



برونسپاری حسابرسی داخلی: باید‌ها و نبایدها

نویسنده: ریچارد چمبرز

ترجمه: محسن عسگری

طبق بررسی انجام شده توسط انجمن بین‌المللی حساب‌رسان داخلی اکثر شرکت‌های دولتی (۵۴ درصد) در کشور مالزی که به سرعت در حال توسعه می‌باشد، عملیات حساب‌رسی داخلی خود را به طور کامل در سال ۲۰۱۶ برون‌سپاری کرده‌اند. یافته‌های این بررسی نشان داد که برون‌سپاری حساب‌رسی داخلی در شرکت‌های کوچک‌تر شایع‌تر می‌باشد ولی در بخش مالی به میزان کمتری صورت می‌پذیرد.

این بررسی اهمیت یک سوال قدیمی را افزایش می‌دهد و آن هم اینست که تعداد زیادی از سازمان‌ها ممکن است در آینده با تقاضای راهبری موثر و مدیریت ریسک پیچیده‌تر رو به رو شوند، آیا برون‌سپاری حساب‌رسی داخلی یک گزینه مناسب است؟

تردید وجود ندارد که در این حرفه باید به توسعه مجموعه مهارت‌های خودمحور بپردازید تا در مواجهه با تقاضاهای ذینفعان برای ریسک‌های در حال ظهور اطمینان دهید و در زمان مشاوره در خصوص وجود ریسک، استراتژی کسب و کار و عملیاتی، مورد اعتماد باشید. مدیریت و هیات‌مدیره، به ویژه کسانی که مسئول موارد به سرعت تحول‌پذیر در بخش تکنولوژی محور هستند، طالب ترتیباتی هستند که متناسب با خواسته‌ها و بودجه خود باشد.

به اعتقاد من با وجود اینکه یک بخش حساب‌رسی داخلی در داخل شرکت متشکل از مدیر و کارکنان حساب‌رسی داخلی به عنوان بهترین منبع، گزینه مناسبی برای اکثر سازمان‌ها می‌باشد، اما استراتژی‌های منابع جایگزین دیگری نیز وجود دارد: از جمله هم‌سپاری یا دعوت از حساب‌رسان دیگر (به عنوان میهمان) که می‌توانند ایفای نقش (انجام وظیفه) پرسنل حساب‌رسی داخلی را تقویت کنند و به ارائه تخصص لازم در موارد خاص یا برای رفع نیازهای نیروی انسانی موقت نیز بپردازند. علاوه بر این، نتایج تحقیقات بنیاد انجمن حساب‌رسان داخلی در سال ۲۰۱۵ (چارچوب مشترک دانش) نشان می‌دهد که ۳۸ درصد از سازمان‌ها تمایل دارند تا در مواجهه با این تقاضاها خدمات خود را از خارج شرکت دریافت کنند (برونسپاری کنند). استقرار استراتژی‌های هم‌سپاری توسط شرکت‌های بزرگ ایالات متحده حتی بیشتر متداول شده است.

اما زمانی که یک سازمان به دنبال برون سپاری حسابرسی داخلی به طور کامل است، برای مدیریت و هیئت مدیره حیاتی (ضروری) است تا مسئولیت خود را درک کنند و اطمینان حاصل کنند که خدمات با بالاترین کیفیت و به بهترین شکل (بهترین منافع) به سازمان ارائه می شود.



یک منبع ارزشمند برای سازمان با توجه به این موارد، گزارش کتبی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی در این خصوص است که نقش سازمانی کلیدی در خط

مشی گذاری و پاسخگویی دارد. نقش حسابرسی داخلی در درون‌سپاری فعالیت حسابرسی داخلی به وضوح تعریف شده است که در سازمان باید حافظ عملکرد و تضمین کیفیت منابع برای مالکان بوده، که در نهایت این خدمات باید فراهم شوند.

"در مواردی که برون سپاری کل به عنوان روش برای به دست آوردن خدمات حسابرسی داخلی توسط شرکت انتخاب شده باشد، انجمن حسابرسان داخلی معتقد است که **نظارت و پاسخگویی** برای فعالیت حسابرسی داخلی نمی تواند برون سپاری شود. در روابط داخلی، ترجیحا مدیران اجرایی و یا ارشد در سطح مدیریت باید مسئولیت "مدیریت" از فعالیت حسابرسی داخلی را مشخص کنند. در صورتیکه فرد (حسابرس داخلی) مسئولیت دیگری نیز داشته باشد، باید استقلال اختصاص داده شده در روابط داخلی مورد ارزیابی قرار گیرد. نقش هیئت مدیره و یا افراد حاکم بر بدنه شرکت نیز در فرایند نظارت با اهمیت است و سطح نظارت فعال باید در نظر گرفته شود."

همچنین گزارش کتبی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی، لیستی از ملاحظات کلیدی برای تفکر سازمانها در مورد برون سپاری حسابرسی داخلی پیشنهاد می کند:

- منابع موجود (در دسترس) - وضعیت مالی سازمانها ممکن است نیاز به برون سپاری را تنها گزینه موجود برای خدمات شایسته (درخور) و به موقع حسابرسی داخلی حرفه ای پیشنهاد دهد.
- اندازه سازمان - سازمانها در هر اندازه ای ممکن است نیاز به همسپاری یا برون سپاری در هر زمان به هر دلیلی، از جمله کمبود موقت کارکنان، نیاز به مهارت و تخصص ویژه، کمبود مهلت، و پوشش مکان



های کسب و کار از راه دور داشته باشند. همچنین، سازمان های کوچک ممکن است برون سپاری را به دلیل عدم توانایی استخدام حسابرسان داخلی دائم و یا تمام وقت لازم بدانند.

- قوانین و مقررات قابل اجرا - برخی از حوزه های قضایی ممکن است برون سپاری وظایف حسابرسی داخلی را ممنوع کرده باشد. با این حال، حتی اگر قوانین برون سپاری اجازه دهد، عملیات حسابرسی داخلی هرگز نباید به موسسه

حسابرسی مستقل که گزارش های مالی سازمان را بر عهده دارد، برونسپاری شود. زیرا یک حالت کاملاً روشن و احتمالی در اختلال استقلال می باشد.

بخشی از مشورت نیز باید بحث آگاهی از چالش های وجود واحد حسابرسی و حفظ عملکرد حسابرسی داخلی قوی باشد. بهترین واحدهای حسابرسی داخلی رشد کرده و در بالاترین سطوح عملیاتی قرار می گیرند، زمانی که مدیریت، هیئت مدیره، و حسابرسی داخلی ارتباطات بدون محدودیت (باز) و صادقانه داشته و به درک عمیق از نقش های مربوطه رسیده باشند. این شرایط ایده آل بوده و برای رسیدن به بهترین شرایط و موقعیت کار دشواری است. برون سپاری عملیات، یک لایه از پیچیدگی، به این چالش اضافه می کند. در واقع، به عقیده من زمانیکه به طور کامل برونسپاری انجام می شود، مدیریت و هیئت مدیره تعهد بالاتری نسبت به حفظ کیفیت عملکرد حسابرسی داخلی خواهند داشت.

این مستلزم آن است که سازمان توجه دقیقی به محتوای قرارداد و تفاهم نامه از هر جهت به برون سپاری داشته باشد. گزارش کتبی انجمن بین المللی حسابرسان داخلی بیان می کند:

"تحويل، مواردی مثل کاربرد، گزارش ها، پیشنهادات، نتیجه گیری، نظرات، رتبه بندی، بنچ مارک کردن اطلاعات و تجزیه و تحلیل (مانند ارزش افزوده)، باید در نظر گرفته شود. مهلت، گزارش پیشرفت، دسترسی به کارمندان برای بحث در مورد نتایج و پیگیری باید مشخص شود. مالکیت کاربرد ها(ابزار) و استفاده از نتایج باید مشخص شود. انحصار یا محدودیت، و همچنین نقاط قوت و مزایای اضافی، باید ارزیابی شود. مسائل جبران خسارت باید به وضوح تعریف شود."

این گزارش پیچیدگی برون سپاری را ساده می کند. باید در یک قرارداد حداقلی، به وضوح اهداف، دامنه خدمات، سطح تخصص مورد نیاز، معیارهای عملکرد، مسئولیت برای اصلاح و پیگیری و ایجاد یک تضمین کیفیت و برنامه بهبود مشخص شود.

هر سازمان منحصر به فرد است و تقاضا برای نیروی انسانی، منابع، و دامنه حسابرسی داخلی بهترین گزینه برای تضمین راهبرد و مدیریت ریسک را تعیین می کند. اما این ضروری است که سازمان برای برون سپاری درک همه جانبه ای از نقاط مثبت و منفی، قبل از ورود به این گام را داشته باشد.

<https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/۲۰۱۷/Pages/Outsourcing-Internal-Auditing-Dos-and-Donts.aspx>



موسسه حسابرسی هوشیار ممیز (حسابداران رسمی)

مرکز آموزش و تحقیقات