



وظيفة التدقيق تسير بخطى متأنية في المسار الواصل بين التدقيق وإدارة المخاطر

يبلغ المدراء التنفيذيون للتدقيق الداخلي عن شتى الأمور، وذلك لن يتغير، إلا أن محل التساؤل هنا هو لمن ينبغي إبلاغ جميع هذه الأمور.

من ناحية، يُطلب من المدراء التنفيذيين للتدقيق بذل المزيد من الجهد ويتوقع منهم أن يكونوا مستشارين أمناء يقدمون المشورة للمجلس بشأن المخاطر. ويتعين عليهم تبني تقنيات جديدة تتيح تحليلات أفضل ومراقبة تنم عن إدراك أعمق للمخاطر في جميع أقسام المؤسسة.

هذا في الوقت الذي يتعرض فيه مجلس الإدارة لضغوط هائلة، فالجهات التنظيمية والمساهمون والعملاء والشركاء وغيرهم يريدون منه جميعهم أن يحسن أداءه فيما يتعلق بإدارة المخاطر، وليس مراجعتها أو تحديد درجات تحملها فحسب. إذ يرغب أصحاب المصلحة دومًا في إخضاع المجلس لمزيد من المساءلة.

لنفكر فيما يعنيه ذلك. إذا كان كل من المدير التنفيذي للتدقيق ومجلس الإدارة مطالبًا ببذل جهد أكبر في المهام نفسها، أي تقييم المخاطر وبناء القدرة على التدخل عندما تتجاوز المخاطر الحد الآمن، فإن مجموعة من الأسئلة تُثار هنا عن حوكمة الشركات وتأكيد المخاطر ودور الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي.

على سبيل المثال، هل ينبغي أن يشكل مجلس إدارة الشركة لجنة مخاطر؟ إن كان الأمر كذلك، فما هي القضايا التي يبلّغها الرئيس التنفيذي للتدقيق لهذه اللجنة؟ وهل من المنطقي أن يناقش الرئيس التنفيذي للتدقيق بعض القضايا مع لجنة المخاطر وقضايا أخرى مع لجنة التدقيق؟ أينبغي تجزئة دور الرئيس التنفيذي للتدقيق؟ أم أن العكس صحيح: بمعنى أن التقنية

الحديثة تعمل على دمج التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر في وظيفة واحدة أكبر وهي تأكيد المخاطر؟

يقول توم ماكلويد، رئيس المخاطر في هيئة الإذاعة الأسترالية وعضو مجلس إدارة أسبق لمعهد المدققين الداخليين بأستراليا: «لا أعرف إن كنا نحن أصحاب التخصص قد قدمنا ما يكفي من البراهين، لمن لا يتمتعون بالحماس الذي نمتلكه، فيما يتعلق بمزايا من يتقبل المسؤولية عن المخاطر».

ونتيجة لذلك، قد ينجرّف المدراء التنفيذيون للتدقيق إلى دور لم يتوقعه أحد إطلاقًا، وذلك بارتباطهم بمهام التدقيق وإدارة المخاطر في آنٍ واحد. فلطالما برعوا في الأولى وحسّنت التقنية الحديثة أداءهم في الثانية، ولا بأس أن يضطر أحدهم لعمل ذلك.

يقول ماكلويد: «إنها تلك المسيرة البطيئة التي لا تدرك خلالها أنك تؤدي دورًا أكبر في مراقبة المخاطر حتى تشارك بقوة في مراقبة المخاطر».

وينطبق ذلك على المدراء التنفيذيين للتدقيق بقدر ما ينطبق على مجلس إدارة الشركة. فكيف لكلا الفريقين توجيه هذا التطور توجيهًا مثمرًا؟

البدء بالضغوط المفروضة على مجلس الإدارة

وفقاً لدراسة لعام 2018 أجراها مركز إرنست أند يونج لشؤون مجلس الإدارة (EY Center for Board Matters) وأُعلن عنها في منتدى كلية الحقوق بجامعة هارفارد بشأن حوكمة الشركات والنظام المالي، توجد لجنة مخاطر لدى حوالي 11 في المئة فقط من مجالس إدارة الشركات التي يتكون منها مؤشر إس أند بي 500. وعلى الرغم من ذلك، فإن التركيز يكون على الشركات المالية التي لدى 74 في المئة منها لجان مخاطر. وخارج هذا القطاع تنخفض النسبة، إذ لا توجد لجان مخاطر إلا لدى ما نسبته أربعة في المئة من القطاعات الاستهلاكية والصناعية والتكنولوجية وقطاع المرافق العامة.

إلا أن هذه الأرقام لا تعبر عن الوضع برمته. فعلى سبيل المثال، يفرض مجلس الاحتياطي الفيدرالي على البنوك التي تُطرح أسهمها للتداول العام وتبلغ قيمة أصولها 10 مليار دولار أو أكثر أن يكون لديها لجنة مخاطر. لذا ليس من المستغرب أن يلتزم الكثير بذلك.

وفي الوقت نفسه، ووفقاً لدراسة إرنست أند يونج ذاتها، فإن 14 في المئة من الشركات الاستهلاكية لديها لجنة للسياسة العامة، و38 في المئة منها لديها لجنة مسؤولية الشركة. وفي قطاع الرعاية الصحية، يوجد لدى 21 في المئة لجنة للشؤون التنظيمية، ويوجد لدى 18 في المئة منها لجنة تقنية.

كل ذلك منطقي. فالشركات الاستهلاكية تهتم بأن يُنظر إليها على أنها من شركات المواطنة الصالحة لذلك يغلب وجود لجان مسؤولية الشركة فيها. أما شركات الرعاية الصحية فتحكمها لوائح تنظيمية صارمة لاسيما فيما يخص المعلومات الصحية الشخصية، ونتيجة لذلك يغلب وجود لجان الامتثال والتقنية لديها. وما دام يوجد في الشركة أحد لجان مجلس الإدارة التي تراقب المخاطر المهمة للعمل، فمن يأبه بمسماها؟

يقول جيمس لام، رئيس لجنة المخاطر بشركة إي تريد (E*TRADE) الذي عمل استشارياً لإدارة المخاطر لردح من الزمن، إن أي شركة تمتلك أكثر من مليار دولار في الإيرادات السنوية عليها أن تفكر في تشكيل لجنة مخصصة للمخاطر.

ومن وجهة نظر لام، يجب أن تتناول هذه اللجنة "المخاطر التقنية الدقيقة"، وقد تكون أي أمر بدءاً من الامتثال والاستدامة وصولاً إلى الأمن السيبراني ومكافحة غسل الأموال، أو أي أمر آخر يتطلب الاهتمام. والهدف من ذلك هو إزاحة هذه المسائل من جدول مهام مجلس الإدارة بأكمله، بحيث يمكنه التركيز على المخاطر الاستراتيجية.

يقول لام: «إذا تسنى لمجلس الإدارة بأكمله عمل ذلك كله، فلا بأس، لكن ذلك يمثل جدول أعمال حافلاً تماماً».

يستشهد ماركوليد بمثال شركة ريو تينتو (Rio Tinto)، حيث كان يشغل منصب الرئيس التنفيذي للتدقيق في أوائل عام 2010. وكان لدى مجلس الإدارة لجنة استدامة تتناول الحقوق في الأراضي واستخدام المياه والاهتمامات البيئية الأخرى، أو كما يصفها: «مسائل المخاطر الجوهرية المعقدة التي يندر التطرق إليها أو أخذها في الحسبان».

كان ماركوليد يتبع لجنة التدقيق ولجنة المخاطر في ريو تينتو، لكنه كان يعرف ما الذي عليه مناقشته مع كل لجنة. ويوضح ماركوليد أنه عندما يتم الجمع بين لجنتي المخاطر والتدقيق «لن يوجد فهم للحدود بينهما».

نبذة عن معهد المدققين الداخليين

IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 190000 عضو في أكثر من 170 بلداً وإقليماً. 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

الاشتراك المجاني

قم بزيارة www.theiia.org/toner للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القراء

أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: tone@theiia.org

المجلس الاستشاري للمحتوى

يقدم الخبراء الموقرون التالية أسماؤهم، الذين يتمتعون 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

بنود العمل

مراجعة موثيق اللجنة. تتناول لجان التدقيق المسألة تلو الأخرى، بدءاً من مخاطر الامتثال والأمن السيبراني ثم الثقافة المؤسسية وما يفوقها - كل ذلك بالإضافة إلى واجباتها المعتادة المتمثلة في الإشراف على الإبلاغ المالي والضوابط الداخلية. وينبغي مراجعة موثيق اللجنة التابعة لمجلس الإدارة لمعرفة ما إن كانت مخاطر الإبلاغ غير المالي من الأفضل أن تتولاها لجنة المخاطر التي يمكن أن تولي هذه القضايا الاهتمام الذي تطلبه .

تقييم مهام تأكيد المخاطر. على المنوال نفسه، مراجعة جميع مهام تأكيد المخاطر داخل المنشأة لمعرفة ما إن كان ثمة ما يبرر إنشاء دور رئيس تنفيذي للمخاطر. فالمرجح أن تؤدي معظم وظائف خط الدفاع الأول والثاني أساساً شيئاً من إدارة المخاطر، وإن كان ينقصها نهج موحد ومنضبط. فإن كان الحال كذلك، هل سيساعد الرئيس التنفيذي للمخاطر على تحقيق هذا الانضباط؟ أو هل يمكن لمنشأة أصغر اعتماد منهجية موحدة لتحقيق الشيء نفسه؟

التفكير في الكيفية التي ستساعد بها التقنية في إدارة المخاطر. يمكن أن تكون تحليلات البيانات وأدوات التصوير البياني والذكاء الاصطناعي جميعها تقنيات ذات "استخدام مزدوج" - قادرة على مساعدة وظيفة التدقيق في تقييم الضوابط الرقابية وغيرها من المهام لإدارة المخاطر. هل لدى منشأتك استراتيجية تقنية لتوجيه ذلك، لمساعدة الإدارة العليا والمجلس في اتخاذ قرارات أفضل؟



على سبيل المثال، سيكون من السهل نسبياً على فريق التدقيق إنشاء خوارزميات تجد البيانات الشخصية التي تم جمعها قبل منح الموافقة، أو عقود إعادة البيع الموقعة قبل اكتمال إجراءات العناية الواجبة من طرف ثالث. ثم يمكن لفرق التسويق أو المبيعات استخدام تلك الخوارزميات لإدارة المخاطر الخاصة بهم. وفيما يخص الشركات العالمية التي لديها مخاوف متعلقة بالخصوصية أو الرشوة، فهذه مسائل قد ترغب لجنة المخاطر في الإشراف عليها.

لعل ذلك كله يمثل قصور في فهم إدارة المخاطر أكثر من أي شيء آخر. فلجان التدقيق موجودة منذ عقود، وواجباتها المتعلقة بصحة الإبلاغ المالي كانت وما زالت واضحة منذ قانون سارينز أوكسلي لعام 2002. أي أن الناس "يفهمون" ما ينبغي أن تفعله لجان التدقيق.

أما إدارة المخاطر فمبهمة. فخارج القطاع المصرفي، يندر وجود لوائح تنظيمية محددة بشأن ما تقوم به لجنة المخاطر. والتفكير في المخاطرة يتطلب الابتكار والخيال، وهي صفات غير مطلوب توافرها عمومًا في أعضاء لجنة التدقيق.

يقول لام «توظف لجنة التدقيق لتتبع نمط تفكير ضمن أطر مألوفة»، في عالم الإفصاح عن بيانات الشركات وقوانين الإبلاغ المالي والاختبارات التي يقتضيها قانون سارينز أوكسلي. إذ توجد قوانين خاصة جدًا ومتطلبات رقابة داخلية واختبارات».

أما لجنة المخاطر «فتوظف لاتباع نمط تفكير ليس له أطر مألوفة». لذلك، سنتنظر في أنشطة عمل المنشأة بطريقة تختلف عن لجنة التدقيق. وستحتاج لجنة المخاطر إلى معلومات مختلفة - المزيد من المعلومات المتنوعة - لتسيير عملها.

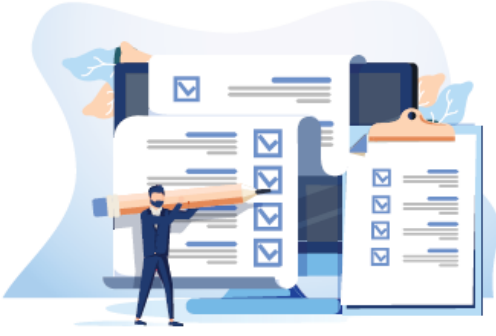
المشكلة تكمن في التفريق بينهما

حسنًا، فلنتمعن. يقدم الرؤساء التنفيذيون للتدقيق معلومات لمجلس الإدارة، إذن إذا شكل المجلس فعلاً لجنة تدقيق ولجنة مخاطر منفصلتين، فهل سيتبعها الرئيس التنفيذي للتدقيق كليهما؟

يعتقد ماكلويد ذلك وهذا ما فعله في ريو تينتو. إلا أن على الطرف الآخر من المعادلة، توجد آراء مثل ريتشارد أندرسون، رئيس لجنة المخاطر في شركة (Pay.UK) بلندن وعضو لجنة التدقيق في هذه الشركة، إذ يرى إدارة المخاطر واصفًا إياها أنها «تكافح السيناريوهات المستقبلية المتعددة التي قد تواجهها شركتنا»، لذلك تختلف تمامًا عن وظيفة التدقيق.

وما يجعل هذه المسألة شائكة هو وجود التقنية الحديثة. بالطبع، يساعد كل من الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات الروبوتية والتصوير البياني الرئيس التنفيذي للتدقيق على تحديد المخاطر واختبار الضوابط الداخلية بطرق لم يسبق لها مثيل. وهذه هي الأخبار المبهرة.

من ناحية أخرى، ما أن يُنشئ فريق التدقيق جيل جديد من أدوات تحليل المخاطر، فإنها تصبح على الفور أدوات لإدارة المخاطر، يمكن أن تستخدمها أنشطة الشركة لتسيير عملياتها.



سؤال الاستطلاع السريع

ما مدى تواتر التقارير التي يقدمها التدقيق الداخلي

للجنة المخاطر؟

- بانتظام
- دوريًا في مسائل محددة تتعلق بالمخاطر
- عند الطلب فقط
- لا توجد لجنة مخاطر مستقلة

تفضلوا بزيارة الصفحة www.theiia.org/toner

للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

وفي هذا العالم الذي يعتمد على التحليلات – ولنتذكر أنه العالم الذي يرى الجميع أن من المفترض أن تحويه وظيفة التدقيق - أين تنتهي مهمة التدقيق وتبدأ مهمة إدارة المخاطر التشغيلية؟

ويعبر أندرسون بوضوح عن احتمال أن يعد التدقيق الداخلي خوارزميات تستخدمها الشركة لإدارة المخاطر: «لا ينبغي أن يعمل على إعدادها أو إدارتها». على الشركات أن تشكل النماذج الخاصة بها التي يمكن للتدقيق فحص مدى فاعليتها بعد ذلك.

إلا أن وبغض النظر عن النتيجة، لا تلتزم العديد من الشركات بذلك. بل أنها تتجه إلى إدارة المخاطر التي تعتمد على التحليلات، ويطلب من التدقيق الداخلي تولى زمام القيادة، لأنه صقل وما زال يصقل مهاراته في تحليلات البيانات لسنوات في أثناء دراسة المعاملات المالية أو نفقات السفر والترفيه.

فلنستعرض الفكرة من البداية حتى النهاية: يبدأ مجلس الإدارة الأمر بالحاجة الملحة لتحسين إدارة المخاطر، لكنه لا يحدد ما ينبغي أن تقوم به اللجنة لمعالجتها. بل إنه يقول أصلاً «أنتم، وظيفة التدقيق، ساعدونا في ذلك».

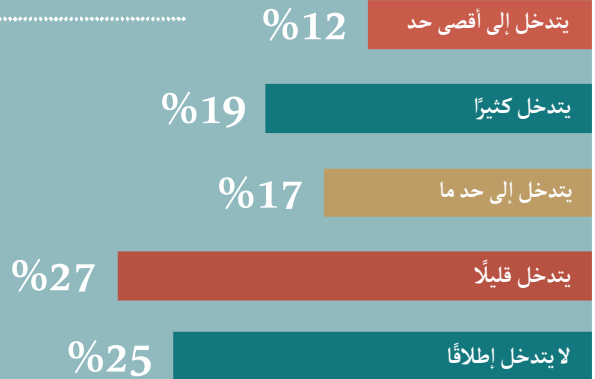
وقد يجعل هذا الاندفاع التدقيق وإدارة المخاطر في نهاية المطاف يندمجان فيما يسميه ماكلويد «وظيفة التأكيد الرئيسية... فالمستقبل كفيل بدمجهما لأنه لم توضع حدود بينهما كما ينبغي».

إلا أن ماكلويد يضيف قائلاً: «ما يُصرف النظر عنه هنا هو مسألة الاستقلالية».

وفي النهاية، يجب أن يدرك مجلس الإدارة التميّز الذي يأتي به التدقيق الداخلي والقيمة المستمدة من وجود وظيفة مستقلة.

سؤال الاستطلاع السريع:

ما مدى تدخل التدقيق الداخلي في تأكيد وصول معلومات دقيقة وكاملة إلى مجلس الإدارة؟



المصدر: استطلاع Tone at the Top إبريل 2019

حقوق النشر © 2019 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة