



التأمين أهداف التنمية المستدامة

نشرة الاتحاد المصري للتأمين



مقدمة

ظهر الاهتمام بالنمو الاقتصادي منذ القرن الثامن عشر ثم أعقب ذلك اهتمام بما عرف بالتنمية الاقتصادية Economic Development منذ نهاية الحرب العالمية الثانية وظهور بما عرف بأسم العالم الثالث، وبالرغم من التباين في المداخل ووجهات النظر حول التنمية الاقتصادية فيمكن القول ان كافة الجهود تركزت حول القطاع الصناعي وما يتضمن ذلك من استخدام للموارد الطبيعية (القابلة وغير القابلة للنفاذ) واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

وتجاوز التنمية الاقتصادية مفهوم النمو الاقتصادي Economic Growth الذي يعني تحقيق نمو مطرد لمتوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الحقيقي بشكل مستمر وليس عارض، حيث تمتد إلي أحداث تغيرات هيكلية في القطاعات الاقتصادية وإعادة توزيع الدخل والاهتمام بجودة السلع والخدمات، يضاف لذلك ما عرف بالتنمية البشرية.

وقد ركزت كل هذه الجهود على تحقيق نمو في متوسط دخل الفرد من الناتج القومي الحقيقي ومؤشرات التنمية الاقتصادية الأخرى دون الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما: -

■ الآثار الجانبية السلبية لنموذج (أو نماذج) التنمية الاقتصادية التقليدية مثل نفاد مخزون الموارد القابلة للنفاذ (مصادر الطاقة)، التلوث البيئي، تجريف الأرض، تدمير الغطاء النباتي والمصايد، تدهور نوعية المياه، التغيرات المناخية (مثل الاحتباس الحراري على سبيل المثال لا الحصر) i.

■ استمرار القدرات الإنتاجية للأجيال القادمة ركزت هذه النماذج على القدرات الإنتاجية من أجل أحداث نمو سريع وإشباع الحاجات الاقتصادية للأجيال الحالية دون الأخذ في الاعتبار حاجات الأجيال القادمة.

ومن هنا نشأت فكرة التنمية المستدامة Sustainable Development والتي يعتبرها البعض تصحيح للنموذج التقليدي للتنمية الاقتصادية يأخذ في الاعتبار العلاقة المتبادلة بين الإنسان ومحيطه الطبيعي وبين المجتمع وتنميته.

وبالتالي يمكن تعريف التنمية المستدامة وفقاً للأمم المتحدة وكذلك للجنة The Brundtland بأنها "التنمية التي تشبع حاجات الأجيال الحالية دون التضحية بالأجيال المقبلة على مواجهة حاجاتها".

وتستهدف هذه النشرة في البحث في دور التأمين في تحقيق التنمية المستدامة والتي يمكن التعريف بأهم عناصرها، على النحو الوارد بالشكل التوضيحي رقم (1) والجدول رقم (1).



شكل رقم (1) عناصر التنمية المستدامة

جدول رقم (1): الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة ii

آليات تحقيق	البعد التنموي
- خفض معدل استهلاك الفرد من الموارد الطبيعية. - أيقاف عمليات تبديد واستنفاد الموارد الاقتصادية - تحمل الدول المتقدمة للمسؤولية عن تكاليف التلوث البيئي - العدالة في توزيع الموارد والحد من تفاوت الدخل بين الدول النامية والدول المتقدمة	الاقتصادي
- خفض معدل النمو السكاني - خفض الآثار البيئية السلبية للتحضر - الاستخدام الأمثل للعنصر البشري - الاهتمام بالصحة والتعليم - تفعيل دور المرأة - الأسلوب الديمقراطي في الحكم	البشري
- منع تجريف الأرض والحد من تدمير الغطاء النباتي والمصايد - حماية الموارد الطبيعية - ترشيد استهلاك المياه ومنع تلوثها - حماية المناخ والنظم الجغرافية والبيولوجية والفيزيائية	البيئي
- استعمال التكنولوجيا النظيفة - تقليل معدلات انبعاث الغازات - الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة - تطبيق قاعدة 4 R (التقليل / إعادة الاستخدام / التدوير / الاسترجاع)*	التكنولوجي

الوظائف التنموية للتأمين

1. الوظيفة التعويضية (الإحلالية): إحلال الأصول التي تتلفها أو تهلكها الاخطار وتعويض الخسائر الناجمة عنها .

2. الوظيفة الادخارية: يساهم التأمين في تمويل التنمية الاقتصادية من خلال أدخار الأفراد والمؤسسات في وثائق تأمين الحياة ذات الشق الادخاري مثل وثائق التقاعد.

3. الوظيفة الاستثمارية: حيث أنه ثمة فجوة زمنية بين تحصيل الأقساط وسداد التعويضات (قد تطول أو تقصر) تسمح لشركات التأمين القيام بعملية استثمار ، بالإضافة الى النشاط الاكتتابي مما يمكن القول معه ان التأمين هو عمل ذو طبيعة مزدوجة Double business.

وفي ضوء هذه الوظائف يمكن الحديث عن كيفية دعم قطاع العاملين للتنمية المستدامة بالتفصيل اللاحق.

اهداف التنمية المستدامة التي يدعمها التأمين

يمكن تصنيف دور التأمين في تحقيق التنمية المستدامة إلى دور مباشر ودور غير مباشرⁱⁱⁱ وفقاً لما هو موضح بالجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) مستوى مساهمة التأمين في جميع أهداف التنمية المستدامة	مباشر	غير مباشر
 1 القضاء على الفقر	X	
 2 تحقيق الأمن الغذائي وتحسين جودة التغذية وتعزيز الاستدامة الزراعية	X	
 3 ضمان الحياة الصحية وتحقيق الرفاه لجميع الفئات العمرية	X	
 4 ضمان شمول وجودة التعليم ودعم فرص التعليم مدى الحياة للجميع		X
 5 تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في جميع مراحلها العمرية	X	
 6 ضمان توافر المياه والإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي		
 7 ضمان وصول طاقة نظيفة ومستدامة بأسعار معقولة وبشكل كافٍ للجميع		
 8 تعزيز النمو الاقتصادي الشامل والمستدام وتوفير فرص عمل ملائمة للجميع	X	
 9 بناء بنية تحتية أكثر قدرة على الصمود وتعزيز النمو الصناعي الشامل والمستدام	X	
 10 الحد من أوجه عدم المساواة داخل الدولة الواحدة وبين الدول	X	
 11 تخطيط المدن والمجتمعات البشرية بحيث تكون أكثر أماناً وصموداً واستدامة	X	
 12 ضمان وجود نماذج إنتاج واستهلاك أكثر استدامة		
 13 اتخاذ القرارات السريعة نحو التصدي للتغيرات المناخية وتأثيراتها	X	
 14 استخدام المحيطات والبحار والموارد المائية والحفاظ عليها بشكل أكثر استدامة		
 15 حماية ودعم الاستخدام المستدام للغابات والمناطق المحمية والنظم الحيوية ومكافحة التصحر والحفاظ على التنوع البيولوجي		
 16 تعزيز مجتمعات تتمتع ببيئة عادلة ومسالمة على مستوى كافة مؤسساتها		
 17 دعم سبل تحقيق الشراكة العالمية من أجل الوصول للتنمية المستدامة	X	

(1) أهداف التنمية المستدامة التي يدعمها التأمين بشكل مباشر



الهدف الأول: القضاء على الفقر

مما لا شك فيه ان صناعة التأمين تلعب دوراً هاماً في القضاء على الفقر من خلال حماية الأفراد والأسر من الوقوع في الفقر مره أخرى عند حدوث الخسائر التي تسببها الأخطار المؤمنه منها. وبالتالي يحمى التأمين جهود التنمية الاقتصادية الاخرى حتى لا ترتد إلى الوراء. وهنا يأتي دور الشمول التأميني – باعتباره جزءاً لا يتجزأ من الشمول المالي - وما له من ادوات أهمها التأمين متناهي الصغر للوصول الى الطبقات محدودة الدخل. ويوضح شكل رقم (2) ادوات صناعة التأمين في القضاء على الفقر.



شكل رقم (2) ادوات صناعة التأمين في القضاء على الفقر

إطار 2: تعريف التأمين متناهي الصغر في إطار التنمية المستدامة

- التأمين متناهي الصغر هو تأمين وتطبيق عليه مبادئ الأخطار المجمعة.
 - يناسب التأمين متناهي الصغر الأفراد ذوي الدخل المنخفض.
 - يستهدف التأمين متناهي الصغر الأفراد في القطاع غير الرسمي.
 - التأمين متناهي الصغر هو نوع مستقل من المخاطر (الحياة، الرعاية الصحية، المحاصيل، الماشية، الأصول... إلخ)
- المصدر: شبكة التأمين متناهي الصغر
Microinsurance Network

إطار 1: تعريف الشمول المالي في إطار التنمية المستدامة

"تعزيز وصول واستخدام كافة فئات المجتمع وبما يشمل الفئات المهمشة والميسورة للخدمات والمنتجات المالية التي تتناسب مع احتياجاتهم بحيث تقدم لهم بشكل عادل وشفاف وبتكاليف معقولة"

المصدر: تعريف منظمة التحالف من أجل الشمول المالي،
Alliance for Financial Inclusion
أهمية الشمول المالي وسياسات تحقيقه

الهدف الثاني: القضاء التام على الجوع

- في إطار القضاء على الجوع يلعب التأمين دوراً محورياً يمكن تلخيصه في الآتي :-
- توفير الحماية للمحاصيل الزراعية والماشية والدواجن والمزارع السمكية والمناحل من خلال المساهمة في احلال ما تلف منها ، وارجاع المزارعين ومربي الماشية والدواجن ومستزعى الاسماك الى الحالة المالية التي كانوا عليها قبل تحقق الكوارث طبيعية او الأخطار ، ومن ثم تحقق قدره على إعادة الانتاج مره أخرى .
 - وجود حماية تأمين على عناصر الحياه الريفيه يعنى انه المزارعين يكتسبوا قدرة الاقتراض وتوفير السيوله النقديه اللازمه للاستثمار ومن ثم يطلق التأمين مزيد من السيوله لاستثمارها في القضاء على الجوع حيث ان البديل هو ان يقوم المزارعين والفلاحين بتجنب جزء من أرباحهم - إن تبقى شئ بعد استهلاكهم - لمواجهة الأخطار والكوارث .

الهدف الثالث: الصحة الجيدة والرفاهية

ان تحقق هذا الهدف يستلزم رفع مستوى الرعاية الصحية ومكافحة الامراض وتحسين صحة الامهات ، وما لا شك فيه ان التأمين يلعب دوراً هاماً ، لتحقيق هذا الهدف وبشكل مباشر وهذا من خلال توفير التأمين الطبي - حتى ولو الاساسي - من خلال تغطيات التأمين التقليدي والتأمين متناهي الصغر لا سيما التغطيات الخاصة بالعلاج بالمشافي In Patient وعلاج الامراض الحرجة.

الهدف الخامس: المساواه بين الجنسين

- يمكن للتأمين لعب دور هام في المساواه بين الجنسين هذا من خلال ما يلي:-
- يقدم التأمين الحماية للمرأة في حالة حدوث اى امراض ذات علاقة بالجنس او النوع، كما انه يقدم الحماية الماليه في حالات الحمل والولادة من خلال وثائق التأمين الطبي.
 - يقدم التأمين حماية اقتصادية عند انقطاع دخل المرأة بسبب فقد عائل الأسرة، في المجتمعات التي تعتمد المرأة فيها على العائل الذكر مما يساعدها على الاستمرار في سداد تكاليف الحياة (سكن، تعليم اولاد الخ) فضلا عن استمرارية العمل العائلي في كثير من الاحيان.

الهدف الثامن: العمل اللائق ودعم الاقتصاد

- هذا الهدف يستلزم تنشيط فرص العمل وتحسين شروطه ودعم نمو الناتج الاجمالي:-
- ويلعب التأمين في هذا الصدد دوره التقليدي في حماية الاصول وزيادة فرص الاقتراض والتمويل بسبب هذه الحماية.
 - كذلك يشجع المشروعات متناهيه الصغر واستثمارات محدودى الدخل على الاستمرار بسبب الحماية التأمين التي يوفرها لهم التأمين متناهي الصغر .
 - كما ان الحماية الاقتصادية التي يوفرها التأمين في حالة وفاه عائل الاسره تدعم تفادى او تقليل عمل الاطفال والدفع بالقصر إلى سوق العمل.

الهدف الثالث عشر: العمل المناخي

تعد المخاطر الناجمة عن تغير المناخ وانبعثات الغازات والاحتباس الحرارى والاحترار العالمى من المخاطر التي تهدد والنظم الجغرافية والبيولوجية والفيزيائية في الاجل الطويل. ولا يعدم التأمين دوراً في تحقيق هذا الهدف ، بالرغم إنه التغيرات المناخيه طويله الاجل غير مغطاه تأمينياً فإن التأمين يلعب دور هاماً في العمل المناخي من خلال ما يلي :-

- 1- تغطية الكوارث الطبيعية وهو امر يعالج العيوب المناخيه بشكل عملي وفعال.
- 2- التأمين المعيارى أو المرتبط بالمؤشرات Parametric Insurance: وهو تأمين يعتمد علي انحرافات مؤشرات الطقس مثل تأمين المزارعالخ، ومثال ذلك التأمين المعيارى للمزارع السمكية وهو علي عكس التأمين التقليدي الذي يدفع بعد تقديم مزارعي الأسماك للمطالبة عن طريق تحديد الخسائر التي تكبدوها من الأمطار الغزيرة والفيضانات (ويقع عليهم عبء الأثبات مما يجعل عملية تسوية المطالبات معقدة جدا لهذا النوع من التأمين)، فإن مدفوعات التأمين المعيارى تستند إلى وقوع حدث معين بكيفية معينة ، فعلي سبيل المثال طورت شركة Swiss Re مع Taiwan Fire & Marine Insurance تأميناً يغطي الهلاك والتلف عندما تتجاوز كمية الأمطار كثافة معينة (هطول الأمطار أكثر من 480 ملم لمدة يومين متتاليين) ، وهذا يعني أن مزارعي الأسماك يمكنهم تلقي مدفوعاتهم بشكل أسرع ، مما يقلل الوقت المطلوب في معالجة المطالبات وتسويتها.

(2) اهداف التنمية المستدامة التي يدعمها التأمين بشكل غير مباشر



الهدف الرابع : التعليم الجيد

يساعد التأمين على توفير التعليم الجيد ولكن بشكل غير مباشر من خلال خطط التعليم وأنواع التأمين الأخرى التي تكفل تدفق الدخل للأسره ومن ثم المساعدة في التعليم خاصة ما يقابل فيها احتياجات محدودى الدخل والفقراء.

الهدف التاسع: الصناعة والابتكار والهياكل الاساسيه

يساعد التأمين في حماية الاستثمار من خلال حماية الاصول وكذلك تسهيل الحصول على تسهيلات مصرفيه وائتمانيه.

الهدف العاشر: الحد من عدم المساواه

يقوم التأمين بدور تكميلي لبرامج الحماية الاجتماعية الحكومية.. وذلك بمساندة الحكومات فى محاولتها الحد من التفاوت الاجتماعية من خلال توفير الحماية الاجتماعية للفقراء والمعدمين من خلال التأمين متناهي الصغر. ومن ثم؛ يمكن أن يساعد التأمين في التخفيف من وطأة اختلافات التنمية بين مجموعة من الدول كما هو الحال في خطط التأمين متعددة الجنسيات والتي تهتم بالتعويض عن الأضرار الناتجة عن الكوارث الطبيعية.

الهدف الحادي عشر: مدن ومجتمعات محلية

يجعل التأمين المجتمعات البشرية أكثر قدرة على الصمود، حيث تساعد التغطيات التأمينية للممتلكات في الاحتفاظ باستثمارات الأفراد والشركات والحكومات المحلية والوطنية.

الهدف السابع عشر: عقد الشراكات لتحقيق الأهداف

يعد وضع التأمين ضمن البرنامج العالمي للتنمية شيئاً على جانب كبير من الأهمية.. وذلك من خلال دمج التأمين في شراكة مع أصحاب المصلحة وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن المساهمة بها في الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

دور الهيئة العامة للرقابة المالية في مجال الاستدامة

ترجمة هيئة الرقابة المالية استراتيجية الدولة في مجال الاستدامة ورؤية الدولة المصرية ٢٠٣٠ الي مجموعة إسهامات أهمها مايلي:

١- تركيز استراتيجية الهيئة على كيفية تحويل النمو الاقتصادي وزيادة الاستثمارات إلى تنمية مستدامة تساعد في حماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الدخل وخفض معدلات الفقر والمساواة بين الجنسين. لذلك تركز الهيئة من خلال هذه الاستراتيجية على توطيد تطبيقات الاستدامة داخل قطاع التأمين بشكل مكثف، وتوعية الشركات والجهات العاملة بالقطاع بأهميتها وأثرها الإيجابي على النمو الاقتصادي.

٢- أصبحت الهيئة العامة للرقابة المالية عضواً بمنتدى التأمين المستدام في مارس 2019، وهو منتدى رفيع المستوى يضم العديد من الهيئات الرقابية في العالم وتأتي الهيئة المصرية كثاني هيئة عربية وثالث هيئة أفريقية مشاركة في المنتدى. والهدف من SIF هو تعزيز فهم مشرفي التأمين والجهات الرقابية والاستجابة لتحديات وفرص الاستدامة في أعمال التأمين، مع التركيز على الأبعاد البيئية - بما في ذلك تغير المناخ.

٣ - قامت الهيئة بإنشاء "المركز الإقليمي للتمويل المستدام" وهو أول مركز إقليمي معني بدراسات التمويل المستدام ؛ والمركز سيختص بتقديم الدعم والمشورة الفنية للتأكد من التزام الجهات الحاصلة على تمويل أخضر باستثمار هذا التمويل في الغرض المخصص له، بجانب إنشاء منصة إلكترونية لعرض الاتجاهات والتطورات في مجال التمويل المستدام والموضوعات المرتبطة به.

دور الاتحاد المصري للتأمين

إنطلاقاً من إيمان الاتحاد المصري للتأمين بأهمية دور المؤسسات المالية في دعم وتطوير البيئة المجتمعية من أجل حياة أفضل للجميع في ضوء أهداف التنمية المستدامة، فقد قام الاتحاد بعدة خطوات من أجل دعم فكرة التأمين المستدام ومنها على سبيل المثال:

- قام الاتحاد المصري للتأمين بإنشاء لجنة متخصصة للتنمية المستدامة وعلاقتها بالتأمين، وبهذا يعد الاتحاد المصري هو أول اتحاد في المنطقة يقوم بإنشاء لجنة متخصصة في التأمين المستدام. وتهدف هذه اللجنة إلى:
- يقوم الاتحاد المصري للتأمين بإعداد دليل عام للتأمين المستدام لنشر الوعي بالمبادئ العامة للتأمين المستدام.

- التعاون مع اللجان الفنية بالاتحاد المصري للتأمين لإدراج مبادئ التأمين المستدام على كافة فروع التأمين وكيفية تضمينها داخل سلسلة قيمة التأمين.
- دراسة تحديات الاستدامة مع اللجان الفنية بالاتحاد المصري للتأمين وتقديم تقارير حول الحلول المقترحة من وجهة نظر سوق التأمين المصري (كيفية إدارة المخاطر الطبيعية – تغير المناخ – الوصول لجميع شرائح المجتمع والقدرة على تحمل تكاليف التأمين).
- التعاون مع لجنة وضع خارطة طريق للتأمين المستدام بالهيئة العامة للرقابة المالية في دراسة التشريعات والقرارات التي من شأنها تفعيل مبادئ التأمين المستدام في جمهورية مصر العربية.

- تشكيل الاتحاد للجنة التأمين متناهي الصغر والمشروعات الصغيرة و المتوسطة والتي تستهدف ابتكار منتجات تأمينية مبسطة لمحدودي الدخل ودراسة نماذج التوزيع والعمليات للتأمين متناهي الصغر وأساليب الوصول للعمالة "غير الرسمية" ودمجها في استراتيجية الدولة الشمول المالي.
- قام الاتحاد بتوقيع بروتوكولان للتعاون بين الاتحاد المصري للتأمين ومؤسسة أهل مصر للتوعية بمخاطر الحروق:
- وقع الاتحاد المصري للتأمين مع مؤسسة أهل مصر للتنمية بروتوكولان تعاون بهدف التوعية ضد مخاطر الحروق، وبحث الجهود المشتركة للمساهمة في الحد من حوادث الحروق وتقليل الأضرار الناجمة عنها بمناطق تجمع الورش الحرفية عن طريق رفع الوعي الوقائي في المجتمع.
- توقيع الاتحاد المصري للتأمين بروتوكول مع اتحاد الصناعات المصري لتوجيه استراتيجية الاتحادين نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة و مستهدفات خطة الدولة المصرية في ٢٠٣٠.
- توقيع الاتحاد المصري بروتوكول تعاون مع هيئة البريد لتطوير وتوزيع منتجات التأمين متناهي الصغر والمساهمة في تحقيق الشمول المالي.
- مساهمة قطاع التأمين المصري في علاج العاملين بالقطاع وتفعيل أكبر لدور المسؤولية الاجتماعية لقطاع التأمين المصري وخلق بيئة عمل مستدامة للجميع.
- تنظيم الاتحاد المصري للتأمين ندوة (٤٠٠ حضور فعلي) لمناقشة الشمول المالي وتنمية التأمين المستدام وكانت أهم مخرجاتها مناقشة تحديات الشمول المالي وآليات التأمين المستدام في الوطن العربي والسوق المصري على وجه الخصوص.
- قام الاتحاد بعقد ورشة عمل افتراضية وذلك يوم الثلاثاء الموافق 16 مارس 2021 بحضور أكثر من مائة مشارك من سبعة دول .. تحت عنوان:

"المسؤولية الاجتماعية للشركات كوسيلة للتنمية المستدامة: من منظور صناعة التأمين"

وخلال فعاليات الورشة تم مناقشة الموضوعات التالية:

- تعريف التنمية المستدامة وأهدافها وعلاقة ذلك بمؤسسات وشركات الأعمال.
- ما هي المحفزات التي تدفع الشركات إلى المساهمة في المسؤولية المجتمعية.
- الأهداف الخاصة بالمسؤولية المجتمعية للشركات وآلية تنفيذها.

- دور شركات الأعمال في المجتمع مع إعطاء أمثلة من الشركات العاملة في صناعة التأمين بالمملكة المتحدة.
- عرض تجربة منطقة الخليج في كيفية قيام الشركات والمؤسسات المصرفية بتطبيق أهداف التنمية المستدامة في نماذج الأعمال الخاصة بها.

وقد إختتمت فعاليات ورشة العمل بإلقاء الضوء على التوصيات التالية:

- محاولة تغيير ثقافة القائمين على الشركات والمؤسسات المالية للقيام بتبنى الأعمال التي تحقق أهداف التنمية المستدامة وكذلك إعطاء التدريب اللازم للموظفين في تلك الشركات للتعرف على الآلية التي يمكن من خلالها تبني نماذج أعمال تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.
- تشجيع الشركات على إنشاء وحدة للتنمية المستدامة بكل شركة.
- إستمرار التعاون بين الاتحاد والهيئة العامة للرقابة المالية من أجل رفع الوعي لدى سوق التأمين المصرى بمفهوم التأمين المستدام وكيفية تصميم منتجات تأمينية تتناسب مع هذا المفهوم بشكل خاص ومع أهداف التنمية المستدامة بشكل عام.

ⁱ السيدة إبراهيم مصطفى وآخرون، قضايا معاصره (الإسكندرية: قسم الاقتصاد – كلية التجارة، جامعه الإسكندرية، 2008) الفصل الرابع.

ⁱⁱ دكتورة/ سمر عبد الرؤوف سليم، الدكتور/ عبير شعبان عبده، قضايا معاصره في مجال التنمية الاقتصادية (التخلف الاقتصادي – الفقر – التنمية – البطالة – تمويل التنمية)، (الإسكندرية دار التعليم الجامعي، 2021).

ⁱⁱⁱ Inclusive Insurance and the Sustainable Development Goals – GIZ

<https://microinsurancenetworg/sites/default/files/Inclusive%20Insurance%20and%20the%20Sustainable%20Development%20Goals%20.pdf>