

## تحقيق نتائج مستدامة من خلال سلاسل التوريد باستخدام ISO 20400

ماذا نعني بتحقيق مفهوم الاستدامة في سلسلة التوريد وكيف ساهمت مواصفة الايزو ٢٠٤٠٠ بذلك ؟

الحكومة مع تعاونها في تحقيق الاستدامة والطلب المجتمعي لها اصبح الاهتمام بتحقيق الاستدامة ينمو لدرجة ان المنظمات والمؤسسات حول العالم جعلتها من اهدافها الرئيسية. المواصفات مثل مواصفة الادارة البيئية الايزو ١٤٠٠١ ومواصفة المسؤولية المجتمعية الايزو ٢٦٠٠٠ تساعدنا علي تطوير الاطر والانظمة الادارية لتحقيق الاستدامة. وبالرغم ان معظم المؤسسات تعتمد اعتماد كبير على سلسلة التوريد لتحقيق اهدافها ، فعلى سبيل المثال: عادة من ٤٠ الى ٨٠ ٪ من عائدات بعض المؤسسات تأتي من سلسلة التوريد. المؤسسات التي هي أقل تأثيرا في تحقيق نتائج الاستدامة من خلال سلسلة التوريد تواجه صعوبات وفي بعض الاحيان تصبح مستعصية. مواصفة الايزو ٢٠٤٠٠ هو المواصفة الدولية الاولى والتي تزود بالإرشادات عن كيفية تحقيق اهداف الاستدامة من خلال سلسلة التوريد.

### نصيحة

يجب عليك ملاحظة ان مواصفة الدليل الارشادي مثل مواصفة الايزو ٢٦٠٠٠ ليست مثل المواصفة المتطلبات مثل الايزو ١٤٠٠١. هذا يعني انه لا يمكنك ان تكون معتمد للامتثال للمواصفة الدليل الارشادي ولكن يمكنك ان تقييم وتعطي النصائح من قبل طرف ثالث مختص.

### لماذا نستخدمها؟

هيكل المواصفة هو شبيه بمواصفة بي اس ٨٩٠٣ والتي ثبت انها لها فوائد تجارية كبيرة.

تجربة عملية: شركة يونتايد يوتلنتيز طبقت برنامج الشراء المستدام بناء على مواصفة بي اس ٨٩٠٣ لمدة ثلاث سنوات وكان العائد الاقتصادي عليها بتوفير ما يزيد عن ٦ ملايين جنيه استرليني وذلك من خلال تطوير وعي موظفين الشراء بنسبة ١٠٠٪ مما ادى الى تحسين الاحتفاظ وتحقيق المكانة القيادية العالمية في مؤشر داو جونز للاستدامة وتحسين ثقة المساهمين.

### تطور المشتريات المستدامة

مفهوم الشراء المستدام ليس بالجديد. من الممكن ان نتذكر الحملة التي كانت ضد عمل الاطفال في قطاع الملابس الرياضية من خلال سلسلة التوريد. والحملة الاخرى التي كانت في التسعينيات ضد المعادن في قطاع الالكترونيات حيث سميت الحملة باسم "لا دم في هاتفي المحمول".

وفي عام 2005، نشرت حكومة المملكة المتحدة استراتيجية للتنمية المستدامة دعت المشتريين العامين إلى استخدام نفوذهم لتحقيق نتائج أكثر استدامة من خلال سلاسل التوريد الخاصة بهم. وأدى ذلك إلى إنشاء فرق عمل معنية بالمشتريات المستدامة التي يرأسها السير نيفيل سيمز. وفي مقدمة تقرير السير نيفيل الذي نشر في عام 2006 بعنوان "شراء المستقبل"، عرف الشراء المستدام انه "استخدام عملية الشراء لدعم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وفي نفس الوقت تعكس فائدة طويلة الأمد"

"Using procurement to support wider social, economic and environmental objectives, in ways that offer real long-term benefits".



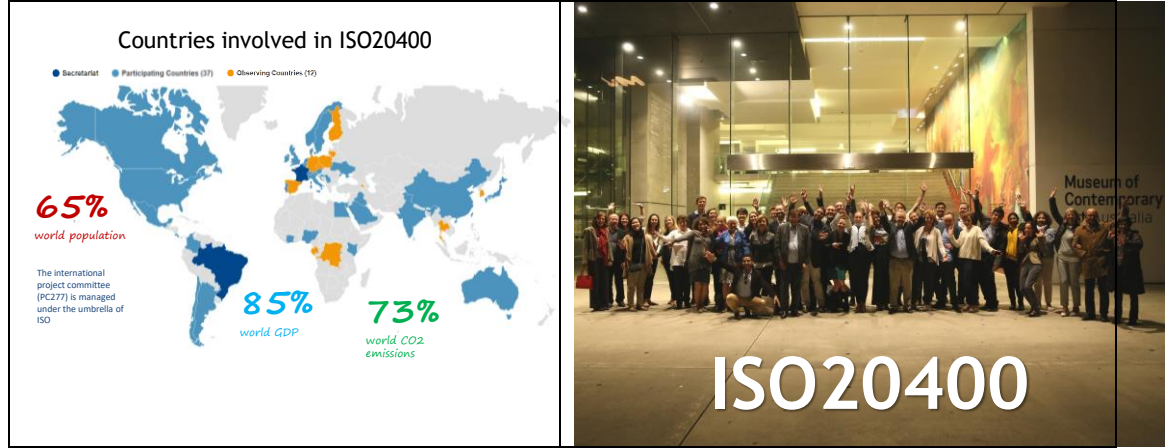
Sir Neville Simms  
Chairman  
Sustainable Procurement Task Force



نشرت المواصفات القياسية في المملكة المتحدة عام 2010م وفي فرنسا عام 2011م وكانت تعرض مزيد من الارشادات. وفي عام 2013م شكلت لجنة ISO بهدف تطوير مواصفة عالمية جديدة, ISO 20400 , والتي قد نشرت في عام 2017م.

### من كتب المواصفة؟

كتبت المواصفة بواسطة لجنة مكونة من خبراء عالميين من 37 دولة مشاركة, 15 دول مراقبة و 10 منظمات عالمية.



### المصطلحات

العديد منكم سوف يكون على دراية ببعض المصطلحات أدناه، وربما يمكن أن يأتي ببعض المصطلحات من عنده. هذه المصطلحات غير متسقة او متوافقة وفيها تكرار يعوق التقدم.



من هنا وافقت اللجنة على استخدام مصطلح "المشتريات المستدامة"؛ "المستدامة" لأنها تشمل جميع عناصر الاستدامة الثلاثة، وليس فقط "الخضراء" و "المشتريات" لأنها تغطي جميع جوانب تحقيق الأهداف من خلال سلسلة التوريد، وليس مجرد "المشتريات" التي يمكن أن ينظر إليها على أنها عملية المعاملات في بعض اللغات .

#### اللجنة عرفت المشتريات المستدامة :

"المشتريات التي لها أكثر من أثر إيجابي للبيئية والمجتمع والاقتصاد وممكنة ان تكون طوال دورة الحياة"

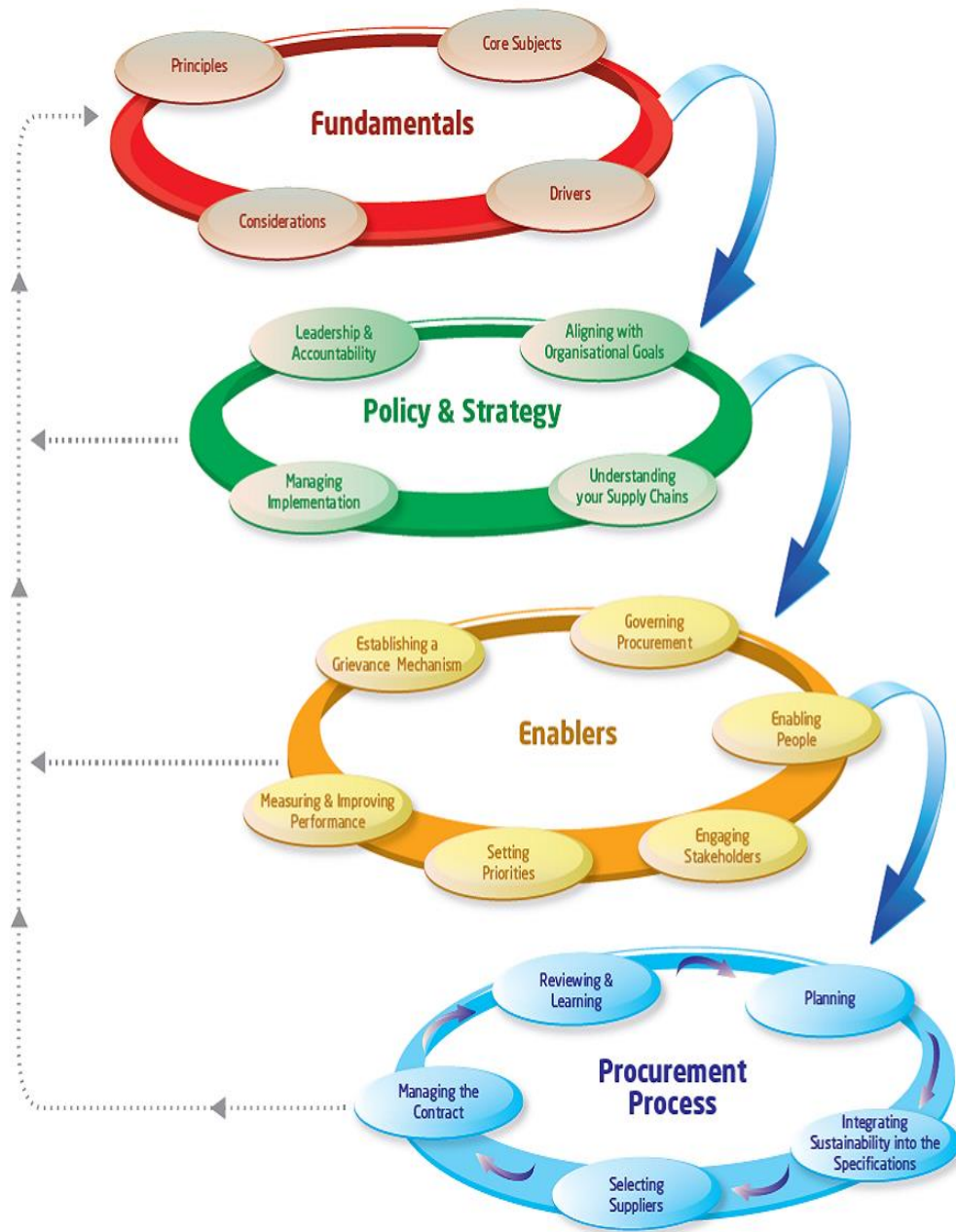
#### لمن هذه المواصفة؟

المواصفة لأي شخص يساهم في قرارات الشراء أو يعمل مع الموردين. ويمكن أن يكون هذا العدد كبيرا جدا من الناس في بعض المنظمات، الذين قد يكونون في إدارات مختلفة، بلدان مختلفة ومناطق زمنية مختلفة. والمواصفة أداة مفيدة للقارئ لأقسام محددة في المواصفة قد تنطبق على مجموعات من الناس في المنظمة.



### كيف تعمل؟

المواصفة مقسمة في اربعة اقسام وهي الأساسيات والانظمة والاستراتيجيات وممكنات المشتريات المستدامة والاستدامة في عملية الشراء كما هو موضح ادناه



## فهم الأساسيات



هناك بعض القضايا الأساسية التي يجب أن نفهمها قبل أن نبدأ. وعلى سبيل المثال، فإن المبادئ الأساسية للشراء المستدام:

- المسائلة
- الشفافية
- التصرف الأخلاقي
- فرصة كاملة وعادلة
- احترام مصالح أصحاب المصلحة
- احترام سيادة القانون والمعايير الدولية للسلوك
- احترام حقوق الإنسان
- حلول مبتكرة
- التركيز على الحاجة
- الدمج
- نهج دورة الحياة
- تحسن مستمر

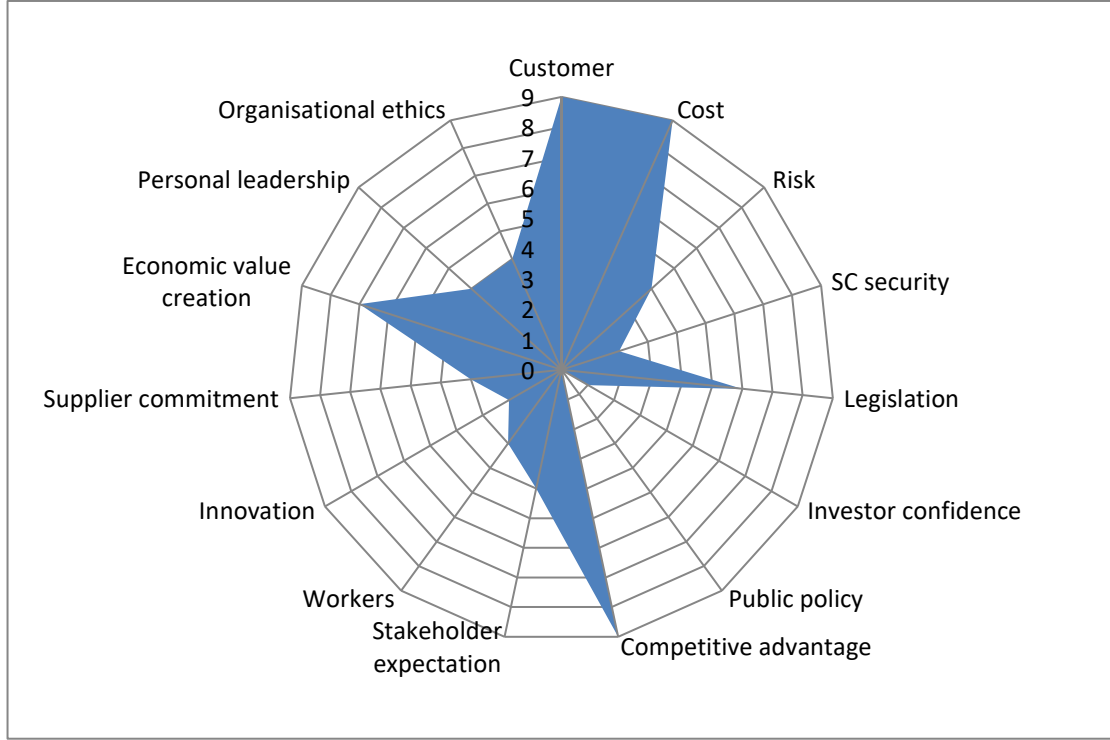
تستخدم المواصفة المواضيع الأساسية للاستدامة، مأخوذة من المواصفة القياسية للمسؤولية المجتمعية ISO 26000 :

- الحوكمة التنظيمية
- حقوق الإنسان
- ممارسات العمل
- البيئة
- ممارسات التشغيل العادل
- قضايا المستهلك
- المشاركة المجتمعية والتنمية

ستكون لدى المنظمات سياسات واستراتيجيات خاصة بها في مجال الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ، بعضها يستند إلى المواصفة القياسية ISO 26000 وبعضها ليس كذلك، وتتعلق هذه المواصفة (الشراء المستدام) بتنفيذ هذه الاستراتيجية، مهما كانت معرفه، من خلال سلسلة توريد تستخدم في عمليات الشراء والخبراء.

## ممكنات الشراء المستدامة

قبل البدء في سياسة الشراء المستدامة من المهم أن تعرف لماذا تفعل ذلك. توفر المواصفة إرشادات حول الممكنات. عن طريق مساعدة الخبراء، يمكن استخدامهم لتمكين جلسات استشارية مع كبار المسؤولين التنفيذيين في المنظمة لتحديد الممكنات لتطبيق المواصفة كما هو موضح أدناه، وهي المخاطر، التكلفة، الاخلاقيات التنظيمية، القيادة الشخصية، القيمة الاقتصادية، الالتزام الموردين، الابداع، العاملين، توقعات أصحاب المصلحة، القوانين العامة، الميزة التنافسية، ثقة المستثمر، الخدمات اللوجستية، الامن.



## التقصي اللازم وتجنب التواطؤ

التقصي اللازم أداة هامة في تنفيذ استراتيجية الشراء المستدام، وهو مفهوم التواطؤ؛ من هنا يكون المشتري متواطئاً في الممارسات السيئة في جميع أنحاء سلاسل التوريد الممتدة. قول "لم أكن أعرف" ليست عذر كاف. هذه المبادئ منصوص عليها في بعض القانون؛ على سبيل المثال، قانون الرق الحديث في المملكة المتحدة وقانون الرشوة وقانون دود فرانك في الولايات المتحدة الأمريكية. تقدم هذه المواصفة النصائح بشأن كيفية إدماج هذه القضايا في سياسة المنشأة.

## تحديد الأولويات

المواصفة لا تتوقع حل يناسب الجميع وتصح باستخدام الدوافع المحددة اعلاه لتحديد الاولويات. هذه المواصفة تدرس مدى أهمية تأثير الاستدامة جنباً إلى جنب مع تأثير التطبيق.

## دمج الاستدامة في سياسة واستراتيجية المنظمة في مجال المشتريات



يهتم هذا القسم في وضع سياسة واستراتيجية لتحقيق طموحات المنظمة في سياق المشتريات. يقدم هذا القسم فكرة "الخيط الذهبي" بين السياسة التنظيمية واستراتيجية المشتريات. وايضاً يغطي هذا القسم التزام المشتريات المستدامة، وتوضيح المساءلة، ودمج الشراء مع الأهداف التنظيمية، وفهم سلاسل التوريد وإدارة التنفيذ.

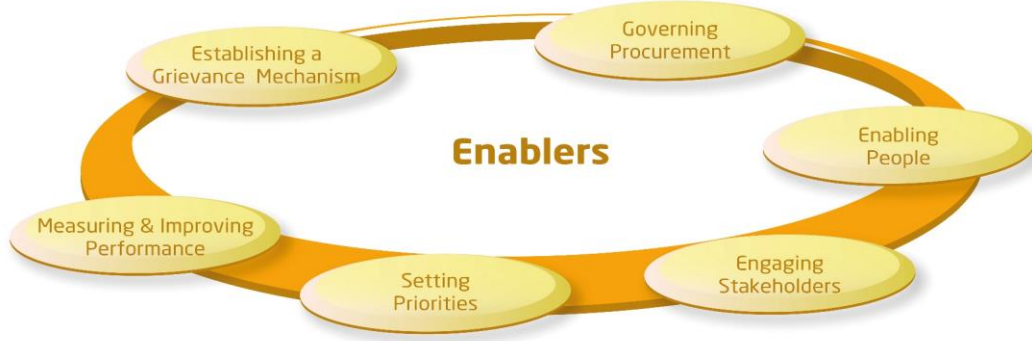
تفترض هذه المواصفة أن لدى المنظمة خبره جيدة في مجال المشتريات. ومن المهم أن تكون هناك عمليات جيدة في المقام الأول لإدارة الفئات والمناقصات وإدارة العقود ومراقبة المواد والشراء والدفع وإدارة علاقات الموردين وما إلى ذلك.

### نصيحة

ينبغي على الاستدامة ان لا تكلف اكثر من المشتريات السيئة. باستخدام تقنيات الشراء الصحيحة لضمان التنافسية والاشراك في سلسلة إمداد سوف تحقيق اهداف الاستدامة لكي تُعرف بطريفة قيمة مقابل مال.



## تنظيم دور المشتريات نحو الاستدامة



يهتم هذا القسم بالشروط التنظيمية التي تحتاج إلى وضعها "لتمكن" من تحقيق الشراء المستدام:

### حوكمة المشتريات

تشجع المواصفة المستخدم على دمج الاستدامة في الترتيبات الحالية لإدارة المشتريات بدلا من وضع ترتيبات جديدة. وهذا يعني الموافقة على خطط الفئة، استراتيجية المصادر، التأهيل المسبق، المناقصة، الجوائز ومؤشرات الأداء الرئيسية. للموردين. وهذه كله يحتاج إلى إدراج أولويات الاستدامة الملائمة. الأشخاص الذين يتخذون القرارات يحتاجون إلى أن يكونوا على علم تام بالتدريب أو الاستشارة المهنية للقيام بذلك.

#### نصيحة

تأكد من أن عملية الموافقة مثل مراجعة التحكم بالإنجاز المشاريع وإجراءات إبرام العقود تتضمن متطلبات لمعالجة مخاطر وفرص الاستدامة المناسبة.

### تمكين الناس

يتعلق هذا الأمر بالتأكد من أن الأشخاص يتمتعون بالكفاءة الكافية والدعم الجيد. هذا يتضمن التدريب، والثقافة التنظيمية والاستشارة المهنية. وتقدم المواصفة التوجيهات بشأن إدراج متطلبات المشتريات المستدامة في وصف الوظيفي والأهداف الشخصية وخطط التنمية وعمليات التوظيف.

#### نصيحة

لا تتوقع أن يكون جميع الخبراء في مجال المشتريات خبراء في الاستدامة. تأكد من حصولهم على الاستشارة المهنية عندما يحتاجون إليها

## تحديد وإشراك اصحاب المصلحة

تقترح المواصفة إلى بعض المجموعات أو المنظمات التي يمكن إشراكها والغرض من ذلك. أهم الجهات المعنية للمشاركة في استراتيجية الشراء المستدام هم الموردين. سلاسل الامتداد لا يرغبون في المفاجئات وهذا سوف يبني لديهم مخاطر المال مقابل الأسعار اذا طلبوا بقيام بعمل لم يقوموا به من قبل. لذلك تشجيع المستخدمين على توقيع سلاسل التوريد الخاصة بهم على مواصفات جديدة للاستدامة في وقت مبكر وتكون واضحة ومنسقة. وهذا من شأنه أن يشجع سلاسل التوريد على التنافس حول المتطلبات الجديدة، مع إبقاء الأسعار منخفضة.

لا يمكن افتراض أن الموردين مؤهلون بتقديم معايير جديدة للاستدامة. وإذا اضطرت المنظمة في اختيار الموردين بناء على الذين لديهم أفضل وثائق الاعتماد على الاستدامة، هذا قد يؤدي إلى تقييد سوق الإمدادات وخطر ارتفاع الأسعار. ومن أجل الحفاظ على المنافسة والحفاظ على الأسعار، سيكون من الضروري في كثير من الأحيان تشجيع الموردين على فعل كل ما يمكنهم فعله لبناء قدراتهم.

### نصيحة

إذا كنت تفرض ان سلسلة التوريد الخاصة بك تفهم متطلبات الاستدامة تماما، ولديهم الكفاءة لتقديمها على الفور، سوف تحصل على الأرجح مفاجأة سيئة ومكلفة. يجب أن تأخذ الموردين معك.

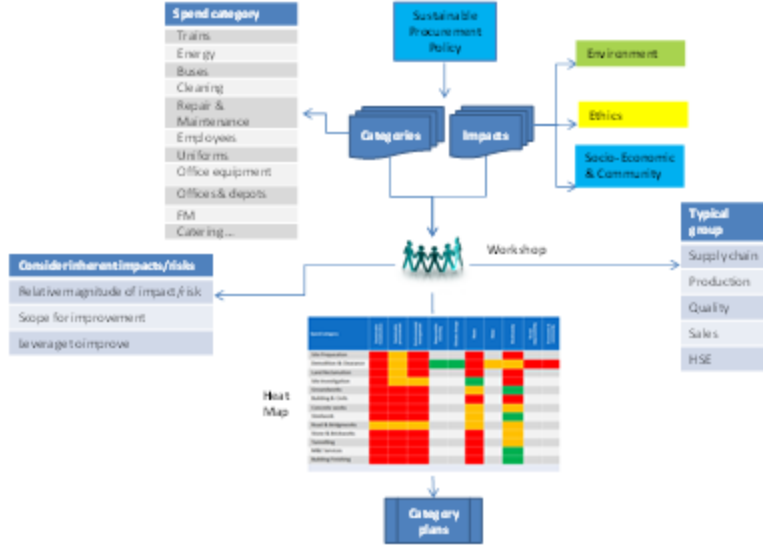
## تحديد أولويات المشتريات المستدامة

بعد تحديد الأولويات استنادا إلى نموذج الممكّنات الموصى به في قسم الأساسيات، من الضروري وضع أولويات على مستوى أكثر دقة لسلسلة التوريد. وتستند التوجيهات إلى افتراضين بسيطين:

- لن تؤثر جميع فئات التوريد على أهداف استدامة المنظمة بنفس الطريقة
- لن يكون لدى جميع الموردين من ضمن فئة محددة نفس المخاطر والفرص

ستأخذك هذه المواصفة خطوة بخطوة من عملية إعداد الخرائط ذات الأولوية التي تستند إليها استراتيجية الشراء المستدامة. نوصي بالبدء على مستوى فئة محددة ثم الانتقال إلى مستوى المورد إذا لزم الأمر. هذه الممارسة بالغة الأهمية لتضمن لك أن تطلب من مورديك فقط القيام بشيء ذي صلة بفتنهم، وأن يكون داعما لأهداف الاستدامة (تذكر "الخييط الذهبي"). وبهذه الطريقة سوف تتجنب إضاعة وقت الموردين وأموالك على الأمور التي ليس لها صلة ولا تحدث فرقا في جدول أعمال الاستدامة الخاصة بك.

# Setting priorities



## قياس وتحسين الأداء

من الملاحظ انه من ومن الصعب قياس أداء الاستدامة، ولذلك فإن معظم المنظمات لا تفعل ذلك، وتعتمد الإدارة الجيدة على أهداف قوية وواضحة، يتم إبلاغها جيدا من خلال سلسلة توريد فعالة ومختصة. وبعبارة أخرى، قم بجميع الأشياء الأخرى في هذا الدليل قبل التفكير في القياس.

وتحدد المواصفة أربعة أنواع مختلفة من المؤشرات لأغراض مختلفة:

- **مؤشر العمليات** جيدة للمراحل المبكرة من التطوير لفهم عدد العقود المتوافقة، وعدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، وعدد الموردين المنخرطين وغيرهم.
- **مؤشر المخرجات** مفيدة لرصد أداء الموردين، وانبعاثات الكربون، وحجم النفايات، وعدد الموظفين المحليين، والإنفاق المحلي الخ.
- **مؤشر النتائج** تساعد على فهم مساهمة سلسلة الإمداد في الأهداف التنظيمية العامة، مثل البصمة الكربونية، وتنوع القوى العاملة، الخ.
- **مؤشر التأثير** تساعد على فهم التأثير الأوسع على البيئة أو المجتمع، أو "العوامل الخارجية". ومن أمثلة ذلك التأثير على أرقام البطالة المحلية، وفقر الوقود، ونوعية الهواء وما إلى ذلك.

## نصيحة

من المهم فهم الفرق بين "التوريد المستدام" و "المورد المستدام". وتركز المواصفة على الأول باعتباره أولوية. ما يفعله المورد لدعم أهداف الاستدامة الخاصة بك، بدلا من ممارسات الاستدامة العامة.

## إنشاء آلية للشكاوى

تحتاج المنظمات إلى آلية لتمكين أي شخص في سلسلة التوريد من رفع شكوى، وأنه سيتم التحقيق بشكل سليم ومستقل. ومن الجيد ان تفهم هل سياسة منظمتك فعالة.

## دمج الاستدامة في عملية الشراء



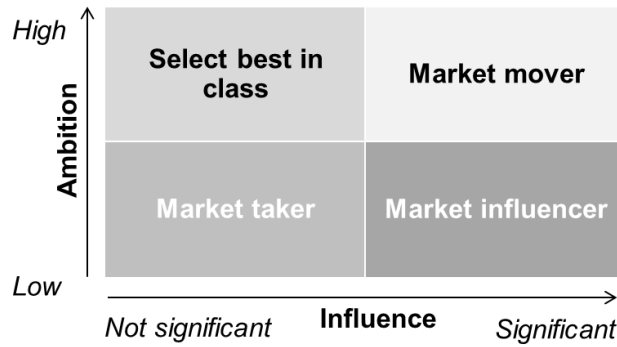
القسم الأخير من المواصفة يصف كيفية إدراج أولوياتك في عملية الشراء. فهو يأخذك خطوة خطوة من خلال عملية شراء نموذجية كما هو موضح ويقدم إرشادات بشأن دمج الاستدامة.

### التخطيط

من المهم دمج أولويات الاستدامة في العملية في أقرب وقت ممكن. هذا يمكن من النظر في متطلبات استدامة واقعية ومقدور عليها إلى جانب تلك التي تعالج تقليدياً ؛ بما في ذلك المواصفات، وتحليل الخيارات، وتخطيط الطلب، وتحليل المخاطر والفرص، وتحليل السوق، والمشاركة في السوق في وقت مبكر.

مخاطر وفرص الاستدامة يتم النظر فيها على آثار الاستدامة ذات الأولوية بالنسبة لهذه الفئة. ويتعين النظر أيضاً في تكاليف دورة الحياة السلع والتخلص منها في نهاية عمرها النافع.

عند تحليل السوق، من المهم النظر في موقف المشتري. المطالبة بمتطلبات الاستدامة عندما يكون لدى المنظمة تأثير بسيط على السوق يمكن أن يؤدي إلى زياده كبيرة في الأسعار. ويوضح الرسم البياني أدناه، المأخوذ من المواصفة، ما يلي:



## إدراج متطلبات الاستدامة في المعايير

من المهم ضمان أن تكون متطلبات الاستدامة المحددة في هذه المرحلة واقعية وموضوعية ويمكن التحقق منها. إذا كان من الضروري بذل الجهد في التقصي اللازم لسلسلة التوريد، على سبيل المثال، التصدي لمخاطر حقوق الإنسان، ينبغي أن ينص بوضوح على ما ينبغي القيام به، ومن يفعل ذلك، ومن الذي يدفع ثمنه.

نوع المتطلبات يمكن أن يشكل نتائج برنامج المصادر. وتحدد المواصفة ثلاثة أنواع:

- المتطلبات المادية أو الوصفية: تحديد خاصية السلع أو الخدمات. على سبيل المثال، المحتوى المعاد تدويره أو المتجددة،
- متطلبات الأداء: تحديد معايير الأداء التي يجب أن تلبىها السلع أو الخدمات. على سبيل المثال، معايير الرعاية وعدد المرضى لخدمة الرعاية الاجتماعية، ووقت التسليم، والنفايات، والحد من انبعاثات الكربون.
- لمتطلبات الوظيفية: تحديد الوظيفة المقترحة التي يتعين الوفاء بها من قبل السلع أو الخدمات المطلوبة. على سبيل المثال، قوة ومتانة المنتج أو كفاءة الطاقة / الوقود.

من السهل التحقق من المواصفات المادية والوظيفية ولكن يمكن أن تخنق الابتكار. ومن الصعب التحقق من متطلبات الأداء، ولكنها توفر مزيداً من الفرص للموردين للابتكار والتنافس. وينبغي ذكر الحد الأدنى من المتطلبات، على سبيل المثال، فيما يتعلق بحقوق الإنسان والأخلاقيات.

استخدام الملصقات على السلع أو الخدمات المستدامة يتم تغطيتها بشرح شامل حول أنواع الملصقات وما تعنيه. بعض التصنيفات ليست كل ما يبدو. ويتم تشجيع المشتريين على البحث بعناية.

## اختيار الموردين

اختيار الموردين عادة ما ينطوي على التأهيل المسبق وعملية المناقصة. وينبغي أن تكون هذه الشروط مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمتطلبات الاستدامة في المعايير الفنية. أي إغراء لجمع المعلومات أو إضافة متطلبات في هذه المرحلة يجب أن يقاوم. إذا لم تكن في المعايير الفنية، لا تسأل عنه.

يهدف التأهيل المسبق إلى تقييم قدرة الموردين على تلبية المتطلبات، بما في ذلك الاستدامة. إن عملية المناقصة والمفاوضات المرتبطة تركز على ما يقدمه الموردون من الالتزام به ويمكن تقييمه وفقاً للمعايير الفنية.

توفر المواصفة إرشادات شاملة بشأن هذه العملية وأمثلة عن الأسئلة ومعايير التقييم التي يمكن استخدامها في كل مرحلة. ويمكن أن يكون استخدام بطاقات الأداء المتوازنة مفيداً، وينبغي إتاحة الفرص لتحقيق أقصى قدر ممكن. على سبيل المثال، كفاءة الطاقة للمنتج أو نظام الاسترجاع للمنتج في نهاية العمر. يمكن اعتباره كجزء من تكلفة تحليل دورة الحياة.

## إدارة العقود

توفر المواصفة إرشادات شاملة حول إدارة العقود بما في ذلك؛ إدارة العلاقة مع المورد، وتنفيذ العقد، باستخدام خطة إدارة العقد، وإدارة الأداء، والمبادرات المشتركة بين العملاء والموردين، وإدارة تعثر الموردين وإدارة نهاية العقد أو نهاية العمر الافتراضي للبضائع. وفي جميع الحالات، من المهم التركيز على الأداء وفقا لشروط المعايير الفنية والعقود المحددة في المراحل الأولى وعدم إدخال مفاهيم أو متطلبات جديدة يمكن أن تضيف تكاليف. وإذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات خلال فترة العقد، ينبغي معالجتها من خلال عملية إدارية رسمية.

إدارة الأداء ليست شارع باتجاه واحد. تشجع هذه المواصفة على اتباع طريقة مفتوحة وشفافة لإدارة الأداء تُمكن الموردين من تغذية أداء عملائهم لتسهيل التحسين من خلال حوار مفتوح وبناء.

## الخلاصة

المشتريات المستدامة هي مشتريات جيدة. حتى لو اتبعت نسبه صغيرة من المنظمات ذات الإنفاق الكبير على المشتريات هذه التوجهات المتوفرة في المواصفة فإن تأثيرها من خلال سلسلة الإمداد سيكون كبير وسيحدث فرقا في العالم الذي نعيش فيه.