

## ضبط شهية المخاطرة لتشمل التدابير غير المالية

إن العدد الهائل من المخاطر التي تندرج ضمن فئة المخاطر غير المالية يزيد من احتمال إغفال بعض منها. ومن بين هذه المخاطر المخاطر التشغيلية ومخاطر الامتثال والأمن السيبراني والسمعة والمخاطر البيئية ومخاطر سلوك الموظفين والثقافة الأخلاقية للشركات والصحة العامة والعدالة الاجتماعية ومخاطر التنوع والإنصاف والشمولية ومخاطر حقوق الإنسان والمخاطر الاستراتيجية ومخاطر الأطراف الخارجية ومخاطر الجغرافيا السياسية والموارد الطبيعية والموارد البشرية ومخاطر سلامة البيانات وغيرها. وتوضح هذه القائمة الجزئية إلى أي مدى يمكن أن تكون المخاطر غير المالية كبيرة وتثبت أهمية إدراجها في أي نقاش بشأن شهية المخاطرة. وفي حقيقة الأمر، «تشكل المخاطر غير المالية الآن تهديداً قد يكون أكثر تكلفة من المخاطر المالية»، وذلك وفقاً لشركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC).<sup>1</sup>

تعد شهية المخاطرة، وهو مستوى المخاطرة الذي تكون المنشأة مستعدة لقبوله لتحقيق أهدافها، عاملاً أساسياً للحوكمة الفعالة في جميع المنشآت، وتؤدي مجالس الإدارة دوراً حاسماً في تحديد هذه الشهية. ولكن هل مخاطر الائتمان والسوق والعوامل المالية الأخرى هي المسائل الوحيدة التي ينبغي أخذها في الحسبان؟ يمكن أن يكون للمخاطر غير المالية أيضاً، على الرغم من دلالات اسمها، تأثير مالي كبير على المنشأة. ولأن الشركات تركز على شؤون الحوكمة والمخاطر والامتثال، ينبغي أن تفكر في كيفية تأثير المخاطر غير المالية على نجاح جهود إدارة المخاطر المؤسسية وشهية المخاطرة عموماً.

## «تشكل المخاطر غير المالية الآن تهديداً قد يكون أكثر تكلفة من المخاطر المالية». شركة برايس ووترهاوس كوبرز (PwC)

### توقع ما هو غير متوقع

تطبيق نظام مواقف السيارات الذي يستخدمه مالك العقار كان يتتبع استخدام متصفح العملاء. وفي الضجة التي أعقبت ذلك، أكد المتجر بأنه لم يكن مسؤولاً عن التطبيق، ولكن تشويه السمعة قد حصل.

لمجلس الإدارة دور مهم في هذا المسعى. وفيما يتعلق بشؤون الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، التي تشمل العديد من الأنواع الشائعة من المخاطر غير المالية، «على مجالس الإدارة الاستمرار في فحص المعلومات المقدمة من الإدارة والتشكيك فيها وإدراك أن الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية هي مخاطر على مستوى المؤسسة ينبغي رؤيتها من منظور الاستراتيجية والعمليات»، وذلك وفقاً لها ورد في تقرير الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الشركات (NACD).<sup>2</sup>

ينبغي أن تدرك المنشآت أن هذا مجال أخذ في التطور إذ يُفترض توقع ظهور مخاطر جديدة وغير مألوفة. فقبل خمس سنوات، على سبيل المثال، كان لدى عدد قليل من الشركات بروتوكولات للتعامل مع أزمة صحية عالمية محتملة من شأنها أن تعطل النشاط الاقتصادي العالمي وتؤثر بشدة على سلاسل التوريد وتوقف بعض الصناعات عملياً، إلا أن جائحة فيروس كورونا أكدت على الحاجة لتوقع ما هو غير متوقع.

حتى عندما تعتقد المنشآت أنها تستوعب المخاطر غير المالية المحتملة، فقد لا تتوقع جميع المشاكل التي قد تنشأ. فمخاطر الخصوصية، على سبيل المثال، تبدو وكأنها أحد الأمور المهمة المعروفة، لكنها يمكن أن تصبح مشكلة بطرق غير متوقعة. إذ تشوهت سمعة أحد متاجر التجزئة المعروفة عندما قيل بأن

## كم هائل مربك من المعايير والأطر

يعد تحديد وقياس المخاطر غير المالية أحد محاور الاهتمام المهمة، ولكن لا يكاد يوجد اتساق في الإرشادات بشأن كيفية القيام بذلك. ويوجد حالياً كم هائل مربك من الأطر والمعايير التي يمكن للمنشآت أن تختار استخدامها ولكن لا توجد متطلبات شاملة فعلية على المستوى الفيدرالي في الولايات المتحدة ولا توجد معايير متبعة عالمياً. وفي الوقت الحالي، تشمل الإرشادات المتوفرة عدداً من المجالات المختلفة، كما يتضح من معايير وأطر القياس والإبلاغ غير المالي البالغ عددها 23 في قائمة قام بتجميعها مركز المنشآت المستدامة (CSO).<sup>3</sup> ويتم تصنيفها بناءً على اعتبارات مثل فئة مصلحة أساسية (مساهم مقابل صاحب مصلحة)، ومحاور الاهتمام المتعلقة بالأداء (المخاطر، وخلق القيمة / تقييم الأثر، والاستدامة)، واعتبارات الركائز الأساسية الثلاثة (triple bottom line)، والشكل الأساسي للقياس (نهج التطور التدريجي مقابل النهج المعتمد على السياق). وبإمكان المنشآت اختيار اتباع مجموعة واحدة من المبادئ التوجيهية، أو خلط ومطابقة قواعد من أكثر من نوع واحد من الإبلاغ، أو اختيار عدم اعتماد هذا النوع من الإبلاغ تماماً. إلا أن الخيار الأخير قد لا يكون حلاً خياراً قابلاً للتطبيق في المستقبل. ويمكن أن يوفر التدقيق الداخلي رؤى متعمقة لمساعدة المنشآت على فهم خيارات القياس والإبلاغ في وقت يتزايد فيه الضغط على المنشآت من مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الذين يريدون المزيد من المعلومات والشفافية بشأن المسائل غير المالية، ومنها الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية. وبالنسبة لبعض أكبر المستثمرين المؤسسيين في العالم، «أصبحت الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية مؤشراً للإدارة الجيدة للمخاطر والتوجه نحو المدى الطويل، وهما محورا اهتمام رئيسيان اليوم». وذلك وفقاً لشركة الاستشارات الإدارية راسل رينولدز أسوشيتس (Russell Reynolds Associates).<sup>4</sup>

## معايير إبلاغ صادرة عن مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB)

في نوفمبر 2021، أعلن أمناء مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS Foundation) عن إنشاء مجلس جديد لوضع المعايير - مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB) - للمساعدة في تلبية طلبات الشركات لإعداد تقارير ذات جودة عالية وشفافة وموثوق بها وقابلة للمقارنة بشأن المناخ وغيره من مسائل الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية.

تم تكليف مجلس معايير الاستدامة الدولية بوضع أساس عالمي شامل لمعايير الإفصاح المتعلقة بالاستدامة التي تزود المستثمرين وغيرهم من المشاركين في سوق رأس المال بمعلومات عن المخاطر المتعلقة بالاستدامة للشركات والفرص لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مستنيرة.

من المتوقع أن تُنشر معايير الإبلاغ الجديدة لمجلس معايير الاستدامة الدولية التي تتناول تقارير المناخ والاستدامة بحلول نهاية الربع الثاني من عام 2023.

## المشهد التنظيمي المتطور

إن عدد لوائح الإفصاح التي تتضمن مخاطر غير مالية يتزايد بسرعة في جميع أنحاء العالم، وذلك بوجود جهات تنظيمية في الاتحاد الأوروبي تصدر هذا الطريق. وفي الولايات المتحدة، توجد لوائح إبلاغ وشبكة في مجالين غير ماليين تلوح في الأفق. ففي العام الماضي، اقترحت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية (SEC) مطالبة الكيانات المسجلة في سوق الأوراق المالية بتضمين إفصاحات محددة متعلقة بالمناخ والأمن السيبراني في بيانات التسجيل والتقارير الدورية. وفيما يخص الشؤون المناخية، قد يتضمن الإفصاح تفاصيل عن المخاطر التي يمكن أن يكون لها تأثير جوهري

## جمع بيانات المخاطر غير المالية

قد يوجد لدى العديد من المنشآت بعض الإجراءات الراسخة المعمول بها والمتعلقة بمعلومات غير مالية محددة، لذلك من المهم فهم البيانات المتاحة بالفعل، خاصة إذا أصبح الإبلاغ والإفصاح إلزامياً في بعض المجالات. ومن المحتمل أن تكون الشركات قد جمعت قدرًا كبيرًا من البيانات للالتزام بالقوانين التي وضعتها الهيئات التنظيمية. ففي الولايات المتحدة، من أمثلة هذه الهيئات وكالة حماية البيئة (EPA) وإدارة

على العمل أو نتائج العمليات أو الوضع المالي إلى جانب بعض مقاييس البيانات المالية المتعلقة بالمناخ والإفصاح عن انبعاثات الغازات الدفيئة.<sup>5</sup> وفيما يتعلق بالأمن السيبراني، توجد تعديلات على قوانين الهيئة لتعزيز وتوحيد الإفصاحات فيما يتعلق بإدارة الشركات العامة لمخاطر الأمن السيبراني واستراتيجيته وحوكته والإبلاغ عن حوادثه.<sup>6</sup> وعلى الرغم من أن المقترحات تستهدف الشركات المدرجة في البورصات، قد يضغط أصحاب المصلحة في الشركات الخاصة أيضاً من أجل إفصاحات مماثلة.

السلامة والصحة المهنية (OSHA) ووزارة العمل ووزارة التجارة وغيرها. وقد تعمل إجراءات إدارة المخاطر المتعلقة بإطار الرقابة الداخلية للجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة تريديواي (COSO) وأنظمة الإدارة للمنظمة الدولية للمعايير "إيزو" (ISO) أيضاً على جمع معلومات عن المسائل غير المالية. ويمكن أن يساعد التدقيق الداخلي للشركات في تقييم البيانات المتوفرة لتحديد الفجوات في المعلومات وتجنب ازدواجية الجهود.

## نبذة عن معهد المدققين الداخليين (IIA)

معهد المدققين الداخليين (IIA) هو جمعية مهنية عالمية غير ربحية تقدم خدماتها لأكثر من 230,000 عضو في العالم ومنحت أكثر من 185,000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. وتأسس معهد المدققين الداخليين (IIA) في عام 1941، وهو معروف في جميع أنحاء العالم باعتباره الجهة الرائدة التعليمية التي تضع المعايير وتمنح الشهادات وتجري الأبحاث وتقدم الإرشادات المختصة في مجال مهنة التدقيق الداخلي. لمزيد من المعلومات، وتفضل زيارة [theiia.org](http://theiia.org).

### The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

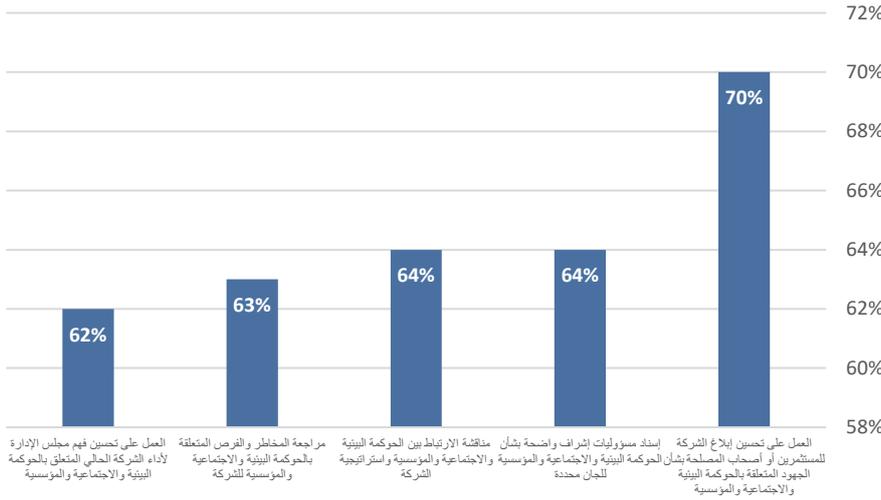
### الاشتراك المجاني

تفضل زيارة [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner)  
للتسجيل في الاشتراك المجاني.

إلا أنه وعلى الرغم من أن الشركات قد تمتلك بالفعل معلومات، من المهم أن تدرك أنه بسبب عدم وجود متطلبات إبلاغ متسقة للمخاطر غير المالية وعدم الإلهام بهذا المجال، قد تكون العمليات والإجراءات المتعلقة بها غير كافية. وقد تكون الضوابط وإجراءات تقييم المخاطر أقل تطوراً في بعض الوظائف مما هي عليه في وظائف أخرى، أو قد تكون غير كافية للاحتياجات الحالية. وقد تأتي المعلومات من مجموعة من المجالات - مثل الموارد البشرية والمشتريات والحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية أو المبيعات - مما يجعل من الصعب تحديدها وجمعها. وفيما يتعلق بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية، «ينبغي أن تكون مخاطر الاحتيال في هذا المجال على رأس أولويات لجان التدقيق ونقطة محورية في تقييمات مخاطر الاحتيال التي تشرف عليها لجنة التدقيق»، وذلك وفقاً لما ورد في تقرير ديلويت (Deloitte)، الذي أشار إلى أن هذه المخاطر لا تخضع للأنواع نفسها من الضوابط الموجودة في عمليات الإبلاغ المالي. ونتيجة لذلك، قد يكون من الأسهل التلاعب عمداً بالبيانات المقدمة عن انبعاثات الكربون أو غيرها من التدابير غير المالية الرئيسية.<sup>7</sup>

قد تجد الشركات الخاصة أن ضوابطها بها نقص. ومن الواضح أن ثمة متسع لمجالس الإدارة لإحداث فرق على هذه الجبهة. إذ قالت 14% من الشركات الخاصة للرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الشركات (NACD) إن مجالس إدارتها لم تركز على شؤون الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية خلال الـ 12 شهراً الماضية، مقارنة بـ 3% فقط في الشركات العامة، التي تواجه المزيد من الطلبات على البيانات في هذا المجال. وقالت 39% فقط من الشركات الخاصة إن مجالس إدارتها قد راجع المخاطر والفرص المتعلقة بالحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية للشركة.<sup>8</sup> (انظر الشكل 1).

### الشكل 1 - ما هي ممارسات الإشراف على الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية التي نفذتها مجالس الإدارة خلال الـ 12 شهراً الماضية؟



المصدر: 2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies

## إشراك التدقيق الداخلي

لمساعدة القيادة على فهم المخاطر غير المالية ومعالجتها، يمكن لقيادة التدقيق الداخلي الاستعانة بفهمهم الشامل للجوانب العديدة في المنشأة - والتهديدات - لتحديد اعتبارات المخاطر وتقديم المشورة بشأن أفضل السبل للتعامل معها.

تضع فرق التدقيق الداخلي خطط التدقيق بناءً على عدد من العوامل، من بينها المستوى العام لشهية المخاطرة في المنشأة. ويأخذ المدققون في الاعتبار ما لدى المنشأة من بيانات حدود المخاطر المالية وشهية المخاطرة، بالإضافة إلى اعتبارات مثل القوانين واللوائح والسياسات والمعايير التنظيمية وتوقعات الأطراف المعنية - مثل مجلس الإدارة

والمستثمرين والمحللين والعملاء والموظفين وشركاء الأعمال - ومعايير القطاع.

ومن الخطوات التي تلتزم بها مجالس الإدارة هي رؤية أن التدقيق الداخلي يتمتع بفرصة أداء دور حاسم في ضمان اکتھال ودقة البيانات غير المالية. وللأسف، لا تستفيد العديد من المنشآت الاستفادة التامة من المساهمة التي يمكن أن يقدمها التدقيق الداخلي. إذ يقدم الرئيس التنفيذي للتدقيق تقاريره لمجلس الإدارة بشأن شؤون الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية في 11% فقط من الشركات العامة التي شملها الاستطلاع و8% من الشركات الخاصة، وذلك وفقاً لاستطلاع الرابطة الوطنية لأعضاء مجالس الشركات.

بإمكان التدقيق الداخلي أن يقدم التوكيد والمشورة التي من شأنها أن تساعد في تخفيف وتحديد المخاطر التي تشمل:

• التأثير على نموذج الأعمال. قد تجد الشركات نفسها تواجه ضغوطاً غير متوقعة لاعتماد ممارسات جديدة تعالج المخاطر غير المالية غير المتوقعة.

• فقدان الميزة التنافسية. المخاطر غير المالية لديها القدرة على الإضرار بالحصة السوقية للشركة وسمعتها.

• صعوبة الوصول إلى رأس المال أو ارتفاع تكاليف الاقتراض. قد يطلب المستثمرون أو المقرضون قدرًا من الشفافية بشأن المخاطر غير المالية أكبر مما يمكن أن تقدمه الشركة.

• السلبيات التي تواجهها القوى العاملة: قد يتسبب ضيق سوق التوظيف أو عدم شعور الموظفين بالانتماء المعنوي في آثار ضارة، لا سيما إذا بدت الشركة كمكان غير جذاب للعمل.

• الآثار الاجتماعية والجيوسياسية. قد لا تتوقع الشركات الاضطرابات الاجتماعية أو المدنية في موقع محدد.

## الفهم الضليع

«لا يمكن النظر إلى إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الممارسات الثابتة، ولكن يجب أن تتطور لمواكبة نماذج الأعمال التي تتغير بسرعة»، وذلك وفقًا لما وورد في تقرير ماكنزي (McKinsey).<sup>9</sup> وبما أن الشركات تراقب وتحرص على نُهج لإدارة المخاطر للبيانات غير المالية، بإمكان التدقيق الداخلي أن يوفر فهمًا ضليعًا عن المنشأة ورؤى متعمقة مستمرة في مشهد مخاطر متغير وغير مؤكد.

## أسئلة لأعضاء مجلس الإدارة

« هل المخاطر غير المالية مدرجة ضمن شبيهة المخاطرة في المنشأة؟

« كيف تراقب المنشأة المخاطر غير المالية؟

« ما هي الضوابط المعمول بها لتحديد أو منع أو تخفيف المخاطر غير المالية؟

« هل يتم تقييم هذه الضوابط وتحديثها بانتظام؟

« هل يتلقى مجلس الإدارة توكيدًا مستقلًا من التدقيق الداخلي بشأن قياس المخاطر غير المالية والإشراف عليها؟



## سؤال الاستطلاع السريع



هل المخاطر غير المالية مدرجة ضمن شبيهة المخاطرة في منشأتك؟

نعم

لا

لا أعرف

تفضلوا بزيارة الصفحة [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) للإجابة على السؤال والاطلاع على إجابات الآخرين.

حقوق النشر © 2023 معهد المدققين الداخليين | ترجمة جمعية المراجعين الداخليين في اليمن | جميع الحقوق محفوظة

## نتائج الاستطلاع السريع

بشكل عام، كيف تقيّم القيمة التي تنشأ من استخدام التدقيق الداخلي لتحليلات البيانات أو الأتمتة في منشآتك؟



المصدر: الاستطلاع السريع "Tone at the Top" ديسمبر 2022.

<sup>1</sup>"Taking Control: How to Get on Top of Non-Financial Risk," Christopher Eaton and David O'Brien, PwC, March 9, 2021.

<sup>2</sup>2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

<sup>3</sup><https://www.sustainableorganizations.org/Non-Financial-Frameworks.pdf>

<sup>4</sup>"ESG and Stakeholder Capitalism," Andrew Droste, Russell Reynolds Associates, published by Bloomberg Law, April 2020.

<sup>5</sup>"SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," US Securities and Exchange Commission press release, March 21, 2022.

<sup>6</sup>"SEC Proposes Rules on Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure by Public Companies," SEC press release, March 9, 2022.

<sup>7</sup>"Emerging Fraud Risks to Consider: ESG; On the Audit Committee's Agenda," Deloitte, July 2022.

<sup>8</sup>2022 NACD Board Practices and Oversight Survey—ESG: Compare and Contrast Among Public and Private Companies, NACD, 2022.

<sup>9</sup>"Financial Institutions and Nonfinancial Risk: How Corporates Build Resilience," Bjorn Nilsson, Thomas Poppensieker, Sebastian Schneider, and Michael Thun, McKinsey, February 28, 2022.