



# كتاب الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي تطورات ممارسات الحوكمة على مر السنين





٤٤

الحوكمة الرشيدة هي لا أكثر ولا اقل من خلق السعادة. انها  
حقاً بهذه البساطة

صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم  
نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي



تلتزم الهيئة بتبني وتطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية. ويأتي ذلك تماشياً مع رؤية وتوجيهات صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، الذي أكد ضرورة تطبيق أعلى معايير الحوكمة الرشيدة في العمل الحكومي.

معالي سعيد محمد الطاير  
العضو المنتدب والرئيس التنفيذي  
هيئة كهرباء ومياه دبي

# جدول المحتويات

## تقرير 2021

- 12 1. الكلمة الافتتاحية لمعالي العضو المنتدب الرئيس التنفيذي
- 14 2. الحوكمة الرشيدة للهيئة
- 18 3. التوجه الاستراتيجي للهيئة
- 22 4. نظام الرقابة الداخلية
- 24 5. اللجان
- 26 6. سياسات الأخلاقيات والامتثال
- 28 7. نظام إدارة المعلومات والإفصاح
- 30 8. المخاطر والمرونة المؤسسية
- 32 9. التدقيق الخارجي والداخلي
- 34 10. الامتثال
- 36 11. تقنية المعلومات
- 38 12. المسؤولية المجتمعية المؤسسية

## تقرير 2020

- 42 1. الكلمة الافتتاحية لمعالي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي
- 46 2. الحوكمة في هيئة كهرباء ومياه دبي
- 54 3. استجابة حوكمة الهيئة للجائحة

## تقرير 2019

- 60 1. رسالة العضو المنتدب الرئيس التنفيذي
- 62 2. تأسيس الهيئة ودستورها
- 64 3. الإطار العملي للحوكمة في هيئة كهرباء ومياه دبي
- 66 4. العضو المنتدب الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية
- 70 5. هيكل اللجنة في هيئة كهرباء ومياه دبي: اتخاذ القرار الجماعي
- 72 6. نظام الرقابة الداخلية المصمم وفقاً للمبادئ الـ 17 للجنة كوزو «لجنة رعاية المؤسسات»
- 74 7. شبكة الحوكمة والمطابقة على مستوى هيئة كهرباء ومياه دبي
- 76 8. الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب
- 78 9. إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية
- 80 10. إدارة المطابقة
- 82 11. حوكمة الشركات التابعة لهيئة كهرباء ومياه دبي
- 84 12. هيئة كهرباء ومياه دبي في طليعة البحث والتطوير المحكمين بصورة جيدة
- 86 13. بناء مؤسسة قائمة على الأخلاقيات

## المعايير والمقارنات المعيارية الدولية

تعتمد هيئة كهرباء ومياه دبي وتنفذ مجموعة واسعة من المعايير والمقارنات المعيارية المعمول بها وكذلك أفضل الممارسات الدولية في سعيها لتحقيق التميز في جميع عملياتها وعملها.

تم اعتماد هيئة كهرباء ومياه دبي وفقاً للمعيار البريطاني "BSi 13500" لائحة الممارسات لتقديم حوكمة فعالة" في 2017 وفي السنوات المتعاقبة حتى العام الحالي.



قامت الهيئة باعتماد وتنفيذ بعض النماذج والأنظمة من المؤسسات البارزة الأخرى في منظمة المعايير الدولية ومعهد المعايير البريطانية، وهي:

نظام إدارة الجودة	ISO 9001 : 2015
نظام إدارة المخاطر	ISO 31000 : 2009
أنظمة إدارة استمرارية الأعمال	ISO 22301 : 2012
أنظمة إدارة الطاقة	ISO 50001 : 2011
أنظمة إدارة الأصول	ISO 55001 : 2014

بعض أبرز الشهادات التي حصدها الهيئة من منظمة المعايير الدولية (ISO) والمعهد البريطاني للمعايير خلال 2021:

- شهادة آيزو 21500:2012: دليل الحصول على المعايير الخدماتية
- شهادة آيزو 21542:2011: المباني والإنشاءات - إمكانية الوصول وسهولة الاستخدام في البيئة العمرانية
- شهادة آيزو 18788:2015: نظام إدارة العمليات الأمنية الخاصة
- شهادة آيزو 7958:2015: كاميرات المراقبة
- شهادة آيزو 10800:2020: خدمة حراسة المواقع الثابتة والجولات الميدانية للدوريات
- شهادة آيزو 13500:2013: المعيار العالمي لأنظمة الحوكمة الفعالة

إطار عمل الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي، المعايير والمقارنات المعيارية الدولية، الخطوط الثلاثية للهيئة، السياسات المتعلقة بالحوكمة في هيئة كهرباء ومياه دبي





تقرير 2021

تقرير الحوكمة لهيئة كهرباء  
ومياه دبي لعام 2021



## الكلمة الافتتاحية لمعالي العضو المنتدب الرئيس التنفيذي

# 1

يسعدني أن أقدم لكم تقرير الحوكمة لهيئة كهرباء ومياه دبي لعام 2021، الذي نصره ونحن على أعتاب رحلة جديدة ستنتقل أولى محطاتها في عام 2022. ويعرض هذا التقرير مرحلة انتقال الهيئة من مؤسسة حكومية إلى شركة مدرجة في سوق دبي المالي بوصفها شركة مساهمة عامة (ش.م.ع) وفقاً لقانون حكومة دبي رقم 27 لعام 2021 بشأن هيئة كهرباء ومياه دبي (ش.م.ع) ونظامها الأساسي المعتمد بموجب قرار المجلس التنفيذي رقم 11 لعام 2022 والقوانين الأخرى ذات الصلة.

ويعكس هذا الانتقال الرؤية الاستراتيجية لسيدني صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي رعاه الله، الهادفة إلى رفع القيمة السوقية للهيئة، وتقوية قطاع دبي المالي وتعزيز ثقة المستثمرين.

وفي هذا السياق، فقد حققت هيئة كهرباء ومياه دبي نتائج عالمية في عدد من مؤشرات الأداء الفنية والمالية، متفوقة على كبرى المؤسسات الخدمية العالمية. ونوعت الهيئة مصادر دخلها من خلال مشاريع رائدة في مختلف المجالات في قطاعي الطاقة والمياه وفق أعلى معايير الاعتمادية والكفاءة.

ونجحت الهيئة في كسب ثقة كبار المستثمرين وتعاونت معهم في مشاريعها المهمة القائمة على نموذج المنتج المستقل للطاقة والمياه (IPWP)، وعززت من خلال هذا النموذج الاستثمارات في قطاع الطاقة المتجددة والنظيفة. وتعمل البنية الشاملة والراسخة للحوكمة المؤسسية ومجلس الإدارة الذي يجسد صورتنا وأعمالنا لضمان امتثالنا لأعلى المعايير المهنية وأخلاقيات العمل.

وبفضل الخبرات المتنوعة لأعضاء مجلس الإدارة والفريق الإداري، والممارسات التي نعتمدها لإجراء التدقيق المستقل وإصدار التقارير الدورية، يضمن نظام الحوكمة المؤسسية الذي تتبعه أعلى مستويات الرقابة والإشراف والاعتمادية الفعالة والشفافية في كافة عملياتنا.

نحن على ثقة أن هذا التقرير سيكون محط اهتمامكم.

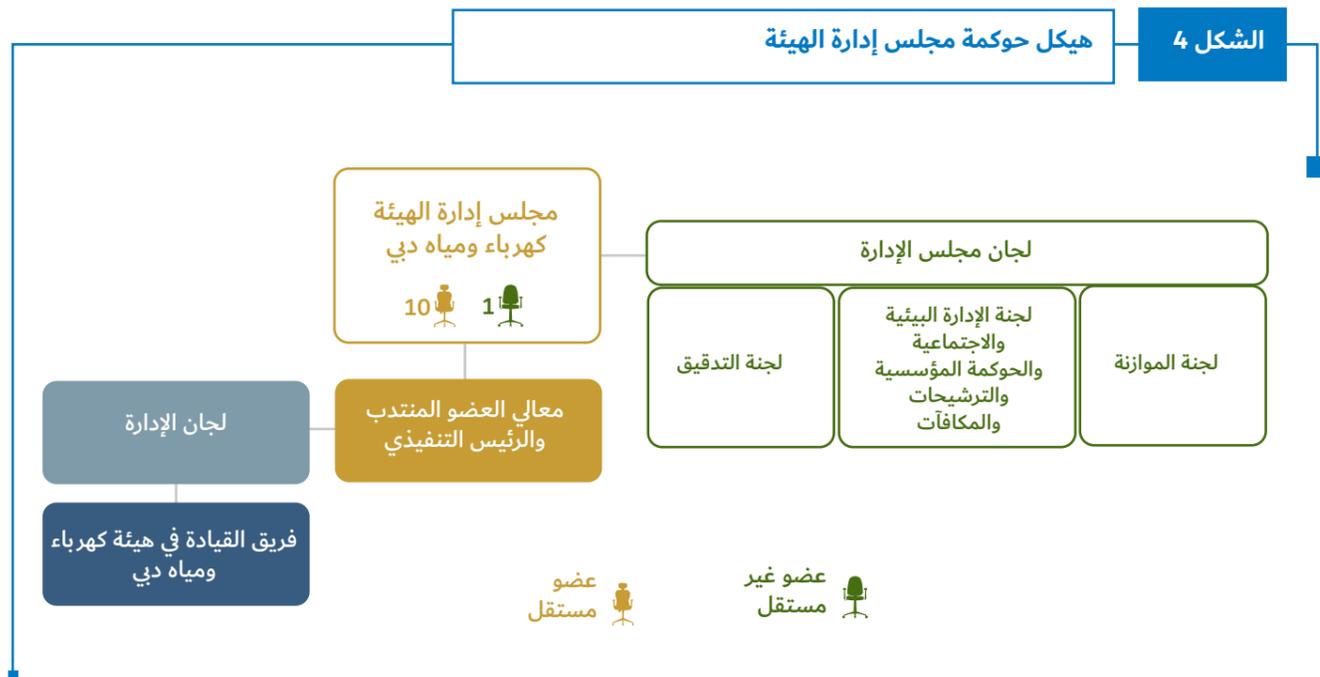


# 1

## 2.1 تحديث مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي وهيكلته وصلاحياته

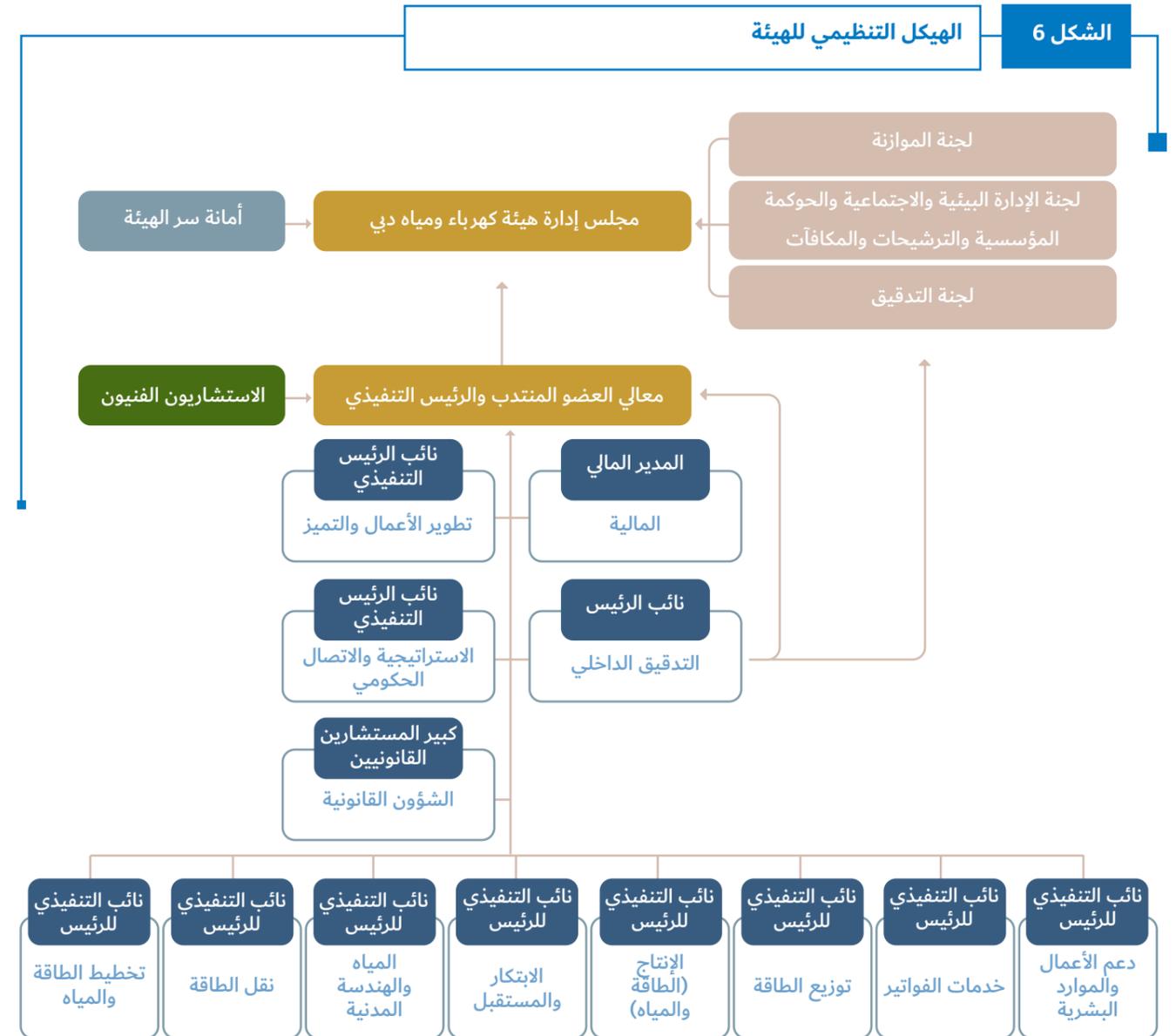
استناداً إلى صلاحيات مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي المنصوص عليها في القانون رقم 27 لسنة 2021 ونظام الهيئة الأساسي، يحدد مجلس الإدارة المبادئ التوجيهية والاستراتيجية للأعمال وتوجهات الهيئة، ويشرف على تنفيذها. وتعكس هيكلية مجلس الإدارة الخبرات المتكاملة والمتنوعة لأعضائه، مما يتيح لهم حماية وتعزيز مصالح جميع المعنيين. وقد تم تعيين عضوين إضافيين في مجلس الإدارة بمقتضى المرسوم رقم 55 لعام 2021.

يتألف مجلس الإدارة الذي تم إنشاؤه حديثاً من 11 عضواً؛ وبالتالي فإن 90% من أعضاء مجلس الإدارة يعتبرون أعضاء غير تنفيذيين. وقد تم تعيين الدكتورة موزة السويدان كعضو غير تنفيذي في مجلس الإدارة في العام 2021 لضمان التنوع، وتمثيل المرأة في مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي.



عقد مجلس إدارة الهيئة خلال العام 2021 ستة (6) اجتماعات، ويتم إرسال الدعوة وجدول الأعمال إلى أعضاء المجلس قبل أسبوع على الأقل من موعد الاجتماع، ويتم تسجيل تفاصيل الموضوعات التي يتم التطرق لها والقرارات التي يتم التوصل إليها خلال الاجتماع في محضر الاجتماع، مع مراعاة جميع آراء الأعضاء المطروحة خلال الاجتماع.

بُرز المخطط أدناه الهيكل التنظيمي للهيئة والتراتبية الهرمية.



يقدم مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي الإرشاد والتوجيهات للإدارة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة. ويتولى مجلس الإدارة مسؤولية توجيه الهيئة والإشراف عليها، كما يتم تفويض الأنشطة اليومية إلى الإدارات من خلال تفويض الصلاحيات المعتمد من قبل مجلس الإدارة.

يتولى مجلس الإدارة ولجنة التدقيق مسؤولية مراقبة عمل فريق تفويض الصلاحيات بشكل دوري وتعديل مسؤولياته (إذا لزم الأمر). يقوم الفريق بتفويض الصلاحيات من مجلس الإدارة إلى الإدارة العليا لتنفيذ:

لضمان بيئة تحكم قوية، يتولى نظام ساب (SAP) في هيئة كهرباء

- الالتزامات التعاقدية و/أو غيرها من الالتزامات
- النفقات والمشتريات
- الاستثمارات التي تقل عن الحد الأقصى المحدد للمبلغ (بالدرهم الإماراتي)، على أن يتم الحصول على اعتماد مجلس الإدارة في حال تجاوز المبلغ هذا الحد.

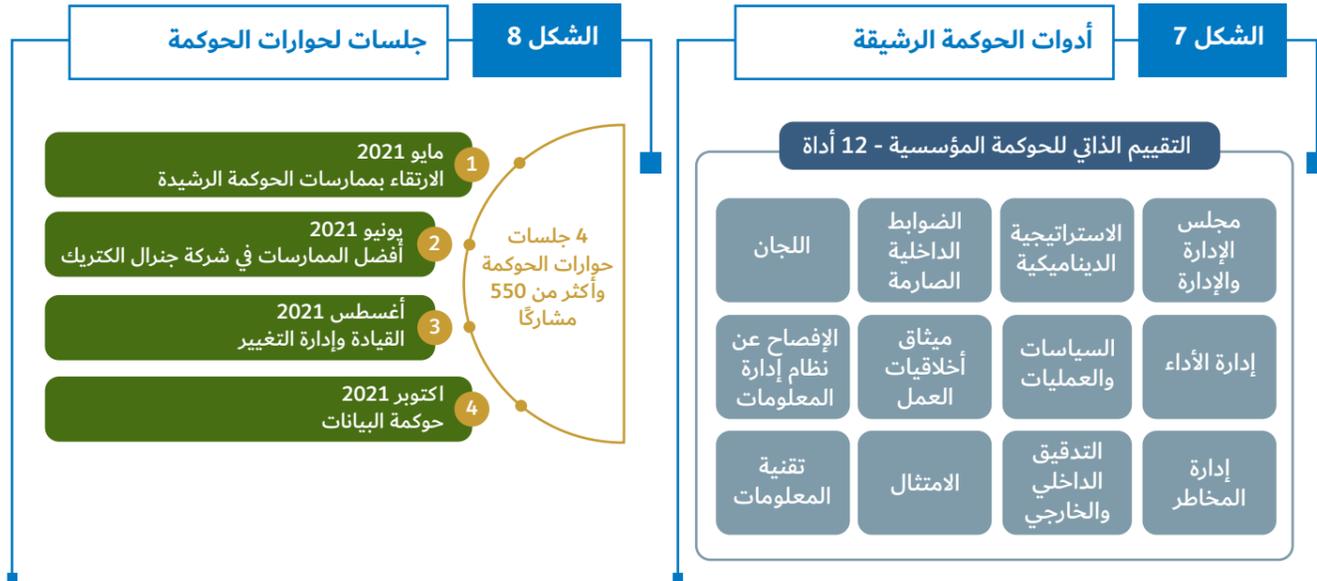
ومياه دبي الفصل المناسب بين المهام وتحقيق أعلى درجات الشفافية في الأعمال، والحد من مخاطر الاحتيال من خلال النماذج المتاحة وضوابط العمليات.

## جلسات الحوكمة:

تعمل الهيئة على تعزيز ثقافة الحوكمة على جميع الأصعدة، وتبني رؤية واضحة وثقافة إيجابية وتعتمد أهدافاً وتوقعات محددة. وفي هذا الإطار، أطلقت الإدارة مبادرة "جلسات الحوكمة" في مايو 2021 والتي تهدف إلى تبادل المعارف بين كافة قطاعات الهيئة من خلال إقامة جلسات حول مختلف الموضوعات الرئيسية المتعلقة بالحوكمة، بمشاركة متحدثين خبراء معروفين من الشركات العالمية الرائدة كما هو موضح أدناه:

## التقييم الذاتي للحوكمة المؤسسية:

تتطلع إدارة الحوكمة والامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي باستمرار إلى دعم وتحسين بيئة الرقابة الداخلية في قطاعات الهيئة والشركات التابعة لها. وقد أطلقت إدارة الحوكمة والامتثال لتحقيق ذلك في الربع الأخير من عام 2020 أداة التقييم الذاتي للحوكمة المؤسسية (CGSA) في كافة قطاعات الهيئة، ثم وسّعت نطاقها في الربع الأخير من عام 2021 ليشمل كافة الشركات التابعة للهيئة. تعمل أداة التقييم الذاتي للحوكمة المؤسسية على تقييم أدوات الحوكمة الرشيقة التي يبلغ عددها 12 أداة كجزء من إطار الحوكمة الرشيقة، وتشمل أدوات الحوكمة الرشيقة الاثنتي عشر ما يلي:



تسعى هيئة كهرباء ومياه دبي إلى المحافظة على مكانتها باعتبارها إحدى المؤسسات الخدمية الرائدة عالمياً، ومواصلة تقديم خدمات طاقة ومياه رائدة عالمياً وفق أعلى معايير الاستدامة والكفاءة والاعتمادية، وتوفير الحلول الذكية المبتكرة ذات الصلة. ولتحقيق ذلك، تقوم الهيئة بمراجعة استراتيجيتها عند الضرورة، لمواكبة التطورات المتسارعة في جميع المجالات، ودعم رؤيتها في أن تكون مؤسسة رائدة عالمياً مستدامة ومبتكرة.

### إن غاية ورؤية ورسالة هيئة كهرباء ومياه دبي هي:

#### الغاية:

توفير خدمات رائدة عالمياً من الكهرباء والمياه وفق أعلى مستويات الاعتمادية والاستدامة والكفاءة، إضافة إلى تطوير أفضل الحلول الذكية والمبتكرة.

#### الرؤية:

مؤسسة رائدة عالمياً مستدامة ومبتكرة.

#### الرسالة:

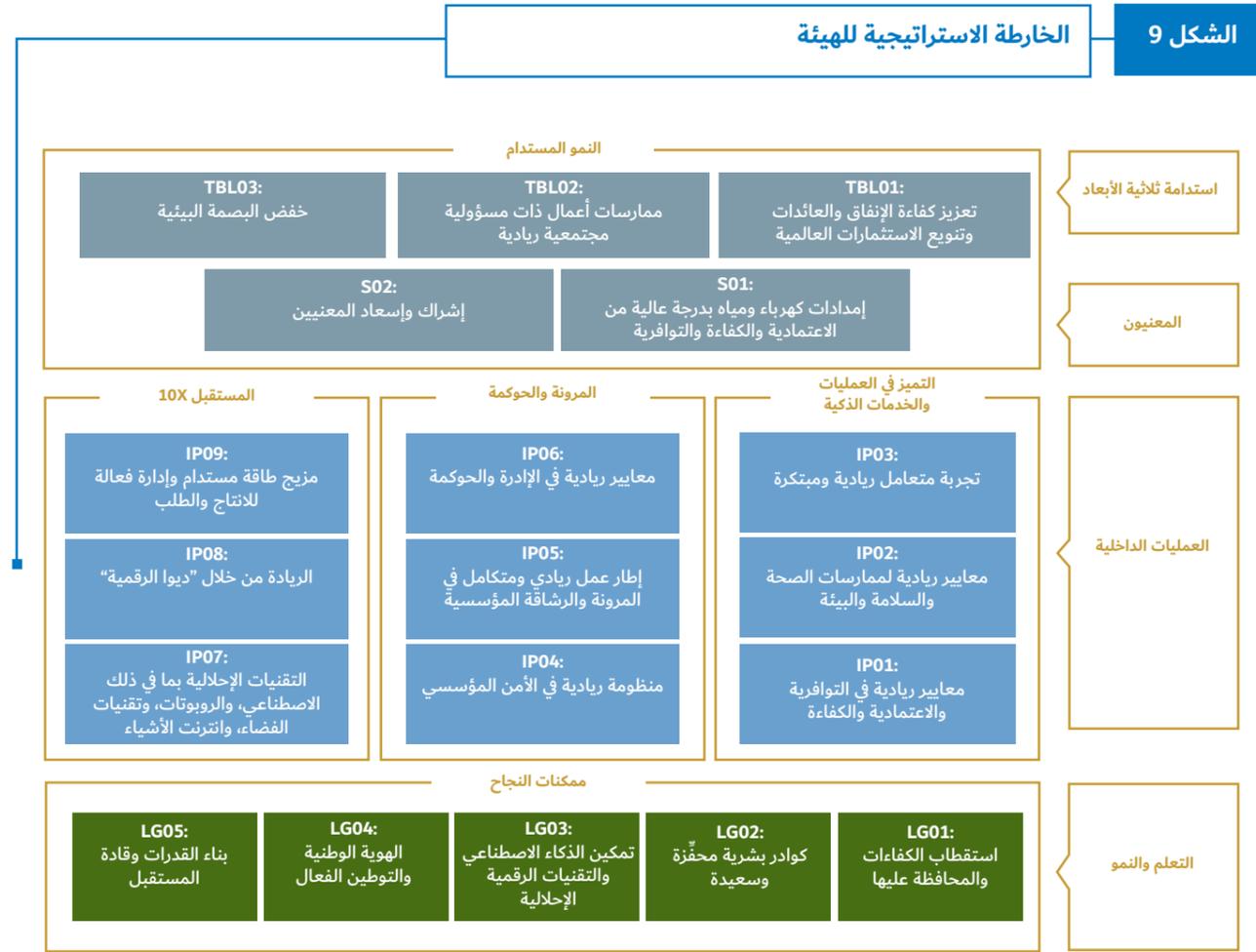
نلتزم بتوفير خدمات عالمية رائدة وحلول مبتكرة في مجال الطاقة انسجاماً مع المبادئ الثمانية لدي ووثيقة الخمسين والأهداف الاستراتيجية لدولة الإمارات العربية المتحدة، بما يثري حياة الناس ويضمن سعادة المعنيين على نحو مستدام.

### تتواءم استراتيجية وعمليات هيئة كهرباء ومياه دبي مع التوجهات الاستراتيجية لإمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة والمعايير العالمية بما في ذلك:

- أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 التي تشكل استراتيجية عالمية لتحقيق الكرامة الإنسانية والسلام والرخاء للأفراد والشعوب، حالياً وفي المستقبل؛ وتتناول التحديات العالمية التي يواجهها العالم، ومنها الفقر وانعدام المساواة والمناخ والتدهور البيئي والرخاء والسلام والعدالة.
- مئوية الإمارات 2071، التي تشكل برنامج عمل حكومي طويل الأمد وترسم الخطوط العريضة لبناء إمارات المستقبل.
- استراتيجية دبي للطاقة النظيفة 2050 واستراتيجية الحياد الكربوني 2050 لإمارة دبي لتوفير 100% من القدرة الإنتاجية للطاقة من مصادر الطاقة النظيفة بحلول العام 2050، وغيرها من المبادرات والاستراتيجيات التي تدعم الانتقال إلى اقتصاد أخضر مستدام في دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة.
- استراتيجية الإمارات للثورة الصناعية الرابعة التي تهدف إلى تعزيز مكانة دولة الإمارات كمركز عالمي للثورة الصناعية الرابعة.
- استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي التي تهدف إلى أن تكون حكومة الإمارات الأولى في العالم، في استثمار الذكاء الاصطناعي بمختلف قطاعاتها الحيوية.

وتوفر خارطة الاستراتيجية لهيئة كهرباء ومياه دبي مؤشراً مرئياً واضحاً لمعرفة ترابط الموضوعات والمحاور الأربعة الخاصة بالجيل الثالث من بطاقات الأداء المتوازن، وتشابكها لتشكيل الاستراتيجية العامة لهيئة كهرباء ومياه دبي.





## 3.1 إدارة الأداء

توضح بطاقة الأداء المتوازن العلاقة بين المحاور الأربعة (استدامة ثلاثية الأبعاد، والمعنيون، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو). وتستند مؤشرات الأداء الرئيسية على الحاجة إلى توفير المؤشرات المتقدمة والمتأخرة عن أداء المؤسسة. وتستخدم هيئة كهرباء ومياه دبي الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وقياس أداء توجهها الاستراتيجي، وفق الفئات: الموضوعات، والأهداف الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.

## 3.2 مؤشرات الأداء الرئيسية

مؤشرات الأداء الرئيسية هي إجراءات مهمة يتم استخدامها لرصد وإدارة الأداء لتحديد مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتقيس هذه المؤشرات مدى التقدم في أداء أحد الأهداف المؤثرة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. غير أنه يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة في إطار كل هدف استراتيجي موجود ضمن الخارطة الاستراتيجية للهيئة لتقييم مسار التقدم العام في تنفيذ استراتيجية الهيئة بناءً على إسهامات القطاعات داخل الهيئة. يجب أن تكون مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة مفهومة ومقبولة ومكتوبة بصيغة واضحة، وأن تكون قبل كل شيء قابلة للقياس.

### 4.1 دور مجلس الإدارة في الرقابة الداخلية

يُضطلع مجلس الإدارة بالمسؤولية الكاملة عن ضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية في هيئة كهرباء ومياه دبي. كما يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً عن وضع إطار عمل واضح لضمان وجود نظام رقابة داخلية فعال. وهذا يتيح إجراء عمليات فعّالة عالية الكفاءة وإعداد تقارير مالية دقيقة، وتطبيق الامتثال للقوانين واللوائح.

### 4.2 إجراءات نظام الرقابة الداخلية

تتبنى هيئة كهرباء ومياه دبي إطار عمل "كوزو COSO" للرقابة الداخلية، وتقوم بشكل دوري بمراجعة فعالية الضوابط الداخلية. ويتم تطبيق المبادئ السبعة عشر للرقابة الداخلية في جميع قطاعات وإدارات وعمليات الهيئة، ويجري التحقق باستمرار من امتثالها للمعايير المعتمدة في الهيئة.

من المتعارف عليه أن الرقابة الداخلية هي عملية تهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف وفق النقاط التالية:

- فعالية وكفاءة العمليات: تشمل أهداف الأعمال الأساسية في هيئة كهرباء ومياه دبي، بما في ذلك الالتزام بمعايير الأداء وحماية الموارد.
- اعتمادية التقارير المالية: ضمان تقديم بيانات مالية ذات اعتمادية عالية والمعلومات المالية الأخرى، إلى المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة.
- امتثال التشريعات واللوائح الداخلية المعمول بها: الإشراف على امتثال الأنظمة واللوائح الداخلية والسياسات والإجراءات المعمول بها في الهيئة مع القوانين والتشريعات من أجل تجنب مخاطر الإضرار بسمعة الهيئة أو دفع الغرامات/المخالفات.



لدى مجلس الإدارة صلاحية إنشاء لجان مجلس الإدارة وتفويض الصلاحيات لهذه اللجان حسب الضرورة أو وفق ما يراه مناسباً. يقوم مجلس الإدارة بتفويض وظائف معينة للجان التي يتم تشكيلها بمنتهى الدقة، ولكن دون التخلي عن مسؤولياته.

تعد اللجان التي يشكّلها مجلس الإدارة من الطرق الفعالة في توزيع المهام بين أعضاء مجلس الإدارة وتسمح بإجراء الدراسة التفصيلية العميقة لمسائل بعينها. تعمل جميع لجان مجلس الإدارة نيابة عن مجلس الإدارة ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن تشكيل وتعيين واختيار وتثبيت شروط الخدمة لأعضاء لجنة المجلس. يتألف مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي من ثلاث (3) لجان مدعومة بمواثيق تحدد التزامات ومدة وسلطة كل لجنة، ويتولى مجلس الإدارة مهمة مراقبة هذه اللجان والإشراف على أدائها والتزامها. تشمل هذه اللجان ما يلي: (1) لجنة التدقيق (2) لجنة الادارة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية والترشيحات والمكافآت (3) لجنة الموازنة.

## 5.1 لجنة التدقيق

يشكّل مجلس الإدارة لجنة تدقيق لمراقبة البيانات المالية، ومراجعة أنظمة الرقابة المالية الداخلية في هيئة كهرباء ومياه دبي، واقتراح التغييرات اللازمة، وبناء علاقات مناسبة مع المدققين الخارجيين المعتمدين من قبل الهيئة والمحافظة على أواصر العلاقات معهم. وتشرف لجنة التدقيق على إدارة التدقيق الداخلي.

## 5.2 لجنة الادارة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية والترشيحات والمكافآت

تساعد لجنة الادارة البيئية والاجتماعية والحوكمة المؤسسية والترشيحات والمكافآت مجلس الإدارة في الاضطلاع بمسؤولياته فيما يتعلق بالمسائل البيئية والاجتماعية والحوكمة بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالمؤهلات والتعيينات والتعويضات والتعيين، ومداولة مناصب مدراء الشركة ومسؤولي الإدارة الرئيسيين. تشرف اللجنة على عملية ترشيح الهيئة لعضوية مجلس الإدارة وتراقب باستمرار استقلالية أعضاء مجلس الإدارة المستقلين.

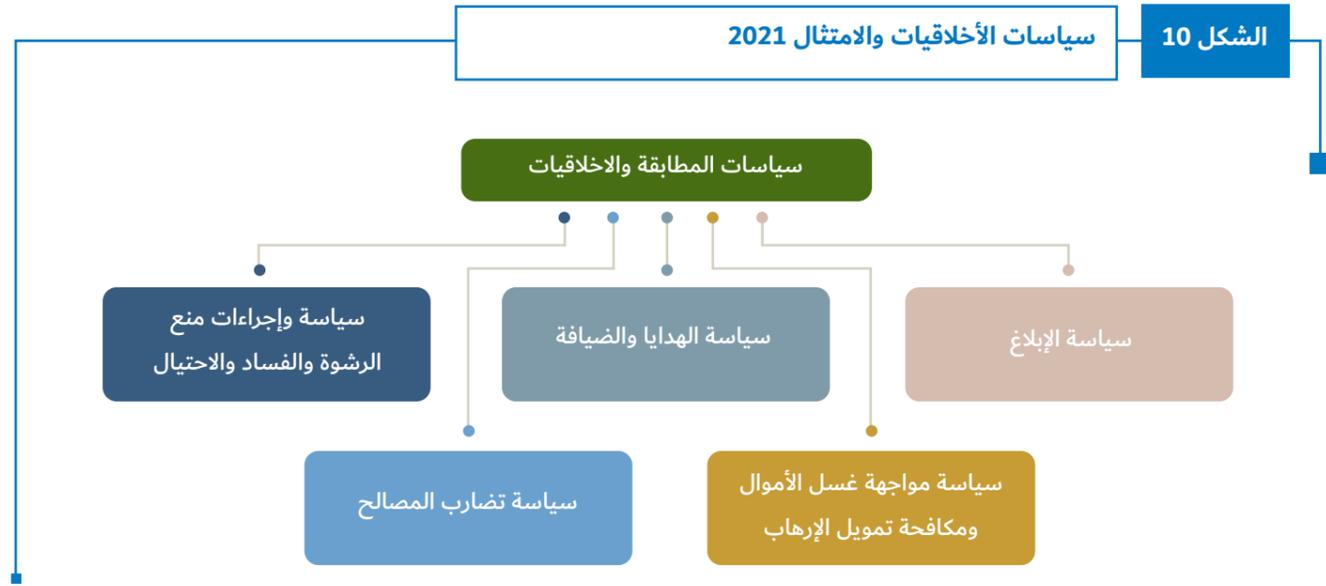
## 5.3 لجنة الموازنة

تقوم لجنة الموازنة بمراجعة واعتماد الموازنة السنوية للمؤسسة ومكافآت الموظفين، ويجتمع أعضاء اللجنة مرة واحدة سنوياً.



تتبنى هيئة كهرباء ومياه دبي نهجاً قائماً على عدم التسامح بأي حال من الأحوال إزاء أي عملية احتيال أو رشوة أو فساد في أنشطتها وعملياتها. وتدرك الهيئة أن منع الاحتيال والرشوة والفساد هو جزء لا يتجزأ من الحوكمة الرشيدة. وتلتزم الهيئة بمزاولة أنشطتها وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة وحكومة دبي، مسترشدة بأعلى المعايير الأخلاقية والنزاهة والشفافية.

نظراً لذلك، ولدعم تحولها لشركة مدرجة في سوق دبي المالي، تجري الهيئة باستمرار المقارنات المعيارية مع الشركات العالمية الرائدة، وتحرص على تحديث سياساتها وممارساتها بناءً على ذلك. ولدى الهيئة أخلاقيات ونظام صارم مرتبط بالسياسات المذكورة أدناه للتحكم والوقاية والكشف والرد على أي أعمال غير قانونية قد تحدث:



لدعم وإرساء أساس صلب لصياغة/مراجعة واعتماد سياسات الهيئة وتعميمها، قام فريق الحوكمة والامتثال بالتنسيق مع إدارة الشؤون القانونية بتحديث "دليل إدارة التشريعات والسياسات والقواعد المطبقة في هيئة كهرباء ومياه دبي" خلال عام 2021، والحصول على اعتماد معالي العضو المنتدب الرئيس التنفيذي للهيئة. يهدف هذا الدليل إلى إيجاد وتطوير آلية مناسبة لتحديد وتوثيق وتصنيف وحفظ ونشر ومراجعة جميع التشريعات والقواعد والسياسات الداخلية والأدلة الإرشادية وإجراءات العمل.



## نظام إدارة المعلومات والإفصاح

يتم استخدام نظام إدارة المعلومات (MIS) في عملية اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة والتحليل وعرض المعلومات في هيئة كهرباء ومياه دبي. من نافل القول أن المؤسسات الكبرى مثل هيئة كهرباء ومياه دبي تتطلب وجود أنظمة متعددة وتحتاج في ذات الوقت إلى منصة إشرافية شاملة لضمان اتخاذ قرارات أكثر فاعلية قائمة على البيانات. تطبق الهيئة المنصة البرمجية "إس إيه بي انتربرايز" و "نظام إس إيه بي سي للحوكمة والمخاطر والامتثال" لأتمتة جميع المعاملات ومراقبتها. وأسهم هذا في إضافة العامل التقني إلى نظام التحكم وتعزيز قوته وفاعليته، وبالتالي مراقبة الحوكمة وإعداد التقارير بالاعتماد على التكنولوجيا والعمليات المؤتمتة. إلى جانب ذلك، تتيح لوحات البيانات تدفق المعلومات المترافقة مع رسوم بيانية.

تُعد البيانات وعملية معالجتها من عوامل التمكين الأساسية للهيئة لدعم مساعيها الزامية إلى تحسين خدماتها الحالية وتصميم خدمات جديدة ومبتكرة تواكب المتطلبات المتغيرة للمعنيين. ونفذت الهيئة نموذج حوكمة البيانات لضمان الشفافية والاعتمادية والموثوقية بشأن استخدام هذه البيانات، بما يتوافق مع تشريعات حكومة دبي المتعلقة بالبيانات المفتوحة والبيانات الضخمة.



## المخاطر والمرونة المؤسسية



تدرك هيئة كهرباء ومياه دبي الحاجة إلى استشراف التغييرات بشكل استباقي والاستجابة لها، للوفاء باحتياجات الطاقة والمياه في جميع أرجاء دبي وفق مستويات رائدة عالمياً، وبأعلى معايير الاعتمادية والكفاءة والسلامة مع ضمان الحد الأدنى من التأثير البيئي. وتؤدي الهيئة دوراً مهماً في البنية التحتية لدبي والتي تتطلب قدرات معززة لبناء واستدامة المرونة في الاستجابة للتهديدات والحوادث.

توضح سياسة وإطار عمل المخاطر والمرونة المؤسسية التزام الهيئة بترسيخ المرونة في جميع قطاعاتها حتى تكون الهيئة وتظل مؤسسة مرنة لأجيالنا القادمة. يسهم الهدف المؤسسي IPO5 في دعم التزامات الهيئة المتعلقة بالمخاطر والمرونة المؤسسية. ويسلط إطار عمل الحوكمة الرشيقة والمتكاملة والمرنة الضوء على أهمية الرقابة والحوكمة في الهيئة.

تطبق الهيئة سياسة المخاطر والمرونة المؤسسية من أجل تعزيز مرونتها وتقوية قدرتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية غير المتوقعة والأحداث الطارئة التي قد تؤثر على أعمالها أو موظفيها أو علامتها التجارية. وتولت الهيئة دفعة قيادة رحلة إرساء معايير رائدة في مجال المخاطر والمرونة عندما قامت بتطوير وإطلاق معيار (PAS 60518:2020) لإدارة المخاطر والمرونة في قطاع المؤسسات الخدمية. ومنذ إنطلاقه في أغسطس 2020، تركزت الهيئة بشكل أساسي على الريادة في تطبيق هذا المعيار في جميع قطاعاتها والمؤسسات الخدمية حول العالم.



تم تعيين مؤسسة كي بي ام جي "KPMG" كمدقق خارجي للهيئة للسنة المالية 2021. تقدم مؤسسة كي بي ام جي "KPMG" تقرير مدققي الحسابات المستقلين وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق (ISAs) بالإضافة إلى تقديم تقارير الرقابة الداخلية (ICR's) - ونفخر في الهيئة بأن المدققين الخارجيين لهيئة كهرباء ومياه دبي لم يظهروا أي تحفظات حول البيانات المالية السنوية لعام 2021. حلت مؤسسة كي بي ام جي "KPMG" محل شركة "بي دبليو سي PWC"، وذلك بما ينسجم مع نهج التناوب وتداول المسؤوليات الذي تعتمده الهيئة

لتأكيد شفافيته وموضوعيتها أمام المعنيين. لدى هيئة كهرباء ومياه دبي سياسات ثابتة للإفصاح والاتصال وتقوم بإعداد حساباتها السنوية وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. يعتمد نظام المحاسبة الذي تطبقه الهيئة على نظام "إس إيه بي انتربرايز" بشكل كامل، وتصدر الهيئة بياناتها المالية المدققة سنوياً كي يطلع عليها كافة المعنيين ذوي العلاقة.

تعتبر إدارة التدقيق الداخلي في هيئة كهرباء ومياه دبي كياناً مستقلاً يتبنى أفضل معايير وممارسات التدقيق، علاوة على إطار المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF) الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA). تعمل إدارة التدقيق الداخلي في الهيئة بموجب ميثاق معتمد. وتجري مراجعات لضمان القيمة المضافة والتحقق من دقة وجودة وفعالية الضوابط الداخلية وعمليات وأنظمة إدارة المخاطر والحوكمة في الهيئة والشركات التابعة لها من خلال عملية تدقيق قائمة على خطة مخاطر يجري تطويرها سنوياً. تعد إدارة التدقيق الداخلي بمثابة خط الدفاع الثالث لتوفير الضمانات

والاستشارة والإدراك العميق لمدى تمتع الهيئة والشركات التابعة لها بالكفاءة والفاعلية للاضطلاع بمسؤولياتها، بما يدعم ويتوافق مع رؤية الهيئة ورسالتها وأهدافها. تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتقديم تقارير دورية إلى معالي العضو المنتدب الرئيس التنفيذي ولجنة التدقيق. علاوة على ذلك، أنشأت إدارة التدقيق الداخلي برنامج ضمان وتحسين الجودة (QAIP) وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين (IIA) ووفقاً لإطار المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (IPPF)، مما يمكنها من تعزيز جودة التدقيق ومواصلة مسيرة التحسين المستمرة.







حصلت هيئة كهرباء ومياه دبي على شهادتي آيزو / IEC 27014: 2020 و آيزو / IEC 38500: 2015 في حوكمة أمن المعلومات وحوكمة تقنية المعلومات على التوالي. تعد الهيئة أول جهة حكومية في المنطقة تطبق إطار عمل متكامل لمعايير حوكمة تقنية المعلومات ونظم المعلومات من خلال الاستفادة من الكفاءات الداخلية في جميع قطاعات الهيئة.

اعتمد معالي العضو المنتدب الرئيس التنفيذي، إطار حوكمة تقنية وأمن المعلومات (ITS) المتكامل لهيئة كهرباء ومياه دبي. ويحدد الإطار نموذجاً لحوكمة تقنية المعلومات وأمن المعلومات ويستند على ثمانية مبادئ للحوكمة الرشيدة لتكنولوجيا وأمن المعلومات، والتي تشمل الاستراتيجية، والمسؤولية، وتبني نهج قائم على تجنب المخاطر، وتأسيس أمن المعلومات على مستوى المؤسسة، والاستبقاء، والامتثال، والسلوك البشري والبيئة الإيجابية، والأداء.

تتوافق حوكمة أنظمة تقنية وأمن المعلومات أيضاً مع متطلبات وممارسات الحوكمة المؤسسية التي تهدف إلى الاستخدام الكفؤ والفعال والملائم لتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات. تؤدي حوكمة تقنية وأمن المعلومات (ITS) دوراً مهماً في تقديم صورة واضحة للجهة المسؤولة حول مدى الاستخدام الحالي والمستقبلي لتكنولوجيا وأمن المعلومات في هيئة كهرباء ومياه دبي؛ بالإضافة إلى ضمان التوافق مع متطلبات الامتثال (القانونية والتنظيمية والتعاقدية) ذات الصلة بالاستخدام المقبول لتكنولوجيا المعلومات وأمن المعلومات.

إضافة إلى ذلك فإن لدى هيئة كهرباء ومياه دبي نظام آلي للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) لإدارة الحوكمة العامة في الهيئة ومواءمة أنظمة تقنية وأمن المعلومات وأهداف العمل مع إدارة المخاطر بشكل فعال وتلبية متطلبات الامتثال. سمحت لنا هذه الأتمتة بتحسين عملية صنع القرار وإضافة المزيد من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات وتوحيد الرؤية، وتوطيد أواصر التعاون بين القطاعات والمعنيين في الهيئة.



انطلاقاً من مسؤوليتها المجتمعية، تهدف الهيئة إلى تطوير وتنفيذ ودعم المشاريع والمبادرات المجتمعية التي تسهم في ترسيخ الهوية الوطنية لدولة الإمارات. تتعاون الهيئة مع المعنيين لتحقيق الأهداف الحكومية من خلال ممارسات إسعاد المجتمع والمسؤولية المجتمعية المؤسسية، والتي تتضمن رؤية موحدة إزاء المجتمع والاقتصاد والبيئة، لتعزيز الاستفادة في دولة الإمارات

تولي الهيئة المجتمع المحلي أهمية بالغة، وتفخر بمبادراتها الهادفة إلى إسعاد المجتمع، ومنها ساعة الأرض، ومبادرة السعادة (فرحة)، ومركز الابتكار والمبادرات الدولية مثل المشاركة في يوم زايد للعمل الإنساني.

علاوة على ذلك، تعتبر بيئة عمليات الهيئة عنصراً جوهرياً وأساسياً في خطة واستراتيجية الهيئة لإسعاد المجتمع. وتنفذ الهيئة مبادراتها البيئية من خلال العديد من الأنشطة ومنها: حملة "نظفوا العالم"، والفاتورة الخضراء، ومعرض تكنولوجيا المياه والطاقة والبيئة "بتيكس"، وغيرها الكثير.



تقرير 2020

تقرير الحوكمة لهيئة كهرباء  
ومياه دبي لعام 2020



## 1 الكلمة الافتتاحية لمعالي العضو المنتدب والرئيس التنفيذي



يسعدني أن أقدم تقرير الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي 2020. لقد كان هذا العام مختلفاً بصورة غير مسبوقة ليس فقط على صعيد هيئة كهرباء ومياه دبي وإمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة، ولكن لبقية العالم. وعلى الرغم من التحديات، إلا أن استثمار الهيئة والتزامها بممارسات الحوكمة المؤسسية الرشيدة قد اختبر مرونتها ورشاققتها في الاستجابة للجائحة التي اجتاحت العالم.

استلهمت هيئة كهرباء ومياه دبي حوكمتها من رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء، حاكم دبي، رعاه الله والمبادئ الثمانية لدي وميثاق الخمسين عاماً. كما اهدت حوكمة هيئة كهرباء ومياه دبي بالتوجه الاستراتيجي لدي على النحو الذي أرسته مئوية الإمارات 2071 ورؤية دبي 2021 ورؤية هيئة كهرباء ومياه دبي 2021.

تمكنت هيئة كهرباء ومياه دبي من تكييف وتنفيذ أفضل مبادئ الحوكمة المؤسسية باعتبارها مؤسسة مملوكة للدولة بما يتماشى مع توصيات مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعام 2015. كما طبقت الهيئة أيضاً إرشادات البنك الدولي وأفضل الممارسات لمزودي الكهرباء والمياه على مستوى العالم، ووضعت ونفذت إطاراً شاملاً وسياسة وميثاقاً للحوكمة.

اعتمدت هيئة كهرباء ومياه دبي الركائز الأربع التقليدية للحوكمة الرشيدة، وهي: الثقة والشفافية والمساءلة والممارسات النزيهة. وبناءً على هذه الركائز الأربع، تطورت العوامل الدافعة لحوكمة الهيئة مع التكنولوجيا والتوقعات المتغيرة على مدى العقود الثلاثة الماضية. في حين أن العصر الرقمي يتطلب حوكمة رشيدة ومستدامة، إلا أنه يستلزم أيضاً تأصيل الحوكمة في كافة أرجاء المؤسسة لتمكينها من الاستجابة والتكيف مع سرعة العصر الرقمي. تستند حوكمة هيئة كهرباء ومياه دبي إلى الثقة وبناء الاستدامة "لأجيالنا القادمة" على النحو المعبر عنه في شعار الهيئة.

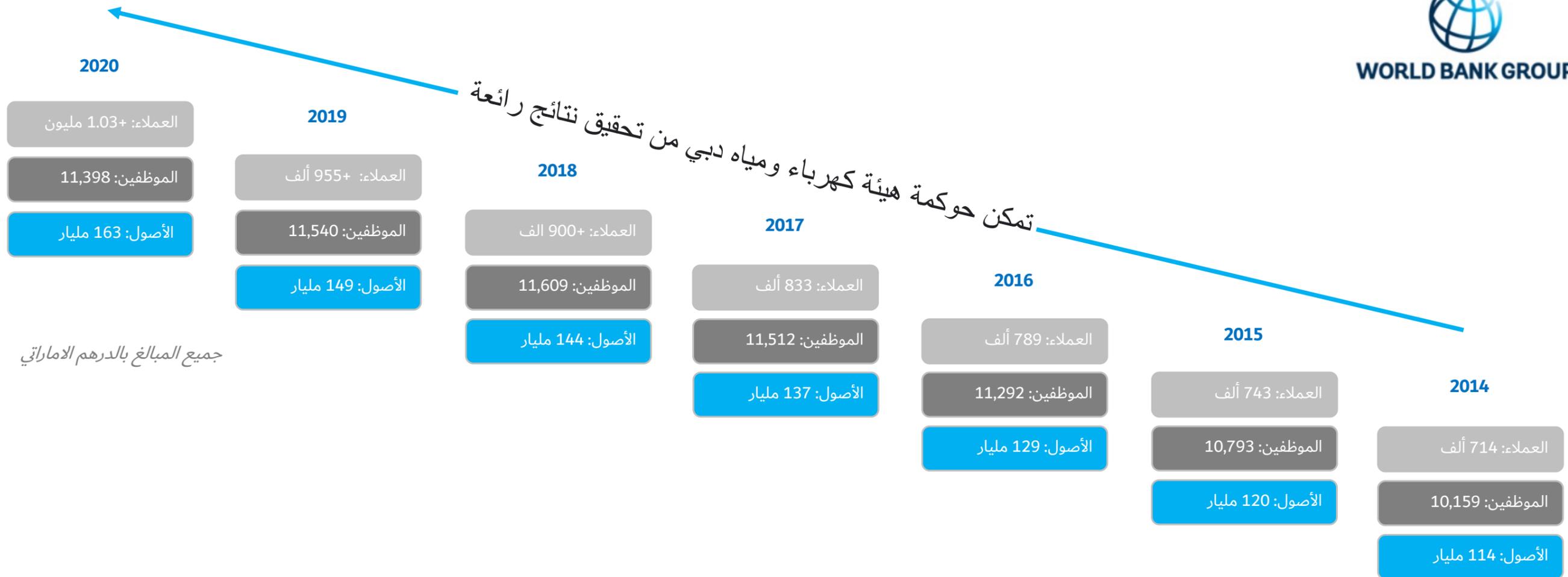
ونحن على ثقة أن هذا التقرير سيحظى باهتمامكم.

”

## الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي أساس النمو المستمر



WORLD BANK GROUP



### أعضاء مجلس إدارة الهيئة

### الشكل 13

رئيس مجلس الإدارة: معالي مطر حميد الطاير

العضو المنتدب والرئيس التنفيذي: معالي سعيد محمد الطاير

عضو: سعادة ماجد حمد الشامسي

عضو: السيد هلال خلفان بن ظاهر

عضو: السيد عبدالله محمد الهاشمي

عضو: السيد خلفان أحمد حارب

عضو: السيد عبيد سعيد بن مسحار

عضو: السيد سعيد محمد الشارد

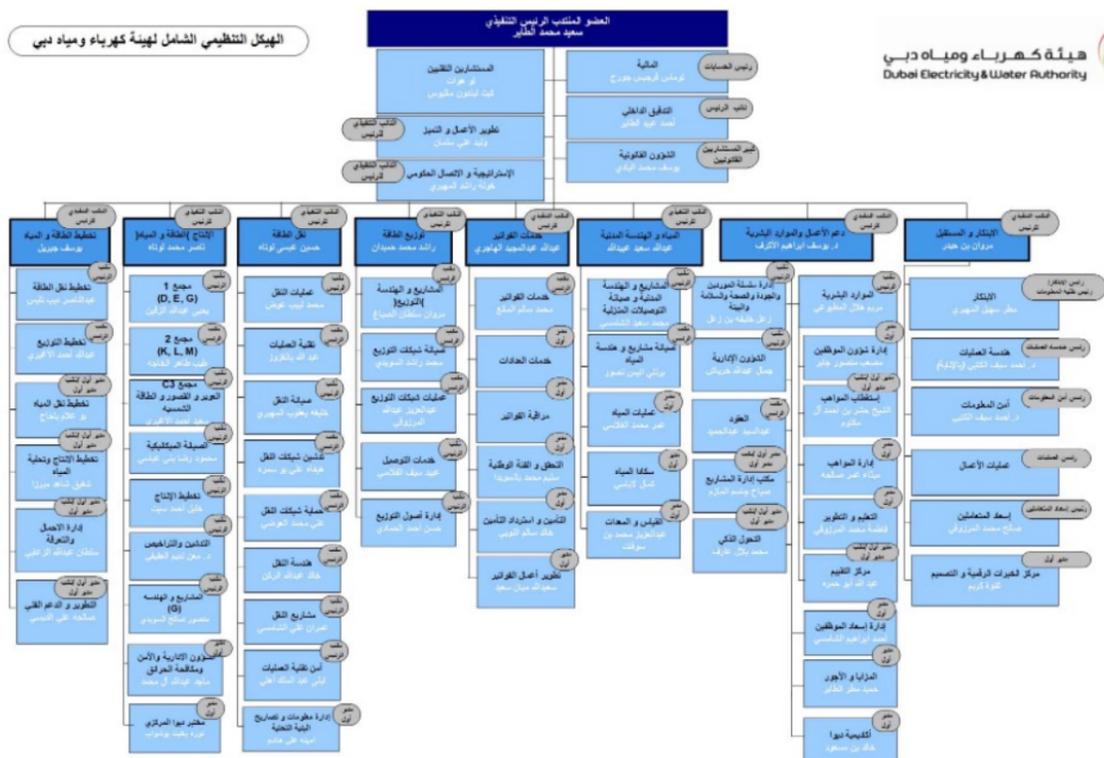
عضو: السيد نبيل عبد الرحمن عارف

تم تعيين مجلس إدارة الهيئة من قبل حكومة دبي يتألف من غالبية أعضاء مستقلين ورئيس ومدير تنفيذي منفصل، تستفيد هيئة كهرباء ومياه دبي أيضاً من هذا التنظيم الراسخ الذي يهدف إلى تحقيق نطاق متوازن من الرقابة لضمان التزام هيئة كهرباء ومياه دبي بتشريعات إنشائها وتنفيذها بالكامل المتمثلة في "توفير خدمات رائدة عالمياً من الكهرباء والمياه وفق أعلى مستويات الاعتمادية والاستدامة والكفاءة، إضافة إلى تطوير أفضل الحلول الذكية والمبتكرة".

فيما يلي الهيكل التنظيمي لهيئة كهرباء ومياه دبي:

### الهيكل التنظيمي لهيئة كهرباء ومياه دبي 2020

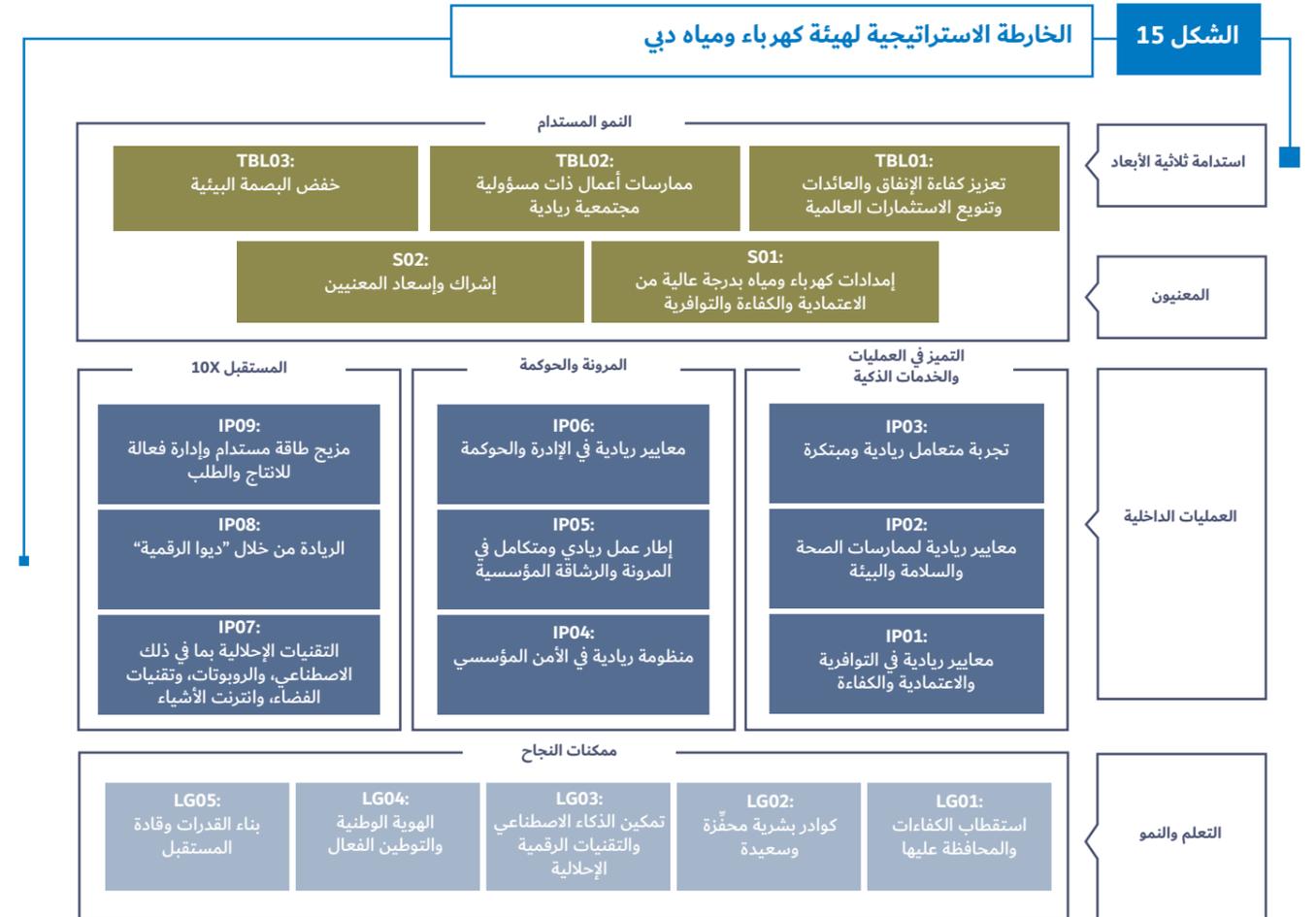
### الشكل 14



## 2.2

### استراتيجية ديناميكية

تتبع الهيئة عملية إدارة الاستراتيجية من ست مراحل تتمثل في: الإعداد والتنفيذ والشرح والاتصال والتقييم والتحديث. يتم تنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية سنوياً باستخدام الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن التي تتضمن محاور على الخارطة الاستراتيجية بالإضافة إلى أبطال المحاور. يتم تقسيم المحاور إلى أهداف استراتيجية ومؤشرات أداء رئيسية ومبادرات مقسمة على المحاور الأربعة.



## 2.3

### الضوابط الداخلية الراسخة

تتبع هيئة كهرباء ومياه دبي إطار عمل "COSO" للرقابة الداخلية، وتعمل بشكل دوري على مراجعة فعالية الضوابط الداخلية. طبقت الهيئة مبادئ "COSO" السبعة عشر للرقابة الداخلية في جميع قطاعاتها وإداراتها ويتم فحصها باستمرار للتحقق من المطابقة.

أتاح تطبيق المبادئ السبعة عشر تفعيل أفضل الضوابط عبر قطاعات الهيئة مع تعزيز الإنتاجية والأداء والفعالية والنتائج. واعتبرت أنظمة "COSO" للرقابة المتزامنة مثل تفويض الصلاحيات المالية والإدارية مثلاً بارزاً على زيادة الضوابط الداخلية للهيئة. وبرزت العديد من السمات المميزة لعمليات الهيئة عند تطبيقها لمبادئ "COSO" السبعة عشر مثل الحد من الخسائر ومنع الاحتيال والفعالية الإدارية.

تتبع هيئة كهرباء ومياه دبي نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، حيث تكون الإدارات والاقسام هي الخط الأول، وإدارة الحوكمة والمطابقة وإدارة المخاطر هي الخط الثاني، والتدقيق الداخلي هو الخط الثالث. كما تم إدماج نموذج خطوط الضمان الخمسة في هيكل هيئة كهرباء ومياه دبي والتي تتضمن الإجراءات الرقابية، التدقيق الداخلي والخارجي، المطابقة وإدارة المخاطر.

توفر مهام دعم الرقابة الأربع، وهي المطابقة والحوكمة والتدقيق الداخلي والخارجي والإدارة القانونية وإدارة المخاطر إطار عمل الرقابة. تضمن إدارة الشؤون المالية الرقابة المالية في جميع أنحاء المؤسسة وتطبق المحاسبة بما يتماشى مع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، ووفقاً لسياسة الإفصاح الخاصة بالهيئة، وتنشر النتائج والبيانات المالية المدققة. يتم دعم كامل عمليات الرقابة من خلال نظام "SAP Enterprise"، وهو عبارة عن منصة برمجيات مؤسسية معترف بها دولياً تعمل على تحسين الكفاءة باستخدام عناصر الرقابة.

## 2.4

### اللجان

يدعم مجلس الإدارة والعضو المنتدب والرئيس التنفيذي سلسلة من اللجان على المستوى التنفيذي التي تعمل على تمكين الحوكمة الرشيدة للمؤسسة واتخاذ القرارات المهمة داخل هيئة كهرباء ومياه دبي، وهي:

- **لجنة الإدارة التنفيذية** - هي أعلى هيئة تنفيذية لاتخاذ القرار في هيئة كهرباء ومياه دبي وهي مكلفة بالإشراف على السياسات والإجراءات والمبادرات على مستوى الهيئة ومراجعتها.
- **لجنة المخاطر والمرونة المؤسسية** - تركز على المخاطر على مستوى الهيئة، وتوصي بتقبل المخاطر والإشراف على استراتيجيات التخفيف من المخاطر.
- **لجنة الحوكمة والمطابقة** - تضمن التزام الهيئة بإطار الحوكمة المؤسسية، وتشرف على مبادرات الحوكمة والمطابقة التي تدرج نزولاً إلى مستويات القطاعات والمؤسسات التابعة للهيئة.
- **لجنة الاستثمار** - تشرف على تنفيذ هيئة كهرباء ومياه دبي لسياسة الاستثمار المعتمدة من مجلس الإدارة.

وقد تم تشكيل لجان وفرق أخرى، كما تم وضع منهجية إدارة اللجان والفرق لضمان الإشراف المناسب على هيئات صنع القرار الأخرى داخل الهيئة.

على سبيل المثال، بناءً على توجيهات لجنة المخاطر والمرونة المؤسسية، تم تشكيل لجنة إدارة الأزمات في 2020. تولت لجنة إدارة الأزمات مسؤوليات الإشراف والتنسيق المستمر في كافة قطاعات الهيئة لضمان التنسيق الفعال والسريع والتصدي لمخاطر الجائحة.

#### تتمثل المحاور الأربعة فيما يلي:

- **محور الاستدامة ثلاثية الأبعاد:** تندمج الاستدامة في قرارات العمل من خلال الأخذ في الاعتبار الأبعاد الثلاثة: المالية والاجتماعية والبيئية، مما يسمح للهيئة بإدارة الأداء في سياق أكثر اتساعاً للأعمال.
- **محور المعنيون:** يعمل على توسيع نطاق الهيئة في تركيزها لصنع القيمة ليشمل جميع فئات المعنيين لديها.
- **محور العمليات الداخلية:** يركز على الأولويات الاستراتيجية للعديد من إجراءات الأعمال التي تؤدي إلى سعادة كل من المتعاملين والمساهمين.
- **محور التعلم والنمو:** يركز على الأولويات لخلق بيئة تدعم التغيير التنظيمي والابتكار والنمو لتحقيق التميز في عملياتنا، وخلق القدرات والتحسينات اللازمة التي ينبغي أن تتوفر في الهيئة.

## 2.6 السياسات والإجراءات

التزاماً بنموذج التميز الحكومي المعتمد في دبي على صعيد المؤسسات الحكومية والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وهو إطار إدارة معترف به عالمياً لدعم المؤسسات في إدارة التغيير وتحسين الأداء، أدخلت هيئة كهرباء ومياه دبي عدداً من السياسات والإجراءات والمبادرات لاعتماد معايير مشتركة وتحديد المقارنات المعيارية وإدخال التحسينات. وتضمنت هذه السياسات والإجراءات عملية المراجعة المنتظمة للمؤسسة للتأكد من أن السياسات والإجراءات يتم تطويرها وتحسينها وفقاً لمعايير كفاءة وفعالية هيئة كهرباء ومياه دبي.

منصة فريجنا "Freejna" هي المحطة الشاملة لجميع السياسات والإجراءات بحيث يمكن لجميع موظفي هيئة كهرباء ومياه دبي الوصول إليها. توجد أيضاً لائحة تُلزم جميع إدارات الهيئة بتحميل أحدث سياساتها على منصة فريجنا "Freejna". كما قامت هيئة كهرباء ومياه دبي بتدشين مخدم "iSERVER" لإدارة عمليات الأعمال، لدعم الرقابة وأتمتة سياسات وإجراءات الهيئة.

## 2.7 قواعد السلوك المهني

كما أعدت الهيئة قواعد للسلوك المهني بما يتماشى مع قواعد السلوك المهني لدائرة الموارد البشرية لموظفي حكومة دبي، لتطبيقها على مستوى الهيئة. وأدخلت الهيئة مزيداً من السياسات لتسليط الضوء على نهج هيئة كهرباء ومياه دبي المتمثل في عدم التسامح مع الاحتيال والفساد والرشوة وغسيل الأموال.

قامت هيئة كهرباء ومياه دبي بتحديث قواعد السلوك المهني لديها وحصلت على موافقة الإدارة العليا في 2020. وهناك بعض التحديثات تتعلق بالعمل عن بعد والتي تتطلب قواعد واضحة للسلوكيات والأخلاقيات بتعيين إدراجها ضمن قواعد السلوك الوظيفي وتشمل:

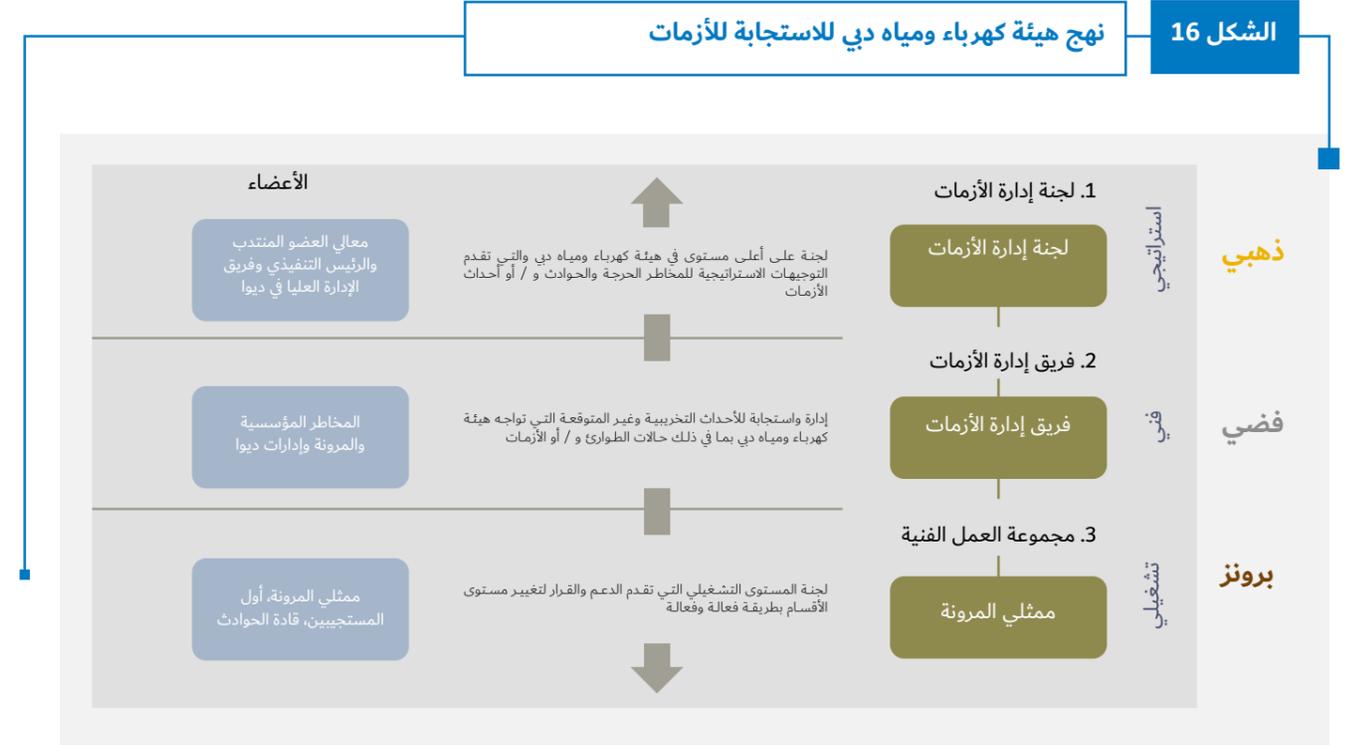
- إنجاز مهام العمل التي يتم تكليفها للموظف من المسؤول المفوض حسب الحاجة.
- الحفاظ على مستوى الإنتاجية والجودة الرسمية المطلوبة أثناء العمل عن بعد.
- الالتزام بساعات العمل الرسمية والآليات والأنظمة المعمول بها لتسجيل الحضور والغياب أثناء العمل عن بعد.
- الحفاظ على سرية المعلومات وسلامة الموارد والأصول التابعة للموظف بحكم منصبه.
- الالتزام بقواعد الزي الرسمي عندما يُطلب من الموظف حضور اجتماع عبر الإنترنت وعبر الفيديو، أو التواجد في مقر العمل، أو حضور الدورات التدريبية، أو تمثيل الهيئة في أي وقت، غير ذلك.

### قنوات الإبلاغ عن المخالفات

- خط الهيئة الساخن لقواعد السلوك المهني باللغة العربية أو الإنجليزية 322-2202 (04)
- ethics hotline@dewa.gov.ae
- رسالة إلى مكتب العضو المنتدب والرئيس التنفيذي
- تطبيق المكتب الذكي

يقوم نظام الإبلاغ عن المخالفات للهيئة بدعم قواعد السلوك الوظيفي وهو نظام يستند إلى سياسة المبلغين عن المخالفات التي تشكل سداً منيعاً لحماية المبلغين، ويحدد النظام إجراءات التعامل مع مخاوف الإبلاغ عن المخالفات. يشتمل النظام على خط هاتفي ساخن للمبلغين عن المخالفات و بريد إلكتروني بالإضافة إلى تطبيق المكتب الذكي للهيئة على الأجهزة المحمولة.

أنشأت لجنة إدارة الأزمات في هيئة كهرباء ومياه دبي تقييماً من ثلاثة مستويات من المسائل التي يجب معالجتها، حيث تتعامل اللجنة مع القضايا الاستراتيجية وتوفر التوجيه الاستراتيجي لحوادث المخاطر الحرجة و/أو حالات الأزمات، وتدير فريق إدارة الأزمات وتستجيب لأحداث الإخلال بالنظام غير المتوقعة التي تعيق تقدم الهيئة وتوفر مجموعة العمل الفنية المكونة من رواد المرونة على مستوى القطاعات الدعم على مستوى التنفيذ. خلال ذروة الجائحة، عقدت لجنة إدارة الأزمات في هيئة كهرباء ومياه دبي اجتماعات منتظمة على مستويات مختلفة لتقديم تحديثات حول جاهزية الهيئة ولاتخاذ قرارات مناسبة للتصدي للجائحة وتطوراتها داخلياً.



## 2.5 إدارة الأداء

تدرجاً من الاستراتيجية الديناميكية، تستند مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) على الحاجة إلى توفير المؤشرات السابقة واللاحقة لأداء المؤسسة.

تستخدم هيئة كهرباء ومياه دبي بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث لإدارة وقياس أداء توجهها الاستراتيجي، مقسمة إلى المحاور والأهداف الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة.

### مؤشرات الأداء الرئيسية

إن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي قياسات مهمة تستخدم لتتبع وإدارة الأداء في مقابل الأهداف الاستراتيجية. تقيس مؤشرات الأداء الرئيسية مستويات التقدم في أداء هدف ما يعتبر حاسماً للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية على مستوى المؤسسة ضمن كل هدف استراتيجي في الخارطة الاستراتيجية للهيئة لتقييم التقدم العام في تنفيذ الاستراتيجية، ويتم تحديث ذلك في نظام "المؤشرات".

## 2.8 نظام المعلومات الإدارية "MIS" والإفصاح

يستخدم نظام المعلومات الإدارية (MIS) في اتخاذ القرارات وللتنسيق والرقابة والتحليل وتصوير المعلومات في هيئة كهرباء ومياه دبي. تتطلب المؤسسات ذات الطبيعة المتشابهة مثل الهيئة أنظمة متعددة، ولكنها تحتاج إلى منصة شاملة للسماح باتخاذ قرارات أكثر فاعلية قائمة على البيانات. أضاف تطبيق أنظمة برامج ساب انتربرايز "SAP" Enterprise وساب جي آر سي "SAP GRC" (نظام الحوكمة وإدارة المخاطر والمطابقة) لأتمتة جميع المعاملات ومراقبتها بأفضلية تقنية إلى نظام التحكم وجعله أكثر قوة. إن عمليات مراقبة الحوكمة وإعداد التقارير تعمل الآن مستندة على التكنولوجيا والعمليات المؤتمتة، وتعمل لوحات المعلومات على إبراز المعلومات في صورة رسوميات.

تعد البيانات ومعالجتها من العناصر الجوهرية لتمكين الهيئة من تحسين المنتجات والخدمات الحالية وتصميم خدمات جديدة ومبتكرة تستجيب للاحتياجات المتغيرة للفتات المعنية لديها. نفذت هيئة كهرباء ومياه دبي نموذج حوكمة البيانات لضمان الشفافية والمسؤولية والمساءلة بشأن استخدام هذه البيانات بما يتوافق مع قوانين حكومة دبي المتعلقة بالبيانات المفتوحة والبيانات الضخمة

فيما يلي نظرة عامة حول حوكمة البيانات في هيئة كهرباء ومياه دبي لعام 2020:

## 2.10 التدقيق الداخلي والخارجي

لدى الهيئة سياسات راسخة للإفصاح والاتصال وتقوم بإعداد حساباتها السنوية وفقاً للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. يتم تشغيل نظام المحاسبة بالكامل بواسطة نظام ساب انتربرايز "SAP Enterprise"، وبالإضافة للتدقيق الحكومي المستقل تقوم شركة محاسبة دولية ذات سمعة طيبة بإجراء التدقيق الخارجي. تصدر الهيئة بياناتها المالية المدققة سنوياً لجميع الأطراف ذات الصلة، بما في ذلك بورصة لندن حيث يتم إدراج الصكوك والسندات الصادرة عن الهيئة.

تعتمد إدارة التدقيق الداخلي في الهيئة أفضل المعايير والممارسات في مجال التدقيق.

## 2.11 المطابقة

اعتمدت إدارة الامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي العناصر الرئيسية لمعيار ISO 19600 - أنظمة إدارة الامتثال و ISO 37001 - معايير أنظمة إدارة مكافحة الرشوة كأساس لنظام إدارة الامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي.

تعد المطابقة عنصراً رئيسياً في الحوكمة وتشمل المطابقة القانونية والمطابقة التنظيمية والالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية بما في ذلك معايير "ISO" المختلفة المطبقة في هيئة كهرباء ومياه دبي. أطلقت الهيئة وطبقت إطار المطابقة في 2020.

### إطار الامتثال لهيئة كهرباء ومياه دبي

### الشكل 18



### نظرة عامة على حوكمة البيانات في هيئة كهرباء ومياه دبي

### الشكل 17



## 2.12 تقنية المعلومات

حصلت هيئة كهرباء ومياه دبي على شهادة "COBIT5" في مجال الرقابة في عمليات الحوكمة وتقنية المعلومات. تم دمج شهادة "COBIT5" في إطار عمل "ISACA" المتفق عليه عالمياً. أكدت هيئة كهرباء ومياه دبي تطبيقها لأفضل ممارسات الحوكمة والرقابة على عمليات تقنية المعلومات من خلال تحقيق الانسجام فيما بين إطار عمل الهيئة وعملياتها وأنظمتها وإجراءاتها المدرجة في الشهادة. يوفر إطار عمل "COBIT5" المبادئ والممارسات والأنماط وأدوات التحليل التي تسمح لمسؤولي إدارة تقنية المعلومات بتطبيق أفضل الممارسات في هذه المجالات. وقامت الهيئة بتنفيذ إطار عمل الشهادة في خمسة مجالات تشمل إدارة الموارد البشرية، وإدارة المخاطر، وإدارة البنية التحتية، وإدارة المهددات الخارجية، وإدارة أمن الخدمة. حصول الهيئة على شهادة "COBIT5" يزيد من كفاءة العمليات الداخلية والخارجية للهيئة، ويوفر رؤية واضحة وشاملة لخدمة مسؤولي تقنية المعلومات، ويسمح بنهج أكثر وضوحاً، مع التركيز بشكل أكبر على تقديم الخدمات والاستجابة السريعة لمتطلبات الخدمة والأعمال والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

## 2.9 إدارة المخاطر والمرونة

أنشأت هيئة كهرباء ومياه دبي إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية (ERRM) من أجل تحسين مرونتها في المساعدة على تحمل الصدمات المستقبلية غير المتوقعة والظواهر بالغة الشدة التي قد تؤثر على أعمالها أو أفرادها أو هويتها المؤسسية. إلى جانب المرافق الرائدة الأخرى، كانت هيئة كهرباء ومياه دبي رائدة، بالتعاون مع المعهد البريطاني للمعايير وعدد من الشركات العالمية الرائدة، في اعتماد معيار PAS 60518: 2020 لتطوير وتنفيذ إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية والتي تهدف إلى أن تكون بمثابة دليل شامل مصمم للاستخدام من قبل مرافق الكهرباء والمياه والغاز من جميع الأحجام عبر القطاعين العام والخاص. تعزز رعاية وتطوير معيار PAS 60518: 2020 التزام الهيئة في التصدي للمخاطر والمرونة على المدى الطويل والمقارنة المعيارية التي يتم من أجلها قياس أنشطة المخاطر والمرونة.

## استجابة حوكمة الهيئة للجائحة

# 3

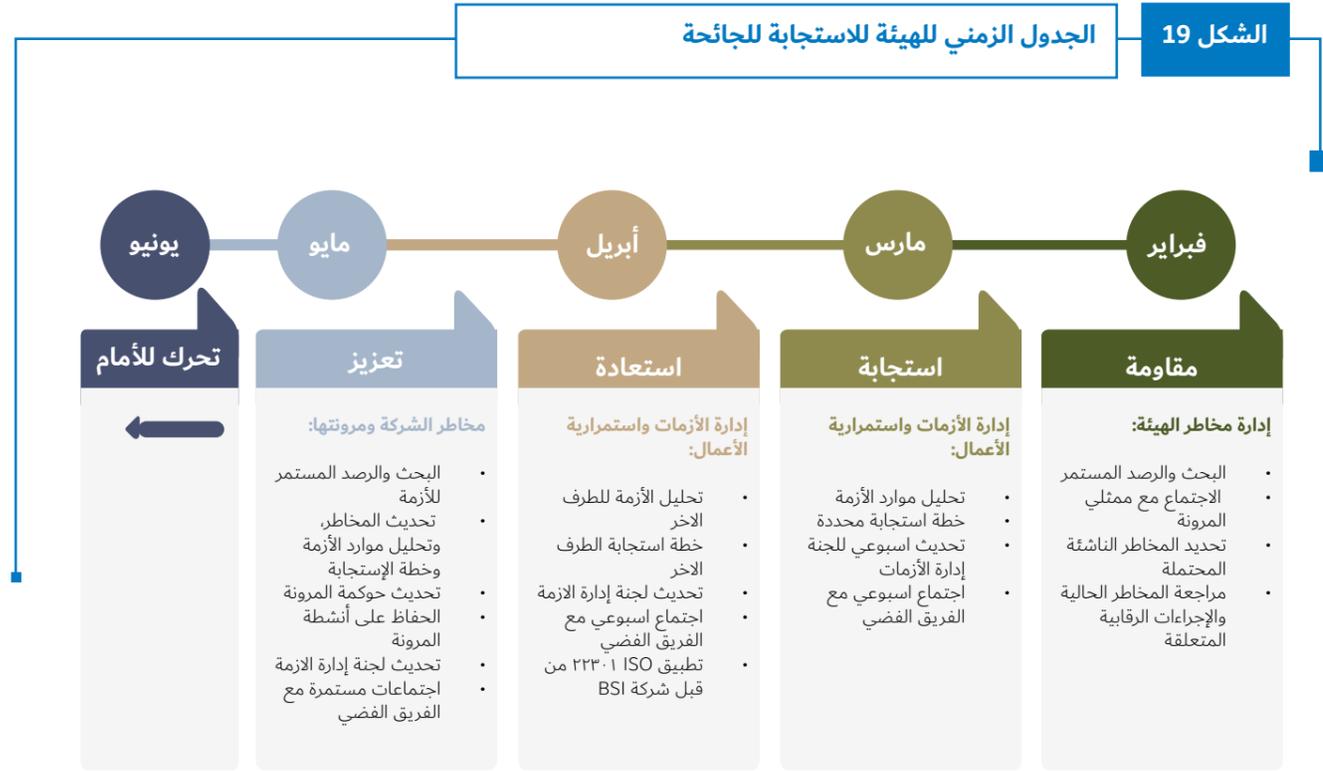
تم اختبار نهج الهيئة في الحوكمة وإدارة المخاطر في بداية الجائحة وحتى ذروتها. يسرد الجدول الزمني أدناه كيف استجابت هيئة كهرباء ومياه دبي للجائحة حيث تم حشد العديد من الأبطال الداخليين وإشراكهم للتأكد من أن الهيئة تستجيب بشكل صحيح ومهني وبرشاقة للمهددات التي تواجهها وفي قدرتها على تقديم الخدمات التي تشتد الحاجة إليها إلى جميع سكان دبي خل فترة زمنية حرجة للغاية.

من أجل التأكد من أن الهيئة تستجيب بشكل مناسب للأزمة، تمت مراجعة وتحديث خطط تحليلات تأثير الأعمال واستمرارية الأعمال من قبل لجنة إدارة الأزمات.

من أجل تحقيق التعافي، أشركت الهيئة معها أطراف ثالثة للتأكد من أن خطط التحليل والاستجابة المناسبة قد كانت راسخة. وقد أشركت أيضاً المعهد البريطاني للمعايير في تدقيق إدارة استمرارية الأعمال وفقاً لمعيار آيزو ISO 22301، وإن كان ذلك عن بُعد.

ولتعزيز إجراءاتها بشكل أكبر، قامت الهيئة بتحديث سجل المخاطر وتحليلات تأثير الأعمال وخطط استمرارية الأعمال.

الشكل 19 الجدول الزمني للهيئة للاستجابة للجائحة



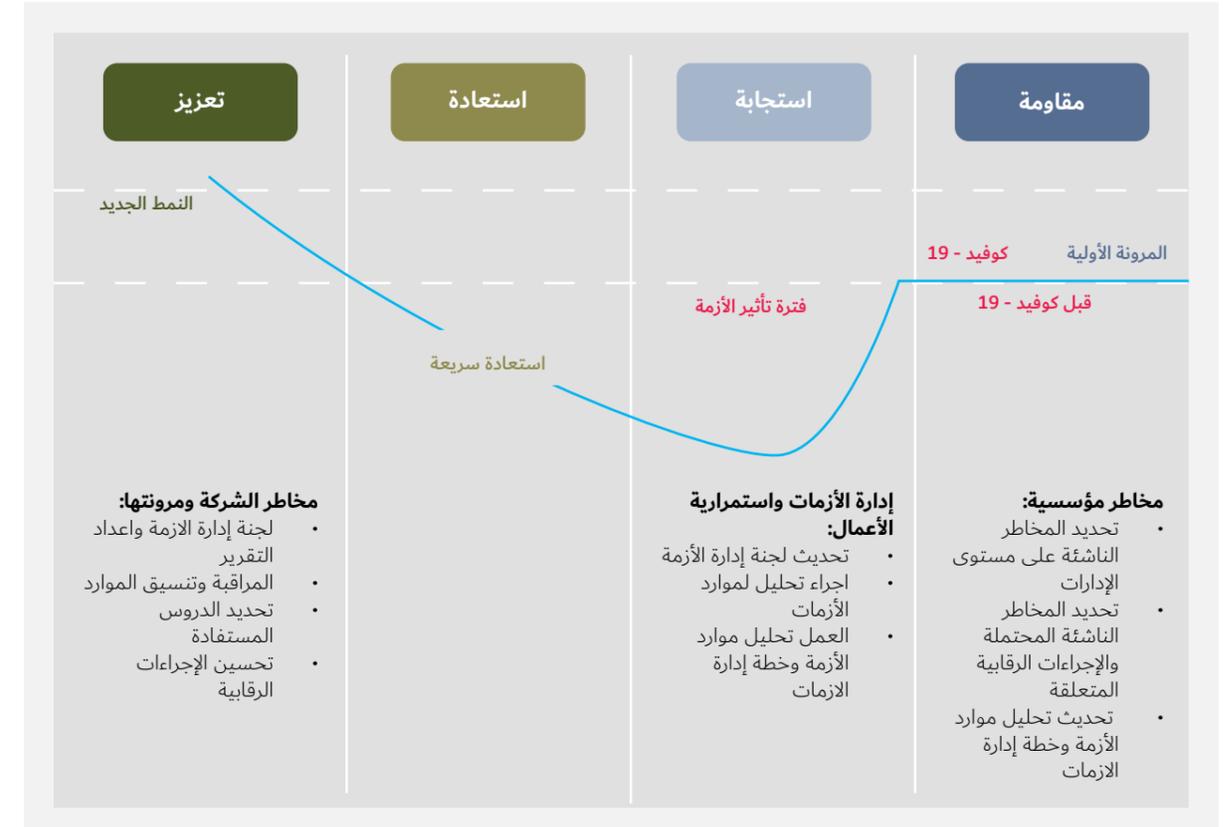
نشرت هيئة كهرباء ومياه دبي في يوليو 2020 دليل إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية (ERRM) المضبوط بمعيار PAS 60518:2020 والذي يحدد نهجاً من أربع مراحل لقطاع المرافق الخدمية كطريق لزيادة المرونة أثناء الجائحة أو أي نوع آخر من أحداث تعطيل الأعمال.

يقدم الشكل رقم 10 نظرة عامة لإجراءات المرونة للمقاومة والاستجابة والتعافي وتعزيز المرافق عقب الحدث أو الواقعة، وقد تم تخصيص هذه الإجراءات لاستيعاب جائحة كوفيد 19 والخطوات الضرورية المتخذة قبل الجائحة وأثناءها وبعدها.



تقوم هيئة كهرباء ومياه دبي بدمج المخاطر والمرونة في أنشطتها وممارساتها الأساسية (الأنشطة المالية، الإنتاج، النقل، التوزيع) والتي تشمل تحديد المخاطر بصورة مستمرة (مع خطط التخفيف المرتبطة بها)، ومواءمة خطط استمرارية الأعمال، وخطط إدارة الأزمات التي توفر نهجاً أكثر إدماجاً للمخاطر والمرونة في جميع أرجاء المؤسسة. تم توثيق هذا النهج أيضاً في إطار عمل المخاطر والمرونة المؤسسية المعتمد من الهيئة.

الشكل 20: دليل إدارة المخاطر والمرونة في المؤسسة لعام 2020 (ERRM)



تقرير 2019

هيئة كهرباء مياه دبي تقرير  
رئاسة الحوكمة الرشيدة  
العالمية للعام 2019



تمثل هيئة كهرباء ومياه دبي للرؤية الرشيدة للقيادة الحكيمة لإمارة دبي ودولة الإمارات العربية المتحدة وتسعى باستمرار لتحقيق والحفاظ على المكانة الرائدة عالمياً التي حققتها منذ تأسيسها في 1992. وقد اعتمدت هيئة كهرباء ومياه دبي وهيئات وطبقت أفضل مبادئ وممارسات الحوكمة الرشيدة في كافة عملياتها. معنيونا سعيون بتطبيقنا لمبادئ الثقة والشفافية والمساءلة والإنصاف. نحن فخورون بإنجازاتنا ونعد بمواصلة شراكتنا في الحوكمة للأجيال القادمة. يسعدني أن أقدم تقرير هيئة كهرباء ومياه دبي لرشاقة الحوكمة الرشيدة العالمية لعام 2019 الذي يعرض ما تقوم به الهيئة كنموذج رائد للحوكمة ليس فقط في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ولكن على مستوى العالم. قمنا بتنقيح أفضل ممارسات ومعايير الحوكمة الرشيدة إلى مستويات أعلى في نموذج هيئة كهرباء ومياه دبي.

استلهمنا حوكمة الهيئة من رؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة، رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي والمبادئ الثمانية لدي وميثاق الخمسين عاماً. واسترشدنا في حوكمة هيئة كهرباء ومياه دبي التوجه الاستراتيجي لدي انسجاماً مع استراتيجية الإمارات 2021 ورؤية دبي 2021 ورؤية هيئة كهرباء ومياه دبي 2021.

قامت هيئة كهرباء ومياه دبي، بتهيئة وتنفيذ أفضل مبادئ الحوكمة المؤسسية للمؤسسات المملوكة للدولة بما يتماشى مع توصيات إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية 2015. كما استعنا أيضاً بإرشادات البنك الدولي وأفضل الممارسات لمزودي الكهرباء والمياه في جميع أنحاء العالم، وقمنا بتطوير وتنفيذ إطار الحوكمة الشامل، وسياسة وميثاق الحوكمة.

اعتمدت هيئة كهرباء ومياه دبي الركائز الأربع التقليدية للحوكمة الرشيدة، وهي الثقة والشفافية والمساءلة والممارسات العادلة. ومن ثم وبناءً على تلك الركائز الأربع، تطورت دوافع الحوكمة في هيئة كهرباء ومياه دبي وانسجمت مع تغير التكنولوجيا والتوقعات على مدى العقود الثلاثة الماضية. في حين أن العصر الرقمي يتطلب حوكمة رشيدة ومستدامة، فإنه يتطلب أيضاً تضمين الحوكمة في جميع جوانب المؤسسة لتمكينها من الاستجابة والتكيف مع سرعة العصر الرقمي. ولذلك، فإن حوكمة هيئة كهرباء ومياه دبي تستند إلى الثقة والوعد بالاستدامة «للأجيال القادمة» على النحو المعبر عنه في شعار هيئة كهرباء ومياه دبي.

إنني على ثقة بأن هذا التقرير سيحظى باهتمامكم.



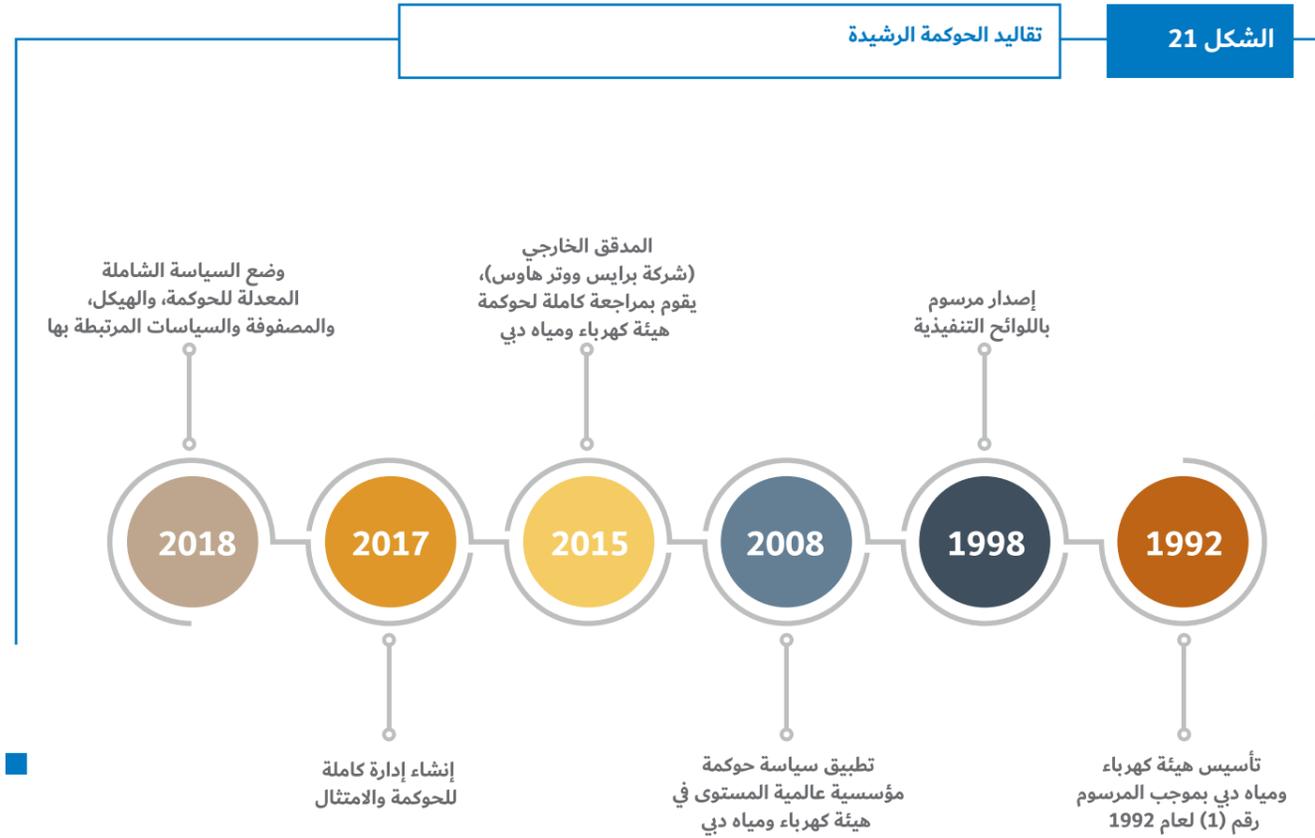
## تأسيس الهيئة ودستورها

# 2

تأسست هيئة كهرباء ومياه دبي (ديوا) في عام 1992 بموجب مرسوم صادر عن المغفور له بإذن الله، تعالى، الشيخ مكتوم بن راشد آل مكتوم، حاكم دبي آنذاك. وتمتلك حكومة دبي الهيئة بنسبة 100%.

إن هيئة كهرباء ومياه دبي مؤسسة قائمة على أخلاقيات العمل وتركز عملياتها الرئيسية بالتحديد على إنتاج وتوزيع الكهرباء والمياه باعتبارها الخدمات الأساسية التي تمنحها ثقة الجمهور لما لها من جودة واعتمادية.

تم تعديل المرسوم رقم 1 لعام 1991 مرتين في عامي 1999 و2011 لمواكبة التغيرات في استخدام التكنولوجيا وكذلك الدور المتغير للمؤسسات الخدمية على مستوى العالم.



## الإطار العملي للحوكمة في هيئة كهرباء ومياه دبي

# 3

يتم تعيين مجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي المكون من تسعة أعضاء من قبل حكومة دبي لمدة ثلاث سنوات (قابلة للتديد) وذلك بمرسوم صادر عن حاكم دبي. يعمل مجلس الإدارة بموجب مرسوم إنشاء هيئة كهرباء ومياه دبي رقم 1 لعام 1992 ووفقاً للوائح التنفيذية لمجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي 1998، وكلاهما بالتوافق مع مرسوم دبي رقم 28 لعام 2015 بشأن حوكمة اللجان في المؤسسات التابعة لحكومة دبي. يتمتع أعضاء مجلس الهيئة التسعة بالمؤهلات والخبرات الراسخة في مجالات الهندسة والتكنولوجيا والمحاسبة والمالية والإدارة والتنظيم والأعمال، فضلاً عن مكاتبتهم جميعاً في مجالس إدارة العديد من إدارة المؤسسات والهيئات. ويعتبر مجلس الإدارة جهة مسؤولة عن مراقبة أداء وعمليات الهيئة. يتبنى مجلس الإدارة أفضل مبادئ الحوكمة على مستوى مجالس الإدارة.

يشرف مجلس الإدارة على صياغة وتنفيذ الاستراتيجية ويوافق على الميزانيات وهيكل الإدارة. يتم التعامل مع الاهتمامات الرئيسية التي تطرأ على عمل المجلس مثل المالية والميزانية والمخاطر والمسائل المرتبطة بالتكنولوجيا وما إلى ذلك من خلال تشكيل اللجان أو بالاستعانة بأفضل الخبرات الخارجية إذا لزم الأمر، ويقع على عاتق أمين سر المجلس التحضير لاجتماعات المجلس بالأجندة الشاملة والمحاضر. يتعين على مجلس الإدارة أن يجتمع أربع مرات على الأقل في السنة وله أن يجتمع أكثر من ذلك إذا لزم الأمر.

### الشكل 22 أعضاء مجلس إدارة الهيئة

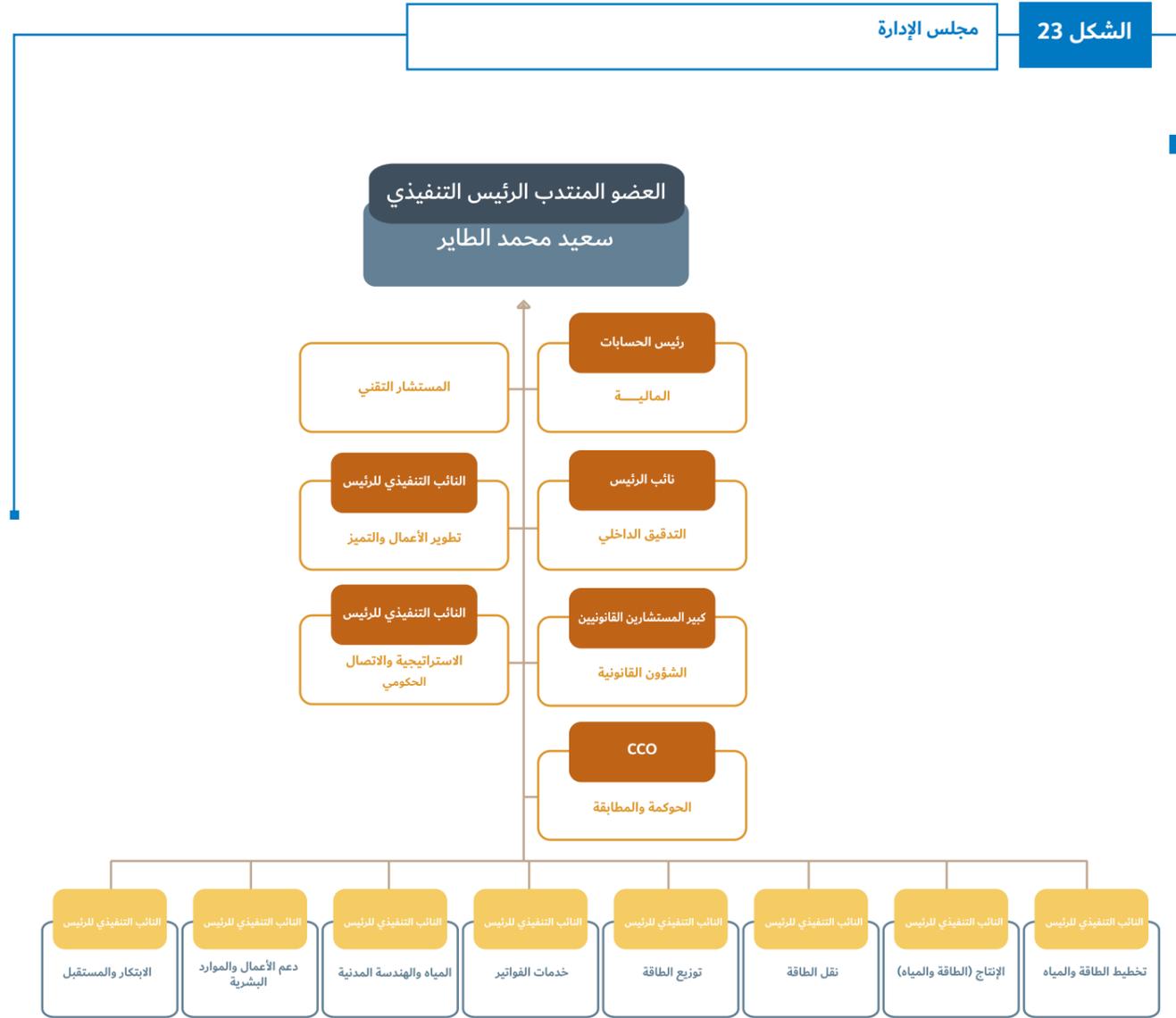
نستعرض أدناه قائمة الأعضاء الحاليين لمجلس إدارة هيئة كهرباء ومياه دبي الذي جرى تعيينهم بموجب المرسوم رقم 30 لعام 2018:

1	السيد مطر حميد الطاير	رئيس مجلس الإدارة
2	السيد سعيد محمد الطاير	العضو المنتدب الرئيس التنفيذي
3	السيد هلال خلفان بن ظاهر	عضو
4	السيد عبد الله محمد الهاشمي	عضو
5	السيد خلفان احمد حارب	عضو
6	السيد ماجد حمد الشامسي	عضو
7	السيد عبيد سعيد بن مسحار	عضو
8	السيد سعيد محمد الشارد	عضو
9	السيد نبيل عبد الرحمن عارف	عضو

تم تعيين العضو المنتدب الرئيس التنفيذي لهيئة كهرباء ومياه دبي بموجب المرسوم الصادر بتعيين مجلس الإدارة وتم تخويله بإدارة شؤون هيئة كهرباء ومياه دبي.

فيما يتم نشر مبادئ هياكل الحوكمة الرشيدة عبر قطاعات وإدارات هيئة كهرباء ومياه دبي، تم وضع هيكل تنظيمي متوازن وشامل يضمن التخصصية المميزة والرقابة والإشراف الإداري الفعال.

يستند العضو المنتدب الرئيس التنفيذي في عمله على دعم فريق الإدارة المكون من رؤساء القطاعات والمستشارين الموضحين في الهيكل التنظيمي أدناه:



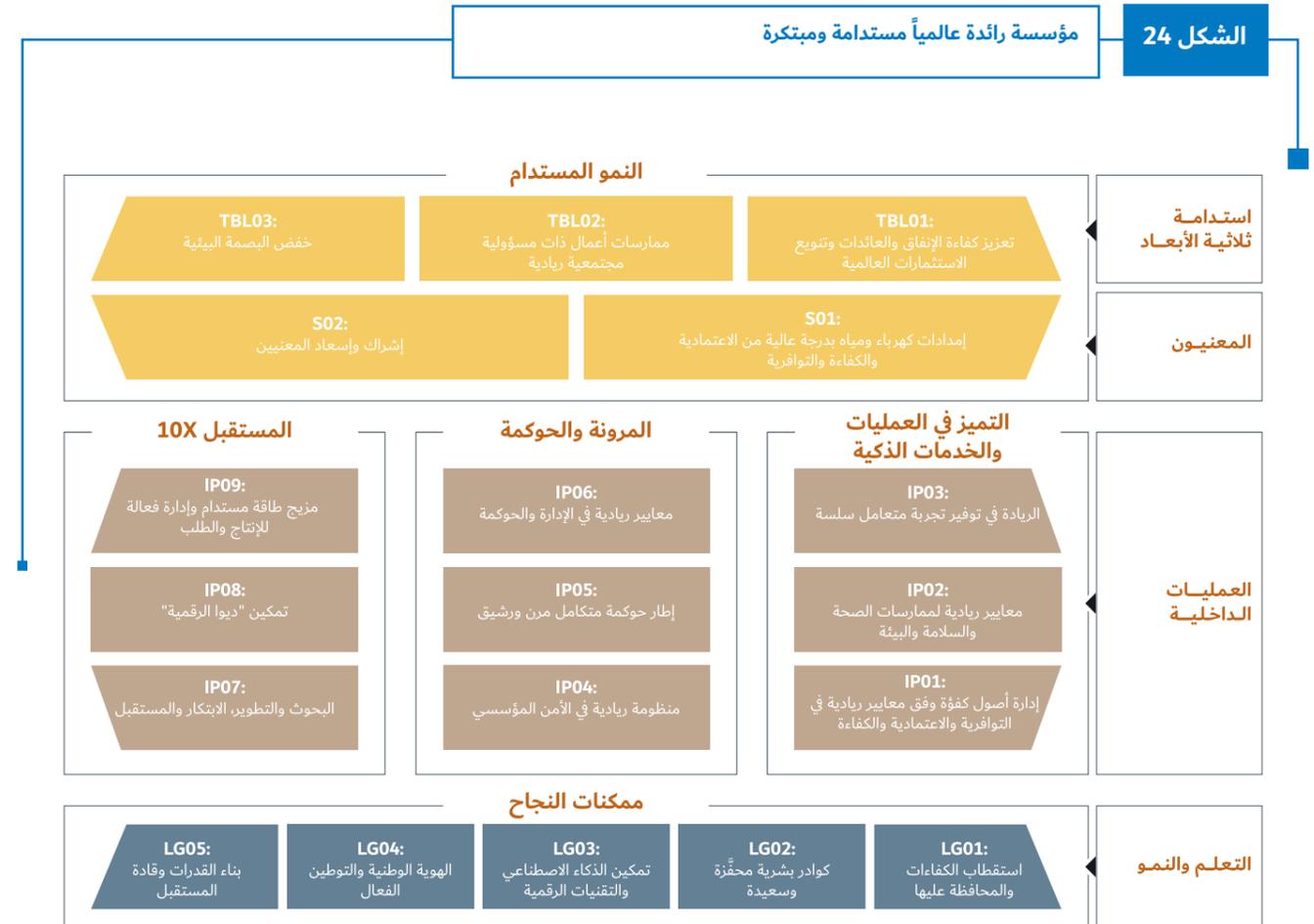
يتألف فريق دعم النواب التنفيذيين للرئيس من حوالي 40 نائب رئيس يتأسسون مختلف الوظائف/الإدارات المهمة مثل الحوكمة والمطابقة والرشاقة المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات وإدارة مخاطر ومرونة المؤسسة والاستراتيجية والتميز وعقود الشراء والمشتريات المحلية والموارد البشرية وتكنولوجيا العمليات وغيرها من الوظائف الهامة. يرأس إدارة الشؤون المالية، كبير المسؤولين الماليين، وإدارة الشؤون القانونية، كبير المستشارين القانونيين، والتدقيق الداخلي، نائب الرئيس، التدقيق الداخلي. يوجد حوالي 750 من المديرين الأول والمديرين الذين يشكلون هيكل الإدارة الوسطى.

# 4.1 تفويض السلطات

قام مجلس الإدارة والعضو المنتدب الرئيس التنفيذي بمنح تفويض فعال بالسلطات المالية والإدارية لتمكين اتخاذ القرارات بفعالية. ويعمل تفويض الصلاحيات أيضاً كنظام للضبط والتوازن، مما يمكن من وجود هيكل رقابة فعال يضمن عدم الاحتياال.

# 4.2 الخطة الاستراتيجية للهيئة 2021

لدى هيئة كهرباء ومياه دبي خطة استراتيجية تمت صياغتها على نحو ملائم بالتماشي بشكل وثيق مع الرؤية الاستراتيجية لدولة الإمارات العربية المتحدة 2021 واستراتيجية دبي 2021. تعتبر الرقابة والحكومة جوهر استراتيجية هيئة كهرباء ومياه دبي وهما المحركان الرئيسان لجميع الأنشطة والوظائف.



اعتمدت هيئة كهرباء ومياه دبي هيكل لجنة من ثلاث مستويات. هناك لجان تعمل في إطار المستويات الثلاث التالية:

1. لجان الإدارة (حيث يكون العضو المنتدب الرئيس التنفيذي رئيساً)

- فريق الإدارة
- لجنة مخاطر ومرونة المؤسسة
- لجنة الحوكمة والمطابقة
- لجنة الاستثمار من بين آخرين

2. اللجان الفنية

3. اللجان المتخصصة

## 5.1 إشراك المعنيين

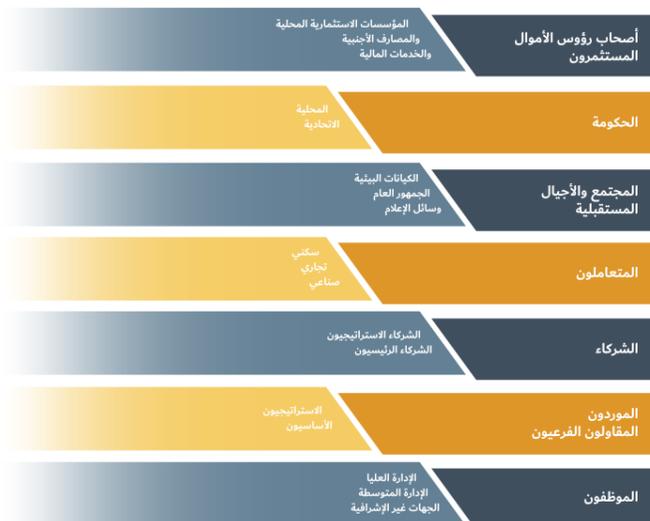
اعتمدت الهيئة سبعة معنيين لديها وهم

1. الحكومة (الاتحادية والمحلية)
2. المتعاملين (سكني وتجاري وصناعي)
3. موظفو الهيئة (الموظفين)
4. الشركاء
5. الموردون والمقاولون من الباطن
6. أصحاب رأس المال والمستثمرون
7. المجتمع والأجيال القادمة

من العوامل الرئيسية لدى الهيئة المسؤولية تجاه المعنيين ورضاهم.

## 5.2 خارطة المعنيين في هيئة كهرباء ومياه دبي

الشكل 25 خارطة المعنيين في هيئة كهرباء ومياه دبي



## 6

## نظام الرقابة الداخلية المصمم وفقاً للمبادئ الـ 17 للجنة كوزو "لجنة رعاية المؤسسات"

تتبع هيئة كهرباء ومياه دبي إطار عمل كوزو COSO للرقابة الداخلية وتجري بشكل دوري مراجعاتها للتأكد من فاعلية الرقابة الداخلية (مرة على الأقل سنوياً).

يتم تطبيق المبادئ السبعة عشر للرقابة الداخلية للجنة كوزو COSO في جميع قطاعات وإدارات وعمليات هيئة كهرباء ومياه دبي ويتم فحصها باستمرار للتحقق من مطابقتها.

وفر تطبيق المبادئ الـ 17 للجنة كوزو COSO نظام رقابة مثالي في هيئة كهرباء ومياه دبي مع تعزيز الإنتاجية والأداء والفعالية والنتائج. كانت أنظمة الرقابة المتزامنة للجنة كوزو COSO مثل تفويض السلطات المالية والإدارية مثلاً بارزاً لريادة الرقابة الداخلية لهيئة كهرباء ومياه دبي. يعتبر الحد من الخسائر ومنع الاحتيال والفعالية الإدارية التي انتظمت في عمليات الهيئة من السمات المميزة لتطبيق المبادئ الـ 17 للجنة كوزو COSO.

الشكل 26 إطار الرقابة الداخلية الصادر عن لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي (COSO) - مبادئ الإطار المتكامل



لتسهيل تغلغل الحوكمة الرشيدة العالمية والمطابقة الجيدة عبر قطاعات وعمليات هيئة كهرباء ومياه دبي، تمت تسمية وتعيين شبكة من سفراء الحوكمة والمطابقة المؤهلين وذوي الخبرة والمتفانين في جميع القطاعات والإدارات.



## شبكة الحوكمة والمطابقة على مستوى هيئة كهرباء ومياه دبي

الشكل 27 دور سفراء الحوكمة والمطابقة

التنسيق مع إدارة الحوكمة والمطابقة للحصول على المتطلبات الجديدة التي ينفذها القطاع فيما يتعلق بالحوكمة والمطابقة

الحصول على توضيح، حين طلبه، بخصوص إجراءات ومتطلبات الحوكمة والمطابقة وتبليغه لموظفي القطاع

المتابعة الداخلية ضمن القطاع لضمان تنفيذ متطلبات الحوكمة والمطابقة

إجراء التقييم الذاتي والتبليغ بالنتائج لإدارة الحوكمة والمطابقة

حضور الاجتماعات وورش العمل والدورات التدريبية التي تنظمها إدارة الحوكمة والمطابقة

تنظيم الدورات التدريبية لموظفي القطاع بحسب الحاجة

تبليغ إدارة الحوكمة والمطابقة بسير التنفيذ وأي مخاطر تتعلق بالحوكمة والمطابقة والتشريعات الجديدة إلخ

# 8

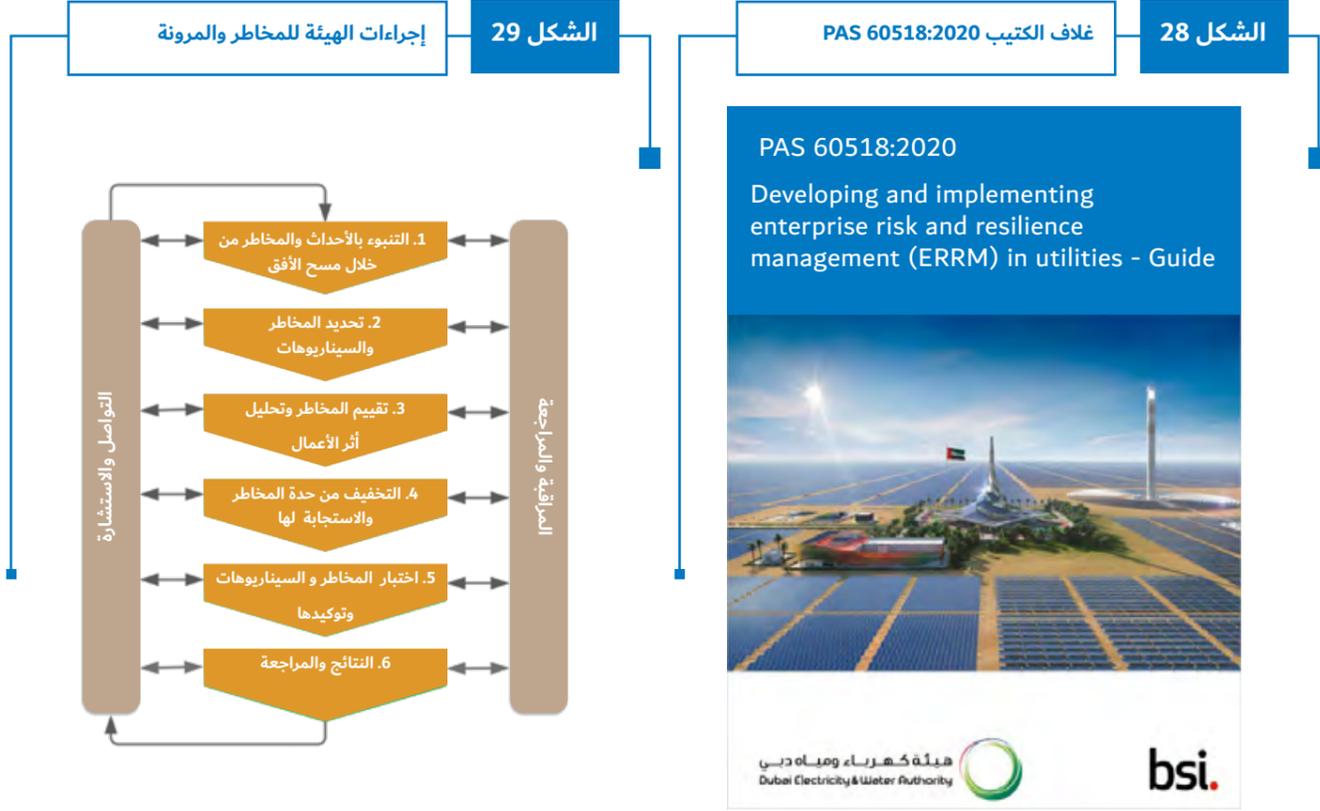
## الإفصاح والشفافية في الوقت المناسب

لدى الهيئة سياسات راسخة للإفصاح والاتصال. وتتبع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لإعداد الحسابات السنوية. يتم تشغيل نظام المحاسبة بالكامل بواسطة نظام "ساب إنتربرايز". وتقدم شركة محاسبة دولية مرموقة خدمات التدقيق الخارجي. يتم الإفراج عن البيانات المالية المدققة سنوياً لكافة الأطراف ذات الصلة بما في ذلك بورصة لندن حيث يتم إدراج الصكوك/السندات الصادرة عن هيئة كهرباء ومياه دبي.



نفذت هيئة كهرباء ومياه دبي إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية من أجل تحسين قدراتها في المرونة للمساعدة في تحمل الصدمات المستقبلية غير المتوقعة والظواهر المتطرفة التي قد تؤثر على أعمالها أو أفرادها أو علامتها التجارية. إلى جانب المؤسسات الخدمية الرائدة الأخرى، كان لهيئة كهرباء ومياه دبي الريادة في الكثير من التفكير بشأن تطوير وتنفيذ إدارة المخاطر والمرونة المؤسسية PAS 60518: 2020، والتي تهدف إلى أن تكون بمثابة دليل شامل مصمم للاستخدام من قبل مؤسسات الكهرباء والمياه والغاز أيضاً كان حجمها في القطاعين العام والخاص.

تعزز رعاية وتطوير PAS 60518: 2020 التزام هيئة كهرباء ومياه دبي بالمخاطر والقدرة على المرونة على المدى الطويل والمقارنة المعيارية التي تم من أجلها قياس أنشطة المخاطر والمرونة.



يتم دعم نهج الهيئة في إدارة المخاطر المؤسسية من خلال سياسة وإطار عمل المخاطر والمرونة المؤسسية الذي يتضمن عملية شاملة (كما هو موضح في الشكل 2 أدناه) ويتألف من 6 خطوات تعمل على موازنة وتكامل إدارة المخاطر وإدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال.

لتمكين الأتمتة الذكية للمخاطر والمرونة، نفذت هيئة كهرباء ومياه دبي حلاً متكاملًا للتنقل باستخدام نظام ساب للحوكمة والمخاطر والمطابقة. يتيح استخدام هذه التقنية لهيئة كهرباء ومياه دبي تقييم والإبلاغ عن المخاطر وأنشطة التخفيف ذات الصلة على مستوى الوقت الحقيقي باستخدام الأجهزة الذكية الممكنة.

يتمشى طموح المخاطر المؤسسية والمرونة لدى الهيئة مع مشروع مدينة دبي الذكية ورؤية الإمارات العربية المتحدة 2021 بمستواها الأوسع، مما يدعم رؤية هيئة كهرباء ومياه دبي المتمثلة في أن تكون "مؤسسة رائدة عالمياً مستدامة ومبتكرة".

## 10.1 المطابقة مع القوانين واللوائح والمعايير

بعد الامتثال عنصراً رئيسياً في الحوكمة، وقد أنشأت هيئة كهرباء ومياه دبي إدارة متخصصة للحوكمة والامتثال والرقابة لإدارة المهام الثلاث. لجميع المهام الثلاث سياسات وإجراءات واضحة. كما أن هناك برامج للحوكمة والمطابقة يتم تطبيقها في الوقت الراهن.

تشمل المطابقة الالتزام بالقوانين واللوائح والسياسات والإجراءات الداخلية. كما تتم مراقبة المطابقة لمعايير الأيزو المختلفة المطبقة في هيئة كهرباء ومياه دبي من قبل إدارة المطابقة.

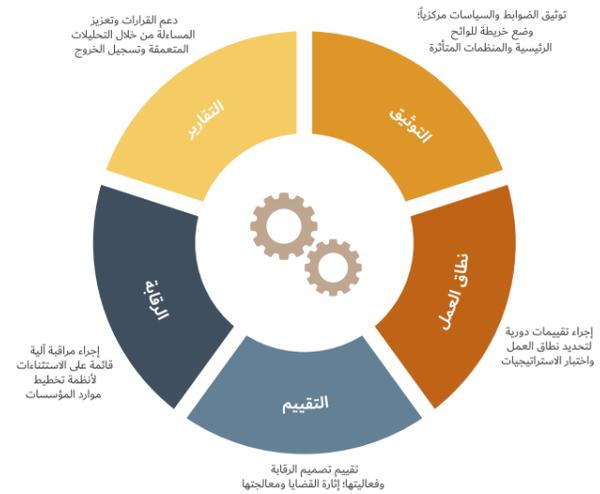
الشكل 30 الإطار العملي للمطابقة في هيئة كهرباء ومياه دبي



## 10.2 التكنولوجيا التي تدعم الحوكمة والمطابقة

أدى تنفيذ منصة نظام ساب إنتربرايز ونظام ساب للحوكمة والمخاطر والمطابقة لأتمتة جميع المعاملات ومراقبتها إلى إضافة التكنولوجيا في نظام الرقابة وجعلته أكثر قوة. يتم دعم مراقبة الحوكمة وإعداد التقارير بالتقنيات والعمليات المؤتمتة. تعمل لوحات المعلومات على تمكين تدفق المعلومات الرسومية.

الشكل 31 عالم أنظمة SAP GRC PC II



# حوكمة الشركات التابعة لهيئة كهرباء ومياه دبي



الشكل 32 الشركات التابعة لهيئة كهرباء ومياه دبي 2019



قامت هيئة كهرباء ومياه دبي بتأسيس شركات فرعية تماشياً مع أهدافها الاستراتيجية. تعكس الشركات التابعة نموذج هيئة كهرباء ومياه دبي للحكومة الرشيدة. تم تقديم إرشادات مفصلة للشركات التابعة للهيئة حول تطبيق الحوكمة لديها.

## حوكمة البيانات

تماشياً مع المبادرات البارزة لحكومة دبي، طبقت الهيئة أعلى مستويات حوكمة البيانات بما في ذلك البيانات هائلة الحجم والبيانات المفتوحة. ويوضح الرسم البياني أدناه مبادرة الهيئة لإدارة البيانات.

الشكل 33 نظرة عامة على حوكمة البيانات في هيئة كهرباء ومياه دبي



تم إنشاء مركز البحث والتطوير التابع للهيئة تماشياً مع الاستراتيجية الوطنية للابتكار، ويتبنى المركز الواقع في مجمع محمد بن راشد آل مكتوم للطاقة الشمسية أفضل الممارسات الدولية في مجال البحث والتطوير ويدعم أهداف استراتيجية دبي للطاقة النظيفة 2050 لتنويع مصادر الطاقة وتعزيز كفاءتها. يتم إجراء أنشطة البحث والتطوير داخل المركز وبالتعاون مع المؤسسات الدولية.

يوفر فريق الحوكمة والمطابقة هياكل الحوكمة وبرنامج المطابقة من أجل عمل المركز بفعالية.

**فيما يلي مجالات التركيز الرئيسية للبحث والتطوير في هيئة كهرباء ومياه دبي وهي أجندة بحث وتطوير ديناميكية:**

## القطاعات البحثية

- الطاقة الشمسية: دراسة وتحسين تقنيات الطاقة الشمسية الكهروضوئية ( PV للتخفيف من آثار الغبار والظروف الصحراوية القاسية على أداء الألواح الشمسية من النوعين ( BIPV / PV، مع اختبار اعتماديتها على المدى الطويل وتطوير المعايير المناسبة
- المياه: تقييم وتطوير حلول مستدامة لتحلية وتنقية المياه باستخدام الطاقة الشمسية والتناضح العكسي، واكتشاف وتقليل خسائر نقل المياه وتقليل تدفق المياه المالحة
- إدماج الشبكة الذكية: تقييم وتطوير الأنظمة لتسهيل وتحسين إدماج مصادر الطاقة المتجددة في الشبكة، بما في ذلك: الأوضاع التشغيلية للتخزين (التقنيات الكيميائية والحرارية والميكانيكية)، وتجميع موارد الطاقة الموزعة والتخزين كمحطات طاقة افتراضية، ومحطات شحن السيارات الكهربائية
- كفاءة الطاقة: تقييم الاستجابة للطلب واستراتيجيات أداء البناء، وتطوير واختبار تقنيات التبريد المتقدمة، وتعزيز الوعي والإبداع بين الشباب في تطوير تقنيات الطاقة الشمسية من خلال المبادرات الرائدة، على سبيل المثال، ديكاثلون الطاقة الشمسية الشرق الأوسط 2018 و2020

## آفاق البحث (عوامل التمكين للبحث والتطوير)

- الطباعة ثلاثية الأبعاد والمواد المتقدمة: التركيز على رقمنة المخزون (قطع الغيار) والطباعة ثلاثية الأبعاد للبناء
- الروبوتات والطائرات بدون طيار: تطوير واختبار حلول للعمليات غير المأهولة/المستقلة عبر سلسلة قيمة المؤسسة بأكملها (مثل فحص وصيانة خطوط النقل الكهروضوئية)، وكذلك النظر في التقنيات لتوسيع نطاق/مواصفات الحمولة للطائرات بدون طيار المتاحة تجارياً
- الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة: تطوير واختبار ودمج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين عمليات الشبكة والتنبؤ بالطاقة الشمسية على المدى القصير وما إلى ذلك
- تحليلات أنظمة الطاقة: نمذجة وتقييم تكوينات وتقنيات أنظمة الطاقة الجديدة على المستوى الكلي مع التركيز على الإدماج الأمثل من حيث التكلفة لأنظمة واستراتيجيات الطاقة المتجددة لنشر تقنيات الطاقة الجديدة

لدى هيئة كهرباء ومياه دبي سياسة الإبلاغ عن المخالفات وإجراءات موثقة للتعامل (التسجيل والتحقيق والعمل والمتابعة) مع مخاوف وشكاوى المبلغين عن المخالفات.

### يتم ذلك من خلال القنوات التالية:

1. الخط الساخن للمبلغين عن المخالفات: خط إبلاغ هاتفي آمن مع روابط مباشرة بالإدارة العليا وموظف المطابقة (الخط الساخن لأخلاقيات هيئة كهرباء ومياه دبي باللغة العربية أو الإنجليزية: هاتف: 043222202).
  2. من خلال البريد الإلكتروني الآمن إلى: ethicshotline@dewa.gov.ae
  3. من خلال خطاب يمكن إرساله مباشرة إلى مكتب سعادة العضو المنتدب الرئيس التنفيذي
  4. من خلال تطبيق المكتب الذكي لهيئة كهرباء ومياه دبي على الأجهزة المحمولة
- يمكن الإبلاغ عن أي حوادث أو شكوك حول أفعال غير قانونية أو غير أخلاقية أو غير لائقة من خلال الخط الساخن والقنوات المذكورة

## 13.1 سياسة عدم التسامح مع الاحتيال والرشوة والفساد

إن منع الاحتيال والرشوة والفساد هي أمر أساسي للحفاظ على ثقة معيني الهيئة.

بالنظر إلى القدوة التي تمثلها الإدارة العليا في هيئة كهرباء ومياه دبي منذ تأسيسها في 1992 والقيادة الفذة والمثال الذي قدمه العضو المنتدب الرئيس التنفيذي، فإن الاحتيال والرشوة والفساد لم تكن ولا تمثل تهديدات رئيسية للهيئة دبي داخلياً أو خارجياً. وقد تم دعم ثقافة عدم وجود الرشوة (داخلياً وخارجياً) باقتدار من خلال الضوابط الصارمة وعمليات الموافقة وتفويض الصلاحيات والإشراف الإداري والمساءلة المطبقة في الهيئة. لذلك، لا يتم التسامح مع الرشوة والفساد تماشياً مع سياسة هيئة كهرباء ومياه دبي المتمثلة في عدم تقديم أو قبول الرشوى والإغراءات، وقد نفذت الهيئة "سياسة عدم التسامح مع الاحتيال والرشوة والفساد" والتي يتم تنفيذها في جميع أنحاء الهيئة.

تتبنى السياسة أربعة مستويات من الإجراءات وهي: الوقائية، والكشفية، والتصحيحية، والعقابية.

قامت هيئة كهرباء ومياه دبي كمؤسسة وموظفيها باعتماد وتنفيذ "سياسة عدم وجود الرشوة".

لا تقدم هيئة كهرباء ومياه دبي عرض أو تقبل رشوى أو إكراميات في التعاملات التجارية.

ولتعزيز سياسات مكافحة الرشوة لديها، اعتمدت هيئة كهرباء ومياه دبي ونفذت توصيات/متطلبات معيار إدارة مكافحة الرشوة آيزو ISO 37001 لعام 2016. على الرغم من أن هذا المعيار قد يكون على المستوى الاستشاري في نطاق العمل، فقد استندت الهيئة إلى سياسات وإجراءات منع الرشوة والفساد على أساس إرشادات المعيار وكذلك اعتماد أفضل الممارسات الدولية.

## قنوات الإبلاغ عن المخالفات



جميع الموظفين الذين يشتبهون أو يدركون عدم الامتثال المحتمل لسياسات هيئة كهرباء ومياه دبي ملزمون بالإبلاغ عن ذلك. على الفور من خلال أي مما يلي بما في ذلك الخط الساخن الآمن للإبلاغ عن المخالفات 24/7 وقنوات الاتصال الأخرى المذكورة أدناه:

الخط الساخن لأخلاقيات هيئة كهرباء ومياه دبي 24/7 (971-4-322-2202+)



البريد الإلكتروني الخاص بأخلاقيات هيئة كهرباء ومياه دبي (ethicshotline@dewa.gov.ae)



تطبيق المكتب الذكي لهيئة كهرباء ومياه دبي



### المؤلف والناشر

إدارة الحوكمة والامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي

### نبذة عن إدارة الحوكمة والامتثال

تأسست إدارة الحوكمة والامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي في عام 2017 بهدف توفير الرقابة فيما يتعلق بعمليات الهيئة وممارساتها، وممارسة العناية المهنية الواجبة والاجتهاد والمهارة فيما يتعلق بنظام الحوكمة وسياسات وممارسات العمل والامتثال للقوانين واللوائح والمعايير المعمول بها في دولة الإمارات العربية المتحدة وإمارة دبي وأفضل الممارسات المبادئ التوجيهية.

### إخلاء المسؤولية

جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إنتاج أي جزء من هذا المنشور بأي شكل من الأشكال، أو بواسطة أي وسيلة أو غير ذلك، دون إذن مسبق من المؤلف المعني.

حقوق الطبع والنشر © 2022 إدارة الحوكمة والامتثال في هيئة كهرباء ومياه دبي  
يرجى ذكر هذا الكتاب على النحو التالي: كتاب الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي  
تطورات ممارسات الحوكمة على مر السنين  
التطور على مر السنين  
دبي، الإمارات العربية المتحدة.

### ملاحظة

يسمح لك الخط الساخن بالإبلاغ بسرية. إذا لم تكن متأكدًا مما يجب الإبلاغ عنه، يرجى الرجوع إلى سياسة الإبلاغ عن المخالفات في بوابة فريجننا للمزيد من التفاصيل.

تتقدّم إليكم بجزيل الشكر لقراءة كتاب الحوكمة الرشيدة لهيئة كهرباء ومياه دبي ونأمل أن يكون الكتاب قد لَبّى توقعاتكم.

## الحوكمة والامتثال: طرق التواصل

للحصول على مزيد من المعلومات حول الحوكمة الرشيدة والامتثال لهيئة كهرباء ومياه دبي، يرجى التواصل مع إدارة الحوكمة والامتثال عبر البريد الإلكتروني: [bde.gca@dewa.gov.ae](mailto:bde.gca@dewa.gov.ae)

