إدارة المخاطر المؤسسية

تعتمد مجموعة تداول السعودية على اتباع نظام ونهج متين وشامل لإدارة المخاطر المؤسسية صُمّم لحماية المجموعة وأصولها ومنفعة أصحاب المصلحة.

تماشيًا مع نموذج وإطار وثقافة الحوكمة في المجموعة، تقع مسؤولية تحديد أي مخاطر محتملة على كل فرد من منسوبيها من خلال التعاون فيما بينهم ووضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر والتخفيف من تأثيرها بما يضمن قدرة المجموعة على تنفيذ استراتيجيتها بنجاح، وخلق قيمة مستدامة لأصحاب المصلحة.

تعمل المجموعة في بيئة معقدة تعرضها لمخاطر عديدة، مثل المخاطر التشغيلية، والمخاطر التقنية، والمخاطر المؤسسية، والمخاطر المالية، ومخاطر استمرارية الأعمال، ومخاطر أمن المعلومات، ومخاطر بيئة الأعمال. وللتخفيف من تأثير هذه المخاطر، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية في المجموعة بتنفيذ سياسة وإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال تحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر والإبلاغ عنها.

تقدم إدارة المخاطر المؤسسية الدعم اللازم للمجموعة من خلال إجراء وتنفيذ عملية التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط المتعلقة بها، وذلك بهدف تحديد المخاطر الرئيسية ووضع خطط المعالجة المناسبة حسب نوع المخاطر، بالإضافة إلى وجود آلية متابعة دورية لضمان تنفيذ خطط المعالجة وتحسينها عند الضرورة.

يتم رفع تقرير المخاطر الرئيسية بشكل منتظم إلى الإدارة التنفيذية ولجنة الحوكمة والمخاطر والالتزام التابعة لمجلس إدارة المجموعة، والمعنية بالإشراف على هذه المخاطر ومراقبتها مع مراعاة مستويات تقبل وتحمل المخاطر للمجموعة. ويتم ضمان ومراجعة المخاطر من قبل الإدارة العامة للمراجعة الداخلية وفقًا للخطة المتبعة لذلك، من خلال إجراء عمليات التدقيق القائمة على أساس المخاطر المترتبة على عمليات المجموعة وخدماتها. بالإضافة إلى ذلك، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بتنفيذ عمليات تقييم مخاطر إضافية مثل تقييم مخاطر المشاريع، وتقييم مؤشرات المخاطر الرئيسية، وتقييم الحوادث وحالات الخسائر الناتجة منها.

إطار وحوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

يقدم إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية للمجموعة منهجية مناسبة لتنفيذ عملية إدارة المخاطر، والتي تشتمل على تحديد وقياس المخاطر ووضع خطط المعالجة المناسبة للتعامل معها، والحد من احتمالية حدوثها وتخفيف الأثر المترتب عنها.

استراتيجية إدارة المخاطر

تساهم استراتيجية إدارة المخاطر في تحقيق اتساق وتكامل فعّال بين جهود إدارة المخاطر و أهداف المجموعة، حيث تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز قدرة المجموعة على التعامل مع حالات عدم اليقين وتحقيق النجاح المستدام.

حوكمة المخاطر

تطبق المجموعة نموذج الخطوط الثلاثة الذي يهدف إلى تحديد الهياكل والعمليات والمسؤوليات لتسهيل حوكمة إدارة المخاطر بطريقة فعالة.

ثقافة المخاطر

ثقافة المخاطر هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم الخاصة بالمخاطر، والتي يتم مشاركتها مع موظفي المجموعة.

عملية إدارة المخاطر

تتضمن عملية إدارة المخاطر على تحديد المخاطر وقياسها ومعالجتها ومراقبتها بشكل مستمر وإعداد التقارير الخاصة بها، حيث يتم استخدام أدوات وتقنيات مختلفة تساعد في استكمال عملية إدارة المخاطر. ويعد سجل المخاطر بمثابة الناتج النهائي لعملية إدارة المخاطر، حيث يضم كافة المعلومات المتعلقة بالمخاطر وسبل معالجتها.

نطاق المخاطر

يُقسّم نطاق المخاطر للمجموعة كافة المخاطر إلى سبع فئات رئيسية؛ وهي: المخاطر التشغيلية، المخاطر التكنولوجية، المخاطر المؤسسية، المخاطر المالية، مخاطر أمن المعلومات، مخاطر استمرارية الأعمال، ومخاطر بيئة الأعمال.

تقبل وتحمل المخاطر

تساهم مستويات تقبل وتحمل المخاطر في قدرة المجموعة على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يتم تحديد مستويات تقبل وتحمل المخاطر بناء على توجهات المجموعة وأهدافها وثقافتها وبيئتها الخارجية.

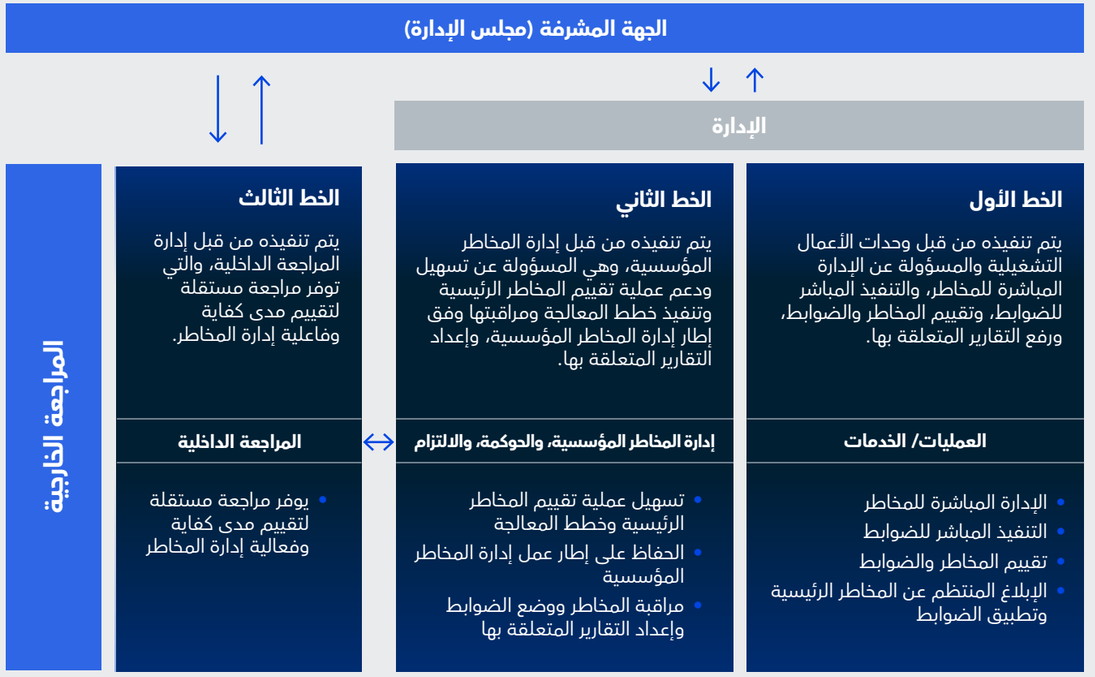
سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المؤسسية

توفر هذه السياسات والإجراءات إطارًا منظمًا لتحديد المخاطر على مستوى المجموعة وتقييمها ومراقبتها والسيطرة عليها.

إدارة المخاطر المؤسسية (تتمة)

نموذج الخطوط الثلاثة

تطبق المجموعة نموذج الخطوط الثلاثة تحت إشراف ومراقبة مجلس إدارة المجموعة.



إدارة المخاطر المؤسسية

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر المؤسسية في إدارة الأنشطة المطلوبة لتحديد وتقييم المخاطر وترتيبها حسب الأولوية، والتي قد تؤثر على الخدمات والأصول والبنية التحتية والمرونة للمجموعة وقدرتها على تنفيذ استراتيجيتها، وذلك من خلال تطوير واتباع نهج استباقي شامل ومنظّم يتماشى مع أهداف المجموعة ومبادراتها على المدى البعيد.

تتولى إدارة المخاطر المؤسسية المهام التالية:

- تطوير وتطبيق سياسات وإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية الذي يحدد المبادئ والإجراءات والمسؤوليات لإدارة المخاطر على مستوى المجموعة، بما في ذلك تصنيف فئات المخاطر وتحديد النهج العام لإدارتها.
- العمل والتعاون مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة لتحديد مستويات تقبل المجموعة وتحمّلها للمخاطر، وبالتالي وضع مبادئ توجيهية لضمان إدارة المخاطر ضمن الحدود المقبولة وبما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمجموعة.
- إجراء تقييمات شاملة للمخاطر لتحديد وتقييم المخاطر الرئيسية على مستوى المجموعة. وتقوم الإدارة بتنفيذ منهجيات تقييم المخاطر، بما فيها التحليل النوعي والكمي، بغرض تحديد الآثار المحتملة واحتمالية حدوث المخاطر، حيث تساعد هذه التقييمات في تحديد وترتيب أولويات المخاطر وتوزيع الموارد بشكل فعال.

- وضع مؤشرات المخاطر الرئيسية ومراقبتها، وهي عبارة عن مؤشرات قابلة للقياس توفر إشارات تحذيرية مبكرة واستباقية للمخاطر المحتملة. تحدد الإدارة مؤشرات المخاطر الرئيسية المرتبطة بمختلف فئات المخاطر، وتعتمد أنظمة وآلية مراقبة لتتبع حالة هذه المؤشرات وإعداد التقارير بشأنها، حيث تسهم المراقبة في تحديد المخاطر الناشئة وتحفيز الاستجابة المناسبة لها.
- التعاون مع مدراء المشاريع ومختلف أصحاب المصلحة لإجراء عملية تقييم المخاطر لبرامج ومشاريع ومبادرات المجموعة، حيث تقوم الإدارة بتحديد وتقييم المخاطر الخاصة بكل مشروع، مع مراعاة بعض العوامل مثل نطاق المشروع وأهدافه والجداول الزمنية وتخصيص الموارد. كما تقدم الإدارة توجيهات وإرشادات لاتباع استراتيجيات تخفيف آثار المخاطر بما يضمن إدارة مخاطر المشروع على النحو اللازم والمناسب ضمن إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية للمجموعة.
- تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر على مستوى المجموعة من خلال تطوير وتقديم برامج تدريبية لتثقيف وتوعية الموظفين بالمفاهيم المتعلقة بالمخاطر. وتُشجع الإدارة على دمج اعتبارات المخاطر في عملية اتخاذ القرار وتحث على التواصل المفتوح بشأن المخاطر على كافة مستويات المجموعة.
- إعداد وتقديم تقارير منتظمة عن المخاطر إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بحيث توفر هذه التقارير لمحة عامة عن المخاطر وتركز على أبرزها، كما تقوم الإدارة بتقييم فعالية الخطط المتبعة للحد من تلك المخاطر. ويساهم التواصل الفعال بشأن المعلومات المتعلقة بالمخاطر في تمكين أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات كافية وبطريقة مدروسة والقيام بالإجراءات المناسبة.

تقييم المخاطر والحد منها

منهجية تقييم المخاطر

تتمثل أهم عناصر منهجية تقييم المخاطر في تقييم الأثر والاحتمالية ودرجة المخاطر كما هو موضح أدناه.

تقييم الأثر هو عملية تقييم احتمالات وتبعات المخاطر حال حدوثها. يتم تصنيف تأثير المخاطر بناءً على التصنيف لأعلى تأثير متوقع سواءً كان الأثر ماليًا أو استراتيجيًا أو قانونيًا أو مرتبطًا بالعملاء أو مرتبطًا بسمعة المؤسسة.

تقييم الاحتمالية هو عملية تقييم مدى احتمالية حدوث المخاطر والتي قد تؤثر على المجموعة قبل النظر في فعالية الضوابط.

يتم حساب **درجة المخاطر** من خلال ضرب تصنيف الاحتمالية بتصنيف الأثر لكل من تلك المخاطر. حيث تمثل "درجة المخاطر" المخاطر المتأصلة من دون الأخذ في الاعتبار وجود أو فعالية الضوابط ذات العلاقة.

تصنّف مختلف المخاطر في حالة المخاطر إلى أربع فئات، بدءًا من المخاطر الأعلى حدة والأكثر أهمية والتي قد تعيق قدرة المجموعة على تحقيق أهدافها، وصولًا إلى المخاطر الأقل حدةً وأهمية والتي لها تأثير محدود على كفاءة أداء المجموعة.

بعد التأكّد من وجود وفعالية الضوابط للحد من المخاطر، يتم تحديد وتقييم درجة المخاطر المتبقية باستخدام نفس المنهجية المستخدمة في حساب درجة المخاطر المتأصلة، ولكن يكمن الاختلاف في أن درجة احتمالية حدوث المخاطر تقل بسبب تصنيف فعالية الضوابط. بعد ذلك يتم طرح درجة تأثير فعالية الضوابط من المخاطر المتأصلة، ويكون الناتج هو درجة المخاطر المتبقية.

الاحتمالية	1. غير مؤثر	2. أثر طفيف	3. أثر متوسط	4. أثر كبير	5. أثر بالغ
5. شبه مؤكد	M (5)	H (10)	H (15)	C (20)	C (25)
4. محتمل	L (4)	M (8)	H (12)	C (16)	C (20)
3. ممكن	L (3)	M (6)	M (9)	H (12)	H (15)
2. غير محتمل	L (2)	L (4)	M (6)	M (8)	H (10)
1. مستبعد	L (1)	L (2)	L (3)	L (4)	M (5)

الأثر

حالة المخاطر: C مخاطر حرجة | H مخاطر مرتفعة | M مخاطر متوسطة | L مخاطر منخفضة

إدارة المخاطر المؤسسية (تتمة)

تخفيف آثار المخاطر

حافظت إدارة المخاطر المؤسسية على نهجها الاستباقي في تخفيف آثار المخاطر من خلال عملها بالتعاون مع جميع الإدارات لتحديد المخاطر الرئيسية ومعالجتها. ويتضمن الإطار الشامل لإدارة المخاطر المؤسسية على تنفيذ ضوابط داخلية فعالة، وتقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والمرونة، وإجراء تقييمات دورية للمخاطر، وتسهيل آلية التواصل الفعال، والمساعدة على زيادة الوعي بالمخاطر على مستوى المجموعة.

وتقوم إدارة المخاطر المؤسسية بمراقبة المخاطر الرئيسية وتقديم التوجيهات اللازمة حول استراتيجيات تخفيف آثار المخاطر، مع ضمان الالتزام بالمعايير والمبادئ المعتمدة، كما تتعاون الإدارة مع كافة أصحاب المصلحة لتقليل مخاطر التعطل والحفاظ على سلامة وسمعة المجموعة. إضافةً لذلك، تراقب إدارة المخاطر المؤسسية العوامل الخارجية المؤثرة مثل الأوضاع الاقتصادية والسياسية والبيئية لتحديد المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على أداء المجموعة وأهدافها، بهدف تطوير خطط الطوارئ، وتعزيز التعاون الفعال مع مختلف أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر الرئيسية.

المخاطر الرئيسية

المخاطر	التفاصيل
المخاطر التشغيلية	المخاطر الناتجة عن ضعف الكفاءة، أو فشل العمليات الداخلية والخارجية، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية، وتشمل مخاطر عمليات جهات الإصدار، ومخاطر عمليات الأعضاء، ومخاطر عمليات السوق، ومخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الأصول المادية.
المخاطر التقنية	يؤدي التعطل التقني إلى الإضرار بسير العمليات التشغيلية. وتشمل المخاطر التكنولوجية فشل البنية التحتية، أو فشل نظام تقنية المعلومات، أو مخاطر الاتصالات.
المخاطر المؤسسية	المخاطر المتعلقة بقرارات المجموعة الاستراتيجية وأهدافها وإطار الالتزام والحوكمة، والمشاريع والتواصل.
المخاطر المالية	المخاطر التي قد ينعكس تأثيرها على إيرادات المجموعة أو قد تحدّ من كفاءة النفقات التشغيلية، وتشمل مخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر الاستثمار والمخاطر المحاسبية وإعداد التقارير المالية، ومخاطر التأمين ومخاطر الاحتيال.
مخاطر أمن المعلومات	المخاطر الناشئة عن التهديدات ونقاط الضعف في الأنظمة والمعلومات، والتي قد تؤثر على إمكانية تحقيق أهداف العمل، وتشمل مخاطر أمن المعلومات التهديدات الداخلية والخارجية ومخاطر سرية وخصوصية البيانات وسلامتها.
مخاطر استمرارية الأعمال	المخاطر التي تؤدي إلى تعطل كارثي لعمليات المجموعة، مما قد ينتج عنه خسائر كبيرة في البنية التحتية التقنية ومستوى الخدمات المُقدمة، وتقوم إدارة المخاطر المؤسسية بالتأكد والإشراف على المتطلبات التي تحددها إدارة استمرارية الأعمال لاستعادة الخدمات وضمان قدرة المجموعة على الحفاظ على الخدمات المقدمة لضمان نزاهة ومصداقية السوق والمستثمرين. كما تقوم الإدارة بدعم ومراقبة الضوابط والخطط اللازمة المعدة من قبل إدارة استمرارية الأعمال لتقليل مخاطر تعطل النظم أو المرافق، وذلك لضمان استمرارية الأعمال بما يتناسب مع متطلبات تعزيز كفاءة السوق.
مخاطر بيئة الأعمال	المخاطر الناشئة عن عدد من العوامل الخارجية التي تشكّل بيئة الأعمال، وينعكس أثرها على أداء وأهداف المجموعة، بما في ذلك الظروف الاقتصادية والسياسية والبيئية، وتشمل مخاطر أعضاء السوق، والمخاطر القانونية، ومخاطر مقدمي البيانات، والمخاطر المرتبطة بالبائعين والموردين.

أبرز الإنجازات في إدارة المخاطر المؤسسية

يعد عام 2023م عامًا حافلًا بالتطوّرات والإنجازات الهامة في مجال إدارة المخاطر المؤسسية لمجموعة تداول السعودية، ومن أبرز هذه الإنجازات:

- تحسين مستوى الوعي بالمخاطر على مستوى المجموعة من خلال توفير برامج تدريبية لتثقيف وتوعية الموظفين حول أهمية إدارة المخاطر ودورهم في تحديد تلك المخاطر والتخفيف من حدتها، وتعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر من خلال التشجيع على التواصل المفتوح والتعاون والمساءلة فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
- وضع إطار يحدد مدى القدرة على تقبل وتحمل المخاطر بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمجموعة والشركات التابعة لها، ويحدد هذا الإطار المستوى المقبول من المخاطر التي يمكن للمجموعة أن تتحملها، وبالتالي دعمها في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر، مما يضمن إدارة المخاطر ضمن حدود معرّفة ومحددة مسبقًا.
- إجراء تقييمات شاملة للمخاطر باستخدام المنهجيات والأدوات المناسبة، ووضع خطط مناسبة لمعالجة المخاطر، وتنفيذ الضوابط الداخلية، ومراقبة مدى فعالية الإجراءات المتخذة لتخفيف المخاطر.
- إنشاء آليّة منظمة للإبلاغ عن المخاطر، وتوفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول المخاطر للإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها في القطاع فيما يخص إدارة المخاطر، ومراقبة التغييرات التنظيمية بنهج استباقي وتقييم تأثيرها على مخاطر المجموعة.
- تنفيذ آلية مراقبة استباقية ومؤشرات رئيسية للمخاطر لرصد أي تغيّرات في المخاطر وتحديد المخاطر الناشئة.
- مراجعة وتقييم فعالية سياسات وإطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية بصورة منتظمة من خلال تحديد مجالات التحسين والأخذ بالدروس المستفادة، واعتماد ثقافة التحسين المستمر من خلال المراجعة المنتظمة وتعزيز إطار ومنهجيات وآليات إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مستمر. ويشمل ذلك طلب الآراء والملاحظات وإجراء التقييمات الداخلية والاطلاع بشكل مستمر على معايير القطاع المتطورة لضمان استمرار فعاليتها وأداء وظيفتها على النحو المطلوب، ومراقبة البيئة الخارجية للمخاطر الناشئة والتي قد تؤثر على المجموعة.
- ضمان دمج إدارة المخاطر في عمليات وآليات إدارة المشاريع والمبادرات الجديدة من خلال إجراء تقييمات المخاطر وتقديم التوجيه اللازم لتخفيف المخاطر على كافة مراحل المشاريع.

الأمن السيبراني

تشمل إدارة الأمن السيبراني في مجموعة تداول السعودية على حوكمة الأمن السيبراني وعمليات الأمن السيبراني، وتتولى الإدارة المهام التالية:

- وضع سياسات وإجراءات الأمن السيبراني والالتزام بها وتطويرها.
- إدارة المخاطر والالتزام المتعلق بالأمن السيبراني.
- تشغيل ودمج الأنظمة والعمليات ذات العلاقة بمركز العمليات الأمنية.
- تحسين الأدوات والعمليات الحالية بشكل مستمر لمراقبة الأمن السيبراني وضمان حماية أصول المعلومات المهمة.

تتبع الإدارة أطر عمل الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، ويشمل ذلك:

- الضوابط الأساسية للأمن السيبراني.
- ضوابط الأمن السيبراني للأنظمة الحساسة.
- ضوابط الأمن السيبراني للحوسبة السحابية.
- ضوابط الأمن السيبراني للعمل عن بعد.
- ضوابط الأمن السيبراني لحسابات التواصل الاجتماعي للجهات.
- ضوابط الأمن السيبراني للبيانات.

وفي عام 2023م، كثفت الإدارة جهودها لمراقبة فعالية تقييمات الأمن السيبراني ورفع مستوى الوعي به وتعزيز الفعالية الشاملة لبرنامج الأمن السيبراني، مما ساهم في ضمان عدم وقوع أي حوادث مرتبطة بالأمن السيبراني، ومكّن من الحصول على شهادة أيزو 27001، وساهم أيضًا في ضمان استيفاء المجموعة لجميع متطلبات هيئة السوق المالية ذات العلاقة، كما حسن من مستوى الامتثال للوائح التنظيمية للهيئة الوطنية للأمن السيبراني.

استمرارية الأعمال

تتولى إدارة استمرارية الأعمال في مجموعة تداول السعودية، والتي تتّبع معيار آيزو 22301:2019، مسؤولية القيام بالمهام التالية:

- تطوير السياسات والاستراتيجيات وإطار العمل المناسب لاستمرارية الأعمال.
- المحافظة وتطوير ومراجعة تحليلات تأثير الأعمال وخطط استمرارية الأعمال للمجموعة وشركاتها التابعة.
- وضع الحد الأدنى من معايير استمرارية الأعمال أو التوجيهات الإرشادية الأساسية للأعضاء أو المشاركين المؤهلين المستفيدين من منصة التداول الخاصة بمجموعة تداول السعودية أو أي من خدماتها الأساسية الأخرى.
- تقييم المبادرات الجديدة أو التغييرات الكبرى أو الأنظمة المهمة لاستمرارية الأعمال.
- مراجعة وحفظ تقييمات مخاطر استمرارية الأعمال.
- تطوير ومراجعة وحفظ تقارير برنامج استمرارية الأعمال.
- إنشاء وتنفيذ والمحافظة على خطة للاستجابة للحوادث بهدف تجنب أي انقطاع في الخدمات الأساسية للمجموعة.
- إعداد وإدارة خطط سنوية مناسبة للاختبارات والتدريبات.
- إعداد وتحديث برنامج التوعية والتدريب الخاص باستمرارية الأعمال للموظفين من مختلف المستويات الوظيفية للمجموعة وشركاتها التابعة.

خلال العام 2023م، نجحت إدارة استمرارية الأعمال في تقييم مرونة المجموعة من خلال مراجعة برنامج استمرارية الأعمال الذي يتضمن خطط استمرارية الأعمال وخطط التعافي من الكوارث واختبار مختلف الأحداث المحتملة وإدارة الأزمات وتوعية الموظفين، وعلى إثر ذلك حصلت الإدارة على شهادة أيزو 22301:2019. وأشرفت الإدارة على اختبارات تجاوز الفشل لجميع الأنظمة الهامة للمجموعة، بما في ذلك الأعمال المهمة وأعضاء السوق والجهات الخارجية ذات العلاقة ومقدمي الخدمات، بهدف ضمان مرونة المجموعة وقدرتها على مواجهة الاضطرابات المحتملة. كما أشرفت الإدارة أيضًا على إمكانية استمرارية المجموعة من خلال تقييم مرونة البنية التحتية التقنية والاستراتيجيات المعتمدة حاليًا لتحسينها وتطويرها، تماشيًا مع أفضل الممارسات والمعايير.