

الرئيس التنفيذي لمجموعة بروة يستعرض أهم المشاريع الحالية والمستقبلية

# يوسف الخاطر: طرح «مدينة بروة» و«الشارع التجاري» و«بروة السد» للجمهور قريباً.. ومشاورات مع سعوديين للدخول في شراكات جديدة

إنجاز 60% من مشروع «مدينة بروة» والانتهاء منه نوفمبر المقبل ومشروع الحي المالي أكبر مشروع مكاتب في قطر

«بروة» تتقيد بالمسؤولية الاجتماعية وضبط أسعار الإيجارات وهدفنا أن يصبح بنك بروة البنك العقاري الأول في قطر

65 مليار ريال أصول «بروة» وقادرون على أن تصل إلى 100 مليار في أقل من 10 سنوات

أكد الرئيس التنفيذي لمجموعة بروة يوسف راشد الخاطر على أن «بروة» تستطيع أن تصل بقيمة أصولها إلى 100 مليار ريال قبل السنوات العشر القادمة، مشيراً إلى أن نتائج الربع الثالث تؤكد أنه من السهل الوصول لهذا الرقم وإن إستراتيجية الشركة لا تعتمد فقط على الأرقام، بل على الأرقام والأهداف والنتائج.

وكشف في حوار خاص لصحيفة «الرابية الاقتصادية» ان الشركة قبل نهاية العام الحالي ستطرح للتسويق مشاريع «مدينة بروة» و«الشارع التجاري» و«بروة السد»، مشيراً بقوله: «نحن نهتم بشكل كبير بالتسويق واعتقد أننا تأخرنا فيه إلى حد ما». وذكر الخاطر ان الشركة تجري مشاورات كثيرة مع مستثمرين في المملكة العربية السعودية للدخول في شراكات.

وتبحث عن شريك إستراتيجي قوي لكي ندخل معه في مشاريع جديدة.

هل تستهدفون الارتقاء بقيمة أصول شركة بروة لتصل إلى 100 مليار ريال خلال السنوات العشر المقبلة؟

بروة لم تحدد إستراتيجيتها النهائية حتى الآن، والتصريح الذي أعلن من قبل بهذا الرقم كان غير دقيق، لكن عندما ترى النتائج المالية المحققة في الربع الثالث التي أعلنت مؤخرًا تجد أن هذه الأصول بلغت 65 مليار ريال، وبالطبع هذا الرقم يستهدف منه أننا نستطيع أن نصل إلى رقم المائة مليار قبل السنوات العشر القادمة، وهذه الأصول تأتي في وقت لم نحدد فيه أهدافنا الإستراتيجية بشكل نهائي، فما زلنا نعمل عليها وسياتي الوقت الذي نعلن فيه الإستراتيجية بشكل كامل، وقبل أسبوع مضى عقدت بروة ورشة عمل لمناقشة كيفية بناء إستراتيجية لبروة، حاضر فيها د.بيفيد تورتن الذي ألف كتاب «بطاقات التقييم المتوازنة»، لأننا نلجأ إلى اعداد إستراتيجية تحقق لبروة الاستمرار في منهجها لتكون شركة ذات بيئة وكفاءة عالية، بمعنى أننا نرغب في رفع كفاءة العمل داخل الشركة وتخلق بيئة كفؤة في العمل، هذا هدفنا الأول، أما هدفنا الثاني فهو الاهتمام بتطوير المواهب والكفاءات الموجودة في بروة، واطلاق برنامجنا لسماحة تطوير الكفاءات، فنعتبر أن أي شخص يعمل في بروة هو كفاءة، لأننا نسألها ونطورها بالشكل الأمثل، وهذا مجال جديد نعمل عليه حالياً وفق برامج متعددة تطويرية تشمل القطريين أو لا ولكنها لا تنسى الموظفين الآخرين، لأن قطر وبيئة العمل فيها مختلفة، وفي النهاية نستهدف صلات الكفاءة وبناء مؤسسة علاقة ذات كفاءة عالية، وهذه المصلحة تقتضي تطوير جميع العاملين في بروة..

بالطبع نحن نأمل أن تصل بروة إلى أصول تزيد على المائة مليار ريال، ونتائج الربع الثالث تؤكد أن من السهل الوصول لهذا الرقم، لكننا لا نريد أن نحدد رقماً معيناً ونسير تجاهه، لأن الإستراتيجية لا تعتمد فقط على الأرقام، بل على الأرقام والأهداف والنتائج، فمن الممكن أن نرفع الأصول إلى مائة مليار ريال، لكن الأرباح لا تزيد على 1/1 من هذه الأصول، وفي هذه الحالة فإنه من الأفضل أن تصل الأصول إلى 60 مليار، واحقق أرباحاً تصل إلى 30%، فهذا أفضل لأن العبرة ليست بالحجم ولكن بالنتائج النهائية، ولابد أن يكون هناك توازن بين مختلف العناصر.

## المشاريع الجديدة

ماذا عن المشاريع الجديدة الخارجية التي تنوى بروة تنفيذها؟

ما زلنا ننظر إلى الأسواق الواعدة خاصة النامية بشغف، وفي السعودية بدأنا بمشروع بسيط وهو سوق الخضار المركزي بجدة مع بلدية جدة، وهو مشروع يعتبر بنيتة تحتية في السعودية، والمشروع توقف لأسباب ترجع للمستثمر السابق بعد أزمة السيول والأمطار التي أصابت جدة وإعادة تخطيط المنطقة من جديد، لكن حالياً بروة استلمت المشروع ونسير في الإجراءات الإدارية والموافقات حتى يبدأ العمل وحدنا المقاولين الذين سيقومون بتنفيذ المشروع، ومن المتوقع أن يبدأ التنفيذ قبل نهاية العام الحالي، ونعتبر هذا المشروع تجريبياً لنا، لأنه المشروع الأول لبروة في السعودية، لكن تجري مشاورات كثيرة مع مستثمرين في المملكة للدخول في شراكات، فنحن نبحث عن شريك إستراتيجي قوي في نفس المجال لكي ندخل معه في مشاريع جديدة بالسعودية.

اعتقد ان مشاريع بروة في قطر تأثرت بالأزمة المالية، فبعضها توقف والآخر تم تجميده، فما رأيك؟

هذا غير صحيح، وكما قلت فإن هناك إستراتيجية مبدئية تحكم العمل بالشركة، فهناك مشاريع تم الإعلان عنها في ذروة الأزمة المالية، مثل مشروع منتجع خليج سلوى الذي تبلغ مساحته من 3 - 3.5 كيلومترات ويتكون من قبيلات ومارينا وفندق.. أما المشاريع الداخلة الأخرى فتم إيقافها مؤقتاً حتى يتحسن السوق العقاري، بهدف بروة موازنة أسعار الإيجار، خاصة في مشاريعنا الاقتصادية مثل مساكن السيلية ومسيير وقرية بروة، فهاهنا عن الأسعار الأفضل في السوق، هناك الجودة والخدمات التي تقدمها بروة لقطاعات مشاريعها، فأسعارنا اقتصادية من قبل الأزمة وبعدها فسرعت الشقة غرفتين وصالة بأربعة آلاف ونصف وبها مكيفاتو خدمات عديدة، فيما يهبط سعر الغرفتين في مساكن السيلية ومسيير في ثلاثة آلاف ريال والثلاث غرف إلى ثلاثة آلاف ونصف، وهذا لا يمنع من وجود مشاريع تجارية مثل بروة السد والحي المالي، وكما قلت فإنه رغم أن هدفنا من المشاريع تجاري، إلا أنه بالتوازي لنا أهداف اجتماعية، لمنع التضخم وبناء مساكن اقتصادية لذوي الدخل المتوسط.

لكن هناك مشاريع جمعت مثل «أرجوان» في شارع وبروة البراحة ومركز المعارض الجديد؟

مشروع «أرجوان» لم يتم جميده بل توقف حتى يحين وقت التنفيذ، وتعلم أن بروة تملك في هذا المشروع 40% وشركة الامتياز للاستثمار الكويتية تملك 60%، أما مشروع بروة البراحة فكان الهدف منه إنشاء بنية تحتية للدولة مثل موقف ضخم للشاحنات، وكذلك إيجاد حل لمشكلة اجتماعية تترك المجتمع وهي إيقاف الشاحنات فسي المنطق السكنية، ويوما تنشر الصحف شكاوى في هذا الصدد، والقوانين التي تنظم هذا الوضع موجودة ولكن التطبيق صعب لنقص الخدمات اللوجستية للشاحنات، فلن يتصور أن تأتي شاحنة من الجنوب أو الشمال لكي يصل لموقف واحد في الدولة، هنا تولدت صعوبة التطبيق، والحكومة تنظر إلى طرقة أخرى لحل هذه المشكلة، لهذا أخذت الحكومة موقف الشاحنات وعوضت الشركة، وهناك تنسيق مع الحكومة في كثير من المشاريع بحكم أنها تملك 45% من شركة بروة، ونحن نفتخر باننا نفذنا بعضاً من اهداف الدولة الاجتماعية لان المستفيدين من بروة كثيرون.. أما مشروع مركز المعارض فقد تم بيعه للدولة، لكن في المقابل، فإن بروة تملك ثلاث أراض في اللوسيل، واحدة منها في منطقة جبل نعيل، وأرض ثانية مخصصة للاستثمار التعليمي والصحي وهذه أخذناها من شركة الديار القطرية بعد اتمام عملية الاستحواذ على الشركة العقارية، والأرض الاخيرة التي نعمل فيها حالياً هي أرض الجوف بالتعاون مع شركة «أراكيبدا»، الجرينية، كذلك هناك المرحلة الثانية من مدينة بروة التي تقام على مساحة توازي مساحة المرحلة الأولى، لكنها تختلف في الاختصاص والهدف لأنها أكثر تجارية، ونعتبرها استكمالاً للمرحلة الأولى المخصصة للسكن فقط، لذا فإن المرحلة الثانية ستتضمن اشاء مستشفيات ومدارس ومكاتب وخدمات ادارية، والمشروع لا يزال في طور الدراسات الميدنية ولم تقدر بعد ما الذي ستقيمه أولاً، وهذه المشاريع رهن بنمو العرض والطلب.

على نكر مدينة بروة، متى يتم فتح باب التعاقد فيها؟ تم إنجاز 60% من المشروع، ونتوقع الانتهاء من التنفيذ في نوفمبر العام القادم، ونبدأ الحملة التسويقية له قريباً.

ما حدود الإنهاء من التنفيذ في نوفمبر العام القادم، ونبدأ الحملة التسويقية له قريباً.

وهل ستعتبرونها مشروعاً تجارياً فتقاطب أسعار الوحدات السكنية فيه فئات معينة؟ عندما يتراد مدينة بروة بعض الزائرين يصيحبهم نوع من الإندهاش والدهشة من جودة البناء التي تماثل تلك الموجودة في أوروبا، من خدمات وتشطيب ذات مواصفات أوروبية، فمستوى التشطيب غير معروف في قطر بالنسبة للموظف السكنية المخصصة لذوي الدخل المتوسط، وإيجاراتها ستحدد حسب ظروف السوق.

## مساندة الحكومة

البعض يؤكد انه لولا مساندة الحكومة لشركة بروة لتكدت خسائر هائلة في كثير من مشاريعها؟ الجواب ببساطة هو من الذي لا يعتمد على الدولة في ظل أزمة مالية عالمية طاحنة؟ فالدولة تدخلت علينا لمساندة القطاع المصرفي ليس في قطر فقط بل في العالم كله، وأميركا في المقدمة، وحقيقة فتدخل الحكومة القطرية هو موقف شجاع لحماية الاقتصاد الوطني، «وفي اللبلة اللطائف يفتقد البدر» والأزمة المالية العالمية كانت مثل ليلة ظلماء.

هل الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

هل الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

هل الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

## اتهام باطل

شركة بروة متهمة بأنها تغرق السوق بوحداتها السكنية ذات الإيجار المنخفض، الأمر الذي يضر بالشركات والمستثمرين العقاريين؟ هذا غير صحيح واعتقد أن ذلك مجرد ردة فعل، لأنك لو سألت الشركات العقارية الأخرى هذا السؤال في عام 2007، لأجابوا بالنفي، لكن اليوم بسبب الأزمة البعض ينظر إلى مشاريعنا، ولا يريد أن يتحدث عن الإغراق الذي تقوم به بعض الشركات العقارية الأخرى، فواحدة منها أدخلت للسوق خمسة آلاف وحدة سكنية خلال العام الحالي، ولم



مشروع الحي المالي في قطر

يتكلم احد أو يتهمها بأنها اغرقت السوق العقاري، وفي النهاية السوق العقاري تجارة ولا نعلم أحداً على قيامه بالتجارة، وبروة شركة مساهمة تستهدف المصلحة لمساهميها.

هل السوق العقاري يستوعب هذه الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

هل الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

هل الوحدات السكنية؟ بعض التقارير أشارت إلى أن بعض المناطق ترتفع فيها أسعار الإيجارات، وهناك توازن في بعضها الآخر، ومزال التجاري يواجه نمواً في الطلب بلية السكني وأخيراً المكتني.

الشارع التجاري فوضعه يختلف وأتمنى الانتهاء من تنفيذ المرحلة الأولى للمشروع في النصف الثاني من العام القادم، وهناك أشياء تطل على الوكالات بالصناعة، وحالياً نعمل على إجراءات التسويق ولكن حتى الآن لم نزل إلى السوق، واعتقد أنه قبل نهاية العام الحالي ستطرح للتسويق مشاريع مدينة بروة والشارع التجاري وبروة السد، ونحن نهتم بشكل كبير بالتسويق واعتقد أننا تأخرنا فيه إلى حد ما.

من الملاحظ ان بروة تهتم بالمشاريع المتعلقة بالإسكان والتجاري في حين أنها تغفل قطاع المكاتب لاسيما للأنشطة المتوسطة والصغيرة؟ تعلم ان قطاع المكاتب به فرصة كبيرة بالسوق، لكن هذا لا يمنع من اهتمام بروة بهذا القطاع، ويكفي أن تعلم أن مشروعاً واحداً مساحته الإجمالية 500 ألف متر مربع وهو الحي المالي، صحيح أننا نتفاوض مع قطر للبترول لبيعه لكنه يعتبر أكبر مشروع مكاتب في قطر كلها ويسع 5 آلاف موقف سيارة، فهو مدينة كاملة للمكاتب، ثم بروة السد التي بها ثلاثة أبراج مخصصة كمكاتب، والشارع التجاري به مساحة مكاتب كبيرة.

## الحي المالي

ما الجديد في صفقة بيع الحي المالي ولماذا تأخرت حتى الآن؟ لم نتأخر ولكنه مشروع ضخم وطبيعي أن يستغرق وقتاً كبيراً وكافياً لدراسة مختلف الجوانب الفنية والمالية والقانونية والإدارية، ولا نشعر بأي تأخير ومن الطبيعي أن يأخذ فترة ستة أشهر في المفاوضات وأكثر.

يتردد ان بروة أحياناً تواجه بمواقف متشددة من بعض الجهات الحكومية لتنفيذ مرافق معينة تخدم مشاريعها، مثل أشغال المرور وغيرها، كيف ترد على ذلك؟ تعلم ان بروة تتمتع بعلاقات ودية مع كل الجهات ولم نجد حقيقة أي تقصير من أي جهة أو تعنتاً منها، وهيئة الأشغال بما تقوم به من مشاريع في كل قطر، وما تقوم به من اعداد منافذ مؤقتة للمرور بمرافقها وخلافه، ومع ذلك نحقق أرباحاً جيدة، و80% من قرية بروة تم اشغاله.

هل ستكون أسعار المحال التجارية بمشروع الشارع التجاري متشابهة مع قرية بروة؟ لا، الشارع التجاري يتميز بمعارض ومحال درجة أولى وأسعارها ستكون بسعر السوق، لأن قرية بروة جاءت لتعويض أصحاب المحال التي كانت في منطقة مشيرب وصدر قرار بإزالتها، أما

مع جهة مهمة كالمرور؟ تعلم ان بروة تعتمد على اللامركزية وكل مشروع له إدارة وشركة مستقلة، وهناك أشياء تتطلب أخذ موافقة من أكثر من جهة، ولكن ينبغي أن نأخذ مثل هذه الأشياء بقر كبير من الأهمية وسأتابعها بنفسي، وما علمه ان ادارة شركة مساكن السيلية ومسيير تقوم بدور كبير في الاطلاع على مشاكل المجتمع ومحاولة ايجاد الحلول المتعمق والادارة الحالية بدور اجتماعي وتتفاعل مع مسكان المجتمع، ولولا وجود المشاكل لما كنا نحن لنحلها، وتذكر أنه بعد تسكين مجمع مسيير السكني كانت هناك مشاكل كثيرة وتضاءلت كثيراً حالياً، وهناك مشاكل قد يصعب حلها مثل تزايد الكثافة المرورية في احد الشوارع نتيجة تزايد السكان.

## بنك بروة

لماذا تأخر بنك بروة في اطلاق أعماله رغم تأسيسه منذ فترة كبيرة؟ هل سمعت عن المثل القائل «كل تأخيرة وفيها خيرة»؟ فهذا هو حال بنك بروة، لأن تأخير اطلاق البنك كان فيه خير كثير، لأنه بدأ عمله بعد الأزمة المالية، وهذه كانت فائدة لبنك بروة، وفي الوقت الذي بدأ فيه البنك عملياته، كانت هناك تقارير تؤكد ان هذا الوقت مناسب جداً لإطلاق البنوك، حيث لم تتأثر بمشاكل الأزمة المالية، والحمد لله البنوك الإسلامية بشكل عام لم تتأثر بالأزمة المالية، لكن اقتصادياً الجميع تأثر، فينتج بروة بدأ بمال ودم جديد، والعام الحالي هو الأول في عمل البنك وليس من العبدل والحكم على أدائه في الوقت الراهن، وأن شاء الله نتائجها المالية تحكم على أدائه.

هل يستهدف البنك تحقيق رقم القفزة المقبلة؟ نعم في موجاته وعملاته خلال الفترة المقبلة؟ لا نستهدف رقماً معيناً، لكننا سالت الإدارة التنفيذية في البنك سؤالاً محديداً: هل هدفنا أن يصبح بنك بروة البنك العقاري الأول في قطر؟ والسررد كان إيجابياً، ولكن اترك للبنك الكيفية التي سيحقق بها هذا الهدف فهذا أتركه للقائمين على البنك، لأنه لكي يكون البنك الأول في قطر يستلزم ذلك أن تتمتع براسمال قوي لأن الفروض العقارية تعتبر قرصاً خطراً.

إذنا انتقلنا إلى يوسف الخاطر الإنسان، كما تستشعر قللاً أو رغبة عندما تم اختيارك رئيساً تنفيذياً لبروة، إنجاز الأفضل، لأن أضع يدي في يد الأخ لكونك سعيداً لتتقدم هذه الشركة لكونك دعامة قوية للاقتصاد القطري، وفخراً لكل قطري وللمساهمين ولكل قاطني قطر.

كيف وجدت «بروة» بعد عمك فيها؟ حقيقة الذي أعجبني في «بروة» هو روح الريادة والمغامرة وهذا شيء أحبه في العمل، وأردت أن أضيف الروح الثانية في «بروة» وهي العمل بنوع من الكفاءة العملية بحيث ننمي شركة تنطلق للمستقبل بثقة وإطمئنان، ولكون أحد عمدة الاقتصاد الوطني في دولة قطر، والحمد لله تم الانتهاء من جميع الإجراءات والقوانين ونظم الحوكمة التي تؤهل «بروة»



يوسف الخاطر

للانطلاق للمستقبل بخطوات واثقة، وتكون شركة ذات كفاءة عالية وتعمل بنظام مؤسسي وفي نفس الوقت مرن، لا يعوق سرعتها.

البعض يقول انك تحول إلى شخص آخر داخل «بروة» غير الصورة التي تظهر بها خارجها، بمعنى تكون صارماً جداً مع موظفيك بشكل قد يربك العمل داخل مجموعة بروة، فما رداك؟ فعلاً أنا صارم داخل الشركة فيما يتعلق بتطبيق اللوائح وتنفيذ المشاريع في مواعيدها، ولكن هناك لبونة تظهر في مواقف محددة ومحسوبة، لكن صرامتي لا تؤدي إلى إرباك في العمل لأن هناك نظماً متبعة ويعرف كل موظف في الشركة دوره وواجبه والمهام الملقاة على عاتقه، والوسطية في العمل مطلوبة فالبشاشة لها دور مثل الصرامة بالضبط.

العمل في مجموعة ضخمة مثل شركة بروة كيفيل بالقضاء على حياتك الخاصة، كيف تحقق التوازن بين عمك وعالمك الخاص؟

اتفق معك في أن «بروة» تأخذ وقتاً كبيراً لكن ليس لدرجة أن تستحبني من حياتي الخاصة، فأنا بحمد الله انسان متواصل مع الغير، و«بعض» ومجلسي موجودان لأنني أحب التوازن بين عملي وحياتي الخاصة.

منذ توليت رئاسة «بروة»، نلاحظ ان الإعلاميين والصحافيين انك فرصت طوقاً صارماً على المعلومات الصادرة من الشركة، كما منعت مديري الشركات التابعة من الالاء بأي تصريحات للصحف، لماذا كل ذلك؟

تعرف ان الإعلام سلاح ذو حدين، ونحن دائماً أصدقاء للإعلام، لكن لا نلجأ إليه إلا إذا كان هناك ما يثيره، أو هناك حدث يستلزم الإعلان عنه والتحاور بشأنه مع الصحافة، أما إذا كانت المادة التي نود الحديث حولها غير مكتملة وغير كافية فنتجنب أن تكون في الإعلام بغرض التواجد فيه فقط، فانت مثلا تطلب عقد هذه المقابلة منذ فترة ليست بالقليلة، وكنت أتريث في تلبية دعوتك لحين وجود موضوعات واضحة يدور الحوار حولها.

ما الجديد الذي ستعلنه الفترة المقبلة؟ جديداً هو احتفال بروة يوم غد بمرور 5 سنوات على تأسيسها، وسيقام حفل بهذه المناسبة، نعتبر فيه عن نظرنا لهذه الشركة القفزة التي أصبحت علاقة مع وقت قصير، وهذا شيء يبلج صدورنا، وسيسرف الحفل الأخ غانم بن سعد آل سعد بكلمة مع بروة وإنجازاتها.

بحكم تركة للسيد غانم، كيف هي العلاقة بينكما؟ ألم يحدث خلاف في وجهات النظر في اتخاذ القرارات، فهو كان يدبر بروة منذ تأسيسها وأصدر قرارات مصيرية في بروة، ثم توليت منصب كرئيس تنفيذي العام الماضي، وطبيعي أن يكون لكل منكما إدارة و فلسفة مختلفة في العمل.

بغضب، دائماً انسا انسان هادئ وخلقو جدا وتعاملنا بتم بالإقناع وبالإحترام، ولا ننس أننا نعرف بعضنا منذ مدة كبيرة، وهناك تنسيق بيننا، ولا تغفل أنه رئيسي في شركة بروة، وطبيعي يكون لكل منا وجهة نظر حول موضوع ما، فنناقش فيه ثم في النهاية نتبع القرار، فهناك مجلس ادارة وعضو منتدب لابد من أن تتدعه مهما كانت الظروف، فالعلاقة ممتازة مع «بو سعد»، وهناك راحة تامة في العمل معه، وهو رجل يعطيك الثقة بشكل كامل في العمل.