



چالش برون سپاری حسابرسی داخلی

غلامحسین دوانی

عضو انجمن حسابرسان داخلی ایران
عضو انجمن حسابرسان داخلی امریکا



حسابداری چیست

حسابداری علم مهندسی ساخت و ساز مالی

و حسابرسی علم مهندسی مشاور (ناظر) برای این ساخت

و ساز مالی می باشد.

حسابرسی داخلی چیست؟

"حسابرسی داخلی، فعالیت اطمینان بخشی و مشاوره‌های مستقل و بی طرف است که با هدف ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان انجام می‌شود. حسابرسی داخلی با به کارگیری شیوه‌های اصولی و نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای راهبری، کنترل و مدیریت ریسک، سازمان را در دستیابی به اهداف یاری می‌کند."

بازشناسی مدل کوزو

بر اساس مدل کوزو، اهداف و اجزای کنترلهای داخلی یکپارچه چارچوب کنترلهای داخلی فرایندی است متاثر از هیئت مدیره، مدیران و سایر پرسنل، و برای اطمینان معقول از دستیابی به اهداف زیر طراحی شده است:

۱- اثربخشی و کارایی عملیات،

۲- قابلیت اطمینان گزارشات مالی

۳- انطباق با قوانین و مقررات

این سه هدف به طور مستقیم با پنج جزء یکپارچه؛ محیط کنترل، ارزیابی ریسک، روش های کنترلی، اطلاعات و ارتباطات و نظارت مرتبط هستند. اهداف،

آنچه را که سازمان می خواهد به آن برسد و اجزا آنچه را که برای رسیدن به این اهداف مورد نیاز است، مشخص می کند.

برون سپاری از دیدگاه پتر دراگر

برون سپاری در واقع در حکم تحولی بنیادین در ساختار سازمانهای جهان فرداست. این بدان معناست که دیگر الزامی نیست که شرکت های بزرگ تجاری، ادارات دولتی، بیمارستان ها و دانشگاههای بزرگ به تشکیلاتی بدل شوند که تعداد زیادی افراد را در استخدام خود داشته باشند.

پیشینه برون سپاری در جهان

پیشینه برون سپاری از انگلستان در قرن هجدهم میلادی است که از این فرآیند استفاده می شد. در فرآیند مسئله جهانی سازی شرکت ها، به این موضوع توجه خاصی مبذول شد بطوریکه از سال ۱۹۹۰ برون سپاری رشد قابل توجهی در بخش خصوصی و دولتی داشته است. برای مثال در ۶۴۷ شرکت خصوصی و دولتی آمریکا افزایش مخارج فناوری اطلاعات، شرکت ها را به برون سپاری درصد بزرگی از فعالیت های اطلاعات هدایت کرده است. در منطقه ایدنبرگ در اسکاتلند ۷۰ درصد از شرکت ها حداقل یکی از فعالیت های شرکت خود را برای بهبود کیفیت و کاهش هزینه ها برون سپاری کرده اند. یا حتی در شرکت بزرگی همچون برتیش پترولیوم که یک شرکت بزرگ نفتی است استفاده از این فرآیند نیز منجر به کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت محصول شده است.

پیشینه برون سپاری در ایران

۱- پیش از انقلاب شرکت ملی نفت ایران و برخی شرکت های بزرگ فرآیند تهیه لیست حقوق و مزایای کارکنان خود را به شرکت آی بی ام ایران واگذار کرده بودند.

۲- در بعد از انقلاب عمده شرکت های بزرگ خارجی مستقر در ایران برخی خدمات حسابداری از جمله تهیه لیست حقوق و مزایای کارکنان خود را (بویژه کارکنان خارجی مقیم ایران) و محاسبه مالیات آنان را به یکی از موسسات حسابرسی ایرانی واگذار کرده اند که هنوز هم این جریان ادامه دارد.

۳- اگر شرکت آزمایی (Due-Dilligence) را از شمول خدمات اعتبار بخشی تلقی کنیم ، عمده این فعالیت در ایران از طریق برون سپاری انجام شده است.

گفته می شود بنگاهها و شرکت ها باید برای موفقیت و ماندگاری تنها بر فعالیت هایی که مأموریت اصلی و دقیقا در راستای اهداف سازمانی که مندرج در اساسنامه آنهاست ، متمرکز شوند. در این صورت شرکت ها به فعالیت هایی را که به خوبی می شناسند و می توانند آنها را با کیفیت برتر انجام دهند ، مشغول شده و سایر فعالیت های خدماتی خود را به موسسات یا نهادهای بیرونی واگذار می کنند.

عمده نگرانی بنگاههای ایرانی در برون سپاری محرمانگی و احتمال عدم رعایت آن توسط موسسات بیرونی است!؟

برون سپاری چیست؟

برون سپاری (Outsourcing)، به واگذاری انجام فرآیندها یا فعالیت های داخلی یک کسب و کار به یک تأمین کننده خارجی تحت قرارداد مشخص اطلاق می شود. هنگامی که یک سازمان برخی از فعالیتها یا فرایندهای کسب و کار خود را به عرضه کننده ای در بیرون از تشکیلات خود بسپارد این عمل را برون سپاری می نامند. در بیرونی واگذار می شود.

الزامات برون سپاری

- ۱- کاهش هزینه ها: مهمترین دلیل برای تصمیم به برون سپاری صرفه جویی در هزینه ها است.
- ۲- دستیابی به هزینه پایین تر ناشی از صرفه جویی به مقیاس در کسب و کارهای دیگر است. به دلیل آنکه بنگاه امکان ایجاد صرفه جویی به مقیاس در همه فرایندهای کسب و کار خود را ندارد اقدام به برون سپاری می کند تا از مزیت های موجود در کسب و کارهای دیگر استفاده کند. منابع در دسترس یک سازمان محدود است و سازمان برای آنکه بتواند در فضای رقابت باقی بماند ناچار از برون سپاری برخی خدمات هزینه بر و تمرکز منابع بنگاه بر شایستگی اصلی خود است.
- ۳- فرایندها یا فعالیت هایی که اهمیت حیاتی برای شایستگی اصلی سازمان ندارند از جمله فرایندها هستند که مناسب برون سپاری هستند. انجام همه فرایندهای مربوط به کسب و کار یک سازمان در داخل خود سازمان نیاز به منابع، تخصص، و توجهی دارد که اغلب به اندازه کافی در اختیار سازمان نیست و باید از منابع خارجی تهیه شود.

۴- تغییر ساختار هزینه بنگاه : برون سپاری قادر به تغییر نسبت هایی همچون هزینه ثابت به متغیر است. به این ترتیب امکان تبدیل ساختار هزینه سازمان به یک ساختار با هزینه متغیر فراهم می شود و امکان پیش بینی هزینه های متغیر هم افزایش می یابد

۵- بهبود کیفیت خدمات با استفاده از برون سپاری: رسیدن به یک تغییر شدید در کیفیت از طریق قرارداد ارائه خدمات با موسسات بیرونی

آگاهی: دسترسی به مالکیت معنوی و تجربه و دانش وسیع تر.

قرارداد: ارائه خدمات با عقد یک قرارداد الزام آور حقوقی با مجازات های مالی و حقوقی. اعمال این مورد با سرویس های داخلی نمی شود.

عملیاتی تخصصی: دسترسی به بهترین نیروی عملیاتی که انجام آن توسط شرکت بیش از حد دشوار و زمان بر است.

دسترس به استعداد های مختلف : دسترسی آسان و کم هزینه به یک منبع پایدار و سرشار از استعدادها و مهارت ها، به ویژه در علوم و مهندسی ، فقط از طریق برون سپاری میسر است.

افزایش ظرفیت برای نوآوری: شرکت ها به طور فزاینده از ارائه دهندگان دانش خدمات بیرون از شرکت برای نوآوری محصول خود استفاده می کنند.

سایر دلایل استفاده از برون سپاری عبارتند از : بهبود کیفیت، امکان رسیدگی قانونی به ایرادات موجود در خدمت یا محصول خریداری شده، دسترسی به تخصص های وجود در خارج از سازمان و بهبود توانایی برای تغییر مقیاس تولید، کوچک کردن حجم شرکتها، داشتن قدرت مانور بیشتر در ایجاد تغییرات سریع در موارد بحران.



مراحل پروژه برون سپاری

- ۱- ارزیابی فرایندهای کسب و کار
- ۲- تحلیل نیازها
- ۳- ارزیابی تأمین کنندگان بالقوه
- ۴- مذاکره و مدیریت قرارداد
- ۵- انتقال کار به تأمین کننده
- ۶- مدیریت روابط با تأمین کننده

درآمد کل حرفه سنوات ۲۰۰۷-۲۰۲۱

Key Statistics

World Accounting Profession 2017

Industry Data

	Revenue (\$m)	IVA (\$m)	Establish- ments (Units)	Enterprises (Units)	Em ploy- ment (People)	Exports (\$m)	Imports (\$m)	Wages (\$m)	MSCI World Index (Index)
2007	396,055.8	254,956.1	1,095,522	1,063,082	4,793,819	-	-	181,531.8	321
2008	398,088.0	253,591.1	1,108,721	1,072,729	4,820,192	-	-	182,731.5	263
2009	374,763.2	237,837.5	1,076,874	1,047,178	4,646,786	-	-	173,065.9	202
2010	378,466.4	243,698.8	1,104,165	1,069,531	4,752,405	-	-	176,836.4	237
2011	396,355.7	256,057.1	1,159,382	1,118,629	5,007,826	-	-	185,439.7	253
2012	409,046.3	262,490.1	1,184,864	1,138,753	5,120,474	-	-	188,407.2	235
2013	423,473.6	269,450.6	1,211,134	1,159,464	5,250,235	-	-	191,766.7	263
2014	443,114.6	285,635.4	1,243,394	1,188,902	5,486,496	-	-	201,862.2	280
2015	456,339.7	294,612.2	1,269,091	1,212,359	5,625,861	-	-	207,755.5	261
2016	469,400.8	303,086.9	1,298,138	1,239,277	5,772,635	-	-	213,947.6	268
2017	487,858.2	314,666.3	1,329,420	1,267,533	5,954,257	-	-	221,856.4	290
2018	507,359.1	327,203.2	1,368,154	1,303,192	6,161,151	-	-	230,684.0	313
2019	521,102.7	336,080.5	1,396,824	1,329,679	6,310,668	-	-	237,037.2	318
2020	534,246.1	344,878.7	1,430,197	1,361,022	6,469,258	-	-	243,596.3	325
2021	545,956.9	352,680.1	1,458,351	1,387,474	6,606,605	-	-	249,335.6	332

نام شرکت	درآمد (میلیارد دلار)	تعداد کارکنان	(سرايه درآمد) درآمد به ازای تعداد کارکنان (دلار)	سال مالی	دفتر مرکزی
----------	-------------------------	---------------	--	----------	------------

آمریکا

۲۰۱۸

۱۵۰,۹۴۳

۲۸۶,۲۰۰

۴۳,۲



انگلستان

۲۰۱۸

۱۶۴,۵۸۸

۲۵۰,۹۳۰

۴۱,۳



انگلستان

۲۰۱۸

۱۳۳,۸۴۶

۲۶۰,۰۰۰

۳۴,۸



هند

۲۰۱۷

۱۵۰,۹۶۸

۱۵۵,۰۰۰

۲۳,۴



Networks: Fee Data -World Accounting Survey 2017

Rank	Name	Fee income (\$m)	Growth (%)	Fee split (%)					Year end
				Audit & assurance	Accounting services	Tax	Advisory	Other	
1	Deloitte*	38,800.0	5%	24	-	19	57	-	May-17
2	PwC*	37,680.0	5%	42	-	25	33	-	Jun-17
3	EY*	31,404.0	6%	37	-	26	27	10	Jun-17
4	KPMG*	26,400.0	4%	39	-	22	39	-	Sep-17
5	BDO* (1)	8,132.8	7%	44	15	22	19	-	Sep-17
6	RSM* (2)	5,095.5	5%	41	7	30	20	2	Dec-17
7	Grant Thornton*	5,004.7	4%	41	-	21	35	3	Sep-17
8	Crowe Horwath* (3)	3,813.5	3%	44	-	25	25	6	Dec-17
9	Nexia International*	3,620.3	13%	43	17	22	9	10	Jun-17
10	Baker Tilly International* (4)	3,400.3	5%	36	14	25	25	-	Dec-17

ضرورت استقرار حسابرسی داخلی حرفه‌ای در شرکت مادر و شرکتهای وابسته به منظور کاهش ریسک‌های عملیاتی و بهره‌مندی مدیریت از خدمات اطمینان‌بخشی و مشاوره اهمیت ویژه‌ای دارد و لازم است در ساختارهای کنترلی واحدهای مذکور بازنگری صورت گیرد. با توجه به نوپا بودن این حوزه در ایران و نبود تخصص کافی در بین نیروهای موجود در شرکت اغلب شرکتهای جهت اجرای اثربخش نظام حسابرسی داخلی اقدام به برون سپاری این فعالیت (عمدتاً به موسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران) می‌کنند.

عملکرد حسابرسی داخلی باید چنان باشد که به روشنی نشان دهد حسابرسی داخلی تحت تاثیر هیچ گونه اعمال نفوذ غیر مسؤلانه ای نیست؛ که بتواند دامنه رسیدگی یا کار آن را محدود کند یا تغییر دهد یا بتواند بر تصمیم گیری آن درباره محتوای گزارش هایی که به مدیریت ارائه می شود، اثر گذارد.

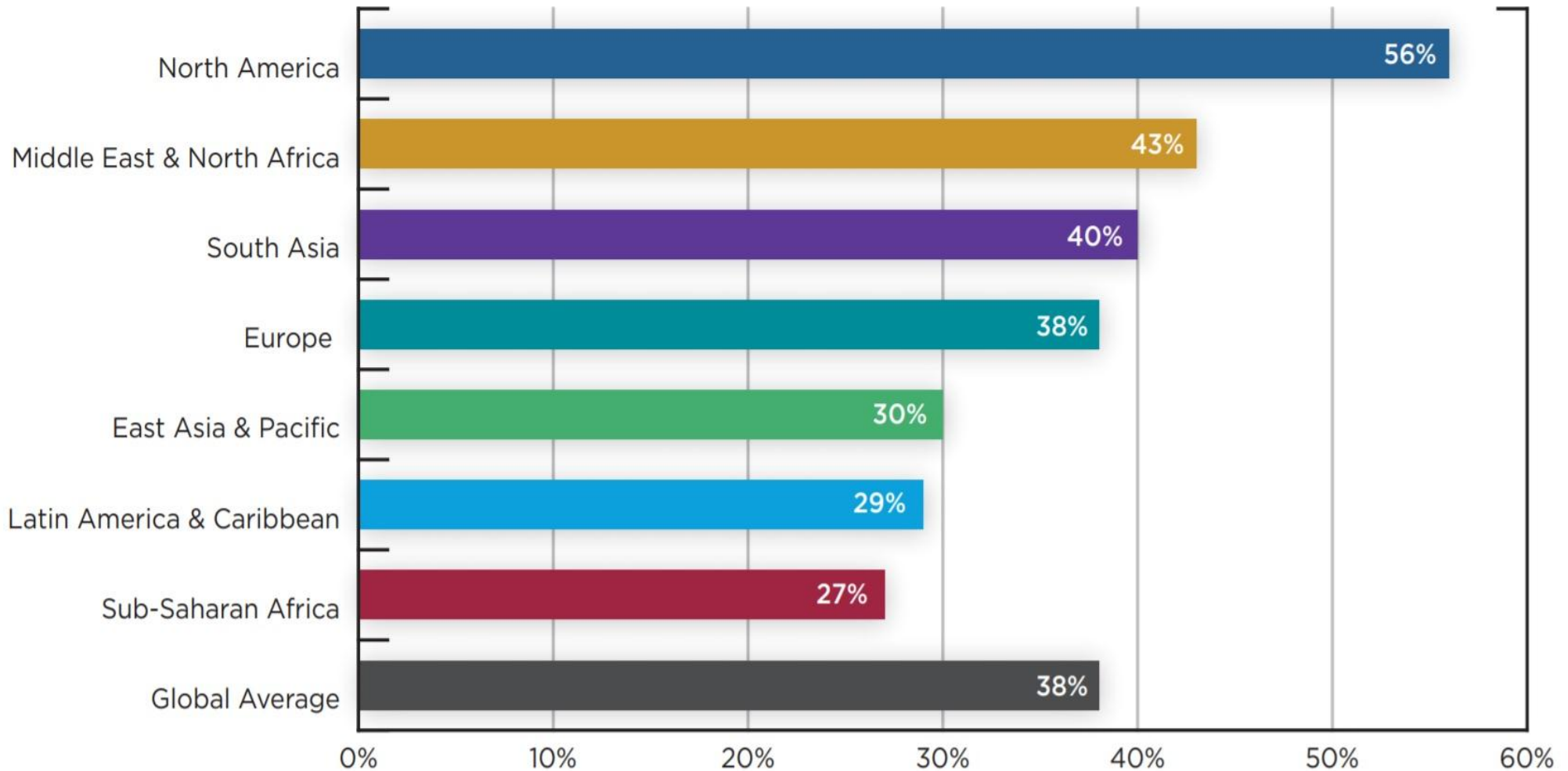
با توجه به تجربیات داخل کشور و فقدان مدیر غیر اجرایی فعال (غیرموظف) بعنوان رئیس کمیته حسابرسی مستقل از مدیریت؛ برای آنکه واحد حسابرسی داخلی بتواند وظایف نوین خود را مستقلاً به سرانجام رساند منطقی است، برون سپاری این فعالیت بیرون از سازمان و توسط یکی از موسسات حسابرسی عضو جامعه حسابداران رسمی ایران، صورت گیرد

وظیفه حسابرسی داخلی یاری دادن به شرکت در دستیابی به اهداف خود است. این یاری‌رسانی با به‌کارگیری شیوه‌های اصولی و نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای راهبری، کنترل و مدیریت ریسک صورت می‌گیرد. با توجه به تعارض مأموریت واحد حسابرسی داخلی و منافع مدیریت بنگاه در ایران، بنظر می‌رسد برون‌سپاری این فرآیند منطقی‌تر باشد.

از دهه ی ۱۹۸۰ به بعد بسیاری از شرکت ها وظایف واحد حسابرسی داخلی خود را به موسسات حسابرسی، شرکت های مشاوره و یا سایر ارائه دهندگان خدمات، برون سپاری می کردند. در آن دوره، موسسات حسابرسی به دنبال کسب فرصت های جدید مشاوره ای و کاری بودند. همچنین رواج تقلب و فساد مالی و تصویب قانون ۱۹۷۷ که به صراحت شرکت های تجاری را ملزم به استقرار سیستم کنترل داخلی مناسب می کردند، تقاضا را برای توسعه و بررسی کنترل داخلی افزایش داده بود. این دو پدیده – تقاضای کاری موسسات حسابرسی و نیاز شرکت ها به اجرا و بررسی کنترل داخلی – انگیزه ی کافی برای برون سپاری حسابرسی داخلی فراهم کرد.

تا قبل از سال ۲۰۰۲، هیچ گونه محدودیت قانونی در زمینه ی برون سپاری کار حسابرسی داخلی وجود نداشت. تحقیقات نشان می دهد که در سال ۲۰۰۲ و ۲۰۱۷ به ترتیب ۵۴ درصد و ۵۶ درصد از شرکت های مورد رسیدگی موسسه حسابرسان داخلی آمریکا (IIA) از اشخاص ثالث برای انجام تمام یا بخشی از کار حسابرسی داخلی خود استفاده کرده اند.

Exhibit 1 Use of Third Parties for Internal Audit Activity



پس از فاجعه انرون و با تصویب قانون ساربینز-اکسلی در سال ۲۰۰۲ برون سپاری خدمات مختلف حسابرسی داخلی به طور کلی محدود شد، زیرا در عمل مشاهده شد حسابرسیان مستقلی که خدمات حسابرسی داخلی را ارائه می دادند، به واسطه ی حق الزحمه ی بالای حسابرسی داخلی و سایر خدمات مشاوره ای، بیطرفی حرفه ای را نقض و در هنگام ارزیابی عملکرد برون سپاری حسابرسی داخلی، جانبداران قضاوت کنند چرا که عملاً خودشان، ارزیابی کار خودشانرا برعهده داشته باشند؟! تجربه انرون نشان داد: مهم ترین تضاد منافع انرون، برون سپاری کار حسابرسی داخلی به موسسه آرتور آندرسون (حسابرس مستقل) بود که در واقع آرتور آندرسون خودش حسابرس کار خودش بود.

**باید تاکید نمود در حالی که قانون سارینز - آکسلی شرکت های
سهامی عام را از برون سپاری واحد حسابرسی داخلی را به یک
موسسه ی حسابرسی که همزمان حسابرسی مستقل شرکت را نیز انجام
می دهد منع نموده ، اما برون سپاری خدمات حسابرسی داخلی را به
سایر موسسات حسابرسی مجاز می داند.**

- **کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) در سال ۲۰۰۳ به منظور اجرای قانون ساربینز – آکسلی به موسسات حسابرسی اجازه ارائه خدمات حسابرسی داخلی به شرکت های پذیرفته شده در بورس را با رعایت شرایط زیر صادر کرد:**
 - ۱- خدمات حسابرسی داخلی، شامل کنترل های داخلی حسابداری و سیستم های مالی یا صورت های مالی نباشد.**
 - ۲- حسابرسان مستقل کار حسابرسی داخلی را به عنوان بخشی از حسابرسی خود بررسی نکنند**
 - ۳- خدمات ارزیابی محدود به دوره و اقلامی خاص باشد.**

در سال ۲۰۰۳، بورس اوراق بهادار آمریکا قانونی تدوین کرد که همه ی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار را ملزم به داشتن واحد حسابرسی داخلی می کرد که البته هیچ الزامی وجود نداشت که واحد حسابرسی داخلی درون سازمان باشد.

مضافا کمیسیون تردوی تاکید نمود که شرکت های سهامی عام باید دارای یک واحد حسابرسی داخلی اثربخش با تعدادی کافی کارکنان با صلاحیت، متناسب با اندازه و ماهیت شرکت باشند. در این تاکید هیچ الزامی وجود نداشت که واحد حسابرسی داخلی باید به جای برون سازمانی، درون سازمانی باشد.


تجربیات و پژوهش های جهانی چه می گویند

۱- یکی از پژوهش های بعمل آمده در سال ۲۰۰۶ نشان داده که

۳۳ درصد از شرکت های سهامی عام و ۱۵ درصد از شرکت های

سهامی خاص در آمریکا، حسابرسی داخلی خود را برون سپاری کرده

بودند.



۲- یافته های جهانی تاکید دارد که شرکت ها معمولاً برای حسابرسی فعالیت هایی که مستلزم سرمایه گذاری های ویژه در شرکت هستند، از حسابسان داخلی درون سازمانی و برای فعالیت های کاربردی تر از برون سپاری حسابرسی داخلی استفاده می کنند.

برون سپاری حسابرسی داخلی می تواند شامل این موارد باشد:

**۱- راه اندازی و اجرای سریع کار به دست واحدهای برون سازمانی
انعقاد قراردادهای حسابرسی با مبلغ متغیر به جای داشتن هزینه های
ثابت حسابرسی داخلی (کارکنان ثابت)**

**۲- دسترسی به منابع بیش تر نسبت به حسابرسی داخلی درون
سازمانی**

۳- کسب استقلال و بی طرفی بالقوه ی بیش تر

معایب برون سپاری

- ۱- حسابرسان داخلی برون سازمانی دانش زیادی نسبت به عملیات و فرایندهای تجاری شرکت ندارند.
- ۲- حسابرسان داخلی برون سازمانی فاقد روابط قوی در داخل شرکت هستند.
- ۳- حسابرسان داخلی برون سازمانی به جای شرکت به موسسه‌ی بیرونی خود وفادار هستند و از آن پیروی می‌کنند.
- ۴- حسابرسان داخلی برون سازمانی فاقد واحدی در درون شرکت هستند، که کارکنان شرکت بتوانند به طور مستمر از طریق تعامل با آن نقاط ضعف کنترلی خود را بشناسند.

۵- سازمان هایی که تنها بر حسابرسان داخلی برون سازمانی تکیه می کنند نسبت به آن هایی که دست کم بخشی از واحد حسابرسی داخلی را خودشان بر عهده می گیرند، کم تر به کشف و گزارش تقلب تمایل دارند.

راز موفقیت برون سپاری

- ۱- حسابرسان داخلی برون سازمانی مأموریت تعریف شده ی شفافی دارند که پیوسته مدیریت شرکت آن را تقویت می کند.
- ۲- ارتباطات هوشمندانه، خواه رسمی و خواه غیر رسمی بین حسابرسان داخلی برون سازمانی و مدیریت عالی شرکت وجود دارد.
- ۳- رابطه ی قوی بین تیم حسابرسی داخلی برون سازمانی و کمیته های حسابرسی وجود دارد.
- ۴- حسابرسان داخلی برون سازمانی در ترویج ایده های جدید پیشرو هستند.
- ۵- حسابرسان داخلی برون سازمانی راغب هستند که بر اساس ارزش افزوده خدماتی که به شرکت ارائه می کنند، ارزیابی شوند.
- ۶- همه ی اعضای تیم حسابرسی در زمینه ی حسابرسی فن آوری اطلاعات تخصص و تجربه دارند و از کارشناسان کافی در این زمینه بهره می برند.

راز موفقیت برون سپاری (ادامه)

۷- حسابران داخلی برون سازمانی از تکنیک های تحلیل یکپارچه ی ریسک استفاده می کنند.

۸- تیم های حسابرسی برون سازمانی انعطاف پذیری طرح حسابرسی را حفظ می کنند.

۷. حسابران داخلی برون سازمانی کاستی های شرکت را به همراه راه حل های بهبود عملیات پیشنهاد می دهند.

۹- کارکنان با تجربه مورد استفاده موسسات حسابرسی برون سازمانی قرار می گیرند.

۱۰- بودجه مورد نیاز برای ارائه دهندگان خدمات حسابرسی برون سازمانی با وجود خدمات بیشتر

حسابرسی ، عموماً کمتر از بودجه مورد نیاز برای استقرار بخش حسابرسی داخلی است، ۱۱- ارائه

دهندگان خدمات برون سازمانی در صورت لزوم از نظر کارشناسان مستقل استفاده می کنند.

گزیده رهنمودهای برون سپاری حسابرسی داخلی - از دیدگاه انجمن حسابرسان داخلی آمریکا (IIA)

۱- در مواردی که خدمات حسابرسی داخلی برون سپاری شده، نظارت و مسئولیت پذیری آن نمی تواند برون سپاری شود.

۲- مسئولیت مدیریت فعالیت حسابرسی داخلی باید به یک رابطه درون سازمانی، ترجیحاً در سطح مدیریت ارشد واگذار شود. اگر این رابط مسئولیت دیگری (غیر از حسابرسی داخلی) دارد استقلال آن نیز باید ارزیابی شود.

۳- نقش کمیته ی حسابرسی یا هیات مدیره نیز در فرایند نظارت بسیار مهم است. با توجه به اهمیت حسابرسی داخلی، هر گونه پیشنهادی برای برون سپاری کار حسابرسی داخلی باید به تصویب کمیته ی حسابرسی رسیده و به هیات مدیره نیز گزارش شود.

۴- منافع و معایب برون سپاری نیز باید تحلیل شود. هنگامی که بخش عمده ای از حسابرسی داخلی برون سپاری می شود، مستندسازی بیش تر و گزارشگری رسمی تر الزامی است.

الزامات بنیادین در تحلیل برون سپاری

- استقلال ارائه دهندگان خدمات
- وفاداری ارائه دهنده خدمات درون سازمانی در مقایسه با ارائه دهنده خدمات برون سازمانی
- وجود استانداردهای حرفه ای که ارائه دهنده خدمات برون سازمانی باید از آن تبعیت کند
- صلاحیت حرفه ای ارائه دهنده خدمات برون سازمانی
- آموزش نیروی انسانی، حجم معاملات، گردش کارکنان و مدیریت آنان
- انعطاف پذیری در نیروهای انسانی برای رفع نیازهای حسابرسی و یا درخواست های ویژه
- در دسترس بودن منابع
- حفظ دانش فنی سازمان برای پروژه های آتی

الزامات بنیادین در تحلیل برون سپاری (ادامه)

- دست یابی به بهترین شیوه یا بینش برای رویکردهای جایگزین
- درک و پذیرش فرهنگ سازمان برای ارائه دهندگان خدمات برون سازمانی
- درک و بینش کلی نسبت به سازمان ارائه دهنده خدمات
- پوشش از راه دور
- میزان هماهنگی با خدمات حسابرسی داخلی درون سازمانی
- میزان هماهنگی با حسابرسی مستقل
- استفاده از حسابرسی داخلی به عنوان مبنای آموزشی برای ارتقای درون سازمانی
- نگهداری، دسترسی و مالکیت کاربرگ های رسیدگی