

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.

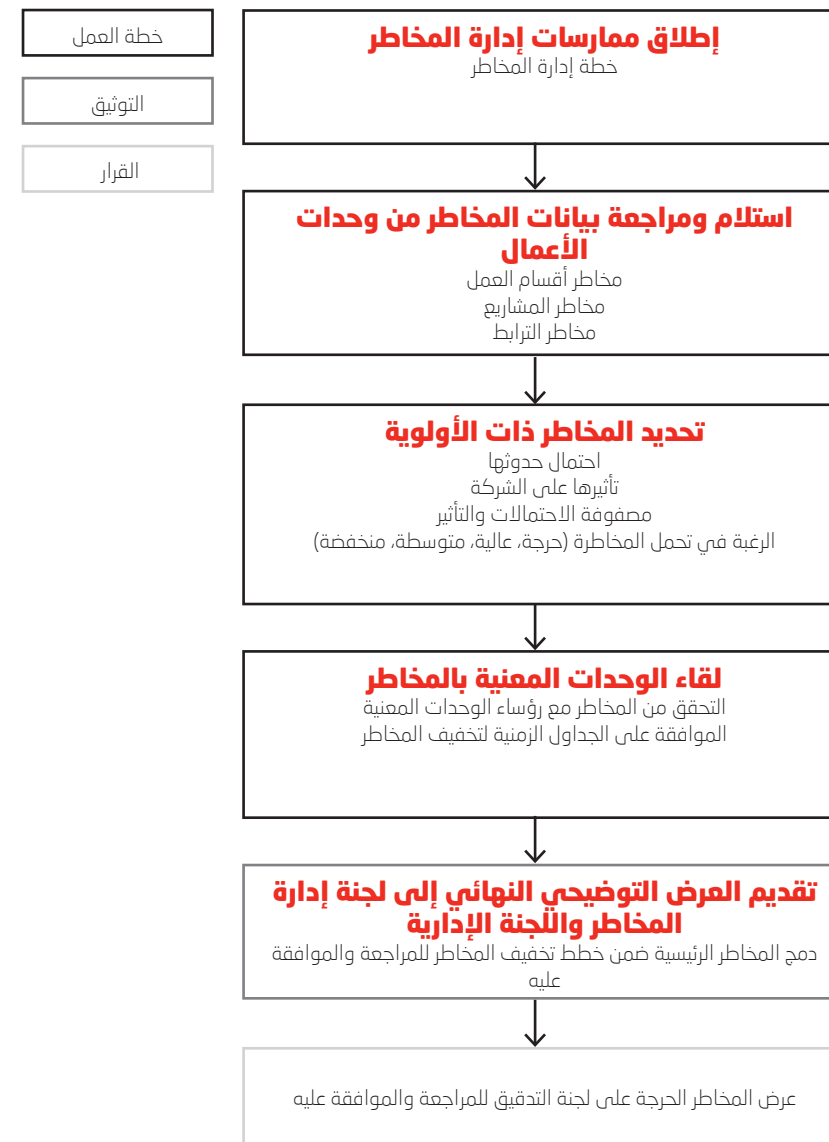
ويتم إجراء مراجعات شاملة منتظمة لأفضل الممارسات والمعايير مقابل الشركات الأخرى التي تتبنى ممارسات قوية لإدارة المخاطر المؤسسية.

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 ردها 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 به.

وقد وافق 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. 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 تريداوي" (COSO) لإدارة المخاطر المؤسسية مع تبني بعض الإضافات بما يتناسب مع نموذج أعمالها.

يتم تصنيف المخاطر ضمن أربع فئات:

- الاستراتيجية:** المخاطر عالية المستوى ذات التأثير المباشر على الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء والاستخدام الفعال للموارد.
- المالية:** المخاطر ذات التأثير على أرباح الشركة وتدفعاتها النقدية.
- الإبلاغ والامتثال:** المخاطر المرتبطة بموثوقية 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. وتحرس الوحدات المعنية بالمخاطر على التواصل المستمر مع فريق إدارة المخاطر المؤسسية وتقديم تقارير دورية إلى اللجان المختلفة.

ويوضح المخطط أدناه آلية تقديم التقارير الدورية حسب التسلسل الهرمي لمستويات المخاطر:

المستوى C المخاطر الحرجة

إبلاغ لجنة التدقيق

المستوى B المخاطر عالية المستوى والدرجة

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

Top-down

نهج تفصيلي في رصد المخاطر وتقييمها وتخفيف حدتها ومراقبتها على مستوى الشركة

لجان من ثلاثة مستويات

لجنة إدارة المخاطر

- 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
- تطوير إطار عمل إدارة المخاطر
- تقييم المخاطر الحالية وخطط تخفيف المخاطر المقترحة
- مراقبة المخاطر المقترحة
- المساهمة في تحديد المخاطر الرئيسية والناشئة
- تقديم معايير المراقبة الداخلية واعتمادها. ضمن تنفيذ خطط المعالجة الخاصة برفع الكفاءة التشغيلية
- تقديم التوصيات المطلوبة للجنة

لجنة التدقيق

- تقييم المخاطر الحرجة
- مراقبة مدى الكفاءة الفعالة للجنة إدارة المخاطر
- تقديم أبرز النتائج أمام مجلس الإدارة، في إطار التقرير السنوي للشركة

Bottom-up

نهج شمولي في رصد المخاطر وتقييمها وتخفيف حدتها ومراقبتها على وحدات الأعمال ومستوى التشغيلي

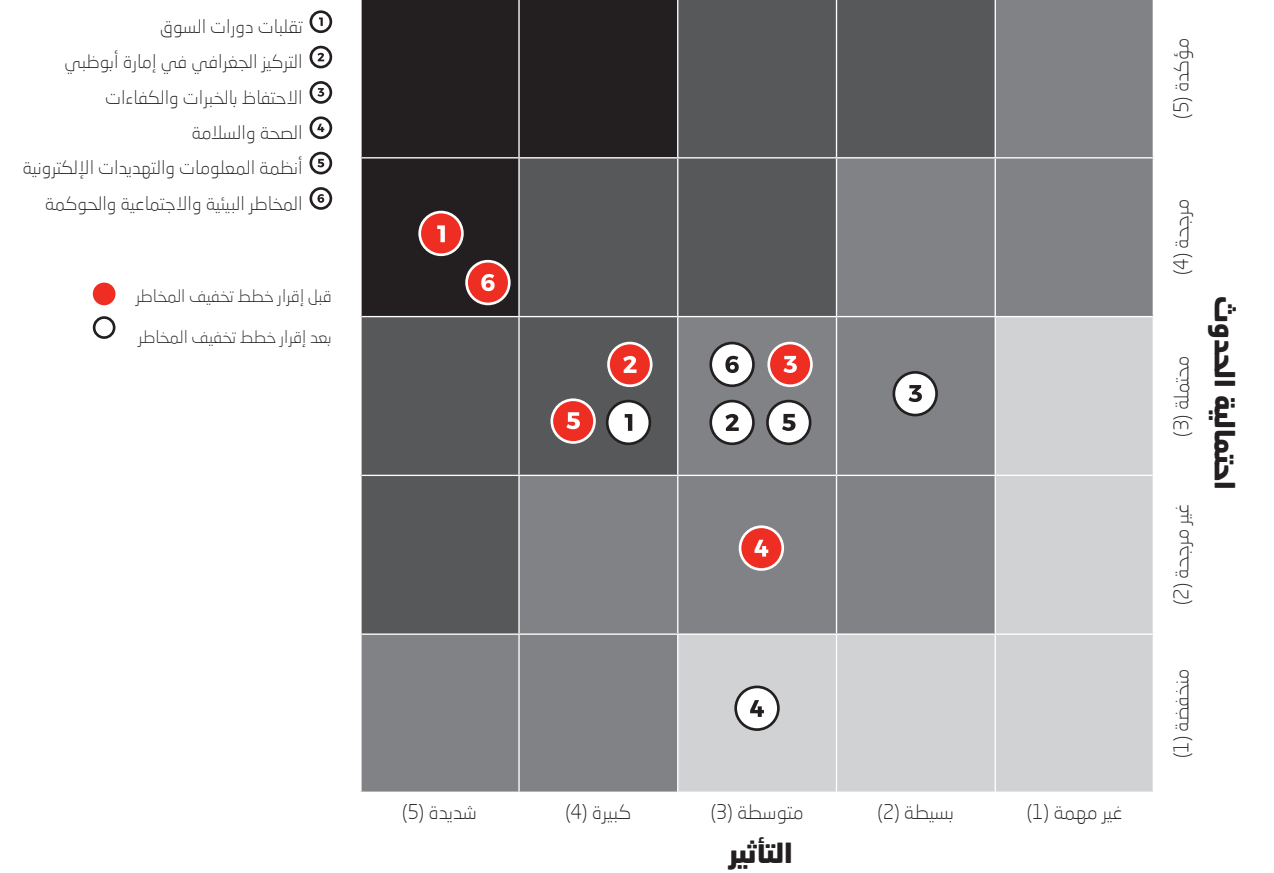
مسؤولية إدارة المخاطر

وحدات الأعمال والمسؤولين عن إدارة المخاطر

- تحديد المخاطر وتقييمها
- مراقبة المخاطر
- تنفيذ خطط فعالة ناجحة في خفيف حدة المخاطر

المخاطر الرئيسية

مخطط الخطورة



تأثيرات الدوحة

المخاطر

تحليل المخاطر

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.

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.
- تنويع 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 المستدام وإعادة توزيعها 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 تحقيق 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

- التركيز الجغرافي للعمليات 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 امة على استثمارات مساهمينا.

المخاطر التشغيلية: المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء وكفاءة استخدام للموارد.

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 مستثمريها
- تسعى "الدار" بفاعلية نحو التوسع الجغرافي.

المخاطر الرئيسية (تتمة)

المخاطر	تحليل المخاطر	إدارة المخاطر ومعالجتها
3. الاحتفاظ بالخبرات والكفاءات <p>لا تغيير</p>	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على استقطاب واستبقاء الموظفين الموهوبين ذوي المهارات والخبرات المناسبة. <p>العواقب</p> <ul style="list-style-type: none"> تأثير سلبي محتمل على قدرة الشركة على تنفيذ خطط أعمالها وتحقيق مستهدفاتها. 	<p>تشمل استراتيجية الموظفين والأداء وخطة إدارة المخاطر ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 2021 - 2020.
4. الصحة والسلامة <p>لا تغيير</p>	<ul style="list-style-type: none"> حوادث خطيرة على مستوى الصحة والسلامة المهنية. <p>العواقب</p> <ul style="list-style-type: none"> تأثير محتمل على رؤية الشركة وعلامتها التجارية محلياً ودولياً مع التبعات المالية الناتجة عن التأخير في تسليم المشروعات والقضايا المدنية والغرامات. 	<p>تتبنى الشركة استراتيجية متكاملة وشاملة على مستوى الصحة والسلامة، بما في ذلك خطة تنفيذية، تشمل ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> تطبيق الدار للمشاريع نظاماً شاملاً لإدارة الصحة والسلامة المهنية في جميع مشاريعها كما تطبق خططاً محددة للصحة والسلامة المهنية/ ممارسات حماية البيئة والصحة والسلامة حسب كل مشروع. تشجيع استشارتي إدارة المشاريع، والمستشارين، والمقاولين الرئيسيين على التسجيل للحصول على اعتماد "مركز أبوظبي للصحة والسلامة 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 التنفيذ 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 تحديث ونشر المتطلبات التنظيمية وقواعد منظومة إدارة الصحة والسلامة المهنية/البيئة والصحة، والاحتفاظ بسجل للائمتال القانوني، ونشر تنبيه مستوى الصحة والسلامة وخطة الوقاية من "كوفيد - 19" ومكافحته.
<p>المخاطر التشغيلية: المخاطر المرتبطة بالأداء والعملاء وكفاءة استخدام الموارد.</p>		

المخاطر

5. أنظمة المعلومات والتهديدات الإلكترونية

لا تغيير

- اكتشاف ثغرات الأنظمة ونقاط ضعف آليات المراقبة من قبل القرصنة 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.

إدارة المخاطر ومعالجتها

- يواصل قسم الائتمال وأمن المعلومات مهامه المتمثلة في تقييم وتعزيز جاهزية قسم تكنولوجيا المعلومات لأي طارئ، ويُعد القسم مسؤولاً عن العديد من المهام، منها على سبيل المثال لا الحصر:
 - تطبيق إطار عمل شامل لسياسات أمن المعلومات للحد من التهديدات الإلكترونية.
 - وتتوافق جميع السياسات وإطار إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات مع إطار التحكم بأهداف تكنولوجيا المعلومات "كوبت" (COBIT)، ومعيار الآيزو لأمن المعلومات (ISO27001)، ومعايير المعهد الوطني للمعايير والتقنية (NIST).
 - تلبية معايير شهادة ISO / IEC 27001 (التي تقرر بوجود أنظمة وعمليات لحماية جميع أصول معلومات الشركة والعملاء) في عام 2017، وكذلك في الربع الأخير من عام 2020.
 - يتم إجراء عمليات المراجعة والتدقيق لمعايير الآيزو ISO 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.
 - استخدام برنامج إدارة الثغرات الأمنية لتحديد نقاط ضعف النظام من منظور القرصنة والتخفيف من تأثيرها.
 - تعزيز ضوابط حماية البريد الإلكتروني من خلال الاستعانة بتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي.
 - تعزيز إطار مصادقة المستخدم عبر تطبيق آلية مصادقة متعددة العوامل ومخصصة بدقة لجهاز المستخدم.
 - متابعة التحسينات الأمنية التي يتم إجراؤها كجزء من تقييم المخاطر للحد من عوامل التهديدات الداخلية والخارجية وسد أي ثغرة أمنية من ناحية الأفراد والعمليات والتكنولوجيا للحفاظ على قوة الوضع الأمني للدار.
 - ضبط الوصول إلى البيانات وجميع أصول المعلومات بشكل صارم بالاستناد إلى مبادئ الحاجة إلى المعرفة والحاجة إلى امتلاك الأدوات اللازمة.
 - تصنيف ووسم المعلومات المتعلقة بجميع المستخدمين عبر تصنيف معلوماتهم / بياناتهم المخزنة في الملفات.
 - التحكم بتقنية منع تسرب البيانات لمنع حوادث تسرب البيانات.
 - نشر طبقة للحماية من التهديدات المتقدمة عند نقاط النهاية ومحيط الشبكات لاكتشاف أي تهديدات إلكترونية والتخفيف منها، وقد تم نشر أدوات محددة لاكتشاف التهديدات الإلكترونية ومكامن الخلل استناداً إلى الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي دون تدخل بشري.
 - تطبيق ضوابط حماية نظام أسماء النطاقات لرصد وحظر والتخفيف من التهديدات التي تستخدم نظام أسماء النطاقات.
 - تطبيق ضوابط حماية أمنية، بما في ذلك ضوابط الحد من فقدان البيانات، لتعزيز الربط بين الأحداث الأمنية وإصدار الإنذارات التنبؤية.
 - مركز عمليات أمنية يعمل على مدار الساعة طيلة أيام الأسبوع لرصد التنبهات الأمنية.
 - تنظيم برنامج تدريبي إلزامي للتوعية الأمنية لموظفي الشركة.
 - تطبيق خطة واستراتيجية للتعافي من مثل هذه الحوادث في حال وقوعها، ومراجعتها بشكل دوري.

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

المخاطر الرئيسية (تتمة)

المخاطر	تحليل المخاطر	إدارة المخاطر ومعالجتها
6. المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة	<ul style="list-style-type: none"> قدرة الدار على الحد من تأثير عملياتها على البيئة بالتوازي مع مضاعفة تأثيرها المجتمعي الإيجابي وتنفيذ عملياتها وفقاً لأعلى معايير الحوكمة. 	<p>يعمل مجلس إدارة الدار وإدارتها التنفيذية على الحد من المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة من خلال وضع معايير الحوكمة الملائمة عبر عمليات المجموعة، وتخصيص المستوى الملائم من الموارد، واتخاذ التدابير الاستباقية اللازمة، وتطوير فهم المجموعة للمخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة:</p> <p>البيئة</p> <ul style="list-style-type: none"> إطلاق خطة لإزالة الكربون بهدف تخفيف تأثير عملياتنا التشغيلية. إطلاق مشروع لإدارة الطاقة على مستوى المحفظة لخفض استهلاك الطاقة بنسبة 20٪ تقريباً عبر 80 من الأصول الفندقية، والتعليمية، والتجارية، والترفيهية، والسكنية، وأصول البيع بالتجزئة. إدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمناخ من خلال توسيع عمليات الإفصاح وفقاً لتوجيهات فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المرتبطة بالمناخ. تنفيذ أول محطة للطاقة الشمسية الهجينة، مما يساهم في تقليل الانبعاثات الناتجة عن استهلاك المكاتب الإشائية للطاقة بنسبة 25٪. <p>الاجتماعية</p> <ul style="list-style-type: none"> قدمت "الدار" دعماً لمندوق الوطن بقيمة 15 مليون درهم ليصل إجمالي الاستثمار فيه إلى 150 مليون درهم. إطلاق برنامج تطوعي في عام 2021 لتنظيف الشواطئ وزراعة أشجار القرم. الاستثمار في سدات الأثر الاجتماعي لهيئة المساهمات المجتمعية "معاً"، والتي تهدف إلى تمكين أصحاب الهمم من اكتساب المهارات اللازمة للتوظيف. تنمية الوعي بالاستدامة من خلال حضور الفعاليات المحلية الرئيسية، ومنها على سبيل المثال جوائز ومندوبي لريادة الأعمال المستدامة 2021. انضمت الدار أيضاً إلى الميثاق العالمي للأمم المتحدة بهدف زيادة مواءمة استراتيجيتها ومبادراتها مع الأجندة العالمية للأمم المتحدة. <p>الحوكمة</p> <ul style="list-style-type: none"> طورت الدار مجالس متخصصة في كل من الدار للتطوير والدار للاستثمار لتطبيق استراتيجية الحوكمة، ومتابعة تحقيق أهدافها، وتعزيز ممارستها عبر وحدات الأعمال. توظيف مدير للاستدامة في شركتي الدار للتطوير والدار للاستثمار. الالتزام بتطوير سجلات محددة للمخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة ووضع المعايير الملائمة لقضاياها وتحديد المساءلة على مستويي الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.