



جائزة الملك خالد  
KING KHALID AWARD

جائزة الاستدامة  
بناء القدرات

ورشة عمل  
الحوكمة  
2022  
مستوى المتقدمين

الحقيبة التدريبية

ورشة عمل  
الحوكمة 2022  
مستوى المتقدمين

# المحتويات

- 2 | رسالة موجهة إلى المشاركين
- 3 | مقدمة في الحوكمة المسؤولة
- 4 | الحوكمة المسؤولة
- 7 | تقييم الأهمية النسبية المتقدم
- 8 | ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟
- 11 | نقطة التركيز: الأهمية النسبية المزدوجة
- 15 | تقارير الاستدامة واتجاهاتها  
المتقدمة
- 16 | تقارير الإستدامة واتجاهاتها
- 20 | نقطة التركيز: أطر ومعايير إعداد التقارير:
- 25 | نقطة التركيز: ضمان إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها
- 29 | إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول
- 30 | إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول
- 32 | نقطة التركيز: ISO 20400
- 35 | تحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها  
والحد منها وإدارتها
- 36 | تحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها والحد منها وإدارتها
- 37 | أمثلة على مخاطر الإستدامة واتجاهاتها

# رسالة موجهة إلى المشاركين

يسر مؤسسة الملك خالد بالشراكة مع شركة "أكاونتبليتي" أن تنشر، الحقيبة التدريبية العملية والقيّمة لبناء القدرات المتعلقة بجائزة الاستدامة في المجالات البيئية والاجتماعية ومجالات الحوكمة للمنشآت العاملة في المملكة.

تواصل مؤسسة الملك خالد المضي قدماً في جدول أعمال الاستدامة عن طريق تضافر الجهود من أجل تقديم برامج استدامة مؤثرة ودعم نمو الممارسات المسؤولة في مجال الأعمال التجارية. وقد دأبت المؤسسة على العمل وعقد شراكات مع قطاع المنشآت في الدولة على مدى السنوات الثلاثة عشر عاماً الماضية. وتعتمد مجموعة أدوات بناء القدرات على سنوات من الخبرة والملاحظات والاستفسارات بناءً على مشاركة المنشآت في دورات الجائزة خلال الثلاثة عشرة عاماً الماضية. تدعم الحقيبة التدريبية برنامج بناء القدرات عن طريق تحديد الاتجاهات والوقوف على التحديات وتقديم حلول استدامة محددة للمنشآت في جميع أنحاء المملكة.

تطرح الحقيبة التدريبية الجوانب ذات الصلة بالمعيار البيئي والاقتصادي في إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والمخاطر المتعلقة بالحوكمة 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 موضوعات اتجاهات الاستدامة المختارة التي لها أهمية نسبية للمنشآت العاملة في المملكة.

## تدريب الحوكمة

تقدم ورشة عمل الحوكمة مقدمة في هذه المفاهيم والمنهجيات ، وتسلط الضوء على أهميتها بالنسبة إلى منشأتك. وتشمل ورشة العمل محاضرات ومناقشات وأنشطة تعليمية عملية.

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

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

### تحتوي الحقيبة التدريبية على المحاور الرئيسية للحوكمة التالية:

- ▶ تقييم الأهمية النسبية المتقدم
- ▶ التقارير المتقدمة للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة
- ▶ إدارة سلسلة التوريد المسؤولة
- ▶ تحديد مخاطر الاستدامة واتجاهاتها والحد منها وإدارتها

عند الانتهاء من التدريب، ستتوفر لك الأدوات الأساسية اللازمة لتنفيذ المبادرات الاجتماعية والاقتصادية في منشأتك ودعم رحلتها في مجالات الاستدامة واتجاهاتها.

# مقدمة في الحوكمة المسؤولة

# الحوكمة المسؤولة

تشمل عناصر الحوكمة المسؤولة  
ما يلي:

- الهيكلية التنظيمية
- أدوار الموظفين ومسؤولياتهم
- السياسات والبروتوكولات وقواعد السلوك المهني
- قيم الشركة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها وغاياتها
- إجراءات مكافحة الفساد وضوابطها
- آليات التظلم
- الالتزام بالمعايير والأطر والمبادرات الداخلية والخارجية
- إدارة مشاركة أصحاب المصلحة
- التركيز على المواضيع ذات الأهمية النسبية
- قياس الأداء والآثر وإدارتهما
- الشفافية في التواصل والإفصاح وإعداد التقارير
- إدارة المخاطر والجودة والعمليات
- إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول

**الحوكمة** يُقصد بها الهيكل والبروتوكولات والأنظمة التي تستخدمها المنشأة لإدارة عملياتها وإجراءاتها.

**الحوكمة المسؤولة** تضمن المساءلة والإنصاف والشفافية على مستوى المنشأة مع جميع الأطراف المعنية.



\* قائمة غير شاملة في الزاوية السفلية اليمنى من الرسم البياني

## المزايا

من خلال تطبيق سياسات واتباع ممارسات الحوكمة المسؤولة، يمكن للمنشآت الاستفادة من مزايا، كالاتية:

- ▼ تحسين التخطيط الاستراتيجي
- ▼ تحسين عملية صنع القرار على مستوى الإدارة العليا
- ▼ تجنب المخاطر والتخفيف من آثارها السلبية
- ▼ زيادة معدل نجاح الأداء المالي وتعزيز الاستدامة
- ▼ خفض تكلفة رأس المال
- ▼ تشجيع السلوك الإيجابي
- ▼ ضمان الالتزام بالضوابط الداخلية
- ▼ تعزيز القدرة على جذب المواهب والاحتفاظ بها
- ▼ جذب المواهب في مناصب الإدارة العليا

**النقاش الفوري:** ما مجالات الحوكمة المسؤولة التي تعرفها أكثر من غيرها؟ ما الممارسات المتعلقة بالحوكمة التي تعتقد أن منشأتك تنفذها بطريقة جيدة؟ ما المجالات التي ترى أنه يمكن تحسينها؟

## خطوات التنفيذ

تشمل الخطوات المطلوبة لتنفيذ الحوكمة المسؤولة ما يلي:

1. وضع رؤية ورسالة وقيم واضحة للمنشأة وتطوير آليات لتتبع مستوى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف
2. تقديم السياسات والعمليات من أجل:
  - ▼ أخلاقيات العمل
  - ▼ سلوك الموظفين
  - ▼ مكافحة الفساد والرشوة
  - ▼ الامتثال القانوني
3. تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة للموظفين من أجل:
  - ▼ ضمان الجودة
  - ▼ التواصل مع أصحاب المصلحة
  - ▼ إدارة أداء الاستدامة وأثرها
4. ممارسة الشفافية عن طريق الإفصاح عن المعلومات الرئيسية بشأن القضايا ذات الأهمية النسبية لأصحاب المصلحة في منشأتك باتباع أطر إعداد التقارير المقبولة عالمياً
5. إشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار
6. الالتزام بعمليات التدقيق الداخلية والخارجية باستخدام معايير ضمان الجودة المقبولة عالمياً.



# تقييم الأهمية النسبية المتقدم

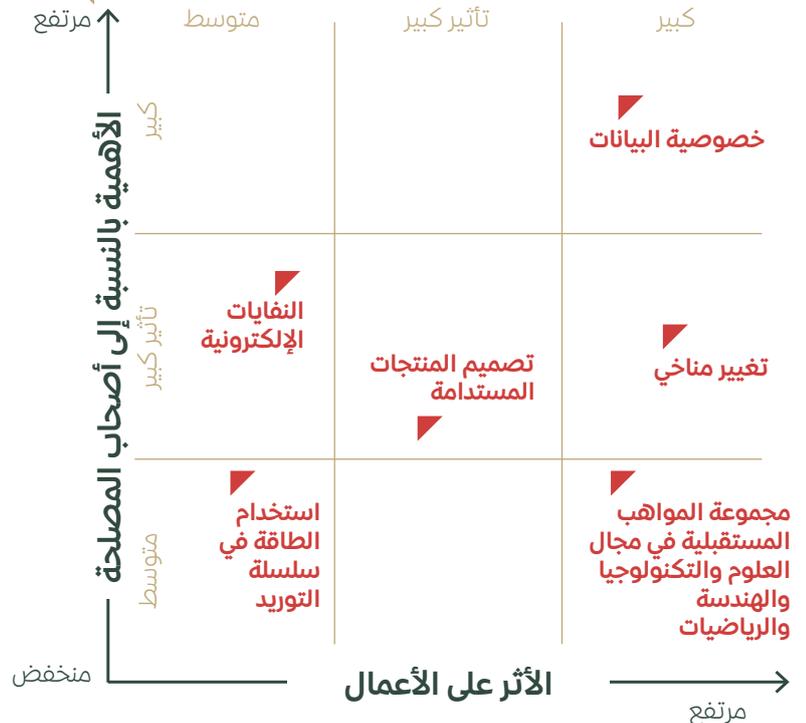
# ما المقصود بتقييم الأهمية النسبية؟

تقييم الأهمية النسبية هو العملية التي تحدد المنشآت من خلالها المسائل المتعلقة باتجاهات الإستدامة 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 الإستدامة الأكثر أهمية بالنسبة لها:

## مصفوفة الأهمية النسبية (مثال توضيحي)



**لنقاش 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؟

**الرؤية:** 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. تختلف 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 مستقبلي للإعلان عن مجالات التركيز في استراتيجية الاستدامة

### تشمل عناصر تقييم الأهمية النسبية الناجح ما يلي:

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



## 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.



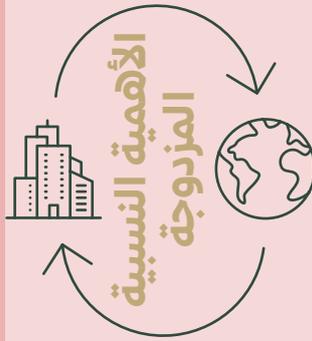
**للمناقشة الفوري:** ما العوامل (حجم السوق، والمناطق الجغرافية، والبيئة التنظيمية، وخطط النمو المستقبلية، وما شابه ذلك) التي تضيفها عند التفكير في القضايا ذات الأهمية النسبية لمنشأتك؟ كيف ستتغير الأهمية النسبية لهذه القضايا مع مرور الوقت؟

# نقطة التركيز: الأهمية النسبية المزدوجة

أُقترح مفهوم **”الأهمية النسبية المزدوجة“** لأول مرة رسمياً من جانب المفوضية الأوروبية في مبادئها التوجيهية بشأن التقارير غير المالية: ونُشر ملحق بشأن الإبلاغ عن المعلومات المتعلقة بالمناخ في يونيو 2019. كما تضمن نهجاً شاملاً لتحديد المخاطر والفرص ذات الصلة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، مع التأكيد على الترابط بين الآثار الخارجية على البيئة والمجتمع مع الآثار المترتبة على الأداء المالي للمنشأة والأطراف المعنية بها.

## ”الأهمية النسبية المالية“ أو ”الآثار الخارجية“

الآثار المحتملة أو الفعلية للمخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة على أداء المنشأة وتطورها ومكانتها لدى جمهور المستثمرين.

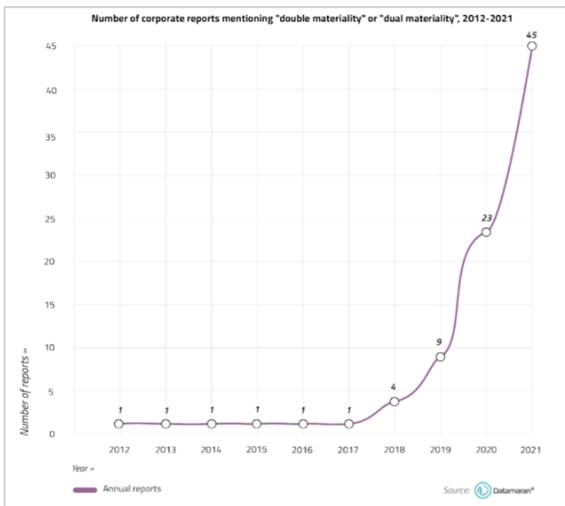


## ”الأهمية النسبية البيئية والاجتماعية“ أو ”الآثار الداخلية“

الآثار الخارجية لأنشطة المنشأة التي يتكون جمهورها من المستهلكين والمجتمع المدني والموظفين والمستثمرين أيضاً.

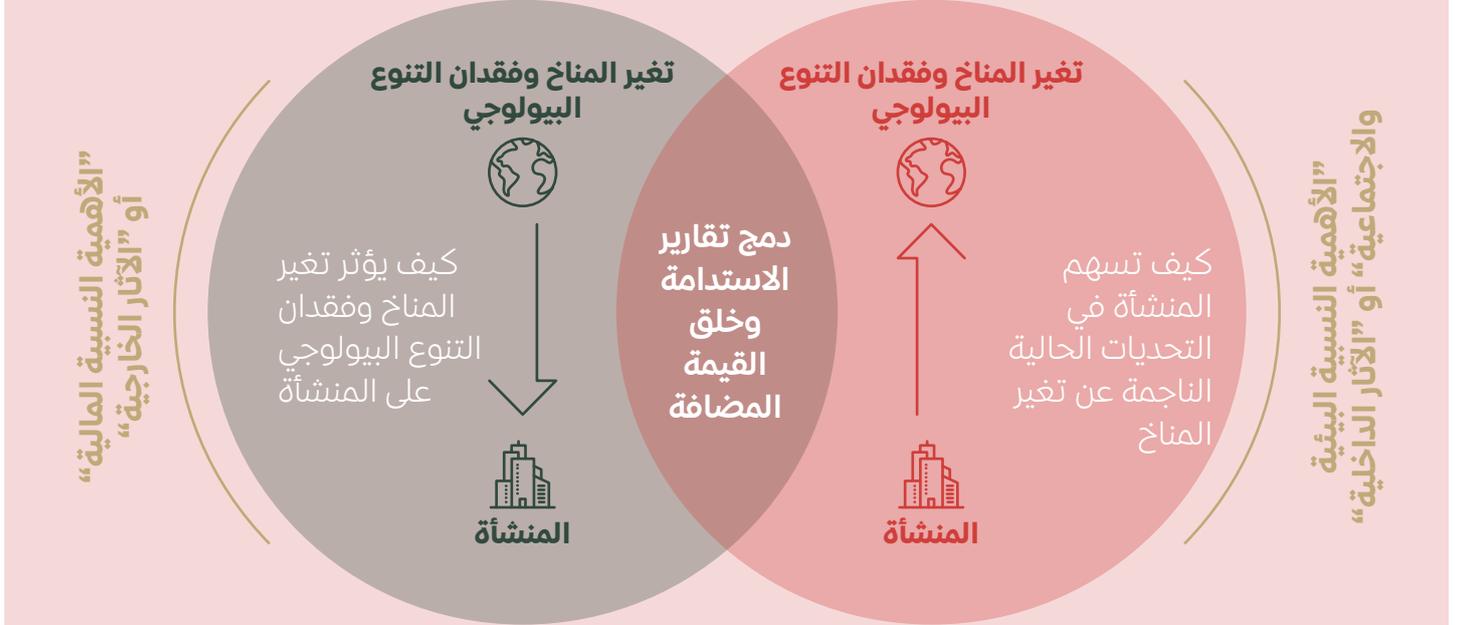
يوصي نهج الأهمية النسبية المزدوجة بأن على المنشأة الإبلاغ في الوقت نفسه عن المسائل المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة، والتي تتوفر فيها الخصائص التالية:

- ▶ ذات أهمية نسبية من الناحية المالية في التأثير على قيمة الأعمال،
- ▶ وذات أهمية نسبية للسوق والبيئة والأفراد.



وعلى الرغم من عدم استخدام فكرة الأهمية النسبية المزدوجة على نطاق واسع، إلا أن بعض المنشآت تطبق بالفعل هذا المنظور في تقييماتها وتشير إليه في تقاريرها السنوية. وبالنظر إلى المتطلبات التي طرحها توجيه الإبلاغ عن الاستدامة المؤسسية (CSRD) في الاتحاد الأوروبي، من المرجح أن يتعزز هذا الاتجاه في السنوات القادمة.

في المثال الوارد أدناه، يشير مصطلح "الأثار الخارجية" إلى آثار تغير المناخ على المنشأة. ويشمل ذلك الأثار المادية والمالية المترتبة على تغير المناخ. يشير مصطلح "الأثار الداخلية" إلى الأثار (مثل انبعاثات الغازات الدفيئة) على البيئة والمجتمع الناجمة عن أنشطة المنشأة.



## المزايا

ومن خلال تطبيق مبدأ الأهمية النسبية، تُتاح للمنشآت فرصة للحصول على مزايا، مثل:

- ▶ تعزيز فهم الأثار الخارجية والتبعيات الداخلية
- ▶ تكوين صورة شاملة لتحديد الأولويات والثغرات الحرجة والمخاطر والفرص الناشئة
- ▶ تحسين الأداء المالي من خلال اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمار
- ▶ تحسين فهم الأطراف المعنية للطبيعة المتطورة باستمرار والامتثال التنظيمي بشأن قضايا الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة
- ▶ توسيع نطاق إشراف مجلس الإدارة على المخاطر الناشئة الأكثر إلحاحاً في مجال الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة
- ▶ تعزيز استراتيجية الأعمال باستخدام مدخلات التقييم لتعكس مخاطر وفرص الأعمال الجديدة

## خطوات التنفيذ

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

1. تحديد المسائل المحتملة المتعلقة بالاستدامة واتجاهاتها التي تُعد جوهرية من الناحية المالية في التأثير على قيمة الأعمال وذات أهمية نسبية للسوق والبيئة والأفراد
2. تقييم كل قضية من منظور داخلي وخارجي
3. إشراك أصحاب المصلحة وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين لإصدار أحكام بشأن الأهمية النسبية. الاستفادة من أداة مشاركة أصحاب المصلحة لدعم نتائج التحليل المدعوم بالبيانات
4. الإفصاح عن النتائج وعملية التقييم المنهجية والموثقة. لتصور تقييم الأهمية النسبية المزدوجة، لا تحتاج إلى رسم مصفوفتين مختلفتين، ولكن عليك تقديم شرح يوضح درجة الأهمية النسبية للقضايا من كلا المنظورين، الداخلي والخارجي
5. بناء عملية منظمة لتتبع كيفية تطور الأهمية النسبية بشكل ديناميكي مع مرور الوقت. ولما كانت قضايا الاستدامة ليست ثابتة وإمكانية ظهور مخاطر جديدة بسرعة تصبح ذات أهمية نسبية من الناحية المالية، فإن استخدام التقنية (مثل الذكاء الاصطناعي) يمثل وسيلة جيدة لضمان التحديد السريع والمستمر للقضايا الناشئة.

**معلومة مهمة:** يشير مفهوم "الأهمية النسبية الديناميكية" بأن الأهمية الاقتصادية للقضية يمكن أن تتغير بناءً على ظروف متوقعة أو غير متوقعة. ومن ثم، قد تصبح القضايا ذات أهمية نسبية من الناحية المالية إما على مستوى قطاع كامل أو في منشأة معينة. فالقضايا التي ليست ذات أهمية نسبية من الناحية المالية اليوم يمكن تصبح كذلك في المستقبل.

من الممكن إجراء تقييم للأهمية النسبية مع التنبؤ المستقبلي القائم على الأبحاث، ما يسمح للمنشآت بمراجعة الأهمية النسبية للقضايا التي تواجهها اليوم بالإضافة إلى توقع مدى تغيرها في المستقبل. وتتيح النتائج للمنشآت تحسين تقييمات المخاطر، وتخطيط السيناريوهات وتخصيص الموارد وتصميم الاستراتيجية والإفصاح بما يتماشى مع المعايير والأطر المعمول بها.



Aug | Sep | Oct | Nov | Dec

# تقارير الاستدامة واتجاهاتها المتقدمة

6000

4000

2000

Jan

Feb

Mar

Jun

Jul

# تقارير الإستدامة واتجاهاتها

**التقارير** هي آلية رسمية للإفصاح، غالباً ما تتضمن استخدام البيانات والتقارير المكتوبة، لمشاركة المعلومات الأساسية للمنشأة مع أصحاب المصلحة. يمكن أن تكون التقارير إما مالية وإما غير مالية.

عادةً ما تتخذ **التقارير المالية** شكل تقارير سنوية وبيانات إفصاح أخرى بناءً على المتطلبات التنظيمية.

يمكن أن تتخذ **التقارير غير المالية** أشكالاً مختلفة، بناءً على القطاع والبيئة التنظيمية التي تعمل فيها المنشأة. ومن الأنواع المهمة للتقارير غير المالية تقارير الإستدامة واتجاهاتها (أو تقارير الاستدامة).

تشير **تقارير الإستدامة واتجاهاتها** إلى الإفصاح عن البيانات التي تتناول عمليات المنشأة في ثلاثة مجالات: البيئية، والاجتماعية، والحوكمة. وهي تقدم لمحة عن أثر أنشطة المنشأة (السلبية والإيجابية) في هذه المجالات الثلاثة.

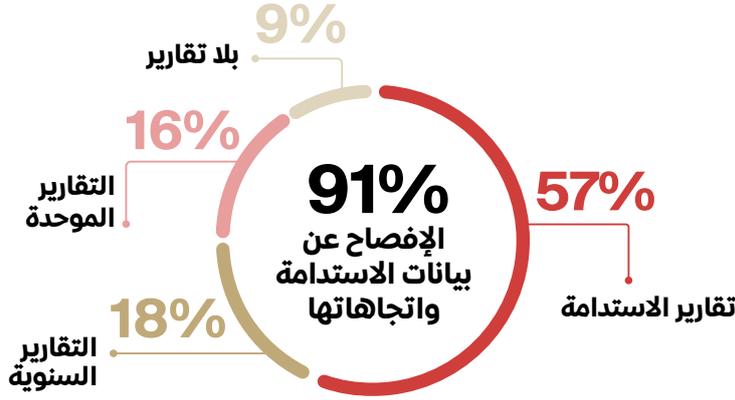
تقدم التقارير الفعالة معلومات حول أداء المنشأة وممارساتها ومبادراتها في المجالات التي تهم الجهات المعنية في المنشأة. تُنشر تقارير اتجاهات الإستدامة - وهي الشكل الأكثر شيوعاً للإفصاح عن البيانات غير المالية للمنشآت - سنوياً بهدف تسليط الضوء على القضايا والإجراءات وقصص النجاح والمستهدفات والأهداف ذات الأهمية النسبية للاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة لتعزيز النمو التنظيمي للمنشأة واستدامتها.

**تتطلب تقارير اتجاهات الإستدامة كلاً من النية والعمل. ويتضمن بيان الإفصاح الفعال ويتطلب ما يلي:**

- ▶ ترسيخ ثقافة الشفافية في المنشأة
- ▶ تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية وقياسها
- ▶ نشر المعلومات ذات الصلة خارجياً التي تزود أصحاب المصلحة بصورة شاملة وهادفة عن أداء المنشأة مقارنة بأقرانها
- ▶ الإعلان عن المعلومات الإيجابية والسلبية، والإبلاغ عن المعلومات المالية وغير المالية والتاريخية والمستقبلية

**الرؤية:** تحقق الإفصاحات غير المالية قيمة هائلة للمنشأة، ما يساعد على زيادة قيمة العلامة التجارية وتعزيز السمعة ونمو الإيرادات واستثمار المنشأة.

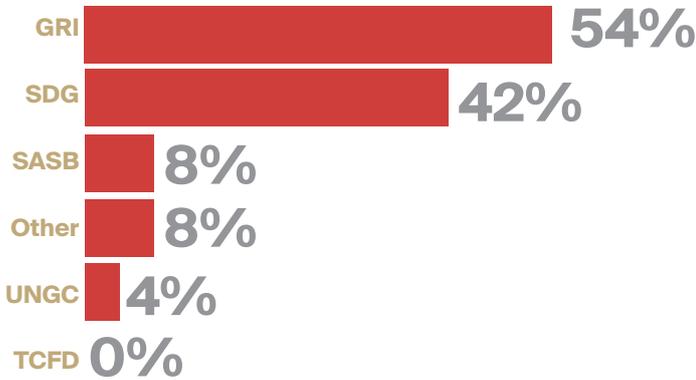
**1269 منشأة من أصل 1400 منشأة من كبرى المنشآت العالمية من حيث القيمة السوقية، والتي قيست في أكثر من 22 دولة، أفصحت عن بيانات الإستدامة واتجاهاتها**



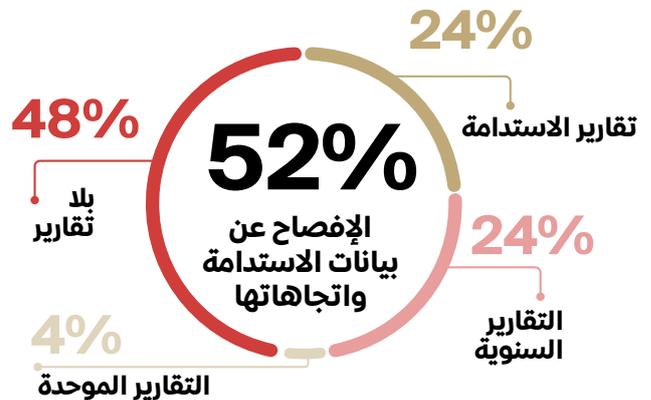
تتزايد المطالبة الشفافية بشأن الممارسات المستدامة والمسؤولية اجتماعياً. في حين ما تزال تقارير تقارير الإستدامة واتجاهاتها عملاً تطوعياً في معظم الدول، تتزايد اللوائح التنظيمية العالمية المتعلقة بإعداد تقارير بيانات تقارير الإستدامة واتجاهاتها للمنشآت. وفي الوقت الحالي، تقدم أكثر من 90% من كبرى الشركات في العالم تقارير عن بياناتها المتعلقة بتقارير الإستدامة واتجاهاتها.

تتزايد تقارير الإفصاح عن بيانات الاستدامة واتجاهاتها في المملكة. وتفصح أكثر من نصف المنشآت الكبرى الخمسين في المملكة عن بياناتها المتعلقة بالاستدامة واتجاهاتها بالفعل. وقد التزمت معظم المنشآت التي تفصح عن بيانات الاستدامة واتجاهاتها في المملكة بالإطار العالمي لإعداد التقارير (المبادرة العالمية لإعداد التقارير - GRI)، الذي يعد الإطار الرائد لإعداد التقارير في مجال الاستدامة واتجاهاتها على مستوى العالم. ونستعرض فيما يلي أطر المبادرة العالمية لإعداد التقارير والأطر الرئيسية الأخرى.

**قدمت 52% (26) من المنشآت التي خضعت للمراجعة في المملكة إفصاحات حول الاستدامة واتجاهاتها باستخدام المعايير/الأطر التالية لإعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها\*:**



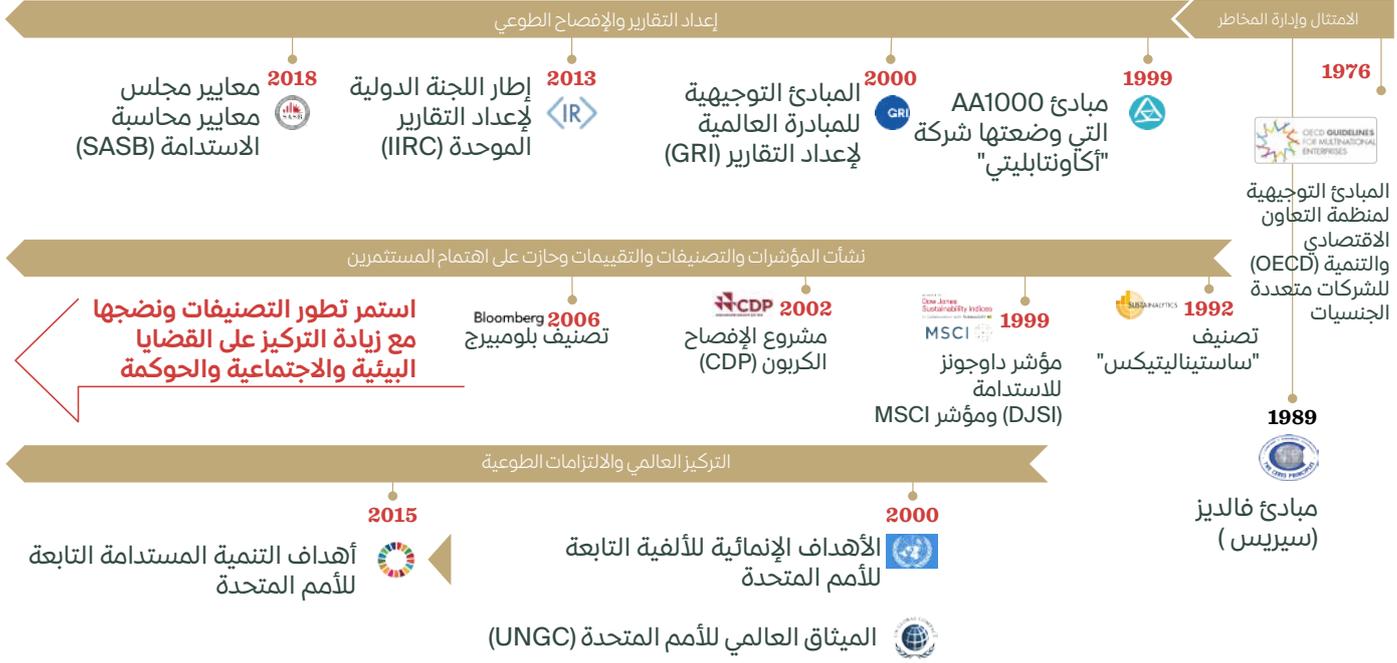
**طرق الإفصاح عن الاستدامة واتجاهاتها لأكثر 50 منشأة في المملكة**



\* المصدر: المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، تقرير الحالة الراهنة لضمان الاستدامة (The State of Play in Sustainability Assurance)

## تطور تقارير الاستدامة واتجاهاتها

تتطور تقارير الاستدامة واتجاهاتها باستمرار. بدأت التقارير غير المالية في البداية كممارسة للامتثال وإدارة المخاطر في تسعينيات القرن الماضي وأوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ثم تطورت إلى عملية تساعد على خلق ميزة تنافسية من خلال إعداد التقارير الطوعية، باستخدام أطر ومعايير مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI).



سيطلب مستقبل إعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها المزيد من توحيد وتبسيط ودمج وتكامل أطر ومعايير إعداد التقارير الحالية، فضلاً عن دمج تقارير الاستدامة واتجاهاتها والأهمية النسبية من الناحية المالية.

نهج منهجي لقياس الأثر يتماشى مع جدول الأعمال العالمي

اتفاقية باريس (مؤتمر الأطراف بشأن التغير المناخي 21)

2015



مبادرة الأهداف القائمة على العلم (SBTi)



تصورات عن المستقبل؟

دمج تقارير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة وقياس الأهمية النسبية من الناحية المالية

زيادة التحول في مشهد تقارير ومقاييس الاستدامة واتجاهاتها نحو التبسيط والدمج والتوحيد والتكامل

2022  
فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة (TNFD)



مؤسسة إعداد تقارير القيمة (VRF)

2017  
فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD)



IFRS  
بحلول يونيو 2022

# نقطة التركيز: أطر ومعايير إعداد التقارير

ينبغي الإفصاح عن المعلومات الشاملة للاستدامة واتجاهاتها لأصحاب المصلحة كثيراً ولسنوياً، ويجب أن يسترشد بالأطر و/أو المعايير المقبولة على نطاق واسع، والإبلاغ عن البيانات المالية وغير المالية، التاريخية والمتوقعة مستقبلاً.

**معايير وأطر الاستدامة** هي أدوات مقبولة ومعترف بها دولياً تسهل وضع الاستراتيجية والإبلاغ عن المعلومات الاستدامة الموحدة غير المالية في القضايا البيئية والاجتماعية وقضايا الحوكمة.

غالباً ما تتبع تقارير الاستدامة واتجاهاتها أطر عمل أو بروتوكولات مقبولة على نطاق واسع مثل المبادرة العالمية لإعداد التقارير (GRI) ومجلس معايير حساب الاستدامة (SASB)، وقد تستخدم مبادرات أخرى معترف بها، مثل أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. وتشمل أطر إعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها المتقدمة فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD) وفرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة، وغيرهما.

# الأطر والمعايير العالمية لإعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها

## 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/](http://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/](http://www.sasb.org/)

## أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة

تتناول أهداف التنمية المستدامة التي أطلقتها الأمم المتحدة مجموعة واسعة من قضايا التنمية المستدامة، من الفقر وعدم المساواة إلى تغير المناخ. ويتضمن الإطار 17 هدفاً تشمل 169 غاية. وتمثل أهداف التنمية المستدامة خارطة طريق حكومية دولية أساسية لجدول أعمال التنمية لما بعد عام 2015، وبرنامج عمل لتحديد قضايا التنمية المستدامة المتوافقة مع نموذج الأعمال الأساسي للمنشأة. ويساعد ذلك في تصميم استراتيجيات الاستدامة ذات الأثر المحتمل الأقصى. بدأت المملكة بإعداد تقارير سنوية طوعية وفقاً لأهداف التنمية المستدامة (التي تتداخل مع أهداف رؤية المملكة 2030)، والتي تمثل دليلاً دولياً للتنمية المستدامة.



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

# الأطر والمعايير الوطنية ذات الصلة بالاستدامة واتجاهاتها

## رؤية المملكة 2030

تتضمن رؤية المملكة 2030 مجموعة من المبادرات التي أعدتها الحكومة السعودية لتحقيق مستقبل مشرق للمملكة. وهي تقوم على ثلاثة محاور: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وتراعي الأولويات التالية:



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

توفر الرؤية لجميع القطاعات إطاراً لتحقيق الأهداف الاقتصادية وأهداف الاستدامة في المملكة.

لمعرفة المزيد عن "رؤية المملكة 2030"، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.vision2030.gov.sa/](http://www.vision2030.gov.sa/)

## المعايير الوطنية للاستدامة

تستعين المنشآت السعودية بالمعايير الوطنية لإعداد تقارير الاستدامة في المملكة وتسترشد بها في إصدار تقارير الاستدامة لتعزيز التقارير الوطنية وفقاً لأهداف التنمية المستدامة. اختيرت معايير الإفصاح بموجب المعايير الوطنية لدعم مراقبة مستوى التقدم المحرز في ضوء "رؤية المملكة 2030" وتعزيز دور أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.



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

[saudisustainability.org/](http://saudisustainability.org/)

# الأطر والمعايير العالمية المتقدمة لإعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها

## فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ

تهدف فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ إلى تحسين تقارير الإبلاغ عن المعلومات المالية المتعلقة بالمناخ وزيادة تيرتها. وهذا بدوره يتيح للأطراف المعنية فهم تركيزات الأصول المرتبطة بالكربون في القطاع المالي بشكل أفضل ومدى تعرض النظام المالي للمخاطر المرتبطة بالمناخ. وتتمحور التوصيات حول أربعة مجالات تمثل العناصر الأساسية لكيفية عمل المنشآت:

TCFD

**الحوكمة:** الإفصاح عن بيانات حوكمة المنشأة فيما يتعلق بالمخاطر والفرص المتعلقة بالمناخ.

**الاستراتيجية:** الإفصاح عن الآثار الفعلية والمحتملة للمخاطر والفرص المتعلقة بالمناخ على أعمال المنشأة واستراتيجيتها وتخطيطها المالي عندما تكون هذه المعلومات ذات أهمية نسبية.

**إدارة المخاطر:** الإفصاح عن طريقة المنشأة في تحديد المخاطر المتعلقة بالمناخ وتقييمها وإدارتها.

**المقاييس والمستهدفات:** الإفصاح عن المقاييس والمستهدفات المستخدمة في تقييم وإدارة المخاطر والفرص ذات الصلة بالمناخ عندما تكون هذه المعلومات ذات أهمية نسبية.

لمعرفة المزيد عن فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD)، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: [www.fsb-tcf.org/](http://www.fsb-tcf.org/)

## فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة

تتمثل مهمة فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة في إعداد وتقديم إطار لإدارة المخاطر والإفصاحات للمنشآت لكي تتمكن من الإبلاغ عن المخاطر المستجدة المتعلقة بالطبيعة واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصدي لها، بهدف دعم التحول في التدفقات المالية العالمية بعيداً عن الأنشطة المرتبطة بنتائج سلبية على الطبيعة والتوجه نحو الأنشطة ذات النتائج الإيجابية.

دُشنت فرقة العمل في عام 2021 وكلفت بوضع إطار عمل للاسترشاد به في الإفصاحات المالية المتعلقة بالطبيعة بحلول نهاية عام 2022.

لمعرفة المزيد عن فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالطبيعة (TNFD)، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: [tnfd.global/](http://tnfd.global/)

TNFD

\* ستناول أطر فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD) وتلك المتصلة بالطبيعة (TNFD) بمزيد من التفصيل في ورشة العمل البيئية في يونيو 2022

## مؤسسة إعداد تقارير القيمة

مؤسسة تقارير القيمة هي منظمة عالمية غير ربحية تقدم موارد مصممة لمساعدة المنشآت والمستثمرين على التوصل إلى فهم مشترك لقيمة المنشأة. والغرض الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه هو دمج مجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB) والمجلس الدولي لإعداد التقارير الموحدة (IIRS) في منظمة دولية موثوقة تحافظ على الإطار الموحد لإعداد التقارير، وتدعم التفكير المتكامل، وتضع معايير الإفصاح عن الاستدامة لخلق القيمة المؤسسية.



لمعرفة المزيد عن "مؤسسة إعداد تقارير القيمة"، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.valuereportingfoundation.org/](http://www.valuereportingfoundation.org/)

## مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)

تعد مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) منظمة دولية غير ربحية تأسست لأجل تطوير مجموعة واحدة من معايير الإفصاح عن المحاسبة والاستدامة عالية الجودة والفهم والقابلة للتنفيذ والمقبولة عالمياً، وهي معايير IFRS، وتعزيز وتسهيل اعتماد تلك المعايير.



### مؤسسة إعداد تقارير القيمة

اندمج مجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB) مع المجلس الدولي للإبلاغ المتكامل (IIRC) ليشكل **مؤسسة إعداد تقارير القيمة (VRF)**، بغرض توحيد التقارير التي تقدمها المنشآت عن طريق تطبيق إطار التقارير المتكامل (Integrated Report) ومعايير SASB معاً.

ستندمج مؤسسة إعداد تقارير القيمة (VRF) مع مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) ومجلس معايير الإفصاح عن المناخ (CDSB) ليشكل **مجلس معايير الاستدامة الدولية (ISSB)** بحلول يونيو 2022

لمعرفة المزيد عن مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS)، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني:  
[www.ifrs.org/](http://www.ifrs.org/)

# نقطة التركيز: ضمان إعداد تقارير الإستدامة واتجاهاتها

توصي العديد من أطر إعداد التقارير الرئيسية بأن تخضع تقارير الاستدامة واتجاهاتها لألية ضمان جودة مستقلة لأجل تحسين الشفافية والمساءلة في المطالبات والبيانات المتعلقة بالاستدامة. وضمان الأطراف الخارجية هو ممارسة للتحقق من صحة أداء المنشأة التي أفصحت عنه في تقاريرها. ويمكن أن يوفر الضمان لقراء التقارير والمديرين الداخليين ثقة متزايدة في جودة بيانات أداء الاستدامة في المنشأة. ونستعرض فيما يلي مثلاً على معيار ضمان الجودة.

من الأمثلة على معايير الضمان المقبولة عالمياً معيار ضمان من الجيل التالي لضمان الاستدامة يقدم إرشادات قائمة على المبادئ التي تستمد جذورها من مبادئ AA1000 لعام 2018 التي وضعتها شركة "أكاونتابليتي".

يتضمن المعيار رؤية واسعة ومتكاملة ومستقبلية لممارسات إدارة الاستدامة الشاملة والأداء وإعداد التقارير في المنشأة. كما تضمن المرونة وسهولة الحصول عليها وإمكانية تطبيقها من أي منشأة، أياً كان حجمها أو قطاعها أو مكانها في العالم.



[www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/](http://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard/)

## المزايا

من خلال الإبلاغ عن أداء الاستدامة واتجاهاتها والالتزام بمعايير وأطر اتجاهات الاستدامة الرائدة عالمياً ومحلياً، تتوفر للمنشآت فرصة الحصول على مزايا متعددة، مثل:

- تعزيز المساءلة أمام أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية
- إجراء المقارنات
- تحسين إدارة المخاطر
- زيادة فرص الحصول على رأس المال بسبب زيادة الشفافية مع المستثمرين والمقرضين
- تعزيز العلاقة مع الهيئات التنظيمية وتعزيز الثقة مع أصحاب المصلحة
- تحسين السمعة التجارية
- تطبيق تدابير لتحقيق ربحية طويلة الأجل
- زيادة ولاء المستهلكين والموظفين
- خفض تكاليف الامتثال

## تقرير شركة إنتل



تلتزم شركة "إنتل" بالأهداف الاستراتيجية في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة ذات الصلة بالمواضيع ذات الأهمية النسبية المحددة. وتعلن الشركة عن مستوى التقدم المحرز في تحقيق هذه الأهداف.

بالإضافة إلى أطر إعداد التقارير الأكثر شيوفاً لاتجاهات الإستدامة، عملت شركة "إنتل" أيضاً على موازنة تقرير المسؤولية المؤسسية 2020-21 مع كل أطر مجلس معايير محاسبة الاستدامة (SASB) فرقة العمل المعنية بالإفصاحات المالية المتصلة بالمناخ (TCFD)

intel Introduction Our Business Responsible Inclusive Sustainable Enabling Appendix

### SASB and TCFD Framework Alignment

Based on feedback gathered during our integrated investor outreach activities, we have aligned our disclosure with two additional frameworks: the Sustainability Accounting Standards Board Standards (SASB) and the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Below is a mapping of how our latest disclosure aligns with these frameworks.

SASB. SASB has developed voluntary industry-specific disclosure standards for sustainability issues in order to facilitate communication by companies to investors of decision-useful information. Below, we have outlined how our existing disclosure aligns with the recommended metrics for the SASB Technology and Communications Sector – Semiconductor Standard.

Topic	Accounting Metric	Code	Intel Metric or Qualitative Disclosure	Disclosure Location*
Greenhouse Gas Emissions	(1) Gross global Scope 1 emissions and (2) amount of total emissions from perfluorinated compounds	TC-SC-110a.1	(1) 1.57 Million Metric Tonnes CO <sub>2</sub> e (2) 0.96 Million Metric Tonnes CO <sub>2</sub> e	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.61</a> <a href="#">See Climate Change Survey</a>
		TC-SC-110a.2	We discuss our strategy and long history of goal setting and reductions. We have also achieved a 28% absolute reduction of Scope 1 and 2 emissions since 2000, even as we expanded our manufacturing capacity significantly.	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.60</a> <a href="#">2020 Intel Annual Report on Form 10-K</a> , p. 15 <a href="#">2021 Proxy Statement</a> , p. 51 <a href="#">See Climate Change Survey</a>
Energy Management in Manufacturing	(1) Total energy consumed, (2) percentage grid electricity, and (3) percentage renewable	TC-SC-130a.1	(1) 38 million gigajoules energy consumed (2) 83% grid electricity (3) 82% renewable energy density	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.60</a> , <a href="#">p.61</a> , <a href="#">p.62</a>
Water Management	(1) Total water withdrawn and (2) total water consumed, percentage of each in regions with High or Extremely High Baseline Water Stress	TC-SC-140a.1	(1) 52.3 million m <sup>3</sup> withdrawn (2) 12.9 million m <sup>3</sup> consumed. See Appendix for detail on water metrics by location, including information on baseline water stress by location.	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.60</a> , <a href="#">p.61</a> <a href="#">2020 Intel Annual Report on Form 10-K</a> , p. 15 <a href="#">2021 Proxy Statement</a> , p. 42
Waste Management	(1) Amount of hazardous waste from manufacturing, (2) percentage recycled	TC-SC-150a.1	(1) 143,000 tons (2) 78% recycled	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.65</a> <a href="#">2020 Intel Annual Report on Form 10-K</a> , p. 13 <a href="#">2021 Proxy Statement</a> , p. 52
Employee Health & Safety	Description of efforts to assess, monitor, and reduce exposure of employees to human health hazards	TC-SC-320a.1	We disclose our strategy for employee health, safety and wellness, including our company-wide certification to ISO 45001.	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.35</a> <a href="#">2020 Intel Annual Report on Form 10-K</a> , p. 14 <a href="#">2021 Proxy Statement</a> , p. 50
Employee Health & Safety	Total amount of monetary losses as a result of legal proceedings associated with employee health and safety violations	TC-SC-320a.2	\$0 in 2020	2020-21 Corporate Responsibility Report, <a href="#">p.88</a>

\*The "Intel Metric or Qualitative Disclosure" column references the specific disclosure(s) included in the 2020-21 Corporate Responsibility Report and therefore may vary from the breadth and content of disclosure(s) included in the 2020 Intel Annual Report on Form 10-K and 2021 Proxy Statement, if applicable.

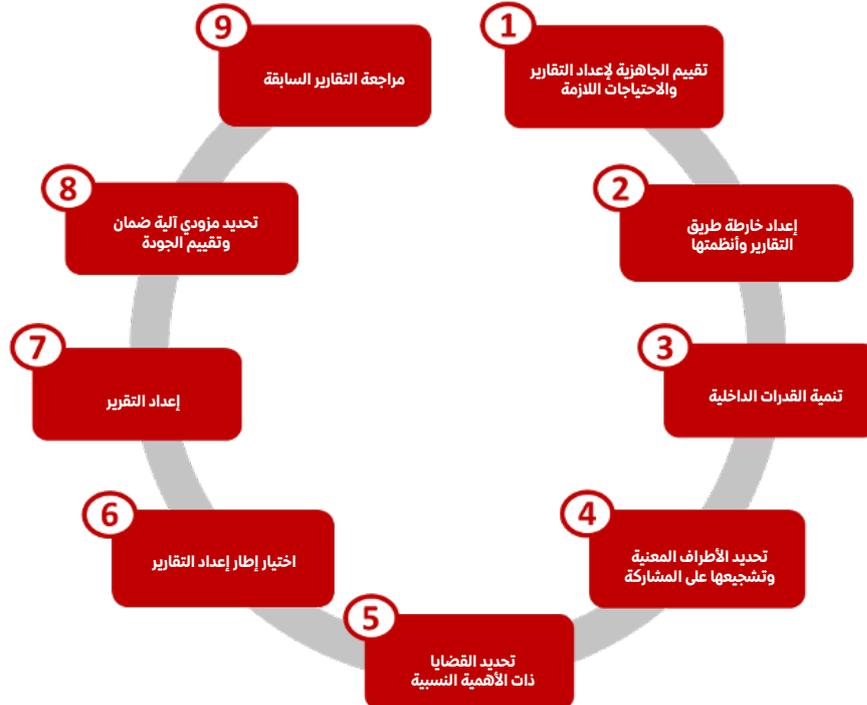
Appendix 2020-21 Corporate Responsibility Report

intel.com/responsibility 81

## خطوات التنفيذ

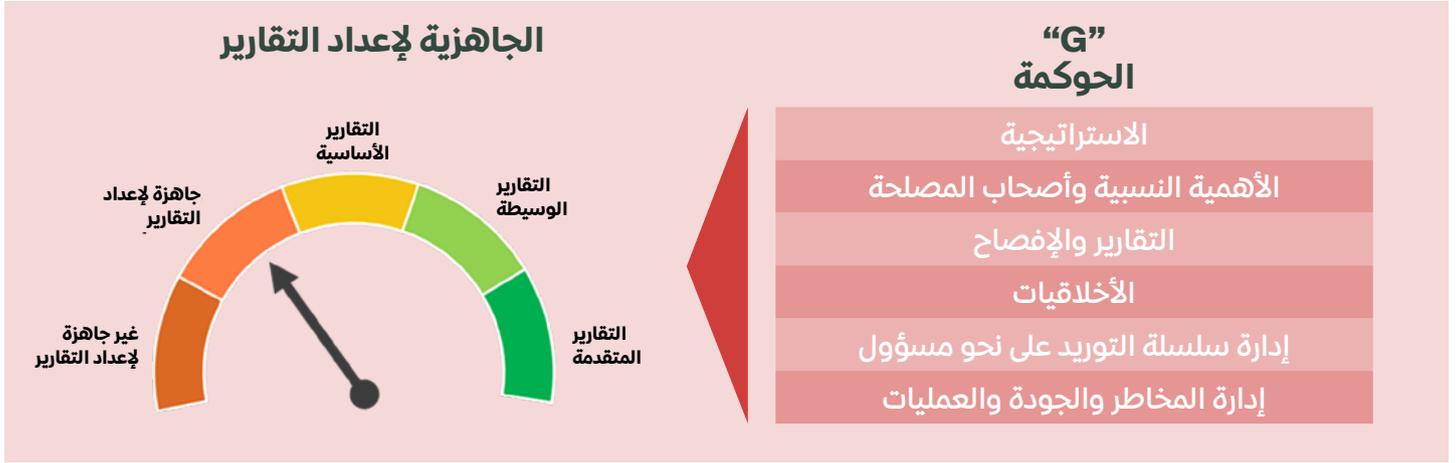
تتطلب عملية إعداد التقارير والإفصاح القوية عدة خطوات رئيسية قبل النشر النهائي للتقرير:

1. تقييم احتياجات إعداد التقارير في سياق أهداف الأعمال واستراتيجية الاستدامة والجمهور الرئيسي. بالإضافة إلى وضع أهداف واضحة للتواصل
2. إعداد استراتيجية إعداد التقارير، ودورة المراجعة وجمع البيانات، وأنظمة المراقبة
3. تطوير المهارات ذات الصلة لمساعدتك في تحقيق أقصى استفادة من عملية إعداد التقارير
4. إنشاء عملية مشاركة استراتيجية لتحديد القضايا ذات الأهمية النسبية وتسهيل الحوار المتواصل مع الأطراف المعنية
5. تحديد أولويات مشكلات إعداد التقارير التي تعد الأكثر أهمية للأطراف المعنية والتي لها أكبر تأثير على الأعمال
6. تحديد أطر إعداد التقارير الأكثر صلة من بين العديد من الخيارات المتاحة سواء كانت طوعية أو يصدر بها تكليف. لذلك، فكر في جاهزية منشأتك للإبلاغ عن هذه الأطر، والقيمة المضافة لها، وكذلك الممارسات الرائدة في قطاعك
7. إدارة عملية جمع البيانات النوعية والكمية ودعم مراحل صياغة التقرير وتصميمه وإنتاجه
8. تحديد مزودي آلية ضمان الجودة المناسبين وتقييم جودة وفائدة العملية فور الانتهاء منها
9. مراجعة التقارير الحالية ومقارنتها والتوصية بالإجراءات اللازمة لتحسين التقرير القادم لمنشأتك، وتحديد وتيرة دورة إعداد التقارير



## تركز جائزة الملك خالد للاستدامة على الحوكمة والاستراتيجية وإعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها

يتطلب تحسين أداء الاستدامة وأثرها حوكمة جيدة واستراتيجية ذات صلة ومساءلة أمام الأطراف المعنية من خلال إعداد تقارير موحدة ومنتظمة. وتسعى الجائزة إلى دعم المشاركين في تطوير هذه الركائز الأساسية للممارسات الجيدة وتعزيز أهداف الأداء وإعداد تقارير الاستدامة الجماعية في المملكة.



## نشاط تدريبي

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك لتقارير الاستدامة واتجاهاتها. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▼ مراجعة “خطوات التنفيذ” لإعداد تقارير الاستدامة واتجاهاتها الواردة في مجموعة الأدوات.
- ▼ مراعاة الممارسات والعمليات السابقة والحالية لإعداد التقارير والإفصاح عن الاستدامة واتجاهاتها وتعبئة الجدول.
- ▼ مناقشة النتائج مع مجموعتك.

ما الذي يمكن أن تفعله منشأتك في المستقبل لتنفيذ هذه الخطوة بشكل أكثر فعالية؟	إلى أي مدى نفذت منشأتك هذه الخطوة بفعالية من قبل؟ (إن لم تكن قد نفذتها من قبل، فاترك الخانات فارغة ووصف الخطط المستقبلية في العمود التالي)	خطوة التنفيذ لإعداد تقارير الاستدامة
		تقييم مدى الجاهزية لإعداد التقارير واحتياجاتها
		وضع خارطة طريق وأنظمة لإعداد التقارير
		تطوير القدرات الداخلية
		تعيين الأطراف المعنية وإشراكها
		تحديد القضايا ذات الأهمية النسبية
		اختيار إطار إعداد التقارير
		إعداد التقرير
		تحضير عملية ضمان الجودة وتقييمها
		مراجعة التقارير السابقة

# إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول

# إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول

تُعرف **سلسلة التوريد** على أنها العملية الكاملة لصنع وبيع السلع التجارية، بما في ذلك كل مرحلة من توريد المواد وتصنيع السلع حتى وتوزيعها وبيعها.

## إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول

تشير إلى التزام المنشآت بمراعاة اعتبارات الاستدامة واتجاهاتها عند إدارة بروتوكولات الموردين وسياساتهم ومؤهلاتهم وعلاقاتهم.

أصبحت إدارة سلاسل التوريد أكثر أهمية من أي وقت مضى؛ إذ تشهد بيئة سلسلة التوريد تغيرات هائلة، ما أدى إلى ظهور تعقيدات ومخاطر جديدة على المنشآت. وتعد مخاطر سلسلة التوريد الحالية أكثر تنوعاً، وتشمل مسؤوليات الموردين المتعلقة باتجاهات الاستدامة مثل ظروف العمل أو عمالة الأطفال أو استخدام المواد الكيميائية الضارة أثناء عملية التصنيع. وعليه، أصبح بناء وتنفيذ سلسلة توريد مستدامة ومسؤولة وإقامة علاقة قوية مع الموردين من الممارسات الحيوية للمنشآت في مختلف القطاعات والمناطق الجغرافية.

**معلومة مهمة:** تشمل بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول ما يلي:

- ▶ تعزيز توحيد واستخدام شهادات المنتجات الاجتماعية والبيئية (مثل: الممارسات الزراعية العالمية الجيدة، ونظام التجارة العادلة، والمنتجات العضوية، وغيرها).
- ▶ زيادة التركيز على الموازنة مع المعايير واللوائح الرائدة في مجال حقوق الإنسان (مثل المبادئ التوجيهية للأمم المتحدة بشأن الأعمال التجارية وحقوق الإنسان، واتفاقيات منظمة العمل الدولية، وما شابه ذلك). تطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص والجمعيات الصناعية لدعم تنفيذ أطر واستراتيجيات سلسلة التوريد.
- ▶ زيادة عدد المبادرات التي تقودها المنشآت وتركز على الأفراد المتأثرين بالعمليات التجارية، وتهدف إلى تعزيز المجتمعات المحلية، والنهوض بالتنمية الاقتصادية من خلال ريادة الأعمال، ودعم تمكين المرأة.
- ▶ تحديد أولويات استخدام التقنية من خلال الرقمنة (مثل التطبيقات والأدوات وبرامج تتبّع الموردين) بهدف زيادة مستوى الشفافية وتعزيز الاستجابة السريعة.

## المزايا

باستخدام ممارسات إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول، تُتاح للمنشآت الفرصة للحصول على مزايا، مثل:

- ▶ إمكانية عقد شراكات جديدة
- ▶ الفوز بالمزيد من العقود
- ▶ تحسين استمرارية التوريد
- ▶ خفض التكاليف
- ▶ تعزيز الكفاءة
- ▶ تحسين السمعة
- ▶ الابتكار
- ▶ تحسين إدارة المخاطر وإجراءات تخفيف الآثار السلبية
- ▶ تعزيز الآثار الاجتماعية والبيئية

## خطوات التنفيذ

عند النظر في عملية تحسين ممارسات إدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. التوصل إلى فهم شامل لسلسلة التوريد بأكملها. تحديد وتقييم جميع التحديات والمخاطر الاجتماعية والبيئية المهمة في سلسلة التوريد
2. الاستفادة من استبيانات المقارنة المعيارية و/أو استبيانات التقييم الذاتي للتعرف على الوضع الراهن لمختلف الموردين. واستخدام النتائج كنقطة بداية عامة لتحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين
3. تحديد تطلعاتك وإبلاغ الموردين بها. استخدام معايير الامتثال وقواعد السلوك الخاصة بالموردين
4. تقديم أنشطة التدريب وبناء القدرات لتطوير أداء الموردين وتحسين قدراتهم
5. استخدام التقييمات وعمليات التدقيق لمراقبة الأداء ومتابعة مستوى التحسين. إنشاء حوافز تكافئ على أداء الاستدامة الجيد، على سبيل المثال بمنح المزيد من الأعمال للموردين الذين يتميزون بأداء استدامة أفضل
6. التعاون مع النظراء في القطاع لوضع معايير مشتركة ومشاركة أفضل الممارسات عند التصدي لتحديات الاستدامة المعقدة في سلسلة التوريد.

# نقطة التركيز: ISO 20400

يوفر معيار ISO 20400 توجيهات موحدة للمنشآت من جميع الأنواع والأحجام بشأن دمج الاستدامة في عملية الشراء. وهو معيار دولي توجيهي وليس معياراً إلزامياً. وتشمل المبادئ التوجيهية الرئيسية للمعيار اعتبارات الاستدامة الرئيسية، ودمج الاستدامة في استراتيجية وسياسة المشتريات للمنشأة، وإدارة المخاطر والفرص، والتخطيط، ودمج الاستدامة في عمليات الشراء، ومراقبة أداء المشتريات المستدامة وتحسينه



إن الحصول على شهادة ISO 20400 يثبت أن المنشأة لديها القدرات اللازمة لاتخاذ قرارات شراء مستدامة بطريقة أكثر استدامة اجتماعياً وبيئياً واقتصادياً.

87% من خطوط  
إنتاجنا حاصلة  
على شهادة  
التجارة العادلة  
(FairTrade™)



تشتهر باتاغونيا بسلسلة التوريد الشفافة؛ إذ تشارك الشركة معلومات عن مصانعها ومورديها على امتداد سلسلة التوريد، لكي يعرف العملاء مكان صنع الملابس والطريقة المتبعة.

تنطبق مدونة قواعد السلوك على كل مستوى من مستويات سلسلة التوريد من المزرعة إلى مصنع الملابس.

وتطبق الشركة نظاماً رسمياً لفرز المصانع قبل تقديم الطلبات. وتُجري عمليات التدقيق على جميع

الموردين من المستوى الأول (مصانع السلع الجاهزة) فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية. كما تغطي ممارسات مسؤولية سلسلة التوريد في شركة باتاغونيا أنشطة المستوى الثاني، وتراقب باستمرار موردي المواد الخام هذه.

### نشاط المناقشة

سيساعد هذا النشاط في تعميق فهمك لإدارة سلسلة التوريد على نحو مسؤول. نَقِّد ما يلي مع مجموعتك:

- ▶ تعرّف على دراسة الحالة المقدمة إلى مجموعتك
- ▶ مارس أنشطة العصف الذهني وقدم اقتراحات بشأن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المنشأة لمواجهة التحديات (مثل بناء قدرات الموردين)
- ▶ ناقش الفوائد المحتملة التي يمكن أن تحققها المنشأة إذا نفذت الإجراءات المقترحة



# تحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها والحد منها وإدارتها

# تحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها والحد منها وإدارتها

يمكن أن تضر المخاطر المتعلقة بالمواضيع البيئية والاجتماعية والحوكمة بالمنشأة إذا لم تُحدّد وتُدار بطريقة صحيحة. وقد أصبحت إدارة تلك المخاطر، والتي تشمل تحديد المخاطر وإدارتها وتخفيفها، تكتسب أهمية متزايدة وملحة للمنشآت.

تظهر بعض جوانب مخاطر المواضيع البيئية والاجتماعية والحوكمة بخصائص فريدة. ومن الأمثلة على ذلك المخاطر المتعلقة بتغير المناخ التي ليست لها بيانات تاريخية ذات صلة بها وتميل إلى أن تكون ذات طبيعة غير خطية.

## أمثلة على مخاطر المواضيع البيئية والاجتماعية والحوكمة



### الحوكمة

- ▶ أجور الموظفين التنفيذيين
- ▶ التنوع في مجلس الإدارة وتكوينه
- ▶ التبرعات وحشد التأييد السياسي
- ▶ الرشوة والفساد
- ▶ السياسات والمعايير



### الموضوع الاجتماعي

- ▶ عدم المساواة
- ▶ التنوع والشمول
- ▶ علاقات الموظفين
- ▶ قضايا الصحة والسلامة
- ▶ ظروف العمل
- ▶ حقوق الإنسان في سلاسل التوريد



### الموضوع البيئي

- ▶ التغير المناخي
- ▶ ندرة المياه
- ▶ النفايات
- ▶ إزالة الغابات
- ▶ التلوث
- ▶ فقدان التنوع البيولوجي



## التسرب النفطي من منصة ديب ووتر هورايزون التابعة لشركة بريتيش بتروليوم

ANIMALS | NEWS

### Ten years later, BP oil spill continues to harm wildlife—especially dolphins

Some species, such as brown pelicans, have rebounded, while long-lived species have been hindered for generations. Still, data is scarce.

### Deepwater Horizon disaster altered building blocks of ocean life

Oil spill disaster reduced biodiversity in sites closest to spill, report finds, as White House rolls back conservation measures



يُعد التسرب النفطي من منصة ديب ووتر هورايزون (المعروف أيضاً باسم التسرب النفطي خليج المكسيك) أكبر تسرب نفطي بحري في التاريخ، ونجم عن انفجار على المنصة النفطية "ديب ووتر هورايزون" التابعة لشركة بريتيش بتروليوم في خليج المكسيك في 20 أبريل 2010.

وقد أحدثت هذه الكارثة حالة طوارئ بيئية وتسببت في أضرار بيئية هائلة، مما أثر سلباً على التنوع البيولوجي البحري.

يُقدر إجمالي التكاليف بنحو 65 مليار دولار ما بين الغرامات وتكاليف التنظيف

## أزمة مياه فلينت

### Flint's water crisis: what went wrong

After the water supply was found to contain high levels of lead, evidence is mounting that officials ignored or neglected indicators of a growing crisis



LeeAnne Walters shows water samples from her home from 21 January and 15 January after city and state officials spoke during a forum discussing growing health concerns being raised by residents about the water. Photograph: Ryan Garza/AP

في عام 2014، تبين أن مياه الشرب في مدينة فلينت بولاية ميشيغان (الولايات المتحدة الأمريكية) تحتوي على مستويات خطيرة من الرصاص، وهي مادة كيميائية خطيرة. وتقايس المسؤولين عن استعمال مثبتات التآكل في الماء، ما أدى إلى تسرب الرصاص من الأنابيب القديمة إلى إمدادات المياه.

لقد تسببت هذه الحادثة في تعريض حوالي 100000 إنسان لمستويات مرتفعة من الرصاص، ما تسبب في إصابتهم بالعديد من الأمراض المرتبطة بتلوث المياه.

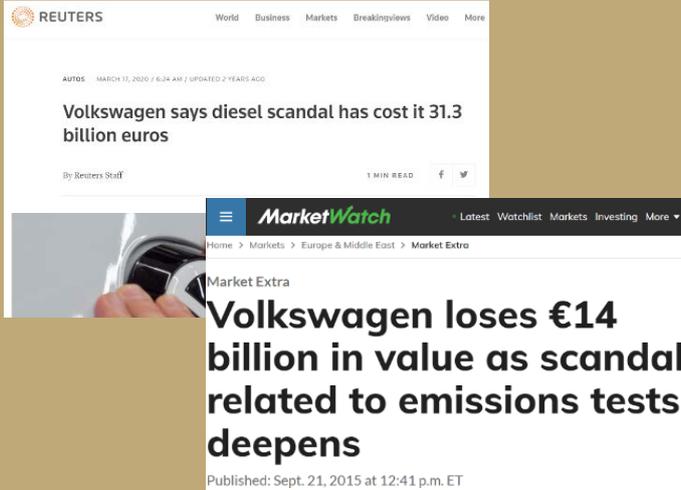
بلغت التكاليف التقديرية 1.5 مليار دولار. وافقت ولاية ميشيغان على دفع 600 مليون دولار كتسوية لضحايا الأزمة.



## فولكس فاغن والحوكمة السيئة

أدى سوء الحوكمة إلى سحب ملايين سيارات فولكس فاغن من السوق بعد أن اعترف عملاق السيارات الألماني بالفضيحة في اختبارات الانبعاثات التي أجريت على سياراتها المصنعة.

كلفت هذه الفضيحة الشركة أكثر من **33.3 مليار دولار** ما بين غرامات وعقوبات وتسويات مالية وتكاليف إعادة شراء. بالإضافة إلى ذلك، فقد تضررت السمعة التجارية لفولكس فاغن بشدة على مستوى العالم.



## المزايا

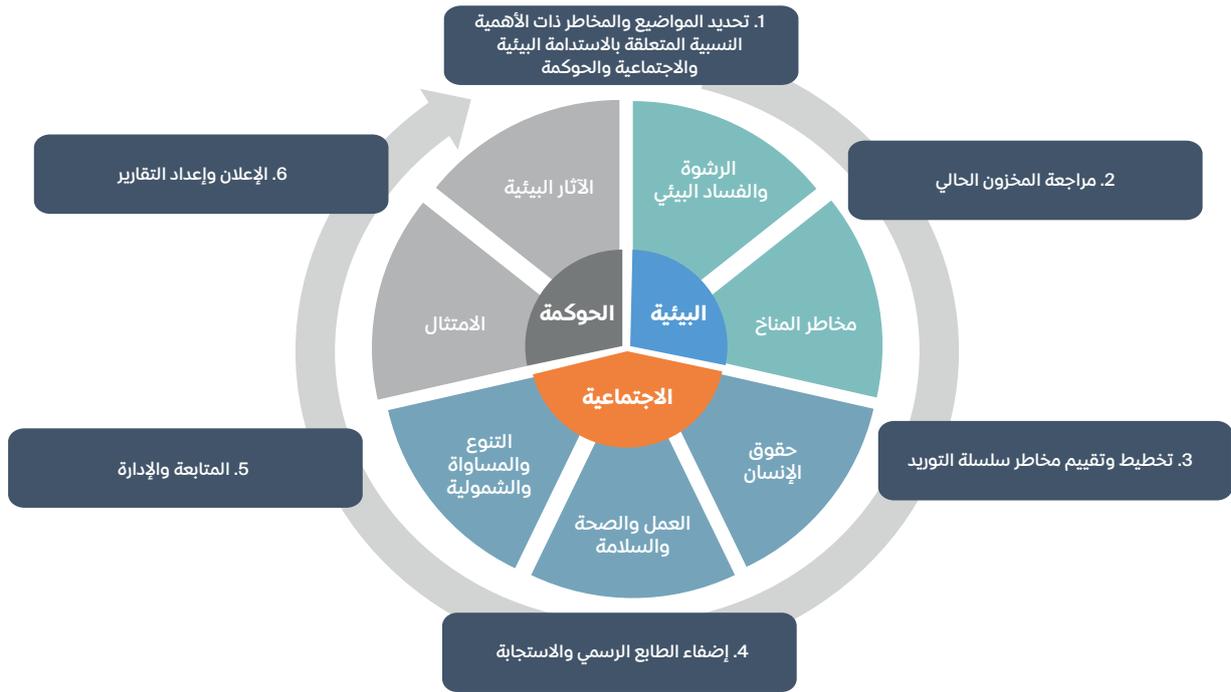
بتطبيق عملية واضحة لتحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها والتخفيف منها وإدارتها، يمكن للمنشآت الحصول على مزايا، مثل:

- ▶ زيادة معدل التخلص من المخاطر
- ▶ وضع أهداف وغايات واضحة
- ▶ اتخاذ قرارات مستنيرة
- ▶ تقليل الخسائر التشغيلية
- ▶ الاستعداد لمجالات أوسع نطاقاً من المخاطر
- ▶ زيادة كفاءة عمليات واتساقها
- ▶ تعزيز الجاهزية للتغيرات
- ▶ خفض تكلفة رأس المال
- ▶ تحسين جودة البيانات لأغراض صنع القرار

## خطوات التنفيذ

عند تحديد مخاطر الإستدامة واتجاهاتها، يجب أن تكون الخطوات الرئيسية التالية جزءاً من العملية:

1. تحديد موضوعات ومخاطر الإستدامة واتجاهاتها عن طريق التفكير في إجابة أسئلة مثل ماذا وأين ومتى ولماذا
2. مراجعة المخزون الحالي وتحليل المخاطر المختلفة واحتمالاتها. ومقارنة حجم كل خطورة وترتيبها وفقاً لعواقبها وأهميتها
3. تعيين مخاطر سلسلة التوريد أيضاً وتقييمها
4. إضفاء الطابع الرسمي على إدارة المخاطر والاستجابة لها باستخدام استراتيجيات التخفيف من المخاطر والرعاية الوقائية وخطط الطوارئ
5. مراقبة المخاطر وإدارتها باستمرار
6. الإعلان والإبلاغ عن العمليات المتعلقة بمخاطر الإستدامة واتجاهاتها.



جائزة الملك خالد للاستدامة  
KING KHALID SUSTAINABILITY AWARD

[kka.kkf.org.sa](http://kka.kkf.org.sa)



KKFoundation