

# ده اولویت برتر برای اثربخشی واحدهای

# حسابرسی داخلی

مترجم:



علیرضا آقایی قهی

مقدمه

این مقاله برگرفته و ترجمه نشریه "۱۰ اولویت در ۲۰۲۰: ملاحظات برای واحدهای حسابرسی داخلی تاثیرگذار" است که به همت واحد حسابرسی داخلی موسسه KPMG تدوین شده است. ده اولویت برتر مشخص‌کننده حوزه‌هایی هستند که حسابرسی داخلی باید روی آنها تمرکز داشته باشد تا بتواند به طور موثر به ارزش سازمان بیفزاید و تاثیر آن بر شرکت را حداکثر سازد. جالب است بدانیم با گسترش روزافزون فناوری اطلاعات و امنیت سایبری در جامعه و در شرکت‌های امروزی، اهمیت ویژه‌تری به این زمینه داده شده و جزء بیشترین اولویت‌ها معرفی شده است. همچنین ریسک‌های سیستماتیک سازمان‌ها که برآمده از حمایت‌گری‌ها و تحریم‌ها نیز هستند از اولویت‌ها معرفی شده‌اند و نشان می‌دهد که بقا و حیات شرکتی که در شرایط تحریمی فعالیت می‌کند چه مسائلی خواهد داشت و نقش حسابرسان داخلی در سازمان یا شرکتی که تحت تاثیر شرایط تحریمی قرار می‌گیرد چیست. همچنین در این مقاله ویژگی‌های افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند و ریسک‌های برخاسته از جمعیت پیر سازمان یا شرکت که می‌تواند بخش عملیاتی نیروی انسانی شرکت را تهدید کند، به عنوان عامل کلیدی و پرریسک و دارای اولویت معرفی شده است. به نظر می‌رسد از این ده اولویت می‌توان به عنوان بخش مهمی از عملیات واحد حسابرسی داخلی در شرکت‌های ایرانی بهره برد و اهداف و دامنه رسیدگی‌های حسابرسی داخلی را از بخش‌های کلیشه‌ای (حسابرسی سنتی) به بخش‌های به روز تغییر شکل داد.

با روی آوردن مستمر شرکتها به مدل‌های کسب‌وکار بسرعت در حال تغییر، الزامات مقرراتی، پیشرفت‌های فناوری و غیره، فرصت‌های پیش روی حسابرسی داخلی به منظور شناسایی و کمک به شرکت‌ها در

پاسخ به ریسک‌ها رو به گسترش است. در واقع، حسابرسی داخلی می‌تواند نقش مهمی در کمک به سازمانها برای مدیریت محیط ریسک خود همزمان با پیشبرد اولویت‌های استراتژیک و رشد داشته باشد. حسابرسی داخلی برای ایجاد بیشترین ارزش باید فرصت‌هایی را برای به چالش کشیدن وضعیت موجود به منظور کاهش ریسک، بهبود کنترل‌ها و شناسایی کارایی‌های بالقوه و مزایای هزینه‌ها در سازمان بیاید.

## ده اولویت در سال ۲۰۲۰

۱. اتوماسیون هوشمند
۲. تحلیل داده‌ها و بینش‌ها
۳. تحول فناوری
۴. امنیت سایبری
۵. سازگاری و مقررات
۶. شرکت توزیع‌شده
۷. ریسک فرهنگی
۸. مسئولیت سازمانی
۹. حمایت‌گری و تحریم‌ها
۱۰. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی کار

## ۱. اتوماسیون هوشمند

اتوماسیون هوشمند مانند اتوماسیون فرایند رباتیک، یادگیری ماشینی، و راه‌حل‌های شناختی در دنیای کسب‌وکار در پیش چشم ما در حال تغییر هستند. فناوری جدیدی که مهارت‌های انسانی را تکمیل و آنها را افزایش می‌دهد دارای قدرت رشد نمایی به لحاظ سرعت، مقیاس، کیفیت، دقت، و کارایی عملیاتی در سازمانهاست. ماشین‌های هوشمند اکنون فعالیت‌هایی انجام می‌دهد و حتی تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که قبلاً در حوزه انسانی بودند. این ماشین‌ها این قبیل کارها را سریعتر، دقیقتر، و در مقیاس بزرگتری انجام می‌دهند. روزگاری که در آن کارکنان ساعات طولانی را صرف تکرار وظایف دستی تکراری می‌کنند بزودی به خاطره تبدیل می‌شود. با توجه به مزایای مشخص و موارد استفاده متعدد اتوماسیون هوشمند، جای تعجب نیست که این امر تبدیل به یک ابتکار مهم

حیاتی شده باشد. ولی زمانی که چنین پروژه تحول دیجیتال مهمی آغاز می‌شود، شرکت‌ها باید نسبت به ریسک‌ها و مسئولیت‌های حاکمیتی مرتبط با اتوماسیون هوشمند و کاربردهای آن آگاه باشند. ریسک و وظیفه حاکمیتی که درباره آن فکر شده، تضمین می‌کند که برنامه‌های اتوماسیون هوشمند به‌گونه‌ای مناسب پیاده شده و ریسک‌های مربوط آنها به طور موثر شناسایی، ارزیابی، و کاهش یابد یا در صورت امکان، پذیرفته شوند.

حسابرسی داخلی نیز نقشی حیاتی در گسترش روزافزون محیط‌های کار دیجیتال دارد. دستورالعمل‌های برنامه اتوماسیون تعریف شده مناسب می‌تواند به سازمان در برآوردن اهداف حاکمیتی، ریسک، کنترل‌ها و الزامات انطباق و جلوگیری از آسیب به روابط با شرکا، حسابرسان و قانونگذاران و همچنین جرایم مهم کمک کند.

#### پیشرانها:

- دیجیتال‌سازی نیروی کار منجر به منسوخ شدن برخی عملیات کسب‌وکار سنتی می‌شود،
- رهبران کسب‌وکار سرمایه‌گذاری در نوآوری، به ویژه نیروی کار دیجیتال را حفظ یا تقویت می‌کنند، و
- هوش مصنوعی، محاسبات شناختی و رباتیک، از جمله فناوری‌های مهمی هستند که تحول کسب‌وکار را به پیش می‌برند.

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- بررسی همسویی ابتکارات هوش مصنوعی با اهداف استراتژیک شرکت،
- ارزیابی ثبات فرایندها برای کاربرد هوش مصنوعی و برخورد با خطا و برنامه‌ریزی راه حل در هنگام نیاز،
- ارزیابی سرمایه‌گذاری‌ها و خروجی‌های هوش مصنوعی همسو با اهداف کسب‌وکار و استراتژی آن، و
- اطمینان از آموزش هوش مصنوعی در طول تست پذیرش کاربر برای درک کامل ریسک‌ها و ملاحظات.

#### ۲. تحلیل داده‌ها و بینش‌ها

با استمرار بهینه‌سازی ارزش‌ها توسط شرکت‌ها و بینش‌های برخاسته از مقدار زیاد داده‌های انبار شده در محیط کسب‌وکار، تضمین درستی کنترل‌ها در کاربرد و ذخیره‌سازی داده‌ها حیاتی است. حاکمیت اثربخش داده‌ها امکان اعمال یک دیدگاه بالا-پایین و گسترده در سازمان را درباره کلان داده‌ها فراهم می‌آورد. این رویکرد به سوالاتی درباره مالکیت داده‌ها و تضمین وفاداری به سیاست‌هایی می‌پردازد که مشخص می‌کند کدام داده‌ها مهم است، چگونه ایجاد، ذخیره، تجمیع، انبار، تحلیل و استفاده می‌شوند. حاکمیت داده‌ها برای حفظ محرمانگی داده‌ها و کمک به کسب‌وکارها برای تبدیل داده‌ها به بینش‌ها حیاتی است.

گرچه حسابرسی داخلی باید درجه مناسبی از تفکیک مسئولیت‌های مدیریتی را حفظ کند، با این حال، فرصت‌هایی برای کار با مدیریت به منظور توسعه استفاده از تحلیل داده‌ها در کسب‌وکار و در فرایند حسابرسی داخلی وجود دارد. افراد مسئول برای عملیات، انطباق و گزارشگری مالی عموماً استفاده از تحلیل داده‌ها در اجرای مسئولیت‌های خود را افزایش داده‌اند. حسابرسی داخلی می‌تواند اغلب این پلتفرم‌ها را به کار گرفته یا به نقش مشاوره برای کمک به بهبود فرایندها و کنترل‌های مربوطه کمک کند. استفاده از داده‌ها برای انجام تحلیل در فرایندهای حسابرسی داخلی می‌تواند پوشش گسترده ریسک و محدوده حسابرسی و همچنین بهبود دقت آزمایشگری را عملی سازد. تحلیل داده‌های قابل تکرار و پایدار می‌تواند به حسابرسی داخلی در ساده‌سازی و بهبود فرایند حسابرسی کمک کند که منجر به حسابرسی با کیفیت بالا، افزایش ارزش در کسب‌وکار و ارزیابی کنترل دقیق‌تر می‌شود.

تحلیل داده‌ها از طریق قادر ساختن حسابرسی داخلی به ارزیابی تعداد بیشتری از کنترل‌ها که منجر به پوشش گسترده‌تر می‌شود، می‌تواند

به حسابرسی داخلی در پاسخ به کمیته‌های حسابرسی و ذی‌نفعانی کمک کند که به دنبال انجام کار بیشتر با تلاش کمتر هستند.

#### پیشرانها:

- بهره‌گیری از ابزارهای کلان داده پیشرفته و فنون سازگاری سریع با تقاضاهای کسب‌وکار به سرعت در حال تکامل،
- سازگاری با کسب‌وکار جهانی و الزامات داده‌های نظارتی،
- بهره‌گیری از فناوری کلان داده‌ها و روش‌هایی برای بهبود کیفیت و دقت حسابرسی، کاهش هزینه‌های حسابرسی و توسعه پوشش ریسک و محدوده حسابرسی، و
- امکان شناسایی ریسک‌ها و اقدامات اصلاحی برای کنترل نقاط ضعف.

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- استفاده از تحلیل داده‌ها برای شناسایی ریسک‌های جاری و نوظهور به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی ریسک،
- انجام حسابرسی خودکار شده با تمرکز بر تحلیل علل اصلی و پاسخ مدیریت به ریسک‌ها،
- کمک به شکل‌گیری و مرور سیاست‌ها و فرایندهای حاکمیت داده‌ها،
- مرور مدل داده‌ها و نقاط کنترل، از جمله مسائل طبقه‌بندی داده‌ها برای شناسایی شکاف‌های امنیتی، و
- کمک به ایجاد فرایندهای استخراج، تبدیل و بارگذاری (ETL) خودکار شده همراه با تحلیل‌های تکرارپذیر و پایدار که امکان حسابرسی و نظارت را با در نظر گرفتن معیارهای ریسک مشخص فراهم می‌آورد.

#### ۳. تحول فناوری

شرکت‌های بسیاری در پی پیشرفت‌های فناورانه جدید بدون ارزیابی مناسب بودن آنها برای

مدل کسب‌وکار و پایگاه مشتریان خود هستند. این رویکرد، با ناتوانایی بسیاری از شرکتها در کنار گذاشتن سیستم های قدیمی خود، اغلب مانعی برای رشد است. بعلاوه، پیشرفت های فناوری تاثیر زیادی بر شرکتها دارد؛ تاثیری که در آینده پیش رو هم ادامه خواهد یافت. این پاسخ می تواند شامل تفکر مجدد ریشه‌ای درباره رویکردها به فناوری و میزان اثربخشی شرکتها در پرداختن به انتظارات مشتری باشد. یک استراتژی سازمانی حول فناوری باید منعطف بوده و از استراتژی کسب‌وکار گسترده طی ۳ تا ۵ سال آینده حمایت کند. اما فناوری نباید آن استراتژی را هدایت کند. این بخشی است که بسیاری شرکتها در آن خطا می کنند.

یک حوزه به ظاهر مشخص اما فراموش شده دیگر در ارتباط با فناوری، بازده سرمایه‌گذاری است. چه چیزی را هزینه می کنید؟ چه چیزی به دست آورید؟ بازدهی چقدر است؟ شرکتها بیش از همیشه متأثر از سرعت تغییرات دیجیتال هستند. همکاری‌های جهانی و بین سازمانها و شراکتها احتمالاً حیاتی است. دستیابی به آمیزه‌ای مناسب از استعداد، سرمایه و دیدگاه کارآفرینانه برای پذیرا بودن فناوری‌ها موضوعی است که باید استمرار داشته باشد.

#### پیشرانها:

- شناسایی حوزه‌های اولویت برای تحول فناوری،
- حفظ یک برنامه فناوری که با وضعیت موجود مرتبط باشد نه وضعیت آینده مطلوب شما،
- اینکه یک گلوگاه فناوری باشد نه کاتالیزوری برای تغییر، و
- صرف هزینه روی کاربردهایی که شما نیازی به آن ندارید.

#### حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک کننده باشد:

- ارزیابی می کند که آیا ابتکارات فناوریانه

موجود و برنامه ریزی شده همسو با استراتژی کلی سازمان است یا خیر،

- عملکرد سیستم را برای ارزیابی ملاحظات همسویی استراتژی، حاکمیت، مدیریت پروژه، گزارشگری وضعیت و ردیابی آمادگی کسب‌وکار بررسی می کند،
- اقدامات لازم برای خدمات فراهم شده تحت فرایندهایی را انجام می دهد که بر مبنای آن مدیریت یک وضعیت کسب‌وکار را برای فناوری ها ایجاد کرده و بر داده‌ها و ریسکها نظارت می کند، و
- ارزیابی به هنگام پروژه‌ها و محیط کنترل در حوزه‌هایی با ریسک بالا مانند صدور مجوز پروژه، تغییرات دامنه، گزارش وضعیت، تقلب، پیمانکاری و مدیریت فروشندهگان.

#### ۴. امنیت سایبری

در دنیای امروز با ارتباطات مستمر، امنیت سایبری یک موضوع اصلی در بسیاری شرکتهاست. امنیت سایبری غالباً در دستورکار گسترده بسیاری گنجانده شده و به نظر می رسد نقض امنیت داده‌ها تقریباً به صورت هفتگی تیترا خبری است. چندین عامل منجر به افزایش توجه به مسائل امنیت سایبری می شود، که از جمله آنها، تغییرات در چشم انداز تهدید، تغییرات سریع در فناوری، محیط مقرراتی در حال تغییر، تغییر اجتماعی، و تغییر سازمانی است. همچنین قابلیت‌ها و فناوری‌های مورد استفاده هکرها به طور مستمر رشد کرده و در حال تکامل هستند. به ویژه فناوری‌های مرتبط با هدفگیری اطلاعات خاص یا افراد، روش‌های جدید به طور مستمر توسط هکرها کارگرفته‌ای که شرکتها را نه مستقیماً از طریق شبکه‌ها بلکه از طریق ارتباطات با تامین کنندگان و شرکای فناوری کلیدی هدف گرفته‌اند، توسعه می یابد. عواقب گسست در امنیت می تواند فاجعه بار باشد. زیرا بر اعتبار سازمان تأثیر می گذارد. بسیار مهم است که همه شرکتها نسبت به همه معیارهای جدید محافظت، هشیار و بروز باشند.

#### پیشرانها:

- تهدیدهای جدید و نوظهور امنیت سایبری و نحوه تاثیر آنها بر کل سازمان،
- اجتناب از پیامدهای پرهزینه نقض امنیت داده‌ها مانند تحقیقات، جریمه‌های قانونی، پوشش زیان‌های مشتری، تلاش‌های اصلاح، از دست رفتن زمان و تمرکز مدیران و فقدان بالقوه مشتریان و کسب‌وکارها،
- آمادگی یا عدم آمادگی برنامه امنیت سایبری سازمان، و
- جلوگیری از از دست رفتن دارایی و سرمایه فکری و دیگر اطلاعات مهم شرکت.

#### حسابرسی داخلی چگونه می تواند کمک کننده باشد:

- مرور ارزیابی ریسک، فرایندها و کنترل های امنیت سایبری سازمان با استفاده از استانداردهای صنعت مانند راهنما و فراهم سازی توصیه‌هایی برای بهبود،
- ارزیابی کاربرد مدل‌های امنیت فناوری بازبینی شده مانند دفاع چندلایه، روش‌های پیشرفته تشخیص و رمزگذاری داده‌های خروج از شبکه،
- پشتیبانی از برنامه آموزش و تعلیم قوی به طوری که کارکنان نقش کلیدی در برنامه حفظ جامع ایفا می کنند، و
- ارزیابی امنیت شخص ثالث برای ارزیابی حد پرداختن به غالب ریسکها به طور کامل و کافی.

#### ۵. انطباق و مقررات

ما در مدیریت کنونی در هنگ کنگ شاهد روند گسترده تر شدن مقررات هستیم. همچنین مقررات جهانی وضع شده در ایالات متحده، اروپا و چین بر شرکت‌های محلی تاثیر می گذارند. شرکت‌هایی که در هنگ کنگ مستقر هستند، باید بر استانداردهای انطباق کنونی تمرکز کنند تا ریسک حداقل شود. در سراسر جهان نیز تمرکز رو به افزایشی بر روی مقررات مرتبط با تقلب،

امنیت سایبری و داده‌ای، عملیات، مسئولیت محصول، رقابت، حمایت از مصرف‌کننده، کنترل قیمت و ملاحظات اجتماعی و زیست محیطی وجود دارد. در حالی که قوانین و مقررات در حال تدوین و به روزرسانی هستند، انطباق با این قوانین و مقررات بسیار هزینه‌بر است و نیاز به کنترل‌های داخلی کسب‌وکار و واحدهای حقوقی باتجربه دارد.

چالش‌های مقررات برای شرکت‌ها در اندازه‌های مختلف وجود دارد. در ۲۰۱۹، قانون‌گذاران به درخواست از شرکتها برای توجه به حاکمیت، کنترل و گزارشگری مدیریت ریسک به‌ویژه در حوزه‌های امنیت سایبری، مدیریت ریسک شخص ثالث، و رفتار و فرهنگ ادامه می‌دهند. شرکتها با در نظر گرفتن امنیت بالای مصرف‌کننده و امنیت داده‌ها به عنوان اولویتی برای قانونگذاری باید از الزامات مندرج در دستورالعمل GDPR EU و داده‌های شخصی (حریم خصوصی) در هنگ کنگ آگاه باشند. پذیرش مستمر اتوماسیون و فناوری‌های شناختی نوظهور نیز احتمالاً به تغییر پایدار و موثر در این چالش‌های مقرراتی کمک می‌کند.

#### پیشراهنما:

- تضمین انطباق با تعداد فزاینده مقررات هم به صورت داخلی و هم از خارج،
- کاهش هزینه‌های فزاینده انطباق با شمار روزافزون مقررات،
- توسعه استراتژی برای کاهش اثرات محدودکننده فعالیت‌های انطباق با عملیات کسب‌وکار، و
- اطمینان از این که عملیات کسب‌وکار پس از ادغام و خرید همسو هستند.

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- بازبینی تعهدات موثر بر شرکت و نظارت بر انطباق کلی شرکت،

■ ارزیابی رویکرد شرکت به مدیریت فعالیت‌های انطباق جهانی خود شامل یکپارچگی الزامات شرکت‌های تحصیل‌شده،

■ ارزیابی پاسخ شرکت به هر گونه مورد قابل توجه عدم انطباق و بازبینی ساز و کار گزارشگری/ تشدید برای اطمینان از گزارشگری سریع مسائل عدم انطباق،

■ اطمینان از این که انطباق برنامه‌های آموزش پیشنهادی کارکنان و دیگر ذینفعان برای نقش و منطقه جغرافیایی مناسب هستند، و

■ بررسی فرایندها و کنترلها برای جمع‌آوری، تحلیل، ذخیره‌سازی و تسهیم اطلاعات کارکنان در کسب‌وکار و ایجاد سازوکارهایی برای اطمینان از انطباق با مقررات داده‌ها.

#### ۶. شرکت توزیع‌شده

برای افزایش بهره‌وری و سازگاری با مدل‌های کسب‌وکار در حال تغییر، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای متکی بر اشخاص ثالث برای انجام وظایف کلیدی کسب‌وکار هستند که حاصل مدل‌های کسب‌وکار گسترده توزیع شده است. البته این شرکت‌های توزیع شده منجر به ایجاد ریسک‌های جدید و شکست‌های انطباقی می‌شود که می‌تواند منجر به جریمه، پرونده‌های قضایی، ممنوعیت‌های عملیاتی و آسیب به اعتبار آنها شود.

شاید شرکای کسب‌وکار از این امر آگاه نباشند. ولی به دلیل پیچیدگی محیط یا توافق‌های آنها ممکن است با شکست مواجه شوند. غالباً اشخاص ثالث می‌توانند به شبکه‌های شرکت دسترسی پیدا کنند، احتمال نقض حریم اطلاعات را افزایش می‌دهند، یا شرکت‌ها ممکن است از این امر مطلع باشند که اشخاص ثالث از پیمانکارانی استفاده می‌کنند که ممکن است بخواهند در کارهایشان و تلاش‌های مربوط به انطباق خود اقدام کنند. در نهایت، اشخاص ثالث می‌توانند در حوزه‌هایی با عدم قطعیت سیاسی فعالیت کنند و شرکت‌های پیمانکار را

در معرض ریسک‌های بیشتر قرار دهند.

با توجه به همه این موارد، باید اطمینان حاصل شود که همه آنها بیشترین مزیت را از این روابط خارجی به‌دست‌آورده و در عین حال، کنترل‌های مناسبی را برای کاهش تعهدات اعمال می‌کنند.

#### پیشراهنما:

- ریسک‌های مرتبط با افزایش تعداد روابط شخص ثالث، نظارت بر روابط و ریسک‌های مرتبط با آن فعالیت‌ها،
- افزایش درآمد و کاهش هزینه،
- بهبود قرارداد و کنترل فروشنده،
- ایجاد فرایندهای گزارشگری شخصی قراردادی موثرتر، و
- پیشگیری یا شناسایی به موقع شکست‌های مدیریت ریسک در شرکای کسب‌وکار شخص ثالث.

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- بررسی شناسایی شخص ثالث، روندهای قانونی، فرایندهای انتخاب و پردازش و کنترلها،
- ارزیابی فرایندهای مدیریت قرارداد مورداستفاده توسط مدیریت برای ردیابی روابط شخص ثالث،
- نظارت بر پیشرفت‌های قانونی مرتبط با شخص ثالث،
- اعمال و اطمینان از سازگاری ممیزی صحیح،
- اعمال انطباق شخص ثالث با استانداردهای امنیت اطلاعات شرکت،
- توسعه، اجرا و درجه‌بندی سیستم نظارت مستمر داده‌های گزارش‌شده از شرکای کسب‌وکار شخص ثالث، و
- مرور و نظارت بر انطباق قراردادهای شخص ثالث شامل حقوق مالکیت فکری و توافقات توزیع‌کننده/فروشنده مجدد.

## ۷. ریسک فرهنگی

ریسک فرهنگی به عنوان عامل بسیاری از رویدادهای سوء رفتار که بر اعتماد عمومی تاثیر می‌گذارد، توجه زیادی از سوی رهبران کسب‌وکار کسب کرده است. حتی اگر یک شرکت دارای استراتژی مشخصی باشد، اگر فرهنگ شرکت از اجرای آن پشتیبانی نکند موفقیت بعید خواهد بود. فرهنگ می‌تواند مشاهده، نظارت و در طول زمانی تغییر یابد تا سوء رفتار کاهش یافته و رفتار استراتژیک تشویق شود. یک برنامه فرهنگی گسترده در عین توجه به مسائل خاص حاکمیت، انطباق، و مدیریت ریسک، بر درک نحوه اتخاذ تصمیم توسط سازمانها برای برآورده‌سازی تقاضاهای ذینفعان مختلف، و تاثیر این تصمیمات بر فرهنگ جاری و مطلوب، نیز تمرکز خواهد داشت.

### پیشرانها:

- تاکید بر امنیت مقرراتی و افزایش انتظارات فرهنگی،
- سازمانهای جهانی رو به گسترش با هنجارها و شیوه‌های فرهنگی متنوع،
- درگاههای رسانه‌های اجتماعی و امکان انتشار گسترده رویدادهای سوء رفتار، و
- نظارت، کنترل، و انتظارات پاسخگویی دقیق‌تر.

### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- انجام ارزیابی پیشرانهای فرهنگی سازمان در ارتباط با هنجار سازمانی،
- بررسی همسویی معیارهای عملکرد برای استراتژی به منظور اطمینان از این که رفتار مطلوب تشویق شده و برانگیخته می‌شود،
- تضمین در ارتباط با تکامل و همسویی فرهنگ سازمان با فعالیت‌های انطباقی آنها و همچنین اهداف مالی و مدلهای عملیاتی و کسب‌وکار آنها،

- شناسایی ریسک فرهنگی با استفاده از تحلیل داده‌ها و حسابرسی‌های شخص ثالث،
- هدایت یا مشارکت در تحقیقات درباره موضوعات مرتبط با سوء رفتار بالقوه، و
- هدایت بهبود مستمر از طریق آزمون و ارزیابی برنامه تغییر فرهنگ سازمانی.

### ۸. مسئولیت سازمانی

شرکتها با افزایش مستمر انتظارات ذینفعان و الزامات مقرراتی در ارتباط با مسائل مسئولیت سازمانی مواجه هستند. کسب‌وکارهای امروز در جهان بهم پیوسته و جهانی شده کار می‌کنند. مسائلی مانند تغییرات آب و هوایی، کمبود آب، و حقوق بشر، به طور فزاینده‌ای به عنوان عوامل ریسک بالقوه‌ای تلقی می‌شوند که از سوی ذینفعان، مشتریان و قانونگذاران مورد موشکافی قرار می‌گیرند. مثلا در هنگ کنگ، افزایش تقاضا از سرمایه‌گذاران نهادی برای سرمایه‌گذاری در کسب‌وکارهای پایدار همراه با افزایش انتظارات عمومی درباره مسئولیت سازمانی، منجر به تمرکز بیشتر شرکتها به ملاحظات محیط زیست، اجتماعی و راهبری (ESG) می‌شود که برای کسب‌وکارها اهمیت دارند. تقاضای افزایش شفافیت و افشای اطلاعات به معنی این است که شرکتها تحت فشار فزاینده برای تولید اطلاعات قابل اطمینان و دقیق نه تنها از سوی عملیات خود بلکه همه زنجیره تامین هستند. حسابرسی داخلی نقش کلیدی در کاهش این ریسکها و افزایش فرصتهایی دارد که تمرکز پایداری برای سازمان به همراه می‌آورد.

### پیشرانها:

- ادغام مسائل زیست محیطی و اجتماعی مانند تغییر آب و هوایی، کمیابی آب و حقوق بشر، که به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان مسائل مالی و نه غیرمالی تلقی می‌شوند،
- افزایش انتظارات از شرکتها برای شفافیت درباره عملکردشان در حوزه مسئولیت‌های

- شرکت و همچنین ریسک‌های مالی پیش روی آنها و احتمالا اثرات آن بر ایجاد ارزش کسب‌وکار در بلندمدت و کوتاه‌مدت،
- محیط ریسک نوظهور در حال تغییر سریع از جمله محیط قانونی در حال پیچیدگی فزاینده، و
- افزایش الزامات گزارشگری الزامی و تعهدات مسئولیت سازمانی.

### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

- ارزیابی استراتژی پایداری شرکت، همسویی آن با استراتژی شرکت و ریسک‌های مربوط،
- شناسایی مسائل زیست محیطی و اجتماعی مهمی که پتانسیل تاثیرگذاری بر شرکت و ذینفعان آن را دارد، و
- با افزایش تقاضا برای افشای مسئولیت سازمان، ارزیابی سیستم‌های موجود برای جمع‌آوری، تحلیل و افشای اطلاعات مورد نیاز.

### ۹. حمایت‌گری و تحریم‌ها

افزایش اخیر در سیاست‌های تجاری حمایتگری منجر به ایجاد ریسک‌های بزرگی برای کسب‌وکارها شده است. ایالات متحده در نبرد با چین بر سر رقابت‌پذیری واردات درگیر شده است و شماری از معیارها بر شرکت‌های فناوری چینی هدف وضع شده است که در اروپا نیز گسترش یافته است. افزون بر این، افزایش تحریم‌های تجاری منجر به جریمه‌های سنگینی شده است. با مواجهه این دو اقتصاد بزرگ جهان بر سر تعرفه‌ها، هنگ کنگ که سالها به عنوان قطب صادرات مجدد بین این دو بوده ناگزیر تحت فشار قرار گرفته است. واکنش‌پذیری دولت‌ها بالا بوده و پیش بینی این که کدام کالاها و تا چه حد قبل از انتشار دستورالعمل‌ها تحت تاثیر قرار می‌گیرند، دشوار است. با این وجود، توانایی یک شرکت برای پاسخ به تغییرات سیاست و در نظر گرفتن

استراتژی‌های اقتضایی و کاهش ریسک کاری است که حسابرسی داخلی می‌تواند آن را تضمین کند.

#### پیشرانها:

■ روند افزایش کاهش تجارت ایالات متحده با چین منجر به جدال بین دو کشور شده و سیاستمداران امریکا مدتهاست که از حمایت چین از شرکت‌های چینی شکایت می‌کنند، و نزاع‌های سیاسی می‌تواند پیامدهای ناخواسته‌ای را به همراه داشته باشد که فراتر از پرداخت جریمه‌های سنگین برای عدم انطباق است.

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

■ تضمین انطباق شرکت و عملکرد تدارکات و اجتناب از جریمه‌ها و همچنین ارزیابی تأثیرات بر قیمت‌گذاری بازار و رقابت‌پذیری، ایجاد بینش درباره فرایند ارزیابی تصمیمات استراتژیک و پاسخ به ریسک‌های سیاسی و تضمین این که تأثیرات عملیاتی روی زنجیره تامین لحاظ شده‌اند، و

■ تاکید بر اهمیت فعالیت ارزیابی ریسک و فراهم‌سازی شواهد برای مدیریت و هیئت مدیره درباره این که زمان و منابع کافی برای این تلاش‌ها اختصاص داده شده است.

۱۰. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نیروی کار انتقال دانش یکی از عناصر کلیدی است که شرکت را قادر به رشد و بقا در یک محیط کسب‌وکار رقابتی می‌کند. اطلاعات و تجربه به‌دست‌آمده توسط کارکنان در طول سالها اهمیت حیاتی دارد؛ به‌ویژه با بازنشستگی قریبالوقوع نسل انفجار جمعیت. یک تغییر عمده تضمین این است که دانش به طور موثری به دیگر کارکنان انتقال می‌یابد تا سطح پایداری از دانش در سازمان تضمین شود. با

ورود روبات‌ها و تکنولوژی‌های شناختی به جای نیروی کار انسانی، رهبران به طور فزاینده‌ای با چالش یکپارچگی و کسب بیشترین بازدهی از این نوع نیروی کار مواجه هستند. چالشها مهم هستند. رهبران منابع انسانی نیاز به شناسایی مهارت‌ها و قابلیت‌های جدیدی دارند که واقعا در آینده مورد نیاز هستند. کارکنان کنونی که بدون مهارت و آموزش هستند باید شناسایی شوند. استعداد‌های جدید باید جذب، حفظ و با کسب‌وکار یکپارچه شود. فقدان ارتباطات با کارکنان می‌تواند منجر به ترک شرکت توسط افراد با استعداد شود. در نهایت، رقبا ممکن است آمیزه موثرتری از نیروی کار را برای کسب سود بکار گیرند.

#### پیشرانها:

■ سالخوردگی نیروی کار به علت نزدیک شدن نسل انفجار جمعیت به بازنشستگی و افت غیرمنتظره در جمعیت کاری،

■ گسترش روبات‌ها و دیگر فناوری‌های شناختی که شانه به شانه نیروی کار انسانی کار می‌کنند،

#### حسابرسی داخلی چگونه می‌تواند کمک‌کننده باشد:

■ مرور جامع قابلیت‌های منابع انسانی تحت مدل‌های در حال تکامل نیروی کار از جمله نیاز به تفکر دوباره درباره سیستم‌های اقتصاد رفتاری، تحلیل و مهارت‌های مشاوره،

■ بحث درباره مدیریت انتظارات آینده شرکت در ارتباط با تحول نیروی کار و برنامه‌ها برای توجه به تغییرات آینده، و

■ ارزیابی استراتژیک برنامه‌ریزی جانشینی شرکت برای اطمینان از این که موقعیت‌های حیاتی بخوبی مورد توجه قرار گرفته است.

#### نتیجه‌گیری

با توجه به این که گستردگی و تحولات تکنولوژی در شرکت‌های ایرانی به مراتب از

کشورهای اروپایی و آسیای شرقی عقب‌تر است و ده اولویت معرفی‌شده در شرایط امروزی این کشورها معرفی شده است. ولی می‌توان از این ده اولویت به عنوان برنامه‌ای برای شرکت‌های در حال تغییر و شرکت‌هایی که در مسیر تغییرات تکنولوژیکی هستند بهره برد. همچنین با توجه به این که برخی از شرکت‌های ایرانی تقریبا به ساختار سازمانی و نیازسنجی‌های آتی نیروی انسانی توجهی ندارند، واحدهای حسابرسی داخلی می‌توانند از این اولویت‌ها بهره برده و در برنامه‌های کاری خود موضوع ساختار سازمانی و ترکیب نیروهای جوان و پیر سازمان را رصد کرده و ریسک‌ها نیروی انسانی را معرفی کنند. در نهایت اغلب موارد گفته شده در این مقاله و سایر مقالات مرتبط با حسابرسی به فرهنگ سازمانی بر می‌گردد. تا زمانی که فرهنگ سازمانی حسابرسی داخلی در سازمان‌ها به طور قوی جا نیفتند معضلاتی را در اجرای رسیدگی‌ها برای حسابرسان داخلی فراهم خواهد کرد. شاید به دور از واقعیت نباشد که بخشی از فرهنگ‌سازی به شرایط تحریمی و ریسک‌های سیستماتیک شرکت‌ها نیز مرتبط باشد که واحد حسابرسی داخلی به عنوان بخشی از یک سازمان موفق می‌تواند نتایج حاصل از ریسک تحریم‌ها را قبل از اتفاق برای سازمان معرفی کند. ■

منبع:

Top 10 in 2020: Considerations for impactful internal audit departments, KPMG Internal Audit, 2019.

علیرضا آقائی قه‌بی: عضو خبره انجمن حسابداران خبره ایران در شاخه تخصصی حسابدار مستقل خبره، عضو جامعه حسابداران رسمی ایران (حسابدار رسمی)، دکتری حسابداری