

گزارش پژوهش

شماره ۱۲۱ / خرداد ۱۳۹۸

چک لیست سلامت اداری در مؤسسات دولتی



مرکز مطالعات و پژوهش‌های سلامت اداری و مبارزه با فساد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جمهوری اسلامی ایران
توه قضائیه
سازمان بازرسی کل کشور

گزارش پژوهشی

شماره ۱۲۱، خرداد ۱۳۹۸

چک لیست سلامت اداری در مؤسسات دولتی

ابزار ارزیابی ضدفساد برای مؤسسات دولتی براساس اصول ده گانه ضدفساد
سازمان شفافیت بین الملل

مترجم: محمود مهدوی فر

شمارگان: ۲۰۰

نوبت چاپ: اول

تاریخ انتشار: خرداد ۱۳۹۸

مرکز مطالعات و پژوهش های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مطالب مندرج در این گزارش نشانگر دیدگاه نویسندگان آن است و لزوماً نمایانگر

دیدگاه سازمان بازرسی کل کشور نیست.

کلیه حقوق مربوط به این گزارش به سازمان بازرسی کل کشور تعلق دارد و هرگونه انتشار

مطالب آن بدون کسب اجازه از سازمان، غیرمجاز است.

فهرست مطالب

۷.....	اشاره.....
۸.....	مقدمه.....
۹.....	چگونگی استفاده از چک لیست سلامت اداری.....
۱۱.....	مفاهیم کلیدی اصل یکم.....
۱۶.....	مفاهیم کلیدی اصل دوم.....
۲۰.....	مفاهیم کلیدی اصل سوم.....
۲۶.....	مفاهیم کلیدی اصل چهارم.....
۳۱.....	مفاهیم کلیدی اصل پنجم.....
۳۵.....	مفاهیم کلیدی اصل ششم.....
۴۷.....	مفاهیم کلیدی اصل هفتم.....
۵۳.....	مفاهیم کلیدی اصل هشتم.....
۵۵.....	مفاهیم کلیدی اصل نهم.....
۵۸.....	مفاهیم کلیدی اصل دهم.....
۶۲.....	فهرست منابع.....

اشاره

چک لیست سلامت اداری برای شرکت های دولتی، یک ابزار خودارزیابی است که توسط شفافیت بین الملل برای ارزیابی و بهبود سیاست و روش های مبارزه با فساد در چارچوب اصول ده گانه ضدفساد برای کمک به مؤسسات دولتی (SOE) طراحی شده است.

هدف از طراحی چک لیست سلامت اداری، اطمینان از سلامت اداری دستگاه های دولتی و خصوصی از طریق انجام همه جزئیات یک فعالیت نظارتی به شکل استاندارد و با ترتیب درست و منطقی است تا آن ها را تشویق کند، به صورتی آشکار سیاست ها و روش های مبارزه با فساد و نتایج اجرای آن را گزارش دهند.

این چک لیست همچنین می تواند توسط کارشناسان و ذی نفعان مورد استفاده قرار گیرد تا به آن ها در تعامل و ارزیابی برنامه ها و فرهنگ مبارزه با فساد کمک نماید.

مرکز مطالعات و پژوهش های سلامت اداری و مبارزه با فساد

مقدمه

اصول SOE بهترین دستورالعمل را که بر پایه ۱۰ اصل قرار دارد، ارائه می دهد. هر اصل به وسیله بندها و تفاسیری از دیگر بندها مجزا شده است. شفافیت بین الملل اصول SOE را نه تنها برای استفاده مدیران یا هیئت مدیره ها بلکه به عنوان مرجعی برای مسئولان دولتی، نهادهای نظارتی، قانون گذاران، نهادهای کیفی و کارشناسان این امور فراهم آورده است. چک لیستی که براساس این اصول طراحی شده، در عین روانی و سادگی، کاملاً به ابعاد مختلف موضوع پرداخته است. یکی از ویژگی های برجسته این خودارزیابی، دسته بندی موضوعی آن است که موجب می شود تا همه نهادهای نظارتی دولتی یا خصوصی به راحتی بتوانند از آن بهره برداری کنند؛ زیرا ارائه دهنده یک سیستم پایه برای طراحی و اجرای مبارزه با فساد به صورتی جهانی است و اینکه خطراتی که دولت ها و سازمان ها با آن روبه رو هستند اغلب تا حدود زیادی شبیه به یکدیگر است.

چگونگی استفاده از چک لیست سلامت اداری

این چک لیست حاوی شاخص هایی است که براساس هر کدام از بندهای اصول SOE تعیین شده اند. شماره بند مرتبط در برابر شاخص ها در ستون "SOE" آمده است و تقریباً از تمامی بندها اقدامات ضد فساد استخراج شده است که می توان با مراجعه به ستون مقابل هر شاخص به آن رجوع کرد. نسخه PDF این ابزار را می توان با علامت گذاری پاسخ درست به صورت الکترونیکی تکمیل کرد. هنگام ارزیابی یک شاخص، دلایل ارزیابی باید با ارجاع (ذکر شماره) به هر مستندی که برای ارزیابی استفاده شده است، ثبت شود. ستونی که به نام "Ref." در جدول وجود دارد برای ضبط مراجع به اسناد حمایتی ارائه شده است که به ارزیابی های آینده یا هر نوع ممیزی خارجی کمک خواهد کرد. اگر یک شاخص قابل اجرا نباشد (به عنوان مثال، SOE لابی نمی کند)، دلیل آن باید در اسناد حمایتی ثبت شود و ستون "Ref." باید با علامت "n / a" علامت زده شود.

۱۰ شاخصی که با رنگ تیره (در نسخه الکترونیک) مشخص شده اند می توانند برای یک بررسی سریع و سطح بالا به کار گرفته شوند، اما هدف کاربران باید بررسی طیف کامل شاخص ها باشد.

راهنمای عناوین ستون‌ها

SOE: اصول ده‌گانه ضدفساد در مؤسسات دولتی

بله: بله، ما این مورد را به کار برده‌ایم و بررسی ما نشان می‌دهد که با استانداردهای اصول SOE مطابقت دارد.

تا حدودی: تا حدودی به کار برده شده است - برای مثال ما یک فرآیند را به طور کامل در شرکت اجرا کرده‌ایم، اما هنوز نیازمند انجام برخی اقدامات هستیم.

نیاز به بهبود: بررسی ما نشان می‌دهد که باید اصلاحاتی در این حوزه انجام دهیم.

ارجاع: شماره‌های ارجاع برای اسناد تأییدکننده

مفاهیم کلیدی اصل یکم

استانداردهای [قواعد] اخلاقی

استانداردها یا قواعد اخلاقی معمولاً با عنوان «Code of Ethics» شناخته می‌شوند. این استانداردها غالباً توسط اتحادیه‌ها، صنایع و شرکت‌ها تهیه می‌شوند. استانداردهای اخلاقی بیانیه‌های ارزشی بوده و دقیقاً مشابه قانون اساسی، دارای اصول کلی برای راهنمایی رفتار است و بر مجموعه‌ای از اصول مؤثر در امر تصمیم‌گیری تأکید می‌کنند. به تعبیر برخی، این استانداردها در قالب و شکل سیاست‌ها تدوین می‌شوند. به دیگر سخن، استانداردهای اخلاقی بیشتر معطوف به جهت‌دهی افکار اعضای حوزه‌های بخشی مانند مشاغل، صنایع و مانند آن هستند.

شایان ذکر است که استانداردهای اخلاقی ریشه در مسئولیت اخلاقی فرد از منظر شغل دارد. یعنی برای تضمین چنین مسئولیتی تمهید می‌شوند، چراکه هر یک از حوزه‌های گوناگون مشاغل به فراخور، مقتضی برخی از مسئولیت‌های اخلاقی هستند. یعنی مسئولیت اخلاقی آن‌ها ناشی از شغلی است که پذیرفته‌اند. بنابراین با تغییر مشاغل، مقتضیات اخلاقی آن‌ها نیز متفاوت خواهد بود.

در مجموع می‌توان گفت استانداردهای اخلاقی استانداردهایی هستند که در وهله اول، به شکل بی‌واسطه برگرفته از ارزش‌های اخلاقی می‌باشند. این ارزش‌ها همان ارزش‌های اخلاقی در معنای فلسفی هستند. دوم آنکه، در مقام اعمال نظر و اتخاذ تصمیم، اصول و ارزش‌های پایه‌ای تصمیم را تعیین می‌کنند و سوم آنکه به قواعد مربوط به سازمان تبدیل

نشده‌اند. به دیگر سخن، استانداردهای اخلاقی ممکن است به استانداردهای رفتاری تبدیل شوند.

استانداردهای [قواعد] رفتاری

استانداردها یا قواعد رفتاری «Code of Conduct»، ماهیتاً قطعی و دقیق‌تر از استانداردهای اخلاقی بوده و حاوی فهرستی از رفتارها هستند که در شرایط خاص باید مورد رعایت قرار گیرند یا از آن‌ها اجتناب شود. این استانداردها، دربرگیرنده مقررات واقعی‌تر و عملی‌تر همراه با ضمانت اجرای مشخص برای کسانی است که آن‌ها را نقض می‌کنند و اسناد عمومی را که رفتار مناسب را از رفتار نامناسب جدا نمی‌کند و برای نقض آن ضمانت اجرا تعیین نمی‌کند (استانداردهای اخلاقی) در برنمی‌گیرد. لذا استانداردهای رفتاری تنها به بیان اصول و کلیات اخلاقی بسنده نمی‌کنند بلکه در هر حرفه‌ای، دقیقاً رفتارهای درست و نادرست را تعیین می‌نمایند به نحوی که در تشخیص رفتار ابهام‌چندانی باقی نماند. استانداردهای رفتاری فهرستی از باید و نبایدهای رفتاری بیشتر شبیه روش‌ها و رویه‌ها هستند که موجب می‌شوند از مرحله استانداردهای اخلاقی به مرحله اقدام استانداردهای رفتاری برسیم.

به عبارت دیگر، در هنگام تدوین و تصویب استانداردهای رفتاری، فرض بر این است که شاید به‌رغم پیش‌بینی ارزش‌های حاکم بر تصمیم‌گیری کارکنان یا اعضای یک سازمان یا حرفه (استانداردهای اخلاقی)، کارکنان و اعضا در تشخیص رفتار مناسب و انطباق آن با ارزش‌ها دچار مشکل شوند، به همین سبب به موازات استانداردهای اخلاقی، فهرستی از

رفتارهای مناسب و نامناسب پرتکرار در حوزه فعالیت مربوطه تهیه می‌شود که به آن استانداردهای رفتاری گفته می‌شود.

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی موضوعی عمیقاً جاگرفته در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی است. به دنبال نظریه‌ها و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و از مباحث اصلی و کانونی مدیریت است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته، در شناسایی نقش و اهمیت آن نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت به کار گرفته‌اند.

مقصود از فرهنگ سازمانی، نظامی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود. کریس آرجریس، فرهنگ سازمانی را نظامی زنده می‌خواند و آن را در قالب رفتاری که مردم در عمل از خود آشکار می‌سازند، راهی که بر آن پایه به‌طور واقعی می‌اندیشند و احساس می‌کنند و شیوه‌ای که به‌طور واقعی باهم رفتار می‌کنند تعریف می‌کند.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل یکم
					بالاترین استانداردهای اخلاقی و سلامت اداری رعایت می‌شود
				مقدمه	۱ مالکان مؤسسه دولتی، محیط را برای اقدامات ضدفساد فراهم کرده‌اند و مداخله نامناسبی در مؤسسه نداشته و از تلاش‌های ضدفساد حمایت کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنند.
				مقدمه	۲ ما به‌طور منظم با مالکان شرکت صحبت می‌کنیم و درباره اقدامات ضدفساد بحث می‌کنیم.
				۱,۱	۳ ما الگویی را برای تشویق سلامت اداری و اقدام ضدفساد در جوامعی که در آن در حال فعالیت هستیم فراهم می‌آوریم.
				۲,۱	۴ ما یک فرهنگ سازمانی اخلاقی و سلامت اداری را در مؤسسه تثبیت کرده‌ایم.
				۳,۱	۵ ما یک تعهد رسمی و عمومی برای یک سیاست ضدفساد و اجرای یک برنامه مبارزه با فساد داریم.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل یکم
					بالاترین استانداردهای اخلاقی و سلامت اداری رعایت می‌شود
				۳,۱	سیاست ضدفساد به صراحت بر همه کارکنان و مدیران هیئت‌مدیره اعمال می‌شود.
				۳,۱	هیئت‌مدیره ما به‌طور رسمی به اجرای سیاست‌های ضدفساد متعهد است.
				۳,۱	هیئت‌مدیره و مدیر ارشد ما منابع کافی و حمایت مناسب را برای سیاست‌های ضدفساد تأمین می‌کند.
				۴,۱	هیئت‌مدیره و مدیران ارشد ما هماهنگی تعهدات ضدفساد و سیاست‌های ضدفساد را از بالاترین مراجع بر عهده می‌گیرند.
				۵,۱	ما یک فرآیند مؤثر برای اطمینان از انطباق با سیاست‌های ضدفساد و قوانین مربوط داریم.

مفاهیم کلیدی اصل دوم

ویژگی‌های هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره مهم‌ترین عامل در کنترل و نظارت بر مدیریت شرکت و محافظت از منابع سهامداران قلمداد می‌شود. نتایج مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که هیئت‌مدیره در ارتقای عملکرد و ارزش شرکت نقش با اهمیتی ایفا می‌کند.

هرچه هیئت‌مدیره از اعضای مستقل‌تری تشکیل شده باشد، مشکلات نمایندگی کمتر می‌شود. به‌طور معمول هیئت‌مدیره موظف هم‌تراز مدیرعامل قرار دارد. مدیرعامل بالاترین مقام اجرایی شرکت است و در انتخاب مدیران اجرایی (موظف)، قدرت کامل دارد. از این‌رو با توجه به ارتباط تلویحی اعضای موظف هیئت‌مدیره با مدیرعامل، مدیران موظف شاید نتوانند وظایف نظارتی خود را به نحو اثربخش انجام دهند. ضمن اینکه مدیران موظف ممکن است از موقعیت خود از طریق کنترل بر طرح‌های حقوق و مزایا و امنیت شغلی سوءاستفاده نمایند. برخلاف مدیران موظف، مدیران غیرموظف از مدیریت شرکت مستقل هستند و به همین دلیل در ایفای نقش نظارتی خود مؤثرتر عمل می‌نمایند.

هیئت‌مدیره برای نظارت بر مدیریت و مشارکت در تصمیم‌گیری، نیازمند مهارت‌هایی متنوع از قبیل حسابداری، بانکداری و قانون است تا بتواند بر افزایش ارزش شرکت مؤثر باشد. فرض بنیادین این موضوع آن است که اعضای بدون تجربه در دانش حسابداری یا مالی، توانایی کمتری در کشف مشکلات یا فساد موجود در گزارشگری مالی دارند.

موضوع مهم دیگر، جدایی نقش رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل است. در برخی از کشورها، مدیرعامل همزمان در نقش رئیس هیئت‌مدیره قرار دارد. از دیدگاه نظری هنگامی که مدیرعامل در جایگاه رئیس هیئت‌مدیره قرار می‌گیرد، تضاد منافع به وجود می‌آید. در چنین حالتی، عملکرد نظارتی هیئت‌مدیره نیز کاهش می‌یابد.

شماره ارجاع	باز به بهبود	تأخیری	بله	SOE	اصل دوم
					ما بهترین عملکرد و نظارت را بر برنامه مبارزه با فساد تضمین کرده‌ایم
				۱,۲	حاکمیت سیاست‌های ضدفساد در راستای بهترین روش شناخته‌شده بین‌المللی است.
				۲,۲	قوانینی که براساس آن هیئت‌مدیره عمل می‌کند کاملاً برای ما شفاف است.
				۲,۲	هیئت‌مدیره هر ساله در رابطه با ارتباطات اجرایی خود با نهادهای دولتی و تأثیرات مدیریتی و مداخلات مجموعه مالکان گزارش می‌دهد.
				۳,۲	مدارکی وجود دارد که نشان می‌دهد مدیران هیئت‌مدیره با توجه به اهداف و اختیارات خود که به وسیله مالکان تعیین شده است در جهت بهترین منافع شرکت دولتی عمل می‌کنند و در مورد اخلاق و سلامت اداری مطابق با

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل دوم
					ما بهترین عملکرد و نظارت را بر برنامه مبارزه با فساد تضمین کرده ایم
					وظایف قانونی و تعهدات سیاست های ضدفساد ثابت قدم هستند.
				۴,۲	شواهدی وجود دارد که هیئت مدیره از نفوذ افراد و یا کسانی که می توانستند مدیر باشند آزاد است.
				۵,۲	ما دارای یک فرآیند پیاده سازی شده برای پیشنهاد هزینه های هیئت مدیره و تعیین سطوح پرداخت مدیران ارشد اجرایی هستیم که براساس منافع بلندمدت سیاست های ضدفساد و همچنین تشویق یک فرهنگ اخلاقی و سلامت اداری است.
				۶,۲	یک روند دقیق و شفاف برای انتصاب مدیران هیئت مدیره وجود دارد که مستلزم بررسی دقیق است.
				۷,۲	سیاستمداران منتخب به عنوان هیئت مدیره انتخاب نمی شوند.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل دوم
					ما بهترین عملکرد و نظارت را بر برنامه مبارزه با فساد تضمین کرده‌ایم
				۸,۲	هیئت‌مدیره دارای تعادلی مناسب از مهارت، تجربه، دانش، تنوع و مدیران مستقل است تا بتواند به طور مؤثر وظایف و مسئولیت‌های خود را انجام دهد.
				۹,۲	سیاست‌های ضدفساد در شرکت با مالکیت دولتی به منظور اجتناب از اقدام غیرمستقیم اعضای هیئت‌مدیره به عنوان نماینده‌ای از یک اداره دولتی است.
				۱۰,۲	تمایز مشخص و واضحی میان نقش مدیریتی هیئت‌مدیره و مسئولیت اجرایی مدیرعامل وجود دارد.
				۱۱,۲	هیئت‌مدیره مسئولیت انتصاب و اخراج مدیرعامل را بر عهده دارد.
				۱۲,۲	این هیئت، نظارت و پاسخگویی برای برنامه ضدفساد را فراهم می‌کند.

مفاهیم کلیدی اصل سوم

شفافیت

"شفافیت" پروژه‌ای است که متعاقب آزادی‌های مطبوعات، بیان و اطلاعات و عمدتاً از دهه ۱۹۷۰ به این سو در کشورهای مختلف توسعه یافته، تعریف شده و مفاد آن به مرور زمان، اجرا، تثبیت و تقویت شده است. هدف این پروژه، در معرض نگاه عموم قرار دادن کلیه امور عمومی جامعه است. پروژه مذکور درصدد است به جای اطلاع‌رسانی‌های موردی، گزینشی، مقطعی و توأم با سوگیری درمورد مسایل و موضوعات جامعه، امکان اطلاع و آگاهی عموم مردم از همه امور جامعه را بدون تبعیض، مستمر و صرف نظر از انواع تحلیل‌های ممکن فراهم کند. در نتیجه، از کنشگران اجتماعی و به‌ویژه از دولت در معنای عام کلمه می‌خواهد تا صرف نظر از اینکه تقاضایی از جانب روزنامه‌نگاران یا افراد خاصی وجود داشته باشد به صورت نظام‌مند، اطلاعات خود را علنی یا منتشر کرده و خود را در معرض و دسترس عموم قرار دهند.

با توجه به اینکه پروژه شفافیت درصدد است تا ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای رسمی و غیررسمی مختلفی را ایجاد یا اصلاح کند می‌توان گفت که هدف نهایی این پروژه، جایگزینی فرهنگ شفافیت به جای فرهنگ اسرارگرایی است. فرهنگ اسرارگرایی، فرهنگ غالب در کشورهای در حال توسعه و کلیه کشورهایی است که در آنها فساد شیوع دارد.

درواقع، شفافیت به دنبال جایگزینی فرهنگ مذکور است اما این امر نه ظرف مدت زمان اندک، شدنی است و نه به معنای نفی تأسیس‌ها و نهادهای حافظ اسرار یا محرمانگی (نظیر امنیت ملی) است. برای تحقق فرهنگ شفافیت، اتخاذ انواع تدابیر در فرایند زمانی نسبتاً طولانی مدت لازم است که هدف کلی این تدابیر، تعدیل قوانین و نهادهای اسرارگرایی می‌باشد. در فرهنگ اسرارگرایی، اصل بر محرمانگی است و شفافیت جنبه استثنایی دارد. فرهنگ شفافیت تلاش می‌کند این رابطه را وارونه سازد و جایگاه «اصل» و «استثناء» را تغییر دهد. قوانین و نهادهای حمایتی ناظر بر آزادی بیان، آزادی مطبوعات، آزادی اطلاعات، دولت الکترونیک، حقوق رقابت و مبارزه با فساد، مدیریت تعارض منافع، حمایت از افشاگران و منابع خبری، از تدابیر ناظر بر فرهنگ شفافیت هستند.

با توجه به پیامدهای منفی و مفسده‌های زیادی که بر اسرارگرایی مترتب است در روزگار حاضر، کشورهای توسعه‌یافته، با اتخاذ تدابیر مختلف سیاست‌گذاری، تقنینی و اجرایی تلاش کرده‌اند تا حد ممکن، به سمت شفافیت حرکت کنند و مردم را در جریان امور حکومت و جامعه قرار دهند. در این میان، نظام حقوقی، نقش مهمی در حرکت به سمت شفافیت داشته و دارد.

هزینه‌یابی فعالیت محور

هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت (Activity Based Costing) بر این فرض مبتنی است که فعالیت‌ها در درون هر بنگاه مصرف‌کننده منابع است و محصولات و خدمات نیز حاصل انجام فعالیت‌ها می‌باشد. در این روش ابتدا کلیه فعالیت‌های سازمانی شناسایی شده و

به‌عنوان موضوعات هزینه ثبت می‌شوند و همه هزینه‌های سازمانی به این موضوعات تخصیص می‌یابد. در مرحله دوم بر مبنای شاخص‌های تعریف شده هزینه‌های جذب شده به محصولات تولیدی یا خدمات ارائه شده تسهیم می‌شود.

در این مدل هزینه‌یابی، تمرکز بر هزینه‌های غیرمستقیم سازمانی است، برخلاف روش‌های مرسوم که بیشتر روی هزینه‌های مستقیم متمرکز است، ردیابی عوامل هزینه به مدیریت امکان‌بینه‌سازی فعالیت‌ها و حذف فعالیت‌های غیرضروری یا تغییر روش در انجام فعالیت‌ها را برای کاهش قیمت تمام‌شده محصول/خدمات می‌دهد.

سیستم هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت، پدیده‌ای جدید است و در مقایسه با روش‌های سنتی، تخمین هزینه به‌وسیله این سیستم قابل اطمینان‌تر هستند. تأکید این روش بر فرآیند مستمر بهسازی است. در این روش، شناسایی فعالیت‌های ارزشمند و تشویق آن‌ها از یک‌سو و شناسایی فعالیت‌های بی‌ارزش و تلاش برای حذف آن‌ها مدنظر است. روش هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، انجام ارزیابی صحیح‌تری از عملیات مالی مدیران و بهبود سیستم هزینه‌یابی بیانجامد.

شماره ارجاع	تاریخ بهبود	فرد مسئول	بله	SOE	اصل سوم
					ما از طریق شفافیت و گزارش‌دهی عمومی به ذی‌نفعان پاسخ می‌دهیم
				۱,۳	ما بهترین شیوه را برای شفافیت عملیات، گزارش‌دهی عمومی و مشارکت ذی‌نفعان
					۲۴

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل سوم
					ما از طریق شفافیت و گزارش دهی عمومی به ذی نفعان پاسخ می دهیم
					مدنظر قرار می دهیم.
				۲,۳	ما به طور عمومی در مورد طراحی و پیاده سازی برنامه ضدفساد گزارش می دهیم.
				۳,۳	ما شفافیت سازمانی را با گزارش عمومی در مورد دارایی هایمان در شرکت های تابعه، شرکت های وابسته و دیگر نهادهای مرتبط ارائه می دهیم.
				۳,۳	(اگر شرکت در سطح جهانی عمل می کند) ما در سطح جهانی فعالیت می کنیم و اطلاعات عمومی، مالی و عملیاتی را کشور به کشور ارائه می کنیم.
				۴,۳	ما به طور عمومی اطلاعات مفید در اختیار خود را آشکار می کنیم.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل سوم
					ما از طریق شفافیت و گزارش دهی عمومی به ذی نفعان پاسخ می دهیم
				۵,۳	ما به طور منظم با سهامداران اصلی در طراحی و اجرای سیستم هزینه یابی فعالیت محور (Activity Based Costing) مشارکت می کنیم.
				۶,۳	(اگر شرکت سهامی خاص باشد یا دارای سرمایه گذاران غیردولتی باشد) ما شناسایی، تحلیل، احترام و حفاظت از حقوق ذی نفعان مربوط به برنامه ضدفساد ایجاد شده توسط قانون و یا از طریق موافقت نامه های متقابل را به رسمیت می شناسیم.
				۷,۳	(اگر شرکت سهامی خاص باشد یا دارای سرمایه گذاران غیردولتی باشد) ما با سهامداران / سرمایه گذاران غیردولتی در برنامه ضدفساد مشارکت می کنیم و آن ها را تشویق می کنیم نظر خود را به ما و در نشست عمومی سالیانه سهامداران بیان کنند.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل سوم
					ما از طریق شفافیت و گزارش‌دهی عمومی به ذی‌نفعان پاسخ می‌دهیم
				۸,۳	هیئت مدیره ما به‌طور منظم به ذی‌نفعان درمورد تعهد خود به اخلاق و سلامت اداری و نظارت بر آن در برنامه ضدفساد گزارش می‌دهد.
				۹,۳	ما درباره روابط خود با مالکیت بخش دولتی شفاف هستیم.

مفاهیم کلیدی اصل چهارم

روش‌ها و سیاست‌های منابع انسانی

ارتقای عملکرد فردی و سازمانی از جمله اهداف عمده یک سازمان زنده و فعال محسوب می‌شود. اگر منابع انسانی یکی از مهم‌ترین ارکان ارتقاء عملکرد یک سازمان باشد، بررسی متغیرهای اثرگذار بر عملکرد آن‌ها می‌تواند راهنمای مدیران در بهبود عملکرد سازمان باشد. مدیریت منابع انسانی به‌عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در راستای نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود.

مدیران منابع انسانی باید در اداره کارکنان رویکردی یکپارچه را در پیش بگیرند تا بتواند انواع استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را به هم پیوند دهد. این امر، مبنای سیاست‌های منابع انسانی را تشکیل می‌دهد. سیاست‌ها یا خط‌مشی‌های منابع انسانی، رهنمودهایی برای تبیین مقاصد سازمان در طرز اداره منابع انسانی هستند. فرایند اقدامات (سیاست‌ها) در سیستم مدیریت منابع انسانی را می‌توان در چهار بخش دسته‌بندی کرد: نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی؛ نظام پرورش و آموزش و یا به تعبیر کلی بهسازی منابع انسانی؛ نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی؛ نظام به‌کارگیری و استفاده مؤثر از منابع انسانی. پیامدهای مدیریت منابع انسانی نیز شامل، مهارت‌های کارکنان (شایستگی کارکنان، مانند همکاری)، نگرش‌های کارکنان (انگیزش، تعهد، رضایتمندی) و رفتار کارکنان (باقی ماندن و حضور در محل کار) است. محققان دریافته‌اند که برخی اقدامات خاص منابع انسانی می‌تواند به‌طور مستقیم

بر عملکرد تأثیر بگذارد. برای مثال، کارمند گزینی گسترده و فعالیت‌های آموزشی کارکنان، با بهره‌وری و عملکرد سازمانی مرتبط است. اگر عملکرد بالایی سازمانی موردنظر باشد، سیاست‌های منابع انسانی باید ضمن داشتن تناسب، از یکدیگر نیز حمایت کنند. همچنین سیاست‌های مدیریت منابع انسانی نقش مهمی در بروز نگرش‌ها و رفتارهای لازم به‌منظور حمایت و اجرای استراتژی رقابتی یک سازمان دارند. از آنجا که هدف از سیاست‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت مؤثر افراد است، بدیهی است که پیامد مدیریت مؤثر منابع انسانی اولین بار در سطح کارکنان احساس شود. تحقیقات انجام‌شده در زمینه تأثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی بر پیامدهای مدیریت منابع انسانی نیز نشان می‌دهند که استفاده از اقدامات کاری با عملکرد بالا نظیر رویه‌های منتخب در استخدام افراد، جبران خدمت و مشوق و نظام‌های مدیریت عملکرد، در گیر کردن کارکنان و آموزش می‌تواند توانایی‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان را بهبود بخشد و سبب افزایش انگیزش، کاهش طفره رفتن از کار و حفظ کارکنان باکیفیت، ضمن تشویق به ترک کارکنان فاقد کارایی لازم و درنهایت کاهش فساد اداری برای سازمان گردد.

ساختار سازمانی

ساختار سازمانی طرحی است که به‌وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازمان‌دهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها، ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و کارهای اعضاء را کنترل کنند. ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد

و سازوکارهای هماهنگی رسمی، همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدام‌اند. ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آن‌ها همه واحدها یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط در سازمان تضمین خواهد شد.

ساختار سازمانی تحت تأثیر اهداف، استراتژی، محیط سازمان، فناوری و اندازه سازمان قرار می‌گیرد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمان آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت هستند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی بوده زیرا مدیران ارشد به‌طور رسمی آن را پدید می‌آورند.

شماره ارجاع	باز به بهبود	تا دوری	بله	SOE	اصل چهارم
					سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی ما از سیاست‌های ضدفساد حمایت می‌کند
				۴.۱	ما با اجباری بودن سیاست‌های ضدفساد برای کارمندان و مدیران موافقت کرده‌ایم و از آن‌ها خواسته‌ایم که نگرانی‌ها و موارد فساد را گزارش کنند.
					۳۴

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل چهارم
					سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی ما از سیاست‌های ضدفساد حمایت می‌کند
				۴.۲	ما سیاستی را پیاده‌سازی می‌کنیم که هیچ کارمندی برای رد درخواست یا پرداخت رشوه یا توافق در دیگر فسادها دچار زحمت و رنج نشود.
				۴.۳	ما رفتار اخلاقی و سلامت اداری را از طریق انگیزه‌ها، فرآیندهای ارزیابی و طرح‌های شناختی تشویق می‌کنیم.
				۴.۴	هیئت مدیره مسئولیت اجرای صحیح و تضمین مداوم سیاست‌های ضدفساد با خطوط روشن را به مدیرعامل اعطا کرده است.
				۴.۵	مدیرمسئول اجرای سیاست‌های ضدفساد دسترسی مستقیم به گزارش‌ها را برای هیئت مدیره و یا کمیته مربوطه در هیئت مدیره که بر اجرای سیاست‌های ضدفساد نظارت دارند، فراهم می‌کند.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل چهارم
					سیاست‌ها و روش‌های منابع انسانی ما از سیاست‌های ضدفساد حمایت می‌کند
				۴.۵	مدیرمسئول پیاده‌سازی سیاست‌های ضدفساد دارای استقلال، منابع و اقتدار کافی است.
				۶.۴	ما اطمینان می‌دهیم که ساختار سازمانی ما از طراحی و اجرای سیاست‌های ضدفساد پشتیبانی می‌کند.
				۴.۷	ما مسئولان و کارکنان را در مورد نقض سیاست‌های ضدفساد و اجرای مجازات در زمانی که آن‌ها نقض می‌شوند، پاسخگو نگه می‌داریم.

مفاهیم کلیدی اصل پنجم

ارزیابی ریسک [مخاطره] فساد

ارزیابی ریسک فساد یک ابزار (تشخیصی) است که هدف آن شناسایی نقاط ضعفی از یک سیستم است که ممکن است فرصتی برای فساد ایجاد کند. ارزیابی ریسک فساد از بسیاری از ابزارهای ارزیابی فساد که در آن بر ظرفیت و نه ادراک وجود و یا میزان فساد متمرکز هستند، متفاوت است. ارزیابی ریسک فساد مستلزم ارزیابی احتمال وقوع فساد و یا تأثیر آن در صورت رخ دادن است.

هدف ارزیابی ریسک فساد معمولاً برای تکمیل شواهدی از فساد واقعی یا درک شده در یک زمینه خاص برای استفاده در استراتژی‌های مبارزه با فساد و سیاست‌ها و یا اهداف مورد حمایت است. این ارزیابی می‌تواند به عنوان مبنایی برای کار ضدفساد برای ردیابی تغییرات خطرات در طول زمان خدمت کند. ارزیابی ریسک فساد می‌تواند در تمام سطوح از نهادهای دولتی گرفته تا برنامه‌های بخشی و همچنین در سازمان‌ها یا واحدهای فردی اعمال شود و اغلب به عنوان بخشی از اقدام برای ارزیابی فساد بزرگ‌تر انجام می‌شود.

به عنوان یک قاعده کلی، اکثر ارزیابی‌های ریسک فساد، یک رویکرد نهادی را اتخاذ می‌کنند، یعنی مثلاً هدف آن‌ها شناسایی نقاط ضعف قوانین و مقررات در مؤسسه، بخش و یا یک روند است. باین حال فراتر از این، مفهوم‌سازی ریسک از ابزاری به ابزار دیگر متفاوت است، به عنوان مثال:

۱. ریسک فساد مجموعه‌ای از آسیب‌پذیری‌های نهادی در یک نظام یا فرایند است که ممکن است اقدامات فاسد را تسهیل کند و یا ترجیح دهد.
 ۲. اقدامات مربوط به آسیب‌پذیری سازمانی با داده‌های مربوط به ادراک و یا تجربه فساد ترکیب شده است.
 ۳. خطرات هدف (نهادها و مقررات ضعیف) از خطرات ذهنی (تحمل فساد، انگیزه شخصی، سنگینی هزینه‌ها / مزایا، تجارب گذشته) متفاوت است.
 ۴. ریسک فساد به‌عنوان یک عامل مؤثر در سطح شفافیت و سطح عدالت در یک فرایند درک می‌شود.
 ۵. خطر فساد به‌عنوان تفاوت بین سیستم‌های واقعی و ایده‌آل در نظر گرفته می‌شود.
- بنابراین پیچیدگی ارزیابی‌های خطر از شناسایی فساد (یا سلامت اداری) گرفته تا ضعف‌ها و شکاف‌های سازمانی به‌عنوان شاخص خطر فساد بیشتر برای تحلیل تأثیر و برآورد احتمال وقوع فساد می‌باشد. حرکت از شناسایی خطرات به‌سوی اطلاعات قابل اجرا، ممکن است در مراحل بعدی ارزیابی، شامل اولویت‌بندی خطرات، شناسایی ابزارها برای رفع خطرات شناسایی شده و راهنمایی در جهت توسعه استراتژی‌های مبارزه با فساد باشد.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل پنجم
					ما سیاست‌های ضدفساد را براساس ارزیابی کامل ریسک طراحی کرده‌ایم
				۱.۵	سیاست‌های ضدفساد براساس ارزیابی‌های منظم ریسک طراحی شده است و نشان‌دهنده خطرات ویژه کسب و کار شرکت دولتی و شرایط و فرهنگ آن است.
				۵.۲	ما به صورت عمومی درمورد رویکرد ارزیابی ریسک و روش شناسی خود گزارش می‌دهیم و خطرات اصلی شناسایی شده و اقداماتی که باید برای رفع این خطرات صورت پذیرد را منتشر می‌کنیم.
				۵.۲	ما شکل‌های عوامل ریسک فساد و ویژگی آن‌ها را شناسایی و درک می‌کنیم.
				۵.۳	ما کنترل‌هایی را برای مقابله با خطرات اصلی فساد که از طریق ارزیابی‌های خطر شناسایی شده‌اند، به کار می‌گیریم (همچنین هر کدام از انواع فساد را در زیر ارزیابی می‌کنیم):

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل پنجم	
					ما سیاست‌های ضدفساد را براساس ارزیابی کامل ریسک طراحی کرده‌ایم	
				۵.۳	همه شکل‌های رشوه‌خواری، فعال یا غیرفعال، چه به صورت مستقیم و چه از طریق شخص ثالث	۴۵
				۵.۳	رشوه‌های خرد	
				۵.۴	اعمال نفوذ	
				۵.۵	پارتی‌بازی، جانب‌داری، حمایت و پشتیبانی	
				۵.۶	تقلب	
				۵.۷	پولشویی	
				۵.۸	سوءاستفاده از تعارض منافع	

مفاهیم کلیدی اصل ششم

رفتارهای ضد رقابتی

مسئله رقابت از اساسی‌ترین موضوعات بازار، است؛ چراکه بازار بدون رقابت شکل نمی‌گیرد و حقوق مصرف‌کننده و توسعه ملی حاصل نمی‌شود. به این ترتیب با تضمین کارکردی رقابت در جریان عرضه و تقاضا، در بازارهای افقی و عمودی مشکلی پیش نمی‌آید. اما اگر در رفتارهای رقابتی بازار اختلالی پیش آمده و برخی کنشگران و مؤسسات از موقعیت مسلط خود سوءاستفاده نمایند بازار دچار اختلالات مستقیم کیفی و قیمتی گشته و در ادامه، مشکلات متنوع شدیدی برای بازار و سایر کنشگران اقتصادی به وجود می‌آید. این مشکلات می‌تواند با نابودی تولیدکننده‌ها و یا توزیع‌کننده‌ها و به دنبال آن، مشکلات تأمین اجتماعی همراه باشد. به همین منظور برای سامان دادن به وضعیت بازار، حقوق رقابت از یک سو نظام رقابت را در بازار طرح‌ریزی می‌کند و از سوی دیگر با عنوان حقوق انحصار وارد مبارزه و مقابله با رفتارهای ضد رقابتی می‌شود.

کارتل‌ها

کارتل‌ها شرکت‌هایی هستند که در یک رشته خاص فعالیت می‌کنند و با حفظ استقلال مالی و حقوقی خود با یکدیگر متحد می‌شوند و در مورد تقسیم بازار میان خود و حجم تولید و قیمت کالا با یکدیگر به توافق می‌رسند. هدف کارتل‌ها تسلط بر بازار یک کالای خاص از طریق تضعیف یا از بین بردن رقابت در بازار آن کالا توسط ایجاد انحصار است. نمونه بارز کارتل‌ها از سال ۱۹۳۳ در آلمان و کشورهای اروپای غربی

قابل مشاهده است. به خاطر تأثیر منفی کارتل در از بین بردن رقابت، قوانین ضد ایجاد کارتل در آلمان و برخی کشورهای دیگر به وجود آمد.

یک کارتل بین‌المللی عرضه‌کننده یک کالای مخصوص در کشورهای مختلف است و اعضای آن می‌توانند شرکت‌ها، سازمان‌ها یا دولت‌ها در کشورهای مختلف باشند که با توافق بر روی کاهش تولید و صادرات سعی می‌کنند سود خود را حداکثر نمایند. هرچند که در آمریکا ایجاد کارتل ممنوع و در اروپا نیز بسیار محدود است اما مقابله با کارتل‌های بین‌المللی کار ساده‌ای نیست، زیرا این کارتل‌ها زیر نظر قانون هیچ کشوری نیستند.

در حال حاضر سازمان کشورهای صادرکننده نفت (اوپک) معروف‌ترین و تأثیرگذارترین کارتل بین‌المللی است که با کنترل تولید و صادرات اعضای خود توانست قیمت نفت را در سال‌های ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۴ به چهار برابر قیمت افزایش دهد. مورد دیگر سازمان حمل‌ونقل هوایی بین‌المللی یاتا (IATA) که یک کارتل بزرگ خطوط هوایی بین‌المللی است که هر ساله خط‌مشی مربوط به پروازهای بین‌المللی را از قبیل کرایه‌ها، سیاست‌ها و مقررات را معین می‌کند.

یک کارتل زمانی موفق است که در آن کالایی ضروری تولید شود که جانشینی نداشته باشد. اوپک در دهه هفتاد بسیار موفق عمل کرد؛ زیرا برای نفت جانشینی وجود نداشت و تولیدکننده‌های آن نیز محدود بودند. وقتی تعداد زیادی عرضه‌کننده در سطح جهان وجود داشته باشد، مشکل می‌توان آن‌ها را در قالب یک کارتل کارآمد سازمان‌دهی نمود. هم‌چنین اگر جانشین مناسبی برای کالای تولیدی کارتل وجود داشته باشد، هر نوع تلاشی به منظور افزایش قیمت از طریق کاهش تولید تنها باعث خواهد شد که

مصرف‌کننده‌ها کالای جانشین را خریداری کنند. این مهم علت شکست کارتل‌های بین‌المللی در تسلط بر بازارهای مواد معدنی (غیر از نفت) و محصولات کشاورزی غیر از شکر، قهوه، کاکائو و لاستیک را نشان می‌دهد.

بر اساس پیش‌بینی نظریه‌های اقتصادی، کارتل‌ها غالباً ثبات ندارند و سرانجام با فروپاشی روبه‌رو می‌شوند. در صورت موفقیت نیز کارتل چیزی بیش از انحصارگری که سود خود را حداکثر می‌کند و به زیان رقابت و حقوق مصرف‌کننده عمل می‌کند نخواهد بود.

لابی‌گری

لابی (Lobby) واژه‌ای انگلیسی به معنای سرسرا یا راهرو است. این واژه در ادبیات سیاسی به معنی اعمال نفوذ بر سیاستمداران به‌ویژه بر نمایندگان مجالس است و لابی‌گرها به گروهی گویند که در اوضاع سیاسی کشوری از طرق مختلف قانونی سعی در اعمال نفوذ و پیشبرد دیدگاه خود را داشته باشد. کلمه لابی و لابی‌گری اولین بار در فرهنگ سیاسی ایالات متحده آمریکا به کار گرفته شد.

لابی‌گری در اصطلاح سیاسی آمریکایی، به معنای نفوذ در قوه قانون‌گذاری از راه تماس با اعضای دو مجلس و زیر نفوذ آوردن آن‌ها و اجرای نظرهای خود از آن راه است. این گروه‌ها با نفوذ و تماس با اعضای سنا یا مجلس نمایندگان در سرسراها یا بخش‌هایی از ساختمان مجلس که همگان به آن دسترسی دارند، برای رد یا تصویب لایحه‌های موردنظر خود از راه‌های گوناگون نظیر رشوه دادن، تهدید و تطمیع، می‌کوشند.

در یک تعریف کلی، گروه‌های ذی‌نفوذ لابی به آن دسته از گروه‌هایی گفته می‌شود که برای تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی - اجتماعی و تأمین منافع خاص خود عمل می‌کنند. در این میان آنچه یک گروه ذی‌نفوذ را از یک حزب مجزا می‌کند، بی‌علاقگی این گروه‌ها برای معرفی نامزد در انتخابات است. به عبارت دیگر درحالی که احزاب در تلاش هستند از طریق شیوه‌های مسالمت‌آمیز قدرت وارد ساخت قدرت شوند، گروه‌های فشار تنها به دنبال تأثیرگذاری بر دولتمردان و روند تصمیم‌گیری هستند.

تعارض منافع

تعارض منافع به شرایطی اطلاق می‌شود که در آن، یک فرد یا یک سازمان با منافع مختلف (مالی، احساسی، خانوادگی، حزبی، ملی،...) مواجه است، به گونه‌ای که هر یک از آن منافع می‌توانند تصمیم صحیح آن فرد یا سازمان را فاسد نمایند.

قرار گرفتن در شرایط تعارض منافع، امری طبیعی است؛ یعنی افراد معمولاً تصمیم نمی‌گیرند که در جایگاه تعارض منافع قرار بگیرد و از این منظر مورد سؤال قرار نمی‌گیرند. بلکه مسئله در انتخابی است که فرد در آن جایگاه صورت می‌دهد: انتخاب کدام منفعت یا ارزش؟

منافعی که افراد با آن‌ها روبرو می‌شوند، معمولاً از سطوح و مراتب مختلفی برخوردارند. یعنی معمولاً منفعت‌های هر دو کفه ترازو از اهمیت ذاتی برخوردارند، باین حال یکی به نسبت دیگری پراهمیت‌تر است. لذا ترجیح دادن منفعت کم‌اهمیت‌تر به منفعت بااهمیت‌تر نوعی فساد به‌شمار می‌رود.

از جمله متداول‌ترین الزامات ساختاری کنترل تعارض منافع در جهان، ضرورت افشاء آن است، به این معنا که افراد حاضر در جایگاه‌های مهم و تصمیم‌گیر (به‌طور خاص نمایندگان مجلس) موظف‌اند در صورت قرار گرفتن در حالت تعارض منافع، آن را به صورت عمومی و کتبی اعلام نمایند. برای نمونه چنانچه نماینده‌ای طرحی را به مجلس می‌برد که به نوعی می‌تواند (و نه ضرورتاً) تأمین‌کننده دسته دیگری از منافع وی همچون منافع هم‌حزبی، یا همشهریان باشد، آن نماینده موظف است این تعارض احتمالی را اعلام نماید. در نتیجه ارزیابان آن تصمیم یا اقدام یا طرح قانونی می‌توانند با حساسیت بیشتری آن را بررسی کنند که احیاناً ارزش سطح پایین‌تر، فوق ارزش سطح بالاتر قرار نگرفته باشد.

شماره ارجاع	باز به بهبود	تأه‌دوی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
				۶.۱	ما کنترل‌های مبارزه با فساد را برای انجام وظایف و معاملات با خطرات فساد بالا اجرا می‌کنیم.
				۶.۲	ما سیاست و روش مشخصی برای اعمال روش‌های تجاری منصفانه و جلوگیری از رفتارهای ضد رقابتی و کارتل داریم.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
				۶.۳	ما همه اطلاعات را درمورد فرآیندهای عقد قرارداد و تهیه تدارکات را به استثنای اطلاعاتی که از نظر قانونی به دلایل امنیتی مانند امنیت ملی، حفاظت از مالکیت معنوی و سایر معیارهای محرمانه محدودیت‌هایی وجود دارد، منتشر می‌کنیم.
				۶.۴	ما دارای سیستم‌های کارآمد و جامع برای ضبط دارایی‌ها و کنترل استفاده و دسترسی به دارایی‌ها را برای جلوگیری از سوءاستفاده یا سرقت هستیم.
				۶.۵	ما یک سیاست و رویه را برای مدیریت معاملات، از جمله تصویب و انتشار عمومی معاملات را اجرا می‌کنیم.
				۶.۶	ما رویکردی را برای اطمینان از اینکه معاملات دارایی‌ها یک فرایند شفاف را دنبال می‌کنند و معامله‌ها مطابق با ارزش بازار است، ایجاد

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
					کرده‌ایم. کمیته هیئت‌مدیره که از مدیران مستقل تشکیل شده است، یک ارزیابی مستقل از معاملات دارایی انجام می‌دهد.
				۶.۷	ما یک سیاست و رویه را برای اطمینان از اینکه همه هدایا، مهمان‌نوازی‌ها و هزینه‌ها، منطقی و صحیح هستند پیاده می‌کنیم. ما هرگونه پیشنهاد، هدیه، مهمان‌نوازی یا هزینه‌ای را که می‌تواند بر نتیجه معاملات یا فعالیت‌ها تأثیرگذار باشد، ممنوع می‌کنیم.
				۶.۸	ما مداخلات سیاسی را ممنوع می‌کنیم.
				۶.۹	حداقل یک بار در سال، هیئت‌مدیره گزارش مدیریت را درباره کمک‌های مالی، سرمایه‌گذاری‌های عمومی و حامیان مالی شرکت منتشر می‌کند.
				۶.۱۰	ما در مورد فرآیندهای انجام کمک‌های خیریه،

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
					سرمایه‌گذاری‌ها و حمایت مالی شفاف هستیم و به‌طور عمومی آنچه را که انجام می‌دهیم، گزارش می‌کنیم.
				۶.۱۱	اگر حمایت و لابی‌گری انجام شود، ما اطمینان می‌دهیم که این امر مسئولانه و شفاف است و محدود به ارائه نظرات متخصصان در رابطه با اختیارات و وظایف ما است.
				۶.۱۲	ما مدیران هیئت‌مدیره، کارکنان، نمایندگان، مشاوران یا سایر واسطه‌ها را از انجام کمک‌های سیاسی به نمایندگی از شرکت منع کرده‌ایم.
				۶.۱۳	ما اطمینان می‌دهیم که هیچ بخشی از درآمد یا سود شرکت به یک حزب سیاسی یا بودجه‌ای به هدف انجام کمک‌های مخفی نباشد.
				۶.۱۴	ما بر عضویت شرکت خود در انجمن‌های تجاری و نهادهای مشابه نظارت و کنترل داریم

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
					تا اطمینان یابیم آن‌ها در هیچ‌گونه کمک سیاسی یا لابی‌گری نادرست مشارکت ندارند.
				۶.۱۵	ما بر عضویت شرکت خود در انجمن‌های تجاری و نهادهای مشابه نظارت و کنترل داریم تا اطمینان یابیم آن‌ها تحت تأثیر کمک‌های سیاسی سازمان‌ها نبوده و هزینه عضویت اعضای شرکت به کمک‌های سیاسی انجمن‌ها یا لابی‌های غیرمستقیم مرتبط نیست.
				۶.۱۶	ما موضوعات اصلی را در زمینه حمایت و لابی‌گری و فعالیت‌های مرتبط با آن‌ها را که انجام می‌دهیم به صورت عمومی گزارش می‌کنیم.
				۶.۱۷	ما یک سیاست و رویه را برای مدیریت شفاف معاملات میان شرکت، دولت، مردم و بخش خصوصی اجرا کرده‌ایم.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
				۶.۱۷	سیاست و روش ما برای مدیریت شفاف معاملات انسانی، انتصابات براساس دلایل باارزش منطقی و شناسایی و مدیریت تعارض منافع احتمالی را در شرکت تضمین می‌کند.
				۶.۱۸	ما سیاست و روش‌های مشخصی برای حفاظت از دانش، اطلاعات، داده‌ها و مالکیت معنوی مؤسسه از سرقت و فساد داریم.
				۶.۱۹	(اگر شرکت در بورس اوراق بهادار ذکر شده است) ما مدیران را از شرکت در تجارت غیرقانونی منع می‌کنیم.
				۶.۱۹	مدیران هیئت‌مدیره و مدیران ارشد و یا هرکسی که در شرکت با اطلاعات ممتاز و یا غیرعمومی در ارتباط است، باید یک مدیر منصوب مانند مدیر مالی اصلی یا مسئول اصلی را قبل از هرگونه معامله‌ای آگاه کند.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
				۶.۲۰	ما ریسک‌های تجارت خود را شناسایی می‌کنیم و فعالیت‌های مربوط به سهام را در زمانی که تجارت نامنظم می‌شود و می‌تواند بر قیمت سهام تأثیر بگذارد تحت نظارت قرار می‌دهیم.
				۶.۲۱	ما یک سیستم مؤثر کنترل حسابداری داخلی برای مبارزه با فساد را برقرار کرده‌ایم.
				۶.۲۲	ما تمامی دفاتر ثبت و پرونده‌ها و حساب‌ها را که به نحوی مناسب و به شیوه ای منطقی و دقیق ثبت شده‌اند و همه معاملات و وضعیت مالی شرکت را مستند کرده‌ایم. این موارد برای بازرسی توسط صاحبان شرکت، دیوان عالی حسابرسی و مقامات در دسترس هستند.
				۶.۲۲	ما حساب‌هایی را که خارج از مستندات مالی باشد نمی‌پذیریم.
				۶.۲۳	ما دارای یک سیستم کارآمد و ایمن بایگانی و

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل ششم
					ما سیاست‌های جزئی (دقیق) را برای جلوگیری از خطرات اصلی فساد به کار می‌گیریم
					نگهداری سوابق هستیم.
				۶.۲۵	ما یک برنامه پیش‌بینی درمورد حوادث و روش مدیریت سوءظن‌ها و ادعاهای فساد و موارد واقعی فساد داریم.
				۶.۲۶	ما یک سیاست برای همکاری با مقامات مربوطه در ارتباط با تحقیقات فساد و پیگرد قانونی داریم.

مفاهیم کلیدی اصل هفتم

اشخاص ثالث

در تجارت، یک منبع "ثالث" به معنی تأمین‌کننده (یا ارائه‌دهنده خدمات) است که مستقیماً توسط فروشنده (طرف اول) یا مشتری / خریدار (طرف دوم) در معامله تجاری کنترل نمی‌شود. شخص ثالث مستقل از دو نفر دیگر است، حتی اگر توسط آن‌ها استخدام شوند. انواع متعددی از شخص ثالث می‌توانند در ارتباط با یک معامله معین بین طرفین اول و دوم وجود داشته باشند. به عنوان مثال در فناوری اطلاعات یک منبع "ثالث" منبع تأمین‌کننده نرم‌افزار (یا لوازم جانبی کامپیوتر) است که مستقل از تأمین‌کننده و مشتری محصول اصلی است.

اشخاص ثالث برای شرکت‌ها حیاتی هستند. با استفاده از مهارت‌ها و منابع اشخاص ثالث، یک شرکت می‌تواند کسب و کار خود را افزایش دهد، به بازارهای جدید دسترسی پیدا کند و نوآوری و منابع را تحت کنترل درآورد. همچنین می‌تواند نفوذ خود و نقاط قوت اصلی را ارتقاء دهد تا شخص ثالث خود را رشد دهد و به این روند کمک کند.

به این ترتیب، وابستگی به اشخاص ثالث با خطراتی همراه است. شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای وابسته به دیگران هستند و در کنترل ابعاد کسب و کار خود با چالش‌های مهمی مواجه هستند. درحالی‌که آن‌ها به شکلی فزاینده از زنجیره تأمین شخص ثالث بهره‌مند می‌شوند، این موضوع آسیب‌پذیری در زمینه خطراتی مانند رشوه‌خواری و فساد، اختلال

در تداوم عملیات، نگرانی‌های زیست محیطی یا کار و آسیب‌های قانونی یا اعتباری را افزایش می‌دهد.

شرکت‌ها برای محافظت در برابر خطرات، باید مراقب شخص ثالث خود باشند، اطمینان حاصل شود که آن‌ها به استانداردهای مورد نیاز عمل کنند و عملکرد آن‌ها را نظارت کنند. چالش در این زمینه چگونگی انتخاب، مدیریت و نظارت بر شخص ثالث از شرکت‌های گوناگون و شناسایی، درک و کاهش خطرات مرتبط است.

اشخاص ثالث و واسطه‌ها بزرگ‌ترین حوزه ریسک‌های رشوه برای شرکت‌ها هستند. این خطرات در حال افزایش است، زیرا شرکت‌ها به بازارهای جدید حرکت می‌کنند و عملیات بیشتری را در دست شخص ثالث قرار می‌دهند. در این عرصه پویا و چالش‌انگیز، برنامه‌های ضد رشوه‌خواری باید به‌طور مرتب آزمایش شوند تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها برای مقابله با خطرات شخص ثالث مناسب هستند و به شکل مؤثر کار می‌کنند.

عوامل مهمی بر افزایش استفاده از اشخاص ثالث مؤثرند. اقتصاد جهانی که به وسیله فناوری جدید شکل می‌گیرد، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا به بازارهای جدید گسترش پیدا کنند. اغلب این بازارهای در حال رشد دور از اداره مرکزی هستند و دارای سطح بالای فساد و فرهنگ‌های متفاوت از بازار داخلی هستند. در بازارهای دیگر، برای رقابت نیاز به کاهش هزینه‌ها، فرآیندهای سریع و به موقع و دسترسی به فناوری‌های پیشرفته است که اغلب نیاز به برون سپاری، خارج کردن و استفاده از اشخاص ثالث متخصص است.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل هفتم
					ما روابط با اشخاص ثالث را مدیریت می کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن ها برای مبارزه با فساد مطابق استاندارد مبارزه با فساد اقدام می کنند که معادل سیاست های ضدفساد ما است
				۷.۱	ما یک پایگاه داده روزآمد از تمام اشخاص ثالث طرف قرارداد نگهداری می کنیم.
				۷.۲	ما قبل از ورود به یک قرارداد یا معامله، از جمله ادغام، خرید و سرمایه گذاری های قابل توجه، اقدام به بررسی ریسک محور و مستند احتمال وجود فساد در اشخاص ثالث می کنیم.
				۷.۳	همه قرار ملاقات ها با شخص ثالث نیاز به تصویب مدیریت دارد.
				۷.۴	ما قراردادهای خود را با اشخاص ثالث براساس سیاست های ضدفساد تنظیم می کنیم.
				۷.۵	ما ارتباطات و آموزش های مناسب را برای اشخاص ثالث با ریسک بالا و پیمانکاران ارائه می دهیم.
				۷.۶	در صورتی که عملکرد ضدفساد شخص ثالث

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل هفتم
					ما روابط با اشخاص ثالث را مدیریت می کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن ها برای مبارزه با فساد مطابق استاندارد مبارزه با فساد اقدام می کنند که معادل سیاست های ضدفساد ما است
					متعهد برخلاف استانداردهای سیاست های ضدفساد ما باشد، اقدامات مناسب را اتخاذ می کنیم، از جمله اصلاح نقض ها، اعمال تحریم ها یا خروج از قرارداد.
				۷.۷	ما روابط مبتنی بر ریسک مبارزه با فساد و نظارت بر اشخاص ثالث را مدیریت می کنیم.
				۷.۸	مدیر ارشد و هیئت مدیره به طور منظم نتایج استفاده از سیاست های ضدفساد به وسیله اشخاص ثالث را بررسی می کنند و در صورت لزوم اصلاحاتی را در سیاست های ضدفساد انجام می دهند.
				۷.۹	ما سیاست های ضدفساد را در تمام نهادهایی که بر آن ها کنترل مؤثر داریم و یا در آن ها دارای نفوذ مادی هستیم اجرا می کنیم.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل هفتم
					ما روابط با اشخاص ثالث را مدیریت می کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن ها برای مبارزه با فساد مطابق استاندارد مبارزه با فساد اقدام می کنند که معادل سیاست های ضدفساد ما است
				۷.۹	ما از نفوذ خود برای اجرای سیاست های ضدفساد در نهادهای تجاری که در آن ها سرمایه گذاری قابل توجهی داریم، استفاده می کنیم.
				۷.۱۰	ما یک سیاست و روش ضدفساد برای انجام اقدامات فوری براساس معیار مشخص در زمینه های ادغام، خرید و فروش و سرمایه گذاری های مادی داریم.
				۷.۱۱	هنگام ورود به یک سرمایه گذاری مشترک یا کنسرسیوم، که در آن ما قادر به درخواست اجرای سیاست های ضدفساد هستیم و یا اینکه شخص ثالث دارای یک سیاست ضدفساد مشابه است که با سیاست های ضدفساد ما سازگار است، ما برنامه ای را برای اقدام مناسب در برابر رخ دادن فساد در نظر می گیریم و یا به نحوی منطقی در طول زمان سرمایه گذاری،

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل هفتم
					ما روابط با اشخاص ثالث را مدیریت می کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که آن ها برای مبارزه با فساد مطابق استاندارد مبارزه با فساد اقدام می کنند که معادل سیاست های ضدفساد ما است
					در برابر آن واکنش نشان می دهیم.
				۷.۱۲	ما کنترل هایی را اجرا می کنیم تا اطمینان حاصل کنیم که نمایندگان و سایر واسطه های ما نمی توانند توسط مدیران هیئت مدیره یا کارکنان به عنوان کانالی برای رشوه خواری یا فساد دیگری مورد استفاده قرار گیرند.
				۷.۱۳	ما اطمینان می یابیم که جبران خسارات پرداخت شده به کارپردازان و سایر واسطه ها برای خدمات قانونی که انجام می دهند مناسب و قابل توجه باشد.
				۷.۱۴	کارپردازان ما و سایر واسطه ها طبق قرارداد نیاز به پیروی از سیاست های ضدفساد دارند و مدارک، راهنمایی و آموزش را برای توضیح این تعهد ارائه می کنند.

مفاهیم کلیدی اصل هشتم

آموزش‌های ضدفساد

مفهوم آموزش به معنای فرایند انتقال آگاهی‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر، به‌منظور ایجاد تغییر در ساختارهای شناختی است. یکی از راهکارهای مهم مبارزه با فساد نیز افزایش آگاهی و شناخت عمومی نسبت به آثار فساد از طریق آموزش در نهادهای دولتی است. این کار در بسیاری از کشورهای موفق در مبارزه با فساد انجام شده است.

اهداف برنامه‌های آموزشی مقابله با فساد، معرفی ماهیت، دلایل و پیامدهای پدیده فساد، نشان دادن راه‌های مبارزه با فساد و تثبیت آموزش‌های مذکور در کنار استانداردهایی است که در حال حاضر در دوره‌های آموزش عمومی تحصیلی وجود دارند مانند: ارزش‌ها (مذهبی، دموکراتیک و هر چیزی که با شرافت انسانی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مرتبط است) یا ارتقای توانایی‌ها (روابط اجتماعی، تفکر انتقادی و حل مسائل، برنامه‌ریزی منطقی و سازمان‌دهی فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی زمانی، ابتکار، مستقل بودن، مسئولیت‌پذیری درمورد اعمال، مشارکت در زندگی اجتماعی و...)

هدف نهایی این آموزش‌ها، پرورش شخصیتی است که آگاه به تهدیدات ناشی از فساد برای رفاه عمومی جامعه و امنیت ملی است. شخصیتی که مظاهر فساد را تحمل نکرده و با راه‌ها و امکانات مختلف برای برخورد با آن آشنا است. کوتاه‌سخن، برنامه آموزش عمومی که در اصل رهیافتی پیشگیرانه آن‌هم از نوع اجتماعی آن در مقابله با معضل فساد مالی، اقتصادی و اداری است، تدبیری مؤثر و کارآمد در پیشگیری از این پدیده

می‌باشد. تدبیری که در مقیاسی وسیع در بخش دولتی و در پاره‌ای از موارد در بخش خصوصی، باعث افزایش و ارتقای سطح شفافیت می‌شود.

شماره ارجاع	باز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل هشتم	
					ما از ارتباطات و آموزش برای تثبیت سیاست‌های ضدفساد در شرکت استفاده می‌کنیم	
				۸.۱	ما ارتباطات مؤثر داخلی و خارجی در زمینه سیاست‌های ضدفساد داریم.	۸۹
				۸.۲	همه مدیران و کارکنان در زمینه سیاست‌های ضدفساد آموزش‌های عمومی را دریافت می‌کنند.	۹۰
				۸.۲	در زمینه موقعیت‌هایی با ریسک بالای فساد آموزش‌هایی برای کارکنان فراهم شده است.	۹۱

مفاهیم کلیدی اصل نهم

افشاگری

افشاگری برای منافع عمومی، اقدام و عمل کارکنان سازمان‌های دولتی یا خصوصی، انتفاعی، غیرانتفاعی برای آگاه ساختن دولت از رفتار یکی از کارکنان یا مقام مافوق در انجام فعالیت‌ها و یا دستور به انجام فعالیت‌هایی است که ممکن است به شخص ثالثی آسیب بزند، به حقوق انسان‌ها تجاوز کند و یا علیه هدف سازمان پیش برود.

دو نوع افشاگری منافع عمومی وجود دارد. یکی از انواع آن، افشاگری داخلی منافع عمومی است که در آن افشاگران به اعضای یک سازمان از اقدامات غیرقانونی سازمان خود اطلاع می‌دهند. دوم، افشاگری خارجی منافع عمومی است که در آن، افشاگران به منظور بالا بردن صدای خود در مورد اعمال غیرقانونی سازمانی که به آن تعلق دارند، به سمت خارج از سازمان چرخش دارند.

افشاگری داخلی منافع عمومی، به معنی عمل افشاگری صورت گرفته توسط خودی‌های یک سازمان است - اما هیچ تعریف حقوقی کلی از افشاگری داخلی منافع عمومی وجود ندارد. به طوری که معنی دقیق آن معلوم نیست. سازمان بین‌المللی کار^۱، آن را به‌عنوان گزارشگری شیوه‌های غیرقانونی، نامنظم، خطرناک یا غیراخلاقی توسط کارفرمایان تعریف می‌کند که این گزارش توسط کارکنان یا کارکنان سابق صورت می‌گیرد. (اصطلاح‌نامه سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۰۵).

1. International Labor Organization

به عبارت دیگر، افشاگر داخلی که یکی از اعضای سازمان است، فساد، بی‌نظمی، سوء رفتارها، اتلاف بودجه و خطر جدی برای امنیت عمومی و بهداشت را که در حال رخ دادن در یک سازمان است تشخیص داده و بیان می‌کند. اعضای یک سازمان شامل کارکنان سابق از جمله کسانی که استعفا داده‌اند و همچنین کارکنان فعلی هستند. زمانی که این افراد از مجرای داخلی (سرپرست، حسابرسی و بخش اخلاقی مرتبط و غیره) و همچنین مجاری خارجی (مرتبط با سازمان دولتی، مجلس شورای ملی، گروه‌های مدنی، رسانه‌ها و غیره) دست به اطلاع‌رسانی می‌زنند، نیز به عنوان افشاگری داخلی منافع عمومی در نظر گرفته می‌شود. اصطلاح افشاگری که برگرفته از زبان انگلیسی به معنای «سوت زن» است، از فعالیت پلیس بریتانیا سرچشمه می‌گیرد که با دیدن سوء رفتار شهروندان برای مطلع ساختن همکاران خود، در سوت خود می‌دمید.

شماره ارجح	تاریخ بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل نهم	
					ما کانال‌های ارتباطی امن و در دسترسی را برای اطلاع‌رسانی و افشاگری فراهم کرده‌ایم	
				۹.۱	ما کانال‌های قابل دسترسی را برای کارکنان فراهم می‌کنیم تا بتوانند اطلاعات، راهنمایی‌ها و کمک‌های سیاست‌های ضدفساد را جست‌وجو کنند.	۹۲
				۹.۲	ما کانال‌های امن و قابل دسترسی را برای	۹۳

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل نهم
					ما کانال‌های ارتباطی امن و در دسترسی را برای اطلاع‌رسانی و افشاگری فراهم کرده‌ایم
					افشاگری فساد فراهم آورده‌ایم به نحوی که کارمندان و دیگران می‌توانند بدون ترس و با اطمینان آن‌ها را به کار بگیرند بدون آنکه در خطر مجازات یا تلافی قرار داشته باشند.
				۹.۳	ما در مورد مفاد مشاوره و کانال‌های افشاگری و چگونگی استفاده از آن‌ها به صورت عمومی گزارش ارائه می‌دهیم.
					۹۴

مفاهیم کلیدی اصل دهم

سیاست‌های ضدفساد

هر جا اقدام یا برنامه‌ای در راستای کاهش یا مقابله با فساد در دست اجرا است، یک سیاست و استراتژی مبارزه با فساد پیاده می‌شود. منسجم یا جامع نبودن این اقدامات نمی‌تواند قابلیت ارزشیابی آن‌ها را نقض کند. مطابق این رویکرد هر برنامه یا سیاستی، حتی به صورت ضمنی و نهفته، دارای یک نظریه برنامه‌ای است که به ترتیب از حیث انسجام درونی و انطباق در عمل قابل ارزیابی است.

برنامه‌های ضدفساد شامل قوانین و نهادهایی می‌شوند که به صورت قانون و یا آیین‌نامه مشخص شده‌اند. این برنامه‌ها شامل هفت نظریه برنامه‌ای هستند:

۱. برنامه از بین بردن فرصت فساد: شامل قوانین منع با منطق از بین بردن فرصت رفتار فساد آمیز به خصوص برای کارکنان ارشد، سازوکار شکل‌گیری تعهد کاری، ترس از تنبیه و پیامد آن کاهش فساد.

۲. برنامه بازدارندگی و مجازات: شامل قوانین رسیدگی و مجازات (محاکم قضایی و هیئت‌های رسیدگی به تخلفات اداری)، با منطق کنترل فساد از طریق بازدارندگی و رسیدگی و محاکمه پرونده‌های فساد آمیز افراد فاسد، سازوکار شکل‌گیری تشویش و ترس از تنبیه و پیامد آن کاهش فساد.

۳. برنامه شفافیت: شامل قانون انتشار و دسترسی آزاد به اطلاعات، کنوانسیون مبارزه با فساد، قانون پولشویی با منطق ایجاد شفافیت، جریان آزاد اطلاعات و دسترسی به

- اطلاعات اسناد مجاز برای همه آحاد جامعه، سازوکار ترس از روشن شدن امور، ترس از دستگیری و پیامد آن سهل، ساده و روشن شدن امور و مقاوم شدن سیستم در برابر فساد.
۴. برنامه آزادسازی (خصوصی سازی): شامل سیاست خصوصی سازی با منطق آزادسازی اقتصاد دولتی و واگذاری شرکت های دولتی به بخش خصوصی به روش مزایده و بازار بورس، سازوکار انحصارزدایی و ایجاد رقابت و پیامد آن کاهش فساد.
۵. برنامه تنظیم امور بودجه ای و مالی: شامل قانون بودجه و قانون محاسبات عمومی و ذی حسابی ها، منطق عمل کنترل فساد از طریق تنظیم و کنترل امور بودجه ای، مالی و اقتصادی دستگاه های دولتی، سازوکار پاسخگویی مالی و پیامد آن کاهش فساد.
۶. برنامه شفافیت و حساب کشی: شامل قوانین دستگاه های نظارتی و حسابرسی با منطق کنترل فساد (در سازمان حسابرسی و دیوان محاسبات) از طریق حساب کشی چگونگی مصرف بودجه کشور در دستگاه های دولتی، روشن کردن تخلفات اقتصادی و مالی و تشکیل پرونده و رسیدگی قضایی مستقیم (فقط در دیوان محاسبات)، کنترل فساد (در سازمان بازرسی کل کشور) از طریق نظارت مستمر بر امور اداری کلیه دستگاه های دولتی، آشکار کردن تخلفات، تشکیل پرونده، گزارش، پیگیری و رسیدگی تخلفات اداری و مالی در محاکم قضایی به طور غیرمستقیم، سازوکار شکل گیری ایجاد ترس از کشف شدن تخلف، ترس از تنبیه و پیامد آن کاهش فساد.
۷. برنامه اصلاح نظام اداری، شایسته سالاری و فرهنگ سازمانی: شامل سیاست های کلی اصلاح نظام اداری، نظام مدیریت و اخلاق حرفه ای سازمانی با منطق کنترل فساد از طریق ایجاد تعهد اخلاقی و ارزشی، پاسخگویی و درستکاری در کارکنان دولت،

شایسته‌سالاری، هوشمندسازی اداری و نظارت و ارزیابی، سازوکار تعهد ارزشی، درستکاری و پیامد آن کاهش فساد.

شماره ارجاع	باز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل دهم
					ما کانال‌های ارتباطی امن و در دسترسی را برای اطلاع‌رسانی و افشاکاری فراهم کرده‌ایم
				۱۰.۱	ما فرآیندی را برای بررسی کارایی و مؤثر بودن سیاست‌های ضدفساد اجرا می‌کنیم.
				۱۰.۲	سیاست‌های ضدفساد تحت بررسی‌های مستقل قرار می‌گیرد که شامل شناسایی حوزه‌های نیازمند بهبود است.
				۱۰.۳	اگر یک بررسی مستقل متعهدانه انجام شود، سیاست ما گزارش آن به صورت عمومی و اعلام ارزیابی‌های اطمینان‌بخش است
				۱۰.۴	مدیر ارشد به‌طور منظم نتایج نظارت بر سیاست‌های ضدفساد را بررسی و مناسب بودن، کفایت و اثربخشی آن را ارزیابی می‌کند و با توجه به نتایج ارزیابی ریسک‌ها، بهبودهای لازم را انجام می‌دهد.

شماره ارجاع	نیاز به بهبود	تا حدودی	بله	SOE	اصل دهم
					ما کانال‌های ارتباطی امن و در دسترسی را برای اطلاع‌رسانی و افشاگری فراهم کرده‌ایم
				۱۰.۵	هیئت‌مدیره ما گزارش‌های منظم از مدیریت را براساس نتایج بررسی‌ها، ارزیابی مستقل از کفایت سیاست‌های ضدفساد و گزارش‌های مربوط به یافته‌های آن در گزارش سالیانه دریافت می‌کند.
				۱۰.۵	هیئت‌مدیره گزارش‌های مربوط به نهاد دولتی را براساس نتایج بررسی‌های سیاست‌های ضدفساد گزارش می‌دهد.

فهرست منابع

1. https://www.transparency.org/whatwedo/tools/10_anti_corruption_principles/0
2. <https://www.whistleblowersecurity.com/code-of-ethics-and-code-of-conduct-whats-the-difference/>
3. <https://www.investopedia.com/terms/c/code-of-ethics.asp>
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Code_of_conduct
5. <https://pdfs.semanticscholar.org/d79e/e2d5d0095c1b650e670a15dda35dfb6f996e.pdf>
6. https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf
7. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=119081>
8. https://www.researchgate.net/publication/250174526_What_Is_Transparency
9. https://qog.pol.gu.se/digitalAssets/1418/1418047_2012_16_bauhr_grimes.pdf
10. http://www.mccc.edu/~horowitz/documents/Chapter04_002.pdf
11. https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/TM149/ABC_example.pdf
12. https://www.researchgate.net/publication/228301164_ActivityBased_Costing_System_Advantages_and_Disadvantages

13. <http://www.tccap.org/wp-content/uploads/2016/01/HR-Manual.pdf>
14. <https://nscpolteksby.ac.id/ebook/files/Ebook/Business%20Administration/ARMSTRONGS%20HANDBOOK%20OF%20HUMAN%20RESOURCE%20MANAGEMENT%20PRACTICE/60%20-%20HR%20Policies.pdf>
15. https://web2.aabu.edu.jo/tool/course_file/lec_notes/1001446_Organizational%20structure.pdf
16. <https://www2.ulb.ac.be/soco/adrumaux/pdf/ManOrg32007.pdf>
17. https://www.dksk.mk/fileadmin/user_upload/1_CORRUPTION_RISK_MANAGEMENT_-_Adendum.pdf
18. https://www.allianceforintegrity.org/wAssets/docs/publications/archiv-2015/2013_A-guide-for-anti-corruption-risk-assessment.pdf
19. <https://saab.com/globalassets/corporate/responsibility/responsible-business/pdf-zero-tolerance-for-corruption/corruption--risk-management.pdf>
20. http://www.cuts-ccier.org/7up4/pdf/NTW-Anti-competitive_practices_examples-Ghana.pdf
21. https://www.edb.gov.hk/attachment/en/curriculum-development/kla/pshe/references-and-resources/economics/anti_competitive15122006.pdf
22. <https://en.wikipedia.org/wiki/Cartel>

23. <http://www.oecd.org/cleangovbiz/toolkit/50101671.pdf>
24. https://www.researchgate.net/publication/297759020_Lobbying_Strategies_and_techniques_of_intervention
25. <https://www.oecd.org/gov/ethics/49107986.pdf>
26. https://www.researchgate.net/publication/227631959_Models_of_Conflict_Negotiation_and_Third_Party_Intervention_A_Review_and_Synthesis
27. http://www.giaccentre.org/documents/GIACC.TRAINING_MANUAL.INT.pdf
28. <https://www.transparency.org.uk/publications/anti-corruption-training-manual-infrastucture-construction-engineering-sectors-2/>
29. https://www.researchgate.net/publication/228124587_Whistleblowing_International_Standards_and_Developments
30. <https://en.wikipedia.org/wiki/Anti-corruption>
31. https://www.iaca.int/images/Research/Research_paper_05_Ruggero_Scaturro_final.pdf