RESIST

مقاومة الابتزاز والإغراء بالرشوة في المعاملات الدولية

أداة للشركات من أجل تدريب الموظفين
اشترك في الإعداد

International Chamber of Commerce
The world business organization

TRANSPARENCY INTERNATIONAL
the global coalition against corruption

United Nations Global Compact

WORLD ECONOMIC FORUM
COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

حقوق الطبع والنشر © 2011

غرفة التجارة الدولية، ومنظمة الشفافية الدولية، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، والمنتدى الاقتصادي العالمي.

جميع الحقوق محفوظة. تملك غرفة التجارة الدولية، ومنظمة الشفافية الدولية، والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، والمنتدى الاقتصادي العالمي جميع الحقوق حسبما تحدده قوانين الملكية الفكرية السارية فيما يتعلق بهذا العمل المشترك. يُحظر الاستخدام التجاري لهذا العمل. يجب أن تتضمن أي نسخ كلية أو جزئية من هذا العمل على إشعار حقوق الطبع والنشر الماثل.

الإرشادات الواردة في منشور RESIST هذا تعكس وجهات نظر المنظمات الراعية ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر الأعضاء الأفراد حول موضوعات محددة.

المحتويات

مقدمة		4
السيناريو 1	في إحدى جولات تقديم العطاءات، تم إعداد الشروط المرجعية (بما في ذلك المواصفات الفنية) بشكل متحيز لصالح مورد أو بما يستبعد منافسين محتملين	6
السيناريو 2	وسيط يعرض على شركة الفوز بعطاء لدى سداد رسوم الخاسر أثناء مرحلة ما قبل العطاء أو تقديم العطاء	7
السيناريو 3	إغراء بالرشوة للحصول على معلومات سرية أثناء مرحلة ما قبل العطاء أو تقديم العطاء	8
السيناريو 4	سيناريو "رشوة": مندوب مبيعاتك تُعرض عليه مكافأة مستترة من قبل عميل أو وسيط	9
السيناريو 5	دولة مضيفة قد تفرض أو تفرض فعلياً شراكة مع شركة محلية محددة قد تمثل مخاطر فساد عالية	10
السيناريو 6	عميل يطالب "برسوم إتمام" في اللحظة الأخيرة لإتمام اتفاق فات أوان خسارته	11
السيناريو 7	شركة تشكو بشأن عملية مشتريات غير نزيهة تتلقى تهديدات بمحاكمة جنائية غير شرعية سوف تؤدي إلى غرامة ثقيلة	12
السيناريو 8	وكالة حكومية محلية تطالب برسوم للموافقة الفنية على المعدات	13
السيناريو 9	موظفون مُعينون حديثاً لا يستطيعون الحصول على تصاريح عمل ما لم يتم دفع رسوم توظيف إضافية.	14
السيناريو 10	ضابط شرطة محلي يطلب مدفوعات للسماح لعامل مغترب بعبور حدود داخلية واقعة ضمن دولة ما	15
السيناريو 11	موظف بشركة كهرباء تابعة للدولة يطلب أموالاً نقدية للتوصيل بالشبكة	16
السيناريو 12	مُعدة ضرورية طال انتظارها تعلق في الجمارك أثناء التخليصات الجمركية ولا يمكن تأمين الإفراج الفوري عنها إلا من خلال رسوم "خاصة"	17
السيناريو 13	مُعدات قابلة للفساد تُحتجز في الجمارك ولن يتم الإفراج عنها إلا إذا تم تقديم مدفوعات نقدية	18
السيناريو 14	مفتش ضرائب يطلب "رشوة" مقابل الإعفاء من الدين أو قبول تسوية في نزاع ضريبي.	19
السيناريو 15	قائد نقابي يطالب بمدفوعات إلى أحد صناديق رفاهية الموظفين قبل السماح لأعضائه بتفريغ سفينة ما.	20
السيناريو 16	عميل يطلب من شركتك الترتيب ودفع رسوم فحص طبي عام في مستشفى فخم أثناء زيارته إلى مكتبك المنزلي	21
السيناريو 17	مسؤول حكومي يطلب عينات مجانية من المنتجات للاستخدام الخاص	22
السيناريو 18	ممثل حكومي يطلب رعاية نشاط مرتبط بمصالح خاصة لمسؤولين حكوميين رفيعي المستوى	23
السيناريو 19	وسيط خدمات مالية يطالب بحوافز تزيد عن العمولات والرسوم التنظيمية لإحالة العملاء إلى مزودي منتجات مالية	24
السيناريو 20	مورد يعرض رشوة على مدير تعاقدات للتغاضي عن بضائع أو خدمات منخفضة الجودة "غير مطابقة للمواصفات"	25
السيناريو 21	ممثل عميل يطلب رسوماً لم يتم الاتفاق عليها من قبل كشرط لإدخال تغيير على العقد	26
السيناريو 22	يعرض "رجل أعمال" المساعدة مقابل رسوم في استعادة مدفوعات التقدم في العمل لأحد العملاء والتي تم إيقافها من قبل بدون أي سبب واضح	27
الملحق	توجيهات حول الممارسات العامة الجيدة المتعلقة بالابتزاز والإغراء بالرشوة	29

يتم من خلال المناقشات الصريحة واقتراح استجابات أخلاقية عملية للمعضلات.

المحتوى

حددت الشركات التي شاركت في عملية تصميم أداة RESIST إجمالي 22 سيناريو واستجابة تبين نطاق سيناريوهات الإغراء بالرشوة، لكنها ليست شاملة أو سارية على كافة المواقف.

وبناءً على دورة حياة المشروع، صُممت سيناريوهات RESIST إلى قسمين يمثلين مرحلة ما قبل المبيعات والعطاء إلى جانب مرحلة التنفيذ بعد منح المشروع. تتناول السيناريوهات من 1 إلى 7 (والتي نُشرت للمرة الأولى في عام 2009) الإغراء بالرشوة في عملية المشتريات. أما السيناريوهات من 8 إلى 22 فتتناول الإغراء في سياق تنفيذ المشروعات والعمليات اليومية.

ويتناول كل من السيناريوهات الـ22 مسألتين أساسيتين بطريقة ملموسة ومحددة:
- كيف يمكن للشركة منع تقديم المطالبة في المقام الأول؟
- كيف ينبغي على المؤسسة الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

وبالإضافة إلى ذلك، يتضمن الملحق سلسلة من توصيات الممارسات الجيدة التي يمكن تطبيقها على معظم المواقف. ينبغي على مستخدمي أداة RESIST دراسة هذه التوصيات العامة قبل مراجعة السيناريوهات الفردية. تتضمن الاستجابات للمعضلات المقدمة استجابات الشركات الفردية أو العمل الجماعي.

يجب على مقدمي العطاءات المتنافسين الذين يرغبون في التعاون من أجل مقاومة الإغراء بالرشوة أن يسعوا أولاً للحصول على المشورة القانونية لضمان أن ذلك التعاون لا ينتهك القوانين السارية لمقاومة الاحتكار أو قوانين المشتريات.

الجمهور

ستكون هذه الأداة ذات أهمية لجميع الشركات التي ربما تكون عرضة لمخاطر الإغراء بالرشوة في ممارسة الأعمال الدولية. يكون الإغراء بالرشوة غالباً مشكلة رئيسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تكون بشكل عام أكثر عرضة للإغراء من الشركات الكبيرة كما أن لديها موارد أقل لمواجهة مثل تلك المواقف. ورغم أن الاستجابات المقدمة قد تنطبق على جميع الشركات، إلا أن التنفيذ قد يختلف وفق حجم الشركة وقطاع الصناعة ومكان العمليات والظروف الخاصة للإغراء بالرشوة.

وهذه الأداة داخل الشركات موجهة بصفة أساسية لهؤلاء المسؤولين عن التدريبات المرتبطة بالأخلاقيات والامتثال والنزاهة وإلى الموظفين الأفراد المشتركين في المبيعات والتسويق والعمليات. تهدف السيناريوهات إلى جعل موظفي الشركات أكثر دراية بمخاطر الإغراءات والابتزاز المحتملة وإتاحة الفرصة لإجراء مناقشة مفتوحة حول كيفية المعالجة المثلى لمعضلات الإغراء بالرشوة بطريقة فعالة وعملية.

المنظمات الشريكة

RESIST هو مشروع مشترك بقيادة أربع منظمات دولية رئيسية تشترك في مكافحة الفساد.

- غرفة التجارة الدولية
- منظمة الشفافية الدولية
- الاتفاق العالمي للأمم المتحدة
- مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي

مقدمة

أداة RESIST

الغرض

تسعى الشركات بشكل متزايد إلى تطبيق برامج امتثال قوية تهدف إلى منع الرشوة والفساد في المعاملات التجارية؛ فالقوانين الجديدة لمكافحة الفساد والتنفيذ المتنامي للقوانين وارتفاع مسؤولية الشركات تمثل حالة مُقنعة تدفع الشركات إلى مكافحة الفساد[1].

ورغم ذلك، تذكر شركات عديدة أنها لا تزال تواجه مطالبات بالرشوة أثناء ممارسة عملها وأن هذه المطالبات تمثل ابتزازاً في بعض الأحيان. ومن ثم لا يزال الإغراء بالرشوة والابتزاز يمثلان تحديات يومية أمام الشركات وهما لم ينالا سوى الحد الأدنى من الاهتمام في الإطار القانوني الحالي ضد الفساد. كما أن الآليات الدولية الرائدة لمكافحة الرشوة، مثل اتفاقية مكافحة الرشوة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لا تعالج هذه المشكلة.

لكن الأوقات تتغير، فهناك أحكام عديدة واضحة في الآليات القانونية الدولية مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لعام 2005 تحظر الفساد أو الابتزاز أو الإغراء "السلبي" في القطاعين العام أو الخاص[2]. كما توصي التوجيهات التي صدرت مؤخراً عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[3] بأن تطبق الشركات إجراءات لمواجهة جوانب المخاطر الرئيسية، بما في ذلك الإغراء والابتزاز. وتؤكد أيضاً على الحاجة إلى تزويد الشركات، لا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة، بإرشادات عامة ودعمها لمقاومة الابتزاز والإغراء بالرشوة.

وهنا يمكن لأداة RESIST **(مقاومة الابتزاز والإغراء بالرشوة في المعاملات الدولية)** أن تقدم العون. واستناداً إلى سيناريوهات واقعية، صُممت RESIST كأداة تدريبية لتوفير توجيهات عملية لموظفي الشركات حول كيفية منع و/أو الاستجابة لمطالبة غير ملائمة من أحد العملاء أو شركاء العمل أو هيئة عامة بطريقة أكثر فعالية وأخلاقية، مع إدراك أن المطالبة قد تكون مصحوبة بتهديد. الهدف الأساسي من RESIST هو أن تكون أداة تدريبية للارتقاء بوعي الموظفين حول مخاطر الإغراء، بما في ذلك ما

[1] "العمل النظيف هو عمل جيد – قضية عمل ضد الفساد" (Clean Business is Good Business – The Business Case against Corruption) شارك في إعداده مبادرة الشراكة ضد الفساد للاتفاق العالمي للأمم المتحدة ومنظمة الشفافية الدولية وغرفة التجارة الدولية والمنتدى الاقتصادي العالمي:
http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/clean_business_is_good_business.pdf

[2] انظر أيضاً على المستوى الإقليمي، القانون المدني لمجلس أوروبا واتفاقيات القانون الجنائي، وبروتوكولات مجلس الاتحاد الأوروبي الخاصة باتفاقية حماية المصالح المالية للجماعة الأوروبية والقرار الإطاري لمجلس الاتحاد الأوروبي حول مكافحة الفساد في القطاع الخاص.

[3] انظر: توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجلس المكافحة الإضافية لرشوة المسؤولين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية (التي تم إقرارها بتاريخ 26 نوفمبر 2009 مع إدخال تعديلات عليها في 18 فبراير 2010).
http://www.oecd.org/document/41/0,3343,en_2649_34487_44697385_1_1_1_1,00.html

التعقيبات
توتال

نُشجع القراء والمستخدمين على تقديم تعقيباتهم حول سيناريوهات RESIST. سوف تساعد تعليقاتكم في توسيع وإثراء أداة RESIST والإسهام في مزيد من التطوير للممارسات الجيدة من أجل منع حالات الإغراء بالرشوة والاستجابة لها.

يرجى الاتصال بـ:

غرفة التجارة الدولية:
فيفيان شيافي
viviane.schiavi@iccwbo.org

منظمة الشفافية الدولية:
سوزان كوت فريمان
businessprinciples@transparency.org

الاتفاق العالمي للأمم المتحدة:
أولاجوبي ماكينوا
makinwa@un.org

مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي:
مايكل بيديرسين
paci@weforum.org

ونحن نتوجه بالشكر والامتنان إلى الشركات والمنظمات التالية التي ساهمت في إعداد السيناريوهات والاستجابات:

إيه بي بي
ألكان
ألكاتيل لوسينت
إيه بي مولر ميرسك إيه/إس
أفينج
معهد باسل للحوكمة
بي إن بي باريباس
شركة كوكا كولا
مجلس المؤتمر
مجموعة شركات دي بيرز
شركة الدفاع الجوي والفضاء الأوروبية (EADS)
هيئة كهرباء فرنسا (EDF)
مؤسسة فلور
إتش إس بي سي
أي سي سي سويسرا
الاتحاد الدولي لوكالات التفتيش
مجموعة إم تي إن
فيليبس
برايس وترهاوس كوبرز
سانلام
ساب
اتحاد رجال الأعمال الفرنسي العالمي (SEFI)
إس جي إس
سيمنز
ستاتويل هيدرو
تاليز

السيناريو 1

في إحدى جولات تقديم العطاءات، تم إعداد الشروط المرجعية (بما في ذلك المواصفات الفنية) بشكل متحيز لصالح مورد أو بما يستبعد منافسين محتملين

• تحقق وعارض، إن أمكن، (بشكل قانوني و/أو علني) مؤهلات الهيئة التي تحدد الشروط المرجعية
• تحقق إن كانت هناك أي علاقات محددة بين الشركة التي تلائم معدتها المواصفات ووكالة المشتريات (أو مدرائها أو مسؤوليها)
• اطلب مراجعة الشروط المرجعية بواسطة طرف ثالث مؤهل (مثل خبير أو جمعية مدنية أو منظمة لأصحاب العمل)
• ابدأ مع وكالة المشتريات في مناقشة نتائج مراجعة الشروط المرجعية ووضح مواصفاتك الفنية
• اقترح على الشركات الأخرى التي تقدم عطاءات معك مواجهة وكالة المشتريات بشكل جماعي
• عارض الشروط المرجعية علانية و/أو من خلال الرجوع إلى القوانين المحلية
أو قوانين المشتريات السارية
• خاطب الاتحاد الصناعي أو الاتحاد التجاري الذي يوفر المواصفات الفنية لصناعتك من أجل ضمان أن التوجيهات المتعلقة بالمواصفات عامة تكفي للسماح بكافة الشركات بتقديم العطاءات ومن أجل ضمان أن المواصفات تتوافق مع الاستجابة المعيارية للمطالبة بالرشوة.

كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• ارفض المطالبة
• احتفظ بسجل مفصل لظروف تقديم المطالبة بالرشوة
• أخطر ممثلاً معنياً لعميلك بأنه تمت مخاطبتك بذلك الاقتراح وأبلغ عن مقدم المطالبة

الوصف

تُعدّ شركتك لتقديم عطاء من أجل توريد معدات الاتصالات إلى شركة مملوكة للدولة. وأنت مورد مُحنّك لتلك المعدات وتعرف أن العديد من منافسيك يخططون لتقديم عطاءات أيضاً. وأثناء دراسة مستندات العطاءات، لاحظت أنها تتضمن مواصفات لا تفي بها سوى معدات أحد منافسيك الأقل خبرة. وقد اندهشت لأن هذه المواصفات ليس لها أي تأثير على أداء المعدات، بل الواقع هو أن خبراءك الفنيين يرون أن هذه المواصفات عفي عليها الزمن وأن معداتك، وكذا معدات معظم منافسيك الآخرين، تتفوق في الأداء على أي معدات تفي بالمواصفات المطلوبة. وبعد بضعة أيام، خاطبك شخص ما اقترح أنه يمكن تغيير مستندات العطاءات لصالحك لقاء مبلغ من المال.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ابدأ حواراً مع
وكالة المشتريات لتحسين الإجراءات في الجوانب التالية:
- احصل على اتفاق من وكالة المشتريات حول تعيين استشاري مستقل (فرد أو شركة أو مؤسسة دولية مثل البنك الدولي) للإشراف على عملية العطاءات بالكامل
- اطلب جولة تأهيل مسبق لاستبعاد مقدمي العطاءات الذي يفتقرون إلى القدرة الاستيعابية الفنية والمالية (سواء من خلال مؤسستهم أو من خلال مقاولين ذوي صلة)
- اطلب اجتماعاً مع وكالة المشتريات لبيان الجوانب الفنية لمنتجاتك وخدماتك على نحو أفضل
- اقترح نشر الشروط المرجعية على نطاق واسع

- إذا اعتمدت وكالة المشتريات على خبير فني، فاطلب أن تفصح وكالة المشتريات عن الارتباطات والتعاملات التجارية لهذا الخبير مع أي من مقدمي العطاءات

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 2

وسيط يعرض على شركة الفوز بعطاء لدى سداد رسوم الخاسر أثناء مرحلة ما قبل العطاء أو تقديم العطاء

تقع ضمن نطاق عملية تقديم العطاءات، ومن ثم فهي قد تخرجها عن مسارها

- اطلب من الوسيط عرضاً خطياً لاختبار شرعية المطالبة
- أخطر الوزارة بشأن المطالبة التي قدمها الوسيط الذي يزعم أنه يتصرف نيابة عن الوزارة
- ارفض إشراك الوسطاء الذين لم يتم اختيارهم قبل تقديم العطاءات
- عارض استحقاق سداد رسوم الخاسر والتي قد تزيد من سعر العقد بما يضر بميزانية الحكومة أو يؤثر سلباً على ربحية المشروع على نحو يضر بمصالح الشركة
- وضّح للوسيط/وكالة المشتريات أن المخطط المقترح قد يُعرِّض جميع الأطراف (من الأفراد أو الشركات) لمخاطر المحاكمة ليس فقط في الدولة التي يتم بها الاتفاق لكن أيضاً في دول صادقت على اتفاقيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واتفاقيات الأمم المتحدة ذات الصلة بمكافحة الفساد أو غسيل الأموال
- ارفض الدفع على أساس أن سداد رسوم الخاسر هذا ينتهك مبادئ العمل بشركتك وقد ينتهك القوانين السارية، وعلى نحو أكثر تحديداً، قوانين المنافسة في دولتك و/أو الدولة المضيفة للاستثمار وأنظمة المشتريات في الدولة المضيفة، مثل التلاعب بالعطاءات
- يجب على الشركة التي تعرضت للإغراء بالرشوة أن تخطر الشركة الأخرى برفضها قبول مخطط التلاعب بالعطاءات

الوصف

الشركتان "أ" و "ب" تأهلتا مسبقاً من قبل إحدى الوزارات للتقدم بعطاء لتوريد مشروع بنية تحتية. ويزعم وسيط أنه قريب من الوزارة ويخاطب كلا من مقدمي العطاءات بالاقتراح التالي: إذا فازت الشركة أ بالمشروع فسوف تسهم في "رسوم الخاسر" واجبة الدفع إلى الوسيط، وإذا قبلت الشركة ب بالخسارة، فسوف تحصل على تعويض ملائم مقابل التحضير للعطاء.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- راجع احتمالية محاولة أن يشترك الوسطاء في المفاوضات على العقد
- اشترك في حوار مع وكالة المشتريات لتحسين الإجراءات في الجانب التالي: اتفق مع وكالة المشتريات أنه لا يمكن إضافة وسطاء جُدد إلى العملية بعد تقديم العطاء
- كن على دراية بأن التبرع أو العقد من الباطن الذي يطلبه الوسيط من الشركة أ قد يكون قناة لسداد رسوم الخاسر إلى الشركة ب

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- يجب على الموظفين الذين تعرضوا للإغراء أن يوقفوا المناقشات على الفور مع الوسيط على أساس أن رسوم الخاسر

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 3

إغراء بالرشوة للحصول على معلومات سرية أثناء مرحلة ما قبل العطاء أو تقديم العطاء

- راجع المدفوعات ذات المخاطر الأعلى للوكلاء/الاستشاريين/المراجعين المستخدمين في عملية العطاءات

- أنشئ وظيفة للمراقبة الداخلية المستقلة والمنتظمة ترفع تقاريرها إلى مسؤول تنفيذي رفيع المستوى حول المدفوعات ذات المخاطر الأعلى إلى الوكلاء/الاستشاريين أو المؤسسات المالية خارج موقع المشروع
• تجنب وضع معلومات مالية في عطائك حتى اللحظة الأخيرة لتجنب التسريبات

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• ارفض الدفع
• اطلب من الاستشاري تقديم طلب خطي
• سجِّل الاجتماع واحتفظ بمحضر وأبلغ الإدارة
• أفصح للطرف المتعاقد أنه تمت مخاطبتك بمعلومات وأنه قد يكون هناك تسريب في العملية
• أفصح للمنافسين عن أنه قد تمت مخاطبتك بمعلومات سرية واقترح أن تشتركوا في مخاطبة وكالة المشتريات مع منظمة غير حكومية لزيادة التدقيق في عملية العطاءات، وهو ما سوف يُحدّ من قيمة المعلومات السرية
• المبادرات الصناعية: افضح أمر المبتزين المعلومين من أجل معرفتهم في المستقبل
• الجهات التنظيمية: في الصناعات الخاضعة للتنظيم، قم بتنبيه السلطات بمطالبات الرشوة.

الوصف

أنت تدير مكتباً ميدانياً بالخارج لشركة متعددة الجنسيات ولا تزال بحاجة إلى اتفاق كبير للوصول إلى المبيعات السنوية المستهدفة. وفي غضون ذلك تقوم بإعداد عطاء للفوز بعقد ضخم تطمح إلى الفوز به. يقوم استشاري قريب من العميل بمخاطبتك ويعرض عليك الإفشاء عن معايير التقييم وتزويدك بالمعلومات حول العروض التي قدمها بالفعل بعض منافسيك لقاء سداد رسوم ما.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ضع سياسات فعالة مبينة بوضوح للموظفين المشتركين في عملية العطاءات:
- حدد وتناول بصراحة حوافز دفع الرشاوى، لا سيما بقرب نهاية العام
- درِّب الموظفين على الإجراءات القياسية لتقديم العطاءات وقواعد التفاعل مع العملاء والوسطاء الآخرين
- ادرس حوافز الإبلاغ عن المطالبات بالرشوة
• قم بأداء إجراءات العناية الواجبة على الوكلاء والاستشاريين والوسطاء الآخرين المشتركين في العطاءات:
- ارفع الوعي "بالمؤشرات التحذيرية لحالات الاحتيال"، حيث إن هذه الأطراف غالباً ما تُستخدم لدفع الرشاوى إلى المبتزين
- استبعد أي وسطاء ليسوا ضروريين للعطاء، استفسر لإثبات الحاجة
• احرص على زيادة فرص الاكتشاف من خلال استخدام إجراءات رقابة إضافية لاكتشاف الرشاوى:

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 4

سيناريو "رشوة": مندوب مبيعاتك تُعرض عليه مكافأة مستترة من قبل عميل أو وسيط

الوصف

تقوم شركتك بتقديم عطاء للفوز بعقد ضخم من حكومة أجنبية ويشترك في العطاء وسيط واحد أو عدة وسطاء. أحد الوسطاء يخاطب أحد موظفيك ويقترح إبرام عقد لدعم الموظف في التحضير للعطاء ويبين أن الوسيط يمكنه الترتيب للفوز بالعطاء مقابل سداد عمولة إضافية. يعرض الوسيط على موظفك جزءً من هذه العمولة كتعويض مستتر ("رشوة") إذا قبل مثل ذلك الترتيب وضمن موافقة الشركة لقاء هذه العمولة الزائدة.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- اعمل دائماً كفريق يتألف من موظفين اثنين على الأقل يجب عليهما التقيد بتوجيهات لرفع التقارير وآليات رقابة صارمة
- قم بإعداد توجيهات واضحة للشركة بما في ذلك سياسة التنبيه بالمخالفات والعقوبات (الصارمة) ذات الصلة لعدم الامتثال
- قم بإعداد توجيهات محددة مخصصة للمفاوضات تتناول علانية مسألة الرشوة مع الالتزام بالإبلاغ الفوري عن أي إغراء بالرشوة إلى الإدارة
- أكّد في جلسات التدريب على المخاطر الجنائية ومخاطر السمعة ليس فقط للشركة وإنما للموظفين المعرضين للرشوة أنفسهم
- أرسل رسائل تذكير منتظمة إلى الموظفين المعرضين للرشوة
- اذكر صراحة مسألة الرشوة في عقود الاستشاريين على أنها من الأمور التي توجب الإنهاء الفوري للعقد باعتبارها تشكل انتهاكاً جوهرياً مع الاحتفاظ بالحق في اتخاذ إجراءات قانونية
- قدِّم مكافآت تنافسية لطاقم العمل المعرض لمثل تلك العروض
- تحقق من أسعار السوق لمعرفة عمولة الوسطاء
- اطلب من الموظفين التوقيع على بيان مدونة السلوكيات بصفة منتظمة
- حاول وضع ميثاق نزاهة يذكر بوضوح أن طاقم الشركة لا يقبل التعويضات المستترة

- اذكر في شروط العقد/العطاء أن ممثل المبيعات الذي يقبل الرشوة سيتعرض لعقوبات وأن شركتك لا تتسامح مع هذه الممارسات

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- أبلغ على الفور الإدارة أو المسؤول المعني المُناطة به الأمور المتعلقة بمدونة السلوكيات (مثل مسؤول الامتثال)
- ابدأ تحقيقاً داخلياً بواسطة طرف مستقل (مثل وحدة التدقيق الداخلية بالشركة أو مسؤول الامتثال)، وعلى وجه الخصوص، قم بإجراء تدقيقات للمعاملات السابقة مع الشخص (الأشخاص) المقدمين لعروض الإغراء
- راجع شروط العطاءات مع مقارنتها بالشروط النهائية وحلّل ما إذا كان الإغراء بالرشوة قد انعكس بشكل سلبي على تقييم شركتك
- وفِّر الحماية للشخص المعرض للرشوة إذا أبلغ عن الحادث (أو قم بتدعيمه)، على سبيل المثال:
  - انقل الشخص المعرّض للرشوة
  - عيِّن موظفاً آخر من الشركة لكي يرافق الشخص المعرض للرشوة في المفاوضات إلى حين سريان النقل (لا يسرى هذا إلا إذا كان الموظف يعمل بمفرده وليس في فريق)
- سجِّل الحادث وأخطر العميل على المستوى الملائم.
- قم بإنهاء أي علاقة عمل مع الوسيط.

ملاحظة: لوحظ أثناء المناقشات أن الجانب الأكثر صعوبة هو أن تكتشف الشركة الاحتيال من جانب موظفيها. وقد قُدِّمت الإجابات أسفل النقطة الثانية بناءً على الافتراض بأن الموظف أبلغ عن الحادث.

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 5

دولة مضيفة قد تفرض أو تفرض فعلياً شراكة مع شركة محلية محددة قد تمثل مخاطر فساد عالية

معها اتفاقية عطاءات مشتركة تتضمن أحكاماً لمكافحة الفساد

الاستجابات للمطالبة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• قاوم الطلب من الحكومة أو هيئات حكومية باستخدام الحجج المالية والفنية التي تبرز عدم قدرة الشركة المحلية المفروضة على الوفاء بمتطلبات المشروع ومعايير شركتك أو تلك التي تشاركها مع شركاء آخرين
• تفاوض مع الحكومة أو الهيئة الحكومية واقترح استبدال الشركة المفروضة بشركة محلية أخرى من اختيارك ذات سمعة جيدة وسجلات مالية وفنية أعلى
• ناقش هذا الشرط المسبق مع مقدمي عطاءات آخرين ومنظمات المجتمع المدني واشترك معهم في مخاطبة الحكومة لإلغاء هذا المطلب والسماح باختيار مفتوح للمقاولين المحليين
• في حالة فرض شركة محلية بفعالية على شركتك، وإذا كانت تلك الشركة تبدو مقبولة بحسب تقديرك، فأدرج أحكام ضمانات كافية في العقد مع الشركة المحلية المفروضة (بما في ذلك فقرات إنهاء التعاقد)؛ ويجب أن يتضمن ذلك العقد وصفاً تفصيلياً لنطاق العمل وتعويضات أسعار السوق، بما يتناسب مع الخدمات التي سيتم تقديمها

الوصف

في دعوة للعطاءات، قد يُطلب من شركتك أو طُلب منها بالفعل التعاقد مع شركة محلية محددة (مثل مقاول مشترك أو مقاول من الباطن أو استشاري) كشرط مسبق للعطاء. الشركة المحددة ربما لا تمتلك أو هي لا تمتلك بالفعل المؤهلات اللازمة لأداء المهمة.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• شجّع الاتحادات المهنية واتحادات العمل على الاشتراك مع الحكومة لسنّ قوانين وقواعد تُدعم حرية التقاعد
• اسع للحصول على تأثير ونفوذ المؤسسات المالية الدولية لتعزيز حرية التعاقد
• اشترك في حوار مع وكالة المشتريات لتحسين الإجراءات في الجوانب التالية: السماح بحرية التعاقد من الباطن لتقديم العطاءات، على سبيل المثال، يجب الاختيار المسبق للشركات المحلية المؤهلة على أساس معايير مالية وقانونية وفنية موضوعية، بما في ذلك القدرة على التعامل بكفاءة مع متطلبات الصحة والسلامة والبيئة وحقوق الإنسان، ويجب في عملية التأهيل المسبق هذه دراسة المسؤولية الاجتماعية المتعارف عليها للشركة
• كرادع لمنع شراكة مفروضة، اختر (بعد اتخاذ العناية الواجبة) وقبل عملية عطاءات قادمة، شركة محلية ذات سمعة جيدة ووقّع

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 6

عميل يطالب "برسوم إتمام" في اللحظة الأخيرة لإتمام اتفاق فات أوان خسارته

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• أخطر إدارتك على الفور وحدد استراتيجية ملائمة (مثل تغيير فريق التفاوض)
• ارجع إلى الشخص المقدم للإغراء بالرشوة بصحبة شاهد واحد على الأقل (إداري أو مستشار أو ممثل بنك) مظهراً الموقف التالي:
- أعد التأكيد على رغبتك في توقيع العقد وتجاهل الإغراء
- في حالة إعادة التأكيد على الإغراء بالرشوة:
o أولاً، أخطر الشخص بأن الطلب غير مقبول
o ثانياً، هدِّد بالتراجع عن العطاء مع بيان أسباب ذلك للجمهور، أو تراجع فعلياً عن العطاء
o حدد موعداً نهائياً للتوقيع استناداً إلى البنود والشروط المتفق عليها في السابق
• ارجع إلى العميل الذي قام بتشكيل لجنة الشراء لفحص العطاء وأخطره بأن الشركة لديها انطباع بأنها معرضة لمحاولة إغراء بالرشوة، اطلب من العميل التحقيق واقترح تكرار العطاء إذا لزم الأمر
• في حالة توافر أدلة كافية، توجه إلى الهيئة/الوكالة/محقق الشكاوى الوطني المعني بمكافحة الفساد
• أعلن الأمر للجمهور واكشف الوضع، وكن مستعداً للتراجع عن المشروع

الوصف

تتقدم شركتك بعطاء للفوز بعقد حكومي ضخم. وبعد عامين أو ثلاثة من المفاوضات المُكلفة، مُنحت شركتك العقد في النهاية. لكن قبل توقيع العقد مباشرة، تتلق إغراء بالرشوة من قبل عضو في لجنة الشراء. كيف يمكن لشركتك أن تتغلب على هذا الموقف بطريقة مقبولة قانونياً بدون خسارة العقد؟

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ضع إطار عمل تفصيلي صارم لدعم المفاوضات: قدم عرضاً تفصيلياً يتضمن شروطاً وأحكاماً و/أو اقترح مسودة عقد (إذا كان ذلك يمثل أهمية) يتضمن كلاهما فقرات لمكافحة الرشوة وإنهاء العقد للتخلف عن الوفاء بالالتزامات في حالة الرشوة
• حدد نطاق المفاوضات: تأكد من أن فريق المفاوضات يتمتع بتفويض واضح؛ وأبلغ العميل أن الفريق مخول بتفويض واضح محدود للتفاوض، يستبعد أي طلب خارج عن نطاق شروط الدعوة للعطاءات
• أثناء المفاوضات، بما في ذلك وقت الإغلاق، حدد صناع القرار (الفنيين والمسؤولين عن الميزانية وخلافه) داخل مؤسسة المشتريات لتحديد مصادر الإغراء بالرشوة
• في مرحلة العطاءات، ادرس العوامل الرئيسية المشتركة في مكافحة الرشوة مثل البنوك ووكالات ائتمان الصادرات التي قد تكون لديها معرفة جيدة بالعميل/صناع القرارات وممارساتهم

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 7

شركة تشكو بشأن عملية مشتريات غير نزيهة تتلقى تهديدات بمحاكمة جنائية غير شرعية سوف تؤدي إلى غرامة ثقيلة

الوصف

تعرف الشركة أ أن منافستها الشركة ب فازت بالعطاء العام لأن الشركة ب قدمت رشوة للمسؤول العام المسؤول عن عملية العطاءات. وتقوم الشركة أ بإعداد تقرير للشرطة. تستجيب الشركة ب بتقديم تهديدات باتهامات كاذبة ضد الشركة أ سيترتب عليها دعوى جنائية غير مبرّرة ضد الشركة أ ما لم تسحب التقرير.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- بدلاً من إعداد تقرير بمفردها، يمكن للشركة أ أن تخاطب منافسين آخرين خسروا العطاء أيضاً نتيجة لمدفوعات الرشوة من قبل الشركة ب إلى المسؤول العام وإعداد التقرير معاً؛ وبهذا فإن الشركة أ تخفض احتمالية تقديم المطالبة حيث إن الشركة ب سيتعين عليها تقديم التهديد ضد جميع الشركات المشتركة في العطاء، وهو أمر غير مرجح (وفق قوانين مكافحة الاحتكار أو بمساعدة مستشارين قانونيين محليين)
- بدلاً من إعداد تقرير إلى الشرطة، يمكن للشركة أ أن تخاطب رئيس المسؤول العام أو وحدة التحقيق المعنية بعمليات الاحتيال في إدارة المسؤول العام وبهذا تظهر أن أي مزاعم من قبل الشركة ب ستكون مجرد أعمال انتقامية ومن ثم سوف تردع الشركة ب عن تقديم التهديدات في المقام الأول

- يمكن للشركة أ أيضاً أن تبلغ الصحافة والجمهور بأن لديها أدلة بوجود مدفوعات رشوة من قبل الشركة ب إلى المسؤول العام المعني. سوف يعمل هذا أيضاً على الحد من احتمالية تقديم المطالبة من قبل الشركة ب في المقام الأول

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- بيّن للشركة ب أنه قد تم بالفعل تقديم أدلة دامغة وحتى إذا تم إبطال الاتهام، فمن المرجح أن تمضي القضية قدماً حيث إن الدعوى قد بدأت بالفعل
- هدد بإبلاغ مشرف مرتكب المخالفة أو رئيسه أو مسؤول الامتثال (ثم قم بذلك بالفعل)، أو كحل أخير، هدد بإبلاغ الرئيس التنفيذي للشركة ب وكذا رئيس المسؤول العام ثم نفّذ التهديد
- إذا كان العطاء المُقدم بشأنه التهديد ممولاً بواسطة مؤسسة متعددة الجنسيات أو مؤسسة/مانح أجنبي آخر، فاتصل بإدارة الامتثال في مؤسسة المانح
- استعلم عما إذا كان يمكن رفع دعاوى جنائية ضد المنافس في الولاية القضائية بدولة المنافس
- أبلغ الجمهور عن التهديدات التي قدمتها الشركة ب ثم قم بزيادة التأثيرات السلبية للطرف المبتز (الشركة ب)

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 8

وكالة حكومية محلية تطالب برسوم للموافقة الفنية على المعدات

الوصف

تتولى شركتك إدارة عملية جديدة نسبياً في إقليم ناءٍ. وقد تلقيت زيارة غير معلن عنها من مسؤول حكومي محلي وكالته هي المسؤولة عن الموافقة الفنية على المعدات التي كنت تنتظرها. يبين المسؤول أنه لن تتم الموافقة على البضائع ما لم تدفع "رسوماً" نقدية مباشرة إلى المسؤول.

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- ارفض الدفع
- أبلغ الإدارة عن الحادث فوراً واحصل على موافقة لاتخاذ إجراء مناسب
- أبلغ المسؤول بأن الدفع بحسب ما هو مطلوب محظور بواسطة شركتك وبيِّن له أن المطالبة غير قانونية ويمكن أن تؤدي إلى إنهاء عمل الموظف القائم بالدفع
- سجل اسم ذلك الشخص واذكر أنه يجب دفع جميع الرسوم مباشرة إلى المكتب الحكومي مقابل إيصال رسمي يتضمن جميع تفاصيل المدفوعات، بما في ذلك هوية المسؤولين المتلقين للمدفوعات
- إذا كان من المستحيل لوجستياً القيام بدفع مباشر إلى مكتب حكومي، اطلب أن يوفر المسؤول إيصالاً مطبوعاً على رأسه الجهة الحكومية.
- استغّل العلاقات الحالية لتحديد شخص أرفع في هيئة التراخيص يمكنك مخاطبته بدلاً منه، وذلك لبيان المُعضلة
- اطلب مساعدة شركات ومؤسسات تجارية أخرى، بما في ذلك مقاولين، ومسؤولين آخرين داخل هيئة الترخيص توجد معهم العلاقات المسبقة
- وضِّح للأطراف المعنية داخل هيئة الترخيص أن المشروع/العملية معرضة للخطر وسوف تفشل في حالة الإصرار على المطالبة
- اتخذ إجراءً استباقياً وتعاونياً مع السلطات المعنية ومجموعات العمل (مثل غرف التجارة والمستوردين الآخرين والمؤسسات الصناعية والسفارة المعنية) بهدف إيقاف المطالبات المستقبلية بتلك المدفوعات

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- أخطر الإدارة مقدماً بأنه سيلزم الدعم اللوجستي ودعم آخر من الشركة للحصول على الموافقة
- أدرج في العقود الحد الأقصى للوقت اللازم للسماح بإصدار التصاريح
- قم بتطبيق سياسة وتوجيهات الشركة التي تحظر الرشوة، بما في ذلك كيفية رفض المطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال متى أمكن، ثم أخطر الموظفين بذلك
- حدد ونفّذ نُظماً تتيح للموظفين الإبلاغ عن المطالبات بالرشوة و/أو مدفوعات تيسير الأعمال
- قدِّم تدريباً حول مكافحة الفساد، يتضمن تعريفاً للابتزاز ومدفوعات تيسير الأعمال وما تقوم به في حالة المطالبة بذلك
- قم ببناء علاقات جيدة مع الهيئات الحكومية المعنية ووكالات الترخيص والسلطات المحلية والتقليدية حيث تقوم بمزاولة عملك
- ناقش مع السلطات المشكلات التي يواجهها الموظفون مع مطالبات المدفوعات من المسؤولين المحليين وطرق منع حدوث مثل تلك المواقف
- تعاون مع الاتحادات التجارية المحلية لتوثيق ونشر الإجراءات الرسمية والوقت والرسوم المرتبطة بالموافقة الفنية على المعدات
- احظر دفع نفقات غير موثّقة لا تتفق مع القوانين أو الأحكام التعاقدية وضع توجيهات تتطلب توثيق جميع النفقات بحيث تتضمن على الأقل المبلغ وتاريخ وهويات الأشخاص الذين يقدمون المدفوعات ويتلقونها

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 9

موظفون مُعينون حديثاً لا يستطيعون الحصول على تصاريح عمل ما لم يتم دفع رسوم توظيف إضافية

الوصف

بدأت شركتك توظيف أفراد لإنجاز مهام مختلفة لمشروع فُزت به مؤخراً. وقد اكتملت عملية التوظيف تقريباً وتم الاختيار المسبق لمرشحين محليين وأجانب. ويجب أن تحصل على تصاريح عمل من السلطات المحلية لجميع المرشحين (المحليين والأجانب). طلب منك مسؤولون حكوميون دفع "رسوم إضافية" غير رسمية لكل تصريح عمل. وسوف يكون للتأخير في توظيف العمال الجدد تأثير سلبي كبير على المخطط الزمني للمشروع.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- قم بتطبيق سياسة وتوجيهات الشركة التي تحظر الرشوة، بما في ذلك كيفية رفض المطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال متى أمكن، ثم أخطر الموظفين بذلك
- أدرج أحكاماً في عطائك وفي عقدك تطالب بتطبيق مدونة الأخلاقيات أثناء جميع مراحل العقد
- حدد عملية داخلية للموارد البشرية تحظر بشكل صريح أي مدفوعات غير مستحقة للحصول على تصاريح عمل
- أخطر المدير المسؤول عن التوظيف بمخاطر الإغراء غير الملائم للحصول على تصاريح عمل
- تعرف على القوانين والممارسات المحلية الخاصة بالعمل والهجرة أثناء مرحلة ما قبل العطاء
- طبِّق سياسة الشركة التي تحظر أي مدفوعات نقدية لم يتم الاتفاق عليها علانية على المستوى الإداري الملائم، وتتطلب توثيق أي مدفوعات من هذا القبيل تمت الموافقة عليها
- احصل على تصريح مكتوب بتوظيف عمال محليين وأجانب من السلطات المحلية أثناء عملية العطاءات، بما في ذلك إدراج حُكم ذي صلة في عقد المشروع وتزويد السلطات المحلية المعنية بنسخة من هذا التصريح عند التقدم للحصول على تصاريح عمل
- تفاوض في العقد على أن العميل المحلي سوف يزودك بالمساعدة المحلية في الحصول على تصاريح العمل للمرشحين
- تقدم بطلب للحصول على جميع تصاريح العمل مرة واحدة أو أكثر لكي تُصعِّب على المسؤولين رفضه
- تأكد من استيفاء كل طلب تصريح عمل على نحو ملائم ومن أنه مصحوب بكافة الوثائق المطلوبة

- إذا كان المرشحون من دول أجنبية، فاطلب من السفارات المعنية تسهيل العملية من خلال التواصل مع السلطات المحلية
- انخرط في مناقشة واسعة حول إجراءات توظيف العمال الأجانب واعمل مع السلطات المحلية (مثل وزارة العمل أو اتحاد العمل المحلي وخلافه) في إعداد دليل رسمي حول إجراءات وتكاليف الحصول على تصاريح عمل وتأكد من إتاحة هذه المعلومات للجمهور وعرضها في المكاتب المعنية

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- ارفض الدفع وبيِّن أن شركتك لا تسمح بدفع "رسوم إضافية" للحصول على تصاريح ما لم يكن ذلك مطلوبًا صراحة بحكم القانون أو وفق الإجراءات الرسمية الخطية، وفي مقابل الحصول على إيصالات رسمية من السلطة المحلية نظير المدفوعات المقدمة إلى الحساب البنكي للسلطة، وليس لأي فرد
- أخطر الإدارة العليا للسلطة أو الجهة الإشرافية بالرسوم الإضافية المطلوبة
- نبِّه العميل وبيِّن له أن هذه المطالبات تهدد الاستمرار في المشروع ما لم يتدخل العميل للمساعدة في وقفها
- اشترك مع الأطراف الأخرى المشاركة في المشروع لجمع الدعم لجهودك الرامية إلى إيقاف المطالبات بدفع الرشاوى:

- خاطب النقابات المحلية للحصول على دعمها في توظيف عمال محليين والحصول على تصاريح عمل بشكل مشروع
- خاطب اتحادات العمل المحلية/غرف التجارة/اللجان الوطنية التابعة لغرفة التجارة الدولية لنيل دعمها في الحصول على تصاريح عمل بشكل قانوني
- ناقش المتطلبات والممارسات القانونية مع الشركات الأخرى العاملة في الدولة واطلب النصيحة حول كيفية استجابتهم لمطالبات مماثلة
- تشاور مع شركات أخرى مشتركة في المشروع لضمان موقف مشترك حول رفض دفع الرشاوى المطلوبة

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 10

ضابط شرطة محلي يطلب مدفوعات للسماح بعامل مغترب بعبور حدود داخلية واقعة ضمن دولة ما

الوصف

تعمل شركتك في دولة طلبت في السابق من المغتربين الحصول على تصريح للسفر من إقليم إلى آخر، لكن هذه اللائحة ألغتها الحكومة المركزية. وبينما تسافر من الإقليم الذي يقع فيه مكتب شركتك إلى موقع تشغيل في إقليم مختلف، يوقفك ضابط شرطة محلي ويطلب الاطلاع على مستندات تحقيق الهوية والتصاريح. يخطرك الضابط بأنه احتجز جواز سفرك زاعماً بأن هناك ختماً "محدداً" مفقوداً وأنك لا تمتلك التصريحات المطلوبة للسفر الداخلي. إلا أن الضابط يعرض عليك "حل المشكلة" وتركك تذهب لحال سبيلك مقابل مدفوعات نقدية صغيرة.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- حدد سياسة وتوجيهات الشركة لحظر الرشوة، إن لم تكن هناك سياسة وتوجيهات حالية موجودة بالفعل، تتضمن التعامل مع مخاطر الابتزاز والمطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال
- احصل على مشورة قانونية محلية حول الوضع القانوني لمدفوعات تيسير الأعمال على المستوى المحلي. اذكر بوضوح أن شركتك لن تقوم بأي مدفوعات لتيسير الأعمال
- قم بتحليل مخاطر حدوث المطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال في دولة ما، وأعدّ خططاً للحد من المخاطر وتصميم الاستجابات وناقش مع المسؤولين المواقف التي يرجح أن تتم فيها مثل تلك المدفوعات وحدد الطرق البديلة لحل المشكلة
- انقل إلى جميع الموظفين سياسة وتوجيهات الشركة لمكافحة الفساد، مع التأكد على وجه الخصوص من أن هؤلاء الموظفين الذين ربما يكونون عرضة لتلك المواقف على دراية بها
- استغل كل فرصة لكي تعلن خارجياً في دولة العمليات أن الشركة لن تذعن للمطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال وقم بتطبيق سياسات متسقة في هذا الصدد
- قم بتوفير تدريب على مكافحة الفساد يغطي على نحو خاص الابتزاز ومدفوعات تيسير الأعمال والاستجابات الملائمة للمطالبات (مثل التدريب على التعامل مع المعضلات) – وقد يتضمن هذا مستويات المخاطرة في دول مختلفة ولعمليات إدارية مختلفة
- ضع وطبّق نظماً تشجع الموظفين على الإبلاغ عن المطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال
- حدِّد جهة استشارية يمكن للموظفين الاتصال بها إذا واجهوا مثل تلك المواقف (على سبيل المثال أشخاص محددين يجري الاتصال بهم داخل وحدة العمل كالمدراء المحليين أو مسؤولي الأمن أو المستشار القانوني)، ويفضل أن يكون شخصاً من مواطني الدولة ويمتلك الصلاحية اللازمة لتطبيق السياسة

- استعمل شركة أمن محلية أو شركة للمساعدة في الطوارئ أو شركة محاماة محلية للحصول على المساعدة في تلك المواقف وقم بتوجيههم إلى التقيد بسياسات شركتك
- تأكد من أن موظفيك يمتلكون جميع المستندات اللازمة للسفر داخل الدولة ومن أن تلك المستندات سارية
- احرص على إقامة علاقات جيدة مع الوكالات الحكومية المعنية والسلطات المحلية والدولية في مجالات العمل وناقش مع المسؤولين المعنيين المشكلات التي يمكن أن يواجهها موظفوك (مثل المطالبات بمدفوعات تيسير الأعمال) وطرق منع حدوث مثل تلك المواقف

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- إذا كنت متأكداً من صلاحية المستندات ومن عدم وجود حاجة إلى "تصريح"، فيجب عليك أن تبين ذلك للضابط الذي يطلب الدفع
- يجب عليك أن توضح للضابط أن المدفوعات الصغيرة من هذا النوع تتعارض مع سياسة الشركة وغير قانونية (وإذا كان الوضع كذلك، فبين له أنها تقريباً تتعارض دائماً في معظم البلدان)
- سجِّل اسم الضابط الذي يطلب المدفوعات واطلب الاطلاع على مستندات تحقيق هويته الرسمية
- إذا أصرّ المسؤول على الدفع، فاتصل بالجهة الاستشارية بالشركة للمساعدة، أو إذا أمكن، اتصل بالمدير وبيِّن له أنه يجب عليك الحصول على إيصال موقع من قبل الضابط، وتسجيل بيانات أي مدفوعات مقدمة، بما في ذلك هوية المسؤول، لأجل حفظها في سجلات الشركة
- إذا كان لا يمكن تجنب الدفع بدون خطر متصور على الحياة أو أحد الأطراف، فتفاوض معه إلى حد أدنى، وقم بالدفع ثم احصل على إيصال يبين مبلغ الرسوم وسببها واسم الضابط الذي طلبها، ومنصبه، ويفضل التوقيع عليها من قبل الضابط
- أبلغ مديرك بالدفع فوراً، إذ يجب تبرير تلك المدفوعات إلى مديرك الذي يتعين عليه التوقيع على تقرير بالحادثة وتوثيق المدفوعات
- تأكد من تسجيل المدفوعات في النظام المحاسبي للشركة مع ذكر المبلغ الصحيح، مع بيان تفسير واضح للغرض منها
- أبلغ عن الحادث خارج الشركة إلى السلطات المعنية، مثل وزارة الداخلية بالدولة أو السفارة المحلية بالدولة، إلخ
- قم بتحليل الحادث في المؤسسة وابتكر خططاً للحد من مخاطر حدوث ذلك مرة أخرى، وضع استجابات للمطالبات المستقبلية

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 11

موظف بشركة كهرباء تابعة للدولة يطلب أموالاً نقدية للتوصيل بالشبكة

• طبِّق سياسة الشركة التي تحظر أي نوع من الرشوة، بما في ذلك مدفوعات تيسير الأعمال متى كان ذلك مناسباً
• تأكد من أن الموظفين يفهمون بوضوح أنواع المدفوعات غير المسموح بها وتأكد من وجود وسائل سهلة للإبلاغ عن المدفوعات غير المشروعة
• عرِّف الموظفين بتبعات مثل تلك الانتهاكات

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• ارفض الدفع
• بيِّن المخاوف/الالتزامات القانونية لشركتك والتزامها ببرامج مكافحة الفساد
• ضع خطة عمل للتعامل مع المطالبات الخاصة بتوصيل المشروع بشبكة الكهرباء
• أبلغ المُشرف بالشخص الذي يقدم المطالبة
• في حالة الإصرار على المطالبة، بيِّن أنه يجب تسجيل أي مدفوعات في ملفات الشركة، بما في ذلك الاسم والبيانات التعريفية الأخرى للموظف المقدم للمطالبة
• أبلغ رؤساء الموظف في شركة الكهرباء بتلك المطالبات وتعاون معهم لضمان عدم حدوث مطالبات مستقبلية بمدفوعات غير مشروعة
• ادرس العمل بمولدات الطاقة الخاصة بك في غضون ذلك، إن أمكن

الوصف

شركتك على وشك الحصول على المعدات اللازمة لتوصيل موقع أحد المشاريع بشبكة الكهرباء وفي ذلك الوقت يخاطب موظف بشركة الكهرباء بالولاية مدير مشروعاتك ويبين له أن التوصيل بالشبكة سيتأخر لأيام أو أسابيع، إن لم يكن ذلك لأجل غير مسمى، وذلك لسبب غير واضح. وسوف تعمل بالطبع المدفوعات النقدية الفورية إلى الموظف على التعجيل من التوصيل ومن ثم تسهيل إتمام مشروعك في حينه.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• قم بإجراء مناقشات محددة مع العميل أثناء مرحلة العطاءات لتحديد العملية الدقيقة لإتمام المشروع، على أن يتضمن ذلك الخطوات اللازمة للتوصيل بشبكة الكهرباء؛ واضمن أيضاً الاتفاق مع العميل حول كيفية الاستجابة في حالة استلام مطالبات بمدفوعات غير قانونية
• حدد مقدماً وتأكد من الامتثال بجميع المتطلبات الرسمية للتوصيل بشبكة الكهرباء
• حدد مسبقاً متطلبات التوصيل بالشبكة، مع وضع التأخيرات في الحسبان
• وضِّح في العقد مع العميل الطرف المسؤول عن التوصيل بالشبكة وتبعات التأخير على الجدول الزمني

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 12

مُعدة ضرورية طال انتظارها تعلق في الجمارك أثناء التخليصات الجمركية ولا يمكن تأمين الإفراج الفوري عنها إلا من خلال رسوم "خاصة"

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• قم بإجراء تدقيق جودة على أوراق التخليص الجمركي لديك لضمان الامتثال الكامل للإجراءات
• تحقق مما إذا كانت إجراءات الجمارك تنص على أي خدمات رسمية مُعجَّلة
• إذا كان الأمر كذلك، فتحقق من مقدار رسوم تلك الخدمات – ولا تدفع مطلقاً مقابل أي من تلك الخدمات بدون فاتورة و/أو إيصال
• تأكد من تسجيل أي مدفوعات في النظام المحاسبي للشركة مع ذكر المبلغ الصحيح، إلى جانب الفاتورة/الإيصال وبيان الغرض من المدفوعات
• إذا كانت إجراءات الجمارك لا تنص على أي خدمات مُعجَّلة أو إذا كانت غير واضحة بشأن مقدار رسوم تلك الخدمات مع عدم تقديم فاتورة أو إيصال:
- أوضح لمسؤول الجمارك أن المدفوعات إلى المسؤولين العموميين نظير خدمة ما يحق للمرء بالفعل الحصول عليها هو أمر مخالف لسياسة الشركة وهو غير قانوني
- ارفض دفع مدفوعات تيسير الأعمال للتعجيل من التخليص الجمركي للبضائع
- اطلب أسباباً وراء كون البضائع عالقة وقم بذلك بصفة يومية
- طالب باتخاذ إجراءات للحد من تلك الأسباب
- بيِّن أنه يجب اتباع الإجراءات الجمركية الطبيعية
-لا تكشف أنك واقع تحت ضغط زمني
- استفسر عن اسم ومنصب مسؤول الجمارك واطلب لقاء رئيسه
• إذا كان للتأخير في التخليصات الجمركية تأثير على علاقات العمل الخاصة بالشركة، فأخطر شركاء العمل بالوضع وبالتبعات المحتملة واستكشف ما إذا كان بالإمكان مخاطبة هيئة الجمارك بشكل مشترك وكيفية ذلك
• اطلب لقاء هيئة الجمارك المركزية أو الوزارة المعنية لطلب اتخاذ إجراءات
• استكشف ما إذا كان هناك شركات أخرى تواجه مشكلات مماثلة وخاطبوا هيئة الجمارك بشكل مشترك
• أبلغ عن الحادث داخل الشركة وقم بتحليل المسألة ووضع خطة للحد من خطورة حدوث ذلك مرة أخرى وحدد الاستجابات للمطالبات المستقبلية

الوصف

أنت المدير المحلي لعمليات شركتك في دولة أجنبية. وقد تأخر شحن معدات فنية هامة لأسابيع بسبب الروتين في المراكز الرئيسية. وعندما تصل المعدات في نهاية المطاف إلى البلد، يخطر مسؤول الجمارك موظفيك بأن الأوراق "غير مكتملة". وسوف يحول هذا دون الإفراج عن المعدات إلى حين حل المشكلة. يشير مسؤول الجمارك إلى أن الحل قد يستغرق عدة أسابيع. إلا أنه يضيف أنه يمكن حل المشكلة بسرعة من خلال رسوم التعجيل أو مدفوعات نقدية بمبلغ 200 دولار، مما سيضمن التخليص الجمركي للمعدات خلال يوم عمل واحد.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• أبلغ الموظفين بسياسة مكافحة الفساد بالشركة التي تتضمن الابتزاز ومدفوعات تيسير الأعمال وقدم التدريب حول كيفية تجنب المطالبات والتعامل معها، وخصوصاً للموظفين الأكثر عرضة لمثل تلك المواقف
• ضع ونفّذ نظم متاحة للموظفين للإبلاغ عن الأمر واسع للحصول على مشورة بشأن المطالبات بالمدفوعات الصغيرة
• اطلب البضائع في وقت مبكر – تجنب الضغوطات الزمنية لدى التسليم
• اطلب توريدات كافية من قطع الغيار والأجزاء المستهلكة التي يتعين استيرادها. قم بأداء العناية الواجبة بشأن إجراءات الجمارك في مختلف نقاط الدخول إلى الدولة (مثل الموانئ البحرية والطرق والمطارات الجوية)، وحدد أيها يمثل المخاطر الأعلى والأدنى بوقوع الفساد، وحدد الوقت المطلوب لتخليص البضائع؛ ووضح مسارات الاستيراد الرئيسية والبديلة
• انتقل إلى مسار استيراد ونقطة دخول بديلة في حالة مواجهة عوائق في نقطة الدخول الرئيسية
• ابحث في إجراءات الجمارك الرسمية وعرِّف الأفراد الضروريين بالإجراءات؛ بيّن الأجزاء غير الواضحة من الإجراءات مع سلطات الجمارك المركزية
• اتخذ خطوات لإتاحة إجراءات الجمارك الرسمية على نطاق واسع في الدولة لمواجهة الجهل والغموض، عن طريق مساعدة اتحادات العمل أو التعاون مع سلطات الجمارك أو الدوائر الحكومية الأخرى على سبيل المثال

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 13

مُعدات مُستهلكة تُحتجز في الجمارك ولن يتم الإفراج عنها إلا إذا تم تقديم مدفوعات نقدية

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- ارفض دفع أي رشوة أو مدفوعات تيسير الأعمال للتعجيل من التخليص الجمركي
- أبلغ المستشار القانوني للشركة بالمطالبة فوراً
- عند لقاء مسؤول الجمارك لمناقشة التأخير، اطلب أن يرافقك محامٍ أو ضابط شرطة للحد من احتمالية أن يُطلب منك تقديم رشوة
- وضِّح سياسة الشركة لمكافحة الفساد والتزامها باتباع القانون
- بيِّن أن تقديم مدفوعات بما يخالف القانون لا يعرض الموظف والشركة وحدهما للخطر، لكنها يعرض مسؤول الجمارك أيضاً لدعوى جنائية محتملة وعقوبات أخرى.
- انظر في أمر إبلاغ مشرف مسؤول الجمارك بالإغراء لتقديم الرشوة
- بيِّن طبيعة البضائع والمطالبة في الدولة والتبعات السلبية لخسارة جميع البضائع بسبب طبيعتها القابلة للفساد
- أعلن للجمهور عن خسارة البضائع القابلة للفساد بسبب التأخر في الجمارك والمطالبات بالرشوة

الوصف

بضائع شركتك، التي يضم بعضها بضائع قابلة للفساد أو بضائع ذات عمر صلاحية محدود، عالقة في الجمارك لمدة طويلة بانتظار التخليص الجمركي. أخطرك مسؤول بالجمارك أن الطريقة الوحيدة لمنع أي تأخير إضافي هي إعطائه مدفوعات نقدية. وقد أخطرك المستشار القانوني لشركتك بأن مدفوعات التعجيل غير قانونية في هذا البلد.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- راجع السيناريو 12
- انظر في شراء البضائع محلياً إلى المدى العملي
- حاول فهم أسباب التأخر في التخليص الجمركي – إذا كانت التأخيرات المحتملة ناجمة عن كون ذلك عادة جزءاً مزدحماً من الأسبوع أو الشهر أو السنة، ثم حاول، إلى المدى الممكن، جدولة شحن بضائع شركتك أثناء الفترات التي تقل فيها الكميات لدى مكتب الجمارك.
- رسِّخ سمعة شركتك في رفض تقديم مدفوعات تيسير الأعمال باعتبار ذلك من سياسة الشركة

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 14

مفتش ضرائب يطلب "رشوة" مقابل الإعفاء من الدين أو قبول تسوية في نزاع ضريبي

• أثناء إجراء التدقيق الضريبي:
- حاول الاتفاق مع مدققي الضرائب على طريقة عمل ستوفر الوثائق التي تثبت خطوات التدقيق (كأسئلة وأجوبة مكتوبة على سبيل المثال)
- تأكد من حضور مستشارك الضريبي المحلي، إلى جانب ممثل الشركة، لجميع الاجتماعات مع مدققي الضرائب
- حاول تحديد مشرف مدققي الضرائب

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• أبلغ الإدارة والقسم الضريبي بالشركة على الفور
• ارفض الدفع و:
- بيِّن حقيقة أن لديك حججاً قوية لمعارضة التعديل الضريبي وأنك مستعد لتقديم استئناف أمام المحكمة المعنية إذا لزم الأمر
- أبلغ مدقق الضرائب بأن الشركة لا تسمح بأي مدفوعات ضريبية إضافية ما لم تكن مرخصة صراحة من قبل الإدارة في المركز الرئيسي (و/أو من قبل مدير الضرائب) وفقط في حالة إصدار إيصال رسمي من السلطات الضريبية
- في حالة التسوية، اطلب إصدار خطاب خطي مكتوب بوضع الشركة من قبل السلطات الضريبية
• أبلغ مشرف مدقق الضرائب
• أبلغ الإدارة التجارية في سفارتك بطلب الرشوة

الوصف

عقب مراجعة ضريبية، تلقت شركتك إخطاراً بإعادة التقييم في بلد أجنبي حيث تعمل شركة تابعة أو فرع تابع لكم. وهناك حجج قوية تؤيد معارضة التعديل الضريبي المقترح. وهذه المسألة خاضعة للنقاش مع السلطات الضريبية. ويقترح المدقق الضريبي الإعفاء من الدين أو تسوية مقابل دفع "رشوة".

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ضع سياسة لمعالجة مخاطر الرشوة والابتزاز، بما في ذلك المعالجة الصحيحة للمطالبات بالرشوة
• أمِّن وضعك الضريبي في الدولة بمساعدة الإدارة الضريبية بالشركة أو مستشار ضريبي محلي يتمتع بسمعة طيبة عن طريق:
- الامتثال الكامل للوائح الضريبية المحلية
- تجنب المخططات الضريبية التي قد يُنظر إليها على أنها مثيرة للشك أو غير متوافقة مع المعايير المحلية
- بناء علاقة عمل جيدة مع السلطات الضريبية
• تأكد من أن المستشار الضريبي المحلي الذي تعمل معه يتمتع بسمعة طيبة وليس له علاقة وثيقة غير ملائمة (كتعارض المصالح مثلا) مع السلطات الضريبية

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 15

قائد نقابي يطالب بمدفوعات إلى أحد صناديق رفاهية الموظفين قبل السماح لأعضائه بتفريغ سفينة ما

• قم بالبناء والمحافظة على علاقات عمل جيدة مع النقابات الممثّلة في الموقع

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• ارفض الدفع على أساس سياسة الشركة وأحكام مكافحة الفساد في القوانين واتفاقية مكافحة الفساد لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمبدأ العاشر من مبادئ الاتفاق العالمي للأمم المتحدة (إذا كان ذلك ملائماً)
• اكشف عن المطالبات والاستجابات إلى إدارة الشركة والحكومة المحلية والمكتب الرئيسي للنقابة ومكتب العمل الدولي (متى كان ذلك ملائماً)
• استكشف احتمالية الإفشاء/الدعاوى/العقوبات من قبل مكتب العمل الدولي.
• ادرس الإجراءات القانونية ضد النقابة
• قم بإجراء تحقيقات وتوفير تقرير كامل إلى إدارة الشركة، حيثما كان ذلك ملائماً، ووكالات أخرى حسبما هو مشار إليه أعلاه
• لحل النزاع، اقترح وضع اتفاقية شفافة لإنشاء صندوق رفاهية برعاية أطراف ثالثة محايدة بحيث تكون المسألة منفصلة عن الشحنات وليست تحت التأثير المباشر لقائد النقابة، وتفاوض على الإسهام بمبلغ مقبول للشركة

الوصف

تقوم إحدى النقابات بتسيير مجموعة من المُضربين على أرصفة التحميل. يطلب قائد النقابة الاعتراف بالنقابة باعتبارها ممثل التفاوض الوحيد لجميع العمال الذين تم توظيفهم في المشروع وإسهام بمبلغ 1 مليون دولار إلى صندوق الرفاهية بالنقابة. وقائد النقابة وعضوان من عائلته هما أمناء صندوق الرفاهية.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ضع سياسة تعالج مخاطر الرشوة والابتزاز، بما في ذلك المعالجة الملائمة للإسهامات الخيرية، مع آليات التوزيع وحدود النفقات ومستويات الموافقة
• وفر تدريبات لمكافحة الفساد إلى الإدارة المحلية
• وفر تدريباً على قانون العمل/علاقات العمل إلى الإدارة المحلية
• أصدِر توجيهات إلى فريق إدارتك المحلي توضح أن الاعتراف في الموقع بالنقابات والمساومة الجماعية مع النقابات المحلية تخضع لمراقبة الشركة وإشرافها
• حدد النقابات التي يمكن الاعتراف بها كأطراف في المساومة الجماعية، وضع الاتفاقيات
• اتفق على "قواعد التفاعل" (بالنسبة لمسائل المساومة غير الجماعية) مع فروع النقابات المحلية، بما في ذلك مسائل النزاهة وحل النزاعات وآليات تقديم الشكاوى (إلى مكتب الشركة الرئيسي ومكتب النقابة الرئيسي)

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 16

عميل يطلب من شركتك الترتيب ودفع رسوم فحص طبي عام في مستشفى فخم أثناء زيارته إلى مكتبك المنزلي

• اذكر في العقد أحكاماً تصف النفقات المستحقة وفق طبيعتها ومقدارها وبما يتسق مع سياسة الهدايا والضيافة الخاصة بالشركة

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• بيِّن سياسة الهدايا والضيافة بالشركة وأوضح أنه غير مسموح لك بالإذعان لهذا الطلب
• بيِّن أن هذه الممارسة قد تنتهك الاتفاقيات الدولية (مثل اتفاقيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد) والقوانين السارية
• إذا كان ذلك ملائماً، اعرض الدعم اللوجيستي لترتيب الزيارة، لكن دون دفع أي نفقات
• اطلب الحصول على طلب خطي رسمي من قبل مسؤول أعلى رتبه، وهو ما ينبغي أن يكون كافياً لإنهاء عملية الإغراء

الوصف

أثناء تنفيذ عقد ما، قمت بالترتيب لجلسة تدريب في البلد الرئيسي للشركة لصالح ممثلي عملاء محددين. وقبل الرحلة، يطالبك رئيس الوفد بإجراء فحص طبي شامل في مستشفى فخم أثناء إقامته.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• ضع سياسة واضحة للشركة بشأن الهدايا والضيافة والنفقات الشخصية مثل الموافقة المسبقة وآليات الرقابة
• بيِّن هذه السياسة بوضوح وبشكل علني على الموقع الإلكتروني للشركة أو من خلال وسائل ملائمة أخرى لأغراض داخلية وخارجية
• درِّب موظفيك على كيفية تطبيق هذه السياسة

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 17

مسؤول حكومي يطلب عينات مجانية من المنتجات للاستخدام الخاص

• درِّب موظفيك على السياسة، ولا سيما هؤلاء الذين يتفاعلون مع المسؤولين الحكوميين

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• وضِّح بأدب ولباقة سياسة شركتك التي تحول دون قدرتك على الوفاء بهذا الطلب
• بيِّن أن توفير هذه المنتجات من أجل الاستخدام الشخصي للمسؤول قد يمثل رشوة، أو قد يأخذ شكل الرشوة بموجب القانون
• بيِّن أن توفير عينات منتجات مجانية كهدية يعرِّض الموظف والشركة لدعوى جنائية محتملة وعقوبات أخرى
• انظر في أمر كتابة هذه الإجابة في صيغة خطاب إلى المسؤول
• أبلغ المستشار القانوني للشركة بهذا الطلب على الفور

الوصف

وزير (أو مسؤول حكومي رفيع المستوى) يطلب من شركتك تقديم عينات منتجات مجانية لحفل ميلاد نجله السادس العشر. تشعر شركتك بالضغط في التقيد بالطلب من أجل الإبقاء على علاقة طيبة مع المسؤول.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• نفِّذ سياسة الشركة الواضحة لمكافحة الفساد فيما يتعلق بالهدايا والتي تحد من قيمة وتكرار الهدايا إلى مسؤولين حكوميين
• عزِّز الوعي بهذه السياسة من خلال نشرها على المواقع الإلكترونية الداخلية والخارجية للشركة

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 18

ممثل حكومي يطلب رعاية نشاط مرتبط بمصالح خاصة لمسؤولين حكوميين رفيعي المستوى

الوصف

عند تنفيذ عقد بناء لصالح وزارة ما في دولة نامية، يُطلب من شركتك رعاية نشاط مرتبط عن كثب بالمصالح الشخصية لأفراد ذوي صلة بالوزارة. وقد فهمت شركتك أن استجابتها لهذه المطالبة سوف تؤثر على عملها المستقبلي في الدولة. وهذا سيناريو شائع في هذه الدولة حيث غالباً ما تقوم المؤسسات أو الهيئات الحكومية بمخاطبة الشركات مطالبة برعايتها للأنشطة كوسيلة للتغلب على القصور في الميزانية.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- إذا لم يكن لديك سياسة، فضع سياسة وتوجيهات للشركة بشأن التعامل مع مخاطر الرشوة والابتزاز، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بالرعاية والإسهامات السياسية
- استغل كل فرصة لنقل سياسة الشركة إلى العالم الخارجي
- ضع توجيهات داخلية للرعاية تتضمن معايير شفافة، مثل الإشارة إلى أن شركتك لا ترعى سوى المشاريع التي تعود بفائدة مباشرة على المجتمعات الواقعة حول مشاريع الشركة والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية الكلية/استراتيجية الاستدامة الخاصة بالشركة
- حدد مجلس رعاية أو وظيفة مماثلة داخل الشركة لتحليل كل اقتراح بالرعاية وفق المعايير الداخلية الموضوعة في توجيهات الرعاية؛ وتأكد من توثيق القرارات المتعلقة بالرعاية
- عند رعاية المشاريع، حافظ على الضوابط والتأثير اللازم لتجنب أي سوء استخدام للأموال (وذلك باستخدامها من خلال طرف ثالث مستقل حسن السمعة على سبيل المثال)
- تأكد من تقديم مدفوعات الرعاية إلى المؤسسات وليس إلى الأفراد، وبأن الرعايات تغطيها اتفاقيات وإيصالات مكتوبة، ومن عدم وجود أي تعارض في المصالح
- كن على دراية دائماً بأن الرعايات والإسهامات السياسية التي تفيد المسؤولين الحكوميين بشكل مباشر أو غير مباشر وبشكل جوهري أو غير جوهري، من المرجح أن تعتبر رشوة من قبل وكالات إنفاذ القانون
- أطلع الوكالات الحكومية على كيفية مزاولة الشركة لعملها ورؤيتها وقيمها واستراتيجياتها وأخطر هذه الوكالات ببرامج المسؤولية الاجتماعية لشركتك لتجنب سوء الفهم
- حدّد ميزانية رعاية وقائمة أولويات لجوانب الرعاية أو المشاريع المحتملة
- حدد الأطراف المشاركة المحلية الجديرة بالثقة التي يمكنك أن تطور معها أنشطة رعاية بديلة بما يتفق مع توجيهات الشركة
- أعلن عن الرعايات التي تشترك بها الشركة داخلياً وخارجياً

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- ارفض رعاية النشاط
- يجب تقرير الرفض بواسطة مجلس الرعاية أو منصب مماثل داخل الشركة

وتسجيل الأسباب المنطقية حسب الأصول، مما يقلل تعرض الموظفين المتعاملين مع العميل للخطر

- اذكر أسباب الرفض بوضوح، حيث ينبغي توضيح هذه الأسباب للوكالات الحكومية أو للمسؤولين الحكوميين المقدمين للمطالبة، وإن أمكن، للسلطات المعنية الأخرى ذات الصلة بالأنشطة التي ستتم رعايتها
- استكشف رعاية مؤهلة وقت الرفض لبيان حسن النية مع مقاومة الإغراء

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 19

وسيط خدمات مالية يطالب بحوافز تزيد عن العمولات والرسوم التنظيمية لإحالة العملاء إلى مزودي منتجات مالية

الوصف

يستشير عميل وسيطاً في صناعة الخدمات المالية للحصول على المشورة. ويقوم الوسيط بمخاطبة مزود خدمات مالية ويعرض عليه إسداء المشورة لعميله بممارسة العمل مع ذلك المزود المحدد مقابل عمولة أو رسوم إضافية لن يتم الإفشاء عنها للعميل. يوضح الوسيط أن هذه العمولة أو الرسوم الإضافية سوف تُؤمِّن العمل مع مزود الخدمات المالية.

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

- حدِّد ما إذا كان الوفاء بالمطالبة سيشكل انتهاكاً لمدونات الشركة أو سياساتها
- حدِّد ما إذا كان الوفاء بالمطالبة يشكل سلوكاً ينتهك التشريعات أو اللوائح أو مدونات أو معايير الصناعة ذات الصلة
- ارفض أي مطالبة بالتعويض يمكن أن تعتبر انتهاكاً لمدونة الشركة أو سياستها أو معاييرها أو لوائحها أو قوانينها و/أو أنظمة أو لوائح أو معايير الصناعة ذات الصلة
- بيِّن بوضوح للشخص الذي يقدم المطالبة أن ذلك ينتهك الوضع المعلن للشركة والصناعة
- أبلغ وكالات إنفاذ القانون والهيئات التنظيمية على الفور بأي مطالبة غير قانونية
- اكشف عن المطالبة إلى المستوى الإداري المعني داخل شركتك
- اكشف الأمر لأي هيئة صناعية معنية في حالة وجود إجراءات إبلاغ متفق عليها
- قم بإقرار إجراءات تأديبية ضد أي موظف مشترك في تسهيل المطالبة
- أخطر أي عملاء قدم إليهم وسيط طلباً غير مشروع للحصول على رشوة، إذا كان ذلك ملائماً
- اذكر الاسم وافضح المتورط في حالة الحصول على إدانة جنائية

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

- قم بإقرار سياسات ومدونات وأحكام واضحة للشركة بشأن:
  - كيفية تحديد حالات تعارض المصالح وإدارتها
  - أي الخدمات والحوافز يجوز استلامها أو إعطاؤها
  - منهج الشركة في مكافحة الجريمة المالية بشكل عام، والممارسات الفاسدة بشكل خاص
  - سياسة "عدم التسامح" في تطبيق سياسات الشركة ومدوناتها
- أخطر جميع مستويات الإدارة وطاقم العمل والوسطاء إلى جانب الأطراف المشاركة الأخرى بسياسات الشركة ومدوناتها:
  - جميع المدراء والموظفين والعمال بالتعاقد والوسطاء بالتعاقد
  - الموردين والبائعين وشركاء الشركة في العمل
  - جميع العملاء
  - يفضل نشر سياسات ومدونات الشركة على الموقع الإلكتروني لشركتك لبيان موقفك للجمهور والمنافسين
- اشترك مع الأطراف المشاركة الأخرى على مستوى الصناعة لمواجهة السلوك غير المرغوب:
  - اطلب من الجهات التنظيمية والهيئات التمثيلية للوسطاء المشتركين في الصناعة المعنية مناقشة جوانب المشكلة
  - خاطب وكالات الإنفاذ القانوني واطلب منها التدخل إذا لم يتغير الموقف
  - انظر في أمر وضع هياكل جديدة تهدف على نحو خاص إلى مواجهة الممارسات الفاسدة في الصناعة، مثل مبادرة للنزاهة
  - أشرك جماعات المجتمع المدني متى كان ذلك ذا صلة
- اشترك على المستوى الصناعي لتحفيز المناقشات حول المشكلات ذات الصلة وتهديدها على نزاهة الصناعة ككل
- قم بصياغة وضع صناعة الخدمات المالية حول الفساد وانقله بوضوح إلى:
  - الجمهور ككل لإيجاد فهم بوضع الصناعة
  - جميع الوسطاء والهيئات الوسيطة
  - العملاء الحاليين والمحتملين
  - الهيئات التنظيمية ووكالات إنفاذ القانون

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 20

مورد يعرض رشوة لمدير تعاقدات للتغاضي عن بضائع أو خدمات منخفضة الجودة "غير مطابقة للمواصفات"

العميل:

• ارفض المدفوعات الفاسدة على أساس أن تلك المدفوعات تنتهك مبادئ العمل التي تطبقها الشركة، وقد تنتهك القوانين السارية وتؤدي إلى الرفض والمقاضاة الجنائية للموظفين المعنيين
• أعدّ سجلاً بالمعاملة ذات الصلة
• ارفض البضائع باعتبارها لا تتفق مع العقد
• أبلغ عرض الرشوة فوراً إلى إدارة العميل أو الموظف المعني المسؤول عن الأمور المتعلقة بمدونة السلوكيات.
• أبلغ عن العرض إلى المستوى المعني في مؤسسة المورد، مع الإشارة إلى رفض البضائع وأن الرشوة قد تؤدي إلى إنهاء العقد
• تابع الإجراءات التصحيحية التي يجب أن يتخذها المورد
• قم بالتحقيق في العمل الكامل إلى جانب الاتفاقات الماضية مع نفس المورد وقرِّر ما إذا كان قد تم في السابق قبول بضائع غير مطابقة من هذا المورد
• راجع المستندات ذات الصلة وقابل مدراء التعاقد والعملاء الذين تعاملوا مع التسليمات السابقة من هذا المورد
• أشرك أخصائيين قانونيين وتشغيليين وأخصائيين لإدارة المخاطر
• حدّد ما إذا كان عدم مطابقة البضائع أمراً متعمداً أم غير متعمد – وإذا كان متعمداً، فقم بإنهاء العقد
• ضع استراتيجية للتقييم الفوري للمخاطر القانونية والتشغيلية ومخاطر السمعة المحتملة
• قم بإجراء تدقيق مستقل لتقييم أي مخاطر فعلية للمنتج أو المخاطر المحتملة على صحة المستهلك وسلامته
• تأكد من تحديث سياسة استدعاء المنتجات وخطط الطوارئ الأخرى

المورد:

• اقبل إرجاع البضائع وقم بإعادة تصنيعها بما يتفق مع العقد
• قم بالتحقيق، ربما يكون ذلك بالاشتراك مع العميل، في محاولة الرشوة وعدم مطابقة المواصفات
• قم بتأديب جميع الموظفين المتورطين في عرض الرشوة، بما في ذلك إنهاء العمل
• أخطر العميل بالإجراء التصحيحي المُتخذ
• في نهاية الأمر، قم بتوثيق وتطبيق الدروس المستفادة (مثل إجراء التغييرات ذات الصلة على العمليات وإجراءات المراجعة وخلافه)
• أعد تدريب الموظفين ذوي الصلة على سياسات مكافحة الفساد وأي تغييرات في الإجراءات والعقوبات المحتملة لعدم الامتثال

الوصف

يقوم مورد بتسليم 10,000 جهاز. ولدى فحص البضائع، يلاحظ مدير التعاقدات في جانب العميل أن جودة المُثبتات على الأجهزة لا تفي بمواصفات التعاقد. قد تؤدي المثبتات إلى خلل وظيفي في الأجهزة وتنشئ مخاطر محتملة على سلامة المستخدمين. يتصل مدير التعاقدات بمسؤول الاتصالات لدى المورد ويبين له الاختلاف. يعرض موظف المورد على مدير التعاقدات أموالاً لتجاهل المشكلة وتمرير البضاعة، مشيراً في الأوراق الرسمية إلى أن البضائع تتفق مع العقد.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• قم بأداء إجراءات العناية الواجبة على الموردين والعملاء والوسطاء الآخرين المشتركين في العطاءات
• حدد "المؤشرات التحذيرية لحالات الاحتيال"، مثل السمعة بالفساد وعلاقة العائلة بالمسؤولين الحكوميين وعدم وجود مكتب مسجل ورفض الإفصاح عن الملاك
• قم بتجميع معلومات من السفارات المعنية وغرف التجارة والاتحادات التجارية والهيئات الوطنية لمكافحة الفساد والشركات الأخرى والوكالات الحكومية والمصادر الأخرى
• ضع قواعد وإجراءات واضحة لقبول البضائع وأدرجها في العقد:
• يجب أن تتفق البضائع بشكل صارم مع مواصفات العقد، ولا يجوز قبول التجاوزات إلا من خلال تأكيد خطي من موظفي العميل
• يتطلب قبول البضائع اعتماداً من أكثر من موظف من موظفي العميل
• يجب على مدراء التعاقد الإبقاء على علاقة مهنية مع موظفي المورد مع تجنب التعارف المفرط
• درِّب الموظفين المعنيين على قواعد وإجراءات قبول البضائع، مع التأكيد على مخاطر قبول البضائع غير المتوافقة على الشركة
• تأكد من أن الموردين على دراية بقواعد العميل بشأن قبول البضائع

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 21

ممثل عميل يطلب رسوماً لم يتم الاتفاق عليها من قبل كشرط لتغيير التعاقد

الوصف

وقعّت شركتك عقداً مع عميل لتنفيذ أحد المشاريع. وأثناء تنفيذ المشروع، تطلب شركتك إجراء تغيير مشروع على العقد لتأمين زيادة مبررة في سعرك بحسب أسعار السوق، وذلك نتيجة تغيير ضروري في نطاق العمل. يخطرك ممثل العميل أنه لن يتم التوقيع على تعديل العقد ما لم تقدم شركتك مدفوعات إلى الممثل المذكور.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• اعلم أنه بمجرد توقيع العقد، فأنت ملتزم بإتمام المشروع في الوقت المحدد وضمن السعر المتفق عليه؛ ومن ثمّ فإن شركتك ستكون معرضة لمخاطر جمة
إذا كان العقد لا يتضمن ضمانات تتناول مخاطر الإغراء بالرشوة
• قم بأداء إجراءات العناية الواجبة على السجل الماضي للعميل فيما يتعلق بحوادث الرشوة ("اعرف عميلك")
• قم ببناء علاقات مع أطراف خارجية قد تساعدك أثناء تنفيذ إجراءات العناية الواجبة وأثناء تنفيذ العقد أيضاً (مثل السفارة المحلية أو اتحادات العمل وخلافه)
• أعد تقييم احتمالية تقديم مطالبات بالرشوة في كل مرحلة من مراحل المشروع
• ضع خطة عمل شاملة، تتضمن مشكلات الأمن، للتعامل مع احتمالية الانتقام ضد طاقم الشركة ومقاوليها وأصولها في حالة رفض دفع رشاوى في أي مكان تزاول به شركتك نشاطها
• فكّر في العمل الجماعي بين المنافسين والعملاء من خلال تعهدات النزاهة التي تعزز السلوك الأخلاقي؛ أولاً، تأكد من أن تلك التعهدات لا تنتهك قوانين مكافحة الاحتكار أو قوانين المشتريات السارية
• يجب أن يضع عطاء شركتك للمشروع في الاعتبار الرسوم والتكاليف المرتبطة بمشورة الخبراء (القانونية والفنية والإدارية وخلافه) اللازمة للحد من مخاطر الفساد في شروط العقد وبنوده ومن أجل متابعة صارمة إلى حين إتمام المشروع
• تفاوض على البنود التالية في عقدك:
- حُكم تعاقدي:
o يحظر المدفوعات المستترة و/أو غير الشرعية
o يتيح للطرف العرضة للإغراء المفرط من الطرف الآخر تعليق العقد أو إنهائه بسبب الانتهاك المادي أو سوء السلوك المتعمد من قبل الطرف المقدم للإغراء وتعويضه عن تبعات ذلك الإغراء بالرشوة
- فقرة إدخال تغيير في العقد أو فقرة أمر تغيير (مثل الفقرات المرتبطة بالتعديل أو التعليق أو التعطيل أو الإلغاء أو الإنهاء أو العقد أو القوة القاهرة أو القضاء والقدر وخلافه)، بما في ذلك الفقرات المرتبطة بالجوانب المالية للعقد
- شروط وبنود فنية ومالية صارمة (جدول بالدفع والتأخيرات وعملة الدفع والحساب البنكي والشروط الصارمة المرتبطة بتاريخ تطبيق العقد وخلافه)، بما في ذلك أحكام تتناول دفع التكاليف الإضافية في حالة حدوث تغيير غير عادي أو غير متوقع في شروط العقد لتجنب احتمالية الابتزاز
- فقرة لحل النزاعات (حدد مركز تحكيم مشهور ومكان تحكيم خارج دولة تنفيذ المشروع إذا كانت محاكم هذه الدولة لا تعتبر جديرة بالثقة)
- فقرة تحدد خبيراً فنياً مستقلاً لتسهيل حل أي نزاع بين الأطراف
• ضع الجوانب الفنية للعرض/العقد على أساس نقدي محايد بحيث يمكنك إيقاف المشروع في أي وقت بدون تكبد خسائر مالية ضخمة
• تحقق من احتمالية تنفيذ برنامج تأمين (من خلال وكالة ائتمان للصادرات أو بنك متعدد الأطراف أو بنك تجاري) يغطي أي مخاطر (مثل التلفيات و/أو الانتقام) ناجمة عن رفض دفع الرشاوى
• أدرج في العقد بنوداً تنص على أنه سيتم تقديم كافة المدفوعات بصفة حصرية من خلال تحويلات بنكية بين حسابات الشركات الأطراف في العقد، وهو ما يستبعد تقديم مدفوعات نقدية إلى الحساب البنكي لأشخاص حقيقيين
• حدد أصول الشركة ومقبوضاتها و/أو موظفيها في دولة تنفيذ المشروع والذين قد يكونون عرضة للانتقام بسبب رفض دفع الرشاوى
• إذا أصبح الضغط لدفع رشوة قوياً على نحو لا يُطاق، فقم بتقييم تبعات إنهاء المشروع

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• ارفض الدفع
• استخدم كافة القنوات المتاحة لإخطار المكتب الرئيسي أو شركتك الأم إلى جانب مسؤول الامتثال بالشركة أو مشرفك أو أي مدير آخر ذي صلة
• افحص التبعات القانونية والفنية والمالية لرفض دفع الرشوى
• حلّل الطريقة التي يمكن أن تستجيب بها السلطات المحلية وكيف يمكن للسلطات القانونية بالدولة التي توجد بها الشركة تقديم المساعدة
• في الظروف التي يكون فيها التمويل مقدماً أو مضموناً من البنك الدولي أو بنوك تنمية أخرى متعددة الأطراف و/أو وكالات ثنائية أخرى، فاسع على الفور للحصول على دعم هذه المؤسسات في مقاومة الإغراء بالرشوة
• تعاون مع السلطات (مثل الشرطة أو هيئة معنية أخرى) لجمع الأدلة حيثما كان ذلك ممكناً لإثبات الإغراء بالرشوة
• بموجب بنود وشروط العقد الموصى بها أعلاه، اطلب حلولاً تعاقدية مثل إشعار العميل بتعليق العقد أو إلغائه أو إنهائه أو المطالبات بالتعويض وخلافه.
• قم بدراسة كاملة للتداعيات الجنائية لذلك الإغراء من قبل ممثل العميل
• توقع تأثير رفض ذلك الإغراء على سمعة الشركة وقم بإدارة ذلك (مثل الانتقام المحتمل من خلال التغطية الإعلامية)
• خاطب اتحادات العمل المحلية و/أو سفارتك لكشف الوضع والحصول على الدعم؛ وإن كان ذلك ملائماً، فاطلب دعماً إضافياً من المنظمات غير الحكومية المعنية التي قد تساعدك في كشف مشكلة الإغراء بالرشوة.
• اتصل بوكالة ائتمانات الصادرات و/أو سمسار التأمين وتحقق مما إذا كان الإغراء بالرشوة يمثل انتهاكاً للعقد يتوجب معه تغطية بوليصة التأمين

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

السيناريو 22

يعرض "رجل أعمال" المساعدة مقابل رسوم في استعادة مدفوعات التقدم في العمل لأحد العملاء والتي تم إيقافها من قبل بدون أي سبب واضح

• اذكر في العقد أن النزاعات التعاقدية ستقدم للتحكيم الدولي على أساس محايد
• اشترط حق إنهاء العقد وتحميل تكاليف تسريح العمال إذا تجاوزت المدفوعات المستحقة فترة محددة أو إذا تجاوزت المبالغ المستحقة مبلغاً محدداً، وكذا تأكد من أن العمل لا يمكن إتمامه بواسطة طرف ثالث ما لم يتم دفع تكاليف التسريح وجميع المبالغ المستحقة
• في حالة تقديم الخدمات أو توريد المنتجات إلى حكومة، اشترط السداد المباشر بواسطة المستفيدين الخصوصيين من الخدمة أو السداد بواسطتهم من خلال حساب ضمان
• حاول التأكد من أن المدفوعات مدرجة على نحو محدد في الميزانية الوطنية
• احصل على تنازل عن الحصانات الدبلوماسية والقانونية من الحكومة
• اشترط في العقد على تقديم النزاعات إلى الاختصاص القضائي للمركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار إذا كانت الدولة المضيفة ودولة المستثمر طرفين في اتفاقية المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار "ICSID".
• قدم طلباً للحصول على ضمان من الوكالة الدولية لضمان الاستثمار "MIGA" إذا كانت الدولة المضيفة ودولة المستثمر عضوين في الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، أو من منظمة دولية مماثلة بدولة المستثمر
• ادخل في شراكة بين القطاعين العام والخاص مع الحكومة لمنح الحكومة حصة في نتائج العمليات
• لا تقبل مطلقاً أي مساعدة لم يتم طلبها

الاستجابة للمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

• قُل "لا" للشخص الذي يقدم الإغراء بالرشوة ولا تتصل به بعد ذلك
• اكشف ذلك الشخص للحكومة واستفسر عن سبب مخاطبته
• عيِّن ممثلاً محلياً لمتابعة إجراءات الدفع، وإن أمكن، تجاوز موظف العميل الذي يعيق الدفع
• قم بتعليق العمل في حالة وجود مدفوعات مستحقة – اصرف المبالغ الموجودة في حساب الضمان – واستخدم حق المقاصة مع مدفوعات الضمان إن وجدت
• انقل القضية إلى التحكيم
• اطلب (بشكل غير رسمي) من صندوق النقد الدولي مراجعة القضية و/أو إدراج المراجعة في تدقيق للمشروع
• اطلب مساعدة الحكومة في بلد المُستثمر

الوصف

حصلت شركتك على عقد لتوريد معدات اتصالات إلى شركة مملوكة للحكومة. يغطي العقد أيضاً خدمات الهندسة والتركيب على مدار فترة 18 شهراً. وتكون مدفوعات التقدم في إنجاز العمل مستحقة بنهاية كل شهر استناداً إلى العمل الذي تم تنفيذه والمعدات الموردة في الشهر السابق. ويجري احتجاز 10% على كل دفعة على أن يتم دفعها معاً مع آخر دفعة بعد قبول العمل والمعدات.

وقد تقدم العمل وفق الجدول وتم سداد مدفوعات التقدم بدون تأخير أو مع تأخير طفيف خلال الأحد عشر شهراً الأولى. إلا أن الدفعة المستحقة للشهر الثاني عشر قد تمت بعد تأخير لمدة شهرين ولم يتم تقديم أي دفعات شهرية منذ ذلك الحين. وبالنظر إلى أنه لا يمكنك بسهولة تسريح طاقمك ثم تعبئته مرة أخرى، فقد أكملت العمل وقمت بتوريد كافة المعدات مع المطالبة بالدفعات المتأخرة دون أن تنجح في الحصول عليها. ولدى التفتيش لقبول العمل، حصلت على قائمة طويلة بالعيوب وطُلب منك توفير عدد ضخم من المستندات للمراجعة، هذا على الرغم من أن الاختبارات التي أجراها خبراؤك تظهر أن المعدات تقوم بوظيفتها وفق المواصفات التعاقدية أو أفضل.

وفي استقبال نظمته وزارة الاتصالات، تم تعريفك برجل أعمال يُلمح إلى أنه بوسعه تسهيل قبول العمل والمعدات والسداد الفوري مقابل عمولة 10% من المبالغ المستحقة.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

• نفِّذ سياسة وتوجيهات الشركة التي تحظر الرشوة، بما في ذلك كيفية الاستجابة لعروض بتسهيل العلاقات الحكومية من خلال الرشاوى
• احصل على خطاب اعتماد لتغطية المدفوعات أو اشترط حساب ضمان تودع به الأموال التي تغطي الدفعات أو اطلب عربوناً في بداية العقد لكي تكون ضماناً للدفعات المستحقة
• اشترط فائدة رادعة على المدفوعات المستحقة وربما على خصم للمدفوعات الفورية
• اشترط قبول العمل في مراحل محددة من العقد لتجنب ظهور قائمة طويلة من العيوب في نهاية العقد
• اشترط إجراءات تحكيم حيادية سريعة لتحديد تسليم الخدمات وتوريد البضائع بما يتطابق مع العقد

يجب قراءة التوصيات المحددة بهذا السيناريو بالاقتران مع التوصيات الإجمالية الواردة في ملحق RESIST.

• تأكد من أن الموظفين يفهمون أنه ينبغي عليهم عدم رفض الدفع في حالة تعرضهم لتهديدات بالعنف

السياسات المتعلقة بمدفوعات تيسير الأعمال

• مدفوعات تيسير الأعمال هي عبارة عن مدفوعات منخفضة القيمة تقدم إلى مسؤولين في مستويات وظيفية متدنية لتأمين أو تعجيل
أداء إجراءات روتينية أو ضرورية يتمتع الدافع بحق قانوني أو استحقاق آخر للحصول عليها
• هذا أحد أشكال الرشوة المنتشرة على نطاق واسع، رغم كونها غير قانونية في جميع الدول تقريباً
• متى كان ذلك ممكناً بالنسبة لعملك، طبّق سياسة عدم التسامح ضد مدفوعات تيسير الأعمال
• وإلا، فطبِّق سياسة ترفض مدفوعات تيسير الأعمال متى كان ذلك ممكناً، ولا تسمح بها إلا إذا كان ذلك لا يمكن تجنبه بشكل واضح، مع ضرورة التوثيق الواضح لأي مدفوعات من هذا القبيل مع كون الهدف النهائي هو القضاء على تلك المدفوعات
• بيِّن بوضوح حدود مدفوعات تيسير الأعمال، على سبيل المثال 100 دولار أمريكي بحد أقصى مرة واحدة أو بصفة عرضية فقط إلى المتلقي
• اجعل المطالبة بمدفوعات تيسير الأعمال أكثر صعوبة، على سبيل المثال من خلال جعل الموظفين يخطرون المسؤولين المطالبين بالمدفوعات بأنه يتعين عليهم تسجيل المدفوعات وتصعيد الأمر وتدوين التفاصيل ذات الصلة داخل الشركة، بما في ذلك ذكر اسم المسؤول
• تأكد من أنه بوسع الموظفين الاتصال بالمدراء أو أشخاص محددين آخرين بسرعة عندما يواجهون مطالبات بدفع رشوة
• تعاون مع الشركات الأخرى والمنظمات الدولية من أجل القضاء على مدفوعات تيسير الأعمال، على سبيل المثال، اتفق مع المنافسين في السوق على أن جميعهم سوف يرفض تقديم مثل تلك المدفوعات

سياسات لممثلي الشركات الذين قد يكونون عرضة لهذه المخاطر

• درِّب الموظفين المعنيين على سياسات مكافحة الفساد وناقشها معهم قبل بدء المشروع:
- حدد وتناول صراحة حوافز دفع الرشاوى
- أدرج "صفحات أعذار" تبين سبب كون الإجابات والتبريرات المعتادة لضرورة دفع الرشاوى غير صحيحة
- قم بإجراء فحوصات عن خلفية الأشخاص المشتركين في المعاملات و/أو المشاريع، بما في ذلك التعارض المحتمل في المصالح، مع احترام قوانين التوظيف وخصوصية البيانات السارية ومراعاة الاعتبارات القانونية الأخرى
- وفّر تدريبات للموظفين العرضة للمخاطر حول تبعات الرشوة (القانونية والمالية والمرتبطة بالسمعة وخلافه)
- قم بإعداد توجيهات للموظفين حول كيفية الاستجابة للمطالبات بالرشوة (مثل الخطوط الساخنة للتنبيه بالرشوة والتدريب والاستشارات الخاصة بالامتثال) تتضمن نصائح ثقافية وصناعية ونصائح خاصة بمهام معينة
• ادرس حوافز الإبلاغ عن المطالبات بالرشوة
- قبل المشاريع و/أو المعاملات وخلالها وبعدها، احظر الهدايا والترفيه والضيافة والرعاية والإسهامات السياسية و/أو الخيرية من خلال السياسة والتوجيه والتدريب وعملية الموافقة الرسمية أو اجعل كل ذلك خاضعاً لتنظيم صارم
o ضع حدوداً ملائمة للبيئة المحلية
o ضع سياسة لعدم التسامح نهائياً للأطراف المشتركة بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية العطاءات

الملحق: توجيهات حول الممارسات العامة الجيدة المتعلقة بالابتزاز والإغراء بالرشوة

سيناريوهات RESIST الاثنان وعشرون تبرز مجموعة عريضة من مخاطر الفساد التي توجد غالباً في أنواع عديدة من التعاملات التجارية مع المسؤولين الحكوميين والشركاء التجاريين.

يدعو العديد من السيناريوهات إلى استجابات مشتركة تسري على معظم مواقف الإغراء بالرشوة. ورغم أن الإجابات مكررة جزئياً في السيناريوهات الفردية، إلا أن هذا الملحق يوفر نظرة عامة على الاستجابات العامة للمطالبات بهذه الأنواع من المدفوعات، إلى جانب تناوله للجوانب الرئيسية لهذه المخاطر الفردية.

الغرض من الإجراءات المقترحة أدناه هو أن توفر طيفاً عريضاً، وإن لم يكن شاملاً، للإجراءات العملية من أجل تجنب أو مكافحة سيناريوهات الإغراء بالرشوة أو الابتزاز. ولن يكون جميعها ذا صلة في كل موقف، كما لن يكون جميعها قابلاً للتنفيذ وفقاً لحجم الشركات ومواردها. وعلاوة على ذلك، فإن الهدف من هذه الإجراءات هو أن تكون اقتراحات عملية، لكن ليس الغرض منها أن تكون بديلاً لحكم وتقدير الإدارة الأخلاقي السليم، استناداً إلى مشورة قانونية ومحاسبية وضريبية مهنية ملائمة أو مشورة أخرى عند تناول موقف معين، لا سيما المشورة اللازمة لفهم القوانين واللوائح الوطنية والتقيد بها.

منع المطالبة: كيف يمكن الحد من احتمالية تقديم المطالبة؟

سياسات الشركات العامة لمكافحة الفساد

• طبِّق ونفّذ سياسة مكافحة الرشوة التي تنص على عدم قبول الرشوة بتاتاً استناداً إلى القوانين السارية والقيم الأخلاقية
• رسِّخ سمعة الشركة في عدم قبول الرشوة أو التسامح معها من خلال الإعلان عن جهود وسياسات مكافحة الفساد وبرنامج مكافحة الفساد ذي الصلة
• ينبغي بصفة مثالية أن تكون السياسات متاحة للجمهور، لكن ينبغي على الأقل أن تكون متاحة لجميع الموظفين وشركاء العمل والوكالات الحكومية المعنية والجمعيات الخيرية واتحادات العمل وغيرهم من الأطراف المشاركة المعنية
• قم بإعداد توجيهات واضحة للشركة بما في ذلك سياسة التنبيه بالمخالفات والعقوبات الفعالة ذات الصلة بعدم الامتثال
• قم بتوفير التدريب للموظفين التشغيليين والميدانيين حول اللوائح وقوانين المنافسة ذات الصلة وتبعات الرشوة والاتفاقات غير التنافسية على الشركة والموظفين المتورطين وكيفية الاستجابة للمطالبات (مثل إجراءات التنبيه وإدارة الامتثال) وإلى من يجب الإبلاغ عن تلك المطالبات
• أكّد في جلسات التدريب على المخاطر الجنائية ومخاطر السمعة ليس فقط للشركة وإنما للموظفين المعرضين للرشوة أنفسهم
• أرسل رسائل تذكير منتظمة إلى الموظفين المعرضين للرشوة
• وفّر مكافآت تنافسية لطاقم شركتك المعرضين للمخاطر من أجل الحد من حوافز الإغراء بالرشوة و/أو قبول الرشاوى
• اطلب من الموظفين المعرضين لمخاطر مرتفعة التوقيع على بيان مدونة السلوكيات بصفة منتظمة
• أدرج فقرات لمكافحة الفساد وحقوق التدقيق في العقود مع شركاء العمل، مثل الموردين والمقاولين من الباطن والوكلاء والاستشاريين

- وازن بين الحاجة إلى الهدايا والضيافة المعقولة المرتبطة بالعمل ومخاطر احتمالية النظر إليها على أنها رشاوى، على سبيل المثال، ضع في الحسبان العادات والقوانين المحلية
- وفّر توجيهات تبين بوضوح الأشياء المرتبطة بالعمل وأنواع الهدايا والضيافة المسموح بها، على سبيل المثال، نفقات السفر والطعام والترفيه والإقامة
- تأكد من أن التوجيهات تبين بوضوح حدود التكلفة المسموح بها أو توفر أمثلة واضحة على مستويات التكاليف المسموح بها
- تأكد من أن الموظفين يمكنهم أن يحصلوا بسرعة على التوجيهات عند الترتيب للهدايا أو الضيافة
• ضع سياسة واضحة تتناول الإسهامات السياسية و/أو الخيرية والرعاية
- صف بوضوح أنواع الإسهامات/الرعايات المسموح بها ومستويات ذلك، وحدد بوضوح المتلقين المسموح لهم
- وازن فوائد الإسهامات/الرعايات المشروعة مع مخاطر النظر إلى التبرعات على أنها رشاوى، على سبيل المثال الجمارك والقوانين المحلية
- حدِّد مجموعة تنفذ سياسة الإسهام/الرعاية، مع إجراءات شفافة وموثّقة بشكل جيد
- في حالة تقديم المدفوعات إلى نقابات أو مجموعات أخرى معنية بالموظفين، فتأكد من تحديد المبالغ وإجراءات الدفع والتواريخ وكافة الأشخاص ذوي الصلة، وتأكد من تقديم المدفوعات مباشرة إلى الحسابات المصرفية للمؤسسات المعنية
• ضع سياسة واضحة وإرشادات واضحة لدفع المقبوضات المستحقة لتجنب المطالبات بالرشوة
• أعلن عن مواد مكافحة الفساد الخاصة بالشركة، على سبيل المثال السياسات والتوجيهات، وشجّع على ذلك لأنه يبعث برسالة قوية إلى الموظفين وشركاء العمل والأطراف المشاركة الأخرى بشأن الموقف الثابت للشركة ضد الفساد

العناية الواجبة وإدارة الوكلاء والوسطاء الآخرين

• اتخذ إجراءات العناية الواجبة بشأن الوكلاء والمستشارين والوسطاء الآخرين (بما في ذلك الملاك والمدراء) المشتركين في تعاملات مع وكالات حكومية أو شركاء عمل:
- حدد "المؤشرات التحذيرية لحالات الاحتيال" لأن هذه الأطراف غالباً ما تُستخدم لدفع الرشاوى إلى المسؤولين العموميين والمبتزين، على سبيل المثال العلاقة العائلية مع المسؤولين العموميين، وعدم وجود مكتب مسجل، ورفض الكشف عن الملاك[4]
- استبعد أي وسطاء غير ضروريين للمشروع أو المعاملة
- نفّذ سياسة موافقة إدارة المخاطر/موافقة إدارة الامتثال على المدفوعات إلى الوسطاء
- تأكد من أن مستوى التعويض المقترح للوسيط يتناسب مع طبيعة ونطاق الخدمات وتأكد مما إذا كانت الخدمات مشروعة وقم بتوثيق هذا التعويض
- اشترط في العقود أنه سيتم دفع التعويضات إلكترونياً إلى حساب الشركة في بنك واقع بدولة عمليات الوسيط – ولا تدفع نقداً مطلقاً
• ضع توجيهات واضحة تحكم اختيار الوسطاء، على سبيل المثال الشخص الذي يتمتع بصلاحية التوظيف ومعايير الاختيار واستخدام عقود قياسية – ويجب تبرير الحاجة إلى وسيط
• تأكد من الحصول على التفويضات الداخلية من قبل مسؤولي الشركة المعنيين (يجب أن يكون شخص واحد على الأقل من

[4] للاطلاع على أمثلة إضافية، راجع "العمل ضد الفساد – قصص حالة وأمثلة، العناية الواجبة بشأن النزاهة"، الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، 2006:
http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.7/case_stories/BAC_2B.4.pdf

• ادمج آليات النفقات للأفراد المشتركين في المشاريع و/أو المعاملات
- تجنب الأموال النقدية النثرية التي ستمكن الموظفين من الاستجابة بشكل إيجابي لأي إغراء بالرشوة
- تجنب المدفوعات النقدية متى أمكن، واستخدم بدلاً منها الشيكات أو التحويلات الإلكترونية
- ادمج الحسابات المصرفية
- قم بإجراء مراجعة لإدارة المخاطر للموافقة على فتح حسابات قائمة على المشروع
- كن واضحاً مع موظفيك بشأن فئات النفقات التي سيتم الموافقة على المطالبات بردها أو رفضها أو التي يجب تقديم طلب مسبق بشأنها، لتجنب مخاطر الأمر الواقع وتعريض الشركة وإدارتها للمخاطر
• استبدل متى أمكن:
- دفع الفواتير والرسوم الجمركية والأتعاب والضرائب وخلافه وجهاً لوجه، واستخدم بدلاً من ذلك تحويلات إلكترونية مباشرة إلى الحسابات المصرفية الرسمية للوكالات الحكومية أو مزودي الخدمات أو شركاء العمل
- الاتصالات وجهاً لوجه المطلوبة للموافقات الرسمية واستخدم بدلاً منها الاتصالات والمستندات الإلكترونية
• اعمل متى أمكن كفريق يتألف من موظفين اثنين على الأقل يجب عليهما التقيد بتوجيهات لرفع التقارير وآليات رقابة صارمة
• عند لقاء أطراف أخرى، اطلب أن يرافقك محامٍ أو مستشار مهني آخر أو طرف ثالث آخر للحد من احتمالية مطالبتك برشوة
• كن يقظاً من المخططات غير الملائمة؛ واستشر الخبراء الذين على دراية بالمعاملات الدولية (المالية والضريبية والقانونية) إذا كانت لديك مخاوف
• قم بإعداد خطة عمل، لا سيما التدابير الأمنية، يمكن الاعتماد عليها لتوقع وإدارة مخاطر الانتقام ضد موظفي شركتك وأصولها نتيجة رفض محاولة الإغراء بالرشوة أو الابتزاز
- تعد حماية طاقم العمل المعرض للخطر أمراً ذا أهمية قصوى

التعامل مع مخاطر محددة

• ضع سياسة عدم التسامح ضد دفع أو تلقي الرشاوى من شركاء العمل الخاص
- تعامل مع رشوة المسؤولين العموميين أو شركاء العمل بنفس الطريقة
- تأكد من أن شركاء العمل على دراية بسياسة الرشاوى
• ضع سياسة واضحة تتناول تعارض المصالح:
- اطلب من جميع الموظفين ذكر أي مصالح اقتصادية أو شخصية أخرى قد تكون لديهم بشكل مباشر أو غير مباشر في أي مشروع أو معاملة أو في أي طرف ثالث له تعاملات تجارية أو مالية أو تنظيمية مع شركتك
- تأكد متى أمكن من عدم مشاركة جميع الموظفين الذين قد تكون لهم مصالح متعارضة في تلك المشاريع أو المعاملات
- إذا تعذر إبعاد الموظفين عن تلك المشاريع أو المعاملات، فتأكد من أن أدوارهم شفافة تماماً ومن عدم حصولهم على أي مكاسب غير مستحقة
- تأكد من أن المعاملات والمشاريع تتسم بالشفافية والتخطيط المسبق والتنفيذ وفق معايير وإجراءات موضوعية واضحة، على سبيل المثال، إذا كانت شركتك تمول مشروعاً بحثياً وتنموياً بإحدى الجامعات، فتأكد من أن معايير التمويل واضحة وموضوعية
- تأكد متى أمكن من أن أكثر من شخص واحد يتخذون القرارات الرئيسية، على سبيل المثال يتعين موافقة لجنة أو عدة أشخاص على مورد أو شريك عمل أو استثمار (مشروع بحث وتطوير أو قرار تمويل آخر)
• ضع سياسة واضحة تتناول الهدايا والترفيه والضيافة:

- داخلياً في شركتك إلى الإدارة العليا
- إلى المسؤولين العموميين ذوي الصلة
o الذين يشرفون على من يقدمون إغراءات بالرشوة
o الأعلى رتبة في الحكومة، حسبما يكون مطلوباً
- سفارة الدولة التي يقع بها مقر شركتك
- الأطراف المشاركة الأخرى، بما في ذلك الشركات الأخرى أو المنظمات غير الحكومية أو الإعلام حسبما يكون ملائماً
o على وجه الخصوص، اتصل بالشركات المشتركة أيضاً في أنشطة مكافحة الفساد، على سبيل المثال من خلال شبكات غرفة التجارة الدولية أو الاتفاق العالمي للأمم المتحدة أو الفروع المحلية لمنظمة الشفافية الدولية
• استخدم تقنية مكافحة الفساد لزيادة فعالية المراقبة
o استخدم وسائل حاسوبية لتحديد المعاملات ذات المخاطر الأعلى

دعم الشفافية في عمليات المشتريات مع السلطات

• اشترك في حوار مع الوكالات لتحسين الإجراءات في الجوانب التالية:
- شجِّع إقرار إرشادات أفضل الممارسات فيما يتعلق بالمشتريات (البنك الدولي/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)
- اجعل عملية الشراء شفافة، مع نشر الشروط المرجعية
- اعمل مع الأطراف المشاركة الأخرى (مثل منظمات المجتمع المدني) للتأثير على وكالة المشتريات من أجل إقرار أفضل الممارسات
- أيّد وضع ميثاق نزاهة (وهو أداة وضعتها منظمة الشفافية لمكافحة الفساد في التعاقدات العامة)[5] ، أو اتفاق مماثل، بين السلطة العامة المحلية ومختلف المنافسين، بحيث يلتزم جميع المسؤولين المشاركين وشركات العطاءات بعدم تقديم الإغراءات بالرشوة أو عرضها أو إعطاء الرشاوى أو قبولها أو الحصول على مزايا أخرى غير مستحقة
- أمِّن الاتفاق من وكالة المشتريات حول تعيين طرف ثالث مستقل (لعدم تعارض المصالح)، (على سبيل المثال فرد مختص أو شركة أو منظمة غير حكومية أو منظمة دولية مثل البنك الدولي) للإشراف على عملية العطاءات الكاملة
- اطلب جولة تأهيل مسبق لاستبعاد مقدمي العطاءات الذين يفتقرون إلى القدرة الاستيعابية الفنية والمالية (سواء من خلال مؤسستهم أو من خلال مقاولين ذوي صلة)
- اقترح أن يكون جميع مقدمي العطاءات كمطلب للتأهيل المسبق قد نفّذوا سياسات مكافحة الفساد والبرامج ذات الصلة
- اتفق مع وكالة المشتريات على أنه لا يمكن إضافة وسطاء جُدد إلى العملية بعد تقديم العطاء

احتياطات إضافية في عملية المشتريات التي تتضمن مقدمي عطاءات تابعين للدولة

• أدرج تقييماً لمخاطر الفساد كإجراء قياسي عند اختيار فرص العرض
• قم بتقييم مخاطر الفساد على مستوى المشروع قبل الاشتراك في عملية العطاءات
• عند التقدم بعطاءات للفوز بعقود ضخمة، فضّل المشاريع التي تمولها مؤسسات مالية متعددة الأطراف (مثل البنك الدولي) والتي لديها سياسة واضحة لمكافحة الفساد

[5] انظر
http://www.transparency.org/global_priorities/public_contracting/integrity_pacts

المُعتمدَين ليس له حوافز شخصية في المبيعات) قبل توظيف استشاري أو وكيل وتقديم أي مدفوعات للرسوم
• أبرم اتفاقيات خطية مع الوسطاء تتضمن وصفاً للخدمات المقدمة وتعهدات بمكافحة الفساد والعمولة القصوى وفقرات إنهاء العقد والامتثال القانوني، مع بيان حظر المدفوعات إلى المسؤولين العموميين وحق تدقيق حسابات الوسطاء
• تأكد إذا لزم الأمر من الموافقة و/أو التوقيع المشترك بواسطة الشركة على كافة المدفوعات المقدمة إلى الوسطاء، وتأكد من حضور موظفي الشركة أو ممثليها (مثل المحامين) للاجتماعات بين الوكيل والمسؤولين العموميين
• في الشركات الكبيرة، ضع قوائم سنوية بالوسطاء المعتمدين وقم بمراجعتها

تنفيذ إجراءات الرقابة الإضافية

• قبل بدء العمليات في دولة ما، تأكد من أن شركتك لديها المعرفة الكافية بالقواعد والإجراءات المتعلقة بـ:
- المتطلبات القانونية للحصول على الموافقات والتصاريح اللازمة
- إجراءات الحصول على التصاريح والتراخيص المطلوبة لمزاولة العمل في دولة ما، بما في ذلك:
o الصحة ومكان العمل وسلامة المنتجات والبيئة
o تصاريح العمل
o ضوابط جوازات السفر والهجرة والحدود
o الرسوم الجمركية والإجراءات وقواعد الدفع، مثل القواعد الرسمية للخدمة السريعة نظير رسوم أعلى
o الأطر الزمنية لمعالجة الطلبات
- اللوائح الضريبية، بما في ذلك إجراءات دفع الضرائب لحسابات الوكالات الرسمية
- قبل التفاوض على العقود، أو التعامل مع الوكالات الحكومية أو بدء العمليات، احصل على المشورة المهنية بشأن:
o القوانين ذات الصلة
o القواعد والإجراءات المحاسبية
- الارتباط بالمرافق والبنية التحتية، مثل الشبكات الكهربائية وشبكات الاتصالات، والمياه، والطرق، والمنافذ، بما في ذلك الإطار الزمني
• خطِّط لتأخيرات المشروع الناجمة عن رفض دفع رشاوى
• تأكد من أن شركتك تتقيد بكافة اللوائح ذات الصلة والمتطلبات الرسمية للعمليات في دولة ما
• حدد المسؤولين العموميين الرئيسيين ذوي الصلة وقم بتعريفهم بشركتك وسياستها وبرامجها لمكافحة الفساد
• عارض المطالبات غير المشروعة من قبل المسؤولين العموميين بعد السعي للمشورة المهنية
- لا تحضر المفاوضات والاجتماعات الأخرى إلا برفقة مستشارين مهنيين
- عارض المطالبات غير المشروعة في المحاكم إذا لزم الأمر
• راجع المدفوعات التي تنطوي على خطورة مرتفعة:
- إلى الحسابات المصرفية للمؤسسات المالية خارج موقع المشروع، وإلى الأماكن التي توفر ملاذاً ضريبياً أو إلى دول تتبع سياسة الحفاظ على سرية المعاملات المصرفية
- اطلب شهادة مصرفية تؤكد هوية مالك الحساب المصرفي الذي سيتم الإيداع فيه
• تأكد من أن العقود تبين بوضوح القواعد والإجراءات لإدخال تعديلات على العقود، بما في ذلك من يدفع التكاليف التي يتكبدها أحد الأطراف نتيجة لطلب الطرف الآخر إجراء تعديل، ومن يعتمد ذلك وفترة الإشعار ومعايير الاتفاق
• نفّذ فقرات وإجراءات العقد لضمان دفع فواتيرك:
خطاب اعتماد
- حوافز الدفع المبكر وعقوبات الدفع المتأخر
• صعِّد المخاوف والأدلة بشأن الإغراء بالرشاوى

الاستجابة لمطالبة بالرشوة: كيفية الاستجابة في حالة تقديم مطالبة؟

الاستجابة الفورية

• استغرق الوقت للتفكير في الوضع، لا تتصرف بمفردك، والتزم بتفويضك
• يجب الرد على ذلك الإغراء (بشكل مباشر أو غير مباشر) خطياً والإبلاغ عن الاحتياجات إلى إدارتك
• ارفض الدفع على أساس أن أي إغراء بالرشوة ينتهك مبادئ العمل بشركتك وقد ينتهك القوانين السارية مثل تلك التي تغطي الأعمال المحاسبية و/أو مكافحة الفساد في دولتك و/أو الدولة المضيفة، وغسيل الأموال، وقد تؤدي إلى الرفض والمحاكمة الجنائية ليس فقط للموظفين المختصين لكن أيضاً للطرف المقدم للإغراء

أبلغ عن الحادث داخلياً

• أبلغ على الفور الإدارة أو المسؤول المعني المُناطة به الأمور المتعلقة بمدونة السلوكيات (مثل مسؤول الامتثال) وحدد استراتيجية ملائمة (مثل تغيير فريق التفاوض)
• سجّل الحادث وقم بإجراء تقييم داخلي لتحديد الإجراءات التصحيحية

التحقيق

• قم بإجراء تحقيقات بشأن الاتفاق والوسيط، إلى جانب الاتفاقات السابقة مع نفس الأطراف الأخرى (العميل والسلطات وخلافه) و/أو الوسيط في نفس البلد أو حتى البلدان الأخرى
• أشرك أخصائيين قانونيين وتشغيليين وأخصائيين لإدارة المخاطر
• احتفظ بنتائج التحقيق لتقييم التداعيات القانونية والمخاطر المستقبلية

تناقش مع الأشخاص ذوي الصلة

• ارجع إلى الشخص المقدم للإغراء بالرشوة و/أو رئيسه بصحبة شاهد واحد على الأقل (إداري أو مستشار أو ممثل بنك) مظهراً الموقف التالي:
- أعد التأكيد على رغبتك في مزاولة العمل وأداء المشروع أو المعاملة وتنفيذ النشاط وتجنب الإغراء
- في حالة إعادة التأكيد على الإغراء بالرشوة:
o أولاً، أخطر الشخص بأن الطلب غير مقبول
o هدِّد برفض المشاركة الإضافية مع البيان العلني لأسباب القيام بذلك
o أوقف المشاركة الإضافية
• أبلغ (بشكل مباشر أو بدون ذكر اسمك) المستوى المعني بالمؤسسة التي يُزعم أن الشخص المطالب بالرشوة يمثلها
- قم بتقييم ما إذا كانت المطالبة جزءً من فساد منهجي أو ما إذا كانت مجرد عمل لموظف فاسد
o الموظفون الفاسدون – افضح الأمر للرؤساء
o الفساد المنهجي – أبلغ المؤسسة (بشكل مباشر أو بدون ذكر الاسم) ورؤساء العمل
• وضّح للأشخاص المقدمين للإغراء بأن المخطط المقترح قد يُعرِّض جميع الأطراف (من الأفراد أو الشركات) لمخاطر المحاكمة ليس فقط في الدولة التي يتم بها الاتفاق لكن أيضاً في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاضعة لتنظيمات مكافحة الفساد أو غسيل الأموال
• ضع معايير قياسية لمراجعة العطاءات بواسطة أعضاء فريق غير مشتركين في المشروع، بما في ذلك مسؤولين تشغيليين أرفع وإدارة المخاطر وأخصائيي التمويل
• احرص على زيادة فرص الاكتشاف من خلال استخدام إجراءات تحكم إضافية لاكتشاف الرشاوى
• افصل أنشطة النفقات ذات الصلة بالعطاء عن عمليات الموافقة على العطاء
• تأكد من أن عملية الموافقة على العطاءات لا تقع ضمن المسؤولية الفردية لفريق المبيعات المشترك في العطاء إذا كان حجم مؤسستك يسمح بذلك
• قم بإجراء مراجعة رسمية للموردين وعملية الموافقة
• استخدم العطاءات المفتوحة للتعاقد من الباطن على الأنشطة متى وأينما كان ذلك ممكناً
• قم بإجراء مراجعات منتظمة للسوق حول رسوم التسويق لكل دولة
- إلى الوكلاء/الاستشاريين/المستشارين المستخدمين في عملية العطاءات
- إلى الحسابات المصرفية للمؤسسات المالية خارج موقع المشروع، وإلى الأماكن التي توفر ملاذاً ضريبياً أو إلى دول تتبع سياسة الحفاظ على سرية المعاملات المصرفية
• اطلب شهادة مصرفية تؤكد هوية مالك الحساب المصرفي الذي سيتم الإيداع فيه
• درِّب الموظفين المشتركين في عملية المشتريات على سياسات مكافحة الفساد وناقشها معهم قبل بدء المشروع
• أنشئ وظيفة للمراجعة الداخلية المستقلة والمنتظمة ترفع التقارير إلى مسؤول تنفيذي أعلى حول:
- المدفوعات عالية الخطورة إلى الوكلاء/الاستشاريين أو إلى المؤسسات المالية خارج موقع المشروع
- المراجعة المنتظمة والمنضبطة والمفصلة لوثائق عملية العطاءات
• اطلب المعلومات ذات الصلة من الشركات الرئيسية أو السفارات أو وكالات ائتمانات الصادرات أو الاتحادات التجارية بشأن ممارسات العمل في تلك الدولة
• راجع أوضاع الدولة على الأدوات المتاحة على الإنترنت مثل الموقع الإلكتروني www.business-against-corruption.com
• قم بتقييم مستويات إنفاذ السياسات والقوانين الحالية لمكافحة الفساد
• راقب معايير المعيشة لأعضاء الهيئة التي تحدد الشروط المرجعية/وكالة المشتريات
بدء العمل الجماعي لتحسين نزاهة العمل الإجمالية
• شجِّع الاتحادات المهنية والتجارية المحلية والمنظمات غير الربحية على الاشتراك مع الحكومة لسنّ قوانين وقواعد للمشاريع والمعاملات الشفافة
• استعن بنفوذ المؤسسات المالية الدولية لتعزيز جودة المشتريات العامة وإمكانية التنبؤ بها

الاحتياطات القانونية والمالية

• اذكر في العقود أن النزاعات التعاقدية ستقدم للتحكيم الدولي على أساس محايد
• اشترط في العقد على تقديم النزاعات إلى الاختصاص القضائي للمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار إذا كانت الدولة المضيفة ودولة المستثمر طرفين في اتفاقية المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار "ICSID".
• قدم طلباً للحصول على ضمانات من الوكالة الدولية لضمان الاستثمار "MIGA" إذا كانت الدولة المضيفة ودولة المستثمر عضوين في الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، أو من منظمة دولية مماثلة بدولة المستثمر

• المبادرات الصناعية:
- استغل المبادرات الصناعية لبيان المطالبات بالرشوة
- اكشف المبتزين المعروفين
• الجهات التنظيمية:
- في الصناعات التنظيمية، قم بتنبيه الجهات التنظيمية بمطالبات الرشوة التي قد تنشأ عن مسؤولين بشركة مملوكة للدولة
• الإعلام/المنظمات غير الحكومية: استفد من التدقيق العام لعملية العطاءات

الانسحاب

• انسحب من المشروع أو المعاملة واكشف أسباب الانسحاب للجمهور، أو للمنظمات الدولية و/أو مسؤولين مختارين بالدولة المنظمة للعطاء

• اعقد اجتماعات لجميع الأطراف وناقش معهم التحديات المحتملة للتعاملات الناجحة مثل طلبات الرشوة، بدون إفشاء الكثير من التفاصيل، حيث إن ذلك سيعمل كرادع للطرف المذنب

في حالة دعم الشكوك بالأدلة، فاكشف الأمر خارج الشركة

في حالة دعم الشكوك بالأدلة، فاكشف الأمر خارجياً إلى:
• الحكومة – استخدم الوكالات الحكومية المختلفة للإبلاغ عن المؤسسات الفاسدة
• السفارة أو القنصلية التي تمثل دولتك الأم من أجل الحصول على التوجيهات والدعم
• مؤسسات التمويل، في حالة اقتراح تمويل أو تغطية ائتمانية للصادرات
• المنافسين، إذا كانوا خاضعين لبيئة تنظيمية مماثلة لبيئتك
• الاتحاد التجاري الصناعي في الدولة المضيفة للإبلاغ "مع عدم ذكر الاسم" وبطريقة جماعية عن ذلك الإغراء بالرشوة إلى السلطات المعنية

اشترك في الإعداد

United Nations Global Compact

الاتفاق العالمي للأمم المتحدة

في عام 2004، أضيف مبدأ عاشر إلى الاتفاق العالمي للأمم المتحدة، مبادرة متعددة الأطراف، مما بعث رسالة قوية مفادها أن القطاع الخاص يشارك مسؤولية القضاء على الفساد. ينص هذا المبدأ على ما يلي: "يجب أن تعمل الشركات ضد الفساد بكل أشكاله، بما في ذلك الابتزاز والرشوة". يعمل إقرار المبدأ العاشر على إلزام نحو 4000 مشارك في الاتفاق العالمي ليس فقط بتجنب الرشوة والابتزاز وأشكال الفساد الأخرى، لكن أيضاً بوضع سياسات وبرامج ملموسة لمواجهتها. الاتفاق العالمي للأمم المتحدة هو مبادرة تطوعية تنص على مطلب إلزامي وهو أن تقوم الشركات المشاركة سنوياً بالإفشاء عن تغييرات الأداء المتعلقة بجوانب المشكلة. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.unglobalcompact.org أو makinwa@un.org.

International Chamber of Commerce
The world business organization

غرفة التجارة الدولية

تتحدث غرفة التجارة الدولية نيابة عن الشركات من كافة القطاعات حول العالم. وقد أصدرت في عام 2005 نسخة للمراجعة من قواعدها وتوصياتها لمكافحة الابتزاز والرشوة التي سبق وأن نُشرت في عام 1977. تجمع مفوضية غرفة التجارة الدولية المعنية بمسؤولية الشركات ومكافحة الفساد الخبراء من مجموعة عريضة من قطاعات العمل والخلفيات الوطنية. وهي تنقل الرسالات المتعلقة بالعمل في المجتمع وتعزز التنظيم الذاتي من قبل الشركات في السيطرة على الابتزاز والرشوة وتوفر آراء تجارية حول المبادرات الدولية لمكافحة الفساد. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.iccwbo.org أو الاتصال على viviane.schiavi@iccwbo.org.

WORLD ECONOMIC FORUM
COMMITTED TO IMPROVING THE STATE OF THE WORLD

مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي

مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي هي منصة تُلزم الشركات نفسها من خلالها بتطوير وتنفيذ ومراقبة برامجها لمكافحة الفساد عبر اجتماعات الشبكات النظيرة وتوفير أدوات دعم تقوم على القطاع الخاص. تساعد هذه المبادرة، القائمة على القطاع الخاص، على توحيد جهود الصناعة في مكافحة الفساد وتشكيل الهيكل التنظيمي المتطور. انطلقت مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي بواسطة الرؤساء التنفيذيين للشركات الأعضاء في المنتدى الاقتصادي العالمي بدافوس في عام 2004. ومنذ ذلك الحين، تم تطوير مبادئ مبادرة الشراكة ضد الفساد للمنتدى الاقتصادي العالمي لمكافحة الرشوة، وأصبحت طبيعة المبادرة متعددة الصناعات ومتعددة الجنسيات. وقد حظيت المبادئ بالتزام الرؤساء التنفيذيين لأكثر من 150 شركة، يمثلون حركة سنوية تقدر بما يزيد عن 800 مليار دولار أمريكي. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.weforum.org/paci أو الاتصال على paci@weforum.org.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL
the global coalition against corruption

منظمة الشفافية الدولية

منظمة الشفافية الدولية هي منظمة المجتمع المدني العالمية التي تقود المكافحة ضد الفساد. ومن خلال أكثر من 90 فرع في جميع أنحاء العالم وأمانة دولية في برلين بألمانيا، تقوم منظمة الشفافية الدولية بزيادة الوعي بالآثار المدمرة للفساد وتعمل مع الشركاء في الحكومة والعمل والمجتمع المدني من أجل وضع وتنفيذ تدابير فعالة لمعالجته. وقد عملت في عام 2002 مع عدة أطراف ولجنة توجيه دولية من الشركات واتحادات العمل والأكاديميين وممثلي النقابات ومنظمات المجتمع المدني لنشر مدونة لمكافحة الفساد بعنوان "مبادئ العمل لمكافحة الرشوة". وقد شكلت هذه المدونة الأساس لمبادئ مبادرة الشراكة ضد الفساد التي تم وضعها بالتعاون مع المنتدى الاقتصادي العالمي. ومنذ ذلك الحين والرؤى المستوحاة من ورش العمل المنعقدة حول العالم أدت إلى تطوير مجموعة من الأدوات لدعم الشركات في تطوير وتنفيذ سياسات لمكافحة الفساد ومراقبة فعاليتها والإبلاغ عن نتائجها للجمهور. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.transparency.org أو اتصل على businessprinciples@transparency.org.