

الامتثال ضد الفساد



دليل للشركات متوسطة الحجم في الأسواق الصاعدة

المؤلف:

آنا نادجرودكيفيتش، مدير البرامج الإقليمية - مركز المشروعات الدولية الخاصة

المشاركون:

فرانك بروان، رئيس فريق برنامج سلسلة القيمة/ محاربة الفساد - مركز المشروعات الدولية الخاصة

بول كيتسون، ممارس ومستشار ورئيس سابق وحدة الأمتثال في TNK-BP
جون مورل مسئول برامج أول - مركز المشروعات الدولية الخاصة

التنسيق:

آنا داوسن، منسق الاتصالات - مركز المشروعات الدولية الخاصة

تصميم الغلاف:

جون كستر، منسق وسائل التواصل الاجتماعي - مركز المشروعات الدولية الخاصة

مركز المشروعات الدولية الخاصة "CIPE" هو جزء من غرفة التجارة الأمريكية في واشنطن، يعمل على بناء المؤسسات اللازمة للإصلاح الاقتصادي الذي يتبنى آليات اقتصاد السوق. المركز لا يهدف الى تحقيق الربح وقد قدم الدعم لأكثر من ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة من الاسواق الصاعدة. ومنذ نشأته في 1983، تعاون المركز مع قيادات جمعيات الاعمال وصانعي القرار ومؤسسات الاعلام في بناء الأطر القانونية والمؤسسية الداعمة لبيئة اقتصادية ديمقراطية. ومن أهم القضايا الأساسية التي يتعاون فيها المركز مع شركائه المحليين تعزيز مفاهيم وممارسات حوكمة الشركات ومواطنة الشركات، والنزاهة والشفافية، وكذلك تدعيم البنى المؤسسية لجمعيات الاعمال، وحقوق الملكية، وإيجاد حلول للتعامل مع قضايا قطاع الاقتصاد غير الرسمي وغيرها من الموضوعات المرتبطة ببناء مجتمع اقتصادي سليم تتعكس آثاره على حياة المواطنين.

تنويه

يقدم هذا الدليل بعض المعلومات المتعلقة بالإمتثال ضد الفساد إستناداً إلي أفضل الممارسات المتخصصة فقط في الممارسات الدولية للأعمال. ولا يقدم المشورة القانونية من أي نوع ولا ينبغي أن يستخدم للحصول على المشورة القانونية، ولذلك فإننا ننصح قارئ هذا الدليل بالرجوع إلى المشورة القانونية المتخصصة عند الحاجة. وعلى الرغم من قيام مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتدقيق في جميع المعلومات الواردة في هذا الدليل، الذي صدر عام 2014، إلا أننا لا نضمن أن هذه المعلومات كاملة أو أن بعض القضايا التي جاء ذكرها في مضمون هذا الدليل قد تم تحديثها.

جميع الحقوق محفوظة

الامتثال ضد الفساد:

دليل للشركات متوسطة الحجم في الأسواق الصاعدة

6	المقدمة
9	1 - نبذة عامة عن الامتثال ضد الفساد
9	ما المقصود بالامتثال
10	ما المقصود بالامتثال ضد الفساد
16	أهمية امتثال الشركات متوسطة الحجم ضد الفساد
23	2 - الامتثال ضد الفساد للشركات متوسطة الحجم
	ما الذي تتوقعه الشركات متعددة الجنسيات من شركائها
23	في الأعمال التجارية والصناعية
25	تقييم المخاطر وكيفية إدارتها
28	الحوكمة الجيدة للشركات
31	3 - تصميم وتنفيذ برنامج لامتثال ضد الفساد
32	معايير السلوك والسياسات والاجراءات
34	الرقابة على الامتثال (الالتزام والموارد)
38	التعليم والتدريب
41	الرصد والتدقيق
44	الإبلاغ والتحقيق
48	الانفاذ والتأديب والحوافز
50	الاستجابة والوقاية والتحسين
51	4 - الانتقال إلى النزاهة والاستقامة في الأعمال
53	المصادر والمراجع

"عندما يتحسن الإمتثال ضد الفساد، تقل المخاطر، والحد من المخاطر يقلل التكاليف. هذا الدليل مصدراً قيماً للشركات في أي مكان وخاصة في الأسواق الصاعدة"

– Michael Hershman, President and CEO, Fairfax Group, Co-Founder of Transparency International

"المؤسسات العامة لا يمكنها التصدي للفساد، وتعزيز النزاهة بمفردها. إذا أردنا أن نضمن الفرص المتكافئة لجميع الشركات في جميع الأسواق حول العالم، فنحن بحاجة إلى المشاركة الناشطة من جانب القطاع الخاص، ولذلك علينا الاحتفاء بهذا الدليل، فهو مبادرة هامة لمساعدة الشركات في الأسواق الصاعدة لتعزيز النزاهة المؤسسية من خلال برامج الإمتثال ضد الفساد".

- Grago Kos, Chair, Organisation for Economic Cooperation and Development working Working Group on Bribery

المقدمة

هناك إجماع دولي واسع بأن الفساد يجمع المنافسة والابتكار ويعيق زيادة الأعمال وفرص النمو الإقتصادي. على الرغم من ذلك، يبدو الحد من الفساد في كثير من البلدان مهمة مستحيلة ومعركة خاسرة. نظراً لتصدى بيئة الأعمال الفاسدة لهذا الإصلاح، وتظل الخطوات التي تتخذها الحكومات (في هذه البلدان) للحد من الفساد غير كافية أو غير فعالة نظراً لضعف الإجراءات والقوانين للحد من الفساد أو بسبب تفاوت درجات تطبيقها من حالة إلى أخرى، فتصبح الرشوي جزءاً مقبولاً على نطاق واسع عند ممارسة الأعمال.

وتستطيع الشركات الملتزمة بالحد من الفساد أن تمارس دوراً ريادياً بأن تمثل نموذجاً يحتذى به من خلال الارتقاء بالضوابط التي تفرضها على نفسها ضد الفساد وأن تتحد هذه الشركات لخلق بيئة أعمال تكون فيها النزاهة والإستقامة هي القاعدة وليست الإستثناء.

قام مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، وهو جزء من غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن، على مدى الثلاث عقود الماضية، بالعمل مع مثل هذه الشركات المهمة بمبادرات الحد من الفساد وذلك من خلال التعاون مع نظرائه من الغرف التجارية وجمعيات الأعمال في جميع أنحاء العالم.

وتعتبر تجربة تايلاند مثلاً واضحاً لعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، حيث قام المركز بالشراكة مع مؤسسة إدارة الأعمال التيلاندية (IOD) بتدريب ومساعدة مئات من الشركات على أفضل الممارسات في الامتثال للحد من الفساد وإنشاء إئتلاف من الشركات الملتزمة بالنزاهة والاستقامة، والذي أصبح يمثل حوالى ٢٠% من إقتصاد تايلاند. قام أعضاء هذا الائتلاف بتوقيع إعلان يحدد خطوات ملموسة ومحددة على أى شركة أن تستبق بإتخاذها للحد من احتمالات الوقوع

في الفساد، وهناك مؤسسات متخصصة تقوم بالتدقيق والمراجعة سنوياً على مدى إستقامة أعمال هذه الشركات وإصدار شهادات إعتقاد بناء على نتيجة هذا التدقيق. مما أدى إلى زيادة الثقة بهذه الشركات، التي بادرت بالالتزام، وإجتذابها للشركاء والمساهمين خاصة من الشركات المتعددة الجنسيات.

يتواصل مركز المشروعات الدولية الخاصة مع هذه الشركات من خلال شركائه حول العالم، حيث تُدرس احتياجات الشركات في الأسواق الصاعدة لتقديم حلولاً محلية فعالة للحد من الفساد تتناسب مع حجم تلك الشركات والسياق المحلي الخاص بها.

في عصر العولمة الاقتصادية، تسعى سلاسل القيمة الممتدة عبر الحدود والقارات لتجنب الملاحظات القانونية التي قد تعرضها للغرامات الكبيرة وفقدان قيمة أسهمها وإهتزاز الثقة بها في حالة قيام أي من شركائها حول العالم بأعمال فساد.

سلسلة القيمة: مصطلح يستخدم للتعبير عن سلسلة النشاطات التي تهتم بتطوير قيمة المنتج أكثر من تكلفته، عادة كل المنتجات تمر من خلال سلسلة قيمة تبدأ بالبحث والتطوير والهندسة وتنتقل إلى التصنيع ثم تنتقل إلى العميل مباشرة.

ولذلك تحظى الشركات الملتزمة ببرامج الامتثال ضد الفساد بميزة تنافسية وتكون أكثر جاذبية للمستثمرين والموظفين المحتملين وتكون أكثر حظاً في الحصول على عقود طويلة الأمد نتيجة لضمان سلامة عملياتها وسلوك مورديها وموزعيها ووكلائها أينما كانوا.

ومن الأمثلة على الغرامات والأضرار التي قد توقع على الشركات في حالة التحقق من ارتكاب واقعة الفساد أو حتى مجرد البدء في التحقيق:

- في عام 2010 ثبت تورط شركة ألكاتيل-لوسينت Alcatel-lucent وثلاثة من شركاتها التابعة في عمليات فاسدة واسعة النطاق، حيث قام بعض مستشاري ووكلاء الشركة بدفع رشاوى لموظفين حكوميين محليين سعياً وراء الحصول على فرص أعمال، وتم معاقبة الشركة الأم وشركاتها التابعة المتورطة، بناء على القانون الأمريكي للممارسات

الأجنبية الفاسدة (FCPA)، بتسوية قيمتها 137 مليون دولار بالإضافة إلى إلزام جميع الشركات المتورطة (بما في ذلك الطرف الثالث) بتطبيق برنامج صارم للامتثال.

- في عام 2012، بدأ تحقيق من قبل وزارة العدل الأمريكية مبنياً على الإدعاء بقيام شركة وال-مارت (WAL-MART) المكسيكية بدفع رشاوي، مما أدى إلى إنخفاض تداول أسهم هذه الشركة على حدة بنسبة 12٪، بينما فقدت سلاسل وال مارت (WAL-MART) ما يقارب من 10 مليار دولار من قيمتها السوقية في يوم واحد نتيجة لهبوط أسهمها بنسبة 5٪ إثر بدأ هذا التحقيق.

تعتبر الولايات المتحدة وألمانيا الدولتين الأكثر تشدداً وصرامة في تنفيذ قوانين مكافحة الفساد الحاكمة لممارسات الشركات خارج حدودهما، كما بدأت الصين مؤخراً في القيام بتحقيقات تتعلق بدفع رشاوي داخل حدودها، ومن المرجح أن يمتد هذا الاتجاه على الصعيد العالمي حيث ظهرت علامات الاستعداد لإتخاذ مثل هذه الاجراءات التي تعزز استقامة الأعمال في كثير من الإقتصاديات الكبرى مثل كندا والبرازيل وروسيا. ومن الجدير بالذكر أن تطبيق هذه المعايير العالمية يمثل تحدياً كبيراً خاصة للشركات متوسطة الحجم في الأسواق الصاعدة التي تنتشر فيها ممارسات الفساد على نطاق واسع، ولكنه أيضاً يشكل فرص أكبر لهذه الشركات، حيث أن الالتزام الواضح بالنزاهة وإتخاذ خطوات واضحة نحو وقف الفساد يُكسب الشركات نقاط بيعية رئيسية وأدوات قوية لتلميع العلامة التجارية واجتذاب شركاء جدد.

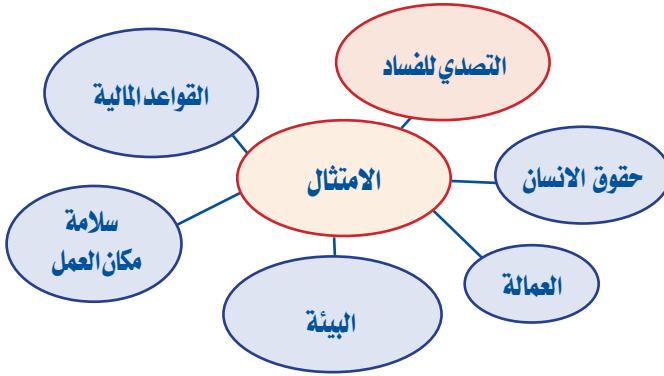
يهدف مركز المشروعات الدولية الخاصة بإصدار هذا الدليل، إرشاد الشركات المتوسطة الحجم، على وجه الخصوص، حيث أن تلك الشركات لم تتل القدر الكافي من الإصدارات المتخصصة في التصدي للفساد، ويسعى هذا الدليل لإستكمال المعرفة اللازمة لمجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والمستشاريين القانونيين، ومديري الشركات متوسطة الحجم، من أجل تصميم وتطبيق برنامج فعال للامتثال ضد الفساد وتعظيم الفرص المتاحة لوصول هذه الشركات للشراكة مع سلاسل القيمة العالمية.

نبذة عامة عن الامتثال ضد الفساد

ما المقصود بالامتثال؟

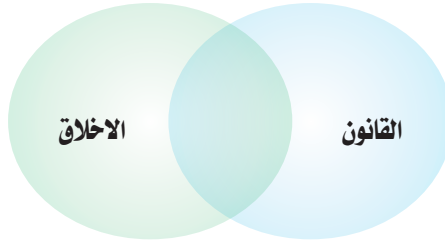
"مدى التطبيق للقوانين والمعايير"

يشير الامتثال في سياق الأعمال (التجارية والصناعية) إلى الالتزام بالقوانين المحلية والدولية المختلفة، واللوائح، والقواعد والمعايير في عدة مجالات رئيسية بما في ذلك التصدي للفساد.



ويتجاوز الإمتثال مجرد تطبيق القوانين واللوائح حيث أنه تعبير عن **الثقافة الأخلاقية** للشركة؛ فهو مجموعة من المواقف والقيم والأهداف والممارسات التي تشجع السلوك المستقيم للشركة وهي تسعى لتحقيق أهدافها الاقتصادية، إن ثقافة الأخلاق تكون أكثر فعالية عندما يحترم القادة والمرؤسين على جميع المستويات حدود السلطة المخولة لهم، حتى بدون رقيب، فثقافة الأخلاق لا تُفرض من خلال المنع والعقاب.

تبدأ ثقافة الاخلاق بقيادة الشركة من أعضاء مجلس إدارتها أو ما يعادلها من الهيئات الحاكمة والرئيس التنفيذي للشركة



عندما نضمن وضوح القيم وإيجابيتها فإننا بذلك نسمح لجميع العاملين فى أي شركة بالإحساس بأنهم جزء أصيل من هذه الشركة والتصرف بناء على تلك القيم فى سلوكهم اليومي.

ما المقصود بالامتثال ضد الفساد؟

يعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة. وسوف نتطرق في سياق هذا الدليل للفساد المتعلق بفساد موظفين حكوميين والفساد التجاري الذي يتم فيما بين الشركات بعضها البعض.

لقد برز الإطار العالمي للتصدي للفساد (في العقد الأخير) من خلال عدد من التشريعات الهامة والحرص على إنفاذ الأحكام، خاصة فيما يتعلق بوصم وتجريم رشوة الموظفين الحكوميين، ويشمل ذلك الرشوة التي ارتكبت في بلدان أخرى وسوف نعرض فيما يلي بعض الإتفاقيات والمبادئ والقوانين الرئيسية.

الآليات ما بين الحكومات:

- 1996 - إعلان البلدان الأمريكية ضد الفساد.
- 1997 - إعلان منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) لمكافحة رشوة الموظفين الحكوميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية.

- 1997-1999 - إعلان مجلس التعاون الأوروبي ضد الفساد .
- 2003 - إعلان الاتحاد الأفريقي لمنع ومحاربة الفساد.
- 2003 - إعلان الأمم المتحدة ضد الفساد (UNCAC) - قامت 140 دولة بالتوقيع عليه.

المبادئ الدولية:

- 1996 - قواعد الغرفة الدولية لمكافحة الابتزاز والرشوة في الأعمال والمعاملات الدولية.
- 2000 - المبادئ العشر للإعلان العالمي للأمم المتحدة.
- 2003 - مبادئ منظمة الشفافية الدولية لمواجهة الفساد.
- 2004 - مبادئ مبادرة المنتدى الإقتصادي الدولي للشراكة ضد الفساد. (PACI)

مختارات من القوانين الوطنية (محلية) ذات التطبيق خارج الحدود

- 1977 - القانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة (FCPA)، والذي تم تعزيزه بشدة في السنوات الأخيرة.
 - 1999 - القانون الكندي ضد فساد الموظفين الحكوميين الأجانب (CFPOA)، والذي تم تعديله عام 2013 لتيسير التحقيق في ومحاكمة جرائم الفساد.
 - 2010 - القانون البريطاني ضد الرشوة
 - 2014 - القانون البرازيلي للشركات النظيفة.
- بالإضافة إلى هذه القوانين والمبادئ الدولية، توجد في كل دولة التشريعات المحلية التي تجرم ممارسة الفساد، بينما تتفاوت، درجات تطبيق هذه التشريعات وإنفاذها من دولة إلى أخرى، ويمكن لأي دولة للحاق بركب الامتثال وإنفاذ الأحكام (مثلما هو الأمر مع بلاد مثل البرازيل والصين) والملاحقة القانونية للشركات المخالفة وشركائهم الدوليين. ويتضح مما سبق ان الامتثال ضد الفساد يعنى "التطبيق الفعلي والدؤوب للقوانين والمبادئ الدولية، والقوانين المحلية".

الممارسات المحظورة

تحظى ممارسة الرشوة في المعاملات التجارية والصناعية بالحظر الأكثر شيوعاً على الرغم من اختلاف القوانين المحلية من حيث المضمون والصياغة حول تعريف الممارسات الفاسدة.

والرشوة هي "تقديم، أو وعد، أو عطاء، أو قبول، أو إلتماس منفعة كحافز للقيام بعمل غير قانوني أو خيانة الأمانة" (حسب تعريف منظمة الشفافية الدولية).

سواء كنت تعتقد أن قوانين مكافحة الفساد في بلدك مطبقة فعلياً أم لا، فإن الشركات الدولية تعمل على أساس الامتثال ضد الفساد، فإن كنت تسعى لتحقيق الأرباح بالشراكة مع مثل هذه الشركات الدولية فعليك أنت أيضاً الامتثال ضد الفساد.

- Jeremy B. Zucker, Partner, Dechert LLP

وكذلك هي (حسب تعريف القانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة) "منح ، أو وعد، أو هدية أو عرض مالي غير مُستحق أو أي ميزة أخرى، سواء تمت بصورة مباشرة أو عن طريق وسطاء، لشخص يشغل منصباً عاماً من أجل قيامه بعمل، أو الامتناع عن عمل يتعلق بأداء واجباته الوظيفية الرسمية".

بما في ذلك التبرعات السياسية للموظفين الحكوميين الأجانب (سواء كانوا أشخاص في السلطة أو مرشحين لمناصب حكومية أو للأحزاب السياسية)، حيث أنها قد تؤدي إلى مقايضة متوقعة مقابل هذه التبرعات.

يطبق القانون البريطاني ضد الرشوة على أي معاملة رشوية لموظف حكومي أو أي قطاع حكومي أو خاص (بمعنى قيام شركة خاصة برشوة شركة خاصة أخرى للحصول على منفعة ما).

وفيما يلي بعض الأمثلة للرشاوى غير المالية

- السفر والإقامة: وهي غالباً، لا تتصل مباشرة بأنشطة الشركات مثل توفير رحلة سياحية لموظف عام أثناء رحلة عمل أو تحمل مصاريف إقامة أفراد أسرة مسئول عام أثناء رحلة عمل .
- تقديم الهدايا الغالية القيمة بشكل متكرر
- تعيين أحد أقارب مسؤول حكومي بالشركة
- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية حسنة النية، إذا ما عادت هذه التبرعات بالمنفعة على مسؤول حكومي أو كانت جزءاً من مقايضة ما.

Bribery & Corruption,(ed.)Johnathan Pickworth and Deborah Williams,Global Legal Group,2013

وكما يتضح من التعريفات، فإن الجوهر الحقيقي للرشوة يتمثل في أن تقوم شركة ما بتقديم منفعة ما لموظف رسمي أو أي شركة أخرى للحصول على ميزة ما، لم تكن لتحصل عليها دون تقديم تلك المنفعة. وبالطبع فإن الرشوة لا تقتصر على المقابل المادي بل تمتد إلى أي تبادل منفعي من أجل الخدمات.

ويشمل حظر الرشاوي موظفي الشركة، ونشاط عملائها بما في ذلك المستشارين، والشركاء في المشاريع، والموزعين، والباعة إذا ما أدت ممارساتهم بالنفع للشركة التي يعملون بها.

على سبيل المثال في عام 2013، تعرضت شركة جلاكسو سميت كلاين (GSK) المصنعة للأدوية للتحقيق من قبل السلطات الصينية، بناء على الادعاء بأن هذه الشركة قامت بتقديم ما يقرب من 490 مليون دولار للأطباء من خلال 700 شركة للسياحة، وذلك مقابل زيادة مبيعات منتجاتها، وعلى الرغم من أن القضية لا تزال فيض التحقيق إلا أن هذا التحقيق أدى إلى تراجع مبيعات GSK في الربع الثالث من عام 2013 بنسبة 61٪.

فيما يلي بعض المصادر القيمة التي تتناول آليات التصدي للرشاوى:-

دليل آليات مقاومة الابتزاز والاعواء في المعاملات الدولية (RESIST) وهو إصدار مشترك بين غرفة التجارة الدولية الأمريكية ومنظمة الشفافية الدولية، والإعلان العالمي للأمم المتحدة ضد الفساد، ومبادئ مبادرة المنتدى الاقتصادي الدولي ضد الفساد.

يحتوي هذا الدليل على 22 آلية تمكن الشركات من منع التماس الرشاوى بشكل استباقي، وكذلك كيفية التصرف حيال حدوث طلب فعلي للرشوة.

إعلان مبادئ مكافحة الرشوة في الأعمال قامت منظمة الشفافية الدولية بالإشتراك مع أصحاب المصلحة العامة بإصدار هذه المبادئ بالإضافة إلى المبادئ الخاصة بالشركات الصغيرة والمتوسطة. وتنص تلك المبادئ على أن تقوم المؤسسات بمنع الرشوة بجميع أشكالها سواء مباشرة أو غير مباشرة ويجب أن تلتزم بتنفيذ برنامج للتصدي للرشوة كما أنها توضح آليات إنشاء مثل هذه البرامج بحيث تتضمن: (بيان القيم - معايير السلوك - سياسات وإجراءات تفصيلية - إدارة المخاطر - الاتصالات الداخلية والخارجية - التدريب والإرشاد - الرقابة الداخلية - المراقبة - الرصد - التأكيد).

دليل الأعمال التجارية الفساد من خلال العمل المشترك قام البنك الدولي بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، وعدد من أصحاب المصلحة بما في ذلك الشركات، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات متعددة الأطراف مثل سيمنز Siemens وجرانت ثورنتون Grant Thornton ، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، ومنظمة الشفافية الدولية بإصدار هذا الدليل من أجل مساعدة الشركات للعمل معاً ضد الفساد رافعين شعار " لا للفساد " ويتضمن هذا الدليل العديد من الأدوات والآليات المبنية على تجارب سابقة ودراسات في العديد من البلدان للتصدي للفساد في الأعمال التجارية والصناعية للشركات .

ومن الممارسات الشائكة أيضاً "تضارب المصالح" وهو حسب تعريف قواعد حوكمة الأعمال ببورصة نيويورك، " ما يحدث عندما تتدخل، أو تبدو أنها قد تتدخل، المصالح الشخصية لموظف ما بالشركة (بأى شكل ما) مع المصالح العامة للشركة، مما يؤدي إلى أن يقوم هذا الموظف باتخاذ قرار يجعله غير قادر على أداء واجبه الوظيفي بفاعلية ومهنية، وفيما يلي بعض الأمثلة لتضارب المصالح الفعلي أو المحتمل:

ويجب في هذا السياق التطرق إلى بعض الممارسات الشائكة التي قد تسبب ارتباكاً في كثير من الأحيان مثل "مدفوعات تسهيل وتعجيل الإجراءات"، وتختلف مسمياتها من دولة إلى أخرى مثل "إكرامية" أو "تسهيل"، وهي مدفوعات صغيرة تُقدم لموظفي الحكومة لتعجيل أو تأمين أداء الأعمال الروتينية المُستحقة قانونياً لدفعها مثل استخراج تراخيص العمل، أو إنهاء إجراءات الجمارك للبضائع المستوردة، أو توصيل مقر جديد للشركة بشبكة الكهرباء العامة. تعتبر هذه المدفوعات (على الرغم من شيوعها) غير قانونية بموجب القوانين الدولية والمحلية أيضاً ولذلك يجب تجنبها وفي حالة استحالة ذلك فيجب توثيقها. وقد يوجد في بعض مكاتب التصاريح جداول معلنة بشفافية لرسوم الخدمات "المستعجلة" في مثل هذه الحالات فقط، يجوز للشركة دفع هذه الرسوم والحصول على إيصال دفع ونسخة من قائمة بيان أسعار هذه الخدمات، وبالضرورة توثيق هذه المدفوعات بشكل صحيح في دفاتر حسابات الشركة.

تكون هذه المدفوعات الصغيرة، في بعض الأحيان، ابتزاز للشركة ويستحيل تجنبها دون الإضرار بمصالح الشركة أو موظفيها في هذه الظروف يجب على الشركة توثيقها بشكل دقيق وإبلاغ السلطات بالواقعة.

وقد ينشئ القانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة بعض الارتباك بسبب استثناء مدفوعات تسهيل وتعجيل الإجراءات لموظف حكومي أجنبي، حيث يختلط الأمر (بالخطأ) بينها وبين الرشاوى الصغيرة، ويمكن التمييز بينهما بقاعدة بسيطة:

" مدفوعات التعجيل" المصرح بها وفق القانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة يجب أن تكون قانونية في الدولة التي تمت فيها هذه المدفوعات.

وكذلك يحث إعلان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لمكافحة رشوة الموظفين الحكوميين الأجانب جميع الشركات على عدم تقديم هذه المدفوعات غير القانونية محلياً لتجنب هذا الارتباك.

- موظف بالشركة يعمل لدى شركة أخرى، أو يتلقى تعويضات من مورد، أو عميل، أو شركة منافسة.
- استخدام المعلومات المملوكة للشركة وأصولها لتحقيق مكاسب شخصية.
- العمل في مجلس إدارة شركة منافسة.
- القيام بأعمال مع شركة مملوكة لأقارب أحد المسؤولين بالشركة، أو أقارب مالك الشركة التي يعمل فيها الموظف.
- ارتباط موظف بالشركة بعلاقة وثيقة أو قرابة مع موظفاً عمومياً .

يجب أن تكون سياسة الشركات واضحة بخصوص تضارب المصالح "الفعلي" والكشف الكامل عن اي تضارب مصالح "محتمل أو مفترض" ، بحيث تتمكن الشركة من إدارة مخاطر الفساد المتوقعة. وقد يتضمن ذلك (على سبيل المثال) قيام أعضاء مجلس الإدارة بإعفاء أنفسهم، أو الامتناع عن المشاركة في اتخاذ قراراً قد ينطوي على مصالح متعارضة، وكذلك قيام مديري الشركة ببيع ممتلكاتهم من أسهم الشركات المنافسة، ويجب على جميع موظفي الشركة برد أي هدايا غير لائقة فوراً، وكذلك يجب على أعضاء لجان المشتريات بإعلان أي احتمال لتضارب المصالح قبل المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتوجب على جميع الموظفين بالشركة الحصول على موافقة صريحة من الشركة للقيام بأي أعمال خارجية واستعدادهم للتخلي عن هذه الأعمال إذا طالبت الشركة بذلك.

أهمية امتثال الشركات متوسطة الحجم ضد الفساد

يعتبر الامتثال ضد الفساد أمراً هاماً لنجاح جميع الأعمال وخاصة الشركات متوسطة الحجم في الأسواق الصاعدة. وبغض النظر عن وجهة الجانب الأخلاقي

وفقاً لدراسات البنك الدولي، فإن الفساد يضيف ما لا يقل عن 10% من أعباء التكلفة الإجمالية لممارسة الأعمال على مستوى العالم وقد تصل هذه النسبة إلى 25% من تكلفة شراء العقود في الدول النامية .

في الامتثال، فإن المكاسب المادية التي قد تحققها الشركة في حالة امتثالها للقوانين الدولية ضد الفساد كبيرة للغاية، وكذلك سوف تخسر كثيراً إذا فشلت في التصدي للفساد، حيث تسعى العديد من الشركات الدولية للعمل في الأسواق الصاعدة وهي شركات تلتزم بالقوانين الدولية ضد الفساد مما يجعل الشركات المحلية التي تلتزم ببرامج "الامتثال ضد الفساد" أكثر جاذبية للشراكة مع الشركات الدولية و الشركات المحلية أيضاً.

ويوضح الجدول التالي مزايا الامتثال ومخاطر عدم الانخراط فيه (مبنيًا على تجارب لشركات تمارس الأعمال دولياً وفقاً لآليات الامتثال)

مضار عدم الامتثال	فوائد الامتثال
<ul style="list-style-type: none"> - المحاكمة الجنائية (أمام بعض الولايات القضائية)، للشركة وللمراكز العليا من إدارتها على حد سواء والتي قد تصل إلى حد السجن - الاستبعاد من بعض المناقصات وطرح العطاءات لمؤسسات التمويل الدولية وعمليات الائتمان من أجل التصدير. - الحرمان من التعويضات القانونية في حالة عدم التزام النظراء بتقديم الخدمة على النحو المتفق عليه أو الاستمرار في زيادة أسعار تقديم الخدمة. - الإضرار بسمعة الشركة أو العلامة التجارية وسعر السهم. - صعوبة الحصول على موظفين جدد موهوبين - تعرضها للتحذير من قبل جهات التفتيش - تكلفة الغرامات المحتملة والإجراءات التصحيحية. 	<ul style="list-style-type: none"> - خفض تكاليف ممارسة الأعمال - جذب الاستثمار والمستثمرين الذين يمارسون الأعمال بنزاهة واستقامة - اجتذاب والمحافظة على الموظفين ذوي القيم والاستقامة مما يرتقي بالأخلاقيات العامة لجميع الموظفين - اكتساب ميزة تنافسية لدى العملاء والمستهلكين المعنيين بنزاهة الأعمال. - الحد من العقوبات القانونية في النطاق القضائي لبعض الدول مثل الولايات المتحدة وإيطاليا

المصدر:

The Business Case against Corruption – a joint publication by the International Chamber of Commerce, Transparency International, UN Global Compact, and PACI.

وتتطلب هذه المقارنة السابقة لمزايا الامتثال ومخاطر عدم الامتثال على الشركات المتوسطة الحجم أيضاً، خاصة فيما يتعلق بخفض التكاليف المتعلقة بالفساد وتحسين المنتج، وجودة خدمة العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالموظفين الكفاء، والمحافظة على السمعة الجيدة والتي تجتذب شركاء الأعمال والمستثمرين الجادين.

يكون التصدي للممارسات الفاسدة أكثر صعوبة في البلدان التي تنفّس فيها الرشوة وغيرها من صور الفساد، إلا أن الشركات التي تخطط استراتيجياتها بذكاء، تقدر أهمية السعي للتحقق من نزاهة واستقامة أعمالها، لما في ذلك من تحسين لإدارة المخاطر، وإستدامة ممارسة الأعمال، وحمايتها من مخاطر المقاضاة، وسهولة الوصول للإئتمان، والمحافظة على السمعة الحسنة للشركة كما إنها تحظى بثقة الشركاء المحتملين. وعندما تلتزم الشركات بعدم قبول المعايير المزدوجة أو القرارات المبهمة أو السلوك المحفوف بالمخاطر من قبل موظفيها فإن هذا يؤدي بالضرورة إلى تحسين الإدارة العامة للشركة .

وعليه يتضح لنا أنه عندما تسعى الشركات متعددة الجنسيات للتعاقد مع شركاء محتملين في الأسواق الصاعدة، فإن الشركات متوسطة الحجم التي تلتزم باليات الامتثال تكون "فوق المنافسة" و متميزة عن غيرها من الشركات المحلية، وبذلك تصبح هذه الشركات أكثر نجاحاً وأكثر فاعلية في فتح آفاق التنمية الاقتصادية والديمقراطية في بلادها وذلك من أجل:

- تحسين بيئة ممارسة الأعمال
- تشجيع المنافسة الحرة والمفتوحة
- تشجيع الابتكار
- تعزيز النسيج المجتمعي بالنزاهة والاستقامة
- توفير مناخاً أكثر استدامة للنمو الاقتصادي

أدت العولمة إلى امتداد سلاسل القيمة عبر الحدود الدولية، ومما سبق، تتضح القيود القانونية المشددة التي تخضع لها هذه الشركات وقلقها إزاء فرض الغرامات الكبيرة في حالة ارتكاب شركائهم حول العالم للفساد. ولذلك تسعى الشركات المحلية لاثبات استقامتها وامتثالها

الجدي لاكتساب الثقة والحصول على فرص أفضل لبناء علاقات تجارية طويلة الأجل.

فطبقاً للقانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة (FCPA)، على سبيل المثال، يمكن إدانة شركة ما بسبب مدفوعات الطرف الثالث (مثل وكيل محلي، أو الموردون، أو الموزعون، أو أى شريك تجاري آخر) في حالة معرفتها أن جزء أو كل هذا المبلغ مدفوع بشكل مباشر أو غير مباشر إلى مسؤول عام أجنبي . ويحدد القانون أن "التجاهل

بدأ تطبيق القوانين التي تجرم رشوة الأجانب بالانتشار على نطاق واسع، فعلى سبيل المثال، تطبق الولايات المتحدة قانون الممارسات الأجنبية الفاسدة على مواطنيها وجميع الشركات الأمريكية وغير أمريكية التي لديها أوراق مالية متداولة في بورصة الولايات المتحدة.

ولقد صدر مؤخراً حكماً قضائياً يجرم قيام أى مسؤول أو مدير أو موظف أو وكيل مُصدراً للسندات الأمريكية في حالة استخدام البريد أو أي أداة من أدوات التجارة بين الدول "في ممارسة عرضاً أو وعداً مالياً فاسداً لموظف عام أجنبي".

في عام 2013، رفعت اللجنة الأمريكية لتداول الأوراق المالية (SEC) قضية، ضد شركة ستروب (Straub)، بسبب تورط ثلاثة من المسؤولين التنفيذيين بشركة إتصالات مجرية في دفع رشوة، وقضت المحكمة بإختصاص القضاء الأمريكي في هذه القضية بسبب استخدام أحد المتورطين للبريد الإلكتروني في رسائل متعلقة بمخطط الرشوة ومرور هذه الرسائل الإلكتروني عبر خادم للبريد الإلكتروني (server) موجود بالولايات المتحدة. إن الآثار المترتبة على هذه القضية لا تقتصر على تجريم استخدام البريد الإلكتروني في رسائل تتعلق بممارسات فاسدة، وخضوعها تحت طائلة القوانين الأمريكية، بل ووجهت الشكوك تجاه المعاملات المصرفية العالمية التي تمر عبر المؤسسات المالية بالولايات الأمريكية.

الواعي"، أو "الجهل المتعدد" أو "غض النظر عن عمد" لا يعفي الشركة من المسؤولية إذا استعانت بطرف ثالث لرشوة مسؤول حكومي أجنبي.

وكذلك ينص القانون البريطاني ضد الرشوة في دليل الإجراءات المنضبطة بأنه "تتعرض الشركة للمحاكمة إذا قام أي شخص مرتبطاً بها برشوة أي شخص آخر بغرض الحصول أو الاحتفاظ على الأعمال (التجارية) أو للحصول على ميزة في إدارة أعمالها".

تشجع وزارة العدل الأمريكية الشركات الأمريكية باتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة لإنشاء علاقات تجارية نزيهة مع شركاء محترمين ذو سمعة جيدة وكفاءة عالية لتجنب الملاحقات القانونية. وكذلك يبرئ القانون البريطاني الشركات البريطانية من الرشوة إذا قام أحد وكلائها برشوة عن طريق طرف ثالث، إذا تمكنت الشركة من إثبات اتخاذها الإجراءات السلمية والكافية لمنع وكلائها من القيام بمثل هذه الممارسات غير القانونية. ولذلك فعلى الشركات المحلية التي تطمح في الشراكة مع الشركات الأجنبية أن تلتزم بقوانين التصدي للفساد. حيث أن الامتثال ضد الفساد أصبح من "نقاط البيع الرئيسية". ولقد استخدمت العديد من الشركات الدولية هذان القانونان كخطة دفاع لها، و من الأمثلة على هذه الحالات:

- حصنت شركة مورجان ستانلي Morgan Stanley نفسها من العقوبات، وتلقت استحساناً من وزارة العدل الأمريكية بسبب امتثالها الجدى ضد الفساد، وتعاونها مع المحققين عندما تم الكشف عن قيام أحد موظفي الشركة برشوة أحد الموظفين في الحكومة الصينية.

- تمكنت شركة رالف لورين Ralph Lauren من الحصول على اتفاق بعدم الملاحقة القانونية من السلطات الأمريكية نتيجة تمكنها من اثبات امتثالها ضد الفساد، عندما قامت من تلقاء نفسها بالإبلاغ عن انتهاكات قامت بها إحدى الشركات التابعة لها برشوة بعض موظفي الجمارك في الأرجنتين.

تبين هذه الأمثلة أهمية الامتثال ضد الفساد بالنسبة للشركات الدولية التي تخضع للقوانين الأمريكية (وجميع شركائها المحليين والدوليين)، ومن المتوقع زيادة أهمية برامج الامتثال بعد قيام العديد من الدول باستصدار أدوات قانونية جديدة ضد الفساد .

في بداية 2014، أصدرت بريطانيا أدوات قانونية مماثلة لاجراء اتفاقات تسوية بدون ملاحقة قضائياً و اتفاقات لتأجيل المحاكمات والتي تمكن المدعي العام بتعليق الدعوى الجنائية على الشركة المخالفة في مقابل دفع غرامة والانخراط في تطبيق برنامج قوي للامتثال.

قد لا يستطيع أي برنامج امتثال بوقف الانتهاكات كلياً، ولكن في حالة التطبيق الفعلي والجددي لبرامج الامتثال تستطيع الشركات إثبات أن مسئولية هذه الانتهاكات تقع على الموظف أو الوكيل الذي قام بها، وعليه، اذا كانت الشركات المحلية متوسطة الحجم ترغب في كسب ثقة وشراكة الشركات متعددة الجنسيات عليها أن تدخل تحت مظلة الامتثال ضد الفساد وبذلك تزداد قيمتها وفرصها للشراكة.

يستطيع مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE أن يساعد شركتك في اكتساب ميزة تنافسية من خلال نقل الخبرات من حول العالم والمشورة والتدريب.

تحديد مفهوم الطرف الثالث:

شريك في مشروع مشترك: أحد الأفراد (أو الشركات) الذي أبرم اتفاقية أعمال (تجارية أو صناعية) مع أحد الأفراد (أو شركة أو عدة شركات) لتأسيس شركة جديدة وإدارة أصولها.

إتعاد شركات (كونسورتيوم): أحد الأفراد (أو الشركات) الذي يقوم بجمع موارد مع موارد أحد الشركات (أو عدة شركات) لتحقيق هدف مشترك في الكونسورتيوم يكون لكل مشارك كيان قانوني منفصل.

الوكيل: أحد الأفراد (أو الشركات) المخول له أن ينوب عن أو يمثل شركة أخرى (أو عدة شركات) في تعزيز مصالحها التجارية.

مستشار أو وسيط آخر: أحد الأفراد (أو الشركات) يقدم الخدمات، أو الاستشارات (القانونية، أو الضريبية، أو مالية، أو جماعات الضغط) بتمثيل الشركة أمام شخصاً آخر أو شركة أخرى أو جهة حكومية.

المقاول ومقاول الباطن: المقاول هو أحد الأشخاص أو الشركات (المستقلة عن الشركة صاحبة الأعمال) ، ويقوم بتوفير بضائع أو تقديم خدمات للشركة وفقاً لعقد عمل مشترك بينهما .

بينما مقاول الباطن فهو أحد الأشخاص أو الشركات العاملين لدى المقاول للقيام بجزء من الأعمال في المشروع الكلي.

المورد / البائع: أحد الأفراد (أو الشركات) يقدم أجزاء من المنتج أو يقدم خدمات لأحد الشركات .

مقدم خدمات: أحد الأفراد (أو الشركات) الذي يقدم الدعم الفني لأحد الشركات الأخرى مثل (الاتصالات - الخدمات اللوجيستية - التخزين - خدمات التصنيع)

الموزعون: هو أحد الأفراد (أو الشركات) الذي يقوم بشراء منتجات الشركة ما ثم يقوم بتخزينها وبيعها لتجار التجزئة أو بيعها مباشرة للمستخدم.

العميل: هو الشخص المستفيد من منتج أو خدمة أو فكرة تم شراؤها من شركة ما. وهناك نوعين من العملاء: "العميل الوسيط"، وهو تاجر يقوم بشراء منتجات شركة ما لبيعها وهناك "العميل النهائي" وهو الشخص الذي يقوم بشراء منتجات شركة ما بغرض الاستخدام الشخصي بالفعل وليس بغرض البيع.

المصدر:

Good Practice Guideline on conducting Third Party Due Diligence, PACI

الامتثال ضد الفساد للشركات متوسطة الحجم

ما الذي تتوقعه الشركات متعددة الجنسيات من شركائها في الأعمال (التجارية والصناعية)؟

لدى كل شركة من الشركات متعددة الجنسيات قوانينها وإجراءاتها ومواصفاتها في اختيار الشركاء في الأعمال، إلا أن جميع الشركات تتفق في شروط ومواصفات رئيسية التي على أساسها تستطيع التحقق والتأكد من كفاءة ومسئولية هذا الشريك في أداء الأعمال، ولذلك تقوم الشركات (بشكل استباقي) بجمع المعلومات الخاصة بشركتك مثل:

- طبيعة ملكية الشركة وجميع المؤسسات التابعة لها (خاصة فيما يتعلق بامتلاك أحد الموظفين الحكوميين للشركة أو جزء منها أو مؤسسة تابعة لها).

- أي انتهاكات سابقة للشركة.

- الوضع المالي للشركة ومراجعة الحسابات.

- الإجراءات التنظيمية للشركة مثل معايير السلوك ومدى تطبيقها، وبرنامج الامتثال ضد الفساد ومدى التزامها به. وقد تخلص بالذكر في عقد الشراكة التصدي لأنواع محددة من الفساد (مثل التصدي لغسيل الأموال).

تتعقد الشركات متعددة الجنسيات مع الآلاف من الأطراف الثالثة حول العالم، وقد تصبح إجراءات التصدي للفساد غير فعالة ومجرد تكاليف إضافية نتيجة لتفاوت درجات المخاطر المحتملة في الأعمال حسب طبيعة المنتج أو الخدمة المتفق عليها في العقد، وبالتالي كلما زادت المخاطر المتوقعة من العقد (نتيجة ارتباط العقد بمعاملات حكومية) كلما اتخذت الشركات إجراءات أكثر عمقا وأكثر تكرارا للتأكد من سلامة المعاملات من أي انتهاكات.

وبالمثل، تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتطبيق مستويات أشمل من العناية الواجبة للتصدي للفساد على شركائها المحتملين في مشروع مشترك أو أهداف الاستحواذ أو الشركاء في عقود طويلة الأجل أو العقود ذات القيمة العالية. بحيث يصل الأمر في هذه الحالات أن يتضمن العقد على بنود واضحة، و ضمانات لتحصن الشركة الدولية نفسها من فساد شركائها.

إن برنامج الامتثال الحقيقي ليس مجرد إجراءات يقوم الموظفون بالتحقق منها وكأنها ورقة امتحان ما. بل يجب أن يمكن الامتثال الشركة - التي تعمل معها أو تطمح أن تعمل معها - أن تستطيع القول: "أني على ثقة بأن ذلك الوكيل أو البائع أو المورد أو الشريك لا يمارس أي شكل من أشكال الفساد وأن جميع معاملتنا قانونية، ولدي ما يبرر هذه الثقة".

ومن المرجح أن يشمل العقد ضرورة تقديم معلومات بخصوص برنامج إمتثال شركتك ضد الفساد، وكذلك أن يطالب بحقوق المراجعة والتدقيق على هذا البرنامج. وبغض النظر عن المخاطر المحتملة، فإن الشركات الشفافة المُشاركة في برامج امتثال قوية، والتي تقوم بنشر ثقافة الامتثال بين مورديها وشركائها تحظى بثقة الشركات متعددة الجنسيات وتحصل على عقود شراكة طويلة الأجل.

تهتم الشركات متعددة الجنسيات اهتماماً بالغاً ببعض العلامات المثيرة للقلق التي ترفع من مخاطر الفساد في شراكة ما، وقد تفقد أحد الشركات فرص عمل قيّمة إذا ما ظهرت أحد هذه المؤشرات في ممارساتها، ومن هذه العلامات:

- عدم الشفافية حول ملكية الشركة
- أن يكون من بين مالكي الشركة أو في إدارتها مسؤولاً حكومياً
- أن يوصي بها مسؤولاً حكومياً وبشدة
- أن لا تقوم بالإعلان عن حساباتها وفقاً للمعايير المتعارف عليها
- لا تقوم بتحديث السجلات العامة
- مسجلة في مناطق ذات ولاية قانونية ضعيفة (offshore) أو كما يطلق عليها جنة الإعفاء الضريبي (tax havens)

- أن تكون قد تورطت من قبل في معاملات مريبة أو غير قانونية
- أن تفتقر للخبرة، وغير معروفة في وسط الأعمال
- أن تسعى للحصول على ترتيبات دفع مريبة وعمولات عالية
- إدارة أحد المؤسسات الخيرية (غير الربحية) التي ترتبط بأحد الموظفين الحكوميين

تقييم المخاطر وكيفية إدارتها

يعتبر تقييم المخاطر الخطوة الأولى المُتلى لبدء تصميم برنامج الامتثال للشركة. ولذلك يجب على أي شركة أن تفهم المخاطر المتعلقة بالأعمال والبيئة المحيطة بها من أجل إعداد برنامج قويا للامتثال ضد الفساد ويمكن تعريف "خطر حدوث فساد" بأنه "أي موقف أو سيناريو قد تظهر به فرصة فساد".

تقوم العديد من الشركات باتباع إجراءات إدارة مخاطر المشروعات (ERM) المطبقة حول العالم مثل ISO 9000 (إدارة الجودة)، أو ISO 14001 (إدارة البيئة) كوسائل لتقييم المخاطر والحد منها. ويتكامل الفكر الأخلاقي للامتثال مع الإجراءات التطبيقية لإدارة مخاطر المشروعات (ERM) في عدة مجالات سواء في تطبيق برامج الامتثال على حدة أو كجزء من إجراء إدارة المخاطر، فإن الهدف واحد: هو فهم مخاطر الفساد المتعلقة بأعمال شركتك.

عندما نقوم بأعمال الامتثال ضد الفساد، يجب أن نفهم كيف سوف تتمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها، كما يجب الاهتمام بأوضاع العمال، والبيئة، والصحة، وإجراءات السلامة.

**-David Bunker, Associate General Counsel,
Huntsman Internatoinal LLC**

ومن الصناعات الأكثر تعرضاً للفساد عالمياً: العمل العام، والانشاءات، والتسليح والدفاع، والبتروول والغاز، والعقارات، والاتصالات، وتوليد الطاقة، والانتقالات، والتعدين والمناجم، والنقل، والتخزين، والمستحضرات الدوائية، والرعاية الصحية، والصناعات الثقيلة.

بناء على ما تعرفه عن الصناعة الخاصة بك، ومدى فهمك لبيئة التشغيل والبنية الداخلية والعمليات، تستطيع تقييم مخاطر الفساد وتنفيذ إدارة المخاطر بالاشتراك مع المستشار القانوني للشركة ورؤساء الإدارات، والمجموعات التخصصية (مثل تكنولوجيا المعلومات، المصادر البشرية، والتدقيق الداخلي). حيث أن الهدف الرئيسي هو إشتراك جميع الموظفين على جميع المستويات والعمل معا على أن تكون عملية تقييم المخاطر تفاعلية وشفافة.

تقييم مخاطر الفساد: هو أداة تشخيصية للبحث عن نقاط الضعف في النظام، والتي قد تمثل فرص لحدوث فساد، وهي لا تبحث عن وجود فعلي للفساد بل هي أداة استباقية تعتمد على التقييم والتقدير لما قد يحدث من فساد ومدى تأثيره المتوقع، ودراسة كيفية التعامل معه إذا حدث بالفعل وكذلك الإجراءات اللازمة لمنع هذه المخاطر.

المصدر:

**TI - Gateway Corruption Risk Assessment
Toolbox**

إذا كان حجم الأعمال الخاصة بك كبيراً فقد يكون من الأسهل البدء بتقييم أولي لأحد الإدارات أو أحد المناطق الجغرافية للشركة ثم تقوم بتكرار نفس الإجراءات في باقي الإدارات أو المناطق. بهذه الطريقة يمكنك تركيز موارد محدودة على المخاطر الأهم.

دليل تقييم مخاطر الفساد وإدارة المخاطر

1. تحديد المجالات الوظيفية للشركة (مشتريات، مبيعات، توزيع .. إلخ)
2. تحديد مخاطر الفساد في كل مجال وظيفي على حده، وتقييم مدى حجم هذه المخاطر.
3. تحديد مخاطر الفساد الأكثر خطورة وتقييم احتمالات حدوثها.
4. تحديد الإجراءات الممكن اتخاذها لكل حالة من حالات مخاطر الفساد.
5. اختيار الإجراءات الأفضل من بين الإجراءات الممكنة
6. تحديد معايير لإدارة المخاطر.

7. توثيق خطة إدارة المخاطر وإدراجها بلوائح الشركة

8. تطبيق خطة إدارة المخاطر

9. مراجعة وتقييم خطة إدارة المخاطر وكفاءة تطبيقها

وفقاً لأفضل الممارسات الدولية، يجب إجراء تقيماً سنوياً للمخاطر (أو كل سنتين) وبناء على نتائج هذا التقييم، يتم تحديث خطة العمل، والتي تُعرف أيضاً بخطة "إجراءات التخفيف" أو "مصفوفة المخاطر"، ويجب أن تكون الخطة محددة وواضحة (غير مبهمّة) بحيث تحدد أهداف بعينها في مدى زمني محدد (مثلاً ٣ إلى ٥ سنوات) وبذلك يُمكن المقارنة بين النتائج وتحديد أسباب القصور بالتشاور مع مسؤولي الإدارة بالشركة.

ولاستشعار الفرق بين الخطة المبهمة و الخطة الواضحة في التعامل مع مخاطر الفساد، فيما يلي مثال لكل منهما

"سوف تطبق الشركة حسابات أكثر دقة، للتخفيف من مخاطر الرشوة"

"في 31 مارس من هذا العام سوف يقدم السيد جون سميث رئيس إدارة الحسابات تقريراً مكتوباً لسياسات الشركة بشأن المدفوعات القانونية المشروعة التي تتعلق بالتعامل مع موظف حكومي ويتضمن التقرير القواعد الواجب اتباعها لتوثيق هذه المدفوعات، وسوف تقوم السيدة ماري كينج مديرة إدارة الامتثال بضم نتائج هذا التقرير إلى برنامج التدريب السنوي على الامتثال"

عالي	عالي	متوسط
عالي	متوسط	منخفض
متوسط	منخفض	منخفض

↑ احتمال الفساد

← تأثير الفساد

بإنشاء علاقة بين احتمال الفساد ومدى تأثيره يمكن تصور "المخاطر الكامنة" و يتم تخفيف هذه المخاطر من خلال ضوابط لمنع حدوث هذا الفساد، والكشف عنه، ووضع القواعد اللازمة لمعالجته، تاركاً بذلك "المخاطر المتبقية"، ويجب التحقق من صحة النتائج الأولية للمخاطر الكامنة والمتبقية مع رؤساء الإدارات والمديرين قبل تقديمها لمجلس الإدارة وإعلانها على الموظفين.

الحوكمة الجيدة للشركات

يدمر الفساد سمعة الشركات بالإضافة لما له من آثار قانونية ومالية، فعلى سبيل المثال، في عام 2008، تعرضت شركة سيمنز Siemens وهي أكبر شركة هندسية في أوروبا، إلى واحدة من أكبر قضايا الفساد في التاريخ، ووقعت عليها غرامة بقدر ٨١٤ مليون دولار في ألمانيا، بالإضافة إلى 800 مليون دولار في الولايات المتحدة كعقوبات جنائية ومدنية بسبب التزوير في دفاتر محاسبتها واحتساب رشاوى بلغت 1,36 مليار دولار. لقد استغرقت شركة سيمنز سنوات عديدة من جهود الامتثال الحثيثة، والدعم العالمي واسع النطاق بمبادرات ضد الفساد، حتى تمكنت الشركة من استعادة سمعتها.

من هنا تأتي أهمية فهم وتقدير هذه المخاطر، فالامتثال ليس ممارسة نظرية، إنما هو مسئولية أساسية تقع على مجلس الإدارة أو ما يعادله من الهيئات الحاكمة للشركات، ولقد أظهرت الدراسات على ما حدث في شركة سيمنز والعديد من مثل هذه الحالات المشابهة أن من يذعنون لدفع الرشوة غالباً ما يكونوا في المناصب العليا بهذه الشركات، مما يشير إلى عيوب خطيرة في حوكمة هذه الشركات، لقد استبدلت شركة سيمنز نصف كبار المسؤولين التنفيذيين ومتخذي القرار وأعضاء مجلس إدارتها بعد الكشف عن فضيحة الرشاوي، كما قامت بتوسيع صلاحيات لجنة التدقيق لتمكن من تطبيق الامتثال بفاعلية أكبر.

إن السلوك الأخلاقي للشركات وقرار الامتثال قراراً يقع على مجلس الإدارة أو صاحب الشركة (في حالة الشركات ذات الملكية المحدودة)، فالمسألة القانونية الناتجة عن الفساد، تقع عليهم في نهاية المطاف، ولذلك عليهم مطالبة الرئيس التنفيذي للشركة ورؤساء إدارات الأعمال والأنشطة بإجراء تدقيق دوري لمدى الامتثال ضد

الفساد وتقييم المخاطر، وتقديم هذه النتائج لمجلس الإدارة حتى يتمكن من تقديرها والعمل على التخفيف من أوزان مخاطر الفساد واتخاذ القرارات حول مستقبل الشركة. ولذلك فإننا ننصح بإنشاء لجنة تقييم المخاطر من أعضاء مجلس الإدارة، أو الهيئة الحاكمة للشركة من أجل قيادة تقييم المخاطر وإدارة الجهود المبذولة للامتثال.

من مبادئ إعلان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ضد الرشوة أن تكون مهمة مراجعة تقارير الامتثال وقيادة سياسات الشركة لتجنب مخاطر الفساد من المهام الرئيسية لأعضاء مجلس إدارة الشركة.

إن مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي هما المحركان الرئيسيان للصبغة الأخلاقية للشركة ولذلك يجب عليهم أن يكونوا مثالا يُحتذى به. فإن أي انتهاك أو فساد من قبل أحد رموز الشركة هو بمثابة إعطاء الإذن لجميع العاملين في الشركة بممارسة الفساد. ولذلك يقع على عاتقهم تحديد الصبغة الأخلاقية للشركة والإعلاء من قيمة الأخلاق والنزاهة والاستقامة في الشركة، والاهتمام وتخصيص الموارد اللازمة للامتثال ضد الفساد. ومن أجل تأمين ذلك، على مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي اتباع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لمكافحة رشوة الموظفين الحكوميين الأجانب.

مبادئ حوكمة الشركات

1. ضمان تأسيس إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات
2. حقوق المساهمين والملاك الرئيسيين في أن يكون لهم دوراً
3. المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين
4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات
5. الإفصاح و الشفافية
6. مسئوليات مجلس الإدارة.

<http://oecd.org/corporat/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm>

ويجب التنويه بأن هذه المبادئ تنطبق على جميع الشركات بغض النظر عن حجم الشركة. وأن المسؤولية الرئيسية الرئيسية تقع على عاتق مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لتوصيل رسالة واضحة لجميع العاملين بالشركة بأن "الفساد أمراً غير مقبولاً" وكذلك أن يكونوا مثلاً حياً لتطبيق هذا المبدأ، كما أن عليهم تقديم الإجراءات اللازمة للتصدي للفساد وجميع أشكال الانتهاكات الأخرى.

في الفصل التالي سنتطرق إلى الإرشادات العملية لكيفية تحقيق هذه السياسات الأخلاقية من خلال وضع وتنفيذ برنامج امتثال قوى.

تصميم وتنفيذ برنامج الامتثال ضد الفساد

يجب أن يكون برنامج الامتثال ضد الفساد جزءاً لا يتجزأ من البنية التحتية للشركات. ولقد قدم دليل الأحكام الفيدرالية الجنائية للشركات بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1991 (مثل القانون الأمريكي للممارسات الأجنبية الفاسدة (FCPA) المفاتيح الرئيسية للوصول إلى برنامج امتثال فعال ضد الفساد، كما تلاه ظهور العديد من القوانين المشابهة في أنحاء العالم بخصوص الامتثال ضد الفساد مثل: دليل الممارسة الجيدة للرقابة الداخلية للشركات والسلوك الاخلاقي والامتثال. وكذلك القانون البريطاني ضد الرشوة.

يختلف حجم برنامج الامتثال باختلاف حجم الشركة، فكلما زاد حجم الشركة من حيث الأعمال والانتشار الجغرافي كلما زادت تفاصيل برنامج الامتثال وحجمه و تكاليفه، بينما في الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم تكون البرامج أقل في الحجم و التكلفة أيضا. إلا

العوامل الرئيسية للحصول على برنامج امتثال قوي:-

- تقييم المخاطر
- معايير السلوك والسياسات والإجراءات
- الرقابة العامة للامتثال والالتزام والموارد
- التعليم والتدريب
- الرصد والتدقيق
- الإبلاغ والتحقيق
- الانفاذ، والتأديب، والحوافز
- الاستجابة والمنع والتحسين

أن برنامج الامتثال القوي لأي شركة بغض النظر عن حجمها يجب أن تتوفر به عدة عوامل رئيسية ليكون ناجحاً وفعالاً.

معايير السلوك والسياسات والإجراءات

توضح سياسات وإجراءات الشركة لجميع العاملين مستوى الأداء المتوقع منهم وذلك من خلال أن تكون قواعد التقييم، والمسائلة والانضباط معلنة وواضحة للجميع.

معايير السلوك

وهي الوثيقة الأساسية لجميع سياسات وإجراءات الشركة. ويتم تحديدها من خلال تقييم دقيق للمخاطر ومُدخلات واسعة من بيانات الشركة، كما يجب أن تكون مكتوبة بلغة واضحة وبسيطة ومُصدق عليها من مجلس إدارة الشركة أو أعلى هيئة حاكمة بها. وتعتبر التعبير الشامل لقيم الشركة وصبغتها الأخلاقية وتختلف من شركة إلى أخرى باختلاف طبيعة أعمال الشركة واختلاف ثقافتها، إلا أن جميع الشركات تتفق على معيار أساسي وهو مبدأ الاستقامة والنزاهة في ممارسة الأعمال وفقاً للقانون، ويمكن أن تكون أحكام الامتثال ضد الفساد جزء من وثيقة معايير السلوك أو وثيقة مستقلة بذاتها.

ويجب أن تكون وثيقة معايير السلوك محددة وواضحة بشأن القيم والقواعد العامة للشركة فهي تمثل الإطار الأخلاقي للشركة، ويتم تنفيذها حسب طبيعة مناطق تنفيذ المشاريع بسبب اختلاف الثقافات والمفاهيم، فحيثما تنتشر الرشوة يتم إظهار معيار "عدم التسامح مع الرشوة" بشكل أوضح من غيرها من المعايير أو مثلاً "تضارب المصالح" أو غيرهما من المعايير.

كما يجب التأكيد من سهولة تداول وثيقة معايير السلوك في الشركة بأن تكون معلنة على الصفحة الخاصة بالشركة على الانترنت، وكذلك تسليم جميع الموظفين نسخة ورقية منها، بالإضافة إلى أن يقوم جميع الموظفين بشكل دوري بالتوثيق على شهادة تفيد بعلمهم التام لمعايير سلوك الشركة.

كما يجب التأكيد على أن هذه المعايير يتم تطبيقها على الجميع، من أعلى المستويات القيادية بالشركة إلى أصغر موظفيها أو وكلائها وشركاء الطرف الثالث، وفي هذه الحالة تتحول وثيقة المعايير من مجرد كلمات مدونة على الأوراق إلى مورد من موارد الشركة، وينتشر الشعور بالملكية العامة بين جميع العاملين بالشركة. كما يجب الالتزام بلغة قانونية في جميع العقود التجارية وعقود الأعمال، واستخدام مصطلحات واضحة للتعبير عن جوهر سياسات ومعايير الشركة المختلفة.

من الممارسات المفضية:

أن يكون لدى المدير التنفيذي وجميع المديرين نسخ من وثيقة معايير السلوك، موضوعة على مكاتبهم في مكان واضح، ومطبوعة بأسلوب براق لجذب الانتباه، فيكون ذلك بمثابة تلميح لجميع الموظفين بأن هذه الوثيقة ليست مجرد حبر على ورق إنما هي سلوك حي نحييا به كل يوم في تعاملاتنا.

السياسات والإجراءات

تترجم السياسات بأنها التوجهات والمبادئ والقيم التي يتبناها مجلس إدارة الشركة أو الهيئة الحاكمة بها للوصول إلى الأهداف الاقتصادية للشركة، وتكون الإجراءات هي الأساليب و الوسائل التي يتم بها التعبير عن هذه السياسات في التشغيل اليومي لأعمال الشركة.

يستطيع مجلس إدارة الشركة من ترجمة المعايير المعبرة عن السلوك الأخلاقي للشركة من خلال السياسات التي تنعكس على المنتج النهائي للشركة. وتتم صياغة السياسات بحيث تكون مبادئ توجيهية لعمليات التشغيل المختلفة بالشركة، مثل الخصوصية والتصدي للفساد والرشوة، وبينما تظل سياسات التصدي للفساد ثابتة بالنسبة لجميع العاملين بالشركة، وتتغير صياغة الإجراءات بحيث تكون أكثر ملائمة وأكثر وضوحاً لكل إدارة على حده، حسب طبيعة عمل هذه الإدارة، (مثل: التسويق- مبيعات-.... إلخ) وكذلك حسب الموقع الوظيفي للموظف (مثل: مجلس الإدارة - المديرين - .. إلخ) لتعظيم الاستفادة بهذه الإجراءات في التصدي للفساد وبالتالي فإن الإجراءات

هي الخطوات التنفيذية التي يجب على الموظف اتباعها لتطبيق سياسة ما من سياسات الشركة مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وظيفته ومركزه الوظيفي في الشركة، على سبيل المثال، أن تحدد الإجراءات اللازمة للسفر في مهمة عمل للشركة من حصول علي إذن للسفر وتقديم تقرير عن ما تم إنجازه في المهمة. ويجب أن يؤسس مدير إدارة الامتثال والسلوك الأخلاقي قاعدة بيانات تشمل جميع السياسات والإجراءات، وتحديد الأعمال الأكثر تعرضا للفساد (ويفضل عرضها على هيئة جدول بيانات مبسط يحدد درجات الخطورة)، ويكون مسئولاً عن المحافظة على هذه السياسات في أغلب إدارات الشركة فيما عدا بعض الإدارات (مثل إدارة التدقيق الداخلي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، التي تشاركه المسؤولية في بعض المجالات). كما يجب على جميع العاملين بإدارة الإمتثال، فهم سياسات الشركة والهدف من هذه السياسات وكيفية تطبيقها ومراجعة الصلاحيات والجدول الزمني، بحيث يتمكنوا من تعليم وتدريب الموظفين على هذه السياسات والإجراءات، ومتابعة تنفيذ هذه السياسات وتقديم الاقتراحات لتحسينها وتحديثها عندما يتطلب الأمر.

الرقابة على الامتثال (الالتزام والموارد)

تقع مسؤولية اختيار مديري الإدارات المختلفة بالشركة علي مجلس الإدارة وتحديد مسؤولياتهم، بما في ذلك البنية التحتية لإدارة الامتثال ، ويتم اختيار مدير إدارة الامتثال والسلوك الأخلاقي (CECO) بموافقة مجلس الإدارة وكذلك موافقة لجنة التدقيق بالإضافة إلى موافقة لجنة السلوك الأخلاقي من أعضاء مجلس الإدارة (إن وُجدت)، وكذلك يتحتم على مجلس الإدارة توفير الموارد المالية والبشرية المناسبة لتطبيق برامج الامتثال لفعالية كما يتوجب عليه أيضا توفير الوقت والاهتمام والرعاية لبرنامج الامتثال .

يجب أن يتميز المرشح لهذه الوظيفة بالنزاهة والاستقامة بالإضافة إلى المعرفة الشاملة لجميع أعمال الشركة، وقد يتم اختبار مدير الإدارة للامتثال من أحد إدارات الشركة إلا أنه يفضل استقلاليته عن باقي الإدارات ولا يشترط ان يكون ذو خلفية قانونية، إنما يجب أن يكون علي دراية كاملة بجميع أنشطة الشركة والمخاطر التي تواجه كل

نشاط علي حدة كما يجب أن يتسم بالثقة والأصرار وأن يحظى بثقة جميع مديري الإدارات والموظفين ليتمكن من الكشف والتعامل بفاعلية مع الانتهاكات ومخاطر الفساد. يعتمد حجم إدارة الامتثال على حجم الشركة ذاتها فقد يعمل مسئولية الامتثال بمفرده أو قد يعمل على رأس إدارة كاملة بها موظفيها المتفرغون للقيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالامتثال مثل إدارة نظام فضح الفساد، وتقديم المشورة والتدريب، وإجراء التحقيقات، وإعداد التقارير.

بصفة عامة، تُعهد مسؤولية التسجيل المالي والمحاسبات في الشركة للمديرين الماليين والمدققين . بينما يقع الامتثال والسلوك الأخلاقي للشركة في نطاق مسؤوليه إدارة الشركة ومهامي الشركة ويعب موظفي الامتثال دورا مهما في الربط بين الإدارات المختلفة.

هيكل الإبلاغ: يقدم مدير إدارة الامتثال التقارير أمام مجلس إدارة الشركة مباشرة وهي الطريقة المثلى للمحافظة على استقلاليته في العمل، إلا أنه في بعض الشركات يقدم مدير إدارة الامتثال التقارير أمام المدير التنفيذي، في هذه الحال يجب التأكد من وجود وسيلة اتصال مباشرة بين مدير إدارة الامتثال وأحد أعضاء مجلس الإدارة. كما يجب أن تحتوي التقارير على عرض ومناقشة أهداف برنامج الامتثال الخاص بالشركة والتركيز على التنمية المرتبطة بتطبيق سياسة الامتثال ومعالجة أي انتهاكات . وأن تكون التقارير دورية (ويفضل أن تكون ربع سنوية). بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تكون لدى مدير إدارة الامتثال السلطة على تصعيد الأمور الخطيرة إلى مجلس إدارة الشركة في أي وقت.

الامتثال في الشركات المتوسطة الحجم

تنطبق القوانين الدولية والمحلية ضد الفساد على جميع الشركات بغض النظر من حجم الشركة فلا يوجد استثناء للشركات الأصغر حجما إلا أن الإجراءات المتخذة لتقليل الفساد تزداد بزيادة حجم الشركة.

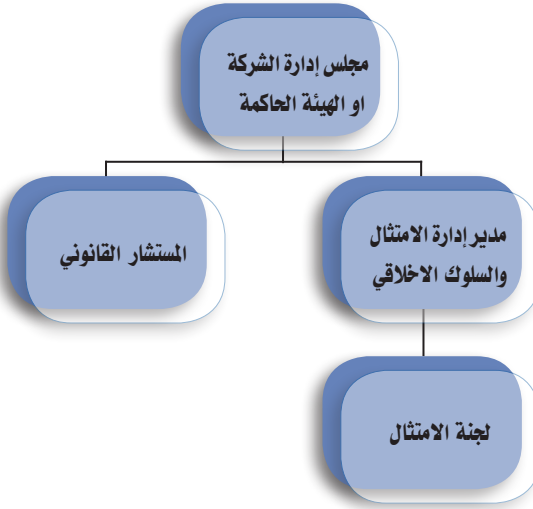
يعتمد التطبيق الفعال لبرامج الامتثال والسلوك الأخلاقي (بغض النظر عن حجم الشركة وهيكل برنامج الامتثال الخاص بها) على عدة عوامل تتعلق باتخاذ السياسات والإجراءات المناسبة، وتوفير التدريب للمديرين والموظفين، وتوفير نظام فعال للرد على استفسارات جميع الموظفين، والتحقق في الانتهاكات، ومراجعة وتحسين وتحديث البرنامج بشكل دوري، ويعمل مدير إدارة الامتثال بالتعاون مع إدارة التدقيق الداخلي، حيث تُصدر إدارة التدقيق تقارير دورية حول الأعمال الداخلية للشركة وبصفة خاصة حول الممارسات المالية، وتمد هذه التقارير مدير إدارة الامتثال بمعلومات هامة حول العمليات الأكثر تعرضاً للفساد وتوجه انتباهه إلى مواضع الخطورة.

يجب التأكيد على أن نجاح الامتثال يعتمد على تعاون جميع الإدارات والمديرين مع مدير إدارة الامتثال ومشاركته مسؤولة التأكد من اتباع جميع الموظفين لقواعد الامتثال والالتزام بالسلوك الأخلاقي للشركة .

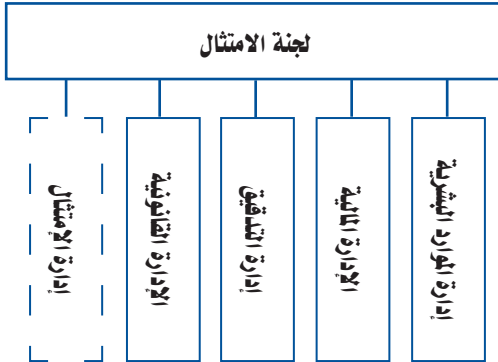
ويختلف حجم وهيكل برنامج الامتثال باختلاف حجم الشركة، ففي الشركات الدولية نجد أن هناك إدارة كاملة للامتثال ويعمل بها مئات من الموظفين في أنحاء العالم، وبعض الشركات الأخرى يكون المسئول عن برنامج الامتثال شخصاً واحداً فقط بها، بل هناك شركات لا تستطيع تحمل نفقات تعيين حتى موظف واحد لتحمل مسؤولية برنامج الامتثال. وكذلك فإن برامج الامتثال تكون مرنة ويمكن تصميمها بنماذج مختلفة تتناسب مع حجم الشركات ومواردها المالية.

على سبيل المثال، يمكن إنشاء هيكلًا مستقلاً بأن تقوم الشركة بإستحداث قطاعاً أو إدارة متخصصة للامتثال ويكون مسئولاً عن إجراءات الوقاية والكشف ومعالجة الانتهاكات بالتعاون مع مديري كل من الإدارة القانونية والإدارة المالية وإدارة التدقيق وإدارة المصادر البشرية بالشركة، كما يقوم مدير إدارة الامتثال بالتعاون مع مديري الإدارات السابق ذكرها لتكوين لجنة تتكون من موظفين حسني السمعة من مختلف الإدارات للمساعدة في الكشف عن مخاطر الفساد ويتم اختيار هذه اللجنة بشكل دوري بحيث تتغير كل عامين أول ثلاثة أعوام مع وجود قواعد واضحة لاختيار وتغيير أعضاء هذه اللجنة.

نموذج بياني للهيكل التنظيمي للامتثال في الشركات متوسطة الحجم



نموذج لهيكل منظومة الامتثال في شركة متوسطة الحجم



المصدر:

Klaus Moosmayer, Compliance, Praxisleitfaden für Unternehmen, C.H. Beck Verlag, 2012.

وقد لا تحتاج الشركات صغيرة الحجم إلى إنشاء إدارة خاصة للامتثال بينما يتم تنفيذ برنامج الامتثال بواسطة مدير أحد الإدارات الموجودة بالفعل (قانونية - مالية - الموارد البشرية - الاتصالات - الأمن - إدارة المشاريع) كعمل بعض الوقت إلى جانب عمله الأساسي في الشركة مستعينا بخبرات موظفي الشركة أو بخبرات من خارج الشركة.

التعليم والتدريب

يعتبر التعليم والتدريب من خلال المحاضرات وورش العمل أفضل وسيلة لنشر الثقافة الأخلاقية وسياسات وقوانين الشركة ضد الفساد بين الموظفين ومديري وأعضاء مجلس الإدارة على السواء .

ومن الضروري أن تكون عملية التعليم والتدريب عملية تفاعلية وسهلة الفهم حتى لا يضجر المتمرنين من المصطلحات القانونية والنظريات الجافة، فكلما زاد التفاعل بين المتمرن وما يتلقاه من معرفة عن الامتثال ضد الفساد كلما ارتفع شعوره بالملكية تجاه الثقافة الأخلاقية للشركة وسياستها، والعكس صحيح كلما كانت المحاضرات مضجرة ونظرية وخالية من التطبيقات كلما فقد المتمرن الحماس وأصبح الأمر مجرد مضيعة للوقت. يجب ان تضمن المحاضرات لتطبيقات مختلفة بإختلاف وظيفة المتمرن وتفصيلية طبقا لطبيعة التشغيل ومسئوليات موقعه الوظيفي على سبيل المثال :

- تدريب موظفي الحسابات على الإعداد السليم للبيانات المالية وكيفية الاحتفاظ بالوثائق.

- تدريب موظفي المبيعات على المدفوعات المسموح بها والمدفوعات الممنوعة في نفقات العمل.

- تدريب موظفي الدعم (بقطاع الامتثال) من مراجعة تقارير حسابات المديرين.

- اللجوء لانتداب بعض المتخصصين من خارج الشركة للتأكد من فعالية المحاضرات .

وهناك خطوط عريضة للعوامل التي يجب أن تتوافر في محاضرات وورش تدريب الموظفين على الامتثال:

- استخدام لغة بسيطة وواضحة .
- تنوع محتوى المحاضرات.
- تنوع الإطار العام للمحاضرات.
- استخدام السيناريوهات وتمثيل الأدوار .
- أن تتشكل المجموعات من موظفين من مختلف الإدارات ومختلف مستوى الأقدمية.
- التأكيد على مشاركة وتفاعل الجميع في المحاضرة أو ورش العمل.

بحيث يلتقي الموظفون من خلال هذه المحاضرات وورش العمل، المعرفة الأساسية عن الامتثال (مثل سلامة مكان العمل، والوقاية من التحرش... إلخ)، بالإضافة إلى التدريب الكافي لجميع العاملين في وظائف تقتضي التعامل مع موظفين حكوميين، مثل (مجلس إدارة، المديرين، رؤساء الأقسام، بعض الموظفين)، على كيفية التصدي للفساد خاصة في مجال تضارب المصالح، سياسة رفض الهدايا، والقواعد والمعايير الأخلاقية. كما ننصح بأن تكون ورش العمل والتدريب بشكل دوري (سنويا على الأقل).

يجب أن يكون مدير إدارة الامتثال في تفاعل مستمر ومتواصل مع جميع الموظفين، وأن يحرص على إطلاع الموظفين على الاصدارات المتوفرة عن الامتثال، وفيما يلي بعض الممارسات التي تساعد على التواصل الفعال بين مدير إدارة الامتثال وجميع العاملين بالشركة:

سياسة الباب المفتوح: يجب أن يكون واضحا لجميع العاملين بالشركة أن مدير قطاع الامتثال متواجدا في أي وقت للإجابة على الاستفسارات وإبداء المشورة.

التواصل مع المشرفين (رؤساء الأقسام). اثبتت الدراسات أن غالبا ما يلجأ الموظفون في بادئ الأمر إلى رؤسائهم المباشرين عندما يواجهون أحد الانتهاكات أو ممارسة للفساد ولذلك يجب أن يكون مدير إدارة الامتثال على تواصل مستمر مع رؤساء القطاعات ومديري الإدارات

والتأكد من استيعابهم لكيفية التعامل مع شكوى الموظفين بشكل سليم. فعندما لا يجد الموظف التوجيه المناسب من رئيسه المباشر يضطر إلى أن يلجأ إلى قنوات أخرى خارج الشركة.

الاجتماعات داخل الإدارات ومذكرات العمل. يجب على جميع مديري الإدارات المختلفة بالشركة التأكيد على الثقافة الأخلاقية والامتثال في جميع الاجتماعات الدورية مع موظفي إداراتهم وكذلك تذكير الموظفين بمعايير وقواعد السلوك للشركة في جميع مذكرات العمل من أجل تعزيز التزام الموظفين بها في تناولهم لمهامهم بالشركة.

النشرات الداخلية للشركة. أن يقوم مدير إدارة الامتثال بإصدار نشرات داخلية تتضمن وقائع كشف الفساد بالشركة وكيفية التعامل مع كل واقعة، و الجزاءات التي وقعتها الشركة على المتورطين، مع مراعاة حفظ الخصوصية وعدم ذكر أسماء الموظفين أو الإدارات التي يعملون بها، وأن يتم ضم هذه النشرات لمحاضرات التوعية لمناقشتها والاستفادة من التجارب.

في عام 2012 قامت غرفة التجارة الدولية ومعهد البحوث الاقتصادية بعمل استقصاء ميداني شارك فيه 1156 من الخبراء في 124 دولة، بخصوص أرائهم حول "إن كان التدريب على الامتثال يؤدي إلى زيادة إنتاجية الشركة، ويجذب الاستثمارات الأجنبية إلى بلادهم، أم لا" ولقد أظهرت النتائج موافقة الأغلبية، ففي أفريقيا كانت نسبة الموافقة 90%، وفي أمريكا الجنوبية وآسيا 88%، وفي أوروبا الشرقية 87%، وفي ولايات الكومنولث 85%.

إن التدريب والتعليم هام للغاية بالنسبة للموظفين، فإن هذه المحاضرات وورش العمل تكون ذات أهمية كبيرة للارتقاء ببرنامج الامتثال، فمن خلال الفاعليات والمناقشات بين الموظفين وفريق التدريب يتمكن أعضاء لجنة الامتثال من تحديد المواقع الأكثر تعرضا للفساد وإدارة المخاطر بشكل أفضل، ويجب على موظفي التدريب الاحتفاظ بكشف للحضور والغياب بهذه الدورات و كذلك تقييم مدى الاستيعاب ومدى الاستفادة من هذه الدورات، و ذلك عن طريق إجراء بعض اختبارات التقييم، مثل:

- اختبار مدى الاستيعاب: إجراء استقصاء سابق، وآخر لاحق، لدورة التدريب من أجل تقييم درجة استيعاب الموظفين ويفضل أن تكون أسئلة الاستقصاء ليست فقط من نوعية الاختيار من بين الإجابات، ولكن أن يحتاج فيها الموظف للإجابة المقالية لتعكس بذلك مدى استيعابه و فهمه لمضمون التدريب.

- اختبار الاحتفاظ بالمعلومات: يتم من خلال عمل اختبار سنوي قبل بدء الدورة التدريبية وتعكس نسبة النجاح مدى احتفاظ الموظفين بالمعلومات منذ الدورة التدريبية السابقة. كما يمكن إضافة أسئلة مشابهة في الاستقصاء الدوري لكل إدارة.

- مراقبة عدد الانتهاكات: إذا كان عدد الانتهاكات السنوية يتناقص فهذا يعني أن وسائل التدريب والتعليم تحقق الهدف منها. ويجب الانتباه إلى أن زيادة عدد المكالمات عبر الهاتف الخاص بالبلاغات "الخط الساخن" بعد الدورات التدريبية لا يكون مُعبراً عن حالات بلاغات، وإنما يكون في أغلب الأحيان استفسارات لدى الموظفين حول كيفية تطبيق ما تلقوه من معلومات في أدائهم الوظيفي اليومي .

الرصد والتدقيق

يجب أن تكون الهيئة الحاكمة للشركة (مجلس الإدارة) على معرفة بفاعلية ودقة الالتزام ببرامج الامتثال على جميع المستويات ويتم ذلك من خلال الرصد والتدقيق، ويتضمن التحقق من مدى فعالية برنامج الامتثال و إلتزام جميع الموظفين بالسلوك الأخلاقي .

الرصد: وهي التقييم المستمر لأداء نظم الرقابة الداخلية بهدف تحسين مستوى هذا الأداء، وتتكون من إجراءات ترصد الإشارات المثيرة للقلق التي تكون بمثابة "الضوء الأحمر" لوجود مخاطر فساد للقيام بدراستها بشكل أكثر استضافة وتبدأ بإجراء مقابلات غير رسمية مع الموظفين مما يشجعهم على المصارحة حول مخاطر الفساد التي تواجههم عند ممارسة أعمالهم وإبداء آرائهم في فعالية إجراءات الشركة في التعامل مع هذه المخاطر، وكذلك يجب على مدير إدارة الامتثال تكوين نظام دوري ومفاجيء لمراجعة السجلات المالية والتأكد من سلامتها مثل الإطلاع والمراجعة على فواتير السفر والتأكد من التواريخ وكل الأوراق الرسمية المؤثقة له.

التدقيق: وهو إجراء فرعى للرصد: يركز بالعمل على المناطق الأكثر خطورة (وفقا لنتائج الرصد وتقييم المخاطر) ويوفر ضمانات مستقلة لتحقيق الامتثال المُستهدف لكشف، وتحليل، وتصحيح، ومعالجة مشكلات محددة في برنامج الامتثال وتوجد طريقتان للتدقيق:

- **التدقيق الداخلي:** ويتم من خلال إدارة متخصصة بالتدقيق في الشركة إلا أنها تتسم بالاستقلالية في أسلوب مراجعتها للسجلات رغم أنها جزء من الشركة.

- **التدقيق الخارجي:** ويتم من خلال جهات مستقلة ومهنية ومتخصصة من خارج الشركة.

غالبا ما يركز التدقيق على السجلات المالية إلا أن جميع الإدارات يمكن أن تخضع للتدقيق بما في ذلك قطاع الامتثال لتحديد نقاط الضعف والقوة.

يجب الربط بين الرصد وتقييم المخاطر في برنامج الامتثال، وكذلك مع وإدارة المخاطر، مثلما هو الأمر بالنسبة لخطة تقليل المخاطر، بحيث تكون هناك خطة واضحة الإجراءات لكل عملية (الوقاية - الكشف - التصحيح) وتحدد مسؤوليات التطبيق لكل عملية، بالإضافة إلى توثيق ذلك من أجل التدقيق لاحقا.

إن عمليات الرصد والتدقيق عمليات معقدة يجب تعبئة موارد الإدارات وانخراط جميع الموظفين في مجموعات عمل، ويفضل إشراك هيئات استشارية متخصصة من خارج الشركة، لتحديد المؤشرات المثيرة للقلق التي تحتاج إلي الإمتثال، وكذلك تحديد قائمة أولويات المخاطر وبدأ بالأخطر ثم الأقل خطورة.

وفي النهاية يجب أن نؤكد على ضرورة العمل المستمر على تحديث وتحسين برنامج الامتثال للمحافظة على فاعليته حيث أن المخاطر تتغير بتغير البيئة المحيطة ويتم التحسين من خلال إعادة تقييم تصميم البرنامج وطريقة التنفيذ ومدى تأثيره وإعادة تقييم السلوك الأخلاقي لتصحيح أي قصور قد يكون موجودا بالبرنامج.

الأدوات والآليات الشائعة للرصد المستمر:

- التأكيد على معايير السلوك والسياسات والافصاح والمصارحة:
← متابعة نسب الالتزام و كذلك نسب الخروقات وتقييم تكرارها.
- بيانات استكمال التدريب:
← رصد معدلات استكمال التدريب بنجاح وتحديد الاتجاهات السلبية.
- الاستبيانات والاستطلاعات :
← قياس مستوى المعرفة والمفاهيم الثقافية ومستوى المشاركة
- تقييم اتجاه بيانات الخط الساخن للإبلاغ عن الفساد:
← المقارنة بين عدد البلاغات من مجهول بالنسبة للبلاغات معلومة المصدر
- التقييم الذاتي والإبلاغ عن النفس:
← تقييم الرقابة الداخلية وأدوات الإبلاغ الذاتي عبر الإنترنت (مثل تضارب المصالح - الهدايا - السفر الترفيهي)
- تحليل اتجاه الحسابات والمعاملات:
← مقارنة الميزانية بمستوى الإنفاق الفعلي الإداري العام
- مراجعة مؤشرات تحديد المخاطر:
← البحث عن العلامات المثيرة للقلق باحتمال فساد، استخدام النقود بدلا من كروت الائتمان في سداد تكاليف السفر الترفيهية.
- الاستماع إلى الاتصالات (الخاصة بالعمل):
← اتصالات المستثمرين، ومقابلات المبيعات
- المقارنة مع أفضل الممارسات:
← عناصر البرنامج، وإحصاءات خط هاتف الإبلاغ عن الفساد، إلخ....
- مجموعات التركيز:
← المناطق عالية المخاطر (المناطق الساخنة)

الأدوات والآليات الشائعة للتدقيق:

- الزيارات الميدانية والمقابلات
- اختبار كفاءة الوقاية الداخلية
- اختبار المعاملات بالتفصيل
- آليات التدقيق القضائي والاحتيايل
- التحقق من نتائج الرصد
- مراجعة الاستثناءات ومتابعتها .

المصدر:

SCCE Compliance and Ethics Institute

الإبلاغ والتحقيق

من المهام الرئيسية لمدير إدارة الامتثال إنشاء نظام شامل يسمح بالخصوصية، بحيث يتمكن جميع الموظفين من الإستفسار أو إظهار القلق حيال اشتباه في فساد أو الإبلاغ عن انتهاك ما. ومن الضروري أن يكون هذا النظام متوافقاً مع القوانين المحلية المتعلقة بخصوصية البيانات.

نظام الإبلاغ:

الإبلاغ هو، حسب تعريف مؤسسة التدقيق الداخلي، إفصاح موظف ما عن معلومات سلبية أو انتهاكات إلى مسئول ما سواء كان رئيسه المباشر أو غيره من المسؤولين بالشركة، أو إلى جهة حكومية أو أي سلطة ما خارج المؤسسة التي يعمل بها.

وغالباً ما يكون الإبلاغ عن انتهاكات لسلطة ما خارج الشركة مضرًا للغاية بسمعة الشركة، ولذلك نؤكد على ضرورة وجود نظام داخلي فعال للإبلاغ عن الإنتهاكات، يتميز بالسرية والكفاءة وسرعة الإستجابة حتى يثق به الموظفون وبالتالي تتمكن الشركة من الإقلال من مزار الإبلاغ الخارجي للسلطات أو للصحافة والتعامل

مع الإنتهاكات بنفسها. في كثير من البلدان يتم وصم الإبلاغ عن الفساد بكلمة "الوشاية"، ولذلك من الضروري أن تؤكد الشركة لجميع الموظفين على الجانب الأخلاقي لعملية الإبلاغ عن الانتهاكات وأنه يعتبر "ولاءاً" للشركة وليس خيانة لها، وأنهم يتمتعون بالحماية الكاملة والحرية المطلقة للإبلاغ عن انتهاكات قبل حدوثها وأن هذا الأمر حماية للشركة وسمعتها ولجميع العاملين بها.

هل يجب الإفصاح عن هوية المبلغ أم لا؟ تحتاج الشركة لتوفير وسائل مثل الإبلاغ من مجهول عبر الهاتف "الخط الساخن" حتى تضمن ألا تبقى الانتهاكات غير مبلغ عنها، إلا أنه يجب أيضا الأخذ في الاعتبار أنه قد يساء استخدام هذه الوسيلة بسبب البلاغات الكاذبة أو الكيدية، ولذلك من الضروري تقييم البلاغات بشكل دقيق والتأكيد على جميع الموظفين أن الإفصاح عن هوية المبلغ ليس شرطاً إلا أنه يساعد الشركة في معالجة الفساد ووقف الانتهاكات بشكل أكثر كفاءة.

مواصفات نظام الإبلاغ الفعال:

أن يحتوي على عدة قنوات للإبلاغ؛ عادة ما يلجأ المبلغ إلى رئيسته المباشر في العمل إلا أنه في بعض الأحيان يكون الفساد داخل نفس الإدارة أو القطاع الذي يعمل بها المبلغ ولذلك يجب تنوع قنوات الإبلاغ لتشمل المستشار القانوني والإدارة العليا أو مدير شؤون العاملين.

توفير وسيلة الإبلاغ عبر الهاتف؛ عادة ما توفير خطوط هاتف مخصصة للإبلاغ عن الانتهاكات مع المحافظة على سرية هوية المبلغ في الشركات الكبرى التي يكون لديها تعاملات مع أطراف ثالثة وهي وسيلة فعالة ومناسبة إلا أنها مكلفة.

في الشركات متوسطة الحجم والصغيرة يمكن اللجوء إلى صندوق بريد في كل إدارة للإبلاغ عن الانتهاكات وعلى مدير إدارة الامتثال الإطلاع على محتوى هذه الصناديق ودراسه الشكاوى بعناية وتوثيقها.

آليات التعامل مع البلاغات؛ يجب إنشاء آليات دقيقة متخصصة في التحقيق والتعامل مع ما ورد في البلاغ بحيث يتم توجيهه إلى الجهة التي يقع في مجالها هذا الانتهاك (لجنة الامتثال، أو الإدارة القانونية، أو إدارة المصادر البشرية، أو الإدارة المالية، إلخ)

ضمانات السرية: يجب أن يشعر الموظفين بالأمان التام تجاه سرية البلاغات لتشجيعهم على الإبلاغ عن الانتهاكات.

حماية المبلِّغ: رغم اتخاذ احتياطات السرية، قد يتعرف الموظف الفاسد على هوية الموظف الذي قام بالإبلاغ عن الانتهاكات، ولذلك يجب حمايته ووقف أي تمييز أو تحرش أو انتقام قد يتعرض له.

الإعلان عن نتائج الامتثال: من أجل أن نضمن تعاون الموظفين مع برامج الامتثال والإبلاغ عن انتهاكات يجب الحرص على إطلاع الموظف الذي قام بالإبلاغ عن واقعة الفساد بتفاصيل التعامل مع البلاغ والإجراءات التي تم اتخاذها.

التحقيقات:

يأتي التحقيق كخطوة تالية للإبلاغ عن واقعة فساد، وهي أحد مسؤوليات مدير إدارة الامتثال، وتقع عليه مسؤولية تحديد جدية البلاغ، وحجم التحقيق، والجهة المختصة بالتحقيق (إدارة الامتثال، الإدارة المالية، إدارة المصادر البشرية، الإدارة المالية). وحدود التحقيق من حيث إمكانية الاكتفاء بالتحقيق الداخلي أو اللجوء إلى تحقيق خارجي واستصدار مذكرة تفتيش. ويجب أن يكون للتحقيق مدى زمني محدد (مثلا مده التحقيق لا تتعدى 30 يوما)، ويقود مدير إدارة الامتثال التحقيق الداخلي بآليات تراتبية، واحدة تلو الأخرى:

- مناقشة البلاغ مع المستشار القانوني للشركة أو متخصص المصادر البشرية للتأكد من عدم خرق القوانين المحلية أو سياسات الشركة خلال إجراء التحقيق وكذلك عدم إفساد الأدلة في حالة الحاجة إلى إجراء تحقيق جنائي.

- تحديد القرائن والأدلة المملوكة للشركة والتي سوف تستخدم في التحقيق مثل الوثائق والملفات والحاسوبات والمكاتب.

- إجراء المقابلات مع الموظف المبلِّغ عن الانتهاكات، (إن أفصح عن هويته). والشهود والموظفين المتهمين بواقعة الفساد في حضور طرف محايد شاهد على هذه المقابلات، وكذلك يجب توثيق هذه المقابلات

توثيقاً دقيقاً، وإعطاء الفرصة الكاملة للموظفين المتهمين بالفساد لتوضيح الواقعة من وجه نظرهم، نظراً لما قد تحتويه من ملابسات قد تؤدي إلى تخفيف لإجراءات.

الهدف الرئيسي من التحقيق هو الوصول إلى "من، ما، متى، أين، لماذا، كيف" فيما يخص تفاصيل الواقعة التي يتناولها التحقيق من أجل تحديد المسؤولية واتخاذ الإجراءات التأديبية اللازمة واستخدام آليات لتقليل مخاطر حدوث نفس الانتهاك مرة أخرى.

- قد تظهر الحاجة إلى وقف الموظفين المُحَقَّق معهم عن العمل أثناء التحقيق وحظر استخدامهم للممتلكات الشركة (الوثائق، الحاسوب، الملفات)، وفي نفس الوقت يجب دراسة تاريخ الموظف المُبلِّغ عن الفساد، والتأكد من عدم وجود دوافع شخصية من الطرفين (المبلِّغ، المبلِّغ عليه)

- يقوم مدير إدارة الامتثال بتوثيق القرائن والأدلة والحرص على المهنية ويفضل أن يقوم محامي الشركة بكتابة هذا التقرير للتأكد من الأمور القانونية.

ثم يرفع التقرير إلى المستشار القانوني للشركة مرة أخرى ومدير إدارة المصادر البشرية ومجلس الإدارة. مع مراعاة إطلاع كل من المبلِّغ، والمبلِّغ عنه بتفاصيل ونتائج التقرير (دون الحصول على نسخه منه).

بعد الانتهاء من التحقيق وإصدار التقرير الخاص به، يجب على مدير إدارة الامتثال تقديم التوصيات بالإجراءات الواجب اتخاذها لتقليل حجم الخسائر وتصحيح أسباب حدوث الانتهاك وكذلك الاحتفاظ بملفات التحقيق حتى في حالة عدم ثبوت واقعة الفساد، وفي حالة ثبوت الواقعة يجب على مدير إدارة الامتثال رفع التقرير إلى مجلس الإدارة والمستشار القانوني لاتخاذ القرار بشأن إبلاغ السلطات المعنية (حسب تفاصيل الانتهاك والقوانين المحلية).

ولكن ماذا عن تورط أحد أعضاء مجلس الإدارة في الانتهاك

يمكن لمدير إدارة الامتثال الاسترشاد بالقاعدة 1.4 من قواعد السلوك الأخلاقي الصادر عن جمعية السلوك الأخلاقي وامتثال الشركات، والتي تنص على:

- استكشاف الخيارات الداخلية
- التصعيد إلى الإدارة العليا في الهيئة الحاكمة للشركة (مدير غير تنفيذي)
- في حالة عدم الاستجابة تقدم الاستقالة.

الإنفاذ والتأديب والحوافز:

يجب أن تكون عواقب ممارسة الفساد والجزاءات التأديبية المترتبة عليها محددة بوضوح في معايير السلوك الاخلاقي للشركة، وتتراوح العقوبات من التوبيخ اللفظي أو المكتوب من الرئيس مباشرة إلى الوقف عن العمل والجزاءات المالية حيث يعتمد الأمر على حجم الانتهاك ومدى خطورته ففي حالات التجاوزات الكبيرة يجب على مدير إدارة الامتثال التنسيق مع المستشار القانوني للشركة، أو مستشار قانوني من خارج الشركة، وكذلك مع مدير إدارة المصادر البشرية لاتخاذ القرار السليم حول الإجراءات اللازمة. بينما في بعض الخروقات الصغيرة قد يتطلب معالجه الأمر مجرد المزيد من التدريب. ويجب الحرص على أمرين هامين بخصوص الإجراءات التأديبية لعدم الامتثال.

- أن يتناسب العقاب مع حجم الانتهاك. فمثلا في الانتهاكات البسيطة يمكن الاكتفاء بالتوبيخ اللفظي فإذا تكرر الأمر يتم تصعيد العقوبة تدريجيا، بينما في الانتهاكات الخطيرة مثل التزوير أو الرشوة قد يصل الأمر إلى الفصل من العمل.

- إنفاذ العقوبات بشكل عادل ومتساوي على جميع العاملين بالشركة بغض النظر عن الدرجة الوظيفية وبدون أي استثناءات .

ويجب أن يكون واضحا في سياسات الإنفاذ والعقوبات أن عدم الإبلاغ عن الانتهاكات وغض الطرف عنها يعتبر تسهيفا للفساد، وبنفس درجة الخطورة مثل ممارسة الفساد.

من الآليات الاستباقية لتحقيق المعاملة العادلة في إنفاذ العقوبات هو التعليم والتدريب الوافيان للموظفين على جميع المستويات. "يجب أن يتعلموا القواعد جيداً حتى يتمكنوا من الالتزام بها". وبالتالي فإن التعليم والتدريب، والانفاذ والتأديب، وجهاز عمله واحدة.

استخدام الحوافز:

يمكن تشجيع جميع الموظفين على السلوك الأخلاقي والاستقامة من خلال الحوافز البسيطة التي قد تشكل فرقاً كبيراً يؤدي لتقليل الحاجة للجوء للعقوبات فيما يلي بعض الأمثلة لمثل هذه الحوافز.

الثناء على الالتزام بالسلوك الأخلاقي. يجب على مدير إدارة الامتثال تمييز الموظفين الملتزمين بالسلوك الأخلاقي تميزاً إيجابياً، وحث رؤسائهم المباشرين على توجيه خطابات شكر لهم. ويحقق الثناء نجاحاً واضحاً على مستوى المديرين حيث يساعد في انتشار مفهوم السلوك الأخلاقي على جميع المستويات في الشركة.

مكافئة تقديم المقترحات الجدية بتحسين برنامج الامتثال: يستطيع مدير إدارة الامتثال من إدخال التحسينات في برنامج الامتثال عن طريق تشجيع الموظفين لإبداء الرأي وتقديم المقترحات بخصوص أي قصور في البرنامج يواجههم أثناء أداء أعمالهم، ومناقشة أفضل هذه المقترحات في الاجتماعات الدورية للموظفين ومكافأة أصحاب هذه المقترحات معنوياً ومادياً (مثل كروت الهدايا و العلاوات..)

إضافة الأداء الأخلاقي والإمتثال إلى التقييم السنوي للموظفين: جب أن تكون أهداف الأداء الأخلاقي واضحة و محددة وحتى يمكن قياسها لإثابة الموظفين ذوي الأداء الأخلاقي المتميز المقترن بالنجاح الوظيفي على مدى زمني محدد (مثل: الإثابة على زيادة الأرباح وأسعار الأسهم بشكل منتظم وثابت على مدى زمني، أفضل من من يُجري صفقة كبيرة واحدة فقط). وكذلك عدم ترقية أي موظف يفشل في تقييم الامتثال.

الاحتفال بالنجاح في الامتثال: يمكن تحديد يوم أو أسبوع من كل عام يتم فيه الاحتفال بنجاح الشركة في تطبيق برنامج الامتثال. ويمكن لمدير الامتثال تحقيق استفادة عظيمة بهذه الاحتفالية بإضفاء جو من

المرح و توزيع التي-شيرتات، والأكواب عليها شعارات تشجع على النزاهة والاستقامة، و كذلك إقامة مباريات تنافسية بين مجموعات من الموظفين حول أسئلة معرفية عن الامتثال، وبالتالي يتمكن من لفت انتباههم لمفاهيم اساسية في الامتثال بأسلوب جذاب.

تقييم سلبيات وإيجابيات الحوافز المالية: تقدم بعض الشركات حوافز مالية لإثابة الموظفين المتميزين بالاستقامة وتعتبر هذه الحوافز مكسب مادي للشركة على المدى الطويل إلا أنه يجب الحذر من أن تتحول هذه الحوافز إلى سبب قيام بعض الموظفين بالبلاغات الكاذبة أو تغيير الحقائق بدون أدلة، ولذلك يجب تقييم سلبيات وإيجابيات هذا الاتجاه.

من الضروري تقدير إدارة الامتثال ويجب أن يشعروا بتقدير واحترام عملهم من خلال الرواتب المناسبة والدخل الإضافي والترقيات.

الاستجابة والوقاية والتحسين:

يجب أن يعمل مدير إدارة الامتثال على التحسين المستمر لبرنامج الامتثال ولذلك فإنه بعد الكشف عن الانتهاك والتحقيق، وتوقيع العقوبات المناسبة يجب اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع تكرار نفس الواقعة والتعامل مع الأسباب والعوامل الكامنة التي أدت لهذا الانتهاك.

وتختلف الإجراءات الوقائية المضافة للبرنامج باختلاف الانتهاكات فقد يتطلب الأمر إضافة أحكام جديدة من التحقيق أو تعديل وتوسيع نطاق الدورات التدريبية على السلوك الأخلاقي والامتثال.

يجب أن يتمتع مدير إدارة الامتثال بالمرونة والاستعداد لتعديل البرنامج ليصبح أقوى ويؤدي إلى نتائج أفضل وأن يضع نصب عينيه العوامل السبع الرئيسية للحصول على برنامج امتثال قوي لتحقيق النجاح.

الانتقال إلى النزاهة والاستقامة في الأعمال

إن الالتزام بالسلوك الأخلاقي والامتثال غالبا ما يصحبه تغيرات كبيرة في طريقة إدارة الشركة ولذلك يواجه مدير إدارة الامتثال تحدياً كبيراً ليتمكن من تغيير الممارسات بين موظفي الشركة والمستهلكين والموظفين الحكوميين والمساهمين. إن تغيير الوضع القائم ليس بالأمر البسيط وعليه فإننا ننصح مدير إدارة الامتثال بالعمل تدريجياً بخطوات بسيطة، ويفضل البدء بالخطوات التي تؤتي ثمارها في مدى زمني قصير حتي تتضح أهمية الامتثال للجميع (الملاك والموظفين) مع الاحتفاظ ببيانات مقارنة لمعدل زيادة النجاح المقترن بتغيير سياسات الشركة في طريقها إلى الامتثال.

يجب أن يبدأ مدير إدارة الامتثال بمراجعة سياسات الشركة وتحسينها واحدة تلو الأخرى لنشر الثقافة الأخلاقية بين الموظفين علي سبيل المثال: البدء في توثيق دقيق لكل الهدايا (المادية والترفيهية) ونشر ثقافة "يحظر تلقي الهدايا بجميع أنواعها أثناء التفاوض على صفقة ما". واشتراط الحصول على إذن رسمي بتلقي أي هدايا وتدريب فريق لجنة الامتثال على إجراء تفتيش دوري للتأكد من التزام الموظفين بهذه القاعدة. ثم يليها بالانتقال إلى سياسة أخرى مثل "تضارب المصالح" وهكذا ينتقل من سياسة إلى أخرى حتى الانتهاء منهم جميعاً.

وكذلك يمكن استخدام البريد الإلكتروني للشركة لتوضيح السلوكيات الأخلاقية وسياسات الامتثال لجميع العاملين وكذلك فريق لجنة الامتثال.

الإطلاع المستمر على إصدارات الجديدة علي الإنترنت لأفضل الممارسات والتطبيقات على الامتثال والاشتراك الفعال على هذه المواقع الإلكترونية محليا ودوليا. وتنص المعايير الدولية الناشئة على

ضرورة قيام الشركات الدولية بتدريب ومساعدة جميع شركائهم من الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم (موزع، أو مورد،... إلخ).

كما يمكنه استشارة المراكز المتخصصة في الامتثال، وتبادل الخبرات مع الشركات المحلية في الأسواق الصاعدة والتي تواجه نفس الظروف في تطبيق برامج الامتثال والسلوك الأخلاقي والتصدي للرشوة للوصول إلى الاستقامة والنزاهة في الأعمال التي تحتمها القوانين الدولية والقوانين في البلاد التي انشأت فيها هذه الشركات.

إن الامتثال والسلوك الأخلاقي هو "بوابه الدخول" إلى العالم الجديد الملىء بالإستثمارات الكبيرة في الأسواق الصاعدة، فإذا أردت أن تدخل بشركتك إلى الأسواق العالمية يجب التعاون مع الشركات الدولية في الوصول للإستقامة التي تُحتمها قوانين بلاد هذه الشركات.

وتستلزم عملية التحول من الممارسات الفاسدة إلى الممارسات النزيهة المساعدة الداخلية والخارجية، مثل استبدال المدير التنفيذي لشركتك بمدير ذو خلفية أخلاقية ومعروف بالاستقامة في الأعمال. ويُمكن لكل شركة تحديد أولوياتها واحتياجاتها لبدء مشوارها في الوصول للامتثال ضد الفساد، كما أن قوانين بلاد المنشأ للشركات الدولية تحتم عليها مساعدة شركائها في الأسواق الصاعدة على تطبيق الامتثال ضد الفساد.

ويقدم مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE المعلومات والتطبيقات والتدريب اللازمين لمساعدة شركتك للبدء في تصميم وتنفيذ البرنامج المناسب والانطلاق نحو الاستقامة والمعاملات النزيهة والامتثال ضد الفساد.

المصادر والمراجع

Center for International Private Enterprise, “Combating Corruption: A Private Sector Approach.” (2011).
www.cipe.org/sites/default/files/publication-docs/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf

Center for International Private Enterprise, “Corporate Governance for Emerging Markets.” (2008).
www.cipe.org/publications/detail/corporate-governanceemerging-markets

Center for International Private Enterprise, World Bank Institute, et al. “Fighting Corruption through Collective Action – A Guide for Business” (2008).
http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/Whole_guide_Oct.pdf

Francois Vincke and Julian Kassum, eds. ICC Ethics and Compliance Training Handbook. International Chamber of Commerce (Paris, France: 2013).

International Chamber of Commerce et al. “Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST)” (2010).
www.iccwbo.org/Data/Documents/Corporate-Responsibility-and-Anti-corruption/RESIST-plaintext-version-English/

New York Stock Exchange Corporate Governance Rules (2003). www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. “Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance” (2010). www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf

Organisation for Economic Co-operation and Development. “OECD Principles of Corporate Governance” (2004). www.oecd.org/daf/ca/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm

Partnering Against Corruption Initiative, “Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence” (2013). www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf

Pieth, Mark. Harmonising Anti-Corruption Compliance: The OECD Good Practice Guidance (2010). Society of Corporate Compliance and Ethics. “Basic Compliance and Ethics Academy” (2013). www.corporatecompliance.org/Events/AllEvents/Academies.aspx

Society of Corporate Compliance and Ethics. “Code of Professional Ethics for Compliance and Ethics Professionals” (2007). www.corporatecompliance.org/Resources/View/smId/940/ArticleID/675.aspx

Transparency International Bribe Payers Index, www.transparency.org/research/bpi/overview

Transparency International. “Business Principles for Countering Bribery” (2013). www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery/1/

Transparency International. “Business Principles for Countering Bribery – Small and medium enterprise (SME) edition” (2008). www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery_sme_edition/1/

Transparency International USA. “Verification of Anti-Corruption Compliance Programs” (2014). www.transparencyusa.org/documents/TI-USA_2014_verificationreportfinal.pdf

United Nations Global Compact. “A Guide for Anti-Corruption Risk Assessment” (2013). www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf

United Nations Global Compact. “Reporting Guidance on the 10th Principle Against Corruption” (2009). www.pnud.or.cr/dmdocuments/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf

United Nations Global Compact. “Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption” (2009). http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

العنوان: 1 شارع الفيوم ، متفرع من شارع كيلوباترا ، الدور الثامن ، شقة 801 ،

مصر الجديدة ، القاهرة ، مصر

هاتف: 24143283 / 24143282 -202 فاكس: 24143295-202

الموقع باللغة العربية : www.cipe-arabia.org