

## إفلاس شركة كاريليون: سوء فهم المخاطر وتقييد المدققين

انهارت شركة البناء والتشييد البريطانية كاريليون (Carillion) في يناير ، وهو انهيار مروّع لنشاط أعمال خلف عشرات الآلاف من العاطلين عن العمل وأكثر من ١ مليار جنيه استرليني من الديون غير المسددة ، وتاركا مجتمع حوكمة الشركات يتساءل في ذهول:

كيف يمكن لانهيار بهذه الضخامة أن يحدث من دون سابق إنذار واضح؟

وبتعبير أدق ، كيف يمكن لبوادر انهيار بهذه الضخامة الاستمرار لفترة طويلة دون أن تسترعي الانتباه هذه الأيام ونحن في العام ٢٠١٨؟ شهدت السنوات العشرون الأخيرة انهيار كوكبة لامعة من الشركات — إنرون (Enron) وورلدكوم (WorldCom) وليمان براذرز (Lehman Brothers) وساتيام (Satyam) ورويال بنك أوف سكوتلاند (Royal Bank of Scotland) والكثير غيرها — التي كانت تحرك دفة الحوكمة الحديثة والمطالبة بوظيفة تأكيد قوية. إذ كان من المفترض أن تحول الفرص والأحداث التي يمكن التعلم منها واكتساب الحنكة دون حدوث حالات مماثلة لهذا الفشل الإشرافي.

وها نحن هنا مجدداً نقب بين أنقاض انهيار شركة أخرى بحثاً عن دروس جديدة يمكن استقاؤها.

### ما الذي حصل



بدأت أيام كاريليون الأخيرة في يوليو ٢٠١٧ حين أعلنت الشركة عن خفض قيمة مشاريع لم تعد مربحة بمقدار ٨٤٥ مليون جنيه استرليني ، وقد ارتفعت الديون في السنوات الأخيرة لتصل إلى أكثر من ٦٠٠ مليون جنيه استرليني آنذاك. واستقال على إثر ذلك الرئيس التنفيذي لشركة كاريليون ، ريتشارد هوسون ، وألغت الشركة توزيعات أرباحها.

تدهور الوضع في الأشهر التالية وتسارع ارتفاع الدين ليصل إلى أكثر من ٩٠٠ مليون جنيه استرليني. وفي سبتمبر ، أعلنت شركة كاريليون عن خسارة تصل إلى أكثر من ١ مليار جنيه استرليني عن الأشهر الستة الأولى من سنة ٢٠١٧. وبحلول شهر نوفمبر ، كان المديرون التنفيذيون يحذرون من أن الشركة ستخرق تعهدات ديونها وأفصحوا بأن صندوق التقاعد فيها يعاني من نقص تمويل بما يقارب ٦٠٠ مليون جنيه استرليني.

وبدأت الحكومة البريطانية ، التي اعتمدت على كاريليون في كل شيء بدءًا من إدارة القواعد العسكرية إلى تقديم وجبات الغداء المدرسية ، بالعمل على خطة إنقاذ. لم يكن بالإمكان لهلثة أي شيء من ذلك مع استمرار تدهور الوضع المالي للشركة. وتمت تصفية شركة كاريليون في يناير وفي خزيرتها ٢٩ مليون جنيه اسيرليني وفي ذمته ديون بقيمة ١,٣ مليار جنيه اسيرليني.

إلا أن بين ثنايا هذه الحقائق التاريخية تكمن مسائل أكبر تتعلق بالاسيرراتيجية والإشراف.

### اسيرخلاص تأكيد المخاطر المناسب

السؤال الأول الذي يُطرح هنا هو كيف أغفلت لجنة التدقيق في شركة كاريليون الوضع المالي المتهور. وتقودنا الإجابة على هذا السؤال إلى معرفة كيف يقوم المجلس بربط الأداء التشغيلي وإدارة المخاطر بالنتائج المالية.

على سبيل المثال ، وبأبسط تحليل ، أفلسر كاريليون لأن الشركة راكمت الديون وفي الوقت نفسه اكتشفت أن العديد من العقود الكبرى لم تكن مربحة كما كان متوقعًا لها في البداية (هذا إن لم تكن غير مربحة من الأساس). وقد اسيرخدمت الأموال التي جمعت من خلال هذه الديون ، لأغراض من بينها ، الاسيرمرار في دفع توزيعات الأرباح للمسيرثمرين – لذلك عندما كانت كاريليون في أمس الحاجة للسيولة النقدية في النصف الأخير من عام ٢٠١٧ ، كانت الخزائن فارغة.

من السهل اسيرتقاد مجلس كاريليون على سماحه للإدارة بإسيرة هندسة مالية من هذا القبيل. وهذا بالضبط النقد الذي وجهه أعضاء ماسيرعضون من البرلمان ، ولكن الحقيقة الكاملة أشد تعقيدًا.

رفع مسيروى الدين لدفع توزيعات الأرباح ليس بالأمر المسيرغرب ويمكن أن يكون هندسة مالية معقولة. فالسيري الذي يواجهه المجالس هو ضمان الحصول على مبلغ معقول من اسيرقراض لدفع توزيعات الأرباح وليس مبلغًا باهظًا. لذلك كان على لجنة التدقيق في شركة كاريليون معرفة كيف كانت اسيرسدّد هذه الاسيرتزامات المالية في المسيرقبل.

ومن الناحية العملية ، كان المجلس بحاجة إلى تأكيد بأن الأداء التشغيلي للشركة – وفي المقام الأول إدارة تكاليف العقود الحالية – يدر الأموال اللازمة لسيرديد الديون. كان عليه معرفة ما إن كانت ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في الأعمال قوية بما فيه الكفاية إما (أ) لدعم الصورة الوردية التي رسمتها كاريليون في السنوات التي سبقت انهيارها ؛ أو (ب) لرفع أي مخاوف تفيد بأن العقود لن تكون مربحة كما هو متوقع في وقت مبكر وقبل فوات الأوان ، بحيث يتمكن المجلس من العمل مع الرئيس التنفيذي لإجراء تصحيحات المسار اللازمة.



## نبذة عن معهد المدققين

### الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر ١٩٠,٠٠٠ عضو في أكثر من ١٧٠ بلدًا وإقليمًا. ويعد معهد المدققين الداخليين الجهة الرائدة الداعمة والتعليمية التي تضع المعايير الدولية وتجري الأبحاث في كل ما يخص مهنة التدقيق الداخلي.

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.

Suite 401

Lake Mary, FL 32746 USA

### الاسيرشارك المجاني

قم بزيارة [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للتسجيل في الاسيرشارك المجاني.

### آراء القراء

أرسلوا أسيرلكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: [toner@theiia.org](mailto:toner@theiia.org)

### المجلس الاسيرشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم ، والذين يمسيرعون بخبرة تصل إلى عشرات السنين في مجال الإدارة العليا ومجالس الإدارة ، التوجيه بشأن محتوى هذا المنشور:

Martin M. Coyne II

Michele J. Hooper

Kenton J. Sicchitano

## بدء النقاش

من أين أتت المخاطر المالية.

جاء خلل كاريليون الفادح من تبني استراتيجية مالية (ديون مرتفعة ، وميزانية عمومية تكون فيها الأصول غير الملموسة أكثر من الأصول الملموسة) تعتمد على الأداء التشغيلي القوي. وعندما فشل هذا الأداء ، أصبحت الاستراتيجية المالية عبئاً ثقيلاً على كاهل المنشأة. ومن بين الأسئلة التي تؤخذ بعين الاعتبار هنا:

- هل يوجد لدى لجنة التدقيق فهم واضح للافتراضات التشغيلية من وراء الهندسة المالية؟
- كيف تحصل لجنة التدقيق على تأكيد بشأن ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في الأعمال للتأكد من أن هذه الافتراضات مازالت صحيحة؟

الترحيب بمدقق غير مقيد المهام. عملت وظيفة التدقيق المسندة لجهات خارجية في شركة كاريليون بناءً على عقود طويلة الأجل مع مراجعة سنوية لخطط التدقيق. وللأسف لم يكن التدقيق الداخلي مدرجاً للمخاطر التشغيلية المتزايدة في شركة كاريليون ، الأمر الذي جعل التدقيق الداخلي غير قادر على الاستجابة للكارثة التي تكشفت أحداثها في ٢٠١٧. وهنا المزيد من الأسئلة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار:

- كيف تُمكن لجنة التدقيق وظيفته التدقيق الداخلي لتكون سريعة الاستجابة ومتجاوبة خصوصاً في الوظائف المسندة لجهات خارجية حيث تحدد صيغة العقد مهامها؟
- هل تركز وظيفة التدقيق الداخلي بالفعل على المخاطر أم تنفذ خطة تدقيق مبتذلة؟
- هل وظيفة التدقيق الداخلي سريعة الاستجابة عملياً؟ هل سيعترض الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على الوضع الراهن للشركة؟ كيف تحفز لجنة التدقيق الرئيس التنفيذي للتدقيق ليعبر عن اعتراضه؟

وهذه مسألة دقيقة ولكنها مهمة يغفل عنها أحياناً أعضاء لجنة التدقيق: يتمثل هذا الجزء من مهمة تأكيد فاعلية الإبلاغ المالي في تأكيد الافتراضات التشغيلية الداعمة للأرقام. وباستخدام إطار لجنة المنظمات الراعية التابعة لهيئة تريبواي (كوسو) للرقابة الداخلية ، يمكننا وضع هذه المهمة ضمن المبدأ رقم (١٣) المعلومات والاتصالات: "تحصل المنشأة أو تنتج وتستخدم معلومات نوعية وذات صلة لدعم عمل الرقابة الداخلية".

كان لدى مجلس كاريليون بالفعل "لجنة المشاريع الكبرى" لاعتماد الالتزامات والعقود الكبرى. وفي أعمال النشاط نفسه ، طبقت الإدارة نظاماً لمراجعات الأقران المهنية (peer reviews) على إدارة العقود ولتقييم ذاتي للضوابط الرقابية يجريه المدبرون أنفسهم.

من الواضح أن ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية هذه لم تكن كافية. وقد أدى ذلك إلى ارتفاع الخسائر في المشاريع التي أصبحت سبباً في إفلاس الشركة.

## المفقود: مدقق غير مقيد

يلوم كثيرون المدقق الخارجي لشركة كاريليون لعدم ملاحظته الانهيار الوشيك. وهنا سؤال منطقي آخر يطرح نفسه: لما لم تدق وظيفة التدقيق الداخلي لدى كاريليون نواقيس الخطر الكافية في منتصف سنة ٢٠١٠ قبل وقوع الكارثة في ٢٠١٧؟

أسندت كاريليون وظيفية التدقيق الداخلي لمقدم خدمة خارجي. وفي حالة كاريليون ، امتد منحني خطة التدقيق للوظيفة المسندة إلى جهات خارجية على مدى ثلاث سنوات. وكما قال الرئيس التنفيذي الفعلي للتدقيق الداخلي لشركة كاريليون في جلسة استماع في البرلمان في فبراير:

عادةً [نحن] نقوم بذلك كل ثلاث سنوات ومن ثم يكون لدينا خطة لكل سنة. نقوم بذلك بناءً على نقاشنا مع الشركة ، وفي النهاية ، نرفع ذلك إلى لجنة التدقيق ونبين للجنة التدقيق ما نفعله وما لا نفعله.

من الصعب على مقدم الخدمة المتعاقد معه الإصرار على تنفيذ تغطية تدقيق داخلي تتعدى المسموح به في العقد – وما يوجه به العميل (لجنة التدقيق لدى كاريليون). إلا أن على التدقيق الداخلي التركيز على المخاطر التي تطرأ ، وليس على المخاطر التي حُددت في بداية السنة أو قبل ثلاث سنوات.

من المهم أن تلتزم لجنة التدقيق بمسؤولياتها فيما يتعلق بإشرافها على التدقيق الداخلي. ولضمان وظيفة تدقيق داخلي عالية الفاعلية ، يجب على لجان التدقيق (على الأقل) العمل على ما يلي:

- الدخول في علاقة مفتوحة وشفافة مع الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.
- تمكين التدقيق الداخلي ليكون مستقلاً وذلك بالحفاظ على علاقة تبعية وظيفية واضحة.



### سؤال الاستطلاع السريع:

ما هو الدرس الأهم المستخلص من انهيار شركة كاريليون؟

الفهم الواضح لكيفية تأثير المخاطر التشغيلية المتغيرة على الافتراضات المالية.

أهمية وظيفة التدقيق الداخلي السريعة الاستجابة التي يمكنها التحقيق في المخاطر الناشئة ورفع المخاوف بسرعة.

لجنة التدقيق التي يجب أن يكون لديها الوقت والتركيز لدعوة المدققين والإدارة لمناظرتهم والحصول على التأكيدات التي تريدها.

تفضل بزيارة الصفحة [www.theiaa.org/toner](http://www.theiaa.org/toner) للإجابة على السؤال ومعرفة إجابة الآخرين.

■ الاجتماع بانتظام مع الرئيس التنفيذي للتدقيق دون حضور الإدارة.

■ التأكد من أن خطة التدقيق تتضمن إسهامات من لجنة التدقيق.

■ مراجعة ميثاق لجنة التدقيق سنويًا على الأقل للتأكد من أنه يتضمن الإشراف الكافي على وظيفة التدقيق الداخلي.

هناك سؤال آخر ملح يُطرح على لجان التدقيق وهو كيف تُوحد حاجتها إلى وظيفة تدقيق تتسم بالاستجابة السريعة والمرونة، بحيث يمكنها رفع المخاوف المتعلقة بالمخاطر في الوقت المناسب، مع نموذج الاستعانة بمصدر خارجي أو فريق تدقيق يعتقد أن مخاطر السنة الماضية يمكن أن تسيّر عمل هذه السنة.

فعلى سبيل المثال، في أحدث تقرير "نبض التدقيق الداخلي" الصادر عن جمعية المدققين الداخليين في أمريكا الشمالية، قال ٦٧٪ من المشاركين في الاستطلاع أن سرعة الاستجابة ستكون مهمة في المستقبل. وستتطلب سرعة الاستجابة المرونة في تحديد الأولويات بالإضافة إلى القدرة على اكتشاف المخاطر الناشئة في وقت مبكر وتصنيف مدى شدتها المحتملة. وبالتالي فإن العمل على دورات مدتها ثلاث سنوات معتمدة سنويًا من لجنة التدقيق لن يلبى هذه الحاجة.

### الاستنتاج

ستستمر تداعيات انهيار شركة كاريليون لبعض الوقت، وقد دعا المشرعون والجهات التنظيمية البريطانية إلى التحقيق في أمر الشركة نفسها ومدققها الخارجي وبشأن مهنة التدقيق عمومًا، وما إن كانت الشركات الأربعة الكبرى يلزمها المزيد من المنافسين، وكذا بشأن الهفوات التنظيمية والمتعلقة بالسياسات التي تسمح لشركة مهمة كهذه، تقدم الخدمات للحكومة البريطانية، بالإفلاس بهذه السرعة.

من ناحية أخرى، يمكن لمجتمع حوكمة الشركات استخلاص عدة دروس مهمة. وعلى لجان التدقيق في المقام الأول التأكد من أنها تفهم ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في الأعمال التي تدعم النتائج المالية التي تراجعها وتعتمدها. كما يجب عليها إنشاء وظيفة تدقيق داخلي تقدمية – وظيفة يمكنها أن تتوازن سريعًا مع مشهد المخاطر السريع التغير.

### نتائج الاستطلاع السريع:

هل تمتلك منشأتك إجراءات للاستجابة

للأزمات واضحة ودقيقة وحديثة؟

نعم ٣٨٪

نعم، ولكن يجب تحسينها وتحديثها ٤٥٪

قليلة أو معدومة ١٦٪

لا أعرف ٧٪

المصدر: استطلاع Tone at the Top فبراير ٢٠١٨