



محمد نوری

مقدمه

کووید ۱۹، پدیدآورنده بزرگترین بحران دهه جدید در جهان است که به نوعی تمامی نهادها و سازمانها در سراسر جهان با آثار مخرب آن مواجه هستند. در این راستا، با توجه به ماهیت حسابرسی داخلی در بهبود کنترلها و حاکمیت شرکتی جهت افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی، انتظار می‌رود واکنش صحیح به این موضوع و اقدام موثر، به کاهش پیامدهای منفی این بحران همه‌گیر منجر شود. در این مطلب، به تبیین راهبردها و رهنمودهای برخی موسسه‌های بین‌المللی حسابداری و حسابرسی در مورد ملاحظات حسابرسی داخلی پرداخته شده است، تا با استفاده از ابعاد مختلف موضوع نسبت به اتخاذ تصمیمهای مناسب و آگاهانه جهت خروج از بحران و تداوم فعالیت‌های تجاری اقدام شود.

ارکان اصلی مدیریت ریسک در شرایط به وجود آمده مربوط به کووید ۱۹ به شرکتها کمک کند. در این زمینه می توان به دستور عملها و رهنمودهای بهداشتی ارائه شده از سوی دولتها و سازمان بهداشت جهانی توجه کرد و با فراهم کردن برخی امکانات بهداشتی و شرایط دورکاری برای کارکنان واحد تجاری تا حدودی از این بار روانی منفی آنها کاست تا به نوعی از کند شدن بیشتر روند عملیاتی شرکت و بروز چالشها و مشکلات جدید، جلوگیری شود. این موضوع، علاوه بر اثرگذاری مطلوب در کوتاه مدت، در ایجاد وفاداری و احساس مسئولیت هرچه بیشتر کارکنان در بلندمدت و نگرش مثبت آنها و اعتمادسازی روابط مدیران و کارکنان بسیار موثر است (Grant Thornton, 2020). راهبرد مطلوب در این زمینه، می تواند با پاسخهای عملیاتی به پرسشهایی نظیر موارد زیر انجام گیرد (Deloitte, 2020):

- آیا برنامه های اجرایی مربوط به حفاظت نیروی انسانی در سطح مطلوب و مورد انتظار اجرا می شود؟
- آیا برنامه های اجرایی مربوط به سلامت روان و رفاه کارکنان در سطح مطلوب و مورد انتظار اجرا می شود؟

آیا

برنامه های اجرایی مربوط به

سلامت روان و رفاه کارکنان

در سطح مطلوب و مورد انتظار

اجرا می شود؟



تمرکز بر کنترل های داخلی و مدیریت آن

به طور کلی، شیوع ویروس کرونا روند عملیاتی بسیاری از شرکتها را با چالشهایی مواجه ساخته و ریسکهای جدی در تدوام عملیاتی آنها ایجاد کرده است. اگرچه بخشی از این چالشها ناشی از ضعفهای گذشته بوده، اما آن چه در حال حاضر می تواند به تدوام فعالیت واحد تجاری کمک کند، همکاری سازنده برای شناسایی راه حل های عملی در این زمینه است (KPMG, 2020). انتظار می رود کمیته حسابرسی با اولویت بندی و بررسی منظم و با به روزرسانی برنامه های خود، ابعاد مختلف ریسکهایی که فعالیت شرکت با آن مواجه است را شناسایی کند و به تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط ضعف و اقدام اصلاحی و فعالیتهایی بپردازد که منجر به کاهش موارد آسیب پذیر می شود. برای این منظور، کمیته حسابرسی باید با اولویت بخشی به مدیریت ریسکهای ایجاد شده ناشی از کووید ۱۹، نسبت به تدوین دستور عملهای پیشگیرانه با توجه به نکته های بهداشتی، در این زمینه اقدام کند (PwC, 2020). راهبرد مطلوب در این زمینه، مبتنی بر تمرکز آثار کوتاه مدت کاهش ریسکهای موجود و پیش بینی ریسکهای آینده است که می تواند با پاسخهای عملیاتی به پرسشهایی نظیر موارد زیر انجام گیرد (Grant Thornton, 2020):

- کنترل های داخلی فعال در زمینه مدیریت ریسکها چیست و به چه شکلی انجام می گیرد؟
- آیا کنترل های موجود در پاسخگویی به شرایط بحرانی جدید موثر است؟
- کدام فعالیت کنترلی مدیریت ریسکها نیاز به توسعه، ایجاد، اصلاح و حذف دارد؟
- کدام روشهای برخورد با ریسکها باید اصلاح شود، یا توسعه و یا تغییر یابد؟
- کدام یک از حالت های متصور آینده می تواند فعالیت شرکت را مختل کند؟ راه های پیشگیری و مقابله با آن چیست؟

توجه و محافظت از منابع انسانی

توجه به بروز فشارهای روانی، و افزایش موارد آسیب پذیری احتمالی در زمینه نیروی انسانی، می تواند به عنوان یکی از

• آیا برنامه‌های اجرایی مربوط به دستور عمل‌های اجتماعی در سطح مطلوب و مورد انتظار اجرا می‌شود؟

تحلیل زمینه‌های بحران و فرصت

«پیش‌بینی موارد غیرمترقبه و مقابله با ریسک‌ها و شرایط ابهام» همیشه به عنوان یک راهبرد اصلی برای حسابرسی داخلی مطرح بوده است، که این موضوع در شرایط شیوع کووید ۱۹ اهمیتی دوچندان دارد. پدیدارشدن ریسک‌هایی از قبیل ریسک‌های سایبری، کلاهبرداری، ریسک‌های مرتبط با اعتبار تجاری، زنجیره تامین کالا و خدمات، ازدست‌دادن فرصت‌های رقابتی در بازار، و کاهش درآمدهای واحد تجاری، موجب اختلال در روند اجرای امور، پیامدهای احتمالی بر بهره‌وری، کارایی و اثربخشی فعالیت‌های واحد تجاری، و کاهش کیفیت خواهد شد.

با توجه به موارد یادشده، هر شرکت نیازمند یک تحلیل راهبردی در این خصوص است تا با تبیین فرایندهای نوین برای مدیریت مطلوب و بهبود ساختار سازمانی مناسب، به انجام اقدام به موقع و پیش‌بینی موارد آینده بپردازد (KPMG, 2020). از جمله سازوکارهای موثر در این خصوص، می‌توان به توسعه زیرساخت‌های استفاده از خدمات برخط، دورکاری و تدوین دستور عمل‌های مرتبط با آن، جلسه‌های برنامه‌ریزی و کارگاه‌های مجازی، امنیت شبکه، ارزیابی اخذ تضمین‌های مناسب از مشتریان با توجه به خط‌مشی‌های شرکت، و بررسی تغییر سیاست‌های دولت تغییر رفتار مشتریان، اشاره کرد (Deloitte, 2020).

مجموع این تحلیل‌ها می‌تواند با پاسخ‌های عملیاتی به پرسش‌هایی نظیر موارد زیر انجام گیرد (PwC, 2020):

- کدام پروژه‌ها را باید متوقف کرد؟
- کدام پروژه‌ها را می‌توان از راه دور انجام داد؟
- کدام پروژه‌ها را باید به تعویق انداخت؟
- کدام پروژه‌ها الزامی است؟
- کدام پروژه‌ها را باید اضافه کرد؟

انعطاف‌پذیری و ارتقای فرهنگ ریسک‌پذیری

با توجه به نامشخص بودن بازه زمانی همه‌گیری

کووید ۱۹ و در دسترس نبودن درمان قطعی آن، اجرای اقدام کاهش ریسک و اقدام پیشگیرانه باید مورد توجه قرار گیرد؛ به نحوی که انتظار می‌رود صاحب‌نظران در موضوع ریسک‌های تجاری شرکت‌ها و سازمانها، به ارزیابی مدل‌های عملیاتی جدید و شیوه‌های تجاری نوین بپردازند. موضوع‌هایی که به طور خاص انتظار می‌رود در مباحث مربوط به انعطاف‌پذیری و فرهنگ ریسک‌پذیری شرکت‌ها مورد توجه قرار گیرد، شامل مباحث مالی و تامین نقدینگی، مشتریان، رفتار سایر رقبا، و تداوم فعالیت در بازار است (Deloitte, 2020). مشکلات مالی و نقدینگی ناشی از کمبود درآمد، موارد مرتبط با تامین مالی از طریق استقراض و بدهی، ریسک‌های مربوط به سطح اعتباری مشتریان و تغییر فرایندهای تجاری و زنجیره تامین‌کنندگان، نیازمند تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و راهبردی در کوتاه‌مدت دارد که می‌تواند پیامدهای اجتماعی، اقتصادی بلندمدتی را برای شرکت‌ها در پی داشته باشد (PWC, 2020). نکته‌های قابل توجه در این باره، عبارت است از (Grant

کدام یک از

حالت‌های متصور آینده

می‌تواند

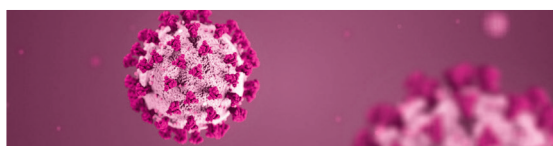
فعالیت شرکت را

مختل کند؟

راه‌های پیشگیری و

مقابله با آن

چیست؟





انتظار می‌رود

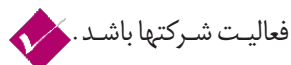
واکنش صحیح به

همه‌گیری کووید ۱۹

به کاهش پیامدهای

این بحران منجر شود

همه‌گیری کووید ۱۹، محرک اصلی بقا و ادامه روند



منابع:

- Oliver Elst, **Risk Management and Internal Audit in Times of COVID-19**, KPMG, March 2020
- H. Beldman and R. Jansen, **Internal Audit During COVID-19, A 'Partner in Business' for Protecting Business Value**, Grant Thornton, 17 April 2020
- **Four Ways Internal Audit Is Responding to COVID-19**, PwC US, 2020, available at: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/internal-audit.html/>
- **Internal Audit Considerations in Response to COVID-19**, 2020, available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/audit/deloitte-uk-internal-audit-response-to-covid-19.pdf>,

(Thornton, 2020)

- ارزیابی و پیش‌بینی سرمایه‌در گردش و جریانهای نقدی در دسترس،
 - شناسایی اولویتها، تبیین راهبردها، ارزیابی سایر رقبا و فعالیتهای آنها،
 - سطح تعامل با مشتریان و بازنگری در اعتبار تجاری آنها و مولفه‌های موثر بر آن،
 - توجه به وظایف و مسئولیتهای اجتماعی و پیامدهای آینده اقدام انجام‌شده در این زمینه،
 - مکملهای تجاری، هماهنگیها و اشتراک هرچه بیشتر در زنجیره تامین، اهرمهای موجود در سیستم
 - امنیت محیطهای تجاری جدید و تقویت محرکهای شناختی آن.
- مجموع این تحلیلها می‌تواند با پاسخهای عملیاتی به پرسشهایی نظیر موارد زیر انجام گیرد (KPMG, 2020):
- آیا اقدام مرتبط با ریسکهای احتمالی مرتبط با موضوع تجارت به‌وضوح تبیین و تعریف شده است؟
 - آیا اقدام ارائه‌شده قابل اجرا هستند؟
 - آیا فرایندهای مرتبط به‌طور مداوم بهبود می‌یابند؟
 - راهکارهای موجود در این زمینه چیست؟

نتیجه‌گیری

با شیوع ویروس کووید ۱۹، سازمانها و واحدهای تجاری برای تداوم فعالیتهای خود نیازمند رویکردهای متفاوت برای مقابله با چالشها و انطباق با شرایط جدید پیش‌رو هستند. در این راستا با توجه به اهداف تبیین‌شده در خصوص حسابرسی داخلی، مدیریت شرایط بحران و مواجهه با ریسکهای پدیدآمده از چنین شرایطی، یکی از مهمترین ماموریت‌های این واحد در هر سازمانی خواهد بود، تا با ایجاد یک روند منظم در بهبود، اثربخشی، کنترل و مدیریت ریسکها، ایجاد فرصتهای تجاری جدید و تغییرات در کار، به افزودن ارزش در فرایندهای عملیاتی شرکت دست یابد. بنابراین، تغییر در برنامه‌های حسابرسی داخلی با انعطاف‌پذیری و چالاکی بالا، به‌نحو مطلوب، می‌تواند در برهه‌های حساس زمانی همچون