

## موجز تنفيذي

أنشئ فريق الاستعراض المستقل بهدف مراجعة عمل إدارة النزاهة المؤسسية (INT)، ووضع ذلك العمل في سياق إستراتيجية مجموعة البنك الدولي المعنية بإدارة الحكم ومكافحة الفساد (GAC).

ويدرك هذا الفريق ويؤكد على المساهمة البالغة الأهمية التي يمكن، بل ويجب، أن يحدثها وجود حملة قوية ومتسقة على الفساد، في بلوغ أهداف البنك المتعلقة بتيسير تحقيق التنمية الاقتصادية والحد من الفقر. ومن الضروري أن تلعب إدارة النزاهة المؤسسية دوراً محورياً في ذلك الجهد. لكنها لا تستطيع القيام بذلك بفعالية بمعزل عن الآخرين. وعلى ذلك، فقد باتت لازماً أن تقوم مجموعة البنك الدولي بتطبيق نهج منسق وشامل عبر مختلف مؤسساتها التابعة، مما يضع حداً لحالة ازدواجية التي شهدتها من قبل حول أهمية مكافحة الفساد.

ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك سيستلزم توافر قيادة قوية من جانب البنك، وهذا الأمر هنا لا يقتصر ببساطة على الرئيس والمديرين التنفيذيين، بل يجب أن يشمل أيضاً المسؤولين المباشرين المعنيين بالعمليات وبموظفي الدعم والمساندة. فإستراتيجية البنك المعنية بإدارة الحكم ومكافحة الفساد تدعو إلى برنامج واسع النطاق ذي شقين. ويجب أن تصاحب جهود بناء القدرات فيما بين الدول الأعضاء بغرض مكافحة الفساد إجراءات لحماية وتعزيز نزاهة العمليات الخاصة بالبنك. ويجب أن تكون تلك الأهداف، بل يمكن أن تكون، مترابطة ومتعاضدة على نحو يعزز كل منهما الآخر.

وفي هذا السياق، فإن إدارة النزاهة المؤسسية تتحمل المسؤولية الواضحة والحاسمة الأهمية لإجراء التحقيقات في مزاعم الاحتيال والفساد في برامج البنك الدولي. ولذا، فإن نطاق ولايتها يمتد ليشمل التثقيف والتدريب بهدف تحديد أوجه المخاطر وتدابير الوقاية منها. إذ من شأن وجود علاقات وثيقة ومفعمة بالثقة مع موظفي العمليات أن يشجع على رصد أعمال الفساد في مشروعات البنك. ويجب أن تتيج الاستنتاجات التي تخلص إليها إدارة النزاهة المؤسسية في حالات بعينها "دروساً مستفادة" لها مدلولات وأثار على بناء وسائل الحماية ضد الفساد في مشروعات البنك.

هذا، وقد حققت إدارة النزاهة المؤسسية بعض النجاح الملحوظ بالرغم من أنه لم تمض على إنشائها إلا فترة وجيزة نسبياً. وتضم تلك الإدارة موظفين يتميزون بالتفاني والكفاءة. وهي تستخدم، في إطار قيامها بعملها، إستراتيجيات مبتكرة للمساعدة في إجراء التحقيقات في بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من الإلحاح. وبالرغم من ذلك، فقد أثيرت قضايا خطيرة تتعلق بالعمليات، كما طفت إلى السطح توترات شديدة مع بعض وحدات العمليات، وكانت لذلك في بعض الأحيان نتائج عكسية على علاقة البنك مع المقترضين والجهات الشريكة في التمويل.

وهذه الأمور هي التي تناولها فريق الاستعراض في توصيات محددة، والتي يمكن إيجازها كما يلي (والمدرجة في الملحق بـ):

**العلاقات التنظيمية والهيكلية لإدارة النزاهة المؤسسية.** ينبغي أن يكون رئيس إدارة النزاهة المؤسسية بدرجة نائب للرئيس، مع وجوب استمرار ارتباطه برئيس البنك، وأن يكون مسؤولاً أمامه مباشرة. كما يجب إلغاء دوره الحالي كمستشار للرئيس، وذلك حرصاً على بيان الغرض من وظيفة إدارة النزاهة المؤسسية وعلى بيان استقلاليتها. ويجب أن تساعد لجنة المراجعة التابعة لمجلس المديرين التنفيذيين، في إطار مسؤوليتها للإشراف على إدارة النزاهة المؤسسية، على التأكد من تفعيل المساهمة التي يمكن لإدارة النزاهة المؤسسية تقديمها في تنفيذ إستراتيجية البنك المعنية بإدارة الحكم ومكافحة الفساد. كما ينبغي إنشاء مجلس استشاري خارجي صغير للرقابة بغرض حماية استقلالية إدارة النزاهة المؤسسية وتدعيم مساهمتها. وسيكون بوسع مجلس الرقابة الاستشاري ذلك، حال تشكيله كما ينبغي من شخصيات تحظى باحترام واسع وخبرات مهنية راسخة من خارج البنك، تقديم منظور جديد خالٍ من الخلافات المؤسسية عندما تثار قضايا شائكة.

**الدور الوقائي لإدارة النزاهة المؤسسية.** ينبغي على إدارة النزاهة المؤسسية أن تنشئ وحدة استشارية داخلية، على أن تتألف من موظفين يتمتعون بخبرات واسعة في مجالي العمليات وإجراء التحقيقات. وسيتمثل الغرض منها في التعاون مع وحدات العمليات على تطوير وسائل الحماية ضد الفساد، وتقديم المساعدة لوحدات البنك عن طريق التثقيف والتدريب، وإسداء المشورة بشأن الاستجابات الملائمة على مزاعم الفساد التي لا تقوم إدارة النزاهة المؤسسية بالتحقيق فيها. لكن يجب أن تقع المسؤولية الأساسية لتلك المهمة الحيوية المتعلقة بالحيلولة دون وقوع الفساد في عمليات البنك

الدولي على كاهل وحدات البنك كافة.

**الإجراءات التصحيحية.** لضمان استجابة البنك الدولي بسرعة وفعالية لاستنتاجات إدارة النزاهة المؤسسية المتعلقة بأعمال الفساد في المشروعات التي يساندها البنك، ينبغي أن يتحمل المدير المنتدب المعني مسؤولية التأكد من إعداد خطة عمل شاملة ومن ثم تطبيقها. وينبغي تناول المدى الكامل للاستجابات الملائمة - كالإفصاح عن المعلومات، والاستجابات التصحيحية اللازمة، و"الدروس المستفادة" - بغرض موافقة الرئيس عليها.

**سياسات الإفصاح.** على الرغم من إدراك الحاجة لمراعاة السرية في أمور بعينها - أهمها حماية الشهود - ينبغي على البنك الدولي وإدارة النزاهة المؤسسية تعديل الممارسات المتعلقة بالإفصاح لضمان إطلاع الجهات الشريكة في التمويل وكذلك موظفي العمليات ذوي الصلة على حالات بدء إجراء أي تحقيق ووضعه إذا كانت هناك ضرورة لاتخاذ عمل فوري لحماية الأموال، وللسماع لموظفي العمليات باستعراض مسودات تقارير التحقيق للتحقق من دقة ما ورد فيها من حقائق، وبصفة عامة، لإنفاذ افتراض مراعاة الشفافية عن طريق الإفصاح عن إجراءات التحقيق والتقارير النهائية لإدارة النزاهة المؤسسية.

**تحقيقات إدارة النزاهة المؤسسية مع موظفي البنك.** ينبغي على البنك الدولي أن يحيل التحقيق الخاص بحالات سوء السلوك من قبل موظفين والتي لا تشمل أية مزاعم تتعلق بالاحتيال أو الفساد، إلى جهات أخرى خارج إدارة النزاهة المؤسسية. كما يتعين عليه توضيح حقوق موظفيه المعنيين وتدعيمها بخصوص جميع التحقيقات الداخلية، في الوقت الذي يتخذ فيه خطوات لرصد الوقت اللازم لإتمام التحقيقات المتعلقة بسوء سلوك الموظفين، وتخفيضه.

**التعيين والإدارة والتقييم في إدارة النزاهة المؤسسية.** يجب أن تعمل إدارة النزاهة المؤسسية على ضمان زيادة مستوى التنوع بين موظفيها، وذلك بما يتماشى مع الاحتياج لتعيين محققين على أعلى درجة فنية من الكفاءة. وينبغي أن تخضع إدارة النزاهة المؤسسية لعمليات مراجعة داخلية منتظمة، إلى غير ذلك من الإجراءات الأخرى اللازمة لتقييم أدائها.

وأخيراً، ينبغي على مجموعة البنك الدولي، بما في ذلك إدارة النزاهة المؤسسية، العمل مع المؤسسات المتعددة الأطراف الأخرى في إعداد "أفضل الممارسات" وتحديثها واعتمادها في سياق حماية النزاهة المؤسسية والتحقق في أعمال الفساد. ويجب أن يكون البنك الدولي دائماً في موقع الريادة على صعيد أفضل الممارسات الدولية المتعلقة بالتصدي للفساد. وتستهدف تلك التوصيات ضمان أن يلعب البنك بكافة مؤسساته ووحداته، بما في ذلك إدارة النزاهة المؤسسية على وجه التحديد، ذلك الدور بقناعة وفعالية.