

VL

VESTRY LAIGHT

النتائج والتوصيات المتعلقة
بالإجراءات المتبعة من قبل مرسى كور
في أعقاب تلقيها لادعاءات 2018
فيما يتعلق بالمؤسس المشارك إيلسوورث كولفر

فيستري لايت

29 يناير 2020

الملخص التنفيذي

في 8 أكتوبر 2019، نشرت صحيفة ذا أوريغونيان / أوريغون لايف تقريراً استقصائياً يروي بالتفصيل إدعاءات الاعتداء الجنسي الذي تعرّضت له تانيا كولفر همفري في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي على يد والدها، إيلسوورث كولفر، المؤسس المشارك لموسي كور. عمل كولفر رئيساً للمنظمة حتى عام 1994، ثم شغل منصب نائب الرئيس للعلاقات الدولية حتى وفاته في عام 2005. كما ركّز التقرير على التحقيقات التي قامت بها موسي كور فيما يخص إدعاءات السيدة كولفر همفري سنة 1990. وقام التقرير بوصف تجاوب موسي كور مع رسالة بريد إلكتروني قدمتها السيدة كولفر همفري وزوجها كريس همفري إلى الخط الساخن للنزاهة في موسي كور في عام 2018 يطلبون فيه تقييم مدى ملاءمة تحقيق التسعينيات في ضوء ممارسات التحقيق وسياسات الأخلاقيات الجديدة للمنظمة. لقد هزّت القصة والفيديو المرافق لها موسي كور بشدة. ففي غضون أيام، استقال رئيسها التنفيذي وكبير المستشارين القانونيين وعضو مجلس الإدارة القديم.

في أعقاب نشر تقرير ذا أوريغونيان، أنشأ مجلس إدارة موسي كور لجنة خاصة ("إس سي") للإشراف على تحقيق مستقل حول استجابة موسي كور في عام 2018 لطلب السيدة كولفر همفري. وقد وُكِّت اللجنة الخاصة فيستري لايت من خلال نيكولز لو، وهي شركة محاماة تقدم المشورة للمنظمات الدولية غير الحكومية حول معايير وتوقعات الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، المتبرع الأكبر لدى موسي كور. طُلب من فيستري لايت إجراء تحقيق مستقل، وتُوج بتقرير عام، يُركّز على استجابة موسي كور في عام 2018 للسيدة كولفر همفري. لم تُكَلَّف فيستري لايت بمهمة تقييم سلوك السيد كولفر أو تحقيق موسي كور في التسعينيات.

على مدار ستة أسابيع، استعرضت فيستري لايت أكثر من 50000 وثيقة تمّ جمعها من موسي كور تتعلق بالإطار الزمني 2018-2019 وأجرت 55 مقابلة شخصية أو هاتفية. للتأكد من أن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم كانوا مرتاحين في التحدث بصراحة مع المحققين، وقد أُجريت المقابلات بسريّة تامة مع الوعد بعدم الكشف عن المعلومات المحددة للهوية في التقرير دون موافقة أصحابها. حصلت فيستري لايت على تعاون كامل من قبل الموظفين في موسي كور.

قدمت فيستري لايت النتائج الوقائية المفصلة إلى اللجنة الخاصة. ثم قامت فيستري لايت بعد ذلك بإنشاء هذا التقرير العام، وفقاً لتعليمات اللجنة الخاصة وبالتنسيق مع نيكولز لو، والذي يلخص النتائج الرئيسية ويسلط الضوء على المجالات المحتملة للإصلاح. وبناءً على طلب اللجنة الخاصة، يشير التقرير إلى الأفراد باللقب فقط ولا يتضمن أي إشارات إلى مواد يحتمل أن تكون مشمولة بامتياز المحامي وموكله. وتعكس النتائج الواردة في هذا التقرير ملاحظات واستنتاجات فيستري لايت المستقلة.

وجدت فيستري لايت أنه في عام 2018 كان لدى موسي كور سياسات وعمليات معقدة في التعامل مع دعاوى - شكاوى حماية الأشخاص التي تثير قضايا الاستغلال والإعتداء الجنسيين للمستفيدين أو أفراد المجتمع المحلي وسوء السلوك الجنسي الداخلي، بما في ذلك التحرش والاعتداء الجنسيين. تتبع سياسات حماية الأشخاص لدى موسي كور نهجاً يركز على الناجين في التعامل مع الادعاءات التي تشير إلى أن "موسي كور ستأخذ في الاعتبار أولاً وقبل كل شيء سلامة وأمن ورفاهية الناجين خلال أي تحقيق أو إجراء متابعة." يوضح نطاق السياسات أنها تنطبق على جميع أعضاء فريق موسي كور وأعضاء مجلس الإدارة والشركاء والزوار أو أي شخص آخر يتلقى موارد موسي كور. إلا أنه ليس واضحاً أن سياسات حماية الأشخاص هذه تم تطبيقها على الملابس الموضحة في رسالة البريد الإلكتروني الخاصة بهمفري إلى موسي كور، ولم يتبع الأفراد الذين تعاملوا مع الأمر بروتوكول حماية الأشخاص هنا.

وجدت فيستري لايت أن النهج الأولي لمرسي كور كان متمركزا بشكل مناسب حول الناجين. فقد وعد التواصل الأولي مع السيدة كولفر همفري في نوفمبر 2018 باتباع نهج متمركز حول الناجين. وبالرغم من ذلك، وكما تمت مناقشته بمزيد من التفاصيل أدناه، فقد حدثت العديد من الأخطاء فيما بعد مما أدى إلى استجابة لم تكن متمحورة حول الناجين: لقد تم إسناد المسألة إلى المستشار القانوني الأقدم، وهو محامي متمرس وبارز، ولكنه لا يمتلك أي خبرة في تحقيقات حماية الأشخاص أو المتمركزة حول الناجين؛ فهذه المسألة تم التعامل معها فقط كتحقيق في إجراءات سابقة للمجلس. ولم تأخذ مرسي كور طلب همفري بالقيمة الاسمية أو تنظر في التحقيق المسبق في ضوء سياسات الأخلاقيات الجديدة، وبالتالي لم يكن هناك أي اتفاق بين مرسي كور و همفري حول ما استتبعه الطلب. فقد كانت النبرة المستخدمة في رسائل البريد الإلكتروني الصادرة عن المستشار القانوني الأقدم غير لائقة وفشلت في وضع الضرر الذي لحق بالتحقيق السابق في الحساب. والمستشار العام، الذي كان مؤيدا لحماية الأشخاص في الماضي، لم يدعو بقوة كافية إلى نهج مقارنة مختلفة. علاوة على ذلك، فقد وصلت طلبات البريد الإلكتروني الخاصة بهمفري في وقت كان فيه فريق الأخلاقيات يفتقر إلى خبير في حماية الأشخاص، مما ترك فراغا في الخبرة حول هذه القضايا. لقد قلل المدير التنفيذي من خطر إساءة التعامل مع الشكوى المقدمة إلى المنظمة. فقد كان هو وغيره من المعنيين واثقين للغاية في التحقيق السابق للمجلس واستنتاجه.

تم تفويت فرص تصحيح المسار من قبل مجلس الإدارة، الذي يتمتع بسلطة إشراف عليا، وأيضا من قبل اللجنة المشتركة للتدقيق وإدارة المخاطر (جي أي آر سي) والتي تشرف على مسائل حماية الأشخاص والمخاطر المحتملة لدى مرسي كور.

قد تكون بعض العوامل الثقافية قد ساهمت أيضا في الأخطاء التي حدثت في الاستجابة. ولم تقدم فيستري لايت على إجراء مراجعة ثقافية، لكن المقابلات توجي إلى أن القيادة لم تقدّر قيمة الاستماع إلى السلبية، بمعنى أنه لم يتم تشجيع الاعتراضات الشديدة على مسار العمل الذي تم اختياره. وأيضا، فإن ميل المنظمة إلى التركيز على هذا الإطار قد يعني أن القادة استهانوا بالمخاطر في المقر.

وبالتالي فإن فيستري لايت لم تجد أي دليل على ارتكاب إيذاء متعمّد أو أي جهد للتستر على الإساءة الجنسية التي تعرّضت لها السيدة كولفر همفري أو التحقيقات السابقة لمرسي كور. ثم إن الزلات والأخطاء في الحكم وهفوات الحوكمة تمت بواسطة حفنة صغيرة من الأفراد. كما أن قلة قليلة فقط من أعضاء القيادة العليا لديهم معرفة جوهرية برسالة بريد همفري الإلكترونية بالنظر إلى أن مرسي كور تبقي القضايا المتعلقة بسوء السلوك الجنسي سرية.

وبناءً على تحقيقنا، فإن فيستري لايت تقدم عدة توصيات إلى اللجنة الخاصة ومجلس الإدارة كاملا والإدارة الحالية لمرسي كور من أجل إجراء تحسينات. ويشمل ذلك إجراء التحقيق والتقييم الذي طلبته السيدة كولفر همفري وإعادة هيكلة الوظائف القانونية والأخلاقية، وضمان الموارد الكافية لحماية الأشخاص وتعزيز حوكمة مجلس الإدارة، بما في ذلك تحسين الرقابة على حماية الأشخاص والثقافة.

المحتويات

1	نطاق المراجعة والمنهجية المتبعة	أولاً.
2	بيان النتائج	ثانياً.
2	أ. في عام 2018، كان لدى مرسى كور سياسة حماية أشخاص معقدة	
	ب. الإستجابة الأولية لمرسى كور لدى علمها بتعرض السيدة كولفر همفري للإساءة الجنسية كانت متمركزة حول الناجية	
3	ت. استجابة مرسى كور اللاحقة لطلب السيدة كولفر همفري لعام 2018 تضمنت زلات وأخطاء في الحكم	
5		
	1. لم تنظر مرسى كور إلى طلب الهمفريز في نوفمبر	
6	من زاوية حماية الأشخاص	
	2. كانت اتصالات مرسى كور مع الهمفريز	
8	مضرة وذات نتائج عكسية	
	3. لم يكن إشراف الجي أي آر سي	
10	على مسألة السيدة همفري فعالاً	
	4. فشل القادة المسؤولون في منظمة مرسى كور في التعرف على	
12	مخاطر الرد غير الكافي للسيدة كولفر همفري أو معالجتها بشكل كافٍ	
12	5. ساهمت ثقافة مرسى كور في ملابسات 2018	
14	التوصيات	ثالثاً.
14	أ. تحكم في الماضي: المزيد من التحقيق	
15	ب. إعادة هيكلة المهام القانونية والأخلاقية وحماية الأشخاص	
16	ت. تقوية حوكمة المجلس	

أولاً. نطاق المراجعة والمنهجية المتبعة

في 21 أكتوبر 2019، أنشأ مجلس إدارة مرسى كور اللجنة الخاصة "الإشراك مستشار قانوني خارجي والإشراف عليه لإجراء تحقيق مستقل بخصوص مدى ملاءمة مرسى كور ومجلس إدارتها في التعامل مع ادعاءات السيدة كولفر همفري في التسعينيات وفي عامي 2018/2019". وتتألف اللجنة الخاصة من أربعة أعضاء مجلس إدارة وممثلين اثنين للموظفين. بعد ثلاثة أيام، أوكلت اللجنة الخاصة فيستري لايت، من خلال مكتب المحاماة نيكولز لو، للتحقيق بشكل مستقل في استجابة مرسى كور لطلب السيدة كولفر همفري في عام 2018. لدى مديري فيستري لايت خبرات معترف بها في مجال العنف والاعتداء على أساس الجنس. إن هذا التقرير يُركز على استجابة مرسى كور في عام 2018 لطلب السيدة كولفر همفري عبر رسالة بريد إلكتروني.

بدأت فيستري لايت تحقيقها من خلال البحث ومراجعة أكثر من 50000 وثيقة تضمنت: جميع المراسلات بين مرسى كور والهمفريز في عام 2018، ورسائل البريد الإلكتروني الداخلية والمراسلات الأخرى من مرسى كور، ومدونة سلوك المنظمة والسياسات التي تتناول سوء السلوك الجنسي والشكاوى المتعلقة بالأخلاقيات (بما في ذلك الإبلاغ والتحقيقات بموجب هذه السياسات)، وموائق ومحاضر لجنة مجلس الإدارة، وتوصيفات الوظائف لكبار القادة.

لقد أجرت فيستري لايت 55 مقابلة شخصية وهاتفية في الفترة ما بين 23 أكتوبر و 2 ديسمبر 2019. والأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات هم موظفين كبار ومتوسطين وصغار وموظفين سابقين يعملون في أنحاء مختلفة من المنظمة. وهناك أربعة من الموظفين الذين تمت مقابلتهم يتواجدون في أوروبا وثلاثة في أماكن خارج أوروبا أو بورتلاند. كما تلقت فيستري لايت إرسالات بالبريد الإلكتروني من ستة موظفين، يعمل بعضهم في الخارج. أحد عشر ممن أُجريت معهم مقابلات هم أعضاء في مجلس الإدارة حالياً وأعضاء مجلس الإدارة السابقون. كما أُجرت فيستري لايت أيضاً مقابلة مع السيدة كولفر همفري شخصياً مع محاميها في 1 ديسمبر 2019، في مكتب محاميتها.

تم تحديد مكان الأشخاص الذين أُجريت معهم المقابلات باستخدام طريقتين: طلبت فيستري لايت إجراء مقابلات مع الموظفين الحاليين والسابقين وأعضاء مجلس الإدارة الذين قد تكون لديهم معرفة مباشرة بالأحداث ذات الصلة في عام 2018 وأوائل عام 2019. كما قُدمت مرسى كور لجميع الموظفين معلومات الاتصال بفيسستري لايت، للمهتمين بالتحدث مع المحققين. وقد تواصل 18 موظفًا مع فيستري لايت مباشرة للمشاركة في التحقيق.

وللتأكد من أن الأشخاص الذين تمت مقابلتهم كانوا مرتاحين في التحدث بصراحة، أُجرت فيستري لايت المقابلات بسرية مع وعد بعدم الكشف عن المعلومات المحددة للهوية في التقرير دون موافقة أصحابها. اعتمدت فيستري لايت أيضاً على رسائل البريد الإلكتروني خلال المقابلات للمساعدة في إنشاء سجل للأحداث. في الحالات التي تكون فيها ذكريات الأحداث غير متناسقة بين المشاركين المختلفين، فقد تم تدوين ذلك.

لم تجري فيستري لايت مراجعة لثقافة مرسى كور، كما لم نحاول أن نسمع من جميع أعضاء الفريق البالغ عددهم 5500 عضو. ومع ذلك، فقد سمعنا مرارًا وتكرارًا مسائل متعلقة بالثقافة أثناء المقابلات مع الموظفين الحاليين والسابقين، ومعظمهم من مكتب بورتلاند. وبما أننا نعتبر هذه المسائل الثقافية مساهمة في الأخطاء التي حدثت، فإننا قد قمنا بإدراج ملاحظتنا في هذا التقرير.

ثانيًا. بيان النتائج

أ. في عام 2018، كان لدى مرسى كور سياسة حماية أشخاص معقدة

في عام 2017، بدأت مرسى كور في تحديث سياساتها الحالية المتعلقة بشكاوى حماية الأشخاص. وتشمل سياسات حماية الأشخاص ذات الصلة، المحدثة في عام 2018، سوء السلوك الجنسي في مكان العمل وحماية الطفل ومكافحة الاتجار بالبشر والاستغلال والإعتداء الجنسيين للمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي. ويتم صياغة السياسات بلغة تعكس التزام مرسى كور ببيئة شاملة وآمنة.¹

تنص سياسة حماية الطفل لدى مرسى كور على أن المنظمة "لا تتسامح مطلقًا مع السلوك الاستغلالي أو التعسفي تجاه الأطفال." فهي تحظر الاستغلال والاعتداء الجنسيين من جانب موظفيها "في جميع الأوقات، سواء كانت أوقات عمل أم لا." كما تفرض مرسى كور أيضًا على أعضاء الفريق "الامتناع عن الانخراط في أي نشاط قد يكون استغلالي أو تخويفي."

تتبنى سياسات حماية الأشخاص لدى مرسى كور نهجًا متمركزًا حول الناجين ينص على "أننا ملتزمون بإعطاء الناجين الأولوية، وتوفير الدعم الذي يحتاجونه، وضمان الشفافية مع المتبرعين والمجتمعات المحلية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية".² إن سياسة الاستغلال والاعتداء الجنسيين للمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي تجعل فريق الأخلاقيات مسؤولاً عن ضمان اتباع نهج متمركز حول الناجين أثناء التحقيق في تقارير الاستغلال والاعتداء الجنسيين ("اس اي أي")، مشيرًا إلى أن "مرسى كور، أولاً وقبل كل شيء، ستأخذ بعين الاعتبار سلامة وأمن ورفاه الناجين خلال أي تحقيق أو إجراء متابعة." كما أن لدى اللجنة المشتركة للتدقيق وإدارة المخاطر (جي أي آر سي) إشراف على جميع المسائل المتعلقة بحماية الأشخاص.

تتلقى مرسى كور بشكل أساسي دعاوى ارتكاب أي مخالفات من خلال خطها الساخن للنزاهة، وهي نفس الآلية التي استخدمتها السيدة كولفر همفري في عام 2018. ويمكن أيضًا الإبلاغ عن حوادث حماية الأشخاص لأي قائد أو مشرف من مرسى كور أو لأعضاء فريق الأخلاقيات أو فريق الموارد البشرية. كما يتم تقديم دعوى ضد مسؤول تنفيذي في مرسى كور مباشرة إلى جي أي آر سي.³

¹ تسري سياسات المؤسسة على جميع كيانات مرسى كور والشركات التابعة والمؤسسات المنتسبة إليها؛ وأعضاء مجلس الإدارة، "الضباط والإدارة والموظفون والموظفون المعاونون والمتدربون والمتطوعون (بصورة جماعية 'أعضاء الفريق')؛ والمستفيذون الفرعيون والمنظمات الشريكة والمتعاقدون والخبراء الخارجيون (بما في ذلك المحامون)، والاستشاريون والوكلاء والممثلون وأي منظمة أو فرد آخر يعمل نيابة عن مرسى كور أو تحت إشراف مرسى كور (بصورة جماعية 'الشركاء')؛ وزوّار أي منشآت تابعة لمرسى كور، والتي تشمل المصورين والمخرجين والصحفيين والباحثين والمتبرعين والمتبرعين المحتملين وأي شخص آخر تستضيفه مرسى كور أو يزور برامج مرسى كور التي تنفذها أو تدعمها ماليًا ('الزوار')." سياسة الاستغلال والاعتداء الجنسيين للمستفيدين وأعضاء المجتمع المحلي، المادة 2. انظر أيضًا سياسة الإبلاغ عن المخالفات وشكاوى أخلاقيات مرسى كور، المادة 2.

² "الأخلاقيات والسياسات: التزام مرسى كور بالأخلاقيات والاندماج والتنوع وحماية الأشخاص"،

<https://www.mercycorps.org/about-us/ethics-and-policies>

تقوم مرسي كور بتسجيل شكاوى حماية الأشخاص التي تتلقاها في سجل سرّي مركزي. يتعامل فريق الأخلاقيات مع شكاوى حماية الأشخاص المتعلقة بأحد أعضاء فريق أو مشارك أو شريك لدى مرسي كور. يقوم عضو الفريق المكلف بإقرار الشكاوى؛ ويقوم بتقديم أي دعم طبي أو قانوني أو دعم آخر للضحايا أو الشهود، ثم يبدأ التحقيق. إذا كانت الدعاوى الواردة في التقرير تتضمن أعضاء فريق مرسي كور فقط، تتم إحالة الشكاوى إلى الموارد البشرية. وتقوم مرسي كور بتوقيف أي شخص توجد ضده شكاوى الاستغلال والإعتداء الجنسيين أثناء التحقيق. الدعاوى المُثبتة ضد أحد أعضاء الفريق ستؤدي إلى إنهاء خدمته وجعله غير مؤهل لإعادة التوظيف. يتم إبلاغ الجي أي آر سي بالتحقيقات في جدول اجتماعاتها المنتظمة.

يتم ضمان السرية طوال فترة التحقيق. وفي نهاية التحقيق، يتم إعداد تقرير بالنتائج وتقديمه إلى الموارد البشرية أو الإدارة لاتخاذ الإجراءات. كما تتم مراجعة التقرير أيضا لمعرفة الآثار الإدارية المحتملة والتدابير التصحيحية.

تقوم مرسي كور بنشر هذه السياسات على موقعها الإلكتروني باللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية والعربية. كجزء من تنفيذ السياسات المتعلقة بحماية الأشخاص، يتعين على أعضاء الفريق (بما في ذلك المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة) المشاركة في الدورات التدريبية عبر الإنترنت التي تشرح السياسات.

بناءً على المقابلات التي أجريناها مع موظفي مرسي كور، فإن رد الفعل العام تجاه سياسات حماية الأشخاص لدى المؤسسة إيجابي. فقد أكد العديد من الموظفين أنه على الرغم من أن قسم حماية الأشخاص كان بإمكانه استخدام المزيد من الموارد، إلا أنهم كانوا يثقون في عملية حماية الأشخاص واعتقدوا أنها كانت تعمل بشكل جيد. وهذا هو السبب في استيائهم الشديد من الأحداث الأخيرة التي شملت ادعاءات السيدة كولفر همفري والتي لم يشعروا أنها تعكس نهج مرسي كور والعمل الشاق الذي تم القيام به في هذا المجال.

ب. الإستجابة الأولية لمرسي كور لدى علمها بتعرض السيدة كولفر همفري للإساءة الجنسية كانت متمركزة حول الناجية

عندما علمت مرسي كور لأول مرة بالاعتداء الجنسي الذي تعرضت له السيدة كولفر همفري، في أوائل عام 2018، راعت الإستجابة الأولية الاعتبارات عند النظر إلى حالتها الصحية على النحو الموصوف أدناه.

في 15 يناير 2018، نشرت السيدة كولفر همفري على فيسبوك تدوينة شخصية مطوّلة بدأت فيها بالتصريح بشأن الاعتداء الجنسي الذي عانت منه وهي طفلة على يد والدها، "فاعل إنساني ودبلوماسي معروف". ولم تذكر في التدوينة اسم مرسي كور أو والدها. لكن المستشار العام لمرسي كور علم بالتدوينة من خلال أحد موظفي مرسي كور وأرسلها إلى الرئيس التنفيذي لشركة مرسي كور ورئيس الجي أي آر سي. في رد بالبريد الإلكتروني، وقال الرئيس التنفيذي إن الادعاءات قد تم التحقيق فيها في التسعينيات وأمر المستشار العام بالتحدث إلى رئيس الجي أي آر سي الذي كان أحد الذين تعاملوا مع الموضوع.⁴

³ تقوم مرسي كور أيضا بتنفيذ مبادرتين جديدتين للمساعدة في إعداد التقارير لعمليات البرنامج داخل البلاد: مراكز تنسيق حماية الأشخاص وآليات الإبلاغ ومساءلة المجتمع المحلي (سي أي آر ام). مراكز التنسيق هم أعضاء فريق مدربين يمكنهم تلقي التقارير أو المساعدة في إعداد التقارير من خلال الخط الساخن للنزاهة أو غيره ويعملون كمورد في البلدان التي يعملون فيها. سي أي آر ام هي آليات تواجه المجتمع المحلي، خاصة بكل بلد، والتي قد تشمل صناديق الاقتراحات والخطوط الساخنة المجانية ورسائل الواتساب.

لقد تشاور المستشار العام مع أعضاء فريق الأخلاقيات، بما في ذلك خبيرة حماية الأشخاص، حول ما يجب القيام به. واقترحت خبيرة حماية الأشخاص إجراء مزيد من التحقيقات كما أعربت عن رأيها في أن التدوينة التي نشرت عبر فيسبوك قد رفعت عدة أعلام حمراء: أن السيدة كولفر همفري نشرت أيضا بشكل منفصل عن اصطحاب والدها لها وهي طفلة إلى مخيمات اللاجئين، وأن تحقيق التسعينات ربما لم يكن كافيا وفقا لمعايير اليوم، وأنها اعتقدت أنه تم جلب خبير ربما لتشويه سمعة السيدة كولفر همفري، وأن المحققين في التسعينيات كانوا مقربين من إيسورث كولفر. لقد كان لدى المستشار العام بعض القلق بشأن التحقيق الذي أجري قبل 25 عامًا، لكنه ارتاح لإيمانه بأن مكتب محاماة قد أجرى التحقيق واستشار خبيرا بارزا. لقد اعتمد على ذاكرة رئيس الجي أي آر سي للتحقيق السابق واستنتاجه بأن الادعاءات لا أساس لها من الصحة. كما أنه اعتقد أنه قد يكون من الصعب التحقيق في الإجراءات السابقة للمجلس بالنظر إلى مرور الوقت وقلة السجلات.⁵

لقد ناقش المستشار العام وخبير حماية الأشخاص لدى مرسى كور في ذلك الوقت الاتصال بالسيدة كولفر همفري لكنه قرر في نهاية المطاف أن الاستجابة المتمركزة حول الناجين المناسبة ستكون انتظار مفاتحة السيدة كولفر همفري مرسى كور بالموضوع. وبعد بضعة أشهر من مراقبة الحالة وانتظار السيدة كولفر همفري لمفاتحة مرسى كور بالموضوع أو الكشف عن الإعتداء الجنسي للرأي العام، انسحبت المشكلة من عقول إدارة مرسى كور.

وبعد عدة أشهر، وبالضبط في 17 نوفمبر 2018، أرسل الهمفريز رسالة بريد إلكتروني إلى الخط الساخن للنزاهة في مرسى كور. حيث أشارت رسالة البريد الإلكتروني إلى الجهود التي بذلتها مرسى كور لتكون "نشطة ورائدة" فيما يتعلق بـ "سوء السلوك الجنسي والانتهاكات الأخلاقية لموظفيها." وأوردت الآتي:

أتواصل معكم اليوم لإبلاغكم بالتحقيق في اعتداء جنسي
تورّطت فيه مرسى كور ومجلس إدارتها في أوائل التسعينات.
وأود أن أطلب منكم مراجعة هذه القضية للتأكد من معالجتها وفقاً
لسياسة أخلاقيات مرسى كور وعمليات التحقيق الحالية. تضمّنت
القضية ادعاءات التعرض للإساءة الجنسية في الطفولة والتي قامت بها زوجتي
(تانيا كولفر) ضد والدها (إيسورث كولفر).

⁴ يقول المدير التنفيذي إنه لم يتم إطلاع على التحقيق عندما انضم إلى مرسى كور؛ ولم يطلع أحد من قبل على التحقيق أو أظهر أي ملفات متعلقة به. لكنه قال "أنه سمع إشارات غامضة لمشاكل بين إلس [كولفر] وابنته في حفل تأبين عام 2005 وأنهم تصالحو فيما بينهما قبل وفاة إلس [كولفر]، كما سمع بتحقيق أجراه مجلس الإدارة / [رئيس جي أي آر سي السابق] ولكن بدون أي تفاصيل أو إشارات إلى ما ظهر في عام 2018." يقول أنه لم يعلم بالتحقيق وما استتبعه إلا بعد طلب الخط الساخن لشهر نوفمبر والمذكرة القانونية اللاحقة للمستشار القانوني للأقدم.

⁵ قام رئيس جي أي آر سي بالبحث عن ملفات متعلقة بالتحقيق السابق في هذا الوقت لكنه لم يكن قادراً على إيجاد أي منها.

في نفس ذلك اليوم، أرسل السيد همفري رسالة متابعة عبر البريد الإلكتروني تشير إلى أنه لن يكون من المناسب لرئيس الجي أي آر سي أن "يشارك في هذه القضية كمحقق أو مراجع"، لأنه شارك في التحقيق الأصلي في التسعينيات.

كان رد المستشار العام على الهمفريز في 19 نوفمبر لائقًا من حيث النبرة، وذكر جزئيًا ما يلي:

يؤسفني سماع هذه الحالة، لكننا ممتنون لتواصلكم معنا.
نودّ أيضًا أن نتعلم ما نستطيع من الماضي. إنني أطلب من زميلي
وكبير المستشارين القانونيين في مرسى كور [...] متابعة هذا الأمر.
ومن المحتمل أن يتواصل معكم [المستشار القانوني الأقدم] على أمل
أن تكونوا على استعداد للقاء شخصيًا والمساعدة في توجيه جهودنا.
سنبدل قسارى جهدنا لكي نضمن أن تكون أي مناقشات نقوم بها أن يتم
توجيهها من خلال نهجنا المتمركز حول الناجين. . . . ونظرًا للوقت الذي مرّ
والتغيرات المهمة جدًا في مرسى كور منذ أوائل التسعينيات، فقد يستغرق
بحثنا وقتًا طويلاً كما قد لا تكون هناك العديد من السجلات.

خلال مقابلة لاحقة مع فيستري لايت، قالت السيدة كولفر همفري أنها كانت متخوفة للغاية أثناء انتظار الرد على رسالة بريدها الإلكتروني. وعندما قرأت رسالة البريد الإلكتروني هذه، تذكرت عبارة "النهج المتمركز حول الناجين". وقالت إنها لم تكن متأكدة مما يعنيه ذلك، لكنه بدى مختلفًا عن النهج السابق ووصفته بأنه مثل "لحظة إحس أنفاسك" - فربما يكون هذا مختلفًا. كما أعربت عن قلقها من أن رسالة البريد الإلكتروني ذكرت أن المسألة سيتولى أمرها محام كبير وأنه قد لا تكون هناك أي مستندات موجودة، لذلك بقيت متشككة وخائفة بشدة من أن منظمة مرسى كور ستفشل مجددًا في الإستجابة بشكل صحيح.

ت. استجابة مرسى كور اللاحقة لطلب السيدة كولفر همفري لعام 2018 تضمنت زلات وأخطاء في الحكم

لم تعثر فيستري لايت على أي دليل يُشير إلى أي موظف أو عضو في مجلس إدارة مرسى كور بالتورّط في ارتكاب مخالفات متعمّدة أو محاولة للتستر على سلوك إلسورث كولفر أو الاعتداء الجنسي الذي تعرضت له السيدة كولفر همفري أو تحقيق التسعينيات في مرسى كور بشأن هذا الاعتداء. ومع ذلك، فقد وجدت فيستري لايت أن المسؤولين عن الإشراف على استجابة مرسى كور ارتكبوا عدة أخطاء وأظهروا سوء التقدير، كما هو موضح بالتفصيل أدناه، في نهجهم مع السيدة كولفر همفري والذي أدى إلى إساءة التعامل مع الطلب وبالتالي إلى فشل في اتباع الالتزام المُعلن من مرسى كور بإعطاء الناجين الأولوية.

1. لم تنظر مرسى كور إلى طلب الهمفريز في نوفمبر من زاوية حماية الأشخاص

لم يقم كبار المديرين باتباع الإجراءات المنصوص عليها في سياسات حماية الأشخاص لدى مرسى كور عند الاستجابة لطلب البريد الإلكتروني الذي أرسله الهمفريز إلى الخط الساخن للتزاهة في نوفمبر 2018.

عند تلقي رسالة البريد الإلكتروني كان فريق الأخلاقيات مشغولًا وكان هناك نقص في الموظفين (كانت خبيرة حماية الأشخاص قد قدمت استقالته ولم تكن متاحة) وكانوا يعملون على عدد كبير من القضايا المتعلقة بالأخلاقيات وحماية الأشخاص. بالإضافة إلى ذلك، كان المستشار العام مشاركًا بصورة مكثفة في المبادرات الهامة الأخرى. كما وصفها المستشار العام بأنها كانت "واحدة من أصعب فتراته في مرسى كور".

أحال المستشار العام المسألة إلى المستشار العام السابق لمرسي كور، الذي بقي في منصب المستشار القانوني الأقدم. لقد اعتقد المستشار العام أن الرئيس التنفيذي لم يكن ليدعم فكرة الاستعانة بشركة مستقلة للتحقيق، وكان يعتبر المستشار القانوني الأقدم "حكيمًا وعطوفًا ولطيفًا وصريحًا" وأن بإمكانه الحفاظ على الموضوعية والاستقلالية. كما توقع المستشار العام ألا تُركّز المراجعة على الإساءة الجنسية الأساسية، بل على التحقيق الذي أجراه ثلاثة أعضاء رئيسيين في مجلس الإدارة في التسعينات (مؤسس مشارك ورئيس مجلس إدارة سابق ورئيس جي أي آر سي). إن الخبرة الواسعة التي اكتسبها المستشار القانوني الأقدم وورزانتة هما ما جعله ملائمًا بشكل خاص. وقد صرّح موظفو مرسي كور الآخرين في مقابلات لاحقة بأنهم لم يفاجأوا بتعيينه، على الرغم من أن المستشار القانوني الأقدم لم يعمل على قضايا حماية الأشخاص من قبل، لأنه كان يحظى باحترام كبير داخل المنظمة. وهو أيضا محامٍ معترف به على المستوى الوطني في ولاية أوريغون.

وعلى نفس المنوال، قام المستشار القانوني الأقدم بالنظر إلى المسألة على أنها مراجعة للتحقيق السابق للمجلس في التسعينيات، بناء على طلب السيدة كولفر همفري. ولم يعتقد أن هذه المسألة تندرج ضمن سياسات حماية الأشخاص الجديدة لدى مرسي كور. وفي حين أن رسالة البريد الإلكتروني الأولية للمستشار العام قد أشارت إلى نهج متمركز حول الناجين، إلا أن المستشار القانوني الأقدم لم يكن عضواً في فريق الأخلاقيات، ولم تكن لديه خبرة في هذا المجال، ولم تكن لديه دراية بما يمكن لـ "النهج المتمركز حول الناجين" أن يكون عليه في هذا السياق. لقد فهمه في سياق الكوارث الطبيعية أو مناطق النزاع حيث تأخذ فيها مرسي كور زمام المبادرة في الاستجابة النفسية والاجتماعية للناجين بشكل متكرر، لكنه قال بشكل عام "لا يوجد دليل إرشادي" بخصوص النهج المتمركز حول الناجين" ولم يتم تدريبه على ما قد ينطوي عليه هذا النهج. ونتيجة لذلك، لم تقدم مرسي كور أي دعم للسيدة كولفر همفري كما تفعل عادةً إذا تم اتباع ممارسات التحقيق المقررة بخصوص حماية الأشخاص.

اتبع المستشار القانوني الأقدم منهجًا يتوافق مع تحقيق تقليدي أو مسألة قانونية. فقد بحث عن المستندات الموجودة في مرسي كور.⁶ وطلب من الذين شاركوا في تحقيق التسعينيات أن يبحثوا في ملفاتهم الشخصية عن الوثائق ذات الصلة. وأجرى رئيس الجي أي آر سي بحثًا عن سجلات في مكتبه القانوني ولم يتمكن من إيجاد أي وثائق متعلقة بالتحقيق السابق في 33 صندوقًا من المواد المحفوظة التي عثر عليها. كما قام المستشار القانوني الأقدم بإجراء مقابلات مع المعنيين بالأمر فوجدهم مستعدين للمساعدة ولكن ذكرتهم مشوشة بسبب طول المدة وعدم وجود أي وثائق لتساعدهم على التذكر. وعموماً، فقد استذكروا إجراء تحقيق شامل تضمن استشارة مع خبير بارز في الذاكرة المستعادة واختبار جهاز كشف الكذب لإسويرث كولفر. ولم يتذكروا أن ادعاءات الإساءة الجنسية كانت خطيرة، وخلصوا إلى أن الادعاءات لم يتم إثباتها. لقد كان لديهم انطباع بأن هذا الادعاء كان جزءاً منه نتيجة الغضب من طلاق ميري.

⁶ لم يكن لدى مرسي كور إدارة قانونية حتى عام 2003 ولا يوجد نظام رسمي للاحتفاظ بالمستندات حتى عام 2009. لقد فقدت العديد من المستندات أو دُمّرت في ذلك العام عندما انتقلت مرسي كور إلى مكاتب جديدة. لم يتمكن المستشار القانوني الأقدم من تحديد موقع محاضر مجلس الإدارة إلا من عام 1994 وملف يظهر أنه تمت إزالة مراجعة أداء كولفر من ملف موظفيه.

طلب المستشار القانوني الأقدم من الهمفريز أن يقوموا بإتاحة أي مستندات يتوفرون عليها وعرض عليهم مقابلته. إلا أنه لم يُجب عن أسئلتهم التي تبحث عن تلميحات حول الكيفية التي سيتم بها معالجة هذه المسألة. وفي نهاية المطاف لم يعمل معهم على التحقيق أو مراجعة مستنداتهم.

أعد المستشار القانوني الأقدم مذكرة تتضمن النتائج التي توصل إليها. وقام المستشار العام بمراجعة وتحرير الوثيقة. وقام المستشار القانوني الأقدم أيضًا بتوزيع مذكرته على من قابلهم للتأكد من أنها كانت دقيقة بقدر ما أمكنهم تذكره.

وصرح المستشار القانوني الأقدم بالآتي: "لم يُشر لي أي أحد، في أي وقت من الأوقات أثناء العمل على هذه المسألة في أواخر عام 2018، بأننا كنا نسيء التعامل مع هذه المشكلة، أو أنه كان ينبغي علينا أن نستعين بشخص لديه تدريب في مجال التعامل مع الناجين من اعتداء جنسي، أو أنه يجب على مرسي كور إما التبرأ أو القيام بمراجعة كاملة لعمليتها في الفترة ما بين 1992-1994 لمحاولة التحقيق في الادعاءات الآن." وبينما كان يتصرف بحسن نية وفيما اعتقد أنه كان في مصلحة مرسي كور، إلا أنه أدرك متأخرا أن "الاستجابة تم التعامل معها وهيكلتها والإشراف عليها كثيرًا على أنها مسألة قانونية، أكثر من كونها نهج متمركز حول الناجين وهو ما نوضحه دائمًا في سياساتنا ونمارسه يوميًا في هذا المجال."

تعتقد فيستري لايت أنه كان يتعين على مرسي كور تعيين خبير في حماية الأشخاص للمساعدة في القضية، حتى لو كان ذلك يعني جلب موارد خارجية. وبالنظر إلى أن طلب الهمفريز أثار تساؤلات حول كيفية تعامل المديرين مع تحقيق التسعينيات، كان على مرسي كور استخدام محقق مستقل عن المنظمة. وبالتالي فإن فيستري لايت تتفق مع أن طلب السيدة كولفر همفري لعام 2018 لم يكن متوافقا تماما مع سياسات حماية الأشخاص الجديدة الخاصة بمرسي كور. وعلى الرغم من نطاقها الواسع إلا أن هذه السياسات لا تغطي الموظفين السابقين أو المتوفين أو تتناول كيفية التعامل مع الادعاءات التي مضى عليها عقود. ومع ذلك تعتقد فيستري لايت أنه بغض النظر عن التطبيق الصارم للسياسات، إلا أن قيم مرسي كور كان ينبغي أن تقودها إلى الاستجابة بطريقة تعكس التزامها المعلن برفاه الناجين.

2. كانت اتصالات مرسي كور مع الهمفريز مضرة وذات نتائج عكسية

ظهر عدم وجود نهج متمركز حول الناجين بوضوح أكبر في ضعف الاتصالات مع الهمفريز. المستشار القانوني الأقدم، الذي كان يفتقر مرة أخرى إلى التدريب والخبرة في الأساليب التي تركز على الناجين في حماية الأشخاص، شارك في حوار عبر البريد الإلكتروني. وبدأ بالسؤال مباشرة "ما الذي تعتقد أنه يمكن لمرسي كور فعله الآن لمساعدة زوجتك على طوي صفحة ما حدث بينها وبين والدها وعائلتها منذ حوالي 24 عامًا" وذكر أنه "لا توجد أي مصلحة هنا بإعادة التقاضي حول الأحداث الأساسية." على الرغم من أنه عرض أن يتقابل مع الهمفريز، إلا أنه فشل في الإجابة على أسئلتهم المتكررة حول العمليات وما هي الحقوق والحمايات التي سيتم منحها للسيدة كولفر همفري. وقد طلب منهم في وقت لاحق أن يقوموا بتسليم أو إرسال مستنداتهم عبر البريد.

لقد أثارت ردود الهمفريز الكثير من المخاوف لدى المستشار القانوني الأقدم. فهم لم يقدموا أي أدلة مستندية استجابة لطلبات المستشار القانوني الأقدم، وبدوا له كأنهم يطمحون للحصول على أشياء أخرى أكثر من مراجعة التحقيق السابق بموجب السياسات الحالية. لقد أدى تبادل الرسائل عبر البريد الإلكتروني إلى قيام كل من الهمفريز ومرسي كور إلى التشكيك في نوايا الطرف الآخر. وسرعان ما تدهورت الاتصالات، كما وصف تقرير ذا أوريجانيان بالتفصيل.

قالت السيدة كولفر همفري لـ "فيستري لايت" إن نبرة رسائل المستشار القانوني الأقدم قد تسببت لها في الإحساس بالتحقير والقدح. لقد فسرتها على أنها نبرة متعالية والهدف منها جعلها تبتعد و"تتسرع بالخزي". لقد قاموا باستحضار ذكريات الماضي المؤلمة في تحقيق التسعينيات، والذي كان بحد ذاته تجربة مؤلمة للغاية ومخيفة ومشبطة للأمل بالنسبة لها. وقالت، "لقد كان جليبا بالنسبة لي أنهم لن يسيروا حسب سياسة الأخلاقيات" ولن يتحملوا مسؤولية الفشل في اتباع تلك السياسة، ناهيك عن تصرفاتهم السابقة. لقد كانت خائفة للغاية، ولم تكن تنام جيدًا، وكانت تعاني من صداع شديد، ووجدت هذه الفترة مرهقة للغاية.

قال المستشار القانوني الأقدم، عند إجراء مقابلة معه لاحقًا، أنه لم يكن ينوي إشعار السيدة كولفر همفري بالخزي أو التحدث إليها بتعالٍ، رغم أنه رأى لاحقًا أن نبرته المحاماتية ربما كان يُنظر إليها بشكل مختلف – وخاصة من قبل أحد الناجين من

الاعتداء الجنسي. وقال أنه كان فقط يحاول أن يكون مباشراً في سؤال السيدة كولفر همفري عما كانت تأمل أن تفعله مرسى كور من أجلها وللحصول على معلومات للمساعدة في التحقيق.

لقد أدرك المستشار العام أن النبذة في الاتصالات قد تكون مشكلة. وهو يتذكر أنه شعر بالدهشة الشديدة والقلق إزاء النبذة والمحتوى في رسالة البريد الإلكتروني الأولية من المستشار القانوني الأقدم إلى همفريز، كما يقول أنه ذهب إلى مكتبه وتحدث معه حول التواصل بنبرة وأسلوب أكثر ملاءمة، بما يتوافق مع نية مرسى كور في تعلم كل ما في وسعها من هذه الحالة. ولكن المستشار القانوني الأقدم قال أنه لا يتذكر هذه المحادثة ويعتقد أنه كان سيتذكرها لو حصل بينهما تعارض كبير. وبالمثل، فقد تم إرسال نسخ جميع مراسلات همفريز التي يطلبون فيها معلومات حول كيفية التعامل مع القضية وما هي الحمایات التي يتمتعون بها إلى المستشار العام، لكنه لم يستجب، ولا يوجد هناك أي مؤثر يدل على أنه ضغط على المستشار القانوني الأقدم للاستجابة بشكل مختلف.⁷

وقال المستشار العام إن مستوى ارتياحه انخفض مع استمرار الاتصالات. لقد أراد حقا أن يُقدّم همفريز أي معلومات لديهم لأنها كانت ستكون مفيدة للغاية وظن أنه إذا أراد همفريز أن تتمكن مرسى كور من تقييم التحقيق بدقة، فسيكونون على استعداد لتقديم أي مستندات قد تساعدهم في ذلك. وفي الوقت نفسه، قال المستشار العام أنه لم يقدر بعد تماما الضرر الذي ترتب عن رسالة البريد الإلكتروني الأولى للمستشار القانوني الأقدم ولم يعرف أو يقدر تجربة السيدة كولفر همفري مع تحقيق التسعينيات وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على رغبتها في تبادل المعلومات الموثوقة حالياً.

وفي 4 ديسمبر، أرسل المستشار القانوني الأقدم إلى همفريز خطاباً نهائياً يلخص النتائج التي توصل إليها. والتي أشارت إلى أن مرسى كور لم تتمكن من العثور على السجلات ولكن المقابلات التي أُجريت مع المعنيين بالأمر خلال التحقيق أشارت إلى أن دعوى السيدة كولفر همفري تمت مراجعتها بعناية. كما وصفت الرسالة بعض الخطوات في عملية المراجعة تلك (بما في ذلك المقابلات، واختبار كشف الكذب، والتشاور مع خبير في الذاكرة المستعادة) وذكرت "أنهم خلصوا إلى عدم وجود أدلة كافية تتطلب أي إجراء إضافي من قبل مرسى كور." وقد أسهم المستشار العام أيضاً في هذه الرسالة.

وجدت السيدة كولفر همفري هذه الرسالة غير مستجيبة وخاطئة ومُحبطة إلى أبعد حد. وأرسل همفريز رداً مطولاً في 9 ديسمبر يُحدّد قدراً كبيراً من المعلومات التي يعتقدون أنها تحتاج إلى مزيد من التحقيق. كما تضمنت رسالتهم إشارة مفصلة إلى الإساءة الجنسية الكبيرة والمزعجة للسيدة كولفر همفري والتي لم يكن المستشار القانوني الأقدم والمستشار العام على علم بها من قبل. أحال المستشار القانوني الأقدم رد همفريز في 9 ديسمبر (وسلسلة البريد الإلكتروني الكاملة) إلى المدير التنفيذي ورئيس الجي أي آر سي والمستشار العام مع توصية بعدم اتخاذ أي إجراء آخر. ففي النهاية، خلص المستشار العام والرئيس التنفيذي ورئيس الجي أي آر سي إلى أنه لن يتم كسب أي شيء من خلال رسائل أخرى. لم ترسل مرسى كور أي رد على رسالة همفريز ليوم 9 ديسمبر.

وقد كان عدم تلقي أي رد بالنسبة للهمفريز أمراً مخيفاً وأسوأ من الردود السابقة لأن مرسى كور كانت تعرف الآن أن لديها أدلة ومعلومات موثوقة توضح كلاً من الإساءة الجنسية ومعرفة مرسى كور بالأمر وإخفائه. وقررت السيدة كولفر همفري إخراج القصة للصحافة بأسرع ما يمكن لأنها الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تشعرها بالأمان. لذلك تغلبت على قلقها من الصحفيين وقررت أن تغتنم الفرصة وتتواصل مع ذا أوريجانيان.

⁷ تمكنت فيستري لايت من العثور على بعض الأدلة على أن المستشار العام كان يأمل في اتباع نهج مختلف وأجرى مناقشة مع المدير التنفيذي مبينا أن مرسى كور كان بإمكانها القيام بمزيد من العمل بخصوص التحقيق مع المزيد من الوقت والموارد واتخاذ نهج أكثر تركيزاً على الناجين. وكان الرئيس التنفيذي، على أية حال، مرتاحاً لعمليتهم.

3. لم يكن إشراف الجي أي آر سي على مسألة السيدة همفري فعالاً

إن لجنة الجي أي آر سي هي المسؤولة عن الإشراف على جميع المخاطر التي تهدد مرسي كور، بما في ذلك المسائل المتعلقة بحماية الأشخاص.⁸ ويُنتظر من الجي أي آر سي أن تشارك المسائل المهمة مع كامل مجلس الإدارة. في هذه الحالة، تم تقويض وظيفة إشراف الجي أي آر سي بشدة بسبب ثلاث ملابسات.

أولاً، وكما تمت ملاحظته، فقد شارك رئيس الجي أي آر سي مباشرة في تحقيق مرسي كور فيما يخص ادعاءات السيدة كولفر همفري في التسعينيات. ونظراً لدور الجي أي آر سي الإشرافي، كان ينبغي أن يتنحى الرئيس عن مسألة همفري (بدل العمل كشاهد) وأن يُكلّف الجي أي آر سي بتعيين عضو آخر للعمل كقائد لهذه المسألة. كان يجب على المستشار العام والمستشار القانوني الأقدم أن يُلحوا على هذا.

ثانياً، تضاءلت فعالية الجي أي آر سي إلى حد كبير بسبب مضمون المراسلات من الفريق القانوني التي أبلغتهم بمسألة همفري وتركها لتقديرهم الخاص بشأن ما إذا كان سيتم رفع المسألة إلى كامل مجلس الإدارة. وقام المستشار القانوني الأقدم بصياغة مذكرة تلخص الادعاءات، والمراسلات الأخيرة مع همفريز، ونطاق ونتائج مراجعته، وقرار الإدارة بعدم الرد بشكل أكبر، وتوقعه بأن يقوم همفريز بنشر القضية. قام المستشار العام بتحرير المذكرة وأرسلها إلى الرئيس التنفيذي ورئيس الجي أي آر سي. أجاب المدير التنفيذي بتعديلات طفيفة وذكر أنه ليس قلقاً بشأن مخاطر خروج القضية إلى الصحافة لأن العملية المتبعة كانت جيدة، في تلك الفترة والآن. وفي 13 ديسمبر 2018، أرسل المستشار العام المذكرة إلى الجي أي آر سي عبر رسالة بريد إلكتروني واصفاً المسألة بأنها ادعاء قديم. أشارت المذكرة ورسالة البريد الإلكتروني إلى أنهما كانا لأغراض إعلامية فقط ولم يكن لدى الجي أي آر سي أي إجراء لاتخاذها. كما لم يرد هناك أي ذكر في رسالة البريد الإلكتروني أو في المذكرة لتفاصيل الاعتداء الجنسي المبيّنة في آخر اتصال للهمفريز، ولكنها ذكرت أن همفريز أعربوا عن استيائهم من استجابة مرسي كور.

أخبر المستشار العام فيستري لايت بأنه كان يُفكر في التوصية؛ بأن تقوم الجي أي آر سي بتوظيف شركة مستقلة للتحقيق بشكل أكمل. لكنه اعتقد أن ذلك سيعرض للخطر قدرته على العمل مع الرئيس التنفيذي ورئيس الجي أي آر سي، اللذان أبلغ كلاهما بالأمر. لذلك، لم تتضمن المذكرة تلك التوصية. وقال المستشار العام أنه لم يُرفق أي من المراسلات الأساسية لأن الاتفاق مع رئيس الجي أي آر سي والمستشار القانوني الأقدم والمدير التنفيذي هو أن المذكرة ستكون بمثابة ملخص.

وعند إجراء مقابلة معهم لاحقاً، قال العديد من أعضاء الجي أي آر سي إنهم كانوا يثقون في خبرة المحامين وحكمهم، وأن المذكرة دفعتهم إلى الاعتقاد بأن اللجنة لم تطلب أي إجراء لأن القسم القانوني كان يعالج المسألة. كما تم ترك أحد أعضاء الجي أي آر سي خارج رسالة البريد الإلكتروني التي تحتوي على المذكرة وبالتالي لم تكن على علم بالشكوى. وعند إجراء مقابلة معها، صرحت بشكل قاطع أنها لو كانت قد رأت المذكرة، لكانت قد رفعت القضية إلى كامل المجلس بحيث كانت لديها خبرة في هذه القضايا وكانت على دراية بالمخاطر.⁹ كما تم إرسال نسخة رسالة البريد ومذكرة الجي أي آر سي إلى عضو آخر في مجلس الإدارة، إلا أنه قام بإرسالها إلى عضو آخر في مجلس الإدارة والذي لم يكن من الجي أي آر سي أو من مجلس إدارة العالمي لمرسي كور.

ثالثاً، تجتمع الجي أي آر سي ثلاث مرات على الأقل سنوياً، عندما تتلقى تقارير حول جميع الحوادث والتحقيقات المتعلقة بسوء السلوك الجنسي وحماية الأشخاص. ولأسباب تتعلق بالسرية، فإن مناقشة قضايا حماية الأشخاص وسوء السلوك الجنسي تتم في جلسة تنفيذية مغلقة خلال نهاية الاجتماع العادي. ويضع المستشار العام جدول أعمال الدورة التنفيذية، ويقدم، إلى جانب حماية الموظفين، معلومات حول القضايا الحساسة. لقد تم عقد اجتماع الجي أي آر سي التالي المقرر بعد ظهور قضية السيدة همفري في 12 فبراير 2019. ولم يعيد المستشار العام تعميم مذكرة 13 ديسمبر 2018 إلى

أعضاء اللجنة قبل الاجتماع، ولم يخصص جدول أعماله للدورة التنفيذية سوى دقيقتين لمناقشة ادعاءات الهمفريز. علاوة على ذلك، عقدت الجلسة التنفيذية، التي كان سيتم خلالها مناقشة قضايا حماية الأشخاص، في مكان مفتوح في مرسى كور لأن الجي أي آر سي فقدت استخدام قاعة المؤتمرات قبل نهاية الاجتماع. وتم إنهاء مكالمة أعضاء الجي أي آر سي الثلاثة الذين حضروا الاجتماع عبر الهاتف، وبالتالي لم يبقى حاضرا في الجلسة التنفيذية سوى رئيس الجي أي آر سي وعضو جي أي آر سي آخر مع موظفي حماية الأشخاص. تحدث المستشار العام عن هذه المسألة لفترة وجيزة بسبب انعدام الخصوصية والحاجة إلى السرية.

هذه الظروف الثلاثة قوّضت فعالية الجي أي آر سي في الإشراف على هذه المسألة.

⁸ ميثاق الجي أي آر سي يجعلها مسؤولة عن البيانات المالية والتقارير التنظيمية والتدقيق الخارجي والداخلي وإدارة المخاطر والعديد من السياسات بما في ذلك سياسة المبلغين عن المخالفات. تحكم سياسة شكاوى الأخلاقيات والمبلغين عن المخالفات كيفية إجراء التحقيقات، بما في ذلك تحقيقات الحماية، وتنص على أن الجي أي آر سي لديها إشراف كامل على الشكاوى وحلها.

⁹ تعذر على فيستري لايت إيجاد تفسير واضح لهذا الإهمال.

4. فشل القادة المسؤولون في منظمة مرسي كور في التعرف على مخاطر الرد غير الكافي للسيدة كولفر همفري أو معالجتها بشكل كافٍ

وجدت فيستري لايت أن كبار المديرين المشاركين في هذه المسألة – الرئيس التنفيذي والمستشار العام ورئيس الجي أي آر سي والمستشار القانوني الأقدم – قد قللوا من مخاطر عدم التعامل مع شكوى السيدة كولفر همفري بالشكل المناسب. لقد كان قادة مرسي كور هؤلاء هم المسؤولون عن تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة وتنفيذ الاستجابات المناسبة. ومع ذلك، لم يتبعوا نهجاً متمركزاً حول الناجين: لم يسعوا لفهم الصدمة التي عانت منها السيدة كولفر همفري أو إظهار التعاطف معها. لقد كانوا يجهلون كيف يمكن لهذه الملاحظات أن تلعب دوراً في عصر حركة #أنا أيضاً على الرغم من أنهم جميعاً كانوا يشكون في أن الادعاءات سيتم إعلانها للرأي العام في نهاية المطاف. باختصار، لقد فشلوا في إدراك التأثير المحتمل على السيدة كولفر همفري أو الخطر الذي تمثله المسألة على سمعة مرسي كور.

وكما ذكر أعلاه، قبل الكشف عن القضية إلى الجي أي آر سي في ديسمبر، اتخذ الرئيس التنفيذي قراراً بأن المخاطر التي قدمتها هذه الشكوى كانت ضئيلة وأن العمليات المتبعة كانت جيدة. بعد هذا القرار، قال المستشار العام أنه شعر أن يديه مقيدتان ولم يضغط على هذه القضية. أخبر المستشار العام فيستري لايت في وقت لاحق أنه كان يشعر بالقلق من أن تعامل المنظمة مع طلب همفريز سيصبح مشكلة أكبر، خاصة إذا نقل همفريز ادعاءاتهم إلى الصحافة. ومع ذلك، فإنه لم يوضح هذا القلق بما فيه الكفاية للقيادة العليا الأخرى أو الجي أي آر سي. على سبيل التوضيح، قال إنه اعتقد أن تأطير آرائه في رسالة بالبريد الإلكتروني كاتفاق كان أمراً مهماً لكي يضع المدير التنفيذي والمستشار القانوني الأقدم ورئيس الجي أي آر سي في اعتبارهم كيف يمكن لعدم وجود إستجابة أن يُنظر له من قبل العموم وأن يضعوا في الاعتبار الخيارات الأخرى والخبراء ذوي الخبرة العميقة في كيفية التعامل مع القضايا القديمة مثل هذه. وقال أنه اقترح إرسال مذكرة إلى كامل الجي أي آر سي لأنه شعر في هذه المرحلة بأن أعضاء مجلس الإدارة الآخرين بحاجة إلى أن يكونوا على دراية وأن تكون لديهم فرصة لطرح الأسئلة. إلا أنه، كما نوقش أعلاه، عندما أخبر الجي أي آر سي بقضية همفريز، فعل ذلك بأسلوب قلل من أهمية هذه المسألة وضمن فعلياً أن القضية لن يتم رفعها إلى كامل المجلس.

من خلال فشل الجي أي آر سي في تنبيه المجلس بكامله إلى الشكوى، فإنها لم تف أيضاً بمسؤوليتها عن تنبيه المجلس بالمخاطر التنظيمية المحتملة.

5. ساهمت ثقافة مرسي كور في ملابسات 2018

أكد العديد من الموظفين أنهم كانوا يثقون في عملية حماية الأشخاص ورأوها وهي تعمل، وهذا هو السبب في استيائهم الشديد من الأحداث الأخيرة. حيث وصف العديد من الذين تمت مقابلتهم مرسي كور بأنها تمتلك ثقافة أساسية "تتمركز حول الناجين". وقالوا أن مرسي كور دائماً ما كانت تأخذ حماية الأشخاص بجدية وهي نموذج في ممارسة وسياسة حماية الأشخاص. ووصف البعض سياسة حماية الأشخاص الجديدة بأنها توضيح للمبادئ الحالية، وليس شيئاً جديداً وأعرب عن فخره (وليس المفاجئة) بأن الموظفين كانوا منخرطين جداً في تطوير مثل هذه السياسة القوية. كما قال أحد الموظفين السابقين، "لقد كان الأمر واضحاً منذ اليوم الأول أن الموظفين كانوا ملتزمين بحماية الأشخاص، وأن ذلك كان بمثابة ركيزة أساسية في الثقافة. لقد كان ذلك دائماً الأولوية رقم واحد".

وتمت الإشادة على نطاق واسع بالبرامج التدريبية الجديدة أون لاين. واعتبر فريق الأخلاقيات نهجه "المعيار الذهبي" وقالوا أنهم عملوا بجد لبناء الثقة في جميع أنحاء مرسي كور. وأشار ارتفاع شكاوي الخط الساخن إلى أن عملهم الشاق كان يؤتي ثماره. وقالت واحدة من الذين يعملون على هذه القضايا أنها "فخورة للغاية" بالعمل الذي قاموا به في مجال حماية الأشخاص. وقال أولئك الذين يعملون على حماية الأشخاص إن الطريقة التي تعاملت بها مرسي كور مع طلب

الهمفريز في عام 2018 لا تعكس إنجازاتهم وتقوّض عملهم الشاق. وقال أحدهم إن النهج المتبع في قضية همفري "هو النقيض التام لطريقة قيامنا بالتحقيقات هنا". ورأى شخص آخر ذلك على أنه "حالة شاذة تمامًا".

لقد أبدى الموظفون وأعضاء مجلس الإدارة التزاما عميقا بمرسي كور وعملها. وأخبر الكثير من الناس فيستري لايت بأنهم يحبون مرسي كور، وقد كرسوا سنوات من حياتهم لها، وهم يؤمنون برؤيتها. كما أعرب الناس أيضًا عن تقديرهم للعمل مع "أشخاص ذوي مبادئ ريفية"، "أذكي مجموعة مكونة من الأشخاص الأكثر تعاطفا الذين رأيتهم في حياتي". ووصف البعض الآخر التماسك الموجود بين الموظفين وقال إن أحد نقاط القوة لدى مرسي كور هو أن الناس يهتمون ببعضهم، ولهذا فإن من المؤسف جدا أن هذا الحادث قد وقع في مثل هذا المكان الرائع. إن معظم الذين تقدموا فعلوا ذلك لأنهم رأوا في هذا الأمر فرصة للتفكير بشكل أعمق في الثقافة وإجراء تغييرات إيجابية.

لقد تأثرت الثقافة للغاية بالرئيس التنفيذي. فقد وصف العديد من الموظفين الرئيس التنفيذي بأنه "صاحب رؤية" ولكنه كان يفتقر إلى التفاني في الامتثال والشواغل التنفيذية. وفي حين أن الرئيس التنفيذي هو من أشرف على تنفيذ سياسات وإجراءات الامتثال القوية، إلا أن بعض الأشخاص قد وصفوه بأنه "ليس رجل امتثال". وأبلغ المدير التنفيذي فيستري لايت أنه كان قلقا بأن الكثير من البيروقراطية كانت ستؤدي إلى سحق القدرة على القيام بأشياء عظيمة وستحد من الابتكار. ووضعت الأولوية على برامج في المجال الذي يوجد فيه معظم الموظفين والمستفيدين، ويبدو أن السياسات قد تم تصميمها في المقام الأول مع وضع المجال في الاعتبار. فقد كان هناك دائمًا توتر بين الإنفاق على المستفيدين ودعم البنية التحتية الداخلية اللازمة.

وقال العديد من الأشخاص الذين تمت مقابلتهم أيضًا إن لدى مرسي كور "ثقافة اللطافة" واستخدام لغة إيجابية تجعل من الصعب المعارضة أو إثارة النقد البناء. وقال الموظفون إنهم يترددون في التحدث بصوت عالٍ وأن يكونوا مثل "العجلة التي تحدث الصرير".¹⁰

كان من الممكن أن يؤدي المزيد من التنوع في الإدارة العليا إلى اتخاذ قرارات أفضل استجابة لطلب الهمفريز. وعلى الرغم من التغييرات الأخيرة التي جلبت أعضاء جددًا وتنوعًا متزايدًا في مجلس الإدارة، ما زال الموظفون ينظرون إلى المجلس العالمي لمرسي كور على أنه "مليء بالأصدقاء المقربين" للمدير التنفيذي الذي "يعمل فيها دائمًا" والذين لم يرغبوا في التشكيك في قيادته. ونتيجة لذلك، لم يعتقد الموظفون أن الذهاب إلى مجلس الإدارة كان سيكون فكرة واقعية.

¹⁰ في أعقاب نشر قصة السيدة كولفر همفري، كان صوت الموظفين واضحًا بشأن المخاوف المتعلقة بالإدارة والثقافة. إلا أن عددا من الأشخاص الذين أجرينا المقابلة معهم أعربوا عن مخاوفهم من أن المناقشات يُهيمن عليها عدد قليل من الأصوات القوية بمنظور واحد.

تعتقد فيستري لايت أن فشل الرئيس التنفيذي في تبني ثقافة تُقدّر البناء من قبل أعضاء مجلس الإدارة أو الموظفين هو ما ساهم على الأرجح في أخطاء مرسي كور وفي أحكامها وهفواتها في التعامل مع طلب الهمفريز لعام 2018. لقد أعرب مجلس إدارة مرسي كور وإدارته وموظفيه عن الاستياء والصدمة الكبيرين حيال ما تحملته السيدة كولفر همفري وحول كيفية تعامل مرسي كور مع طلبها. إنهم يتوقعون تعاملًا أفضل من مرسي كور كمنظمة وعلى المستوى الشخصي ولديهم رغبة قوية في دعم السيدة كولفر همفري. إنهم يعتبرون مساعدة السيدة كولفر همفري على التشافي بمثابة أولوية.

ثالثًا. التوصيات

بناءً على هذه النتائج، وبالإضافة إلى الاقتراحات الواردة من مجلس الإدارة والموظفين، نوصي مرسي كور بالتركيز على المجالات التالية.

أ. تحكّم في الماضي: المزيد من التحقيق

يجب أن يُنظر إلى التحقيق المستقل الذي أجرته فيستري لايت حول أحداث 2018 على أنه الخطوة الأولى في عملية أطول من أجل فهم النطاق الكامل لسوء السلوك الجنسي لدى إيسورث كولفر والاستجابة السابقة للمنظمة. نظرًا لدور كولفر كمؤسس مشارك وكبير القادة لفترة طويلة من الزمن في مرسي كور، فإن المنظمة تحتاج إلى فهم الحجم المحتمل لسوء السلوك الجنسي لدى كولفر. ويتفق هذا أيضًا مع القيم المعلنة للمنظمة والمتمثلة في كونها تتمركز حول الناجين، وقد ذكرها العديد ممن أجريت معهم المقابلات، بما في ذلك السيدة كولفر همفري، نظرًا لكونهم كانوا يعتقدون أنه شيء ضروري. يوصى بالخطوات الإضافية التالية:

- القيام بإجراء تحقيق حول الكيفية التي تم بها التعامل مع قضية تانيا كولفر همفري من قبل مرسي كور في التسعينيات
- التحقيق في أنشطة إيسورث كولفر لمعرفة ما إذا كان قد حدث هناك سوء سلوك آخر مشابه، لا سيما فيما يتعلق بالمستفيدين والموظفين
- تطوير عملية شاملة للسماح لمرسي كور بالنظر في تاريخها في ضوء الادعاءات ضد كولفر وإرث كولفر

ب. إعادة هيكلة المهام القانونية والأخلاقية وحماية الأشخاص

تتمتع مرسي كور بسجل طويل من أعمال الإغاثة ذات مغزى وأثر كبير، حيث تقدم المساعدات لملايين الأشخاص في أكثر من أربعين دولة، وغالبًا ما يتم ذلك في أسوأ الظروف، بما في ذلك الحرب والمجاعة والإبادة الجماعية. ولتنفيذ مهمتها، يجب على مرسي كور أيضًا الاستثمار في قدراتها الداخلية؛ بما في ذلك إجراء استثمارات في الموظفين والوظائف الأساسية التي تُمكن من تقديم خدماتها على نحو جيد. نوصي بالإجراءات التالية:

- توظيف كبير مسؤولي الأخلاقيات. المستشار القانوني العام في مرسي كور مسؤول أيضًا عن الأخلاقيات والامتثال في المنظمة. وقد ساهم هذا الهيكل على الأرجح في إساءة التعامل مع طلب الهمفريز من خلال التعامل معه باعتباره خطر نزاع قضائي محتمل للمنظمة بدلاً من اعتباره في جوهره ادعاء لحماية الأشخاص. يجب أن تنشئ مرسي كور منصبًا جديدًا، وهو كبير مسؤولي الأخلاقيات، وأن يكون مستقلًا عن كل من إدارات الموارد القانونية والبشرية، ويقوم بتقديم تقاريره إلى المدير التنفيذي ومجلس الإدارة. يجب أن يُنظر إلى مسؤول الأخلاقيات على

أنه مورد مستقل وسري ومحايد. يجب أن تقوم حماية الأشخاص بتبليغ كبير مسؤولي الأخلاقيات، وليس المستشار القانوني العام أو الموارد البشرية. كما يجب أن تكون جميع تحقيقات الموارد البشرية المتعلقة بحالات سوء السلوك الجنسي أو التحرش، سواء بين أعضاء الفريق أو غيرهم، من مسؤولية فريق حماية الأشخاص وتحت إشراف كبير مسؤولي الأخلاقيات.

● مواصلة تعزيز حماية الأشخاص. لقد قطعت مرسى كور أشواطاً كبيرة فيما يتعلق بسياساتها لحماية الأشخاص. ولتحقيق رؤيتها، يجب أن تضمن استثمار ما يكفي من الموارد لتنفيذ سياساتها. ويجب أن يكون واضحاً أيضاً أن حماية الأشخاص تشمل كلاً من المشاركين في البرنامج والموظفين ولا تُركّز فقط على الخارج؛ القواعد التي تنطبق في الميدان تنطبق أيضاً في مركز القيادة وفيما بين الموظفين. قد تشمل الخطوات التالية ما يلي:

○ الالتزام بتقرير عام سنوي عن حماية الأشخاص، يُوفّر تفاصيل كافية لتحديد نوع القضية وحالة التحقيق مع الحفاظ على السرية أيضاً.

○ القيام بإجراء تحقيق حول كيفية عمل سياسات حماية الأشخاص لدى مرسى كور في أرض الواقع لضمان تنفيذ السياسات بفعالية وموارد كافية. يُمكن أن يتضمن ذلك عملية تدقيق في حالات حماية الأشخاص السابقة وفحص لكيفية تطبيق السياسات في هذا المجال.

○ إضافة موظفين إضافيين للتعامل مع حجم القضايا. يجب أن يكون لدى مرسى كور هيئة كافية من خبراء حماية الأشخاص بحيث يكون الموظفون الذين يتمتعون بالمهارات المناسبة متاحين دائماً للتعامل مع هذه القضايا الحساسة. لقد أصبح الموظفون الحاليون مرهقين، ومن المرجح أن يؤدي نجاح المنظمة بتعميم جهودها في حماية الأشخاص وبناء الثقة إلى زيادة في الحالات المبلغ عنها وزيادة في حجم العمل. يجب تسريع تنفيذ آليات تقديم تقارير المساءلة المجتمعية وتدريب المحققين المحليين.

○ تعيين مدير حماية رئيسي في مجلس الإدارة العالمي لمرسى كور. على الرغم من أن مجلس الإدارة بأكمله مسؤول عن ضمان وفاء شركة مرسى كور بالتزاماتها المتعلقة بحماية الأشخاص، فإن تعيين مدير معين للدخول في شراكة مع رئيس قسم حماية الأشخاص وكبير مسؤولي الأخلاقيات يُوفر رقابة إضافية. يجب أن يجتمع المدير الرئيسي لحماية الأشخاص بانتظام مع رئيس قسم حماية الأشخاص والحرص على أن اجتماعات مجلس الإدارة تُكرّس قدرًا مناسبًا من الوقت لمراجعة قضايا حماية الأشخاص، بما في ذلك الإشراف القوي على الحالات. وتوفر هذه الطبقة الإضافية من إشراف مجلس الإدارة مورداً مستقلاً وهو أمر مهم في حالة تورط الإدارة. يجب أن يكون مدير حماية الأشخاص الرئيسي أيضاً عضواً في الجي أي آر سي وأن يكون قادراً على تقديم نظرة متمركزة حول الناجين إلى أعمال اللجنة ومجلس الإدارة.

○ الإرتقاء بمهارات المجلس في حماية الأشخاص. إن تعيين مدير حماية رئيسي لا يعفي باقي أعضاء مجلس الإدارة من مسؤولية حماية الأشخاص. يجب على مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة العليا، الاستثمار في التدريب الخاص بحماية الأشخاص، بما في ذلك الاستماع مباشرة إلى أحد الناجين لجعل المجلس مطلعاً بشكل مباشر على الاعتداء الجنسي.

○ إشراك محققين خارجيين. التوفر على سياسة معمول بها تتطلب إحالة القضايا المتعلقة بالإدارة العليا أو أعضاء مجلس الإدارة إلى محقق خارجي. تسمح سياسة مرسى كور للجي أي آر سي بإجراء تحقيقات في ادعاءات ضد المديرين التنفيذيين للمؤسسة. في التحقيقات الحساسة بشكل خاص، لا سيما فيما يتعلق

بالتحقيقات التي قد تنطوي على تضارب في المصالح أو إشراك الإدارة العليا، ينبغي أن تطلب مرسى كور مراجعات مستقلة من طرف ثالث.

- تحسين الشفافية بشكل عام عن طريق نقل التغييرات التي تم إجراؤها على برنامج حماية الأشخاص، بما في ذلك المعلومات حول الموارد الإضافية، بشكل واضح إلى جميع الموظفين وبالتحديد عن طريق إبلاغ الأشخاص الذين تقدموا لمعرفة حالة تحقيقاتهم.

ت. تقوية حوكمة المجلس

تُقدم استجابة المجلس والإدارة العليا لطلب السيدة تانيا كولفر همفري العديد من الفرص للنظر في المجلس وتعزيز إشرافه وحوكمته وقدراته. وتشمل التوصيات ما يلي:

- إنشاء لجنة الإشراف على الثقافة والأخلاقيات. يجب أن تنشئ مرسى كور لجنة تابعة لمجلس الإدارة تتولى الإشراف على الأخلاقيات والثقافة. ستضمن اللجنة المخصصة إنتشار الاهتمام المستمر والموارد لمراقبة الثقافة وتقييمها، بما في ذلك الجهود المبذولة حول التنوع والإدماج. بإمكان هذه اللجنة أيضًا الإشراف على جهود أخلاقيات المنظمة وحماية الأشخاص والحرص على ضمان أن تكون معايير التوظيف والترقية شفافة لتعزيز المساواة. ستضمن اللجنة أيضًا حصول المجلس على البيانات الكافية لتوفير رؤية متعمقة في الثقافة، بما في ذلك الأعلام الحمراء. وقد تتضمن هذه البيانات ما يلي: استبيانات الموظفين، وبيانات مقابلة إنتهاء الخدمة، وتعليقات المديرين / المديرين التنفيذيين بزاوية 360 درجة وملخصات عمليات المسح لمواقع تعليقات الموظفين / وسائل التواصل الاجتماعي. ستعمل هذه اللجنة أيضًا كمورد إضافي مستقل (للإدارة) للموظفين لتشاطر الشواغل حول الثقافة أو الأخلاقيات.
- الاستمرار في تنوع مجلس الإدارة. رغم وجود بعض الفوائد للاستمرارية، إلا أن تحديث المجلس يعطي فرصة لإضافة مهارات ووجهات نظر جديدة إلى مجلس الإدارة. يتعين على مجلس الإدارة وضع حدود لمدة الخدمة وتكريمها، سواء بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة أو اللجنة، مما يسمح للمرونة بعمل استثناءات عندما يكون ذلك مهما بالنسبة لاستراتيجية المنظمة. ويجب على مجلس الإدارة أيضًا النظر في زيادة خبرات ووجهات نظر مديره من خلال إنشاء مجموعة من المدراء الذين يقدمون أبعادًا مختلفة من الفكر المتنوع، بما في ذلك الخبرة في إدارة المخاطر والخبرة في مجال المساعدات الإنسانية.
- تسيير مساءلة القيادة. يجب تقييم الرئيس التنفيذي وغيره من كبار القادة على أساس مقاييس تشمل الأخلاقيات وحماية الأشخاص والتنوع والإدماج والثقافة. نظام التعويض هو فرصة لتحديد أولويات كيفية إنجاز العمل.
- تقوية الحوكمة.

○ توفير عملية إلحاق بالعمل أفضل للمديرين من أجل ضمان فهمهم للحوكمة.

○ توفير تدريب منتظم على واجبات المدير ومسؤولياته، بما في ذلك الغوص العميق في مناطق المخاطر المحتملة، مثل حماية الأشخاص والاحتيايل والفساد.

○ تعريف المساءلة والاتصال بشكل واضح حتى يفهم المديرين كيفية اتخاذ القرارات ومن يتحمل المسؤولية.

- مراجعة التقدم. يجب على مجلس الإدارة مراجعة تقدمه بشأن التوصيات المذكورة أعلاه على فترات فاصلة مدتها عام واحد وأن يكون شفافاً في نتائج بحثه.