ممارسات لتعزيز النزاهة في الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تجمع هذه الوثيقة منشورات برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في نطاق عمل برنامجه لتعزيز النزاهة في الأعمال في الدول العربية (SIBAC). تقدم للمعلومات، بالاضافة الى لمحة عن برنامج SIBAC، وثائق توجيه حول سبل ملموسة للتشارك بفعالية في مكافحة الرشوة والفساد. على وجه الخصوص:

- ملخص تنفيذي (الصفحة 3)
- عناصر تعزيز الحكومات للحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن النزاهة (الصفحة 9)
- عناصر التدابير والأدوات الطوعية الخاصة بنزاهة الشركات: توجيه للشركات لمكافحة الفساد (الصفحة 19)
- مواد التدريب على تعزيز النزاهة في الأعمال: الامتثال في منطقة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية – مصدر إلهام لاقتصادات الشرق الأوسط وشمال افريقيا (باللغة الانجليزية فقط) (الصفحة 41)
- شبكة النزاهة في الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (الصفحة 68)

ويستكمل هذه الوثيقة وثائق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية إضافية، ولا سيما اتفاقية مكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية وتوجيهات الممارسات السليمة المتعلقة بالضوابط الداخلية والأخلاقيات والامتثال.

للمزيد من المعلومات، المرجو الإتصال بالسيدة نيكولا الرمان–كاش، محللة كبيرة للسياسات، برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال افريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الهاتف: 48 17 24 45 1 33 + والبريد الاكتروني: nicola.ehlermann-cache@oecd.org أو بالسيدة أولجا سفران، مستشارة كبيرة لمكافحة الفساد، برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال افريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (الهاتف: 81 13 24 45 1 33 + والبريد الالكتروني: olga.savran@oecd.org).

ملخص تنفيذي

1. لمَ تعزيز النزاهة في الأعمال بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا؟

أ) *أهمية محاربة الفساد في المعاملات التجارية الدولية*

إن مكافحة الرشوة في المعاملات التجارية الدولية هو أمر حاسم لإعداد حقل مستوي لمشاركة الشركات التجارية. ووفقاً لذلك، فلقد تبنت الحكومات والمنظمات الدولية مجموعة من الأدوات القانونية الملزمة وغير الملزمة لمكافحة الفساد على الصعيدين الإقليمي والعالمي. لقد استجابت العديد من الشركات الخاصة من خلال تقديم تدابير طوعية مثل قواعد السلوك وبرامج الامتثال.

ب) *سياق منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا*

من المتوقع أن يمتثل المستثمرون والتجار في جميع أنحاء العالم للقواعد واللوائح المناهضة للفساد والرشوة. قد يشوب الامتثال لأدوات النزاهة هذه صعوبة في بعض الأحيان لا سيما إذا كانت سيتم اتباعها في بيئات العمل التي تشهد فسادا كبيرا. ولمنع المخاطر وتجنب الممارسات الخاطئة، قامت الكيانات الدولية بإعداد أدوات طوعية ينبغي تمكينها من تنفيذ المعاملات والمشروعات التجارية والاستثمارية بما في ذلك البلدان ذات المخاطر العالية.

يعتبر الفساد بمثابة تحديا لتطوير التجارة والاستثمار في اقتصاديات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. ولزيادة مشاركة القطاع الخاص في اقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ولضمان المنافسة العادلة في إطار اقتصاد عالمي متزايد، فمن الضروري رفع مستوى الوعي وتعزيز تنفيذ الأحكام المشتركة المناهضة للفساد بالإضافة إلى التدابير الرادعة لمكافحة الرشوة.

ج) *هدف برنامج "تعزيز نزاهة الأعمال في الجول العربية" (SIBAC)*

يقدم برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال افريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المساعدة لاقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في إطار جهودها لخلق مناخ مناسب للأعمال التجارية من خلال نشاطها الإقليمي "تعزيز نزاهة الأعمال في الدول العربية". يتمثل الهدف من هذا البرنامج في رفع مستوى الوعي فيما يتعلق بمكافحة الفساد الدولي ومعايير النزاهة ومبادىء الأخلاقيات والامتثال، فضلا عن تبادل الممارسات الجيدة لتعزيز نزاهة الأعمال في

منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما يهدف البرنامج إلى تشجيع الحكومات والشركات لتطوير وتنفيذ تدابير وأدوات النزاهة بشأن إعداد حقل مستوي لمشاركة الشركات التجارية العاملة بالمنطقة.

2. الأنشطة والإنجازات الرئيسية

لقد تمكن برنامج نزاهة الأعمال في الدول العربية من تطوير شبكة من المشاركين لتعزيز الوعي فيما يتعلق بالحاجة إلى مكافحة الفساد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بشأن تحسين مناخ الأعمال. وبناءا على ذلك، تمكن هذا البرنامج من عقد عدد من الاجتماعات الهامة والعديد من الندوات التدريبية بشأن تعزيز تدابير نزاهة الأعمال في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما قامت الأمانة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بكتابة مسودة حول مواد الدعم التي أتيحت للمشاركين في الفعاليات في نسخة مطبوعة كما هو بالنموذج الإلكتروني.

أ) بناء شبكة فعالة لتعزيز التعاون

تم تنفيذ برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" بالتنسيق والتعاون مع الحكومات وشركاء العمل من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التي تستضيف اجتماعات المائدة المستديرة والدورات التدريبية والمشاركة بفعالية في البلدان التي تعقد فيها المناقشات.

للمشاركة والمساهمة في الإجراءات الفردية والجماعية للتطوير والتي يقوم بها مجتمع المستثمرين ورجال الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، يسعى برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" لتطوير شبكة نزاهة الأعمال. تجمع شبكة نزاهة الأعمال بين الشركات التجارية والرابطات التابعة لها بهدف مشاركة الخبرات والممارسات الجيدة. ومن الجدير بالذكر أن المشاركين في شبكة نزاهة الأعمال يدعون إلى دعم المنظمة والمجتمع الدولي للمستثمرين ورجال الأعمال لتحسين القدرات التدريبية الوطنية والإقليمية في مجال نزاهة الأعمال والمساهمة في إجراء حوار مع الكيانات الحكومية الرئيسية من أجل تعزيز ودعم مكافحة الفساد وإجراءات النزاهة.

يتم تنظيم الأنشطة بالتعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية والحكومية الدولية بالإضافة إلى الروابط التجارية الدولية والإقليمية والوطنية بغية مشاركة الخبرات. يعمل برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" على سبيل المثال مع كلٍ من فريق العمل في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المعني بمكافحة الرشوة، وبرنامج الإدارة الرشيدة في الشرق الأوسط وشمال افريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة، وبرنامج تطوير القانون التجاري لوزارة التجارة الأمريكية، واللجنة الاستشارية للأعمال والصناعة لدى منظمة التعاون والتنمية

الاقتصادية، وأعضائها مثل جمعية رجال الأعمال الفرنسيين، وغرفة التجارة الدولية، والجمعية التركية للأخلاقيات والسمعة، ومنظمة الشفافية الدولية (المراكز الرئيسية والفروع المحلية) وغيرها. تطورت الشراكة على مدار العامين الماضيين مع المشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث أسفرت الشراكة عن التنسيق وتعزيز الدعم الدولي لبرنامج نزاهة الأعمال الإقليمي المترابط. لقد استفادت الأنشطة من دعم سيمنز والمملكة المتحدة والسويد.

ب) رفع مستوى الوعي من خلال المؤتمرات وندوات التدريب

يسعى برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" إلى إشراك عدد كبير من المسئولين الحكوميين بالإضافة إلى ممثلي القطاع الخاص –من الشركات أو الرابطات– في الاجتماعات فضلا عن التبادل المباشر مع الخبراء الدوليين، وذلك من أجل تعزيز المعرفة بمعايير وأحكام النزاهة الحالية ووضع التدابير الوقائية المناسبة التي تكفل نزاهة الأعمال. يتم تنظيم التبادل حول نوعين من الأحداث:

- ✓ اجتماعات المائدة المستديرة الإقليمية والوطنية التي تركز على فائدة حوار أصحاب المصلحة وامتثال الأعمال لمعايير النزاهة الدولية.
- ✓ ندوات التدريب التي تدعم الكيانات الحكومية وغير الحكومية في تعزيز الوعي بفوائد المشاركة في المشاورات المتبادلة والإجراءات الجماعية والإجراءات الخاصة بالشركات لمكافحة الرشوة وتعزيز امتثال الأعمال وخاصةً في القطاعات والأنشطة التي تواجه مخاطر عالية.

حلقات المائدة المستديرة الإقليمية والوطنية:

لقد عقد برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" خلال العامين الماضيين عدد من الاجتماعات حول المائدة المستديرة، لا سيّما:

1- تعزيز النزاهة بالقطاع الخاص في الدول العربية، في المنامة، مملكة البحرين، بتاريخ 16-17 مارس 2010م.
2- نزاهة القطاع الخاص والتنمية الاقتصادية بدول الخليج، في الدوحة، قطر، بتاريخ 10-11 مايو 2011م.
3- المشاورة حول إطلاق شبكة نزاهة الأعمال، في الرباط، المغرب، بتاريخ 8 يونيو 2011م.
4- حوار العديد من أصحاب المصلحة "تفعيل الالتزامات بشأن مكافحة الفساد في الممارسة": الشفافية، والشراكة، وسيادة القانون"، في الرباط، المغرب، بتاريخ 9-10 يونيو 2011م.
5- سلامة التشاور مع الشركات التونسية، الحمامات، تونس، بتاريخ 23 سبتمبر 2011م.
6- دور القطاع الخاص في مكافحة الفساد (القاهرة، مصر، 21 نوفمبر 2011م).

7- حوار متعدد الأطراف حول أطر النزاهة في مصر والعراق والأردن، (عمّان، الأردن، 12-13 فبراير 2012م).

8- مبادرات نزاهة القطاع الخاص في مصر (القاهرة، مصر، 25 مارس 2012م).

9- تشاور أصحاب المصلحة حول تعزيز حوار القطاع الخاص حول النزاهة في مصر (القاهرة، مصر، 26 مارس 2012م).

10- ورشة عمل إقليمية حول تعزيز الشفافية في القطاع الخاص ودور مختلف أصحاب المصالح في الدول العربية، في تونس العاصمة، بدولة تونس، بتاريخ 7-8 يونيو 2012م).

11- نحو تعزيز نزاهة القطاع الخاص في المغرب: دور الحكومة والشركات والقطاع المدني في تعزيز الشفافية بالقطاع الخاص، في الدار البيضاء، المغرب، بتاريخ 24 أكتوبر 2012م.

ساهمت النقاشات التي دارت خلال اجتماعات المائدة المستديرة على الصعيدين الإقليمي والوطني في رفع مستوى الوعي بين ممثلي القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمكافحة الفساد الدولي ومعايير السلامة، كما ساهمت في تبادل الخبرات حول الممارسات الجيدة التي أرستها الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والمنظمات الدولية حول فوائد ووسائل المشاركة في مشاورات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى محاورات أصحاب المصالح. كما أسفرت اجتماعات المائدة المستديرة عن توصيات حول إجراءات المتابعة التي تمهد الطريق لمزيد من أنشطة برنامج "نزاهة الأعمال في الدول العربية" فضلا عن الإجراءات التي يقوم بها أصحاب المصالح سواء في القطاع العام أو الخاص بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ندوات التدريب

لقد بدأ برنامج "نزاهة الاعمال في الدول العربية" في تنظيم ندوات تدريبية لاستهداف القطاع العام بشأن تطور الحوار بين العديد من أصحاب المصالح، والقطاع الخاص في إطار شبكة نزاهة الأعمال

1. حوار متعدد الأطراف حول أطر النزاهة في مصر والعراق والأردن، عمان، الأردن بتاريخ 12-13 فبراير 2012م.
2. تعزيز مبادرات نزاهة القطاع الخاص في مصر، بالقاهرة، مصر، بتاريخ 25 مارس 2012م.
3. تعزيز النزاهة في القطاع الخاص في المغرب، بالدار البيضاء، المغرب، بتاريخ 25 سبتمبر 2012م.

تحسين الفهم من خلال إصدار وثائق دعم

بناءا على الأحكام الدولية الرئيسية الملزمة وغير الملزمة الخاصة بالنزاهة ومكافحة الرشوة، أصدر برنامج "نزاهة الاعمال في الدول العربية" مجموعة من الوثائق المرجعية والمواد التدريبية بلغات متعددة التي يمكن استخدامها في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بما في ذلك أصحاب المصالح بالقطاعين العام والخاص بغية تعزيز نزاهة الاعمال وتوفير التدريب اللازم في هذا الشأن:

- فصل مكافحة الفساد "استيراتيجية تطوير مناخ الأعمال في مصر"
- فصل مكافحة الفساد "استيراتيجية تطوير مناخ الأعمال في المغرب"
- المساهمة في عرض سياسة الاستثمار في تونس والأردن فما يتعلق بمكافحة الفساد
- عناصر تعزيز الحكومات للحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن النزاهة
- عناصر التدابير والأدوات الطوعية الخاصة بنزاهة الشركات: توجيه للشركات لمكافحة الفساد
- مواد التدريب على تعزيز النزاهة في الأعمال

3- الطريق إلى الأمام

بناءا على التقدم الذي تم إنجازه، فقد تركز الأنشطة المستقبلية للبرنامج على ما يلي:

1. استكمال برنامج اجتماعات الدائرة المستديرة الإقليمية والوطنية بين ممثلي القطاعين العام والخاص بشأن التنسيق والتعاون مع المشروع الإقليمي لمكافحة الفساد وتعزيز النزاهة في البلدان العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة من أجل تقييم ورصد التقدم في تنفيذ التوصيات خلال اجتماعات المائدة المستديرة السابقة، فضلا عن المضي قدما نحو حوار حول سياسات نزاهة الأعمال بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

2. مواصلة تطوير شبكة نزاهة الأعمال، والتي تجمع بين ممثلي روابط الأعمال المشاركين في أنشطة النزاهة ومكافحة الفساد في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فضلا عن تبادل الخبرات بين الدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وتقديم الدعم المتبادل، وتطوير التوصيات الإقليمية، والاستفادة من التقدم على الصعيد الإقليمي. وقد تتضمن أنشطة شبكة نزاهة الاعمال اجتماعات دورية لأعضاء الفريق وتدريبات عملية، فضلا عن تطوير المشاريع الخاصة بقطاعات محددة في المناطق التي يوجد بها درجة كبيرة من الفساد.

3. تحسين ومواصلة تطوير المواد التدريبية متعددة اللغات بغية نشر المعرفة ودعم إجراءات نزاهة الأعمال من خلال مجتمع المستثمرين ورجال الأعمال عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

عناصر تعزيز الحكومات للحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن النزاهة

تهدف هذه الوثيقة إلى تقديم عرض موجز لسبل دعم الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن تدابير مكافحة الفساد التي تتخذها الحكومات. وقد تفيد في المستقبل كأساس للتعرف على الممارسة الراهنة في مصر وكذلك الوسائل الممكنة لرفع مستوى الحوار الداخلي بين القطاع العام والقطاع الخاص.

وقراء الوثيقة مدعوون إلي التعليق على هذه المسوّدة وتبادل خبراتهم وآرائهم بشأن وسائل اتخاذ تدابير النزاهة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

1. ضرورة العمل على مكافحة الفساد

أصبح العالم كله يعتبر أن مكافحة الفساد والنزاهة في الأعمال أمران حيويان بالنسبة للتنمية والأداء الاستثماري في أية دولة. وتبرهن النظرية الاقتصادية التي تؤيدها أدلة عملية على أن الرشوة والفساد من العوامل الأساسية التي تثني عن الاستثمار. والواقع أن النزاهة عنصر حاسم في تهيئة مناخ قوي ومنصف للأعمال، حيث أن الفساد يجلب تكاليف غير منظورة للقيام بأعمال ويحول دون عمل الشركات على أساس تكافؤ الفرص. ويمكن أن يؤدي الفساد والبيروقراطية المفرطة والإجراءات الروتينية الطويلة إلى التدليس في العقود الحكومية وانعدام الشفافية والثقة. ونتيجة للفساد، غالبا ما تفتقر المشروعات العامة الحساسة في مجالات مثل التعليم والبنى الأساسية وخدمات عامة أخرى إلى التمويل.

والواقع أن الفساد برهن على أنه تحد كبير لتنمية مناخ الأعمال في اقتصادات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، سواء من خلال الفساد الكبير أم الضئيل. ومع العولمة وازدياد المنافسة، تزداد أهمية دعم تدابير مكافحة الفساد في القطاع الخاص. إن المطالبة بمعايير دولية وأدوات وآليات للمراجعة جعلت مكافحة الفساد عنصرا أساسيا في تحسين مناخ الأعمال.

تقدم التحولات الأخيرة التي تحدث في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا فرص ممتازة لجعل مكافحة الفساد عنصرا رئيسا في النماذج السياسية والاجتماعية الجديدة. والواقع أن معالجة الفساد أصبحت أولوية تزداد أهميتها يوما بعد يوم في جدول الأعمال السياسي مع مطالبة المواطنين بمزيد من المساءلة والشفافية في المجال العام. وستسهم حوكمة أفضل والنزاهة والشفافية والمنافسة أيضا في تأسيس بيئة للأعمال تؤدي إلى فرص أفضل للنمو الاقتصادي والاستثمار وخلق الوظائف.

إن الحوار المؤسسي بين الحكومات ومجتمع الأعمال والمجتمع المدني يعتبر طريقا مهما يمكن لمختلف أصحاب المصلحة من خلاله أن يعبروا عن رؤيتهم وعن احتياجاتهم بهدف تدعيم تدابير مكافحة الفساد وتعزيز حوكمة القطاع العام والقطاع الخاص والنزاهة. ويمكن للحكومات أن تستعين بطائفة واسعة من الأعمال لمكافحة الفساد – والتوصيل الواضح لهذه الأعمال مع مدخلات من مختلف أصحاب المصلحة عنصر أساسي لتنفيذها بفعالية.

وكما ذكر في وثيقة تكميلية بشأن "عناصر تدابير وأدوات الامتثال الطوعي في الشركات"، يمكن لمجتمع الأعمال أن يشارك في تدابير تكميلية وداعمة متبادلة – مثل أدوات الامتثال في الشركات أو مواثيق النزاهة – ويهم نقل هذه المبادرات إلى جمهور عريض لرفع الوعي بالأدوات المتاحة لمكافحة الفساد.

ليس المقصود بهذه الوثيقة أن تكون وافية. فالهدف الأساسي منها هو تقديم مقترحات لتسهيل إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص. وهي تبرز في هذا السبيل مختلف أدوات رفع الوعي (القسم الثاني) وتقدم عناصر لإضفاء الطابع المؤسسي على الحوار الشفاف بين القطاع العام والقطاع الخاص (القسم الثالث). ولا تشمل تدابير بشأن زيادة وعي القطاع العام.

ونرحب بالملاحظات والمدخلات بشأن هذه الوثيقة. وسيتم تنقيح الوثيقة عقب المدخلات كي تصبح أساسا للتعرف على الممارسات الراهنة للنزاهة في مصر وكذلك السبل الممكنة لرفع مستوى الحوار الداخلي بين القطاع العام والقطاع الخاص.

2. يمكن للحكومة أن ترفع الوعي العام لمنع الفساد

يجب على الحكومة أن تبذل جهودا متنوعة لمكافحة الفساد. وتقع على عاتقها مسئولية رئيسة تتمثل في تطبيق وإنفاذ نصوص جنائية واضحة تردع عن رشوة الأجانب وتمنعها. وقد تعين على الحكومات في السنوات الأخيرة تعديل القواعد القانونية نظرا إلى تغير المعايير الدولية لمكافحة الفساد والرشوة وكان عليها أن تقوم بأعمال تضمن ملاءمة إطار عملها المؤسسي والوفاء بالتزاماتها.

وبالإضافة إلى تأسيس إطار عمل قانوني يمكن أن يعالج الفساد، من المهم للحكومات أن تظهر إرادتها السياسية على مكافحة الفساد علنا وصراحة، وأن تجعل مكافحة الفساد واضحة للعيان على جدول الأعمال السياسي.

أ) التزامات واضحة بصدد مكافحة الفساد

يمكن للحكومات أن تعبر عن التزام طويل المدى بالإدارة الرشيدة في القطاعين العام والخاص من خلال عدة طرق.

1) الاستراتيجية وخطة العمل

من ضمن الوسائل تبني استراتيجية وطنية رسمية لمكافحة الفساد، وهو ما بدأت تفعله بعض دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

إن الالتزام بمكافحة الفساد يكون أكثر فعالية عندما يستكمل بخطة عمل تشتمل على خطوات محددة بوضوح وتخصص ميزانية لذلك وتحدد إطارا زمنيا معينا للتطبيق. والواقع أن وضع استراتيجية واضحة تنقل رسالة قوية ومحددة عن أولويات الحكومة بشأن

الفساد يمكن أن يكفل متابعة التصريحات والبيانات العامة. وتفيد المراقبة المتواصلة لخطة العمل في ضمان تكيف أوثق مع السياق الوطني.

2) نقل معلومات عن إنفاذ القانون

يمكن للحكومات أيضا أن ترفع الوعي وأن توصل التزامها بمكافحة الفساد بنقل معلومات عن تدابير الوقاية التي يتبناها القطاع العام. وثمة وسيلة أخرى لرفع الوعي هي الإدلاء بمعلومات عن التحقيقات في قضايا الرشوة وعن أحكام المحاكم. وهذا النوع من رفع الوعي قوي المفعول على الرغم من أن السلطات العامة وحدها هي التي تحفزه بصورة غير مباشرة. وتتوقف هذه الممارسة إلى حد كبير على التقاليد القضائية لكل سلطة مختصة. تصدر بعض هيئات إنفاذ القانون بيانات صحفية منتظمة بينما هيئات أخرى تفعل ذلك من حين لآخر، وأخرى لا تعلق على الإطلاق.

3) نقل المعلومات عن الأدوار والمسئوليات

ويتعين أيضا على الحكومات بصفة أساسية أن تنقل بوضوح المعلومات عن أدوار واختصاصات مختلف المؤسسات المكلفة بمهام مكافحة الفساد.

ومن المؤكد أن الاستراتيجيات الحكومية ونصوص القانون الجنائي والإداري والمدني يمكن أن تكافح الفساد بنجاح إذا تم إنفاذها بفعالية. ويتم هذا الإنفاذ من خلال مؤسسات مكلفة بمكافحة الفساد. ولذلك يلزم تعيين مؤسسات مسئولة ويلزم تحديد دور كل منها بوضوح ، ويجب تكليف العاملين المختصين فيها بالعمل على التطبيق الفعلي والمتسق لقوانين مكافحة الفساد. وعلاوة على ذلك، يجب تزويد المؤسسات المكلفة بمهام مكافحة الفساد بإمكانيات مالية كافية وموارد التدريب والموارد الفنية.

وتوجد عدة مؤسسات في العديد من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مكلفة بأمور تتعلق بمكافحة الفساد ولكن قد يبدو أن الأدوار والمسئوليات ليست محددة في جميع الأحوال. وقد يؤدي ذلك إلى تداخل السلطات وتضارب الأدوار. وقد يخشى من أن الافتقار إلى الوضوح يمكن أن يسفر عن تطبيق غير فعال لنصوص وأحكام مكافحة الفساد.

وعلاوة على ذلك، ينبغي ألا توضع قيود على الاتصال بين مختلف المؤسسات. ويهم أيضا بصفة أساسية أن يكون الجمهور العريض، أي مجتمع الأعمال والمجتمع المدني، واعيا لصلاحيات مختلف المؤسسات كي يتسنى معالجة الهواجس بصورة ملائمة.

4) تقديم التوجيه إلى الشركات

يمكن للحكومات أن تقدم التوجيه إلى الشركات من أجل تسهيل امتثال القوانين ذات العلاقة والمعايير الدولية. والواقع أن تقديم المعلومات والمشورة إلى الشركات بشأن النصوص القانونية الوطنية وما يرتبط بها من لوائح، ومن ثم سبل امتثالها، يعتبر عاملا أساسيا في ضمان تنفيذ أفضل وأوسع نطاقا لتدابير ترمي إلى مكافحة الفساد. فمثلا في المملكة المتحدة، أصدرت وزارة العدل دليل قانون الرشوة لسنة 2010 بشأن الإجراءات التي يمكن للشركات أن تتبعها لمنع الأشخاص الذين يتعاونون معها من الاستعانة بالرشوة في عملياتهم. يمكن لمثل هذه المبادرات أن تفيد في إطلاع الشركات على القوانين الواجبة التطبيق وتيسير امتثالها.

ب) التواصل مع الأطراف الفاعلة غير الحكومية

تتيح عدة سبل للاتصال تدفقا أفضل للمعلومات بين الحكومة وبين الجمهور العريض بشأن تدابير مكافحة الفساد.

يمكن أن تقوم الحكومة بتوزيع ونشر المعلومات من خلال إصدارات معينة ومؤتمرات صحفية وإصدارات على مواقع حكومية خاصة على الانترنت ، ومن خلال آليات للرد الوافي والمتماسك على استفسارات الجمهور (مثلا خطوط هاتفية أو إلكترونية، وتحديد ساعات مفتوحة لاجتماعات عامة، وقواعد لرد المسئولين الحكوميين على استفسارات الجمهور)، كذلك من خلال المشاورات العامة (مثل مناقشات لمشروعات برامج أو قوانين)، وبنى هيكلية مؤقتة أو دائمة للتحاور بين الحكومة وبين المواطنين (مثلا مجموعات عمل أو مجالس أو لجان لمكافحة الفساد تضم ممثلين للحكومة والجمهور).

وقد جرت العادة على إصدار كتيبات توضيحية عامة لرفع الوعي بجريمة الرشوة. وتستهدف الكتيبات أو النشرات جمهورا عريضا غالبا ما يضم الإدارة العامة والقطاع الخاص على حد سواء، ويمكن أيضا على وجه العموم الوصول إليها بسهولة عن طريق الانترنت. وتشتمل أغلبية الكتيبات على ما يلي:

- وصف جريمة الرشوة؛
- أمثلة لحالات؛
- عرض لتدابير الوقاية أو الرصد.

ويبدو أن إدخال تدابير الوقاية والرصد هو أكثر السبل تقدما وفعالية لجعل الشركات على وعي كامل بعدم مشروعية الرشوة وبضرورة بذل العناية الواجبة في البحث والتحليل بشأن المعاملات التجارية. إن نشر كتيبات يتسم بأهمية رئيسة. والواقع أن كثيرا منها متاح على مواقع الانترنت الخاصة بالوزارة/الإدارة التي أخرجتها، ويمكن العثور على بعضها على مواقع أخرى للانترنت أيضا. وفي بعض الدول وبعض المناسبات، يتم توزيع الكتيبات على الشركات أو المسئولين الحكوميين الذين يشاركون في ندوات أو يدخلون في اتصالات مع

الإدارة (مثلا يمكن للسفارات أن توزع كتيبات على الشركات التي تعمل محليا). ويلزم بذل جهود مستمرة لتحديث هذه الكتيبات وجعلها تحت الأبصار والعمل على توزيعها.

وتتصل بعض الحكومات مباشرة بالشركات لإعلامها بنتائج النصوص القانونية الخاصة بالفساد. والشركات المستهدفة قد تشمل الشركات الضالعة في المشتريات العامة (في الخارج)، وتلك التي تعمل في قطاعات يمكن أن تكون أكثر تعرضا للفساد (مثل قطاع الطاقة أو قطاع النقل)، أو تلك التي تقع في مناطق جغرافية حساسة. وتوفر الحكومات وثائق بطرق متنوعة بما في ذلك الندوات التدريبية الخاصة.

وتشجع حكومات بعض الدول بصورة مباشرة الشركات على تبني مدونات سلوك وبرامج امتثال. والواقع أن بعضها بدأ في إعداد برامج مشتركة مع القطاع الخاص بهدف تحديد أفضل الممارسات الرامية إلى مساعدة الشركات وموظفيها لمنعهم من الانخراط في الممارسات السيئة وإلى تبني مدونة احترافية تنسجم مع قواعد ونظم مكافحة الفساد السائدة.

وتقدم بعض الحكومات أيضا الدعم إلى الشركات التي تعمل في الخارج. وفي بعض الأحوال، تمنع الحكومات سوء الإدارة والتصرف وتنبه إليه في تعاملات معينة.

وأخيرا، تتواصل بعض الحكومات مع مجموعات خارجية من أصحاب المصلحة لإشراكها ومشاورتها في إعداد سياسات للنزاهة أو نصوص قانونية (مثلا يشارك المواطنون كخبراء في الصياغة القانونية أو يعملون كمراقبين في المناقشات أو الأعمال الحكومية مثل عملية المشتريات العامة).

يتم إعداد بوابة مكافحة الفساد في الأعمال[1] للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في الأسواق الناشئة والدول النامية ويتولى هذا العمل ويتابعه مقاول من الباطن لحساب وزارات وهيئات من عدة دول أعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وهي تهدف إلى مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على تجنب ومكافحة الفساد لتهيئة مناخ أفضل للأعمال. وتقترح تعريفات ومدونة نموذجية للسلوك وأدوات العناية الواجبة في البحث والتحليل بشأن المعاملات التجارية بما في ذلك إجراءات تقييم ظروف دخول السوق عن طريق وكلاء والتعلم الإلكتروني. وتشتمل على نبذات لاثنتين وستين دولة مع معلومات عن احتمالات التعرض للفساد في مجالات ترتبط بالأعمال مثل الجمارك والضرائب وإدارة الأراضي والقضاء. والبوابة بكاملها متاحة باللغة الانجليزية وأجزاء منها متاحة باللغات العربية والصينية والروسية.

[1] http://www.business-anti-corruption.com

3. إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص

إن الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص مدخل لضمان مناخ صحي للعمل في القطاعين العام والخاص. والواقع أنه يمكن أن يساعد الحكومات على الإحاطة علما باحتياجات القطاع الخاص وتعديل سياساتها تبعا لذلك، وفي الوقت نفسه يمكّن من نمو القطاع الخاص بجعل الشركات تعلم بسياسات وتوجهات الحكومة. وتعد منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عدة أدوات تبرز أهمية الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص ومشاركة القطاع الخاص في صنع السياسات، وعلى الأخص *ميثاق الممارسة الجيدة في الاستعانة بالحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص لتنمية القطاع الخاص*.

إن تشجيع الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص أمر أساسي لدعم النمو الاقتصادي والاستثمار وخلق الوظائف وتهيئة تكافؤ الفرص لجميع الأطراف الفاعلة الاقتصادية. ويتسم الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بأهمية خاصة في المجالات الحساسة، بما في ذلك منع الفساد في المشتريات العامة[2] وتدابير تخفيف المخاطر في قطاعات حساسة تؤثر على الحياة اليومية للمواطنين مثل الصحة وإدارة المياه.

وقد تفيد أوقات الأزمات السياسية والاقتصادية في دولة ما كحافز يدفع إلى إرساء حوار قوي بين القطاع العام والقطاع الخاص. والواقع أن مثل هذه العملية يمكن أن تعزز مصداقية وشرعية الحكومة وأن تتيح للقطاع الخاص في الوقت نفسه التعبير عن هواجسه وإجراء التغييرات التي يحتاج إليها.

وعلى الرغم من تباين الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص تبعا لاختلاف السياقات، هناك عناصر حاسمة في كفالة سهولة وانسيابية عملية تتخذ طابعا مؤسسيا.

أ) التزام طويل المدى من جانب جميع أصحاب المصلحة في عملية الحوار

يوجد عامل حاسم في نجاح الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص هو مشاركة جميع أصحاب المصلحة في القطاع العام والقطاع الخاص على المدى الطويل. ويفيد هذا الالتزام في ضمان تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة ويسهم في تكيف صنع السياسات مع السياقات المتغيرة.

[2] *النزاهة في المشتريات العامة: الممارسة الجيدة من الألف إلى الياء* ، لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تعتبر موردا قيما للحكومات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تحديد تدابير الارتقاء بالنزاهة في المشتريات العامة

ومن جانب الحكومة، يعتبر الدعم والإرادة السياسية بصفة مستديمة على المدى الطويل عنصرين حيويين لنجاح الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص. إن الإدراك التام لدور الدولة وسلطتها يعتبر من ضمن العناصر الأولى للتغيير من أجل إدماج القطاع الخاص في إصلاحات السياسات.

ويهم أيضا أن تشرك الحكومة القطاع الخاص في جميع مراحل عملية صنع القرار، *السابقة واللاحقة لصنع القرار*. وتتيح مشاركة القطاع الخاص متابعة أكثر شمولا لفعالية السياسات ويمكن أن تسهل إعادة النظر فيها إذا اقتضى الأمر.

ب) مدخلات تمثل القطاع الخاص

وثمة عنصر ثان من أجل حوار فعال بين القطاع العام والقطاع الخاص هو تمثيل قوي ومنظم وكامل للقطاع الخاص. ويحدث تسهيل لحوار فعال ومتماسك عندما يتم توصيل مدخلات مجموعة بصورة كافية بأكثر السبل الممكنة اتساعا وتنوعا. يمكن تحقيق ذلك من خلال المشاركة الإيجابية النشطة لجمعيات للأعمال من جانب القطاع الخاص حيث أنها تدرك التحديات التي يواجهها القطاع الخاص من خلال مدخلات أعضائها. ويمكن إيلاء اهتمام خاص لممثلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة الذين يميلون إلى مشاركة أقل في الحوار مع الحكومة، ولكنهم يمثلون قطاعات عريضة من الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

إن إدخال جميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة أمر أساسي من أجل بناء سياسات على أساس معلومات كاملة بقدر الإمكان. ومن ثم فأصحاب المصلحة يتضمنون ممثلين من المجتمع المدني والمجتمع الأكاديمي علاوة على جمعيات الأعمال.

ج) حوار يوجّه صنع السياسات

يمكن أن تفيد المقترحات التالية التي أعدها برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كأساس لرفع مستوى الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص. ويمكن أن تسهم آليات الحوار القائمة في بناء الثقة بين الحكومة وبين القطاع الخاص.

يمكن للحكومات أن تأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية لإظهار التزامها إزاء ضلوع ممثلي القطاع الخاص في عملية صنع السياسات:

أ- **التنسيق فيما بين الوزارات المعنية**: يجب إطلاع جميع الوزارات الضالعة في الإصلاحات الاقتصادية على عملية صنع السياسات لتجنب العمل المزدوج ويجب أن يسعى ممثلوها إلى المشاركة في جميع الاجتماعات ذات العلاقة.

ب- **دعم القدرات المؤسسية**: يجب أن يفهم موظفو الدولة أن المشاركة في الحوار مع القطاع الخاص لا تنال من صلاحياتهم.

ج- **بناء قدرة ممثلي القطاع الخاص**: من خلال ورش العمل والتدريب والتعليم العملي، الخ. يمكن أن يشمل ذلك إشراك المنظمات الدولية في مرحلة التحضير والتنفيذ لهذه العمليات.

د- **وضع إطار عمل تشريعي ملائم لتأسيس جمعيات للأعمال**. يجب أن يكفل هذا الإطار الصفة التمثيلية لجميع أصحاب المصلحة من القطاع الخاص، مثلا بوضع حصص للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وضمان عدم وجود عقبات أمام إنشاء جمعيات.

هـ **دعم وتوسيع نطاق الممارسات الجيدة القائمة**.

يجب أن يسعى القطاع الخاص إلى كفالة الصفة التمثيلية لجميع مكوناته. ويجب إيجاد اتزان بين جمعيات الأعمال القائمة بالفعل التي تمثل مختلف القطاعات والمدن، الخ. وبين غياب التنسيق بينها.

يمكن لإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التشاور أن تحقق تماسكها تسهيلا للمشاركة. ولذلك يجب تقرير تواريخ ومكان ومعدل عقد الاجتماعات بحيث يعلم بها جميع أصحاب المصلحة ويصبح في وسعهم المشاركة.

والقضايا اللوجستية (حجم المجموعات واختيار المشاركين وعددهم ومستوى مشاركة ممثلي الحكومة ومشاركة النقابات والمنظمات غير الحكومية والمجتمع الأكاديمي، والبنية الهيكلية (جهاز التنسيق، الخ.) يجب معالجتها بعناية واتخاذ قرارات بشأنها قبل الدخول في الحوار.

إن تنفيذ نتائج الحوار أساسي من أجل ضمان مصداقيتها. ومن ثم، يجب أن يكون الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص ذي توجه نحو النتائج ويجب أن يظهر الجانبان التزاما.

ولا ينبغي أن تكون موضوعات المناقشة مطوّلة وإن كان يمكن تحديدها بقطاع معين بذاته، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومتجانسة في الإطار العام للإصلاح الاقتصادي المزمع.

ويجب إرساء استراتيجية اتصال على مستويين:

أ- الإعلام بالحوار نفسه لإتاحة المشاركة لجميع أصحاب المصلحة ؛

ب- الإعلام بنتائج ومخرجات الحوار. يجب أن تكون مفتوحة أمام الملاحظات في جميع مراحل العملية خلال مدة زمنية معقولة ومن خلال قنوات معروفة. مثلا صفحة على الانترنت بشأن الوزارات الضالعة وموقع على الانترنت لجمعيات الأعمال، الخ.

وهذه العناصر – وإن كانت غير شاملة - يمكن أن تفيد في تأسيس تبادل ذي طابع مؤسسي يضمن ويخدم المشاركة الإيجابية النشطة لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة في القطاع العام والقطاع الخاص على المدى الطويل.

عناصر التدابير والأدوات الطوعية الخاصة بنزاهة الشركات

تقدم هذه الوثيقة مقاييس ومعايير وأدوات عالمية لمكافحة الفساد وقائمة مراجعة يمكن أن توجه الشركات إلى تحديد العناصر الرئيسة لثقافة امتثال. وتنتهي الوثيقة بوصف موجز لأدوات وآليات الامتثال الرئيسة وبرؤية عامة لوسائل تشجيع الحوار بين القطاعين العام والخاص .

القراء مدعوون للتعليق على مسوّدة هذه الوثيقة وإلى المشاركة بتجاربهم ووجهات نظرهم حول الوسائل التي يمكن لمجتمع الأعمال انتهاجها للاضطلاع بتدابير نزاهة الشركات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

أولا. لماذا يتعين على مجتمع الأعمال مكافحة الفساد

إن انخفاض مستويات الفساد وارتفاع مستويات نزاهة الأعمال من الأهمية بمكان للتنمية الاقتصادية. فقد أظهرت دلائل عملية كثيرة أن الرشوة والفساد عاملان أساسيان محبطان للاستثمار الأجنبي. ولا شك أن هذا التصرف السيئ يخلق للأعمال تكاليف لم تكن منظورة من قبلها ويحول بينها وبين العمل على أرض يتساوى عليها الجميع. كما أن عدم وضوح البيئة التنظيمية – سواء تعرضت للافراط أم للقصور في التنظيم – يؤدي بالمسئولين إلى إساءة استعمال صلاحياتهم في تقدير الأمور لتحقيق مكاسب شخصية. وهو أمر ينتج آثارا ضارة واسعة النطاق حيث يرفع تكاليف ممارسة العمل التجاري ويشوه توزيع الثروة والموارد ويضعف النمو.

وتعظّم مخاطر الفساد الحقيقية أو المنظورة الهواجس حول الدخول في علاقات عمل . وفيما يتعدى التكاليف الاقتصادية المباشرة على الشركات ، ينطوي الفساد أيضا على مخاطر قانونية وأخرى مرتبطة بالسمعة .

واليوم ، أصبحت الشركات مقيدة بنصوص وأحكام دولية للنزاهة تحمّلها بشكل متزايد المسئولية عن ممارسات الفساد التي يرتكبها العاملون أو الوكلاء أو المقاولون من الباطن. وتوضح فضائح الرشوة التي تم الكشف عنها بشكل كبير للعموم مؤخرا كيف أثّر السلوك غير الأخلاقي تأثيرا شديدا على مالية الشركات من خلال الإضرار بسمعتها ، وزيادة إنفاذ القوانين من قبل الحكومات. إذ يمكن لغرامات مخالفة قواعد الرشوة الأجنبية أن تصل الى ملايين الدولارات وأن تطبق على الشركات المتعددة الجنسية. كما أصبحت مخاطر الفساد واقعا لا يمكن الهروب منه بالنسبة للتنفيذيين القلقين بشكل متزايد إزاء ضمان نزاهة الأعمال في عملياتهم وفي الأسواق التي يتدخلون فيها .

وهناك وسائل عديدة يمكن للشركات الضلوع بها في محاربة الفساد على المستويين الفردي والجماعي. والواقع أن الشركات والجمعيات التي تضمها واتحادات الصناعة وكذلك المنظمات غير الحكومية يمكن أن تقدم إسهامات لها قيمتها في منع ومكافحة الفساد .

ويمثل الفساد تحديا كبيرا لتنمية مناخ التجارة والاستثمار في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ولذلك، تحتم العولمة والمنافسة المتزايدة المترتبة عليها ضرورة تشجيع تدابير مكافحة الفساد في القطاع الخاص .

ولكن الوعي بهذه التدابير لا يزال غير كاف . وفي حين تبنتها عدة شركات كبرى، فغالبا ما تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تمثل نصيب الأسد من النشاط الاقتصادي للقطاع الخاص في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى الموارد البشرية والمالية اللازمة لوضع سياسات متطورة.

إن تقييم المخاطر التي تتحملها الشركات عنصر أساسي في تطويع التدابير الوقائية وفقا لما هو ملائم . ولذلك، ينبغي للشركات أن تكون واعية بالمخاطر المحددة المرتبطة بالفساد التي قد تواجهها في عملياتها، وأن تستخدم الموارد المتاحة بمرونة، وأن تصيغ خطة عمل مكيّفة بحسب احتياجاتها .

تقدم هذه الورقة المقاييس والمعايير والأدوات العالمية لمكافحة الفساد (القسم الثاني) ، وكذلك بعض الأدوات والتدابير التي من شأنها زيادة شفافية ونزاهة الأعمال (القسم الرابع) . أما القسم الثالث ، فيتضمن قائمة مراجعة لمساعدة الشركات على تنمية ثقافة الامتثال ، مع التنويه بضرورة التكيف مع الظروف المحددة التي تعمل فيها شركة بعينها . وفي الختام، تورد الوثيقة رؤية عامة لبعض سبل تشجيع الحوار بين القطاعين العام والخاص (القسم الخامس) .

وهذه الوثيقة ليست شاملة وهدفها هو تشجيع تطوير وتطبيق أدوات لنزاهة الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ، بما في ذلك برامج امتثال الشركات ومدونات السلوك والعناية الواجبة في البحث والتحليل ومواثيق النزاهة، وذلك بشكل خاص من خلال تسهيل الوصول الى الموارد المتاحة لمكافحة الفساد .

ثانيا. الأدوات الدولية لمكافحة الفساد والمرتبطة بالأعمال

تم في العقد الماضي تبني عدة أدوات دولية لمكافحة الفساد.[3] وكانت لهذه الأدوات التي ازداد إنفاذها بواسطة عقوبات جنائية ، آثار ملموسة على مجتمع الأعمال حيث وجدت الشركات التي اكتشف ارتكابها لمخالفات أن حصتها في السوق تضاءلت .

وتعد **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد** لسنة 2003[4] والتي انضمت اليها 154 دولة أول أداة دولية ملزمة قانونا لمكافحة الفساد وقعت وصدقت عليها غالبية دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط . كما تشكل نقاط بدء رئيسة لجهود مكافحة الفساد في المنطقة . وتنادي الاتفاقية بتدابير وقائية وعقابية لمكافحة الفساد للقطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، وتستحسن لذلك تدعيم التعاون بين السلطات الوطنية ومجتمع الأعمال . ومن خلال التركيز على منع وتجريم ممارسات الفساد، واسترجاع الأرصدة والتعاون الدولي في مجال الفساد ، فإنها نقطة بدء رئيسة لانطلاق جهود مكافحة الفساد في المنطقة العربية . وترتبط المادة 12 " القطاع الخاص" والمادة 13 " مشاركة المجتمع" والمادة 21 "الرشوة في القطاع الخاص" والمادة 39 "التعاون بين السلطات الوطنية والقطاع الخاص" بشكل خاص بالقطاع الخاص .

[3] بالإضافة إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، تهدف عدة جهود إقليمية إلى منع ومكافحة الفساد بما في ذلك من خلال اتفاقية منع ومكافحة الفساد لمنظمة الوحدة الإفريقية والاتفاقية الأمريكية لمكافحة الفساد واتفاقيات القانون المدني والجنائي للمجلس الأوربي لمكافحة الفساد.

[4] http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/

ومن خلال **اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية**[5] لسنة 1997 والتوصيات المرتبطة بها ، التزمت 38 دولة بتجريم رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية . وتسري الاتفاقية على الشركات التي تأسست في هذه الدول ال 38 أو التي ارتبطت بها . كما تمس العمليات التجارية فيما وراء الحدود الوطنية حيث يمكن مساءلة الأشخاص الطبيعية والشركات العاملة في الخارج عن فساد سلوك الموظفين أو الوكلاء أو المقاولين من الباطن . وبالإضافة الى ذلك، تسري بعض الأحكام التشريعية على القائمين بإدارة عمليات تجارية الذين لهم روابط إقليمية. ومن ثم ، تسري الاتفاقية كذلك على شركات من دول ثالثة تعمل في الدول الموقعة للاتفاقية أو تربطها علاقات تجارية أو مالية بها .

ولمساعدة الشركات على الالتزام بهذه الاتفاقية، أعدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أدوات تسهل الامتثال. وتساعد **توجيهات الممارسات الحسنة حول الضوابط الداخلية ، والأخلاقيات ، والامتثال** لسنة 2009 ، وهي غير ملزمة قانونا ، الشركات على تأسيس ضوابط داخلية فعالة وأخلاقيات وبرامج امتثال أو تدابير لمنع الرشوة الأجنبية والكشف عنها . وهذه التوجيهات موجهة أيضا لمنظمات الأعمال والجمعيات والاتحادات المهنية الراغبة في إشراك الشركات في جهود نزاهة أعرض نطاقا .

وتشمل **المبادئ التوجيهية للشركات المتعددة الجنسية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية** [6]توصيات الى هذه المؤسسات حول المبادئ والمقاييس والمعايير الطوعية لسلوك الأعمال المسئول في مجالات مثل مكافحة الرشوة ، والتوظيف والعلاقات الصناعية ، وحقوق الانسان ، والبيئة ، والإفصاح عن المعلومات ، ومصالح المستهلكين ، والعلوم والتكنولوجيا ، والمنافسة ، وفرض الضرائب .

ويظهر استعراض تطبيق هذه الأدوات الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضرورة ضلوع قطاع الأعمال في جهود مكافحة الفساد. فقد أدركت الحكومات أهمية مبادرات الأعمال والتعاون بين القطاعين العام والخاص ضمانا للامتثال . وفي حين شجعت بعض الحكومات الشركات مباشرة على تبني تشريعات سلوكية وبرامج امتثال، فقد وضع بعضها الآخر برامج بالمشاركة مع القطاع الخاص الهدف منها تحديد أفضل الممارسات لمساعدة الشركات وموظفيها على تجنب سوء التصرف والتقيد بقواعد وأنظمة مكافحة الفساد السائدة .

كما طورت عدة منظمات غير حكومية أدوات لمساعدة الشركات في هذا الصدد، أهمها يبرزه القسم السابع (موارد مكافحة الفساد للأعمال). على سبيل المثال ، تم وضع مجموعة أدوات مقاومة الابتزاز وطلب الرشوة بالاشتراك بين غرفة التجارة الدولية، ومنظمة الشفافية الدولية ، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة ، والمنتدى الاقتصادي العالمي بهدف توفير توجيهات حول وسائل منع طلب الرشوة والتعامل معه من خلال سلسلة من السيناريوهات والتفسيرات الملموسة . كما تم إعداد وصيانة بوابة مكافحة الفساد في الأعمال

[5] http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.htm

[6] http://www.oecd.org/document/28/0.3746,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الأسواق الناشئة والدول النامية من قبل مقاول من الباطن لصالح وزارات وهيئات في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية . وتهدف هذه البوابة الى مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على تجنب ومكافحة الفساد، مما يهيىء بيئة أفضل للأعمال. وتقترح تعريفات ومدونات سلوك وأدوات للعناية الواجبة، بما في ذلك عملية لفحص الوكلاء والتعلم الإلكتروني . كما تتضمن ملخصات عن 62 دولة مع معلومات عن مخاطر الفساد في قطاعات ذات صلة بالأعمال كالجمارك ، والضرائب ، وإدارة الأراضي والقضاء . وتتوفر البوابة بأكملها باللغة الانجليزية وتوجد أجزاء منها باللغات العربية والصينية والروسية. ويمكن للشركات السعي إلى دراسة هذه الموارد واستخدامها كأساس للتدابير الخاصة بها .

الأدوات الدولية قد يكون لها آثار بعيدة المدى : مثال القانون الأمريكي لممارسات الفساد الأجنبية

لقد شددت الحكومات أعضاء اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية الرقابة على أنشطة الأعمال في الدول الأجنبية. وازدادت التحريات والتحقيقات والملاحقات في ظل قوانين الرشوة الأجنبية الوطنية لكل دولة في السنوات الأخيرة. وأصبح المراقبون لتطبيق القوانين يتابعون القضايا بمزيد من الإصرار، ولا سيما في الولايات المتحدة حيث تطبق عقوبات أكبر بشكل متزايد على كل من الشركات المحلية والشركات غير الأمريكية التي تخالف قانون ممارسات الفساد الأجنبية .

ويطبق قانون ممارسات الفساد الأجنبية على أية شركة أمريكية محدودة ، أو فرع أجنبي لشركة أمريكية ، أو شركة أجنبية تعمل في نطاق الولايات المتحدة ويتم تداول أسهمها في البورصات الأمريكية، والمسئولين والمديرين والموظفين والوكلاء العاملين لدى هذه الشركات. كما يقع الأشخاص الأجانب الذين استخدموا النظام المصرفي أو نظام البريد أو الاتصالات الأمريكي كقناة لإيصال مدفوعات غير مشروعة تحت طائلة قانون ممارسات الفساد الأجنبية . وتتطلب الأحكام المحاسبية لهذا القانون من الشركات العامة مراقبة أصول الشركات ومسك الدفاتر والسجلات بعدالة ودقة .

وينص قانون ممارسات الفساد الأجنبية على توقيع عقوبات جنائية وغرامات على الشركات والأفراد على حد سواء. وينص أيضا على إمكان رفع دعاوى مدنية من قبل وزير العدل الأمريكي أو لجنة الأوراق المالية والبورصة . كما يمكن للسلوك المخالف لأحكام مكافحة الرشوة في قانون ممارسات الفساد الأجنبية أن ينشئ سببا خاصا للمطالبة بثلاثة أمثال التعويض بموجب القانون المدني الخاص بالكسب غير المشروع عن طريق ابتزاز أصحاب الأعمال بالتهديد (ريكو RICO) أو لدعاوى في ظل قوانين أخرى ، فيدرالية أو خاصة بالولايات. وأخيرا ، تنص التوجيهات العامة الصادرة عن مكتب الإدارة والميزانية على جواز تعرض الشخص أو الشركة المخالفين لقانون ممارسات الفساد الأجنبي لما يلي :

- ✓ المنع من ممارسة العمل التجاري مع الحكومة الفيدرالية .
- ✓ الحكم بعدم الأحقية في الحصول على تراخيص تصدير .
- ✓ المنع من ممارسة النشاط التجاري في مجال الأوراق المالية .
- ✓ تعليق الاستفادة من برامج الدعم من خلال لجنة الاتجار الآجل بالسلع ومؤسسة الاستثمارات الخاصة الأجنبية.

وقد ازدادت مسئولية ومساءلة مديري الشركات بشكل كبير ، ولا سيما مع تبني قانون ساربانس – أوكسلي لسنة 2002 والذي يتطلب من كبار المسئولين التنفيذيين وكبار المسئولين الماليين التوقيع شخصيا على صحة القوائم المالية لشركاتهم وفعالية الرقابة الداخلية الخاصة بهم وهو ما يفرض ضغوطا على التنفيذيين لضمان امتثال القوانين الفيدرالية الخاصة بالأوراق المالية .

وبتحفيز من التوجيهات العامة لتوقيع العقوبات الفيدرالية الأمريكية ، بدأ المراقبون الماليون يركزون اهتمامهم على تدابير وبرامج الامتثال من قبل الشركات . وتتطلب هذه التوجيهات من الشركات تطبيق وتحديث وإصدار ومتابعة مقاييس ومعايير واضحة ودقيقة للامتثال وتكليف شخص جدير بالثقة يملك موارد كافية ويمكن أن يصل بشكل مباشر ومنتظم الى مجلس الإدارة بالمسئولية عن برنامج الامتثال. كما يتعين وضع آلية تأديبية وخطة لرد الفعل إزاء المخالفات .

وعند ثبوت سوء السلوك ، كانت الشركات التي وضعت وأعلنت وطبقت وشجعت برامج امتثال فعالة (وفقا لتعريف التوجيهات العامة لتوقيع العقوبات الفيدرالية الأمريكية للمنظمات) تعامل بشكل أفضل من قبل وزارة العدل . وعلى النقيض من ذلك ، تفرض عقوبات مغلّظة على الشركات التي تتكرر مخالفاتها . وفي هذا المضمون ، يرى عدد متزايد باستمرار من الشركات أن عليه تعديل ممارسات الأعمال الخاصة به .

ثالثا : عينة لقائمة المراجعة الخاصة بتدابير نزاهة الشركات

نورد قائمة المراجعة النموذجية هذه لغرض الدلالة فقط وإلقاء الضوء على القضايا التي قد تضعها الشركات في الأذهان عند صياغة وتحديث تدابير النزاهة الخاصة بها . ويمكن تبني تدابير النزاهة بشكل مرن وتشجيع الشركات على تكييف تدابير نزاهة الشركات الخاصة بها مع احتياجاتها تحديدا ومتطلبات التشغيل الخاصة بها .

الالتزام بنزاهة الأعمال

تعلن هذه الشركة التزامها ببيئة أعمال خالية من الفساد .

- ☐ *هل رئيس الشركة وادارتها العليا ملتزمين بنزاهة الأعمال ؟*
- ☐ *بعض الوسائل لجعل هذا الالتزام صريحا قد تشمل تدابير لنزاهة الشركات مثل بيان خطي من قبل الإدارة العليا ، أو تأسيس مدونة سلوك ، وبرنامج امتثال الشركات ، ومبادئ وإجراءات العناية الواجبة ، أو وسيلة أخرى تلائم على نحو أفضل احتياجات الشركة . هل تم التفكير في تبني هذه التدابير ؟*
- ☐ *هل أبلغت قيادات الشركة موظفيها بهذا الالتزام ؟*

الأهداف

يتمثل الغرض من تدابير نزاهة الشركات عموما فيما يلي :

- تأسيس نظام لتحديد وجود فساد في الأعمال والتعامل معه ومنعه ؛
- العمل على أن يدرك كافة العاملين مبادئ النزاهة في الأعمال ويلتزموا بها ؛
- المساعدة في تشجيع قيام بيئة أعمال نظيفة وشفافة .

☐ *هل تتوفر المعلومات الخاصة بتدابير نزاهة الشركات بشكل فوري ومستمر للعاملين ؟*
☐ *هل هناك سعي إلى تطبيق تدابير نزاهة الشركات على كافة العاملين في الشركة ، ولا سيما على الإدارة ؟*
☐ *هل جميع العاملين مدركين لالتزام الشركة ولتدابير نزاهة الأعمال القائمة ووافقوا على الالتزام بمبادئها ؟*

تدابير النزاهة (*راجع الوصف في القسم الرابع من هذه الوثيقة*)

يمكن للشركات تبني عدد من التدابير لضمان نزاهة الشركات وضمان تقيد العاملين بها . ومن ذلك على سبيل المثال إصدار الإدارة العليا لبيان مكتوب ، أو تأسيس الشركة لمدونة سلوك ، أو برنامج امتثال الشركات ، أو مبادئ وإجراءات العناية الواجبة ، أو وسائل أخرى تلائم احتياجات الشركة على أفضل وجه .

☐ *هل تم التفكير في تبني بعض هذه التدابير ؟ اذا كان الجواب بالإيجاب ، أية تدابير ؟*
- *إصدار الإدارة لبيان .*
- *وجود تشريعات للشركة .*
- *برنامج امتثال خاص بالشركات .*
- *تم وضع مبادئ وإجراءات العناية الواجبة وتطبيقها .*

التدريب

من أجل تسهيل تقيد العاملين بمتطلبات تدابير نزاهة الشركات ، بالإمكان توفير جلسات تدريب منتظمة للتعامل مع احتمالات وجود هواجس أو سوء فهم .

☐ *هل قامت الشركات بإعداد جلسات تدريب لكافة العاملين وشركاء الأعمال لمساعدة*

الشركات على ضمان الالتزام الكافي ؟

- ☐ *هل يتمكن العاملون من حضور جلسات التدريب بحسب الضرورة ؟*
- ☐ *إذا كانت جلسات التدريب داخل الشركة محدودة نظرا لطاقة الاستيعاب، هل هناك خيارات أخرى متاحة للعاملين لمعرفة متطلبات تدابير نزاهة الشركات ، بما في ذلك الوصول إلى المواد والمعلومات ذات العلاقة بالموارد الملائمة ؟*

عضو جهاز العاملين المسئول (المسئول عن الامتثال)

يتم تكليف أحد أعضاء جهاز العاملين، والذي يمكن الإشارة اليه بمسئول الامتثال، بضمان معرفة جميع العاملين للتدابير القائمة الخاصة بنزاهة الشركات وتقيدهم بها . وليس من الضروري توظيف شخص إضافي من خارج الشركة ليكون مسئولا عن الامتثال ، ولا سيما في حالة الشركات الصغيرة. ولا شك أن أي عضو في جهاز العاملين يملك الإرادة والمعرفة والقدرة يمكنه أداء هذا الدور، بمن فيهم أعضاء الإدارة العليا وصغار أعضاء جهاز العاملين المهتمون بشغل هذه الوظيفة .

وسوف يكون مسئول الامتثال مسئولا عما يلي :

- ضمان تسلم كافة العاملين لتدابير نزاهة الشركة ومراجعتهم وفهمهما لها وامتثالهم لمتطلباتها ؛
- إعداد وتسهيل عقد برامج تدريب منتظمة ودورية مصممة لمساعدة العاملين على فهم متطلبات تدابير النزاهة ؛
- التحري عن تقارير أفعال الفساد المشتبه فيها ؛
- إجراء تدقيق دوري ومنتظم لكافة الأقسام والعاملين (بما في ذلك الإدارة) لضمان الشفافية والنزاهة؛
- الإبلاغ عن كافة القضايا التي تنشأ فيما له علاقة بالفساد؛
- تشجيع الشراكات مع المورّدين، والمقاولين من الباطن، والاستشاريين والوسطاء الذين يخلون من الفساد .

- ☐ *هل تمت تسمية مسئول للامتثال لديه الاستعداد والقدرة على الاضطلاع بمسئوليات الوظيفة ؟*
- ☐ *هل اتخذت الشركة الخطوات اللازمة لتحديد هيكل حوكمة ملائم لضمان تطبيق سياسة نزاهة الشركات الخاصة بها ومتابعة إنفاذها؟*

العلاقات مع شركاء الأعمال

يمكن للشركات بالتضامن فيما بينها تشجيع النزاهة مع المورّدين، والمقاولين من الباطن ، والاستشاريين والوسطاء الملتزمين بالمثل بمبادئ نزاهة الأعمال الخاصة بها .

- ☐ *هل أبلغت الشركة المقاولين، والمورّدين، والاستشاريين والوسطاء بالتزامها بالنزاهة ؟*
- ☐ *هل تسعى الشركة إلى ضمان التزام شركائها إلى المدى الممكن ببيئة أعمال خالية من الفساد وإلى عدم الدخول في ممارسات فاسدة ؟*

المتابعة

تتطور تدابير نزاهة الشركات بتطور البيئة والظروف التي تعمل فيها الشركات وهي لذلك إجراء ديناميكي. ومن ثم، يمكن العودة للاطلاع على هذه التدابير بانتظام ، ومراجعتها وتحديثها بحيث تأخذ في الاعتبار تغير المضمون وطرق التشغيل ، ولتحسين فعاليتها في ضوء نتائج الامتثال .

- ☐ *هل تتم متابعة نتائج تدابير نزاهة الشركات ؟*
- ☐ *هل توجد آلية تسمح بالمراجعة المنتظمة لتدابير نزاهة الشركات ومراجعتها بحسب الضرورة ؟*

رفع التقارير

يرفع المسئول عن الامتثال إلى الإدارة بشكل منتظم تقارير عن كافة القضايا المرتبطة بسياسة نزاهة الشركات وهو ما سوف يستتبعه وجود آلية واضحة ومنهجية للتحري ورد فعل مبني على تقرير مسئول الامتثال .

- ☐ *هل هناك متابعة مستمرة للنتائج المرتبطة بالامتثال ؟*
- ☐ *هل يمكن للعاملين رفع تقارير عن أفعال الفساد المشتبه فيها بغير خشية جزاء أو عقاب ، ولا سيما عندما تكون الإدارة ضالعة في هذه الأفعال ؟*
- ☐ *هل تعقب رفع تقارير عن الامتثال إجراءات ملائمة ، بما في ذلك تحريات وعقوبات عند الحاجة ؟*

وقد تختار الشركات أيضا القيام برفع تقارير خارجية بحيث توفر معلومات عن تدابير نزاهة الشركات الخاصة بها .

☐ *هل فكرت قيادات الشركة في تعريف الجمهور بالتزامها ؟*

الإجراء الجماعي

قد تختار الشركات الدخول في جمعيات واتحادات أعمال والقيام بمبادرات تشمل قطاعات أو صناعات متعددة للنهوض بنزاهة الأعمال .

☐ *هل فكرت الشركة في إجراء جماعي من خلال المشاركة في جمعيات واتحادات أعمال أو القيام بمبادرات تشمل قطاعات أو صناعات متعددة ؟*

رابعا – بعض تدابير النزاهة التي يمكن أن تضعها الشركات

مع دخولها أسواق جديدة وتزايد المخاطر المرتبطة بالسمعة والمخاطر القانونية والتشغيلية والمالية ، قد تصبح الشركات التي يعمل بها عشرات الآلاف من الموظفين مساءلة عن تصرفات متعاون وحيد وذلك بعد أن تبنت حكومات كثيرة العديد من أحكام مكافحة الرشوة ، ولا سيما أطراف اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمحاربة الفساد . ويسعى مجتمع الأعمال في هذا المضمون وبشكل متزايد إلى تخفيف المخاطر وزيادة استدامة الشركات .

ومن أجل تجنب المساءلة، تعمل الشركات على زيادة وتقوية نزاهتها. وهي تدابير مبنية عادة على التزام قيادات الشركة وموظفيها ويمكن أن تنعكس في شكل مدونات سلوك. كما تتطلب نزاهة الشركات عمليات لإدارة المخاطر الداخلية ومراجعة الجودة للحد من المخاطر المرتبطة بالسمعة وتقليل احتمالات التعرض. ويتعين على الشركات الإعلان عن كافة تدابير نزاهة الشركات على نطاق واسع ، وتدريب موظفيها ، ومتابعة ومراقبة التقدم على هذا الصعيد ، وإجراء إعادة تقييم بانتظام .

وتدابير النزاهة ليست غاية في حد ذاتها وانما هي أدوات تسهل منع الفساد في مجال العمليات التجارية. ومن الضروري لذلك أن تكون الشركات واعية بالمخاطر المحددة التي تتعرض لها ، سواء في عملياتها الراهنة أو في العمليات الجديدة الاحتمالية والتي قد تنطوي على مخاطر محددة تواجهها الشركات في مختلف الأسواق أو القطاعات أو الدول. ويمكن حينئذ تطبيق التدابير التي تم تكييفها مع هذه الظروف تحديدا لضمان إطار أكثر ملاءمة لنزاهة الشركات .

ويعرض هذا القسم العناصر الرئيسة الخاصة بوضع تدابير نزاهة الشركات. كما يشير إلى المبادرات الجماعية التي تتم من خلال جمعيات واتحادات الأعمال ، ومواثيق النزاهة ، ومبادرات النزاهة المرتبطة بقطاع محدد أو بصناعات متعددة. وتساعد هذه المبادرات

المحلية أو الإقليمية أو العالمية على الاطلاع المشترك على التجارب والتعلم من تجارب الآخرين والمساهمة في تمهيد الأرض للأعمال بالشراكة مع أصحاب المصلحة الآخرين .

أ – المبادرات الفردية

1. مدونات السلوك

مدونة السلوك هي عموما العنصر الأساسي لنجاح برنامج نزاهة الشركات حيث تؤكد على التزام شركة بعينها بالمقاييس والمعايير والممارسات الأخلاقية . وترتبط هذه المقاييس عموما بالأحكام الملزمة قانونا وبالاعتبارات الاجتماعية في إطار المسئولية الاجتماعية للشركات .

وبما أن مثل هذه المدونات طوعية ، فهناك تغاير كبير في الكيفية التي تتم صياغتها بها حيث تستخدم الشركة صيغا مختلفة وتعالج مجموعة من القضايا المرتبطة بمكان العمل ، بما في ذلك الحقوق والالتزامات . وقد تتطور المدونات بحيث تأخذ التطورات والاعتبارات الجديدة في الاعتبار. ويمكن أن تبنى على القيم الخاصة بالشركات ذاتها أو على القواعد المتبعة على مستوى القطاع ضمن الإطار القانوني الوطني. ومن هذا المنطلق ، قد تجمع المدونات بين المقاييس والمعايير والقواعد الموضوعة بين المؤسسات – إضافة الى إيرادها تفصيلا للمبادئ الأساسية للشركة ، وقيمها ، وأطر العمل الخاصة بها . كما تساعد على التعريف بثقافة المؤسسة وكافة سياسات التشغيل ذات العلاقة المستمدة من المدونات.

وقد أصبحت مدونات السلوك واسعة النطاق بشكل متزايد في الشركات الكبرى. وتذكر بعض المدونات تحديدا أن الشركة لا تتعامل سوى مع أفراد أو شركات حسنة السمعة ومؤهلة . كما أعدت شركات معينة إرشادات إضافية تكمل مدونات السلوك وتوفر توجيها أكثر تفصيلا يتعلق بمواقف معينة تحديدا . وأخيرا ، تتطلب بعض الشركات من المقاولين من الباطن والوسطاء تطبيق مدونات السلوك الخاصة بهم .

2. برامج الامتثال

على الرغم من أهمية تضمين قواعد سلوكية ومبادئ للتصدي للرشوة في مدونات السلوك لشركة بعينها ، يمكن للشركات أيضا تطبيق برامج الامتثال. وفي حين تعكس مدونات السلوك "الفلسفة الأخلاقية " للشركة ، فإن سياساتها واجراءاتها تعبر عن رد فعلها ازاء المخاطر التي تواجهها في كل يوم أثناء ممارسة العمل التجاري . ومن ثم ، يمكن لسياسات وإجراءات الامتثال هذه المساعدة على الحد من أنشطة التدليس من خلال تحديد وإعداد ردود أفعال ملائمة لمجالات المخاطر الاحتمالية.

كما يتعين على كل شركة تحديد التدابير التي تؤدي بأقصى قدر ممكن إلى نشوء ثقافة الامتثال. ولكن هناك بعض المقاييس والمعايير الأساسية التي قد تكون مشتركة بين جميع البرامج .

يتمثل عنصر حيوي لتحقيق فعالية التطبيق في معرفة كافة الأشخاص المعنية للمدونة وأحكامها . وتحقق المدونات منافع حقيقية عند الإعلان عنها بشكل هادف وقبولها في جميع أقسام الشركة . وينبغي توزيع مدونات الشركة على جميع الموظفين، بما في ذلك الأقسام الموجودة في الخارج ، وخارجيا للمقاولين وأصحاب المصلحة الآخرين . كما أن التدريب على مستوى المؤسسة على مقاييس وإجراءات الامتثال – بما في ذلك التدريب على تحديد مجالات المخاطر – حيوي أيضا .

وبالإضافة الى ما تقدم ذكره ، قد يتضمن تطبيق المدونة والمبادئ المرتبطة بها صياغة وتسمية ترتيبات لحوكمة الشركات مكلفة بضمان الامتثال. وينبغي رفع التقارير الخاصة بالمخالفات المدعى بها أو عدم امتثال القانون أو بسياسة الشركة إلى هيكل الامتثال بشكل متكرر على أن يتضمن هذا الهيكل تعليمات واضحة حول كيفية التصرف إزاء هذه الادعاءات (رفع التقارير يخرج عن نطاق هذه الدراسة ومن ثم لن يتم التطرق اليه بمزيد من التفاصيل في هذا الإطار) .

كما ينبغي وضع وتعريف سياسة واضحة للعقوبات في حالة عدم امتثال المدونة.

وأخيرا، ومن أجل ضمان تنفيذ مستمر وملائم ، ينبغي لبرامج الامتثال الاعتماد على أدوات مثل التقييمات الذاتية وآليات المراجعة الدورية . ومع تغير المواقف ، قد تظهر الحاجة الى تعديل برامج الامتثال .

3. العناية الواجبة في البحث والتحليل

من أجل تخفيف هذه المخاطرة، وضعت الشركات إجراءات للعناية الواجبة. ويمكن تطبيق العناية الواجبة في البحث والتحليل في مختلف الظروف لمساعدة الشركات على التعرف على وضع قد ينطوي على الفساد . على سبيل المثال ، يمكن الاضطلاع بالعناية الواجبة فيما يتعلق ب (1) دولة وقوانينها والتي يقع فيها المشروع (2) مشروع محدد (3) صاحب المشروع (4) شركاء الأعمال و (5) الموظفون أو الوسطاء الأساسيون والوكلاء.

والعناية الواجبة قد تمكّن الشركة من اتخاذ تدابير وقائية ملائمة – أو من تجنب الضلوع مع طرف أو في مشروع قد يكونا فاسدين . وينصح بالعناية الواجبة المبنية على المخاطرة مع مواءمة كثافة التحليل مع مستوى المخاطرة المنظور من حيث طبيعته وتعقيده .

كما يجب أن يكون الهدف من إجراءات العناية الواجبة هو التأكد من مؤهلات وتجربة وموارد وسمعة وخبرة أي مشروع أو شريك وأن يتضمن لذلك اختبارا للنزاهة والسمعة ، والتدقيق في علاقات الأعمال المخفية ، ومصدر التمويل وقضايا أخرى مرتبطة بالمعاملة

التجارية. ويمكن للمراجعة الخارجية أن تشكل جزءا من إجراءات العناية الواجبة . وهناك أيضا حاجة إلى توثيق جميع إجراءات العناية الواجبة والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بها لفترة زمنية معقولة ، حتى بعد إنهاء أي عقد.

وعلى كل شركة تحديد مبادئ وإجراءات العناية الواجبة الخاصة بها. ويجب أن تحدد الإجراءات الداخلية على مستويات التسلسل الملائمة في الشركة المسئوليات في أثناء مختلف مراحل الاختيار المختلفة وأثناء عمليات التعيين والإشراف . وهناك بعض العناصر الأساسية التي يمكنها توجيه أحكام الشركات المرتبطة بذلك .

والغرض هنا ليس تقديم وصف لجميع جوانب العناية الواجبة بالنسبة لمختلة أنشطة الشركات. تقدم الأقسام التالية نظرة عامة لجانب واحد أساسي: الوكلاء أو الوسطاء الذين يقومون بعملياتها باسمها.[7]

أ) الاختيار

تتمثل الخطوة الأولى في عملية العناية الواجبة في جمع معلومات عن وكيل أو وسيط متوقع. قد تتطلب الشركة طائفة واسعة من المعلومات عن مؤهلات أحد المرشحين وسمعته وعلاقات عمله وموارده، بما في ذلك:

- معلومات عن الشركة، مثلا مستندات تكوين الشركة مثل عقد التأسيس وأسماء الملاك والشركاء والموظفين المسئولين الأساسيين والمساهمين والأسماء التي يستعملها الوسيط لإدارة العمل التجاري والشركات التابعة؛
- المراجع والبيانات المالية؛
- مؤهلات وخبرة الوسيط وموظفيه المسئولين والعاملين لديه: الوسطاء في دول ثالثة قد يواجهون صعوبات في تبرير القيمة المضافة الخاصة بهم بالمقارنة بموظفي الشركة الأصيلة؛
- العلاقة بين مالك الوسيط أو موظفيه وبين أي مسئول حكومي؛
- وصف الهيئات والأشخاص الذين سيعملون لحساب الشركة؛

[7] في هذا السياق، يشمل الوسطاء جميع الأطراف التي تعمل كقناة في المعاملات التجارية الدولية، مثل الوكلاء، ومندوبي المبيعات، والاستشاريين أو شركات الاستشارات، والموردين، والموزعين، والقائمين بإعادة البيع، والمقاولين من الباطن، وأصحاب الامتيازات الممنوحة من الحكومة، والشركاء في الشركات المشتركة، وفروع الشركات وشركاء آخرين في الأعمال بمن فيهم المحامون والمحاسبون. ويدخل ضمن ذلك الأشخاص الطبيعية والاعتبارية مثل شركات الاستشارات والشركات المشتركة.

- مراجعات للسمعة من مراجع ومصادر أخرى، بما في ذلك ماضي المنازعات القضائية؛

- سياسة مكافحة الفساد الخاصة بالوسيط (على الأخص بالنسبة للمقاولين من الباطن والمورّدين) وتطبيقها، وكذلك التزام الوسيط بسياسة الشركة في مكافحة الفساد وضرورة التقيد بها.

عندما يتم تحديد "إشارات تحذير"، يلزم القيام بتحريات أكثر دقة قبل تعيين أحد الوسطاء. وأية "إشارات تحذير" تنشأ عقب تعيين الوكيل أو الوسيط يجب أيضا التحري عنها ومراجعتها وتسويتها بشكل ملائم. وإذا استحال القيام بذلك يجب إنهاء عقد الوسيط.

"إشارات تحذير" يمكن أن تدعو إلى تحريات أكثر دقة

لتقييم الوكلاء المتوقعين وتجنب توظيف وسطاء يمكن أن ينخرطوا في أنشطة غير مشروعة، يمكن للشركة أن تعد مجموعة من إشارات التحذير تنبّه إلى احتمال وقوع مخالفات لسياسات الشركة. وتشمل العوامل التي قد تدل على مخاطر كبيرة قانونية وتجارية وسطاء يقومون بما يلي:

- يقدمون معلومات غير وافية أو ناقصة؛
- يمكن أن "يضمنوا" المبيعات لأن الوسيط يعرف الشخص الصحيح الذي يتوجه إليه؛
- لديهم علاقات عائلية أو علاقات عمل تربطهم بالمسئولين السياسيين أو بمسئولين حكوميين أو موظفين عموميين في الدولة المضيفة، سواء كانوا في مؤسسات نظامية أم مؤسسات خاصة بالعميل؛
- موصى بهم من جانب مسئول لدى العميل الحكومي المحتمل؛
- لا يتمتعون بالخبرة الكافية في صناعة الشركة الأصيلة، أو ليست لديهم موارد كافية أو تجهيزات كافية لأداء الخدمات المعروضة؛
- يخفون ملكية شركتهم من خلال اتحادات احتكارية أو الاستعانة بشركات ظاهرية؛
- يفتقرون إلى الشفافية في تسجيل النفقات والحسابات؛
- يطلبون على غير المعتاد عمولات مرتفعة أو أتعابا باهظة قبل إعطاء العميل عقدا تجاريا (عمولة تدفع مقدما) أو أساليب غير معتادة للدفع بما في ذلك دفع مبالغ نقدا في حسابات خارجية /أوف شور/ أو حسابات بأسماء أو في بلاد مختلفة؛
- يعملون في بلد ينتشر فيه الفساد (أو له تاريخ من الفساد)؛
- يرفضون الإقرار بامتثال مبادىء مكافحة الرشوة؛
- خالفوا قوانين الرشوة المحلية أو لا يبالون بتطبيقها؛
- يواجهود ادعاءات بعدم النزاهة.

يأتي الدافع إلى استخدام وسيط بوجه عام من الإدارة التجارية بالشركة التي تكون قد حددت وجود احتياج تجاري. وعلى الرغم من إمكان مشاركة الإدارة التجارية في عملية العناية الواجبة، فإدارات أخرى في الشركة تكلف عادة بمراجعة المعلومات التي تم جمعها قبل أي تعيين. وتسود ثلاثة نماذج مختلفة: بعض الشركات تستعين بنظام مركزي صارم، مثلا يقوم المسئول الأول عن الامتثال بتقييم المرشحين ويصدر القرار النهائي بالتعيين، وإن كانت وحدة أعمال يمكن أن تقدم توصية في هذا الشأن. وتستخدم شركات أخرى نظاما لا مركزيا بحيث تكون لوحدة الأعمال الكلمة الأخيرة. وأخيرا، تستخدم بعض الشركات نموذجا مختلطا. والوسطاء الذين يدل ظاهرهم على مخاطر مرتفعة قد يخضعون لفحص وتدقيق أكبر ويستلزم تعيينه موافقة إدارة الامتثال بالشركة أو حتى المسئول الأول عن الامتثال.

ب) التعيين والعقد

لضمان المساءلة والشفافية، تتطلب شركات عديدة تعيين الوكلاء والوسطاء بعقد كتابي لمدة محددة بحيث يتضمن العقد العناصر التالية:

- وصف مفصل للعمل/الخدمات التي ستقدم.
- النص على أن الأتعاب ستكون مقابل خدمات مشروعة يتم أداؤها وتقدم بها فواتير وتدفع في حساب باسم الوسيط في دولة إقامته. ويمكن النص على عدم دفع مبالغ نقدية إلى الوسيط.
- النص الصريح على أن الشركة التي تعين الوسيط تتطلب منه أن يكون على معرفة ودراية بسياسات مكافحة الفساد وأن يلتزم بها.
- الحظر الصريح للمدفوعات غير المشروعة.
- النص على إنهاء عقد الوسيط فورا إذا خالف أي بند من بنود العقد.
- شرط حفظ الوسيط لسجلات حسابات دقيقة وكاملة وشفافة.
- بند ينص على التدقيق في أداء الوسيط ومراجعته بصفة دورية.

تستخدم بعض الشركات *اتفاقا دوليا نموذجيا للوسيط* وتتطلب موافقة الإدارة العليا الملائمة أو الإدارة القانونية على أية تعديلات للشكل النموذجي. ويجب أن يتطلب أي تغيير مقترح لشروط العقد مزيدا من العناية الواجبة.

ج) المهام والأتعاب

قد يشكل تحديد المستوى الملائم للأتعاب عن الأعمال أو الخدمات التي أداها الوسطاء تحديا. تبرز أمثلة لحالات أن التعويض المغالى فيه يعتبر من الآليات الأساسية المستخدمة لتمويل الرشوة. والتعويض المغالى فيه أو الذي يجاوز ما يعتبره "مراقب معقول" تعويضا معقولا قد يؤدي إلى افتراض أن التحريض على الرشوة يوجد في صلب عقد الوسيط. وفي عدد من حالات رشوة الأجانب المدعى بها، أتت النقود المستخدمة لدفع رشاوى من أتعاب الاستشارات الخاصة بالوسطاء.

وقد أعد القطاع الخاص بعض المبادىء العامة الخاصة بالأتعاب والأجور. ومستويات الأتعاب مبررة بقدر الإمكان بمعايير موضوعية يرجع إليها، مثل سعر السوق السائد والأداء السابق وسمعة الوكيل وخبرته وتعقيد العمل وموارد الوكيل والنفقات اللازمة لتنفيذ العقد والمخاطر التي يتحملها الوسيط والتناسب بين عقد الوكيل وبين قيمة المشروع أو العقد ككل.

وأسست بعض الشركات أيضا خطوطا إرشادية محددة للتعويض المالي تحدد أسعار العمولات وكذلك الإجراءات التي ترتبط بطريقة الدفع والعملة ومكان الدفع. ويمكن أن تنص الخطوط الإرشادية على أن المدفوعات تتم وفقا لمقياس متدرج، بحيث تقل نسبة العمولة مع زيادة قيمة العقد. ويمكن أيضا أداء مدفوعات في شكل سلسلة من المبالغ تدفع بشكل منظم على فترات زمنية ، مع الإشارة إلى أحداث مهمة متفق عليها وتنعكس في العقد ويمكن أن تتحقق الشركة من صحتها.

وعن أسلوب الدفع، تتطلب بعض الشركات دفع جميع المبالغ المالية في حساب مصرفي باسم الوسيط في دولة إقامته/أو إقامتها. وتتجنب بعض الشركات المدفوعات النقدية أو التحويل إلى حسابات /أوف شور/ أو حسابات ليست باسم الوسيط، ودفع المبالغ في دول ثالثة. وتتجنب بعض الشركات أيضا دفع مبالغ كبيرة للوسطاء قبل أو فور تحرير العقد. وتتبنى شركات أخرى نظام موافقة داخليا يتعلق بأية مدفوعات للوسطاء.

د) مراقبة ومتابعة التعيينات

تواصل شركات عديدة تطبيق إجراءات الامتثال حتى بعد توظيف وسيط. يمكن للشركة أن تتابع أنشطته في أثناء مدة العقد، بما في ذلك مراجعات للأداء المنتظم وتدقيق دفاتر وسجلات الوسيط. كما أن بعض الشركات تتطلب تقارير منتظمة عن النشاط تورد بالتفصيل العمل والنفقات المالية التي يمكن أن تكون أدوات مراقبة مجدية ويمكن استخدامها أساسا لمراجعات لاحقة. وقد تمنع هذه التقارير وجود وسطاء "خاملين" لا ينشطون سوى عند الحاجة.

وبعض الشركات أيضا تخضع الوسطاء للعناية الواجبة على أساس منتظم، مثلا كل سنتين. ويتم التحري عن أية إشارات تحذير تنشأ أو أية شبهة مخالفة لسياسات الشركة الخاصة بمكافحة الفساد. ويمكن وقف الوسيط عن العمل خلال التحقيق والتحري لمنع التدخل. وإذا ارتكب الوسيط جريمة رشوة أجنبية، تتبع بعض الشركات سياسة إنهاء العقد والاستناد إلى حقها التعاقدي في استرداد الآتعاب التي دفعت.

هـ) مراجعة إجراءات العناية الواجبة

تقوم الشركات بمراجعات منتظمة وشاملة لسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالأخلاقيات ، حيث أن مجالات الخطر تتغير مع تغير مناخ الإنفاذ. تخضع السياسات والإجراءات لمراجعات دورية ، ويتم تطبيق إعادة النظر والتعديل حيثما يكون ذلك ملائما.

4. تطبيق التدابير عنصر أساسي

إن مدونات السلوك وبرامج الامتثال والعناية الواجبة تعتبر أدوات مفيدة لخفض مخاطر الرشوة. ولكن في نهاية الأمر، فأفضل تدابير النزاهة في الشركات التي يتم تصميمها لا تجدي كثيرا في منع الرشوة ما لم يتم تطبيقها وإدماجها في طرق التشغيل اليومية للشركة.

ثمة سمات مشتركة بين برامج الامتثال التي تطبق بنجاح وفعالية. يوجد بصفة عامة التزام قوي من الإدارة العليا ("اللهجة من أعلى") لتطبيق البرنامج. ويشمل البرنامج جميع الأشخاص ذوي العلاقة (بمن فيهم الوكلاء والمقاولون الخارجيون)، وجميعهم يتلقى توجيها وتدريبا على كيفية تطبيق البرنامج. ويمكن منح مزيد من التدريب والتركيز إلى الموظفين العاملين في المجالات والأنشطة التي يمكن أن يشوبها الفساد. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون هناك سياسات واضحة للعقوبات. وللعمل على التطبيق المستمر، يمكن إخضاع برامج الامتثال لتقييمات ذاتية ومراجعات وتعديلات منتظمة.

إن مدونات السلوك في الشركات وبرامج الامتثال لا تشمل غالبا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نصوصا لمكافحة الرشوة ومكافحة الفساد. وعندما تكون هذه الأدوات موجودة، يكون التطبيق ضعيفا بصفة عامة. ومن ثم، فرفع الوعي بتدابير النزاهة عنصر أساسي في تمكين مجتمع الأعمال من مكافحة الفساد بصورة أكثر فعالية.

ب. المبادرات الجماعية

1. جمعيات الأعمال

يمكن أن تكون جمعيات الأعمال أطرافا فاعلة رئيسة في دعم نزاهة الأعمال بين أعضائها من خلال رفع الوعي وتسهيل التعلم من تجارب الآخرين وتبادل المعرفة والمعاونة في تأسيس وتطبيق تدابير النزاهة في الشركات.

كما أن جمعيات الأعمال في موقع يسمح لها برفع الوعي وتوفير معلومات عن قضايا ترتبط بالفساد، بالإضافة إلى تزويد أعضائها بخطة لتبادل المعرفة والتعلم من الآخرين فيما يتعلق بالآراء والتجارب الخاصة بنزاهة الأعمال.

وجمعيات الأعمال التي غالبا ما تملك موارد أكثر من موارد أية شركة منفردة، يمكنها أن تجمع موارد أعضائها وتحسّن قدراتها لتدعم المبادرات وتصبح ملتقى للتدريب على سياسات النزاهة. ويمكن أيضا أن تقوم بدور الوساطة في المشاورات مع القطاع العام من أجل دعم نهج شامل لمعالجة نزاهة الأعمال.

2. مبادرات قطاعات النشاط والصناعات المتعددة

إن الشركات في قطاع معين أو صناعة معينة غالبا ما تواجه تحديات متشابهة وتعمل في بيئات عمل متشابهة. ويمكن أن تفيد المبادرات المشتركة في قطاع معين أو بين الصناعات لدعم النزاهة في العميات التجارية في تسهيل تأسيس مقاييس ومعايير للنزاهة بالنسبة لقطاع أو صناعة وتنسيق جهود النزاهة بين أعضائها. فهذا يسمح باتساع نطاق هذه الجهود ويدعم التعلم من الآخرين في صفوف الشركات المشاركة.

ويمكن للمبادرات المشتركة استخدام أدوات خاصة بقطاع بعينه أو صناعة بعينها. وهناك أمثلة لمبادرات قائمة والأدوات التي ترتبط بها التي يمكن أن ترشد الشركات التي تسعى إلى القيام بمبادراتها الخاصة بقطاع معين أو بصناعات متعددة:

- المبادىء التوجيهية للجنة بازل بشأن العناية الواجبة الخاصة بالعملاء من أجل البنوك، وهي تقدم توجيها يتعلق بالعناصر

خامسا – تعزيز الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص

إن الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص عامل أساسي في ضمان بيئة شفافة للأعمال في القطاعين العام والخاص. ولا شك في أنه يمكن أن يساعد الحكومات في فهم احتياجات القطاع الخاص وتعديل سياساتها تبعا لذلك، وفي الوقت نفسه مساعدة القطاع الخاص على فهم سياسات ومبادرات القطاع العام وامتثالها والاستفادة منها. أعدت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عدة أدوات لدعم الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص ومشاركة القطاع الخاص في صنع السياسات، وعلى الأخص ميثاق *الممارسة الحسنة في الاستعانة بالحوار بين القطاعين العام والخاص لتنمية القطاع الخاص*.

قد تفيد الأزمات السياسية أو الاقتصادية كزخم يدفع إلى إرساء حوار قوي بين القطاعين العام والخاص. والواقع أن مثل هذه العملية يمكن أن تعزز مصداقية وشرعية الحكومة وأن تتيح للقطاع الخاص في الوقت نفسه التعبير عن هواجسه وإجراء التغيير الذي يحتاج إليه.

على الرغم من اختلاف الحوار بين القطاعين العام والخاص تبعا لمختلف السياقات، ثمة عناصر حساسة لضمان عملية سهلة وانسيابية تتخذ طابعا مؤسسيا.

التزام طويل المدى من قبل جميع أصحاب المصلحة في عملية الحوار

يوجد عامل حاسم يؤدي إلى نجاح الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص وهو المشاركة الطويلة المدى من قبل جميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة في القطاعين العام والخاص. إن مثل هذا الالتزام يسهّل تدفق المعلومات بين أصحاب المصلحة ويساعد على تكييف صنع السياسات مع الظروف المتغيرة.

ومن جانب الحكومة، فالدعم السياسي المستدام على المدى الطويل عامل حاسم في نجاح الحوار بين القطاعين العام والخاص. إن إدراكات دور الدولة وسلطتها من العناصر الأولى التي قد تحتاج إلى تغيير لإتاحة إدماج القطاع الخاص في عملية وضع السياسات.

يجب أيضا أن يشارك القطاع الخاص في جميع مراحل عملية صنع السياسات، قبل وبعد صنع القرار الخاص بالسياسات. تتيح هذه المشاركة متابعة أكثر دقة لفعالية السياسات ويمكن أن تسهل تعديلها إذا اقتضى الأمر.

مدخلات تمثل القطاع الخاص

وثمة عنصر ثان من أجل حوار فعال بين القطاع العام والقطاع الخاص هو تمثيل كامل للقطاع الخاص. وحيث أن عددا ضئيلا من الممثلين يسهم في جعل الحوار فعالا ومتماسكا، يجب أن يتولى الممثلون توصيل مدخلات مجموعة عريضة بقدر الإمكان بالشكل الملائم. فمثلا جمعيات الأعمال يمكن أن تمثل القطاع الخاص على أساس مدخلات أعضائها. ويجب إيلاء اهتمام خاص لممثلي المشروعات الصغيرة والمتوسطة الذين لا يميلون إلى مشاركة كبيرة في الحوار مع الحكومة، ولكنهم يمثلون قطاعات كبيرة من الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

إن إشراك جميع أصحاب المصلحة ذوي العلاقة أمر أساسي لبناء السياسات على أساس معلومات كاملة بأكبر قدر ممكن. ومن ثم يشمل أصحاب المصلحة ممثلين من المجتمع المدني والمجتمع الأكاديمي، بالإضافة إلى جمعيات الأعمال.

يجب كفالة مشاركة القطاع الخاص في جميع مراحل عملية صنع السياسات لضمان التطبيق الفعال للإصلاحات الجارية. ولا شك في أن عدم إشراك القطاع الخاص سيترجم غالبا إلى عدم ثقة، وعلى الأخص في مرحلة التنفيذ.

يمكن اتخاذ التوصيات التالية أساسا يساعد بسكل جوهري على رفع مستوى الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويمكن اتخاذ آليات الحوار القائمة أساسا لإعادة بناء الثقة بين الحكومة وبين القطاع الخاص.

1. يجب أن يستوثق القطاع الخاص من تمثيله بصورة كافية ملائمة. ويجب إيجاد اتزان بين جمعيات الأعمال القائمة بالفعل والتي تمثل مختلف القطاعات والمناطق ، الخ وبين غياب التنسيق بينها.

2. يمكن لإضفاء الطابع المؤسسي على عملية التشاور أن تمنحها تماسكا واتساقا. وهناك معايير أساسية: مواعيد ومكان ومعدل عقد الاجتماعات يجب تقريرها بحيث يعلم بها جميع أصحاب المصلحة ويتسنى لهم المشاركة.

3. القضايا اللوجستية (حجم المجموعات واختيار المشاركين وعددهم ومستوى مشاركة
ممثلي الحكومة ومشاركة النقابات والمنظمات غير الحكومية والمجتمع الأكاديمي والبنية الهيكلية (جهاز التنسيق، الخ..) يجب معالجتها بعناية واتخاذ قرارات بشأنها قبل الدخول في حوار.

4. إن تنفيذ نتائج الحوار أساسي من أجل ضمان مصداقيتها. ومن ثم، يجب أن يكون الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص ذي توجه نحو النتائج ويجب أن يظهر الجانبان التزاما. ويمكن للمنظمات الدولية أن تسهل العملية.

5. يجب إرساء استراتيجية اتصال على مستويين:

   أ. الإعلام بالحوار نفسه لإتاحة المشاركة لجميع أصحاب المصلحة؛

   ب. الإعلام بنتائج ومخرجات الحوار. يجب أن تكون مفتوحة أمام الملاحظات في جميع مراحل العملية خلال مدة زمنية معروفة ومن خلال قنوات معروفة.

6. يمكن أن تكون تجربة منظمات دولية مفيدة للغاية حيث أنها يمكن أن تجلب معرفتها من دول أخرى طبقت بنجاح الحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص من أجل الإصلاحات الاقتصادية.

وهذه العناصر – وإن كانت غير شاملة – يمكن أن تفيد في تأسيس تبادل ذي طابع مؤسسي يضمن ويخدم المشاركة الإيجابية النشطة لأصحاب المصلحة ذوي العلاقة في القطاع العام والقطاع الخاص على المدى الطويل.

سادسا. موارد مكافحة الفساد من أجل مجتمع الأعمال

هذه القائمة ذات الدلالة وغير الكاملة لموارد مكافحة الفساد يقصد بها تقديم معلومات عن بعض الأدوات والمبادرات التي يمكن أن يستعين بها مجتمع الأعمال فيما يتعلق بالمقاييس والمعايير والاتفاقيات الدولية.

- **اتفاقية منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لمكافحة رشوة الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية والأدوات التي تتعلق بها**
http://www.oecd.org/document/21/0,3746,en_2649_34859_2017813_1_1_1_1,00.html

- **المبادىء التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسية**
http://www.oecd.org/document/28/0,3746,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html

- **اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد**
http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/

- **الاتفاق العالمي للأمم المتحدة**، وثيقة إرشادية: تطبيق المبادىء العشرة لمكافحة الفساد
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/guid_a-corr_081204.pdf

- **مركز المشروعات الدولية الخاصة**
http://www.cipe.org

- مجموعة أدوات **الإصلاح** – مكافحة الفساد: نهج للقطاع الخاص
http://www.cipe.org/publications/papers/pdf/Anti-CorruptionToolkit0308.pdf

- **غرفة التجارة الدولية**، لجنة مكافحة الفساد
www.iccwbo.org/policy/anticorruption

- **غرفة التجارة الدولية**، مجموعة أدوات التصدي للابتزاز وطلب الرشوة في المعاملات التجارية الدولية
http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/RESIST2_Oct2010.pdf

- **غرفة التجارة الدولية**، القواعد السلوكية والتوصيات لمكافحة الابتزاز والرشوة
http://www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/ICC_Rules_of_Conduct_and_Recommendations%20_2005%20Revision.pdf

- **منظمة الشفافية الدولية**، مبادىء مجتمع الأعمال للتصدي للرشوة
http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles

- **بوابة مكافحة الفساد في الأعمال**
http://www.business-anti-corruption.com/

يمكن الوصول إلى قائمة أكثر تفصيلا على موقع انترنت برنامج الاستثمار في شمال إفريقيا والشرق الأوسط لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: www.oecd.org/mena/investment/

MENA-OECD INVESTMENT PROGRAMME

Draft Training Materials on Strengthening Business Integrity

Compliance in the OECD Region – a source of inspiration for the MENA economies

This draft paper addresses only one aspect of the whole integrity problem. The approach proposed hereunder will be to address only one significant, but not comprehensive or exclusive, element of the integrity reforms, which should be introduced.

We will propose the development of training and education modules for building up compliance approaches in the companies. Ideally, these corporate policies should be installed in parallel with significant improvements on the legislative/regulatory front and with sensible moves towards a better and larger anti-corruption awareness in the general public.

This draft paper was prepared for the MENA-OECD Investment Programme by François Vincke, Member of the Brussels Bar and Vice-Chair of the ICC Commission on Corporate Responsibility and Anti-Corruption.

A. - Need for training materials on business anti-corruption compliance

1. - Implanting the idea of the need for corporate compliance

Business has its role to play in the putting into place and implementing of an integrity reform plan. Indeed, to have a credible and genuine role in such process, business should show that it is ready to take the forefront and that it is willing, and even determined, to organize and implement genuine compliance programmes in its own organisations.

2. - A homework for the business community

Business has to do its homework within the business federations and in the individual companies.

Indeed, business cannot (anymore) pretend that it should or could wait until the so-called "demand side" has disappeared or even only diminished in the MENA region, the problem of solicitation appears to be so largely disseminated that it may be called endemic.

It will therefore require courage and determination from the entrepreneurs to spend time, money and human resources on (often expensive) compliance programmes, even when they continue to feel the pinch of the "demand side".

3. - The contribution of business in the public-private dialogue

The business community should not come to the table with empty hands. To prove its engagement and to show its willingness to fully endorse a new corporate approach to conducting business, it should bring new corporate models and standards. It should, in other words, be able to prove that it wants to fully adhere to an integrity approach. Probably, one of the best of evidence of this attitude will be to show that it ready to start with training programmes in the corporate organisations.

4. - Bringing specifically designed training materials

The (mostly small) entrepreneurs of the MENA region need specifically designed training and education materials, which they can use plainly in their environment.

Such materials cannot be copied blindly from the known formulas used in North America and Europe and more generally in the OECD zone. Exporting the well polished "western" methods would be counter-productive. In this paper, we try to make a contribution in this direction.

5. - The use of existing experience

While it will not be advisable to use "ready-made" materials coming out of the "western" handbooks and to apply them as "boiler plate" documents, it will nevertheless be interesting to build on the positive (and sometimes negative) experiences of the western democracies, which have a long and vast (and not always constant) experience in integrity building in the conduct of business.

6. - Business "condemned" to rely on its own resources

Business has been obliged, by the very nature of corporate compliance, to rely on its own resources to determine the content, forms and processes of the compliance systems it wants to put into place.

Corporate compliance actually has organically grown out of bear necessity in front of legislative initiatives and enforcement by the authorities.

The authorities have issued new standards but have not imposed any specific form of corporate behaviour on the companies in reaction to them.

7. - The role of the companies and the advice given by the authorities

It is left to the individual companies to design for themselves the form, methods and approaches of the corporate compliance mechanisms, which they deem the most appropriate to their needs and their specific circumstances.

The authorities, however, have in a number of circumstances related to the fight against corruption, recommended the installation of a number of specific approaches.

We can mention here certain of them, which are the most significant:

(a) The United States Justice Department Federal Sentencing Guidelines, Chapter 8, Section 14 on Business Organizations. This text provides an outline for a corporate ethics and compliance program, that, if instituted, could offer companies investigated for or charged with crimes, a means to decrease their exposure to criminal sanctions. The provisions of this section are often referred to as the "Seven Steps".

(b) The Italian Decree-Law 231/2001 of June 8, 2001, creating a "organisational and management model", which can be adopted by companies, and which contains valuable indications about the setting up of a corporate ethics and compliance program.

(c) The United Kingdom Ministry of Justice Guidance about procedures which relevant commercial organisations can put into place to prevent persons associated with them from bribing (section 9 of the Bribery Act
2010). This document contains a significant number of elements for the establishment of a corporate ethics and compliance program.

(d) The OECD Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance, adopted by the OECD Council as an integral part of the Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions of November 26, 2009.This document provides a comprehensive list of elements, which can feature in a corporate ethics and compliance program.

The business community has also summarized in article 10 of the International Chamber of Commerce (ICC) Rules on Combating Corruption of 2011 the elements, which should be implemented by each enterprise in an "Efficient Corporate Compliance Programme". It is interesting to note that ICC considers

that these elements should (i) reflect the ICC Rules on Combating Corruption of 2011, that a corporate compliance program should (ii) be based on the results of a periodically conducted assessment of the risks faced in the business environment of the enterprise concerned, and be (iii) adapted to the particular circumstances of the enterprise and finallay (iv) that the elements of the compliance programme should aim at preventing and detecting corruption and at promoting a culture of integrity in the enterprise.

B. - Key provisions, which a company needs to consider in developing integrity mechanisms and tools

1. Key international anti-corruption instruments

While it is not possible to list all international and national instruments relevant in the area of anti-corruption prevention and compliance, one may usefully list hereunder the key instruments, which are considered to be the main stepping stones in this domain.

Global Instruments

United Nations Convention against Corruption (UNCAC)
http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50026_E.pdf

United Nations Convention against Transnational Organized Crime (UNTOC)
http://www.unodc.org/documents/treaties/UNTOC/Publications/TOC%20Convention/TOCebook-e.pdf

OECD Convention on the Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions (OECD Convention)
http://www.oecd.org/dataoecd/4/18/38028044.pdf

OECD Recommendation for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, including Annex II Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance
http://www.oecd.org/dataoecd/11/40/44176910.pdf

Africa

African Union Convention on Preventing and Combating Corruption (AU Convention)
http://www.africaunion.org/official_documents/Treaties_%20Conventions_%20Protocols/Convention%20on%20Combating%20Corruption.pdf

Southern African Development Community Protocol against Corruption (SADC Protocol)
http://www.sadc.int/index/browse/page/122

Economic Community of West African States Protocol on the Fight against Corruption (ECOWAS Protocol)
http://www.afrimap.org/english/images/treaty/ECOWAS_Protocol_on_Corruption.pdf

Americas

Inter-American Convention against Corruption (OAS Convention)
http://www.oas.org/juridico/english/treaties/b-58.html

Asia and Pacific region

ADB-OECD Action Plan for Asia-Pacific (Action Plan)
http://www.oecd.org/dataoecd/38/24/35021642.pdf

Europe

Council of Europe Criminal Law Convention
http://conventions.coe.int/treaty/en/Treaties/Html/173.htm

Council of Europe Civil Law Convention
http://conventions.coe.int/treaty/en/treaties/html/174.htm

Resolution of the Committee of Ministers of the Council of Europe: Agreement Establishing the Group of States against Corruption (GRECO)
http://conventions.coe.int/Treaty/EN/PartialAgr/Html/Greco9905.htm

Resolution of the Committee of Ministers of the Council of Europe: Twenty Guiding Principles for the Fight against Corruption
https://wcd.coe.int/wcd/ViewDoc.jsp?id=593789&

European Union Convention on the Protection of the Communities' Financial Interests and the Fight against Corruption and two related Protocols
http://europa.eu/legislation_summaries/fight_against_fraud/protecting_european_communitys_financial_interests /l33019_en.htm

European Union Convention on the Fight against Corruption involving officials of the European Communities or officials of Member States
http://europa.eu/legislation_summaries/fight_against_fraud/fight_against_corruption/l33027_en.htm

2. - Key prohibitions

The key prohibitions, observed in key anti-corruption instruments are:

(a) the prohibition of the direct or indirect (through intermediaries) offering, promising, giving, authorising or accepting of any undue pecuniary or other advantage to, by or for a public official at international, national or local level, a political party, party official or candidate to a political office, in order to obtain or retain a business or other improper advantage, *e.g* in connection with public procurement contract awards, regulatory permits, taxation, customs, judicial and legislative proceedings;

(b) the prohibition of the same practices in favour of persons in the private sector;

(c) the prohibition of the same practices through trading in influence; and

(d) the prohibition of the laundering of the proceeds of the hereinabove mentioned practices.

In addition, one should mention the provisions related to:

(a) the offering, promising, giving, authorising or accepting, under certain conditions, of gifts, hospitality and expense;

(b) the offering, promising, giving, authorising or accepting, under certain conditions, of facilitation payments;

(c) the offering, promising, giving, authorising or accepting, under certain conditions, of political contributions.

3. - Key definitions

The key anti-corruption instruments list the following definitions:

(i) Definition of corruption
(ii) Differentiation between "public" and "private", "direct" and "indirect" corruption
(iii) Definition of "public official"
(iv) Definition of "trading in influence"
(v) Definition of "political contribution" and differentiation with "corruption"
(vi) Definition and limits to the permissibility of gifts, hospitality and expenses, which can be given and taken.

C. Rationale for defining and respecting key provisions, leading to the development of integrity mechanisms

1. Criminal law risk

Although not a very enthusing motivation to comply with the anti-corruption provisions and to implement integrity mechanisms, the inducement of avoiding the "criminal" risk (jail sentences for corporate individuals, criminal fines imposed on directors or executives or corporate entities, administrative fines imposed on companies, expensive settlements, company closures or liquidations, [definitive or temporary] debarment, blacklisting...) is probably the most convincing motivation for directors and managers in the private sector. Statistical data, available for countries in different parts of the world, show that thorough legal enforcement is the most efficient argument for bringing about respect for the anti-corruption provisions and for installing compliance mechanisms.

2. - Civil law and other economic risks

More and more indictments and sentences (and settlements) based on bribery are followed by civil litigation, launched by the victims of the sanctioned practices (competitors, who have lost market opportunities, disgruntled [private or institutional] shareholders). Civil litigation for damages may be launched for instance in the case of a fall of the share price on the Stock Exchange.

The public authorities will have the possibility to claim disgorgement of illegally obtained profits and the tax authorities will have the possibility to assess additional revenue (for previous tax periods) for compensating tax avoided through illegally deducted expenses.

3. - Financial risk

A projected merger or acquisition can be ruined, based on a due diligence examination, conducted before or after the (planned) transaction, which reveals the existence of corruptive practices in the target company. The failure of such transaction can cause huge losses for the shareholders maily of the target company.

In some circumstances, customers may turn their back to companies, known as corrupt, in which case there may be a fall of the market share, resulting in a reduction of revenue.

4. Other motivations

There are also other mainly internal or organisational reasons for companies to be encouraged to "go by the book" and to install an efficient compliance system:

(a) Paying a bribe, tolerating the payment of a bribe or not taking the initiative in a company to establish an anti-corruption prevention policy may be inefficient from an economic point of view.

One, for instance, never knows what is the real capability of a (candidate) bribee to deliver the advantage, which he is supposed to (illegally) obtain.

There will indeed not be, for the bribe payer, any certainty that the bribe, which he is supposed to pay, will effectively succeed in reaching the result the bribee pretends he can obtain.

The question therefore has to be raised: is the shareholders' money well spent?

The payer of the bribe has a risk assessment/risk management problem.

(b) Another economic issue, which may be related to bribery, is that of the opaque character of the "bribe market".

As nothing is transparent in this (parallel) market, in which there are (for obvious reasons) no listed prices or quotations, nobody, who may be tempted to pay a bribe, will know if he pays too much or too little to reach the (illegal) goal he aims to reach.
The one who is tempted to pay a bribe has, therefore, a costing/purchasing/pricing problem.

(c) The payment of a bribe (or more seriously, the organising of a bribery system in a corporate organisation) creates a significant and lasting administrative and accounting/financial reporting problem.

Once a bribe is paid, the question arises of the registration thereof in the company's accounts.

Either there is no entry in the accounts or there is a false entry (entry under a false accounting number).

Correcting such entry or the absence of an entry will pose inextricable accounting and/or tax problems.

As a result, bribery will often be a nightmare for the company's accountant.

(d) The "bribery agreement" (in French, *Pacte de corruption)* will be either (for obvious reasons) unwritten or, if it is written, it will be, because it is contrary to national and international public order, null and void.

As a result, it will, whenever an issue arises in the relationship with the bribee, impossible to produce the *pact* either in court or before an arbitration panel.

The "bribery agreement" can therefore not be upheld.

Bribery has the potential to become the corporate lawyer's headache.

(e) Bribes often are paid out of slush funds, which not infrequently will have to be located in far away (or offshore) countries.

Those slush funds, in some circumstances unknown or scarcely known to the Board of directors or to the corporate executives, will be difficult to manage from a distance.

Specially dedicated personnel will have to be (almost blindly) trusted to oversee these slush funds.

Such funds present a risk of corporate control and of corporate governance.

(f) Bribees like to make kickbacks to those involved in the bribery transactions, to make sure they create "solidarities" with other persons.

Such payments can reach for instance personnel of the company of the bribe payer, creating in this way divided loyalties.

This brings about a corporate governance and/or HR problem.

(g) Bribery undermines the very concept of free competition, which is based on fair pricing, the quality of goods and services offered on the market, the motivation of the staff, the expertise and talent of the personnel, the continuous research and development of the companies and should not be founded on shady deals and hidden payments, which distort open and free competition in a level playing field.

(h) Bribery, either discovered through (criminal) investigations or presumed by the general public, ruins more and more the reputation of the companies concerned. The general public does not accept anymore bribery as "business as usual".

Bribery works as a repellent for young talented people, who prefer working in a healthy environment, which they can be proud of.

Potential joint venture partners will also hesitate to join forces with companies, which have been sanctioned for bribery or which are suspected of indulging in corruptive practices.

5. - Corporate social responsibility

The fight against corruptive practices, the avoidance of the reputational risk, which goes together with those practices and the putting into place of preventive measures have become essential elements of the companies' social responsibility.

By acting responsibly, companies show that they fully integrate the notion of corporate citizenship.

6. - National image

The pervasiveness of corruptive practices in a country may affect the image of such country as a whole and have a detrimental effect on the readiness of *bona fide* potential investors to do business with the companies active in the country concerned. It may be a concern for the entrepreneurs of such country to try to preserve the national interests by endeavouring through their compliance efforts to contribute to the restoration of the country's image.

D. - Training modules

Training and education may be considered as one of the key elements for building up a better integrity awareness in the companies active in the MENA region.

The following training modules focus on the various, iterative initiatives, which should taken to build an ethics and compliance approach.

It is important to note that all and each of the following steps have to be envisaged, if one wants to reach the goal of having a credible and sustainable integrity system, which can be upheld in the long term.

We will deal with the following items:

(1) The framework of a well functioning corporate ethics and compliance approach?

(2) A prerequisite: a thorough risk assessment/risk evaluation process

(3) The major ethics and compliance policies

(4) Tone from the top

(5) Drafting of a corporate code of conduct

(6) Setting up an ethics and compliance function

(7) Should a company go for a zero tolerance policy?

(8) Organizing a due diligence process

(9) A sensitive subject: Whistleblowing

(10) Where are the limits? Practical cases

MODULE I: The framework of a well functioning corporate ethics and compliance approach?

1. There is no universal or compulsory compliance model

The choice of the companies for a certain model of compliance programmes is made according to the company's culture, size and resources.

What is needed though is that the compliance approach of a company be sufficiently efficient to prevent and detect corruption.

Ultimately a corporate prevention programme will have to promote the advent of a culture of integrity in the enterprise.

It is noteworthy that all compliance programmes are very different among them. None of the programmes has the same presentation and none has the same content.

Also the style of the different programmes is different and this should be no reason for surprise. Each corporate compliance programme will (have to) reflect the individual company's culture and sensitivities.

One will see, for instance, that some companies will prefer to go for a very directive style, while others will endeavour to build an image of consensus.

There is a widely spread misunderstanding about the flexibility there would be in favour of smaller companies in the implementation of the anti-corruption provisions. SME's would benefit from a certain tolerance because they have lesser resources to organize their compliance system. This is deep misunderstanding: criminal law provisions are the same for large, medium and small enterprises. All of them are obliged to strictly follow the rules. What is different though is the kind of preventive measures each company will have to deploy. Very logically, such measures will be proportionate to the risks assessed in the company concerned but also to the resources each company can invest. One will easily understand that a smaller company will not have the same arsenal of preventive measures as a large multinational. But it is expected from both the smaller company and the large multinational that they put into place proportionate measures capable of protecting them from the occurrence of malfeasance.

The aim of all compliance programmes should thus be the same (avoidance of forbidden practices) but the format used and the means put into place to reach this aim can be quite different.

2. Scope of a compliance programme

Usually, the compliance programme will encompass not only the whole group, *i.e.* the mother company, its direct and indirect subsidiaries, but also its affiliates, in which the group holds a majority interest or a dominating influence.

It will be a question of negotiation and, in fact, of power struggle to decide if a company is able to "impose" its compliance programme also in the joint ventures in which it participates (only) as a 50/50 participant or as a minority interest.

It will also have to be evaluated case by case if a company can oblige some or all of its agents, intermediaries and other third parties to follow the precise provisions of its compliance programme or if it will only be able to require those persons to have comparable measures.

3. Extension of the compliance programme to matters other than anti-corruption

Certain companies will want to treat anti-corruption totally separately. Others will prefer to deal in the same document also with anti-trust matters and export control legislation.

Yet other companies will want to treat all ethical matters arising in professional life (like conflicts of interests, insider dealing, double employment or revolving doors) in the same document.

And finally, some companies will want to deal with all matters related to corporate social responsibility (such as forced and child labour, environmental issues, respect for private life, transparency, secrecy and confidentiality, respect for local populations) in on and the same approach.

MODULE II: A prerequisite: a thorough risk assessment/risk evaluation process

A well organised and thorough risk assessment/risk evaluation is key for the laying of a strong basis of a credible compliance approach. The company, and its top management in the first place, should be perfectly apprised of the risks it faces in the business environment, before it embarks on establishing its compliance program.

(a) The three classical steps for an efficient risk assessment are:

(i) The identification of the risks present in the company.

The analysis of the risks, run by the company, has to happen in a professional and systematic way.

All findings should be put down on paper and properly archived. In this way, when a risk assessment is up for renewal, all data can be refreshed, updated and, if needed, corrected pretty easily.

A decision has to be taken either to use in the risk assessment only internal company resources or, alternatively, to have those internal forces supported by external resources (consultants).

It is advisable, in any case, to call upon all persons active in the organisation, who can make, because of their expertise, a significant input in the exercise.

This means that the following persons should participate:

the company employees dealing with insurance matters (*i.e.* persons who have as a task to introduce claims on behalf of

the company for damages and those who place the company risks on the insurance market);

the persons in charge of HSEQ (health, security, environment and quality); and

the members of the legal department (the lawyers can in any case use their yearly "litigation reports" as a useful tool for defining the highest risk zones; this document will for instance be helpful to understand in which countries there is the highest concentration of litigation risk).

The real aim of the risk assessment exercise consists in the defining the weak(est) spots in the company's structure.

The usual questions to be asked, will be:

In which country, where the company active, is the risk for fraudulent activity the highest?

Which are the products, services, technologies, processes, which present the highest exposure to risk?

In which supply/marketing channels is the company confronted with the highst risk?

Which type of intermediaries, agents or other third parties, is the company using, who present the highest exposure to risk?

(ii) The measurement of the risks identified

Empirical and comparative data, compiled through benchmarking with companies, active in the same industrial segment or trade, and based on macro-

economic studies will allow giving a quantitative appreciation of the risks incurred.

Recurrence of accidents and incidents will be compiled.

Number and importance of litigation will be evaluated.

Countries, marketing channels, products and processes will be measured, to appreciate how risk-prone they are and classified accordingly.

(iii) The definition of the means to manage the risks identified and measured.

In front of the risks identified and measured, the various solutions (of avoidance, mitigation or other) will be listed.

(b) Defining the (desired) risk profile.-

It will be the ultimate responsibility of the Board of Directors, or according to the governance model used, of the highest body in the corporate executive structure, to define, once the conclusions of the risk assessment have been reached, which risks the company is ready to take and which ones it wants to mitigate or to reject.

(c) Necessary updating/renewal/improvement of the risk assessment exercise

Due to the rapid evolution of the business environment, there is a need for regular renewal of the risk assessment exercise. In the absence of such regular renewal, the results of the risk assessment can become stale and, therefore, misleading or useless.

MODULE III: The major ethics and compliance policies

Based on the risk assessment which has been made, the Board of Directors of the company will have to define the major policies, which will be the ground laying elements for the ethics and compliance approach.

It will namely be up to the Board of Directors (or the highest body in the organisation) to take considerate and motivated decisions on the following items:

- the drafting of a corporate code of conduct,
- the drawing of a corporate ethics and compliance program,
- the setting up of an ethics and compliance function, either centrally or decentralized or the appointment of another (already existing) department to take charge of the tasks, which would otherwise would be devolved to the ethics and compliance function,
- the launching or not of a zero tolerance policy,
- the using by the company of agents, intermediaries or other third parties and under which conditions,
- the decision to go (or not to go) to certain high risk countries or countries with poor governance,
- the giving of a mission statement to the ethics and compliance function (or its *alter ego).*

In addition, the Board of Directors will, in due course, have to decide to:

- go for projects of collective action; and
  - to opt for outside and independent certification, verification or assurance of the ethics and compliance programme and its implementation.

MODULE IV: Tone from the top

The top operational executive of the company, and usually the Chief Executive Officer (CEO), will be called upon to give a clear message, in which he affirms in no uncertain terms the values and standards of the code of conduct, declares them applicable (without distinction) to all persons working in and for the company, commits to comply personally with these values and standards and declares that any person, proven to be responsible for infringing a provision of the code, will be sanctioned.

It may seem surprising to see that the Board of Directors of the company should have the final say on the integrity policies and that the CEO has to take a personal position on the values and the standards of the company.

Admittedly, this was not the case some years ago. Matters related to ethics and compliance were either not treated at all or were left to the discretion of a few persons in the organisation at a lower echelon.

The evolution of the corporate governance reflection and the eruption of a number of scandals in the ethical field have changed quite fundamentally the approach.

The strong envolvement of the top echelon of the company in integrity matters may, however, not hide the fact that every level of the management structure has to have an input in these concerns, notably, the middle management of the company, which can exercise a effective, plain, realistic and concrete influence in the practical day to day dealings of the company.

MODULE V: Drafting of a corporate Code of Conduct

Writing a Code of Conduct is far from easy.

The best recommendations one can make for the establishing of a corporate Code of Conduct is (i) not to use a readymade document, which, per definition, would not be adapted to the individual company's needs and circumstances and (ii) not to rely completely on an external consultant, foreign to the life of the company.

One may, however, seek inspiration and maybe even direction from a (sectoral) professional association or from a large enterprise, with which the company has a long-standing cooperation.

But just copying somebody else's document won't achieve the result a corporate code of conduct should achieve, namely creating the company's charter of values and practices.

A Code of Conduct should be realistic, sincere and easily readable.

One would recommend to draft, after having benchmarked the company's practice with the one or more of the relevant colleagues of the industry, a genuine, sincere and realistic document, based on the company's values.

It will be worthwhile seeking the involvement, through consultation of the "users" of the corporate code of conduct, of all the persons primarily in the company but maybe also outside the company.

In certain countries, it will be wise to have consultations rounds with the trade union representatives. This will contribute to the genuineness and authenticity of the corporate code of conduct.

Through a careful and inclusive drafting process, one will be able to create a sense of ownership in the enterprise. Rather than having the impression of having another document imposed on them, the co-workers will have the impression that the code is a welcome guidance in the daily work. Once the code has been launched, it will be important to create awareness and pride about the code.

MODULE VI: Setting up an ethics and compliance function

The person in charge of the ethics and compliance function should have an open reporting line to the highest echelons of the company, giving him/her the possibility to report what is really alife in the company on the ethical front.

The idea here is that there should be a possibility for the compliance function to by-pass, whenever necessary, all the intermediary echelons, for the (not so frequent) case that those echelons participate too in or condone the malpractice, which the ethics and compliance function would have discovered and wants to report on.

Often one will recommend (as an optimal solution) that this reporting line allows the ethics and compliance function to reach the Chairman of the Audit Committee of the Board of Directors, who will normally an independent director.

One of the objectives of such set-up will be that the messages of the ethics and compliance function never could be silenced.

Often one will object that the setting up of a full fledge ethics and compliance function will too heavy, as it would duplicate with the legal function or that it is too expensive for a smaller company. These objections are quite natural but they are actually based on a misunderstanding. Creating an ethics and compliance function does not mean that necessarily new personnel must be hired to man such function.

The ethics and compliance function may very well be assumed by a person belonging to already existing departments, like Finance, Legal, HR or HSEQ.

What is important is that the ethics and compliance function be fully organized and operational, not only on paper but also in reality.

Only then will such function be fully credible.

MODULE VII: Should a company go for a zero tolerance policy?

The real question here is: is your company strong enough and sufficiently well equipped to choose (immediately) for a zero tolerance policy?

A zero policy will mean for instance and in practical terms for the company, which adheres to this standard, that it will not allow any kind of facilitation payment and that it will put a very low ceiling on gifts, received or given, or hospitality, received or extended.

Adopting a zero policy will also mean that the management of the company, which goes for it, must be ready to draw all conclusions from that decision.

In clear, that means that one won't accept any deviation from the line indicated by the company and that there will be a (proportionate) sanction for every breach of the code provisions.

MODULE VIII: A sensitive subject: Whistleblowing.-

Whistleblowing is probably the most debated among the anti-corruption prevention measures.

In new democracies, whistleblowing is often seen as another form of denunciation.

However, one must see that it meets the need for the employer to obtain a concrete and complete view of what really happens in the company.

It is actually the recognition of the evident fact that the co-workers have a better and more intimate knowledge of what happens within the enterprise than any manager, because they have often a higher degree of the confidence of their colleagues on the working level.

Whistleblowing should be handled with great care.

If wisely used, it can produce valuable information, which otherwise would never be available, but if used against all reasonable recommendations, it can be counterproductive.

Installing a whistleblowing system will oblige an entrepreneur to make difficult choices.

Some of these choices will be dictated by the national legislation of the country, where the system should become operational.

As an example, one may mention that in some jurisdictions, it will not be possible to organize a whistleblowing system, based on calls, during which the caller insists on not revealing his/her identity.

Some other choices will be dictated on the basis of the company's own preferences.

So, for instance, a company will have to decide if it accepts all calls introduced in the whistleblowing system or if it will only accept those calls, which clearly appear to be *bona fide*, which means not inspired by feelings of personal hostility.

Another choice, which is left to the company setting up the whistleblowing system, is to know whether the whistleblower will be rewarded or not.

Some consider that rewarding a person for doing its duty is nonsense, others will find rewarding the courageous whistleblower as something natural.

One of the top priorities in whistleblowing is the protection of the whistleblower.

Indeed, if the employer is incapable of offering sufficient protection to the whistleblower, it is better not to start with a whistleblower system alltogether.

Giving protection to the whistleblower in fact means protecting him/her from any form of retaliation, exercised either by the whistleblower's immediate superiors or by the persons, about whom the whistleblower has revealed some wrongdoing.

Giving protection will also mean, guaranteeing, to the largest extent possible, secrecy around the name of the whistleblower, which is not ne-cessarily easy to achieve.

Protection should also be given to the person against whom allegations have been voiced.

This mleans that a serious, unprejudiced internal investigation should be conducted, in order to test the validity and seriousness of these allegations.

And finally, there is the organisational decision to be taken by the entrepreneur: will the whistleblowing system be organised in-house or will it be outsourced to a specialised organisation?

MODULE IX: Organizing a due diligence process

A company, which wants to protect itself against economic fraud and corruptive practices, has to make sure that persons under its direct control (directors, executives, managers, staff and other personnel) always act with integrity but it also has to commit not to use any person, who is not on its pay-roll, as a conduit for passing on bribes to others.
In addition, a company, which wants to expand through agents or intermediaries its business in areas where none of its personnel is working, will have to see to it that such persons, who are not on its pay-roll but work on its behalf, are complying with its high ethical standards.

Indeed, time has passed that one could say, when allegations of corruption through an inermediary were voiced: "Listen, this is not something our company can be held responsible for, as the misbehavior you are complaining about was done by a (malicious or negligent) third party (an intermediary or joint venture partner), who admittedly was working for us, but never was on our pay-roll".

Recent anti-corruption provisions do not accept (anymore) such defence or denial, as companies are now considered responsible not only for the acts committed by their own personnel but also for acts committed by third parties, working on its behalf, even if the company is or was not aware of what they were being doing.

Therefore, a company has to organize itself adequately in order to select only reputable third parties, with whom it can establish contractual ties, without fear of any malfeasance.

As a result, there will have to be in the companies an appropriate due diligence process for selecting agents, intermediaries, joint venture partners or anyone who will have the possibility, although not being on the company's pay-roll, to act on its behalf.

How does that translate in practical terms?

This means that a company, which wants to have recourse to a third party in its dealings, for instance in order to conquer a new market, to launch a new product, to secure or to extend a contract or to obtain a permit or a license, will have:

to conduct a systematic and thorough examination of the reputation of the candidate agent/intermediary;

to ensure that such candidate is not known or reasonably suspected to be paying bribes;

to reasonably ensure that the candidate agent will comply with the anti-corruption provisions of the law and of the company's code of conduct;

to conclude an agreement with the candidate in question, pursuant to which it instructs him neither to engage nor to tolerate any act of corruption; and

to establish an adequate and sustainable monitoring system, allowing the company to control regularly the way the agent is doing its job.

MODULE X: Where are the limits? Practical cases.

1. - A container lying on the quay

A container has arrived in the harbour of a far away country, where the company is going to start operations. The container contains important equipment and is on the quay. All administrative, tax and customs documents are ready.

The company has an urgent need for the equipment to start operations.

A harbour official tells you the consignment can be collected if you pay a "retribution" in cash.

This "retribution" is unknown to you and no receipt will be delivered against payment.

What do you do?

2. - The new manager urgently needs a telephone connection

The company has appointed a new dynamic manager in a sensitive country.

The manager is bracing himself with the many challenges of his/her installation in a new country and aims at being as soon as possible operational and to start with an ambitious development plan.

An official of the state telephone company (a monopoly) tells you the connection will be done very fast as soon as you pay him 50 USD

What do you do?

Alternative: the telephone company has no monopoly but has a strong, almost unavoidable, position in the country's telephone market.

3. - A special tender bid

In a foreign country, a tender bid is launched for the providing of services/goods to a state agency.

The name of your company does not appear on the bidders' list, although all technical data have been provided and all requirements of the state agency have been fulfilled.

An official of the agency informs you that an amount has to be transferred to a Swiss bank account, the particulars of which he gives you.

What kind of answer should be given to the official in question?

4. - A zealous agent

Your group has an agent in a far away country.

He has been serving well the company's interests for a long time.

One is on the verge of reaching a deal with the National Electricity Company; the agent tells you however that "a small last ditch effort" should be done in favour of the official who has to sign off.

In fact, this effort is equal to 5% of the deal.

Should the company say yes and pay "this effort" and what should happen within the future with this zealous agent?

5. - Secretaries like perfume

You are on marketing tour and you visit routinely a number of your existing and potential customers.

This trip will bring you to the offices of a number of managers with whom you are in regular contact.

Before departing from the Charles de Gaulle airport, you buy French perfume for the secretaries of these managers.

Will you continue to do so?

Is this (still) allowed?

6. - The birthday party of the director

You work for the company in China, a country with huge potential for your company's expansion.

You hear that the director of the Province Department in charge of granting significant contracts is having his birthday party.

You understand that the custom in the country (the province) is that a person like a director of a Province Department receives on such (for him important) occasion gifts from acquaintances.

Will you send or bring him a gift?

Would it be a gift in cash, or in kind?

7. - Making a political contribution

The Company has a flourishing operation in a country where open and democratic general elections are forthcoming.

Party representatives come to your office, asking for a political contribution in order to be able to cover the cost of the elections.

They request for that purpose 100.000 €.

What do you do?

8. - A gift to the President's hospital

The President of a host country has an ailing son, who has been operated in a specialized hospital

The caring father has taken the chair of that medical institution.

You understand that a contribution to that hospital would be particularly welcome

Do you make such donation?

9. - Giving a warm welcome

Governmental customers from a far away country are on a prospection tour in the home country of the company you work for.

They intend to visit your industrial/commercial premises in the country.

It seems quite evident that they have no large budget for paying the cost of such visit.

Will you pay their hotel rooms, their diet or even give them a *per diem* for each day spent in the country?

10. - Funding a scholarship.

You have recently taken up the position of Chief Purchasing Officer in a group's company in an emerging economy. You discover that your predecessor has initiated plans to set up a scholarship fund to enable promising local undergraduates of science or engineering to spend a year studying in the country, where your head office is located.

You are dubious about such funds as a form of social investment. The beneficiaries are generally offspring of the local elite, who often seek jobs abroad after their graduation.

You become even more concerned when you learn that one of the applicants is the son of the main coal supplier to your power plants.

In the framework of an important group led purchasing programme, you are currently negotiating a long term extension of the coal supply contract at reduced rates.

What action should you take?

Alternative question I:

Imagine that you decide, after discussing with your regional CEO, an expatriate with several years of experience working in that country, to nominate an independent selection panel to award the scholarship on the basis of merit.

Does that make a difference?

Alternative question II:

Imagine that the coal supplier's son turns out to be the best candidate.

Does that make a difference?

Alternative question III:

Another potential candidate is the son of a major potential energy customer. Signing up with this customer is key for the final go ahead of a green field project on which the team has been working for over a year. The customer made it clear, during an informal dinner, that the future education of his son is key to him.

Does that make a difference?

11. - Choosing joint venture partners

Your company is considering a joint venture with a company, located in another country. A 30 % shareholding from a local company is a legal prerequisite to set up a company active in the energy business in that country.

The local company, a family-run business like many in this country, is a large conglomerate with many diverse business interests. It has a reputation (but there is no evidence of any wrong doings available) for cosy links to many influential government figures. But partnership with this company would bring strong commercial advantages and "political risk" protection, not least that your company would gain access to assets, mainly, industrial estates on which to develop green field projects. Competition for access to such estates is fierce and few foreign companies are successful in this country.

Should your company consider partnership with this local company?

Imagine that the team is advised to ensure that the local company agrees to sign up to your company's code of conduct, while in partnership with you or at least to draw up their own equivalent business principles.

Does this change the situation?

Alternative question:

Imagine the joint venture goes ahead. A few months later, one of the senior managers in the local company is discovered to have paid a large sum to an intermediary to influence a senior government official to facilitate the permitting process of a project of the joint venture.

Should your company withdraw from the deal?

This would, however, be difficult and expensive under the terms of the contract.

The CEO of the local company sacks the employee and assures you this will not happen again.

Does this change the situation?

12. - Late bids.

You are the CEO of a company that is in a joint venture in which the local government has a majority stake.

As such, the company is subject to local public procurement rules - though everybody knows such rules are never applied strictly in the country.

One of your management team, the head of the Contracting and Procurement Department, a native of that country, comes to you for advice. He tells you that a 'late bid' for a contract has suddenly appeared and that it is clearly priced at just below the existing, already opened quotations. Moreover, he has just received a call from the prime minister who has strongly suggested that the joint venture should accept this late bid. You are aware that 'information leaking' in contract bidding is a major problem in the country concerned. You realise that you could quietly accept this new bid, reject it or draw a line under the present bid process and go to the market again, including the late bidder. However, if you do the latter you know that 'information leakage' will again be a problem.

What should you do?

Alternative question I:

Imagine the head of the Contracting and Procurement Department is well connected in that country and you know that, if the advice from the prime minister is not taken, this could be embarrassing to your manager and may well cause problems for your company, particularly as the terms of the joint venture are due for negotiation and your company's strategy is to try to increase its share by buying out some of the current government holding.

Furthermore, you want to promote local talent in a country where high profile people are hard to come by and the head of the Contracting and Procurement Department is one of the more able and, in your opinion, reliable members of your team.

Do any of these considerations make a difference?

Alternative question II:

Imagine that the head of the Contracting and procurement is an expatriate rather than a local.

Does that make a difference?

شبكة النزاهة في الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تهدف شبكة النزاهة في الأعمال في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا إلى تقديم إطار للحوار بين القطاع العام والقطاع الخاص بشأن تدابير مكافحة الفساد التي تتخذها الشركات والحكومات.

من خلال الشبكة، يتبادل المشاركون خبراتهم وآرائهم بشأن وسائل اتخاذ تدابير النزاهة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

للانضمام للشبكة الاقليمية أو الشبكات الوطنية في مصر أو تونس أو المغرب أو الأردن يرجى مراسلتنا على العنوان التالي: mena.investment@oecd.org

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

إن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية محفل فريد من نوعه حيث يعمل أعضاؤه البالغ عددهم 34 دولة سويا لمعالجة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للعولمة. ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أيضا تتصدر الجهود لفهم ومساعدة الحكومات في معالجة القضايا الناشئة التي تتعلق بالسياسات مثل إيجاد مصادر جديدة للنمو وبناء مهارات وإعادة ثقة الجمهور في الحكومة والأعمال. وتهيء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بيئة مناسبة يمكن فيها للحكومات مقارنة تجارب السياسات والسعي إلى أجوبة على المشاكل المشتركة والتعرف على الممارسات الجيدة والعمل على تنسيق السياسات الداخلية والدولية. وهي تشترك بصورة متزايدة مع عدد من غير الأعضاء الذين أصبحوا أطرافا فاعلة في الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن.

برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

تم تأسيس برنامج الاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2005 بناء على طلب الحكومات المشاركة من منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمعاونتها في تنفيذ إصلاحات مناخ الأعمال من أجل الاستثمار والنمو والتوظيف في المنطقة. إنه يمثل إحدى دعامتي مبادرة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن الحوكمة والاستثمار من أجل التنمية، التي تساعد حكومات دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تصميم وتنفيذ الإصلاحات الرامية إلى تحديث البنى الهيكلية للحوكمة العامة وتدعيم مناخ الأعمال وتشجيع الشفافية – وهي قضايا أصبحت تتسم بأهمية متزايدة في ضوء الأحداث الأخيرة في المنطقة.

OECD
BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES

لمزيد من المعلومات

يرجى زيارة موقعنا: www.oecd.org/mena/investment/

أو مراسلتنا على العنوان التالي: mena.investment@oecd.org