

# مرئيات حول جداول أعمال لجان المراجعة لعام ٢٠٢٣م

مركز كي بي إم جي في السعودية لقيادة مجالس الإدارة

شهدت بيئة الأعمال والمخاطر تغييرات ملحوظة على مدى السنوات القليلة الماضية، والتي نشأت بعد عامين من التحديات والصعوبات التي تسببت فيها جائحة كوفيد ١٩، وتزايد حالة عدم الاستقرار الجيوسياسي على الصعيد العالمي، وارتفاع معدلات التضخم، واحتمال حدوث ركود عالمي، والتي تضاف إلى مزيج مخاطر الاقتصاد الكلي القائمة، وفي خضم حالة عدم الاستقرار الخارجي المتزايدة أظهر الاقتصاد المحلي للمملكة العربية السعودية مرونة عالية، حيث دعمت أسعار النفط العالمية المرتفعة الانتعاش الاقتصادي في القطاعات النفطية وغير النفطية على حد سواء.

وفي هذا السياق، يتعين على لجان المراجعة أن تتوقع خضوع التقارير المالية والامتثال والمخاطر وبيئة الرقابة الداخلية لشركاتهم لمجموعة من التحديات في العام المقبل؛ ونظراً لمدى أهمية الثقة والشفافية، أصبح الدور الإشرافي للجان المراجعة أكثر أهمية وصعوبة من أي وقت مضى.

- إعداد تقديرات التدفقات النقدية الاستشرافية، وانخفاض قيمة الموجودات غير المالية، بما في ذلك السمعة التجارية والموجودات غير الملموسة الأخرى.
- محاسبة الموجودات المالية (القيمة العادلة).
- استخدام فرضية استمرار النشاط - دفعت البيئة الاقتصادية المتقلبة وتأثيرها على التدفقات النقدية وخطوط الائتمان وتسهيلات الاقتراض (على سبيل المثال) بالعديد من المؤسسات إلى مضاعفة جهود تخطيط السيناريوهات وتحليل التأثير.
- الإفصاح عن الآثار (إن وُجدت) المترتبة عن الحرب والعقوبات الروسية الأوكرانية، واضطرابات سلاسل التوريد، ومخاطر الأمن السيبراني المتزايدة، والتضخم، وأسعار الفائدة، وتقلب السوق، وخطر الركود العالمي.
- مع اتخاذ الشركات لقرارات أكثر صرامة في البيئة الحالية، تؤكد الجهات التنظيمية على أهمية الأحكام الحكيمة والشفافية، بما في ذلك الوثائق المتزامنة لإثبات تطبيق الشركات لإجراءات صارمة.
- بالنظر إلى الطبيعة المتغيرة للبيئة على المدى الطويل، قد يكون الإفصاح عن التغييرات في الأحكام والتقديرات والرقابة مطلوباً على نحو أكثر تواتراً.

في بيئة التشغيل المتقلبة وغير الشفافة، ستستمر الجهات التنظيمية والمستثمرون وأصحاب العلاقة الآخرين بالمطالبة بمزيد من الإجراءات وزيادة الإفصاح والشفافية مع رفع الوعي بشأن المخاطر المناخية التي تواجه الشركات بالإضافة إلى المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر حوكمة الشركات (ESG) الأخرى.

استناداً إلى المرئيات المستخلصة من نقاشاتنا مع لجان المراجعة وقادة الأعمال، تمكنا من تسليط الضوء على ٨ محاور رئيسية يتعين على اللجان التركيز عليها أثناء إعدادهم لجداول أعمال عام ٢٠٢٣:

## يجب أن يكون التركيز على التقارير المالية ومخاطر الرقابة الداخلية المرتبطة بها على رأس أولويات اللجان

سيكون التركيز على التقارير المالية والمحاسبة والتزامات الإفصاح التي تفرضها البيئة الجيوسياسية والاقتصادية المذكورة أعلاه أولوية قصوى ومسعى رئيسياً للجان المراجعة في عام ٢٠٢٣. يجب أن تتضمن مجالات التركيز الرئيسية للتقارير السنوية والحسابات ما يلي:

## اتخاذ القرارات الصعبة: التنبؤ والإفصاح

ستكون أوجه عدم اليقين، إلى جانب الاستخدام المكثف للمعلومات الاستشرافية والتقديرات والأحكام في إعداد التقارير المالية والإفصاح عن المسائل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أعمال الشركة، من أهم مجالات التركيز، وقد تشمل المسائل التي تتطلب عناية واهتمام اللجان ما يلي:

## الرقابة الداخلية على التقارير المالية والتحقق من أوجه القصور في الرقابة

سيستمر وضع ضوابط الرقابة الداخلية موضع اختبار العام المقبل حيث يبحث الكثيرون في الإجراءات التي يمكن اتخاذها "بدون ندم" لتعزيز الأطر الحالية بما في ذلك تحديد وتقييم ومراقبة مخاطر الاحتيال.

يجب أن تناقش لجان المراجعة مع الإدارة تأثير هذه المسائل على ضوابط وإجراءات الإفصاح الخاصة بالإدارة، وتقييم الإدارة لفعالية الرقابة الداخلية على التقارير المالية. في حال اكتشاف أوجه قصور في الرقابة، من المهم التحقيق أبعد من التفسيرات المقدمة من الإدارة بشأن حدوث مثل هذه الحالات، كما أن التركيز المستمر على خطط العمل، والأفراد المسؤولين عن إصلاح الثغرات والتواريخ المستهدفة سيكون من بنود جدول الأعمال في اجتماعات لجنة المراجعة.

وفي هذا السياق، نقترح أن تراعي اللجان ما يلي:

- هل تقوم لجنة المراجعة مع الإدارة بإلقاء نظرة جديدة بانتظام على بيئة الرقابة في الشركة؟
- هل تواكب الرقابة عمليات الشركة ونموذج أعمالها وتغير إقبالها على المخاطر، بما في ذلك مخاطر الأمن السيبراني؟
- هل تقوم الإدارة بترجمة أقوالها إلى أفعال؟

## توضيح دور لجنة المراجعة في الإشراف على المخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG)

يجب أن تدفع الطلبات المكثفة فيما يتعلق بالإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) بالمجالس إلى إعادة تقييم هيكلها الرقابي المتعلق بالمخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والإفصاح عنها. نتوقع أن يسعى المستثمرون والجهات التنظيمية وشركات تصنيف الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات وأصحاب العلاقة الآخرون قريباً إلى الحصول على معلومات دقيقة وقابلة للمقارنة ويمكن الاسترشاد بها في اتخاذ القرارات الخاصة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. وقد أدت هذه التوقعات إلى زيادة المخاوف بشأن خبرات لجنة المراجعة ونطاق عملها وعاء العمل الذي ستتحمله. وبناءً عليه، سيكون من المهم للغاية توضيح الأدوار والمسؤوليات المناطة بلجان المراجعة في هذا الصدد.

يواصل أعضاء لجان المراجعة الإعراب عن قلقهم من أن إدراج الإشراف على المخاطر الرئيسية ضمن جدول أعمال لجنة المراجعة - بما يتجاوز مسؤوليات الرقابة الأساسية (التقارير المالية والرقابة الداخلية ذات الصلة، والمراجعين الداخليين والخارجيين) - سيؤدي إلى زيادة صعوبة مهام اللجان.

ينبغي إعادة تقييم ما إذا كانت اللجان لديها الوقت الكافي والخبرة اللازمة للإشراف على هذه المخاطر الرئيسية. وهل تتطلب مخاطر الأمن السيبراني، والمناخ، والمخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة، ومخاطر "المهام الحرجة" مثل السلامة مزيداً من الاهتمام على مستوى مجلس الإدارة ككل - أو هل ستحتاج إلى تركيز لجنة منفصلة؟ من الأهمية بمكان الموازنة بعناية بين إيجابيات وسلبيات إنشاء لجنة إضافية. ومع ذلك، فإن النظر فيما إذا كانت لجان المالية أو التقنية أو المخاطر أو الاستدامة أو أي لجنة أخرى قادرة على تحسين كفاءة مجلس الإدارة قد يكون أمراً مفيداً أثناء مناقشة مراقبة المخاطر (بالإضافة إلى النظر في الحاجة إلى أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بمهارات جديدة).

نرى أن لجان المراجعة على الصعيد العالمي عادة ما تتحمل مسؤولية الإشراف على الإفصاح عن المخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وأطر الإفصاح، والمخاطر المالية، وتوسيع مخاطر الالتزام القانوني / التنظيمي، والبيانات، وربما قوة إجراءات إدارة المخاطر المؤسسية في الشركة بشكل عام.

من وجهة نظر لجان المراجعة، وبالنظر إلى التقارير المالية وآثار الرقابة الداخلية المرتبطة بالمخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، فإن المشكلة حادة بشكل خاص، حيث تحتاج لجان المراجعة إلى التعرف على أنواع المدخلات التي تطلبها اللجان الأخرى منها، كما يجب على هذه اللجان الأخرى أن تقدر وتعترف بحاجة لجنة المراجعة إلى الحصول على المعلومات.

تشمل المجالات الرئيسية التي تعتبر فيها مشاركة المعلومات أمراً بالغ الأهمية ما يلي:

- معرفة أين يجب إدراج الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات - على سبيل المثال، هل ينبغي الإفصاح عنها في تقرير مجلس الإدارة، أو في التقارير المالية، أو في تقارير الاستدامة، أو الموقع الإلكتروني للشركة.
- المساعدة في ضمان خضوع معلومات الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات التي يتم الإفصاح لنفس مستوى الدقة الذي تخضع له المعلومات المالية - وهذا يعني ضوابط وإجراءات الإفصاح.
- اختيار إطار (أطر) للإبلاغ عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

علاوة على ذلك، يتعين على اللجان أن تكون على دراية بالتعديلات الأخيرة على مدونة الأخلاقيات الصادرة عن المجلس الدولي لمعايير أخلاقيات مهنة المحاسبة (IESBA)، والتي تعامل الآن جميع الكيانات المدرجة على أنها من كيانات الصالح العام (PIEs)، بالإضافة إلى منع المراجعين منعاً شاملاً من تقديم خدمات أخرى غير أعمال المراجعة إلى كيانات الصالح العام، لأن مثل هذه الخدمات قد تؤدي إلى تهديد المراجعة الذاتية. سوف تحتاج لجان المراجعة في المؤسسات المتأثرة بهذه التعديلات إلى النظر في استراتيجية المراجعة وسياسة الخدمات الأخرى غير أعمال المراجعة وترتيبات الموافقة المسبقة.

## التركيز بشكل حاد على القيادة والموهبة في المؤسسات المالية

تواجه المؤسسات المالية بيئة صعبة اليوم - حيث يتعين عليها معالجة نقص المواهب، وإدارة الاستراتيجيات والتحول الرقمي في الوقت نفسه، إضافة إلى تطوير أنظمة وإجراءات قوية لجمع البيانات المالية وغير المالية عالية الجودة والحفاظ عليها لتلبية طلبات المستثمرين وأصحاب العلاقة الآخرين. يواجه الكثيرون في هذه المؤسسات صعوبات في التنبؤ والتخطيط في ظل هذه البيئات غير المستقرة، كما أن ضمان استبقاء القوى العاملة وتحفيزها على المشاركة أصبح أكثر صعوبة من ذي قبل.

نظراً لأن وظيفة لجان المراجعة تتمثل في مراقبة وتوجيه تقدم الشؤون المالية في هذه المجالات، فإننا نقترح على لجان المراجعة مراعاة ما يلي:

- ما هو المستوى العام للمواهب في الوظيفة المالية وهل تعتبر العمليات والإجراءات المالية من متطلبات الاستثمار نتيجة لإعداد التقارير المالية المستمرة وتفويض الالتزام؟
- هل يوجد في وظيفة الشؤون المالية القيادة والموهبة ومجموعات المهارات والموارد الأخرى اللازمة للتعامل مع المسائل المالية وغير المالية (مثل المناخ، والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وبرنامج تعزيز القيمة المضافة الإجمالية لقطاع التوريد في المملكة (اكتفاء)) أو غيرها من التقارير، وهل لديها القدرة على ضمان جمع بيانات الجودة والمحافظة عليها؟
- هل تم إيلاء الاهتمام الكافي لمدى تنوع الفريق وقدراته؟
- هل تجذب الشؤون المالية المواهب والمهارات الضرورية لمواكبة احتياجاتها وهل تعمل على تطوير هذه المواهب والمهارات واستبقائها؟

- هل تم تخصيص ميزانية كافية للتكاليف المتعلقة بالتطوير المهني المستمر لموظفي الشؤون المالية؟

نرى أنه من الضروري أن يتم تغيير التحليلات القوية والقدرات الاستراتيجية في الشؤون المالية إضافة إلى التقارير المالية التقليدية ومهارات المحاسبة والمراجعة لضمان القدرة على مواجهة التحديات المرتبطة بمدى اكتمال ودقة المعلومات المالية وغير المالية. ومن الضروري أن تركز لجنة المراجعة وقتاً كافياً لفهم التحول الرقمي للشؤون المالية واستراتيجيات إعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والمساعدة في ضمان امتلاك وظيفة الشؤون المالية للقيادة والمواهب وقوة الأداء اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات.

وتجدر الإشارة إلى أن جودة المراجعة تعتمد على جهد جماعي يتطلب التزام ومشاركة كل شخص مشارك في العملية - أي المراجع، ولجنة المراجعة، وقسم المراجعة الداخلية، والإدارة.

وأخيراً، يجب على اللجان أن تكون على اطلاع بالقيود المفروضة على القدرات داخل مهنة المراجعة. وينبغي عليها التفكير بشكل استباقي في حال التخطيط لطرح منافسة خاصة بالمراجعة - فقد يكون إيجاد المراجع "المناسب" أكثر صعوبة مما هو متوقع. أخيراً، ينبغي أن نضع في الاعتبار التغييرات في اللوائح المتعلقة بتدوير المراجعين وتأثيرها على المراجع الحالي.

### التأكد من أن وظيفة المراجعة الداخلية تركز على المخاطر الرئيسية للشركة - وأنها مورد قيم بالنسبة للجنة المراجعة

في الوقت الذي تتعامل فيه لجان المراجعة مع جداول الأعمال المثقلة بالمهام والمسائل الصعبة كما هو موضح أعلاه - يجب أن تكون وظيفة المراجعة الداخلية مورداً قيماً للجنة المراجعة وصوتاً حاسماً في مسائل المخاطر والرقابة. وهذا يعني أن عليها التركيز ليس فقط على التقارير المالية ومخاطر الالتزام، ولكن على المخاطر التشغيلية والتقنية الحرجة والضوابط ذات الصلة، فضلاً عن المخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات.

تتطور المخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات بسرعة، وهي تشمل إدارة رأس المال البشري - بدءاً من التنوع والمساواة والإدماج، والمواهب والقيادة وثقافة الشركات - ووصولاً إلى المناخ والأمن السيبراني وإدارة البيانات والخصوصية، فضلاً عن المخاطر المرتبطة بإفصاح الشركة عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات. يجب أن تكون ضوابط وإجراءات الإفصاح وضوابط الرقابة الداخلية مجالاً رئيسياً من المجالات التي تركز عليها وظيفة المراجعة الداخلية. وينبغي توضيح دور المراجعة الداخلية فيما يتعلق بالمخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وإدارة المخاطر المؤسسية بشكل عام - كما تجدر الإشارة إلى أن دورها لا يُعنى بإدارة المخاطر، ولكنه يُعنى بضمان كفاءة عمليات إدارة المخاطر.

نظراً لتطور المشهد الجيوسياسي والاقتصادي الكلي والمخاطر، ينبغي إعادة تقييم ما إذا كانت خطة المراجعة الداخلية تتسم بالمرونة وتستند إلى المخاطر - وأنه يمكن تكيفها مع ظروف الأعمال والمخاطر المتغيرة. ومن الآن فصاعداً، يجب أن تعمل لجان المراجعة مع المدير التنفيذي للمراجعة والمدير التنفيذي للمخاطر للمساعدة في تحديد المخاطر الحرجة - مثل وجود القدوة في أعلى الهرم، والثقافة، والالتزام القانوني / التنظيمي، وهياكل الحوافز، والأمن السيبراني وخصوصية البيانات، والمخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، و سلسلة التوريد العالمية، والإسناد الخارجي، ومخاطر الأطراف الثالثة - والتي تشكل أكبر تهديد لسمعة الشركة واستراتيجيتها وعملياتها.

للمساعدة في ضمان تركيز المراجعة الداخلية على هذه المخاطر الرئيسية والضوابط ذات الصلة، نقترح أن تراعي لجان المراجعة ما يلي:

- نظراً لسوق العمل الضيقة والحرب المستمرة على المواهب، ينبغي النظر فيما إذا كانت وظيفة المراجعة الداخلية لديها الموارد والمهارات اللازمة؟ كما ينبغي الاعتراف بأن المراجعة الداخلية ليست بمنأى عن ضغوط المواهب هذه.
- ما هي التغييرات التي طرأت على البيئة التشغيلية؟
- ما هي المخاطر التي يشكلها التحول الرقمي للشركة وتنظيمها الممتد - مثل المصادر، والإسناد الخارجي، والمبيعات، وقنوات التوزيع؟
- هل الشركة على اطلاع بعلامات الإنذار المبكر فيما يتعلق بالسلامة وجودة المنتجات والالتزام؟
- ما الدور الذي يجب أن تؤديه وظيفة المراجعة الداخلية فيما يخص مراجعة ثقافة الشركة؟
- هل تغطية المراجعة الداخلية كافية، من حيث الوتيرة، والمناطق الجغرافية، والمواقع، والوحدات التجارية؟

### تعزيز جودة المراجعة، وتحديد التوقعات فيما يخص التواصل مع المراجع الخارجي

يتم تعزيز جودة المراجعة من خلال مشاركة لجنة المراجعة في تحديد توقعاتها من المراجع الخارجي ومراقبة أدائه بصراحة من خلال اتصالات متكررة وعالية الجودة وتقييم قوي للأداء. وعليه، يجب دائماً أن تأخذ لجنة المراجعة زمام المبادرة في المساعدة على ضمان جودة المراجعة.

عند تحديد توقعات المراجع الخارجي لعام ٢٠٢٣، يجب على لجان المراجعة مناقشة ما يلي مع المراجع:

- ما الذي نجح في عام ٢٠٢٢، وما هي فرص تحسين جودة المراجعة في عام ٢٠٢٣؟ ينبغي طرح أسئلة بشأن نظام مراقبة الجودة الداخلي للشركة، والنظر في نتائج عمليات التفتيش التنظيمية الأخيرة وعمليات التفتيش الداخلية والجهود المبذولة لمعالجة أوجه القصور.
- هل يخطط المراجع لاستخدام التقنيات المناسبة مثل التحليلات الذكية والذكاء الاصطناعي استجابة للأنظمة والإجراءات المالية المختلفة بما في ذلك قاعدة البيانات التي تستخدمها الشركة؟ ينبغي مناقشة المرنّيات التي تم التوصل إليها في مجالات المخاطر المتزايدة ونقاط الضعف فيما يخص الرقابة.
- ما هي طبيعة أنشطة التشاور المخطط لها، إن وجدت، والتي يمكن إجراؤها مع المحاسبين أو المراجعين الآخرين؟
- ما هي إجراءات المراجعة الإضافية التي تم التخطيط لها من قبل المراجع لتقييم معقولية التقديرات والأحكام التي تستخدمها الإدارة، لا سيما فيما يتعلق بالمعلومات الاستشرافية؟
- ما هي التعقيدات التي تضيقها نماذج العمل الهجينة أو نماذج العمل عن بُعد إلى المراجعة؟
- كيف تغيرت التقارير المالية للشركة ومخاطر الرقابة الداخلية ذات الصلة في عام ٢٠٢٣ في ضوء مخاطر المشهد الجيوسياسي والاقتصادي الكلي، وكيف ستؤثر على استراتيجية المراجعة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المراجع وإدارة الشركة وقسم المراجعة الداخلية؟
- ما هي خطط المراجع فيما يخص إبقاء المراجعات المؤقتة خلال عام ٢٠٢٣ على المسار الصحيح؟

من المهم وضع توقعات للتواصل المتكرر والمفتوح والصريح بين المراجع ولجنة المراجعة تتسم بالوضوح وتتجاوز ما هو مطلوب.

إن قائمة بنود التواصل المطلوب واسعة النطاق، وتتضمن أموراً تتعلق باستقلالية المراجع، بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بالتخطيط ونتائج المراجعة. يمكن أن تؤدي النقاشات والمبادرات الصريحة والواسعة إلى تعزيز إشراف لجنة المراجعة، لا سيما فيما يتعلق بثقافة الشركة، ووجود القدوة في أعلى الهرم، وجودة المواهب في المؤسسة المالية.

ينبغي وضع توقعات واضحة والمساعدة على ضمان وجود الموارد والمهارات والخبرات اللازمة لنجاح المراجعة الداخلية - كما ينبغي مساعدة المدير التنفيذي للمراجعة في التفكير في تأثير التقنيات الرقمية على المراجعة الداخلية.

### تعزيز تركيز الشركة على الأخلاقيات والالتزام والثقافة

أصبحت تكاليف السمعة المرتبطة بأخلاقيات العمل أو الفشل في الالتزام أعلى من أي وقت مضى، لا سيما بالنظر إلى زيادة مخاطر الاحتيال، والضغط التي تتعرض لها الإدارة لتحقيق الأهداف المالية، وزيادة التعرض للهجمات الإلكترونية.

يُعدّ وجود القدوة في أعلى الهرم وانتشار الثقافة في جميع أنحاء المؤسسة بما في ذلك الالتزام بقيم الشركة وأخلاقياتها والالتزام القانوني / التنظيم من العوامل الأساسية في برنامج الالتزام الفعال. ويكون هذا صحيح بشكل خاص في بيئة الأعمال المعقدة، حيث تتحرك الشركات بسرعة للابتكار والاستفادة من الفرص في الأسواق الجديدة، والاستفادة من التقنيات والبيانات الجديدة، والتعاون مع المزيد من الموردين والأطراف الثالثة عبر سلاسل التوريد المعقدة.

في هذا السياق، نقترح أن تراعي لجان المراجعة ما يلي:

- مراقبة وجود القدوة في أعلى الهرم وانتشار الثقافة في مختلف مستويات المؤسسة، مع التركيز بشكل كبير على السلوكيات (وليس فقط النتائج) والعلامات الصفراء.
  - هل الإدارة العليا على علم بالضغوطات المستمرة على الموظفين (في المكتب والمنزل على حد سواء)، وصحة الموظفين وسلامتهم، ومستويات إنتاجيتهم، ومشاركاتهم، وروحهم المعنوية؟
  - هل تشجّع ثقافة الشركة الأشخاص على القيام بالأمر الصحيح؟ من المهم هنا المساعدة في ضمان تحديث برامج الالتزام والرقابة التنظيمية للشركة، وتغطية جميع الموردين في سلسلة التوريد، والإبلاغ بوضوح عن توقعات الشركة فيما يتصل بالمعايير الأخلاقية العالية.
  - التركيز على فعالية قنوات الإبلاغ عن المخالفات في الشركة (بما في ذلك ما إذا كان يتم تقديم الشكاوى أم لا) وعمليات التحقيق.
  - هل تنظر لجنة المراجعة في جميع شكاوى المخالفات التي يتم الإبلاغ عنها؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي العملية التي يتم اتباعها لتصفية الشكاوى التي يتم رفعها إلى لجنة المراجعة؟
- نتيجة للشفافية المطلقة التي تتيحها وسائل التواصل الاجتماعي، فإن ثقافة الشركة وقيمها، والتزامها بالنزاهة والالتزام بالقانون، وسمعة علامتها التجارية معروضة بالكامل أمام الجميع.

### مواكبة التطورات الضريبية العالمية

برزت الضرائب كعنصر مهم في الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حيث يتوقع أصحاب العلاقة من الشركات أن تدير شؤونها الضريبية بطريقة مستدامة، وأن تقاس من حيث الحوكمة الضريبية الجيدة ودفع "حصة عادلة".

من المهم أن تعمل لجان المراجعة مع الإدارة في ثلاثة مجالات على الأقل:

- فهم المخاطر التي تشكلها حالة عدم اليقين والتعقيد في هذا المشهد الضريبي المتطور، حيث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على الشركات في السنوات القادمة.

- المساعدة في توضيح مدى قدرة الشركة على تحمل مخاطر السمعة المرتبطة بالخيارات الضريبية التي يتم اتخاذها، وتقييم مدى تطبيق إطار حوكمة الشركة والضوابط المرتبطة به للحد من هذه المخاطر أو تحسين درجات الاستدامة.

- المساعدة في تحديد النهج الصحيح للشفافية الضريبية، خاصة وأنه لا يوجد إجماع على مستوى الإبلاغ الذي يشكل "شفافية ضريبية جيدة". ستحتاج فرق الإدارة إلى النظر في توقعات أصحاب العلاقة، والمعايير ذات الصلة، والجهات التنظيمية، والإفصاح عن الشفافية الضريبية لنظرائهم.

### إعادة النظر في تكوين لجان المراجعة ومجموعات المهارات التي يتمتع بها أعضاؤها

مع استمرار توسع دور لجان المراجعة والمسؤوليات المناطة بها لما هو أبعد من الرقابة الأساسية على التقارير المالية ومخاطر الرقابة، يجب على اللجان الاستمرار في تقييم ما إذا كان تتألف من الأعضاء المناسبين الذين يتمتعون بمجموعة المهارات اللازمة للاضطلاع بالمهام الموكلة للجان.

عند إجراء هذا التقييم، نوصي بدراسة ثلاثة مجالات كجزء من التقييم الذاتي السنوي للجنة:

- كم عدد أعضاء لجنة المراجعة الذين أمضوا حياتهم المهنية في العمل على قضايا المحاسبة المالية وإعداد التقارير والرقابة؟ وهل تعتمد اللجنة على عضو أو عضوين فقط للاضطلاع "بالمهام الصعبة" المتعلقة بالإشراف على التقارير المالية والرقابة؟
- هل تضم لجنة المراجعة أعضاء ممن لديهم الخبرة والمهارات اللازمة للإشراف على مجالات المخاطر (خارج نطاق المسؤولية الأساسية للجنة) التي تم إسنادها للجنة المراجعة - مثل الأمن السيبراني وأمن البيانات، وقضايا سلسلة التوريد، والمخاطر الجيوسياسية، والمخاطر البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، والإفصاح، والمخاطر المرتبطة بالمناخ؟

مع زيادة عبء عمل لجنة المراجعة ليشمل الإشراف على الإفصاح عن المعلومات غير المالية - بما في ذلك القضايا المناخية والبيئية والاجتماعية - بالإضافة إلى ضوابط وإجراءات الإفصاح ذات الصلة وضوابط الرقابة الداخلية، هل تمتلك اللجنة الخبرة الكافية واللازمة في التقارير المالية اللازمة والرقابة الداخلية من أجل تنفيذ هذه المسؤوليات بشكل فعال بالإضافة إلى مسؤوليات الرقابة الأساسية؟ هل تحتاج اللجنة إلى تعيين خبراء للقيام بواجباتها الرقابية؟

نظراً لتركيز المستثمرين والجهات التنظيمية على أعضاء لجان المراجعة والمهارات التي يتمتعون بها - بالإضافة إلى العبء الزائد على جدول أعمال لجنة التدقيق - فإن هذه تعتبر مسألة بالغة الأهمية بالنسبة للجان المراجعة.

## مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين، سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشرعون في تقلد أول منصب لهم. توفر العضوية للأعضاء مكاناً في مجتمع يضم نظراءهم على مستوى مجلس الإدارة، كما تتيح لهم الوصول إلى ندوات حول المواضيع ذات الصلة، وموارد لا تقدر بثمن وقيادة فكرية متميزة، بالإضافة إلى فرص تواصل حيوية وجذابة. يزود المركز أعضاءه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم وتهم شركاتهم أيضاً.

### الدكتور سامر عبدالله

مدير تنفيذي رئيسي، قسم خدمات  
الاستشارات  
البريد الإلكتروني:  
samerabdallah@kpmg.com



### عبدالله أكبر

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات المراجعة  
ورئيس BLC  
البريد الإلكتروني:  
amakbar@kpmg.com



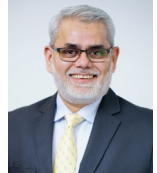
### محمد الخليوي

مدير تنفيذي، قسم خدمات المراجعة  
البريد الإلكتروني:  
malkhlaiwi@kpmg.com



### كمران سيال

مدير تنفيذي رئيسي، خدمات الضرائب  
البريد الإلكتروني:  
ksial@kpmg.com



### محمد الرسلان

مدير أول، قسم خدمات المراجعة  
البريد الإلكتروني:  
muhammadarsalan1@kpmg.com



### بيتر بانك

مدير أول، رئيس التسويق والدراسات والأبحاث  
البريد الإلكتروني:  
pbannink@kpmg.com



[kpmg.com/sa](https://kpmg.com/sa)

### إخلاء مسؤولية

إنّ المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

٢٠٢٣ © كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.