

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر

يُبنى نظام تحديد المخاطر وإدارتها في المراعي إطار إدارة المخاطر للمشاريع الصادر عن لجنة المنظمات الراعية COSO، والموجه لتحقيق أهداف الشركة. يتولى مهام تنفيذ إدارة المخاطر في الشركة فريق عمل من الخبراء والمتخصصين يرافقه مسؤول أول عن إدارة المخاطر في كل مجال من مجالات الأعمال. كما يشرف على تنفيذ هذه المهام فريق الإدارة التنفيذية ولجنة إدارة المخاطر. ويتضمن العنوان الفرعي "تحديد المخاطر وتقييمها"، الذي سيرد لاحقاً، تفاصيل عملية تحديد المخاطر وإدارتها في شركة المراعي.

إدارة الرقابة الداخلية

تضم إدارة الرقابة الداخلية فريق عمل مركزي تدعمه شبكة من المدراء الماليين المحليين الذين يتبعون إدارياً لمدراء وحدات الأعمال، ويتبعون في نهاية التسلسل الإداري لمكتب الرئيس التنفيذي للمالية. ويركز دور مدراء المالية على ضمان تطبيق سياسات الشركة وإجرائها بالصورة المطلوبة، وذلك من خلال ضوابط صارمة. وتتمثل المسؤوليات الأساسية لإدارة الرقابة الداخلية فيما يلي:

- التحقق من تنفيذ إطار عمل الرقابة الداخلية لشركة المراعي
- تحديد (1) الأولويات المتعلقة بالرقابة الداخلية (2) المنهجية المراد استخدامها للتقييم الذاتي، ومن ثم اختبارها وتوثيقها
- إدارة وتحليل (1) مؤشرات الرقابة الداخلية (2) نتائج التقييم وخطط الإجراءات العملية من قبل المدراء الماليين
- دعم المدراء الماليين والإشراف عليهم عبر التنسيق والتواصل والمبادرات التدريبية
- تحديد الفجوات ونقاط الضعف في السياسات والإجراءات الحالية، ورفع التوصية بالتغييرات الواجبة إلى مجموعة السياسات في الشركة

إدارة المراجعة الداخلية

تمتلك المراعي إدارة متكاملة ومستقلة تتولى مسؤولية المراجعة الداخلية وتقديم تقاريرها إلى لجنة المراجعة مباشرة بشأن الأمور الوظيفية كافة. وقد أعدت إدارة المراجعة الداخلية خطة مراجعة قائمة على تقييم المخاطر تخضع لمراجعة لجنة المراجعة وتعتمدها بصفة سنوية. ويجري استعراض جميع الثغرات التي تم تحديدها في أثناء عملية المراجعة أمام الإدارة العليا، ويجري الاتفاق على خطة للتعامل معها ومعالجتها ضمن الجدول الزمني المتوقع. وتتابع إدارة المراجعة الداخلية بصورة مستقلة لضمان معالجة جميع الثغرات كما هو متوقع، ويرفع رئيس إدارة المراجعة الداخلية تقريراً ربع سنوي إلى لجنة المراجعة حول مجمل الأمور الرئيسية، ويقدم إلى اللجنة (وعبرها إلى جميع المساهمين) التعهدات اللازمة بعمليات ذات فعالية لأنظمة الرقابة الداخلية.

إدارة المخاطر وإطار عمل الرقابة الداخلية

تتسجم عملية إدارة المخاطر في شركة المراعي مع المبادئ والمعايير الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية COSO، التي تحدد أفضل الممارسات المتبعة في مجالات أعمال المؤسسات، ويحرص مجلس إدارة المراعي وفريق إدارتها العليا على اعتماد هذه المبادئ عند وضع الاستراتيجية واتخاذ القرارات، وبعدها تقوم الإدارة بتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء ما يكفي من الإجراءات بما يوفر ضمانات معقولة وكافية لتحقيق أهداف الشركة المذكورة أدناه والمبنية وفق إطار عمل COSO، مع ضمان الإبقاء على المخاطر المصاحبة لذلك في الحدود المتفق عليها طوال الوقت. وتدرج عمليات الرقابة الداخلية والمخاطر في المراعي ضمن فئات إطار عمل COSO:

- الاستراتيجية: أن تكون الأهداف العليا للشركة منسجمة مع رسالتها وداعمة لها
- العمليات: استخدام الموارد بفعالية وكفاءة
- التقارير: موثوقية التقارير المالية
- الامتثال: الامتثال لكافة القوانين واللوائح السارية

الأطراف المشاركة في الرقابة الداخلية

الإدارة العليا والرقابة والإشراف

تتولى الإدارة العليا للمراعي مسؤولية نظام الرقابة الداخلية في الشركة، بينما تتولى لجنة المراجعة مسؤولية الإشراف على فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية، وتحقيقاً لهذا الغرض، تعتمد الإدارة العليا بشكل أساسي على المهام المالية وخطوط الدفاع الثانوية الموزعة في مختلف قطاعات الشركة، وعلى عوامل التأكيد، مثل فريق تدقيق الجودة والخطوط الأمامية لإدارة المخاطر وأقسام التقارير التشغيلية (بحسب المواقع، والمناطق، ووحدات الأعمال، و/أو الشركات التابعة).

إدارة الشؤون المالية للشركة

تتولى إدارة الشؤون المالية مسؤولية المهام المالية لشركة المراعي، سواء بشكل مباشر عبر الوظائف المركزية (التخطيط والتحليل المالي، والسياسات المالية والامتثال للقوانين واللوائح، والخزينة والتمويل، والضرائب، والشؤون القانونية للشركة)، أو من خلال الصلات الوظيفية مع المراقبين الماليين في مختلف مواقع الأعمال والمناطق ومجالات الأعمال والشركات التابعة للمجموعة.

وتشمل المسؤولية الإضافية لإدارة المهام المالية بالشركة، والخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، الإشراف المباشر على جوهرية الشركة والقضايا المتعلقة بقواعد الامتثال للنظم والقوانين. يدير الرئيس التنفيذي للمالية اجتماعات اللجنة المالية التنفيذية الشهرية، والتي تضم أقسام الشؤون المالية، بفرعها المؤسسية والمتخصصة، والشؤون القانونية وإدارة نظم الأعمال وعلاقات المساهمين والمستثمرين والخزينة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية في الشركة.

- تعميم واستخدام العمليات التشغيلية ونظام المعلومات الموحد في جميع مواقع تواجد شركة المراعي وشركاتها التابعة
- ربط إطار الرقابة الداخلية ومصفوفة التفويض في شركة المراعي، والتي تجري مراجعتها بصفة دورية لضمان مواكبة أطر الرقابة الداخلية والحوكمة
- شبكة إنترنت داخلية توفر وثائق ومعايير موحدة ووثائق حوكمة تسمح للموظفين ضمن مجتمع المراعي المالي وغير المالي بالاطلاع على آخر المستجدات فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية وأفضل ممارسات الجودة
- توجيهات مكتوبة حول نظام الرقابة الداخلية والتقييم والإصلاحات توزعها إدارة الرقابة الداخلية على أساس ربع سنوي

تحديد المخاطر وتقييمها

تُعرّف شركة المراعي الخطر بأنه "احتمال وقوع حدث من شأنه التأثير على عمليات الشركة التجارية الأساسية وأنشطتها، أو التأثير على قدرتها على الامتثال أو إعداد التقارير أو على الأهداف الاستراتيجية للشركة". ويجري تقييم المخاطر عبر مجموعة من النتائج لحدث ما ومدى احتمالية وقوعه.

نهج المراعي في التعامل مع المخاطر

طوّرت شركة المراعي منهجية خاصة لإدارة أية مخاطر محتملة قد تواجه نشاطها التجاري. وتتفق تلك المنهجية مع المعايير الصناعية المعترف بها ومع أفضل الممارسات، وذلك وفقاً لـ: نموذج مخاطر الأعمال - الإطار الموحد التابع للجنة المنظمات الراعية (COSO)، ومعياري ISO 31000:2018، ومبادئ وتوجيهات إدارة المخاطر.

وتخضع هذه المنهجية لمراجعة منتظمة، ويجري تكيفها حسب الضرورة لضمان تطورها طبقاً لاحتياجات الشركة في مجال الأعمال، ما يمكّن شركة المراعي من إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية، ويدعم تحقيق الأهداف على المدى القصير والطويل.

وينسجم إطار عمل إدارة المخاطر في شركة المراعي مع مكونات نموذج COSO ومع العمليات الواردة وفقاً لمعيار ISO 31000:2018. وتدعم هذه العملية الدورية إدارة المخاطر المؤسسية في شركة المراعي عبر توفير فرص التثقيف والتدريب والرصد والمراجعة والتقييم وعبر تقديم التوجيه اللازم لفرق إدارة الأعمال واستخدام أدوات مساعدة لتسجيل وتحليل المخاطر وإعداد التقارير بشأنها.

الأطراف الأخرى المشاركة في عملية الرقابة الداخلية

إلى جانب الإدارة المالية في شركة المراعي، تتولى الإدارات الآتية مراجعات داخلية منتظمة لضمان فعالية العمليات والامتثال للمعايير القياسية والمرجعية في هذا المجال (ISO 3 9001:2015 - 14001:2015 - 22000:2005 - 27001:2013 - 45001:2018 - FSSC 22000):

- إدارة الجودة، والتنظيم، والصحة، والسلامة، والأمن، والاستدامة
- التصنيع
- الزراعة
- التوزيع، والمبيعات، والخدمات اللوجستية
- أمن المعلومات

عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تتضمن عملية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر خمسة مكونات وثيقة الصلة، وهي:

- بيئة الرقابة
- تحديد المخاطر وتقييمها
- أنشطة الرقابة
- توزيع المعلومات ونشرها
- الرصد المستمر

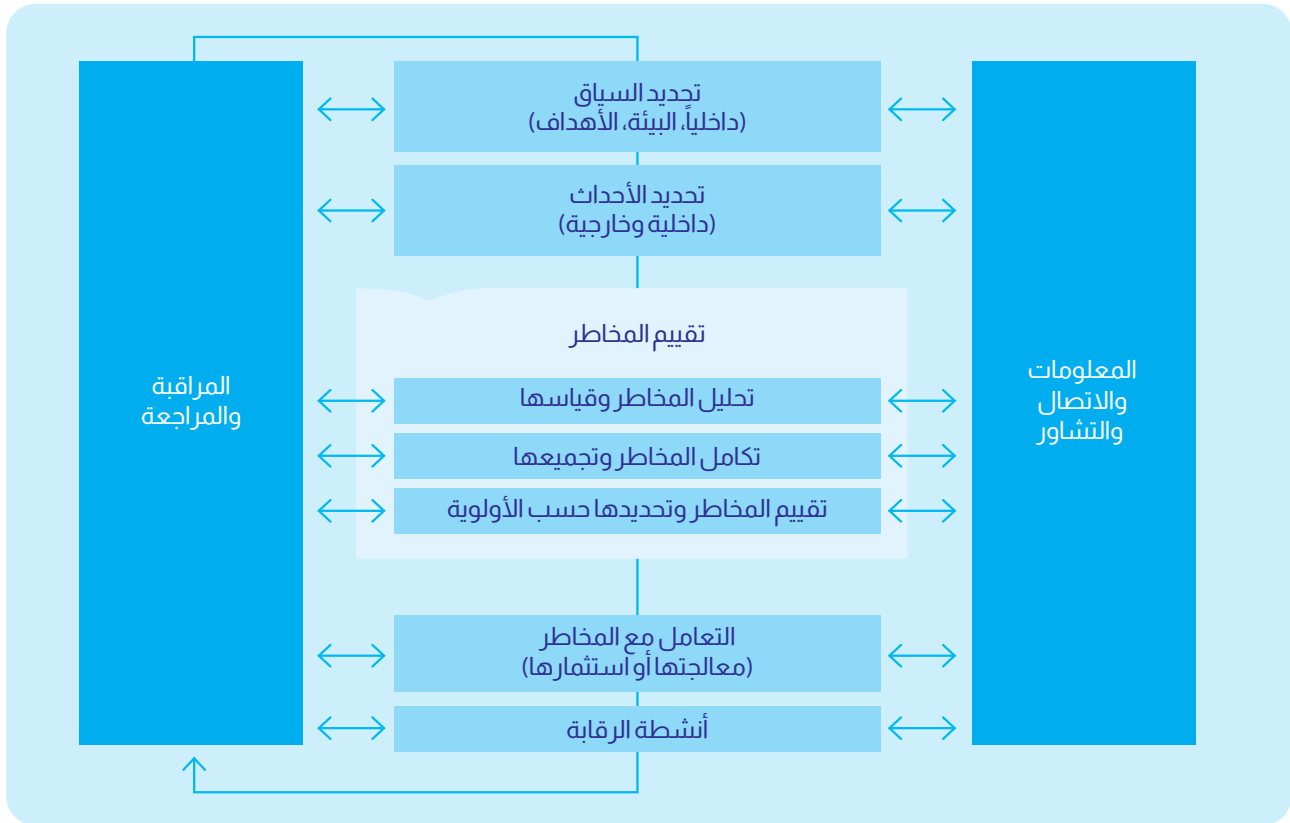
البيئة الرقابية

يتمثل الهدف الرئيسي من البيئة الرقابية في تعريف فريق العمل بمزايا وفوائد الرقابة الداخلية وضرورة تنفيذها. ويشكل هذا الوعي أساساً لجميع العناصر الأخرى التي تقوم عليها الرقابة الداخلية. وترتكز بيئة الرقابة في شركة المراعي على ما يلي:

- مجموعة القيم الأساسية لشركة المراعي، والتي يتم تعميدها داخل الشركة على نطاق واسع
- قوانين حوكمة الشركات الخاصة بشركة المراعي، والتي جرى تحديثها واعتمادها من قبل مجلس الإدارة في ديسمبر عام 2017م
- الموارد البشرية والسياسات الاجتماعية، وبخاصة تلك المتعلقة بتطوير الموظفين وتدريبهم
- توجيهات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية نحو تحقيق التطوير المتواصل في الإجراءات التشغيلية كافة
- توحيد عمليات التشغيل في شركة المراعي واستخدام نظام معلومات متكامل موحد لغالبية الوظائف وبصورة منتظمة

تماشياً مع
ISO
31000:2018

عملية إدارة المخاطر في شركة المراعي



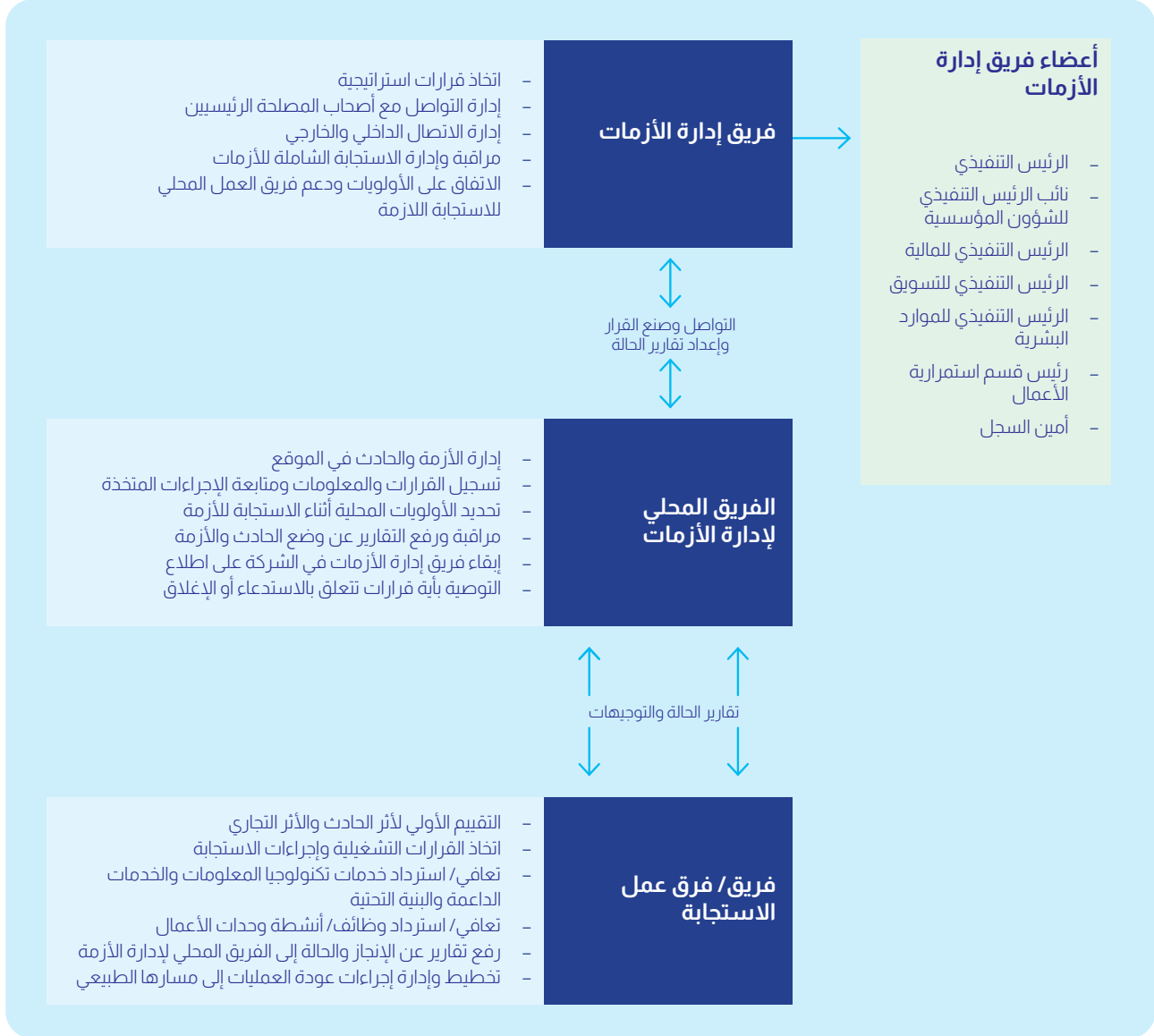
نموذج إدارة المخاطر

انسجماً مع أفضل الممارسات المعتمدة في القطاع، تطبق شركة المراعي نموذجاً قائماً على ثلاثة خطوط دفاع لضمان ترسيخ مبدأ المساءلة داخل الشركة في مجال الحوكمة والإدارة وإعداد ورفع التقارير حول المخاطر والبيئة الرقابية.

خط الدفاع الثالث	خط الدفاع الثاني	خط الدفاع الأول
	مجلس إدارة شركة المراعي	
لجنة إدارة المخاطر لجنة المراجعة		مستوى مجلس الإدارة
رئيس المراجعة الداخلية	اللجنة التنفيذية لإدارة المخاطر إدارة الامتثال وأخلاقيات العمل	مستوى الإدارة التنفيذية
إدارة المراجعة الداخلية	الجودة والإدارة التنظيمية والسلامة إدارة المخاطر المؤسسية إدارة الامتثال وأخلاقيات العمل	الفرق الإدارية مستوى الإدارة

هيكلية إدارة الأزمات بشركة المراعي

طوّرت شركة المراعي بروتوكولاً خاصاً لإدارة الحوادث والأزمات، وهو بروتوكول يتم تفعيله في حالات الحوادث غير المعتادة، وحوالات عدم الاستقرار التي تهدد الأهداف الاستراتيجية للشركة أو سمعتها أو استمراريتها. ويستند النهج المتبع في مثل هذه الحالات على معايير القطاع وأفضل الممارسات المعتمدة فيه. ويشمل البروتوكول نظام استجابة من ثلاثة مستويات لضمان سرعة اتخاذ القرارات والاستجابة.



رصد المخاطر

يخضع سجل المراعي لمخاطر الأعمال للمراجعة الدورية على أساس ربع سنوي من قبل الخط الأول لإدارة المخاطر ونائب الرئيس التنفيذي في كل وحدة أعمال. ويتم بعد ذلك تجميع السجل ومراجعته من قبل دائرة إدارة المخاطر المؤسسية في المقر الرئيسي للشركة. وتعرض هذه الإدارة على الرئيس التنفيذي والمدير المالي وجميع المديرين التنفيذيين أهم المخاطر التي تواجهها شركة المراعي، لتتم مراجعة وتقييم خارطة أبرز المخاطر، وخطط تخفيف المخاطر. وبشكل هذا العمل أساس التقرير الذي يتم رفعه إلى لجنّة المراجعة وإدارة المخاطر في الشركة.

رصد وتحليل العناصر الأخرى المتعلقة بتحديد المخاطر

تُسهّم جميع الإجراءات المعمول بها في شركة المراعي في تحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها، ومن هذه الإجراءات الرصد التنافسي، والتدريب، وتجنب المخاطر والحماية ضدها، بالإضافة إلى مبادرات الإدارات المتخصصة مثل إدارة الجودة والصحة والسلامة والأمن وإدارة أمن المعلومات.

وتساعد إدارة الجودة والصحة والسلامة والأمن في تحديد التهديدات التي قد تواجه موظفي وأصول شركة المراعي. أما قسم استمرارية الأعمال فيعمل على توظيف المعلومات المتوافرة في خارطة المخاطر لتحديد الأزمات المحتملة وإعداد التدابير اللازمة في كافة الحالات.

أنشطة الرقابة

تهدف أنشطة الرقابة إلى تطبيق المعايير والإجراءات والتوصيات التي تساهم في تنفيذ السياسات المالية. وتطبق جميع أقسام الأعمال عملية تقييم ذاتي ربع سنوية، وتقوم بإرسال نتائجها إلى إدارة الرقابة الداخلية التي تتولى تحليل النتائج وإرسال الملخصات بشأنها إلى الجهات ذات العلاقة. تقوم الجهات الخاضعة لإشراف إدارة الرقابة الداخلية بعد ذلك بإعداد الخطط العملية الملائمة، بهدف إتاحة المجال للتطوير المستمر. ويتم تنفيذ المراجعات الداخلية بهدف التحقق من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في هذا الشأن. وعلاوة على ما سبق، تتولى اللجنة الإدارية في الهيئة ذات العلاقة بالإشراف على أداء ونتائج كل وحدة تشغيلية في مجال الرقابة الداخلية، بشكل دوري ومنظم.

نقل المعلومات

يتم في هذا الإطار تحديد المعلومات الملائمة وجمعها وتصنيفها كمياً ثم نشرها ضمن إطار زمني يتيح لكل شخص معني أداء مسؤولياته. وتعتمد شركة المراعي لتحقيق هذه الغاية على:

- نظامها المؤسسي ونظام المعلومات فيها، والذي يسهل توصيل ومشاركة المعلومات اللازمة لعملية صنع القرار.
- جلسات التدريب الموجهة لشبكة مسؤولي الرقابة الداخلية، والتي تشمل ورش العمل وندوات مشاركة المعلومات.

كما تستخدم شركة المراعي موقعاً على شبكتها الداخلية ومجموعة من أنظمة قواعد البيانات للتوثيق، بما يتيح مشاركة المعلومات ضمن الشركة. ولا تقتصر هذه المعلومات على البيانات المالية، بل تشمل أيضاً معلومات تلبية احتياجات الدوائر التشغيلية والإدارية المختلفة. وقد حرصت شركة المراعي منذ عام 2011م على توظيف منصات التواصل الاجتماعي لمساعدتها في نشر المعلومات وتطوير التواصل وتعزيز مشاركة الخبرات.

الرصد المستمر

تتولى إدارة الرقابة الداخلية ضمان فعالية أداء نظام الرقابة الداخلية، حيث تقوم بشكل دوري بمراجعة هيكل الرقابة القائم وتحديثه وإعداد التقارير بشأنه. وبالإضافة إلى ذلك، يتمكّن مديرو التمويل المؤسسي وتمويل المشاريع من الحصول على التأكيدات والضمانات اللازمة من خلال مستويات المراجعة والرصد العديدة.