

**DUBAI
IRPC
FREE** Dubai
Airport
Freezone
المنطقة الحرة بمطار دبي



2nd Version

الطبعة الثانية



STRATEGIC PLAN الخطة الاستراتيجية

2017-2021

٢٠٢١ - ٢٠١٧





Vision

The free zone that goes beyond

Mission

Adding value to UAE economy by providing smart solutions that attract global investors, through innovation and a customer centric environment driven by a passionate entrepreneurial team.



الرؤية

منطقة حرة تفوق التوقعات

الرسالة

الإضافة الفاعلة إلى اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الابتكار والحلول الذكية لجذب المستثمرين الدوليين إلى بيئة أعمال محورها المتعامل ويقودها فريق عمل ريادي متحمس.





Values

- Customer:**
Add value to our customers
- People:**
We strive for happy people
- Innovation:**
Foster innovation
- Team work:**
Together we achieve more
- Integrity:**
Good governance
- Corporate National Responsibility:**
We enrich the society



القيم المؤسسية

- المتعاملون:**
إضفاء قيمة للمتعاملين وإسعادهم
- العاملون:**
نعمل بشكل حثيث لإسعاد موظفينا
- الابتكار:**
نعمل لترسيخ ثقافة الابتكار
- العمل الجماعي:**
معاً ننجز أكثر
- الأمانة:**
ترسيخ الأمانة من خلال الحوكمة
- المسؤولية الوطنية المؤسسية:**
نعمل على إثراء مجتمع دولة الإمارات





H.E Dr. Mohammed Al Zarooni, Director General

The Dubai Airport Freezone Authority (DAFZA) intensifies its efforts over the years to achieve its ambitious goal of becoming the preferred investment destination for leading companies worldwide, in support of Dubai Plan 2021's objective of transforming the emirate into a pivotal hub in the global economy. The 2017-2021 Strategic Plan reaffirms DAFZA's continuous efforts to follow the objectives being pursued by the UAE's leadership through the utilization of scientific methodology and a clear vision to position the Freezone in the forefront of the most innovative and developed free zones in the world.

We have extended the timeline of DAFZA's new strategic plan from three to five years to better align with the ambitious initiatives and development projects under Dubai Plan 2021's roadmap. Our latest plan complements the strategic goals of the Dubai Government, especially with regards to smart transformation, innovation, happiness, open data, clean energy, sustainable development, the Islamic economy, and the 2020 Dubai Expo.

The UAE has made a special mark in terms of quality and excellence, driven by a culture of always being in a leading position across all categories and international forums. This is the compass that has guided us in adopting best international practices and standards in the application and execution phases of our strategic plan, inspired by the vision of our wise leadership to not compromise on our superiority in all areas of business.

The local and international markets pose numerous challenges; our

سعادة الدكتور محمد الزرعوني المدير العام

تمضي سلطة المنطقة الحرة بمطار دبي "دافزا" عاما بعد عام في مسيرتها الرائدة نحو تحقيق أهدافها الطموحة ، لتكون الوجهة الاستثمارية الأولى لأبرز الشركات الدولية ، ومتعددة الجنسيات تحقيقاً لأهداف "خطة دبي ٢٠٢١" والتي تطمح بأن تكون محور رئيس في الاقتصاد العالمي. وجاءت الخطة الاستراتيجية ٢٠٢١-٢٠١٧ لتؤكد من جديد مواصلة "دافزا" لمواصلة التطورات السامية التي تنتهجها القيادة الرشيدة لدولة الامارات العربية المتحدة باستخدام منهجية علمية ورؤية واضحة وصولاً إلى موقع الصدارة بين المناطق الحرة الأكثر ابتكاراً وتطوراً في العالم.

تم توسيع المدى الزمني لخطة دافزا الاستراتيجية الجديدة إلى خمس سنوات بدلاً من ثلاث حيث تناولت السمات المرجوه من خطة دبي ٢٠٢١، والتي وضعت خارطة طريق واضحة المعالم تتضمن مبادرات طموحة ومشاريع تنموية. لذا نرى بأن هذه الخطة تعكس في كافة مفاصلها، الاهداف الاستراتيجية الطموحة لحكومة دبي، لا سيما على صعيد التحول الذكي والابتكار والسعادة والبيانات المفتوحة والطاقة النظيفة والتنمية المستدامة والاقتصاد الإسلامي و"إكسبو ٢٠٢٠ دبي".

وكما نعلم، فإن دولة الإمارات أوجدت لنفسها بصمتها الخاصة فيما يتعلق بالجودة والتميز، مدفوعة بثقافة الرقم واحد في كافة التصنيفات وفي كافة المحافل الدولية، والتي تعد البوصلة التي توجهنا خلال مرحلة التطبيق والتنفيذ لتبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية، استلهاماً من رؤية قيادتنا الرشيدة في ألا نقبل المساومة على الريادة في كل مجالات الأعمال.



plan outlines how we can address these challenges efficiently and effectively and turn them into opportunities. The UAE's new thrust towards adopting a post-oil strategy is a turning point, and our leadership intends to develop a global model that can successfully make a shift from dependence on natural resources to an economy that relies more on human capital. In support of this vision, we highly encourage our talents to provide innovative solutions and creative products and services that complement our identity as 'a Freezone that goes beyond.'

We are committed in DAFZA to investing in our main competitive advantages: our qualified employees and an institutional culture that revolves around customers. The strength we derive from the happiness of our workforce and our customers along with our solid brand image enable us to consistently achieve our growth targets. They also highlight our instrumental role in boosting the national economy and contributing to the growth of Dubai's GDP by attracting foreign direct investments (FDIs) from high-value business sectors involving some of the most active markets in the world.

Moving forward, we will work harder towards ensuring that our products and services delights our customers. We will keep on providing high customer experiences through the launching of more integrated smart services as well as the updating of our infrastructure and facilities based on excellence and innovation.

Moreover, DAFZA remains committed to its social responsibilities and will continue to make positive contributions towards the social prosperity of Dubai and the entire UAE. We will sharpen our focus on our role in promoting national responsibility with a clear vision and strategy.

We are very proud of our achievements and our exceptional global performance which reflect our success in fulfilling the promises we have made. I look forward with confidence to DAFZA's people-unique ability to explore new horizons of excellence and leadership in upholding our vision, mission, and strategic goals.

إن المشهد الاستراتيجي المحلي والدولي حافل بالتحديات، ولا شك بأننا حددنا من خلال هذه الخطة كيفية تحويلها إلى فرص وواجهتها والتعامل معها بكل كفاءة وفاعلية. ومن جانب آخر، إن الثقافة الجديدة التي تنتهجها دولة الامارات بتبني استراتيجية ما بعد النفط تعد نقطة تحول حيث تسعى القيادة الرشيدة بأن تكون الإمارات نموذجاً عالمياً نجحت في تحويل اقتصادها من الاعتماد على الموارد الطبيعية إلى الاعتماد على مهارات العقول البشرية، حيث أننا في دافزا نعمل على تشجيع الموارد البشرية لتقديم الحلول الابتكارية والمنتجات والخدمات الإبداعية باعتبارنا منطقة حرة تتخطى كافة الحدود والمفاهيم التقليدية.

و نعتزم في "دافزا" الاستثمار في ميزاتنا التنافسية المتميزة، والمتمثلة في موظفينا الأكفاء وثقافتنا المؤسسية التي تتمحور حول المتعاملين، حيث تعتبر سعادة هذين العنصرين حجر الأساس الذي تبنى عليه هذه القوة، إضافة إلى علامتنا التجارية القوية، وذلك لتحقيق النمو التجاري المستهدف، ولنؤكد على دورنا كلاعب أساسي في تعزيز ازدهار الاقتصاد الوطني ونمو الناتج المحلي الإجمالي، من خلال جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة من قطاعات الأعمال ذات القيمة العالية ضمن أهم الأسواق النشطة اقتصادياً في العالم.

وسنعمل في المراحل المقبلة على طرح منتجات و خدمات تواكب تطورات متعاملينا و تعزز تجربتهم الاستثنائية عبر إطلاق المزيد من الخدمات الذكية المتكاملة وتحديث البنية التحتية والمرافق المبنية بابتكار و تميز .

وباعتبارنا مؤسسة ملتزمة بمسؤولياتها المجتمعية، ستستمر "دافزا" في التأكيد على مساهمتها الإيجابية في تحقيق الرخاء الاجتماعي في إمارة دبي ودولة الإمارات، وسنركز بشكل خاص على دورنا في تعزيز المسؤولية الوطنية برؤية واستراتيجية واضحة.

وكنّا فخر اليوم بالإنجازات التي حققناها حتى الآن، وبالأداء العالمي الذي يعكس نجاحنا في الوفاء بالوعود التي قطعناها على أنفسنا. لذا فإنني أتطلع بثقة حيال قدرة أسرة "دافزا" الفريدة في ثقافتها الإيجابية المنجزة، على المضي قدماً نحو آفاق جديدة من التميز والريادة وارتقاء قمم النجاح لتحقيق رؤيتنا ورسالتنا وأهدافنا الاستراتيجية.



الأهداف الاستراتيجية
و مؤشرات الأداء الرئيسية
٢٠٢١ - ٢٠١٧

DAFZA Strategic Goals &
Key Performance Indicators
2017 - 2021



VISION

The free zone that goes beyond.

MISSION

Adding value to UAE economy by providing smart solutions that attract global investors, through innovation and a customer centric environment driven by a passionate entrepreneurial team.



الرؤية الرسالة

منطقة حرة تفوق التوقعات

الإضافة الفاعلة إلى اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال الابتكار والحلول الذكية لجذب المستثمرين الدوليين إلى بيئة أعمال محورها المتعامل ويقودها فريق عمل ريادي متحمس

FINANCIAL

المجال المالي

Continue to be a key player in the UAE economy by attracting foreign direct investments from high value businesses in mature and economically vibrant markets

Maximize DAFZA's profits by diversification, joint ventures, new clusters, products and services and cost management

الاستمرار في لعب دور رئيسي في اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من قطاعات الأعمال ذات القيمة العالية المتواجدة في الأسواق العريقة و الأسواق الناشئة اقتصادياً

تعظيم أرباح المنطقة الحرة بمطار دبي من خلال التنويع التجاري، والمشاريع المشتركة، وطرح الحزم التجارية والمنتجات والخدمات الجديدة، ومن خلال إدارة التكلفة وتحقيق الكفاءة في التشغيل

Promote and build a culture of Corporate National Identity at DAFZA

بناء ونشر ثقافة المسؤولية الوطنية في المنطقة الحرة بمطار دبي

CUSTOMER

مجال المتعاملين

Sustain customer happiness and loyalty by providing superior customer experience governed by international standards

Provide customers with attractive and unique value propositions

إدامة إسعاد المتعاملين وولائهم من خلال توفير تجربة تعامل فائقة مستندة إلى أفضل المعايير الدولية

تقديم خدمات جذابة وفريدة في القيمة التي توفرها للمتعاملين

INTERNAL PROCESSES

مجال العمليات

Contribute to a better quality of life in Dubai by ensuring DAFZA's projects portfolio and services are secure, smart and sustainable

Become a global role model for excellence by implementing world-class practices, partnerships and processes

المساهمة في تحسين جودة الحياة في دبي من خلال التأكيد على مفاهيم الأمن والأنظمة الذكية والاستدامة في مشاريع المنطقة الحرة بمطار دبي

تحقيق الريادة على المستوى العالمي في مجال التميز من خلال تنفيذ أفضل الممارسات الدولية وعقد الشراكات والعمليات الإدارية

LEARNING & INNOVATION

مجال التعلم والابتكار

Embed happiness culture by engaging and retaining high performing talented workforce in a positive environment

Persist on building personal career development, effectively utilizing competent, knowledgeable capabilities and improving management accountability

Establish DAFZA as a world-class innovative organization

ترسيخ ثقافة السعادة من خلال إشراك الموظفين من ذوي الأداء والمواهب المتميزة والمحافظة عليهم في بيئة عمل إيجابية

مواصلة بناء التنمية المهنية الشخصية، والاستثمار الفعال للإمكانات والكفاءات المعرفية، وتحسين المساهمة الإدارية

ترسيخ مكانة المنطقة الحرة بمطار دبي كمنظمة ابتكارية ذات مستوى عالمي

Financial Perspective			المجال المالي	
Strategic Goal # 1	Continue to be a key player in the UAE economy by attracting foreign direct investments from high value businesses in mature and economically vibrant markets		الاستمرار في لعب دور رئيسي في اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال جذب الاستثمار الأجنبي المباشر من قطاعات الأعمال ذات القيمة العالية المتواجدة في الأسواق العريقة و الأسواق النشطة اقتصادياً	
KPI #	Key Performance Indicator	Owner Department	الإدارة المعنية	مؤشرات الأداء الرئيسية
1.1	% increase in newly registered companies	Sales	إدارة المبيعات	نسبة الزيادة في الشركات الجديدة المسجلة
1.2	% increase in new sales revenue	Sales	إدارة المبيعات	نسبة الزيادة في إيرادات المبيعات
Strategic Goal # 2	Maximize DAFZA's profits by diversification, joint ventures, new clusters, products and services and cost management		تعظيم أرباح المنطقة الحرة بمطار دبي من خلال التنويع التجاري، والمشاريع المشتركة، وطرح الحزم التجارية والمنتجات والخدمات الجديدة، ومن خلال إدارة التكلفة وتحقيق الكفاءة في التشغيل	
2.1	% increase in net profit	Finance	إدارة المالية	نسبة الزيادة في المدخول الحالي
2.2	% increase in EBID	Finance	إدارة المالية	نسبة الزيادة على العائد قبل احتساب الفوائد ونسبة الإهلاك
2.3	% increase in revenue from diversified investments	Finance	إدارة المالية	نسبة الزيادة في الإيرادات من الاستثمارات في التنويع التجاري
2.4	% increase in revenue from new industry-specific clusters	Sales	إدارة المبيعات	نسبة الزيادة في الإيرادات من الحزم التجارية المحددة الجديدة
2.5	% increase in revenue from new licenses, products and services	Leasing & Licensing Relationship Management Marketing & Corporate Communication Government Services Customer Relations Interior design Sales	إدارة العقود والتراخيص إدارة العلاقات إدارة التسويق والاتصال المؤسسي إدارة الخدمات الحكومية إدارة علاقات المتعاملين إدارة التصميم الداخلي إدارة المبيعات	نسبة الزيادة في الإيرادات من التراخيص والمنتجات والخدمات المستحدثة
2.6	% optimization of operational costs of buildings per sqm	Facility Management	إدارة المرافق	نسبة التحسين المثللي لكلية التشغيل للمباني لكل متر مربع
2.7	% optimization of manpower costs	People Management	إدارة الموارد البشرية	نسبة كلفة القوى العاملة إلى الدخل
2.8	% optimization of cost centers other than manpower and buildings costs	Finance	إدارة المالية	نسبة كلفة مراكز التكلفة الأخرى من تكاليف القوى العاملة والمباني
Strategic Goal # 3	Promote and build a culture of Corporate National Identity at DAFZA		بناء ونشر ثقافة المسؤولية الوطنية في المنطقة الحرة بمطار دبي	
3.1	% increase in number of CNR initiatives	Marketing and Corporate Communication	إدارة التسويق والاتصال المؤسسي	نسبة الزيادة في عدد مبادرات المسؤولية الوطنية
3.2	% increase in society satisfaction	Marketing and Corporate Communication	إدارة التسويق والاتصال المؤسسي	نسبة الزيادة في نتائج قياس رضا المجتمع

Customer Perspective			مجال المتعاملين	
Strategic Goal # 4	Sustain customer happiness and loyalty by providing superior customer experience governed by international standards		إدامة إسعاد المتعاملين وولائهم من خلال توفير تجربة تعامل فائقة مستندة إلى أفضل المعايير الدولية	
KPI #	Key Performance Indicator	Owner Department	الإدارة المعنية	مؤشرات الأداء الرئيسية
4.1	% increase in Customer Satisfaction	Customer Relations	إدارة علاقات المتعاملين	نسبة الزيادة في رضا المتعاملين
4.2	% decrease in Customer Turnover	Sales	إدارة المبيعات	نسبة الانخفاض في عدد الشركات العاملة في المنطقة الحرة
Strategic Goal # 5	Provide customers with attractive and unique value propositions		تقديم خدمات جذابة وفريدة في القيمة التي توفرها للمتعاملين	
5.1	Number of new lateral services implemented	Relationship Management	إدارة العلاقات	عدد الخدمات الموازية الجديدة التي يتم تنفيذها
5.2	% increase in number of joint customer initiatives	Customer Relations	إدارة علاقات المتعاملين	نسبة الزيادة في عدد المبادرات المشتركة مع المتعاملين



Internal Process Perspective		مجال العمليات			
Strategic Goal # 6	Contribute to a better quality of life in Dubai by ensuring DAFZA's projects portfolio and services are secure, smart and sustainable	لمساهمة في تحسين جودة الحياة في دبي من خلال التأكيد على مفاهيم الأمن والأنظمة الذكية والاستدامة في مشاريع المنطقة الحرة بمطار دبي			الهدف الاستراتيجي # ٦
KPI #	Key Performance Indicator	Owner Department	الإدارة المعنية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشر الأداء #
6.1	% completion of DAFZA SMART City Initiatives	Projects Facility Management Relationship Management Information & Communication Technology	إدارة المشاريع إدارة المرافق إدارة العلاقات إدارة تقنية المعلومات والاتصالات	نسبة استكمال مبادرات المدينة الذكية للمنطقة الحرة بمطار دبي	١.٦
6.2	DAFZA Security Index	Relationship Management	إدارة العلاقات	مؤشر الأمن بالمنطقة الحرة بمطار دبي	٢.٦
6.3	Environmental Sustainability Index	Facility Management	إدارة المرافق	مؤشر الاستدامة البيئية	٣.٦
6.4	SMART Services Index	Information & Communication Technology	إدارة تقنية المعلومات والاتصالات	مؤشر الخدمات الذكية	٤.٦
6.5	Information Security Regulations Index	Information & Communication Technology	إدارة تقنية المعلومات والاتصالات	مؤشر الالتزام بلوائح أمن المعلومات	٥.٦
Strategic Goal # 7	Become a global role model for excellence by implementing world-class practices, partnerships and processes	تحقيق الريادة على المستوى العالمي في مجال التميز من خلال تنفيذ أفضل الممارسات الدولية وعقد الشراكات والعمليات الإدارية			الهدف الاستراتيجي # ٧
7.1	% critical processes that are improved	Strategy and Excellence	إدارة الاستراتيجية والتميز	نسبة العمليات الأساسية التي يتم تحسينها	١.٧
7.2	% major engineering projects completed on time	Projects	إدارة المشاريع	نسبة المشاريع الهندسية الرئيسية المنجزة في الوقت المحدد	٢.٧
7.3	Number of new joint initiatives with strategic partners generating stakeholder value	Strategy and Excellence	إدارة الاستراتيجية والتميز	عدد المبادرات المشتركة مع الشركاء الاستراتيجيين التي ينتج عنها قيمة مضافة للمؤثرين والمتأثرين بعمل المنطقة الحرة بمطار دبي	٣.٧
7.4	% increase in Business Excellence Score	Strategy and Excellence	إدارة الاستراتيجية والتميز	نسبة الزيادة في النتائج المحققة في التقييم وفقاً لنموذج التميز المؤسسي	٤.٧



Learning and Innovation Perspective		مجال التعلم والابتكار			
Strategic Goal # 8	Embed happiness culture by engaging and retaining high performing talented workforce in a positive environment	ترسيخ ثقافة السعادة من خلال إشراك الموظفين من ذوي الأداء والمواهب المتميزة والمحافظة عليهم في بيئة عمل إيجابية			الهدف الاستراتيجي # ٨
KPI #	Key Performance Indicator	Owner Department	الإدارة المعنية	مؤشرات الأداء الرئيسية	مؤشر الأداء #
8.1	% increase in People Happiness Score	People Management	إدارة الموارد البشرية	نسبة الزيادة في نتيجة سعادة الموظفين	١.٨
8.2	People Engagement Index	People Management	إدارة الموارد البشرية	مؤشر مشاركة الموظفين	٢.٨
Strategic Goal # 9	Persist on building personal career development, effectively utilizing competent, knowledgeable capabilities and improving management accountability	مواصلة بناء التنمية المهنية الشخصية، والاستثمار الفعال للإمكانات والكفاءات المعرفية، وتحسين المساءلة الإدارية			الهدف الاستراتيجي # ٩
9.1	% key posts with identified successors	People Management	إدارة الموارد البشرية	نسبة الوظائف الرئيسية التي تم التخطيط المتعاقب لها	١.٩
9.2	% leaders developed as mentors	People Management	إدارة الموارد البشرية	نسبة القادة الذين تم تطويرهم كموجهين	٢.٩
Strategic Goal # 10	Establish DAFZA as a world - class innovative organization	ترسيخ مكانة المنطقة الحرة بمطار دبي كمنظمة ابتكارية ذات مستوى عالمي			الهدف الاستراتيجي # ١٠
10.1	Share of spending on Innovation activities	Innovation and Future Unit	وحدة الابتكار والمستقبل	حصة الإنفاق على الأنشطة الابتكارية	١.١٠



8W

6W

8W

☎ +971 4 202 7000

✉ sales@dafz.ae

🌐 www.dafz.ae



DAFZAOFFICIAL

YouTube DAFZA LIVE