

شماره 5

# رهنمودهای حکومت‌داری خوب

مدیریت ریسک فساد  
و جعل در دارایی‌های  
دولتی در سکتور دفاعی



Norwegian Ministry  
of Defence



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

## مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی

مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی (CIDS) تدابیر درستکاری کاری و ضدفساد و نیز حکومتداری خوب در سکتور دفاعی را ترویج می‌کند. این مرکز و همکاران نوژی و بین‌المللی آن به دنبال ایجاد کفایت کاری، افزایش آگاهی و فراهم کردن امکانات عملی برای کاهش ریسک فساد می‌باشند. مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی در سال 2012 توسط وزارت دفاع ناروی ایجاد شد.

### درباره نویسنده

این رهنمود توسط دپارتمنت تفتیش داخلی وزارت دفاع ناروی به عنوان بخشی از فعالیت‌های ضد فساد پروگرام مساعد شمال بالتیک (NBAP) تهیه شده است. نقش تفتیش داخلی این است که به طور مستقل اطمینان یابد که مدیریت ریسک، حکومتداری و پروسه‌های کنترل داخلی در وزارت دفاع ناروی به طور موثر کار می‌کند. دپارتمنت تفتیش داخلی به منشی عمومی گزارش داده و مطابق با معیارهای بین‌المللی انستیتوت مفتشان داخلی کار می‌کند.

# مقدمه

در این جا از نویسندگان این جزوه به خاطر تلاش‌هایشان و این که به ما اجازه بهره‌وری از دانش و تجربه عملی‌اشان را عطا کردند تشکر می‌کنم.

ما امیدواریم که مدیران، مسئولان کنترل، مفتشان و دیگر علاقه‌مندان در درون و بیرون از سکتور دفاعی بتوانند از این جزوه در وظایف مدیریتی خود استفاده کنند. مبارزه موفق بر ضد فساد و جعل نیازمند کار سیستماتیک و گسترده در درازمدت است. مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی از هرگونه نظرات و پیشنهادات درباره این جزوه استقبال می‌کند.

20 جون 2017، اسلو



پیر کریستنسن  
دایرکتر

مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی پنجمین بخش از سلسله رهنمودهای حکومتداری خوب را منتشر کرده است. هدف ما از این رهنمودها ارائه مسائل کلیدی در حکومت‌داری خوب به مخاطبان مختلف به شکلی موجز و ساده است.

دارایی‌های عامه یکی از عرصه‌هایی درونی سکتور دفاعی است که معمولاً در معرض ریسک فساد و جعل جدی قرار دارد. فساد و جعل در دارایی‌ها می‌تواند تأثیری منفی بر روی سلامت و امنیت پرسونل و منابع مالی، اعتبار و فرهنگ داخلی یک نهاد بگذارد.

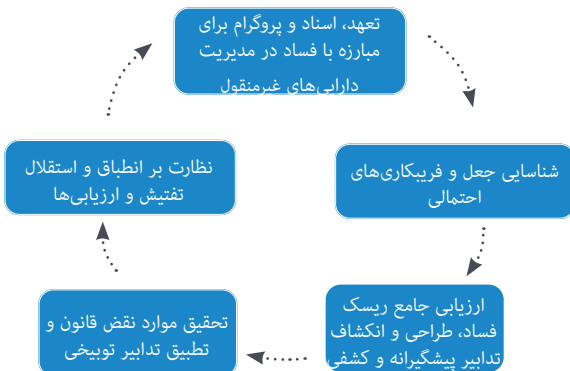
هدف تفتیش داخلی با این رهنمود ارائه راهنمایی‌های معقول و مشخص در این باره است که نهادها چگونه می‌توانند ریسک فساد و جعل در دارایی‌های عامه را کاهش دهند.

# فهرست

- 3..... معرفی
- تعهد، اسناد و پروگرام‌های
- 4..... قانونی
- ارزیابی فساد و ریسک جعل
- 5..... در دارایی‌های دولتی
- کنترل‌های پیشگیری، کشف و تصحیح فساد
- 11..... و جعل در دارایی‌های دولتی
- تفتیش موثر در عرصه ریسک فساد
- 18..... و جعل در دارایی‌ها

و تجهیزات خریداری می‌کنند. وجود فساد در این روند فقط به حفاظت فساد می‌انجامد.» سکتور دفاعی معمولاً دارای‌های عمده‌ای در شکل زمین، ساختمان و پروژه‌های ساخت-وساز در اختیار دارد و یا آن‌ها را مدیریت می‌کند. و معمولاً هر ساله درآمد هنگفتی از این جابجاده‌ها و سرمایه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با آن به دست می‌آورد. همین ارزش اقتصادی سکتور دفاعی است که گروه‌ها و افرادی را که به دنبال منفعت شخصی هستند، جذب می‌کند. بنابراین، مکانیسم‌های کنترلی وسیعی نیاز است تا بتوان ریسک فساد در دارایی‌های غیرمنقول سکتور دفاعی و جعل و فریبکاری در این بخش را مهار کرد.

این رهنمود، راه‌هایی را پیشنهاد می‌کند که از طریق آن مدیریت سکتور دفاعی و مفتشان داخلی آن می‌توانند با فساد و جعل در قسمت مدیریت اموال غیرمنقول مبارزه کنند. چارچوبی که در این رهنمود برجسته شده می‌تواند به مدل پروسه ذیل خلاصه شود:



تصویر 1: مدل پروسه

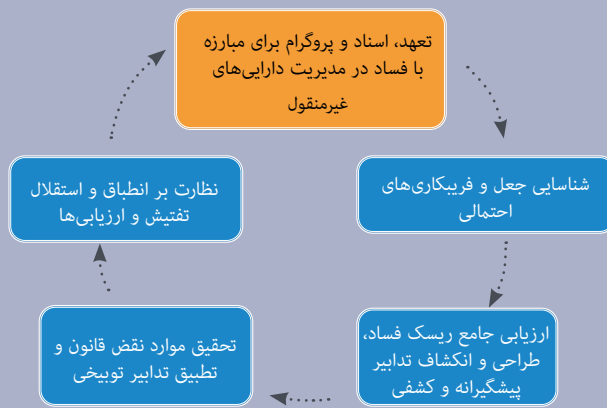
چندین تعریف از فساد و جعل وجود دارد. در این رهنمود ما تعریف‌هایی را استفاده می‌کنیم که در کتاب «مدیریت ریسک جعل در تشبث: یک راهنمای عملی»<sup>1</sup> آمده است. فساد در عملیات‌های کاری به معنای سوءاستفاده از صلاحیت سپرده شده برای اهداف شخصی است. جعل به معنای هر گونه عمل عمدی و یا خودداری عمدی از یک اقدام با هدف فریب دیگر دیگران است به طوری که قربانی خسارت ببیند و/یا جعل‌کار منفعت شخصی به دست آورد.

سکتور دفاع در معرض ریسک‌های جدی فساد و جعل قرار دارد. شفافیت بین‌الملل که یک سازمان معتبر چندملیتی متمرکز بر مبارزه با فساد و ایجاد شفافیت در دولت‌ها و تشبثات است، تخمین می‌زند که سالانه حداقل 20 میلیارد دلار در سکتور دفاعی به خاطر فساد تلف می‌شود.<sup>2</sup> علاوه بر این، میلیاردها دلار به خاطر دیگر انواع جعل از بین می‌رود. عواقب فساد و جعل در سکتور دفاعی بسیار شدید است. شفافیت بین‌الملل می‌گوید: «آنچه در نتیجه فساد در سکتور دفاعی تلف می‌شود، می‌توانست در بهبود مکاتب، سیستم صحتی و یا زیرساخت‌های دیگر مصرف شود. فساد اعتماد عمومی به نهادهای نظامی و قوای مسلح را از بین می‌برد و زندگی مردم را به خطر می‌اندازد. زمانی که مقامات زیر تاثیر رشوت و یا دیگر انواع منفعت شخصی در مورد خریداری سلاح تصمیم می‌گیرند، این سربازان هستند که با ریسک ناشی از سلاح‌های بی‌کیفیت و یا حفاظت ناکافی روبرو می‌شوند. سربازان برای حفاظت از شهروندان مسئولیت دارند، اما دولت نیز مسئول حفاظت از سربازان است و به این منظور از کمپانی‌های دفاعی سلاح

1 Published by The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

2 [https://www.transparency.org/topic/detail/defence\\_security/](https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/)

3 [https://www.transparency.org/topic/detail/defence\\_security/](https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/)



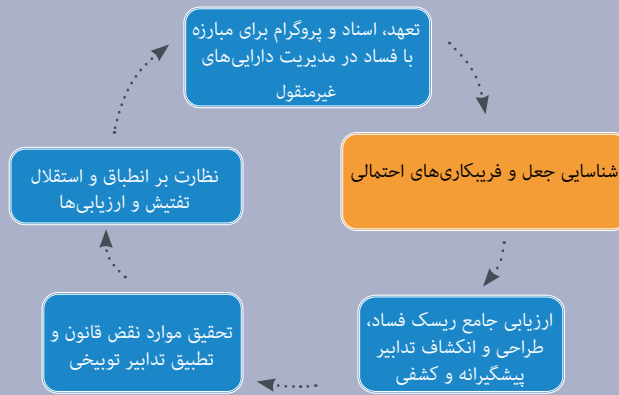
## تعهد، اسناد و پروگرام‌های قانونی

و همخوان با مقررات اخلاقی گنجانده شده در چنان اسنادی ایجاد شده است. مدیران همچنین باید فرهنگ کاری را از طریق گفتار و اعمال خود ایجاد کنند تا به همه کارمندان روشن شود که جعل و فساد در اداره تحمل نخواهد شد و با این گونه مسائل با قاطعیت و سرعت برخورد خواهد شد و اطمینان دهند که کارمندانی که این گونه مسائل را گزارش دهند، از اقدامات تلافی‌جویانه متخلفان محفوظ خواهند ماند.<sup>4</sup> خوب است که از همه کارمندانی که تازه استخدام شده‌اند، خواسته شود که با امضاء خود تایید کنند که آن‌ها اسناد اصول کاری و اخلاقی را درک کرده و عمل خواهند کرد.

برای سازمان‌هایی که در معرض فسادهای بزرگتر و ریسک‌های جدی‌تر جعل قرار دارند، سودمند خواهد بود که تدابیر متفاوتی برای کاهش ریسک فساد و جعل در برنامه خود، مثل یک پروگرام ضدفساد و جعل و یا یک کورس آموزش دستکاری و صداقت، روی دست گیرند.

مقررات روشن، به شمول توضیح کتبی پروسه‌ها و تعهدات مدیریت ارشد پیش‌شرط مبارزه موثر بر ضد فساد و جعل است. معیارهای اخلاقی سازمان باید در یک سند لازم‌الاجرا مثل اصول کاری و اخلاقی و مثل آن درج شود. سازمان‌هایی که در معرض فساد در دارایی‌های دولتی و یا ریسک جعل‌کاری قرار دارند، باید مقررات ویژه‌ای در این ارتباط در اسناد اصول کاری و اخلاقی خود بگنجانند. یک سند مقررات کاری و اخلاقی جامع می‌تواند روی طرز فکر ما در مورد اقدامات مان و این‌که چه کاری را باید یا نباید انجام دهیم، تاثیر بگذارد. هر کارمند باید درکی روشن از تاثیر چنین سندی روی کار روزانه‌اش داشته باشد و مطابق به آن عمل نماید. مدیران ارشد باید تعهد خود به مبارزه با فساد و جعل‌کاری را به طور علنی نشان دهند. مهم است که این مدیران خود یک مدل کاری خوب باشند و در عمل نشان دهند به اصول کاری و اخلاقی پایبند هستند. افزون بر این، مدیران باید نقش خود را به عنوان اجراکننده، ناظر و مفتش درک کرده و مطمئن شوند که محیط اخلاقی مناسب

4 Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners



## ارزیابی فساد و ریسک جعل در دارایی‌های دولتی

### عناصر ارزیابی ریسک

فساد و جعل اقدامات عامدانه‌ای است که عاملان آن معمولاً می‌خواهند مخفی بمانند. از این رو تیم‌های ارزیابی فساد و جعل باید با همفکری و بحث بتوانند رفتار عاملان بالقوه فساد را پیش‌بینی کنند. چنان همفکری نیازمند ذهنیت مشکوک است که در طرح راه‌های کشف فساد و جعل به طوری به فکر عاملان آن نرسد، موثر است. همفکری باید شامل بحث درباره این پرسش‌ها باشد:

- یک فرد فاسد و یا جعل‌کار از چه راه‌هایی ممکن است از موقف یا صلاحیت خود برای دستیابی به منفعت غیرقانونی سوءاستفاده کند؟
- یک عامل فساد و جعل از کدام خلاها در حفاظت از دارایی‌ها و یا در سیستم کنترل می‌تواند سوءاستفاده کند؟
- چگونه یک عامل فساد می‌تواند مکانیسم‌های کنترل را دور بزند؟
- یک عامل فساد و جعل چگونه اقدام خود را مخفی نگه خواهد داشت؟

چنین ذهنیتی ارزیابی ریسک فساد و جعل در دارایی‌های دولتی معمولاً شامل این عناصر است:

اولین گام برای مبارزه با فساد و جعل در دارایی‌های دولتی، شناسایی و ارزیابی ریسک‌های بالقوه‌ای است که یک نهاد باید آن را کاهش دهد. مسئله ریسک فساد و جعل در یک سازمان باید هر چند وقت یک بار به شکلی ساختاریافته و سیستماتیک مورد ارزیابی قرار گیرد. یک نهاد می‌تواند ریسک فساد و جعل در دارایی‌های دولتی را به عنوان بخشی از ارزیابی فساد در کل نهاد مطالعه کند و یا این‌که به طور مستقل آن را مورد ارزیابی قرار دهد. چنین ارزیابی نشان خواهد داد که در کدام بخش‌ها ریسک فساد و جعل ممکن است وجود داشته باشند و چه کسانی ممکن است دست به چنین رفتارهایی بزنند. به همین شکل، کنترل فعالیت‌ها باید همیشه همراه با در نظر داشت ریسک فساد و جعل در دارایی‌های دولتی و نظارت بر افرادی باشد که در داخل یا بیرون از یک نهاد کار می‌کنند و در موقعیت آن قرار دارند که دست به چنین رفتارهایی بزنند. اگر امکان تبانی و مشارکت چند نفر<sup>5</sup> در جعل و یا فساد وجود داشته باشد، آن‌گاه مکانیسم‌های کشفی نیز باید به تدابیر پیشگیرانه افزوده شود، چرا که تبانی می‌تواند موثریت مکانیسم‌های کنترل را کاهش دهد.<sup>6</sup>

5 A collusive scheme is one performed by two or more individuals working together.

6 Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

برای واکنش و تحلیل مقرون به صرفه اقدامات کاهش‌دهنده.

### چارچوب ارزیابی ریسک

یک نهاد باید چارچوبی برای مستندسازی ارزیابی ریسک فساد و جعل در دارایی‌ها دولتی داشته باشد. چارچوب ذیل یک نسخه دیگر از آن‌چه است که توسط اداره مفتش عمومی ناروی ایجاد شده و نشان می‌دهد که چگونه عناصر شناسایی، ارزیابی و پاسخگویی به ریسک می‌تواند در یک رویکرد سیستماتیک و ساختاریافته استفاده گردد.

گام اول: تمام ریسک‌ها و طرح‌های فساد و جعل را در یک جدول فرعی فهرست کنید

گام دوم: ریسک‌ها و طرح‌ها را با توجه به فرصت‌ها و آسیب‌پذیری‌ها ارزیابی کنید. می‌توانید برای درجه‌بندی شدت از یک تا پنج نمره بدهید:

■ شناسایی ریسک فساد و جعل - برای این منظور معلومات جمع‌آوری کرده و از تحلیل و ارزیابی، مشاهدات و تفکرات جمع‌تیم برای بیان ریسک‌هایی که ممکن است نهاد با آن روبرو باشد، استفاده کنید. در این پروسه تمام انواع دارایی‌های دولتی و احتمالات و سناریوهای جعل را در نظر گرفته و متدها، مشوق‌ها و فرصت‌های ارتکاب فساد و جعل را شناسایی کنید.

■ ارزیابی فرصت‌ها/آسیب‌پذیری‌ها در توانایی، مشوق و ضعف موجود در مکانیسم‌های کنترلی که اقدام فساد یا جعل را تسهیل می‌کند. ارزیابی وضعیت ایمنی شخصی، مالی، اعتبار و عواقب درونی فرهنگی در صورتی که جعل و یا فساد انجام می‌شود.

■ اولویت‌بندی طرح‌های فساد/جعل بر مبنای نتایج ارزیابی و تصمیم‌گیری مبتنی بر اولویت

نمره	فرصت/آسیب‌پذیری
5	بسیار بالا
4	بالا
3	متوسط
2	پایین
1	بسیار پایین

### تصویر 2: تعیین درجه فرصت/آسیب‌پذیری

یا فساد صورت گیرد. تا چه حد اقدام فساد یا جعل می‌تواند باعث کاهش موثریت یا کفایت کاری شود؟ آیا طرح فساد تأثیری عمیق بر روی کیفیت کار دارد؟ (مثلا تأثیر آن در یک پروژه ساختمانی چقدر است؟)

اعتبار: ارزیابی عواقب فساد یا جعل برای اعتبار نهاد در صورتی که آشکار شود. تا چه حد این مسئله به اعتبار نهاد و اعتماد عامه به آن ضربه می‌زند؟

گام سوم: وضعیت ایمنی پرسونل، مالی، اعتبار و عواقب فرهنگی درونی را در صورت ارتکاب جعل ارزیابی کنید. توضیح عواقب مختلف به شکل زیر:

وضعیت ایمنی پرسونل: ارزیابی خطراتی ایمنی در صورتی که جعل یا فساد صورت گیرد. تا چه حد اقدام فساد یا جعل می‌تواند سلامت و امنیت پرسونل را به خطر اندازد؟

فرهنگ درونی: آیا فساد یا جعل باعث ایجاد

مالی: ارزیابی ائتلاف منابع مالی در صورتی که جعل



نارضایتی، ترس و یا تنازع در میان کارمندان می‌شود؟ این جدول نمره‌دهی را می‌توان برای ارزیابی عواقب چه تاثیر منفی روی روحیه و یا معیارهای اخلاقی در سازمان می‌گذارد؟

نمره	پیامدها
5	بسیار مهم طرح (فساد یا جعل) تاثیر بسیار مهم منفی بر روی سلامت و ایمنی وضعیت مالی کارمندان و یا سازمان، اعتبار و یا فرهنگ داخلی دارد. دامنه آسیب بسیار گسترده خواهد بود.
4	مهم طرح (فساد یا جعل) تاثیر مهم منفی بر روی سلامت و ایمنی وضعیت مالی کارمندان و یا سازمان، اعتبار و یا فرهنگ داخلی دارد. دامنه آسیب گسترده خواهد بود.
3	متوسط طرح (فساد یا جعل) تاثیر منفی بر روی سلامت و ایمنی وضعیت مالی کارمندان و یا سازمان، اعتبار و یا فرهنگ داخلی دارد. دامنه آسیب متوسط خواهد بود.
2	پایین طرح (فساد یا جعل) تاثیر منفی بر روی سلامت و ایمنی وضعیت مالی کارمندان و یا سازمان، اعتبار و یا فرهنگ داخلی دارد. دامنه آسیب پایین خواهد بود.
1	بسیار پایین طرح (فساد یا جعل) تاثیر منفی بر روی سلامت و ایمنی وضعیت مالی کارمندان و یا سازمان، اعتبار و یا فرهنگ داخلی دارد. دامنه آسیب بسیار پایین خواهد بود.

### تصویر 3: درجه‌بندی عواقب

گام چهارم - طرح‌های فساد/جعل‌کاری را با ضرب کردن نمره‌های جدول فرصت/آسیب‌پذیری با بلندترین نمره جدول عواقب، از نظر اهمیت و تاثیر درجه‌بندی کنید:

بالاترین رتبه (اولویت بندی) = نمره فرصت / آسیب‌پذیری × بالاترین نمره جدول عواقب  
به طور خلاصه، جدول فرعی به شکل ذیل خواهد بود:

حاصل بعد از محاسبه	طرح فساد یا جعل در دارایی‌ها	عواقب/پیامدها			
		فرصت یا آسیب‌پذیری	امنیت شخصی	مالی	اعتباری فرهنگی سازمانی
25	مثال الف: یک شرکت ساختمانی خصوصی به یک مقام در وزارت دفاع پیشنهاد کرده که برای جبران کارش پول، کالا، خدمات و یا پیشنهاد کار بپذیرد تا از این طریق مقام را مجاب کند که در روند اعطای قرارداد ساخت یک ساختمان جدید برای قوای مسلح به این شرکت کمک کند	5	3	4	4
16	[توضیح طرح فساد یا جعل]	4	2	4	3
6	[توضیح طرح فساد یا جعل]	2	2	3	3

### تصویر 4: جدول فرعی

بعد از تکمیل جدول فرعی موارد فساد/جعل را به جدول اصلی انتقال دهید. در هنگام اولویت‌بندی آن‌ها فقط دسته‌بندی مثل «اولویت بالا» و «اولویت پایین» به کار می‌رود. این دسته‌بندی براساس درجاتی است که جدول فرعی نشان می‌دهد و لازم است که تصمیم گرفته شود که کدام حاصل جمع (از ستون «حاصل بعد از محاسبه») باید در دسته‌بندی اولویت بالا یا پایین قرار گیرد. جدول اصلی به شمول مثال (فرض ما در این مثال این است که تمام موارد جعل/فساد با نمره بالاتر از 15 در دسته اولویت بالا قرار می‌گیرند) که در جدول فرعی در بالا آمده، محتوا و شکل زیر را دارد:

## طرح‌های فساد/جعل در دارایی‌های دولتی

چند طرح فساد و جعل در سکتور دفاعی را می‌توان پیش‌بینی کرد. مسلماً حجم ریسک در سازمان‌ها و کشورهای مختلف فرق دارد. برای آگاهی و یادگیری، اینجا فهرستی از طرح‌ها و سناریوهای معمول فساد ارائه می‌شود:

در پروسه خریداری مداخله می‌کند به نحوی که آن نهاد زمین او را به قیمتی بسیار بالاتر از قیمت بازار خریداری کند.

■ طرح 3 - یک شرکت ساختمانی خصوصی به مقامات تصمیم‌گیرنده در وزارت دفاع پیشنهاد کرده و آن‌ها هم قبول کرده‌اند که پول، کالا، خدمات و یا پیشنهاد کار بپذیرند تا از این طریق آن‌ها را مجاب کند که در روند اعطای قرارداد ساخت یک ساختمان جدید برای قوای مسلح به این شرکت کمک نمایند.

■ طرح 1 - یک تصمیم‌گیرنده کلیدی در سکتور دفاعی از موقف خود برای خریداری یک قطعه زمین که در توسط یک بخش وزارت دفاع به یک قیمت بسیار پایین‌تر از قیمت بازار به فروش گذاشته شده، استفاده می‌کند.

■ طرح 4 - چند مقام تصمیم‌گیرنده از شرکت‌های ساختمانی خصوصی پول، کالا و یا خدمات (مثلاً کار ساختمانی در خانه‌های شخصی تصمیم‌گیرنده‌گان) و یا کار تقاضا کرده‌اند تا در مقابل در پروسه اعطای قرار داد ساختمانی برای

■ طرح 2 - یک تصمیم‌گیرنده در سکتور دفاعی مالک زمینی است که برای استفاده قطعات نظامی مناسب است. یک نهاد سکتور دفاعی برای ساخت یک پایگاه نظامی جدید به زمین نیاز دارد. تصمیم‌گیرنده

ریسک فساد یا جعل - چی	طرح - چه کسی/چگونه	علامت سرخ	اقدام مدیریت
<b>توضیح:</b> توضیح کوتاه درباره ریسک. باید این ریسک یا طرح فساد در کتگوری مناسب قرار داده شود - مثلاً «رشوت».	توضیحات مفصل درباره طرح فساد به شمول متد و افراد دخیل. توضیح دهید که این طرح چطور ممکن است عملی شود.	تشریح ویژگی یا «علامت» طرح از جمله نشانه‌هایی که باید برای کشف طرح فساد یا جعل به دنبال آن بود.	تشریح کنترل و یا اقداماتی که از قبل وجود دارد یا باید با هدف کاهش ریسک اجرا شود.

### پروسه دارایی‌های دولتی

#### 1 - اعمار یک ساختمان جدید

رشوت گرفتن یک مقام دولتی	مثال: یک تصمیم‌گیرنده در وزارت دفاع رشوه به شکل پول نقد، جنس و یا خدمات از یک شرکت ساختمانی قبول کرده تا در روند اعطای قرارداد ساختمانی اعمار یک دفتر جدید برای قوای مسلح به نفع آن شرکت مداخله کند.	تفاوت بین معاش و سبک زندگی. تغییر ناگهانی در الگوی کاری یا رفتار. پیشرفت تعجب‌برانگیز کاری. تغییر ناگهان در رفتار شرکت ارائه‌کننده خدمات.	خط تلفنی افشاگری فعال است. پروگرام درستکاری و اخلاق در حال اجرا است. مراحل اداری گزارش دادن از نقض قانون به پولیس لازم است.
--------------------------	--	---	---

[عنوان طرح فساد/جعل  
الف و دسته بندی آن]

[توضیح طرح جعل/فساد  
الف]

[علامت سرخ مربوط به  
طرح الف]

[علامت سرخ مربوط به  
طرح ب]

[عنوان طرح فساد/جعل ب  
و دسته بندی آن]

[توضیح طرح جعل/فساد  
ب]

[علامت سرخ مربوط به  
طرح ب]

[علامت سرخ مربوط به  
طرح الف]

تصویر 5: جدول اصلی

سکتور دفاعی به نفع آن شرکت‌ها مداخله کنند.

■ طرح 7 - پرسونل دخیل در اختصاص مسکن به پرسونل نظامی پول، کالا و یا خدمات دریافت می‌کنند تا در مقابل خانه‌های گرانقیمت یا کمیاب را به فرد مشخصی بدهند.

■ طرح 5 - یک شرکت ساختمانی خصوصی به مقامات تصمیم‌گیرنده در وزارت دفاع پیشنهاد کرده و آن‌ها هم قبول کرده‌اند که پول، کالا، خدمات و یا پیشنهاد کار بپذیرند تا از این طریق آن‌ها را مجاب کند که در روند اعطای قرارداد ترمیمات و یا دیگر خدمات مدیریتی برای قوای مسلح به این شرکت کمک نمایند.

■ طرح 8 - یک گروه کوچک تصمیم‌گیرندگان در روند خریداری خدمات ساختمانی و یا خدمات مشابه قراردادها را به شرکت‌هایی می‌دهند که در واقعیت خود مالک آن شرکت‌ها هستند.

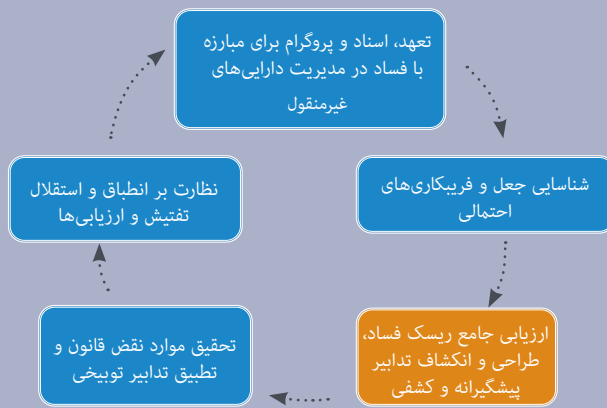
■ طرح 6 - چند مقام تصمیم‌گیرنده از شرکت‌های ساختمانی خصوصی پول، کالا و یا خدمات (مثلا کار ساختمانی در خانه‌های شخصی تصمیم‌گیرنده‌گان) و یا کار تقاضا کرده‌اند تا در مقابل در پروسه اعطای قرار داد قرارداد ترمیمات و یا دیگر خدمات مدیریتی به نفع آن شرکت‌ها مداخله کنند.

■ طرح 9 - کارمندان (مثلا در بخش خریداری یا محاسبات) با اشکال زیر جعل کاری می‌کنند

- ایجاد یا پرداخت به فروشندگان خیالی خدمات ساختمانی یا دیگر خدمات مرتبط
- پرداخت صورتحساب‌های خیالی و یا با قیمت‌های بالا برای خدمات ساختمانی و یا مثل آن، و یا

اولویت	فرصت یا آسیب پذیری	عواقب برای نهاد	پروسه تفتیش
اولویت بالا یا پایین براساس ارزیابی و درجه بندی در جدول فرعی.	توضیح و برجسته سازی ارزیابی‌هایی که در جدول فرعی انجام شده.	تشریح براساس ارزیابی‌ها در جدول فرعی.	تشریح پروسه تفتیش که ممکن است در تفتیش داخلی ضرور باشد.
بالا	چند مقام در وزارت دفاع صلاحیت گسترده بازرسی دارند تا قراردادهای پرسود با شرکت‌های ساختمانی امضا کنند. کمبودهای فعلی مکانیسم‌های کشف و کنترل.	ضرر مالی، چون قوای مسلح احتمالا بیشتر از حد لازم برای این پروژه پول خواهد داد. اعتماد مالیات دهندگان به وزارت دفاع کاهش خواهد یافت. انگیزه کارمندان کاهش خواهد یافت.	بررسی صلاحیت‌ها. ترسیم نقشه روابط میان شرکت‌های ساختمانی و تصمیم‌گیرنده‌های اصلی در وزارت دفاع. بررسی نحوه زندگی تصمیم‌گیرنده‌های کلیدی در وزارت دفاع.
بالا	[ارزیابی فرصت یا آسیب‌پذیری طرح الف]	[عواقب عملی شدن طرح الف]	[پروسه‌های تفتیش مربوط به طرح الف]
پایین	[ارزیابی فرصت یا آسیب‌پذیری طرح ب]	[عواقب عملی شدن طرح ب]	[پروسه‌های تفتیش مربوط به طرح ب]

- پرداخت صورتحساب خدمات ساختمانی برای خدماتی که اصلا انجام نگرفته.
- طرح 10 - تصمیم‌گیرندگان/کارمندان در تباری با شرکت‌های خصوصی از طریق
  - پرداخت صورتحساب‌های اغراق‌آمیز یا خیالی برای خدمات اقدام به جعل می‌کنند و یا
  - پرداخت صورتحساب خدمات ساختمانی برای خدماتی که اصلا انجام نگرفته
  - استفاده از ساختمان یا زمین متعلق به سکتور دفاعی برای کسب منفعت شخصی (مثل کرایه دادن گدابی که مربوط به وزارت دفاع است به یک کمپانی شخصی و جیب ریختن همه و یا بخشی از درآمد آن).
- طرح 11 - کارمندی که به معلومات محرمانه درباره دارایی‌ها سکتور دفاعی دسترسی دارند، این معلومات را به مقامات خارجی و یا دیگر خریداران به فروش می‌رسانند.
- طرح 12 - یک کارمند دخیل در پروژه‌های ساختمانی از سوی یک شرکت بیرونی رشوه می‌گیرد تا اجازه دهد که شرکت از پروژه ساختمانی برای فعالیت‌های پولشویی استفاده کند.



## کنترل‌های پیشگیری، کشف و تصحیح فساد و جعل در دارایی‌های دولتی

### پاسخ به ریسک‌های فساد و جعل در دارایی‌های دولتی

کشف و گزارش‌دهی وقوع یک اقدام فساد یا جعل می‌باشد. تدابیر تصحیح کننده شامل فعالیت‌هایی برای به حداقل رسانی تاثیر یک اقدام فساد یا جعل است و شناسایی چگونگی رخ دادن این عمل تا آن‌که از وقوع آن در آینده پیشگیری شود.

### پیشگیری

پیشگیری فعالانه‌ترین شکل اقدام برای مبارزه با جعل و فساد است. عناصر مهم پیشگیری از فساد عبارتند از افشاء تنازع منافع، پروسه‌های موثر مدیریت قوای بشری، دسترسی عمومی به معلومات غیرمحرمانه، درستکاری و صداقت ارائه کنندگان خدمات و کالا و همکاران، تفکیک وظایف و محدودیت‌های مقامات و نیز پروسه‌های مختلف در سطوح پرداخت.

### افشاء تنازع منافع

تنازع منافع ممکن است به تصمیم‌هایی منجر شود که به نفع یک نهاد نیست چرا که در آن تصمیم‌ها ممکن است منافع شخصی قضاوت فرد در تصمیم‌گیری را متاثر سازد. هرچند ممکن است نیت فرد قانونی باشد، اما موجودیت تنازع منافع در روند تصمیم‌گیری همواره نامناسب تشخیص داده می‌شود. تنازع منافع معمولا منبع اصلی ریسک فساد در دارایی‌های دولتی است. از این‌رو، یک پروسه کارآمد برای مقابله با آن این است که مدیران، کارمندان و قراردادکنندگان خود به افشاء تنازع احتمالی یا موجود منافع در رابطه با کار خود بپردازند. زمانی که تنازع منافع روشن شود، دپارتمنت حقوقی و یا

درجه مدارا با ریسک فساد در هر سازمان متفاوت است. سازمان‌های بزرگ بیشتر در معرض ریسک فساد و جعل در دارایی‌های خود هستند و معمولا می‌خواهند که مکانیسم‌های واکنشی قوی در مقابل آن داشته باشند. این امر به معنای طراحی و اجرای مکانیسم‌های کنترلی است که ریسک فساد و جعل را به شکل موثر و کارآمد کاهش می‌دهد و نه به معنای اجرا کردن هر راهکاری که ممکن باشد. هدف با برنامه‌ریزی و رویکرد ساختاریافته و با مکانیسم‌های کنترلی موثری که بیشترین سود را برای منابع دارند،<sup>7</sup> به دست می‌آید و نه به صورت تصادفی و بدون ساختار. هدف کلی این است که فایده سیستم‌های کنترلی بیشتر از هزینه آن‌ها باشد.<sup>8</sup> در کل، سیستم‌های کنترل داخلی متشکل از پالیسی‌ها، طرزالعمل‌ها، و ساختارهای سازمانی است که به منظور کاهش ریسک تطبیق می‌شود. کنترل‌های داخلی معمولا به دسته‌های تدابیر پیشگیرانه، کشفی و یا تصحیح‌کننده تقسیم می‌شوند. در چارچوب این بحث، تدابیر پیشگیرانه شامل پالیسی‌ها، پروسه‌ها، آموزش و ارتباطات است که هدف آن جلوگیری از وقوع فساد و یا جعل است. در حالی که تدابیر کشفی بر فعالیت‌ها و تکنیک‌هایی متمرکز دارد که کار آن

7 Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

8 Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

دیگر بخش‌های مسئول در سازمان می‌توانند تاثیر هر کدام از موارد تنازع منافع را بررسی نمایند. چند مسیر تصمیم‌گیری در این زمینه وجود دارد:

- نتیجه گرفته شود که تنازع منافع جدی است و نیازمند آن که فرد فعالیت مرتبط و یا سازمان را ترک کند.
- نتیجه گرفته شود که با وجود روشن شدن موضوع، تنازع منافع در وضعیت مورد نظر وجود ندارد.
- نتیجه گرفته شود که تنازع منافع در وضعیت مورد نظر به طور بالقوه وجود دارد و محدودیت‌های مشخصی بر فرد اعمال شود که هدف آن مدیریت ریسک شناسایی شده و از بین بردن فرصت تنازع است.

#### پروژه‌های مدیریت قوای بشری

پروژه‌های ذیل برای پیشگیری از فساد و جعل باید بخشی جداناپذیر از طرزالعمل‌های مدیریت قوای بشری یک سازمان باشد:

#### ■ بررسی سوانح و پیشینه

یک ریسک اصلی فساد و جعل در هر سازمان ناشی از استخدام و ترفیع افراد نامناسب به سمت‌های بالا می‌باشد. به همین دلیل، بسیار مهم است که از هر گونه مسئله‌ای که می‌تواند بر درستکاری و صداقت افراد در موقف‌های بلند تاثیر بگذارد، آگاهی پیدا شود. تحصیلات، تجربه کاری، مهارت‌های حرفه‌ای، معیارهای اخلاقی و دلیل ترک وظایف پیشین افراد باید هنگام استخدام بررسی شود.

#### ■ پروگرام‌های آموزشی ضد فساد و جعل و افزایش آگاهی

تجربه نشان داده که زمان و تلاش زیادی برای ایجاد آگاهی کافی به منظور احترام به اجنبدای ضدفساد و جعل یک نهاد لازم است. در نتیجه، پروگرام‌های آموزشی و افزایش آگاهی نیاز است تا اطمینان حاصل شود که همه کارمندان از

تعهد نهاد به مبارزه با فساد و جعل باخبرند و به آن عمل می‌کنند. کارمندی که در مدیریت دارایی‌های یک نهاد دخیل هستند باید معلومات و آموزش‌های خاصی را بگذرانند تا معیارهای اخلاقی که از آن‌ها انتظار می‌رود، بشناسند و به آن عمل کنند و نیز با انواع فساد و جعل که ممکن است در قسمت دارایی‌ها رخ دهد، آشنا شده و از آن باخبر باشند. علاوه بر این، نیاز است که رهنمودهای کافی به این افراد فراهم شوند تا بدانند که معضلات اخلاقی احتمالی هنگام کار را چگونه حل نمایند. یک جزوه راهنما برای کمک به پرسونل در شناسایی چالش‌ها و تعامل با مثلاً ارائه‌کنندگان خدمات و کالاها می‌تواند مفید باشد.

#### ■ گفت‌وگو و ارزیابی عملکرد کارمندان

مدیریت عملکرد شامل ارزیابی رفتار و کارکرد کارمندان و کفایت و مهارت‌های اوست. معمولاً مردم مایلند که به خاطر کفایت کاری خود شناخته شده و برای عملکرد مثبت و موفقیت خود پاداش بگیرند. ارزیابی منظم و منصفانه کار کارمندان توأم با ارائه نظرات سازنده و به موقع در پیشگیری از مشکلات نقش مهمی دارد. کارمندی که کار خوب و دستاوردهایشان نادیده گرفته می‌شود، بخصوص کسانی که از ترفیعی که شایسته‌اند، بازمانده‌اند، ممکن است به این باور برسند که جعل و فساد آن‌ها قابل توجهی است.<sup>9</sup> گفت‌وگو کارمندان می‌تواند شامل یک سروی گسترده کارکنان یک نهاد هم باشد.

#### ■ مصاحبه در وقت خروج

مصاحبه با کارمندی که قرارداد آن‌ها به پایان رسیده و یا کسانی که استعفا داده‌اند می‌تواند در جلوگیری و کشف جعل و فساد کمک کند. این مصاحبه‌ها ممکن است مسائلی را درباره درستکاری و صداقت مدیران و دیگر مشکلات فرهنگی و کاری در یک نهاد برملا کند.

<sup>9</sup> Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

**دسترسی عمومی به معلومات غیرمحرمانه**  
اعلان فروش عمومی دارایی‌های سکتور دفاعی یک روش موثر پیشگیری از ریسک فساد و جعل و تبانی در فروش دارایی‌ها با قیمت کمتر است.

می‌یابد. عدم تناسب بین صلاحیت و مسئولیت، بخصوص در غیاب مکانیسم‌های کنترلی و تفکیک وظایف منجر به فساد و جعل می‌شود.<sup>10</sup>

### پروژه‌های سطح پرداخت

مرور اشکال مشخصی از پرداخت هم می‌تواند در جلوگیری از فساد و جعل موثر باشد. از آن‌جا که طرح‌های فساد و جعل‌کاری با افراد و نهادهای ثالث ارتباط دارد، قبل از ثبت کارمندان، شرکت‌ها و مشتریان جدید (یعنی خریداران زمین و ساختمان و یا مستأجران ملک‌های دولتی) در سیستم حسابداری و غیره، باید درباره آن‌ها تحقیق شود. علاوه بر این، پرداخت‌ها به افراد یا شرکت‌هایی که احتمال تنازع منافع در کارکرد آن‌ها هست، باید افشا شده و مورد بازنگری قرار گیرد. برخی از سوال‌هایی مربوط به مکانیسم‌های کنترل در این زمینه این‌هاست:

- آیا اسناد کافی وجود دارد که نشان دهد یک کارمند یا فروشنده/تامین‌کننده خدمات و کالا واقعی است و خیالی نیست؟
- آیا معلومات اصلی (مثل آدرس و حساب بانکی) یک فروشنده یا مشتری با معلومات یک کارمند برحال یکی نیست؟
- آیا پرداخت به شخص ثالث (که قبلاً ثبت شده) مشکلی ندارد؟
- آیا آدرس خریدار یا ارائه‌کننده خدمات با آدرس یکی از کارمندان یکسان نیست؟
- آیا فروشنده خدمات یا کالا درخواست کرده که پول او به یک حساب بانکی در کشوری که مشهور به پناهگاه فراریان از مالیات است، پرداخت شود؟

### تحقیق درباره درستکاری و صداقت ارائه‌کنندگان خدمات و کالا و همکاران

عرصه دارایی و ملک در اروپا شمار زیادی از بازگران را به خود جذب می‌کند که معیارهای اخلاقی پایینی دارند. به همین دلیل مهم است که در انتخاب فروشندهگان خدمات و خریداران زمین و تامین‌کنندگان مصالح ساختمانی و غیره توجه کافی صورت گیرد. «تحقیق لازم درستکاری» درباره شرکت‌ها و افراد در این عرصه روند جمع‌آوری معلومات برای دستیابی به فهم درستکاری و ریسک فساد احتمالی در کار آن‌هاست.

### تفکیک وظایف و محدودیت صلاحیت

تفکیک وظایف یک مکانیسم کنترلی ابتدایی است که مانع از نقض مقررات می‌شود و به معنای آن است مسئولیت آغاز پروژه پرداخت و ثبت و دستیابی به کالا را میان افراد متفاوت تقسیم شود؛ یعنی یک نفر مسئول کل این پروژه نباشد. وظایفی که در عرصه مدیریت دارایی‌ها باید تفکیک شود، شامل موارد ذیل است:

- حضانت دارایی (مدیریت ساختمان و مثل آن)
- تصویب/تایید (قرارداد، پرداخت پول، ارزش‌گذاری دارایی‌ها و غیره)
- ثبت پرداخت (اجرای پرداخت و حسابداری و غیره)

اگر سطح صلاحیت یک فرد متناسب با سطح مسئولیت‌های او باشد، احتمال جعل و فساد کاهش

<sup>10</sup> Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners

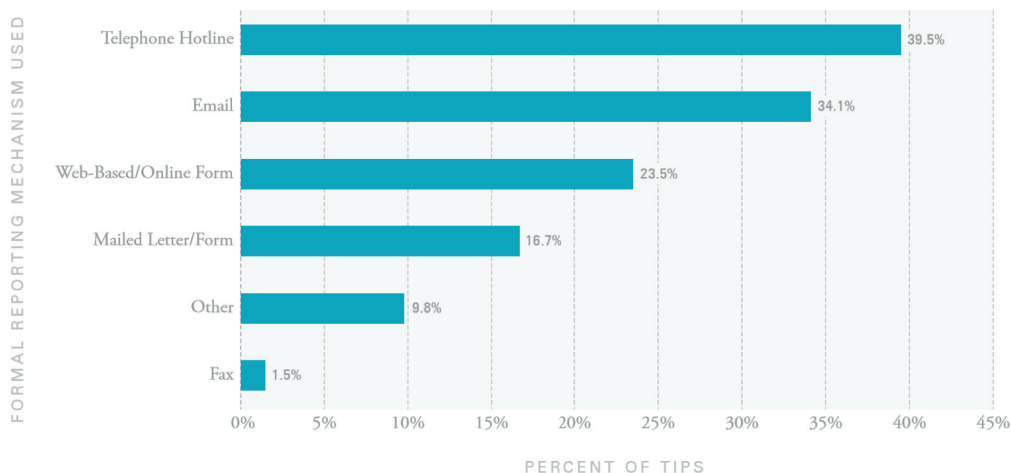
## کشف

### خط تلفونی افشاءگران

این را می‌دانیم که کسب معلومات رایج‌ترین شیوه کشف فساد و جعل است و در سال 2016، سی و نه درصد از موارد فساد و جعل از همین طریق کشف شد.<sup>11</sup> با این حال، این خط تلفونی در همه در همه سازمان‌ها و نهادها وجود ندارد. مطالعات نشان می‌دهد که نهادهایی که چنین امکانی دارد، 47.3% از موارد کشف فساد و جعل را مدیون موجودیت این خط تلفونی می‌دانند. درحالی که در نهادهایی که چنین امکانی وجود ندارد، فقط 28 درصد از موارد کشف ناشی از دستیابی به معلومات است. این امر نشان می‌دهد که یک خط تلفونی برای افشاءگران می‌تواند وسیله‌ای موثر برای کشف طرح‌های جعل و فساد باشد. افشاءگران از راه‌های مختلف دانسته‌های خود را گزارش می‌دهند و سازمان‌ها و نهادها علاوه بر خط تلفونی باید راه‌های دیگر دریافت گزارش و معلومات را هم در نظر داشته باشند:

به کارگیری مکانیسم‌های کشفی موثرتر و قابل رویت یکی از قوی‌ترین عوامل بازدارند فساد و جعل است. هدف کنترل کشفی یافتن اقدام به جعل و فساد در حال وقوع و یا اقداماتی است که قبلاً رخ داده است. انواع مختلف کنترل‌های کشفی که تطبیق می‌شود باید بتوانند جعل و فساد را شناسایی کند. تکنیک‌های کشفی باید انعطاف پذیر، قابل اجرا و همزمان با تغییر شگردهای جعل‌کار و فساد تغییر کنند. متدهای مهم کشفی شامل یک مکانیسم گزارش‌دهی ناشناس (خط تلفنی افشاءگران)، کنترل مراحل، و پروسه‌های فعالانه کشفی است که به طور خاص برای شناسایی فعالیت‌های مرتبط با جعل و فساد طراحی شده باشند.

11 Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) report to the nations on occupational fraud and abuse.



تصویر 6: راه‌های رسمی گزارش‌دهی شامل، خط تلفون، ایمیل، فرم تماس روی وبسایت‌ها، فکس و مثل آن است.

بررسی می‌کنند و نیز روش‌های محافظت از افشاءگران ارائه شود. خط تلفونی باید توسط کارمندان مدیریت شود که آموزش و تجربه کافی در این عرصه دارند و مستقل از سازمان یا نهاد عمل کنند. و سرانجام این‌که، مکانیسم‌های گزارش‌دهی باید امکان اطلاع‌رسانی ناشناس را فراهم کند.

برای موثریت استفاده از معلومات، کارمندان باید به پروسه گزارش‌دهی اعتماد داشته باشند. گزارش‌های افشاءگران باید خصوصی تلقی شده و به شکل مسلکی بررسی شود. علاوه بر این، مکانیسم‌های گزارش‌دهی باید قابل دسترس و شفاف باشند و معلومات کافی درباره نحوه بررسی گزارش‌ها، افرادی که گزارش‌ها را



## کنترل مراحل

کنترل مراحل مشخصا به منظور کشف فساد و جعل و نیز اشتباهات اداری طراحی شده و شامل توافقات، مرور مستقل، بازرسی فیزیکی و شمارش، تحلیل و تفتیش است. کنترل مراحل وقتی که در عرصه دارایی‌های دولتی به کار رود، شامل این‌هاست:

- توافقات: موافقت درباره قراردادهای خرید/فروش زمین و ساختمان با ارزش‌گزاران، توافق صورتحساب خرید، فروش، کرایه کالا و خدمات، توافق برای صورتحساب ساخت و ساز و خدمات مراقبتی متناسب با کار انجام شده و یا پیشرفت آن.

- مرور مستقل: محاسبه قیمت بازار زمین، ساختمان و کرایه، ارزشیابی وضعیت ساختمان، ارزشیابی بودجه پروژه‌های ساخت و ساز توسط کارشناسان مستقل.

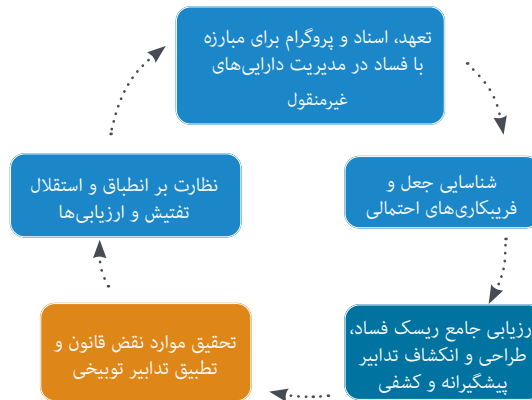
- بازرسی فیزیکی و شمارش: شمارش ملک و دارایی‌ها به شمول تاسیسات و تجهیزات داخلی، بازرسی پیشرفت کار ساخت و ساز یا مراقبت، بررسی کیفیت کار ساخت و ساز یا مراقبت.

- تحلیل: تحلیل ساختاریافته تحولات در قیمت ملک، کرایه و هزینه‌های ساختمانی و مراقبت در مناطق مختلف.

- تفتیش: لطفاً به بخش پنجم این نوشتار برای جزییات مراجعه کنید.

## پرونده‌های فعال کشف

علاوه بر کنترل‌های کشفی مراحل، نهادها ممکن است بتوانند از تحلیل اطلاعات، تکنیک‌های مستمر تفتیش و دیگر ابزارهای تکنولوژیکی نیز برای کشف فعالیت‌های فسادآلود و جعل استفاده کنند. یک شرط استفاده از این پرونده‌ها کمپیوتری بودن سیستم خرید و فروش در یک نهاد است.



## اقدامات تحقیقی و تصحیحی

ضرور است تا با هرگونه تخلف، انحراف یا نقض قوانین و اصول اخلاقی موجود بدون در نظر گرفتن اینکه در کجای سازمان یا توسط چه کسی انجام شده است، به موقع گزارش و با آن برخورد شود. مجازات معقول و منطقی باید برای آنها در نظر گرفته شود و اقدامات تصحیحی مناسب نیز انجام شود.

## تحقیق

ما می‌توانیم تحقیق را به عنوان یک پروسه حقیقت‌یابی و گزارش‌دهی سیستماتیک تعریف کنیم که معمولا بر مبنای اتهام و یا موجودیت شک به جعل، سوءمدیریت و یا دیگر اقدامات غیرقانونی استوار است.<sup>12</sup> هدف یک تحقیق دستیابی به واقعیت‌ها و مسیر رویدادهاست. تحقیق علل را تحلیل کرده و بررسی می‌کند که آیا جنبه‌های مخرب یک قضیه به خطای انسانی ربط دارد یا عملکرد ناصحیح، یا اقدامات عامدانه برای کسب منفعت شخصی. در نهایت، هدف تحقیق بررسی این است که آیا اتهامات و یا شک و تردید درباره یک قضیه درست بوده یا نه. تحقیق باید بی‌طرفانه طراحی شود و به دنبال شواهد کافی برای رسیدن به یک نتیجه قابل قبول باشد. هرچند یک تحقیق داخلی در یک نهاد شبیه تحقیق پولیس نیست، اما باید برخی از اصول آن را به کار برد. کنوانسیون اروپایی حقوق بشر هدایاتی دارد که به کار تحقیق می‌آید:<sup>13</sup>

1. حق دسترسی به محکمه عادلانه (ماده 6): هرچند تحقیق محاکمه نیست ولی باید اطمینان حاصل کرد که پروسه تحقیق با عناصر یک محکمه عادلانه همخوان است:
  - a. استقلال و بی‌طرفی اعضای تیم تحقیق و تصمیم‌گیرندگان
  - b. اصل بی‌گناهی تا هنگام ثبوت قصور: کنوانسیون اروپایی حقوق بشر می‌گوید: «هر آن‌که به یک تخلف جنایی متهم شود، تا هنگام اثبات قصور مطابق به قانون، بی‌گناه شناخته می‌شود.» این امر به معنای آن است که یک تحقیق تا پیش از فیصله محکمه نباید کسی را متهم به تخلف کند و نیز این‌که ماموریت یک تحقیق نباید طولانی‌تر از وقتی باشد که رسماً درخواست ارزیابی قضایی برای تعیین رخداد تخلف جنایی صورت می‌گیرد
  - c. حق دفاع از خود: اصل دفاع از خود به معنای آن است که فرد متهم قادر باشد اظهار نظر

کند و به اتهامات وارده پاسخ دهد.

2. حق احترام به زندگی شخصی و خانوادگی (ماده 8): افراد را از پاسخگویی به سؤالاتی درباره شخصیت و زندگی شخصی محافظت می‌کند و حدود اطلاعات قابل نشر (یا اطلاعاتی که می‌تواند در دسترسی عموم قرار گیرد) را تعیین می‌کند.

## اقدام تصحیحی

بعد از آن‌که مشخص شد که فساد یا جعل واقع شده، نهاد باید تعیین کند که چه اقدامی روی دست باید بگیرد. هر گونه اقدام باید متناسب با وضعیت باشد و به شکلی یک دست بر همه کارمندان در همه سطوح، به شمول مدیران ارشد، قابل تطبیق باشد و نیز چنان اقدامی فقط بعد از مشاوره با افراد دارای صلاحیت روی دست گرفته شود.

اقدامات می‌توان شامل یک یا چند مورد از این‌ها باشد:

- ارجاع به محکمه - دوسیه‌هایی که تخلف جنایی حساب می‌شوند معمولا باید به نهادهای انفاذ قانون ارجاع داده شوند. پولیس/پولیس نظامی به معلومات و منابع اضافه‌ای دسترسی دارد که به حل دوسیه کمک می‌کند. ارجاع قضیه تخلف فساد و جعل به نهادهای عدلی در تاثیر بازدارندگی تلاش‌های سازمان در مبارزه با فساد نقش دارد.
- اقدام مدنی - یک نهاد این گزینه را نیز دارد که خود به عنوان شاکی قضیه را به محکمه برد تا از این طریق منافع مالی تلف شده را دوباره به دست آورد.
- اقدام توبیخی - اقدامات توبیخی داخلی در یک نهاد شامل فسخ قرارداد کاری، تعلیق (با معاش و یا بدون معاش)، کاهش رتبه و یا هشدار است.
- تحقیق گسترده - تحلیل ریشه‌ای و تحقیق گسترده می‌تواند به شناسایی سوءرفتارهای مشابه در بخش‌های دیگر نهاد منجر شود.

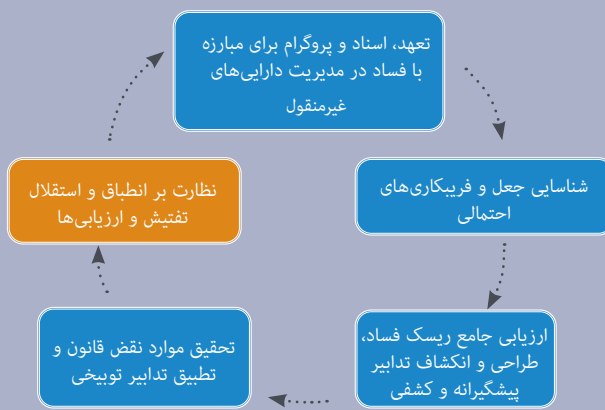
12 An introduction to theory, practice and career development for public and private investigators, Whitney D. Gunter and Christopher A. Hertig, 2005

13 NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskomisjoner

بهبود برخی از کنترل‌های داخلی برای کاهش ریسک اقدامات مشابه در آینده مهم است. نهاد باید تاثیر بالقوه پاسخ خود و پیامی را که به عموم و یا ذینفعان نهاد ارسال می‌کند، در نظر داشته باشد.<sup>14</sup>

■ بهبود پروسه - نهاد ممکن است بتواند پروسه‌ها خود را به شکل مقرون به صرفه بازتعریف کند تا فرصت‌های مشابه جعل و فساد در آینده را کاهش داده و یا از بین ببرد.

<sup>14</sup> Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, The Institute of Internal Auditors, The American Institute of Certified Public Accountants and Association of Certified Fraud Examiners



## تفتیش موثر در عرصه ریسک فساد و جعل در دارایی‌ها

مهمی از حفظ قوت تلاش‌های ضدفساد و جعل است و با این اقدامات است که می‌توان برنامه‌های سازمان را در مقابله با سوءرفتارها را با تغییر ریسک‌ها منطبق ساخت. یک شرط تفتیش درباره فساد و جعل حمایت مدیریت و توانمندی برای تطبیق اقدامات تصحیحی مشتق شده از تفتیش است. دو نکته کلیدی در تفتیش فساد و جعل در دارایی‌ها وجود دارد که باید روی آن تمرکز شود:

- آزمایش کارآمدی عناصر مختلف یک پروگرام یا چارچوب بازدارندگی، کشف و تصحیح فساد و جعل در عرصه دارایی‌ها
- آزمایش موثریت ذاتی عناصر که بالقوه فرصت جعل و فساد را فراهم می‌کنند.

در این بخش، طرزالعمل‌های عمومی تفتیش در عرصه دارایی‌ها و نیز طرزالعمل‌های مربوط در هنگام تفتیش پروسه‌های فرعی برجسته شده است.

به طور عموم، قوانین، پالیسی‌ها، پروگرام‌های ضد فساد و ضد جعل‌کاری و مکانیسم‌های کنترلی بدون نظارت بر تطبیق و تعقیب آن‌ها به طور منظم تعقیب نخواهد شد. تفتیش معمولا جامع‌ترین و موثرترین شیوه برای آزمایش موثریت و کفایت یک تدبیر ضدفساد یا جعل است. متفشان به عنوان انگیزه‌دهندگان قدرتمندی برای ارتقاء اجراءات قانونی، پالیسی و یا پروگرام‌ها، و نیز به عنوان فعالان توانمند در عرصه کشف و بازدارندگی از اقدامات نامناسب، عمل می‌کنند. این فکر که کسی هست که نظارت کند و امکان افشاء یک عمل خلاف وجود دارد، تاثیر روشنی در بازدارندگی افراد می‌داشته باشد، همان‌طور که نبود نظارت می‌تواند فرصت عمل خلاف را می‌تواند فراهم کند. تفتیش قضا یا فساد و جعل می‌تواند این پیام قوی را ارسال کند که مدیریت مصمم و قاطعانه با این رفتارهای خلاف برخورد می‌کند. در کنار آن، عمل تفتیش به افزایش آگاهی منجر می‌شود و درباره کارکرد مکانیسم‌های کنترلی اطلاع‌رسانی می‌کند و اغلب به کشف ریسک‌های جدید منتهی می‌شود که قبلا نادیده گرفته شده است. اقدام ترمیمی در پاسخ به یافته‌های تفتیش جنبه

## عمومی تفتیش در عرصه دارایی‌ها

طرزاعمال‌های ساحوی عموماً شامل موارد زیر است:

- تحلیل و بررسی کامل چارچوب‌ها یا پروگرام‌های پیشگیری، کشف و تصحیح فساد و جعل در عرصه دارایی‌ها - این امر به معنای آزمایش موثریت تلاش‌های جاری از طریق مصاحبه به پرسونل مربوطه، نظرسنجی از گروه‌های متفاوت کارمندان، بازرسی اسناد و مشاهده عملکرد مکانیسم‌های کنترل است. متفش داخلی باید به این درک دست یابد که آیا ریسک‌های بالقوه به شکل موثر ارزیابی می‌شوند و به آن پاسخ داده می‌شود یا خیر. برای این کار، متفش نیاز دارد که بررسی کند آیا مکانیسم‌های کنترلی موجود به شکل معقولی تضمین می‌کنند که فساد و جعل در دارایی‌ها پیشگیری و یا کشف خواهد شد. منوط به نیازهای یک نهاد، متفش داخلی باید طیف وسیعی از تدابیر کاهش‌دهنده ریسک را طوری که در بخش چهارم گفته شد، بررسی کند.

- مرور مفصل یک مجموعه انتخاب شده از تبادل پرداخت - این امر به معنای جمع‌آوری شواهد برای ارزیابی درستکاری و صداقت در هر یک از موارد تبادل پرداخت مثل خرید، کاهش سرمایه، ساخت و ساز، تخریب و اجاره است. متفش داخلی یک مجموعه انتخابی از تبادل پرداخت را (مگر آن‌که موارد پرداخت محدود باشد) بر مبنای ریسک‌های متصور از آن‌ها بررسی خواهد کرد. نمونه‌های تبادل پرداخت که مورد بررسی قرار می‌گیرند، معیار قضاوت عملکرد مالی شکل می‌دهند.

- بررسی مجموعه اضافه و پیگیری هر گونه احتمال فساد و جعل - در مرور مجموعه انتخابی از تبادل پرداخت، متفش در صورت لزوم، باید یک مجموعه اضافه از تبادل پرداخت را هم بررسی کند تا به یک نتیجه روشن‌تر برسد. هرگونه نشانه فساد و یا جعلی که در جریان تفتیش اسناد به دست می‌آید، باید به مسئولان داخلی مربوط ارجاع داده شود.

## طرز العمل‌های مربوط به تفتیش خریداری و یا فروش زمین و ساختمان

طرز العمل‌های کلیدی در هنگام تفتیش خریداری یا فروش زمین و ساختمان شامل این‌هاست:

- بررسی دقیق و ارزیابی تفکیک وظایف میان حضانت از دارایی‌ها، صلاحیت تبادل پول و حسابداری پرداخت‌ها
  - بررسی این‌که پرداخت‌ها از سوی مسئول باصلاحیت تایید شده است
  - بررسی این‌که قیمت مناسب زمین یا ساختمان توسط یک کارشناس مستقل محاسبه شده است
  - برای ساختمان: بررسی این‌که وضعیت ساختمان توسط یک کارشناس مستقل ارزیابی شده است
  - برای خریداری زمین و ساختمان: بررسی این‌که خریداری برای مبنای نیاز واقعی صورت گرفته و قیمت مناسب آن توسط کارشناس مستقل صورت گرفته است
  - برای خریداری زمین و ساختمان: (اگر فروشنده یک شرکت است) بررسی این‌که مالک واقعی آن شرکت در نهایت چه کسی است
- برای فروش زمین و ساختمان: بررسی این‌که زمین یا ساختمان به مزایده گذاشته شده (و یا حداقل تلاش واقعی در این زمینه صورت گرفته) و این‌که از چند خریدار بالقوه قیمت دریافت شده و تایید این‌که قیمت نهایی فروش با ارزش واقعی محاسبه شده توسط یک کارشناس مستقل همخوانی دارد
  - برای فروش زمین و ساختمان: (اگر خریدار یک شرکت است) بررسی این‌که مالک واقعی آن شرکت در نهایت چه کسی است
  - ترسیم نقشه هر گونه روابط بین پرسونل سکتور دفاعی دخیل در پرداخت با شرکت و ارزیابی هر نوع تنازع منافع
  - برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی دخیل در خرید یا فروش دارایی‌های باارزش در سکتور دفاعی: دارایی‌های خصوصی و سبک زندگی آن‌ها ثبت شود
  - بررسی این‌که مبلغ پرداخت شده با قیمت در قرارداد تایید شده یکی است

## طرز العمل‌های مرتبط با تفتیش پروژه‌های ساختمانی و مراقبتی

طرز العمل‌های کلیدی برای مرور پروژه‌های ساختمانی و مراقبتی شامل این‌هاست:

- مقایسه قیمت قراردادها با قیمت بازار برای خدمات مشابه در مناطق مشابه
- برای تصمیم‌گیرندگان کلیدی دخیل در پروژه‌های ساختمانی و مراقبتی کلان در سکتور دفاعی: دارایی‌های خصوصی و سبک زندگی آن‌ها ثبت شود
- ترسیم هرگونه روابط میان پرسونل سکتور دفاعی دخیل در پرداخت پول و قرارداد و ارزیابی هرگونه تنازع منافع
- تایید این‌که صورت‌حساب‌ها براساس پیشرفت واقعی در کار ساخت و ساز یا مراقبت پرداخته شده است
- تایید این‌که کیفیت ساخت و ساز یا مراقبت مطابق به معیارهای صنعتی و کیفیت توافق شده در قراردادهاست
- بازرسی و ارزیابی کامل تفکیک وظایف بین «مالک» داخلی ساختمان(ها)، واحد امضای قرارداد(ها) با کمپانی‌ها و یا تامین‌کنندگان خدمات و بخش پرداخت پول و حسابداری
- بررسی این‌که قراردادها از سوی مسئول با صلاحیت امضاء شده است
- بررسی و ارزیابی روند انتخاب ارائه‌کننده خدمات یا فروشنده و پروسه اعطای قرارداد با در نظرداشت دقیق پروسه مزایده رقابتی
- برای فروشندگان یا تامین‌کنندگان عمده خدمات: تایید این‌که تحقیق لازم درباره درستکاری و صداقت آن‌ها صورت گرفته
- بررسی مالکیت واقعی شرکت‌هایی که به آن‌ها قرارداد داده شده

## طرز العمل‌های مرتبط در هنگام تفتیش قراردادهای اجاره/کرایه

طرز العمل‌های کلیدی در تفتیش قراردادهای مرتبط با اجاره و کرایه شامل این‌هاست:

■ بررسی کامل و ارزیابی روند انتخاب تعمیرات برای کرایه و پروسه اعطای قرارداد

■ بررسی قراردادها و ارزیابی این‌ها که آیا از شرایط استاندارد انحراف صورت گرفته یا نه

■ ارزیابی و مقایسه شرایط بازار برای قراردادهای مشابه

■ بررسی این‌ها که آیا کارمندان با کمپانی‌ها و یا افرادی که تعمیرات را به اجاره داده یا کرایه گرفته‌اند، روابطی دارند یا خیر

## طرز العمل‌های مرتبط در تفتیش اختصاص خانه به پرسونل نظامی

طرز العمل‌های کلیدی در مرور اختصاص خانه و مسکن به پرسونل نظامی شامل این‌هاست:

■ بررسی کامل و ارزیابی این‌ها که آیا روند اختصاص مسکن با رهنمودهای داخلی و هدایت کنترل داخلی به شمول موارد ذیل همخوانی دارد

- ارزیابی اینکه آیا پروسه اختصاص مسکن، به شمول پروسه انتخاب، مستند است (یعنی تمام مقررات کتبی رعایت شده یا نه)
- ارزیابی این‌ها که آیا شاخص اختصاص خانه هدفمند و مرتبط و همخوان با رهنمودهای داخلی است
- آزمایش نمونه‌ای برای تایید رعایت شاخص‌ها در اختصاص مسکن
- تایید این‌ها که همه پرسونل نظامی و ملکی که تقاضای خانه نموده‌اند، اسناد صحیح و قانونی که ثابت می‌سازد مستحق خانه رایگان هستند را تکمیل کرده‌اند
- تایید این‌ها که دسترسی عمومی به نتایج اختصاص خانه وجود دارد





## توصیه‌های نهایی

خاصی برخوردار است چرا که این اطمینان را فراهم می‌کند که مکانیسم‌های کنترلی برای ریسک‌های فساد و جعل کارآمد است و به خوبی کار می‌کند. شرط تفتیش موثر در عرصه دارایی‌ها داشتن متفتشان مسلکی و ماهر است. آن‌ها باید درستکاری و صداقت شخصی و جرات به چالش کشیدن مقامات کلیدی را طوری که لازم است، داشته باشند. مهارت‌های اصلی یک تیم تفتیش شامل دانش کافی درباره طرح‌های احتمالی فساد، توانایی برای انتخاب قضایا برای آزمایش و تشخیص علائم خلافتکاری است.

هرچند از بین بردن کامل تمام ریسک‌های فساد و جعل در دارایی‌ها تقریباً ناممکن و مقرون به صرفه نیست، اما نهادها می‌توانند گام‌های سازنده‌ای برای کاهش این ریسک بردارند. ترکیب آگاهی از احتمال موجودیت طرح‌های فساد و جعل و یک ارزیابی جامعه ریسک، تدابیر پیشگیرانه و کشفی قوی (به شمول پرونده‌های کنترلی مشخص بر ضد فساد و جعل) و نیز تحقیقات هماهنگ و به موقع و اقدامات ترمیمی، می‌تواند در کاهش ریسک جعل و فساد بسیار موثر باشد. تفتیش داخلی نیز از اهمیت

# مجموعه رهنمودهای حکومت‌داری خوب



رهنمودهای حکومتداری خوب یک سلسله جزوات کوچک است که هر کدام یک موضوع خاص مهم در خصوص حکومتداری خوب (یا مدیریت خوب) در سکتور دفاعی را بحث می‌کند. هدف از تهیه این شکل از جزوه این است که به راحتی خوانده شود، بدون آن که موضوعات مطرح در آن که چندبُعدی و گاهی تخنیکی هستند، بیش از حد ساده‌سازی شود. با این حال، این رهنمودها به شکل غیرتخنیکی نوشته شده و برای فهم آن نیاز نیست که خواننده در یک رشته خاص تخصص داشته باشد. هر فرد علاقه‌مند به آموختن یک یا چند موضوع مرتبط با حکومتداری خوب در سکتور دفاعی - و یا کلاً در سکتور عمومی - می‌تواند این رهنمودها را مطالعه کرده و بهره‌بردار. علاوه بر این، این رهنمودها با اهداف تعلیمی هم می‌تواند به کار گرفته شود.

تکثیر کل یا بخشی از این نوشتارها مجاز است مشروط به آن که ماخذ آن، مرکز ارتقاء درستکاری در سکتور دفاعی، اسلو، ناروی، به طور کامل ذکر شود و نیز مشروط به این که به فروش رسانیده نشود و یا در آثار قابل فروش گنجانده، نشود.

منتشر شده توسط مرکز درستکاری در سکتور دفاعی  
طراحی: [www.melkeveien.no](http://www.melkeveien.no)  
چاپ سازمان خدمات و امنیت دولتی نروژ  
اگوست 2017



ترجمه نسخه اصلی انگلیسی به  
دری توسط سازمان پیمان اطلانتیک  
شمالی (ناتو) انجام شده است



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

[www.cids.no](http://www.cids.no)