

حسابرسی داخلی در ایران

مقدمه

با توجه به بحران‌های مالی دهه‌های اخیر، راهبری شرکتی در سرتاسر جهان به‌عنوان ابزاری برای تسکین آن و بستری برای پیشرفت‌های اقتصادی مدنظر قرار گرفته و بر توسعه‌ی آن تأکید شده است. در چارچوب راهبری شرکتی، از حسابرسی داخلی به‌عنوان یکی از ساز و کارهای اصلی درون‌سازمانی یاد می‌شود. انجمن حسابرسان داخلی (IIA) حسابرسی داخلی را به شرح زیر تعریف کرده است: "حسابرسی داخلی، یک فعالیت اطمینان‌بخش مستقل و واقع‌بینانه و [یک فعالیت] مشاوره‌ای مستقل و واقع‌بینانه است که برای ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. حسابرسی داخلی، با فراهم ساختن رویکردی سامانه‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک، و کنترل، سازمان را در دستیابی به اهدافش یاری می‌کند."

در این تعریف اهمیت و نقش حسابرسی داخلی در سازمان به‌خوبی به تصویر کشیده شده است. به بیان ساده، حسابرسی داخلی از راه ارزیابی فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک، و کنترل و توصیه برای بهبود آن‌ها برای سازمان ارزش‌افزوده ایجاد می‌کند. از این رو، امروز در سرتاسر دنیا ضرورت استقرار واحد حسابرسی داخلی در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. به طوری که، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بزرگ‌ترین پیمایش بین‌المللی حرفه‌ی حسابرسی داخلی با عنوان «پیکره‌ی عمومی دانش (CBOK)» پیروی از «استانداردهای بین‌المللی عمل حرفه‌ای حسابرسی داخلی» و نیز استقرار حسابرسی داخلی در سازمان‌ها در سرتاسر دنیا و در صنایع مختلف، به‌طور معناداری، در سال ۲۰۱۵ نسبت به سال ۲۰۱۰ افزایش یافته است.

در ایران، تا پیش از سال ۱۳۹۱، به استثنای رهنمودها و بخشنامه‌های بانک مرکزی که در زیر به‌طور خلاصه به آن‌ها می‌پردازیم، دستورالعمل، قانون، یا الزام خاصی درباره‌ی استقرار حسابرسی داخلی در شرکت‌ها و سازمان‌ها ملاحظه نمی‌شود.

با این حال، به نقل از وبگاه واحد حسابرسی داخلی سازمان بورس و اوراق بهادار، آمار واحدهای حسابرسی داخلی راه‌اندازی‌شده در شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس پیش از این دستورالعمل، ۱۰۸ شرکت اعلام شده است، که عمدتاً زیر نظر مدیرعامل فعالیت می‌کردند. از این رو، می‌توان گفت بسیاری از شرکت‌های ایرانی به‌منظور نظارت بر امور تجاری و استفاده از خدمات ارزش‌آفرین حسابرسی داخلی، به‌صورت داوطلبانه از خدمات آن بهره می‌گرفته‌اند. ولی به دنبال پدیدار شدن و افشای عمومی سوءجریان‌ها و اختلاس‌های کلان در اوایل دهه‌ی ۱۳۹۰ که برخی از صاحب‌نظران ضعف در نظام کنترل‌های داخلی - شامل فقدان حسابرسی داخلی به‌عنوان قلب نظام مزبور - را ریشه‌ی اصلی عدم پیشگیری از آن می‌دانند، به‌ناچار اصلاحاتی در نظام راهبری شرکتی به وجود آمد، که تصویب "دستورالعمل کنترل‌های داخلی ناشران پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران" (مصوب جلسه‌ی مورخ ۱۶ اردیبهشت ۱۳۹۱ هیئت مدیره‌ی سازمان بورس و اوراق بهادار) را می‌توان نمونه‌ی بارز این اصلاحات دانست.

گفتنی است، در برخی کشورهای دیگر، به‌ویژه ایالات متحده‌ی آمریکا، نیز روندهای مؤثر بر حسابرسی داخلی شامل وضع کردن قوانین و مقرراتی بوده است که به دنبال رسوایی‌های مختلف مالی و فسادهای مالی به وجود آمدند. قانون مبارزه با رشوه‌ی خارجی (سال ۱۹۷۷)، گزارش کمیته‌ی ملی کوزو (سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی موسوم به COSO) درباره‌ی گزارشگری مالی متقلبانه (سال ۱۹۸۷)، قانون ساربینز آکسلی (سال ۲۰۰۲) - به‌ویژه بخش‌های ۳۰۲ و ۴۰۴ آن - از جمله‌ی این قوانین هستند.

مبانی قانونی و روندهای مؤثر بر حسابرسی داخلی در ایران
الف - دستورالعمل کنترل‌های داخلی سازمان بورس و اوراق بهادار
سال ۱۳۹۱ از نظر اجرایی کردن برخی از ساز



وحید منتی

و کارهای راهبری شرکتی، سال درخشانی برای ایران (شرکت‌های ایرانی) تلقی می‌شود. در روز شنبه، ۱۶ اردیبهشت ۱۳۹۱، بر اساس مصوبه هیئت مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار، در راستای حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، پیشگیری از وقوع تخلفات، و نیز ساماندهی و توسعه بازار شفاف و منصفانه‌ی اوراق بهادار "دستورالعمل کنترل‌های داخلی ناشران پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران" به تصویب رسید. طبق

ماده ۱۰ دستورالعمل، استقرار کمیته‌ی حسابرسی زیر نظر هیئت مدیره و نیز استقرار واحد حسابرسی داخلی زیر نظر هیئت مدیره و کمیته‌ی حسابرسی الزامی شد. آن واحد نیز مکلف شد به‌طور مستمر اثربخشی سامانه‌ی کنترل‌های داخلی شرکت را مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد و نتایج را به کمیته‌ی حسابرسی و هیئت مدیره گزارش کند و روش‌های بهبود سامانه‌ی کنترل‌های داخلی را مورد پیگیری قرار دهد.

"منشور کمیته‌ی حسابرسی" و "منشور واحد حسابرسی داخلی" نیز به‌عنوان دو سند مهم و روشن‌نگر چارچوب کار کمیته و واحد حسابرسی داخلی شرکت‌های پذیرفته‌شده، در روز دوشنبه، ۲۳ بهمن ۱۳۹۱، به تصویب هیئت‌مدیره سازمان بورس و اوراق بهادار رسید و برای اجراء ابلاغ شد.

ب- تأسیس انجمن حساب‌رسان داخلی ایران در روز یکشنبه، ۴ تیر ۱۳۹۱، انجمن حساب‌رسان داخلی ایران به‌منظور تنظیم امور و اعتلای حرفه‌ی حسابرسی داخلی در ایران تأسیس شد.

پ- مقررات بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران استقرار واحد حسابرسی داخلی در مؤسسات اعتباری و شرکت‌های فرعی آن‌ها نیز تابع الزامات، دستورالعمل‌ها، و رهنمودهای بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران است. در این ارتباط، کمیته‌ی بال در



سال ۲۰۰۱ رهنمود نظارتی "حسابرسی داخلی در بانک‌ها و رابطه‌ی ناظران با حساب‌رسان" را به‌منظور تقویت نظارت و تشویق انجام فعالیت‌های درست در بانک‌ها منتشر کرده است. پس از آن نیز، در سال ۲۰۱۲، سندی با عنوان "حسابرسی داخلی در بانک‌ها" از سوی این کمیته منتشر و جایگزین ویرایش سال ۲۰۰۱ شد. به نظر می‌رسد در ویرایش جدید، به ساختار بانک‌ها، فعالیت‌های نظارتی، و

نیز تجربیات مربوط به بحران‌های مالی اخیر در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ توجه بیشتری شده است.

طبق اصول توسعه‌ی راهبری شرکتی منتشرشده، بانک‌ها باید دارای واحد حسابرسی داخلی باشند، و نظام کنترل‌های داخلی قوی شامل واحد حسابرسی داخلی مؤثر و مستقل دانسته شده است. همچنین، اصل پنجم رهنمودهای اصول راهبری شرکتی برای بانک‌ها، از انتشارات کمیته بال (۲۰۱۵)،

در یک ساختار گروهی بیان می‌دارد

که هیئت مدیره‌ی شرکت مادر

(بانک) مسئولیتی کلی از

طرف گروه دارد تا بتواند

اطمینان یابد که

چارچوب راهبری

مناسب و متناسب

با ساختار،

کسب‌وکار، و

ریسک‌های

گروه، و هر یک

از واحدهای تابعه

وجود دارد. طبق

بند ۹۶ این رهنمود،

هیئت مدیره‌ی

شرکت مادر به‌منظور

انجام مسئولیت‌های خود

باید یک واحد حسابرسی داخلی

مؤثر به‌منظور حصول اطمینان از

انجام حسابرسی در همه‌ی واحدهای تابعه

به‌عنوان بخشی از گروه یا خود گروه به‌صورت

یک کل ایجاد کند. همچنین اصل دهم آن، واحد

حسابرسی داخلی را برای ارائه‌ی اطمینان بخشی

مستقل به هیئت‌مدیره و مدیریت ارشد به‌منظور

بهبود فرایندهای راهبری اثربخش و اعتبار بانک

ضروری می‌داند. طبق این اصل، واحد حسابرسی

داخلی اثربخش به‌منزله سومین لایه‌ی دفاعی در

نظام کنترل‌ها به شمار آمده است.

در این راستا، بانک مرکزی همواره طی بخشنامه‌ها

ورودی‌ها

- فقدان استقلال و جایگاه سازمانی مناسب
- چالش‌های آموزش
- فقدان آموزش‌های کافی
- ضعف بودن آموزش‌ها
- عدم سرمایه‌گذاری کافی در آموزش
- عدم تأمین منابع کافی برای واحد حساسی داخلی
- فقدان منابع نرم‌افزاری مورد نیاز
- عدم تخصیص منابع کافی
- عدم استفاده از فناوری‌های بومی
- عدم تناسب بین اندازهی شرکت و اندازهی واحد حساسی داخلی
- عدم سرمایه‌گذاری مناسب در حساسی داخلی
- چالش‌های مرتبط با منابع انسانی
- بیش‌باز بودن در بین کارکنان حساسی داخلی
- انسانی ناکافی نسبت به زبان انگلیسی
- نامناسب بودن سطح آشنایی پرسنل با مسائل شایستگی
- عدم بهره‌گیری از ترکیب متنوع دانش و تجربه
- فقدان نگاه سازنده و اصلاح‌کننده
- فقدان مهارت‌های ارتباطی مناسب
- پایین بودن میزان تجربه در حساسی داخلی
- فقدان ویژگی‌های و بازتابی کار حساسی داخلی
- ضعف در سرپرستی و بازتابی کار حساسی داخلی
- عدم بهره‌گیری مدیریت حساسی داخلی از مزایای
- بیرون‌سپاری به موسسات حساسی فاقد صلاحیت
- فقدان افراد دارای توانمندی‌های حرفه‌ای بین‌المللی
- فقدان برنامه‌ها و دستورالعمل‌های مدون
- عدم جذب نیروهای بختی به دلیل عدم جذابیت حساسی داخلی

فرایندها

- عدم برقراری تعامل و ارتباطات خوب با مشتری
- عدم شناسایی درست انتظارات ذینفعان
- عدم اجرای حساسی داخلی مبتنی بر ریسک
- فقدان رویکرد مناسب در اجرای کار حساسی
- تمرکز صرف بر اجرای حساسی مالی
- تمرکز صرف بر کنترل استاندارد و مدارک (سندرسی)
- عدم اجرای حساسی عملیاتی و عملکرد
- عدم فرآیندهای حساسی و ترویج مناسب حساسی داخلی
- عدم معرفی مناسب حساسی داخلی برای مشتری
- فقدان کنترل کیفیت کار حساسی داخلی
- عدم انجام ارزیابی‌های درون‌سازمانی
- عدم انجام دوره‌ی ارزیابی برون‌سازمانی
- عدم رعایت استانداردهای کنترل کیفیت
- عدم انجام ارزیابی عملکرد حساسی داخلی
- فقدان نظام خودارزیابی عملکرد
- فقدان برنامه‌های صحیح حساسی داخلی
- عدم شکل‌گیری نظام پیگیری حساسی داخلی
- عدم اجرای کار با توجه به بلوغ سازمانی
- ننگار میان اهداف کار حساسی با اهداف سازمان
- عدم شناسایی دفعه‌های مدیریت سازمان
- اجرای در خواسته‌های خارج از حوزه‌ی وظایف

خروجی‌ها

- عدم ارائه محصولات با کیفیت به مشتری
- عدم ارائه گزارش‌های مناسب به مدیریت
- عدم ارائه پیشنهادها سازنده به مدیریت
- عدم شناسایی بازاری مستعد افرین

پایندمدها (نتایج)

- عدم ایجاد ارزش افزوده برای سازمان
- عدم ایجاد اشتغال برای هیئت مدیره و مدیران
- عدم امکان حساسی مستقل به کار حساسی داخلی
- عدم دستیابی به اهداف استاندارد بالادستی
- عدم تحقق اهداف کلان و ملی (انضباط مالی، رشد و توسعه اقتصادی، جذب در دست‌مالت، اجتناب از بحران‌های مالی، دستیابی به مولفه‌های اقتصاد مقاومتی، مبارزه با فساد و پولشویی و...)
- برآورده نکردن انتظارات ذینفعان
- عدم دستیابی به رضایت مشتری
- کاهش مقبولیت حساسی داخلی
- عدم ارتقای نظام مدیریت ریسک
- عدم ارتقای نظام کنترل داخلی
- عدم ارائه نظام راهبری شرکتی
- افزایش بی‌استفاده‌ی حساسی داخلی
- عدم شناسایی ریسک‌ها و مسائل با اهمیت
- عدم پذیرش یافته‌ها و پیشنهادها آبی
- به وجود آمدن نگرش و دیدگاه منفی مدیریت نسبت به حساسی داخلی
- عدم تأمین منابع کافی برای حساسی داخلی
- اجرای شکلی از الزامات مرتبط با حساسی داخلی
- برخورد شدن جایگاه حساسی داخلی بر طرف ذینفعان نیزراه‌های اطلاعاتی مدیران

کیفیت پایین

بی‌کیفیتی حساسی داخلی

- عدم توسعه‌ی بافکنی نظام راهبری شرکتی در ایران
- فلسفه و نگرش نامناسب مدیریت نسبت به حساسی
- عدم توسعه‌ی بافکنی نظام کنترل‌های داخلی
- فقدان نظارت ارزیابی توسط نهادهای ناظر
- فقدان قوانین و مقررات حلی حساسی داخلی
- پایین بودن درجهی رقابت در ساختار اقتصادی کشور
- تمرکز قدرت مدیرعامل در ساختار حاکمیت شرکتی
- عدم تخصیص بودجه‌ی کافی برای توسعه‌ی حرفه
- عدم وجود برنامه‌ی مدون برای توسعه‌ی حرفه

عوامل زمینه‌ای

- عدم توسعه‌ی بافکنی نظام راهبری شرکتی در ایران
- فلسفه و نگرش نامناسب مدیریت نسبت به حساسی
- عدم توسعه‌ی بافکنی نظام کنترل‌های داخلی
- فقدان نظارت ارزیابی توسط نهادهای ناظر
- فقدان قوانین و مقررات حلی حساسی داخلی
- پایین بودن درجهی رقابت در ساختار اقتصادی کشور
- تمرکز قدرت مدیرعامل در ساختار حاکمیت شرکتی
- عدم تخصیص بودجه‌ی کافی برای توسعه‌ی حرفه
- عدم وجود برنامه‌ی مدون برای توسعه‌ی حرفه

چالش‌های

بیاباه‌سازی

و اجرای

حساسی

داخلی

با کیفیت

و رهنمودهای مختلفی بر استقرار واحد حسابرسی داخلی اثربخش در بانکها و مؤسسات اعتباری تأکید کرده است. به عنوان نمونه، می توان به بخشنامه‌ی شماره‌ی ۱۱۷۲/مب مورخ ۳۱ خرداد ۱۳۸۶ با عنوان "رهنمودهایی برای نظام مؤثر کنترل داخلی در مؤسسات اعتباری" اشاره کرد که ترجمه‌ی ویرایش سال ۱۹۹۸ کمیته‌ی بال است. در این بخشنامه، حسابرسی داخلی به عنوان یکی از عناصر اساسی فصل ششم آن، یعنی "جزء نظارت چارچوب کنترل‌های داخلی" مطرح شده است.

همچنین، بانک مرکزی "دستورالعمل الزامات ناظر بر حاکمیت شرکتی در مؤسسات اعتباری غیردولتی" به منظور تقویت راهبری موسسه‌ی اعتباری و دستیابی به اهداف عملیاتی، گزارشگری مالی، و رعایتی در مؤسسات اعتباری به شبکه‌ی بانکی کشور که در جلسه‌ی مورخ ۱۲ اردیبهشت ۱۳۹۶ به تصویب شورای پول و اعتبار رسیده بود را نیز در اواخر اردیبهشت ۱۳۹۶ به شبکه‌ی بانکی کشور ابلاغ کرده است. در این دستورالعمل نیز بر نقش و ایجاد حسابرسی داخلی در بانکها تأکید شده است. به طوری که، فصل چهاردهم آن به طور ویژه به حسابرسی داخلی اختصاص دارد. ماده‌ی ۹۰ آن نیز هیئت‌مدیره‌ی موسسه‌ی اعتباری را موظف به ایجاد واحد حسابرسی داخلی مستقل زیر نظر هیئت‌مدیره کرده است، و بر تأیید صلاحیت قبلی مدیر آن واحد توسط بانک مرکزی (طبق ماده‌ی ۹۲) تأکید کرده است.

ت- دستورالعمل اجرایی مبارزه با پولشویی در شرکت‌های تجاری و مؤسسات غیر تجاری
این دستورالعمل در روز سه‌شنبه، ۲۳ خرداد ۱۳۹۱، به تصویب شورای عالی مبارزه با پولشویی رسید و برای اجراء ابلاغ شد. در ماده‌ی ۱۲ دستورالعمل، صراحتاً حسابرسی داخلی به رسمیت شناخته شده است و وظیفه‌ی گزارش و ارائه‌ی اسناد و اطلاعات دال بر فعالیت پولشویی به حسابرس مستقل، بر عهده‌ی واحد حسابرسی داخلی گذاشته شده است.

وضعیت کنونی حسابرسی داخلی در ایران

الف- وضعیت استقرار

با توجه به قوانین، مقررات، و دستورالعمل‌های تشریح‌شده در بالا، طیف گسترده‌ای از بانکها و مؤسسات اعتباری و شرکت‌های فرعی آن‌ها، و نیز، ناشران بورسی و فراپورسی و شرکت‌های فرعی آن‌ها طی سال‌های اخیر واحد حسابرسی داخلی را مستقر کرده‌اند. این روند از سال ۱۳۹۱ تاکنون رو به رشد بوده است.

به دلیل نوپا بودن، چالش‌های فراوانی در ابعاد مختلف در ارتباط با حسابرسی داخلی شرکت‌های ایرانی وجود دارد.

ب- اهم چالش‌ها و انحراف از اهداف تعیین شده
انجام پژوهش زمینه‌ای در سال ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶ شامل مصاحبه‌ی عمیق با حدود ۷۰ تن از ذینفعان حسابرسی داخلی شامل استفاده‌کنندگان و ارائه‌کنندگان خدمات حسابرسی داخلی، ناظران، و صاحب‌نظران، شامل یادداشت‌های منتشرشده توسط ایشان در حوزه‌ی حسابرسی داخلی، نشان می‌دهد چالش‌های فراوانی در استقرار واحد حسابرسی داخلی شرکت‌های ایرانی وجود دارد. خلاصه این چالش‌ها در نمودار ۱ ارائه شده است. نتایج این پژوهش و بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد، چالش‌ها و مسائل اساسی در واحدهای حسابرسی داخلی شرکت‌های ایرانی وجود دارد؛ که با نگرش سیستمی، ابعاد مختلف حسابرسی داخلی،

شامل ورودی‌ها، فرایند اجرای کار، خروجی‌ها، عوامل زمینه‌ای، و پیامدها را در بر می‌گیرد. ناگفته پیداست، نوپا بودن حرفه‌ی حسابرسی داخلی می‌تواند عامل عمده‌ی پدیدآوردن این چالش‌ها باشد. با این حال، عوامل بنیادی فراوان دیگری نیز، از جمله، عوامل زمینه‌ای نظیر فرهنگ پاسخگویی جامعه، راهبری شرکتی در ایران، و... وجود دارند که اثربخشی حسابرسی داخلی را تحت شعاع قرار داده‌اند.

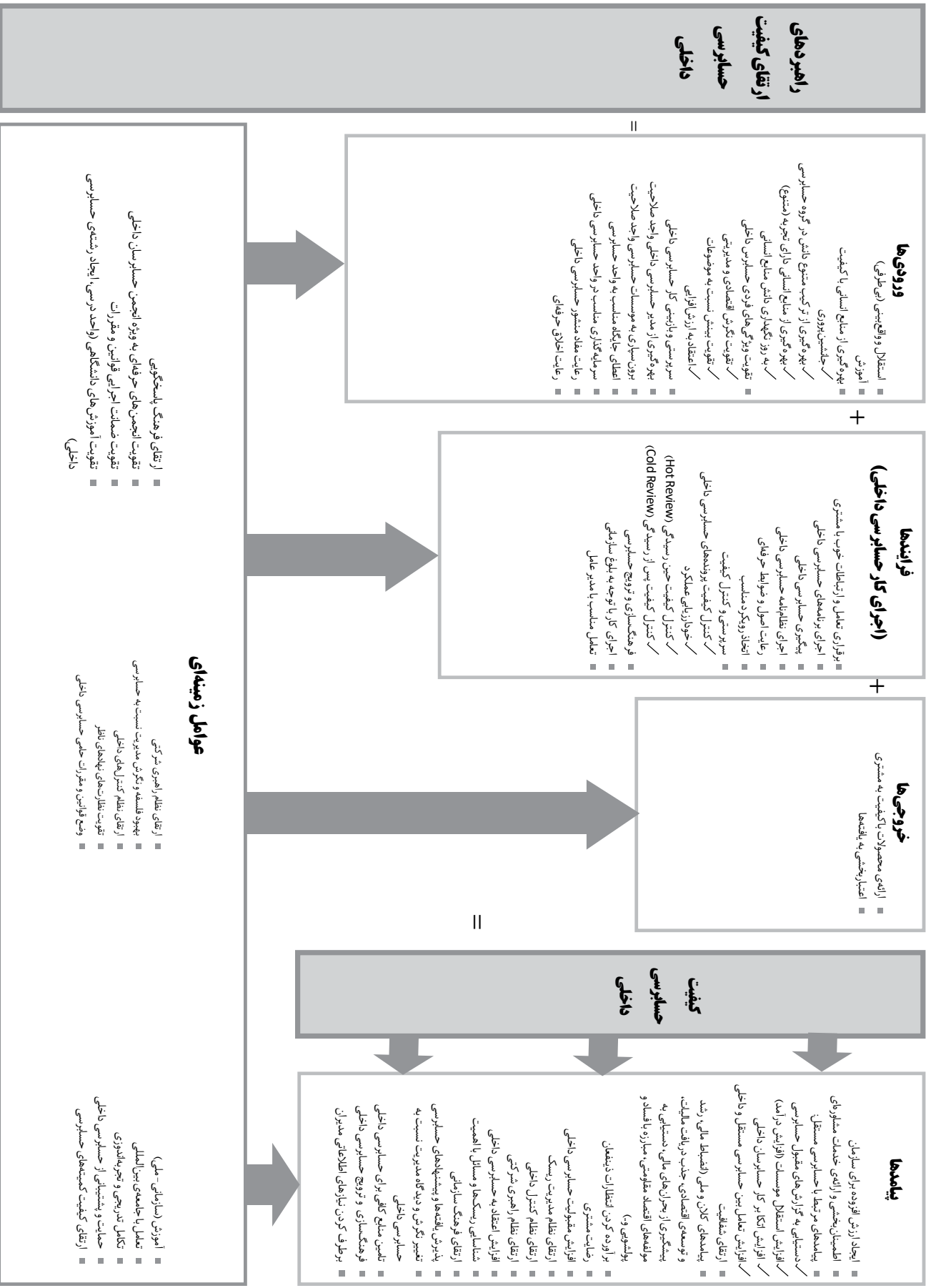
راهبردهای ارتقای حسابرسی داخلی در ایران

بر اساس مطالعه‌ی عمیق ذینفعان و صاحب‌نظران حسابرسی داخلی و پیشنهادهای ارائه‌شده از سوی آن‌ها، راهبردها و راهکارهای ارتقای وضعیت جاری حرفه‌ی حسابرسی داخلی به وضعیت مطلوب (استاندارد) در نمودار ۲ ارائه شده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

حسابرسی داخلی در ایران به شکل فراگیر عمدتاً در دهه‌ی گذشته مدنظر قانون‌گذاران و نهادهای ناظر قرار گرفته است. هر چند بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های ایرانی در گذشته نیز دارای واحد حسابرسی داخلی بوده‌اند. به دلیل نوپا بودن، چالش‌های فراوانی در ابعاد مختلف در ارتباط با حسابرسی داخلی شرکت‌های ایرانی وجود دارد. این چالش‌ها موجب ایجاد شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شده است. بر اساس پژوهش جامع به‌عمل‌آمده از حدود ۷۰ تن از ذینفعان حسابرسی داخلی شرکت‌های فعال ایرانی، اهم چالش‌ها و راهبردهای ارتقای وضعیت موجود حسابرسی داخلی در ایران در قالب دو مدل (نمودارهای ۱ و ۲) ارائه شده است. تصویب دستورالعمل کنترل‌های داخلی، و منشورهای نمونه‌ی کمیته‌ی حسابرسی واحد حسابرسی داخلی توسط سازمان بورس و اوراق بهادار، و همچنین تشکیل انجمن حسابرسان داخلی ایران در سال ۱۳۹۱، نقطه‌ی عطفی برای حسابرسی داخلی در ایران تلقی می‌شود.

در پایان، برای پر کردن شکاف بین وضعیت جاری



ورودی‌ها

- استقلال و واقع‌بینی (دی‌مرطی)
- آموزش
- جشن‌بین‌پروزی
- بهره‌گیری از منابع انسانی با کیفیت
- بهره‌گیری از ترکیب متنوع دانش در گروه حساسی
- بهره‌گیری از منابع انسانی دارای تجربه (مبتوع)
- به روز نگه‌داری دانش منابع انسانی
- تقویت ویژگی‌های فردی حساسی داخلی
- تقویت نگرش اقتصادی و مدیریت
- تقویت بیشتر نسبت به بودجه‌ها
- استناد به ارزش افزایی
- سرپرستی و بازبینی کار حساسی داخلی
- بهره‌گیری از مدیر حساسی داخلی واحد صلاحیت
- بروز‌سازی به موسسات حساسی واحد صلاحیت
- اعطای جایگاه مناسب به واحد حساسی
- سرمایه‌گذاری مناسب در واحد حساسی داخلی
- رعایت مفاد مشغور حساسی داخلی
- رعایت اخلاق حرفه‌ای

فرایندها
(اجرای کار حساسی داخلی)

- برقراری تعامل و ارتباطات خوب با مشتری
- اجرای برنامه‌های حساسی داخلی
- بهره‌گیری حساسی داخلی
- اجرای برنامه‌های حساسی داخلی
- رعایت اصول و ضوابط حرفه‌ای
- انحاز رویکرد مناسب
- سرپرستی و کنترل کیفیت
- کنترل کیفیت بودجه‌های حساسی داخلی
- خودارزیایی عملکرد
- کنترل کیفیت چرخ رسیدگی (HOT Review)
- فرهنگ‌سازی و ترویج حساسی
- اجرای کار با توجه به بلوغ سازمانی
- تعامل مناسب با مدیر عامل

خروجی‌ها

- ارزانی محصولات با کیفیت به مشتری
- اعتباربخشی به یافته‌ها

پیامدها

- ایجاد ارزش افزوده برای سازمان
- اطمینان بخشی و ارزانی خدمات مشغورهای
- پیامدهای مرتبط با حساسی مستقل
- دستیابی به گزارش‌های مقبول حساسی
- افزایش استقلال موسسات (افزایش درآمد)
- افزایش اتکا بر کار حساسی داخلی
- افزایش تعامل بین حساسی مستقل و داخلی
- ارتقای شفافیت
- پیامدهای کلان و ملی (امضاها مالی، رشد و توسعه اقتصادی، جذب دریافت مالیات، پیشگیری از بحران‌های مالی، دستیابی به مولفه‌های اقتصاد مقاومتی، مبارزه با فساد و پولشویی و...)
- بروز کردن انتظارات ذینفعان
- رعایت مشتری
- رعایت مسئولیت حساسی داخلی
- ارتقای نظام مدیریت ریسک
- ارتقای نظام راهبری شرکتی
- افزایش اعتماد به حساسی داخلی
- شناسایی ریسک‌ها و مسائل با اهمیت
- ارتقای فرهنگ سازمانی
- بهبود یافته‌ها و پیشنهادهای حساسی
- تغییر نگرش و دیدگاه مدیریت نسبت به حساسی داخلی
- تأمین منابع کافی برای حساسی داخلی
- فرهنگ‌سازی و ترویج حساسی داخلی
- برطرف کردن نیازهای اطلاعاتی مدیران

عوامل زمینه‌ای

- ارتقای فرهنگ پاسخگویی
- تقویت انجمن‌های حرفه‌ای به ویژه انجمن حساسی داخلی
- تقویت ضمانت اجرایی قوانین و مقررات
- تقویت آموزش‌های دانشگاهی واحد درسی، ایجاد رشته‌ی حساسی داخلی

- ارتقای نظام راهبری شرکتی
- بهبود فلسفه و نگرش مدیریت نسبت به حساسی
- ارتقای نظام کنترل‌های داخلی
- تقویت بنیادهای پایه‌های ناظر
- وضع قوانین و مقررات حلی حساسی داخلی

- آموزش (سازمانی - ملی)
- تعامل با جامعه‌ی بین‌المللی
- تکامل تدریجی و تجربه‌اندوختی
- حمایت و پشتیبانی از حساسی داخلی
- ارتقای کیفیت کمیته‌های حساسی

با وضعیت مطلوب حسابرسی داخلی، گزیده‌ای از پیشنهادهای به تفکیک ذینفعان مختلف حسابرسی داخلی ارائه می‌شود. امید است، هر یک از گروه‌های ذینفع و ذیصلاح زیر بتوانند با ایفای نقش مناسب خود، زمینه‌ی لازم را برای ترقی این حرفه ارزش‌آفرین در ایران فراهم کنند:

راهبردهای قابل اتخاذ در سطح هر کار حسابرسی داخلی: شناخت عمیق نسبت به مسائل، برنامه‌ریزی پیش از آغاز رسیدگی‌ها، ارائه‌ی پیش‌نویس یافته‌ها به مسئولان واحد مورد رسیدگی، هماهنگی پیش از آغاز کار، دریافت دیدگاه‌های گروه رسیدگی، بررسی پرونده‌ها و بازبینی آن حین رسیدگی‌ها، سرپرستی مناسب، و به‌کارگیری رویکرد مناسب.

راهبردهای قابل اتخاذ در سطح واحد حسابرسی داخلی: استقرار نظام کنترل کیفیت، کنترل کیفیت و بررسی پرونده‌ها پس از پایان رسیدگی‌ها، آموزش‌های مستمر، به‌کارگیری نظام‌نامه حسابرسی داخلی، تعامل مناسب با مدیران و کارکنان واحدهای مختلف، فرهنگ‌سازی و ترویج حسابرسی داخلی، استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی واجد صلاحیت، به‌کارگیری مدیر حسابرسی داخلی واجد صلاحیت، استفاده از ترکیب متنوع دانش و تجربه در گروه حسابرسی داخلی، ارائه‌ی محصولات باکیفیت به مشتری، به‌کارگیری کنترل کیفیت برون‌سازمانی به‌صورت دوره‌ای، رعایت اصول و ضوابط حرفه‌ای.

راهبردهای قابل اتخاذ در سطح سازمان: سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، ترویج و فرهنگ‌سازی حسابرسی داخلی، ایجاد سازوکارهای مناسب اجرای عملیات (از قبیل نظام پیگیری مؤثر)، ارزیابی عملکرد واحد حسابرسی داخلی، آموزش، ارائه‌ی سازوکارهای کنترل کیفیت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی (به‌صورت دوره‌ای)، آگاهی از نیازهای ذینفعان و شناسایی آن، به‌کارگیری افراد متخصص در کمیته‌ی حسابرسی، تقویت نظام راهبری شرکتی.

راهبردهای نهادهای ناظر و حرفه‌ای (سازمان بورس و اوراق بهادار و انجمن حسابرسان داخلی): نظام‌مند کردن اعطای گواهینامه‌های حرفه‌ای و عضویت، نظارت مؤثر بر کیفیت واحدهای حسابرسی داخلی، نظارت مؤثرتر بر اعضا، آموزش مؤثر، ترویج حسابرسی داخلی، تلاش به‌منظور استقرار پیش‌نیازهای حسابرسی داخلی، تدوین چارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای، ارائه‌ی خدمات کنترل کیفیت، تدوین رهنمودهای حرفه‌ای، انتشار نشریات حرفه‌ای، نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل‌ها.

راهبردهای ویژه‌ی بانک مرکزی و شبکه‌ی بانکی کشور: مدل راهبردهای ارائه‌شده در نمودار ۲، به‌صورت عام، همه‌ی واحدهای اقتصادی از جمله، بانک‌ها، مؤسسات اعتباری، شرکت‌ها و واحدهای اقتصادی ایرانی را در برمی‌گیرد. بانک‌ها و مؤسسات اعتباری با عنایت به ساختار ویژه‌ی خود، دارای راهبردهای منحصربه‌فردی هستند که بر اساس داده‌های پژوهش گزیده‌ای از اهم آن‌ها عبارت‌اند از: ارزیابی اثربخشی طراحی کنترل‌های داخلی توسط واحد حسابرسی داخلی و ارزیابی بخش رعایت آن توسط دیگر واحدهای نظارتی از قبیل واحد بازرسی به‌منظور اجتناب از دوباره‌کاری‌ها و تداخل وظایف، تجهیز واحدهای حسابرسی داخلی به نرم‌افزارهای حسابرسی داخلی، استقرار حسابرسی فن‌آوری اطلاعات کارآمد یا تقویت آن، مدنظر قرار دادن ارزیابی کنترل‌های داخلی حاکم بر گزارشگری مالی به‌ویژه قابل‌اتکا بودن صورت‌های مالی در برنامه‌های حسابرسی داخلی، همکاری و هماهنگی حسابرسان داخلی و مستقل، تقویت نظارت‌های بانک مرکزی بر امور کمیته و حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری، تقویت ضمانت اجرایی بخشنامه‌های بانک مرکزی، تدوین چارچوب صلاحیت‌های حرفه‌ای برای اعضای کمیته‌ی حسابرسی، مدیران و معاونان واحد حسابرسی داخلی بانک‌ها و مؤسسات اعتباری توسط بانک مرکزی، کنترل کیفیت دوره‌ای واحد حسابرسی داخلی توسط ناظر، تمرکز بر ارزیابی اثربخشی نظام مدیریت ریسک در برنامه‌های

حسابرسی داخلی، جذب منابع انسانی دارای صلاحیت و خیره، فرهنگ‌سازی و ترویج حسابرسی داخلی برای هیئت‌مدیره و هیئت‌عامل، و حمایت نهاد ناظر از استقلال واحدهای حسابرسی داخلی.

جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران، سازمان حسابرسی و مؤسسات حسابرسی: ضرورت نظارت مؤثر بر اجرای استاندارد حسابرسی ۶۱۰ (ارزیابی کار واحد حسابرسی داخلی) به‌منظور اتکا بر کار حسابرسان داخلی، تدوین چک‌لیست‌های کنترل کیفیت و ارزیابی واحدهای حسابرسی داخلی صاحب‌کار، ارائه‌ی خدمات در چارچوب اصول و ضوابط حرفه‌ای، آموزش، ضرورت انجام کنترل کیفیت خدمات حسابرسی داخلی انجام‌شده توسط مؤسسات حسابرسی توسط جامعه‌ی حسابداران رسمی ایران، تعامل و همکاری بین حسابرسان مستقل و داخلی، بهره‌گیری از تجارب موفق، استفاده از تجارب بین‌المللی

دولت و جامعه: سرمایه‌گذاری در حسابرسی داخلی، ایجاد بسترهای قانونی و ضمانت اجرایی قوانین و مقررات، استقرار نظام راهبری شرکتی و حسابرسی داخلی در بخش دولتی به‌عنوان الگو، اختصاص بودجه به واحدهای حسابرسی داخلی، اختصاص بودجه مناسب به پژوهش‌های حسابرسی داخلی.

دانشگاه‌ها و مؤسسات متولی امر آموزش: اختصاص واحدهای درسی به حسابرسی داخلی، ایجاد رشته‌ی حسابرسی داخلی در دانشگاه‌ها، تجدیدنظر در برنامه‌های درسی دانشگاه‌ها به‌منظور پوشش نیازهای حرفه‌ای، ارائه‌ی آموزش‌های حرفه‌ای، هدفمند کردن پژوهش به نیازهای حرفه‌ی حسابرسی داخلی، تقویت منابع آموزشی، شناسایی نیازهای حرفه‌ای.

وحید منتی: دکتری حسابداری از دانشگاه تهران، حسابدار رسمی، حسابرس داخلی خبره