

إدارة المخاطر

تم تأسيس قسم إدارة المخاطر المؤسسية في الدار العقارية لضمان الإدارة الفعالة لجميع المخاطر التي قد تعيق الشركة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

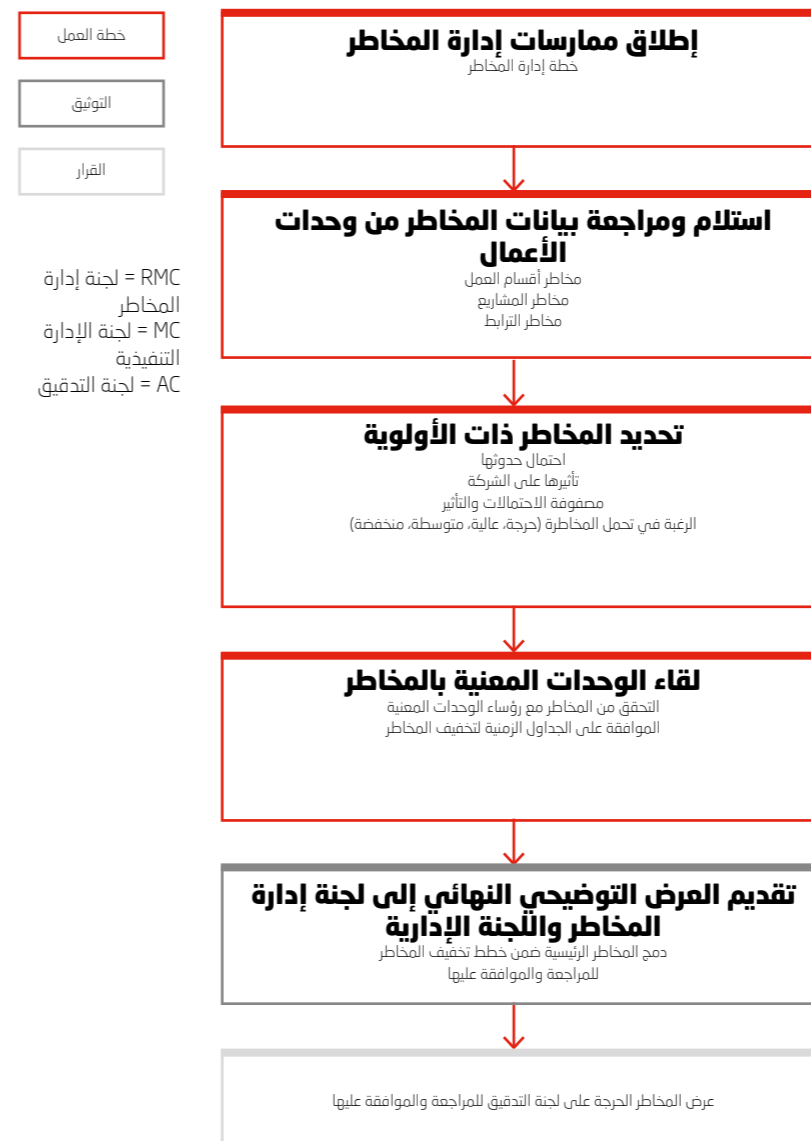
ويعنى فريق القسم بمساعدة بقية وحدات الأعمال على تحديد وتقييم المخاطر القائمة والناشئة ووضع الخطط المناسبة للسيطرة عليها. ويتبع الفريق منهجية تصاعديّة (من القاعدة إلى القمة) لإدارة مخاطر وحدات الأعمال كل على حدة، بينما يتبع منهجية معاكسة (من القمة إلى القاعدة) للتعامل مع المخاطر العامة على مستوى الشركة.

ويتم تحديد وتقييم المخاطر باستخدام مصفوفة من الاحتمالات والتأثيرات لتحديد مستوى أولويتها.

ويتم رفع تقارير بالمخاطر التي تم رصدها مع خطط مواجهتها إلى لجان هرمية مختلفة وفقاً لمعايير وتوجيهات محددة مسبقاً. ويستمر فريق إدارة المخاطر بالمراقبة والمتابعة والتواصل مع الوحدات المعنية بالمخاطر للاطلاع على المستجدات والتقدم المحرز في تنفيذ الخطط الموضوعة حتى يتم التحكم بها وفقاً للحدود المسموح بها.

ووافق مجلس إدارة الشركة على اعتماد ميثاق وسياسة وإجراءات إدارة المخاطر، والتي يتم مراجعتها وتحديثها على نحو منتظم، كما تتعقد اجتماعات اللجان المعنية بشكل دوري، الأمر الذي ساعد على تحسين عمليات قسم إدارة المخاطر تدريجياً. ويؤمن مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بأهمية التحسين المستمر لمنظومة إدارة المخاطر من أجل الارتقاء بأداء الشركة إلى أفضل المستويات.

إجراءات إدارة المخاطر



تستخدم الدار العقارية إطار عمل «لجنة المنظمات الراعية للجنة تريديواي» (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية مع تبني بعض الإضافات بما يتناسب مع نموذج أعمالها.

ويتم تصنيف الأهداف ضمن أربع فئات:

- الاستراتيجية:** المخاطر عالية المستوى ذات التأثير المباشر على الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء والاستخدام الفعال للموارد.
- المالية:** التأثير على أرباح الشركة وتدفعاتها النقدية.
- الإبلاغ والامتثال:** موثوقية عمليات الإبلاغ والامتثال للقوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها في القطاع العقاري.

هيكلية اللجان ثلاثية المراحل

يحدد ميثاق إدارة المخاطر المؤسسية ثلاثة مستويات لرفع التقارير، حيث تقوم وحدات الأعمال - من خلال فريق إدارة المخاطر المؤسسية - بتقديم التقارير حول المخاطر ومستجداتها ليتم النظر فيها من قبل لجنة إدارة المخاطر ضمن حدود مسيقة، ويتم بعدها تمرير هذه المخاطر إلى لجنة الإدارة التنفيذية ومن ثم إلى لجنة التدقيق تماشياً مع التسلسل الهرمي لمستوى المخاطر، وتحصر الوحدات المعنية بالمخاطر على التواصل المستمر مع فريق إدارة المخاطر المؤسسية وتقديم تقارير دورية إلى اللجان المختلفة.

ويوضح المخطط أدناه آلية تقديم التقارير الدورية:

المستوى C المخاطر الحرجة
إبلاغ لجنة التدقيق
المستوى B المخاطر عالية المستوى والحرجة
إبلاغ اللجنة التنفيذية
المستوى A جميع مستويات مخاطر الأعمال
إبلاغ لجنة إدارة المخاطر

إطار إدارة المخاطر

مجلس الإدارة

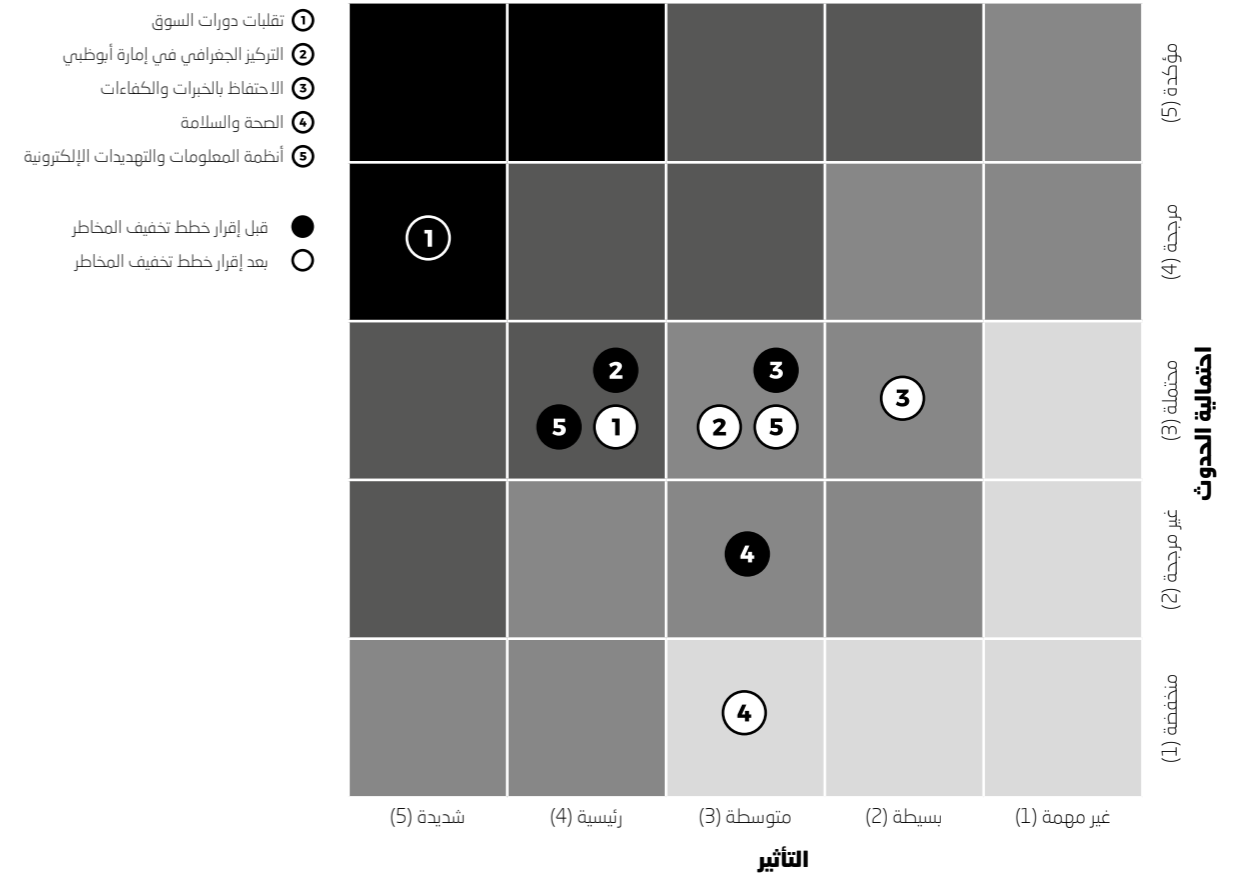
- وضع المعايير والثقافة المعنية بإدارة المخاطر بفعالية وكفاءة
- اعتماد إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية
- الموافقة على جاهزية إقبال درجات المخاطر

حوكمة المخاطر

لجان من ثلاثة مستويات	لجنة إدارة المخاطر	لجنة الإدارة التنفيذية	لجنة التدقيق
Top-down نهج تفصيلي في رصد المخاطر وتقييمها وتخفيف حدتها ومراقبتها على مستوى الشركة	<ul style="list-style-type: none"> تطوير إطار عمل إدارة المخاطر تقييم المخاطر الحالية وتنفيذ عمليات المراجعة ذات الصلة وغير ذلك من خطط تخفيف حدة المخاطر مراقبة أداء وكفاءة وإنجاز خطط تخفيف حدة المخاطر اعتماد النتائج والتوصيات للجنة 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم المخاطر الحاسمة والعالية تقييم خطط العمل الحالية وخطط تخفيف المخاطر المقترحة المساهمة في تحديد المخاطر الرئيسية والناشئة تقييم معايير المراقبة الداخلية واعتمادها، ضمن تنفيذ خطط المعالجة الخاصة برفع الكفاءة التشغيلية تقديم التوصيات المطلوبة للجنة 	<ul style="list-style-type: none"> تقييم المخاطر الحاسمة مراقبة مدى الكفاءة الفعالة للجنة إدارة المخاطر تقديم أبرز النتائج أمام مجلس الإدارة، في إطار التقرير السنوي للشركة
مسؤولية إدارة المخاطر	وحدات الأعمال والمسؤولين عن إدارة المخاطر		
Bottom-up نهج شمولي في رصد المخاطر وتقييمها وتخفيف حدتها ومراقبتها على وحدات الأعمال ومستوى التشغيلي	<ul style="list-style-type: none"> تحديد المخاطر وتقييمها مراقبة المخاطر تنفيذ خطط فعالة ناجحة في تخفيف حدة المخاطر 		

المخاطر الرئيسية

مخطط الخطورة



المخاطر

تحليل المخاطر

خطط إدارة المخاطر ومعالجتها

المخاطر الاستراتيجية: مخاطر عالية المستوى بإمكانها أن تؤثر بشكل مباشر على أهداف الشركة الاستراتيجية.

1. تقلبات السوق

لا تغيير

- قدرة الدار العقارية على الاستجابة بشكل فعال لتقلبات ودورات السوق العقارية المحلية والإقليمية.

العواقب:

- تأثير سلبي محتمل على عمليات تدشين المشاريع التطويرية الجديدة بالإضافة إلى التأثير على أداء محفظة أصولنا.
- تأثير سلبي محتمل على إيرادات المبيعات والتدفقات النقدية وتقييمات الأصول وديون/ رأس مال الشركة وتقييمها الائتماني.

يعمل مجلس الإدارة جاهداً على تخفيف حدة مخاطر السوق من خلال مراجعة استراتيجية الشركة على نحو منظم، وعقد اجتماعات ونقاشات للتأكد من مدى ملاءمة استراتيجية الشركة مع الأوضاع الراهنة، أو تحديثها في حال اقتضت الضرورة.

تتبنى الشركة كذلك خطة فعالة في إدارة المخاطر ومعالجتها، كما يلي:

المشاريع التطويرية:

- ضمان تنفيذ خطط الأعمال بشكل ملائم ودقيق، للوقوف على احتياجات وتفضيلات العملاء.
- تدشين المشاريع على مراحل، بهدف الحد من التعرض لتذبذب مستويات التدفقات النقدية.
- تنوع محفظة المنتجات.
- تحسين جاهزية الشركة لاغتنام أي فرصة في السوق عبر الأراضي المدعومة بالبنية التحتية.
- تعزيز محفظة خدمات إدارة

محفظة الأصول:

- تكثيف تركيزنا على اختيار المستأجرين ودعم تحسين أدائهم التجاري من خلال تدشين مبادرات تسويقية محددة الأهداف ومبادرات تأجير استباقية، وتحديث الأصول.
- اعتماد استراتيجية تسويق متكاملة ضمن محفظة أصول التجزئة، من خلال تحسين أداء الأصول بحسب موقعها ونوعها والتسعير المستخدم وإعادة توظيفها بشكل مبتكر.
- مواصلة التركيز على الصفقات المؤسسية بهدف تعزيز الإيرادات على الأجل الطويل والحد من المخاطر التي تؤثر على تدفقات إيرادات محفظة الأصول السكنية.
- تدشين مبادرات الاستدامة الرامية إلى تحقيق وفورات من خلال تدقيق التكاليف ومبادرات توفير استهلاك الطاقة.
- تعزيز تجربة العملاء من خلال صفقات البيع البيئية عبر فئات الأصول المختلفة مع تقديم برامج ولاء مبتكرة.

2. التركيز الجغرافي في إمارة أبوظبي



مخفض

- يقتصر تركيز العمليات التشغيلية للشركة على إمارة أبوظبي.

العواقب:

- التركيز على إمارة أبوظبي كسوق منفردة، الأمر الذي قد يفرض قيوداً على قدرة «الدار» على تحقيق النمو وترجمة أهدافها الاستراتيجية المعنية بتأمين عوائد مستدامة على استثمارات مساهمينا.

تدرك الشركة المخاطر الناتجة عن التركيز الجغرافي لعملياتها التشغيلية في مدينة أبوظبي، وهي تعمل على معالجة هذه المسألة من خلال:

- الدخول في شراكات ومشاريع مشتركة جديدة في السوق الإماراتية والخليجية.

- تطوير خطط مبيعات إقليمية ودولية وتعزيز قدرتها التسويقية لتوسيع قاعدة مستثمينا.

السياريوهات المقترحة

خطة التخفيف

النقاط

مستوى المخاطر

درجة	20 - 25	إلزامية لجميع المخاطر	معالجة المخاطر (الحد منها)
عالية	10 - 16		تحويلها القضاء عليها
متوسطة	4 - 9	المخاطر المصنفة حتى < 8 درجات يتم تقييمها على أساس كل حالة على حدة غير إلزامية للمخاطر المصنفة دون 6 درجات، حيث يمكن تحمل هذا النوع مع المخاطر	التساهل (قبولها)
منخفضة	1 - 3	غير إلزامية حيث يمكن تحمل هذا النوع من المخاطر	

المخاطر الرئيسية (تتمة)

المخاطر	تحليل المخاطر	خطط إدارة المخاطر ومعالجتها
---------	---------------	-----------------------------

المخاطر التشغيلية: المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء وكفاءة استخدام الموارد.

5. أنظمة المعلومات والتهديدات الإلكترونية

لا تغيير

- اكتشاف ثغرات الأنظمة ونقاط ضعف آليات المراقبة من قبل القراصنة عبر الإنترنت.

العواقب:

- في حالة عدم تأمين الأصول الرقمية من التهديدات الإلكترونية بالشكل الكافي، فقد يؤدي ذلك إلى توقف العمليات التشغيلية وتسجيل خسائر مالية والإضرار بسمعة الشركة.

يوامل قسم الامتثال وأمن المعلومات في شركة الدار العقارية مهامه المتمثلة في تقييم وتعزيز جاهزية قسم تكنولوجيا المعلومات لأي طارئ. ويُعد القسم مسؤولاً عن العديد من المهام، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- تمكّن قسم تكنولوجيا المعلومات من تلبية معايير شهادة الأيزو 27001 في عام 2017، وفي الربع الأخير عام 2020، ويتم إجراء عمليات المراجعة والتدقيق لمعايير الأيزو 27001 بشكل سنوي من قبل كبار المدققين.
- اعتماد منهجية حماية متطورة من التهديدات الإلكترونية قادرة على رصد هذا النوع من التهديدات والتخفيف من حدتها بالاستعانة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
- تعزيز ضوابط حماية البريد الإلكتروني بالاستعانة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
- تعزيز إطار مصادقة المستخدم، عبر تطبيق آلية مصادقة متعددة العوامل ومخصصة بدقة لجهاز المستخدم.
- تحديد وتطبيق الضوابط الأمنية الرئيسية على نحو منتظم للحد والتخفيف من التهديدات التي قد تنشأ من الثغرات الأمنية المعروفة.
- تطبيق ضوابط حماية نظام أسماء النطاقات لرصد وحظر التهديدات والتخفيف من حدتها بشكل استباقي، مثل البرامج الضارة وفيروسات الفدية، والاحتيال الإلكتروني، وسرقة البيانات.
- تطبيق ضوابط حماية أمنية، بما في ذلك ضوابط الحد من فقدان البيانات وتعزيز الربط بين الأحداث الأمنية وإصدار الإنذارات التنبيهية.
- مركز عمليات أمنية يعمل على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع لرصد التنبهات الأمنية.
- تنظيم برنامج تدريبي للتوعية الأمنية لموظفي الشركة.
- استخدام برنامج إدارة الثغرات الأمنية لتحديد نقاط ضعف النظام من منظور القراصنة والتخفيف من تأثيرها.
- تطبيق خطة واستراتيجية للتعافي من مثل هذه الحوادث في حال وقوعها، ومراجعتها بشكل دوري.

المخاطر	تحليل المخاطر	خطط إدارة المخاطر ومعالجتها
---------	---------------	-----------------------------

المخاطر التشغيلية: المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء وكفاءة استخدام للموارد.

3. الاحتفاظ بالخبرات والكفاءات

لا تغيير

- القدرة على استقطاب واستبقاء الموظفين الموهوبين ذوي المهارات والخبرات المناسبة.

العواقب:

- تأثير سلبي محتمل على قدرة الشركة على تنفيذ خطط أعمالها وتحقيق مستهدفاتها.

تشمل استراتيجية الموظفين والأداء وخطة إدارة المخاطر ما يلي:

- تطبيق برنامج حوافز طويل الأجل للمساعدة على الاحتفاظ بالموظفين المهمين.

- تنفيذ برامج التعاقب الوظيفي ووضع برامج تطوير المسارات المهنية على مستوى الكوادر المهنية ذات الإمكانيات الكبيرة.
- تنفيذ استبيان لتقييم مستويات رضا الموظفين بشكل سنوي، للوقوف على المجالات التي ينبغي تطويرها وتحسينها.
- إجراء مقابلات مع الموظفين عند انتهاء خدمتهم لتحديد أبرز المجالات التي تحتاج إلى التطوير فيما يتعلق بالموظفين وسياسة أداء الشركة وممارساتها.

- تحديد معايير رضا الموظفين بشكل استباقي من خلال استبيان سنوي بعنوان «معاً نحو بيئة عمل مثالية» (Great place to work)، بهدف تحديد الفجوات المحتملة - معاً نحو بيئة عمل مثالية 2020 - 2021.

4. الصحة والسلامة

لا تغيير

- حوادث خطيرة على مستوى الصحة والسلامة المهنية.

العواقب:

- تأثير محتمل على رؤية الشركة وعلامتها التجارية محلياً ودولياً مع التبعات المالية الناتجة عن التأخير في تسليم المشروعات والقضايا المدنية والفرامات.

تبنى الشركة استراتيجية متكاملة وشاملة على مستوى السلامة والصحة، بما في ذلك خطة تنفيذية، تشمل ما يلي:

- تشجيع استشاريي إدارة المشاريع، والمستشارين، والمقاولين الرئيسيين على التسجيل للحصول على اعتماد «مركز أبوظبي للسلامة والصحة المهنية» (أوشاد)، والالتزام بمعايير سياسة السلامة والصحة المهنية في الدار العقارية.
- إصدار مؤشرات إحصائية شهرية حول السلامة والصحة المهنية، بهدف مراقبة الأداء على مستوى المشاريع ومحفظة الأصول، إلى جانب تطوير الدروس المستفادة مع تحليل التوجهات لضمان اعتماد أكثر الممارسات أماناً وتنفيذها.
- تحقيق التكامل الاستباقي بين معايير الجودة والصحة والسلامة والبيئة وفرق عمل المشاريع، بغية تحقيق التفيذ الأمثل والأكثر كفاءة لبرنامج مراقبة تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية، بما في ذلك مراجعة معايير الصحة والسلامة المهنية داخلياً وخارجياً، واجتماعات اللجان ولقاءات الصحة والسلامة المهنية والفحوصات الدورية.
- رفع وعي الموظفين من خلال تدشين برامج تدريبية وحملات ترويجية حول معايير الصحة والسلامة المهنية، إلى جانب إرسالهم أي تحديث في المتطلبات التنظيمية وقواعد منظومة إدارة الصحة والسلامة المهنية/البيئة والصحة.
- نشر تنبيه مستوى الصحة و السلامة لمنع وقوع الحوادث.