

۱۰ مرحله تدوین دستورالعمل حسابرسی داخلی استراتژیک



محسن مظنن
دانشجوی دکتری حسابداری
دانشگاه تهران

با تصویب قانون «ساربینز- آکسلی» و الزام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس برای داشتن دستورالعمل حسابرسی داخلی، نیاز به مدیریت ریسک قوی و نظارت کنترل داخلی تا به این حد بالا نبوده است.

هنگام طراحی یک دستورالعمل حسابرسی داخلی، استراتژی باید محرک تاکتیک‌ها باشد و نه برعکس. اغلب، راه اندازی در واکنش به یک نیاز تاکتیکی آنی است. در ایفای چنین واکنشی می‌توان از مباحث کلیدی استراتژیک چشم‌پوشی کرد. نتیجه می‌تواند یک دستورالعمل حسابرسی داخلی در جستجوی یک استراتژی باشد.

پرایس واترهاوس کوپرز برای کمک به شرکت‌ها در طراحی و اجرای یک دستورالعمل حسابرسی داخلی با تمرکز بر استراتژی، یک چارچوب راه‌اندازی ۱۰ مرحله‌ای را ایجاد کرد. این چارچوب از طریق کار کوپرز با شرکت‌های با اندازه‌های متفاوت اثبات شده است. مراحل ۱ تا ۴ بر مباحث استراتژیک تمرکز دارد، در حالی که مراحل ۵ تا ۱۰ بر ملاحظات تاکتیکی‌تر، ولی به همین اندازه مهم تاکید می‌کند.

در شرایطی که این ۱۰ مرحله بر یکدیگر بنا می‌شوند، اما در کاربردشان به طور کامل خطی نیستند. دلیلی وجود ندارد که هر عنصر چارچوب باید به طور کامل قبل از آغاز تحقیق ایجاد شود. علاوه بر این، مرحله ۹ چارچوب - ارتباطات - باید در سراسر فرایند راه‌اندازی اثربخش باشد.

استفاده موثر از چارچوب به شما کمک خواهد کرد تا استراتژی‌های خود را ایجاد و تاکتیک‌های درست را اجرا کنید تا موفقیت شما تضمین شود.

چارچوب راه‌اندازی حسابرسی داخلی

■ مراحل ۱-۴: ایجاد یک بنیان استراتژیک برای موفقیت

دستورالعمل حسابرسی داخلی زمانی که در درون یک چارچوب استراتژیک ایجاد شده توسط کمیته حسابرسی و مدیریت ارشد-ذی‌نفعان اصلی- فعالیت می‌کند، به حاکمیت بهتر می‌انجامد و مباحث کنترلی و ریسک در گستره واحد تجاری را خاطر نشان می‌سازد. زمانی که این چارچوب استراتژیک در جریان باشد، شرکت شما برای تعریف ماموریت، ساختار سازمانی، مدل منابع، رویه‌های کار و پروتکل‌های ارتباطی برای دستورالعمل حسابرسی داخلی در شرایط خوبی قرار خواهد داشت.

نکته: یک دام رایج این است که بدون یک چارچوب استراتژیک، با اجرای تاکتیکی آغاز کرد. عدم موفقیت در ایجاد انتظارات ارزش واضح و یک رویکرد منظم برای دستیابی به آنها، می‌تواند به تأخیر و هزینه‌های غیرضروری منجر شود.

مرحله ۱. تعریف انتظارات ذینفع

برای ایجاد دستورالعمل حسابرسی داخلی موثر، ذی‌نفعان اصلی حسابرسی داخلی باید تعیین کنند که چگونه این دستورالعمل، ارزش مورد انتظار و مطلوب را به دست خواهد داد. ذی‌نفعان از طریق این فرایند باید پیامدهای تعیین شده یا «حرک‌های ارزش» مورد انتظار از دستورالعمل جدید را تعریف کنند. محرک‌های ارزش رایج در حسابرسی داخلی شامل موارد زیر است:

- مدیریت ریسک و تضمین کنترل
- ارزیابی اثربخشی و کارایی کنترل داخلی
- تضمین التزام شرکتی و قانونی
- ارزیابی آمادگی قانون ساربینز- آکسلی و آزمون‌های مداوم
- توانایی در پاسخ به رویدادهای ضروری
- بازده ارزش ناشی از سرمایه‌گذاری حسابرسی داخلی
- پرورش آگاهی از ریسک و کنترل در سرتاسر سازمان
- منبع استعداد و توسعه مدیریتی
- مدیریت اثربخش حق‌الزحمه حسابرسی از طریق همکاری با شرکت

حسابرسی مستقل

زمانی که شما می‌توانید بیان کنید چگونه ذی‌نفعان کلیدی شما در انتظار دستورالعمل جدید حسابرسی داخلی هستند تا باعث ایجاد ارزش شود، سازمان شما آماده حرکت به مرحله دوم است.

نکته: زمانی که دستورالعمل ایجاد شد، انتظارات ذی‌نفعان باید بر مبنای منظمی مورد ارزیابی قرار گیرد.

مرحله ۲. بیان ماموریت

زمانی که محرک‌های ارزش تعریف شد، حسابرس ارشد شرکت باید با مدیریت ارشد و کمیته حسابرسی کار کند تا ماموریت حسابرسی داخلی به طور تفصیلی بیان شود. یک بیانیه ماموریت رسمی، زیربنای اهداف دستورالعمل است و مبنایی برای ارزیابی عملکرد حسابرسی داخلی فراهم می‌کند.

یک بیانیه ماموریت اثربخش، اعتبار، صلاحیت و همچنین مسئولیت‌های دستورالعمل را تبیین کرده و بیانگر اولویت‌های مدیریت ارشد و کمیته حسابرسی است. بیانیه‌های ماموریت اگرچه در طول و اختصاصی بودن متفاوت‌اند، باید گستره‌ای را خاطر نشان سازند که در آن، دستورالعمل حسابرسی داخلی منابع را در جهت فعالیت‌های حسابرسی داخلی مبتنی بر اطمینان بخشی سنتی در مقابل فعالیت‌های مشاوره، تخصیص می‌دهد.

بیانیه ماموریتی که به طور واضح و مستقیم با انتظارات ذی‌نفعان در یک راستا قرار ندارد، ارزش ناچیزی دارد و می‌تواند برای دستیابی به عملکرد استراتژیک مخرب باشد. پیوستار حسابرسی داخلی نشان می‌دهد که چگونه مجموعه مهارت و تمرکز حسابرسی داخلی به موازات انتظارات ذی‌نفعان توسعه پیدا می‌کند. (نمودار یک)

زمانی که ذی‌نفعان به دنبال حفاظت از ارزش و تضمین کنترل داخلی هستند، مجموعه مهارت حسابرسی داخلی باید منعکس‌کننده بهترین توانایی‌ها در هسته اصلی حسابرسی مالی و حسابرسی رعایت باشد. به موازات رشد نیازهای ذی‌نفعان، نیاز است تا حسابرسی داخلی از طریق بهبود عملیاتی باعث ایجاد ارزش شود. اجرای بهبود عملیاتی معمولاً مستلزم یک پورتفوی از مجموعه مهارت‌هاست که بر روی هسته اصلی صلاحیت‌های حسابرسی داخلی بنا می‌شود و شامل مدیریت ریسک و قابلیت‌های مشاوره‌ای است.

- استفاده از منبع شخص ثالث جهت ارائه مهارت‌ها و شایستگی‌ها برای دستورالعمل
- ایجاد و توسعه یک برنامه خودارزیابی کنترل
- برنامه استراتژیک باید مباحث ارتباطات را که برای موفقیت دستورالعمل حیاتی است، بیان کند. عناصر ارتباطاتی برنامه، مباحثی چون موارد زیر را خاطر نشان می‌سازد:
 - ارتباطات اولیه سازمان از سوی کمیته حسابرسی و مدیریت ارشد
 - ارتباطات مسئولیت‌ها و اعتبار کنترل داخلی
 - انتظارات سازمان در حمایت از مأموریت حسابرسی داخلی
 - انتظارات راجع به حل نقاط ضعف کنترل داخلی یا مباحث تعیین شده توسط حسابرسی داخلی
- در نهایت، برنامه استراتژیک بنیان یا استاندارد برای اندازه‌گیری تصمیمات آتی و نتایج آن در اختیار می‌گذارد. پیشنهاد می‌شود تا برنامه استراتژیک بصورت سالانه مورد بررسی قرار گیرد و تغییرات صورت گرفته، در آن لحاظ شود.

مرحله ۴. ارزیابی ریسک و ایجاد یک برنامه استراتژیک

برای حسابرسی داخلی بسیار حیاتی است که ابزارهای نظام‌مند برای تجزیه و تحلیل ریسک، ایجاد شود. ریسک هر رویدادی است که می‌تواند شرکت را از دستیابی به اهداف کسب و کارش بازدارد. ارزیابی ریسک به حسابرس این اجازه را می‌دهد تا بررسی کند که چگونه رویدادهای بالقوه بر دستیابی به اهداف کسب و کار تأثیر می‌گذارد. فرایند ارزیابی ریسک با تعریف عالم حسابرسی آغاز می‌شود. عالم حسابرسی، شامل تمامی واحدهای کسب و کار، فرایندها و عملیات‌هاست. در مرحله بعدی حسابرس باید مدل کسب و کار شرکت را در درون بستر صنعت و اهداف کلیدی کسب و کار آن، درک کند. حسابرسی داخلی باید از طریق صحبت با ذی‌نفعان، بر درک خود از عالم حسابرسی، اهداف کلیدی کسب و کار و ریسک ذاتی در دستیابی به آن اهداف صحنه بگذارد. حسابرس باید با درکی قوی از شرکت، اهداف آن و ریسک‌های ذاتی، تأثیرات احتمالی ریسک‌های مختلف بر دستیابی به اهداف کسب و کار و احتمال وقوع آنها را مورد بررسی قرار دهد. می‌توان با بررسی ریسک‌های کلیدی و احتمال وقوع آنها، پروفایل ریسک سازمان را ایجاد کرد. ارزیابی اولیه ریسک واحدها، فرایندها و فعالیت‌های خاص کسب و کار را مشخص می‌کند. این ارزیابی اولیه، بیانگر بالاترین ریسک‌هاست و مبنایی برای برنامه حسابرسی را شکل می‌دهد. (نمودار دو)

نکته: به‌منظور اثربخش بودن، ارزیابی ریسک حسابرسی داخلی و خلاصه ریسک منتج از آن باید به برنامه استراتژیک حسابرسی داخلی و سطح اطمینان‌دهی مورد نیاز توسط کمیته حسابرسی ارتباط داده شود.



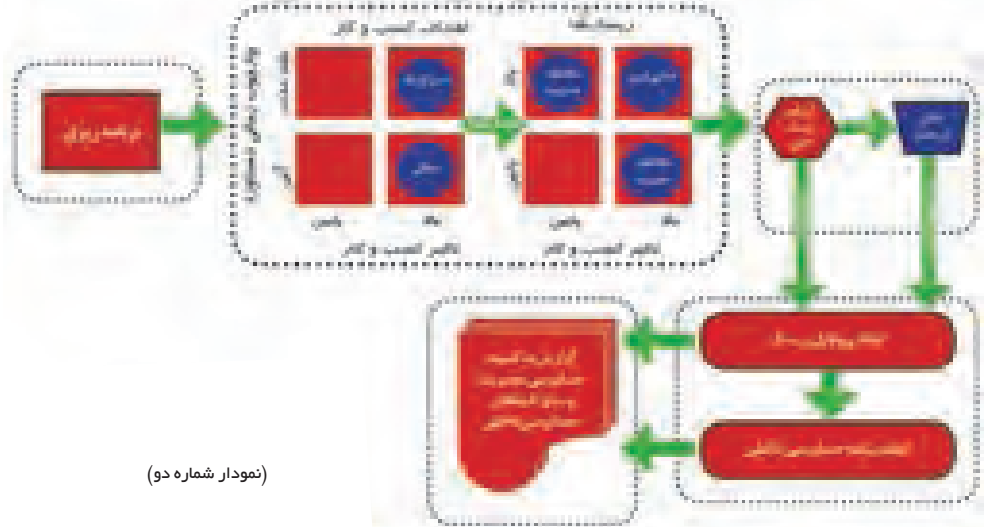
(نمودار شماره یک)

هیچ پاسخ درست یا نادرستی در ارتباط با تاکید کارکردی بخش حسابرسی داخلی وجود ندارد. بیانیه مأموریت باید متناسب با سازمان و محرک‌های ارزش تعریف شده در مرحله اول چارچوب باشد. سازمان‌ها اغلب در خاطر نشان ساختن این ارتباط موفق نبوده و تنها بیانیه‌های مأموریت از پیش تعیین شده متعلق به سایر واحدهای تجاری یا بخش‌های حسابرسی داخلی را اتخاذ می‌کنند. نکته: بیانیه مأموریت باید به اشتراک گذاشته شود تا درک کامل در میان ذی‌نفعان کلیدی و کارمندان حاصل شود.

مرحله ۳. ایجاد یک برنامه استراتژیک رسمی

یک برنامه استراتژیک به ایجاد و توسعه دستورالعمل حسابرسی داخلی کمک می‌کند. این برنامه چیزی بیشتر از ارزیابی لحظه‌ای ریسک است. این برنامه به طور رسمی، گزاره‌های ارزش دستورالعمل‌های جدید مشتریانی که به آنها خدمت ارائه می‌کند و ارزشی را که در حال حاضر و در آینده ایجاد خواهد کرد، تعریف می‌کند. برنامه استراتژیک، تاکتیک‌های عملیاتی را به‌منظور دستیابی به اهداف کلیدی و همچنین مسئولیت‌های مدیریت عملکرد خاطر نشان می‌سازد. برنامه استراتژیک همچنین نیازهای تامین وجوه و منابع انسانی را در ابتدا و افق ۳ تا ۵ ساله بیان می‌کند. این برنامه شامل مفروضات کلیدی و معیارها برای مقایسه با داده‌های شخص ثالث است. این برنامه همچنین هزینه‌ها و منافع استفاده از رویکردهای مختلف به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار را مورد بررسی قرار می‌دهد که شامل موارد زیر است:

- بهینه ساختن یکپارچگی با سایر دستورالعمل‌های نظارت کنترل
- ریسک مانند قانونی، رعایت، اعتباری، بازار، اوراق بهادار و دستورالعمل مدیریت ریسک تقلب



(نمودار شماره دو)

شرکت‌ها معمولاً در اولین سال راه‌اندازی حسابرسی داخلی، مبنای رسمی برای ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های کنترلی ندارند. همین‌طور، ارزیابی اولیه ریسک و برنامه حسابرسی اساساً در سطح ریسک ذاتی ایجاد می‌شوند. ریسک‌های ذاتی، آنهایی هستند که در مسیر عادی اجرا و هدایت فعالیت‌های واحد تجاری، وجود دارند. این ریسک‌ها شامل ریسک‌های خارجی شامل تغییرات جهانی، ملی و اقتصادی، همچنین ریسک‌های فناوری، قانونی و سیاسی است. ریسک‌های ذاتی همچنین شامل عوامل داخلی مانند تغییرات در سیستم‌های عملیاتی، راه‌اندازی محصولات جدید، ورود به بازارهای جدید، تغییرات سازمانی و مدیریتی و توسعه عملیات خارجی است.

به موازات ایجاد و توسعه مبنای دانش راجع به اثربخشی کنترل‌های داخلی، ارزیابی دوره‌ای ریسک قابلیت اتکا و اثربخشی این کنترل‌ها را در مهار اهمیت و یا احتمال وقوع ریسک، در نظر می‌گیرد. بر مبنای این دانش، ممکن است ریسک‌های مختلف به دلیل دانش بهبود یافته سیستم کنترل داخلی، طبقه‌بندی مجدد شوند. با این حال، حتی در حوزه‌هایی که اعتقاد بر این است که کنترل‌ها اثربخش هستند، حسابرسی داخلی باید شامل آزمون دوره‌ای کنترل‌های کلیدی باشد تا تضمین شود که آنها به مهار ریسک‌های اساسی، کمک می‌کنند.

نتایج این فرایند، ارزیابی ریسک شما را قادر خواهد ساخت تا برنامه‌های حسابرسی داخلی را ایجاد کنید و از این طریق، انواع ریسک‌های سازمان مشخص می‌شود. یک برنامه حسابرسی اثربخش، ابزاری سیستماتیک برای تخصیص ریسک‌ها به طبقات بالا، متوسط و پایین فراهم می‌کند. زمانی که ریسک‌ها برآورد شدند، مدیر ارشد حسابرسی باید با کمیته حسابرسی و مدیریت ارشد کار کند تا ریسک‌های سازمانی را اولویت‌بندی کرده و شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز در دستورالعمل حسابرسی داخلی تعیین شود.

نکته: باید به منظور اجتناب از عدم هم‌راستایی میان شایستگی‌های تکنیکی لازم برای اجرای برنامه حسابرسی و مجموعه مهارت‌های موجود در دستورالعمل جدید، مراقبت به عمل آورد.

■ مراحل ۱۰-۵: تمرکز بر اجرای تکنیکی

مراحل ۱۰-۵ رویکردی تاکتیکی دارند، اما به طور مستقیم با استراتژی‌های ایجاد شده در مراحل اولیه ارتباط دارند. با یک چارچوب استراتژیک در جریان، تمرکز فرایند راه‌اندازی به اجرای تاکتیکی تغییر پیدا می‌کند. از طریق اجرای دستورالعمل‌ها و فعالیت‌های مراحل ۱۰-۵، حسابرسی داخلی نتایج آنی و موفقیت بلندمدت را به دست خواهد داد.

مرحله ۵. ایجاد بودجه‌های جاری و چندساله

بعد از تکمیل مراحل ۴-۱، اطلاعات مکفی به‌منظور آغاز بودجه‌های جاری و بلندمدت در اختیار خواهد بود. بودجه‌ها باید منابع کافی برای حسابرسی داخلی ارائه کنند تا هدف برنامه حسابرسی مبتنی بر ریسک ایجاد شده در مرحله ۴ و همچنین انعطاف‌پذیری برای واکنش به نیازهای در حال تغییر کسب و کار، انجام شود.

بنابراین، بودجه اولیه را بر اساس نتایج ارزیابی ریسک و برنامه حسابرسی تهیه کرده و به معیارهای حسابرسی داخلی ایجاد شده توسط مراجع حرفه‌ای نگاه کنید. هم چنین بودجه نیز باید بر مبنای افق ۳ تا ۵ ساله پیش‌بینی شود. **نکته:** بودجه را اول با استراتژی‌ها مطابقت دهید و بعد با تاکتیک‌ها.

بودجه حسابرسی داخلی باید قابلیت انعطاف داشته باشد تا بتواند در مقابل تغییراتی که به طور غیرقابل اجتنابی در اکثر سازمان‌ها رخ می‌دهد، ایستادگی کند.

مرحله ۶. راه‌اندازی و اجرای تحقیق؛ هر چه سریع‌تر

راه‌اندازی دپارتمان‌های حسابرسی داخلی، اغلب نیازمند تمامی کارمندان و زیربنای در جریان قبل از آغاز اجرای حسابرسی است. این یک اشتباه عمده است. ذی‌نفعان کلیدی برای نتایج صبور نیستند و خواهان آن هستند که پیشرفت قابل اثبات را اکنون ببینند و نه سال آینده.

به‌منظور ایجاد ارزش آنی، تحقیق و بررسی خود را در چند هفته آغاز کنید. به طور ایده‌آل، شما باید اساس کار را به گونه‌ای قرار دهید که حسابرسی ۳ تا ۵ حوزه مشخص شده با ریسک بالا را در ۱۰۰ روز راه‌اندازی رسمی دستورالعمل حسابرسی داخلی تکمیل کنید. این حسابرسی‌های اولیه، معمولاً بر حوزه‌هایی همچون کنترل‌های عمومی کامپیوتر و سایر حوزه‌های کسب و کار دارای مشکلات و چالش‌های شناخته شده کنترل داخلی، تاکید دارد.

استفاده از یک برنامه آغاز سریع رسمی، راه مؤثری برای تضمین نتایج سریع است. این برنامه، یک تکنیک مدیریت پروژه است که تکمیل اقدامات و حسابرسی‌های مختلف را در ۱۰۰ تا ۱۲۰ روز اول، ترسیم می‌کند. این برنامه شامل ابتکارهای تاکتیکی و استراتژیک مشخصی است، مانند بررسی‌های اولیه حسابرسی که باید به طور همزمان اتفاق بیفتند. این برنامه شامل تاریخ‌های اهداف پیش‌بینی شده و مراحل مهم برای اندازه‌گیری پیشرفت، تعیین مباحث و انجام تعدیلات مورد نیاز است.

البته، چنین آغاز سریعی مستلزم منابعی است که توانایی اجرای بررسی مورد نیاز را داشته باشد. بسیاری از شرکت‌ها برای دستیابی به آغاز رسمی در ابتدا به یک فراهم‌کننده بیرونی، نگاه می‌کنند. این امر می‌تواند مزایای زیادی داشته باشد، شامل توصیه و مشورت در سراسر فرایند توسعه، دستیابی به منابع لازم جهت تکمیل حسابرسی‌های خاص با ریسک بالا، دستیابی به ابزارها و تکنولوژی‌ها و انتقال دانش به کارمندان. به خاطر داشته باشید که کاربرد فعالیت‌های مختلف چارچوب به صورت خطی نیست. عناصر مشخص چارچوب باید در سراسر فرایند راه‌اندازی در جریان باشد.

نکته: فرایند راه‌اندازی حسابرسی داخلی، خطی نیست. تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی باید به طور همزمان رخ دهند.

مرحله ۷. ارزیابی مجموعه مهارت‌های مورد نیاز

ارزیابی مجموعه مهارت‌های مورد نیاز با بررسی مجدد محرک‌های ارزش ذی‌نفعان و بیانیه مأموریت ایجاد شده در چارچوب راه‌اندازی، آغاز می‌شود. اغلب، مدیریت و کمیته حسابرسی بر تعداد افراد مورد نیاز به جای مجموعه مهارت‌های مورد نیاز تاکید می‌کنند تا ریسک‌های با اولویت بالا و محرک‌های ارزش اولیه را خاطر نشان سازند.

هدف این است که مجموعه مهارت‌های ضروری برای اجرای تاکید اصلی در پیوستار حسابرسی داخلی تعریف شود. در این راستا، ترکیبی از مجموعه مهارت‌ها، شامل تخصص صنعت و تکنیکی لازم است. با این حال، جذب کردن افراد حرفه‌ای با کیفیت بالا با ترکیب درست رهبری، مجموعه مهارت‌ها و تجربه می‌تواند زمان‌بر بوده و فرایند راه‌اندازی را به تاخیر بیندازد.



(نمودار شماره ۳)

مرحله ۹. ایجاد پروتکل‌های ارتباطی و مخابره

بررسی‌های کوپرز نشان می‌دهد که شکاف ارتباطی بااهمیتی میان مدیریت ارشد و دستورالعمل حسابرسی داخلی در بسیاری از شرکت‌ها وجود دارد. با در نظر گرفتن رابطه قوی میان ارتباط مؤثر و ادراک مدیریت از عملکرد حسابرسی داخلی، لازم است تا یک گروه حسابرسی داخلی به طور اثربخش با ذی‌نفعان داخلی ارتباط داشته باشد. حسابرسی داخلی باید به طور منظم به دنبال فرصت برای صحبت با مدیریت، ایجاد یک ارتباط قوی و روشن میان ماموریت حسابرسی داخلی، ریسک‌ها و مباحث استراتژیک شرکت باشد.

به منظور ارتقای اثربخشی ارتباط و گزارش‌های مکتوب، باید پروتکل ارتباطی روشی با گروه‌های ذی‌نفع کلیدی برقرار کرد تا موارد زیر خاطر نشان شود:

- برنامه و نتایج حسابرسی چگونه به مدیران و مدیریت ارشد مخابره خواهد شد
- ارتباط مؤثر با و گزارش به کمیته حسابرسی
- مرور و بررسی یافته‌های حسابرسی قبل از اتمام کار
- زمانبندی گزارش نهایی حسابرسی بعد از اتمام کار
- استفاده از رتبه‌بندی در گزارش حسابرسی یا سایر ابزارها به منظور مخابره

سطوح ملاحظات

- روش‌های حل تفسیر مختلف یافته‌های حسابرسی
- استفاده از گزارش‌های پیشرفت به منظور بیان شرایط یافته‌های حسابرسی، هرگونه پیشنهاد و راه‌حل نهایی آنها

- ارتباط و همکاری مؤثر با واحد حسابرسی خارجی شرکت
 - ارتباط مؤثر در سرتاسر دستورالعمل حسابرسی داخلی
- نکته: برای اینکه حسابرسی داخلی مورد احترام و اعتنای مدیریت ارشد باشد، نیاز است تا حسابرسی داخلی یک ارتباط مؤثر فراتر از حسابرسی برنامه‌ریزی شده داشته باشد.

مرحله ۱۰. اندازه‌گیری نتایج

تیم حسابرسی داخلی برای اثربخش بودن باید نتایج را نشان دهد و این امر مستلزم این است که سیستم اندازه‌گیری عملکرد به محرک‌های ارزش ذی‌نفعان-که در مرحله اول تعیین شده است- پیوند خورده باشد. مهم است که به طور منظم عملکرد حسابرسی داخلی اندازه‌گیری شود تا انتظارات مدیریت برآورده و سپس فراتر از انتظارات ذی‌نفعان کلیدی رود. برای اندازه‌گیری ارزش، استفاده از «کارت ارزیابی متوازن» را در نظر بگیرید. کارت ارزیابی متوازن به سازمان‌ها این اجازه را می‌دهد تا از طریق یکبارچه کردن اندازه‌گیری با سیستم مدیریت، استراتژی را به سرعت و به طور اثربخش اجرا کنند. این ابزار شما را قادر می‌سازد تا مجموعه تفصیلی از اهداف و فعالیت‌ها را به طور منظم ارزیابی کنید. همچنین این ابزار ارتباط میان پاداش انگیزشی و عملکرد را اندازه می‌گیرد. هر سازمان باید کارت ارزیابی خاص حسابرسی داخلی خود را با توجه به ۳ مرحله اول چارچوب، تعریف کند.

• منابع مقاله در دفتر ماهنامه بورس موجود است.

برای اجتناب از تاخیر، استفاده از شخص ثالث در ارائه منابع حسابرسی داخلی موقتی را بررسی کنید. مدیریت و کمیته حسابرسی از طریق روابط برون‌سپاری قادرند تا افراد درست را استخدام کنند. در بررسی نیازهای بلند مدت تر به نیروی کار، توجه داشته باشید که حسابرسی داخلی یک رشته پویا و در حال تغییر است که دیگر توسط کسی که کار را انجام می‌دهد، تعریف نمی‌شود.

بدین منظور شرکت پرایس واترهایوس کوپرز یک مدل منابع تویی (رینگ چرخ و پره چرخ) را طراحی کرده است. این مدل فرض می‌کند که منابع و شایستگی‌های اصلی و مرکزی حسابرسی داخلی در درون شرکت باقی خواهند ماند. این «رینگ چرخ»، حسابرسی داخلی را مجهز به رهبری، تداوم و تجربه‌ای می‌سازد که منحصر به سازمان شما است. «پره چرخ‌ها» در مدل بیانگر عناصر یک رابطه منبع مشترک ممکن است. (نمودار ۳)

عناصر نشان داده شده در بالا، تنها مثال‌هایی از شایستگی‌های تخصصی ممکن است که شاید مورد نیاز باشد. این عناصر محدود به حوزه‌های تخصصی نیست. اگر منابع اصلی حسابرسی داخلی در مناطق جغرافیایی مختلف یا تیم فعلی حسابرسی داخلی، مورد نیاز باشد؛ چنین مدلی ضامن پاسخگویی، کیفیت و یکنواختی است و هزینه‌های حسابرسی را حذف یا مهار می‌کند.

نکته: بیانیه‌های ارزش حسابرسی داخلی به همان خوبی مهارت‌هایی است که دستورالعمل آنها را با خود به محیط مدیریت ریسک شرکت می‌آورد.

مرحله ۸. ایجاد یا تحمیل زیرساخت، روش‌شناسی و فناوری

خطر دیگر در ایجاد دستورالعمل حسابرسی داخلی، شروع فرایند با صرف زمان بسیار زیاد بر روی ایجاد زیرساخت‌ها است. چنین سرمایه‌گذاری‌هایی فقط باید از طریق اهداف واحد تجاری و شناسنامه ریسک شرکت برانگیخته شوند. قبل از اتخاذ تصمیمات کلیدی راجع به زیرساخت‌های کلیدی، مهم است تا موارد زیر بررسی شوند:

- روش‌شناسی‌های ارزیابی ریسک
- فرایندهای بررسی، مستندسازی و پروتکل‌های برنامه‌ریزی حسابرسی
- دسترسی و یکپارچه‌سازی بهترین رویه‌ها
- برنامه به منظور اجرای پروژه‌های حسابرسی داخلی
- فرایندهای کنترل کیفیت
- فرایندهای پیگیری، حل و مخابره یافته‌های حسابرسی
- مدیریت منابع انسانی

فناوری‌های حسابرسی داخلی می‌تواند تا حد بسیار زیادی کارایی، کیفیت و یکنواختی فرایند حسابرسی را بهبود بخشد. نرم‌افزار تحلیل داده‌ها نیز می‌تواند حسابرسی را از طریق آزمون‌های کامپیوتری کل جامعه آماری، ارتقا دهد. زیرساخت و روش‌شناسی‌های حسابرسی داخلی می‌تواند در داخل ایجاد یا از شخص ثالث خریداری شود. زیرساخت باید شامل فرایند تضمین کیفیت باشد تا تطابق با روش‌شناسی‌های سازمان و خط‌مشی‌های مراجع حرفه‌ای رعایت شود.

مثال: کارت ارزیابی متوازن حسابرسی داخلی

<p>۲۵ درصد اثربخشی فرایند حسابرسی داخلی</p> <p>راه‌اندازی سریع و اثربخش ارتباط اثربخش و به موقع</p> <p>ارائه پیشنهادات عملی جهت بهبود کنترل‌های داخلی</p> <p>نتایج پرسشنامه رضایت شرکت حسابرسی شده</p>	<p>۲۵ درصد افراد</p> <p>کیفیت کارمندان حرفه‌ای</p> <p>توانایی بیان نیازهای تخصصی و تکنیکی</p> <p>درک محیط کسب و کار و محیط جهانی</p> <p>تعامل متقابل و ارتباط با مدیران ارشد</p>
<p>۲۵ درصد ارزش افزوده به واحد تجاری</p> <p>حفاظت از ارزش سهامدار از طریق محیط کنترلی بهبود یافته</p> <p>ارتقای ارزش سهامدار از طریق:</p> <p>کاهش هزینه</p> <p>کاهش نشت درآمد</p> <p>کاهش سرمایه در گردش</p> <p>افزایش جریان نقدی</p>	<p>۲۵ مدیریت ریسک</p> <p>شناسایی اثربخش و به موقع ریسک‌های کلیدی واحد تجاری</p> <p>درمصد فعالیت‌ها و منابع حسابرسی تخصیص داده شده جهت بیان ریسک‌های کلیدی واحد تجاری</p> <p>قابلیت انطباق و پاسخگویی به ریسک‌های نوظهور</p> <p>درک و اجرای نیازهای:</p> <p>کمیته حسابرسی</p> <p>مدیریت ارشد</p>