مورد این ریسک چه کاری انجام می‌شود؟
- آیا مدیریت ارشد به اندازه کافی از فرصت‌های تجاری در دسترس خود برای بر عهده گرفتن رهبری هزینه‌های تغییرات اقلیمی به عنوان مثال اختلال در بازار، به دست آوردن مشتریان جدید، کاهش هزینه‌های تأمین مالی آگاه است؟
- آیا ریسک‌های تغییرات اقلیمی، زیست‌محیطی و پایداری در فرایندهای مدیریت زنجیره تأمین همراه با حقوق بشر و اخلاق در نظر گرفته شده است؟
- آیا کسب و کار دارای فرهنگ مناسب لازم برای تبدیل شدن به یک شرکت سبز و تحقق اهداف پایداری خود است؟ آیا برای دستیابی به این اهداف، از طریق buy-in سیاست‌گذاری در سطوح مدیریتی موجود و توافق در کلیه سطوح شرکت وجود دارد؟
- آیا مدیریت ارشد انگیزه‌هایی در رابطه با مقابله با تغییرات اقلیمی دارد یا اینکه پاداش برای اهداف مربوط به پایداری نتیجه معکوس می‌دهد؟
- چه کسی در این کسب و کار مسئول ریسک اقلیمی می‌باشد؟ آیا یک مدیر پایداری وجود دارد، یا قصد استخدام آن را دارند، یا تصمیم گرفته شده است که این مسئولیت را به مدیر اجرایی واگذار کنند؟ آیا دلیل منطقی برای آن تصمیم وجود دارد؟
- آیا از ارزیابی ۳۶۰ درجه خط سوم این کسب و کار، برای کمک به آن در کاهش ریسک‌های پایداری استفاده می‌شود؟
- آیا عملکرد رعایتی، از کلیه قوانین و مقررات زیست‌محیطی موجود و پیش رو که در کسب و کار در حوزه‌های قضایی مختلف اعمال می‌شود، آگاهی دارد؟
- آیا این شرکت اهداف پایداری را به وضوح و بند به بند بیان کرده است؟ چگونه با شرکت‌های گروه هم نوع مقایسه می‌شوند؟
- آیا اهداف و مقاصد، به فرایندها و کنترل‌های مدیریتی داخلی، از جمله شاخص‌های اصلی عملکرد پایدار (KPI) که نشان‌دهنده پیشرفت اهداف است، تفسیر شده است؟
- چگونه شرکت پیشرفت خود را در رسیدن به اهداف پایداری و کاهش تأثیرات زیست محیطی خود اندازه‌گیری و گزارش می‌کند؟ آیا حسابرسی داخلی باید اعتبار و اطمینان بخشی این گزارش‌ها را بررسی کند؟

ارتباط با ما:

امیررضا پورآقاچان



+۹۸ ۹۳۶ ۱۰۴ ۲۰۰۵

amirrezapouraghajan@gmail.com

فاطمه مهدی



+۹۸ ۹۱۲ ۲۷۷ ۴۹۷۶

fatemehmahdi@gmail.com