

# چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی

راهنمای اجرایی جهانی



محمد غوامی کناری

منطبق بر استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی

رهنمود عمومی

انجمن حسابرسان داخلی



# درباره چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای



یک چارچوب، نقشه‌ای ساختاری و سیستمی منسجم را به‌منظور توسعه، تفسیر و کاربردی مستمر پیکره دانش مفید برای یک رشته یا حرفه فراهم می‌سازد. «چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای»، پیکره دانش قابل‌اتکایی را ساختاربندی کرده که توسط انجمن حساب‌رسان داخلی، برای فعالیت حرفه‌ای حساب‌رسی داخلی منتشر شده است. این چارچوب، «استانداردهای جهانی حساب‌رسی داخلی»، «الزامات موضوعی» و «رهنمودهای جهانی» را در بر می‌گیرد.

چارچوب حاضر، به رویه‌های جاری حساب‌رسی داخلی پرداخته و هم‌زمان، اعضای حرفه و ذینفعان جهانی را در مواجهه پیش‌رونده برای ارائه حساب‌رسی داخلی باکیفیت در محیط‌های متنوع و سازمان‌هایی با اهداف، اندازه و ساختارهای متفاوت، توانمند می‌سازد.

## رهنمود جهانی

رهنمود جهانی با ارائه اطلاعات، مشورت و بهترین رویه‌های عملی غیراجباری برای انجام خدمات حساب‌رسی داخلی، از استانداردها پشتیبانی می‌کند. این نوع از رهنمود، به‌واسطه تکمیل فرایندهای بررسی و تصویب رسمی، مورد تایید انجمن قرار گرفته‌اند.

رهنمودهای اجرایی جهانی، رویکردهای دقیق، فرایندهای گام‌به‌گام و مثال‌هایی را در مورد موضوع‌های مختلف فراهم می‌کنند؛ از جمله:

- خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی.
- برنامه‌ریزی، عملکرد/اجرا و اطلاع‌رسانی پروژه حساب‌رسی.
- خدمات مالی.
- تقلب و سایر ریسک‌های فراگیر.
- راهبرد و مدیریت واحد حساب‌رسی داخلی.
- بخش عمومی.
- پایداری.
- «رهنمودهای جهانی حساب‌رسی فناوری»، دانش لازم برای انجام خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی مرتبط با ریسک‌ها و کنترل‌های فناوری اطلاعات و امنیت اطلاعات سازمان را برای حساب‌رسان فراهم می‌سازد.

**رهنمود جهانی** به‌عنوان یکی از مزایای عضویت در انجمن حساب‌رسان داخلی در دسترس است.

# فهرست مطالب

---

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| ۱  | خلاصه اجرایی                                |
| ۲  | مقدمه                                       |
| ۳  | شایستگی در استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی |
| ۴  | حوزه دوم: اخلاق و حرفه‌ای‌گری               |
| ۵  | حوزه سوم: راهبری واحد حسابرسی داخلی         |
| ۶  | حوزه چهارم: مدیریت واحد حسابرسی داخلی       |
| ۹  | حوزه پنجم: اجرای خدمات حسابرسی داخلی        |
| ۱۰ | چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی                |
| ۱۰ | اجزای چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی          |
| ۱۰ | زیرمجموعه‌های دانش و مهارت                  |
| ۱۲ | سطوح خبرگی                                  |
| ۱۳ | انتظارات متناسب با سطح شغلی                 |
| ۱۸ | به‌کارگیری چارچوب شایستگی                   |
| ۱۸ | برای افراد                                  |
| ۱۹ | برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی                |
| ۲۲ | پیوست الف. استانداردهای مرتبط انجمن         |
| ۲۳ | پیوست ب. واژه‌نامه                          |
| ۲۷ | پیوست پ. الگوها                             |

## خلاصه اجرایی

«چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی»، ابزاری بنیادین برای ساختاردهی و ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز حرفه حسابرسی داخلی است. چارچوب، شایستگی‌ها را در قالب چهار گروه اصلی و ۲۸ زیرمجموعه دانش و مهارت ارائه می‌دهد که می‌توان آن‌ها را متناسب با اولویت‌ها و ساختار هر سازمان تطبیق داد. چارچوب، چهار سطح متمایز خبرگی «پایه/آگاهی اولیه» تا «متخصص» را تعریف کرده که با نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی رایج هم‌سو است. این چارچوب برای هر زیرمجموعه، ویژگی‌های حسابرسان داخلی شاغل در سطوح بالاتری از مهارت را توصیف کرده و رشد فردی و توانمندی جمعی واحد حسابرسی داخلی را به تصویر می‌کشد.

راهنمای اجرایی چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی، رویکردی یکپارچه برای درک و مدیریت شایستگی‌های مورد نیاز جهت ارائه خدمات ارزشمند حسابرسی داخلی ارائه می‌کند. این راهنما:

- بخش‌های مرتبط استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی که بیشترین ارتباط را با مدیریت و توسعه شایستگی‌ها داشته، مشخص می‌کند.
- نمای کلی چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی را ارائه می‌دهد.
- بر این درک استوار بوده که افراد در نقش‌های شغلی معینی فعالیت می‌کنند که انتظاراتی از سطح خبرگی آن‌ها به همراه دارد و این انتظارات و شایستگی‌های مرتبط، در هر سازمان متفاوت از دیگری است.

راهنمای اجرایی چارچوب شایستگی، هم‌سو با الزام‌های استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی، وظایف هر یک از حسابرسان، سرپرستان پروژه‌ها و مدیران ارشد حسابرسی داخلی را تعیین می‌کند. اعضای واحد حسابرسی داخلی، مسئول توسعه شایستگی‌هایی هستند که توانمندی آن‌ها را در ارائه اطمینان‌بخشی، مشاوره، بینش/آگاهی‌بخشی و آینده‌نگری ارزشمند (طبق توصیف هدف حسابرسی داخلی در استانداردها) فراهم و تقویت می‌کند.

این راهنمای اجرایی به‌همراه مجموعه‌ای از الگوها برای پیاده‌سازی چارچوب ارائه می‌شود تا بتوان:

- شایستگی‌های فردی و جمعی را ارزیابی کرد.
- برای آموزش و تامین منابع، برنامه‌ریزی نمود.
- توانمندی‌ها را با اولویت‌های سازمان، برنامه راهبردی حسابرسی داخلی و عوامل بازارمحور هم‌سو ساخت.

استفاده از این الگوها برای ارزیابی و مستندسازی مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، به مدیر ارشد حسابرسی داخلی کمک کرده تا انطباق با بسیاری از الزام‌های استانداردها به‌شرح چک‌لیست انطباق همراه این راهنما، به اثبات برساند.

### نکته:

اصطلاحاتی که به صورت **ضخیم** درج شده، در «پیوست ب. واژه‌نامه» تعریف شده‌اند.

استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی، برخی عبارات را مطابق تعاریف واژه‌نامه به کار می‌برند. برای درک و اجرای صحیح استانداردها، ضروری است این عبارات را براساس معنای خاص و کاربرد تعریف‌شده آن‌ها در واژه‌نامه درک و به کار گرفت.

در بخش الزام‌های استانداردها از عبارت «باید» و در بخش ملاحظات اجرا از عبارات «انتظار می‌رود» و «ممکن است» برای مشخص کردن رویه‌های رایج و برتر استفاده می‌شود.

**حسابرسی داخلی** زمانی بیشترین اثربخشی را دارد که توسط اشخاص حرفه‌ای باصلاحیت و در انطباق با استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی انجام شود. در واژه‌نامه استانداردها، **شایستگی** به صورت «دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها» تعریف شده است. برای حسابرسان داخلی، شایستگی به معنای توانایی ارائه **خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی** مبتنی بر ریسک و بی‌طرفانه است. همچنین، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های لازم برای تعامل با هیئت و مدیریت ارشد به منظور استقرار و نظارت بر **واحد حسابرسی داخلی** موثر و کارآمد است. حسابرسان داخلی شایسته، واحد حسابرسی داخلی را قادر ساخته تا ارزش سازمانی را ایجاد، حفظ و پایدار کند و بدین ترتیب، هدف حسابرسی داخلی محقق شود.

استانداردهای مرتبط با «اصل سوم: بازنمود شایستگی» تاکید می‌کنند که هر فرد مسئول توسعه و به کارگیری شایستگی‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای خود است، درحالی‌که مدیران ارشد حسابرسی داخلی باید

اطمینان یابند مجموعه واحد حسابرسی داخلی از شایستگی‌های لازم برای ارائه خدمات مندرج در **منشور حسابرسی داخلی** برخوردار است. از این رو، انتظار می‌رود چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی از ارزیابی شایستگی‌ها و سطوح **خبرگی** افراد و واحد حسابرسی داخلی به صورت جمعی پشتیبانی کند. راهنمای اجرایی چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی، رهنمودهای کاربردی برای حسابرسان داخلی، مدیران ارشد حسابرسی داخلی و سایر ذینفعان ارائه می‌دهد تا انتظارات مربوط به نقش‌های خود را تعریف و برآورده سازند. این راهنما شامل سه بخش اصلی است:

- شناسایی الزام‌های مرتبط با شایستگی در استانداردها.
- چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی که حوزه‌های اصلی دانش و مهارت به همراه ویژگی‌های سطوح خبرگی را مشخص کرده.
- بخشی در خصوص چگونگی به کارگیری چارچوب شایستگی و الگوهای همراه آن برای شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های مرتبط، ترویج توسعه حرفه‌ای مستمر و انطباق با الزام‌های استانداردها.

این چارچوب و الگوهای مرتبط به گونه‌ای طراحی شده‌اند که انعطاف‌پذیر بوده و امکان تطبیق با اولویت‌های هر سازمان در انتخاب ترکیب مطلوبی از شایستگی‌ها و سطوح خبرگی را فراهم می‌آورند.

# شایستگی در استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی

استانداردها، اجرای حرفه‌ای حسابرسی داخلی در سطح جهان را هدایت کرده و مبنایی برای ارزیابی و ارتقای کیفیت واحد حسابرسی داخلی فراهم می‌کنند. این استانداردها دربرگیرنده رهنمود اجباری و توصیه‌شده در خصوص شایستگی بوده و نحوه مشارکت حسابرسان داخلی و کل واحد حسابرسی داخلی در توانمندسازی این واحد برای ارائه خدمات ارزشمند را تبیین می‌نمایند.

انتظارات از شایستگی‌ها با نقش‌های افراد مرتبط هستند:

- مدیران ارشد حسابرسی داخلی مسئولیت هدایت، مدیریت و ایفای نقش در **راهبری** واحد حسابرسی داخلی را بر عهده دارند.
- حسابرسان داخلی شاید در نقش‌های نظارتی و/یا اجرایی فعالیت کنند که در مدیریت واحد و انجام خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی مشارکت دارند.
- اعضای هیئت با مسئولیت نظارت بر واحد حسابرسی داخلی بهتر است با چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای انجمن حسابرسان داخلی و همچنین با راهبری، **مدیریت ریسک** و فرایندهای مهم سازمان آشنایی داشته باشند.

نمای کلی حوزه‌های استانداردها نشان می‌دهد که این انتظارات چگونه بیان شده‌اند:

- **حوزه دوم:** اخلاق و حرفه‌ای‌گری. اصل سوم «بازنمود شایستگی» در این حوزه قرار دارد؛ استانداردهای مربوط به این اصل، مسئولیت‌های هر یک از حسابرسان و مدیر ارشد حسابرسی داخلی در قبال شایستگی‌های جمعی واحد را پوشش می‌دهند.
- **حوزه سوم:** راهبری واحد حسابرسی داخلی. شایستگی‌های مورد انتظار از مدیر ارشد و مسئولیت‌های هیئت در اصول و استانداردهای مربوط به جایگاه مستقل واحد و نظارت بر آن مطرح شده است.
- **حوزه چهارم:** مدیریت واحد حسابرسی داخلی. شایستگی‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی و سایر مدیران به‌عنوان عناصر حیاتی برای برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع، اطلاع‌رسانی اثربخش و بهبود کیفیت تشریح شده‌اند.
- **حوزه پنجم:** اجرای خدمات حسابرسی داخلی. شایستگی‌های مرتبط با مدیریت پروژه، تجزیه و تحلیل داده و اطلاع‌رسانی برای تحقق اصول و استانداردهای مربوط به برنامه‌ریزی، اجرا و گزارشگری نتایج خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی ضروری هستند.

اگرچه می‌توان استدلال کرد که شایستگی با تمامی اصول و الزامها ارتباط دارد، ارجاعات خاص استانداردها به انتظارات مرتبط با شایستگی در بخش‌های بعدی به تفصیل بیان خواهد شد.

## حوزه دوم: اخلاق و حرفه‌ای‌گری

اصول، استانداردها و الزام‌های حوزه دوم اغلب بر ویژگی‌های فردی تمرکز دارند. با این حال، برخی الزام‌ها، مسئولیت‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی در زمینه مدیریت شایستگی‌های جمعی واحد حسابرسی داخلی برای برآورده‌سازی انتظارات هیئت و مدیریت ارشد را نیز در بر می‌گیرند. میزان تحقق این انتظارات، تا حد زیادی ادراک ذینفعان از ارزش واحد حسابرسی داخلی را تعیین می‌کند و بدین ترتیب، ضرورت دستیابی به شایستگی‌های کافی و توسعه آن‌ها را مورد تاکید قرار می‌دهد.

در مورد افراد، **درست‌کاری** به‌عنوان بنیانی ضروری برای شایستگی و سایر ویژگی‌ها توصیف شده است و فریب دیگران از طریق تحریف شایستگی‌ها یا مدارک حرفه‌ای، نمونه‌ای از رفتارهای غیراخلاقی محسوب می‌شود. به‌طور مشابه، از حسابرسان داخلی باصلاحیت انتظار می‌رود که نسبت به سوگیری‌های شخصی خود آگاهی داشته باشند و هنگام ارزیابی شواهد، **تردید حرفه‌ای** را به‌کار گیرند.

### اصل ۳: بازنمود شایستگی

استانداردها، شایستگی را برای تحقق هدف حسابرسی داخلی ضروری می‌دانند. در این اصل، الزام‌ها در قالب دو استاندارد ساماندهی شده‌اند:

■ **استاندارد ۱-۳: شایستگی.** ارتباط میان استانداردها و دانش، مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های حسابرسان داخلی (از جمله مدیر ارشد حسابرسی داخلی) را تبیین می‌کند.

■ **استاندارد ۲-۳: توسعه حرفه‌ای مستمر.** الزام می‌کند که حسابرسان داخلی به‌طور مداوم شایستگی‌های خود از جمله حفظ گواهینامه‌های حرفه‌ای را توسعه دهند.

راهنمای اجرای چارچوب شایستگی در انطباق با این استانداردها، حسابرسان داخلی از جمله مدیران ارشد حسابرسی داخلی را هم در مقام حسابرس و هم در مقام مسئول هدایت واحد، خطاب قرار می‌دهد.

### برای حسابرسان داخلی

استاندارد ۱-۳ بیان می‌کند: «هر حسابرس داخلی، مسئول توسعه مستمر و به‌کارگیری شایستگی‌های لازم برای انجام مسئولیت‌های حرفه‌ای خود است.» به‌همین ترتیب، براساس استاندارد ۲-۳ حسابرسان داخلی «باید شایستگی‌های خود برای بهبود اثربخشی و کیفیت خدمات حسابرسی داخلی را حفظ کرده و به‌طور مستمر، توسعه دهند.» این جملات، اهمیت مسئولیت فردی و انگیزه شخصی در کسب آموزش‌های لازم و بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه را مورد تاکید قرار می‌دهند.

ملاحظات اجرا در استاندارد ۱-۳ توصیه می‌کند که حسابرسان داخلی شایستگی‌های خود را در چند دسته کلان توسعه دهند. الگوی الف۱ در فایل اکسل همراه این راهنما، دسته‌بندی جامع و منعطف از حوزه‌های موضوعی دانش و مهارت را همراه با ماتریس سطوح خبرگی و نمونه‌هایی برای هریک ارائه می‌دهد.

## برای مدیران ارشد حسابرسی داخلی

استاندارد ۱-۳ بیان می‌کند که مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید درک روشنی از شایستگی‌های لازم برای ارائه خدمات مندرج در منشور حسابرسی داخلی داشته و میزان برخورداری اعضای فعلی واحد حسابرسی داخلی و منابع برون‌سپاری‌شده از این شایستگی‌ها را مستند سازد.

## حوزه سوم: راهبری واحد حسابرسی داخلی

استانداردها و الزام‌های حوزه سوم، مسئولیت‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی در زمینه راهبری واحد را توصیف کرده و در عین حال، شرایط ضروری، اقدام‌هایی که هیئت و مدیریت ارشد باید برای تحقق هدف حسابرسی داخلی فراهم آورند را مشخص می‌کنند. اصول راهبری شامل تفویض اختیار، جایگاه‌یابی و نظارت بر واحد است. همان‌طور که **سند مأموریت حسابرسی داخلی** میزان تقاضا برای خدمات حسابرسی داخلی را تعیین می‌کند، تصمیم‌های راهبری نیز کیفیت و کمیت شایستگی‌های واحد حسابرسی داخلی را مشخص می‌سازند.

علاوه بر این، استانداردهای حوزه سوم، شایستگی‌های مورد انتظار برای دو نقش کلیدی را مشخص می‌کنند: مدیر ارشد حسابرسی داخلی و ارزیابان برون‌سازمانی.

## استاندارد ۲-۷. صلاحیت‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی

طبق استاندارد ۲-۷، مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید اطلاعات لازم را در اختیار هیئت قرار دهد تا درک روشنی از صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت واحد حسابرسی داخلی و تحقق انتظارات هیئت حاصل شود. به‌طور مشابه، شرایط ضروری ایجاب می‌کند که هیئت و مدیریت ارشد در تعیین شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی، همکاری و هماهنگی داشته باشند.

یکی از شرایط ضروری برای هیئت به‌طور خاص به مدیریت واحد حسابرسی داخلی (مطابق با حوزه چهارم) اشاره داشته و تاکید می‌کند که دانش و مهارت‌های این واحد باید با اصول برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت منابع، اطلاع‌رسانی اثربخش و تضمین کیفیت هم‌سو باشد. ملاحظات اجرا در استاندارد ۲-۷، نمونه‌هایی در سطح کلان از شایستگی‌های مطلوب برای مدیران ارشد حسابرسی داخلی و سایر توصیه‌ها ارائه می‌دهد.

## استاندارد ۴-۸. سنجش کیفیت برون‌سازمانی

براساس استاندارد ۴-۸ سنجش کیفیت برون‌سازمانی، از جمله خود-سنجی با اعتباربخشی مستقل باید توسط ارزیاب یا گروه ارزیابی مستقل و واجد صلاحیت انجام شود که حداقل یک نفر از اعضای آن دارای مدرک/گواهینامه فعال حسابرس داخلی خبره باشد. گواهینامه حسابرس داخلی خبره، نشانگر سطح کافی از درک استانداردها و تعهد به اخلاق و حرفه‌ای‌گری است.

اگرچه تنها الزام رسمی برای انجام سنجش کیفیت برون سازمانی این است که دست کم یکی از اعضای گروه دارای گواهینامه حسابرس داخلی خبره باشد، ملاحظات اجرا توصیه می کنند که سایر عوامل مرتبط از جمله شایستگی های مرتبط با حسابرسی داخلی و اولویت های سازمان نیز مدنظر قرار گیرند.

## حوزه چهارم: مدیریت واحد حسابرسی داخلی

انتظار می رود انتظارات از توانایی های مدیر ارشد حسابرسی داخلی در مدیریت واحد با الزام های مندرج در حوزه چهارم هم سو باشد. شایستگی های مرتبط در قالب چهار اصل زیر سازمان دهی شده اند. سطح خبرگی افرادی که مسئولیت مدیریت واحد حسابرسی داخلی را بر عهده دارند، به طور مستقیم بر توانمندی واحد در ارائه خدمات اطمینان بخشی و مشورتي ارزشمند تاثیرگذار است.

### اصل ۹. برنامه ریزی راهبردی

استانداردهای این اصل بر این موضوع تاکید دارند که حسابرسان داخلی برای ارائه اطمینان بخشی، مشاوره، بینش/آگاهی بخشی و آینده نگری ارزشمند، باید نه تنها نسبت به مفاهیم کلی فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل شناخت کسب کنند، بلکه باید با راهبردها، اهداف، ریسک ها و محیط بیرونی سازمان خود نیز آشنایی کامل داشته باشند. برای هم سویی اقدام های واحد حسابرسی داخلی با اولویت های سازمان، مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید در دانش و اجرای راهبرد، مهارت کافی داشته و روش های اجرای کار مناسب را به کار گیرد.

### استاندارد ۹-۱. شناخت فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل

این استاندارد تصریح می کند که مدیر ارشد حسابرسی داخلی به منظور ارائه خدمات اطمینان بخشی و مشورتي باید نسبت به فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل سازمان شناخت حاصل کند. الزام ها و ملاحظات اجرای این استاندارد، نمونه هایی از چنین فرایندهایی را ارائه داده، اما چارچوب جامعی برای شناسایی شایستگی های مرتبط ترسیم نمی کند.

### استاندارد ۹-۲. راهبرد حسابرسی داخلی

راهبرد حسابرسی داخلی باید شامل چشم انداز، اهداف راهبردی و ابتکارات پشتیبان باشد. اهداف، مقاصد دست یافتنی برای تحقق چشم انداز را تعریف می کنند. حداقل یکی از اهداف باید سطح خبرگی مورد انتظار برای هر زیرمجموعه شایستگی را تعیین کند تا مأموریت واحد به درستی محقق شود. ابتکارات پشتیبان راهبرد نیز باید فرصت هایی برای پیشرفت مستمر حسابرسان داخلی در مسیر دستیابی به این سطوح خبرگی فراهم آورد. سایر ابتکارات برای ارتقای اثربخشی و کارایی خدمات اطمینان بخشی و مشورتي در سطح کل سازمان می تواند شامل استفاده از فناوری، هماهنگی با سایر ارائه دهندگان خدمات اطمینان بخشی و برون سپاری برخی فعالیت ها باشد. انتظار می رود

شایستگی‌های جمعی واحد به ارائه اطمینان‌بخشی، مشاوره، بینش/آگاهی‌بخشی و آینده‌نگری متناسب با انتظارات هیئت و مدیریت ارشد منجر شود.

### **استاندارد ۹-۳. روش‌های اجرای کار**

مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید روش‌های اجرای کار لازم را تدوین کرده و آموزش‌های مرتبط برای اجرای راهبرد حسابرسی داخلی، تدوین **برنامه حسابرسی داخلی** مبتنی بر ریسک و انطباق با استانداردها را فراهم آورد. روش‌های اجرای کار حسابرسی داخلی، رویکردهای یکنواختی را برای تعامل با هیئت و مدیریت ارشد در فرایندهای راهبری و مدیریت، و اجرای خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی باکیفیت مشخص می‌سازد. آموزش این روش‌ها و فرصت‌های اجرایی مرتبط، به حسابرسان داخلی کمک می‌کند سطح شایستگی‌های خود را در مدیریت واحد و اجرای پروژه‌های حسابرسی افزایش دهند.

### **اصل ۱۰. مدیریت منابع**

این اصل و استانداردهای مرتبط تاکید دارند که ارائه خدمات حسابرسی داخلی مستلزم برخورداری از منابع کافی و مدیریت‌شده به شکل مناسب است. شایستگی‌ها دارای ارزش اقتصادی هستند، بنابراین مدیران ارشد حسابرسی داخلی، اعضای هیئت و مدیریت ارشد باید نیازهای واحد حسابرسی داخلی به منابع را براساس ارزیابی شایستگی‌ها و سطوح خبرگی مورد نیاز، نقش‌های شغلی مرتبط و هزینه‌های جاری آن تخصص‌ها تعیین کنند.

### **استاندارد ۱۰-۲. مدیریت منابع انسانی**

مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید اطمینان حاصل کند افرادی که برای ارائه خدمات حسابرسی داخلی (چه درون‌سپاری و چه برون‌سپاری) استخدام می‌شوند، از شایستگی‌های لازم برای انجام خدمات مندرج در منشور حسابرسی داخلی و راهبرد واحد برخوردارند. منابع انسانی باید از نظر دانش و مهارت، در سطوح خبرگی لازم برای تحقق اولویت‌های سازمان قرار داشته، از نظر کمیت، کافی و به‌درستی تخصیص یافته باشند.

به‌علاوه، طبق استاندارد ۱۰-۲، مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید از طریق آموزش و سایر ابزارها، شایستگی افراد را ارزیابی و توسعه دهد که این موضوع هم‌راستا با رهنمودهای استانداردهای ۱-۳ و ۳-۹ است.

### **اصل ۱۱. ارتباطات اثربخش**

استانداردهای این اصل به دسته خاصی از شایستگی‌ها یعنی مهارت‌های ارتباطی می‌پردازند. از برقراری ارتباطات حرفه‌ای اثربخش گرفته تا اطلاع‌رسانی اثربخش نتایج پروژه‌های حسابرسی، الزام‌های این

اصل بر اهمیت جلب توافق و تعهد مدیریت برای مقابله با ریسک‌های مهم و بررسی توصیه‌های حسابرسی داخلی تاکید دارد. بدون این نتایج، حتی ارتباطات باکیفیت فنی یا خلاقانه نیز شاید اثربخش تلقی نشوند.

## **اصل ۱۲. بهبود کیفیت**

مدیر ارشد حسابرسی داخلی و سایر افرادی که مسئولیت نظارتی دارند، از طریق توسعه، اجرا و نظارت بر فرایندهای مرتبط با کسب اطمینان از انطباق با استانداردها و دستیابی به شاخص‌های عملکردی متنوع، کیفیت واحد حسابرسی داخلی را تضمین می‌کنند. شایستگی‌های لازم برای انجام این وظایف، اغلب دربرگیرنده دانش در زمینه اجزای چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای به‌ویژه برنامه **تضمین و بهبود کیفیت** و همچنین رعایت مثال‌زدنی اخلاق و حرفه‌ای‌گری است.

### **استاندارد ۱-۱۲. سنجش کیفیت درون‌سازمانی**

مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید اطمینان یابد منابع تخصیص‌یافته برای انجام سنجش‌های کیفیت درون‌سازمانی، مولفه‌های چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای و روش‌های اجرای کار واحد را با خبرگی مناسب درک می‌کنند.

### **استاندارد ۲-۱۲. اندازه‌گیری عملکرد**

الزام‌های این استاندارد شامل تعیین اهداف قابل‌اندازه‌گیری برای واحد حسابرسی داخلی و سپس اجرای فرایندی برای ثبت و پایش تحقق یا پیشرفت در جهت این اهداف است. برخی از اهداف قابل دستیابی و شاخص‌های عملکرد می‌توانند به‌صورت مستقیم با شایستگی‌های قابل‌شناسایی مرتبط باشند؛ به‌عنوان مثال، درصد تحقق پروژه‌ها نسبت به اهداف تعیین‌شده، بیانگر مهارت‌های مدیریت پروژه است. سایر شاخص‌ها می‌توانند ارتباط غیرمستقیم با شایستگی‌ها داشته باشند. برای نمونه، شاخص‌های رضایت **ذینفعان** تحت تاثیر درک آنان از مهارت‌های ارتباطی و تجزیه و تحلیل داده حساب‌رسان داخلی، دانش آن‌ها از فرایندهای سازمان و سایر شایستگی‌های مرتبط خواهد بود.

### **استاندارد ۳-۱۲. نظارت و بهبود عملکرد پروژه حسابرسی**

شایستگی‌های مرتبط با نظارت و بهبود عملکرد دیگران مستلزم خبرگی پیشرفته در زمینه پیاده‌سازی روش‌های اجرای کار تعیین شده در حسابرسی داخلی و شایستگی‌های حرفه‌ای است. برخی نمونه‌های این شایستگی‌ها دربرگیرنده ارائه بازخورد موثر، ایجاد انگیزه یا راهنمایی/آموزش برای بهبود عملکرد و ارتقای مهارت‌های دیگران هستند.

## حوزه پنجم: اجرای خدمات حسابرسی داخلی

اصول حوزه پنجم با رویکرد مدیریت پروژه برای برنامه‌ریزی، اجرا و اطلاع‌رسانی نتایج خدمات **حسابرسی داخلی** هم‌سو هستند. موضوع‌های این خدمات – یعنی **فعالیت‌های تحت بررسی** در پروژه‌های اطمینان‌بخشی یا مشورتی – به‌طور معمول شامل فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل هستند. بنابراین، شایستگی‌های لازم برای اجرای خدمات حسابرسی داخلی، تمامی زیرمجموعه‌های دانش و مهارت در چارچوب شایستگی را در بر می‌گیرد.

انتظار می‌رود به‌کارگیری مهارت‌ها در حوزه‌های دانشی به ایجاد بینش/آگاهی‌بخشی و آینده‌نگری ارزشمند نظیر شناسایی میزان مواجهه با ریسک‌ها، فرصت‌های خلق ارزش، **تجزیه و تحلیل ریشه‌ای** انحرافات از **معیارهای** ارزیابی، ارائه پیشنهاد برای طراحی یا اجرای کنترل‌ها، و تدوین برنامه‌های اقدام عملی مورد توافق منجر شود.

# چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی

چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی، نمونه‌هایی از اقدام‌ها را ارائه کرده که نشان‌دهنده سطوح تدریجی خبرگی در زیرمجموعه‌های مشخص دانش و مهارت است. سطوح خبرگی به‌طور کلی باید با ارزش بینش/آگاهی‌بخشی و آینده‌نگری قابل انتظار یا ارائه‌شده همبستگی داشته باشد. نمونه‌های ارائه‌شده در الگوی الف، مبنایی برای ارزیابی فردی و جمعی سطوح خبرگی فراهم می‌آورند. الگوی الف ۲ در فایل اکسل، نمونه‌هایی از موضوع‌ها یا فرایندهای مهم در هر زیرمجموعه را نشان می‌دهد. از مدیر ارشد حسابرسی داخلی انتظار می‌رود زیرمجموعه‌های شایستگی را متناسب با اولویت‌های سازمان تعدیل کند.

## اجزای چارچوب شایستگی حسابرسی داخلی

این چارچوب شامل موارد زیر است:

### ■ چهار دسته کلان:

- شایستگی‌های حسابرسی داخلی.
- شایستگی‌های حرفه‌ای.
- شایستگی‌های راهبری و مدیریت ریسک.
- شایستگی‌های حوزه‌های عملیاتی.

### ■ حوزه‌ها/زیرمجموعه‌های موضوعی دانش و مهارت در هر دسته کلان.

- انتظار می‌رود این زیرمجموعه‌ها برای تاکید بر موضوع‌های مهم و هم‌سویی با ساختار، فرایندها و اولویت‌های سازمان، اصلاح شوند.

### ■ سطوح خبرگی و ویژگی‌های آن برای ارزیابی شایستگی‌ها.

- این سطوح، بازنمود پیچیدگی تدریجی خبرگی در زیرمجموعه‌های دانش و مهارت هستند.

## زیرمجموعه‌های دانش و مهارت

جدول ۱، زیرمجموعه‌های دانش و مهارت را در هر دسته کلان نشان می‌دهد. الگوی الف ۱ در فایل اکسل، ویژگی‌های مربوط به چهار سطح خبرگی برای هر زیرمجموعه را ارائه می‌کند. این ویژگی‌ها جامع نیستند؛ ویژگی‌های مشابه دیگری را نیز می‌توان برای هر یک از موضوع‌ها یا فرایندهای مهم در هر زیرمجموعه ارائه‌شده در الگوی الف ۲ تعریف کرد.

جدول ۱. دسته‌های کلان و زیرمجموعه‌های دانش و مهارت

| دسته کلان                        | زیرمجموعه دانش و مهارت                             |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|
| شایستگی‌های حسابرسی داخلی        | چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای                    |
|                                  | اخلاق و حرفه‌ای‌گری                                |
|                                  | برنامه تضمین و بهبود کیفیت                         |
|                                  | روش‌های اجرای کار حسابرسی                          |
|                                  | اطمینان‌بخشی یکپارچه و هماهنگ                      |
|                                  | گزارشگری نتایج                                     |
| شایستگی‌های حرفه‌ای              | رهبری                                              |
|                                  | ارتباطات حرفه‌ای                                   |
|                                  | مذاکره و مدیریت تعارض                              |
|                                  | تجزیه و تحلیل داده                                 |
|                                  | مدیریت پروژه                                       |
| شایستگی‌های راهبری و مدیریت ریسک | راهبری                                             |
|                                  | راهبرد                                             |
|                                  | مدیریت ریسک سازمانی                                |
|                                  | انطباق                                             |
|                                  | تقلب                                               |
|                                  | تاب‌آوری سازمانی                                   |
|                                  | پایداری                                            |
| شایستگی‌های حوزه‌های عملیاتی     | حسابداری                                           |
|                                  | مدیریت ارتباط با مشتری                             |
|                                  | امنیت سایبری                                       |
|                                  | مالی                                               |
|                                  | منابع انسانی                                       |
|                                  | فناوری اطلاعات                                     |
|                                  | بازاریابی                                          |
|                                  | فروش                                               |
|                                  | مدیریت زنجیره تامین                                |
|                                  | سایر حوزه‌ها، وظایف/واحدها یا فرایندهای مهم سازمان |

زیرمجموعه‌های پیش‌فرض دانش و مهارت، نقطه شروع محسوب می‌شوند. مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید آن‌ها را تعدیل کرده و با موارد زیر هم‌سو سازد:

- دسته‌بندی‌های مدیریت عملکرد یا توسعه حرفه‌ای سازمان.
- اولویت‌ها و حوزه‌های عملیاتی سازمان.
- گروه‌بندی‌های مهم اهداف، ریسک‌ها و کنترل‌ها.

این زیرمجموعه‌ها به‌طور کامل از یکدیگر مجزا نیستند؛ برای مثال، زیرمجموعه‌های «برنامه تضمین و بهبود کیفیت» و «اخلاق و حرفه‌ای‌گری» می‌توانند به‌عنوان بخشی از زیرمجموعه «چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای» تلقی شوند، چراکه این موضوع‌ها در استانداردها و در قالب چارچوب بین‌المللی اجرای حرفه‌ای تعریف شده‌اند. این دسته‌بندی‌ها برای تاکید بر حوزه‌های خاص به‌طور مجزا آورده شده‌اند، هرچند شاید هم‌پوشانی‌های منطقی وجود داشته باشد. انتظار می‌رود ارزیابی شایستگی‌ها، دستاوردهای متمایز در این حوزه‌ها را منعکس کند.

## سطوح خبرگی

چهار سطح خبرگی در چارچوب شایستگی بیانگر پیچیدگی و مسئولیت‌های فزاینده است. ویژگی‌های ارائه‌شده هر سطح در الگوی الف‌ا تلاش دارند رویه‌های پیش‌روی جهانی را منعکس کنند، هرچند شرایط هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، شایستگی‌های مورد انتظار برای حسابرس ارشد ممکن است در مناطق جغرافیایی، صنایع و سازمان‌های مختلف اندکی متفاوت باشد.

ویژگی‌های کلی هر سطح خبرگی به شرح زیر است:

- **سطح پایه.** فرد از مولفه‌های زیرمجموعه آگاهی کلی دارد (به‌طور معمول از طریق آموزش)، اما از تجربه محدودی در به‌کارگیری دانش، اعمال مهارت یا کار با فرایندهای سازمانی یا بررسی آن‌ها برخوردار است.
- **سطح میانی.** فرد تا حدی دانش را به‌کار می‌گیرد، برخی مهارت‌ها را انجام می‌دهد یا با برخی فرایندها کار می‌کند. برای مثال، فرد توانایی ترکیب دانش و مهارت در یک پروژه حسابرسی را نشان می‌دهد، اما شاید هنوز برای سرپرستی پروژه در آن حوزه آماده نباشد.
- **سطح پیشرفته.** فرد توانایی رهبری یا سرپرستی پروژه اطمینان‌بخشی یا مشورتی در حوزه دانشی خاص یا ارائه آموزش در مهارت خاص را داراست.
- **سطح متخصص.** فرد از طریق خبرگی بر حوزه دانشی یا مهارتی موردنظر، بینش/آگاهی‌بخشی، آینده‌نگری و ارزش قابل‌توجهی ارائه می‌دهد. چنین فردی از دید هیئت و مدیریت ارشد، مشاور معتمد و از دید سایر حسابسان داخلی، مرجع فکری یا الگوی نمونه به‌شمار می‌آید.

سطوح خبرگی ممکن است با توجه به ویژگی‌های سازمان، موقعیت جغرافیایی، صنعت، اندازه واحد حسابرسی داخلی و سایر عوامل متفاوت باشند. هیچ قاعده جهانی پذیرفته‌شده‌ای برای ارتباط سطوح خبرگی با نقش‌های شغلی و ارزش آن‌ها وجود ندارد؛ با این حال، سطوح خبرگی به‌طور معمول با سطح و ارزش شغل در بازار ارتباط مستقیم دارند. هنگام تعیین شایستگی‌های مورد انتظار برای نقش‌های

خاص، مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید محدودیت‌ها و انتظارات سازمان، شرایط بازار و رویه‌های پیشرو را مد نظر قرار دهد.

### **تاثیر گواهینامه‌ها و تجربه**

بسیاری از حسابرسان داخلی برای اثبات خبرگی و اعتبار خود در حوزه‌های مختلف، گواهینامه‌های حرفه‌ای دریافت می‌کنند. انجمن حسابرسان داخلی، گواهینامه‌هایی نظیر فعال حرفه‌ای حسابرسی داخلی<sup>۱</sup> (IAP)، حسابرس داخلی خبره (CIA) و اطمینان‌بخشی در مدیریت ریسک (CRMA) را به اعضای حرفه اعطا می‌کند که دانش و مهارت‌های لازم را کسب و استانداردهای تجربه تعیین‌شده را رعایت کرده‌اند. این گواهینامه‌ها موجب انسجام و پایبندی به رویه‌های پیشرو می‌شوند.

راهنمای اجرایی چارچوب شایستگی مشخص نمی‌کند که ارزیابی سطوح خبرگی افراد در زیرمجموعه‌های خاص چگونه باید تحت تاثیر اخذ گواهینامه قرار گیرد. همواره باید در ارزیابی سطح خبرگی افراد از قضاوت حرفه‌ای استفاده شود.

هرچند سطوح خبرگی به‌طور معمول با میزان تجربه فرد در یک مهارت یا حوزه دانشی ارتباط دارند، تجربه به‌تنهایی تعیین‌کننده سطح خبرگی نیست. همچنین، خبرگی به درجه سختی، گستره، عمق و پیچیدگی تجارب بستگی دارد. ویژگی‌های خبرگی در این چارچوب به دستاوردهای مشخصی اشاره دارند که شاید افراد با وجود تجربه گسترده، هنوز نمایش نداده باشند. برعکس، افراد با تجربه به‌نسبت کم ممکن است از طریق دستاوردهای مشخص، خبرگی لازم را نشان دهند.

به‌علاوه، این راهنما برای تاثیر تجارب گذشته بر خبرگی فعلی، محدودیت زمانی یا تاریخ انقضا مشخص نکرده است. شایستگی در برخی حوزه‌ها، به‌ویژه حوزه‌هایی که به‌سرعت دچار تغییر می‌شوند (مانند فناوری اطلاعات و امنیت سایبری) شاید با گذشت زمان کاهش یابد. در چنین مواردی، آموزش حرفه‌ای مستمر می‌تواند به حفظ سطح خبرگی کمک کند، هرچند آموزش به‌تنهایی برای ارتقا به سطح بالاتر کافی نیست. به‌طور معمول برای تایید دستیابی به سطح بالاتر خبرگی، نمونه‌های متعددی از شواهد لازم است.

### **انتظارات متناسب با سطح شغلی**

در استانداردها تنها به سه نقش در حسابرسی داخلی اشاره شده است: حسابرس داخلی، سرپرست پروژه حسابرسی و مدیر ارشد حسابرسی داخلی. با این حال در عمل، نقش‌های شغلی مشخصی در سطح جهانی به‌طور غیررسمی تثبیت شده و با شایستگی‌ها، تجربه و سطوح خبرگی معینی همراه هستند. ویژگی‌ها، شایستگی‌ها و انتظارات برای نقش‌های زیر می‌توانند به‌عنوان شاخص‌های مفید تلقی شوند، اما الزام یا حداقل استاندارد محسوب نمی‌شوند.

۱. Internal Audit Practitioner: این گواهینامه به شخصی اعطا می‌شود که بخش اول گواهینامه حسابرس داخلی خبره را با موفقیت پشت سر بگذارد.

عامل اصلی تمایز میان سطوح شغلی مختلف، تعداد شایستگی‌هایی است که به سطوح بالاتر خبرگی می‌رسند، نه لزوماً زیرمجموعه‌های خاص دانش و مهارت در الگوها. به عنوان مثال، حسابرس مسئول (سرپرست پروژه) به طور معمول در چندین زیرمجموعه به سطح پیشرفته رسیده است، در حالی که حسابرس ارشد (عمومی) اغلب سطح میانی را دارد و در تعداد اندکی از زیرمجموعه‌ها یا هیچ یک از آن‌ها به سطح پیشرفته نرسیده است. حسابرس ارشد (عمومی) برای مدنظرآوری به عنوان سرپرست پروژه به طور معمول باید در چندین زیرمجموعه به سطح پیشرفته برسد.

انتظار می‌رود کاربران/استفاده‌کنندگان الگوهای چارچوب شایستگی، عناوین و انتظارات نمایه‌های شغلی را متناسب با شرایط سازمان خود تنظیم کنند و/یا از این الگوها برای پیشنهاد تغییر در سطوح شغلی حسابرسان داخلی استفاده نمایند.

### حسابرس تازه‌کار و کارشناس

نقش‌های سطح ورودی به طور معمول متوجه فارغ‌التحصیلان جدید دانشگاهی است که انتظار می‌رود آموزش‌های ایشان دست‌کم در سطح آگاهی و درک اولیه (خبرگی پایه) از موضوع‌های مرتبط را پوشش داده باشد. این افراد شاید به عنوان کارآموز، دستیار یا حسابرس سطح کارشناسی استخدام شوند. حسابرسان سطح کارشناسی ممکن است اندکی تجربه داشته باشند، اما هر دو گروه نیازمند نظارت برای انجام اثربخش خدمات حسابرسی داخلی هستند.

بسیاری از سازمان‌ها برای این نقش، به دنبال افرادی با مدرک حسابداری یا مالی هستند که موضوع‌هایی از قبیل مفاهیم و روش‌های بنیادی حسابرسی، ساختارهای سازمانی، فرایندها و فعالیت‌های کلیدی سازمان و مباحث راهبری، مدیریت ریسک و کنترل‌ها را پوشش می‌دهد. با این حال، سازمان‌ها شاید شایستگی‌های حرفه‌ای دیگری نظیر تجزیه و تحلیل داده، مهارت‌های ارتباطی و مدیریت پروژه را نیز ارزشمند بدانند و از افراد دارای سابقه در حوزه‌های عملیاتی مانند بازاریابی، فناوری اطلاعات یا امنیت سایبری استقبال کنند.

### حسابرس ارشد (عمومی و تخصصی)

عنوان حسابرس ارشد به طور معمول به معنای آن است که فرد در حوزه حسابرسی داخلی و شایستگی‌های حرفه‌ای به سطح میانی دست یافته و سابقه بیشتری نسبت به سطح کارشناسی دارد. انتظار می‌رود حسابرس ارشد بتواند برنامه‌ریزی پروژه حسابرسی و اجرای عملیات را با هدایت سرپرست پروژه انجام دهد؛ اما با نیاز کمتر به کمک نسبت به سطوح پایین‌تر. در برخی واحدهای حسابرسی، از حسابرس ارشد (عمومی) انتظار می‌رود بر کار حسابرسان سطح کارشناسی نیز نظارت کند.

افرادی که از سایر واحدهای سازمان به حسابرسی منتقل می‌شوند، شاید به دلیل ارزش بازار مهارت‌های خود و داشتن تجربه مرتبط در حوزه‌های راهبری، مدیریت ریسک و عملیات، حسابرس ارشد (تخصصی) شناخته شوند، حتی اگر در شایستگی‌های خاص حسابرسی داخلی در حد پایه باشند.

به‌طور معمول، حسابرس ارشد باید پس از گذراندن مدت زمانی معقول در واحد، دست‌کم به سطح میانی در شایستگی‌های حسابرسی داخلی دست یابد.

### **حسابرس مسئول (سرپرست پروژه و فنی)**

سطح حسابرس مسئول به‌طور معمول نشانگر سرپرست پروژه یا فردی است با مهارت‌های فنی در سطح پیشرفته که ارزش بازار بالاتری نسبت به حسابرس ارشد دارد. عناوین مرتبط با این سطح عبارت از حسابرس مسئول، حسابرس فنی و رئیس حسابرسی هستند. سرپرستان باید هدایت برنامه‌ریزی پروژه حسابرسی از جمله ارزیابی‌های ریسک، اولویت‌بندی اهداف کسب‌وکار برای قرارگیری در دامنه پروژه و تدوین برنامه کار برای تحقق اهداف پروژه حسابرسی را بر عهده بگیرند.

حسابرسان فنی به‌طور معمول هدایت برنامه‌ریزی و عملیات میدانی در حوزه‌های تخصصی خود را بر عهده دارند، هرچند مسئولیت کل پروژه را عهده‌دار نیستند. سرپرست پروژه یا حسابرس فنی باید در برخی شایستگی‌های حسابرسی داخلی و حرفه‌ای و در بیش از یک حوزه از شایستگی‌های راهبری، مدیریت ریسک و عملیات مرتبط با سازمان، به سطح پیشرفته رسیده باشد.

### **مدیر و معاون حسابرسی (نقش‌هایی متفاوت از مدیر ارشد حسابرسی داخلی)**

حسابرسان داخلی که مدیریت پروژه‌ها و سایر حسابرسان را برعهده دارند، بسته به سطح خبرگی، ارزش بازار و سایر عوامل سازمانی یا مربوط به واحد حسابرسی به‌طور معمول دارای عنوان مدیر یا معاون حسابرسی هستند. در واحدهای کوچک یا جایی که مدیر ارشد حسابرسی داخلی در سطح معاون تعریف می‌شود، انتظارات از او می‌تواند معادل انتظارات از یک معاون در واحدهای بزرگ‌تر باشد. در واحدهایی که مدیر ارشد حسابرسی داخلی بر معاونان و مدیران نظارت دارد، انتظار می‌رود شایستگی معاونان بالاتر از مدیران باشد.

معاونان (متفاوت از مدیر ارشد حسابرسی داخلی) و مدیران باید دست‌کم در تمام شایستگی‌های حسابرسی داخلی در سطح پیشرفته باشند، اگرچه به‌طور معمول از معاونان (متفاوت از مدیر ارشد حسابرسی داخلی) انتظار می‌رود که در یک یا چند زیرمجموعه، سطح خبره داشته باشند که نشان‌دهنده ارزش بازار بالاتر آنها است.

### **مدیر ارشد حسابرسی داخلی**

از مدیر ارشد حسابرسی داخلی انتظار می‌رود دست‌کم در تمام شایستگی‌های حرفه‌ای و حسابرسی داخلی در سطح پیشرفته باشد و در اغلب این حوزه‌ها به سطح متخصص رسیده باشد. همچنین، انتظار می‌رود در برخی از شایستگی‌های راهبری و مدیریت ریسک، سطح متخصص داشته باشد.

شایستگی‌های حسابرسی داخلی، حرفه‌ای، و راهبری و مدیریت ریسک برای توانمندسازی مدیر ارشد حسابرسی داخلی در موارد زیر کاربرد دارند:

- مشارکت در راهبری و راهبرد واحد حسابرسی داخلی.
- رهبری/سرپرستی و مدیریت حسابرسان داخلی.
- برقراری ارتباط و مذاکره اثربخش در سطح سازمان.
- مشورت به هیئت و مدیریت ارشد در بهبود اثربخشی مدیریت ریسک سازمان.
- به کارگیری تجزیه و تحلیل‌های پیشرفته و پایش مستمر ریسک.
- ایفای نقش مرجع فکری در ریسک‌های نوظهور، انتظارات نظارتی و رویه‌های پیشرو در زمینه مدیریت ریسک سازمانی.

در مواردی که مدیر ارشد حسابرسی داخلی از واحد، صنعت یا بخشی دیگر به این نقش وارد می‌شود، از هیئت انتظار می‌رود که آگاه باشد این فرد شاید در برخی حوزه‌ها تنها سطح پایه یا میانی داشته باشد. در چنین شرایطی، انتظار می‌رود در بازه زمانی معقول، شایستگی‌های لازم را تا سطح خبرگی پیشرفته توسعه دهد.

### **عضو کمیته حسابرسی**

اعضای کمیته حسابرسی، به طور معمول مدیران فعلی یا سابق هستند که از تجربه بالایی برخوردارند. بنابراین، به طور معمول در برخی از زیرگروه‌های شایستگی، به ویژه در حوزه‌های راهبری شرکتی، مدیریت ریسک و شایستگی‌های حوزه‌های عملیاتی که پیش‌تر در آن‌ها سابقه فعالیت حرفه‌ای داشته‌اند، دارای سطح خبرگی متخصص هستند. انتظار می‌رود اعضای کمیته حسابرسی در دو حوزه شایستگی‌های حسابرسی داخلی و شایستگی‌های حرفه‌ای حداقل از سطح پیشرفته برخوردار باشند. با این حال، در صورتی که اعضای جدید کمیته حسابرسی در برخی حوزه‌های شایستگی حسابرسی داخلی فقط در سطح پایه یا میانی قرار داشته باشند، مسئولیت مدیر ارشد حسابرسی داخلی است که با ارائه اطلاعات و تعاملات لازم، در مدت زمانی معقول به ارتقای سطح خبرگی ایشان کمک کند.

### **سرپرست گروه ارزیابی کیفیت**

سرپرست گروه ارزیابی کیفیت یا شخصی که به تنهایی مسئول ارزیابی کیفیت است، به طور معمول در بیشتر حوزه‌های شایستگی‌های حسابرسی داخلی، به ویژه برنامه تضمین و بهبود کیفیت از سطح خبرگی متخصص برخوردارند. ارزیابان می‌توانند از گذراندن دوره‌های آموزشی در حوزه روش اجرای ارزیابی کیفیت بهره‌مند شوند.

برای انجام ارزیابی کیفیت برون‌سازمانی، باید حداقل یک نفر از اعضای گروه دارای گواهینامه حسابرس داخلی خبره باشد. برخورداری از این گواهینامه، نشانگر سطح معینی از اعتبار حرفه‌ای و پایبندی به استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای است. ارزیابی‌های کیفیت درون‌سازمانی مشمول الزام گواهینامه حسابرس داخلی خبره نیستند، هرچند کیفیت این ارزیابی‌ها تا حد زیادی به سطح شایستگی‌ها و حرفه‌ای‌گری ارزیاب وابسته است.

همچنین، از سرپرستان گروه ارزیابی کیفیت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی انتظار می‌رود در شایستگی‌های حوزه‌های عملیاتی مرتبط با سازمان دارای سطح پیشرفته باشند تا بدین ترتیب بتوانند در زمینه نحوه هم‌سوسازی راهبرد، برنامه‌ریزی و منابع واحد حسابرسی داخلی با ارزش‌آفرینی بهینه برای هیئت و مدیریت ارشد، توصیه‌های موثری ارائه دهند.

## به کارگیری چارچوب شایستگی

راهنمای اجرایی چارچوب شایستگی، چگونگی ارزیابی شایستگی‌های فردی و جمعی را فراهم می‌کند. این راهنما به افراد و سرپرستان/مدیران کمک می‌کند حوزه‌های قوت و ضعف شایستگی‌ها را شناسایی کرده و شکاف میان سطح موجود و سطح مطلوب شایستگی‌ها را تجزیه و تحلیل کنند تا این نتایج در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و تخصیص منابع مورد استفاده قرار گیرد.

این ارزیابی‌ها باید به‌طور مستمر انجام شوند تا ارزش خدمات حسابرسی داخلی با انتظارات ذینفعان هم‌سو باقی بماند.

### برای افراد

ارزیابی شایستگی فردی در الگوی الف ۳ برای ارزیابی سطح خبرگی در هر زیرگروه طراحی شده است. در این الگو، شایستگی‌های ثبت‌شده هر حسابرس داخلی در برابر ویژگی‌های سطوح پیچیده‌تر و باارزش‌تر خبرگی سنجیده می‌شود. خود-سنجی به فرد کمک می‌کند نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و برنامه آموزشی مناسبی برای حفظ و بهبود شایستگی‌های مشخص تدوین کند. همچنین، الگوی الف ۳ ستونی برای ثبت ارزیابی‌های قبلی دارد تا پیشرفت حرفه‌ای و تحقق برنامه‌ها یا اهداف گذشته قابل‌مشاهده باشد.

انتظار می‌رود مدیر مستقیم فرد این خود-سنجی را بررسی و بازخورد ارائه کند، چراکه شاید شواهد ارائه‌شده از دید مدیر از نظر قدرت و کفایت متفاوت ارزیابی شود و در نتیجه، سطح خبرگی در برخی حوزه‌ها به شکل متفاوتی تعیین شود. همچنین، مدیر ممکن است زیرگروه‌های دیگری را برای توسعه شایستگی فرد شناسایی کند؛ برای مثال، جهت هم‌سویی با نیازهای جمعی واحد حسابرسی داخلی.

اگرچه لزوماً ارتباط مستقیم و خودکاری میان توسعه شایستگی و مسیر ارتقای شغلی وجود ندارد، مثال‌های ارائه‌شده برای نمایه نقش‌ها در الگوهای ب ۱ تا ب ۹ می‌تواند به‌عنوان معیار مقایسه‌ای برای بررسی شایستگی‌های ارزیابی‌شده فرد در برابر انتظارات نقش فعلی یا مورد نظر او به‌کار رود. مقایسه ارزیابی شایستگی فردی با این نمایه‌ها می‌تواند نشان دهد که فرد، گزینه مناسبی برای ارتقا است یا برای ایفای نقش فعلی خود، نیاز به بهبود در برخی شایستگی‌ها دارد. در الگوی الف ۳، ستونی برای ثبت اقدام‌های توافق‌شده میان فرد و مدیر او جهت دستیابی به سطح خبرگی هدف‌گذاری‌شده در هر زیرگروه در بازه زمانی بعدی پیش‌بینی شده است. ستون سایر یادداشت‌ها نیز برای ثبت مشاهدات یا شواهد دیگر در حمایت از سنجش خبرگی یا برنامه توسعه حرفه‌ای قابل‌استفاده است.

## برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی

انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی زیرگروه‌های الگوی الف ۱ و توضیحات تکمیلی الگوی الف ۲ را بازنگری کند تا نسبت به هم‌سویی چارچوب شایستگی با اولویت‌های سازمان اطمینان حاصل شود. اگر نیاز به افزودن زیرگروه‌های جدید یا ادغام برخی زیرگروه‌ها باشد، این تغییرات بهتر است به سایر الگوها نیز تعمیم داده شود تا روش اجرای ارزیابی یکپارچه و منسجم حفظ شود.

مدیر ارشد حسابرسی داخلی و سایر افراد دارای مسئولیت سرپرستی باید به‌طور **دوره‌ای** از الگوی الف ۳ برای بازنگری خود-سنجی‌های شایستگی فردی و ارائه بازخورد و راهنمایی استفاده کنند. در صورتی که سطح خبرگی خود-سنجی‌شده فرد با ارزیابی سرپرست متفاوت باشد، این اختلاف می‌تواند ناشی از تفاوت در انتظارات شغلی یا درک از دستاوردها باشد. گفت‌وگوهای سازنده به هم‌سویی طرفین بر سر انتظارات، اقدام‌های لازم، و مسیرهای آموزشی و توسعه‌ای کمک می‌کند. انتظار می‌رود این گفت‌وگوها بخشی از رویه‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی برای ارتقای توسعه فردی و تحقق اهداف شایستگی واحد حسابرسی داخلی باشد.

قالب ارزیابی شایستگی جمعی در الگوی الف ۴ برای خلاصه‌سازی سطوح خبرگی گروه حسابرسی داخلی استفاده می‌شود. این الگو دربرگیرنده ستون‌هایی برای ثبت ارزیابی‌های گذشته و کنونی، اهداف دوره‌های آتی و اقدام‌های مورد نیاز از سوی مدیر ارشد حسابرسی داخلی است. انتظار می‌رود سطح خبرگی مطلوب با راهبرد واحد حسابرسی داخلی و اولویت‌های سازمانی هم‌سو باشد. تعیین اهداف و پایش پیشرفت در راستای این اهداف، موجب بهبود مستمر و کمک به مدیر ارشد حسابرسی داخلی در بازنمود انطباق با استانداردها خواهد شد.

پس از کسب اطمینان از هم‌سویی زیرگروه‌های شایستگی با اولویت‌های سازمان و ارزیابی جمعی شایستگی‌ها، انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی شکاف‌های موجود میان سطح مطلوب و سطح فعلی را شناسایی کرده و برای تامین منابع مورد نیاز تصمیم‌گیری کند. این اقدام‌ها می‌تواند شامل آموزش، استخدام یا **برون‌سپاری** (از جمله استفاده از سایر واحدهای سازمانی) باشد. مدیر ارشد حسابرسی داخلی می‌تواند از مستندات ارزیابی شایستگی جمعی به‌منظور درخواست منابع مالی، انسانی و فناوری مورد نیاز برای پشتیبانی از راهبرد واحد حسابرسی داخلی و اجرای برنامه حسابرسی بهره بگیرد.

در صورتی که منشور حسابرسی داخلی ارائه خدمات مشورتی را برای واحد پیش‌بینی کرده باشد، انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی اطمینان حاصل کند که واحد در حوزه‌های مرتبط با راهبری، مدیریت ریسک و حوزه‌های عملیاتی حداقل از سطح پیشرفته خبرگی برخوردار است. دستیابی به سطح متخصص در حوزه‌های کلیدی نشان‌دهنده این است که واحد حسابرسی داخلی و مدیر ارشد حسابرسی داخلی نقش مشاور مورد اعتماد هیئت و مدیریت ارشد را ایفا می‌کنند.

## تعیین شایستگی مورد نیاز برای پروژه‌ها

سرپرستان پروژه‌های حسابرسی باید شایستگی‌های مورد نیاز برای ارائه بینش/آگاهی‌بخشی و آینده‌نگری ارزشمند در پروژه‌های اطمینان‌بخشی و مشورتی را تعیین کنند که مستلزم برخورداری از سطوح کافی از خبرگی در زیرگروه‌های دانش و مهارت است. انتظار می‌رود سرپرستان پروژه، شایستگی‌های افراد را با ارزیابی ریسک پروژه، اهداف و دامنه آن مقایسه کنند تا منابعی با نقاط قوت مرتبط را شناسایی و گروهی با مهارت‌های مکمل تشکیل دهند.

اگر یک پروژه مستلزم برخورداری از خبرگی در یک زیرگروه مشخص از دانش یا مهارت بوده و حسابرسان داخلی آن شایستگی را نداشته باشند، انتظار می‌رود سرپرست پروژه موضوع را با مدیر ارشد حسابرسی داخلی مطرح کند. انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی بررسی کند که آیا می‌توان منابع دیگری را تامین کرد یا برنامه کاری پروژه را به گونه‌ای اصلاح نمود که از شایستگی‌های منابع موجود بهره‌برداری بهینه شود یا خیر.

در پایان هر پروژه، بازخورد سرپرست پروژه می‌تواند به عنوان مدرک عینی برای پشتیبانی یا به روزرسانی ارزیابی‌های شایستگی فردی مورد استفاده قرار گیرد.

## گزارشگری به هیئت و مدیریت ارشد

مدیر ارشد حسابرسی داخلی باید به هیئت و مدیریت ارشد اطلاع دهد که آیا واحد حسابرسی داخلی از ترکیب مناسبی از شایستگی‌ها از نظر کیفیت و کمیت برخوردار است یا خیر. همان‌طور که در استانداردها تصریح شده، تناسب به هم‌سویی شایستگی‌ها با اولویت‌های سازمان و کفایت به میزان منابع انسانی موجود برای اجرای پروژه‌ها اشاره دارد.

مدیر ارشد حسابرسی داخلی می‌تواند از نتایج ارزیابی شایستگی جمعی برای اطلاع‌رسانی‌های دوره‌ای به هیئت و مدیریت ارشد در خصوص کفایت و تناسب منابع انسانی واحد حسابرسی داخلی استفاده کند. به همین ترتیب، اگر مدیر ارشد حسابرسی داخلی تشخیص دهد که واحد حسابرسی داخلی ارزش مورد انتظار را ارائه نمی‌دهد، شاید لازم باشد سطح شایستگی‌های جمعی را اصلاح کند.

انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی از طریق مشورت با هیئت و مدیریت ارشد، شاخص‌های عملکرد مرتبط با شایستگی را برای واحد حسابرسی داخلی تعیین کند؛ برای مثال، دستیابی و حفظ گواهینامه‌های حرفه‌ای، تکمیل آموزش‌های مشخص، یا اجرای برخی پروژه‌های معین. همچنین، انتظار می‌رود فرایند مدیریت عملکرد دربرگیرنده تعیین اهداف شایستگی برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی و ارائه خود-سنجی‌ها به هیئت و مدیریت ارشد باشد. انتظار می‌رود اندازه‌گیری عملکرد مدیر ارشد حسابرسی داخلی و واحد تحت مدیریت او نشانه‌ای از بهبود مستمر باشد.

## ارزیابی‌های عملکرد و ارتقای شغلی

انتظار می‌رود ارزیابی شایستگی فردی و جمعی براساس عملکرد مشاهده‌شده به‌روزرسانی شود. فراوانی و روش اجرای به‌روزرسانی این ارزیابی‌ها شاید متفاوت باشد؛ با این حال، انتظار می‌رود هرگونه

تغییر در سطح خبرگی ارزیابی‌شده با مستندات همراه باشد که مبنای ارتباط، توافق و تعیین اهداف بعدی را فراهم کند. انتظار می‌رود سرپرستان پروژه در طول اجرای پروژه‌ها و پس از آن به‌منظور حمایت از ارزیابی‌های خبرگی، بازخورد عملکردی ارائه دهند. به همین ترتیب، انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی به‌صورت دوره‌ای، سطوح خبرگی ارزیابی‌شده را در مقایسه با اهداف تعیین‌شده بررسی کرده تا مشخص شود که راهبردهای توسعه یا تامین شایستگی‌های مناسب، اثربخش بوده یا نیازمند اصلاح است.

نمونه نمایه‌های شغلی در الگوهای ب ۱ تا ب ۹ می‌تواند به‌عنوان معیار مقایسه انتظارات شایستگی در سطوح مختلف شغلی مورد استفاده قرار گیرد. فرض کلی آن است که با ارتقای سطوح خبرگی، مسئولیت و دستمزد در نقش‌های شغلی نیز افزایش می‌یابد. انتظار می‌رود مدیر ارشد حسابرسی داخلی این مثال‌ها را با شرایط بازار تطبیق دهد.

انتظار می‌رود مدیران ارشد حسابرسی داخلی و سایر سرپرستان نسبت به وضعیت شایستگی‌های فردی در مقایسه با انتظارات شغلی آگاه باشند و این موضوع را در گفت‌وگوهای مرتبط با ارتقا، برنامه‌های راهبردی و بودجه‌بندی در نظر بگیرند. تصمیم‌گیری درباره ارتقای افراد به عوامل متعددی وابسته است؛ با این حال، مقایسه خبرگی‌ها با ویژگی‌های استاندارد شده می‌تواند به بهبود انسجام و بی‌طرفی این تصمیم‌ها کمک کند.

# پیوست الف. استانداردهای مرتبط انجمن حسابرسان داخلی

در این راهنما به منابع زیر اشاره شد.

| اصول و استانداردها                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|
| اصل ۳. بازنمود شایستگی                                               |
| استاندارد ۱-۳. شایستگی                                               |
| استاندارد ۲-۳. توسعه حرفه‌ای مستمر                                   |
| استاندارد ۲-۷. صلاحیت‌های مدیر ارشد حسابرسی داخلی                    |
| استاندارد ۱-۸. تعامل با هیئت                                         |
| استاندارد ۴-۸. سنجش کیفیت برون‌سازمانی                               |
| اصل ۹. برنامه‌ریزی راهبردی                                           |
| استاندارد ۱-۹. شناخت فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل           |
| استاندارد ۲-۹. راهبرد حسابرسی داخلی                                  |
| استاندارد ۳-۹. روش‌های اجرای کار                                     |
| اصل ۱۰. مدیریت منابع                                                 |
| استاندارد ۲-۱۰. مدیریت منابع انسانی                                  |
| اصل ۱۱. ارتباطات اثربخش                                              |
| استاندارد ۲-۱۱. اطلاع‌رسانی اثربخش                                   |
| اصل ۱۲. بهبود کیفیت                                                  |
| استاندارد ۱-۱۲. سنجش کیفیت درون‌سازمانی                              |
| استاندارد ۲-۱۲. اندازه‌گیری عملکرد                                   |
| استاندارد ۳-۱۲. نظارت و بهبود عملکرد پروژه حسابرسی                   |
| اصل ۱۳. برنامه‌ریزی اثربخش پروژه حسابرسی                             |
| استاندارد ۵-۱۳. منابع پروژه حسابرسی                                  |
| اصل ۱۴. اجرای پروژه حسابرسی                                          |
| اصل ۱۵. اطلاع‌رسانی نتایج پروژه حسابرسی و پایش برنامه‌های اقدام عملی |

## پیوست ب. واژه‌نامه

تعاریف، برگرفته از واژه‌نامه «استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی، ویرایش ۲۰۲۴» انجمن حسابرسان داخلی است، مگر آنکه خلاف آن ذکر شده باشد.

**خدمات مشورتی (Advisory Services)** - خدماتی که از طریق آن، حسابرسان داخلی بدون اطمینان‌بخشی یا پذیرش مسئولیت مدیریت، به ذینفعان سازمان مشورت می‌دهند. ماهیت و دامنه خدمات مشورتی در توافق با ذینفعان تعیین می‌شود. به‌عنوان نمونه: ارائه مشورت در مورد «طراحی و اجرای دستورالعمل‌ها، فرایندها، سیستم‌ها و محصولات جدید»، «ارائه خدمات دادگاهی»، «کارآموزی» و «تسهیل بحث درباره ریسک‌ها و کنترل‌ها». خدمات مشورتی، با عنوان «خدمات مشاوره‌ای» نیز شناخته می‌شوند.

**اطمینان‌بخشی (Assurance)** - اظهارنظری با هدف افزایش اعتماد ذینفعان به فرایندهای راهبری، مدیریت ریسک و کنترل سازمان در مورد مسئله، شرایط، موضوع یا فعالیت مورد بررسی، در مقایسه با معیارهای تعیین‌شده است.

**خدمات اطمینان‌بخشی (Assurance Services)** - خدماتی که حسابرسان داخلی از طریق آن، سنجش‌های بی‌طرفانه‌ای را برای اطمینان‌بخشی انجام می‌دهند. برای نمونه: پروژه‌های حسابرسی رعایت، مالی، عملیاتی/عملکرد و فناوری. متناسب با ماهیت، زمان‌بندی و گستره رویه‌های اجراشده، اطمینان‌بخشی حسابرسان داخلی می‌تواند محدود یا منطقی باشد.

**هیئت (Board)** - بالاترین سطح مسئول راهبری، مانند:

- هیئت‌مدیره.
- کمیته حسابرسی.
- هیئت نظارت یا امنا.
- گروهی از مقامات منتخب یا منصوبان سیاسی.
- اعضای دیگر دارای اختیار راهبری واحدهای مرتبط.

در سازمان‌های دارای بیش از یک مجموعه راهبری، «هیئت» به مجموعه یا مجموعه‌هایی اطلاق می‌شود که اختیارها، نقش و مسئولیت‌های مقتضی حسابرسی داخلی را تعیین می‌کنند. اگر هیچ یک از موارد بالا وجود نداشته باشد، «هیئت» به گروه یا شخصی اشاره دارد که به‌عنوان بالاترین سطح راهبری سازمان عمل می‌کند. به‌عنوان مثال: رئیس سازمان و مدیریت ارشد.

**مدیر ارشد حسابرسی داخلی (Chief Audit Executive)** - نقش رهبری که مسئولیت مدیریت اثربخش تمام جنبه‌های واحد حسابرسی داخلی و حصول اطمینان از کیفیت خدمات حسابرسی داخلی در انطباق با استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی را بر عهده دارد. عنوان شغلی و/یا مسئولیت‌های خاص آن شاید در سازمان‌های مختلف، متفاوت باشد.

شایستگی (Competency) - دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها.

کنترل (Control) - هر اقدامی که توسط مدیریت، هیئت و سایر اشخاص برای مدیریت ریسک و افزایش حصول اهداف قابل دستیابی و اهداف نهایی تعیین شده، انجام می‌گیرد.

فرایندهای کنترلی (Control Processes) - دستورالعمل‌ها، رویه‌های اجرایی و فعالیت‌هایی که پیرامون مدیریت ریسک‌ها در محدوده سطح ریسک قابل تحمل برای سازمان، طراحی و اجرا می‌شوند.

معیارها (Criteria) - مشخصه‌های وضعیت مطلوب فعالیت مورد بررسی در یک پروژه حسابرسی (که «معیارهای ارزیابی» نیز خوانده می‌شود).

پروژه حسابرسی (Engagement) - کار محوله یا پروژه مشخص، شامل وظایف یا فعالیت‌های متعددی که برای حصول مجموعه معینی از اهداف قابل دستیابی مرتبط، طراحی شده است. همچنین، به «خدمات اطمینان‌بخشی» و «خدمات مشورتی» مراجعه کنید.

نتیجه‌گیری پروژه حسابرسی (Engagement Conclusion) - قضاوت حرفه‌ای حسابرسان داخلی پیرامون یافته‌های پروژه حسابرسی وقتی به صورت تجمیعی در نظر گرفته می‌شوند. نتیجه‌گیری پروژه حسابرسی، باید عملکرد رضایت‌بخش (مطلوب) یا غیررضایت‌بخش (نامطلوب) را مشخص کند.

اهداف قابل دستیابی پروژه حسابرسی (Engagement Objectives) - گزاره‌هایی که هدف پروژه حسابرسی را بیان کرده و اهداف نهایی قابل حصول را توصیف می‌کنند.

برنامه‌ریزی پروژه حسابرسی (Engagement Planning) - فرایندی که حسابرسان داخلی طی آن اطلاعات را جمع‌آوری، ریسک‌های مربوط به فعالیت مورد بررسی را ارزیابی و اولویت‌بندی، اهداف قابل دستیابی و دامنه پروژه حسابرسی را تعیین، معیارهای ارزیابی را شناسایی و برنامه کاری را تدوین می‌کنند.

نتایج پروژه حسابرسی (Engagement Results) - یافته‌ها و نتیجه‌گیری از پروژه حسابرسی. همچنین، نتایج کار حسابرسی می‌تواند شامل توصیه‌ها و/یا برنامه‌های اقدام عملی مورد توافق باشد.

سرپرست پروژه حسابرسی (Engagement Supervisor) - حسابرس داخلی مسئول سرپرستی پروژه حسابرسی داخلی که می‌تواند شامل کارآموزی و کمک به حسابرسان داخلی و همچنین، بررسی و تایید برنامه کار حسابرسی، کاربرگ‌ها، گزارش نهایی و عملکرد باشد. مدیر ارشد حسابرسی داخلی می‌تواند سرپرست پروژه حسابرسی بوده یا چنین مسئولیت‌هایی را تفویض کند.

راهبری (Governance) - ترکیبی از فرایندها و ساختارهای اجرا شده توسط هیئت برای اطلاع‌رسانی، هدایت، مدیریت و پایش فعالیت‌های سازمان در جهت نیل به اهداف قابل دستیابی خود است.

پیامد (Impact) - نتیجه یا اثر یک رویداد. این رویداد می‌تواند اثر مثبت یا منفی بر راهبرد یا اهداف قابل دستیابی کسب‌وکار واحد تجاری داشته باشد.

**درست‌کاری (Integrity)** - رفتاری که مشخصه آن، پایبندی به اصول اخلاقی نظیر بازنمود صداقت و شجاعت حرفه‌ای برای اقدام براساس حقایق مرتبط است.

**منشور حسابرسی داخلی (Internal Audit Charter)** - مستندی رسمی که دربرگیرنده سند مأموریت حسابرسی داخلی، جایگاه سازمانی، روابط گزارشگری، دامنه کار، انواع خدمات و سایر مشخصه‌ها است.

**واحد حسابرسی داخلی (Internal Audit Function)** - فرد یا گروه حرفه‌ای که مسئول ارائه خدمات اطمینان‌بخشی و مشورتی به سازمان است.

**سند مأموریت حسابرسی داخلی (Internal Audit Mandate)** - اختیار، نقش و مسئولیت‌های واحد حسابرسی داخلی که می‌تواند توسط هیئت و/یا بر مبنای قوانین و مقررات به آن اعطا شود.

**راهنمای اجرای حسابرسی داخلی (Internal Audit Manual)** - مستندسازی مدیر ارشد حسابرسی داخلی از روش‌های اجرای کار (دستورالعمل‌ها، فرایندها و رویه‌های اجرایی) برای هدایت و جهت‌دهی به حسابرسان داخلی فعال در واحد حسابرسی داخلی است.

**برنامه حسابرسی داخلی (Internal Audit Plan)** - سند تهیه‌شده توسط مدیر ارشد حسابرسی داخلی که براساس آن، پروژه‌های حسابرسی و سایر خدمات مورد انتظار از حسابرسی داخلی طی یک دوره معین را مشخص می‌کند. انتظار می‌رود این برنامه مبتنی بر ریسک و پویا بوده و منعکس‌کننده اصلاحات به‌موقع در واکنش به تغییرهای تاثیرگذار بر سازمان باشد.

**حسابرسی داخلی (Internal Auditing)** - خدمت اطمینان‌بخش و مشورتی مستقل و بی‌طرفانه که با هدف ارزش‌افزایی و بهبود عملیات سازمان طراحی شده است. حسابرسی داخلی، به‌واسطه رویکردی نظام‌مند و ساختاریافته برای ارزیابی و بهبود اثربخشی فرایندهای راهبردی، مدیریت ریسک و کنترل، سازمان را در نیل به اهداف قابل دستیابی خود یاری می‌کند.

**روش‌های اجرای کار (Methodologies)** - دستورالعمل‌ها، فرایندها و رویه‌های اجرایی که توسط مدیر ارشد حسابرسی داخلی برای هدایت این واحد و افزایش اثربخشی آن ایجاد می‌شود.

**برون‌سپاری (Outsourcing)** - انعقاد قرارداد با ارائه‌دهنده مستقل برون‌سازمانی خدمات حسابرسی داخلی. اگرچه برون‌سپاری کامل به برون‌سپاری کل واحد حسابرسی داخلی اشاره دارد، اما در برون‌سپاری جزئی (که «هم‌سپاری» نیز گفته می‌شود)، تنها بخشی از خدمات برون‌سپاری می‌شود.

**به‌صورت دوره‌ای (Periodically)** - در فواصل زمانی منظم، بسته به نیازهای سازمان از جمله نیازهای واحد حسابرسی داخلی.

**تردید حرفه‌ای (Professional Skepticism)** - زیرسوال‌بردن و ارزیابی نقادانه قابلیت اتکای اطلاعات. **خبرگی (Proficiency):** پیشرفت در دانش یا مهارت.

[فرهنگ لغت میریام-وبستر <https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency>]

**برنامه تضمین و بهبود کیفیت (Quality Assurance and Improvement Program)** - برنامه‌ای که توسط مدیر ارشد حسابرسی داخلی به منظور ارزیابی و حصول اطمینان از انطباق واحد حسابرسی داخلی با استانداردهای جهانی حسابرسی داخلی، حصول اهداف قابل دستیابی عملکردی و پیگیری بهبود مستمر تدوین می‌شود. این برنامه، دربرگیرنده سنجش‌های درون و برون‌سازمانی است.

**نتایج خدمات حسابرسی داخلی (Results of Internal Audit Services)** - برون‌دادها مانند نتیجه‌گیری‌های پروژه حسابرسی، مضامین (مانند رویه‌های اثربخش یا علل ریشه‌ای)، و نتیجه‌گیری‌های صورت‌گرفته در سطح واحد تجاری یا سازمان.

**ریسک (Risk)** - تاثیر مثبت یا منفی عدم قطعیت بر اهداف قابل دستیابی.

**سنجش ریسک (Risk Assessment)** - شناسایی و تجزیه و تحلیل ریسک‌های مرتبط با تحقق اهداف قابل دستیابی سازمان. اهمیت ریسک‌ها به‌طور معمول از لحاظ پیامد و احتمال وقوع آن‌ها ارزیابی می‌شود.

**مدیریت ریسک (Risk Management)** - فرایند شناسایی، ارزیابی، مدیریت و کنترل رویدادها یا موقعیت‌های بالقوه برای اطمینان بخشی معقول در مورد دستیابی به اهداف سازمان.

**علت ریشه‌ای (Root Cause)** - مسئله اصلی یا دلیل زیربنایی تفاوت میان معیارها و شرایط فعالیت مورد بررسی.

**مدیریت ارشد (Senior Management)** - بالاترین سطح مدیریت اجرایی سازمان که در نهایت، به هیئت در قبال اجرای تصمیم‌های راهبردی سازمان پاسخ‌گو بوده و اغلب، گروهی از افراد شامل مدیرعامل یا رئیس سازمان را در بر می‌گیرد.

**ذینفع (Stakeholder)** - اشخاص دارای منافع مستقیم یا غیرمستقیم در فعالیت‌ها و نتایج سازمان. ذینفعان می‌توانند شامل هیئت، مدیریت، کارکنان، مشتریان، فروشندگان، سهام‌داران، نهادهای نظارتی، موسسه‌های مالی، حساب‌رسان مستقل، عموم مردم و سایرین باشند.

## پیوست پ. الگوها

فایل اکسل همراه این راهنما شامل الگوهایی برای ارائه و به‌کارگیری چارچوب شایستگی است.

| صفحه<br>اکسل | عنوان                                                  | شرح محتوا                                                                                                     |
|--------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الف ۱        | چارچوب شایستگی                                         | ماتریسی از زیرگروه‌های دانش و مهارت و سطوح خبرگی همراه با توصیف ویژگی‌ها و مثال‌هایی برای هر ترکیب.           |
| الف ۲        | نمونه‌های زیرگروه دانش و مهارت                         | نمونه‌هایی از برخی فرایندها یا موضوع‌های کلیدی که به‌عنوان بخشی از هر زیرگروه دانش و مهارت در نظر گرفته شده.  |
| الف ۳        | ارزیابی شایستگی فردی                                   | الگویی برای ثبت ارزیابی‌های شایستگی فردی، به‌منظور تسهیل توسعه و انطباق با استانداردها.                       |
| الف ۴        | ارزیابی شایستگی جمعی                                   | الگویی برای ثبت ارزیابی‌های شایستگی جمعی به‌منظور تسهیل برنامه‌ریزی منابع و انطباق با استانداردها.            |
| ب ۱          | نمایه نقش ۱: حسابرس داخلی تازه‌کار                     | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس داخلی در سطح ورودی.                                             |
| ب ۲          | نمایه نقش ۲: حسابرس داخلی سطح کارشناس                  | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس داخلی در سطح کارشناس.                                           |
| ب ۳          | نمایه نقش ۳: حسابرس ارشد داخلی (عمومی)                 | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس داخلی ارشد (عمومی).                                             |
| ب ۴          | نمایه نقش ۴: حسابرس ارشد داخلی (تخصصی)                 | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس ارشد داخلی (تخصصی).                                             |
| ب ۵          | نمایه نقش ۵: حسابرس مسئول (سرپرست پروژه)               | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس مسئول (سرپرست پروژه).                                           |
| ب ۶          | نمایه نقش ۶: حسابرس مسئول (فنی)                        | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای حسابرس مسئول (فنی).                                                    |
| ب ۷          | نمایه نقش ۷: مدیر حسابرسی                              | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای مدیر حسابرسی.                                                          |
| ب ۸          | نمایه نقش ۸: معاون حسابرسی داخلی (متفاوت از مدیر ارشد) | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای معاون حسابرسی داخلی (متفاوت از مدیر ارشد حسابرسی داخلی).               |
| ب ۹          | نمایه نقش ۹: مدیر ارشد حسابرسی داخلی                   | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای مدیر ارشد حسابرسی داخلی.                                               |
| ب ۱۰         | نمایه نقش ۱۰: عضو کمیته حسابرسی                        | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای عضو کمیته حسابرسی.                                                     |
| ب ۱۱         | نمایه نقش ۱۱: سرپرست گروه ارزیابی کیفیت                | نمونه‌ای از ارزیابی شایستگی معمول برای سرپرست گروه ارزیابی کیفیت.                                             |
| پ ۱          | چک‌لیست انطباق                                         | فرصت‌هایی برای استفاده از الگوی شایستگی و الگوهای همراه جهت حمایت از بازنمود انطباق با الزام‌های استانداردها. |

