ترنيمة الإدارة العليا
TONE at the TOP®

تقدم للإدارة العليا ومجلس الإدارة ولجان التدقيق معلومات موجزة عن مواضيع تتعلق بالحوكمة.

العدد 108 | ديسمبر 2021

جائحة فيروس كورونا: تعزيز قيمة الحوكمة

خلال الفترات الحافلة بالاضطراب، كيف تؤدي مجالس الإدارة دورها الإشرافي الحاسم على أفضل وجه؟ سؤال يفرض نفسه على كثير من أعضاء مجلس الإدارة في الوقت الحالي، نظرًا لما تواجهه المنشآت من اضطرابات عدة. ويبدو أن ما خلفته جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19) من تبعات تتضاعف يوميًا، إذ تواجه المنشآت مستويات جديدة من التعقيد والمخاطر. وتزيد حالات عدم اليقين التي تنشأ في مجالات أخرى، منها تقنيات جديدة تغير الطرق التقليدية لممارسة الأعمال ومتطلبات جديدة من المساهمين على عدة أصعدة.

شؤون الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تحتل الصدارة

سلط العامان الماضيان، **على وجه الخصوص**، الضوء على ضرورة أن تركز مجالس الإدارة على المسائل التي تندرج تحت فئة الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. إذ تُعنى الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بكيفية تأثير المنشآت على العالم من حولها، وهو ما يطرح مجموعة مختلفة من الاهتمامات غير التحديات المالية التقليدية. فوفقًا لما ورد في ورقة بيضاء صادرة عن معهد المدققين الداخليين بعنوان "دور التدقيق الداخلي في إعداد تقارير عن الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية" (Internal Audit's Role in ESG Reporting): «تشمل هذه الفئة الواسعة من المخاطر مجالات متغيرة وغالبًا ما تحفزها عوامل قد يصعب قياسها بموضوعية، مثل الشمولية والسلوك الأخلاقي وثقافة الشركة وتبني مبدأ الاستدامة في جميع أقسام المنشأة».

يهتم المعنيون والجهات التنظيمية من جميع القطاعات بمسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. إذ سعت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية للحصول على تعليق من عامة الناس على المعلومات المفصح عنها المتعلقة بتغير المناخ وتعمل على إعداد مقترح قانون للإفصاح عن المخاطر المناخية.[1] وتبين من تقرير صادر عن الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الشركات (NACD) أن ما يقرب من 80% من مجالس إدارة الشركات العامة تتعامل مع مسائل الحوكمة

البيئية والاجتماعية والمؤسسية بطريقة ما، وذلك في المقام الأول للتأكد من ربطها بالإستراتيجية والمخاطر.[2] ففي مطلع العام الجاري، كشف استطلاع سريع للرأي أجرته شركة "KPMG" عن «زيادة ملحوظة في المدراء التنفيذيين الذين يتخذون مواقف إيجابية بشأن مسائل اجتماعية طال أمدها، وقد ظهر ذلك جليًا في أثناء توترات الجائحة». وتشير المعطيات إلى أن هذا الاهتمام سيستمر[3]. كما سيتوجه تركيز المستثمرين إلى هذه المسائل. إذ أكد تقرير صادر عن شركة (Chase & Co. JPMorgan) أن الجائحة قد تمثل نقطة تحول كبيرة للاستثمار في مجال الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية على المدى الطويل. وأشار التقرير إلى اعتقاد 71% من المستثمرين بأنه كان من المرجح، أو المرجح إلى حد ما، أو من المرجح جدًا أن "تعمل مخاطر ذات احتمال منخفض/ تأثير مرتفع، مثل جائحة فيروس كورونا، على زيادة الوعي والإجراءات على مستوى العالم" بشأن ضرورة معالجة مخاطر مثل المخاطر المرتبطة بتغير المناخ وخسائر التنوع البيولوجي.[4]

التدقيق الداخلي والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية

بينما ينشغل أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية التي تزيد يومًا بعد يوم وذلك للاستعانة بها في تأدية دورهم في الحوكمة، يمكنهم اللجوء إلى التدقيق الداخلي للحصول على ما يفيد من توكيد ومشورة وإسهامات. والتدقيق الداخلي على استعداد بالفعل لتحمل هذه المسؤولية. فوفقًا لما ورد في مقالة لشركة ديلويت (Deloitte):[5] «مع أن التدقيق المستقل لتقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية ليس مطلوبًا حاليًا، تزداد إسهامات وظائف التدقيق الداخلي بإجرائها تقييمات لإطار الرقابة الداخلية الأساسي ودعمها لإتاحة معلومات لعامة الناس وتحققها

نبذة عن معهد المدققين الداخليين IIA

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية تضم أكثر من 210,000 عضو في أكثر من 170 بلدًا وإقليمًا. ويعَد 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

تفضلوا بزيارة
www.theiia.org/tone
للتسجيل في الاشتراك المجاني.

آراء القرّاء

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

من اكتمال ودقة البيانات المستخدمة في إعداد التقارير». إذ توصل "مركز جودة التدقيق" (The Center for Audit Quality) إلى أن 95% من الشركات المدرجة في مؤشر ستاندارد آند بورز 500 (S&P 500) قد أتاحت معلومات تفصيلية عن الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.[6]

وبغض النظر عن مستوى تقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية التي تعدها المنشأة أو نوع التفاصيل التي قد يحتاج إليها مجلس الإدارة، فإن المراجعة الشاملة والموضوعية والمستقلة التي يجريها التدقيق الداخلي قد تضيف قيمة. إذ يمكن أن يقدم التدقيق الداخلي، بالإضافة إلى تقارير الاستدامة، توكيدًا بشأن جميع جوانب إدارة مخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وهذا أمر يفيد أعضاء مجلس الإدارة الذين تنقصهم الخبرة في مسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. إذ يعتقد أعضاء مجالس الإدارة (75%) أن مجالسهم ليس لديها إلمام شامل بمخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، وذلك وفقًا لبيانات من استطلاع أعضاء مجالس إدارة الشركات السنوي لعام 2021 أجرته شركة برايس ووترهاوس كوبرز (انظر الشكل 1).

إن وجود نهج شامل لا يتضمن استراتيجيات ومقاييس مالية فحسب، بل يشمل أيضًا استراتيجيات مرتبطة بعوامل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، أمر لا غنى عنه لخلق قيمة على المدى الطويل، وذلك وفقًا لما ورد في الورقة البيضاء الصادرة عن معهد المدققين الداخليين. وبما أن التدقيق الداخلي يلم بشؤون المنشأة بأكملها، فإمكانه تحديد سياسات وضوابط ومسؤوليات والاستعانة بنهج متكامل يأخذ في الحسبان استراتيجية المخاطر ومستوى الإقبال على المخاطر. ويمكن للمنشآت أن تطلب من التدقيق الداخلي:

- تقديم مراجعة مستقلة وموضوعية لفاعلية تقييمات واستجابات وضوابط المخاطر المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية بحيث يمكن لمجلس الإدارة الاستعانة بها في اتخاذ القرارات.
- متابعة المتطلبات التنظيمية في دول معينة أو ولايات قضائية أجنبية وتقديم مستجدات عن حالة امتثال المنشأة.
- مساعدة المنشآت على تلبية مجموعة متنوعة من طلبات المعلومات من مختلف المعنيين، مثل المستثمرين والبنوك والعملاء وشركاء العمل.[7]

التركيز على الحوكمة

فيما يتعلق بأعضاء مجلس الإدارة القلقين بشأن العقبات العديدة التي تواجه منشآتهم، فالخبر السار هنا أن الحوكمة الرشيدة هي الأساس المتين الذي يمكن للمجالس والمنشآت التعويل عليه للتغلب على هذه التحديات، ومنها مسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. إذ تُعرف الحوكمة عادةً بالطريقة التي تُوجه وتُدار بها المنشأة، وكيف تصب قوانينها وممارساتها وعملياتها وضوابطها في مصلحة أهداف المنشأة وتحققها. ومن البوادر المشجعة أن تظل الحوكمة على رأس أولويات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المدراء التنفيذيين. فوفقًا لتقرير المخاطر (2022 OnRisk) الصادر عن معهد المدققين الداخليين بعنوان: (A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk)، حدد 78% من أعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين والرؤساء التنفيذيين للتدقيق الداخلي الحوكمة المؤسسية على أنها تكتنفها مخاطر عالية الأهمية.[8]

وبإمكان المنشآت الاستعانة بنموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA)، كجزء من ذخيرتها للحوكمة الرشيدة، ليساعدها في تحديد الهياكل وتصميم العمليات وإسناد المسؤوليات لتمكنها من تحقيق أهدافها وتدعم وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين.[9] ويشجع هذا النموذج،

أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

- هل ما زالت استراتيجيات وأهداف الشركة الحالية مناسبة بعد الاضطرابات التي حدثت في العام الماضي؟
- هل أعاد المجلس تقييم المخاطر ذات الأهمية الحاسمة في ظل الجائحة؟
- هل يمتلك مجلس الإدارة المعلومات أو الخبرة التي يحتاج إليها لتقييم مخاطر الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؟
- ما هي نُهج الحوكمة الرشيدة التي كانت أكثر فاعلية خلال العامين الماضيين؟

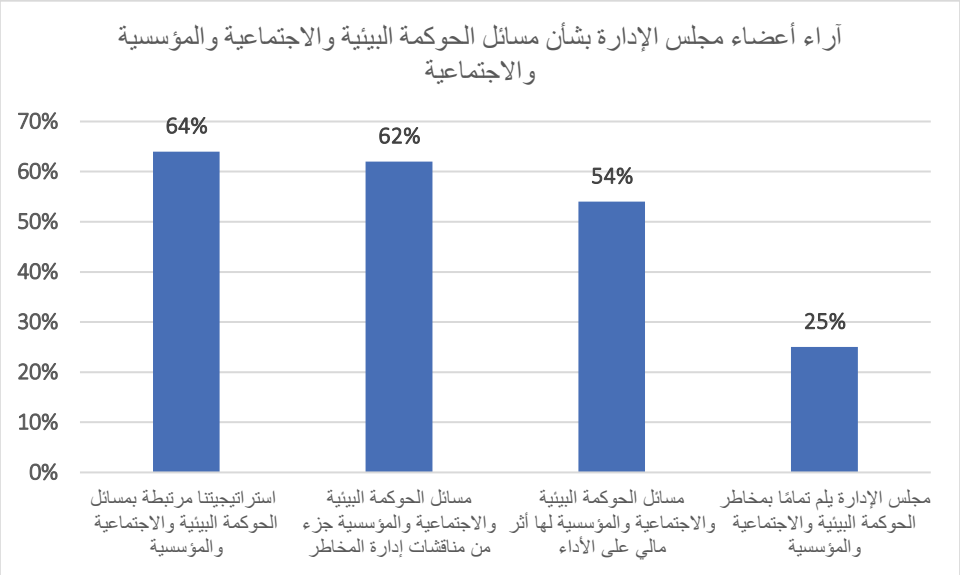
المرتكز على ستة مبادئ رئيسية، المنشآت على التفكير في الأدوار اللازمة للحوكمة الفعالة مما يساعد في تعزيز فرص النجاح. ويحدد النموذج العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة، وبين الإدارة والتدقيق الداخلي، وبين التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة. ويرسخ النموذج مفهوم أن التدقيق الداخلي "مستقل عن مسؤوليات وقرارات وتدخل الإدارة وهو مسؤول بشكل مباشر أمام مجلس الإدارة". كما يوضح أن الحوكمة تتطلب هياكل وعمليات مناسبة تراعي ما يلي:

- المساءلة من مجلس الإدارة أمام أصحاب المصلحة عن الإشراف التنظيمي من خلال النزاهة والقيادة والشفافية.
- الإجراءات (منها إدارة المخاطر) من الإدارة لتحقيق أهداف المنشأة من خلال اتخاذ القرارات على أساس المخاطر واستخدام الموارد.
- التوكيد والمشورة من وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة لتوفير الوضوح والثقة ولتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال الاستفسار الدقيق والتواصل الزاخر بالمعلومات.[10]

التوكيد الموضوعي والرؤى المتعمقة والمشورة

من المؤكد أن **لمجالس الإدارة ومنشآتها** عملها المخصص لها. وللأسف، عندما نتحدث عن تحسين الحوكمة، نجد أن بوادر شيء من التعب قد بدأت تلوح في الأفق، وذلك وفقًا لنظرة أولية على تقرير معهد المدققين الداخليين القادم "مؤشر حوكمة الشركات الأمريكية لعام 2021" (American Corporate Governance Index 2021) المقرر نشره في يناير 2022. إذ يظهر هذا التقرير أن وتيرة بعض تحسينات الحوكمة التي أجريت العام الماضي قد تباطأت أو أن جودة الحوكمة تراجعت هذا العام. ويصدر التقرير السنوي عن صحة الحوكمة في الشركات المطروحة أسهمها للتداول العام عن معهد المدققين الداخليين ومركز نيل لحوكمة الشركات (NCGC) التابع لجامعة تينيسي (University of Tennessee).

على كل حال، عندما تحرص مجالس الإدارة على أن تصب جل تركيزها على شؤون الحوكمة، فإنها ستكون أكثر استعدادًا لمواجهة أي تحديات تنشأ. وما هو واضح أن حسن الإشراف على شؤون الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية - والحوكمة الفعالة عمومًا - تتطلب التوافق بين الأطراف الفاعلة الرئيسية. وكما هو الحال في أي مجال من مجالات المخاطر، يعد التدقيق الداخلي خير من يدعم مجلس الإدارة والإدارة بتوكيد موضوعي ورؤى متعمقة ومشورة بشأن مسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.



الشكل 1 - المصدر: PwC's 2021 Annual Corporate Directors Survey

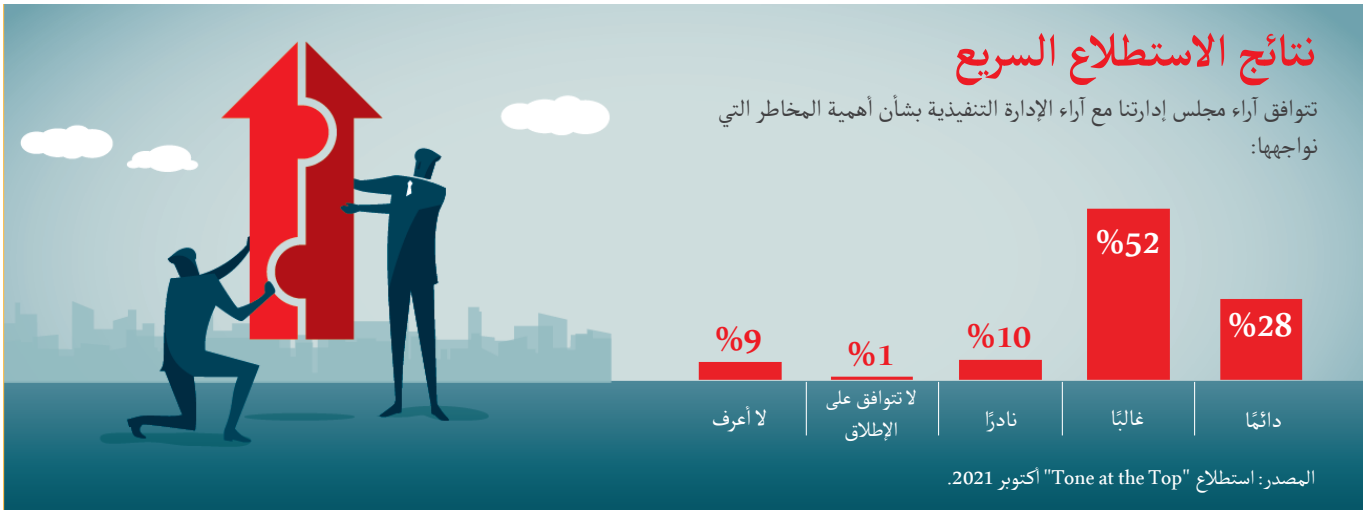
سؤال الاستطلاع السريع

هل الحوكمة المؤسسية في منشأتك سليمة بما يكفي للتصدي لتحديات المخاطر الجديدة، مثل مسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية؟

- ❑ نعم، بالتأكيد.
- ❑ ربما نعاني قليلًا، لكننا نتمكن من التصدي لها.
- ❑ لا نتصدى لتحديات المخاطر الجديدة كما ينبغي.
- ❑ لا أعرف

تفضلوا بزيارة الصفحة www.theiia.org/tone للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

[1] "SEC Response to Climate and ESG Risks and Opportunities," Securities and Exchange Commission, March 2021.
[2] *2019-2020 NACD Public Company Governance Survey*, NACD, 2019.
[3] "Sustaining ESG momentum in post-pandemic world," KPMG, March 20, 2021.
[4] "Why COVID-19 Could Prove to Be a Major Turning Point for ESG Investing," JPMorgan Chase & Co., July 1, 2020.
[5] "ESG and the Role of Internal Audit," *Wall Street Journal CFO Journal*, September 29, 2021.
[6] *S&P 500 and ESG Reporting*, Center for Audit Quality, August 9, 2021.
[7] "Internal audit has pivotal role in ESG reporting," Ken Tysiak, *Journal of Accountancy*, July 7, 2021.
[8] *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The Institute of Internal Auditors, 2021.
[9] *The IIA's Three Lines Model*, The Institute of Internal Auditors, 2020.
[10] *The IIA's Three Lines Model*, The Institute of Internal Auditors, 2020.



حقوق النشر © 2021 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة