

کمک به بهبود راهبری شرکتی و استقرار سازوکار کنترل داخلی اثربخش متناسب با اشتباهات ریسک سازمان در راستای اتخاذ تصمیمات بهینه درباره‌ی مدیریت ریسک کارآمد، از جمله مهم‌ترین وظایف حسابرسان داخلی است. وجود چارچوب‌ها و رهنمودهای عملی در این میان می‌تواند حسابرسان داخلی را در دستیابی به چنین هدفی یاری کند، و در مواردی که نیاز به تصمیم‌گیری یا قضاوت حرفه‌ای است، بسترهای اتخاذ بهترین انتخاب را فراهم سازد.

"چارچوب بین‌المللی عمل حرفه‌ای (IPPF)" (نمودار ۱) یک چارچوب مفهومی است که در راستای ترویج رهنمودهای حرفه‌ای از سوی انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی (IIA) منتشر و در مقاطع مختلف، به روزرسانی می‌شود. این نهاد حرفه‌ای به‌عنوان نهادی معتبر، بین‌المللی، و ناشر رهنمودهای حرفه‌ای، وظیفه‌ی تدوین، ساختاردهی، و ترویج استانداردها، رویه‌های عملی، و رهنمودهای حرفه‌ای را در قالب دو گروه "رهنمودهای الزامی" و "رهنمودهای پیشنهادی (مکمل)" برای حسابرسان داخلی بر عهده دارد.

طبق قوانین و ضوابط حاکم بر اغلب صنایع و کشورها، قصور و کوتاهی در ایفای تعهدات از سوی شخص ثالث، رافع مسئولیت ارائه‌دهندگان خدمات در برابر مشتریان نیست. با این حال، به‌دلیل زیان احتمالی هر دوی طرف (هم ارائه‌دهندگان خدمات و هم مشتریان) از محل عدم ایفای تعهدات شخص ثالث، در پاره‌ای از صنایع، قوانین، ضوابط و رهنمودهایی برای مدیریت روابط با شخص ثالث مستقر شده است. این رهنمود پیشنهادی، که در نوامبر ۲۰۱۸ از سوی انجمن بین‌المللی حسابرسی داخلی منتشر شده است، "چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث" را به‌مثابه یکی از مؤلفه‌های چارچوب مدیریت ریسک بنگاه برای حسابرسان داخلی تشریح می‌کند، و آنان را به شناخت و درک عمیق الف) ساختار و سازوکارهای سازمان در ارتباط با برنامه‌های مدیریت ریسک شخص ثالث؛ ب) چگونگی ارتباط فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث با سطح اشتباهات ریسک سازمان، و پ) نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد در

فرآیند مدیریت ریسک شخص ثالث، تشویق می‌کند.

اهمیت کسب‌وکار: ریسک‌های کلیدی و فرصت‌ها

فقدان پایبندی به تعهدات توسط شخص ثالث می‌تواند آسیبی بیش از آنچه وی متحمل می‌شود، بر حسن شهرت و عملیات سازمان در برابر مشتریان وارد سازد. هر رابطه‌ی مبتنی بر قرارداد بدون توجه به میزان ریسک احتمالی مربوط می‌تواند قابل بررسی و محلی برای وقوع رویدادهای نامطلوب باشد. به‌علاوه، ریسک ارتباط با اشخاص ثالث، به زنجیره‌ی بعدی پیمان‌کاران یا خدمات‌دهندگان، یعنی "شخص رابع (طرف چهارم)" نیز قابل تسری است. در این میان، حسابرسان داخلی فرصت دارند تا نقشی ارزشمند در فرآیند مدیریت ریسک ارتباط با شخص ثالث ایفا کنند و برای سازمان ارزش افزوده بیافرینند. کشف درآمدهای قابل دریافت شناسایی نشده طبق قرارداد، کاهش احتمال وقوع تقلب و ریسک عملیاتی، و شناسایی نقاط قابل بهبود در برنامه‌ها و فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث، نمونه‌هایی از موارد ارزش‌آفرین برای سازمان هستند.

مؤلفه‌های برنامه‌ی مدیریت ریسک شخص

ثالث

### رویکرد مدیریت ریسک

گام نخست، شناخت رویکرد مدیریت ریسک سازمان است. در صورتی که سازمان دارای برنامه

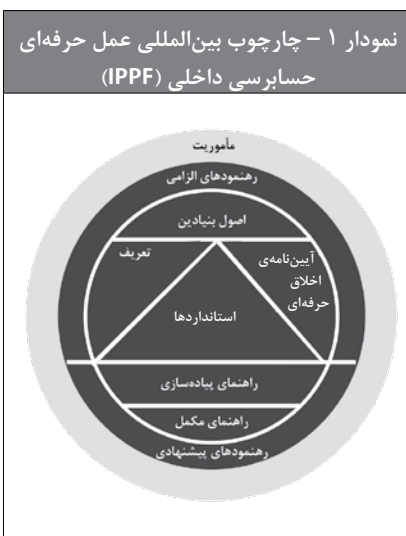
# مروزی بر رهنمود حسابرسی مدیریت ریسک شخص ثالث

مترجمان:



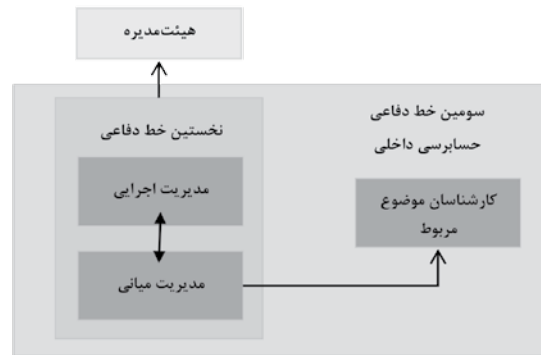
شاهرخ شهبازی

شکرالله خواجهی

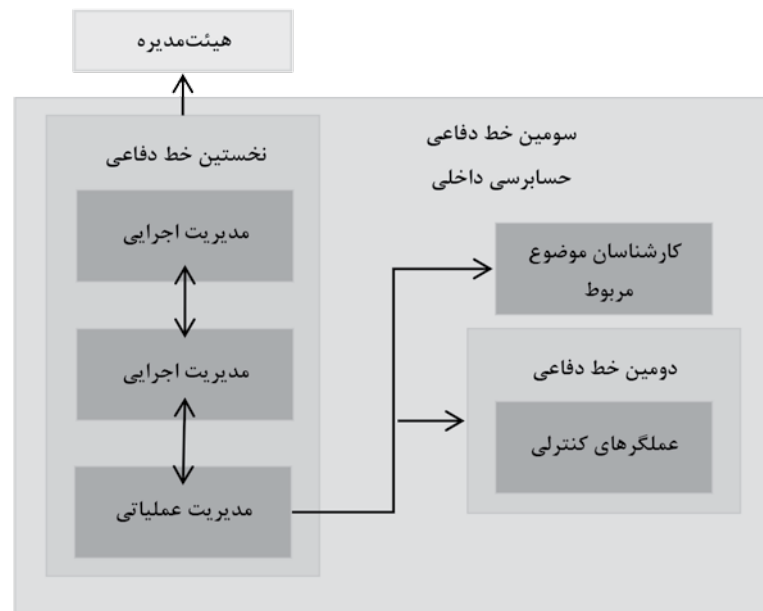


## نمودار ۲ - مدل راهبردی مدیریت ریسک اشخاص ثالث (مدل پایه)

### راهبردی مدیریت ریسک شخص ثالث



## نمودار ۳ - مدل راهبردی مدیریت ریسک اشخاص ثالث (مدل توسعه یافته)



اشتهای ریسک و ساختار راهبری سازمان است. به صورت عمومی، چارچوب اثربخش مدیریت ریسک شخص ثالث اغلب این مؤلفه‌ها را در بر دارد: الف) کفایت سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها، و فعالیت‌های پشتیبان آن‌ها شامل هم‌راستایی با اشتباهی ریسک سازمان، انتظارات ذی‌نفعان، و استانداردهای صنعت؛ ب) وجود ساختار راهبری اثربخش که پشتیبانی برای سیاست‌ها، رویه‌ها، و فعالیت‌های مرتبط با آنان باشد؛ پ) وجود سازوکارهای حمایتی ساختاریافته شامل: ۱) نقش‌ها و وظایف تعریف‌شده برای هر یک از خطوط دفاعی در ساختار راهبری؛ ۲) سازوکار نظارت بر موجودی شخص ثالث، ضوابط رتبه‌بندی ریسک، و فرآیندهای ارزیابی؛ ۳) کنترل‌های مورد انتظار درباره‌ی مدیریت ریسک شخص ثالث؛ ۴) الزامات گزارش‌گری برای ریسک‌های مترتب بر شخص ثالث شامل انتظارات هیئت‌مدیره سازمان؛ ۵) فرآیند بررسی مبتنی بر ریسک شخص ثالث که به صورت مناسب و در بازه‌های زمانی منظم اجرا شود؛ و ۶) سرانجام، فرآیندهای طبقه‌بندی، مقیاس‌سازی، و رهگیری یافته‌های نظارت بر فعالیت‌های شخص ثالث.

### اشتهای ریسک

انجمن حساب‌رسان داخلی (IIA)، اشتباهی ریسک را سطحی از ریسک می‌داند که سازمان مایل به پذیرش آن است. در تعامل با شخص ثالث، تعیین میزان ریسک احتمالی قابل تحمیل توسط این شخص به سازمان و هم‌راستایی و انطباق آن با اشتباهی ریسک سازمان بسیار بااهمیت است. وجود چارچوبی برای مدیریت ریسک شخص ثالث، حسابرسی داخلی را قادر می‌سازد تا هر یک از اشخاص ثالث را با هدف ارزیابی هم‌راستایی عملکرد آن‌ها با اشتباهی ریسک و حداقل استانداردهای قابل قبول سازمان مورد حسابرسی قرار دهد.

### راهبردی مدیریت ریسک شخص ثالث

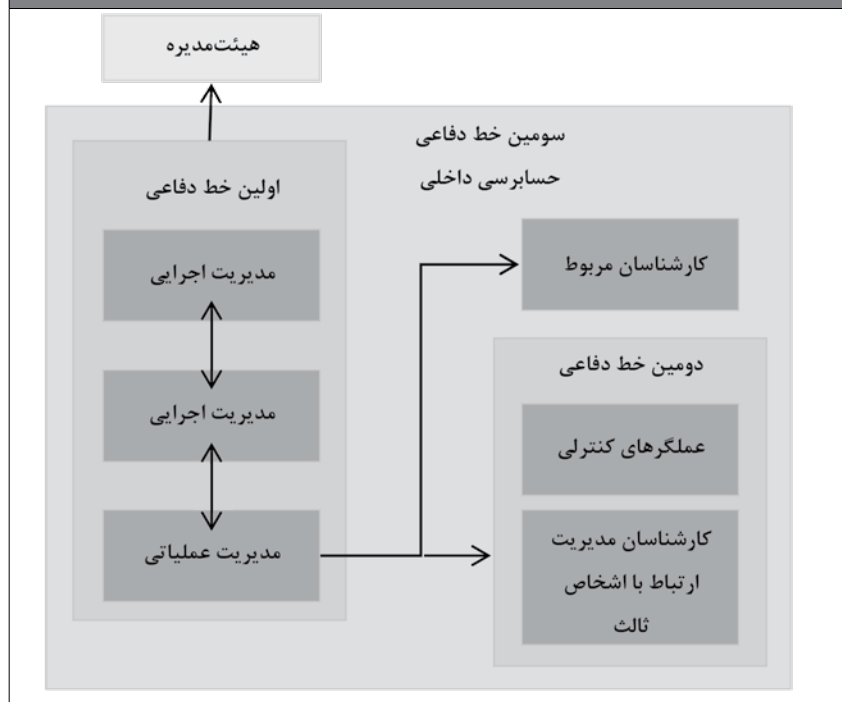
ساختارهای راهبری مدیریت ریسک شخص ثالث می‌تواند متناسب با استفاده‌ی سازمان از خدمات این اشخاص، پیچیدگی و اندازه‌ی سازمان، و سطح بلوغ سازمانی در مدیریت ریسک شخص ثالث و تعیین اشتباهی ریسک، متفاوت باشند. در

وجود چارچوب مدیریت ریسک متناسب با تعاملات با شخص ثالث؛ ب) وجود بیانیه‌ی اشتباهی ریسک (در سطوح مختلف سازمان یا به صورت کلی)، و پ) ساختار راهبری فرآیند مدیریت ریسک شخص ثالث.

### چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث

هدف نهایی چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث، کسب اطمینان از مدیریت و پایش مستمر ریسک‌های تعامل با این اشخاص و ارزیابی هم‌راستایی آن با

یا رویکردی برای مدیریت چنین ریسک‌هایی باشد، حساب‌رسان داخلی باید چارچوب، مؤلفه‌ها، رویه‌ها، فرآیندها، دستورالعمل‌ها، و ابزارهای مرتبط با کنترل و مدیریت ریسک را مورد بررسی قرار دهند. به دلیل دشواری پیش‌بینی و اندازه‌گیری آسیب وارده به شهرت سازمان به واسطه‌ی بدعهدی شخص ثالث، ارزیابی ریسک، اجرای بررسی‌های ویژه، و پایش مستمر توسط حساب‌رسان داخلی ضروری است. همچنین، در مدیریت ریسک سازمان نیز این سه نکته‌ی کلیدی باید مورد بررسی قرار گیرد: الف)



به‌نوعی نتایج کار هر دو خطوط اول و دوم دفاعی را ارزیابی می‌کنند. در شرایطی که سازمان با ریسک قابل توجه عدم رعایت قوانین و ضوابط یا تغییرات شدید بازار مواجه است، شاید برنامه و فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث تحت تاثیر قرار گیرد و خط دوم دفاعی، مسئول حصول اطمینان از تعدیل درست فرآیندها و چارچوب مدیریت ریسک شود.

#### فرآیند مدیریت ریسک شخص ثالث

پیش از آن که حسابرسی داخلی بتواند وظیفه‌ی خود درباره‌ی حسابرسی فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث در سازمان را به انجام برساند، باید از مؤلفه‌های حاضر در پاره‌ای از برنامه‌های رسمی و ساختاریافته‌تر مدیریت ریسک (مدل استاندارد راهبری) آگاهی یابد. مؤلفه‌های فرآیند انتخاب و ارتباط با اشخاص ثالث در نمودار ۵ نشان داده شده است. در ادامه، این مؤلفه‌ها به اختصار تبیین می‌شوند.

#### تأمین منابع

رویه‌های تأمین منابع از طریق شخص ثالث متناسب با ماهیت خدمات و محصولات، پیچیدگی سازمان، و دیگر عوامل بسیار متنوع است. در هر صورت، مدیریت در طول فرآیند شناسایی شخص ثالث شاید تحقیقات یا بررسی‌های ویژه‌ای را برای محدودسازی فهرست شرکای بالقوه انجام دهد.

#### بررسی ویژه

پس از آن که مدیریت فهرست شرکای بالقوه را محدود کرد، انجام یک "پیش‌ارزیابی ریسک" با هدف شناسایی و ارزیابی ریسک‌های شرکای بالقوه‌ی باقی‌مانده در فهرست مدیریت باید مدنظر قرار گیرد. در بررسی ویژه، سازمان باید اطلاعاتی درباره‌ی ساختار مالکیت و پیشینه‌ی آن، ترجیحات و سلامت مالی، محل استقرار، مدل و رویه‌های تجاری، تضادهای بالقوه‌ی منافع، ارجاعات و منابع، توانایی، وضعیت، و اثربخشی ارائه‌ی خدمات، «قیمت‌گذاری و ارائه‌ی صورت‌حساب، پوشش رسانه‌ای/حقوقی فعالیت‌ها، سیاست‌های راهبری شرکتی، سیاست‌های زیست‌محیطی، و سیاست‌های مبارزه با پول شویی، آیین‌نامه‌ی اخلاق حرفه‌ای، و اصول اخلاقی شخص ثالث را به‌مثابه شریک بالقوه تجاری گردآوری کند و مورد بررسی قرار دهد.

در سازمان‌هایی که فرآیندها و رویه‌های مدیریت ریسک شخص ثالث به‌صورت اثربخش‌تر تعریف شده‌اند، حساب‌برسان داخلی شاید با ساختاری مشابه نمودار ۳ روبرو شوند. در این سطح، مدیران هم‌چنان مسئولیت تعامل و انعقاد قرارداد با شخص ثالث را بر عهده دارند؛ ولی تفاوت آن با مدل ساده‌ی پیشین، تعریف لایه‌های کنترلی اضافی است که خطوط دفاعی ثانویه‌ای را برای مدیریت ریسک تعامل با شخص ثالث ایجاد می‌کنند. در این ساختار، حساب‌برسان داخلی هم‌چنان ممکن است با مسئله‌ی عدم تطابق اطلاعات دریافتی از منابع مختلف و کمبود مستندات روبرو شوند.

در صنایع متأثر از قوانین و ضوابط متعدد و سازمان‌های فراملیتی با ساختار پیچیده، به‌کارگیری مدل استاندارد راهبری شرکتی مشابه نمودار ۴ توصیه می‌شود. در این سطح، متخصصان سازمانی دارای تعامل با شخص ثالث (مدیران خرید، زنجیره‌ی تأمین، یا تدارکات)، در تناسب با چگونگی تعریف خطوط دفاعی توسط سازمان، نقش مهمی به‌عنوان نخستین خط دفاعی در مدیریت ریسک شخص ثالث دارند. در سازمان‌هایی با مدل استاندارد، حساب‌برسان داخلی

هر صورت، همه‌ی ساختارهای محتمل دارای یک ویژگی مشترک هستند: ((وظیفه‌ی مدیریت ریسک حاصل از به‌کارگیری کالا و خدمات اشخاص ثالث بر عهده‌ی فرد درخواست‌کننده‌ی آنها است)). در سازمان‌هایی که فرآیندها و رویه‌های مدیریت ریسک شخص ثالث به‌خوبی مدون شده‌اند، حساب‌برسان داخلی شاید با ساختار ساده‌ی مدیریت ریسک شخص ثالث مطابق نمودار ۲ روبرو شوند. این نمودار، نشان‌دهنده‌ی ساختاری غیرمتمرکز است که در آن مسئولیت نیازسنجی دریافت خدمات و محصولات ثالث بر عهده‌ی مدیران است. در نتیجه، مسئولیت ارتباط و اقدامات بعدی مانند انجام بررسی‌های ویژه، مستندسازی ارتباطات و مدارک، و نظارت بر شخص ثالث نیز در زمره‌ی وظایف آنان طبقه‌بندی می‌شود. این نوع ساختار سازمانی هنگامی که یکی از متقاضیان به‌کارگیری شخص ثالث در تعاملات خود با ایشان دارای سوگیری است، می‌تواند به تضاد منافع بینجامد؛ که البته با تعریف لایه‌های کنترلی و سلسله مراتب تصویب قرارداد قابل مدیریت است. یکی دیگر از ریسک‌های به‌کارگیری چنین مدلی امکان ایجاد مغایرت نتایج بررسی ویژه و بررسی‌های انجام‌شده از سوی مدیریت است.

## بستن قرارداد

قرارداد مهم‌ترین ابزار کنترلی در فرآیند مدیریت ریسک شخص ثالث است؛ زیرا بهترین منبع سازمان برای اطلاع‌رسانی اشتباهی ریسک سازمان و حداقل استانداردهای مورد انتظار درباره‌ی کنترل داخلی به شخص ثالث است؛ و به‌وسیله‌ی آن، استانداردهای مورد انتظار درباره‌ی خدمات، محصول، و غیره را به اطلاع آنها می‌رساند. یکی از ریسک‌های بااهمیتی که سازمان هنگام مذاکره برای بستن قرارداد با آن روبرو است، عدم بررسی "کنترل‌های نرم" مانند هنجارهای فرهنگی و انتظارات دو طرف قرارداد است. از جمله ریسک‌های دیگری که می‌تواند سازمان را تحت تاثیر قرار دهد، ریسک فقدان کیفیت بررسی قرارداد است. در بیشتر سازمان‌ها، قراردادهای فقط توسط واحدهای حقوقی یا کارشناسان تأمین/تدارکات بررسی می‌شوند که شاید دانش لازم درباره‌ی جزئیات خدمات یا محصولات شخص ثالث را نداشته باشند. این موضوع سازمان را در آستانه‌ی ریسک‌هایی قرار می‌دهد که به‌واسطه‌ی مفاد نادرست قرارداد قابل پوشش نخواهد بود.

## پایش

به‌صورت کلی، حتی در سازمان‌هایی با ساختار ساده‌ی راهبری مدیریت ریسک شخص ثالث، باید افراد دارای دانش و تخصص نسبت به محصولات و خدمات قابل

دریافت از شخص ثالث به‌عنوان مسئولین ارتباط با آنها منصوب شوند. مسئولیت اصلی افرادی که وظیفه‌ی ارتباط با شخص ثالث را بر عهده دارند، پایش مستمر آنها برای اطمینان از رعایت مفاد قرارداد و الزامات تأمین کالا و خدمات مطابق با بندهای موافقت‌نامه‌ها است. شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد شخص ثالث در این فرآیند نظارت، می‌تواند ترکیبی از شاخص‌های عمومی و قابل کاربرد برای همه اشخاص و شاخص‌های سفارشی‌سازی شده درباره‌ی تأمین‌کننده‌ی مشخص باشد.

## حل مسئله

به‌طور معمول، وظیفه‌ی پایش مستمر و رفع مسائل مرتبط با شخص ثالث بر عهده‌ی مدیران دارای تعامل با این افراد است. در ساختار استاندارد مدیریت ریسک شخص ثالث، یک مدیر تدارکات تمام‌وقت، مسئولیت مدیریت شخص ثالث بااهمیتی را برعهده دارد. این مسئولین باید به‌صورت دوره‌ای و متناسب با مؤلفه‌های موجود ریسک، اشخاص ثالث را مورد ارزیابی قرار دهند. به‌علاوه، تغییرات در کسب-وکار، ساختار سازمانی، اقدامات قانونی، مسائل حقوقی، و دیگر موارد مرتبط با شخص ثالث باید به‌دقت توسط آنها مورد پایش قرار گیرد.

**پایان قرارداد:** در طول مذاکره، تدوین دقیق

شرایط پایان همکاری برای حفظ منافع سازمان ضروری است. مؤلفه‌های موجود ریسک پرشماری در این حوزه سازمان را در آستانه‌ی آسیب با زبان قرار می‌دهند. شماری از این مؤلفه‌ها را می‌توان با پایان به‌موقع قرارداد کنترل کرد. به‌علاوه، عدم تجدید پاره‌ای از قراردادهای در شرایط خاص می‌تواند سازمان را از قرارگیری در آستانه‌ی ریسک‌های غیرضروری محافظت کند. پاره‌ای از ریسک‌هایی که به‌واسطه‌ی تنظیم دقیق شرایط پایان قرارداد قابل مدیریت هستند عبارتند از: الف) بازبایی داده‌ها، تجهیزات، مواد، و فناوری، ب) شواهد نابابی مواد، فناوری، یا داده‌ها، پ) شرایط نیازمند داوری تجاری، ت) رویدادهای منجر به دادخواهی، ث) مسئولیت هزینه‌های پایان قرارداد، و ج) راه‌کارهای جایگزین در صورت عدم دسترسی به شخص ثالث.

نقش حسابرسی داخلی در حسابرسی مدیریت

## ریسک شخص ثالث

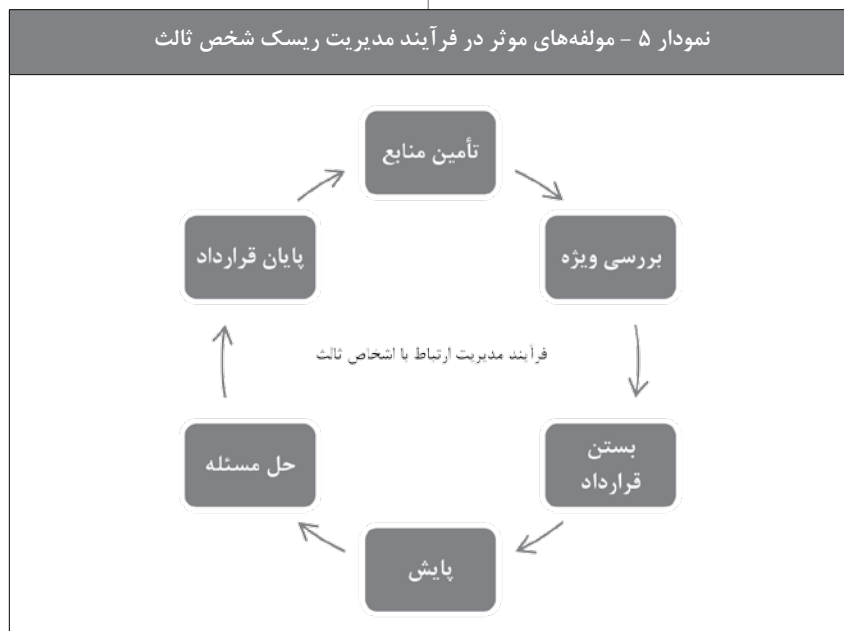
### تأمین منابع

حسابرسان داخلی برای ارزیابی اثربخشی فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث باید بررسی‌های خود را از نقطه‌ی ابتدایی فرآیند آغاز کنند. حسابرسان داخلی در زمان ارزیابی ریسک مدیریت رویه‌های تجاری در عمل، باید این موارد را بررسی و مورد راستی‌آزمایی قرار دهند: ۱) قابلیت اتکای اطلاعات استفاده‌شده در نمونه‌ی تجاری مورد بررسی، ۲) طی مراحل اجرایی و فرآیندهای اخذ تاییدیه مطابق با سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت ریسک شخص ثالث سازمان، ۳) برآورد احتمال فقدان پایبندی به تعهدات یا تأمین انتظارات و تاثیر آن بر عملیات شرکت یا نمونه مورد بررسی، ۴) حساسیت تجزیه و تحلیل‌های هزینه-منفعت به مفروضات پشتیبان، ۵) هرگونه شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد یا دیگر داده‌ها درباره‌ی نمونه‌ی تجاری مورد بررسی که در فرآیند پایش و نظارت به‌کار گرفته شده‌اند.

### بررسی ویژه

زمانی که موضوع تعامل جدیدی با شخص ثالث مطرح می‌شود، اجرای بررسی ویژه نه تنها ضروری، بلکه کنترلی متداول برای اطمینان از توجه کافی به هرگونه تغییر نسبت به بررسی‌های قبلی است.

نمودار ۵ - مؤلفه‌های موثر در فرآیند مدیریت ریسک شخص ثالث





هدف از اجرای چنین فرآیندی، کسب اطمینان از رعایت استانداردهای ضروری در تأمین کالا و خدمات توسط شخص ثالث بدون تحمیل ریسک غیرقابل قبول به سازمان است. بر مبنای ارزیابی ریسک صورت گرفته در فرآیند برنامه‌ریزی اجرای فعالیت‌های حسابرسی داخلی، وضعیت و دقت ارزیابی انجام شده توسط مسئولین ارتباط با شخص ثالث باید توسط حسابرسان داخلی مورد رسیدگی قرار گیرد.

### بستن قرارداد

در ارزیابی فرآیند انعقاد قرارداد، یافته‌ها باید مطابق با اشتباهات ریسک سازمان باشد. سازمان باید درباره‌ی شرایط مهم مورد انتظار خود و موضوعات قابل پذیرش یا موارد غیر قابل پذیرش به‌موجب حداقل استانداردهای مورد انتظار ناظر بر کنترل داخلی شخص ثالث، شفافیت کافی داشته باشد. موضوعاتی که سازمان در قرارداد با شخص ثالث درباره‌ی آن توافق کرده است، ولی مغایر با اشتباهات ریسک سازمان است، اطلاعات ارزشمندی برای تشریح یافته‌ها و ارائه‌ی توصیه‌ها را در اختیار حسابرسان داخلی قرار می‌دهد. نکته‌ی بسیار بااهمیت در تدوین قرارداد، گنجانیدن مفادی در ارتباط با حق دسترسی به داده‌های شخص ثالث است.

### پایان قرارداد

در شرایط عادی، حسابرسی داخلی دخالتی در پایان بخشیدن قرارداد سازمان با شخص ثالث ندارد. در هر صورت، بر مبنای انتظاری که از حسابرسان داخلی می‌رود، دخالت آنان در چارچوب ارائه‌ی خدمات مشاوره‌ای به سازمان (موضوع بند ۱۲۱۰ استاندارد بین‌المللی حسابرسی داخلی و بخش تفسیری آن) می‌تواند محتمل و تحت شرایط مناسب، سودمند نیز باشد. به‌عنوان بخشی عادی از فرآیند حسابرسی داخلی، حداقل شرایط پایان هر قرارداد باید به‌طور جداگانه مورد بررسی حسابرسان داخلی قرار گیرد.

### پایان قرارداد

در نتیجه‌ی انتخاب روش نخست، حسابرسان داخلی باید اطلاعات ارائه‌شده درباره‌ی شخص چهارم را مورد آزمون قرار دهند و از یکپارچگی فرآیندهای بررسی ویژه‌ی مدیریت اطمینان حاصل کنند. در صورت انتخاب روش دوم، حسابرسان داخلی باید به دقت قرارداد و فرآیند بستن آن را بررسی کنند تا از بازبینی درست و اثربخش مدیریت نسبت به قراردادهای بسته‌شده اطمینان حاصل کنند.

### پایش

هدف از اجرای حسابرسی داخلی، ارزیابی اثربخشی فرآیندهای پایش شخص ثالث است؛ که البته تعریف دامنه‌ی آن دشوار است. اگر شخص ثالثی که با سازمان تعامل دارد، بخشی از ارائه‌ی خدمات خود را به شخص چهارم برون‌سپاری کرده باشد، این پرسش پیش می‌آید که این زنجیره‌ی تأمین تا چه سطحی باید مورد بررسی قرار گیرد. به‌طور کلی، سازمان‌ها یکی از دو روش زیر را برمی‌گزینند: الف) نظارت بر شخص چهارم بر مبنای نتایج ارزیابی ریسک؛ بدین ترتیب که، شخص ثالث پرسی که بخشی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کند، مشمول ارائه‌ی اطلاعات بیشتر و ایجاد بسترهای دسترسی به شرکای فرعی خود است. ب) تکیه بر قرارداد بسته‌شده با شخص ثالث و کسب اطمینان از وجود توان کافی مدیریت ریسک توسط وی.

### حل مسئله

آزمون فرآیند طبقه‌بندی نتایج ارزیابی نگرانی‌های سطح ریسک قابل تحمیل توسط شخص ثالث، عدم اجرای چنین فرآیندی، و فقدان کفایت آن، باید در کنار دیگر مسائل مورد توجه قرار گیرد. رهگیری نقاط ضعف بالقوه‌ی قراردادها، تغییر در شرایط موافقت‌نامه‌ها، و بررسی کارایی فرآیندهای نظارتی توسط مدیریت نیز باید به تأیید حسابرسان داخلی برسد.

نقشه، و جریان گردش فرآیندها و کنترل‌ها را گردآوری و با ذی‌نفعان مرتبط مصاحبه می‌کنند تا امکان شناسایی ریسک‌های کلیدی فراهم آید. شناخت مؤلفه‌های مدیریت ریسک شخص ثالث به شرح موارد زیر در فرآیند برنامه‌ریزی با اهمیت و تاثیرگذار است: الف) شخص ثالثی که با سازمان تعامل دارند، ب) پیچیدگی‌های سازمان و چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث آن در صورت وجود؛ و همکاری با مدیریت برای پیاده‌سازی یک مدل در شرایطی که سازمان مدل مشخصی ندارد، پ) سطح مستندسازی موجود نقش‌ها، مسئولیت‌ها، و فعالیت‌های سازمان درباره‌ی مدیریت ریسک شخص ثالث، ت) گزارش‌گری هیئت‌مدیره درباره‌ی ریسک‌ها و رویدادهای نامطلوب تعاملات با شخص ثالث، ث) رویدادهای گذشته درباره‌ی قرارداد، نحوه‌ی ارائه و کیفیت خدمات شخص ثالث، ج) هرگونه الزام/انتظار قانونی ناظر بر سازمان و حوزه‌ی قضایی که در آن فعالیت می‌کند.

### انجام ارزیابی ریسک اولیه در حوزه یا فرآیند

#### مورد بررسی

از آن رو که یک پروژه‌ی حسابرسی داخلی نمی‌تواند به تنهایی هر ریسکی را پوشش دهد، حسابرسان داخلی اهمیت ریسک‌های شناسایی‌شده توسط مدیریت، پروژه‌های قبلی حسابرسی، و دیگر ارزیابی‌های داخلی یا خارجی و مشاوران را مطابق استاندارد بین‌المللی حسابرسی داخلی مورد بررسی قرار می‌دهند. یکی از راه‌های موثر در اجرا و مستندسازی ارزیابی ریسک در بررسی شخص ثالث، بهره‌گیری از هرگونه ارزیابی ریسک انجام‌شده توسط مدیریت در فاصله‌ای معقول از زمان رسیدگی است. در این میان، استفاده از "ماتریس ریسک" می‌تواند مورد توجه حسابرسان داخلی قرار گیرد.

### شکل‌دهی اهداف رسیدگی

هدف کلی حسابرسی مدیریت ریسک شخص ثالث، فراهم آوردن اطمینانی مستقل نسبت به سازوکارهای راهبری، سیاست‌ها، رویه‌ها، و کنترل‌های کلیدی است؛ که از پیاده‌سازی، اجرا، و نظارت بر فرآیند و چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث سازمان

پشتیبانی می‌کند. متناسب با رویکرد سازمان در مدیریت ریسک شخص ثالث، برای بررسی فرآیندها، یک پروژه‌ی حسابرسی داخلی یک‌باره یا چندین پروژه‌ی جداگانه می‌تواند تعریف شود. حسابرسان داخلی می‌توانند رسیدگی به مدیریت ریسک شخص ثالث را به چندین روش به شرح زیر انجام دهند: الف) حسابرسی چارچوب مدیریت ریسک شخص ثالث، ب) حسابرسی فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث، پ) حسابرسی اجزای فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث، و ت) مدنظر قراردادن مدیریت ریسک اشخاص ثالث در حسابرسی واحد، محصول، یا فرآیند.

به طور کلی، فرآیند شکل‌دهی اهداف رسیدگی برای پروژه‌ی متمرکز بر مدیریت ریسک شخص ثالث باید با اهداف و راهبردهای کنونی شرکت هم‌راستا باشد.

### تعیین دامنه‌ی رسیدگی

مدیر حسابرسی داخلی یا نماینده وی باید در جلسات سازمانی مرتبط با مدیریت ریسک شخص ثالث حضور یابد. این کار می‌تواند رویکرد حسابرسی داخلی در تعیین دامنه‌ی رسیدگی را تحت تاثیر قرار دهد. به‌علاوه، کارکنان حسابرسی داخلی می‌توانند برای آگاهی از ریسک‌ها و مسائل فروشنده‌گان کلیدی در کمیته‌ی مدیریت ریسک اشخاص ثالث حضور یابند. چنین اطلاعاتی به مثابه داده‌های ورودی، برای ارزیابی کلان ریسک سازمان و تدوین برنامه‌ی حسابرسی سالانه سودمند خواهد بود.

### تخصیص منابع

برای ارزیابی و آزمون درست و دقیق چارچوب‌ها و فرآیندهای مدیریت ریسک شخص ثالث، حسابرسی داخلی باید از وجود استقلال و دانش فنی مورد نیاز خود اطمینان یابند. مدیر حسابرسی داخلی باید مهارت‌های اعضای تیم حسابرسی داخلی را به‌صورت دوره‌ای ارزیابی کند تا اطمینان یابد که حسابرسان داخلی توانایی‌های لازم را برای ارزیابی فرآیندهای مدیریت ریسک اشخاص ثالث سازمان دارند.

### مستندسازی برنامه

حسابرسان داخلی در طول برنامه‌ریزی، اطلاعات مرتبط با پروژه را مستندسازی می‌کنند. فرآیند تدوین اهداف رسیدگی و دامنه‌ی کار ممکن است نیازمند همه یا بخشی از این مدارک باشد: الف) نقشه‌ی فرآیندها، ب) خلاصه‌ی مصاحبه‌ها، پ) ارزیابی ریسک اولیه (شامل ماتریس ریسک و کنترل و نقشه‌ی ریسک)، ت) استدلال‌هایی برای تصمیم‌گیری درباره‌ی این که کدامیک از ریسک‌ها یا اجزای چارچوب مدیریت ریسک سازمان یا فرآیندها باید در دامنه‌ی رسیدگی قرار گیرند.

### گزارش نتایج رسیدگی

پس از پایان بررسی، تجزیه و تحلیل، و ارزیابی، حسابرسان داخلی اطلاعات مفید، مربوط، قابل اتکا، و کافی برای پشتیبانی از نتایج رسیدگی انجام‌شده و ارائه‌ی نتایج خود را مستند می‌کنند. مدیریت و هیئت‌مدیره نیز گزارشی مکتوب از نتایج رسیدگی را دریافت خواهند کرد. مطابق استانداردهای بین‌المللی حسابرسی داخلی، گزارشی نهایی صادرشده باید شامل اهداف رسیدگی، دامنه‌ی رسیدگی، نتایج رسیدگی، «دست‌آوردهای کاربردی، توصیه‌ها، و/یا برنامه‌ی اجرایی پیاده‌سازی توصیه‌ها باشد. به‌علاوه، اصل دوم آیین‌نامه‌ی اخلاق حرفه‌ای انجمن بین‌المللی حسابرسان داخلی با عنوان "بی‌طرفی" نیز الزام می‌کند که حسابرسان داخلی باید ارزیابی متوازنی از همه‌ی شرایط مربوط داشته باشند، و قضاوت حرفه‌ای خود را تحت تاثیر منافع خود یا دیگران تغییر ندهند.

منبع:

The Institute of Internal Auditors. (2018). "Auditing Third-party Risk Management". Florida, United States. <https://global.theiia.org/news/Pages/The-IIA-Releases-New-Practice-Guide-on-Auditing-Third-party-Risk-Management.aspx>

شکرالله خواجوی: دکتری حسابداری، استادتمام گروه حسابداری دانشگاه شیراز  
شاهرخ شهرابی: دانشجوی دکتری حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس