

إدارة المخاطر

إدارة المخاطر وإطار عمل الرقابة الداخلية

تتسجم عملية إدارة المخاطر في شركة المراعي مع المبادئ والمعايير الصادرة عن لجنة المنظمات الراعية (COSO)، التي تُحدد أفضل الممارسات المُتبعة 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.

وتندرج عمليات الرقابة الداخلية والمخاطر في المراعي ضمن فئات إطار عمل (COSO):

- الاستراتيجية: أن تكون الأهداف العليا للشركة منسجمة مع رسالتها وداعمٌ 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 والمهام المختلفة لخط الدفاع الثاني الموزعة في مختلف قطاعات الشركة، وعلى عوامل التأكد، مثل فريق تدقيق الجودة، والخطوط الأمامية لإدارة المخاطر، وأقسام التقارير التشغيلية (بحسب المواقع والمناطق، ووحدات الأعمال، وأو الشركات التابعة).

إدارة الشؤون المالية للشركة

تتولى إدارة الشؤون المالية مسؤولية المهام المالية للشركة 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 القضايا المتعلقة بقواعد الامتثال للنظم والقوانين، ويدير المدير المالي 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.

إدارة المخاطر

يبنى نظام تحديد المخاطر وإدارتها في المراعي إطار إدارة المخاطر للمشاريع الصادر عن لجنة المنظمات الراعية (COSO)، والموجه لتحقيق أهداف الشركة. وينولى مهام تنفيذ إدارة المخاطر في الشركة فريق عمل من الخبراء والمتخصصين يرافقه مسؤول أول عن إدارة المخاطر في كل مجال من مجالات الأعمال. كما يُشرف 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 مركزياً تدعمه شبكة من المدراء الماليين المحليين الذين يتبعون إدارياً لمدراء وحدات الأعمال، ويتبعون في نهاية التسلسل الإداري لمكتب المدير المالي.

ويركز دور مدراء المالية على ضمان تطبيق سياسات الشركة وإجراءاتها 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. وتعد 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 مجلس الإدارة وجميع المساهمين) التعهدات اللازمة بعمليات ذات فعالية لأنظمة الرقابة الداخلية.

عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

تتضمن عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ستة مكونات وثيقة الصلة، وهي:

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

• إدارة الجودة، والتنظيم، والصحة،

والسلامة، والأمن، والاستدامة

• التصنيع

• الزراعة

• توزيع المبيعات، والخدمات اللوجستية

• أمن المعلومات

• إدارة المخاطر المؤسسية

• استمرارية الأعمال

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: 9001:2015 - 14001:2015 - 22000:2005) - 27001:2013 - 45001:2018 - 31000:2018 - FSSC 22000 (22301:2019).

نموذج إدارة المخاطر

انسجاماً مع أفضل الممارسات المعتمدة في القطاع، تُطبق 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 إدارة المراجعة		مستوى مجلس الإدارة
رئيس لجنة المراجعة الداخلية	اللجنة التنفيذية لإدارة المخاطر إدارة الامتثال وأخلاقيات العمل	مستوى الإدارة التنفيذية
رئيس إدارة المراجعة الداخلية	الجودة والإدارة التظيمية والسلامة إدارة المخاطر المؤسسية إدارة الامتثال وأخلاقيات العمل	الفرق الإدارية مستوى الإدارة

- الموارد البشرية والسياسات الاجتماعية، خاصة تلك المتعلقة بتطوير الموظفين وتدريبهم.
- توجيهات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية نحو تحقيق التطوير المتواصل في الإجراءات التشغيلية كافة.

- مجموعة القيم الأساسية لشركة المراعي، والتي يتم تعميقها داخل الشركة على نطاق واسع.
- قوانين حوكمة الشركات الخاصة بشركة المراعي، والتي جرى تحديثها واعتمادها من قبل مجلس الإدارة.

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:

وتخضع هذه المنهجية لمراجعة منتظمة، ويجري تكييفها حسب الضرورة لضمان تطورها طبقاً لاحتياجات الشركة في مجال الأعمال، ما يُمكن 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 وغير تقديم التوجيه اللازم لفرق إدارة الأعمال واستخدام أدوات مساعدة لتسجيل وتحليل المخاطر وإعداد التقارير بشأنها.

تحديد المخاطر وتقييمها

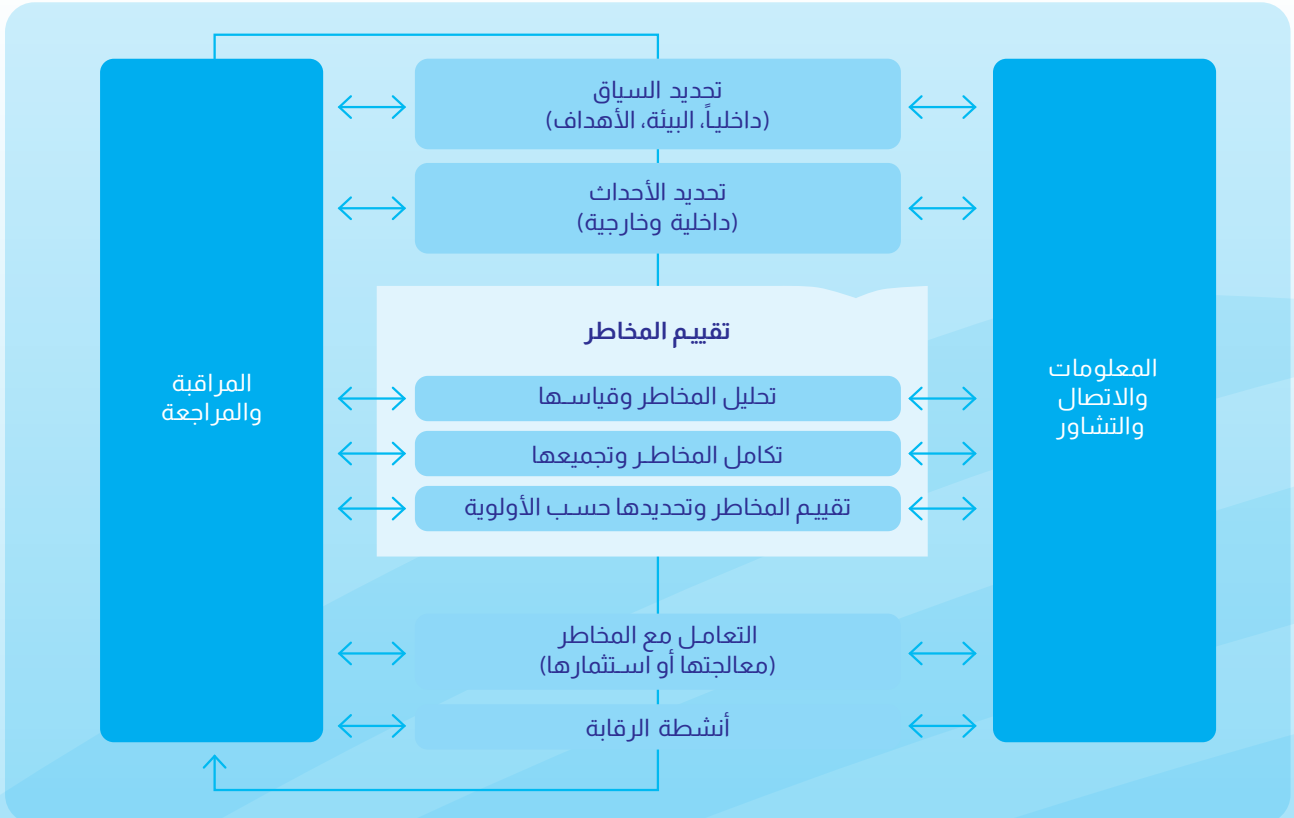
تُعزّف شركة المراعي الخطر بأنه "احتمال وقوع حدث من شأنه التأثير على عمليات الشركة التجارية الأساسية وأنشطتها، أو التأثير على قدرتها على الامتثال أو إعداد التقارير أو على الأهداف الاستراتيجية للشركة". ويجري تقييم المخاطر عبر مجموعة من النتائج لحدث ما ومدى احتمالية وقوعه.

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) ومعيار ISO 31000:2018، ومبادئ وتوجيهات إدارة المخاطر.

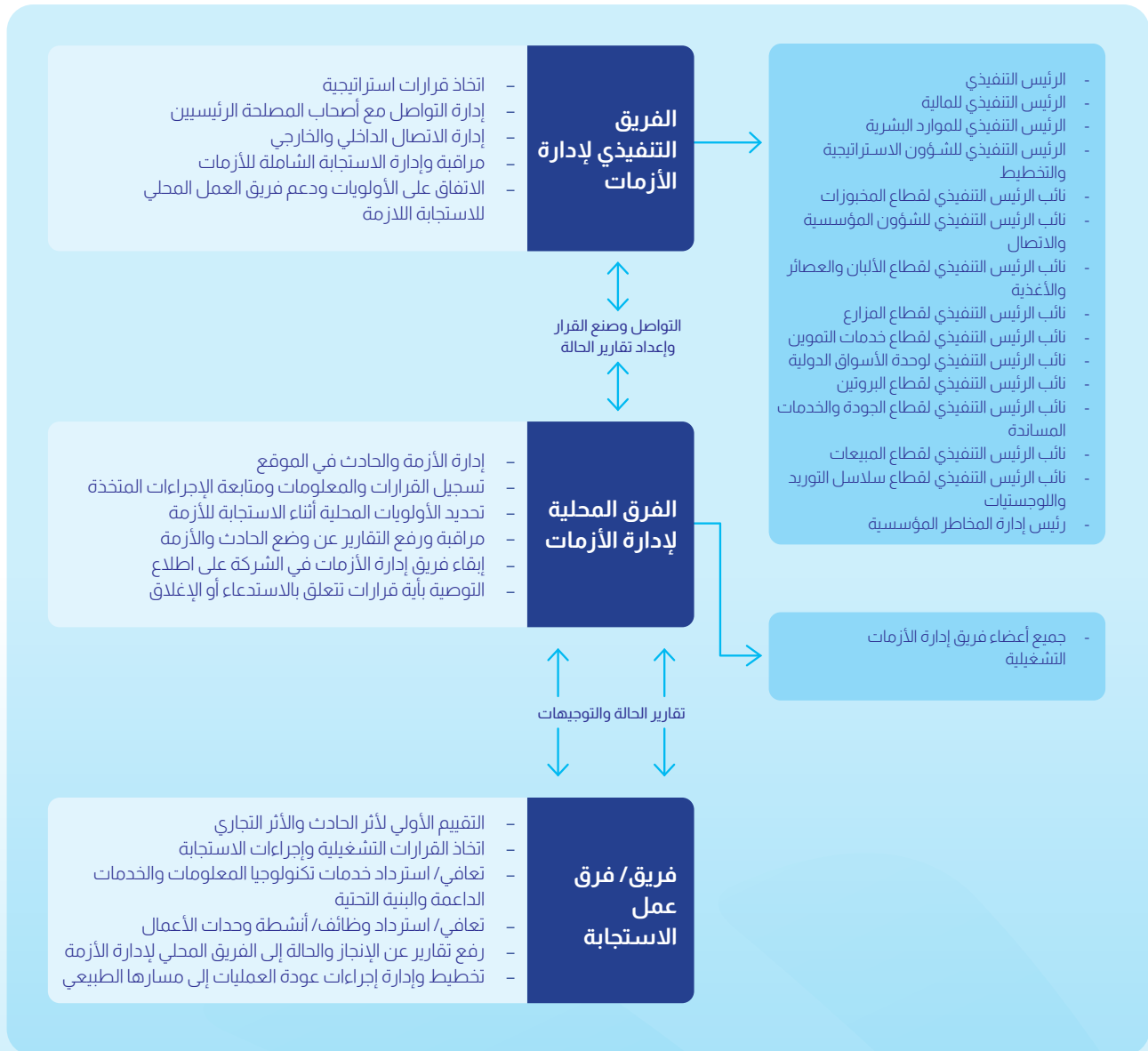
- توحيد عمليات التشغيل في شركة المراعي واستخدام نظام معلومات متكامل موحد لغالبية الوظائف وبصورة منتظمة.
- تعميم واستخدام العمليات التشغيلية ونظام المعلومات الموحد في جميع مواقع تواجد شركة المراعي وشركاتها التابعة.
- ربط إطار الرقابة الداخلية ومصفوفة التفويض على مستوى شركة المراعي، والتي تجري مراجعتها بصفة دورية لضمان مواكبة أطر الرقابة الداخلية والحوكمة.
- شبكة إنترانت داخلية توفر وثائق معايير 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.

عملية إدارة المخاطر في شركة المراعي (ISO 31000:2018)



هيكل إدارة الأزمات بشركة المراعي

طوّرت شركة المراعي بروتوكولاً خاصاً لإدارة الحوادث والأزمات، وهو بروتوكول يتم تفعيله في حالات الحوادث غير المعتادة، وحالات عدم الاستقرار التي تهدد الأهداف الاستراتيجية للشركة أو سمعتها أو استمراريتها. ويستند النهج المُتبّع 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 المدراء 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 لجنة المراجعة وإدارة المخاطر في الشركة.

رصد وتحليل العناصر الأخرى المتعلقة بتحديد المخاطر

تُسهم 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 والتنظيم والصحة والسلامة والأمن، واستمرارية الأعمال، وأمن المعلومات.

وتساعد إدارة الجودة والتنظيم 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.

تعزيز إدارة المخاطر

تولي المراعي اهتماماً بالغاً بتعزيز إدارة المخاطر، وضمن هذا التوجه، تعتمد الشركة "مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر" (KRIs) كأداة فاعلة لضمان كفاءة خطط إدارة المخاطر وفعالية آلية الاستجابة لها.

وتُشكل هذه المؤشرات مقاييس دقيقة ترصد الإشارات المبكرة لتأثير المخاطر في مختلف قطاعات الشركة. وتُتيح مراقبة التغيرات في مستويات تأثير المخاطر،

أنشطة الرقابة

تهدف أنشطة الرقابة إلى تطبيق المعايير والإجراءات والتوصيات التي تُساهم 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. كما 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.

من خلال هذه المؤشرات، إمكانية التنبؤ بالمخاطر والإبلاغ عنها، ومن ثم تجنب وقوع الأزمات والاستجابة لها بشكل فوري وفعال. وتتمثل أبرز فوائد تحديد ورصد مؤشرات الأداء الرئيسية للمخاطر فيما يلي:

- تبني نهج استباقي أكثر قوة وفعالية في إدارة المخاطر.
- توفير بيانات شاملة لإجراء تحليل متعمق لوقائع المخاطر، مما يُساهم في تطوير آليات الاستجابة للمخاطر وتحسين إدارتها.
- إتاحة توثيق منهجي وتحليل دقيق للتوجهات العامة.
- تعزيز فرص تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- دعم التطوير المستمر لإدارة وحوكمة المخاطر.



الرصد المستمر

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

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 تلي 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.

نقل المعلومات

يتم في هذا الإطار تحديد المعلومات الملائمة وجمعها وتصنيفها كمياً، ثم نشرها ضمن إطار زمني يُتيح 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 وإدارة المخاطر، والتي تشمل ورش العمل وندوات مشاركة المعلومات.

