



جائزة الملك خالد
KING KHALID AWARD

جائزة الاستدامة
بناء القدرات

ورشة أساسيات اتجاهات الإستدامة

الحقيبة التدريبية

ورشة أساسيات اتجاهات الإستدامة

المحتويات

رسالة موجهة إلى المشاركين | 2

3 أساسيات اتجاهات الإستدامة

- ما المقصود بالاستدامة؟ | 4
- الموضوعات والبرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة | 7
- دراسة حالة عن الاستدامة | 10
- مزايا دراسة الجدوى الأساسية | 11
- اتجاهات الاستدامة | 12
- أطر ومعايير الاستدامة | 14

23 مشاركة أصحاب المصلحة

- ما المقصود بمشاركة أصحاب المصلحة؟ | 24
- المبادرات البارزة: إطار معيار AA1000 | 29
- لمشاركة أصحاب المصلحة (AA1000SES) | 29

33 تقييم الأهمية النسبية

- ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟ | 34

39 استراتيجية اتجاهات الإستدامة

- تصميم استراتيجية اتجاهات استدامة متكاملة | 40

التدريب على أساسيات اتجاهات الإستدامة

يقدم التدريب على أساسيات اتجاهات الإستدامة مقدمة في المفاهيم والمنهجيات ويسلط الضوء على أهميتها بالنسبة إلى منشأتك. ويشمل التدريب محاضرات ومناقشات وأنشطة تعليمية عملية.

صُمم محتوى التدريب على بناء القدرات بهدف تلبية الاحتياجات المحددة بناءً على ملاحظات المشاركين واحتياجاتهم على مدار 13 عاماً هي عمر الجائزة.

تتضمن الحقيبة التدريبية محتوى توضيحياً ودراسات حالة ذات صلة وأسئلة للنقاش بهدف استكمال مواد ورشة العمل. ونأمل أن تكون أداة مرجعية مفيدة لتطبيق الدروس المستفادة من ورشة العمل في المستقبل.

تتناول الحقيبة التدريبية المحاور الرئيسية التالية للاستدامة:

▶ **الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة**

▶ **مشاركة أصحاب المصلحة**

▶ **تقييم الأهمية النسبية**

▶ **استراتيجية اتجاهات الاستدامة**

عند الانتهاء من التدريب، ستحصل على الأدوات الأساسية اللازمة لبدء تنفيذ الإستدامة في منشأتك ودعم رحلة منشأتك نحو إعداد تقارير الإستدامة في الموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

رسالة موجهة إلى المشاركين

يسر مؤسسة الملك خالد بالشراكة مع شركة «أكاونتبليتي»، الحقيبة التدريبية العملية والقيّمة لبناء القدرات المتعلقة بجائزة الاستدامة في المجالات البيئية والاجتماعية ومجالات الحوكمة للشركات العاملة في المملكة.

تواصل مؤسسة الملك خالد المضي قدماً في جدول أعمال الإستدامة عن طريق تضافر الجهود من أجل تقديم برامج استدامة مؤثرة ودعم نمو الممارسات المسؤولة في مجال الأعمال التجارية. وقد عقدت المؤسسة شراكة مع قطاع المنشآت في المملكة من خلال جائزة الملك خالد للاستدامة، والتي تُعرف رسمياً باسم جائزة التنافسية المسؤولة، على الثلاثة عشر عاماً الماضية. وتعتمد الحقيبة التدريبية بناء القدرات على سنوات من الخبرة والملاحظات والاستفسارات والاحتياجات بناءً على مشاركة المنشآت في دورات الجائزة خلال الثلاثة عشر عاماً الماضية. تدعم مجموعة الأدوات برنامج بناء القدرات من خلال توفير حلول الإستدامة العملية والمبادئ التوجيهية للمشاركين في التدريب.

تطرح الحقيبة التدريبية مفاهيم الإستدامة والموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة على نطاق واسع، وتسلط الضوء على أهميتها وملاءمتها ومدى تأثيرها في المنشآت، على مستوى العالم وفي المملكة على حد سواء. وهي تشكل أساساً لإجراء مناقشة أعمق بشأن الموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة المختارة التي لها أهمية نسبية للشركات العاملة في المملكة.

أساسيات اتجاهات الإستدامة

ما المقصود بالاستدامة؟

قد يشير الناس والمنشآت إلى الاستدامة بأسماء مختلفة، ومنها:

- ▼ التنمية المستدامة
- ▼ المواطنة المؤسسية
- ▼ الاستدامة المؤسسية
- ▼ المسؤولية الاجتماعية للشركات
- ▼ المسؤولية المؤسسية
- ▼ المسؤولية المؤسسية الاستراتيجية
- ▼ الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة
- ▼ ثلاثية المحصلة (البشر والكوكب والمنفعة الاقتصادية)
- ▼ القيمة المشتركة
- ▼ الممارسات المسؤولة في مجال الأعمال

تشير **الاستدامة** إلى تحقيق **القيمة والأثر** للمنشأة وأصحاب المصلحة التابعة لها، من خلال التحلي بروح المسؤولية في إدارة ممارساتها وبرامجها وأدائها في **المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة**.

الاستدامة باعتبارها ضرورة حتمية لقطاع الأعمال

خلال العقود الأخيرة، تعرضت المنشآت لاتجاهات كبرى ساهمت بطريقة إيجابية في التغيير الدائم في طريقة تفكير القطاع الخاص وكيفية مزاولة أنشطته التجارية. والاتجاه الكبير هو توجه شامل يغير عالم الأعمال (إيجاباً أو سلباً) لأكثر من عقد من الزمن. والاتجاه الكبير في الوقت الراهن هو الاستدامة. ستكون المنشآت الناجحة في المستقبل هي تلك التي تقود وتخلق تأثيراً إيجابياً داخل جدران المنشأة وخارجها، ومجالات عملها ومجتمعاتها المحلية. والدولية والإقليمية والمحلية، أصبحت الاستدامة الآن معترفاً بها كممارسة أعمال ذكية بعيداً عن الضرورة التحمية لها. ويُعد الامتثال التنظيمي ومتطلبات أصحاب المصلحة، إلى جانب الشفافية الجذرية، من الدوافع الرئيسية التي دفعت الاستدامة إلى صميم استراتيجية الأعمال الناجحة.

أصبح أصحاب المصلحة من المنشآت - بما في ذلك المستثمرون والمستهلكون - أكثر وعياً بتأثير استثماراتهم ومشترياتهم. وقد زاد وعي المستثمرين بمقاييس الاستدامة واتجاهاتها باعتبارها أحد مؤشرات الأداء الرئيسي. وبالمقابل، يدرك المستهلكون الآن قيمة إدارة الأثر الاجتماعي والبيئي فيما يتعلق بالسلع والخدمات التي يشترونها. ونتيجةً لذلك، أصبحت الشفافية وإعداد التقارير عنصراً حيوياً في ممارسات الأعمال المستدامة. وغالباً ما يتطلب ذلك تقييم الأثر ووضع البطاقات التعريفية على المنتجات وإعداد تقارير الاستدامة.



لم تعد الإستدامة ترفاً فكرياً أو مجرد توجه استهلاكي، بل ينظر إليها على أنها أولوية استراتيجية في عدد من جداول أعمال المنشآت العالمية:

94% من الرؤساء التنفيذيين*

يشعرون بمسؤولية شخصية تحتم عليه تحديد الغرض الأساسي لشركتهم ودورها في المجتمع

82% من الرؤساء التنفيذيين**

يرون أن اتجاهات الإستدامة عامل مؤثر في أعمالهم

99% من الرؤساء التنفيذيين*

يوافقون على أن قضايا الإستدامة مهمة لنجاح أعمالهم في المستقبل

60% من المستهلكين العالميين

يقيمون الإستدامة كمعيار مهم للشراء لتحول سلوك المستهلكين نحو الوعي بفوائد الإستدامة والحد من الأثر البيئي.

73% من الرؤساء التنفيذيين في الولايات المتحدة**

ممن شاركوا في استطلاع للرأي تبنا ممارسات اتجاهات الإستدامة لأسباب استراتيجية، مثل الميزة التنافسية وانخفاض تكلفة رأس المال، أكثر من كونها ضغوط من الجهات التنظيمية

* الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC) - رؤى أستخلصت من استبيان أجرته شركة أكستنتشر شمل أكثر من 1000 مسؤول تنفيذي عالمي (2019)

** رؤى أستخلصت من استبيان أجرته شركة إرنست ويونغ شمل أكثر من 2000 رئيس تنفيذي على مستوى العالم (2022)

يختلف مفهوم الاستدامة من منشأة إلى أخرى، فتركيزها الأكبر ينصب على القطاعات، ولكن حجم المنشأة والمنطقة الجغرافية التي تعمل فيها يؤثران بدرجة أقل. ومع ذلك، فإن عملية تبني الاستدامة متشابهة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه الشركة أو المنشأة أو حجمها. إذ تتبنى المنشآت الاستدامة من خلال وضع وتنفيذ استراتيجيات الاستدامة، والتواصل مع أصحاب المصلحة، وتنفيذ مبادرات الاستدامة، والحد من بصمتها البيئية، وتلبية احتياجات المجتمع من خلال الاستثمارات والشراكات المجتمعية الاستراتيجية، وغيرها.



معلومات عن الوضع في المملكة: هناك تحول كبير في المملكة من مفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمنشآت القائمة على الأنشطة الخيرية والإنسانية" إلى مفهوم "الاستدامة المؤسسية الاستراتيجية"، في حين يتزايد اهتمام المنشآت السعودية بمعالجة القضايا اتجاهات الإستدامة ومواءمة استراتيجيات الاستدامة التي تطبقها مع مجالات اختصاصها الأساسية.

الموضوعات والبرامج البيئية والاجتماعية والحوكمة

يشير **الموضوع البيئي** إلى البرامج والمبادرات والمنتجات التي تتناول الموضوعات البيئية للمنشأة. على سبيل المثال: الطاقة والمياه والنفايات والانبعاثات وتغير المناخ وما شابه ذلك.

يشير **الموضوع الاجتماعي** إلى البرامج والمبادرات والمنتجات التي تتناول الأولويات الاجتماعية للمنشأة. على سبيل المثال: تطوير القوى العاملة، المسؤولية الاجتماعية للمنشآت، صحة الموظفين، حقوق الإنسان، وما إلى ذلك.

يشير **موضوع الحوكمة** إلى السياسات والمبادرات التي تتناول مواضيع الحوكمة للمنشأة. على سبيل المثال: السياسات الرسمية، وإعداد التقارير، والأخلاقيات، والشفافية، وسلاسل التوريد، وما إلى ذلك.

يمكن تقسيم الاستدامة المؤسسية إلى ثلاث فئات رئيسية: الموضوعات **البيئية والاجتماعية** وموضوعات الحوكمة - غالباً ما يُشار إليها بالاختصار "ESG". وتستحوذ هذه الفئات على العناصر الأساسية الأكثر أهمية لإدارة الاستدامة ضمن هيكل المؤسسة وسياساتها وعملياتها وبرامجها وآثارها.



موضوع الحوكمة

الإشراف على القضايا والمخاطر ومقاييس الأداء المالية وغير المالية، ذات الأهمية النسبية، والإبلاغ عنها والإفصاح عنها



الموضوع الاجتماعي

الأفراد، داخل المنشأة وخارجها، الذين تتفاعل معهم المنشأة



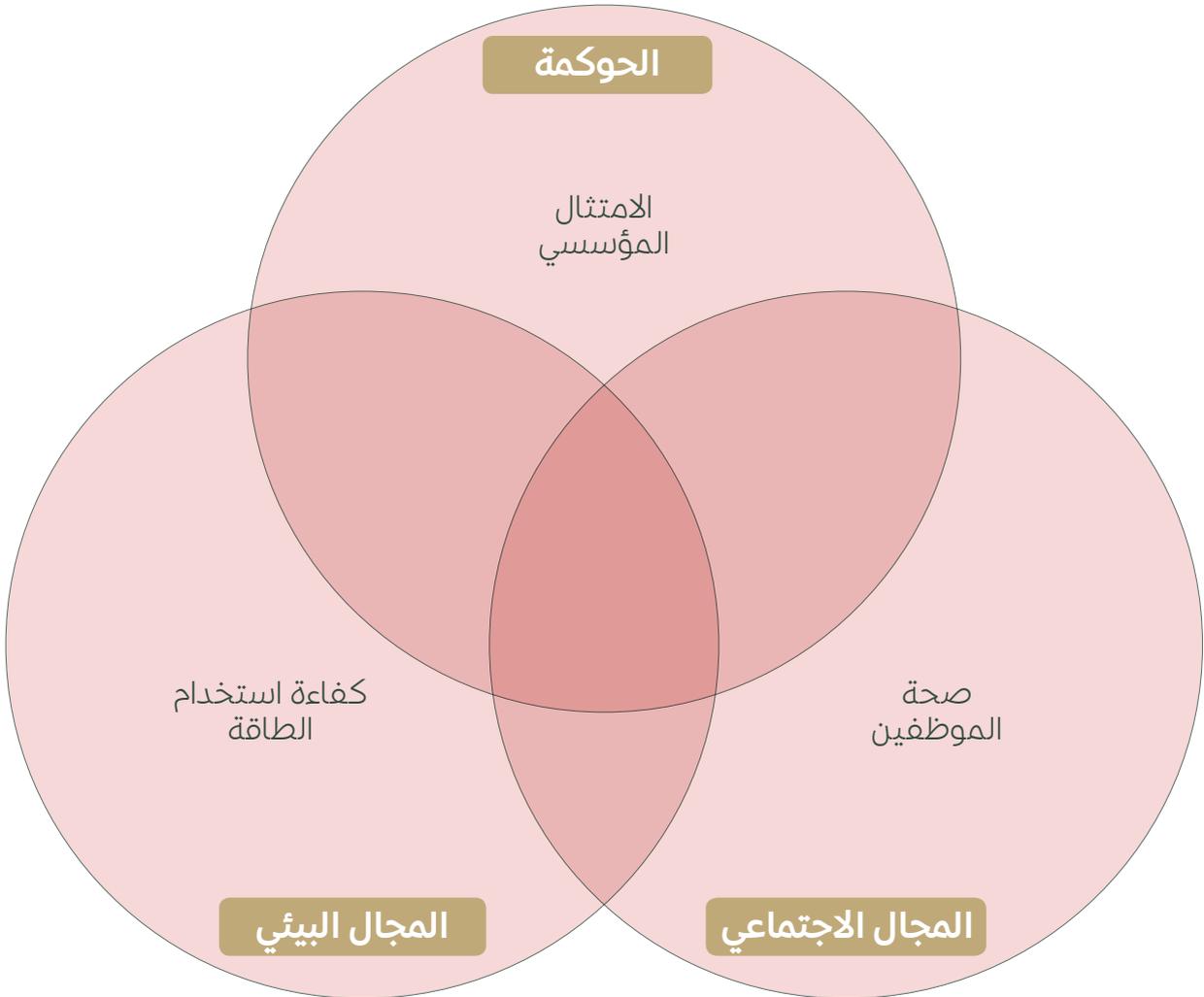
الموضوع البيئي

البيئة الطبيعية التي تؤثر في المنشأة وتتأثر بها

نشاط تدريبي

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك لمواضيع الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▶ اذكر أكبر عدد ممكن من المواضيع البيئية والاجتماعية ومواضيع الحوكمة على أوراق الملاحظات.
- ▶ ضع كل ورقة ملاحظات لاصقة على ملصق مخطط فين (Venn) المقدم في قسم الموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة التي تنطبق عليه الورقة بشكل أفضل. إذا كان هناك موضوع محدد يناسب أكثر من مجال واحد من مجالات اتجاهات الاستدامة، يرجى وضعه بين الدوائر ذات الصلة.



دراسة جدوى عن الاستدامة

تشير **دراسة جدوى الاستدامة** إلى القيمة الاقتصادية والعائد على الاستثمار من الجهود وممارسات الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة التي تنفذها المنشأة.

لا تزال العديد من المنشآت مترددة في وضع الاستدامة في صميم استراتيجيتها المتعلقة بالأعمال، إذ تعتقد عن طريق الخطأ أن التكاليف تفوق الفوائد المرجوة منها. ولكن على النقيض من ذلك، فإن أحدث التجارب والأبحاث في مجال الأعمال تشير إلى العكس: يؤدي دمج الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة وبذل الجهود في هذه المجالات إلى تحقيق تأثير إيجابي على الأداء العام للمنشأة.

أصبحت الاستدامة من ممارسات الأعمال الضرورية في الأسواق الدولية بسبب مطالب المستثمرين وغيرهم على أصحاب المصلحة بتوفير الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بالموضوعات البيئية والاجتماعية وموضوعات الحوكمة التي تؤثر على أداء الأعمال. فضلاً عن أنها تساعد المنشأة في تلبية هذه التوقعات، فهناك محفزات أخرى مهمة لتطبيق الممارسات البيئية والاجتماعية وممارسات الحوكمة والاستدامة.

الفوائد الأساسية من دراسة الجدوى

إدارة المخاطر

مع استمرار الأسواق العالمية في مراعاة مخاطر المناخ المستقبلية في الأسعار، ثبت أن المنشآت تتميز بأقوى ممارسات اتجاهات الاستدامة تحصل على "زيادة في السعر نظير ممارسات الاستدامة". ويشير ذلك إلى الزيادة في السعر التي يكون المستهلكون والمستثمرون مستعدين لدفعه مقابل الحصول على منتجات وخدمات أكثر استدامة.

تعزيز ثقة أصحاب المصلحة

تتطلع أصحاب المصلحة إلى أن تتبنى المنشآت ممارسات الاستدامة، وهي فرصة مناسبة للمنشآت تتيح لها بناء الثقة مع المجموعات والأفراد الذين يؤثرون في الأعمال.

الغرض

إن تحديد غرض يتماشى مع الاستدامة من شأنه أن يقدم قيمة للمستهلكين والموظفين والمجتمعات المحلية، وقد ثبت أنه يساعد المنشآت على التفوق في الأداء.

المزايا الإضافية

من خلال دمج المنشآت لمعايير المسؤولية والابتكار والكفاءة في ممارساتها، يمكنها الاستفادة من الاستدامة كألية لخلق القيمة لنفسها وللمجتمع. ويمكن أن توفر ممارسات الاستدامة مجموعة واسعة من الفوائد للمؤسسة، مثل:

- تحسين الكفاءة
- اكتساب قبول اجتماعي لعملها
- اقتحام أسواق جديدة
- الوصول إلى رأس المال
- الحصول على تقييم مالي أقوى من خلال الشفافية في إعداد التقارير المتعلقة باتجاهات الاستدامة
- زيادة الابتكار من خلال التفكير التصميمي والتفكير المنهجي
- تحقيق التوفير في التكاليف عن طريق تحسين الكفاءات التشغيلية
- تحسين إجراءات الحد من المخاطر وإدارتها
- جذب الموظفين وتعزيز ولائهم
- زيادة العائد على الاستثمار
- الحصول على ميزة تنافسية
- زيادة الإنتاجية
- تعزيز السمعة التجارية بين المستهلكين
- توليد القيمة المشتركة

نشاط المناقشة

سيساعد هذا النشاط على تعميق فهمك بشأن "دراسة الجدوى" المتعلقة بتنفيذ ممارسات الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة. نَعُدُّ ما يلي مع المجموعة:

- ▼ مناقشة "دراسة الجدوى" المتعلقة بتنفيذ ممارسات اتجاهات الاستدامة وتحديد ما إذا كانت منشأتكم قد حققت بالفعل بعض الفوائد.
- ▼ مناقشة "المكاسب التي يسهل الوصول إليها" (المنافع التي يمكن تحقيقها بسرعة كبيرة) والفوائد طويلة الأجل (الفوائد التي قد تستغرق بعض الوقت لتحقيقها).
- ▼ ذكر فوائد "دراسة الجدوى" التي تمت مناقشتها على الملصق المقدم.
- ▼ هل واجهت جميع المنشآت في مجموعتك تجارب مماثلة؟ ما الاختلافات؟ ما الفوائد الأكثر شيوعاً؟ هل توجد أي فوائد لم تحققها أي من المنشآت حتى الآن؟

اتجاهات الاستدامة

تُعد الاستدامة مجالاً دائماً التطور باستمرار، كما يشهد تحولات في المواضيع الأكثر انتشاراً وتأثيراً وحساسية. ويجب أن يتطور تركيز مجالات الاستدامة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع والعالم.

الاتجاهات العالمية الحالية

- ▀ بصفة عامة، أصبحت التدابير المؤسسية من أجل المناخ تتسم بمزيد من الطموح. حيث وضعت أكثر من 2000 منشأة أهدافاً لخفض انبعاثات الغازات الدفيئة من خلال مبادرة الأهداف القائمة على العلم (SBTI).
- ▀ ستظل الطاقة المتجددة أقل تكلفة. فقد انخفضت تكاليف المشاريع التي تعمل بالطاقة المتجددة واسعة النطاق بنسبة 85% خلال العقد الماضي.
- ▀ سيصبح الاقتصاد الدائري مهيمناً بحلول عام 2030 بفضل نماذج الأعمال الجذابة والدعم السياسي الأقوى والضغط المجتمعي. ومن المقدر أن تبلغ قيمة الاقتصاد الدائري العالمي بنحو 4.5 تريليون دولار في عام 2030.
- ▀ أصبح النهج الديناميكي لإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة من أجل تقييم المخاطر والفرص بطريقة أفضل تتسم بمزيد من الأهمية. وقد أعطت جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19) درساً مهماً لعالم الأعمال مفاده أن ثمة مخاطر مادية أغفل عنها ويجب رصد هذه المخاطر بطريقة ديناميكية.
- ▀ زيادة ضغط المؤسسات الاستثمارية لدمج الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة في جداول الأعمال المؤسسية.
- ▀ ربط أجور كبار المسؤولين التنفيذيين بأداء الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة مقابل الالتزامات والأهداف والمستهدفات الرسمية والمعلن عنها للعلامة.
- ▀ إعادة النظر في سياسات وبرامج والتزامات التنوع والمساواة واستيعاب الجميع لتكون أكثر منهجية وأكثر تركيزاً على تحقيق الأثر بطبيعتها.
- ▀ الاستفادة من "الغرض المؤسسي" كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية والمرونة في الأعمال.
- ▀ زيادة التركيز على تحقيق الدخل من أداء الاستدامة والاستثمارات فيها وتعزيز أثرها في تمويل الشركات والمحاسبة.
- ▀ اعتماد نهج "ديناميكي" في إدارة مخاطر اتجاهات الاستدامة يدمج البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتقييم المخاطر والفرص بطريقة أفضل.
- ▀ تزايد إدراك مخاطر المناخ على أنها "ذات أهمية نسبية لتقييم المؤسسات" من قبل مديري الأصول والمستثمرين وخبراء المعاملات.

الاتجاهات الحالية في المملكة

أعطت المملكة الأولوية لإعداد تقارير الاستدامة المؤسسية من أجل قياس المساهمات في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني ورصد التقدم المحرز نحو تحقيق "رؤية المملكة 2030". وتعمل المنشآت السعودية بصورة متزايدة على موازنة تقاريرها مع المعايير الوطنية للاستدامة، التي تهدف إلى تقديم مبادئ توجيهية للمنشآت في المملكة لإصدار تقارير الاستدامة بما يتفق مع الأطر العالمية.

وتشمل الاتجاهات المحلية الحديثة الأخرى ما يلي:

- ▀ إحراز تقدم كبير في مجالات الإدارة البيئية والبنية التحتية المادية. على سبيل المثال، نُفذ العديد من المشاريع القائمة على الطاقة المتجددة الحائزة على جوائز.
- ▀ حددت المملكة [هدف صافي الانبعاثات الصفيرية](#) الذي تسعى إلى تحقيقه بحلول عام 2060.
- ▀ تخطط المملكة لزراعة 10 مليارات شجرة في إطار [مبادرة السعودية الخضراء](#).
- ▀ تعمل الدولة على زيادة مساحة الأراضي المحمية للمساعدة في زيادة [رقعة الأراضي المحمية بحلول عام 2030](#) إلى أكثر من 20%. تشمل هذه الأراضي المحميات الطبيعية، والمحافظة على الصحاري، والمناطق المحمية المخصصة للمحافظة على التنوع البيولوجي.
- ▀ وضعت السوق المالية السعودية "تداول" [مبادئ توجيهية لاتجاهات الاستدامة](#) بما يتماشى مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

أطر الاستدامة ومعاييرها

أطر الاستدامة

ومعاييرها هي الأدوات المقبولة والمعترف بها دولياً التي تسهل وضع الاستراتيجيات وإعداد تقارير غير مالية موحدة بشأن الاستدامة في الموضوعات البيئية والاجتماعية والحوكمة. تستخدم العديد من المنشآت المعايير والأطر من أجل تعزيز النمو التنظيمي وإظهار القيمة لأطراف معنية محددة، لا سيما: المستثمرون الدوليون وحملة الأسهم والموظفون والعملاء.

أمثلة على مبادرات المملكة



مثال على معايير وأطر الاستدامة العالمية



هناك العديد من الأطر الراسخة المتاحة للاسترشاد بها في إدارة الاستدامة والمبادرات المتصلة بها. وقد أُدرج بعضها في الحقيبة التدريبية الحالية.

أهداف التنمية المستدامة

يُنظر إلى الأمم المتحدة على نطاق واسع على أنها جهة تحظى بالمصداقية فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، وهي تشجع على اتباع أفضل الممارسات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. وقد أطلقت الأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة في سبتمبر 2015، وهي 17 هدفاً مع 169 غاية فرعية، في إطار خطة التنمية المستدامة لعام 2030.



تغطي أهداف التنمية المستدامة مجموعة واسعة من قضايا التنمية المستدامة، من الفقر وعدم المساواة إلى تغير المناخ والتعليم، وتعمل الآن كخارطة طريق حكومية دولية أساسية لجدول أعمال التنمية العالمية. وقد بدأت الحكومات والمنظمات غير الربحية والشركات في جميع أنحاء العالم في مواصلة ممارساتها وبرامجها مع أهداف التنمية المستدامة لدعم هذه الطموحات الدولية والامتثال للممارسات الرائدة في مجال الاستدامة.

تعد أهداف التنمية المستدامة، بالنسبة إلى المنشآت السعودية، مخططاً عملياً لتحديد قضايا التنمية المستدامة التي تتماشى مع نماذج أعمالها الأساسية. ويساعد ذلك في تحديد وتصميم استراتيجيات الاستدامة ذات الأثر المحتمل الأقصى. على سبيل المثال، قد تساعد منشأة إنشاءات سعودية في تعزيز هدف التنمية المستدامة رقم 11 في المملكة. كما تتداخل أهداف التنمية المستدامة مع أهداف رؤية 2030*، حيث إن شركة الإنشاءات نفسها ستساعد أيضاً في تعزيز جهود تحقيق هدف "رؤية المملكة 2030" المتمثل في إدراج ثلاث مدن سعودية في قائمة أفضل 100 مدينة في العالم.

معلومات مهمة: تعد أهداف التنمية المستدامة، بالنسبة إلى قطاع الأعمال، مخططاً عملياً لتحديد قضايا التنمية المستدامة التي تتماشى مع نقاط القوة الكامنة في أعمالها الأساسية وأهدافها. ويمكن أن يساعد ذلك في تحديد أولويات القضايا وتصميم استراتيجيات التنمية التي تساهم في تحقيق أقصى قدر من التأثير.

لمعرفة المزيد عن أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: sdgs.un.org/goals

* سَتُعْرَضُ "رؤية المملكة 2030" لاحقاً في هذا الفصل

المبادرة العالمية لإعداد التقارير

تشكل معايير المبادرة العالمية للتقارير (GRI) الإطار الأكثر شهرة عالمياً لإعداد تقارير الاستدامة. وتوفر المبادرة العالمية لإعداد التقارير مبادئ توجيهية موحدة بشأن الإدارة والإفصاح عن الأداء لجميع المواضيع البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي قد تكون ذات أهمية نسبية للمنشأة. وتقدم المبادرة العالمية لإعداد التقارير صيغة عالمية موحدة للمنشآت من أجل الإبلاغ عن آثارها وتمكين الحوار المستنير واتخاذ القرارات المدروسة بشأن تلك الآثار.



لمعرفة المزيد عن المبادرة العالمية لإعداد التقارير، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:
www.globalreporting.org

مجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB)

ظهر إطار مجلس معايير محاسبة الاستدامة كواحد من الأطر الرائدة التي تستخدمها الشركات المدرجة في البورصة. ويربط مجلس معايير محاسبة الاستدامة الشركات والمستثمرين فيما يتعلق بالآثار المالية للاستدامة من خلال توجيه عمليات الإفصاح عن معلومات الاستدامة ذات الأهمية النسبية مالياً. وهذه المعايير خاصة بقطاعات بعينها ومتاحة لنحو 77 قطاعاً. تحدد المعايير مجموعة فرعية من القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة الأكثر صلة بالأداء المالي في كل قطاع. وهي مصممة ليسترشد بها المستثمرون في اتخاذ قراراتهم وألا تحمل المنشآت تكاليف كبيرة.



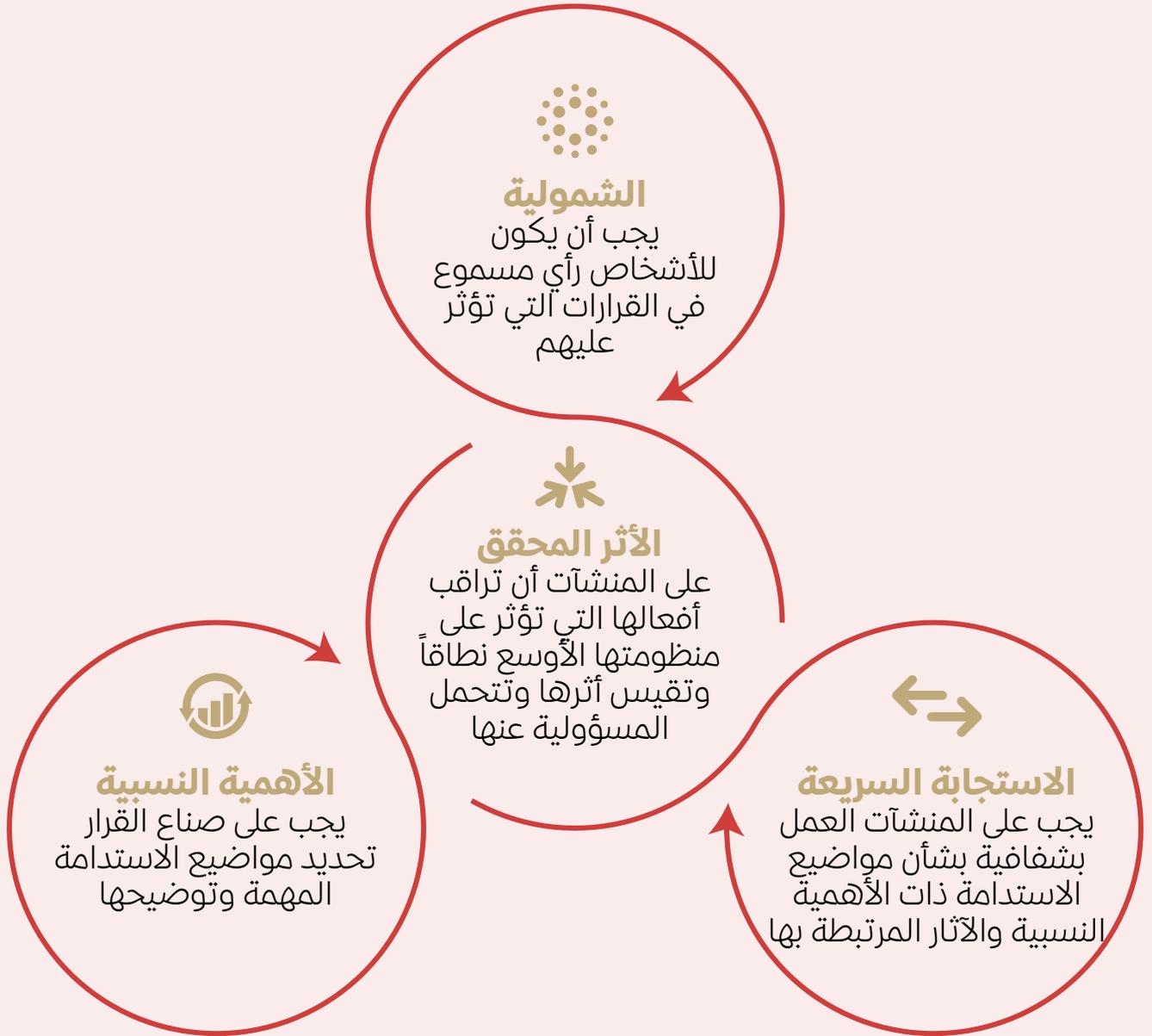
لمعرفة المزيد عن مجلس معايير محاسبة الاستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:
www.sasb.org

مبادئ AA1000 التي وضعتها شركة "أكاونتا بلتي"

توفر مبادئ AA1000 التي وضعتها شركة "أكاونتا بلتي" (AA1000AP، لعام 2018) مجموعة عملية من المبادئ التوجيهية المقبولة دولياً التي يمكن لأي منشأة، بغض النظر عن حجمها أو مستوى نضجها أو القطاع العاملة فيه، استخدامها في تقييم إجراءات المساءلة وأداء الاستدامة وإدارتها وتحسينها وتعميمها.



مبادئ AA1000 الأربعة التي وضعتها شركة "أكاونتا بلتي" هي:



الشمولية

يُقصد بمبدأ الشمولية تحديد أصحاب المصلحة بفعالية وتمكين مشاركتها في تحديد موضوعات الاستدامة ذات الأهمية النسبية للمنشأة وإعداد آليات الاستجابة الاستراتيجية لها. وتقبل المنشأة التي تطبق مبدأ الشمولية مساءلتها عن توثق قبيهم ويؤثرون فيها.

الأهمية النسبية

تتعلق الأهمية النسبية بتحديد موضوعات الاستدامة الأكثر أهمية وتحديد أولوياتها، مع مراعاة تأثير كل موضوع على المنشأة وأصحاب المصلحة بها. الموضوع ذو الأهمية النسبية هو موضوع سيؤثر تأثيراً كبيراً على التقييمات المنشأة و/أو أصحاب المصلحة بها وقراراتها وإجراءاتها وأدائها سواءً على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

الاستجابة

الاستجابة هي رد فعل المنشأة الملائم في الوقت المناسب تجاه مواضيع الاستدامة ذات الأهمية النسبية وآثارها ذات الصلة. وتتحقق الاستجابة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات وتدابير الأداء، بالإضافة إلى التواصل مع أصحاب المصلحة.

الأثر المحقق

الأثر هو تأثير السلوك و/أو الأداء و/أو النتائج من جانب الأفراد أو المنشأة على الاقتصاد أو البيئة أو المجتمع أو الأطراف المعنية أو المنشأة نفسها. والمواضيع ذات الأهمية النسبية لها آثار مباشرة وغير مباشرة محتملة، والتي قد تكون إيجابية أو سلبية، ومقصودة أو غير مقصودة، ومتوقعة أو محققة، وعلى المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

مزايا التطبيق لمبادئ AA1000 التي وضعتها شركة "أكاونتابليتي":

- ▶ الارتباط بنهج قائم على المبادئ المقبولة والمعترف به دولياً لإدارة الأداء على المدى الطويل؛
- ▶ استكمال المعايير والأطر والمبادئ التوجيهية الأخرى الدولية و/أو الوطنية و/أو القطاعية و/أو القائمة على المواضيع ذات الصلة بالاستدامة، وإمكانية استخدامها معها؛
- ▶ وضع إطار سريع الاستجابة لتسجيل آراء الأطراف المعنية وبناء الثقة وتحسين العلاقات مع الأطراف المعنية في نهاية المطاف
- ▶ تعزيز اتباع ممارسات الحوكمة الفعالة، ومن ثم تحسين نماذج المخاطر التي تواجهها المنشأة؛
- ▶ تحسين الكفاءة التنظيمية والتخصيص الفعال للموارد؛
- ▶ تعزيز صرامة القرارات التي تتخذها المنشأة وإجراءات المساءلة بشأنها ومدى صلتها بالموضوع المنظور.

لمعرفة المزيد عن سلسلة معايير AA1000، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:

www.accountability.org/standards/

أطر ومعايير المملكة

تعد أهداف التنمية المستدامة، بالنسبة إلى قطاع الأعمال السعودي، مخططاً عملياً لتحديد قضايا الاستدامة التي تتماشى مع نقاط القوة الكامنة في أعمالها الأساسية وأهدافها. وتشارك أهداف التنمية المستدامة و"رؤية المملكة 2030" نفس الإطار الزمني والغايات النهائية.

هناك اهتمام متزايد في المملكة بالممارسات المستدامة؛ إذ تسعى الدولة إلى تعزيز ازدهار اقتصادها على المدى الطويل والتنافس دولياً بصفتها دولة رائدة على الصعيد العالمي.



أمثلة على مبادرات المملكة



استرشادا برؤية المملكة 2030، تتخذ الحكومة والمنظمات غير الربحية والمنشآت إجراءات ملموسة وغالباً ما تكون تعاونية لتلبية المعايير والمقاييس المعيارية الدولية، ووضع استراتيجيات وبرامج لتعزيز جهود الحد من الأثر البيئي والاجتماعي لأنشطة المنشآت، والبدء في الإفصاح عن موازنة المبادرات والأنشطة مع الجماهير الخارجية.



رؤية المملكة 2030: بقيادة صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، ولي العهد، والنائب الأول لرئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع، بدعم من خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود، أُطلقت "رؤية المملكة 2030"، وهي مجموعة من المبادرات التي وضعتها الحكومة السعودية لتحقيق مستقبل مشرق للمملكة.

تشمل الأولويات المحددة في الرؤية ما يلي:

- ▶ التنافسية العالمية
- ▶ الاستدامة الاقتصادية طويلة الأجل
- ▶ تعزيز رفاه المواطنين
- ▶ تعزيز الهوية الوطنية
- ▶ تنمية التجارة الدولية

تقوم "رؤية المملكة 2030" على ثلاثة محاور رئيسية:

- ▼ مجتمع حيوي
- ▼ اقتصاد مزدهر
- ▼ وطن طموح

وفي إطار كل منها، حددت الحكومة أهداف المملكة والتزاماتها التي تتطلع إلى تحقيقها بحلول عام 2030. تشمل بعض الأهداف المرتبطة مباشرة بالاستدامة في قطاع الشركات ما يلي:

- ▼ زيادة نسبة مشاركة المرأة في القوى العاملة
- ▼ رفع ترتيب المملكة في مؤشر الفعالية الحكومية
- ▼ رفع ترتيب المملكة في مؤشر مسح الحكومة الإلكترونية
- ▼ رفع ترتيب المملكة في مؤشر رأس المال الاجتماعي
- ▼ زيادة نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي
- ▼ خفض نسبة البطالة
- ▼ زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر
- ▼ زيادة الصادرات غير النفطية
- ▼ زيادة عدد المدن السعودية ضمن تصنيف أفضل المدن في العالم
- ▼ الانضمام إلى قائمة أكبر 15 اقتصاداً في العالم
- ▼ حشد مليون متطوع سنوياً

لمعرفة المزيد عن "رؤية المملكة 2030"، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:
www.vision2030.gov.sa/

أعطت المملكة الأولوية لإعداد **تقارير الاستدامة المؤسسية** من أجل قياس المساهمات في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة على المستوى الوطني ورصد التقدم المحرز نحو تحقيق "رؤية المملكة 2030". وتعمل المنشآت السعودية بصورة متزايدة على موازنة تقاريرها مع المعايير الوطنية للاستدامة، التي تهدف إلى تقديم مبادئ توجيهية للمنشآت في المملكة لإصدار تقارير الاستدامة بما يتفق مع الأطر العالمية.



معايير الاستدامة

تسلط **المعايير الوطنية للاستدامة** الضوء على الإفصاحات ذات الأهمية القصوى للمملكة، بهدف النهوض بالجهود المبذولة لتحقيق أهداف "رؤية المملكة 2030" عن طريق تزويد المنشآت بمبادئ توجيهية لإعداد تقارير الاستدامة في المملكة.

أختيرت معايير الإفصاح بموجب المعايير الوطنية لدعم مراقبة التقدم المحرز في ضوء "رؤية المملكة 2030" وتعزيز دور أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي. تشمل الأولويات المحددة في الرؤية ما يلي:

المعايير الوطنية العامة

▼ متطلبات الإفصاح الأساسية، بما في ذلك ممارسات الاستدامة للمنشأة، والهياكل المؤسسية، والتوزيع الجغرافي، والأسواق التي وصلت إليها.

المعايير الوطنية للاقتصاد والحوكمة

▼ الآثار الاقتصادية المباشرة وغير المباشرة للمنشأة على أصحاب المصلحة والاقتصادات المحلية.

المعايير الاجتماعية الوطنية

▼ الآثار الاجتماعية للمنشأة على المجتمعات المحلية، بما في ذلك الطريقة التي تتبعها المنشأة لتحديد هذه الآثار وقياسها وآليات السيطرة عليها.

المعايير الوطنية البيئية

▼ الآثار البيئية للمنشأة على البيئة والنظم الإيكولوجية المحلية، بما في ذلك الطريقة التي تتبعها المنشأة لتحديد هذه الآثار وقياس وآليات السيطرة عليها.

لمعرفة المزيد عن المعايير الوطنية لإعداد تقارير الاستدامة، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: saudisustainability.org

بالإضافة إلى الأطر والمعايير المذكورة أعلاه، ستصدر قريباً **دليل المسؤولية الاجتماعية** "دليل الشركات" السعودية. تهدف هذه المواصفة السعودية إلى توجيه إدارة المسؤولية الاجتماعية بناءً على معيار ISO SASO 26000.

المزايا

من خلال الالتزام بالمعايير والأطر الدولية والمحلية الرائدة في مجال اتجاهات الاستدامة، تتوفر للمنشآت فرصة الحصول على مزايا متعددة مثل:

- ▼ استخدام لغة موحدة لأصحاب المصلحة الداخلية والخارجية بشأن الأهداف المشتركة
- ▼ تعزيز التواصل والمقارنة المعيارية لأداء الاستدامة
- ▼ تعزيز مصداقية الإجراءات
- ▼ موازنة الممارسات مع الأولويات واللوائح المحلية والوطنية والعالمية المتطورة
- ▼ رفع مستوى فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة
- ▼ تعزيز السمعة
- ▼ تطبيق نهج منظم لتقييم أداء الاستدامة والمخاطر والفرص
- ▼ تحسين المنصات لتوجيه جهود تطوير الاستراتيجية على المدى الطويل

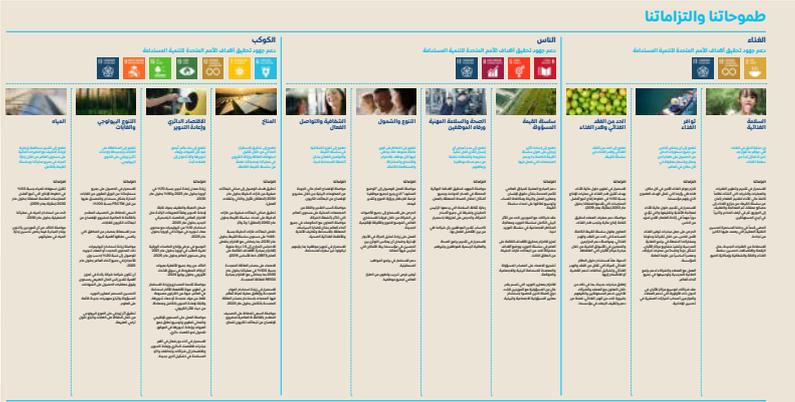
أطر الاستدامة المطبقة بالفعل



وُضعت استراتيجية الاستدامة لشركة معادن بما يتفق مع أطر الاستدامة الرائدة، بما في ذلك الأطر المحلية والدولية والقطاعية.

قدمت عملية تخطيط أطر العمل الرسمية مبادئ توجيهية بشأن اختيار الأطر الأكثر ملاءمة وذات صلة للشركة.

تتوافق جهود الاستدامة وبرامجها ومبادراتها مع أولويات الشركة وأهداف أطر العمل.



حددت شركة تتراباك عدداً من أهداف التنمية المستدامة الأكثر صلة بأنشطة أعمالها ومبادراتها المتعلقة بالاستدامة، ووضعت أولوياتها.

نسقت الشركة الجهود والبرامج والمبادرات المتوافقة مع أولوياتها وأهداف أطر العمل التي تطبقها.

من خلال مواصلة ممارستها مع أهداف التنمية المستدامة، تسهم شركة تتراباك في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الأسواق المحلية التي تعمل فيها، وكذلك على المستوى العالمي.

مشاركة أصحاب المصلحة

ما المقصود بمشاركة أصحاب المصلحة؟

العملية التي تستخدمها المنشأة لإشراك أصحاب المصلحة ذات الصلة لغرض واضح هو تحقيق النتائج المتفق عليها.

أصحاب المصلحة هم الأفراد والمجموعات التي تؤثر في و/أو يمكن أن تتأثر بأنشطة المنشأة و/أو منتجاتها و/أو خدماتها والأداء المرتبط بها. يمكن أن تكون أصحاب المصلحة أطرافاً داخل المنشأة وخارجها، ويمكن أن تشمل ما يلي:

أصحاب المصلحة الداخلية*:

- الموظفون
- الإدارة المتوسطة
- الإدارة العليا
- أعضاء مجلس الإدارة



معلومات مهمة: من المسلّم به أن عملية إشراك أصحاب المصلحة هي نوع من آليات المساءلة الأساسية، لأنها تيسر إجراء مشاركتهم في تحديد مشاكل الاستدامة في المنشأة وقضاياها وفهمها والاستجابة لها، وإبلاغهم بالقرارات والإجراءات ونتائج الأداء وتوضيحها والرد على استفساراتهم بشأنها.

* عينة تمثيلية لأصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، وهي قائمة غير شاملة

أصحاب المصلحة الخارجية*:

- الجهات الحكومية وممثلوها
- المستثمرون والمساهمون
- أفراد المجتمع
- المنظمات غير الحكومية
- النظراء والمنافسون في القطاع
- العملاء
- المورّدون
- وسائل الإعلام



للمناقشة الفوري: تعد الجهات الحكومية والوزارات من أصحاب المصلحة الخارجية المهمة ولها تأثير كبير على عمليات الأعمال في المنشأة. فكر في دور الحكومة فيما يتعلق بمنشأتك وانظر في الأسئلة التالية:

- (1) ما الدور الذي تؤديه الحكومة في منشأتك؟
- (2) كيف تتفاعل منشأتك مع هذا الطرف المعني الرئيسي؟
- (3) ما الطرق التي يمكن لمنشأتك اتباعها لتحسين تفاعلها مع الحكومة؟

* عينة تمثيلية لأصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، وهي قائمة غير شاملة

مشاركة أصحاب المصلحة على أرض الواقع



Working with others

We have always understood the need to work with others to achieve our commercial, environmental and social goals.

A GUIDE TO SUSTAINABILITY ACROSS THE LIFE OF A PROJECT

| | Identify and assess | Select | Define | Execute | Operate | Decommission and restore |
|--|---------------------|--------|--------|---------|---------|--------------------------|
| Identify people who may be interested in or affected by the project | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Engage with stakeholders (e.g. communities, host governments and NGOs) and feed responses into our risk analyses and decision-making process | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Conduct baseline studies of the local environment (e.g. water, biodiversity and social livelihoods) and consider how the project may affect it | ✓ | ✓ | | | | |
| Based on assessment of potential impacts and stakeholder engagement, identify mitigation and enhancement measures | | ✓ | ✓ | ✓ | | |
| Implement a mitigation plan for project development, construction, operation, decommissioning and restoration | | | | ✓ | ✓ | ✓ |

تتجاوز شركة شل تحديد أصحاب المصلحة وإدارتها عند التعاون مع أصحاب المصلحة. تتعاون شركة شل مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية ومنتجي الطاقة الآخرين والهيئات الصناعية والمستهلكين والمجتمعات المحلية. ويساعد هذا التعاون الشركة على تعلم أشياء جديدة ومشاركة أفضل الممارسات وتحقيق الأهداف ووضع الأهداف وبناء الثقة مع العديد من أصحاب المصلحة المختلفة التي لها مصلحة في الشركة.

تتعاون شركة شل في العديد من المجالات، مثل تنفيذ استثماراتها في المجتمعات المحلية بنجاح أكبر، والحد من الأثر البيئي لعملياتها، وحماية التنوع البيولوجي، وتعزيز حقوق الإنسان. تُعد الشراكات وأشكال التعاون المختلفة عنصراً ضرورياً لتحسين معايير وممارسات السلامة والبيئة في القطاع.

للمناقشة الفورية: تشجع الممارسات الرائدة الشركات على التعاون مع أصحاب المصلحة لمواجهة التحديات المشتركة ومشاركة الموارد. هل شاركت منشأتك في أنشطة التعاون مع أصحاب المصلحة لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟ ما الفوائد التي حققتها منشأتك؟ ما التحديات التي واجهتها؟

المزايا

من شأن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة أن تحقق المزايا التالية:

- ▼ تعزيز استراتيجية الاستدامة
- ▼ التعاون بشأن المواضيع الراهجة
- ▼ اكتساب قبول اجتماعي لعمل المنشأة
- ▼ تعزيز ثقة أصحاب المصلحة
- ▼ زيادة ولاء الموظفين
- ▼ تحسين فهم السوق
- ▼ تحسين القدرة على حل المشاكل
- ▼ تعزيز آليات تحديد المخاطر وإدارتها
- ▼ تحسين السمعة التجارية
- ▼ تحقيق الوفورات في التكاليف
- ▼ تحسين العمليات التشغيلية
- ▼ الرصد المستمر للمشاكل الشائعة
- ▼ التعلم من أصحاب المصلحة، ما يؤدي إلى تحسين المنتجات والعمليات والابتكار
- ▼ تحسين الأثر العائد على المنشأة والمجتمع عن طريق إبلاغ أصحاب المصلحة بالقرارات وتهيئتهم والتأثير على عملية صنع القرار لديهم
- ▼ التنمية الاجتماعية بطريقة أكثر إنصافاً واستدامةً من خلال تطبيق مبدأ الشمولية؛ ما يتيح الفرصة لمراعاة أصحاب المصلحة التي تعاني نقصاً في الخدمات في عملية صنع القرار

للنقاش الفوري: فكر في مبادرة استدامة أطلقتها منشأتك ونفذتها. كيف تستخدم منشأتك آلية مشاركة أصحاب المصلحة لتعزيز المبادرة؟ كيف لمنشأتك أن تنشر/ينبغي لها نشر المعلومات؟ وتنشرها لمن؟ ومتى؟

خطوات التنفيذ

يحدد معيار AA1000 لمشاركة أصحاب المصلحة التابع لشركة "أكاونتابليتي" (AA1000 SES) معيار مشاركة أصحاب المصلحة بجودة عالية، والذي يستند إلى مبادئ AA1000 للشركة ذاتها، ولا سيما مبدأ الشمولية.

تشمل خطوات المشاركة النوعية لأصحاب المصلحة ما يلي:

1. تحديد أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية لمنشأتك وتصنيفها في مجموعات، حسب الاقتضاء
2. تصنيف وجهة نظر كل طرف من أصحاب المصلحة تجاه منشأتك على النحو التالي:
 - إيجابي ▼
 - محايد ▼
 - سلبي ▼
3. تحديد الاستفسارات والمواضيع الرئيسية لكل طرف من أصحاب المصلحة
4. إعطاء الأولوية لأصحاب المصلحة لتحديد الأطراف التي تحتاج إلى مشاركة فعالة
5. التخطيط للمشاركات الرئيسية من خلال تحديد المعايير التالية:
 - الغرض: ما الهدف من المشاركة؟ ▼
 - نطاق العمل: ما المواضيع التي سيُتطرق إليها في المشاركة؟ ▼
 - أصحاب المصلحة: من الأطراف التي ستُوجَّه إليها دعوة بالمشاركة؟ ▼
6. توثيق عملية المشاركة، وإبلاغ الأطراف المعنية بالنتائج، وتقييم عملية التحسين المستمر.

تلميح: عند تحديد أولوية أصحاب المصلحة، ضع في اعتبارك أهمية كل طرف منها بالنسبة إلى منشأتك، وكذلك حجم تأثيره عليها. كلا العاملين مهمان لفهم الطريقة التي يمكن أن تتبعها منشأتك في تحديد الأولوية وإدارة العلاقات القيّمة مع الأطراف المعنية على أفضل نحو ممكن.

المبادرات البارزة: إطار معيار AA1000 لمشاركة أصحاب المصلحة (AA1000SES)



يوفر معيار مشاركة أصحاب المصلحة التابع لشركة "أكاونتايليتي" (AA1000SES) إطاراً لضمان أن تكون عمليات مشاركة أصحاب المصلحة قوية وفعالة.



نشاط تدريبي

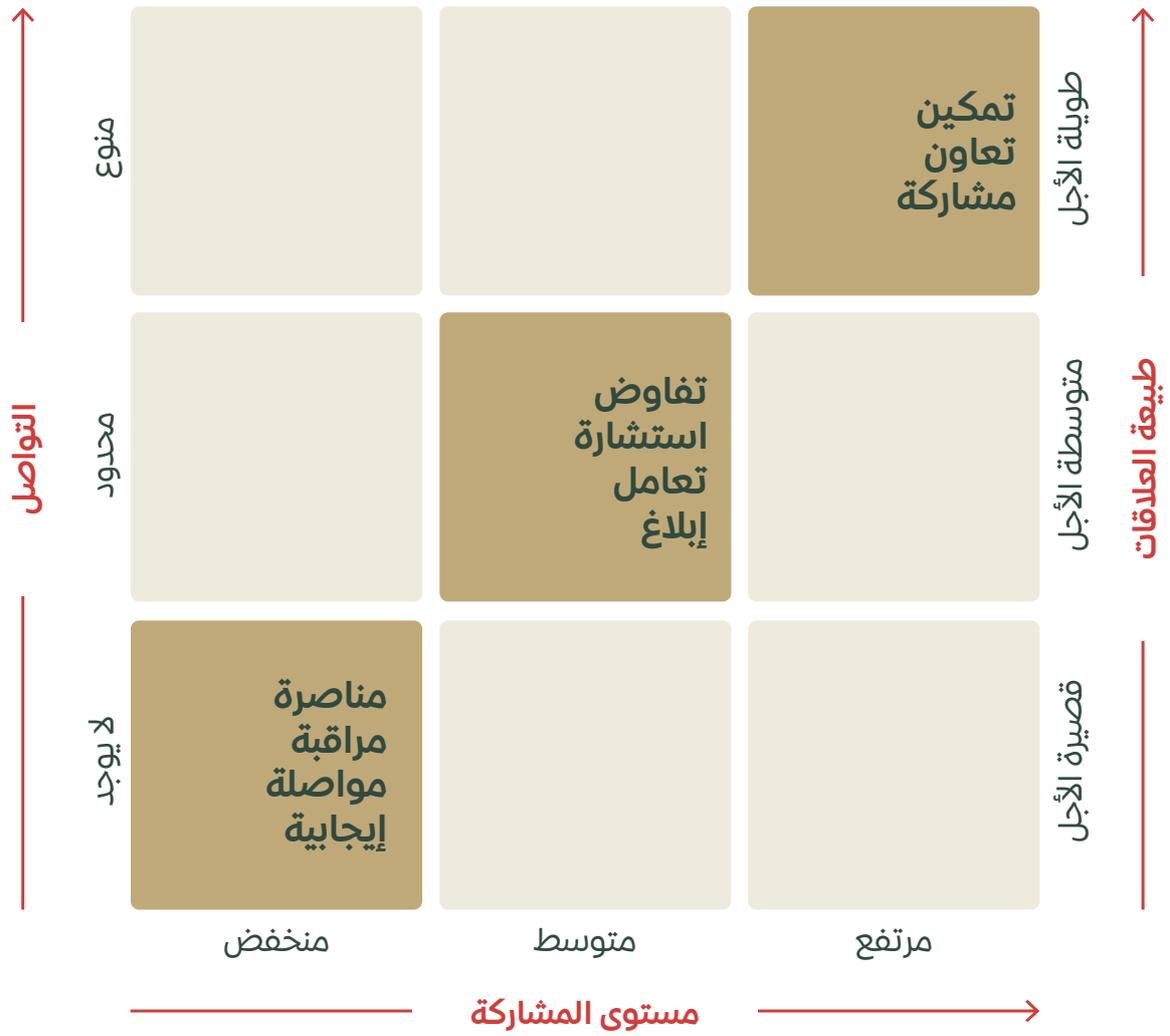
سيرشدك هذا النشاط إلى خطوات تنفيذ عملية مشاركة أصحاب المصلحة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▼ اختر شخصاً واحداً في جدولك ستستخدم شركته في هذا النشاط.
- ▼ حدد أصحاب المصلحة بهذه المنشأة.
- ▼ ناقش احتياجات كل طرف من أصحاب المصلحة واستفساراته الرئيسية. واكتبها في الجدول.
- ▼ حدد أثرها كل طرف من أصحاب المصلحة على المنشأة. واكتب ذلك في الجدول.
- ▼ ناقش واختر استراتيجية المشاركة المناسبة لكل طرف من أصحاب المصلحة من مبادئ معيار AA1000 لمشاركة أصحاب المصلحة (AA1000SES). واكتب ذلك في الجدول.

| أسلوب المشاركة | الأثر على الأعمال (منخفض، متوسط، مرتفع) | الاحتياجات الأساسية | مجموعة أصحاب المصلحة |
|----------------|--|---------------------|------------------------------|
| | | | الموظفون |
| | | | الإدارة المتوسطة |
| | | | كبار الموظفين |
| | | | أعضاء مجلس الإدارة |
| | | | |
| | | | |
| | | | الجهات الحكومية |
| | | | المستثمرون |
| | | | أفراد المجتمع |
| | | | المنظمات غير الحكومية |
| | | | النظراء والمنافسون في القطاع |
| | | | الإعلام |
| | | | |
| | | | |

أصحاب المصلحة الداخلية

أصحاب المصلحة الخارجية





تقييم الأهمية النسبية

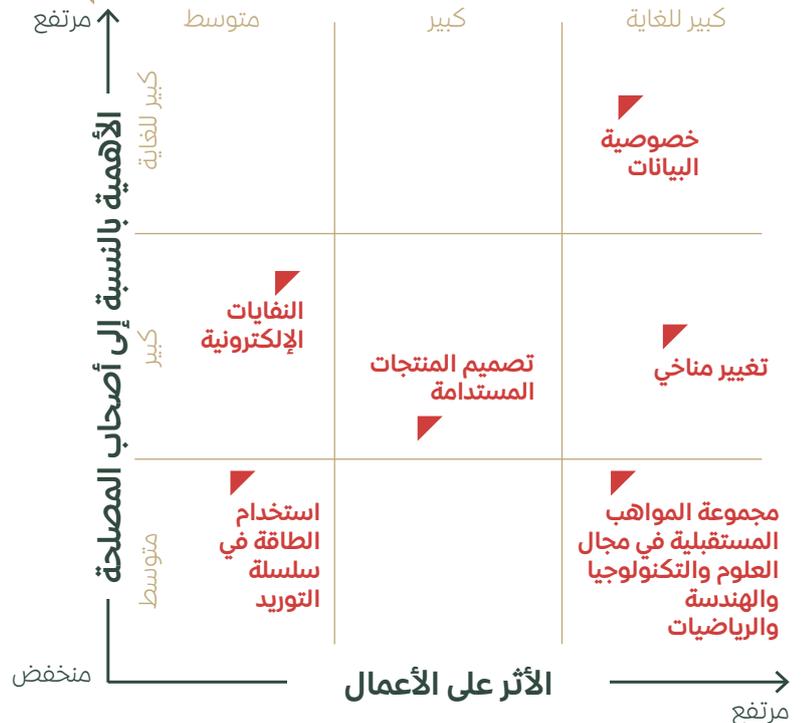
ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟

تقييم الأهمية النسبية هي العملية التي تحدد المنشآت من خلالها المسائل المتعلقة باتجاهات الاستدامة وتحدد أولوياتها (المخاطر والفرص) الأكثر أهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة والأعمال.

الموضوع ذو الأهمية النسبية هو موضوع يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً على تقييمات المنشأة و/أو أصحاب المصلحة بها وقراراتها وإجراءاتها وأدائها، على المدى القصير و/أو المتوسط و/أو الطويل.

فيما يلي نتيجة توضيحية لتقييم الأهمية النسبية لإحدى المنشآت العاملة في قطاع تقنية المعلومات، إلى جانب مواضيع اتجاهات الاستدامة الأكثر أهمية بالنسبة لها:

مصفوفة الأهمية النسبية (مثال توضيحي)



للتقاش الفوري: ما الذي يجعل المسألة "ذات أهمية نسبية" للمنشأة؟ بأي طرق يمكن أن تكون المسائل ذات أهمية نسبية، وكيف يؤثر ذلك على أهميتها بالنسبة إلى المنشأة؟

معلومات مهمة: تنص الممارسات الرائدة على أن تحديد المسائل ذات الأهمية النسبية لا يتوقف على المنشأة فحسب، بل ينبغي أن تشترك أصحاب المصلحة الخارجية الأساسية في هذه العملية. ويمكن تصميم تقييم الأهمية النسبية للاسترشاد به في إعداد تقارير الاستدامة ووضع الاستراتيجية.

يختلف أصحاب المصلحة المشاركة في تقييم الأهمية النسبية والأسئلة المطروحة في التقييم لتلبية الاحتياجات المنشودة من الهدفين التاليين:

- ▼ تقييم بأثر رجعي لتحديد ما يجب الإفصاح عنه في التقرير عن التقييم
- ▼ تقييم استشاري للإعلان عن مجالات التركيز في استراتيجية الاستدامة



تشمل عناصر تقييم الأهمية النسبية الناجحة ما يلي:

- ▼ تحديد القضايا
- ▼ تحديد أولويات القضايا
- ▼ مراجعة تقييم الأهمية النسبية والنتائج

معلومات مهمة: تختلف القضايا ذات الأهمية النسبية باختلاف القطاع، وغالباً ما تختلف باختلاف المنشآت ضمن نفس القطاع. ويمكن لعوامل مثل الموقع والمناطق الجغرافية التي تقدم المنشأة خدماتها فيه وحجم المنشأة وهيكلها تحديد القضايا ذات الأهمية النسبية لمنشأة معينة. ففي قطاع الاتصالات، على سبيل المثال، من المرجح أن تكون الرقمنة واسعة النطاق والتصورات العامة للعملاء/العامة واللوائح الحكومية من القضايا ذات الأهمية النسبية. وفي قطاع الصناعات التحويلية، قد تركز القضايا ذات الأهمية النسبية تركيزاً أكبر على لوائح الانبعاثات واستمرارية سلسلة التوريد وصحة الموظفين ورفاهيتهم.

المزايا

يوفر تقييم الأهمية النسبية الشامل فوائد كبيرة:

- ▼ فرصة لتحديد منتجات وخدمات جديدة
- ▼ فهم كيفية لمنشأة أن تخلق أو تقلل القيمة المشتركة
- ▼ تعزيز دمج إدارة الاستدامة في عمليات الأعمال العامة
- ▼ تخصيص الموارد بكفاءة أكبر
- ▼ التركيز بشكل أفضل على المواضيع ذات الصلة
- ▼ تحديد الفجوات في ممارسات إدارة المخاطر الحالية
- ▼ تحديد المخاطر طويلة الأجل التي يمكن أن تؤثر على العمليات التشغيلية
- ▼ تناول مجالات واضحة في تقرير استدامة المنشأة

خطوات التنفيذ

عند النظر في إجراء تقييم الأهمية النسبية، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. تحديد القضايا المهمة لمنشأتك وأصحاب المصلحة الخارجية
2. تقييم كل قضية وفقاً لعدة عوامل مهمة، بما في ذلك درجة أهميتها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة وأثرها على الأعمال ومدى صلتها بالمعايير والأطر الرئيسية
3. تعيين وزن للمدخلات من كل نوع من أصحاب المصلحة
4. ربط كل قضية بمصفوفة باستخدام درجة أهميتها لأصحاب المصلحة كمحور (ص) ومدى تأثيرها على الأعمال كمحور (س)
5. التحقق من سلامة نتائج تقييم الأهمية النسبية مع القيادة العليا وتضمين القضايا ذات الأهمية النسبية في الاستراتيجية
6. الإفصاح عن النتائج لأصحاب المصلحة الخارجية في إطار جهود مشاركة هذه الأطراف
7. تكرار تقييم الأهمية النسبية كل سنة أو سنتين على الأقل لضمان تحديث المعلومات والنظر في أي تغييرات داخلية وخارجية

تلميح: تساعد تقييمات الأهمية النسبية في تشجيع المنشآت على النظر في القضايا ذات الأهمية النسبية التي قد تؤثر في الأعمال التجارية في الوقت الراهن وفي المستقبل. قد تزداد أهمية القضايا التي قد لا يُنظر إليها على أنها ذات أولوية قصوى في الوقت الحالي على مدى أفق زمني أطول. ومن خلال إلقاء نظرة استباقية في تأثير القضايا اتجاهات الاستدامة على الأعمال، يمكن أن تكون تقييمات الأهمية النسبية أداة مفيدة لتخطيط الموارد واستراتيجية الأعمال المستقبلية.

تقييم الأهمية النسبية على أرض الواقع



تجري شركة "بي تي" بانتظام تقييماً للأهمية النسبية وتجمع بيانات نوعية وكمية لهذا التقييم على مدار العام.

وضعت الشركة عملية قوية لتحديد الأهمية النسبية وتقييمها، والتي تتضمن مدخلات من أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وكبار الزملاء في "بي تي" والعديد من الاستبيانات والتقارير والدراسات.

تساعد العملية في تحديد الاتجاهات والقضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة المهمة التي قد يكون لها تأثير جوهري على أداء أعمال الشركة أو تأثير كبير على أصحاب المصلحة.

وتُصنّف المواضيع ذات الأهمية النسبية وفقاً لأثرها على الأعمال وأهميتها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة.

وتُستخدم النتائج للاسترشاد بها في وضع الاستراتيجية وإعداد التقارير في العام المقبل.



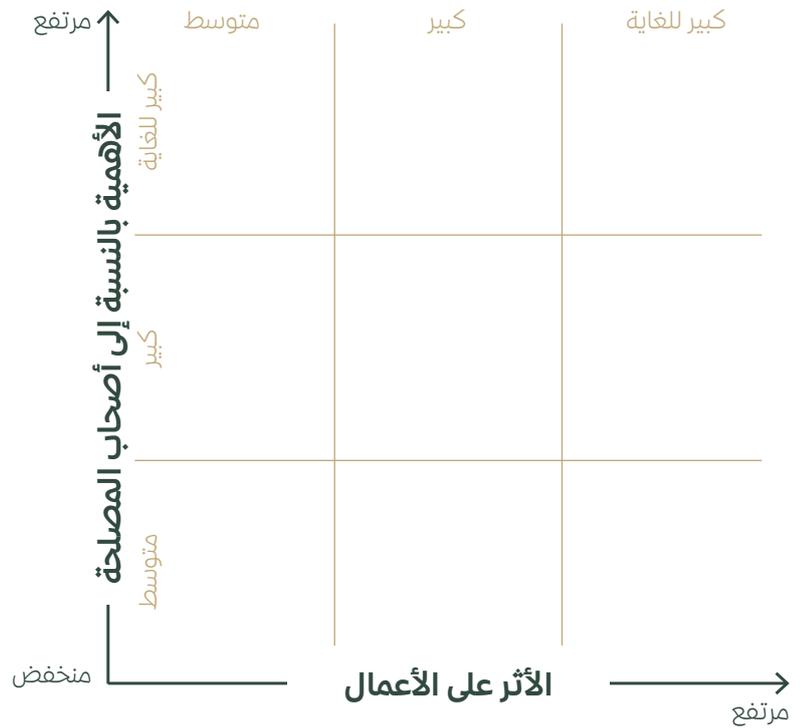
للمناقشة الفوري: ما العوامل (حجم السوق، والمناطق الجغرافية، والبيئة التنظيمية، وخطط النمو المستقبلية، وما شابه ذلك) التي تضيفها عند التفكير في القضايا ذات الأهمية النسبية لمنشأتك؟ كيف ستتغير الأهمية النسبية لهذه القضايا مع مرور الوقت؟

نشاط تدريبي

يسيرشذك هذا النشاط إلى خطوات تنفيذ تقييم الأهمية النسبية.
نقذ ما يلي مع مجموعتك:

- ▼ اختر شخصاً واحداً في جدولك سئستخدم منشأته في هذا النشاط.
- ▼ حدد القضايا التي تههم الشركة وأصحاب المصلحة الداخلية. اكتب هذه القضايا على الملصقات الصفراء.
- ▼ حدد القضايا المهمة لأصحاب المصلحة الخارجية في الشركة. اكتبها على الملصقات الزرقاء.
- ▼ ناقش وجهات نظر المجموعة بشأن كل قضية وفق العاملين التاليين:
 - ▼ الأهمية بالنسبة إلى أصحاب المصلحة
 - ▼ درجة تأثيرها على الأعمال
- ▼ ضع ملصق القضية على ملصق مصفوفة الأهمية النسبية المقدم بناءً على هذين العاملين.

| أمثلة على القضايا | |
|--------------------------------|---------------------------------------|
| الأطراف الداخلية | الأطراف الخارجية |
| ظروف التشغيل | انبعاثات الكربون |
| التوطين | النفائات |
| مشاركة المرأة في القوى العاملة | مواعمة الممارسات مع رؤية المملكة 2030 |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |



استراتيجية اتجاهات الاستدامة

تصميم استراتيجية اتجاهات استدامة متكاملة

تسهّل استراتيجية اتجاهات الاستدامة المخصصة والشاملة عملية وضع أهداف الاستدامة، وتعيين مجالات التركيز الرئيسية، وتعريف المقاييس المناسبة لمتابعة مستوى التقدم المحرز والنجاح، وتحديد كيفية تضمين الاستدامة في هيكل حوكمة المنشأة وعملياتها.

يجب أن تتميز الاستراتيجية اتجاهات الاستدامة
بالسمات التالية:

- تتكامل وتتوافق مع استراتيجية الأعمال الشاملة للمنشأة، ورسالتها ورؤيتها المتعلقة بالاستدامة، ومجالات اختصاصها الأساسية
- أن تكون محددة بوضوح وشاملة، وتوازن بين المكونات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة
- تتضمن مجالات تركيز وأهداف واضحة
- تتناول الموضوعات ذات الأهمية النسبية، سواء في الوقت الراهن أو مستقبلاً
- تتوافق مع الأطر والممارسات الرائدة ذات الصلة في القطاع
- تتضمن مقاييس لمراقبة مستوى النجاح المحرز
- تدعم المبادرات الوطنية و/أو العالمية لتحقيق التنمية المستدامة
- تقدم خارطة طريق للتنفيذ تتضمن مستهدفات ومؤشرات أداء رئيسية وعمليات وجدول زمنية واضحة وموجهة للجمهور

عند وضع استراتيجية متكاملة لاتجاهات الاستدامة، من المهم تحديد كيفية تضمين الاستدامة في هيكل حوكمة المنشأة وعملياتها. يجب أن تتوافق مبادرات وبرامج الاستدامة الخاصة بالمنشأة مع استراتيجية اتجاهات الاستدامة أيضاً. ويجب أن تقدم الاستراتيجية السليمة لاتجاهات الاستدامة خارطة طريق واضحة تتضمن مستهدفات ومقاييس لعملية التنفيذ. ويجب قياس مستوى التقدم المحرز وفقاً للمستهدفات باستمرار وتعميمه على أصحاب المصلحة الرئيسية.

الاستدامة على أرض الواقع

برامج الاستدامة



أهداف الاستدامة
وغاياتها



جهود الاستدامة
(الحالية والمستقبلية)



التواصل
وإعداد التقارير



استراتيجية الاستدامة

قيم الاستدامة



رؤية الاستدامة



ركائز الاستدامة



الاستراتيجية المؤسسية

قيم المنشأة



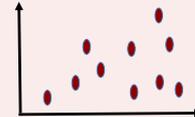
الرؤية المؤسسية



الأولويات الاستراتيجية
للمنشأة



مواضيع الاستدامة
ذات الأهمية النسبية



معلومات مهمة: يعد وضع أهداف تتبع مبدأ **SMART** (محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة الوقت) و**أهداف موجهة للجمهور** أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق استراتيجية اتجاهات الاستدامة وتنفيذها بفعالية خلال إطار زمني محدد. ويساعد هذا النهج على التخلص من إجراءات التبسيط والتخمين، ويضع جدولاً زمنياً واضحاً، ويسهّل عملية تتبع مستوى التقدم المحرز واكتشاف المراحل المهمة الناقصة.

المزايا

بوضع وتنفيذ استراتيجية قوية لاتجاهات الاستدامة، تُتاح للمنشآت فرصة للحصول على مزايا، مثل:

- ▼ مواعاة الإجراءات
- ▼ تحسين إجراءات المساءلة
- ▼ الوضوح والتركيز والتوجيه
- ▼ تحسين الصورة والسمعة التجارية
- ▼ تحديد أهداف منظمة
- ▼ عمليات منظمة لإعداد التقارير والإفصاحات
- ▼ تقديم التوجيه بشأن الاستثمارات طويلة الأجل
- ▼ دمج المعرفة والتوقعات المتعلقة بالاستدامة في المنشأة
- ▼ جذب المستثمرين
- ▼ زيادة كفاءة وفعالية العمليات والخدمات
- ▼ تحسين معدلات تقدير العلامة التجارية
- ▼ استقطاب الموظفين

استراتيجية اتجاهات الاستدامة على أرض الواقع



شركة يونيليفر العالمية للسلع الاستهلاكية المعبأة هي واحدة من الشركات الرائدة في الاستدامة المؤسسية، وفي قياس الأداء والتأثير. ووفقاً للشركة، "لم يعد يكفي وضع خطة استدامة لا تتفق مع استراتيجية الأعمال".

نسّقت شركة يونيليفر مجمل استراتيجيتها أعمالها بما يتفق مع أهدافها من الاستدامة عن طريق دمج الاستدامة بالكامل في جميع عملياتها وأنشطتها.

ويرتكز كل هدف من أهداف الاستدامة على مقاييس واضحة وملموسة وعامة تُستخدم للتواصل مع أصحاب المصلحة وتحسين البرامج. ولكل مقياس منهجية شفافة، وقد خضع لمراجعة مستقلة بمعرفة مدققين خارجيين.

| Improve the health of the planet | | |
|---|--|--|
| Climate action | Protect and regenerate nature | Waste-free world |
| Net zero emissions from all our products from sourcing to point of sale by 2039 | Deforestation-free supply chain in palm oil, paper and board, tea, soy and cocoa by 2023 | 90% virgin plastic reduction by 2025, including virgin plastic reduction of 120,000 tonnes |
| Halve greenhouse gas impact of our products across the lifecycle by 2030 | Help protect and regenerate 1.5 million hectares of land, forests and oceans by 2030 | 25% recycled plastic by 2025 |
| Zero emissions in our operations by 2030 | 100% sustainable sourcing of our key agricultural crops | Collect and process more plastic than we sell by 2025 |
| Replace fossil-fuel derived carbon with renewable or recycled carbon in all our cleaning and laundry product formulations by 2030 | Engender farmers and smallholders to protect and regenerate farm environments | 100% reusable, recyclable or compostable plastic packaging by 2025 |
| Shrink the carbon footprint of every product we sell | Implement water stewardship programmes in 100 locations in water-stressed areas by 2030 | Halve food waste in our operations by 2025 |
| 100% of our innovations will be biodegradable by 2030 | Maintain zero waste to landfill in our factories | |

| Move to a fairer, inclusive world | |
|--|---|
| Living standards | Future of work |
| Help 10 million young people with essential skills by 2030 | Help 5 million small and medium-sized enterprises grow their business by 2025 |
| Help 10 million young people with essential skills by 2030 | Help 5 million small and medium-sized enterprises grow their business by 2025 |
| Help 10 million young people with essential skills by 2030 | Help 5 million small and medium-sized enterprises grow their business by 2025 |
| Help 10 million young people with essential skills by 2030 | Help 5 million small and medium-sized enterprises grow their business by 2025 |

| Respect human rights | |
|--|--|
| Double the number of products sold that deliver positive nutrition by 2025 | 70% of our portfolio to meet WHO-aligned nutritional standards by 2025 |
| 90% of packaged ice cream to contain no more than 22g total sugar per serving by 2025 | 90% of packaged ice cream to contain no more than 250 kcal per serving by 2025 |
| 85% of our Foods portfolio to help consumers reduce their salt intake to no more than 5g per day by 2025 | |



يركز التوجه الاستراتيجي للاستدامة في شركة التعدين العربية السعودية "معادن" على أربعة مجالات رئيسية، وتوازن بين المكونات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية والحوكمة.

تتضمن الاستراتيجية محاور تركيز واضحة وتستخدم مقاييس لتقييم الأداء.

تتكامل استراتيجية الاستدامة وتتوافق مع الاستراتيجية العاملة للأعمال، والرسالة والرؤية المتعلقة بالاستدامة، ومجالات الاختصاص الأساسية للشركة. تعتمد الاستراتيجية المعايير والممارسات العالمية الرائدة.

خطوات التنفيذ

لتصميم وتنفيذ استراتيجية شاملة وفعالة لاتجاهات الاستدامة، يجب اتباع الخطوات الرئيسية التالية.

1. مراجعة الممارسات والسياسات الراهنة في منشأتك، وإجراء مقارنة معيارية مع ممارسات وسياسات النظراء والجهات الرائدة في القطاع
2. الوقوف على القضايا الرئيسية وتقييمها وفقاً لعدد من العوامل المهمة، بما في ذلك درجة أهميتها بالنسبة إلى أصحاب المصلحة وأثرها على الأعمال ومدى صلتها بالمعايير والأطر الرئيسية
3. تعيين وزن للمدخلات من كل نوع من العوامل لتحديد أولويات القضايا المعنية
4. تحديد القيم والرؤية والركائز والمحاور الرئيسية والأهداف المتعلقة بالاستدامة في منشأتك للاسترشاد بها في عملية صنع القرار والتنفيذ
5. إنشاء مؤشرات الأداء الرئيسية ومقاييس الأثر والأهداف التي تتبع مبدأ SMART لمراقبة الأداء والأثر وتحليلهما وإعداد التقارير عنهما
6. وضع إطار عمل وسياسات وبروتوكولات للحوكمة للاسترشاد بها في تنفيذ الاستراتيجية ودمج الاستدامة في جميع أعمال المنشأة وأنشطتها
7. مشاركة النتائج مع أصحاب المصلحة الرئيسية ومراجعة العمليات وتحسينها. وتحديد مقاييس ومؤشرات أداء رئيسية محددة ومخصصة لقياس الأثر كمياً أو نوعياً لكل عملية تقييم أثر

نشاط المناقشة

سيساعد هذا النشاط على تعميق فهمك للاستراتيجية القوية لاتجاهات الاستدامة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▾ ابحث عن قسم "استراتيجية الاستدامة" في تقرير الاستدامة المقدم لمنشأتك.
- ▾ تعرف على استراتيجية الاستدامة ومحاورها الرئيسية ومقاييسها وأهدافها.
- ▾ ناقش الأسئلة التالية:
- ▾ ما نقاط القوة والضعف في استراتيجية الاستدامة؟
- ▾ هل تتوافق استراتيجية الاستدامة مع الاستراتيجية المؤسسية ومجالات الاختصاص الأساسية للمنشأة؟
- ▾ هل تتضمن الاستراتيجية أهدافاً تتبع مبدأ SMART وأهدافاً موجهة للجمهور؟

نشاط تدريبي

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك لاستراتيجية اتجاهات الاستدامة. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▾ تعرّف على دراسة الحالة المقدمة إلى مجموعتك.
- ▾ تتوفر لمجموعتك 20 دقيقة لاستكمال التدريب ووضع استراتيجية استدامة/ واتجاهاتها للمنشأة المذكورة في دراسة الحالة (تعبئة الجدول).
- ▾ حُصِّصت آخر 10 دقائق إلى 15 دقيقة لتقديم كل مجموعة عرضاً قصيراً (حوالي دقيقتين أو ثلاث دقائق) عن استراتيجية لاتجاهات الاستدامة التي وضعتها المجموعة.

جائزة الملك خالد للاستدامة
KING KHALID SUSTAINABILITY AWARD

kka.kkf.org.sa



KKFoundation