

شمېره 5

بېرې حکومتولۍ ته لارښودنې

په دفاعي سکتور کې د املاکو د فساد
او تقلب/درغلي د احتمالي گواښونو
مدیریت کول



Norwegian Ministry
of Defence



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې

د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې (CIDS) صداقت او رښتینولۍ، د فساد پر وړاندې تدابیر او په دفاعي سکتور کې ښه حکومتولي ترویجوي. د ناروې او نړیوالو ملگرو سره په یوځای کارکولو کې، دا مرکز په دې هڅه کې دی چې وړتیا جوړه کړي، د باخبرۍ کچه لوړه کړي او د فساد د احتمالي گواښونو د کمولو لپاره عملي ابزار برابر کړي. CIDS د ناروې د دفاع د وزارت لخوا په 2012 کال کې تاسیس شو.

د لیکوال په هکله

دا لارښود د ناروې د دفاع وزارت د داخلي تفتیش د څانګې (IA) لخوا لیکل شوی دی. دا لارښود د فساد پر وړاندې د سکاندینویایي او بالتیک هیوادونو د مرستندویه پروګرام (NBAP) په یوې څانګه کې د ناروې د دفاع وزارت د داخلي تفتیش (IA) د ښکېلتیا یوه برخه جوړوي. د (IA) رول په خپلواکه توګه د ډاډ برابرول دي چې وښيي چې د ناروې په دفاعي سکتور کې د احتمالي گواښونو مدیریت، حکومتولي او د کنټرول داخلي بهیرونه په اغیزمنه توګه مخته ځي. IA عمومي سړمنشي ته راپور ورکوي او د داخلي مفتشینو د انستیتیوت د نړیوالو معیارونو سره سم فعالیت کوي.

مقدمه

زه غواړم چې د ليكوالانو څخه د هغوی د زيار لپاره او دا چې موږ ته يې د دې زمينه مساعده كړله چې د هغوی له مسلكي پوهې او عملي تجربو څخه برخمن شو، مننه وكړم.

موږ هيله لرو چې مديران، كنترولوونكي مامورين، مفتشين او په دفاعي سكتور كې دننه او بهر نور اړوند كسان به د ښه حكومتولۍ په هكله دغه ليكنه وكاروي. د فساد او تقلب پر وړاندې په برياليتوب سره مبارزه په تدريجي توگه پراخ او سيستماتيک كار ته اړتيا لري. CIDS خوښ دي چې د دې لارښود په هكله وړاندیزونه ترلاسه كړي.

اوسلو، د 2017 کال د جون 20



پر کرسټنسن (Per Christensen)
رئيس

CIDS د ښه حكومتولۍ د لارښودونو د لړۍ پينځم كتاب چاپوي. په دې لړۍ كې زموږ موخه د ښه حكومتولۍ په برخه كې زيات شمېر لوستونكو ته په دقيقه او اسانه ژبه د كليدې ستونزو وړاندې كول دي.

په دفاعي سكتور كې دننه املاك يوه داسې برخه ده چې په نورماله توگه د فساد له پراخې كچې او د تقلب له احتمالي گواښونو سره مخامخ وي. په املاكو كې د فساد او تقلب طرحې د پرسونل پر روغتيا او امنيت او د سازمان پر مالي حالت، پرستيژ او داخلي وضعيت باندې د پام وړ منفي اغيزې درلودلای شي.

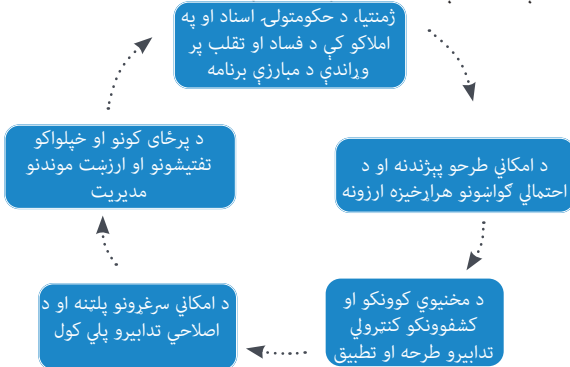
په دې لارښود كې د IA موخه د يوې پياوړې او ځانگړې لارښودنې برابرول دي چې سازمانونه څنگه د املاكو پورې اړوند د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو سره د مخامخ كېدلو كچه ټيټولای شي.

محتوا

- 3.....سریخه.
- ژمنتیا، ادراه کوونکی اسناد او
- 4.....برنامه.
- په املاکو کې د فساد او د تقلب
- 5.....د احتمالي گواښ ارزون.
- په املاکو کې د فساد او تقلب د مخنیوي، کشف او
- 11.....اصلاح کنټرولي تدابیر.
- په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو
- 18.....په هکله اغېزمن تفتیشونه.

د سرتېرو د ساتنې مسئولیت پر غاړه لري، او دوی د دې کار لپاره له دفاعي شرکتونو څخه تجهیزات پېري. فساد، له بلې خوا، یوازې د فاسدو ساتنه کوي. “دفاعي سکتور په معموله توګه د املاکو د لوړې پیمانې ملکیت، کنترول او مدیریت پر غاړه لري چې دا شتمنۍ د نقشه شویو ځمکو، ودانیو او تعمیراتي پروژو په شکل کې وي. په معموله توګه، د لوړو ارزښتونو زیات شمېر معاملې لکه پېرودل / پلورل، د کرایې تړونونه، تعمیراتي او د حفظ او مراقبت پروژې هرکال ترسره کېږي. څرنګه چې د دغو پروژو ارزښتونه لوړ دي نو د هغو افرادو د توجه د جلبولو سبب ګرځي چې غواړي په نامشروع توګه شخصي ګټې ترلاسه کړي. د دې د کنترول لپاره یو شمېر اغیزمنو تدابیرو ته اړتیا ده ترڅو د دفاعي سکتور په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي ګواښونو مدیریت وشي.

په دې لارښود کې د دفاعي سکتور مدیریتونو او داخلي مفتشینو ته وړاندیز شوی چې څنګه له مختلفو طریقو په املاکو کې د فساد او تقلب پر وړاندې مبارزه کولای شي. په دې لارښود کې چې کوم طرزالعمل (چوکاټ) ورکړل شوی دی خلاصه یې د پروسې په تشریح کې په لاندې ډول ده:



1 ګراف: د بهیر ماډل

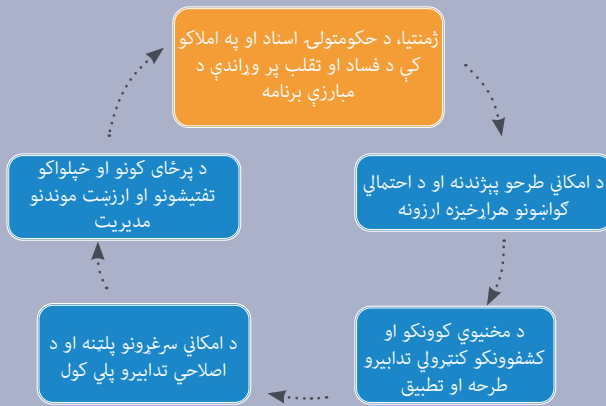
د فساد او تقلب ډېر تعریفونه موجود دي. په دې لارښود کې موږ هغه تعریف کاروو چې د “د کاروباري تقلب د احتمالي ګواښ مدیریت: یو عملي لارښود”¹ په نامه سند کې ورکړل شوی دی. په کاري ساحه کې د شخصي ګټې لپاره د وظيفوي صلاحیت ناوړه کارونې ته فساد ویل کېږي. د تقلب تعریف په دې ډول دی چې هر قصدي عمل او یا غفلت چې موخه یې نورو ته فریب ورکول وي او په نتیجه کې فریب خوري کس ته تاوان او/ یا مرتکب ته ورڅخه ګټه وروړي.

په دفاعي سکتور کې په پراخه کچه د فساد او تقلب د رامینځته کېدلو احتمال موجود دی. نړیوال شفافیت چې یو ګڼ ملتیزه معتبره سازمان دی او تمرکز یې په حکومت او په کاروبارونو کې پر شفافیت او د فساد پر وړاندې پر مبارزې باندې دی، داسې اټکل کوي چې په دې سکتور کې هر کال لږ تر لږه 20 میلیارده امریکایي ډالر د فساد له کبله ورکېږي.² سربیره پردې په میلیارډونو ډالره د نورو تقلبي کارونو له کبله ورکېږي. په دفاعي سکتور کې فساد او تقلب شدید عواقب لري. ټرانسپارنسي انټرناسیونال (نړیوال شفافیت) وايي:³ “هغه څه چې په دفاعي سکتور کې د فساد له کبله ضایع کېږي د مکتبونو پر بهبود، طبي پاملرنې او یا زېربناوو باندې مصرفېدلای شي. فساد په نظامي موسسو او وسلوالو ځواکونو کې اعتماد له مینځه وړي، چې په نتیجه کې د مرګ احتمالي ګواښ رامینځته کېږي. کله چې رهبران وسلې د دې لپاره پېري چې ورته رشوت ورکړل شوی وي او یا ورباندې د یوې خوا نه مهرباني شوی وي نو زور یې د جګړې په ډګر کې سرتیرو ته رسېږي چې له خرابو ټوپکونو او یا ناکافي محافظت سره مخامخ وي. د سرتېرو دنده د وګړو ساتنه ده، خو حکومتونه

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/

3 https://www.transparency.org/topic/detail/defence_security/



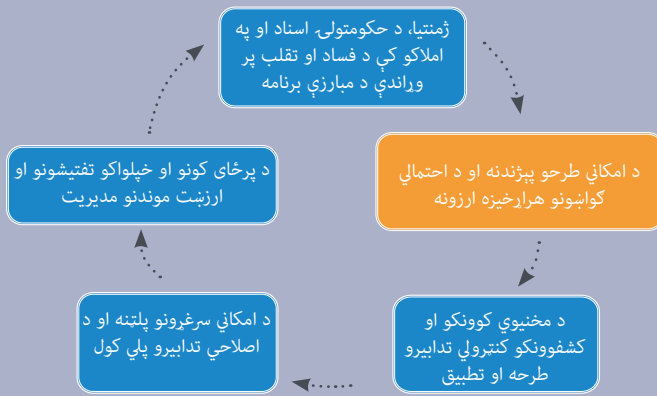
ژمنتیا، ادره کونکي اسناد او برنامه

اطاعت کول ښکاره کړي. سربيره پر دې، مديران بايد پر دې پوه واوسي چې د تطبيق، څار، بررسۍ او سر ته رسولو په نتيجه کې چې کومه اخلاقي فضا رامینځته کېږي دا د اخلاقي دستورالعمل سره سمون خوري. مديران بايد د خبرو او اعمالو پر بنسټ يوه داسې فضا رامینځته کړي چې واضحه واوسي چې تقلب به نه زغمل کېږي، دا ډول عملونو سره به په چټکۍ او پريکنده توگه معامله کېږي او افشا گرانو ته به سزا نه ورکول کېږي.⁴ دا ښه خبره ده چې د يو سازمان له هر نوي غړي څخه وغوښتل شي چې په لاسليک کولو سره دې تصديق وکړي چې هغه يا هغې اخلاقي دستورالعمل لوستلی او ورباندې پوه شوي دي.

هغه سازمانونه چې له د فساد او تقلب له پراخ احتمالي گواښونو سره مخ دي د هغوی لپاره دا گټوره ده چې د احتمالي گواښونو د کمولو مختلف عناصر دې په يو جامع برنامه کې په رسمي توگه ودراخل کړي د مثال په ډول د فساد ضد برنامه، د تقلب د مدیریت برنامه او يا د رښتينولۍ او صداقت برنامه.

د پروسې د ليکلي تشریحاتو په شمول واضحه مقررات او د لوړ پوړي مدیریت ژمنتیا د فساد او تقلب پر وړاندې د اغيزمنې مبارزې لپاره اساسي شرايط دي. د سازمان اخلاقي معيارونه بايد په يوه رسمي سند کې بيان شي، د مثال په ډول په اخلاقي دستورالعمل او يا يو ورته سند کې. هغه سازمانونه چې د فساد او تقلب له احتمالي گواښونو سره مخ وي بايد دا احتمالي گواښ په مشخصه توگه پخپل اخلاقي دستور العمل کې بيان کړي. دا چې موږ څنگه په خپلو کړو وړو باندې فکر وکړو او کوم کار وکړو او کوم نه، يو جامع اخلاقي دستورالعمل پر دې باندې اغيزه درلودلای شي. هر کارکوونکی بايد په دې پوه وي چې اخلاقي دستورالعمل د هغه يا د هغې پر ورځني کار باندې څه اغيزه لري، او دا چې چلند يې له هغه سره سمون خوري او که نه. لوړ پوړي مديران بايد د فساد او تقلب پر وړاندې د خپلې ژمنتیا په هکله خبرداری ورکړي. دا اړينه ده چې مديران ښې بېلگې واوسي او په حقيقي توگه د اخلاقي دستورالعمل څخه

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



په املاكو كې د فساد او د تقلب د احتمالي گواښ ارزون

د احتمالي گواښ د ارزونې عناصر

فساد او تقلب قصدي عملونه دي او مرتكبين يې معمولاً هيله من وي چې افشا نشي. په دې اساس، د فساد او د تقلب د ارزونې ټيمونه بايد د استدلال له لارې د احتمالي مرتكبينو چلند پيش بيني كړي. دې ډول استدلال لپاره شكې ذهنيت ته اړتيا ده چې د فساد او تقلب د كشفي بهير د طرحه كولو لپاره هم مهم دی چې مرتكبين يې ښايي تمه و نه لري. په استدلال كې پوښتنې مطرح كېږي چې مثالونه يې په لاندې ډول دي:

- فاسد كس او يا تقلب كوونكی د غيرقانوني شتمنی ترلاسه كولو لپاره به څنگه له خپل موقف او يا صلاحيت څخه ناوړه گټه پورته كوي؟
- مرتكب به څنگه د شتمنيو د ساتنې او يا د كنټرول د سيستم د كمزورتياوو څخه گټه پورته كوي؟
- دا چې مرتكب څنگه كولاى شي كنټرولي تدابير ترپېښو لاندې كړي او يا يې له نورو طريقو ماتوي؟
- مرتكب كوم كار كولاى شي چې خپل د فساد او يا له تقلبه ډك عمل پټ وساتي؟

د دغو موضوعگانو په پام كې نيولو سره، په املاكو كې د فساد او تقلب د احتمالي گواښ په ارزونه كې په معموله توگه لاندیني عنصرونه شامل دي:

په املاكو كې د فساد او تقلب پر وړاندې د مبارزې لومړی گام د مشخصو احتمالي طرحو او پېښو پېژندنه او ارزونه ده چې سازمان ورته د احتمالي گواښونو د كمولو لپاره اړتيا لري. احتمالي گواښونه بايد وروسته له يوې ټاكلې مودې په دوامداره توگه وارزول شي او دغه ارزونه بايد په منظمه او سيستماتيکه توگه ترسره شي. سازمان كولاى شي چې په املاكو كې د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو پېژندنه او ارزونه د سازمان د احتمالي گواښ په عمومي ارزونه كې وكړي او يا يې په يواځې ډول ترسره كړي. ارزونه بايد وښيي چې په املاكو كې چېرې فساد او تقلب ښايي صورت ونيسي او مرتكبين يې څوك دي. همدا شان، كنټرولي تدابير تل بايد هم په املاكو كې د فساد او تقلب طرحه او هم په سازمان كې دننه او بهر افراد په پام كې ونيسي چې ممكن د هرې طرحې مرتكبين واوسي. كه چېرې طرحه مخفي موافقه وي،⁵ د مخنيوي د كنټرولي تدابيرو سره بايد كشفي تدابير اضافه كړاى شي ځكه چې مخفي موافقې د كنټرول په موخه د وظيفو د جلاوالي اغېزمنتيا نفي كوي.⁶

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

تاوان د ارزونې له مخې وټاکل شي.

د احتمالي گواښ ارزونې چوکاټ

سازمان باید په رسمي ډول پخپلو املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښ ارزونې د لیکلو لپاره یو کاري طرزالعمل (چوکاټ) وکاروي. لاندینی چوکاټ د هغه طرزالعمل بدل شکل دی چې د ناروې د عمومي تفتیش د مدیریت لخوا جوړ شوی و. په دې کې شمول شوي ده چې څنګه د احتمالي گواښ پېژندنې، ارزونې او د احتمالي گواښ پروراندې د اقدام عنصرونه په سیستماتیک او پلان شوي ډول تطبیقېدلای شي.

دا طرزالعمل پر دو پانو مشتمل دی: فرعي پاڼه او اصلي پاڼه

1 ګام: په املاکو کې د ټولو پېژندل شویو احتمالي گواښونو او طرحو لیست دې په فرعي پاڼه کې ورکړل شي

2 ګام: احتمالي گواښونه او طرحې دې د فرصت / آسیب پذیری له مخې وارزول شي. لاندینی درجه بندي ممکن د تطبیق وړ واوسي:

نمره	فرصت / آسیب پذیری
5	د سازمان په املاکو کې د فساد او یا تقلب د طرحو لپاره خورا لور فرصت/ آسیب پذیری شتون لري
4	د سازمان په املاکو کې د فساد او یا تقلب د طرحو لپاره لور فرصت/ آسیب پذیری شتون لري
3	د سازمان په املاکو کې د فساد او یا تقلب د طرحو لپاره منځنی فرصت/ آسیب پذیری شتون لري
2	د سازمان په املاکو کې د فساد او یا تقلب د طرحو لپاره ټیټ فرصت/ آسیب پذیری شتون لري
1	د سازمان په املاکو کې د فساد او یا تقلب د طرحو لپاره خورا ټیټ فرصت/ آسیب پذیری شتون لري

2 ګراف د فرصت / آسیب پذیری درجه بندي

او خونديتوب ته احتمالي گواښ رامینځته کړي؟

مالي چارې: که طرحه صورت ونیسي د مالي خسارې ارزونه. فاسد او یا له تقلبه ډک عمل به تر کومې اندازې پورې اغیزمنتیا او موثریت کم کړي؟ ایا طرحه به د کارونو پر کیفیت باندې منفي اغېزه ولري (د مثال په ډول تعمیراتي کارونه)؟

■ په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښ پېژندنه دې وشي - معلومات دې راټول کړای شي او د ارزونې د ټیم نظر، مشاهدات او تصورات دې وکارول شي او د املاکو د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو مامورینو ته دې ورکړل شي چې ښایي سازمان پورې مربوط وي. په دې پروسه کې په املاکو کې د فساد او تقلب ټولو طرحو او سناریوګانو ته پاملرنه شامله ده: طریقې، انګېزې او د فاسدو او تقلبه ډکو اعمالو د مرتکب کېدلو فرصتونه.

■ د فساد او تقلب د عملونو د مرتکب کېدلو لپاره هغه څه چې په وړتیا، انګېزې او کنټرولي تدابیرو د کمزوریو په شتون کې د فرصت / آسیب پذیری په هکله ویل شوي هغه دې وارزول شي. که چېرې فساد او یا د تقلب عمل صورت ونیسي نو شخصي خونديتوب، د مالي چارو، شهرت او داخلي فضا پورې اړوند عواقب دې وارزول شي.

■ پېژندل شویو طرحو ته دې د ارزونو د نتیجو له مخې لومړیتوب ورکړل شي او ځواب دې د لومړیتوب او د مخنیوي د اړوندو اعمالو د ګټې -

3 ګام: که طرحه صورت ونیسي نو شخصي خونديتوب، مالي چارو، شهرت او داخلي فضا پورې اړوند عواقب دې وارزول شي. د عواقبو د بېلابېلو ډولونو تشریح:

شخصي خونديتوب: که طرحه صورت ونیسي نو د احتمالي گواښ د زنگونو ارزونه. فاسد او یا له تقلبه ډک عمل به تر کومې اندازې پورې د پرسونل سلامتیا

شهرت: که چېرې د فاسد او يا له تقلبه ډک عمل په هکله عام وگړي خبر شي نو په هغه صورت کې د سازمان لپاره د عواقبو ارزونه. طرحه به تر کومې اندازې پورې په خلکو کې د سازمان اعتبار په منفي توگه اغيزمن کړي؟

سازمان په کارمندانو کې نارضايتي، وېره او يا شخړه رامینځته کړي؟ ترکومه حده پورې به دا په سازمان کې دننه پر عمومي روحيې او اخلاقي معيارونو باندې منفي اغېزه ولري؟

د عواقبو د ارزونې لپاره پر پنځو ټکو مشتمله لاندنۍ درجه بندي ممکن د تطبيق وړ واوسي:

داخلي فضا: آیا فاسد او يا له تقلبه ډک عمل به د

نمره	عواقب
5	خورا د پام وړ طرحه به د پرسونل پر سلامتيا او خونديتوب او/ يا د سازمان پر مالي حالت ، شهرت او/ يا داخلي فضا باندې خورا د پام وړ منفي اغېزه ولري. د زيان اندازه به خورا لوړه وي.
4	د پام وړ طرحه به د پرسونل پر سلامتيا او خونديتوب او/ يا د سازمان پر مالي حالت ، شهرت او/ يا داخلي فضا باندې د پام وړ منفي اغېزه ولري. د زيان اندازه به لوړه وي.
3	منځنۍ طرحه به د پرسونل پر سلامتيا او خونديتوب او/ يا د سازمان پر مالي حالت ، شهرت او/ يا داخلي فضا باندې منفي اغېزه ولري. د زيان اندازه به منځنۍ وي.
2	تيټ طرحه به د پرسونل پر سلامتيا او خونديتوب او/ يا د سازمان پر مالي حالت ، شهرت او/ يا داخلي فضا باندې منفي اغېزه ولري. د زيان اندازه به تيټه وي.
1	کم ارزښته طرحه به د پرسونل پر سلامتيا او خونديتوب او/ يا د سازمان پر مالي حالت ، شهرت او/ يا داخلي فضا باندې لږه اغېزه ولري. د زيان اندازه به کم ارزښته وي.

3 گراف: د عواقبو درجه بندي

ټول ټاله درجه بندي (لومړيتوب) = فرصت * عواقب
(د څلورو عواقبو له جملې نه ترټولو لوړه نمره انتخاب شوي ده)
په لنډه توگه، فرعي پاڼه به په لاندې ډول وي:

۴ گام- د دغې طرحې نمبربندي د فرصت/عواقبو نمره په تر ټولو لوړې نمرې د څلورو ډولونو د عواقبو ضرب کړئ:

مجموعه، له محاسبې او ارزښت وروسته	عواقب/پيامدها				فرصت/آسيپ پذيري	په املاکو کې د فساد او تقلب طرحه
	شهرت	مالي چاري	شخصي خونديتوب	داخلي فضا		
25	5	4	3	4	5	مثال: په دفاع وزارت کې يو تصميم نيونکي ته د يو خصوصي ساختماني شرکت لخوا، په دې موخه چې د وسلوالو ځواکونو لپاره د يوه نوي دفتر د ودانۍ د جوړولو قرارداد ترلاسه کړي، د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو او يا د وظيفې وړانديز کېږي او هغه يې قبيلوي
16	4	4	2	3	4	د Y د طرحې ځانگړتياوې
6	3	3	2	3	2	د Z د طرحې ځانگړتياوې

4 گراف: فرعي پاڼه

ډېرو طرحو پيش بيني کېدلای شي. ښکاره ده چې سازمانونو او هېوادونو ترمنځ د پېښېدلو احتمال به سره توپير ولري. د آگاهۍ او زده کړې په موخه مور دلته د ځينو عامو طرحو او سناريوگانو ليست ذکر کوو:

■ 1 طرحه - په دفاعي سکتور کې يو کليدي تصميم نيوونکی له خپل موقف څخه ناوړه گټه پورته کوي ترڅو يوه نقشه يې ځمکه چې د دفاعي سکتور د يو سازمان لخوا د بازار له نرخه په خورا ټيټه بيه پلوري.

■ 2 طرحه - په دفاعي سکتور کې يو تصميم نيوونکی د يوه نقشه يې ځمکې، چې موقعيت يې د نظامي قطعو لپاره مناسب دی، مالک دی. د دفاعي سکتور يو سازمان د يوې نوې نظامي اډې د جوړولو لپاره يوه نقشه يې ځمکې ته اړتيا لري. تصميم نيوونکی د

د فرعي پاڼې تر بشپړولو وروسته، طرحې/احتمالي گواښونه اصلي پاڼې ته انتقالېږي. کله چې طرحو/احتمالي گواښونو ته په اصلي پاڼه کې لومړيتوب ټاکل کېږي، په صنف بندي کې يوازې "لوړ لومړيتوب" يا "ټيټ لومړيتوب" کارول کېږي. صنف بندي، په فرعي پاڼه کې د درجه بندي له مخې کېږي او اړينه ده چې پرېکړه وشي چې کومه مجموعه (د «مجموعه، له محاسبې او اړوند ارزښت وروسته» ستون څخه) د لوړ يا ټيټ لومړيتوب لپاره واجد د شرايط دي. پورته په فرعي پاڼې کې د ورکړل شوې مثالي طرحې په شمول (په دې مثال کې داسې فرضوو چې ټولو طرحو ته چې مجموعي تر 15 لوړې وي لوړ لومړيتوب ورکول کېږي) اصلي پاڼه لاندې شکل او محتوا لري:

په املاکو کې د فساد او تقلب طرحې

د دفاعي سکتور په املاکو کې د فساد او تقلب د

د فساد / تقلب احتمالي گواښ - څه	طرحه څوک / څنگه	سري جندي	د مديريت اقدامات
تشریح: د احتمالي گواښ لنډه تشریح. احتمالي گواښ/طرحه دی باید په يوې مناسبې کتگورۍ کې وچول شي لکه "رشوت".	د طريقي په د طرحي مفصله تشریح او دا چې څوک ښکېل په کې دی. تشریح دی ورکړل شي چې طرحه به څنگه صورت نیسي.	د طرحي د خصوصياتو يا "علايمو" تشریح په شمول د دې چې د کشف لپاره يې کومو نښو نښانو ته پام وشي.	د شته کنټرولي تدابيرو/ اقداماتو تشریح او يا هغه چې د احتمالي گواښ کمولو لپاره باید تطبيق شي.

د املاکو بهير

1 - د نويو ودانيو تعميرول

دولتي مامور ته رشوت ورکول	مثال: په دفاع وزارت کې يو تصميم نيونکي ته د يو خصوصي ساختماني شرکت لخوا، په دې موخه چې د وسلوالو ځواکونو لپاره د يوه نوي دفتر د ودانۍ د جوړولو قرارداد ترلاسه کړي، د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو او يا د وظيفي وړانديز کېږي او هغه يې قبليوي.	د معاش او مصارفو سره سمون نه خورل. په کاري ژوند او يا چلند کې ناڅاپه بدلون. په وظيفه کې "حيرانوونکي" بدلون. د عرضه کونکو چلند په ناڅاپي توگه بدلېدل.	افشا کړو ته ځانگړې شوي ټېليفوني شمېره فعاله ده. د صداقت او رښتينولۍ او اخلاقي مسايلو په هکله روزنه تطبيق شوي ده. پوليسو ته د سرغړونو په هکله د راپور ورکولو په طريقو کې اصلاح مهمه ده.
(د احتمالي گواښ نوم او د Y د طرحي کتگوري)	(Y د طرحي تشریح)	(د Y طرحي پورې اړوند سري جندي)	(د Y طرحي پورې اړوند سري جندي)
(د احتمالي گواښ نوم او د Z د طرحي کتگوري)	(د Z د طرحي تشریح)	(د Z طرحي پورې اړوند سري جندي)	(د Z طرحي پورې اړوند سري جندي)

پېرودلو په پروسه کې خپل نفوذ کاروي ترڅو د هغه نقشه يې ځمکه د دفاعي سکتور د سازمان لخوا د هغې تر اصلي بېې په خورا لوړه بيه وپېري.

په شخصي کورونو کې ساختماني خدمتونه) او يا وظيفې غوښتنه کوي او دا ورته ورکول کېږي.

■ 5 طرحه - په دفاعي سکتور کې تصميم نيونکو ته د خصوصي خدماتي شرکتونو لخوا، په دې موخه چې په دفاعي سکتور کې د سازمانونو لپاره د ترميم او يا د تسهيلاتو د مديريت قراردادونه د هغوی د نفوذ پر بنسټ ترلاسه کړي، د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو او يا د وظيفې وړاندیز کېږي او هغوی يې قبلوي.

■ 3 طرحه - په دفاعي سکتور کې تصميم نيونکو ته د خصوصي ساختماني شرکتونو لخوا، په دې موخه چې په دفاعي سکتور کې د سازمانونو لپاره د ودانيو د جوړولو او وړانولو قراردادونه ترلاسه کړي، د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو او يا د وظيفې وړاندیز کېږي او هغوی يې قبلوي.

■ 6 طرحه - په دفاعي سکتور کې تصميم نيونکي له خصوصي خدماتي شرکتو څخه په دې موخه چې په دفاعي سکتور کې د سازمانونو لپاره د ترميم او يا د تسهيلاتو د مديريت د قراردادونو په ورکولو کې خپل نفوذ وکاروي د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو او يا وظيفې غوښتنه کوي او دا

■ 4 طرحه - په دفاعي سکتور کې تصميم نيونکي له خصوصي ساختماني شرکتو څخه په دې موخه چې په دفاعي سکتور کې د سازمانونو لپاره د ودانيو د جوړولو او وړانولو د قراردادونو په ورکولو کې خپل نفوذ وکاروي د نقدو پيسو، مالونو، خدماتو (د مثال په ډول د تصميم نيونکو

لومړيتوب	فرصت / آسيب پذيري	د سازمان لپاره	د تفتيش پروسه
لور / ټيټ لومړيتوب د ارزونې پر بنسټ ټاکل کېږي او درجه بندي يې په فرعي پانه کې کېږي	کومه ارزونه چې ترسره شوي ده هغه دي په فرعي پانه کې بيان او تشریح کړای شي.	په فرعي پانه کې د ارزونې له مخې تشریح. پر لويو عواقبو باندې يې دي تبصره وشي.	د تفتيش طرز العمل دی، چې ممکن د داخلي تفتيش په صورت کې مهم وي، بيان کړای شي.
لور	په دفاع وزارت کې گڼ شمېر چارواکي د تصميم نيولو صلاحيت لري چې له مخې يې کولای شي له ساختماني شرکتونو سره د لورو گټو قراردادونه لاسليک کړي. اوسمهال د کشفې او اصلاحي کنټرولونو کمښت شته.	مالي تاوان ځکه وسلوال ځواکونه به د وداني لپاره د هغه تر اصلي قيمت ډېری پيسې ورکوي. په دفاع وزارت باندې د خلکو اعتماد کمېږي او د کامندانو پر انگېزې به بد تاثير کوي.	د وظيفو د جلاوالي بياکتنه. په دفاع وزارت کې د ساختماني شرکتونو او کلیدي تصميم نيونکو تر مينځ د اړيکو د څرنگوالي معلومول. په دفاع وزارت کې د کلیدي تصميم نيونکو د ژوندانه مصارف پټه بررسي.
لور	(د فرصت / آسيب پذيري ارزونه د Y طرحه)	(که د Y طرحه صورت ونيسي عواقب يې)	(د Y طرحې پورې تړلی د اړوند تفتيش طرز العمل)
ټيټ	(د فرصت / آسيب پذيري ارزونه د Z طرحه)	(که د Z طرحه صورت ونيسي عواقب يې)	(د Z طرحې پورې تړلی د اړوند تفتيش طرز العمل)

ورته ورکول کېږي.

■ 7 طرحه - هغه پرسونل چې نظامي پرسونل ته د کورونو د وېش په څانګه کې ښکېل دي په دې موخه چې مشخصو کسانو ته ښکېلي او يا نادره اپارتمانونه منظور کړي له هغوی څخه د نقدو پیسو، مالونو او يا ښېګڼو غوښتنه کوي او ترلاسه کوي يې.

■ 8 طرحه - د تصميم نيونکو يوه کوچنۍ ډله چې په ساختماني او يا املاکو پورې تړلي نورو تدارکاتي خدماتو کې ښکېل وي او له داسې شرکتونو سره قرارداد لاسليکوي چې په اصل کې دوی يې مالکان وي.

■ 9 طرحه - کارمندان (د مثال په ډول په تدارکاتو او يا محاسباتو کې) د ساختماني او/ يا املاکو پورې تړلي نورو خدماتو د جعلي پلورونکو په خلقت او ورته د پیسو په ورکولو سره په شتمنيو کې اختلاس کوي.

• د املاکو پورې تړلي خدماتو لپاره د جعلي انوايسونو رامینځته کول او يا د پیسو مقدار يې په تقلبي توګه زیاتول او يا املاکو پورې تړلي خدماتو لپاره د داسې انوايسونو پیسې ورکول چې خدمت اصلاً ترسره شوی نه وي.

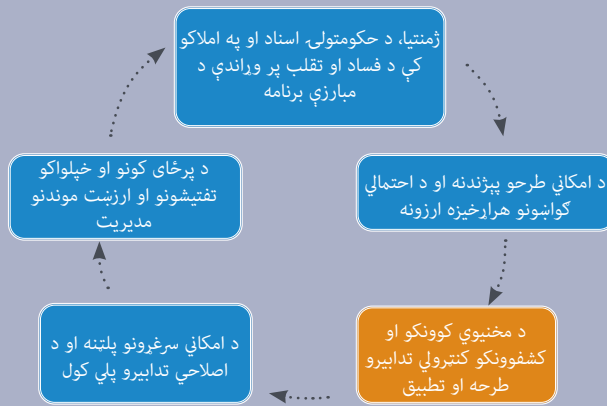
■ 10 طرحه - تصميم نيونکي / کامندان له پلورونکو او يا درېمګرو سره په پټ تړون کې د املاکو پورې تړلي خدماتو لپاره د جعلي انوايسونو په رامینځته کولو او يا د پیسو مقدار يې په تقلبي توګه په زیاتولو سره په شتمنيو کې اختلاس کوي.

• او يا املاکو پورې تړلي خدماتو لپاره د داسې انوايسونو پیسې ورکول چې خدمت اصلاً ترسره شوی نه وي

• د دفاعي سکتور ودانۍ يا ځمکې د شخصي ګټو لپاره کارول (د مثال په ډول: يو خصوصي شرکت ته د يو ګودام چې دفاعي سکتور ملکیت وي، په کرایه ورکول او ټول يا يوه اندازه د کرایې د عايداتو ځانته ساتل).

■ 11 طرحه - کارمندان چې د دفاعي سکتور د ودانيو په هکله محرمو معلوماتو ته لاسرسی لري او دا معلومات خارجي چارواکو او يا نورو باندې يې پلوري .

■ 12 طرحه - يو کارمند ته چې په ساختماني پروژې کې ښکېل وي د ساختماني شرکت لخوا پیسې ورکول کېږي ترڅو شرکت ته اجازه ورکړل شي چې ساختماني پروژه د پیسو د پرېمیتخلو د فعالیتونو برخه وګرځوي.



په املاکو کې د فساد او تقلب د مخنیوي، کشف او اصلاح کنټرولي تدابیر

کېدلو په هکله راپور ورکوي. په اصلاحي کنټرول کې هغه تدبیرهونه شامل دي چې د کشف شوي فاسد او له تقلبه ډک عمل اغېزې محدودوي او د پېښې د واقع کېدلو څرنگوالی په گوته کوي او په راتلونکې کې د دې د مخنیوي لپاره د حل لاره بیانوي.

مخنیوی

مخنیوی د فساد او تقلب پر وړاندې د مبارزې ترټولو فعال تدبیر دی. د مخنیوي په گڼ شمېر عناصرونو کې د تضاد د شتون افشا، بشري منابع، طرزالعملونه، نامحرمو اسنادو ته د خلکو لاسرسي، د پلورونکو او شریکانو د صداقت او رښتینولۍ څارنه، د وظیفو او صلاحیتونو جلاکول او د راکړې ورکړې ډېر نور طرزالعملونه شامل دي.

د تضاد افشا

تضاد ښایي د داسې پرېکړو سبب وگرځي چې د سازمان په گټه ونه اوسې ځکه شخصي گټې ممکن پر سم قضاوت او پرېکړه کولو باندې اغېزه ولري. پرېکړه کوونکی ښایي پاک نیت ولري خو د تضاد موجودیت ممکن ناسم وگڼل شي. په عمومي توگه د گڼ شمېر تضادونو شتون په املاکو کې د فساد او تقلب احتمالي گواښونه جوړوي. په دې اساس، د مدیرانو، کارمندانو او قرارداديانو لپاره د تضاد د موجودیت افشا کول یوه مهمه پروسه ده. کله چې تضادونه په داخل کې افشا شي، د عدلیې څانگه او یا د سازمان یوه بله برخه چې واجد د شرایط واوسي باید هر تضاد وارزوي. گڼ شمېر نتیجهي امکان لري:

په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو په وړاندې اقدام

د احتمالي گواښ زغمل له یوه سازمان نه و بلې پورې سره توپیر کوي. مخکښه سازمانونه چې ورته په املاکو کې د فساد او تقلب احتمالي گواښونه ورپېښ وي په معموله توگه غواړي د فساد او تقلب پر وړاندې د اقدام کولو غښتلې برنامې ولري. په دې کې د هغو کنټرولي تدابیرو طرحه او تطبیق شامل دي اړوند احتمالي گواښونه په اغېزمنه او موثره توگه کموي. دا په دې معنا نه ده چې هر ممکن کنټرولي تدبیر دې ځای پرځای شي. دلته هدف د یو منظم او پلان شوي طرزالعمل څخه دی - نه یو غیرمنظم او یا تصادفي طرزالعمل څخه - او موثر کنټرولي تدابیر چې د منابعو لپاره ترټولو زیاته گټه برابرولای شي.⁷ په عمومي توگه، داخلي کنټرولي تدابیرو کې پالیسی، طرزالعملونه، تطبیقات او د سازمان جوړښت د احتمالي گواښونو د کمولو په موخه تطبیق شوي دي.⁸ داخلي کنټرولي تدابیر په معموله توگه په مخنیوي، کشفی او اصلاحي برخو باندې صنف بندي شوي وي. زموږ په قرینه کې، د مخنیوي په تدبیر کې پالیسی، طرزالعملونه، ټرینونه، او خبرې اترې شاملې دي، چې د فساد او تقلب د واقع کېدلو مخه نیسي. حال دا چې، کشفی تدبیر پر فعالیتونو او تخنیکونو باندې تمرکز کوي او د یو فاسد او تقلبه ډک عمل د واقع

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

■ ممکن دې نتیجې ته ورسېږي چې، تضاد په رښتیا موجود دی او اړوند کس دې خپل فعالیت ودروي او یا سازمان دې خوشې کړي.

■ ممکن په داخل کې افشا شوی تضاد ومنل شي خو داسې نتیجه گيري وشي چې په بیان شوي حالت کې کوم تضاد شتون نه لري.

■ ممکن داسې پرېکړه وشي چې د تضاد احتمال موجود دی او پر اړوند کس باندې ځینې شرایط وټاکل شي ترڅو د پېژندل شوي احتمالي گواښ مدیریت وشي او ډاډ ترلاسه شي چې د تضاد د رامینځته کېدلو زمینه به نه برابرېږي.

د بشري منابعو طرزالعملونه

د فساد او تقلب د مخنیوي لپاره لاندیني طرزالعملونه باید د سازمان د بشري منابعو د پروسو اساسي برخه واوسي:

■ د سوانحو برسي کول

په سازمانونو کې د فساد او تقلب عمده احتمالي گواښ خلک تشکیلوي چې استخدامېږي او ورته صلاحیت سپارل کېږي. په دې اساس، دا اړینه ده چې د افرادو د صداقت او رښتینولۍ پورې که کومه اړونده مسئله موجوده وي ورباندې خبر واوسو ځکه هغه ممکن له دې کبله د دندې لپاره مناسب کس و نه اوسي. تعلیمي کچه، کاري تجربه، مسلکي مهارتونه، اخلاقي معیارونه او د پخوانیو دندو د خوشي کولو دلیلونه وڅېړل شي.

■ د فساد او تقلب ضد روزنه او د آگاهۍ زیاتول

له تجربو دا څرگنده ده چې د دې لپاره چې د یو سازمان د فساد ضد او تقلب ضد د اجنداوو په هکله کافي آگاهی رامینځته شي نو ډېر وخت او هڅو ته اړتیا ده. له دې کبله، د روزنو او د آگاهی د فعالیتونو تکرارول اړین دي ترڅو ډاډ ترلاسه شي چې په ټول سازمان کې د فساد او تقلب پر وړاندې د ژمنتیا په هکله آگاهی موجوده ده او عملی کېږي. هغه پرسونل ته چې د املاکو په برخه کې ښکېل دي باید مشخص معلومات

او روزنه ورکړل شي ترڅو دوی د لازم اخلاقي معیارونو او په املاکو کې د امکانی فساد او تقلب په هکله پوه وي. سربیره پر دې، دا مهمه ده چې د اخلاقي مسایلو د حل لپاره لارښودنې برابرې شي. یو کوچنی کتاب به گټور وي، چې د پرسونل لپاره په کې د عرضه کوونکو سره د تماس په صورت کې د رامینځته کېدونکو ننگونو په هکله لارښودنه شوې وي.

■ له کارمندانو سره خپرې اترې او د عملکرد ارزونه د عملکرد په مدیریت کې د کارمند د چلند او د عملکرد ارزونه او همدارنگه کاري وړتیا شامله ده. په معموله توگه، خلک غواړي د وړتیا لپاره تقدیر شي او د مثبت عملکرد لپاره ورته امتیاز ورکړل شي. په منظمه او عادلانه توگه د کارمندانو د عملکرد ارزونه او په وخت سره د گټور فیډبیک ورکول د ستونزو د مخنیوي لپاره گټور دي. هغه کارمندان چې د ښه اجرا او لاسته راوړنو لپاره تقدیر شوي نه وي، په خاصه توگه هغه کارمندان چې د ترفیع مستحق وي خو له پامه غورځول شوي وي، ممکن فکر وکړي چې د دوی ناسم او د تقلب ډک عمل مشروعیت لري.⁹ د کارمندانو سره په خبرو اترو کې په ټول سازمان کې د سروې ترسره کول هم شامل دي.

■ له کارمندانو سره د وتلو پرمهال د مرکو ترسره کول له کاره د گوښه کېدونکو کامندانو سره او همدارنگه هغه چې پخپله یې استعفا ورکړې وي، د مرکو تر سره کول همدارنگه په مخنیوي او هم د کشف په هڅو کې گټور ثابتېدلای شي. دغه مرکې ښایي د مدیریت د صداقت او رښتینولۍ پورې تړلې مسئلې او په سازمان کې نورې ستونزمنې موضوعگانې راڅرگندې کړي.

نامحرمو معلوماتو ته د خلکو لاسرسی

په علني توگه د دفاعي سکتور د املاکي شتمنیو د څرخلاو اعلان دا احتمالي گواښ کموي چې په ناشایسته توگه ټیټې بیې او کم درخواست کوونکي

9 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

وراندې شي.

د راکړې ورکړې د معاملو طرزالعملونه

د ځېنو مشخصو راکړو ورکړو بیاکننه هم د فساد او تقلب په مخنیوي کې مرسته کولای شي. څرنګه چې د فساد او تقلب طرحې په معموله توګه درېیمګړي شرکتونه / افراد کاروي نو مخکې له دې چې کارمندان، پلورونکي او یا مشتریان (دلته د ځمکو/ ودانیو پېرودونکي او کرایه داران دي) د محاسباتو او ورته سیستمونو کې راجستر کېږي باید دقیق وڅېړل شي. سربېره پر دې، د راکړې ورکړې په هغو معاملو کې چې ممکنه تضاد په کې افشا شوی وي باید له سره وکتل شي. د کنټرولي تدابیرو ځینې پوښتنې:

■ آیا موږ کافي اسناد لرو چې ښکاره کړي چې نوی کارمند او یا پلورونکی اصلي دی نه جعلی؟

■ آیا د نوي پلورونکي يا نوي مشتري د عمده معلوماتو څخه کوم یو بې (لکه ادرس او / یا بانکي حساب) د فعلي کارمندانو له کوم یو سره شباهت لري؟

■ آیا له اړوندې خوا سره د راکړې ورکړې معامله (لکه څنګه چې ثبت شوې ده) د منلو وړ ده؟

■ آیا د انتقال ادرس د کوم کارمند له ادرس سره شباهت لري؟

■ آیا پلورونکی د پیسو اچولو غوښتنه داسې یو بانک ته کوي چې له مالیه مستثنا هېواد کې موقعیت ولري؟

د پلورونکو او شریکانو د صداقت

او رښتینولۍ څېړل

په ټوله اروپا کې د املاکو سکتور ته ګڼ شمېر برخه اخیستونکي راجلبیږي چې د ټیټو اخلاقي معیارونو خاوندان دي. په دې اساس، نقشه یې ځمکو او ساختماني او نورو املاکي خدماتو د پلورونکو او پېرودونکو په انتخاب کې خاصې پاملرنې ته اړتیا ده. د صداقت او رښتینولۍ څېړل (IDD) د معلوماتو راټولول دي ترڅو د درېیمګړي خوا د صداقت او رښتینولۍ او فساد احتمالي ګواښونه څرګند شي.

د وظیفو جلاکول او د صلاحیتونو محدودول

د وظیفو جلاکول یوه ساده داخلي کنټرولي تدبیر دی چې د بې قاعدګیو مخه نیسي او کشفوي یې په داسې ډول چې د راکړې ورکړې اجرا او ثبتول او د شتمنیو د سرپرستۍ مسئولیت مختلفو کسانو ته ورکول کېږي. په املاکو کې هغه دندې چې باید جلا کړای شي عبارت دي له:

■ د شتمنیو سرپرستي (د ودانیو مدیریت او داسې نور)

■ اجازه/ منظوري (د قراردادونو د لاسلیک، د پیسو ورکول او نور او د شتمنیو ارزول)

■ د راکړې ورکړې معاملو ثبتول (د پیسو ورکول، محاسبات او نور)

کله چې د افرادو د صلاحیت کچه د هغوی د مسئولیت له کچې سره متناسبه وي نو د تقلب احتمال کم وي. د صلاحیت او مسئولیت ترمینځ د تناسب نشتوالی په خاصه توګه د کنټرولي تدابیرو او د وظایفو د جلاوالي په عدم موجودیت کې، تقلب ممکن رامینځته شي.¹⁰

10 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

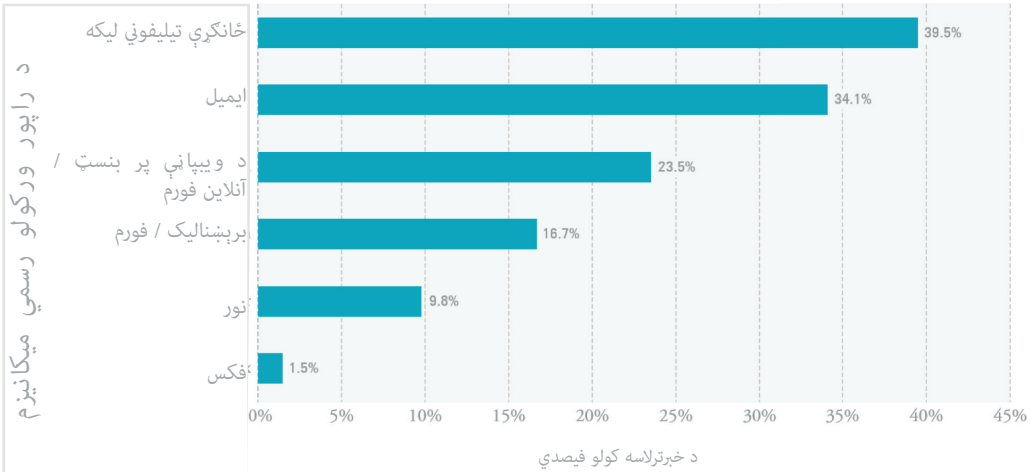
کشف

په ښکاره توګه د اغېزمنو کشفی کنټرولونو عملي کول د فساد او تقلب کارۍ د مخنیوي لوی سبب ګرځي. د کشفی کنټرول موخه دا معلومول دي چې فساد او تقلب صورت نیسي او که لا د مخه صورت نیولی. کوم کشفی کنټرولونه چې عملي کېږي باید په سازمان کې له پېژندل شویو طرحو او احتمالي ګواښونو سره سمون وځوري. کشفی تخنیکونه باید بدلون منونکي، د توافق وړ او په دوامداره توګه د تغیر وړ وي ترڅو د احتمالي ګواښونو پر وړاندې چې د څرنګوالي له مخې خورا فعال دي اغېزمن واوسي. په ګمنام ډول راپور ورکول (افشا ګرو ته ځانګړې شوې تیلیفوني لیکه)، د پروسو کنټرول، او د کشف فعاله طرزالعملونه چې په ځانګړې توګه د فاسد او تقلب ډک فعالیت د معلومولو لپاره جوړ شوي وي، د کشف د مهمو طریقو څخه دي.

افشاګرو ته ځانګړې شوې لیکه

مور پوهېږو چې د تقلب په قضیو کې خبر ترلاسه کول د کشف ترټولو معموله طریقه ده، چې د 2016 کال د تقلب د نړیوالې څېړنې له مخې 39% قضیې له همدې لارې کشف شوې دي.¹¹ خو په ټولو سازمانونو کې داسې نه ده. په دغه څېړنه کې څرګنده شوې ده چې هغه سازمانونه چې افشاګرو ته ځانګړې تیلیفوني لیکه لري، د تقلب 47.3% طرحې د خبر ترلاسه کولو له لارې کشف شوې دي. خو په هغو سازمانونو کې چې ځانګړې تیلیفوني لیکه نه لري 28% قضیې د خبر ترلاسه کولو له طریقه کشف شوې دي. له دې څخه دا څرګندېږي چې افشاګرو ته ځانګړې شوې لیکه د تقلب د طرحو د کشف یوه اغېزمنه وسیله ده. په لاندیني ګراف کې ښودل شوې ده چې افشاګر د خپرورکولو مختلفې وسیلې کاروي، او دا د سازمانونو لپاره ګټوره ده چې د فساد او تقلب په هکله د راپور ترلاسه کولو ګڼ شمېر وسیلې ولري:

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



6 ګراف: د افشاګرو لخوا د راپور ورکولو رسمي میکانیزم کارول (د ACFE د نړیوال تقلب سروې 2016)

څنګه ساتنه کېږي. ځانګړې شوې تیلیفوني لیکه باید د روزل شویو او تجربه لرونکو کارمندانو لخوا اداره شي چې دا ډول قضیې یې پخوا اداره کړې وي او هغوی باید په سازمان کې مستقل موقف ولري. په پای کې، د راپور ورکولو میکانیزم باید په ګمنام ډول د راپور ورکولو سهولت ولري.

د دې لپاره چې اغېزمن واوسي کارمندان باید د راپور ورکولو پر پروسې باندې اعتماد ولري. د افشاګرو راپورونو سره باید په مخفي او مسلکي توګه معامله وشي. سربېره پردې، د راپور ورکولو میکانیزم باید د لاسرسي وړ او شفاف وي، په دې ډول چې راپورونو سره څنګه معامله کېږي، څوک یې کوي، او د افشاګرو

د پروسي کنټرولونه

د پروسي کنټرولونه په ځانگړې توگه ډيزاين شوي دي چې فساد او تقلب او غلطۍ کشف کړي. په دې کې د ارقامو مقايسه، خپلواکې بررسۍ، فزيکي تفتيش / حساب، تحليلونه او محاسبوي تفتيشونه شامل دي. د املاکو په برخه کې د پروسي ترټولو اړوند کنټرولونه په لاندې ډول دي:

- د ارقامو مقايسه کول: آیا د ځمکو او يا ودانيو د پلورلو/ پېرودلو قراردادونه له مستقلو ارزونو / قيمتونو سره سمون خوري، د مالونو او خدماتو د پېرودلو، پلورلو په کرایه ورکو يا اخيستلو انوايسونه له قراردادونو سره سمون خوري، آیا د ساختماني کارونو او ترميم خدماتو انوايسونه له ترسره شوي کار سره سمون خوري.

- خپلواکې بررسۍ: د مستقل کارپوه لخوا د نقشه يي ځمکو، ودانيو، او کرایو د اصلي ارزښت محاسبې، د مستقل کارپوه لخوا د ودانيو د حالاتو څېړنه، د مستقلو کارپوهانو لخوا د ساختماني پروژو د بودجو ارزونه.

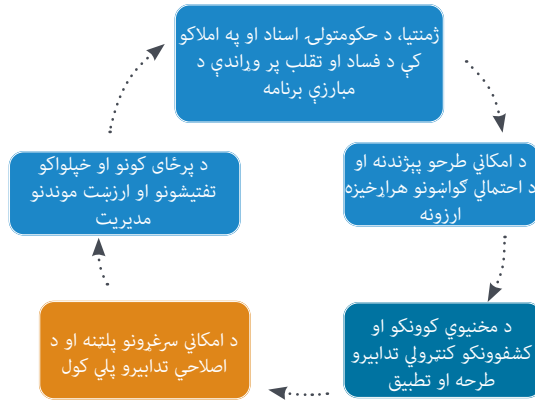
- فزيکي تفتيشونه / شمېرل: د ودانيو د شتمنيو د شمېرل په شمول د تحنيکي تاسيساتو او د داخل شيان، د ساختماني او ترميم د کارونو تفتيش، د ساختماني او ترميم د کارونو د کيفيت تفتيش.

- تحليل: د املاکو د قيمتونو د ودې منظم تحليل، په مختلفو موقعيتونو کې د ساختماني او ترميم د کارونو بېي او کرایې.

- محاسبوي تفتيش: لطفاً د تفصيل لپاره د دې لارښود پينځمې برخې ته مراجعه وکړئ.

د کشف فعالې پروسي

د کنټرول د کشفې پروسو سربره سازمانونه ښايي د معلوماتو تحليل، د دوامداره تفتيش تخنيکونه، او نورې تکنالوژيکي وسيلې په اغېزمنه توگه وکاروي چې فساد او تقلب کشف کړي. د دې طرزالعملونو د عملي کولو لپاره لومړنی شرط د پېرودلو او محاسبوي پروسو په لوره کچه صفري (ديجيتال) کول دي.



څېړنه او اصلاحي اقدام

دا مهمه ده چې هره سرغړونه، انحراف او يا د شته مقرراتو ماتول، د اخلاقي مسايلو دستورالعمل يا کنټرولونه، په سازمان کې په هرځای او د هر چا لخوا چې ترسره کېږي بايد راپور يې ورکړل شي او ورسره په مناسب وخت کې معامله وشي. معقوله سزا دې ورته وټاکل شي، او مناسب اصلاحي عمل دې بشپړ کړای شي.

خپږنه

c. د ځان څخه د دفاع حق (ضد و نقیض): د ضد و نقیض د اصل له مخې اړوند کس باید د هغو دلیلونو په هکله، چې ښایي پر خلاف یې وکارول شي، خبر واوسي او ځواب یې ووايي.

2. د شخصي او فامیلي ژوند د درناوي حق (8 ماده): دا د شخصي پوښتنو په مقابل کې د افرادو ساتنه کوي، او محدودیتونه ټاکي چې کوم معلومات په عام ډول نشر کېدلای شي.

اصلاحي اقدامات

وروسته له دې چې د دې تصدیق وشي چې فساد او یا تقلب صورت نیولی دی، سازمان باید پرېکړه وکړي چې څه ډول اقدام به کوي. هر اقدام چې کوي باید د شرایطو له مخې مناسب وي، د ټولو کچو پر کارمندانو د تطبیق وړ وي، د لوړپوړي مدیریت په شمول، او دا اقدام باید یوازې د دې ډول پرېکړو له مسئولو کسانوسره تر خبرو اترو وروسته وشي.

ممکنه اقدام کې لاندیني یو یا ډېر شامل دي:

■ جنایي مقاماتو ته سپارښتنه - هغه قضیې چې په کې ممکن جرم ترسره شوی وي په معموله توګه یې باید مقاماتو ته سپارښتنه وشي. پولیس/ نظامي پولیس نورو معلوماتو ته لاسرسی لري چې ښایي په قضیه کې ګټور ثابت شي. جنایي محکمو ته د کسانو سپارښتنه د فساد او تقلب په وړاندې مبارزې لپاره ګټوره ده ځکه له دې سره په کسانو کې سخته وېره رامینځته کېږي.

■ مدني اقدام - سازمان ممکن د مرتکب پر وړاندې پخپله مدني اقدام وکړي ترڅو پیسې بېرته ترلاسه کړي.

■ د سپلیني اقدام - داخلي د سپلیني اقدام کې ممکن له کاره ګوښه کول، تعطیل (سره د معاشه او یا بې معاشه) تنزیل د رتبې او یا خبرداری شامل دي.

■ اوږده خپږنه - د قضیې ژور تحلیل او د یوې

مور کولای شو خپږنه په سیستماتیکه توګه د حقایقو د په ګوته کولو او د راپور ورکولو پروسه وټوللو، چې په معموله توګه د تورونو او یا د تقلب، ناسم چلند او یا د کوم بل غیر قانوني فعالیت د شک رامینځته کېدلو پر بنسټ وي.¹² د یوې خپږنې هدف د حقایقو او د پېښو د تسلسل اثبات وي. په خپږنه کې باید علتونه تحلیل شي او دا وارزول شي چې د قضیې ناخوالې انساني اشتباه، کمزورې کړنه او یا د شخصي ګټو لپاره قصدي عملونه دي. په نهایي توګه د خپږنې هدف دا معلومول دي چې تورونه او شکونه سم دي او که نه. خپږنه د څرنګوالي له مخې باید بیطرفه وي او باید د کافي شواهدو د لاسته راوړلو کوشښ په کې وشي ترڅو یوې منطقي نتیجې ته ورسېږي. که څه هم داخلي خپږنې هغو قوانینو او مقرراتو پورې محدودې نه وي چې پولیس او یا محکمې وي، بیا هم باید کوشش وشي چې ځینې هماغه اصول تطبیق کړای شي. د اروپایي اتحادیې د بشري حقونو په تړون کې هدايات ورکړل شوي دي چې د خپږنې د ترسره کولو لپاره اړوند دي.¹³

1. د عادلانه محاکمې حق (6 ماده): که څه هم

خپږنه محاکمه نه ده، خو بیا هم پروسې دې د یوې عادلانه محکمې د عناصرو سره سم مخ ته بوتلل شي:

a. د خپږنې د ټیم د غړو او پرېکړه کوونکو خپلواکي او بیطرفي

b. د بې ګناهۍ فرضول: د اروپایي اتحادیې د بشري حقونو په تړون کې ویل شوي دي چې "هر کس چې په رسمي توګه په یو جرم متهم شوی وي هغه باید تر هغه وخته پورې بې ګناه وګڼل (فرض) شي ترڅو چې د قانون له مخې ګناهکار ثابت شوی نه وي". دا په دې معنا ده چې یوه خپږنه دا باید و نه وایي چې ټولو جرم کړی دی مخکې له دې چې قضیه محکمې ته یوړله شي او د خپږنې اختیار تر دې غوښتنې چې وارزول شي ایا جرم د متهم لخوا ترسره

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

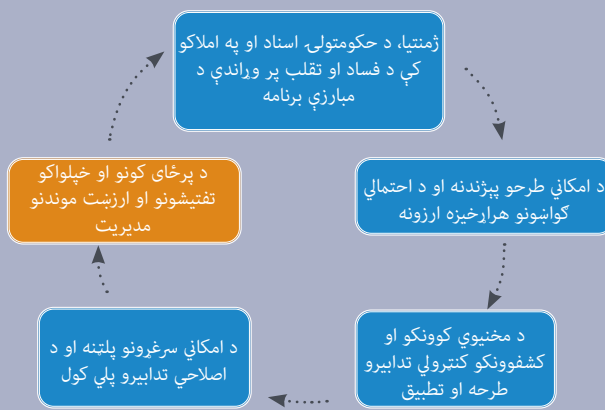
13 NOU 2009:9 Lov om offentlige undersøkelseskommissioner

د داخلي كنترول اصلاح - د ځينو داخلي كنترولونو اصلاح ترڅو په راتلونكې كې د دې ډول فاسدو او له تقلبه ډكو اعمالو مخنيوی وشي او يا كم كړای شي. سازمان باید د خپل اقدام ممكنه اغېزه په پام كې ونيسي او همدارنگه كوم تصور چې له دې څخه په خلكو، شريكانو او نورو كې پيدا كېږي.¹⁴

اوږدې څېړنې ترسره كول ممكن د سازمان په نورو برخو كې ورته سرغړونې څرگندې كړي.

■ د پروسې اصلاح (بهبود) - سازمان ممكن وكړای شي چې خپلې پروسې له سره كم مصرفې جوړې كړي ترڅو په راتلونكې كې د دې ډول پېښو مخنيوی وشي او يا كم كړای شي.

14 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



په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو په هکله اغېزمن تفتیشونه

بدلون منونکي حالت کې ساتلو لپاره حیاتي اهمیت لري ځکه چې احتمالي گواښونه هم بدلېږي. د فساد او تقلب ضد تفتیشونو لپاره لومړنی شرط د مدیریت ملاتړ او د اصلاحي اقداماتو د تطبیق وړتیا ده چې د تفتیشونو څخه مشتق شوي وي. په املاکو کې د فساد او تقلب د احتمالي گواښونو د تفتیش پرمهال دوي نقطې دي چې باید تمرکز ورباندې وشي:

- د تعریف شوي طرزالعمل او یا برنامې د مختلفو عنصرونو له لارې پرځای کونو ازموینه ترڅو په املاکو کې د فساد او تقلب مخنیوی وشي، کشف او اصلاح شي

- د احتمالي سرغړونو یا سرو جنډو د پرځای کونو مفصله ازموینه.

لاندې، د عمومي املاکو د تفتیش طرزالعملونه او همدارنگه په املاکو کې د مختلفو فرعي پروسو پر مهال اړوند طرزالعملونه بیان شوي دي.

معمولاً، قوانین، پالیسی، د فساد او تقلب ضد برنامې او کنټرولي تدابیر به په دوامداره توګه نه تعقیبېږي پرته له دې چې تطبیقول یې وڅارل شي. محاسبوي تفتیشونه معمولاً د فساد او تقلب ضد تدابیرو د اغېزمنتیا او موثریت ارزولو ترټولو جامع او اغېزمنې وسیلې دي. محاسبوي تفتیشونه د پرځای کولو د ترویج لپاره د قانون، پالیسی پورې اړوند او / یا برنامو پورې اړوند شرایط ولري، یوه غښتلې انگېزه ده. دا همدارنگه د ناسم احتمالي اعمال کشفوي او مخه یې نیسي. کله چې وېره موجوده وي چې یو کس دې ویني او که غلط کار وکړي نو وبه نیول شئ نو دا پخپله د غلط کار مخه نیسي، همدا شان د څار نشتوالی د غلط کار د ترسره کولو انگېزه او زمینه برابروي. د فساد ضد او تقلب ضد تفتیشونو ترسره کول ټولو ته دا کلک پیغام ورکوي چې مدیریت پر خپلو خبرو عمل کوي او د فساد او تقلب پر وړاندې مبارزه کې ژمن دی. تفتیشونه اګاهي زیاتوي، د کنټرولي تدابیرو په هکله معلومات ورکوي چې څنګه او ترکومه حده اغېزمن دي او ډېری وخت نوي احتمالي گواښونه چې پخوا نه وي لیدل شوي افشا کوي. د تفتیش د نتیجې په ځواب کې د اصلاحي اقداماتو برابرول د فساد او تقلب ضد هڅو د تازه او

د عمومي املاکو د تفتيش طرزالعملونه

د ساحوي کار طرزالعملونه په عمومي توگه عبارت دي له:

■ د چوکاټ (طرزالعمل) / برنامې تحليل او مرور ترڅو په املاکو کې د فساد او تقلب مخه ونیول شي او اصلاح کړای شي - په دې کې د مرکو او اړوند پرسونل له لارې د اوسنیو هڅو د اغېزمنتیا ازموینه، په ټولو کارمندانو کې د سروې گانو ترسره کول، د اسنادو تفتيش او د کنترول د موثریت مشاهده شامله ده. داخلي مفتش باید په دې پوره پوه وي چې اړوند احتمالي گواښونه په کافي اندازه ارزول شوي دي او په مقابل کې یې اقدام شوی دی او که نه. د دې کار لپاره، داخلي مفتش باید دا بررسې کړي ایا له شته کنټرولي تدابیرو څخه په مناسبه توگه دا ډاډ ترلاسه کېدای شي چې په املاکو کې د فساد او تقلب مخه به نیول کېږي یا به کشف کېږي او اصلاح کېږي. د سازمان لخوا د بیان شویو شرایطو له مخې، داخلي مفتش به د احتمالي گواښ د کمولو گڼ شمېر تدابیر لکه څنگه چې په 4 برخه کې ورکړل شوي دي تر پوښښ لاندې ونیسي.

■ د انتخاب شویو راکړو ورکړو مفصله بیاکننه - په دې کې د املاکو د انفرادي راکړې ورکړې د بررسۍ لپاره د شواهدو ټولول شامل دي لکه پلورل، د شتمنیو خرڅلاو، ساختماني کارونه، ویجاړونه او اجارې شاملې دي. پرته له دې چې د املاکو د راکړو ورکړو شمېر ډېر محدود وي، داخلي مفتش به یو شمېر انتخاب شوې راکړې ورکړې د درک شوي احتمالي گواښ او شدت له مخې یې وازمایي. د ازموینې لپاره د راکړو ورکړو سامپلونه د شخصي پر اساس انتخابېږي.

■ د اضافي سامپلونو ازموینه او/یا د احتمالي فساد او تقلب د سرې جنډې په تعقیب او یا یوه بله مسئله چې احتمالاً د اندېښنې وړ وي - که د انتخاب شویو راکړو ورکړو په بیاکننه کې سرې جنډې وپېژندل شي، داخلي مفتش باید دا نوره هم پسې وڅېړي او د سامپل د لویولو هڅه دې وکړي. د تفتيش په جریان کې که د فاسدو او یا له تقلبه ډکو اعمالو علایم ښکاره شي دا باید داخلي ادارې ته چې د دې ډول موضوعگانو مسئولیت پرغاړه لري وسپارل شي.

د نقشه يي ځمکو او ودانیو د پېرودنې او / پلورنې د تفتیش پر مهال اړوند طرزالعملونه

د نقشه يي ځمکو او ودانیو د پېرودنې او پلورنې د بیاکنې پر مهال عمده طرزالعملونه په لاندې ډول دي:

- د املاکي شتمنیو د سرپرستۍ ، د راکړې ورکړې د منظورۍ او په محاسباتو کې د راکړې ورکړې د ثبتولو ترمینځ د وظيفو د جلاوالي ارزونه او مرور
- د دې خبرې تصدیق چې راکړه ورکړه د معتبر او مسئول کس خوا منظور شوې ده
- د دې خبرې تصدیق چې د نقشه يي ځمکې او / یا ودانۍ سم قیمت د یو خپلواکه کارپوه لخوا ټاکل شوی دی
- د ودانیو لپاره: د دې تصدیق چې د وضعیت (حالت) ارزونه د یوه خپلواکه او بېطرفه کارپوه لخوا ترسره شوې ده
- د نقشه يي ځمکو او ودانیو پېرودنه : د دې تصدیق چې پېرودنه د حقیقي ضرورت پر اساس ده او د راکړې ورکړې قیمت د خپلواکه کارپوه لخوا د محاسبه شوي صحیح قیمت سره سمون خوري
- د نقشه يي ځمکو او ودانیو پېرودنه: (که پلورونکی یو شرکت وي) د پلورونکي شرکت د نهایي او اصلي ملکیت تصدیق
- د نقشه يي ځمکو او ودانیو خرڅلاو: د دې خبرې تصدیق چې د خرڅلاو ټیم له څو احتمالي پېرودونکو څخه رقابتي وړاندیزونه ترلاسه کړي دي (یا لږ تر لږه د ترلاسه کولو حقیقي هڅه یې کړې ده) او د دې تصدیق چې د راکړې ورکړې قیمت د خپلواکه کارپوه لخوا د محاسبه شوي صحیح قیمت سره سمون خوري
- د نقشه يي ځمکو او ودانیو خرڅلاو: (که پېرودونکی یو شرکت وي) د پېرودونکي شرکت د نهایي او اصلي ملکیت تصدیق
- په راکړه ورکړه کې ښکېل د دفاعي سکتور د پرسونل او د راکړې ورکړې د بهرنۍ خوا ترمینځ د اړیکې برسي او که تضاد موجود وي د هغې ارزونه
- په دفاعي سکتور کې د لوړو ارزښتونو املاکي راکړو ورکړو د کلیدي پرېکړه کوونکو لپاره چې غور ورباندې وکړي: د شخصي شتمنیو او شخصي مصارفو برسي
- د دې خبرې تصدیق چې اصلي ترلاسه شوې پیسې په منظور شوي قرارداد کې د راکړې ورکړې له قیمت سره سمون خوري

د ساختماني او ترميمي پروژو د تفتيش پرمهال اړوند طرزالعملونه

د ساختماني او ترميمي پروژو د بياکتنې پرمهال کليدي طرزالعملونه چې بايد په پام کې ونيول شي عبارت دي له:

- په هماغه او يا مشابه موفعيتونو کې د قراردادونو د بيو مقايسه په بازار کې د ورته خدماتو له بيو سره
- په دفاعي سکتور کې د لوړو ارزښتونو املاکي راکړو ورکړو د کليدي پرېکړه کوونکو لپاره چې غور ورباندې وکړي: د شخصي شتمنيو او شخصي مصارفو بررسي
- په راکړه ورکړه کې ښکېل د دفاعي سکتور د پرسونل او د راکړې ورکړې د بهرنۍ خوا ترمينځ د اړيکې بررسي او که تضاد موجود وي د هغې ارزونه
- د دې خبرې تصديق چې قراردادونه د معتبر او مسؤل کس خوا منظور شوي دي
- په رقابتي ډول د بولي لگولو پر پروسې باندې له ځانگړي ټينگار سره د پلورونکي د انتخاب او د قرارداد د ورکولو د پروسې ارزونه او مرور
- د عمده پېرودونکو لپاره: د دې خبرې تصديق چې د صداقت او رښتينولۍ په هکله بشپړه څېړنه ترسره شوې ده
- د هغو پېرودونکو د اصلي/نهايي مالکيت تصديق چې قراردادونه ورته ورکړل شوي دي

د اجارې / کرایې د قراردادونو د دفتیش پرمهال اړوند طرزالعملونه

د اجارې / کرایې د قراردادونو د بیاکتني پرمهال
کلیدي طرزالعملونه عبارت دي له:

- د اجارې / کرایې لپاره د ملکیتونو د انتخاب د پروسې او د قراردادونو د ورکولو د پروسې ارزونه او مرور
- د قراردادونو بیاکننه او د دې خبرې ارزونه چې ایا له معیاري حالتونو څخه انحراف شوی که نه
- په بازار کې په عمومي ډول د ورته معاهدو مقایسه او برسي
- د ښکېلو کارمندانو او د کرایې د شرکتونو د مالکیت برسي

نظامي پرسونل ته د کورونو د ویش د تفتیش پرمهال اړوند طرزالعملونه

نظامي پرسونل ته د کورونو د ویش د بیاکتني پرمهال
کلیدي طرزالعملونه :

- د دې خبرو ارزونه او مرور چې د ویش پروسه داخلي کنترول له لارښودونو او مروجو مقرراتو سره سمون خوري او که نه، د لاندینيو موضوعگانو په شمول
- د دې خبرې ارزونه چې د ویش پروسه، د انتخاب د پروسې په شمول، په رسمي ډول ثبت شوې ده (لازم لیکلي مقررات)
- د دې ارزونه چې د ویش شرایط واقعي او اړوند دي او د لارښودونو سره سمون خوري
- د سامپل ازموینه ترڅو د کورونو د ویش له شرایطو سره د مطابقت تصدیق وشي
- د دې خبرې تصدیق چې ټول نظامي او ملکي پرسونل چې د هستوګنځایونو درخواست یې کړی بشپړ او معتبره اسناد لري چې له مخې یې هغوی د وړیا هستوګنځای د ترلاسه کولو مستحق دي
- د دې تصدیق چې عام خلک د کورونو د ویش نتیجه ته لاسرسي لري

د پای تبصره

د بسياوالي موثريت په هکله د ډاډ د ورکولو له امله ځانگړی اهميت لري. په دې برخه کې د اغېزمن تفتيش د ترسره کولو لپاره لومړنی شرط د ښه ذهنيت او ښه مهارت درلودونکو مفتشينو شتون دی. په لوړه کچه صداقت او رښتينوالي درلودل او د دې جرات چې د کليدي پرېکړه کوونکو په مقابل کې ودرېدلای شي، ضروري مشخصات دي. د احتمالي طرحو په هکله ژور معلومات، د دې وړتيا چې د ازموينې او د سرو جنډو د پېژندگلوی لپاره ترټولو اړوندې راکړې ورکړې انتخاب کړې، اساسي مهارتونه چې د تفتيش په ټيم کې بايد موجود واوسي.

که څه هم دا ناممکنه ده او اقتصادي نه ده چې په املاکو کې فساد او تقلب په بشپړه توگه له مينځه يوړل شي، خو سازمانونه کولای شي چې دوی ته مواجه احتمالي احتمالي گواښونه د مثبتو اقداماتو له لارې کم کړي. په املاکو کې د فساد او تقلب د طرحو په هکله آگاهي، د احتمالي گواښو جامعه ارزونه، د مخنيوی او کشف غښتلي تدابير (د فساد او تقلب پروړاندې د مشخصو کنټرولي پروسو په شمول) او همدارنگه منسجم شوې او په وخت ترسره شوې څېړنې او اصلاحی تدابير ټول هغه شيان دي چې احتمالي گواښونه خورا کموي. داخلي تفتيش د پېژندل شويو احتمالي گواښونو لپاره د شته کنټرولي تدابيرو

د بڼه حکومتولۍ د لړۍ لارښودونه

شمبره 5

بڼې حکومتولۍ ته لارښودنې

په دفاعي سکتور کې د املاکو د فساد او نقابو ادوغي، د احتمالي گواښونو مدیریت کول



شمبره 4

بڼې حکومتولۍ ته لارښودنې

معلوماتو ته لارښو او عامه شفافیت ته محدودیتونه



شمبره 3

بڼې حکومتولۍ ته لارښودنې

د فساد ضد تکلاري او اېجنسي



شمبره 2

بڼې حکومتولۍ ته لارښودنې

په عامه سکتور کې د کمو د تضاد سره چال چلند کول



شمبره 1

بڼې حکومتولۍ ته لارښودنې

صلاحي توپ او صداقت او رېټيټولۍ په عامه خدمتونو کې



بښې حکومتولۍ ته لارښودنې د کوچنیو کتابکیو یوه ټولګه ده چې هر یو یې په خاصه توګه په دفاعي سکتور کې د ښه حکومتولۍ د موضوعګانو د اهمیت په اړه بحث کوي. دوی کېدای شي چې د هغو کسانو لخوا ولوستلې شي چې یا په یوې موضوع کې لېوالتیا لري او یا خو هم په یو زیات شمېر موضوع ګانو کې چې په دفاعي سکتور کې د بښې حکومتولۍ په اړه دي ، یوه لېوالتیا ولري - او یا په عامه سکتور کې په عمومي توګه - او دوی همدارنګه کېدای شي د تعلیمي موخو لپاره وکارول شي.

د دې سند د یوې یا ټولو برخو تکثیر جواز لري په دې شرط چې ویاړ یې د ناروې، اوسلو، په دفاعي سکتور کې د صداقت او رښتینولۍ مرکز ته منسوب کړای شي، او په دې شرط چې هر ډول تکثیر، د یوې برخې او یا د ټولو برخو، و نه پلورل شي او نه هم له یو داسې سند سره یوځای شي چې هغه د خرڅلاو لپاره وي.

ژباړونکی: د صداقت او رښتینولۍ مرکز په دفاعي سکتور کې
ډیزاین: www.melkeveien.no
چاپ: د ناروې حکومت امنیتي او خدماتي سازمان
د 2017 کال د اګست میاشت



پښتو ژبې ته د اصلي انګرېزي متن
ژباړه د ناټو په مټ ترسره شوې



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

www.cids.no