



داهنما

سیستم مدیریت ضد رشوه



UNITED NATIONS
INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION

دیدگاه‌های بیان شده در این کتاب متعلق به نویسندگان بوده و لزوما دیدگاه سازمان بین‌المللی استاندارد یا سازمان توسعه صنعتی ملل متحد را بازتاب نمی‌دهند. عناوین بکار رفته و مطالب مطرح شده در این کتاب بیانگر آرای سازمان بین‌المللی استاندارد یا سازمان توسعه صنعتی ملل متحد در رابطه با وضعیت حقوقی هیچ کشور، قلمرو، شهر، ناحیه و حکمرانی‌اش، حدود جغرافیایی و مرزی، نظام اقتصادی و سطح توسعه‌اش نیست. اصطلاحاتی همچون «توسعه‌یافته»، «صنعتی» و «در حال توسعه» برای تسهیل در آمار بکار رفته‌اند و درباره مرحله توسعه‌یافتگی یک کشور یا ناحیه قضاوتی نمی‌کنند. ذکر نام شرکت‌ها و سازمان‌ها و وبسایت‌های آن‌ها، محصولات تجاری و نام برندها به معنی تأیید آن‌ها توسط سازمان بین‌المللی استاندارد یا سازمان توسعه صنعتی ملل متحد نیست.

پیشگفتار

رشوه را غالباً یک «شر ضروری» می‌دانند که تجارت را تسهیل و کار را سرعت می‌بخشد. این تعریف نه تنها نادرست است، که بار سنگینی نیز بر دوش مردم، اقتصاد و جامعه می‌گذارد. آسیب‌های وارده به کسب و کارها، جریمه‌های ناشی از رشوه و کلاهبرداری و همچنین رسوایی‌های بار آمده می‌توانند به شدت برای شرکت‌ها مضر بوده و منجر به میلیاردها دلار خسارت شوند. سئوالی که پیش می‌آید این است: آیا سازمان شما تمایل دارد با شرکتی کار کند که در یک رسوایی ناشی از رشوه درگیر شده است؟ نهادهای نظارتی مجازات‌های سنگینی برای چنین سازمان‌هایی در نظر می‌گیرند و مطالعات نشان می‌دهد هنگامی که یکی از افراد سازمان محکوم به رشوه‌خواری می‌شود کارمندان این سازمان‌ها متحمل چالش‌های اخلاقی جدی می‌گردند.

بر همین اساس اتخاذ تصمیمات لازم برای جلوگیری از اعمال مغایر با اخلاق در محیط کار، برای ایجاد محیطی مطمئن ضروری است. «سیستم مدیریت ضد رشوه- الزامات به همراه راهنمای کاربرد، ISO 37001:2016» با هدف کمک به سازمان‌ها برای اجرا و اداره یک سیستم پیشگیرانه ضد رشوه طراحی شده است. راهنمای ارزشمند آن بهترین شیوه موجود برای پیشگیری، شناسایی و مواجهه با رشوه را در تمام سطوح در یک سازمان ارائه می‌دهد. اما الزامات این استاندارد فراتر از فعالیتهای خود سازمان، به همه جنبه‌های زنجیره ارزش‌های جهانی سازمان می‌پردازد. کمیته فنی ISO/TC 309-حاکمیت سازمان‌ها، برای کمک به اجرای این استاندارد کتاب راهنمایی تهیه کرده که شامل توصیه‌هایی به کاربران ISO 37001:2016 درباره رشوه و ابزارهای مختلف پیشگیری از آن است.

کتاب سیستم مدیریت ضد رشوه-ISO 37001:2016- راهنمای عملی، شامل اطلاعات تفصیلی، مطالعات موردی و مثال‌هایی است که الزامات این استاندارد را به روشنی توضیح می‌دهند. این کتاب راهنما که می‌تواند برای سازمان‌های گوناگون در همه ابعاد مناسب باشد، به طور خاص برای شرکت‌های کوچک و متوسط مفید است. سازمان بین‌المللی استاندارد و سازمان توسعه صنعتی ملل متحد در راستای مقابله با خطر فزاینده رشوه و فساد، به اتفاق یکدیگر اقدام به انتشار این کتاب راهنما کرده‌اند تا به کاربران استاندارد ISO 37001:2016 کمک کنند

فرهنگی مبتنی بر صداقت و درستی در محیط‌های کاری پرورش دهند. امید است این کتاب هر آنچه برای نظارت همه جانبه بر سازمان و پروسه‌هایی که مقابله با تهدید رشوه در سازمان لازم است در اختیار شما قرار دهد.

مقدمه

درباره این کتاب راهنما

این کتاب راهنما برای ایجاد و اجرای یک برنامه مدیریت ضد رشوه بر اساس استاندارد بین‌المللی ISO 37001:2016 سیستم‌های مدیریت ضد رشوه-الزامات به همراه راهنمای کاربرد تهیه شده است. این استاندارد در کتاب به اختصار ISO 37001 خوانده می‌شود که اشاره به نسخه ۲۰۱۶ آن دارد. الزامات و راهنمای استفاده تعبیه شده در استاندارد ISO 37001 برای استفاده در هر نوع سازمانی، فارغ از خصوصی یا دولتی بودن، ساختار مدیریتی، اندازه، مکان و یا محصولات و خدمات ارائه شده توسط آن تهیه شده است.

استاندارد ISO 37001 «سازمان» را فرد یا گروهی از افراد تعریف می‌کند که برای دستیابی به هدفی خاص، وظایف، مسئولیت‌ها، اختیارات و روابطی دارد. برای مثال می‌توان از بازرگانان، شرکت‌ها، شرکت‌های بزرگ، بنگاه‌های اقتصادی، مقامات دولتی، تعاونی‌ها، خیریه‌ها و مؤسسه‌ها نام برد. همچنین شامل بخشی از این واحدها یا ترکیبی از تعدادی از این واحدها با یکدیگر نیز خواهد بود. از نمونه‌های سازمان‌های مختلف می‌توان به: شرکت‌های تولیدی، پخش‌کننده‌ها، مدارس، شرکت‌های حقوقی، مؤسسات مالی، بنیادها، بیمارستان‌های دولتی یا دولت‌های محلی اشاره کرد. از آنجا که استاندارد ISO 37001 برای تمام این سازمان‌های گوناگون کاربرد دارد، این کتاب می‌خواند برای کمک به تمام کسانی که در حال حاضر یا احتمالاً در آینده از این استاندارد استفاده می‌کنند کاربرد داشته باشد، از جمله سازمان‌های کوچک و متوسط که منابعی به اندازه سازمان‌های بزرگ ندارند.

این کتاب به بخش‌های ذیل تقسیم‌بندی شده تا خوانندگان بتوانند قسمت‌های موردنیاز خود را به ترتیبی که مایل هستند مطالعه کنند:

درباره سیستم مدیریت: در این بخش درباره چستی سیستم مدیریت و ضرورت وجود آن در هر سازمان توضیح داده می‌شود.

درباره رشوه: در این بخش مروری اجمالی بر رشوه ارائه و توضیحاتی در این باره که چرا سازمان‌ها باید اقداماتی عملی برای پیشگیری و در صورت وقوع، شناسایی رشوه انجام دهند داده خواهد شد.

چگونه آغاز کنیم: این کتاب شامل توصیه‌هایی عملی برای ایجاد یک سیستم مدیریت ضد رشوه در یک سازمان یا ارتقای سیستم موجود است.

الزامات استاندارد ISO 37001: بخش‌های اصلی این کتاب برای کمک به خوانندگان در راستای فهم بهتر الزامات مشخص استاندارد ISO 37001 به همراه مثال‌ها و پیشنهادهایی برای پاسخگویی به این الزامات تهیه شده‌اند.

ضمیمه ۱: شامل شرح کوتاهی از گزینه‌های مختلف ارزیابی و گواهی است.

ضمیمه ۲: شامل نمودارها و الگوهایی از بخش‌های استاندارد ISO 37001 است.

ضمیمه ۳: شامل مقایسه‌ای بین استاندارد ISO 37001 با ابزارهای بین‌المللی و شناخته‌شده ضد رشوه است.

ضمیمه ۴: شامل مطالعاتی موردی برای نمایش پرسش‌هایی که هنگام اجرای استاندارد ISO 37001 پیش می‌آیند است.

کتاب‌شناسی: فهرستی از استاد مرتبط با استاندارد ISO 37001 که شامل اسناد ISO، مکالمات بین‌المللی و منابع مستندی که هنگام اجرای استاندارد ISO 37001 مورد استفاده قرار می‌گیرند.

درباره سیستم مدیریت

سیستم مدیریت به شیوه‌ای اطلاق می‌شود که یک سازمان به واسطه آن، کسب و کار خود را برای رسیدن به اهداف تعیین شده مدیریت می‌کند. این سیستم از ساختار مدیریتی، برنامه‌ریزی، فرآیندها، منابع و اطلاعات مستندی که برای رسیدن به اهداف تعیین شده سازمان در ارتباط با موضوعات ذیل بکار می‌آیند تشکیل شده است. این موضوعات عبارتند از: کیفیت محصول یا خدمات مربوطه، بازدهی عملیاتی، کارایی محیطی، بهداشت و ایمنی در محیط کار، و در مورد استاندارد ISO 37001 پیشگیری، شناسایی و واکنش مناسب به رشوه.

یک استاندارد سیستم مدیریت، شیوه‌های مدیریت درست را بدون اشاره به نوع خاصی از محصول یا خدمات (یا فارغ از استانداردهای محصول و خدمات) تعیین می‌کند.

پیچیدگی و سطح سرمایه‌گذاری در یک سیستم وابسته به زمینه هر سازمان است. برای سازمان‌های کوچکتر این امر به سادگی به معنای رهبری همه جانبه توسط صاحب کسب و کار و تهیه شرح وظایف روشن هر کدام از کارکنان سازمان و چگونگی مشارکت آن‌ها در نیل به اهداف اصلی سازمان بدون نیاز به مستندات گسترده است. کسب و کارهای بزرگتر برای مثال در بخش‌های پیچیده‌تر به منظور انجام تعهدات قانونی و تحقق اهداف سازمانی نیازمند نظارت و مستندات گسترده هستند.

سیستم‌های مدیریتی نباید منجر به بوروکراسی مفرط و کاغذبازی شوند و یا فاقد انعطاف‌پذیری باشند. همچنین این سیستم‌ها نباید از نظر مالی بار زیادی به سازمان تحمیل کنند. هزینه‌های مربوط به اجرا و حفظ یک سیستم مدیریت باید بخشی از سرمایه‌گذاری سازمان قلمداد شوند که به دستیابی آن سازمان به اهدافش کمک می‌کنند. در مورد استاندارد ISO 37001 این هزینه‌ها می‌توانند در قالب پیشگیری و مدیریت ریسک‌های مالی، قانونی،

اعتباری، رقابتی، اجرایی و غیره باشند که در صورت عدم کنترل می‌توانند از هزینه‌های اجرا و پیاده‌سازی، حفظ و نگهداری، بازنگری و بهبود یک سیستم مدیریت ضد رشوه مؤثر فراتر روند.

یک سیستم مدیریت ضد رشوه تحت استاندارد ISO 37001 چیست؟

استاندارد ISO 37001 مجموعه‌ای از اقدامات را نه تنها برای کمک به سازمانها در جهت رفع خطرات مربوط به رشوه، بلکه برای پیشگیری، شناسایی و مواجهه با رشوه تبیین می‌کند. این اقدامات عبارتند از: اتخاذ یک خط مشی ضد رشوه، منصوب کردن فردی برای نظارت بر اجرای برنامه ضد رشوه، آموزش، ارزیابی ریسک و اقدامات لازم برای پروژه و شرکای تجاری، اجرای نظارت‌های مالی و تجاری، و ایجاد رویه‌های گزارش و تحقیق. مورد آخر که به اندازه موارد قبلی حائز اهمیت است وجود یک رهبری قوی است که حمایت فعالانه و مشارکت سطوح بالای مدیریت و نهادهای حاکم را جلب کند.

استاندارد ISO 37001 به جای معرفی چیزی کاملاً جدید، بر اساس اقداماتی که در طول سال‌های گذشته برای کمک به سازمان‌ها جهت پیشگیری، شناسایی و مواجهه با رشوه شکل گرفته‌اند تهیه شده است. بنابراین سازمان‌هایی که قبلاً اقداماتی جهت مبارزه با رشوه پیش گرفته‌اند، می‌توانند اقدامات استاندارد ISO 37001 بدون کمترین تغییری اجرا کنند.

استانداردهای سیستم مدیریت نتیجه اجماع بین کارشناسان بین‌المللی و صاحب تخصص در مدیریت جهانی، استراتژی‌های رهبری و فرآیندهای کارآمد و مؤثر است. در استاندارد ISO 37001 بالغ بر یکصد کارشناس از ۵۰ کشور و سازمان‌های مرتبط بیش از سه سال برای اجماع در برنامه ضد رشوه با یکدیگر کار کردند و روش‌های مناسبی برای مقابله با رشوه را که توسط نهادهای عضو ISO پذیرفته شده‌اند ارائه می‌دهد.

استاندارد ISO 37001 از همان ساختارهای دیگر استانداردهای سیستم‌های مدیریت مثل ISO 9001:2015 برای سیستم‌های مدیریت کیفیت و ISO 14001:2015 برای سیستم‌های مدیریت محیط زیست استفاده می‌کنند و اقدامات لازم برای استاندارد ISO 37001 به راحتی با فرایندها و نظارت‌های مدیریتی موجود قابل ادغام می‌باشند.

چرا باید یک سیستم مدیریت داشته باشیم؟

استانداردهای سیستم مدیریت ISO به سازمان‌ها کمک می‌کند با مشخص کردن مراحل قابل تکراری که برای رسیدن به اهدافشان پی می‌گیرند عملکرد خود را بهبود ببخشند. همچنین این استانداردها یک سازمان را قادر می‌سازد تا از طریق افزایش آگاهی پرسنل، رهبری مدیریت و تعهد، فرهنگی سازمانی تشکیل دهد که به صورت مستمر خود را ارزیابی، اصلاح و بهبود بخشد.

از فوائد بکارگیری یک سیستم مدیریت مؤثر در یک سازمان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

استفاده کارآمد از منابع و بهبود عملکرد مالی
بهبود مدیریت ریسک و حفاظت از افراد و محیط زیست آن‌ها
افزایش توانایی در ارائه خدمات و محصولات مناسب و بهتر که منجر به پیشرفت در رقابت‌پذیری سازمان و افزایش
سهام مشتریان و سهامداران می‌شود.

فوائد ویژه‌ای که بکارگیری استاندارد ISO 37001 در یک سازمان به همراه دارد:

شناسایی و مدیریت خطر رشوه و خطرات مرتبط با آن همچون خطر اعتبار سازمان
وضع ملزومات حداقلی و راهنمای پشتیبانی برای اجرا یا نظارت بر یک سیستم مدیریت ضد رشوه
ایجاد اطمینان برای مقامات حاکم، مدیران، سرمایه‌گذاران، کارکنان، خریداران، قانون‌گذاران و سایر ذینفعانی که
سازمان در قبال آنان اقداماتی برای پیشگیری، شناسایی و پاسخ به رشوه اتخاذ می‌کند.
نشان دادن اقدامات مؤثری که سازمان برای پیشگیری، شناسایی و پاسخ به رشوه انجام داده است. این امر زمانی
حائز اهمیت خواهد بود که تحقیقاتی درباره فعالیت‌های مشکوک به فساد انجام گیرد، مثلاً فعالیت‌هایی که مزایایی
همچون کاهش یا معافیت از مجازات را در بر داشته باشند.
کاهش خطر رشوه در ارتباط با فعالیت‌های سازمان
تقویت اعتبار و برند سازمان و کمک به پایداری آن
در نهایت، ایجاد فرهنگ شفافیت و صداقت

درباره رشوه

رشوه یکی از مخرب‌ترین و چالش‌برانگیزترین مسائل دنیایی امروز است. طبق تخمین بانک جهانی سالیانه بیش از
یک و نیم میلیارد دلار آمریکا بابت رشوه پرداخت می‌شود و عواقبی فاجعه‌بار همچون کاهش کیفیت زندگی،
افزایش فقر و سلب اعتماد عمومی به همراه دارد. به گفته سازمان شفافیت بین‌الملل جنبش جهانی جامعه معدنی
در مبارزه با فساد قرار دارد، فساد که اعتماد به نظام سیاسی را تضعیف کرده و یکی از موانع جدی در مسیر
دموکراسی‌خواهی و حاکمیت قانون است.

رشوه را بنا به اهداف استاندارد ISO 37001:2016 می‌توان چنین تعریف کرد:

«پیشنهاد، قول، ارائه، پذیرش یا درخواست هر مزیت ناروا با هر ارزشی (که می‌تواند مالی یا غیرمالی باشد)، به
صورت مستقیم یا غیرمستقیم، و بدون رد نظر گرفتن مکان، برخلاف قوانین اجرایی، به عنوان انگیزه یا پاداش برای
شخصی که مطابق مسئولیتش عملی را انجام یا از انجام آن خودداری کند.»

نکته ۱: تعریف فوق یک تعریف کلی است. معنای واژه رشوه طبق قانون مبارزه با رشوه که در سازمان اعمال می‌شود
و طبق سیستم مدیریت ضد رشوه که توسط سازمان طراحی شده تعریف می‌شود.

این تعریف مطابق با ابزارهای ضد رشوه بین‌المللی گوناگون تهیه شده و توسط حقوقدانان برای مقاصد قانونی نوشته شده است. تعریف شامل اجزاء ذیل است:

ارائه (به صورت واقعی یا تعهد انجام آن) یا درخواست

یک مزیت ناروا (یعنی چیزی که فرد آن را برخلاف استحقاقش دریافت می‌کند) با هر ارزشی (یعنی تنها پول نیست)

مستقیم یا غیرمستقیم (شامل استفاده از واسطه‌ها، نماینده‌ها یا رایزن‌ها برای انتقال مزیت ناروا) برخلاف قوانین اجرایی

برای تشویق دریافت‌کننده رشوه به عمل یا جلوگیری از یک عمل مطابق مسئولیتش

رشوه به طور خلاصه می‌تواند دادن یا گرفتن چیزی ارزشمند برای کسب یک مزیت ناروا خوانده شود. بر این اساس، هر وقت فردی که قدرتی به او محول شده (می‌تواند یک شهروند عادی یا صاحب منصب دولتی یا شاغل در سازمانی خصوصی باشد) از قدرتش نه در جهت منافع کارفرما، که برای منافع خودش بهره‌مند شود رشوه اتفاق افتاده است.

استاندارد ISO 37001 هم رشوه‌های پرداختی (پیشنهاد یا ارائه رشوه) و هم رشوه‌های دریافتی (درخواست یا گرفتن رشوه) را پوشش می‌دهد. این استاندارد همچنین رشوه به مقامات دولتی را همچون رشوه به کارکنان سازمان‌های خصوصی مورد توجه قرار می‌دهد. با این وجود به طور مشخص به کلاهبرداری، کارتل‌ها و سایر جرایم مربوط به ضد رقابت، پولشویی و دیگر فعالیت‌های مرتبط با فساد پرداخته نمی‌شود.

شکل‌ها و دامنه رشوه

رشوه به منظور اخذ تصمیم مطلوب، عمل یا جلوگیری از عمل به یک تصمیم‌گیرنده پرداخت می‌شود. رشوه شکل‌های متفاوتی دارد و می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:

پرداخت مبلغی پول به یک پلیس، مأمور گمرک یا مأمور اداره مهاجرت
پرداخت مبلغی به یک مقام سطح بالای دولتی برای دستیابی به پروژه‌های بزرگ زیرساختی یا دسترسی به منابع طبیعی.

پرداخت مبلغی به کارمند یک سازمان خصوصی، مثلاً در رابطه با تدارکات
هدایا و سرگرمی‌های گران‌قیمت

استخدام یکی از بستگان، دوستان یا همکاران

پرداخت هزینه‌های درمان

تهیه مقدمات و یا پرداخت هزینه‌های تحصیل در خارج از کشور

پرداخت هزینه‌های سفر و اسکان بدون هدف تجارت
استفاده رایگان از آپارتمان در تعطیلات
مشارکت سیاسی در نقض قوانین اجرایی برای کسب منفعت
کمک به خیریه یا حمایت از حلقه محدودی از افراد که می‌توانند به عنوان وسیله‌ای برای هدایت رشوه عمل کنند.
تقریباً همه انواع رشوه می‌توانند به صورت مستقیم یا به واسطه شرکای تجاری همچون نمایندگان، همکاران و ...
انجام شوند. از هر دو نوع رشوه (مستقیم و غیرمستقیم) باید به یک اندازه پیشگیری شود.

ابزارهای اصلی مبارزه با رشوه

به طور سنتی مبارزه با رشوه وظیفه دولت ملی و مقامات دولتی‌اش قلمداد شده است.
با این وجود در اقتصاد جهانی، رشوه به طور روزافزون در حال عبور از مرزهای کشورهای است به نحوی که سازمان‌ها
در کشورهای ثروتمند، برای دستیابی به بازار یا دسترسی به منابع طبیعی کشورهای فقیر اقدام به پرداخت رشوه
می‌کنند. مادامیکه چارچوب قانونی تغییر نکند، رشوه‌دهندگان در معرض تعقیب قضایی قرار نخواهند گرفت، چرا که
مقامات دولتی اختیارات قانونی برای مقابله با رشوه در روابط خارجی را ندارند. همچنین این مقامات نمی‌توانند
کسی را در کشوری که رشوه در آن دریافت شده مورد تعقیب قضایی قرار دهند زیرا سیستم قضایی در این کشورها
بسیار ضعیف بوده (اگر اصلاً سیستمی وجود داشته باشد) و توسط خود دریافت‌کنندگان رشوه کنترل می‌شود،
کسانی که نه ذینفعان را تحت تعقیب قضایی قرار می‌دهند و نه طبعاً خودشان را.
اعضای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) (سازمانی متشکل از ثروتمندترین کشورهای جهان) به
منظور اصلاح چنین وضعیتی، در ۲۱ نوامبر ۱۹۹۷ «کنوانسیون مبارزه با رشوه از مقامات دولتی خارجی در معاملات
تجاری بین‌المللی» را به تصویب رساندند. این کنوانسیون بر اساس قانون اقدامات فساد خارجی (FCPA) که
بیست سال پیش‌تر در ایالات متحده به تصویب رسید وضع شد، و بر اساس آن امضاکنندگان متعهد می‌شوند رشوه
به مقامات دولتی کشورهای دیگر را نیز علاوه بر مقامات کشورهای خود جرم قلمداد کنند.
ابزارهای دیگر نیز از کنوانسیون OECD تبعیت می‌کنند که مهم‌ترین آن‌ها «کنوانسیون مبارزه با فساد» سازمان
ملل متحد (UNCAC) است که در سال ۲۰۰۳ به تصویب رسیده است. این کنوانسیون، برخلاف OECD،
منحصر به کشورهای توسعه‌یافته نبوده و کشورهای صنعتی، در حال توسعه و کمتر توسعه یافته را نیز شامل
می‌شود. این کنوانسیون همچنین دامنه وسیع‌تری را تحت پوشش قرار می‌دهد و تنها به کسانی که در معاملات
بین‌الملل رشوه پرداخت کرده‌اند محدود نبوده، بلکه رشوه‌گیری در سطح داخلی و کسانی که رشوه را دریافت
کرده‌اند و همچنین رشوه در بخش خصوصی را نیز در بر می‌گیرد.
در این زمینه همچنین ابزارهای منطقه‌ای بسیاری وجود دارد که از آن جمله می‌توان به «کنوانسیون‌های حقوق
جزا و مدنی» اتحادیه اروپا (مصوب ۱۹۹۹)، «کنوانسیون پیشگیری و مبارزه با فساد» اتحادیه آفریقا (مصوب
۲۰۰۳)، یا «کنوانسیون بین‌آمریکایی علیه فساد» در سازمان کشورهای آمریکایی (۱۹۹۷) اشاره کرد.

این کنوانسیون‌ها نشان‌دهنده تمرکز فزاینده بر فساد در سطح بین‌الملل هستند.

نیاز به اقدامات کافی برای جلوگیری از رشوه

یکی از ویژگی‌های کنوانسیون OECD انگشت گذاشتن بر مسئولیت اشخاص حقوقی در قبال رشوه به مقامات خارجی در حوزه فعالیت این اشخاص بود. یعنی نه تنها اشخاص بلکه سازمان‌هایی (شرکت‌ها، کارخانه‌ها و هر شکلی از نهادهای حقوقی) که رشوه از طرف آن‌ها به مقامات دولتی پرداخت شده می‌توانند تحت تعقیب قضایی قرار گیرند.

هنگام ارزیابی میزان مسئولیت سازمان، سطح درگیری سازمان و راهبردی‌اش در این مسئله مورد پرسش قرار می‌گیرد: آیا رشوه بیان‌گر سیاست‌های سازمان بوده؟ در چنین حالتی یک سازمان به طور کامل می‌تواند مسئول قلمداد شود. آیا سازمان در نظارت بر رفتار کارکنان خود سهل‌انگاری کرده است؟ در این حالت، مسئولیت سازمان بستگی به میزان سهل‌انگاری‌اش خواهد داشت. آیا شخص به تنهایی و بنا به اراده خودش مرتکب رشوه شده است؟ در این حالت ممکن است اصلاً مسئولیتی بر گردن سازمان نیفتد.

یک سازمان برای به حداقل رساندن مسئولیت خویش باید بتواند نشان دهد به هیچ وجه چشم بر رشوه نمی‌بندد، کارکنان خود را به درستی آموزش داده و برای ایجاد اطمینان از نامحتمل بودن رشوه، فعالیت‌های خود را به طور جدی تحت نظارت قرار می‌دهد. این‌ها تمام اهدافی هستند که یک سیستم مدیریت ضد رشوه می‌کوشد به آن دست یابد.

قانون ضد رشوه بریتانیا (UKBA) به شدت بر لزوم اقدامات ضد رشوه تأکید دارد. این قانون تصریح می‌کند که یک سازمان تجاری در قبال هر شکلی از فساد که در آن رخ می‌دهد مسئولیت دارد، مگر آنکه بتواند ثابت کند پیش‌تر اقدامات کافی برای پیشگیری افراد از مشارکت در فساد را طراحی و اجرا کرده است.

همه کشورهای جهان قوانینی برای مبارزه با رشوه دارند، گرچه الزامات و شیوه اجرای آن‌ها با یکدیگر متفاوت است. بسیاری از کشورها (از جمله کشورهایی که عضو کنوانسیون OECD هستند) قوانینی دارند که نه تنها شامل شهروندان خودشان می‌شود که رشوه به مقامات دولتی کشورهای خارجی را نیز در بر می‌گیرد. در اغلب کشورهای متمدن، مقررات مبارزه علاوه بر قوانین مدنی در قوانین جزایی نیز گنجانده شده است.

چگونه آغاز کنیم؟

گام‌های نخست

استفاده از این کتاب راهنما برای درک چستی سیستم مدیریت ضد رشوه و الزامات آن، نخستین گام است. نخستین خوانش کتاب می‌تواند اجزایی از یک سازمان را که اجرای الزامات استاندارد ISO 37001 را تسهیل می‌کنند نشان دهد.

گام بعدی این است که ببینیم الزامات استاندارد ISO 37001 چه چیزهایی هستند، تاکنون همه این الزامات یا بخشی از آنها اجرا شده‌اند و چه نتایجی در بر داشته‌اند. متن کامل استاندارد ISO 37001 برای خرید در آدرس اینترنتی زیر موجود است:

<https://www.iso.org/standard/65034.html>

همچنین جلب حمایت مدیریت سازمان از همان آغاز ضرورت دارد، چرا که مشارکت مدیران ارشد سازمان عنصر کلیدی در اجرای موفق سیستم مدیریت ضد رشوه است.

اطلاعات و پشتیبانی بیشتر

برخی منابع جهت مشورت درباره اجرای استاندارد ISO 37001 عبارتند از:

ارگان‌های صنعتی یا انجمن‌های حرفه‌ای

انجمن‌های مبارزه با رشوه

بخش‌های مختلف دولت، مخصوصاً بخش‌هایی که با کنوانسیون‌های بین‌المللی ضد رشوه سر و کار دارند یا راهنماهای ضد رشوه را منتشر می‌کنند

وبسایت‌های اینترنتی از جمله وبسایت (www.iso.org)

- سایر سازمان‌هایی که سیستم مدیریت ضد رشوه را پیش‌تر اجرا کرده‌اند

- ارگان‌های صدور گواهینامه معتبر

- ارگان‌های استاندارد

- مشاوران

- ارائه‌دهندگان دوره‌های آموزشی

- ارائه‌دهندگان خارجی

توصیه می‌شود از خود مشتریان هم در این باره که آیا الزامات خاصی را مدنظر دارند پرسیده شود تا در سیستم مدیریت ضد رشوه گنجانده شده و به سازمان کمک کند شرایط بهتری برای متصدی الزامات فراهم سازد.

پیش رفتن

طی مباحثه با منابع ذکر شده در بالا، ایده‌هایی در خصوص آنچه برای ایجاد یک سیستم مدیریت ضد رشوه مورد نیاز است و منافعی که سازمان باید از آن انتظار داشته باشد به ذهن متبادر می‌شود. این امر به ما کمک می‌کند در مورد پیش‌روی یا عدم پیش‌روی تصمیم بگیریم. اگر پاسخ مثبت باشد، سؤال بعدی این خواهد بود که چه مقدار از کار را می‌توان درون سازمان انجام داد؟ اگر نیاز به کمک بیرونی احساس می‌شود، از فهرست ارائه شده در بخش «اطلاعات و پشتیبانی بیشتر» می‌توان برای شناسایی منابع موجود و هزینه‌های مربوطه بهره برد. این امر مستلزم تعیین میزان منابع و کارکنان موجود درون سازمان است، چرا که این منابع نشان دهنده میزان کمک موردنیاز از بیرون از سازمان است. منابع بسیاری برای مساعدت وجود دارند که از آن جمله می‌توان به دوره‌های آموزشی، سمینارها، بسته‌های نرم‌افزاری و گاه حتی حمایت‌های مالی اشاره کرد.

با این وجود، پیش از بهره‌وری از مساعدت‌های خارج از سازمان، مسئله اصلی که باید مورد توجه قرار گیرد این است که سیستم مدیریت ضد رشوه ضرورتاً منحصر به آن سازمان طراحی شود تا مؤثر واقع گردد (با توجه به محصولات و خدماتش، روندها، ساختار، کارکنان و ...). این امر، آنچه را قرار است در خصوص طراحی و اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه به شرکای تجاری واگذار شود محدود می‌سازد.

راه‌حل‌های عمومی ممکن است مناسب سازمان شما نباشد. راه‌حلی که در بسته‌های نرم‌افزاری عرضه شده‌اند یا توسط مشاوران ارائه می‌شود. شکست سیستم مدیریت ضد رشوه دو علت اصلی دارد:

رؤسا و مدیران سطح عالی سازمان (و سایر مدیران) به علت عدم وجود انگیزه کافی، زمان یا ابزار مورد نیاز در سیستم مدیریت ضد رشوه دخیل نشده‌اند و یا

کارکنان سازمان به دلیل عدم وجود ارتباطات و انگیزه کافی به شکل فعال در این سیستم مشارکت نکرده‌اند

استخدام مشاور

استخدام افرادی خارج از سازمان برای اجرای استاندارد ISO 37001 ضرورتی ندارد و سازمان باید به هر نحوی شده در مقابل وسوسه تکیه به شرکای تجاری برای انجام این کار مقاومت کند. مسئولیت یک سیستم مدیریت ضد رشوه باید تماماً بر عهده خود سازمان باشد. بعلاوه، اجرای استاندارد ISO 37001 به معنای تغییر در فرهنگ یک شرکت است. این تغییر نمی‌تواند با واگذاری به دیگران در سازمان اتفاق بیفتد. این فرهنگ باید در درون خود سازمان ریشه دوانده باشد.

با در نظر داشتن این مسئله، می‌توان برای کمک به اجرای بخش یا تمام موارد ذیل از مشاور بهره گرفت:

بررسی یا ارزیابی وضعیت اولیه

آموزش

ارزیابی ریسک

اجرا

حسابرسی‌های داخلی

انتخاب مشاور قدم بسیار مهمی است و باید با بررسی دقیق شرایط، گواهینامه‌ها، دارا بودن دانش مدیریت ضد رشوه، تجربه و منابع انجام گیرد. سایر ملاحظات مثل سازگاری (با محیط سازمان) نیز می‌توانند مدنظر قرار گیرند.

داشتن درکی روشن و مشترک بین سازمان و مشاور از موارد ذیل، پیش از شروع مشاوره اهمیت بسیاری دارد:

گستره مشاوره از جمله آنچه قابل تحویل به بیرون است

درک مشاور از کسب و کار و بخش‌ها و بازار سازمانی که در آن قرار است مشاوره دهد

مناصب و مسئولیت‌های مشاور و سازمان

میزان بیمه مسئولیت مشاور

نقاط عطف و جدول زمانی

منابع

هر گونه انتظارات بخصوص و افزوده

توافق‌نامه رازداری

بی طرفی، به معنای ضمانت مشاور مبنی بر عدم جانبداری اش چه در زمینه شکل و چه محتوای توصیه‌هایی که ارائه می‌دهد

باید فردی به عنوان رابط اصلی مشاور تعیین گردد که به طور مرتب با او در ارتباط بوده و مراحل پیشرفت کار و مسائل مطرح شده را مورد بازبینی قرار دهد و قادر به اجرای اقدامات اصلاحی مناسب باشد. استفاده مؤثر از مشاور مستلزم ارتباطی دو طرفه با اوست. مشاور باید با افرادی که دارای مناصبی مرتبط در سازمان هستند مثل صاحبان فرایندها یا سطوح بالای مدیریت کار کند تا اطمینان حاصل شود که اقدامات ضروری برای برآوردن الزامات استاندارد ISO 37001 و همچنین اهداف خود سازمان برآورده شده‌اند. مشاور باید داده‌ها و رهنمودهایی برای اطمینان از آسان فهم بودن سیستم مدیریت ضد رشوه فراهم کند تا کارکنان سازمان بتوانند وظایف خود را مؤثرتر انجام دهند.

به دلیل تفاوت‌های بسیاری که سازمان‌ها با یکدیگر دارند، توصیه می‌شود هیچ سیستم مدیریت ضد رشوه از پیش آماده شده‌ای را نپذیرند. استفاده از مشاور باعث نمی‌شود مسئولیت قانون سازمان در ایجاد و اجرای یک سیستم مدیریت ضد رشوه رفع گردد. بلکه به نفع خود سازمان است که مشارکت فعال کارکنان با مشاور را در طول دوره مشاوره بکار گیرد. تنها در این صورت است که فرهنگ درستکاری در سازمان خلق می‌شود.

هنگامی که کارکنان سازمان به طور فعال در ایجاد، اجرا و حفظ سیستم مدیریت ضد رشوه مشارکت کنند، احساسی از مالکیت نسبت به سیستم مدیریت ضد رشوه (احساس مسئولیت و تعهد) رشد کرده و این امر اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه را تسهیل می‌کند. ایجاد حس مالکیت نسبت به سیستم در صورتی که مشاور به تنهایی و در گوشه‌ای برای خود کار کند بسیار دشوار است. پس از آنکه مشاور کار خود را به پایان رساند، اداره سیستم به صورت مستمر بر عهده کارکنان منصوب شده توسط سازمان خواهد بود.

استانداردهایی که در ذیل آمده‌اند می‌توانند برای بکارگیری مشاوران خارج از سازمان راهنمایی‌های مفیدی در اختیارتان قرار دهند:

استاندارد ISO 10019:2005 راهنمایی برای انتخاب مشاوران سیستم مدیریت کیفیت و استفاده از خدمات آن‌ها

استاندارد ISO 20700:2017 راهنمایی برای خدمات مشاوره مدیریت

گواهینامه به چه معناست؟

استانداردهای ISO اغلب همراه با گواهینامه هستند، چرا که برای اغلب مردم این استانداردها همچون استاندارد ISO 9001 مربوط به سیستم‌های مدیریت کیفیت با نشان گواهینامه‌هایشان شناخته می‌شوند. با این حال بالغ بر ۲۰ هزار استاندارد ISO گواهینامه ندارند. تنها استانداردهایی که ملزوماتشان همراهشان ارائه می‌گردد، مثل ISO 37001 گواهینامه دارند.

سایرین به واسطه گواهینامه ISO 37001 سیستم مدیریت ضد رشوه یک سازمان را به رسمیت می‌شناسند. با این وجود صدور این گواهینامه به معنای منع تعقیب قضایی سازمان نبوده، گرچه گواهی بر وجود ابزارهای ضد رشوه در سازمان است.

گواهینامه از الزامات اجباری اجرای استاندارد ISO 37001 نیست، گرچه برخی مشتریان سازمان ممکن است آن را ضروری بدانند. رقبای سازمان یا الزامات قانونی نیز می‌توانند بر صدور گواهینامه اثرگذار باشند. هم استاندارد ISO 37001 و هم گواهینامه آن، هر دو می‌توانند برای تمام سازمان یا تنها بخشی از آن بکار گرفته شوند. اگر سازمان قصد دریافت گواهینامه استاندارد ISO 37001 را داشته باشد تمام الزامات قابل اجرا، به آن نحوی که در استاندارد توضیح داده شده باید بطور کامل اجرا شوند. این مسئله سپس باید توسط یک بازبین رسمی از یک سازمان رسمی تأیید شود. اطلاعات بیشتر درباره این گواهینامه را می‌توان از وبسایت ISO در بخش گواهینامه‌ها کسب کرد. همچنین توضیحات بیشتری در مورد روند صدور گواهینامه در ضمیمه شماره یک موجود است.

واژه‌شناسی ISO

در اسناد ISO افعال به شرح زیر استفاده می‌شوند:

«می‌بایست» نشان‌دهنده الزام است.

«باید» نشان‌دهنده توصیه است.

«امکان دارد» نشان‌دهنده اجازه است.

«می‌توان» نشان‌دهنده احتمال یا قابلیت است.

اطلاعاتی که با کلمه «نکته» مشخص شده‌اند راهنمایی‌هایی برای درک و روشن ساختن مطلب مربوطه‌اند.

استاندارد ISO 37001 با ساختار معمول ISO (که به عنوان ساختار سطح بالای ISO شناخته می‌شوند)، و الزامات آن با استانداردهای سیستم مدیریت مطابقت دارند. بنابراین استاندارد ISO 37001 را به راحتی می‌توان در کنار سایر استانداردهای سیستم مدیریت (برای مثال ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001 و ISO 19600) و استانداردهای مدیریت (مثل ISO 26000 و ISO 31000) بکار گرفت، چرا که همه این استانداردها سطح ساختاری مشترکی دارند. استاندارد ISO 37001 مبتنی بر ریسک است، یعنی سازمان باید در مورد ریسکی که در بکارگیری هر کدام از الزاماتش با آن مواجه می‌شود آگاه باشد. این استاندارد همچنین مبتنی بر عقلانیت و تناسب است. روش‌های متعددی برای مدیریت ریسک وجود دارد اما برای استانداردسازی باید اصول، چارچوب و روند استاندارد ISO 31000:2018 - راهنمای مدیریت ریسک، روش ارجح باشد.

یکی از ویژگی‌های منحصر بفرد استاندارد ISO 37001 بکارگیری عبارت «بیش از ریسک پایین رشوه» در موقعیت‌های خاصی است. هدف از این عبارت مستثنی کردن آنچه به اصطلاح موارد حداقل خطر خوانده می‌شود از تمام مقاصد و اهداف عملی است. یک موقعیت بیش از ریسک پایین رشوه لزوماً یک ریسک متوسط نیست زیرا ابزار مدیریت ریسک سازمان می‌تواند بیش از سه سطح ریسک داشته باشد. با این حال هنگام تعریف سطوح ریسک، ضروری است اطمینان حاصل شود که کمترین سطح ریسک در واقع محدود به ریسک‌هایی است که آن‌قدر ناچیز هستند که می‌توان آنها را نادیده گرفت.

الزامات استاندارد ISO 37001:2016

مقدمه

استاندارد ISO 37001:2016 سیستم‌های مدیریت ضد رشوه- الزامات به همراه دستورالعمل استفاده، توسط کمیته‌ای از ISO (سازمان بین‌المللی استانداردسازی) که فدراسیونی متشکل از سازمان‌های ملی استاندارد در دنیاست تهیه شده است. این کمیته (PC 278) کار خود را در سال ۲۰۱۳ آغاز کرده و در سال ۲۰۱۶ به پایان رساند که منجر به انتشار استاندارد ISO 37001 در اکتبر سال ۲۰۱۶ شد.

پروژه ISO بر اجماع عمومی تأکید بسیاری دارد. تهیه و تصویب یک استاندارد مراحل بسیاری را از سر می‌گذارند تا اطمینان حاصل شود استاندارد تصویب شده در سطح بین‌المللی و همچنین در تجارت و جامعه، تا حد بسیاری از مقبولیت جهانی برخوردار است.

برای دستیابی به این درجه از اجماع عمومی، تهیه استاندارد ISO 37001 با بیش از یکصد متخصص از بالغ بر ۵۰ کشور و حدود ۳۰ نماینده بدون رأی از کمیته‌های ISO یا سازمان‌های غیرعضو و منتفع در استاندارد ISO 37001 انجام شده است. اعضای کمیته مثل همه کمیته‌های ISO مبلغی از ISO دریافت نکرده و کمیته در مکان‌های مربوط به سازمان استانداردسازی جهانی با یکدیگر ملاقات نمی‌کنند بلکه در محل‌هایی که به صورت رایگان برای جلسات اعضای کمیته در شهرهای لندن، مادرید، میامی، پاریس، کوالالامپور و مکزیکو سیتی در نظر گرفته شده بود با یکدیگر ملاقات کردند.

در نتیجه استاندارد ISO 37001 در خلأ به وجود نیامده بلکه حاصل شیوه‌هایی است که در دهه‌های گذشته توسط متخصصان و سازمان‌های غیردولتی بکار گرفته شده‌اند.

کمیته PC 278 بعد از انتشار استاندارد منحل شد و کار بر روی این استاندارد به کمیته تکنیکی WG 2 از کمیته فنی تازه تاسیس ISO/TC 309، اداره سازمانها محول شد. وظایف کمیته WG2 شامل مسائل پس از انتشار استاندارد، از جمله تهیه نسخه اولیه همین کتاب راهنما بود.

گرچه در زمینه مقابله با رشوه در عرصه‌های قانونی داخلی و بین‌المللی پیشرفت‌هایی صورت گرفته است، اما این پیشرفت‌ها برای مهار مؤثر پدیده‌ای که مسائل اجتماعی، اخلاقی، اقتصادی و سیاسی جدی موجب می‌شود کافی نیستند. مبارزه مؤثر با رشوه مستلزم این است که سازمان‌ها تدابیری برای پیشگیری، شناسایی و مواجهه با رشوه در حوزه فعالیتشان اتخاذ کنند. فارغ از جنبه عملی بکارگیری این تدابیر در کاهش مسئولیت سازمان، اگر رشوه علیرغم همه تلاش‌هایی که برای جلوگیری از آن انجام شده همچنان رخ دهد، رشد فرهنگ صداقت در سازمان نیز به خودی خود دارای مزایای بسیاری است. حداقل به این خاطر که بر نگرش کارکنان سازمان نه تنها به جهان خارج، که بر نگرش آنان به خود سازمان نیز اثر دارد.

استاندارد ISO 37001 شامل مجموعه‌ای از ابزارهای عملی است که برای کمک به ترویج چنین فرهنگی ایجاد شده‌اند. تأثیر این ابزارها هنگامی که به اجرا در آیند، کاملاً منوط به تعهد کارکنان سازمان و بیش از همه رهبری آن است.

سه بند نخست، گستره استاندارد ISO 37001 را تعیین کرده و مراجع قانونی که باید بر اجرای این استاندارد نظارت کنند را مشخص می‌کنند. همچنین این بندها اصطلاحات و تعاریف بکار رفته در این استاندارد را مثل دیگر استانداردهای سیستم مدیریت تعریف می‌کنند.

الزامات استاندارد ISO 37001 در بندهای زیر گروه‌بندی شده‌اند:

زمینه سازمان

رهبری

برنامه‌ریزی

پشتیبانی

اداره

ارزیابی عملکرد

بهسازی

این ساختار بر اساس ساختار سطح بالا و مشترک بکار گرفته شده در همه استانداردهای سیستم مدیریت برای سهولت در ارجاع، و در راستای تسهیل در ادغام سیستم‌های مدیریت مختلف بنا شده است.

۱. گستره استاندارد

گستره استاندارد ISO 37001 در ارتباط با فعالیتهای سازمان به موارد زیر بسط می‌یابد:

- رشوه در بخش دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی
- رشوه توسط سازمان
- رشوه توسط یکی از پرسنل سازمان به نفع سازمان یا به نفع خود فرد
- رشوه از سازمان
- رشوه از پرسنل سازمان در رابطه با فعالیتهای سازمان
- رشوه از شرکای تجاری سازمان در رابطه با فعالیتهای سازمان
- رشوه مستقیم و غیرمستقیم (برای مثال رشوه‌ای که به واسطه یک طرف ثالث پرداخت یا دریافت می‌شود)

این موارد همه اشکال رشوه را در بر می‌گیرند: فاعل رشوه (پیشنهاد یا پرداخت رشوه)، مفعول رشوه (درخواست یا دریافت رشوه)، رشوه در بخش دولتی (رشوه از مقامات دولتی)، رشوه در بخش خصوصی (رشوه از پرسنل شرکت‌ها یا از یک سازمان خصوصی دیگر یا از افراد شاغل در بخش خصوصی)، رشوه مستقیم (توسط سازمان یا پرسنل آن) یا غیرمستقیم (رشوه به واسطه شرکای تجاری مثل کارگزاران، مشاوران یا شرکای دیگر).

استاندارد ISO 37001 مثل اغلب استانداردهای ISO داوطلبانه است. بنابراین، اگر در هر کشوری بین استاندارد ISO 37001 و قوانین جاری آن کشور تقابلی ایجاد شود، قانون اولویت خواهد داشت. در چنین موقعیتی سازمان باید موانع قانونی را که جلوی اجرای الزامات خاصی از استاندارد را می‌گیرند ثبت کند.

هر چند این امر در مواردی صدق می‌کند که یکی از الزامات استاندارد ISO 37001 با قانون در تعارض باشد. در مواردی که الزامات استاندارد ISO 37001 از قوانین جاری سخت‌گیرانه‌تر هستند صادق نیست.

۲. مراجع قانونی

اگر یک استاندارد یا مرجعی دیگر به عنوان مرجع قانونی در استاندارد ISO 37001 گنجانده شده باشد، آن استاندارد یا مرجع اجباری خواهد بود.

هیچ مرجع قانونی در استاندارد ISO 37001:2016 وجود ندارد و این امر بدان معناست که استاندارد مستقل (قائم به ذات) بوده و شامل همه الزامات قابل اجرا برای یک سیستم مدیریت ضد رشوه است.

۳. اصطلاحات و تعاریف

بند سوم از استاندارد ISO 37001 شامل فهرستی از اصطلاحاتی است که در این استاندارد همچون دیگر استانداردهای سیستم‌های مدیریت بکار رفته‌اند. بسیاری از این اصطلاحات نیازی به توضیح ندارند اما برخی از آنها نیازمند توضیحات بیشترند:

- سازمان را می‌توان «شخص یا گروهی از افراد که برای رسیدن به اهدافشان، وظایف، اختیارات و روابط خاص خود را دارند» تعریف کرد.

این تعریف شامل تمام اشکال کسب و کار مثل شرکت‌ها و کارخانه‌ها، سهامی عام یا سهامی خاص، تعاونی‌ها، بازرگانان منفرد، همچنین انجمن‌هایی با اهداف تجاری یا غیرانتفاعی، بنیادها و خیریه‌ها، ادارات و مقامات و دپارتمان‌های دولتی می‌شود. بخش‌هایی از هر کدام از موارد ذکر شده نیز می‌توانند سازمان قلمداد شوند.

در واقع از منظر استاندارد، هر آن چه خودمختاری کافی برای اجرای استاندارد را داشته باشد سازمان است.

- ذینفع را می‌توان «هر فرد یا سازمانی که تأثیرگذار یا تأثیرپذیر باشد، یا خود را متأثر از یک تصمیم یا عمل بدانند» تعریف کرد. (در استاندارد ISO 37001 اصطلاح ذینفع استفاده شده، حال آنکه در دیگر استانداردها از اصطلاح طرف ذینفع بیشتر استفاده شده)

این افراد که می‌توانند به درجات گوناگون و به شیوه‌های مختلف به واسطه آنچه سازمان انجام می‌دهند تحت تأثیر قرار گیرند شامل پرسنل سازمان، ذینفعان آن یا شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان، مشتریان، طلبکاران سازمان، یا جوامعی که سازمان در آن فعالیت می‌کند یا منابع خود را از آن تأمین می‌کند می‌شود.

- مدیریت ارشد را می‌توان «شخص یا گروهی از افراد که سازمان را در بالاترین سطح هدایت و کنترل می‌کنند» تعریف کرد.

در بسیاری از سازمان‌ها این سمت مترادف رییس تیم مدیریت است (رییس اجرایی یا رییس) و مدیران به او گزارش می‌دهند. در برخی کشورها، اعضای تیم مدیران عالی اعضای هیئت مدیران و یا مدیران اجرایی هستند. در دیگر کشورها، مدیریت ارشد به یک هیئت مدیره گزارش می‌دهد و هیئت مدیره بر کار مدیر عالی نظارت می‌کند. در سازمان‌های کوچک مدیریت ارشد متشکل از ذینفع اصلی یا مالک به همراه یک یا دو نفر دیگر است که با او همکاری نزدیک دارند.

اگر سازمان بخشی از یک نهاد بزرگتر باشد، مدیریت ارشد تشکیل شده است از صاحب منصبانی که آن با دارا بودن اختیارات کافی برای اجرای استاندارد، آن بخش را اداره می‌کنند.

- هیئت عالی را می‌توان «گروه یا مجموعه‌ای که در مورد فعالیت‌ها، اداره و سیاست‌های سازمان مسئولیت و اختیارات تام دارند و مدیریت ارشد به آن‌ها گزارش داده و در برابر آن‌ها پاسخگو هستند» تعریف کرد.

هیئت عالی شامل گروهی از افراد مثل مدیران، سرپرست‌ها، ناظران، معتمدان یا کمیته‌هایی از این افراد است که مدیریت ارشد به آن‌ها گزارش می‌دهند.

همه سازمان‌ها هیئت عالی‌ای جدا از مدیریت ارشد ندارند، به این علت که اعضای مدیریت ارشد همان اعضای هیئت مدیران هستند، یا به این خاطر که سازمان مجبور نیست هیئت عالی‌ای جدا از مدیریت ارشد داشته باشد. در چنین مواردی فعالیت‌هایی که باید در استاندارد ISO 37001 توسط هیئت عالی انجام شوند، افزون بر فعالیت‌های خود مدیریت ارشد، توسط مدیریت ارشد انجام می‌گیرند.

- مأموریت مطابقت با ضد رشوه را می‌توان «فرد یا افرادی با مسئولیت و اختیارات برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه» تعریف کرد.

درک این مسئله حائز اهمیت است که مأموریت مطابقت با ضد رشوه یک فعالیت نبوده و یک فرد یا گروهی از افراد است. این فرد یا گروه است که می‌بایست واجد اختیارات کافی برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه باشد. این

حرف بدان معناست که فرد یا سرپرست گروه می‌بایست در سطح بالای سازمان قرار داشته باشد و دسترسی مستقیم و بلامانع به هیئت عالی یا کمیته‌های مربوطه داشته باشد. معیارهایی که فرد را شایسته سرپرستی مأموریت مطابقت با ضد رشوه می‌کند شامل تحصیلات، بلوغ و تجربه در مدیریت ضد رشوه و همچنین در کسب و کار سازمان است.

- کارکنان را می‌توان «مدیران سازمان، صاحب منصبان، کارمندان، کارکنان یا کارگران موقت و داوطلبان» تعریف کرد.

این واژه اعضای هیئت عالی یعنی هیئت مدیران یا هیئت سرپرستان یا هر هیئتی در بالاترین سطح سازمان را نیز شامل می‌شود. همچنین شامل کارکنان موقت یا کارگران مستقل، در صورتی که به صورت رسمی توسط طرف ثالث استخدام شده اما برای سازمان کار کنند نیز هست. کارفرمای این کارگران مستقل باید آن‌ها را تحت همان قوانین سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان در آورد.

- شرکای تجاری را می‌توان «طرف خارجی که سازمان با او نوعی رابطه تجاری داشته یا قصد ایجاد آن را دارد» تعریف کرد.

این عبارت شامل هر طرف ثالثی، اعم از تمامیت یک شرکت یا یک شخص که با سازمان رابطه‌ای قراردادی دارد می‌باشد. عبارت شرکای تجاری موقعیت‌های مختلفی را که مستلزم شیوه‌های گوناگون مواجهه تحت یک سیستم مدیریت ضد رشوه هستند شامل می‌شود. اصل راهنما، خطر رشوه‌ای است که یک شریک تجاری می‌تواند برای سازمان ایجاد کند. برای مثال در یک سرمایه‌گذاری مشترک، هنگامی که سرمایه‌گذاری درگیر رشوه شود، ریسک متوجه همه شرکا می‌شود. در مقابل یک تأمین‌کننده عمده تجهیزات اداری ریسک رشوه قابل توجهی برای مشتری خود نخواهد داشت.

- طرف ثالث را می‌توان «هر فرد یا گروهی که مستقل از سازمان هستند» تعریف کرد.

همه شرکای تجاری طرف ثالث هستند اما همه طرف‌های ثالث شرکای تجاری نیستند.

- برای تعریف واژه «رشوه» به بخش درباره رشوه در بالا مراجعه کنید.

۴. زمینه سازمان

بند چهارم استاندارد ISO 37001 به زمینه سازمان پرداخته و از بندهای فرعی زیر تشکیل شده است:

۴,۱ درک سازمان و زمینه آن

۴,۲ درک نیازها و انتظارات ذینفعان

۴,۳ تعیین گستره سیستم مدیریت ضد رشوه

۴,۴ سیستم مدیریت ضد رشوه

۴,۵ ارزیابی ریسک رشوه

زمینه سازمان مبنایی است که سیستم مدیریت ضد رشوه بر آن ساخته می‌شود.

۴,۱ درک سازمان و زمینه آن

با توجه به تنوع صنایع، بخش‌های بازار، مدل‌های کسب و کار، فرهنگ‌ها، ساختار و ابعاد سازمان‌های مختلف و محیط‌های تنظیمی آن‌ها، هیچ سیستم ضد رشوه واقعی که در تمام موقعیت‌ها بکار آید وجود ندارد. بنابراین زمینه سازمان در استاندارد ISO 37001 به عنوان نخستین موردی که باید هنگام ایجاد سیستم مدیریت ضد رشوه مورد توجه قرار گیرد ذکر شده است. مرور زمینه سازمان باید شامل موضوعات زیر باشد:

- محیط اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، قانونی و نظارتی و مسیر توسعه کشور یا منطقه‌ای که سازمان در آن قرار گرفته، به ویژه برای سازمان‌هایی که در کشورهای گوناگون فعالیت می‌کنند حائز اهمیت است. هر کشور نه تنها فرهنگ، آداب و رسوم و سطح توسعه اقتصادی خود را دارد، بلکه قوانین و مقررات خاصی نیز بر آن حاکم است. برخی اعمال که در کشور اصلی سازمان عادی قلمداد می‌شوند ممکن است با هنجارهای اجتماعی و قانونی دیگر کشورها سازگار نباشند.

- وضعیت بازار، محیط رقابتی، تقاضای مشتری و مسیر توسعه در بخشی (دولتی یا خصوصی) که سازمان در آن واقع شده، و سیاست‌ها و مقررات مربوط به آن بخش. علاوه بر سیاست‌های صنایع و بخش خصوصی یا دولتی و مقررات صادر شده توسط دولت، استانداردهای انجمن‌های تجاری و دیگر سازمان‌های خود تنظیمی باید در نظر گرفته شوند.

- ابعاد، ماهیت، ساختار حکمرانی، مدل تجاری، شرکای تجاری، مقامات دولتی مرتبط و ریسک‌های مربوطه. بخش، اندازه و مدل تجاری و پاسخگویی به نوآوری و دیگر تغییرات در محیط سازمان، تعیین‌کننده ماهیت و وسعت ریسک رشوه هستند. هنگام ایجاد یک سیستم مدیریت ضد رشوه برای یک سازمان، آگاهی از شیوه‌های تجاری سازمان، روابطش با رقبای خود، روابطش با فروشندگان، سیاست‌هایش در قبال هدایا/ سرگرمی/ هزینه‌های اسکان، سیاست سازمانی در قبال رشوه ضروری است.

۴.۲ درک نیازها و انتظارات ذینفعان

ذینفعان یک سازمان شامل سهامداران، هیئت مدیران، هیئت ناظران، اتحادیه‌های کارگری، کارکنان، مشتریان، شرکای تجاری (مثل تأمین‌کننده‌ها، نماینده‌ها، شرکای استراتژیک و ...)، جامعه مدنی، قانون‌گذاران صنعت و بخش‌هایی از دولت که در ارتباط با سازمان قرار دارند است. نیازها و انتظارات این ذینفعان باید مشخص شده و به شکلی مؤثر در سیستم مدیریت ضد رشوه ادغام شوند.

انتظارات دولت از سازمان می‌توانند شامل مدیریت انطباق سخت‌گیرانه‌ای باشد و دولت ممکن است اعتبارات قابل توجهی نیز به آن اختصاص دهد.

شیوه‌های درک نیازها و انتظارات ذینفعات مرتبط با سازمان شامل موارد زیر بوده اما محدود به آن نیست:

- دانش توسعه‌یافته در تعامل با ذینفعان

- بررسی الزامات مقرراتی و نظارتی با دپارتمان‌های قانون و انطباق

- انجام نظرسنجی از مشتریان و عرضه‌کنندگان

- مشارکت در انجمن‌های مربوطه

- بررسی قراردادها

- انجام مصاحبه، نظارت و جلسات کاری آسان

- انجام جستجوی آن‌لاین

سیستم نیازها و انتظارات این ذینفعان را مدنظر قرار خواهد داد. این امر ممکن است باعث نشود سازمان تمام ریسک‌ها را از میان بردارد، اما بی‌توجهی سیستم به نیازها و انتظارات ذینفعان منجر به افزایش احتمال وقوع ریسک خواهد شد.

۴,۳ تعیین گستره سیستم مدیریت ضد رشوه

گستره مناسب برای یک سیستم مدیریت ضد رشوه مبتنی بر زمینه سازمان، نیازها و انتظارات ذینفعان و ریسک مشخص رشوه است.

گستره می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- تمامیت سازمان

- واحدها یا بخش‌های مجزای سازمان

- عملکرد خاص سازمان

- یک یا چند عملکرد در گروهی از سازمان‌ها

برای استاندارد ISO 37001 سازمان را می‌توان «شخص یا گروهی از افراد که برای رسیدن به اهدافشان، وظایف، اختیارات و روابط خاص خود را دارند» تعریف کرد.

این تعریف متضمن میزانی از خودمختاری است اما مانع از برون‌سپاری کارها یا پروسه‌هایی بخصوص، یا وابستگی به طرف ثالث (از جمله کمپانی مادر یا تابع) نمی‌شود. این طرف‌های ثالث با اینکه در گستره سیستم مدیریت ضد رشوه قرار نمی‌گیرند، با این حال شرکای تجاری سازمان محسوب شده و موارد زیر شامل آن‌ها می‌شود:

- اگر سازمان با یک شریک تجاری کار می‌کند باید او را ملزم کند که خود را با سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان هماهنگ کند یا ابزارهای کنترلی ضد رشوه خود را داشته باشد.

- اگر سازمان کنترلی بر شریک تجاری خود ندارد، می‌بایست تشخیص دهد که آیا شریک تجاری مربوطه ابزارهای کنترلی ضد رشوه برای مدیریت ریسک رشوه را بکار گرفته است یا خیر. اگر شریک تجاری ابزارهای کنترلی را

بکار نگرفته، سازمان باید او را ملزم به اجرای چنین ابزارهایی در معاملاتی که با سازمان یا از طرف سازمان انجام می‌دهد کند. اگر امکان انجام چنین کاری وجود نداشته، سازمان باید این مسئله را در ارزیابی ریسک رشوه خود در نظر بگیرد و در صورت لزوم رابطه خود را با شریک تجاری مربوطه قطع یا فسخ کند.

بر همین اساس، سازمانی که به سازمان مادر وابسته است، برای بطور مثال توسعه بازار (در صورتیکه سازمان مادر در حوزه شمول سیستم مدیریت ضد رشوه قرار نگرفته)، باید سازمان مادر را همچون یک شریک تجاری در نظر گرفته و او را ملزم به اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه هم ارز ابزارهای خود سازمان کند.

در غیر اینصورت، سازمان باید ریسک رشوه موجود در این رابطه را ارزیابی کند. اگر ارزیابی انجام شده، ریسکی را آشکار کند که سازمان تمایل به پذیرفتن مسئولیت آن را ندارد، رابطه باید فسخ شود.

در مورد سازمان مادر، هنگامی که فسخ رابطه ممکن نیست، تداوم رابطه بسته به میزان ریسک موجود می‌تواند عدم تطابقی جزئی یا عمده ایجاد کند.

از طرف دیگر، اگر یک سازمان وظایفی را به سازمانی تابع که در گستره سیستم قرار نمی‌گیرد واگذار کرده باشد، باید اطمینان حاصل کند که سازمان تابع، سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان یا سیستم معادل آن را اجرا کند.

سیستم مدیریت ضد رشوه با توجه به نقشش در سازمان می‌تواند به عنوان یک سیستم مستقل، یا به عنوان بخشی از سیستم مدیریتی کلی سازمان اجرا شود. سیستم مدیریت ضد رشوه همچنین می‌تواند به طور موازی با دیگر سیستم‌های مدیریت مثل سیستم مدیریت کیفیت، محیط زیست، امنیت اطلاعات، مدیریت ریسک یا نظارت داخلی اجرا شود.

یکی از وجوه بارز گستره سیستم مدیریت ضد رشوه مربوط به پرداخت تسهیلات است. این پرداخت‌ها در استاندارد ISO 37001 ذکر نشده‌اند، چرا که این استاندارد در مورد همه انواع رشوه از جمله پرداخت تسهیلات که در واقع نوعی از رشوه هستند که در بسیاری از کشورها رخ می‌دهد کاربرد دارد. علت این امر که پرداخت تسهیلات اغلب به صورت جداگانه در ابزارهای کنترل ضد رشوه مورد توجه قرار می‌گیرند این نیست که چنین پرداخت‌هایی را نباید رشوه قلمداد کرد، بلکه علت آن است که غالباً با این پرداخت‌ها مدارا شده یا از قوانین ضد رشوه مستثنی هستند. استاندارد ISO 37001 شامل چنین استثنایی نبوده و پرداخت تسهیلات را بی‌شک نوعی رشوه قلمداد می‌کند.

این ملاحظه در مورد اخاذی، یعنی هنگامی که پرداخت مبلغ اعطای مزایا به صورت آزادانه نبوده و به زور و با تهدید سلامت، امنیت یا آزادی فرد به صورت واقعی یا روانی اخذ شود صدق نمی‌کند. این مسئله خارج از گستره استاندارد ISO 37001 بوده و سازمان می‌تواند اجازه پرداخت یا اعطای مزایا به کارکنانش را در شرایطی که خطری حتمی سلامت، ایمنی یا آزادی فرد را تهدید می‌کند صادر کند.

۴.۴ سیستم مدیریت ضد رشوه

توسعه یک سیستم مدیریت ضد رشوه معقول و مناسب شامل ارائه مشروحاتی از چگونگی ایجاد و نگهداری از سیستم، و همچنین پیشرفت‌های لازم در ایجاد و نگهداری از آن است.

سیستم مدیریت ضد رشوه باید با در نظر گرفتن گستره، هدف کلان، چگونگی عملکرد و پروسه‌های اصلی هر کدام از بخش‌های سیستم مستند شود. پروسه‌های نظارتی مثلا در ارتباط با هدایا می‌توانند شامل ثبت و نظارت بر هدایای اعطا شده و دریافت شده باشند.

یک سیستم مدیریت ضد رشوه بی‌عیب باید شامل یک روال معمول برای شناسایی و ارزیابی ریسک، و همچنین بررسی سیستم بر مبنای تغییرات در ارزیابی ریسک، قوانین جاری، الزامات مقرراتی یا انتظارات ذینفعان باشد.

بهترین سیستم مدیریت ضد رشوه هم نمی‌تواند بطور کامل وقوع رشوه را از بین ببرد بلکه می‌تواند با اجرای پروسه‌هایی که پیشگیری، شناسایی و مواجهه با آن را ممکن می‌کنند تا حد قابل توجهی از وقوع آن جلوگیری کند.

یکی از ویژگی‌های مهم استاندارد ISO 37001 این است که الزاماتش را کورکورانه به همه موقعیت‌ها اعمال نکرده بلکه با در نظر گرفتن زمینه سازمان، انتظارات ذینفعان، گستره سیستم و در انتها نتایج ارزیابی ریسک، سیستم مدیریت ضد رشوه را منطقی و متناسب با موارد ذکر شده به اجرا در آورد.

بنابراین شیوه انجام اقدامات لازم برای مواجهه با ریسک‌های شناخته شده تا حد زیادی وابسته به اندازه سازمان و پیچیدگی پروسه‌ها و تعاملات آن خواهد بود، چرا که یک سازمان بزرگ چند ملیتی با هزاران کارمند در مقایسه با یک سازمان کوچک با تعداد انگشت‌شماری کارمند نیازمند دقت بیشتری است. برای مثال، مخابرات و ارتباطات در یک سازمان بزرگ مستلزم ترجمه به چند زبان، استفاده از ایمیل، بروشور، پوستر و ... است. بالعکس در یک سازمان کوچک، ارتباط کلامی مستقیم می‌تواند بخش عمده‌ای از کار مورد نیاز برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ضد رشوه را انجام دهد. میزان اطلاعات مورد نیاز برای ورود به یک شراکت تجاری در جایی با احتمال ریسک بالا بسیار بیشتر از جایی با احتمال ریسک اندک است. در مورد سازمانی که شرکای تجاری بسیاری دارد، میزان سخت‌گیری و کنترلی که بر شرکای واقع در محیط‌هایی با ریسک کمتر اعمال می‌شود برابر با میزان سخت‌گیری و کنترلی که بر شرکای واقع در محیط‌هایی با ریسک بالاتر انجام می‌شود نیست. در سازمانی که واحدهای متعددی دارد اجزای اصلی سیستم را می‌توان به صورت متمرکز یا بسته وضعیت واحدهای تمرکززدایی شده به صورت منطقه‌ای یا محلی تعریف کرد. نمودار تصویری چگونگی طراحی سیستم مدیریت ضد رشوه در سازمانی که واحدهای متعددی دارد در ضمیمه A II/1 قابل مشاهده است.

۴,۵ ارزیابی ریسک رشوه

ارزیابی ریسک رشوه سازمان را قادر می‌سازد بنیانی محکم برای سیستم مدیریت ضد رشوه ایجاد کند. اینکه سازمان چگونه ارزیابی ریسک را انجام دهد، از چه شیوه‌ای استفاده کند، ریسک رشوه‌ها چگونه محاسبه و اولویت‌بندی شوند، و تا چه میزان ریسک رشوه قابل قبول یا قابل مداراست، همه مواردی هستند که سازمان بنا به صلاحدید خود تعیین می‌کند. به طور مشخص، این خود سازمان است که معیارهایش را برای سنجش ریسک رشوه تعیین می‌کند. طراحی برای ارزیابی ریسک وابسته به مقاصد و اهداف سازمان است؛ مثالی که در ادامه ذکر شده برای سازمانی مناسب است که برای نخستین بار ارزیابی ریسک انجام می‌دهد و قصد دارد اطلاعات کلی و سودمندی برای طراحی یک سیستم مدیریت ضد رشوه بدست آورد.

نخستین مرحله از پروسه ارزیابی ریسک تعیین معیارهایی برای ارزیابی سطح ریسک رشوه سیاست‌ها و اهداف سازمان را مدنظر قرار می‌دهد. این امر با ترکیبی از ضریب تأثیر و احتمال وقوع ریسک برای نشان دادن سطح ریسک، یعنی میزانی که ریسک در آن قابل قبول است حاصل می‌شود. با این حال، محدودیت‌هایی بر میزان ریسک مورد قبول وجود دارد، چرا که مدیریت نمی‌تواند ریسک‌های رشوه که در نتیجه عدم تطابق با سیاست ضد رشوه رخ می‌دهند را قبول کند. سیاست‌های ضد رشوه‌ای که هیچ شکلی از رشوه را، آن چنان که در استاندارد ISO 37001 مدنظر است تاب نمی‌آورد.

احتمال وقوع ریسک می‌تواند با یک مقیاس پنج درجه‌ای درجه‌بندی کرد (یا می‌توان از یک مقیاس سه درجه‌ای شامل سطح پایین، متوسط و بالا استفاده کرد اما در آن صورت جهت‌گیری به سمت سطح متوسط بیشتر خواهد بود):

۱. احتمال وقوع بسیار پایین

۲. وقوع نامحتمل

۳. امکان وقوع

۴. احتمال وقوع

۵. وقوع تقریباً قطعی

درجه‌بندی احتمال وقوع باید تجربیات سازمان را در شرایط مشابه در نظر بگیرد. ضریب تأثیر احتمال وقوع ریسک نیز می‌تواند با یک مقیاس پنج درجه‌ای اندازه‌گیری شود:

۱. ضریب تأثیر ناچیز

۲. ضریب تأثیر اندک

۳. ضریب تأثیر میانه

۴. ضریب تأثیر بالا

۵. ضریب تأثیر مخرب

درجه‌بندی ضریب تأثیر باید تأثیر مالی، تأثیر بر اعتبار سازمان و تأثیر بر اهداف استراتژیک و همچنین امکان بهبود بعد از وقوع ریسک به صورت کامل، جزئی یا صفر را به حساب بیاورد.

این دو درجه‌بندی را می‌توان با ضرب درجه‌بندی احتمال وقوع و درجه‌بندی ضریب تأثیر برای دستیابی به درجه‌بندی جامع با یکدیگر ترکیب کرد. مثلاً:

- احتمال وقوع ریسک ضربدر ضریب تأثیر اندک: $4 \times 2 = 8$

- وقوع نامحتمل ریسک ضربدر ضریب تأثیر میانه: $2 \times 4 = 8$

درجه‌بندی جامع برای تعیین سطحی در سلسله مراتب سازمان استفاده می‌شود که تصمیمات مربوط به پذیرش ریسک در آن رخ می‌دهد. از این درجه‌بندی همچنین می‌توان برای تعیین حد مطلقى که فراتر از آن ریسک غیرقابل پذیرش باشد استفاده کرد (حالتی که وقوع ریسک تقریباً قطعی بوده و ضریب تأثیر مخرب باشد و در نتیجه درجه‌بندی جامع $25 = 5 \times 5$ شود). با این حال توجه کنید که محاسبه خطر رشوه در نهایت تخمینی است. هنگام مدیریت چنین ریسک‌هایی با توجه به ویژگی‌های هر کدام از آنها، درجه‌بندی ضریب تأثیر می‌تواند از احتمال وقوع بیشتر شود، مخصوصاً در مواردی که ضریب تأثیر بالا یا مخرب باشد.

مرحله دوم از پروسه ارزیابی ریسک، شناسایی ریسک بوده که شامل یافتن، بازشناسی و توصیف ریسک‌هایی است که جلوی دستیابی سازمان به اهدافش را می‌گیرند.

شناسایی ریسک مبتنی بر محیط سازمان، ماهیت عملکردها، کسب و کار و مکان‌های آن است. این امر شامل مصاحبه با کارکنان سازمان در بخش‌های کلیدی (فروش، تهیه، بازاریابی، مالی، حسابرسی داخلی، مدیریت ارشد و...)، بررسی گزارش‌های حسابرسی داخلی و خارجی یا سوابق مکالمات تلفنی، تحلیل وقایعی که در گذشته در سازمان یا سازمان‌های مشابه رخ داده‌اند، و جمع‌آوری توصیه‌های وکلا، حسابرس‌ها و دیگر متخصصین است. طبقه‌بندی ریسک ویژه رشوه شامل موارد زیر است:

- ریسک در سطح کشور: رشوه در هر کشوری که سازمان در آن فعالیت می‌کند چقدر رایج است؟ در این زمینه اغلب به شاخص ادراک فساد که توسط سازمان شفافیت بین‌الملل تعیین می‌شود و طبق آن کشورها را بر اساس سطح قابل مشاهده فساد در بخش دولتی رتبه‌بندی می‌کند رجوع می‌شود.

- ریسک در سطح بخش: آیا بخش یا بخش‌هایی که سازمان در آن فعال است در معرض رشوه قرار دارد؟ سازمان شفافیت بین‌الملل همچنین یک فصل از «شاخص پرداخت‌کنندگان رشوه» خود را به رتبه‌بندی ۱۹ بخش تجاری بر اساس احتمال پرداخت رشوه توسط شرکت‌هایی که در این بخش‌ها فعالیت می‌کنند اختصاص داده است.

- ریسک شرکای تجاری: آیا سازمان در روابطی تجاری که کنترل کاملی بر آن ندارد قرار دارد؟ این مسئله هنگامی موضوعیت دارد که سازمان در برخی موارد یا به صورت مداوم از واسطه‌ها بهره می‌برد. مخصوصاً هنگامی که کارمزد این واسطه‌ها بر اساس موفقیت در کار پرداخت شود یا هنگامی که یک سازمان خود بخشی از یک کنسرسیوم یا سرمایه‌گذاری مشترک باشد.

- ریسک فعالیت تجاری: معاملات انجام شده در فعالیت تجاری سازمان چقدر بزرگ و تا چه اندازه شفافند؟ احتمال وقوع رشوه در معاملات پیچیده که ساختارهایی غامض دارند بیشتر از معاملات ساده و محیط‌های شفاف است.

- ریسک بخش دولتی: در فعالیتهای بخصوص، چه میزان تعامل با مأموران دولتی وجود دارد؟ گرچه استاندارد ISO 37001 هم به بخش خصوصی و هم بخش دولتی اعمال می‌گردد، اما با این حال احتمال وقوع رشوه در تعامل با بخش دولتی بیشتر است.

مرحله سوم از ارزیابی ریسک تحلیل و سنجش ریسک است. تحلیل ریسک با استفاده از معیارهای ریسک (احتمال وقوع و ضریب تأثیر آن) در ریسک‌های مشخص شده در طبقه‌بندی‌های مختلف است. احتمال وقوع هر کدام از ریسک‌ها چقدر است و در صورت وقوع تأثیر مخربش بر سازمان چه خواهد بود؟

تحلیل ریسک منجر به نمره ریسک برای هر کدام از طبقه‌ها می‌شود. سازمان باید با توجه به نمره ریسک و محاسبه عواملی همچون هزینه کنترل‌ها و قطعی نبودن تخمین متغیرها، ریسک را در گروه‌های مختلف با ارجاع به معیارهای ریسک سازمان دسته‌بندی و طبقه‌بندی کند. سپس ریسک‌های مختلف را می‌توان به نحوی که در ادامه می‌آید اولویت‌بندی کرد: ریسک‌هایی که نیازمند اقدام عاجل بدون هیچ‌گونه تحلیلی است، مثل موارد حتی رشوه؛ ریسک‌هایی که شدت کمتری دارند اما همچنان مستلزم تحلیل بیشتر هستند؛ و ریسک‌هایی که نیاز به هیچ اقدام دیگری جز اجرای ابزارهای کنترلی موجود نیستند.

مرحله چهارم، واکنش به ریسک و نظارت بر آن توسط مدیریت با هدف رساندن ریسک باقیمانده به سطح مطلوب در معرض ریسک است. واکنش‌های احتمالی عبارتند از:

پرهیز: نخستین واکنش به ریسک پرهیز از آن، با متوقف کردن فعالیت‌های ریسک‌پذیر یا خروج از بازار به منظور حذف ریسک به طور کامل است. این واکنشی شدید اما گاه ضروری برای ریسک‌های حادی است که قابل کاهش دادن نیستند.

کاهش: واکنش دیگر استفاده یا پیاده‌سازی ابزارهایی کنترلی است که ریسک را به سطحی قابل قبول کاهش دهند. لازمه این کار، پیاده‌سازی یک برنامه اصلاحی برای شناسایی و رفع شکاف‌های موجود در سیاست‌ها و پروسه‌های سازمان است.

انتقال: در برخی موارد، تغییر دادن جهت ریسک به طرفی دیگر (برای مثال به دیگر مشتریان یا تأمین‌کننده‌ها بواسطه قرارداد) می‌تواند ضریب تأثیر ریسک را کاهش دهد. با این وجود، این انتقال به وسیله بند فرعی ۸.۵.۲ از استاندارد ISO 37001:2016 محدود شده که به موجب آن سازمان باید مشخص نماید آیا شرکای تجاری ابزارهای کنترلی ضد رشوه را بکار گرفته‌اند و اگر چنین ابزارهایی را بکار نبسته‌اند، سازمان باید آن‌ها را ملزم به اجرای برخی از موارد، یا در صورتی که ریسک رشوه قابل پذیرش نیست ترک رابطه کند.

پذیرش: آخرین واکنش به ریسک می‌تواند شامل پذیرش قرار گرفتن در معرض ریسک باشد. با این وجود این واکنش، تنها در مورد ریسک‌هایی مناسب است که در دستیابی به سیاست‌های ضد رشوه چندان حیاتی نباشند و یا هنگامی که هزینه کاهش ریسک از منافع آن بیشتر باشد.

در نهایت ارزیابی ریسک باید با در نظر گرفتن واکنش‌های ممکن به ریسک، مورد بازبینی قرار گیرد. برای محاسبه ریسک خالص، باید ریسک ناخالص را (با توجه به مرحله نخست) با محاسبه اثربخشی آن در واکنش‌های ممکن به ریسک مورد ارزیابی مجدد قرار داد. این کار به طور اساسی چنین ایجاب می‌کند که اقدامات لازم که منجر به کاهش ریسک تا سطح قابل قبول می‌شوند را انتخاب کرد. اجرای عملی این اقدامات می‌بایست تحت کنترل انجام گردد. اطلاعات مربوط به قابل قبول بودن ریسک خالص باید مستند شوند. برای مقایسه‌پذیر کردن نرخ ریسک خالص و ریسک ناخالص، هر ریسک خالص باید با استفاده از همان مقیاس اندازه‌گیری که در مرحله نخست (ارزیابی ریسک ناخالص) استفاده شد مورد ارزیابی قرار گیرد.

ارزیابی ریسک باید به صورت دوره‌ای و هر بار که تغییرات مهمی در ساختار یا فعالیت‌های سازمان رخ می‌دهد انجام گردد. نتایج ارزیابی و بازنگری‌ها باید به مدیریت ارشد و هیئت عالی سازمان گزارش شوند. قالب و بسامد تکرار این گزارش‌ها بستگی دارد به عواملی همچون اندازه و پیچیدگی سازمان، ماهیت موضوعی که گزارش می‌شود، نیازها و الزامات مخاطبان هدف و مقصود از یک گزارش بخصوص.

سازمان می‌بایست ارزیابی ریسک رشوه را (در صورت امکان به عنوان بخشی از ارزیابی ریسک جامع‌تری) مستند کند. هر کدام از ریسک‌های شناخته شده می‌توانند به صورت مجزا در دفتر ثبت ریسک رشوه مستند شوند و این کار به سازمان کمک می‌کند برای مدیریت، نظارت و کاهش ریسک‌های رشوه مأخذی داشته باشد.

برای مشاهده نمونه‌هایی از ابزارهای ارزیابی رشوه به ضمیمه‌های زیر مراجعه کنید:

- AII/2 مصاحبه‌ها و نکات نظرسنجی برای ارزیابی ریسک
- AII/3 جدول نمونه برای ارزیابی ضریب تأثیر ریسک رشوه در اهداف سازمان
- AII/4 تشخیص ریسک- نمونه مستند شده
- AII/5 ثبت ریسک- نمونه
- AII/6 ماتریس ارزیابی ریسک- نمونه

۵. رهبری

بند پنجم از استاندارد ISO 37001:2016 به رهبری سازمان می‌پردازد و شامل بندهای فرعی زیر می‌باشد.

۵,۱ رهبری و تعهد

۵,۱,۱ هیئت عالی

۵,۱,۲ مدیریت ارشد

۵,۲ سیاست ضد رشوه

۵,۳ قوانین، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

۵,۳,۱ قوانین و مسئولیت‌ها

۵,۳,۲ عملکرد مطابق با ضد رشوه

۵,۳,۳ تفویض اختیار در تصمیم‌گیری

یک سیستم مدیریت ضد رشوه برای نیل به موفقیت می‌بایست چیزی بیش از مجموعه‌ای از سیاست‌ها، پروسه‌ها و روندها باشد. رهبران سازمان باید عمیقا بر این باور باشند که سیستم مدیریت ضد رشوه در خدمت سازمان بوده و اجرایش کار درستی است و همین اعتقاد است که سیستم را به حرکت در می‌آورد. این مسئله را غالبا «صدای بالایی‌ها» یا «تطابق حرف و عمل» می‌خوانند و رهبران را در همه سطوح ملزم می‌کند که الگویی مثبت برای کارکنان خود باشند. این امر برای القای اصول موجود در سیستم مدیریت ضد رشوه در دل سازمان ضروری است. هنگامی که صدای بالایی‌ها توأم با صداقت بوده و در همه سطوح رهبری طنین‌انداز شده باشد، نتیجه‌اش «بازتاب صدا در سطوح پایین» خواهد بود.

رهبری کردن به معنای ایجاد فرهنگ اعتماد و صداقت است؛ تشویق سازمان به متعهد بودن در درستی و خلق و حفظ ارزش‌های مشترک، عدالت و الگوهای رفتار اخلاقی در همه سطوح سازمان. با اینکه رهبری سازمان حائز بالاترین رده در سازمان است، پیاده‌سازی سیستم مدیریت ضد رشوه و کاهش ریسک رشوه تنها بر دوش هیئت عالی و مدیریت ارشد سازمان نبوده و مسئولیت آن متوجه تک تک افرادی است که در تمام رده‌های سازمان قرار دارند.

۵,۱ رهبری و تعهد

رهبری و تعهداتش باید در بالاترین سطوح سازمان نشان داده شود. این سطوح شامل هیئت عالی و مدیریت ارشد سازمان است. اگر سازمان واجد هیئت عالی نیست، فعالیت‌هایی که هیئت عالی باید انجام دهد به مدیریت ارشد محول می‌گردد.

۵,۱,۱ هیئت عالی

هیئت عالی آن چیزی است که در شرکت‌ها هیئت مدیران یا هیئت ناظران خوانده می‌شود و در دیگر سازمان‌ها هیئتی از سرپرستان یا هیئت امناء قلمداد می‌گردد. بنا به تعریف موجود در استاندارد ISO 37001، این هیئت را می‌توان «گروه یا مجموعه‌ای که در مورد فعالیت‌ها، اداره و سیاست‌های سازمان مسئولیت و اختیارات تام دارند و مدیریت ارشد به آن‌ها گزارش داده و در برابر آن‌ها پاسخگو هستند» تعریف کرد.

هیئت عالی می‌بایست رهبری خود را به اجرا گذاشته و تعهد خود به سیستم مدیریت ضد رشوه را نشان دهد. این امر مستلزم تأیید اجزاء اصلی سیستم مثل سیاست‌های ضد رشوه، نظارت بر اجرای آن، حصول اطمینان از همسو بودن جهت استراتژیک سازمان با آن، ایجاد منابع مناسب، اطمینان از وجود آموزش و اختیارات کافی برای اجرای آن است.

هیئت عالی در بسیاری سازمان‌ها برای نشان دادن تعهد خود به سیستم مدیریت ضد رشوه بیانیه‌ای را (یا بیانیه‌ای مشترک با هیئت مدیران) صادر می‌کنند که در آن بر اهمیت سیستم مدیریت ضد رشوه برای سازمان تأکید می‌ورزند. این بیانیه را می‌توان بین تمام کارکنان توزیع کرد یا آن را در اینترنت داخلی سازمان یا حتی اینترنت بین‌المللی برای مشاهده عموم قرار داد. برخی سازمان‌ها این بیانیه را به شکل پیام ویدئویی رییس هیئت عالی سازمان صادر می‌کنند.

هیئت عالی سازمان می‌بایست گزارش‌های دوره‌ای (حداقل یک بار در سال و ترجیحاً دو یا سه بار) از مدیریت ارشد و مسئول انطباق با ضد رشوه (یا در صورت ادغام سیستم مدیریت ضد رشوه در یک سیستم مدیریت جامع از مسئول مربوطه) دریافت کنند. همچنین این گزارش‌ها می‌توانند به کمیته‌ای مثل کمیته حسابرسان یا کمیته اخلاق ارائه شوند و آن کمیته، گزارش را به هیئت عالی ارجاع دهند.

علاوه بر این گزارش‌های دوره‌ای (و نه در عوض آن)، می‌توان یکی از اعضای هیئت عالی را برای پیگیری اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه از نزدیک منصوب کرد. این کار برای مسئولین انطباق با ضد رشوه سازمان به مثابه یک کانال ارتباطی است و ارائه توصیه به هیئت عالی در زمینه مسائل مربوط به رشوه و اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه را تسهیل می‌کند. این فرد غالباً رییس هیئت عالی یا رییس کمیته وابسته به هیئت عالی است.

۵,۱,۲ مدیریت ارشد

مدیریت ارشد آن چیزی است که در سازمان به عنوان مدیر ارشد اجرایی یا مدیر عامل و کسانی که به آن‌ها گزارش می‌کنند خوانده می‌شود. در سازمان‌های کوچک مدیریت ارشد تنها مدیر یا مدیران، شریک یا مالک سازمان است. این عنوان در استاندارد ISO 37001 چنین تعریف شده: «فرد یا گروهی از افراد که هدایت و کنترل سازمان را در بالاترین سطح بر عهده دارند.»

مدیریت ارشد در اجرا، نگهداری و بازنگری در سیستم مدیریت ضد رشوه در تمام سازمان بیشترین مسئولیت را دارد. این مسئولیت شامل موارد زیر می‌شود:

- حصول اطمینان از اینکه ریسک رشوه به طور مناسب و با ارزیابی دقیق که منجر به تعیین ریسک و انجام اقدامات لازم برای کاهش آن می‌شود مورد مواجهه قرار گیرد.

- ادغام سیستم‌های مدیریت در پروسه‌های مدیریت سازمان

- حصول اطمینان از وجود منابع کافی و آموزش مناسب کارکنان برای مدیریت عملکردهای سیستم مدیریت ضد رشوه

- ارتباط با داخل و خارج سازمان درباره رشوه

- پرورش فرهنگ ضد رشوه

- تشویق فرهنگ «گفتگو» و استفاده از کانال‌های محرمانه برای گزارش نقض موارد مشکوک یا قطعی رشوه بدون ترس از مجازات

- گزارش‌های دوره‌ای به هیئت عالی در مورد اثربخشی یا عدم اثربخشی سیستم مدیریت ضد رشوه. این گزارش‌ها باید شامل اطلاعاتی درباره ارزیابی ریسک، ریسک‌های شناخته شده، اعمال انجام شده برای کاهش ریسک، اثربخشی این اقدامات و گزارش‌های پیرو آن باشد. گزارش‌ها می‌بایست به صورت مکتوب و ثبت شده در جلسه‌های رسمی ارائه شوند.

مدیریت ارشد باید با مسئول تطابق با ضد رشوه سازمان و در جهت آگاهی از پیشرفت سیستم مدیریت ضد رشوه، به طور مداوم در تماس باشد. این تماس‌ها ترجیحاً باید با رییس هیئت مدیره یا یکی از اعضای تیم مدیریت ارشد برقرار شوند اما همچنین باید به صورت گزارش‌های رسمی، توسط مسئول تطابق با ضد رشوه سازمان به صورت دوره‌ای به تمام تیم مدیریت ارشد ابلاغ شوند.

گزارش‌های مدیریت ارشد به هیئت عالی می‌توانند با گزارش مسئول تطابق با ضد رشوه سازمان یکی شوند اما مسئول تطابق با ضد رشوه سازمان باید این امکان را داشته باشد که در موارد خاص (مثلاً هنگامی که یکی از اعضای مدیریت ارشد درگیر رشوه شود) به هیئت عالی (یا رییس آن یا رییس کمیته مربوطه‌ای که توسط هیئت عالی منصوب شده‌اند) بدون حضور مدیریت ارشد گزارش دهد.

۵,۲ سیاست ضد رشوه

سیاست ضد رشوه، اظهار موضع سازمان درباره رشوه به صورت مکتوب است. این متن را اغلب منشور رفتاری، منشور اخلاقی یا منشور صداقت می‌خوانند. لازم نیست این منشور تمام مسائل مربوط به سیستم مدیریت ضد رشوه را شامل شود. می‌توان به موضوعات در قالب سیاست‌ها و روندهای بخصوصی پرداخت. اختصار در سیاست ضد رشوه، پیام اصلی که عدم مدارای سازمان در برابر هر شکلی از رشوه است را با صدای بلندتری انتقال می‌دهد. زبان این نوشته باید ساده باشد تا همه کارکنان در تمام سطوح سازمان آن را متوجه شوند. سادگی زبان همچنین منجر به سهولت ترجمه آن به زبان‌های مختلف، در صورت وجود کارکنانی که متکلم به زبان‌های دیگری هستند می‌شود.

سیاست ضد رشوه نه یک سند حقوقی، که بیان یک اصل است. این سیاست باید شامل:

- ممنوعیت مبرهن رشوه و تعهد به رعایت تمامی قوانین ضد رشوه

- تعهد به اجرا، نگهداری و بهبود مستمر سیستم مدیریت ضد رشوه

- اطلاعاتی درباره کانال‌های محرمانه موجود برای بیان مشکلات بدون ترس از مجازات

- اطلاعاتی درباره نقش مسئول تطابق با ضد رشوه سازمان و چگونگی تماس با او

- توضیح درباره عواقب رعایت نکردن سیاست ضد رشوه سازمان

سیاست ضد رشوه می‌بایست به صورت مستند و در قالب الکترونیک یا کاغذی در دسترس باشد. این متن باید به زبان‌های مناسب در سازمان، خارج از سازمان و برای شرکای تجاری سازمان که ریسک رشوه‌ای بیش از اندک دارند اطلاع‌رسانی شوند و نام تمامی کسانی که آن را دریافت کرده‌اند ثبت شود.

سیاست ضد رشوه سازمان همچنین برای تمامی ذینفعان سازمان در دسترس باشد. بسیاری از سازمان‌ها سیاست ضد رشوه سازمان خود را نه تنها در اینترنت داخلی سازمان، که بر روی وبسایتشان منتشر می‌کنند.

۵,۳ قوانین، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

۵,۳,۱ قوانین و مسئولیت‌ها

مدیریت ارشد سازمان مسئولیت کلی اجرا و مطابقت با سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان تحت نظارت هیئت عالی مسئولیت را بر عهده دارد.

این امر شامل انتصاب مسئولیت‌ها و اختیارات به منظور انجام این وظایف و برقراری ارتباط لازم با کارکنان سازمان می‌شود.

همه مدیران در حصول اطمینان از اجرا و پیروی از سیستم مدیریت ضد رشوه، در حوزه اختیارات خویش مسئولیت دارند. این وظیفه بر دوش آنهاست که آهنگ هم‌نوایی با سیستم مدیریت ضد رشوه را در سطوح بالا به گوش دیگران رسانده و به ارتقای فرهنگ صداقت یاری رسانند.

همه کارکنان متناسب با جایگاهشان در سازمان در بکارگیری سیستم مدیریت ضد رشوه مسئولیت دارند.

مدیریت ارشد سازمان باید کانالی جهت ارتباط مستقیم کارکنان با مسئول مطابقت با ضد رشوه در تمام سازمان ایجاد کند. مدیریت ارشد همچنین باید از این مسئول و نقش و اختیاراتش حمایت کند، مخصوصاً در حوزه‌هایی مثل فروش، بازاریابی و تدارکات که سازمان، سیستم مدیریت ضد رشوه را مانعی در جهت دستیابی به اهداف خود می‌بیند.

۵,۳,۲ مسئول مطابقت با ضد رشوه و رابطه‌اش با مدیریت

گرچه مسئولیت نهایی سیستم مدیریت ضد رشوه با هیئت عالی و مدیریت ارشد است و نمی‌تواند به دیگران تفویض اختیار شود، با این حال آنها باید شخص (یا گروهی از اشخاص) را برای پیاده‌سازی، اجرا و بازنگری و ارزیابی مداوم این سیستم تعیین کنند و از او یا آنها بخواهند به صورت مداوم به هیئت عالی و مدیریت ارشد گزارش دهند.

این شخص (اشخاص) باید صلاحیت، جایگاه، اختیارات و استقلال کافی برای انجام این وظیفه را داشته باشند.

صلاحیت، یعنی این افراد می‌بایست تحصیلات مرتبط، آموزش و یا تجربه کافی و همچنین توانایی شخصی برای چنین کاری را داشته باشند.

پس‌زمینه حرفه‌ای افراد در مسئولیت مطابقت با ضد رشوه سازمان می‌تواند لزوماً در حوزه حقوق، حسابداری یا امور مالی نباشد. وجود حدی از صداقت و تعهد به وظایف محوله، بیش از شایستگی‌های حرفه‌ای اهمیت دارد تا اطمینان لازم برای اینکه فرد در ایجاد فرهنگ صداقت، یاری‌رسان خوبی برای هیئت عالی و مدیریت ارشد است ایجاد شود. داشتن تجربه در چند کسب و کار مختلف نیز می‌تواند در شناخت کسب و کار سازمان و اینکه کجا ممکن است رشوه رخ دهد مفید باشد. واضح و مبرهن است که داشتن سابقه کار در اجرای ابزارهای ضد رشوه نیز مفید است. اگر فردی با چنین سوابقی یافت نشد افرادی که نامزد مسئولیت مطابقت با ضد رشوه هستند باید آموزش‌های مرتبط را دریافت کنند.

مسئول مطابقت با ضد رشوه همچنین می‌بایست واجد مهارت‌های بین‌فردی باشد تا قادر به برقراری تعامل با همه کارکنان در تمام سطوح سازمان و ارائه توصیه‌ها و راهنمایی‌های لازم باشد. این فرد برای چنین کاری نیازمند شجاعت، بی‌طرفی، رویکرد تحلیلی و تجربه کافی در برخورد مؤدبانه و مناسب با موارد نقض سیاست ضد رشوه است. برای اثربخشی بیشتر، این کار باید به صورت محرمانه صورت گیرد. او باید مدیریت کانال‌های ارتباطی که برای انتقال نگرانی‌ها و انجام تحقیقات ایجاد شده را بر عهده بگیرد. در مواردی که این وظایف به دیگران واگذار

شده‌اند، مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان باید در مورد نگرانی‌های موجود و چگونگی مواجهه با آن‌ها در جریان قرار بگیرد، چرا که این مسائل نشانگر عملکرد سیستم مدیریت ضد رشوه هستند.

برای مواجهه با ریسک رشوه در سازمان باید منابع و نیروی انسانی کافی در اختیار مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان قرار داده شود. دامنه این مسئولیت از یک نفر شاغل پاره وقت در سازمان‌های کوچک تا صدها نفر در گروه‌های بزرگ و بین‌المللی گسترده است. می‌توان گروهی کوچک را در ستاد مرکزی سازمان با نمایندگان محلی پاره وقت یا تمام وقت که مسئولان مطابقت با ضد رشوه سازمان هستند ترکیب کرد. باید در مقابل وسوسه افزودن مسئولیت مطابقت با ضد رشوه به یکی از کارکنان فعلی سازمان، علاوه بر مسئولیت‌های خودش مقاومت کرد. نیروی انسانی و منابعی که مسئول مطابقت با ضد رشوه در اختیار دارد در صورت بروز مشکل، توسط مقامات قضایی مورد تعقیب قرار می‌گیرند.

رعایت شأن، به این معناست که دیگر کارکنان سازمان به نظرات افرادی که مسئولیت مطابقت با ضد رشوه به آن‌ها محول شده گوش داده و به آن‌ها احترام بگذارند. بدین منظور، مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان باید در بالاترین رده‌های سازمان قرار داشته باشد و ترجیحاً به مدیر اجرایی ارشد یا معادل آن، یا رییس هیئت عالی یا کمیته مربوطه‌ای از هیئت عالی (مثلاً کمیته حسابرسی، اخلاق یا ریسک) گزارش دهد.

در شرکت‌های کوچک یا متوسط، مسئولیت مطابقت با ضد رشوه را می‌توان به فردی که خود مسئولیت دیگری دارد واگذار کرد، مادامیکه هیچ تعارض مستقیمی بین مسئولیت قبلی و مطابقت با ضد رشوه وجود نداشته باشد. برای مثال اگر مسئولیت مطابقت با ضد رشوه سازمان به رییس بخش بازاریابی یا تدارکات سازمان محول شود، او باید قادر باشد علاوه بر وظایف خودش زمان کافی برای مسئولیت مطابقت با ضد رشوه نیز اختصاص دهد. مسئولیت مطابقت با ضد رشوه نباید تنها به یک نفر نسبت داده شود در حالیکه همه بار را زیردستان او به دوش می‌کشند.

اختیارات، یعنی به فرد یا افرادی که مسئولیت مطابقت با ضد رشوه داده از سوی هیئت عالی یا مدیریت ارشد، قدرت کافی برای اجرای اثربخش این مسئولیت محول شده باشد.

برای چنین کاری مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان باید تفوق کافی در تعامل با همه سطوح مدیریت داشته باشد چرا که این شخص در صورت داشتن صلاحیت و اختیارات کافی می‌تواند بسیاری از مسائل را به صورت غیررسمی حل و فصل کند. ترجیحاً این فرد باید با تجربه و آگاه از کسب و کار سازمان و روابط آن باشد و شخصیتی داشته باشد که بتواند بر وظیفه‌اش تمرکز کرده و در برابر فشار مقاومت کند. در موارد استثنا او به جای دست کشیدن از موضع خود، حتی باید آماده به خطر انداختن شغل خود نیز باشد. در نهایت، اختیارات فرد یا افرادی که مسئول مطابقت با ضد رشوه هستند برای اقناع دیگران باید به جای رفتار دستوری با مهارت‌های دیپلماتیک انجام شوند.

استقلال، یعنی فرد یا افرادی که به عنوان مسئول مطابقت با ضد رشوه منصوب می‌شوند باید تا جای ممکن ارتباط شخصی با فعالیت‌هایی که در معرض ریسک رشوه قرار دارند نداشته باشند. این فرد اگر به صورت تمام وقت در مسئولیت مطابقت با ضد رشوه مشغول نباشد، در سایر مسئولیت‌هایی که در سازمان دارد نیز نباید در معرض ریسک رشوه قرار داشته باشد. در این حالت وکیل شرکت یا حسابرس داخلی شرکت صلاحیت قرار گرفتن در این

مسئولیت را دارد. انجام چنین کاری در سازمان‌های بسیار کوچک، به این دلیل که غالباً فردی با داشتن درجه‌ای از تفوق که در معرض ریسک رشوه قرار نداشته باشد وجود ندارد، بسیار دشوار است. در این موارد فردی که مدیریت مسائل مختلف (از جمله مسائل مالی، حقوقی یا مسائل مربوط به کارکنان) را عهده‌دار است می‌تواند بهترین انتخاب برای مسئولیت مطابقت با ضد رشوه باشد.

در هر صورت فردی که مسئولیت مطابقت با ضد رشوه سازمان بر عهده اوست، یا مسئول گروهی که این مسئولیت را بر عهده گرفته‌اند می‌بایست دسترسی مستقیم و بلامانع به هیئت عالی سازمان داشته باشند. این امر بدین معناست که او باید بدون نظارت و در صورت توجیه شرایط بدون حضور مدیرعامل یا دیگر اعضای مدیریت ارشد در سطح هیئت عالی تعامل داشته باشد. هر چند، مدیرعامل و اعضای مدیریت ارشد سازمان به طور طبیعی هنگام ارائه گزارش مسئول مطابقت ضد رشوه به هیئت عالی یا کمیته مربوطه حاضر خواهند بود. این گزارش‌ها باید حداقل یک بار و ترجیحاً دو یا سه بار در سال ارائه شوند. همچنین مسئول مطابقت ضد رشوه هنگام مطرح شدن مسائلی درباره صداقت افراد باید برای شرکت در جلسات مدیریت ارشد فراخوانده شود. برخی از وظایف مسئول مطابقت ضد رشوه می‌توانند توسط فرد یا گروهی از افراد که خارج از سازمان قرار دارند انجام شوند. هرچند در چنین مواردی این افراد می‌بایست مطابق با آموزه‌های کارکنان سازمان عمل کنند و مسئولیت و اختیارات کامل برای انجام کارشان داشته باشند.

۵,۳,۳ تفویض تصمیم‌گیری

تفویض تصمیم‌گیری برای حصول اطمینان از اجرای سیاست‌های ضد رشوه در همه سطوح سازمان امری حیاتی است. موارد بسیاری وجود دارد که تصمیمات مبتنی بر قوانین سست و مبهم باعث شده برخی از کارکنان از آزادی به وجود آمده سوء استفاده کرده و اقدام به پرداخت رشوه یا فریبکاری برای رشوه کنند.

بنابراین ضرورت دارد هنگامی که مدیریت ارشد سازمان، به دیگران تفویض اختیار می‌کند یا اتخاذ تصمیمات خاصی را بر عهده آن‌ها می‌گذارد، مشخص شود کدام تصمیمات و چه سطحی از اختیارات تفویض شده‌اند. سطح اختیارات معمولاً بر اساس محدودیت مالی تعیین می‌شود و تصمیم‌گیری فراتر از این حد، به فرد یا گروهی دیگری از افراد واگذار می‌شود. این کار باعث می‌شود اطمینان حاصل شود که تصمیمات در تطابق با قوانین داخلی و بنا به صلاحیت افراد اخذ شده‌اند. همچنین در مورد مسئولیت افراد شفاف‌سازی شده و در مورد عاری بودن پروسه تصمیم‌گیری از تعارض منافع اطمینان حاصل می‌شود.

قوانین مربوط به تفویض تصمیم‌گیری می‌بایست مستند شده و به صورت دوره‌ای مورد بررسی قرار گیرند.

تفویض تصمیم‌گیری، مدیریت ارشد یا هیئت عالی را از لغزش در وظایف و مسئولیت‌هایی که به آن‌ها محول شده مبرا نمی‌سازد. چگونگی بروز این لغزش‌ها به طور دقیق توسط مقامات قضایی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا مشخص

شود که آیا قصور در بروز چنین لغزش‌هایی به مشارکت در رفتار مجرمانه یا اجازه بروز جرم توسط کارکنان سازمان انجامیده است یا خیر.

۶. برنامه‌ریزی

بند ششم از استاندارد ISO 37001:2016 از بندهای فرعی زیر تشکیل شده است:

۶،۱ اقدامات لازم برای رسیدگی به خطرات و فرصت‌ها

۶،۲ اهداف ضد رشوه و برنامه‌ریزی برای نیل به این اهداف

۶،۱ اقدامات لازم برای رسیدگی به خطرات و فرصت‌ها

برنامه‌ریزی برای سیستم مدیریت ضد رشوه شامل اقداماتی برای رسیدگی به ریسک‌هایی که سازمان در معرض آن‌ها قرار دارد و همچنین فرصت‌هایی برای بهبود و ادغام و اجرای این اقدامات در پروسه‌های سیستم مدیریت ضد رشوه و ارزیابی اثربخشی این اقدامات در زمینه مشخص سازمان است.

نخستین اقدام برای آغاز کار، تصمیم‌گیری برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه است. این تصمیم می‌تواند با دستورالعمل‌های هیئت عالی سازمان، با ابتکار یکی از مدیران ارشد، با پیشنهاد هر کدام از کارکنان سازمان یا تحت فشارهای بیرونی اخذ شود. گرچه تصمیم نهایی توسط مدیریت ارشد سازمان که احتمالاً یکی از مدیران ارشد یا هر شخص دیگری در سازمان را برای سازماندهی و هماهنگی جهت استقرار سیستم مدیریت ضد رشوه منصوب کرده‌اند اتخاذ می‌گردد. این شخص می‌تواند همان کسی باشد که بعدتر مسئول مطابقت ضد رشوه سازمان می‌شود. او می‌تواند به همکاری مشاوران خارج از سازمان نیز متکی باشد اما مسئولیت نهایی باید با سازمان بوده و قابل تفویض به خارج از سازمان نیست.

پس از اخذ تصمیم ضروری است فعالیت‌های فعلی سازمان مورد بررسی قرار گیرند. تنها معدودی از سازمان‌ها هستند که مدل تجاری خود را بر مبنای رشوه قرار داده‌اند اما شواهد حاکی از آن است که تعداد زیادی از سازمان‌ها در برابر فعالیت‌هایی که منجر به رشوه می‌شوند بردباری به خرج می‌دهند. برای مثال همین مورد در استخدام مشاوران خارج از سازمان جهت کمک به کسب یا حفظ تجارت رخ می‌دهد. چنین کاری فی‌نفسه رشوه قلمداد نمی‌شود اما می‌تواند فعالیت‌هایی که منجر به فساد می‌شوند را تسهیل کند. سازمان ممکن است در عین عدم تأیید صریح چنین شیوه‌هایی، خود را به نادانی بزند با این امید که به این شکل از زیر بار مسئولیت شانه خالی کند. این رفتار با اجرای یک سیستم مدیریت ضد رشوه که نیازمند بکارگیری ابزارهای مناسب توسط سازمان برای پیشگیری

مستقیم و غیرمستقیم از رشوه توسط شرکای سازمان است مغایرت دارد. چنین رویکردی در دادگاه نیز به ضرر سازمان تمام خواهد شد.

یکی از دیگر حوزه‌هایی که ممکن است رشوه در آن اتفاق بیفتد و سازمان کاملاً از آن مطلع نباشد، اهدای هدایا و میهمان‌نوازی است. گرچه این هدایا و میهمان‌نوازی‌ها ممکن است صرفاً از روی ادب قلمداد شوند، اما هدایای گران‌قیمت و میهمان‌نوازی‌های پر ریخت و پاش نیز می‌توانند به قصد نفوذ (غیرمستقیم) به فرد تصور شده و در این صورت رشوه پنهان قلمداد شوند.

پیش از آنکه اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه آغاز شود، ضروری است که تمام فعالیت‌های مشکوک سازمان متوقف شوند. چنین کاری همیشه آسان نیست. گرچه سوء ظن به رشوه می‌تواند آن قدر باشد که سازمان تصمیم به توقف برخی مناسبات کند، اما این سوء ظن‌ها برای توجیه نقض توافقات در دادگاه کافی نیستند. با این حال باید راه‌های حل چنین وضعیت‌هایی پیدا کرد. در برخی موارد گزارش خود سازمان به مقامات قضایی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد (و مفید باشد).

اقدام بعدی که باید مورد توجه قرار گیرد بودجه‌بندی منابع لازم، چه از نظر مالی و چه کارکنان، هم برای ایجاد و هم برای حفظ سیستم بطور مداوم است. امکان دارد منابع موجود که ظرفیت خالی دارند در دسترس باشند اما بسیار دور از ذهن است که تصور شود یک سیستم مدیریت ضد رشوه را می‌توان تنها با استفاده از بودجه‌بندی موجود یا استفاده از کارکنان حاضر و افزودن به شرح وظایف آن‌ها ایجاد کرد.

یک نمونه از برنامه‌ریزی جهت استقرار سیستم مدیریت ضد رشوه شامل موارد زیر است:

- تصمیم هیئت عالی و مدیریت ارشد سازمان برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه
- انتصاب یک کمیته اخلاقی یا مطابقت از هیئت عالی در صورت تشخیص (این منصب را می‌توان به تمام هیئت عالی یا کمیته حسابرسان محول کرد)
- انتصاب یک تیم پروژه که می‌تواند شامل فردی که قرار است سرپرستی مطابقت با ضد رشوه سازمان را بر عهده بگیرد، سرپرستان منابع انسانی، حقوقی، ناظران و حسابرسان داخلی و همچنین نماینده‌ای از مدیریت اجرایی باشد
- تعیین زمینه سازمان
- انجام ارزیابی ریسک رشوه
- تدوین سیاست ضد رشوه و اخذ تأییدیه آن از هیئت عالی و مدیریت ارشد

- تدوین برنامه عملیاتی و شناسایی اهداف ضد رشوه و اخذ تأییدیه آن از مدیریت ارشد
 - انتصاب مسئول مطابقت ضد رشوه و استخدام کارکنان مورد نیاز
 - برنامه‌ریزی برای ارتباط مسئول مطابقت ضد رشوه با مدیریت ارشد و هیئت عالی
 - تطبیق رویه‌های استخدامی
 - سازماندهی برای آموزش مورد نیاز به کارکنان و شرکای سازمان
 - برنامه‌ریزی برای ارتباطات درونی و بیرونی سازمان
 - تهیه فهرستی از اطلاعات مستند، از جمله قالب و کنترل آن
 - اتخاذ یا تطبیق رویه‌ای برای تفویض تصمیم‌گیری
 - اجرا یا تطبیق ابزارهای نظارتی مالی و غیرمالی
 - تدوین و اجرای رویه‌هایی برای هدایا، میهمان‌نوازی، اعانه و هر گونه مزایای مشابه
 - توزیع سیاست ضد رشوه بین کارکنان و جمع‌آوری اعلامیه‌های مربوط به تبعیت از آن
 - توزیع سیاست ضد رشوه بین سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری و اخذ تعهدات لازم
 - پیاده‌سازی یک روند دقیق
 - تدوین و اجرای رویه‌هایی برای ابراز نگرانی
 - تدوین و اجرای رویه‌های برای تحقیقات و برخورد با رشوه‌خواری
 - برنامه‌ریزی برای حسابرسی داخلی
 - برنامه‌ریزی برای بررسی مدیریت ارشد و هیئت عالی
- یک نمونه از برنامه‌ریزی جهت حفظ سیستم مدیریت ضد رشوه شامل موارد زیر است:

- به روز رسانی زمینه سازمان
- به روز رسانی ارزیابی ریسک
- برنامه ریزی برای ارتباط مسئول مطابقت ضد رشوه با مدیریت ارشد و هیئت عالی
- سازماندهی برای آموزش های مورد نیاز کارکنان و شرکای تجاری
- حفظ ارتباطات داخلی و بیرونی سازمان
- حفظ اطلاعات مستند شده
- حفظ ابزارهای کنترلی مالی و غیرمالی
- نظارت بر هدایا، میهمان نوازی ها و سایر کمک های مشابه
- توزیع سیاست ضد رشوه بین کارکنان جدید و جمع آوری اعلامیه های مربوط به تبعیت از آن
- توزیع سیاست ضد رشوه بین سازمان های تحت کنترل جدید و شرکای تجاری تازه و اخذ تعهدات لازم
- انجام تحقیقات و برخورد با رشوه خواری
- نظارت بر سیستم مدیریت ضد رشوه
- انجام حسابرسی داخلی
- برنامه ریزی برای بازنگری مدیریت ارشد و هیئت عالی
- اجرای اقدامات اصلاحی و بهبود مستمر

۶,۲ اهداف ضد رشوه و برنامه ریزی برای نیل به این اهداف

هنگامی که برنامه ریزی برای ایجاد، پیاده سازی، حفظ و بازنگری در سیستم مدیریت ضد رشوه انجام گرفت، سازمان باید اهدافی را تعیین کند که توسط این برنامه تحقق پیدا کنند.

این اهداف باید شامل نقاط عطفی باشد که به واسطه آن مراحل مختلف این برنامه محقق شود. استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم می‌کند این اهداف به درستی اطلاع‌رسانی شده، مورد نظارت قرار بگیرند و به‌روز رسانی شوند.

نمونه‌هایی از این اهداف عبارتند از:

- تمام نقاط عطف برنامه
- توزیع سیاست ضد رشوه بین همه کارکنان جدیدالاستخدام
- آگاهی‌بخشی برای تمام کارکنان جدید در طول سه ماه از آغاز استخدام آنها
- آموزش حداقل ۹۵ درصد کارکنان در بازه‌های زمانی ۱۲ ماهه
- اعلام وصول نگرانی‌های مطرح شده در طول ۲۴ ساعت
- گزارش‌های سه ماهه یا ماهیانه از مسئول مطابقت ضد رشوه به مدیریت ارشد سازمان
- گزارش‌های سالیانه، دو سالانه یا سه ماهه از مسئول مطابقت ضد رشوه به هیئت عالی سازمان
- انجام حسابرسی داخلی در دوره‌های زمانی از پیش مشخص شده
- انجام بازبینی سالیانه هیئت مدیره یا هیئت عالی

سازمان باید اطلاعات مستند شده درباره اهداف مشخص در سیستم مدیریت ضد رشوه را حفظ کند. در هر صورت تمام این اهداف یا بخشی از آنها باید با نتایج حاصله از ارزیابی ریسک رشوه مرتبط باشند و در نتیجه به کاهش ریسک رشوه سازمان کمک کنند.

برای مشاهده یک الگو از برنامه‌ریزی و به‌روز رسانی اجرای استاندارد ISO 37001 به ضمیمه A II/7 مراجعه کنید.

۷. پشتیبانی

بند هفتم از استاندارد ISO 37001:2016 از بندهای فرعی زیر تشکیل شده است:

۷,۱ منابع

۷,۲ صلاحیت‌ها

۷,۲,۱ عمومی

۷,۲,۲ پروسه استخدام

۷,۳ آگاهی بخشی و آموزش

۷,۴ ارتباطات

۷,۵ اطلاعات مستند شده

۷,۵,۱ عمومی

۷,۵,۲ ایجاد و به‌روز رسانی

۷,۵,۳ نظارت بر اطلاعات مستند شده

۷,۱ منابع

در صورت بروز اختلاف نظر بین هیئت عالی، مدیریت ارشد و مسئول مطابقت ضد رشوه سازمان درباره اینکه چه چیزی را می‌توان «منابع ضروری» برای اجرا و حفظ یک سیستم مدیریت ضد رشوه اثربخش خواند، توجه به موارد زیر اهمیت دارد:

- نوع و سطح منابع مورد نیاز برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه و مراحل عملیاتی مداوم و همچنین در واکنش به تغییرات صورت گرفته در زمینه سازمان در طول زمان، با هم متفاوت خواهند بود. این‌ها بخشی از دلایلی هستند که منابع مورد نیاز باید بطور مرتب و به عنوان بخشی از فعالیت نوسازی زمینه سازمان که در بند چهارم استاندارد ISO 37001:2016 آمده مورد ارزیابی مجدد قرار گیرند.

برای مثال برای طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت ضد رشوه به سه نفر نیاز است اما بعد از پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن، وجود تنها دو نفر برای اجرای این سیستم کافی است. هنگام اجرای سیستم، در صورت گسترش کسب و کار سازمان از نظر جغرافیایی یا ایجاد خط تولید جدید منابع بیشتری مورد نیاز است.

- منابع مورد نیاز برای پیاده‌سازی سیستم بستگی به آمادگی برنامه ضد رشوه موجود دارد. سازمانی که هیچ برنامه‌ای از پیش موجود ندارد، یعنی می‌خواهد «از صفر آغاز کند»، در مقایسه با سازمانی که از پیش یک برنامه ضد رشوه دارد، به منابع بیشتری برای طراحی، پیاده‌سازی، اجرا، بازنگری و بهسازی سیستم مدیریت ضد رشوه نیاز خواهد داشت.

- سیستم مدیریت ضد رشوه را می‌توان با رویکرد مرحله‌ای و مبتنی بر ریسک طراحی و پیاده‌سازی کرد تا سازمان بدین طریق با ایجاد «بازوی اجرایی» خود از تجربه پیاده‌سازی درس گرفته و در طول زمان رویکردش را اصلاح کند. این امر زمانی اهمیت پیدا می‌کند که پیاده‌سازی استاندارد ISO 37001 منطبق بر سیستم مدیریت ضد رشوه برای تمام سازمان بسیار دشوار بوده یا نیازمند منابع زیادی باشد.

اتخاذ رویکرد آزمایشی برای توسعه سیستم مدیریت ضد رشوه برای یک بخش یا یک مکان از سازمان (مبتنی بر ارزیابی ریسک)، سازمان را قادر می‌سازد که سیستم خود را بر اساس همان اصولی که اساس استاندارد ISO 37001 را ساخته‌اند بنا کند. اصولی همچون تعقل، تناسب و ریسک محور بودن. علاوه بر این، سازمان با «برداشتن گام‌های کوچک در آغاز» می‌تواند احتمال شکست در اجرا، بالا رفتن هزینه‌ها و تأخیر در زمان‌بندی را کاهش دهد. در نهایت این رویکرد آزمایشی سازمان را قادر می‌سازد از منابع کمتری در یک بازه زمانی طولانی‌تر برای اجرای کامل سیستم استفاده کند.

- اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه می‌تواند مبتنی بر اجزائی که به صورت منطقه‌ای یا محلی اجرا شده‌اند باشد و سپس این اجزاء در برنامه وسیع سازمان گسترده‌تر شوند. این کار موارد زیر را باعث می‌شود:

. به ثبات سیستم کمک کرده و بدینوسیله باعث کاهش ریسک‌های مربوط به تغییرات در پیاده‌سازی یا اجرای سیستم می‌شود.

. اعمال موازی را حذف کرده و فعالیت‌های محلی یا خاصی را به یک سیستم یکپارچه پیوند می‌زند.

. منابع را بین فعالیت‌های سازمان در سطح جهان، منطقه و محلی متوازن می‌کند و انتظاراتی را ایجاد کرده و مسئولیت‌پذیری را افزایش می‌دهد.

. اطمینان ایجاد می‌شود که مجریان محلی و منطقه‌ای سیستم در مواجهه با اجزای سیستم مدیریت ضد رشوه در بالاترین سطوح سازمان قرار دارند و قادرند پیشنهادهایی برای بهبود طراحی، اجرا و اثربخشی آن ارائه دهند.

. اطمینان ایجاد می‌شود که مجریان محلی و منطقه‌ای سیستم در بالاترین سطوح سازمان، اجزای محلی و منطقه‌ای سیستم را می‌شناسند و قادر به پشتیبانی از آن و بهبود بخشیدن آن و همچنین برنامه وسیع‌تر سازمان را دارند.

منابع مورد نیاز برای طراحی، محاسبه، پیاده‌سازی، اجرا و بهسازی یک سیستم مدیریت ضد رشوه را می‌توان با استفاده از همان رویکردی که برای سایر پروژه‌ها بکار می‌رود تعیین کرد. ابزارها و فعالیت‌هایی که در پی می‌آیند می‌توانند مشخصاً در تسهیل طراحی و پیاده‌سازی سیستم مفید واقع شوند:

- محک زدن سازمان با سایر سازمان‌هایی که دارای یک برنامه پرقدرت ضد رشوه و اخلاقی هستند.
- برنامه‌های پروژه و نمودارها (نمودارهای گانت، یعنی نمودارهای زمان‌بندی پروژه) برای مدیریت پروژه طبق زمان‌بندی و افزایش مسئولیت‌پذیری
- پردازش نقشه‌ها برای تأیید و سازمان‌دهی جریان کار
- منشورهای گروهی برای برقراری و شفاف‌سازی مأموریت، دامنه، اولویت و اقتدار تیم یا تیم‌های مربوطه، طبق توافق رهبران حامی پروژه
- تهیه یک ماتریس برای مناصب و مسئولیت‌ها جهت تعریف، مستندسازی و شفاف‌سازی نقش اعضای تیم‌ها، و همچنین حصول اطمینان از مالکیت فردی و مسئولیت‌پذیری این مناصب
- بودجه‌بندی پروژه و بازبینی آن برای تداوم پروژه با بودجه
- ارزیابی اختلاف بین بودجه موجود در برابر بودجه مورد نیاز
- یک برنامه ارتباطی برای به حداقل رساندن غافلگیری، تعارض اولویت‌ها و عدم آگاهی ذینفعان اصلی
- ترسیم یک نقشه از تأمین‌کننده‌ها، ورودی، خروجی و مشتریان سازمان برای کمک به تشخیص ارتباط بلافصل ذینفعان پروژه با سیستم مدیریت ضد رشوه

- مهارت‌های تکنیکی و تخصصی نیازمند ارزیابی (بعنوان مثال وکیل، مدیر پروژه، متخصص آی تی و ...)
- سایر ابزارها (بعنوان مثال نرم‌افزارها یا سخت‌افزارهای لازم برای خودکار کردن یا تسهیل کردن فعالیت‌ها یا جریان کار)

در هر صورت منابع تخصیص داده شده به سیستم مدیریت ضد رشوه باید برای توسعه و نیل به اهداف سازمان و به منظور کاهش مواجهه سازمان با ریسک رشوه کافی باشند.

۷,۲ صلاحیت

۷,۲,۱ عمومی

سازمان باید هنگام تعیین صلاحیت‌های لازم برای افرادی که بر عملکرد ضد رشوه سازمان اثرگذارند به موارد زیر توجه کند:

- بررسی صلاحیت‌های لازم برای حسابرسی و صدور گواهینامه سیستم‌های مدیریت در استاندارد ISO/IEC TS 17021-9:2016

- مهارت‌های بالقوه، تجربیات و معیارهایی که برای مناصبی مورد نظر مناسبند

- مشورت با کارشناسان مطابقت در موضوعات مختلف در سازمان

- ارتباط با سایر سازمان‌هایی که یک برنامه قوی مطابقت، اخلاق یا ضد رشوه دارند.

- بررسی اعلامیه‌هایی که به صورت عمومی برای مناصب مشابه مثل برنامه مطابقت، اخلاق یا ضد رشوه منتشر شده‌اند.

- حضور در کنفرانس‌ها یا رویدادهای حرفه‌ای برای فراگیری، شبکه‌سازی، استخدام و به اشتراک گذاشتن شیوه‌های مناسب

- ارتباط با سازمان‌های حرفه‌ای که در زمینه انطباق فعالیت می‌کنند

- گفتگو با مشاور حقوقی یا مشاوران انطباق

- در نظر گرفتن صداقت و جنبه‌هایی از انطباق مثل مطابقت با سیاست ضد رشوه در بررسی دوره‌های عملکرد کارکنان

ممکن است سازمان از پیش برخی از پروسه‌های داخلی و بیرونی استخدام و نظارت را که با الزامات استاندارد ISO 37001 منطبق هستند داشته باشند. این پروسه‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- شرح مکتوب مضایف با مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای یافتن، استخدام، مقایسه و انتخاب کارکنان واجد شرایط

- رزومه نوشتاری یا آن‌لاین (مثلا در سایت لینکدن) از نامزدهای احراز این مناصب

- مصاحبه و ارزیابی مهارت‌ها و تجربیات افراد

- بررسی معرفی‌نامه‌ها و دیگر مکانیسم‌های نظارتی

- بررسی عملکرد (در صورت موجود بودن)

- تهیه یا در صورت وجود انتشار عمومی مستندات: گواهینامه‌ها، تأییدیه‌ها، جوایز، نشریات، حضور در سخنرانی‌ها و ...

- برای افرادی که سازمان استخدام کرده:

. منابع آموزشی برای ایجاد، بهسازی یا بهبود صلاحیت‌های لازم

. اهداف مشخصی که در طول بررسی منظم عملکرد فردی همراه با دستیابی به دیگر اهداف سازمان مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

. پروسه‌های بررسی عملکرد به طور منظم برای ارزیابی، تعلیم و کمک به افراد جهت بهبود بخشیدن به شایستگی‌های کلیدی خود

فرایندهای سخت‌گیرانه استخدام نه تنها کارکنان موجود را با مشخصات و ویژگی‌های ضد رشوه مناسب همگام می‌کند بلکه از استخدام افراد جدید به عنوان پاداش یا مشوق به مقامات دولتی یا دیگر طرف‌های ثالث جلوگیری می‌کند.

۷,۲,۲ پروسه استخدام

بسیاری از پروسه‌های استخدامی مورد نیاز را می‌توان با پروسه‌های موجود برای استخدام افراد جدید در سازمان تطبیق داد. برای مثال:

- ارائه اظهارنامه‌های شفاف و مکرر در خصوص الزامات انطباق و توانایی سازمان در نظم بخشیدن به کارکنان خود به وسیله مکانیسم‌های زیر:

. شرح وظیفه شغلی

. فرم‌های درخواست کار

. تهیه کتابچه راهنمای کارکنان (در صورت امکان)

. سیاست‌های مشخص (یا تمامی سیاست‌ها)ی سازمان

. فرم‌های بررسی عملکرد

. توافقنامه استخدام

. آموزش دوره‌ای

. بیانیه‌ها و انتشارات سازمان در خصوص ارزش‌ها

- ارائه یک کپی یا لینک از سیاست ضد رشوه سازمان به کارکنان جدیدالاستخدام و همچنین ارائه آن به صورت مرتبط در ارتباطات و آموزش‌های مربوطه

- انتشار موارد زیر به صورت داخلی در سازمان و خارج از سازمان:

. شرح خلاصه‌ای از برنامه مطابقت ضد رشوه سازمان

. موضع‌گیری سازمان در خصوص اهمیت ممنوعیت رشوه و فساد

. حفاظت از افشاگران و راه‌هایی برای گزارش موارد بالقوه یا بالفعل عدم مطابقت با سیاست ضد رشوه

برای مناصبی که در سطح متوسط یا بالاتر در معرض رشوه قرار دارند و به همین دلیل نیازمند بررسی دقیق نامزدها و برنامه‌های پاداش و غرامت دارند، سازمان باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

- بررسی دقیق: با اینکه «بررسی در پس‌زمینه» یکی از اشکال بررسی دقیق است که می‌تواند نیاز موجود را بررسی کند اما تنها شکل بررسی نیست و در برخی کشورها بهترین شکل بررسی هم نیست. به دلیل هزینه‌های موجود، بهتر است سازمان یک رویکرد ریسک محور را بکار گرفته و «بررسی در پس‌زمینه» را برای مناصبی که در «بالاترین حد ریسک» قرار دارند کنار بگذارد. بنابراین مناصبی که دارای ریسک «بیش از حد کم» هستند می‌توانند متکی به مجموعه‌ای از فعالیت‌های بررسی شامل انتخاب از بین نامزدهای موجود و پروسه‌های کارگزینی مثل بررسی معرفی نامه‌ها، تأییدیه‌ها و گواهینامه‌ها باشند.

- بررسی پاداش‌ها، اهداف عملکرد و دیگر اجزای انگیزشی که موجب پاداش می‌شوند:

. ایجاد یک «کمیتة جبران خسارت» مستقل برای بررسی برنامه‌های جبرانی و ضمانت‌های مربوطه به صورت دوره‌ای

. بررسی اینکه بسته‌های جبران خسارت موجود یا برنامه‌ریزی شده از بازار به نحو بارزی بزرگتر (یا کوچکتر) هستند یا خیر

. اجرا و گزارش نتایج حسابرسی‌های دوره‌ای از برنامه‌های جبران خسارت سازمان و ابزارهای نظارتی مربوطه که با هدف کمک به پیشگیری یا تشخیص رشوه طرح‌ریزی شده‌اند

. توجه به وجود «قانون بازپس‌گیری» در طراحی برنامه‌های جبران خسارت یا پاداش. چنین قانونی یک کارمند را ملزم می‌کند پاداش دریافتی را به علت مغایرت اهداف حاصل شده با سیاست مطابقت ضد رشوه سازمان یا «تأخیر پرداخت» بازپس دهد. این قانون نیازمند وجود زمان کافی برای تأیید مستقل (مثلاً توسط یک حسابرس) برای عملکرد فرد پیش از دریافت پاداش است.

توجه کنید که مثال‌های بالا برای مقابله با سایر ریسک‌هایی که یک سازمان ممکن است با آن‌ها مواجه شود مثل کلاهبرداری، تعارض منافع و ... نیز مفید باشند.

- اعلامیه‌های پیروی با سیاست ضد رشوه سازمان:

. این‌ها به بهترین نحو در یک برنامه مکرر آموزشی انطباقی یا چرخه ارتباطی ادغام می‌شود تا (۱) در ضرب‌آهنگ انطباق کسب و کار سازمان ادغام شوند و (۲) مستند و حفظ گردند.

. علاوه بر تکمیل این موارد، حائز اهمیت است که سازمان در صورت نیاز فردی را برای پیگیری عدم پاسخگویی منصوب کند تا مشخص شود آیا مشکلی برای بحث یا حل وجود دارد یا خیر، و پاسخ‌های ارائه شده را برای یافتن مشکلات احتمالی اعلامیه‌های تکمیل شده بررسی کند.

۷,۳ آگاهی بخشی و آموزش

بسیاری از الزامات این بند درست مثل مثال‌ها و راهنمایی‌های ارائه شده در بالا می‌توانند به شکل زیر پاسخ داده شوند:

ادغام سیاست‌های اصلی سیستم مدیریت ضد رشوه، منابع و ارتباطات لازم برای استخدام و پروسه‌های ادغام سازمان، و با اطلاع‌رسانی عمومی توسط وبسایت از موضع سازمان در قبال رشوه، انتظارات موجود و اجزای سیستم مدیریت ضد رشوه یا برنامه مطابقت با ضد رشوه. آگاهی بخشی را با استفاده از اطلاعات مشابه در نظارت بر شرکای تجاری، انتخاب، توافقنامه‌ها و فعالیت‌های دوره‌ای نظارت بر عملکرد تقویت کرد.

از منظر آموزشی به خاطر داشته باشید با اینکه همه کارکنان سازمان و بسیاری از شرکای تجاری سازمان نیازمند آموزش‌های لازم هستند، مواردی هم وجود دارند که سازمان باید بر اساس ریسک موجود آموزش را بیشتر و جدی‌تر انجام دهد. برای مثال، کارکنان مرکز تلفن سازمان که معاملات مالی را انجام نمی‌دهند و ارتباطی با مقامات دولتی ندارند، نیازمند میزان کمتری از آموزش در مقایسه با مدیر تدارکات سازمان است که مسئولیت انجام معاملات گران با نهادهای دولتی را بر عهده دارد.

بر این اساس سازمان باید رویکردی را در آموزش ضد رشوه در پیش بگیرد که بر اساس آن آموزشی استاندارد برای همه کارکنان و شرکای تجاری سازمان ترتیب دیده و برای برخی افراد، بر اساس ریسک رشوه‌ای که وجود دارد آموزش هدفمند و بیشتر انجام شود. در توسعه این برنامه آموزشی چند سطحی، موارد لازم برای آموزش را می‌توان با مجموعه‌ای از مکانیسم‌های آموزشی همپوشان مورد توجه قرار داد. از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- کلاس یا آموزش آن‌لاین
- آموزش‌های از پیش ضبط شده
- خودآموزی
- آموزش حین خدمت
- آمادگی و دریافت گواهینامه‌های حرفه‌ای
- استمرار در برآورده کردن ملزومات آموزشی حرفه‌ای
- آموزش در سطح شرکت، منطقه، محلی یا گروه‌های کوچک

- رویدادهای آموزشی «هنگام صرف نهار» یا دیگر رویدادهای غیررسمی
- سمینارها یا رویدادهایی به شکل «روز مطابقت»
- جلساتی برای به اشتراک گذاری فعالیت‌های مناسب با دپارتمان‌های مختلف و یا شرکای تجاری
- استفاده از راهنماها و منابع رایگان و در دسترس از سازمان‌های بین‌المللی شناخته شده مثل سازمان ملل، بانک جهانی و ...
- مشارکت یا حضور در کنفرانس‌های مطابقت با ضد رشوه که به میزبانی سازمان‌های حرفه‌ای برگزار می‌شوند
- راهنمای استاندارد ISO 37001 و منابعی که در این استاندارد به آن‌ها ارجاع شده

بعلاوه، سازمان می‌تواند به این مسئله نیز توجه کند که چگونه شرکای تجاری خود را ملزم کند مبانی ضد رشوه را به کارکنان خود بیاموزد و این انتظارات را با توافقات، تأیید اسناد و حسابرسی برآورده کند.

در مورد حفظ و نگهداری از اسناد آموزشی، سازمان‌های بزرگ می‌توانند با استفاده از یک سیستم مدیریت دانش متمرکز این مسئله را حل کنند، در حالیکه سازمان‌های متوسط و کوچک می‌توانند اسناد مورد نیاز خود را به صورت دستی در یک فضای ابری مشترک، سرورهای شبکه، فولدرهای ایمیل یا کمدهای سنتی ذخیره کنند. این کار فارغ از حل مسئله مربوط به حفظ و نگهداری از اسناد آموزشی، راه خوبی است که سازمان انتظارات خود را از کارکنانش به واسطه سیاست‌گذاری‌ها یا اهداف عملکرد تعیین کند و کارکنان، خود شخصا مسئول تهیه و حفظ مواد آموزشی خود باشند.

۷,۴ ارتباطات

سازمان‌هایی که برنامه انطباق، اخلاق یا ضد رشوه پیشرفته‌ای دارند احتمالاً بر فهرست‌بندی و جمع‌بندی برنامه ارتباطات داخلی و خارجی خود، مقایسه آن با نتایج حاصله از ارزیابی رشوه و یافتن شکاف‌های ارتباطی بالقوه یا فرصت‌های برای بهبود تمرکز خواهند کرد. دیگر سازمان‌ها که برنامه‌هایی کمتر سخت‌گیرانه و جدیدتر دارند می‌توانند از رویکردی مشابه بهره بگیرند اما باید بر توسعه و بهسازی برنامه ارتباطی و ارتباطات بین خود افراد تمرکز کنند.

در ضمیمه A II/8 می‌توانید قالب طرح ارتباطی که برای ایجاد و مستندسازی طرح ارتباطی برنامه ضد رشوه در هر دو نوع سازمان می‌تواند مفید باشد را مشاهده می‌کنید.

همچنان که پیش‌تر اشاره شد، سازمان می‌تواند با انتشار عمومی بخش‌هایی از سیستم مدیریت ضد رشوه خود بر روی وبسایت شرکت، در اقلام تبلیغاتی یا در گزارش سالانه خود از مواهب و منافع بسیاری بهره‌مند گردد. چنین کاری به سازمان کمک می‌کند چندین مورد از ملزومات استاندارد ISO 37001 را برآورده کرده و با اطلاع‌رسانی فعال به کارکنان فعلی و آینده سازمان، شرکای تجاری و ذینفعان، نقش نظارتی خود را در سیستم مدیریت ضد رشوه کاهش دهد.

۷,۵ اطلاعات مستند

ترویج نظم و انضباط برای مستندسازی، حفظ و نگهداری و بهبود اجزای اصلی یک سیستم مدیریت ضد رشوه می‌تواند برای سازمان مسئله‌ای چالش برانگیز باشد. در حالیکه بسیاری از سازمان‌ها راهکارهای مدیریتی برای اسناد وجود دارد، سازمان‌هایی که منابع محدودی دارند می‌توانند با بهره‌گیری از نرم‌افزارهایی مثل برنامه‌های پردازش واژه (مانند ورد) و همچنین کاغذ، به نتایج مشابه دست پیدا کنند. برای مشاهده قالب خلاصه شده‌ای که به سازمان در فهرست‌بندی، مستندسازی و مدیریت اسناد مورد نیازش می‌توانید به ضمیمه A II/9 مراجعه کنید.

همچنین سازمان می‌تواند با استفاده از راه حل متمرکز و یکپارچه «دفترچه یادداشت آن‌لاین» (مثلا با استفاده از نرم‌افزار میکروسافت وان‌نوت)، قادر به پیاده‌سازی، مدیریت، حفظ و نگهداری و مستندسازی سیستم مدیریت ضد رشوه خود از ابتدا تا انتها و با یک قالب همگون شود. این شیوه همچنین سازمان را قادر می‌سازد با استفاده از رویکردی مقیاس‌پذیر و قالب‌بندی شده برای پیاده‌سازی بهره بگیرد که پس از توسعه، امکان ادغام اثربخش و همگون مناطق جغرافیایی جدید، کسب و کارها و عملکردهای تازه را داشته باشد.

برای نمونه‌ای از راه‌حل یکپارچه، به ضمیمه II/10 مراجعه کنید.

با توجه به مدیریت تغییر اسناد، می‌توان از قالبی مشابه آن‌چه در بالا برای مدیریت اسناد مورد نیاز به آن اشاره شد، جهت مدیریت بروزرسانی‌ها، بازنگری‌ها و تأییدیه‌ها استفاده کرد. همچنین، اگر رویکرد غیرمتمرکز ارجحیت دارد، سازمان باید از پاورقی هر سند به عنوان «سابقه سند» مورد نظر استفاده کند که برای مثال موارد زیر را شامل شود:

- تاریخ بازنگری

- خلاصه‌ای از بازنگری

- تأییدکننده‌های بازنگری

- تاریخ قابل اجرای بازنگری

در مورد نظارت و نگهداری از اسناد مربوطه، الزامات زیر را می‌توان به شیوه‌های مختلف برآورده کرد:

- بکارگیری ابزارهای نظارتی خودکار شبکه، سیستم، و سطح سند

- تفکیک محیط ایجاد سند از محیط انتشار آن به نحوی که تنها تغییرات مجاز قابل اعمال، انتشار و توزیع باشند

- توزیع نسخه‌های غیرقابل تغییر از سند (مثلا در قالب PDF)

- امضای دیجیتالی، رمزگذاری بر اسناد یا انتشار اسناد به صورتی که قابل ویرایش نباشند

- بایگانی اسناد با توجه به برنامه حفظ و نگهداری اسناد که توسط سازمان منتشر شده یا طبق قوانین موجود اجباری است.

- طبقه‌بندی و برچسب گذاری اسناد با توجه به سطح حساسیت و سطح مجاز دسترسی (مثلا محرمانه، ویژه وکیل-موکل، مجاز برای استفاده عمومی، سری، و ...)

همه اسناد و ابزارهای حفظ و نگهداری از آنها باید با قوانین حفاظت از اطلاعات که در حوزه‌های قضایی مختلف متفاوت است مطابقت داشته باشند.

۸. اجرا

بند هشتم از استاندارد ISO 37001:2016 شامل بندهای فرعی زیر است:

۸,۱ برنامه‌ریزی و نظارت اجرایی

۸,۲ رسیدگی‌های ویژه

۸,۳ نظارت‌های مالی

۸,۴ نظارت‌های غیرمالی

۸,۵ اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه در سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری

۸,۶ تعهدات ضد رشوه

۸,۷ هدایا، میهمان‌نوازی‌ها، اعانه و دیگر مزایای مشابه

۸,۸ مدیریت عدم کفایت ابزارهای نظارتی ضد رشوه

۸,۹ ابراز نگرانی

۸,۱۰ تحقیق و برخورد با رشوه‌خواری

۸,۱ برنامه‌ریزی و نظارت اجرایی

بخش‌های قبلی درباره زمینه سازمان، رهبری، برنامه‌ریزی و پشتیبانی به چارچوب سیستم مدیریت ضد رشوه می‌پرداختند، در حالیکه این بخش به اجرای سیستم و کارهایی که با پیاده‌سازی سیستم مدیریت ضد رشوه برای مواجهه با ریسک‌ها و فرصت‌هایی که در فصل ششم به آن‌ها اشاره شد می‌پردازد.

برنامه‌ریزی اجرایی بر برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی، بازبینی و کنترل پروسه‌هایی که برای برآورده کردن الزامات سیستم مدیریت ضد رشوه لازمند تمرکز دارد. این کار شامل موارد زیر است:

- تعیین معیارهای پروسه‌ها که در بندهای بعدی به تفصیل توضیح داده می‌شوند

- پیاده‌سازی ابزارهای نظارتی برای پروسه‌هایی که این معیارها ایجاد می‌کنند

- نگهداری اطلاعات مستند و مناسب

تغییرات برنامه‌ریزی شده باید تحت کنترل درآمده و عواقب پیش‌بینی نشده این تغییرات مورد بازبینی و در صورت لزوم کاهش قرار گیرند.

پروسه‌های برون‌سپاری شده نیز می‌بایست تحت کنترل در آیند چرا که تأمین‌کننده‌های بیرونی ذیل بند فرعی ۸,۵ به عنوان شرکای تجاری قلمداد می‌شوند.

۸,۲ رسیدگی‌های ویژه

رسیدگی‌های ویژه شامل توجه به گروه‌های بخصوصی از معاملات، پروژه‌ها یا فعالیت‌ها، ارتباطات تجاری موجود یا پیش‌بینی شده با گروه‌های بخصوصی از شرکای تجاری (طرف ثالث)، و گروه‌های بخصوصی از کارکنان در مناصب خاصی که طبق ارزیابی در معرض ریسک بیش از حد کم قرار دارند است.

ایجاد یک برنامه رسیدگی ویژه در سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان، امری حیاتی است که غالباً یکی از زمان‌برترین و دشوارترین فعالیت‌های جاری سیستم است. برنامه‌ای که به درستی طراحی شده منابع خود را بر روابطی که بیشترین حد ریسک را دارند متمرکز می‌کند تا سازمان قادر به اتخاذ تصمیماتی هوشمندانه و با در نظر گرفتن ریسک شود.

این برنامه باید به نحوی ساختاربندی شود که بتواند رسیدگی‌های ویژه را «معقول و مناسب» انجام دهد. جامعه مبارزه با رشوه تا حد زیادی با اصطلاح «رسیدگی ویژه مبتنی بر ریسک» آشناست. در سال‌های اخیر، اصطلاح «رسیدگی ویژه مناسب» استفاده شده است. برای تهیه و اجرای برنامه رسیدگی ویژه، اصطلاحات «رسیدگی ویژه مبتنی بر ریسک» و «معقول و مناسب» اساساً یک معنا دارند.

دستورالعمل استاندارد ISO 37001 راهنمایی‌های خوبی در این باره ارائه می‌دهد که هنگام اجرای رسیدگی‌های ویژه در مورد هر کدام از این سه گروه، «چه» معیارهای مشخصی را باید برای ارزیابی در نظر گرفت. بنابراین پرسش این است که یک سازمان «چگونه» می‌تواند یک برنامه رسیدگی ویژه را ایجاد و اجرا کند که در عین برآورده کردن الزامات، «معقول و مناسب» نیز باشد؟

اطلاعات جمع‌آوری شده از اجرای قوانین ضد رشوه نشان می‌دهند که بخش عمده رشوه‌ها از طریق واسطه‌ها از جمله کارگزارها، مشاوران، دلال‌ها، پیمانکاران، پیمانکاران فرعی، وکلا و شرکت‌های صوری است رخ می‌دهند. به دلیل رواج بالای رشوه‌های مرتبط با طرف ثالث، رسیدگی‌های ویژه باید بر این طرف‌های ثالث تمرکز بیشتری داشته باشند اما الگوهای مورد استفاده را می‌توان با توجه به فعالیت‌های تجاری سازمان اصلاح کرد و آن‌ها را هم برای معاملات و پروژه‌ها و هم کارکنانی که در معرض ریسک بالای رشوه قرار دارند بکار گرفت.

استاندارد ISO 37001 چند فاکتور مهم را که می‌توانند در ارزیابی رابطه سازمان با طرف ثالث مفید باشند در نظر می‌گیرد. برای بکارگیری این فاکتورها در مدل ریسک سازمان جهت انجام «تحقیقات معقول و مناسب درباره شریک تجاری» باید آن‌ها را با یکدیگر یکپارچه کرد.

قاعده رسیدگی ویژه مبتنی بر ریسک می‌گوید سطح ریسک تعیین‌کننده سطح تعامل است. شرکای تجاری که ریسک بالاتری دارند مستلزم بالاترین سطح از منابع برای تعامل در مقایسه با شرکای تجاری با ریسک پایین‌تر هستند که منابع نسبتاً کمتری لازم دارند.

یک برنامه رسیدگی ویژه که به خوبی ساختاربندی شده باشد، اطلاعات لازم را از منابع گوناگون جمع‌آوری کرده و ارزش هر کدام را بر اساس منبع اطلاعات و امکان تأیید و اثبات آن می‌سنجد. ظهور تکنولوژی‌های جدید امکان گردآوری اطلاعات را آسان‌تر ساخته است. در کنار حجم بالای داده‌های موجود درباره طرف ثالث و دسترسی

آسان تر به اطلاعات، سازمان می‌بایست برنامه خود را به نحوی طراحی کند که با اطلاعات بیش از حد انباشته نشود. یک برنامه متعادل شما را قادر می‌سازد در طول پروسه رسیدگی ویژه، درباره اطلاعات جدید نیز تصمیم‌گیری کنید. روند یک برنامه رسیدگی ویژه به طور معمول باید شامل جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات از سه منبع باشد:

۱. حامی کسب و کار در داخل سازمان

۲. شریک تجاری پیشنهادی

۳. رسیدگی ویژه به طور مستقل و صادقانه (چه در خود سازمان و چه در خارج از سازمان و توسط متخصصان این امر، یا با ترکیبی از این دو انجام شود)

درک ارزش این سه منبع مختلف و چگونگی بکارگیری آن‌ها در بخش‌های مختلف محدوده رسیدگی ویژه، سازمان را قادر می‌سازد برنامه‌ای متناسب با ریسک‌های خودش ایجاد کند. برای مثال، با اینکه ارزیابی اعتبار یک طرف ثالث با استفاده از اطلاعات موجود در فضای آن‌لاین می‌تواند برای یک ریسک متوسط کافی باشد، در مورد روابط تجاری با ریسک بالا باید ارزیابی اعتبار را به صورت میدانی و در محل انجام داد چرا که به این طریق می‌توان از اطلاعاتی که توسط منابع محلی همچون کارمندان، شرکای تجاری، مشتریان، رقبا و ... بدست می‌آید بهره برد. همچنین در بسیاری از حوزه‌های قضایی در دنیا، پرونده‌های ثبت شده در دادگاه به صورت آن‌لاین وجود ندارند یا برای استفاده در خارج از کشور باید از منابع محلی استفاده کرد.

برای رسیدگی ویژه به طرف ثالث جهت ایجاد و حفظ یک رابطه تجاری با طرف ثالث به ضمیمه A II/11 مراجعه کنید.

هنگام ایجاد یک سیستم مدیریت ضد رشوه ضروری است که حوزه رسیدگی ویژه برای سطوح مختلف ریسک را تعیین کنید. به طور کلی سازمان‌ها باید داده‌های خود را از این چهار منبع جمع‌آوری کنند:

- پرسشنامه/نظرسنجی از طرف‌های ذینفع به عنوان نقطه شروع
- پایگاه‌های اطلاعاتی که حاوی محتوای مرتبط هستند به سازمان اجازه می‌دهند به سرعت اقدام به جستجو در اطلاعات فهرست‌بندی شده‌ای چون تحریم‌ها، مالکیت‌ها و شخصیت‌های سیاسی در معرض ریسک رشوه کند.
- بررسی‌هایی که توسط تحلیل‌گران آموزش دیده از منابع باز انجام می‌شود امکان جستجو در رسانه‌ها به زبان محلی و دیگر زبان‌ها را فراهم آورده و سازمان را قادر می‌سازد اطلاعات کلیدی مهمی مثل تأیید ثبت تجاری، شناسایی مالکیت و تأیید آن، دعاوی، سوء شهرت و ... را مورد بررسی قرار دهد.

- کارکنان حاضر در محل یا فروشنده‌های سازمان می‌توانند اقدام به جمع‌آوری اطلاعات تحقیقی از منطقه کرده و اطلاعاتی را که به صورت آن‌لاین موجود نیستند گردآوری کنند.

برای یک نمونه از برنامه رسیدگی ویژه مبتنی بر ریسک و دامنه اقدامات توصیه شده به ضمیمه A II/12 مراجعه کنید.

سازمان باید به عنوان نتیجه طبیعی هر برنامه رسیدگی ویژه، برای مواجهه با یافته‌های مرتبط با ریسک آمادگی کافی را داشته باشد. این یافته‌ها را به طور معمول در برنامه‌های رسیدگی ویژه ضد رشوه با پرچم قرمز نشان می‌دهند. بنابراین بخشی از برنامه رسیدگی ویژه باید ایجاد پروسه‌ای برای بررسی پرچم قرمز باشد. این پروسه باید در حالت ایده‌آلش شامل اعضای از تیم حقوقی، مطابقت با ضد رشوه، حامیان پروژه، کارمندان یا نماینده‌هایی از طرف ثالث رابطه باشد. با این رویکرد چند منظوره، اطمینان حاصل می‌شود که طرف‌های ذینفع در واکنش و در صورت نیاز کاهش ریسک‌هایی که در پروسه رسیدگی ویژه پرچم قرمز گرفته‌اند نقش ایفا می‌کنند.

آمادگی جهت واکنش مناسب به پرچم قرمز مستلزم این است که سازمان در وهله نخست پرچم قرمز را تعریف کرده و رویکردش را در واکنش به هر کدام از پرچم‌ها توضیح دهد. برای مثال، ممکن است در پروسه رسیدگی ویژه مشخص شود که یکی از مدیران ارشد در سازمان واسطه که نقش طرف ثالث را ایفا می‌کند، با یکی از چهره‌های سیاسی که پرچم قرمز خورده‌اند رابطه‌ای سیاسی دارد. این ریسک را می‌توان به راحتی با عقد یک قرارداد یا ضمانتنامه که شریک تجاری از این رابطه سیاسی به نفع خود استفاده نمی‌کند برطرف کرد. همچنین اگر رسیدگی ویژه از طریق گزارش‌های رسانه‌ها یا پرسشنامه‌ها، آشکار کند که شریک تجاری پیش‌تر از شرکت در مناقصه‌های عمومی محروم شده است، باید در مورد همکاری یا عدم همکاری با او تصمیم‌گیری شود.

جدولی که در ادامه می‌آید پرچم‌های قرمز بالقوه‌ای که می‌توانند در بررسی ویژه ضد رشوه برافراشته شوند را نشان می‌دهد و الگویی اولیه برای سازمانی که قصد دارد یک برنامه بررسی ویژه طرح‌ریزی کند فراهم می‌آورد. حفظ رویکردی منسجم در تعریف و طبقه‌بندی پرچم‌های قرمز، سازمان را قادر به ردیابی و گزارش ریسک در طول زمان می‌کند.

تعریف	پرچم قرمز
<ul style="list-style-type: none"> - تحقیق یا ادعای رشوه - محکومیت کیفری - مشکلات مالی حاد یا ورشکستگی - فعالیت‌های مدنی حائز اهمیت 	ریسک شناسایی شده
<p>مؤسسات دولتی</p> <ul style="list-style-type: none"> - مؤسسات دولتی یا مؤسساتی که ممکن است دولتی باشند <p>چهره‌های سیاسی در معرض ریسک</p> <ul style="list-style-type: none"> - فردی که در حال حاضر یا گذشته از مقامات ارشد دولت بوده - فردی که با مؤسسات دولتی که مؤسساتی که ممکن است دولتی باشند ارتباط داشته - ارتباط خانوادگی با مقامات ارشد دولتی - منصب رسمی در یک حزب سیاسی - نامزد تصدی یک منصب سیاسی 	ارتباط شناسایی شده با دولت

تعریف	پرچم قرمز
<ul style="list-style-type: none"> - نهادی که دیگر فعال نیست - عدم ثبت دولتی، شرکتی، قانونی یا اسناد مالیاتی - تعلیق فعالیت‌ها، گواهی یا مجوز به مدت بیش از یک سال - دریافت هشدار، جریمه یا بازرسی از یک نهاد نظارتی - فقدان قابلیت مشهود در طول زمان در کسب و کار - عدم وجود اطلاعات درباره نهاد مورد نظر - قابل تأیید نبودن آدرس محل کار - آدرس ارائه شده دفتر پستی، صندوق پستی یا یک شرکت خدماتی به نظر برسد. - آدرس ارائه شده محل مسکونی به نظر برسد - در بازرسی از محل هیچ نشانه‌ای از فعالیت تجاری یافت نشود. 	ریسک شناسایی شده اجرایی

نکته مهمی که در رسیدگی ویژه باید به آن توجه کرد ارزیابی ضرورت و مشروعیت خدمات ارائه شده توسط شریک تجاری (مخصوصاً کارگزارها، مشاوران و دیگر واسطه‌ها) است. باید به این مسئله توجه کرد که آیا خدمات مورد نظر به درستی ارائه شده‌اند و آیا مبلغی که این شریک تجاری بابت آن‌ها دریافت کرده با کاری که انجام داده متناسب است یا خیر. تمرکز این رسیدگی باید بر ضرورت، مشروعیت و محتوای خدمات و همچنین ماهیت خدمات و فاکتورهای ارائه شده باشد. شریک تجاری باید گزارش‌های دوره‌ای از خدماتی که ارائه می‌دهد تهیه کند.

۸,۳ کنترل‌های مالی

در ادامه تعدادی از ابزارهای کنترل مالی که ریسک رشوه را کاهش می‌دهند اشاره می‌شود:

- تأیید پرداخت‌ها باید توسط شخص دیگری، متفاوت با کسی که آن را ایجاد کرده انجام شود.
- تأیید پرداخت‌ها باید نیازمند دو امضا باشد.
- سطوح مختلفی از اختیارات باید بسته به میزان پرداختی‌ها اعمال شوند.

- باید تأیید شود خدمات یا محصولاتی که بابت آن‌ها هزینه‌ای پرداخت شده، پیش‌تر مجاز شمرده شده‌اند.
- الزام به ضمیمه کردن اسناد پشتیبانی برای درخواست تأیید پرداخت
- محدود کردن استفاده از وجه نقد مگر برای مبالغ اندک (با مستثنی کردن کشورهاییکه دارای یک سیستم بانکی قابل اعتماد نیستند)
- الزام به تهیه شرح صادقانه‌ای از علت پرداخت
- بازبینی دوره‌ای پرداخت‌های با مبلغ بالا
- اجرای حسابرسی‌های مستقل و تغییر مداوم حسابرس‌ها
- بررسی این مسئله که معاملات با یک هدف تجاری واقعی انجام شده‌اند و منطبق با سیاست‌های ضد رشوه و قوانین جاری هستند
- جلوگیری از دسترسی غیرمجاز به منابع مالی
- حفظ و نگهداری از اسناد معاملات
- قانون‌گذاری برای سفارشات با تعجیل که خارج از ابزارهای معمول کنترل مالی انجام می‌شوند.

توصیف صادقانه پرداخت‌ها یکی از ابزارهای مهم برای پیشگیری از رشوه است، چرا که رشوه هرگز بعنوان رشوه پرداخت نمی‌شود بلکه پرداخت‌های مفسده برانگیز عموماً خود را در قالب چیزی مثل حق کمیسیون (تا جایی که در بسیاری کشورهای حق کمیسیون معادل رشوه است) یا هزینه‌های بازاریابی جا می‌زنند. نگهداری از مدارک کامل و دقیق پرداخت‌ها همچنین به این خاطر که هیچکس دوست ندارد با پرداخت‌های مفسده برانگیز مرتبط شود حائز اهمیت است. در یک پرونده فساد بزرگ، مجوز پرداخت‌ها توسط دو نفر با یک کاغذ برچسب‌دار انجام شده بود و پس از پرداخت، کاغذ جدا شده و دور انداخته شده بود.

الزام به وجود دو امضا برای تأیید پرداخت‌ها تنها در صورتی اثربخش خواهد بود که یا صاحب امضای دوم در دپارتمانی متفاوت با محل کار فرد درخواست‌کننده پرداخت مشغول باشد یا اگر در همان دپارتمان کار می‌کند از نظر سلسله مراتب شغلی در رده بالاتری قرار داشته باشد. این ابزار کنترلی گاهی اوقات توسط یک مقام ارشد که درخواست می‌کند یکی از پرداخت‌هایش انجام شوند در حالیکه خود او مسئول تأیید پرداخت است دور زده می‌شود. چنین کاری طبیعتاً باعث شکست سیستم می‌شود.

۸,۴ کنترل‌های غیرمالی

استاندارد ISO 37001 نمونه‌های سودمندی از ابزارهای کنترلی غیرمالی که حوزه‌های زیر را پوشش می‌دهند فراهم می‌کند: تدارکات، اجراء، فروش، تبلیغات، منابع انسانی، فعالیتهای حقوقی و تنظیمی.

کنترل‌های غیرمالی شامل پروسه رسیدگی ویژه به «پیمانکاران، پیمانکاران فرعی، تأمین کنندگان و مشاوران» است که به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد. یکی از نمونه‌های کنترل غیرمالی قراردادی است که در صورت امکان بعد از یک مناقصه شفاف بسته می‌شود. یک سازمان بر اساس زمینه اقتصادی و اجتماعی خود می‌تواند برای سازماندهی مناقصه‌ها آستانه‌ای تعریف کند که مشابه همان چیزی باشد که قوانین موجود در سطح ملی ارائه کرده‌اند یا محدوده‌ای تخمینی مثلاً تا ۲۰ حقوق متوسط ماهیانه. اگر پس از ارزیابی ریسک سازمان بنا به معیارهایش متوجه شود که میزان ریسک بیش از کم پروسه تأمین را تهدید می‌کند، طرف رقابت‌کننده در مناقصه نیز باید بپذیرد.

سازمان برای ارزیابی مناقصه‌کننده‌ها، یک «کمیته ارزیابی» تشکیل می‌دهد که اطمینان حاصل شود ارزیابی بی‌طرفانه و صحیح انجام می‌گیرد. برای ایجاد چنین کمیته‌ای باید به موارد زیر توجه کرد:

- اعضای کمیته ارزیابی باید پذیرش خود را در این کمیته تأیید کند و اسناد و شواهد روشنی باید مبنی بر وجود قوانین و شرایط عضویت در این کمیته تقریر شود.
- همه حاضران در کمیته باید درک کافی از مناقصه و کلیت پروژه داشته باشند تا بتوانند از پایداری مناقصه اطمینان حاصل کنند.
- برای اخذ تصمیم، حداقل یکی از اعضای کمیته ارزیابی باید بر دیگران تفوق داشته باشد.
- هیچ کدام از اعضای کمیته ارزیابی نباید تعارض منافی با مناقصه داشته باشند.

از دیگر نمونه‌های ابزارهای کنترلی موجود در استاندارد ISO 37001، تمرکز بر جداسازی وظایف و منصب‌ها درون سازمان است. یکی از عناصر کلیدی کنترل‌های غیرمالی، الزام سطوح مختلف مدیریتی سازمان و مسئولیت‌هایشان در ارزیابی و تأیید صحت پروسه تأمین است. به عنوان مثال: اگر دپارتمان اجرایی سازمان نیاز به خدمات مشاوره‌ای داشته باشد، مسئول مربوطه درون همین دپارتمان باید روند داخلی مربوط به تهیه این خدمات

را طی مراحل روشن و مستند (طبق مراحل و دستورالعمل‌ها) انجام دهد. بر اساس این مراحل و با توجه به ویژگی‌های خدمات مورد نظر، اجرای یک ارزیابی ریسک از خدمات برای برگزاری مناقصه ضروری است.

این مناقصه باید توسط بخش‌های مختلف سازمان برگزار شود و کمیته ارزیابی، هم از افرادی که از پروژه شناخت دارند و هم از افرادی در سطوح بالای سازمان که می‌توانند بر این ارزیابی نظارت کنند تشکیل شده باشد. روند مناقصه باید به نحوی برگزار شود که از اطلاعات محرمانه‌ای مثل مبالغ حفاظت شود.

پس از ارزیابی پیشنهادات و برای تهیه متن قرارداد، ضروری است که در قرارداد بندهای مربوط به ضد رشوه گنجانده شوند تا سازمان زیر سؤال نرود. علاوه بر این، امضای قرارداد، امضای هر سندی که شرایط قرارداد را تغییر می‌دهد، تأیید میزان کار انجام شده یا تأیید آنچه طبق قرارداد باید تهیه می‌شد، می‌بایست حداقل توسط دو نفر از طرف سازمان انجام گردد.

دیگر ابزارهای کنترلی غیرمالی عبارتند از:

- روندی برای بررسی قرارداد
- افزودن بند ضد رشوه
- افزودن بندی که حسابرسان را مجاز می‌سازد از شریک تجاری سازمان حسابرسی کنند
- قواعد رفتاری برای تجارت با شرکای تجاری
- بررسی تطابق شرکای تجاری (با ضد رشوه)
- آموزش شرکای تجاری
- دو امضایی بودن
- اعمال کنترل در ایجاد محدودیت در دسترسی به فناوری اطلاعات سازمان، که شامل رمز عبورهای قوی می‌شود
- نظارت یا بررسی فعالیت‌های اجرایی در حال انجام
- الزام به استفاده از دوربین مدار بسته، قفل و دیگر ابزارها برای حفاظت از دارایی‌های سازمان

۸,۵ اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه در سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری

به منظور اجرای استاندارد ISO 37001 یک سازمان بر روی سازمان‌های تحت کنترلش، اگر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر مدیریت سازمان اثرگذار باشد کنترل دارد. این مورد درباره شرکت‌های تابعه‌ای که تحت مالکیت کامل سازمان قرار دارند و همچنین شرکت‌های تابعه‌ای که سازمان اکثریت سهام آن‌ها را در اختیار دارد و می‌تواند مدیران آن را منصوب کند صدق می‌کند.

این سازمان‌های تحت کنترل می‌توانند در محدوده سیستم مدیریت ضد رشوه قرار گیرند، در حالی که تمام قوانین استاندارد ISO 37001 همانطور که در سازمان کنترل‌کننده اعمال می‌شود بر آن‌ها نیز اعمال گردد.

سازمان‌های تحت کنترلی که در محدوده سیستم مدیریت ضد رشوه قرار نمی‌گیرند نیز ملزم به اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان یا اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه خودشان هستند، مادامیکه این ابزارها با در نظر گرفتن استاندارد ISO 37001 با توجه به ریسک رشوه‌ای که این سازمان با آن مواجه است معقول و مناسب باشند.

سازمان‌های تابعه کوچکتری که سازمان بر مدیریت آن‌ها کنترلی ندارد سازمان‌های تحت کنترل نیستند اما مثل هر طرف دیگری که سازمان با آن در ارتباط است یا قرار است ارتباط داشته باشد شرکای تجاری قلمداد می‌شوند. این طرف‌ها شامل: موکلان، مشتریان، شرکای سرمایه‌گذاری مشترک، شرکای کنسرسیوم، ارائه‌دهندگان برون‌سپاری، پیمانکاران، مشاوران، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان، فروشندگان، مشاوران، کارگزاران، پخش‌کنندگان، نمایندگان، واسطه‌ها و سرمایه‌گذاران می‌شوند.

اگر طبق ارزیابی ریسک مشخص شد که شریک تجاری مربوطه با ریسکی بیش از کم مواجه است، باید مشخص شود که آیا این شریک تجاری ابزارهای کنترلی ضد رشوه برای مدیریت ریسک رشوه را در اختیار دارد یا خیر. اگر شریک تجاری مربوطه چنین ابزارهایی در اختیار نداشت یا نتوان وجود آن‌ها را تشخیص داد، سازمان باید شریک تجاری خود را ملزم به پیاده‌سازی ابزارهای ضد رشوه کند. اگر چنین کاری امکان‌پذیر نبود سازمان باید ریسک رشوه‌ای که تجارت با این شریک به همراه دارد را محاسبه کرده و اگر قادر مدیریت نبود، رابطه تجاری خود را با این شریک تجاری فسخ کند یا اصلاً وارد رابطه تجاری با او نشود.

به عبارت دیگر، وضعیت‌هایی که در رابطه با شریک تجاری ممکن است رخ بدهند شامل موارد زیر می‌شوند:

- رابطه با شریک تجاری، ریسک رشوه‌ای بیش از میزان کم به همراه ندارد: معمولاً در مواجهه با تأمین‌کننده‌ها و مشتریان چنین حالتی به وجود می‌آید، مخصوصاً در کشورهایی که با ریسک پایین رشوه مواجهند. با این حال اگر تأمین‌کننده کار خود را برون‌سپاری کرده باشد یا مشتریان محصولات را برای خرید فروش مجدد خریداری کرده باشند (مثل توزیع‌کننده‌ها) ممکن است ریسک رشوه بالاتر رود. از دیگر نمونه‌های رابطه تجاری با ریسک رشوه پایین می‌توان به خرید تعداد اندکی از کالاهایی که قیمت بسیار پایینی دارند، رزرو بلیط هواپیما یا اتاق هتل به صورت آن‌لاین، یا تهیه محصولات یا خدماتی بسیار ارزان‌قیمت برای مشتری (مثل غذا یا بلیط سینما) اشاره کرد.

- رابطه با شریک تجاری، ریسک رشوه‌ای بیش از میزان کم به همراه دارد: روابط تجاری که بیش از همه در معرض چنین ریسکی قرار دارند روابطی هستند که با کارگزارها، مشاوران یا واسطه‌هایی برقرار می‌گردد که برای کمک به سازمان در تهیه یا حفظ یک کسب و کار بکار گرفته می‌شوند. از دیگر روابطی که ریسک رشوه‌ای بیش از میزان کم دارند می‌توان به این موارد اشاره کرد: روابط تجاری با مسئولان برون‌سپاری (مخصوصاً هنگامی که مسئولیت‌های حساسی مثل لجستیک برون‌سپاری شوند)، روابط با توزیع‌کننده‌ها (مخصوصاً برای توزیع کالا یا خدمات در کشورهای بی‌ریسک رشوه بالایی دارند)، روابط با شرکای سرمایه‌گذاری مشترک (مخصوصاً در مورد سرمایه‌گذاری مشترک در کشوری با ریسک بالای رشوه با یک یا بیش از یک شریک محلی که خود را مسئول بهره‌برداری محلی می‌دانند).

در این موارد، سازمان می‌بایست شریک تجاری خود را در صورتی که پیش‌تر ابزارهای کنترل ضد رشوه را اجرا نکرده است، ملزم به پیاده‌سازی این ابزارها کند. سازمان باید از رابطه تجاری با شرکایی که فاقد ابزارهای اثربخش ضد رشوه هستند حذر کند، مگر آنکه قادر به کاهش ریسک رشوه خود تا حد قابل قبولی باشد. با توجه به اینکه هر روزه سازمان‌های بیشتری ابزارهای کنترلی ضد رشوه را بکار می‌گیرند، امکان وقوع چنین شرایطی روز به روز کمتر می‌شود. در واقع سازمان‌ها به طور روز افزون با شرکای تجاری‌ای که هم ابزارهای کنترلی خود را دارند و هم سیاست‌های ضد رشوه سازمان را به پرسش می‌گیرند کار می‌کنند. در چنین شرایطی پیاده‌سازی سیستم مدیریت ضد رشوه مفید خواهد بود.

۸,۶ تعهدات ضد رشوه

هنگامی که استاندارد ISO 37001 به اجرا در می‌آید سازمان ملزم به اتخاذ رویه‌هایی می‌گردد که به واسطه آن‌ها از شرکای تجاری که ریسک رشوه‌ای بیش از کم دارند، تعهداتی اخذ کند. استاندارد ISO 37001 به طور مشخص دو نوع تعهد ضد رشوه را در نظر دارد. نخست، سازمان باید رویه‌های لازم را اجرا کند که به واسطه آن‌ها شرکای تجاری متعهد شوند در هر گونه ارتباط با سازمان، در معاملات، پروژه‌ها، فعالیت‌ها و یا روابط جاری از بروز رشوه جلوگیری کنند. دوم، شرکای تجاری باید موافقت کنند که اگر یک مورد رشوه اتفاق بیفتد، سازمان اجازه دارد رابطه‌اش با شریک تجاری را فسخ کند.

چرا باید تعهدات ضد رشوه اخذ کرد؟

هنگامی که سازمان به عنوان بخشی از توافقش با شرکای تجاری از آن‌ها تعهدات ضد رشوه اخذ می‌کند، به این صورت به آن‌ها اطلاع می‌دهد که پیش از آنکه رابطه پیش رفته یا ادامه پیدا کند، به مبارزه با فساد متعهد شده‌اند و در این رابطه تجاری، رشوه تحمل نخواهد شد. هنگامی که سازمان در قبال رشوه به وضوح موضع‌گیری کرده باشد، شرکای تجاری‌ای که در رشوه درگیر هستند یا آن را تحمل می‌کنند از همکاری با سازمان اجتناب کرده و در نتیجه

سازمان از اینکه بعدتر متوجه شود در رابطه با یک شریک تجاری فاسد قرار دارد نجات پیدا می‌کند. دیگر شرکای تجاری نیز خواهند فهمید اگر قصد همکاری با سازمان را دارند، باید در پیشگیری از رشوه با سازمان همکاری فعالانه‌ای داشته باشند. در بسیاری از سازمان‌ها، مخصوصاً سازمان‌های بزرگ یا سازمان‌هایی که در چند منطقه متفاوت جغرافیایی واقع شده‌اند، پروژه‌های خاصی تنها توسط شرکای تجاری و بدون کارکنان سازمان در محل انجام می‌شود. همین امر، اتخاذ روش‌های بازدارنده در برابر رشوه را برای سازمان حائز اهمیت می‌سازد. بعلاوه در مواردی که سازمان با شرکای تجاری متعدد در رابطه با یک قرارداد، پروژه یا فعالیت خاص سر و کار دارد، هنگامی که یک شریک تجاری از رشوه‌خواری توسط دیگر شرکا مطلع می‌شود، بیشتر احتمال دارد سازمان را در جریان قرار دهد.

به وضوح گفته شده که رابطه تجاری در صورت وقوع رشوه می‌تواند فسخ شود. در قراردادهای تجاری باید صراحتاً ذکر شود که در صورت عدم پایبندی یکی از طرفین به پرهیز از رشوه، یا وجود شبهه مبنی بر عدم پایبندی او، طرف دیگر می‌تواند رابطه را فسخ کند. طرف دیگر می‌تواند با این ادعا که ظن موجود بی‌اساس بوده نسبت به فسخ رابطه اعتراض کند، اما در چنین حالتی، پیگیری اعتراض نسبت به وضعیتی که سازمان درگیر رابطه با شریکی که گمان واضح بر فسادش وجود دارد (حتی اگر لزوماً در دادگاه به اثبات نرسیده باشد) ریسک کمتری را متوجه سازمان می‌کند.

چه هنگام باید تعهدات ضد رشوه را اخذ نمود؟

استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم به اخذ تعهدات ضد رشوه از تمام شرکای تجاری‌اش نمی‌کند. در عوض، استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم به اخذ تعهدات ضد رشوه از شرکایی می‌کند که در معرض «ریسک بیش از اندک» رشوه قرار دارند.

سازمان در حالت ایده‌آل در ارزیابی ریسک خود، پیش‌تر همه انواع قراردادهای، پروژه‌ها، فعالیت‌ها و شرکای تجاری خود را رده بندی کرده است. پس بنابراین با ارجاع به ارزیابی ریسک می‌توان متوجه شد که یک شریک تجاری خاص در معرض «ریسک بیش از اندک» رشوه قرار دارد یا خیر. در وضعیتی که ارزیابی ریسک پاسخی روشن برای رده بندی ریسک شرکای تجاری سازمان نداشته باشد، پرسش‌های زیر در تعیین درجه ریسک می‌توانند مفید باشند:

- رابطه جاری بین شریک تجاری مورد نظر با سازمان چیست؟

- شریک تجاری مورد نظر چه فعالیت‌هایی را از طرف سازمان انجام می‌دهد؟

- شریک تجاری مربوطه با چه کسانی در تعامل است؟

- آیا شریک تجاری مربوطه برای دریافت یا پرداخت رشوه انگیزه‌ای دارد؟ انگیزه مورد نظر می‌تواند شامل این موارد گردد: شریک تجاری تحت چه شرایطی پولش را دریافت می‌کند؟ (مثلاً تنها در صورت تکمیل پروژه، بر مبنای تعداد فروش، ...). و کدام مقامات دولتی یا کدام یک از دیگر کسب و کارها با این شریک تجاری، در حالیکه در طرف سازمان هم مشغول انجام کار است در تعامل هستند؟

- آیا شریک تجاری مورد نظر در مناطقی کار می‌کند که بر اساس معیارهایی مثل شاخص فساد سازمان شفافیت بین‌الملل، فاسد محسوب می‌شوند؟

- آیا سازمان اطلاعاتی در اختیار دارد که ممکن است سطح ریسک رشوه‌ای که شریک تجاری مورد نظر در معرض آن قرار دارد را تغییر دهد؟

از آنجا که استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم می‌کند برای معاملات، پروژه‌ها و فعالیت‌های خاصی که در معرض ریسک رشوه بیش از اندک قرار دارند و همچنین برای روابط تجاری موجود یا در دست برنامه‌ریزی که در رده شرکای تجاری در معرض ریسک رشوه بیش از اندک قرار می‌گیرند رسیدگی ویژه صورت بگیرد، یک قانون مطلوب این است که سازمان همیشه تعهدات ضد رشوه را از تمام شرکای تجاری که سازمان تشخیص می‌دهد باید در مورد آن‌ها رسیدگی ویژه صورت بگیرد اخذ کند. همچنین بالعکس، هنگامی که مشخص می‌شود که از یک شریک تجاری تعهدات ضد رشوه اخذ گردد، سازمان باید نسبت به انجام رسیدگی‌های ویژه به صورت دوره‌ای از شریک تجاری مورد نظر نیز اقدام کند.

راهنمای استاندارد ISO 37001 نمونه‌هایی از معاملاتی که ریسک رشوه در آن‌ها به نظر اندک است فراهم کرده:

- هنگامی که سازمان تعداد اندکی از کالاهایی را خریداری می‌کند که مبلغ کمی دارند.

- هنگامی که سازمان بطور مستقیم از یک اژانس هواپیمایی بلیط هواپیما یا از یک هتل اتاق رزرو می‌کند.

- هنگامی که سازمان محصولات یا خدماتی ارزان قیمت را بطور مستقیم در اختیار مشتریان خود می‌گذارد (مثلاً غذا، بلیط سینما، ...)

در چنین مواردی سازمان ملزم به اخذ تعهدات ضد رشوه برای این فعالیت‌ها که ریسک رشوه پایینی دارند نیست.

نمونه‌هایی که در بالا ذکر شدند معاملاتی هستند که پتانسیل کم و انگیزه‌ای پایین برای رشوه دارند. در این موارد و نمونه‌های مشابه، لازم نیست سازمان تعهدات ضد رشوه اخذ کند.

استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم می‌کند که چنین تعهداتی را «در صورت امکان» اخذ کند. این عبارت به دقت در راهنما شرح داده شده: در مواردی که اخذ تعهدات ضد رشوه از یک شریک تجاری که در معرض ریسک رشوه بیش از اندک قرار دارد «امکان پذیر» باشد.

- به طور طبیعی اخذ چنین تعهداتی هنگامی که سازمان بر شرکای تجاری خود نفوذ دارد و می‌تواند بر اخذ تعهد از آن‌ها پافشاری کند «امکان پذیر» هست. سازمان احتمالاً می‌تواند در مواردی که مثلاً یک کارگزار را از طرف خود در عقد معامله منصوب کرده یا یک پیمانکار فرعی را با حوزه اختیاراتی وسیع قرار داده، چنین تعهداتی را اخذ کند.

- سازمان ممکن است برای ملزم کردن شرکای تجاری نفوذ کافی نداشته باشد، مثلاً در رابطه با مشتریان یا خریداران بزرگ، یا هنگامی که سازمان اجزایی را از یک تأمین‌کننده بزرگ بنا به استانداردهای تأمین‌کننده خریداری می‌کند. در این موارد عدم وجود ابزارهای نظارتی به این معنا نیست که پروژه یا رابطه نباید پیش برود، بلکه غیاب این تعهدات باید به عنوان یک عامل در ارزیابی ریسک رشوه و رسیدگی ویژه قلمداد گردد.

هنگامی که سازمان مشخص می‌کند که امکان اخذ تعهدات از شرکای تجاری خاصی وجود ندارد، حتی در صورت تعیین این مسئله که شریک تجاری مورد نظر در معرض ریسک رشوه بیش از اندک قرار دارد، عدم توانایی در اخذ این تعهدات باید در ارزیابی ریسک رشوه منظور گردد و نوع رسیدگی ویژه مشخص شود. برای مثال، عدم توانایی در اخذ تعهدات از یک شریک تجاری می‌تواند ریسک رشوه را تا حدی که سازمان تصمیم به صرف نظر کردن از معامله مورد نظر کند بالا ببرد. یا در عوض می‌تواند به سازمان کمک کند اطلاعاتی جمع‌آوری کند که رسیدگی ویژه افزوده را راحت‌تر انجام دهد.

آیا این تعهدات را باید به صورت مکتوب اخذ کرد؟

استاندارد ISO 37001 الزامی بر مکتوب بودن تعهدات ایجاد نمی‌کند. با این وجود تعهدات «باید تا جای ممکن مکتوب باشند. این تعهدات می‌توانند به عنوان یک سند جدا یا بعنوان بخشی از قرارداد فی مابین سازمان و شریک تجاری امضا شوند». در صورت عدم وجود شواهدی مکتوب مبنی بر موافقت شریک تجاری، سازمان برای اثبات وجود این تعهدات با مشکل مواجه خواهد شد. اگر امکان اخذ تعهد مکتوب برای سازمان وجود نداشته باشد باید آن را در ارزیابی ریسک و در رسیدگی ویژه لحاظ کند.

این تعهدات باید با چه واژه‌هایی بیان شوند؟ شریک تجاری مشخصاً باید چه کاری انجام دهد؟

استاندارد ISO 37001 انتخاب واژگان سازمان را برای اخذ تعهدات دیکته نمی‌کند و امر نمی‌کند که شرکای تجاری باید فعالیت‌های مشخصی برای پیشگیری از وقوع رشوه انجام دهند.

علاوه بر صراحت لهجه در برابر شرکای تجاری برای پیشگیری از رشوه، سازمان می‌تواند شرکای تجاری خود را ملزم به رعایت یک یا بیش از یکی از موارد زیر کند:

- پیاده‌سازی سیاست‌ها و رویه‌های طراحی شده برای پیشگیری، شناسایی و واکنش به رشوه
- بکارگیری و پیاده‌سازی سیاست ضد رشوه یا پذیرش سیاست ضد رشوه سازمان
- شریک تجاری آموزش‌های لازم در خصوص ضد رشوه را به کارکنان خود ارائه دهد.
- شریک تجاری کارکنان خود را ملزم به شرکت در آموزش‌های ضد رشوه سازمان کند.
- شریک تجاری باید گزارش‌های سازمان و کانال‌های ارتباطی برای اعلام فساد را به کارکنانش اعلام کند.
- شریک تجاری در صورت متهم یا محکوم شدن به رشوه باید به سازمان اطلاع دهد.
- امضا و ارائه تأییدیه سالانه مطابقت با سازمان
- اجازه و همکاری با همه حسابرس‌ها، از جمله حسابرس‌های حاضر در محل و حسابرسان دفاتر و اقلام ثبتی

یک سازمان همچنین می‌تواند واژه رشوه را در تعهدات خود بر مبنای تعریف گسترده‌ای که از این واژه در استاندارد ISO 37001 وجود دارد تعریف کرده تا روشن شود که رشوه محدود به پرداخت آن نیست بلکه دریافت آن را نیز شامل می‌شود و رشوه تجاری نیز درست مثل رشوه به مقامات دولتی ممنوع است.

چه نوعی از رویه‌ها برای پاسخ به این الزامات باید پیاده شوند؟

استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم به «پیاده‌سازی رویه‌های مورد نیاز» برای این تعهدات می‌کند. شیوه پیاده‌سازی این رویه‌ها توسط سازمان بر عهده خود سازمان نهاده شده است. موارد زیر برخی از شیوه‌هایی هستند که سازمان می‌تواند بکار گیرد:

- تعهدات ضد رشوه بخشی از قرارداد سازمان با شرکای تجاری شود. (هنگامی که قراردادی وجود ندارد و رابطه با شریک تجاری بر مبنای تراکنش‌های جداگانه است، هر کدام از تراکنش‌ها باید شامل دستورالعمل مکتوب یا فرمی واجد تعهد ضد رشوه باشند)

- سازمان می‌تواند به کارکنانی که مسئول ایجاد و حفظ رابطه با شرکای تجاری هستند درباره تعهدات ضد رشوه آگاهی دهد و آن‌ها می‌بایست قبل از شروع رابطه و بعد از آن نسبت به تعهدات اطمینان حاصل کنند.
- تعهدات ضد رشوه در قراردادهای استاندارد گنجانده شده و تعهدات ضد رشوه در قرارداد با شرکای تجاری که در معرض ریسک بیش از اندک رشوه قرار دارند مکتوب گردد.
- هنگامی که رابطه تجاری در جریان است، شریک تجاری ملزم به امضای گواهی مطابقت با ضد رشوه به صورت مداوم گردد.
- حسابرسی‌های دوره‌ای از شرکای تجاری که در معرض ریسک بیش از اندک رشوه قرار دارند انجام شود تا اطمینان حاصل شود که (۱) تعهدات لازم را برآورده کرده و (۲) به این تعهدات پایبند هستند.

۸,۷ هدایا، میهمان‌نوازی‌ها، اعانه و دیگر مزایای مشابه

- استاندارد ISO 37001 الزامات و راهنمایی‌هایی برای هدایا، میهمان‌نوازی، اعانه و مزایای مشابه ارائه می‌دهد. چیزهایی که «در صورت ارائه، تأمین و یا پذیرش آن‌ها به طور منطقی رشوه قلمداد گردد».
- مسئله اصلی در گستره رشوه، ماهیت و ارزش مزایا، چرایی اعطا کردن آن‌ها، و داشتن هر گونه زمینه فرهنگی است. زیربنای همه این‌ها مدل تجاری و بنابراین ماهیت فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی سازمان است. برای مثال:
- اگر یک شرکت تولید بستنی جهت بازاریابی، در یک مال یا بازار به هر رهگذری یک بستنی رایگان با طعم جدید هدیه کند، این فعالیت در مقوله بازاریابی تبلیغاتی دسته‌بندی شده و عملی مشروع برای جلب وفاداری مشتری است.
- اگر همان شرکت تولید بستنی برای پیروزی در مناقصه تأمین بستنی یک مجموعه فروشگاه زنجیره‌ای و با هدف ترغیب صاحبان فروشگاه به عقد قرارداد یک سفر مجانی به جزایر کارائیب به آن‌ها و خانواده‌شان پیشنهاد دهد، این کار تبلیغات قلمداد نشده و رشوه خوانده می‌شود.

هر دوی این موارد ممکن است هدیه قلمداد شوند، اما یکی از آن‌ها به وضوح یک تبلیغ ارزان قیمت برای محصول و بازاریابی است (حتی اگر مجموع هزینه انجام شده مبلغی قابل توجه باشد، هر کدام از هدایا یا در این مورد بستنی‌ها مبلغی ناچیز است) و دیگری، یعنی تعطیلات یک مشوق غیرقانونی (هر چند پوشیده در لفافه هدیه) برای موفقیت در عقد قرارداد است.

بنابراین این مسئله بسیار حائز اهمیت است که سازمان سیاست‌ها و روندهایی را بکار گیرد که به واسطه آن‌ها قادر به انجام فعالیت‌های تبلیغاتی مشروع و قانونی کرده و اقدام به جذب مشتری کند. سازمان‌هایی که در سطح بین‌المللی کار می‌کنند می‌توانند از دستورالعمل‌هایی برای چگونگی مواجهه با مسائل فرهنگی محلی و قوانین و مقررات موجود در خصوص مقامات دولتی خارجی بهره گیرند.

با این وجود، هدیه دادن بطور مستقیم، آن‌طور که در مثال‌های بالا ذکر شده تنها راه نفوذ غیرقانونی نیست. انواع دیگری از هدایا شامل سرگرمی، میهمان‌نوازی/ اسپانسرینگ رویداد، خیریه‌ها و کمک‌های سیاسی و ... نیز معمول است.

در بسیاری از کشورها استفاده از هدایا و مزایا برای ایجاد روابط و تقویت شبکه‌ها مرسوم است. این مسئله می‌تواند اهمیتی مضاعف پیدا کرده و در کشورهایی که قوانین در آن‌ها به سستی اجرا می‌شود می‌تواند نفوذ ناخواسته ایجاد کند. هدایا و سرگرمی‌ها باعث ایجاد روابط می‌شوند و اغلب در بسیاری از جوامع در مراسم ازدواج، ختم و جشن‌های عمومی مثل جشن سال نوی چینی یک هنجار فرهنگی تلقی می‌گردند. با این وجود، ماهیت هدیه تحت پوشش همین رویدادها حتی در مقایسه با هدایای مستقیم و بزرگتر می‌تواند عامدانه راهی برای رشوه باشد. چالش موجود این است که اگر سازمان کارکنانش را به طور کلی از اعطای هدایایی حتی کوچک در این مناسبت‌ها منع کند، این کار آن‌ها ممکن است بی‌ادبی تلقی شده و از نظر فرهنگی نادرست باشد. اساساً رسومات محلی برای هدایا و میهمان‌نوازی‌ها همیشه به راحتی با قوانین و سیاست‌های شرکت‌ها سازگار نمی‌شوند.

هدف از رشوه تشویق به انجام رفتاری است به نفع رشوه دهنده در حالی که رشوه گیرنده از این نفع چیزی بدست آورد، و در قراردادهای تجاری رشوه دهنده سازمان است.

فارغ از پیشنهاد یا درخواست رشوه به صورت مستقیم در همان آغاز کار، انواع شایع‌تر و اغلب ناآگاهانه رشوه با اصطلاح «پول چایی» که شامل هدایایی کوچک می‌شوند وجود دارند تا هنگامی که به نقطه بی‌بازگشت پذیرش یک رشوه بزرگ، در هر شکلی برای انجام کاری به نفع رشوه دهنده می‌رسند.

در پرونده رسوایی شرکت دفاع دریایی آسیایی گلن (GDMA) که به پرونده «لئونارد خپله» هم معروف است افسرهای نیروی دریایی ایالات متحده، یک شرکت پیمانکاری آسیایی تأمین و تهیه که توسط لئونارد گلن فرانسیس معروف به «لئونارد خپله» اداره می‌شد دخیل بودند. فرانسیس صدها هزار دلار پول در قالب وجه نقد، مخارج سفر، اقلام لوکس و هزینه فساد جنسی بین بیش از ۲۴ نفر از مقامات نیروی دریایی توزیع کرد. آن‌ها نیز در عوض به او اطلاعات محرمانه‌ای درباره حرکت کشتی‌ها و زیردریایی‌های آمریکایی، اطلاعات قراردادهای محرمانه و اطلاعاتی درباره انجام تحقیقات قضایی از GDMA می‌دادند. فرانسیس با استفاده از این اطلاعات اقدام به کسب مال نامشروع و هدایت کشتی‌های نیروی دریایی به بنادری در جنوب شرقی آسیا که تحت کنترل خودش قرار داشتند نمود تا بتواند به آن‌ها خدماتی همچون سوخت، یدک‌کش، بارج، غذا، آب و سیستم تخلیه فضلاب ارائه دهد.

با توجه به ماهیت کسب و کار سازمان و داخلی یا بین‌المللی بودن بازار آن، باید سیاست‌ها و رویه‌ها لاقلاً حوزه‌هایی که در زیر شرح داده شده‌اند را پوشش دهند:

هزینه‌ها: تأمین یا بازپرداخت هزینه سفر و دیگر مخارج مربوطه یک مشتری یا مشتری بالقوه یا شریک تجاری توسط شرکت، در حالیکه این بازپرداخت بخشی از قرارداد مورد توافق طرفین نبوده باشد. به طور معمول این هزینه‌ها مربوط به فعالیت‌هایی مثل سفر برای بازدید از محل کارخانه یا بررسی مکان برای احداث آن است. ریسک رشوه در استفاده از آنچه به ظاهر مخارج قانونی شخصی و هزینه سرگرمی‌ها و سفرهای گرانبی‌قیمت به شکل مشوقی غیرمشروع یا پاداش به مشتریان نهفته است.

هدایا: پول، محصول، خدمات یا وام‌هایی که به ظاهر به نشانه دوستی یا قدردانی اعطا می‌شوند. هدیه‌ای که به ظاهر بدون چشمداشت و توقع اهدا می‌شود. هدیه در قاموس شرکت جایی ندارد، مگر به عنوان چیزی برای تقویت روابط یا اقلام تبلیغاتی که با لوگو یا پیامی که روی کالا درج شده، کسب و کار شرکت را معرفی می‌کند. سازمان‌ها باید سیاست‌های صریحی در قبال پرداخت و دریافت رشوه اتخاذ کنند، سیاست‌هایی که شامل جدولی از قیمت‌ها و مجوزها و همچنین حفظ دفتر ثبت هدایاست.

میهمان‌نوازی: شامل سرگرمی، وعده غذایی، بلیط برای فعالیت‌های سرگرم‌کننده، اجتماعی یا ورزشی، حضور در رویدادهای ورزشی و فعالیت‌هایی که ارائه یا دریافت آن‌ها می‌تواند منجر به توسعه روابط بین سازمان و مشتریان شود. تمایز بین میهمان‌نوازی و هدایا چندان آسان نیست، مخصوصاً هنگامی که فرد ارائه دهنده میهمان‌نوازی خود به عنوان میزبان حضور ندارد. مفاد سیاست و پروسه باید متناسب و منطقی باشد و صراحتاً جدولی از اختیارات

(تفکیک وظایف) و پروسه لازم برای میهمان‌نوازی و ماهیت میهمان‌نوازی انجام شده یا دریافت شده تهیه شود. دلیل و نام افرادی که این خدمات را ارائه یا دریافت کرده‌اند باید ثبت شود.

هم در مورد هدایا و هم میهمان‌نوازی، می‌توان مرزهای واضحی برای خدمات شخصی مثل رفتارهای جنسی و مواد مخدر مشخص کرد. همچنین این مسئله نیز اهمیت دارد که به این انحرافات رفتاری که از طرف سازمان رخ می‌دهد واکنش نشان داد.

قوم و خویش‌گرایی (پارتی بازی): شکلی از حمایت بر اساس روابط خانوادگی که به واسطه آن، فرد از اختیاراتش به نفع یکی از افراد نزدیک یا اعضای خانواده سوء استفاده کرده و او را بکار می‌گمارد، بدون اینکه صلاحیت کافی برای اشتغال در این منصب را داشته باشد. در حوزه مربوط به رشوه، لطفی که صورت می‌گیرد بیش از پارتی‌بازی است. برای مثال می‌توان به استخدام یا پرداخت هزینه‌های تحصیل فرزند یکی از مقامات دولتی برای کسب منافع نامشروع اقتصادی اشاره کرد.

همکاری سیاسی: هر گونه همکاری اعم از مالی یا غیر از آن، برای حمایت از یک جنبش یا حزب سیاسی. انواع همکاری‌ها شامل اهدای اموال یا خدمات، فعالیت‌های تبلیغاتی در حمایت از یک حزب سیاسی، خرید بلیط در رویدادهای جذب سرمایه، و همکاری با سازمان‌های تحقیقاتی که رابطه‌ای نزدیک با یک حزب سیاسی دارند می‌شود. اعطای مرخصی‌های بدون حقوق به یکی از کارکنان برای حضور در کمپین سیاسی یا کسب یک منصب سیاسی نیز می‌تواند در این تعریف بگنجد. همکاری‌های سیاسی و حضور در کمپین‌ها در بسیاری کشورها برای سازمان‌های تجاری قانونی است، در صورتی که این همکاری‌ها مطابق با قانون انجام شده و در سیاست‌ها و رویه‌های سازمان جایی داشته باشند. با این حال، در صورتی که همکاری سیاسی مذکور پوششی برای رشوه باشد، چنین فعالیت‌هایی غیرقانونی قلمداد می‌شوند.

درب گردان: جابجایی فرد از یک منصب دولتی به یک سازمان تجاری با هدف استفاده از تجربیات و ارتباطاتش در دولت به نفع سازمان تجاری را به اصطلاح «درب گردان» می‌گویند. این کار رشوه قلمداد نمی‌شود، اما در تعارض با قوانین دولتی است. سیاست‌های مربوط به استاندارد ISO 37001 در مورد پروسه‌های استخدام می‌توانند این حوزه را مدنظر قرار دهند.

اسپانسرینگ: معامله‌ای که شرکت به صورت نقدی یا غیر انجام می‌دهد تا نام خود را با صاحبان حق مرتبط کرده و در ازای حق اسپانسرینگ از حقوق و مزایایی همچون استفاده از نام صاحبان حق، اعتبار تبلیغاتی در رسانه‌ها، ریدادها و اقلام منتشره، استفاده از امکانات و فرصت‌ها برای تبلیغ نام، محصول و خدمات بهره‌مند گردد. این کار یک معامله تجاری و بخشی از تبلیغات محسوب می‌شود. اسپانسرینگ یک فعالیت قانونی و مشروع بوده و در ورزش و نهادهای خیریه بسیار معمول است. اما اندازه و پیچیدگی یک رابطه اسپانسری می‌تواند تا حدی باشد که سرپوشی برای رشوه باشد، مثل بسیاری از پرونده‌های مربوط به فیفا.

تعارض منافع: موقعیتی که در آن یک فرد یا سازمان درگیر منافع متعددی است (مالی، احساسی و غیره)، که احتمالاً یکی از آنها انگیزه فرد یا سازمان را فاسد کند. تعارض منافع در سطوح مختلفی رخ می‌دهد و می‌تواند باعث شود کارکنان عملی مخالف منافع کارفرما یا همکارانشان مرتکب شوند. نمونه‌هایی که در زیر مشاهده می‌کنید انواع تعارض منافی که ممکن است رخ دهند را نشان می‌دهد:

- یک خریدار درباره یک معامله تجاری مذاکره می‌کند که یکی از اعضای خانواده‌اش در آن دخیل است.
- یکی از کارکنان سازمان در اوقات فراغتش برای رقیب کارفرمایش کار می‌کند.
- یکی از کارکنان سازمان به صورت خودفرما یا کارفرمایش رقابت می‌کند.
- یکی از فروشندگان در یک سازمان مشتری محور با یکی از خریداران ازدواج می‌کند.
- یکی از اعضای هیئت عالی سازمان در سازمان دیگری در همان بخش منافی مالی دارد که باعث می‌شود بر تصمیماتش در یک یا هر دو سازمان تأثیرگذار باشد.

سازمان شفافیت بین‌المللی آزمون‌های خوبی برای سنجش این مسئله که آیا هدایا، میهمان‌نوازی‌ها یا سایر مخارج درست هستند یا خیر. این آزمون‌ها را می‌توان برای تضمین در مورد صحت هدایا، میهمان‌نوازی و موارد مشابه در سازمان بکار گرفت.

سازمان‌هایی که سیستم مدیریت ضد رشوه را اجرا می‌کنند باید اطمینان حاصل کنند که سیاست‌های مربوط به هدایا و میهمان‌نوازی‌ها از طریق آموزش و ارتباطات درون سازمان نهادینه شده و اطمینان حاصل شود که این سیاست‌ها از رشوه‌خواری افرادی که به نمایندگی از سازمان فعالیت می‌کنند ممانعت بعمل می‌آورند.

۸,۸ مدیریت عدم کفایت ابزارهای نظارتی ضد رشوه

استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم می‌کند ریسک رشوه خود را در رابطه با معاملات، پروژه‌ها، فعالیت‌ها و روابط با شرکای تجاری بخصوصی کاهش دهد. جهت اطمینان از برآورده شده این الزام، نخست لازم است به دیگر الزامات استاندارد ISO 37001 توجه کرد.

اول، سازمان می‌بایست یک ارزیابی ریسک رشوه انجام داده تا بطور کلی مشخص کند که در رابطه با انواع خاصی از فعالیت‌ها و شرکات‌های تجاری، در چه بخش‌هایی ریسک رشوه «بیش از اندک» وجود دارد (به بخش ۴.۵ در قسمت ارزیابی ریسک رشوه مراجعه کنید).

دوم، استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم به اجرای «رسیدگی ویژه» برای معاملات، پروژه‌ها، فعالیت‌ها و روابط جاری با شرکای تجاری که به نظر می‌رسد ریسک رشوه‌ای بیش از اندک دارند می‌کند، تا سطح ریسک مربوط به فعالیت یا رابطه مربوطه ارزیابی شود (به بخش ۸,۲ در خصوص رسیدگی ویژه مراجعه کنید). رسیدگی ویژه باید پیش از اقدام به فعالیت یا برقراری رابطه تجاری انجام شود، و در صورتی که فعالیت‌ها و روابط تجاری در جریان هستند باید رسیدگی ویژه به صورت دوره‌ای انجام گیرد تا مشخص شود سطح ریسک رشوه تغییر کرده است یا خیر.

سوم، استاندارد ISO 37001 سازمان را ملزم می‌کند که مشخص کند آیا شرکای تجاری اش ابزارهای کنترلی ضد رشوه برای کاهش ریسک رشوه بکار گرفته اند یا خیر (به بخش ۸,۵ تحت عنوان پیاده‌سازی ابزارهای کنترلی ضد رشوه برای سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری مراجعه کنید). اگر شریک تجاری مربوطه چنین ابزارهایی را بکار نگرفته یا بکارگیری این ابزارها توسط شریک تجاری مربوطه قابل صحت‌سنجی نیست، سازمان می‌بایست شریک تجاری را ملزم به اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه کند. گرچه در برخی موارد این الزام، عملی یا حتی ممکن نیست. به موارد زیر توجه کنید:

- سازمان بر شریک تجاری اش نفوذ کافی را نداشته یا شریک تجاری گمان نمی‌کند ابزارهای کنترلی ضد رشوه ضروری باشند.
- شریک تجاری مربوطه منابع کافی برای اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه ندارد.
- موانع زبانی یا تکنولوژیکی، اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه سازمان را برای یک شریک تجاری دشوار می‌سازد.
- شریک تجاری ادعا می‌کند که ابزارهای کنترلی ضد رشوه را در اختیار دارد اما صحت‌سنجی وجود آن‌ها دشوار یا ناممکن است.

در این موارد، سازمان می‌بایست این مسئله را هنگام ارزیابی ریسک رشوه در رابطه با این شریک تجاری منظور کند، به این معنا که ریسک رشوه در این رابطه تجاری با افزایش روبرو می‌شود.

تعهدات ضد رشوه یکی دیگر از انواع ابزارهای کنترلی ضد رشوه هستند که شامل اخذ تعهد از یک شریک تجاری برای جلوگیری از وقوع رشوه و اجازه به سازمان برای فسخ رابطه در صورت وقوع رشوه هستند (به بخش ۸,۶ تحت عنوان تعهدات ضد رشوه مراجعه کنید). در صورتی که اخذ چنین تعهداتی از یک شریک تجاری عملی یا ممکن نباشد، سازمان باید این مسئله را در ارزیابی ریسک رشوه لحاظ کند.

تنها بعد از اینکه الزامات موجود در استاندارد ISO 37001 با توجه به ارزیابی ریسک، رسیدگی ویژه، اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه برای سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری، و تعهدات ضد رشوه به درستی انجام

شدند، می‌توان به مدیریت عدم کفایت ابزارهای کنترلی ضد رشوه پرداخت. اگر یک سازمان نتواند این الزامات را پاسخ دهد، لازم است از ورود به رابطه‌ای که ریسک رشوه را نتوان در آن به درستی مدیریت کرد صرف‌نظر کند. اگر سازمان پیش‌تر در چنین فعالیت یا رابطه‌ای قرار داشته باشد، می‌بایست «هر چه سریع‌تر آن را فسخ، متوقف یا تعلیق کند». به همین دلیل است که اخذ تعهدات ضد رشوه در قرارداد از یک شریک تجاری که شامل اجرای ابزارهای کنترلی خاصی می‌شود اهمیت دارد، چرا که شکست در پاسخ گفتن به این الزامات به معنای فسخ قرارداد خواهد بود.

در شرایطی که سازمان هنوز وارد فعالیت یا رابطه نشده، باید ورودش را تا بهبود شرایط به تعویق انداخته یا بطور کلی از ورود به رابطه صرف‌نظر کند. سازمانی که آگاهانه وارد فعالیت یا رابطه‌ای تجاری می‌شود که ریسک رشوه در آن قابل مدیریت نیست، به درستی استاندارد ISO 37001 را به اجرا نگذاشته و شایسته دریافت گواهینامه این استاندارد نیست.

۸,۹ ابراز نگرانی

ایجاد و حفظ کانال‌هایی برای ابراز نگرانی یکی از اجزای مهم سیستم مدیریت ضد رشوه است. این کانال نه فقط برای کارکنان سازمان که برای شرکای تجاری نیز باید قابل استفاده باشد. این کانال همچنین می‌تواند در دسترس هر طرف ثالث دیگری نیز قرار بگیرد.

ابراز نگرانی یعنی گزارش تلاش برای رشوه، سوء ظن نسبت به رشوه یا هر نقصان یا ضعفی در سیستم مدیریت ضد رشوه یا دریافت توصیه‌ها در این خصوص. این گونه نگرانی‌ها باید از روی حسن نیت و گمان مستدل ابراز شوند و صرفاً راهی برای کسب انتقام یا آسیب به شخص یا سازمان نباشند. اگر چنین باشد و ابراز نگرانی‌ها با هدف کسب انتقام یا آسیب وارد کردن به شخص یا سازمان باشند، این کار خود نقض سیاست‌های ضد رشوه سازمان تلقی خواهد شد، به ویژه اگر گزارش‌ها نادرست باشند.

کانال‌های ارتباطی می‌توانند به اشکال گوناگونی وجود داشته باشند، از یک خط ارتباطی ویژه گرفته تا سیستم اطلاع‌رسانی ایمیلی یا یک آدرس پستی یا ایمیلی ویژه مختص این کار. لازم نیست این آدرس‌ها صرفاً مختص سیستم مدیریت ضد رشوه باشند و می‌توانند بخشی از رویه سازمان برای گزارش در مورد مسائل دیگری همچون امنیت، تخلفات و خطرات جدی باشند.

در سازمان‌های بزرگ، خدمات‌دهنده‌هایی وجود دارند که یک خط ارتباطی ویژه برقرار ساخته، تماس‌ها را پاسخ داده (که شامل دریافت شرح مختصری از رخداد نیز هست) و گزارش را به سازمان ارجاع می‌دهند. در سازمان‌های کوچکتر، یک آدرس ایمیل یا سیستم ارتباطی آن‌لاین می‌توانند کاربردی‌تر باشد.

کانال‌های ارتباطی در همه موارد می‌بایست این اطمینان را ایجاد کنند که گزارش‌ها به صورت محرمانه و در صورت امکان ناشناس انتقال پیدا می‌کنند. هدف از محرمانه بودن حفاظت از گزارش‌گر در مقابل تلافی و همچنین جلوگیری از بدنامی هدف گزارش در صورت نادرست بودن گزارش است. در صورت ناشناس ماندن گزارش دهنده، می‌توان برای سئوالات بیشتر از او در طول تحقیقات توافق کرد.

ممکن است در جایی از مسیر تحقیقات، حفظ محرمانه بودن بطور کامل ناممکن شود. در چنین مواردی منافع طرف‌هایی که محرمانه بودن به سود آن‌هاست باید با منافع ناشی از پیشرفت تحقیقات سنجیده شوند. اگر پیشرفت تحقیقات منفعت بیشتری در بر داشته باشد (یا محرمانه بودن تحقیقات را نتوان به صورت قانونی حفظ کرد) باید اقداماتی برای کاستن از عواقبی که طرف دیگر با آن‌ها مواجه خواهد شد انجام داد. محرمانه بودن به این معناست که تنها تعداد انگشت‌شماری از افراد با گزارش‌ها سر و کار خواهند داشت و دیگران فقط اطلاعاتی که لازم است را دریافت خواهند کرد. با این حال، هدف تحقیقات باید هر چه سریع‌تر و بدون به خطر انداختن روند تحقیقات مطلع گردد تا امکان دفاع از خود را داشته باشد.

کانال‌های ارتباطی برای ابراز نگرانی باید اطمینان دهند که گزارش‌دهنده از روی حسن نیت و با گمانی مستدل اقدام به گزارش کرده و متحمل عواقبی همچون انتقام، تبعیض یا اقدامات تنبیهی مثل تهدید، تنزل درجه، جلوگیری از پیشرفت در کار، انتقال به جایی دیگر، اخراج، قلدری یا هر شکل دیگری از آسیب نخواهد بود. گرچه بسیاری از سیستم‌هایی که برای گزارش طراحی شده‌اند چنین تضمینی می‌دهند، اما اغلب در عمل به صورت کامل به آن وفادار نیستند.

گزارش‌ها باید به مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان یا هر مسئول مرتبط دیگری ارائه شوند. درگیر کردن مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان از همان ابتدا فواید زیادی به همراه دارد، از جمله اینکه بسیاری گزارش‌ها را می‌توان بدون تحقیقات وسیع مورد بررسی قرار داد، به این دلیل که یا فاقد مدارک کافی هستند یا می‌توان با اجرای اقدامات اصلاحی مناسب و ارائه توصیه به آن‌ها واکنش نشان داد. در مورد گزارش‌هایی که مستلزم تحقیقات بیشتر هستند، مسئول انطباق ضد رشوه سازمان می‌تواند به دیگر منابع موجود در سازمان مثل حسابرسان داخلی یا خارج از سازمان مثل بازپرس‌های خصوصی مراجعه کند. اگر مسئول انطباق ضد رشوه سازمان نخستین فردی نباشد که گزارش را دریافت کرده، باید از کسانی که گزارش را در وهله نخست دریافت کرده‌اند و همچنین نتایج تحقیقات آن‌ها مطلع گردد.

کارکنان باید از روند گزارش‌دهی آگاه شده و تشویق به استفاده از سیستم گزارش‌دهی شوند. باید این آگاهی به کارکنان داده شود که تا زمانیکه با حسن نیت و مبتنی بر گمان مستدل عمل کنند از عواقب ناگوار در امان خواهند بود. این اطلاعات باید در سیاست ضد رشوه سازمان گنجانده شده و بین همه کارکنان سازمان توزیع شود و

همچنین در اینترنت داخلی و سایت اینترنتی سازمان منتشر گردد. برای ایجاد اعتماد به سیستم گزارش‌دهی، گزارش‌ها باید در صورت امکان نهایتاً ظرف ۲۴ ساعت اعلام وصول شوند. سازمان می‌تواند مشوق‌های مالی و غیرمالی برای گزارش‌دهی در نظر بگیرد. مشوق‌هایی مثل پاداش نقدی یا مرخصی‌های تشویقی برای گزارش‌هایی که منجر به کشف فعالیت‌های غیراخلاقی یا غیرقانونی و نقض رشوه می‌شوند.

هنگامی که کانال ارتباطی برای گزارش‌دهی ایجاد شد، باید قوانین و مقرراتی برای حفظ حریم خصوصی داده‌ها بکار گرفته شوند.

۸،۱۰ تحقیق و برخورد با رشوه‌خواری

تحقیقات درباره احتمال وقوع رشوه در محل کار هنگامی صورت می‌گیرد که اطلاعاتی موثق مبنی بر خطاکاری توسط یکی از کارکنان یا شرکای تجاری (مثلاً مشاوران) با پرداخت، قول، دریافت، قبول یا تقاضای مزیتی با هر قیمتی (که می‌تواند مالی یا غیرمالی باشد)، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، فارغ از مکان آن و در تعارض با قوانین موجود به عنوان انگیزه یا پاداش برای انجام یا جلوگیری از انجام کاری در حوزه وظایف آن شخص بدست آید.

تحقیقات در محل کار حتی در صورت عدم وجود ادعای مشخصی علیه یکی از کارکنان یا بخش‌های سازمان نیز می‌تواند انجام گیرد. این تحقیقات داخلی هنگامی آغاز می‌شوند که سازمان اخطار قضایی، مثلاً احضاریه از دولت یا یک سازمان قانونی، حکم دادگاه یا بازپرسی رسمی دریافت کند که از سازمان درخواست کند اسنادی را در اختیار آن‌ها قرار دهد. چنین درخواستی می‌تواند به این معنا باشد که نهاد درخواست‌کننده در حال انجام تحقیقاتی از سازمان مبنی بر مشارکت در رشوه‌خواری است.

تحقیقات باید توسط بازپرس‌های صاحب صلاحیتی انجام شوند که طراحی و اجرای تحقیقات را بر عهده بگیرند. این تحقیقات اغلب چندملیتی (با قوانین و مقررات مجزا) هستند و باید با هماهنگی بالاترین سطوح سازمان به وسیله مسئول انطباق ضد رشوه، حسابرس‌های داخلی یا دپارتمان حقوقی که مسئولیت بخش حقوقی تحقیقات را برعهده دارند انجام شوند. همچنین ضروری است این تحقیقات به طور کامل، مستقل و تحلیلی صورت پذیرند.

اگر گزارش نقض یا سوء ظن به نقض قوانین ضد رشوه سازمان به فردی دیگر، بجز مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان ارائه شود، باید گزارش مربوطه به مسئول انطباق ارجاع شود و اگر تحقیقات به فردی دیگر، بجز مسئول انطباق واگذار شده باید نتایج تحقیقات در اختیار مسئول انطباق قرار داده شود. روند پیشرفت تحقیقات باید تا هنگام اثبات به صورت محرمانه باقی بماند. با این حال، هدف تحقیقات باید در اسرع وقت مطلع گردد که تحقیقاتی علیه او در جریان است، و این اطلاع‌رسانی باید به نحوی انجام شوند که روند تحقیقات به مخاطره نیفتاده و به هدف تحقیقات فرصت ارائه نسخه خودش از ماجرا داده شود.

هویت فرد گزارش‌دهنده باید بصورت محرمانه باقی بماند، مگر اینکه علاوه بر استفاده از این گزارش به عنوان نشانه‌ای برای جمع‌آوری مدارک بیشتر، لازم باشد از خود گزارش نیز به عنوان مدرک استفاده شود. در این صورت هدف تحقیقات باید این فرصت را داشته باشد که با شخص گزارش‌دهنده رو در رو شود. در غیر اینصورت، اگر ترجیح داده می‌شود هویت شخص گزارش‌دهنده برای حفاظت از او در برابر انتقام مخفی بماند، اگر پیشرفت تحقیقات شرایطی را ایجاد کند که منجر به افشای هویت او گردد، باید او را از این امر مطلق ساخت. بنابراین منفعت فرد اطلاع‌دهنده در گمنام ماندن باید در مقابل منافع سازمان در پیگیری تحقیقات سنجیده شود. اگر منافع سازمان بیشتر باشد، باید اقداماتی برای کاهش هر گونه عواقب سوء برای فرد اطلاع‌دهنده صورت پذیرد.

پس از قطعی شدن تصمیم مبنی بر آغاز تحقیقات، باید طرحی تحقیقاتی با تمرکز بر تحقیقات رشوه تهیه شود. این طرح تحقیقاتی به صورت هفتگی یا هنگام نیاز باید بروز رسانی گردد تا همه اعضای گروه تحقیقاتی و همچنین سرپرست این گروه و مدیریت سازمان نیز در مورد این طرح اطلاعاتی به روز داشته باشند. در پایان پروسه تحقیقات، این طرح در آماده‌سازی گزارش مفید خواهد بود.

همه تحقیقات نیازمند درجه‌ای مشخص از جزئیات نیستند اما طرح اولیه تحقیقاتی باید شامل مراحل زیر به صورت مجزا باشد:

- پیش‌بینی
- عناصری برای تأیید یا ابطال
- مراحل تحقیقاتی
- احتمال موفقیت
- تاریخ تعیین‌شده برای پایان تحقیقات

پیش‌بینی، مرحله نخست هر تحقیقاتی است. طرح تحقیقاتی باید با شرحی از آنچه می‌دانیم آغاز شود؛ توضیحی مختصر از حقایق، دلایل و تردیدهایی که در آغاز تحقیقات وجود دارد.

الگوی حقایق، خلاصه‌ایست از آنچه باید بدان توجه کرد و چرایی توجه به آن. این الگو تشکیل شده از خلاصه‌ای کوتاه از حقایق پرونده رشوه است که در این مرحله مطرح شده است. همچنین باید شامل شرحی از افراد اصلی‌ای باشد که ادعا می‌شود مرتکب نقض سیاست‌های سازمان یا نقض یک قانون مشخص که نیازمند تحقیق است شده‌اند.

هر مدارک بالقوه‌ای که در این مرحله موجود است باید بعنوان «مدارک موجود» در نظر گرفته شوند. این مدارک که معمولاً در آغاز انگشت‌شمار و پراکنده‌اند مواردی مثل اطلاعاتی که توسط سازمان از گزارش‌دهنده یا فرد ناشناس دریافت می‌کند، و یا اخطار دریافتی از یک نهاد رسمی همچون دولت یا نهادهای قانون‌گذار که از سازمان می‌خواهند مدارکی در اختیار آن‌ها قرار دهد را شامل می‌شود.

مرحله بعدی طرح تحقیقاتی شامل عناصری برای تأیید یا ابطال است: این مرحله همچون یک نقشه راه برای تحقیقات بوده و در طول تحقیقات تبدیل به توضیحی در جریان از وظایف می‌شود.

در صورتی که پرداخت یا دریافت رشوه توسط یکی از کارکنان سازمان صورت گیرد، برای اثبات این مدعا به چه مدارک و شواهدی نیاز هست؟ چه نوع اطلاعاتی برای اثبات تخلف از سیاست‌های شرکت لازم است؟ باید شیوه‌های بدست آوردن این اطلاعات (از جمله اسناد سازمان، مصاحبه‌ها، بیانیه‌ها و ...) را مشخص کرد.

توصیه می‌شود در مسیر تحقیق از هیچ کوششی فروگذار نشود (برای مثال جمع‌آوری اسناد، تحلیل داده‌ها، مصاحبه‌های انجام شده توسط اعضای گروه تحقیقاتی). این بخش باید شامل آن چیزهایی باشد که سازمان، علاوه بر کارهایی که در حال حاضر انجام می‌دهد، تمایل به انجام آن دارد یا برنامه انجام آن را دارد. برای هر کدام از مسیرهای توصیه شده برای تحقیقات باید شرحی از منابع مورد نیاز مثل کارکنان، زمان و هزینه‌های مربوطه تهیه شود. این بخش در توسعه بودجه تحقیقات (این تحقیقات چه مقدار هزینه به سازمان تحمیل می‌کند؟) اهمیت بسیاری دارد.

هر تحقیقی مسائل بالقوه بسیاری به همراه دارد. این بخش کمک می‌کند حوزه‌هایی که این مسائل بالقوه در آن‌ها باعث می‌شوند تحقیقات از مسیر خود منحرف یا بطور کامل متوقف شود مشخص شوند.

بخش مراحل تحقیقات درباره قوانینی که باید در پروسه تحقیقات بکار گرفت صحبت می‌کند. مثلاً رویه‌هایی برای جمع‌آوری اسناد، تحلیل‌ها، مصاحبه‌ها (به صورت ضبط صدا و تصویر)، گزارش خطوط ارتباطی، یادداشت‌ها و حفظ یا از بین بردن یادداشت‌ها و ... همه رویه‌ها باید بطور مداوم توسط اعضای تیم تحقیقات دنبال شوند. ثبات، عنصر کلیدی یک تحقیق موفق است.

فردی که مسئولیت به‌روز رسانی طرح تحقیقاتی را بر عهده دارد باید تمام تکالیف گروه تحقیقاتی را مشخص کند. یک طرح تحقیقاتی در حالیکه در طول تحقیقات تغییر می‌کند باید همچنان در حال کار نیز باشد. بعلاوه این بخش باید موارد زیر را نیز مستند کند:

- اطلاعات جدید

- مدارک جدید

- نکات جدید

- بن‌بست‌ها

- مصاحبه‌ها

همچنان که تحقیقات در پیش است، میزان قدرت یا ضعف پرونده باید تحت عنوان احتمال موفقیت ذکر شود. تحقیقات ناموفق می‌تواند نتیجه چندین عامل باشد. عواملی همچون داده‌های خارج از دسترس یا از بین رفته، یک شاهد کلیدی که سازمان را ترک کرده یا تمایلی به همکاری ندارد و مسائل حقوقی (حقوق خصوصی در بسیاری کشورها).

تاریخ تعیین‌شده برای پایان تحقیقات یک برآورد تخمینی است که باید با روند پیشرفت تحقیقات مورد تجدیدنظر قرار گیرد. این بخش برای تخمین مدت زمان لازم برای جمع‌آوری شواهد و مدارک کافی و تحلیل‌ها و انجام مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در نهایت، گزارش نتایج تحقیق در مورد ادعای رشوه باید با مسیرهای ارتباطی که در آغاز تحقیقات ایجاد شده‌اند همگام باشند. مستندسازی تحقیقات به اندازه انجام تحقیقات اهمیت دارد. با این وجود روش‌های گوناگونی برای این کار وجود دارد:

- گزارش مکتوب تحقیقات

- گزارش شفاهی تحقیقات

- گواهی‌نامه یا سوگندنامه

- گزارش‌های غیررسمی

در صورت متابعت از طرح تحقیقاتی می‌توان هر کدام از مکانیسم‌های فوق‌الذکر برای گزارش‌دهی را تکمیل کرد. با این وجود تحقیقات باید به نحوی انجام شود که بتوان گزارش مکتوب آن را تهیه کرد.

برای مشاهده الگوی یک طرح تحقیقاتی می‌توانید به ضمیمه A II/13 مراجعه کنید.

۹. ارزیابی عملکرد

بند نهم از استاندارد ISO 37001:2016 شامل بندهای فرعی زیر است:

۹,۱ نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی

۹,۲ حسابرسی داخلی

۹,۳ بررسی مدیریت

۹,۳,۱ بررسی مدیریت ارشد سازمان

۹,۳,۲ بررسی هیئت عالی سازمان

۹,۴ بررسی مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان

۹,۱ نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی

هدف از نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی این است که سازمان قادر به تعیین اثربخشی سیستم مدیریت ضد رشوه شود. ارزیابی همچنین بعنوان عاملی بازدارنده برای کارمندان و شرکای تجاری سازمان که به فکر رشوه می‌افتند عمل می‌کند و می‌تواند بر سوء ظن‌ها یا رشوه‌خواری‌ها نوری بتاباند.

نظارت مستلزم جمع‌آوری مداوم داده‌های قابل اطمینان برای تصمیم‌گیری در خصوص تلاش‌هایی است که در آینده باید برای کاهش ریسک رشوه انجام داد. تحلیل و ارزیابی، پروسه‌هایی را شامل می‌شوند که در آن‌ها، این داده‌ها جهت ارزیابی این مسئله که آیا سیستم مدیریت ضد رشوه طبق برنامه عمل می‌کند یا خیر مورد استفاده قرار می‌گیرند.

انتخاب کسی که نظارت را انجام دهد بسته به تصمیم سازمان است. این کار برای مثال می‌تواند به کمیته‌ای متشکل از مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان و دیگر مسئولان (همچون حسابرس داخلی، مسئول منابع انسانی، مسئول کنترل و مدیریت ریسک) واگذار گردد که به صورت مرتب (ماهانه، سه ماه یک بار، ...) با هم دیدار کرده و گزارش‌هایی برای مدیریت ارشد و هیئت عالی سازمان تهیه می‌کنند.

تعیین اینکه چه چیزهایی را باید مورد سنجش قرار داد، چگونه سنجش را انجام داد و چگونه نتایج آن را بکار گرفت، باید به نحوی انجام شود که به جای کاغذبازی باعث بهبود عملکرد سازمان گردد. نظارت بر سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان می‌تواند برای مثال موارد زیر را شامل شود:

- اثربخشی آموزش‌ها

- اثربخشی ابزارهای کنترلی مالی و غیرمالی

- اثربخشی تخصیص مسئولیت‌ها برای برآورده کردن تعهدات

- اثربخشی واکنش به نقصان‌هایی که پیش‌تر شناسایی شده‌اند

- نمونه‌هایی عدم عملکرد حسابرس‌های داخلی مطابق برنامه

- اطلاعات روزرسانی شده درباره طرف‌های ثالث و شرکای تجاری مربوط به مالکیت‌ها و گزارش‌های سالیانه آن‌ها

- گواهینامه‌ها یا اعلامیه‌های سالیانه از شرکای تجاری که نشان از اجرای برنامه ضد رشوه آن‌ها و عدم حادث شدن رشوه داشته باشد.

- الزام همه شرکای تجاری به تکرار بررسی‌های ویژه دوره‌ای

نظارت بر عملکرد مسئول مطابقت ضد رشوه سازمان می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- عدم مطابقت و «خطرات از بیخ گوش رد شده» (یعنی حادثه‌ای که اثر سوء بر سازمان نداشته)

- مواردی که تعهدات مربوط به مطابقت رعایت نمی‌شوند

- مواردی که اهداف مورد نظر حاصل نمی‌شوند

- وضعیت فرهنگ مطابقت

سازمان باید اطلاعات مستند شده را به عنوان نتایج نظارت، سنجش، تحلیل و ارزیابی حفظ کند.

برای مشاهده نمونه‌ای از ماتریس کنترل و نظارت به ضمیمه A II/14 مراجعه کنید.

۹,۲ حسابرسی داخلی

هدف از انجام حسابرسی داخلی عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت ضد رشوه دستیابی به نگاهی کلی به کارکرد سیستم است. چنین کاری باعث می‌شود مدیریت ارشد و هیئت عالی سازمان اطمینان حاصل کنند که سیستم مدیریت ضد رشوه به درستی پیاده‌سازی شده و کار می‌کند. از آنجا که عدم انطباق با الزامات سیستم مدیریت ضد رشوه هنگام حسابرسی داخلی مشخص می‌شود، حسابرسی داخلی می‌تواند همچون یک مشوق برای رعایت انطباق با سیستم نیز عمل کند. اهداف حسابرسی داخلی از سیستم مدیریت ضد رشوه سازمان می‌تواند موارد زیر را برای مثال شامل گردد:

- هدف و الزامات سازمان از سیستم مدیریت ضد رشوه و استاندارد ۳۷۰۰۱

- حاکمیت

- مدیریت مداوم ریسک رشوه

- اثربخشی و کارایی پروسه‌های اجرایی

- اثربخشی و کارایی مدیریت چرخه زندگی

- سنجش و بررسی

- بهبود مستمر

- هماهنگی بین حسابرسی داخلی و حسابرسی خارجی

روش‌های حسابرسی باید شامل مشاهده مستقیم پروسه، مصاحبه با افراد مربوطه، و بررسی اطلاعات مستند شده باشد (اطلاعاتی مثل روندهای داخلی، نقشه‌ها، مشخصات، استانداردها، الزامات مشتری، الزامات قانونی و نظارتی)

استاندارد ۳۷۰۰۱ مستلزم انجام حسابرسی به طور مرتب، با در نظر گرفتن روش‌ها و جزئیات تعیین شده در برنامه سازمان است. همچون همه الزامات استاندارد ISO 37001، حسابرسی باید مستدل و مبتنی بر ریسک باشد. ممکن است انجام حسابرسی‌های دوره‌ای نه برای همه اجزای سیستم مدیریت ضد رشوه، که برای برخی اجزای آن مناسب باشد. در صورت تکرار حسابرسی‌ها، نتایج حسابرسی‌های قبلی باید برای مشخص کردن این مسئله که آیا پیشرفتی حاصل شده یا خیر در نظر گرفته شود.

لازم نیست حسابرسی‌های داخلی حتماً توسط حسابرس‌های حرفه‌ای صورت گیرند. یک بخش مستقل (مثل حسابرس داخلی سازمان، در صورتی که سازمان چنین منصبی داشته باشد) یا توسط یکی از کارمندان مستقل که به طور مشخص برای این منظور منصوب شده انجام شوند. همچنین خود مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان نیز می‌تواند این حسابرسی‌ها را انجام دهد، مگر اینکه حسابرسی شامل ارزیابی سیستم مدیریت ضد رشوه یا سایر فعالیت‌هایی که مسئول انطباق با ضد رشوه باید انجام دهد نیز باشد. این کار را می‌توان به یکی از شرکای تجاری نیز محول کرد. هر تصمیمی که اخذ شود، باید توجه داشت که حسابرس‌ها کار خود را مورد حسابرسی قرار ندهند. همچنین حسابرس‌ها در همه موارد باید دسترسی نامحدودی به تمام اسناد و کارکنان مربوطه داشته باشند.

نتایج حسابرسی باید به درستی به مدیریت ارشد، هیئت عالی سازمان و سایر مناصب از جمله مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان، در صورتی که خودش در حسابرسی دخیل نباشد گزارش شود. نتایج حسابرسی داخلی برای بررسی مدیریت سازمان هم لازم و هم سودمند است.

اطلاعات مستند می‌بایست به عنوان مدارک حسابرسی و نتایج آن، حفظ و نگهداری شوند. برای راهنمایی بیشتر در خصوص انجام حسابرسی می‌توانید به «استاندارد ISO 19011:2018 دستورالعمل‌هایی برای سیستم مدیریت حسابرسی» مراجعه کنید.

۹,۳ بازنگری مدیریت

با اینکه تمام کارکنان سازمان وظیفه دارند با سیاست ضد رشوه سازمان همگام شوند، اما مسئولیت نهایی بر دوش بالاترین سطوح مدیریتی سازمان قرار دارد. بر این اساس، باید بازنگری‌های دوره‌ای از مدیریت انجام گردد تا مشخص شود سیستم مدیریت ضد رشوه متناسب با اهدافی که برای آن تعیین شده عمل کرده و به نتایج موردنظر دست می‌یابد یا خیر. بازنگری مدیریت مبنایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم مدیریت ضد رشوه است. این بازنگری‌ها همچنین نشان‌دهنده رهبری و تعهد مدیریت به سیستم که همچون عاملی بازدارنده در برابر رشوه عمل می‌کند نیز هست.

۹,۳,۱ بازنگری توسط مدیریت ارشد

مدیریت ارشد باید بطور مرتب بازنگری‌هایی را انجام دهد. داده‌های ورودی برای این بازنگری را می‌توان از سطوح مختلف سازمان در اختیار مدیریت ارشد قرار داد و نیازی نیست که تمام جنبه‌های سیستم مدیریت ضد رشوه و تمام عناصری که باید در مراحل مختلف مورد بازنگری قرار بگیرند بطور همزمان به مدیریت ارشد ارائه گردند. این بازنگری به صورت طبیعی شامل بررسی مسئول مدیریت ضد رشوه است و می‌تواند در ارتباط با گزارش‌های مربوط به این مسئول یا گزارش‌های مربوط به دیگر فعالیت‌ها یا جلسات مدیریت انجام شود.

بازنگری فعلی باید نتایج بازنگری‌های گذشته را مدنظر قرار داده و همچنین به تغییراتی که در زمینه سازمان در طول زمان رخ داده‌اند توجه کند. استاندارد ISO 37001 تأکید دارد که بررسی مدیریت باید شامل اطلاعات مربوط به عدم انطباق با ضد رشوه و اقدامات اصلاحی صورت گرفته، نظارت، نتایج حسابرسی، موارد رشوه، تحقیقات، میزان در معرض رشوه بودن سازمان و اثربخشی اعمالی که برای کاهش ریسک رشوه انجام شده و همچنین فرصت‌هایی برای بهبود مستمر باشد.

این بازنگری باید به تصمیم‌گیری در خصوص به فرصت‌های بهبود مستمر و تغییرات مورد نیاز منتج گردد. نتایج نیز می‌بایست به هیئت عالی سازمان گزارش شود.

اسناد (شامل اشخاص حاضر، موارد مورد بحث، تصمیمات و ...) باید بعنوان شواهد انجام بازنگری توسط مدیریت ارشد، حفظ و نگهداری شوند.

۹,۳,۲ بازنگری توسط هیئت عالی

هیئت عالی به عنوان بخشی از مسئولیت نظارتی خود، باید از گزارش‌های تهیه شده توسط مدیریت ارشد و مسئول مدیریت ضد رشوه سازمان یا بر اساس هر اطلاعات دیگری که به صورت مستقیم بدستش می‌رسد یا از مسئول ضد رشوه سازمان بدستش می‌رسد یا از هر منبع دیگری تهیه می‌کند، بازنگری دوره‌ای سیستم مدیریت ضد رشوه را انجام دهد.

بازنگری هیئت عالی می‌تواند در کمیته حسابرسی این هیئت صورت پذیرد. اسناد بازنگری‌های هیئت عالی باید حفظ و نگهداری شوند. این اسناد به طور طبیعی در صورتجلسه‌های هیئت عالی و کمیته حسابرسی آن ثبت و ضبط می‌شوند.

۹,۴ بازنگری توسط مسئول مطابقت با ضد رشوه

مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان باید به طور مستمر بررسی کند که آیا سیستم مدیریت ضد رشوه به خوبی می‌تواند ریسک رشوه سازمان را مدیریت کند یا خیر.

مسئول مطابقت با ضد رشوه باید گزارش‌های دوره‌ای خود از بررسی‌ها و تحقیقات و حسابرسی‌ها را به مدیریت ارشد و هیئت عالی سازمان یا کمیته‌های مربوطه ارائه دهد. توصیه می‌شود این گزارش‌ها حداقل سالی یک بار ارائه شوند (هر چند گزارش به مدیریت ارشد سازمان به طور طبیعی باید بیشتر از سالی یک بار باشد).

اگر سازمان برای کمک در انجام بازنگری‌ها از یک شریک تجاری استفاده کند، مشاهدات این طرف ثالث باید به مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان و همچنین مدیریت ارشد و هیئت عالی ارسال شود.

۱۰. بهسازی

بند دهم استاندارد ISO 37001 شامل بندهای فرعی زیر است:

۱۰,۱ عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

۱۰,۲ بهسازی مستمر

۱۰,۱ عدم انطباق و اقدامات اصلاحی

عدم انطباق هنگامی پیش می‌آید که یکی از الزامات استاندارد ISO 37001 به طور کامل اجرا نشده یا محقق نمی‌گردد. در حسابرسی برای صدور گواهینامه بین عدم انطباق‌های جزئی که باید اصلاح گردند و مانع دریافت گواهینامه نمی‌شوند و عدم انطباق‌های عمده که مانعی برای دریافت گواهینامه هستند تمایزی صورت می‌گیرد. استاندارد ISO 37001 مستلزم این است که ریشه علل عدم انطباق‌های عمده مشخص شود، اقدامات اصلاحی به طور سیستماتیک انجام گردد و اثربخشی این اقدامات اصلاحی پیش از صدور گواهینامه مورد بررسی قرار گیرد.

عدم انطباق‌های عمده، فارغ از گواهینامه مواردی هستند که نیازمند توجه فوری و اقدامات اصلاحی‌اند، چرا که سیستم مدیریت ضد رشوه را با خطر ناکارآمدی روبرو می‌کنند در حالی که عدم انطباق‌های جزئی چنین تأثیری ندارند و به راحتی قابل اصلاحند.

یک نمونه از عدم انطباق عمده، فقدان کانال‌های ارتباطی برای ابراز نگرانی است. با این حال اگر دسترسی به این کانال‌ها، مثلاً به خاطر از بین رفتن دستورالعمل به یکی از زبان‌های مورد استفاده در سازمان به طور کامل امکان‌پذیر نباشد، این عدم انطباق یک عدم انطباق جزئی خواهد بود. یکی دیگر از نمونه‌های عدم انطباق عمده، فقدان کامل رویه‌هایی برای میهمان‌نوازی است. بالعکس، اگر سقف هزینه‌های در نظر گرفته شده برای جلوگیری از ریسک رشوه میهمان‌نوازی بسیار بالا باشد، عدم انطباق جزئی خواهد بود.

عدم انطباق‌ها را می‌توان در خلال بازنگری مدیریت یا حسابرسی‌های داخلی تشخیص داد. همچنین می‌توان این موارد را به واسطه کانال‌های ارتباطی تعیین شده برای ابراز نگرانی گزارش کرد.

باید هنگام مواجهه با عدم انطباق، اقداماتی جهت کنترل و اصلاح امور صورت گیرد. بعلاوه، باید علت عدم انطباق را از بین برد تا از وقوع مجدد آن در سازمان جلوگیری شود.

اسناد مربوط به عدم انطباق و اقدامات صورت گرفته در مورد آنها باید حفظ و نگهداری شوند.

۱۰,۲ بهسازی مستمر

سازمان باید به طور مستمر به دنبال فرصتهایی برای بهسازی سیستم مدیریت ضد رشوه و پیشگیری و واکنش به رشوه باشد. این وظیفه به طور عمده بر دوش مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان است و تحت نظارت مدیریت ارشد و هیئت عالی سازمان انجام می‌گیرد.

بهسازی مستمر می‌تواند مشتمل بر اصلاح موارد عدم انطباق و ایجاد اطمینان از عدم وقوع مجدد آنها در جایی دیگر از سازمان باشد. این امر می‌تواند نتیجه تغییراتی در زمینه سازمان یا توسعه حقوقی آن یا در پاسخ به یک ریسک تازه رشوه باشد. چنین مسائلی نشان‌دهنده نیاز به بهسازی در مدیریت سیستم را بازتاب می‌دهند و این کار را می‌توان با استخدام کارکنان جدید یا استفاده از روش‌های نظارتی خودکار برای تسهیل عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت ضد رشوه انجام داد.

نیاز به بهسازی مستمر این حقیقت را نشان می‌دهد که سیستم مدیریت ضد رشوه همچون تمام سیستم‌های مدیریت، فعالیتی یکباره نیست و تلاشی مستمر و همیشگی است که باید با موقعیت‌هایی که مدام تغییر می‌کنند تطبیق داده شود.

به ضمیمه AII/15 برای مشاهده درخت تصمیم‌گیری اولویت‌بندی شده در مورد عدم انطباق و فرصت‌های موجود برای بهسازی مراجعه کنید.

ضمیمه اول: نشان‌دادن انطباق

هنگامی که سیستم مدیریت ضد رشوه استقرار پیدا کرد، باید وجود داشتن و وضعیتش را به بخش‌های مختلف اطلاع داد. بخش‌هایی همچون:

- اعضای مدیریت ارشد

- اعضای هیئت عالی
- کارکنان سازمان
- شرکای تجاری
- همه ذینفعان و سهامداران
- مقامات مسئول (به عنوان مثال در رابطه با یک مناقصه عمومی یا یک تحقیقات جنایی)

توانایی نمایش انطباق با سیستم مدیریت ضد رشوه برای همه این موارد یک ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

گزینه‌های ارزیابی انطباق

شیوه‌های مختلفی برای نشان دادن انطباق وجود دارد:

- حسابرسی طرف اول: حسابرسی‌های طرف اول بخشی از پروسه بهبود مستمر بوده و می‌تواند برای حسابرسی طرف دوم و سوم نیز مفید باشد. ضروری است ضعف‌های سیستم را شناسایی کرده و در جهت اصلاح آن‌ها گام برداشت. حسابرس این مسئله را مشخص می‌کند که کدام بخش‌های سیستم را باید برجسته ساخت. حسابرسی می‌تواند توسط دپارتمان حسابرسی داخلی سازمان یا به دستور سازمان توسط یک حسابرس خارج از سازمان انجام شود. گزارش حسابرسی باید به مدیریت سازمان یا کمیته حسابرسی سازمان تحویل داده شود. ارزش حسابرسی طرف اول محدود به اظهارات سازمان درباره خود است.
- حسابرسی طرف دوم یا ارزیابی: این نوع حسابرسی توسط شخصی به جز سازمان، مثلاً توسط یک مشتری یا یکی از انجمن‌های تخصصی که سازمان نیز در آن عضویت دارد انجام می‌شود. حسابرس می‌تواند نماینده مشتری یا انجمن تخصصی مربوطه باشد. گزارش حسابرسی به تأمین‌کننده یا انجمن تخصصی بنا به توافقات حاصله تحویل داده می‌شود. حسابرسی طرف دوم با هدفی مشخص و محدود مثلاً تأیید این مسئله که آیا سازمان الزامات مشتری را برآورده یا قوانین انجمن تخصصی را رعایت می‌کند یا خیر.
- حسابرسی طرف ثالث: این حسابرسی‌ها توسط یک طرف ثالث و مستقل انجام می‌گیرند. تنها این حسابرسی‌ها هستند که می‌توانند تأییدیه یک نهاد تأییدکننده را به همراه داشته باشند. برای حصول اطمینان از استقلال و صلاحیت حسابرس‌ها، سازمان ایزو گرچه خود گواهینامه‌ای صادر نمی‌کند اما چارچوبی برای انطباق با

استانداردهای ایزو ترسیم و به واسطه کمیته ارزیابی انطباق خود (CASCO) الزاماتی برای صدور گواهینامه را منتشر کرده است. الزاماتی مثل:

- ISO/IEC17021-1:2015 ارزیابی انطباق - الزاماتی برای نهادهای حسابرس و صادرکننده گواهینامه سیستم‌های مدیریت- بخش اول: الزامات: شامل اصول و الزاماتی برای سنجش صلاحیت، درستی و بی‌طرفی نهادهایی است که حسابرسی را انجام داده و گواهینامه همه انواع سیستم‌های مدیریت را صادر می‌کنند. نهادهای صادرکننده گواهینامه می‌توانند توسط نهادهای معتبر مورد اعتبارسنجی قرار گیرند. اعتبارسنجی یک گواهی طرف ثالث است که به طور رسمی صلاحیت، درستی در عملکرد و بی‌طرفی در انجام فعالیت‌های ارزیابی انطباق خاصی را نشان می‌دهد.

- ISO/IECTS17021-9:2016 ارزیابی انطباق - الزاماتی برای نهادهای حسابرس و صادرکننده گواهینامه سیستم‌های مدیریت - بخش نهم: الزامات صلاحیت برای حسابرسی و صدور گواهینامه سیستم‌های مدیریت ضد رشوه. این مورد الزامات موجود در ISO/IEC 17021-1 را با در نظر گرفتن الزامات خاص صلاحیت برای کارکنان حاضر در پروسه صدور گواهینامه سیستم‌های مدیریت ضد رشوه کامل می‌کند. حسابرسی از سیستم‌های مدیریت ضد رشوه مستلزم دانش و مهارتی ویژه است که حسابرس سایر سیستم‌های مدیریت ممکن است لزوماً واجد آن نباشد.

- ISO19011:2018 دستورالعمل‌های حسابرسی سیستم‌های مدیریت: این سند دستورالعمل‌هایی برای سازمان‌ها در همه اندازه‌ها و انواع و حسابرسی در حوزه‌ها و ابعاد مختلف فراهم می‌کند، از حسابرسی‌هایی که توسط گروه‌های بزرگ معمولاً برای سازمان‌های بزرگ انجام می‌شود تا حسابرس‌های فردی در سازمان‌های بزرگ یا کوچک. این‌ها شامل الزامات نبوده بلکه دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌هایی است که باید متناسب با ابعاد، پیچیدگی و اندازه برنامه حسابرسی تطبیق داده شود.

گرچه سازمان ایزو مرجع جهانی استانداردسازی است، با این حال یک سازمان غیرانتفاعی است. در حالیکه مجموعه استانداردهای سازمان ایزو با هدف ضمانت بخشیدن به درستی پروسه اخذ گواهینامه وضع شده‌اند، با این وجود نه اعتباربخشی و نه اخذ گواهینامه هیچ‌کدام اجباری نیستند. صدور گواهینامه توسط نهادهای معتبر همیشه مورد نیاز نیست، با این حال هنگامی که یک نهاد صادرکننده گواهینامه توسط یک نهاد اعتباربخشی تأیید می‌شود، اطمینان به عملکرد را افزایش می‌دهد. بنابراین، نامزدهای صدور گواهینامه توسط نهادی که مورد اعتباربخشی قرار نگرفته باید تأیید کنند که آن نهاد و حسابرسانش، الزامات حسابرسی و تأیید سیستم مدیریت ضد رشوه را برآورده می‌سازند.

هنگام دریافت تأییدیه باید انتظار چه چیزی را داشت؟

بعد از اینکه برای اخذ گواهی سیستم‌های مدیریت ضد رشوه تصمیمات لازم گرفته شد، نخستین کاری که باید انجام داد (اگر پیش‌تر انجام نشده) تهیه یک نسخه از استاندارد ISO 37001 است. استانداردها به صورت آن‌لاین در سایت سازمان ایزو یا در سایت‌های سازمان‌های ملی استاندارد به فروش می‌رسند. استاندارد ISO 37001 به همراه دستورالعملی برای درک جامع اقدامات لازم برای مطابقت با این استاندارد ارائه می‌شود. با این حال همکاری فرد یا سازمانی که واجد تجربه عملی در اجرای ابزارهای ضد رشوه باشد می‌تواند شانس موفقیت در اخذ تأییدیه را بسیار افزایش دهد.

با اینکه زمان لازم برای اجرای استاندارد ISO 37001 بنا به شرایط مختلف بسیار متفاوت است، در نظر گرفتن یک چارچوب زمانی از شش ماه تا دو سال، بسته به پیچیدگی سازمان و ابزارهای ضد رشوه‌ای که پیش‌تر بکار گرفته می‌تواند منطقی باشد.

کار حسابرس‌های اخذ گواهینامه، از نخستین مراحل کارشان تا ارائه گزارش و اخذ تصمیم در مورد گواهینامه، بسته به سازمان بین سه هفته تا سه ماه طول می‌کشد. بعد از عقد قرارداد بین سازمان و نهاد صادرکننده گواهینامه و تعیین حوزه حسابرسی، حسابرس‌ها با انجام مرحله نخست حسابرسی، کارشان را با بازبینی سیاست‌ها و رویه‌های سازمان آغاز می‌کنند.

بعد از مرحله نخست حسابرسی، مرحله دوم انجام می‌گردد که با بازدید از محل توأم بوده و شامل موارد زیر است:

- یک جلسه علنی با مدیریت سازمان
- مصاحبه با مدیریت، هیئت مدیره، کارکنان منتخب و سهامداران
- بازبینی اسناد مربوط به سیستم مدیریت ضد فساد و تهیه کپی‌هایی از اسناد مهم
- مستندنگاری عدم انطباق‌ها: عدم انطباق‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: عدم انطباق‌های جزئی که قابل اصلاح و مانعی برای دریافت تأییدیه نیستند، و عدم انطباق‌های عمده که باید بعد از تشخیص ریشه علت‌ها اصلاح شوند و تأیید اثربخشی این اصلاح، پیش از اقدام به دریافت گواهینامه ضروری است.
- بازبینی برنامه اصلاحی برای عدم انطباق بر اساس برنامه زمانی مورد توافق
- جلسه غیرعلنی با مدیریت

تعداد روزهای لازم برای حسابرسی، چه در محل و چه خارج از محل، به اندازه و پیچیدگی سازمان و همچنین میزان قرار گرفتن در معرض ریسک رشوه و تعداد مکان‌هایی که باید بازدید شود بستگی دارد. زمانی که صرف بازدید از محل می‌شود معمولاً بیشتر از زمانی است که خارج از محل حسابرسی صورت می‌گیرد.

بعد از تأیید اخذ گواهینامه، دو بازرسی سالیانه انجام خواهد گرفت. بعد از سه سال نیز یک حسابرسی مجدد برای ابقای گواهینامه صورت می‌گیرد.

ورود به پروسه صدور گواهینامه مزایای مستقیم این گواهینامه را به همراه داشته و منافع استاندارد ISO 37001 را تقویت می‌کند. بعلاوه، تجربه نشان داده که انجام حسابرسی توسط یک فرد مجرب در سیستم‌های مدیریت ضد رشوه و آگاه به فعالیت‌های سایر شرکت‌ها (مخصوصاً شرکت‌هایی که در کسب و کار مشابهی با سازمان فعالیت می‌کنند) می‌تواند تعاملات ارزشمند و مفیدی با مسئول ضد رشوه سازمان و کادر مدیریتی آن به ارمغان آورد.

ضمیمه ۲- نمودارها و الگوها

نمودار A II/۱ رابطه بین واحدهای مختلف یک سازمان چند واحدی را نشان می‌دهد (نمودار Venn)

ضمیمه A II/2 درباره مصاحبه و نکاتی در خصوص ارزیابی ریسک است.

جدول نمونه A II/3 برای ارزیابی تأثیر ریسک رشوه بر اهداف سازمان ارائه شده است.

ضمیمه A II/4 شامل شناسایی ریسک و نمونه مستند شده است.

ضمیمه A II/5 شامل ثبت ریسک و نمونه آن است.

ضمیمه A II/6 شامل ماتریس ارزیابی ریسک و نمونه آن است.

ضمیمه A II/7 مربوط به پیاده‌سازی-بروزرسانی رهبری آن است.

ضمیمه A II/8 شامل طرح ارتباطی و الگوی آن است.

ضمیمه A II/9 مربوط به اسناد ضروری است.

ضمیمه A II/10 نمونه‌ای از راه‌حل یکپارچه برای اجرا، مدیریت، حفظ و نگهداری و مستندسازی سیستم است.

ضمیمه A II/11 نمونه‌ای از رسیدگی ویژه طرف ثالث است.

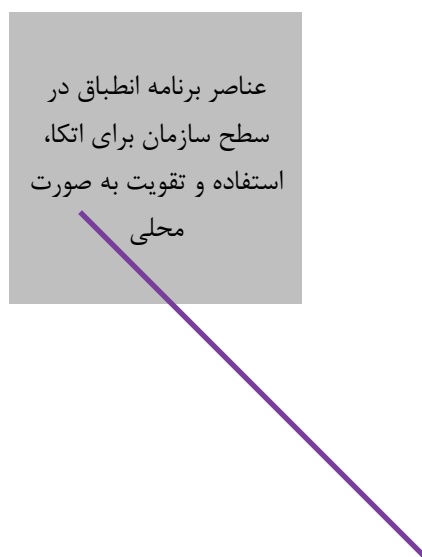
ضمیمه A II/12 شامل برنامه رسیدگی ویژه ریسک محور-حوزه‌های رسیدگی ویژه است.

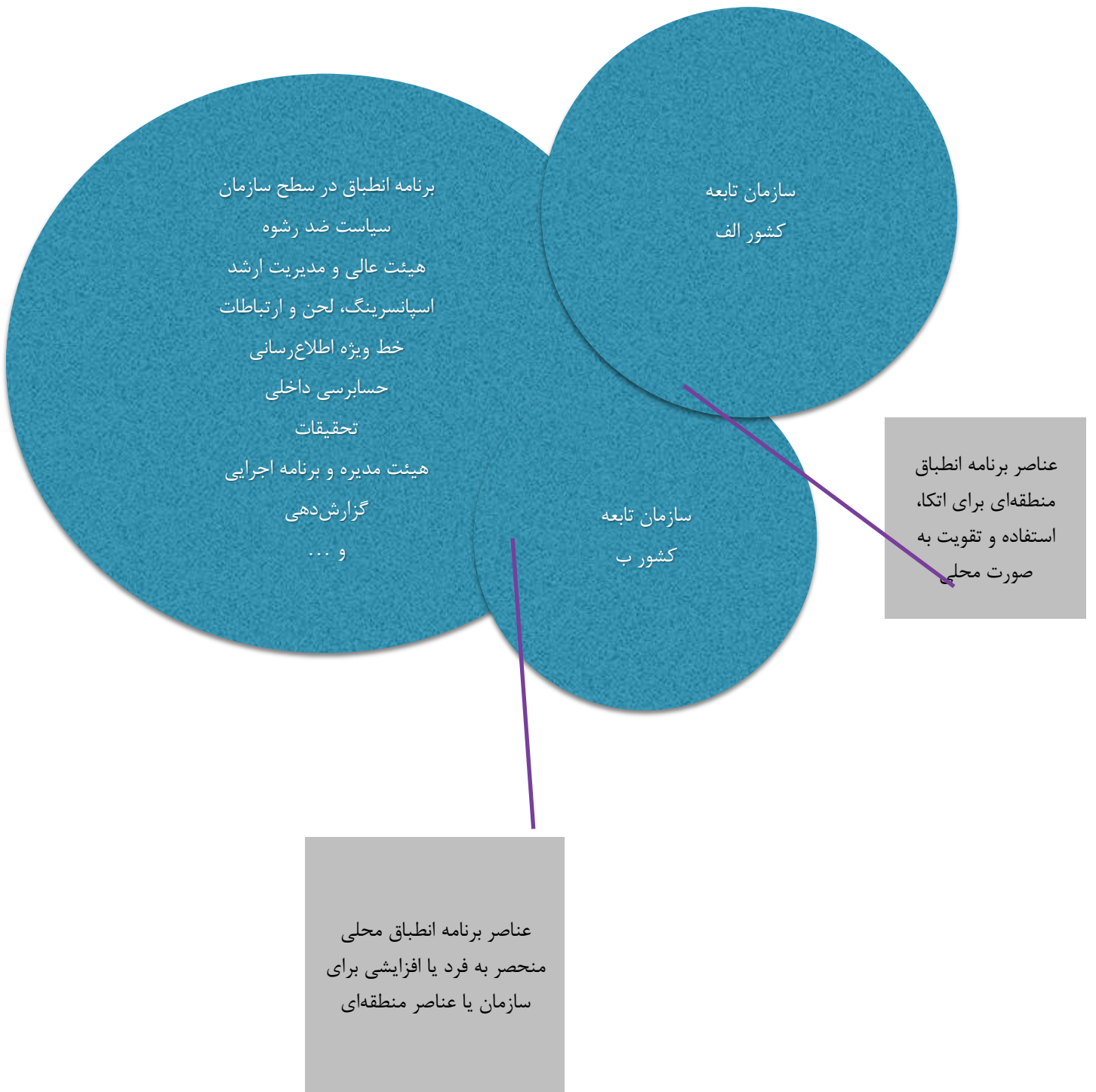
ضمیمه A II/13 شامل الگویی از طرح تحقیقاتی است.

ضمیمه A II/14 شامل ماتریس کنترل و نظارت است.

ضمیمه AII/۱۵ شامل عدم انطباق‌ها و فرصت‌هایی برای بهبود- درخت تصمیم‌گیری اولویت‌بندی شده است.

نمودار II/۱A نشان‌دهنده رابطه بین واحدهای مختلف یک سازمان چند واحدی (نمودار Venn)





ضمیمه A II/2 مصاحبه و نکاتی در خصوص ارزیابی ریسک

طرح کلی	مصاحبه‌شونده / منصب	اطلاعات	توسط چه کسی؟
بخش‌های اصلی فعالیت سازمان کدامند؟			
آیا سازمان ارزیابی ریسک رشوه را به عنوان بخشی از پروسه ارزیابی ریسک معمول خود انجام می‌دهد؟			
شرح وظایف شغل کنونی شما چیست؟			
در چه کشورهایی مشغول به فعالیت هستید؟ چه مدت است که در این کشورها کار می‌کنید؟			
آیا سازمان شما یک سیاست و هدف ضد رشوه در حال حاضر دارد؟ این سیاست چگونه آشکار می‌شود؟			
فکر می‌کنید در طول فعالیت، چه انواعی از ریسک رشوه به صورت بالقوه وجود دارد؟			
عوامل معمول ریسک رشوه کدام‌ها هستند؟			
تا جایی که اطلاع دارید معمول‌ترین انواع رشته کدام‌ها هستند؟			
در کدام بخش‌ها از شغل شما احتمال وقوع رشوه وجود دارد؟			
آیا با سیاست ضد رشوه سازمان آشنایی دارید؟			
سازمان چگونه طرف‌های ثالث را انتخاب و از آن‌ها بهره‌مند می‌گردد؟ (شامل تأمین‌کننده‌ها، کارگزارها، واسطه‌ها، توزیع‌کننده‌ها، پیمانکاران، شرکای سرمایه‌گذاری مشترک، مشاوران و ...)			
آیا در سازمان ما یا در پروسه‌هایی که در سازمان بکار می‌گیریم آسیب‌پذیری وجود دارد؟			
ویژگی‌های یک معامله با رشوه چیست؟			

طرح کلی	مصاحبه‌شونده / منصب	اطلاعات	توسط چه کسی؟
برای احتمال وقوع ریسک بیش از اندک چه ابزارهایی کنترلی را می‌توان اعمال کرد؟			

ضمیمه A II/3 جدول نمونه برای ارزیابی تأثیر ریسک رشوه بر اهداف سازمان

مقیاس‌های تأثیر		مالی		انطباق		استراتژیک	
حجم معاملات	سود	حقوقی / تنظیمی	شهرت	سهم بازار	استراتژی		
حدا/ ویرانگر	سود $< 25\%$	اتهامات بزرگ مدیریتی - تحریم‌های قانونی	از بین رفتن اعتماد بین تمام سهامداران، گروه‌ها و صدمه به چهره شرکت	احتمالا غیرقابل جبران (بین ۲۴ تا ۳۶ ماه)	احتمال تملک یا ورشکستگی		
بالا	سود $10\% - 25\%$	به چالش کشیده شدن تعهدات مدیریت در سطح کلان - جریمه‌های قانونی	از بین رفتن اعتماد نزد برخی از سهامداران، صدمات قطعی به چهره شرکت	بهبودی طولانی مدت (بین ۱۲ تا ۲۴ ماه)	دو تا بیشتر از دو تغییر در رهبری عالی سازمان، بازسازی مالی، تغییرات اساسی در برنامه استراتژیک		

استراتژیک		انطباق		مقیاس‌های تأثیر		
استراتژی	سهم بازار	شهرت	حقوقی / تنظیمی	سود	حجم معاملات	
یک تا بیشتر از یک تغییر در رهبری عالی سازمان، تغییرات اساسی در برنامه‌های اجرایی	بهبودی میان مدت (بین ۶ تا ۱۲ ماه)	تأثیرات قطعی بر اعتماد سهامداران و چهره شرکت	مورد بررسی قرار گرفتن اعمال قانونی مدیریت - تحقیقات قانونی	سود ۵٪ - ۱۰٪	حجم معاملات ۱٪ - ۲٪	متوسط
اصلاح یا تعدیل برنامه‌های اجرایی	بهبودی کوتاه بدن (کمتر از ۶ ماه)	تأثیرات احتمالی	بری از تأثیر ماندن تعهدات مدیریت - توجه قانونی	سود ۱٪ - ۵٪	حجم معاملات ۰,۲٪ - ۱٪	اندک
نیاز به تغییرات محدود	بهبودی محدود (کمتر از سه ماه)	تأثیری بر اعتماد سهامداران و تصویر شرکت ندارد	حداقل مسئولیت یا تأثیرات قانونی	< ۰,۱٪	< ۰,۲٪	قابل چشم‌پوشی

ضمیمه A II/4 شناسایی ریسک - نمونه مستند

مستند	تاریخ تکمیل	توسط چه کسی	موارد	عوامل ریسک	شماره
			<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود قوانین ضد رشوه - عدم شفافیت - نیازهای شرکت که باید توسط طرفهای ثالث تهیه شوند - عدم وجود استقلال و بی طرفی - فرهنگی که تمایل به دور زدن قوانین، پارتی بازی و فامیل بازی و فسادهای مشابه را به بازار تشویق می کند - الزام به تبعیت از شیوه های تجاری یا فرهنگی که ممکن است با قوانین و مقررات مبارزه با رشوه مغایرت داشته باشد - پرداخت هزینه برای تسریع در فرایند کار 	ریسک کشوری	۱

مستند	تاریخ تکمیل	توسط چه کسی	موارد	عوامل ریسک	شماره
			<ul style="list-style-type: none"> - خدمات بانکی و مالی - دستگاه‌های دولتی و عمومی - تولید - بهداشت و درمان - آموزش - خرده فروشی - ساخت و ساز - بیمه - نفت و گاز - فناوری - خدمات (سایر) - حمل و نقل و انبارداری - مخابرات - خدمات (حرفه‌ای) - خدمات مذهبی، خیریه یا اجتماعی 	ریسک در بخش	۲

مستند	تاریخ تکمیل	توسط چه کسی	موارد	عوامل ریسک	شماره
			<ul style="list-style-type: none"> - تدارکات (راهنمای ریسک رشوه)، رشوه و بازپرداخت، طرح‌های اضافه بار، تقلب در پیشنهاد و قیمت‌گذاری - فروش: استفاده از کارگزارها، هدایا، میهمان‌نوازی و هزینه‌های سفر، پرداخت هزینه پوشاک یا جابجایی محصولات. فروش به مشتری دولتی: حمایت سیاسی، کمک‌های خیریه و سایر حمایت‌هایی که بر شرکت یا وضعیت کسب و کار اثرگذار هستند. 	ریسک معامله	۳

شماره	عوامل ریسک	موارد	توسط چه کسی	تاریخ تکمیل	مستند
۴	ریسک شرکای تجاری	<ul style="list-style-type: none"> - تملک توسط نهاد دولت - اعضای خانواده از مقامات رسمی باشند - واسطه‌گری از سوی یکی از مقامات دولتی پیشنهاد شود - پرداخت خارج از محدوده به صورت نقد یا به واسطه طرف ثالث - درخواست پول برای موارد استثنایی، ناقص تعریف شده یا هزینه‌های دقیقه نودی - خودداری از قرار گرفتن تحت قانون شرکت یا رسیدگی ویژه - ورشکستگی یا دیگر مشکلات مالی - عدم تجربه کافی - درخواست حق کمیسیون بسیار زیاد - شایعات قابل اعتنا یا گزارش‌های رسانه‌ها از رفتارهای سوء - بی‌توجهی یا بی‌تفاوتی نسبت به قوانین محلی/ مقررات وضع شده توسط دولت 			

شماره	عوامل ریسک	موارد	توسط چه کسی	تاریخ تکمیل	مستند
۵	سایر ریسک‌ها	<ul style="list-style-type: none"> - ریسک سوء استفاده از قدرت یا موقعیت برای منافع شخصی - ریسک سوء استفاده از منابع دولتی برای منافع شخصی - ریسک تهدید خشونت یا دیگر رفتارهای غیراخلاقی - ریسک تعارض منافع - سایر خطرات مربوط به وظایف ویژه یا مأموریت‌های مؤسسه، پروژه یا خطرات پروسه کار 			

ضمیمه A II/5 نمونه ثبت ریسک

ثبت ریسک						
	سال					بخش
	ROP	ریسک استراتژیک				طبقه ریسک
	بررسی شده توسط:					صاحب ریسک
	تأیید شده توسط:					فرد مسئول
برنامه کاهش	تحلیل ریسک	تشخیص ریسک				
کاهش ریسک	تأثیر در کسب و کار	نظارت فعلی	ذینفع	تأثیر	منبع ریسک	شرح ریسک
	مشابهت					
تحلیل هزینه و فایده	ریسک قابل قبول	درمان ریسک				
	تأثیر در کسب و کار	بودجه	آخرین مهلت	پی آی سی	ابزار	شرح کاهش
	مشابهت					

						یکبارہ یا دورہ ای؟
						Q1
						Q2
						Q3
						Q4
						برنامہ کاهش -بازبینی
						بودجہ واقعی
						تأثیر
						مشابہت
						منبع ریسک
						ارزیابی آخرین ریسک باقیمانده
						طبقہ بندی ریسک/ اولویت سطح
						ملاحظات

بخش مربوط به استاندارد ISO 37001	وضعیت آمادگی این بخش	وضعیت بازبینی تأیید	نکات
۴. زمینه سازمان	√	√	
۵. رهبری	√		
۶. برنامه ریزی	○		
۷. پشتیبانی	●		
۸. اجرا	◇		
۹. ارزیابی عملکرد	◇		
۱۰. بهبود	◇		

کلید	:√	:○	:●	:◇
------	----	----	----	----

ضمیمه II/A ۸ برنامه ارتباطی - قالب

ارتباط چه چیزی؟	چه زمانی؟	با چه کسی؟	چگونه؟	چه کسی؟	زبان ها
<ul style="list-style-type: none"> - سیاست - ضد رشوه - سیاست - عدم - جبران - اطلاعات - تماس - فرد - اطلاع - دهنده 	<ul style="list-style-type: none"> در آغاز رابطه 	<ul style="list-style-type: none"> - افراد تازه - استخدام شده - شرکای تجاری - جدید 	<ul style="list-style-type: none"> - به صورت کلامی - درج در دفترچه - تماس ها - ایمیل - خوشامدگویی - جزوه معرفی 	<ul style="list-style-type: none"> - برای کارکنان: - منابع انسانی - مدیریت انسانی - برای شرکای تجاری: - تدارکات - مدیر - ارتباطات 	<ul style="list-style-type: none"> - انگلیسی - زبان های محلی - مورد استفاده بر اساس ریسک
	سالانه	<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان موجود 	<ul style="list-style-type: none"> - به صورت فردی به عنوان بخشی از جلسه شرکت - ایمیل - خلاصه جلسه شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت ارشد 	<ul style="list-style-type: none"> - انگلیسی - زبان های محلی - مورد استفاده بر اساس ریسک

<ul style="list-style-type: none"> - انگلیسی - زبان های محلی مورد استفاده بر اساس ریسک 	<ul style="list-style-type: none"> - تدارکات - مدیر ارتباطات 	<ul style="list-style-type: none"> - بازبینی کسب و کار به صورت دوره ای 	<ul style="list-style-type: none"> - شرکای تجاری موجود 	هر فصل	
<ul style="list-style-type: none"> - انگلیسی - زبان های محلی مورد استفاده بر اساس ریسک 	<ul style="list-style-type: none"> دپارتمان حقوقی سازمان، محتوای وبسایت را تهیه می کند 	<ul style="list-style-type: none"> وبسایت های داخلی شرکت و سایت های خارج از شرکت 	<ul style="list-style-type: none"> - همه ذینفعان 	در جریان / بنا به تقاضا	
					- و غیره

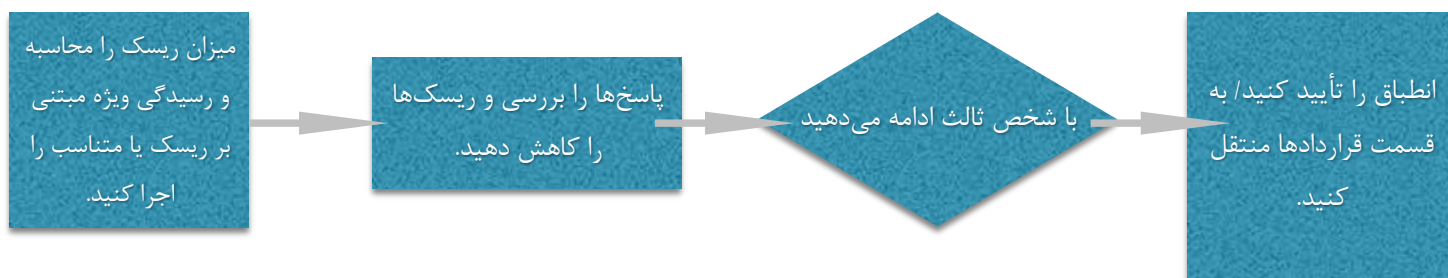
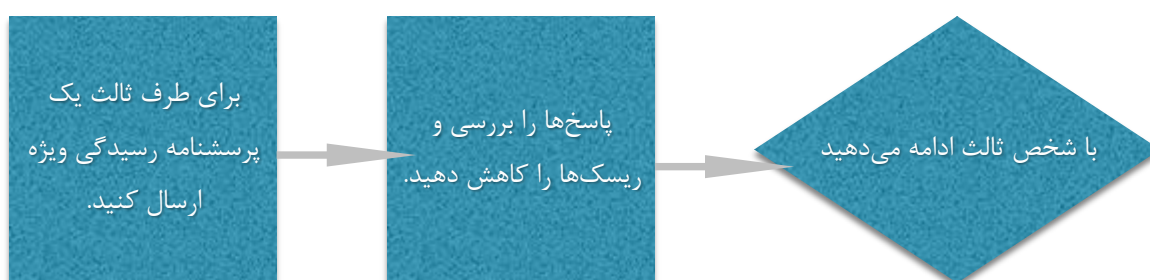
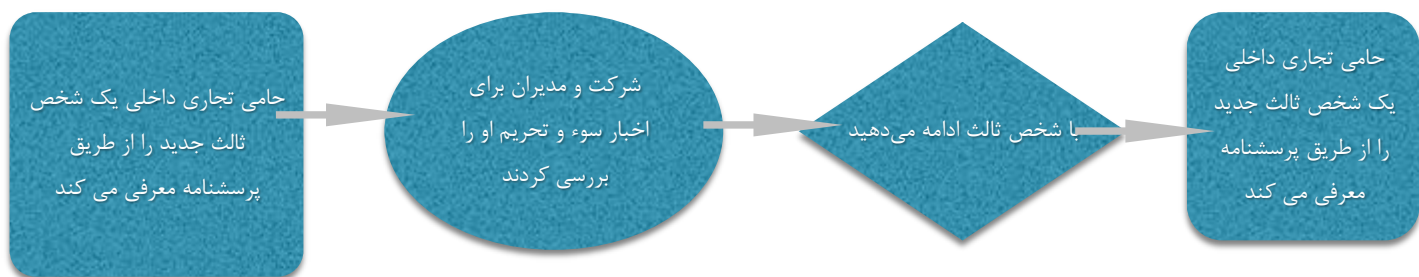
ضمیمه II A/۱۰ - نمونه راه حل یکپارچه برای پیاده سازی، مدیریت، نگهداری و مستندسازی سیستم

مثال ۴,۱		۱. بخش
	راهنمای قالب	۲. عنوان
<p>۱. عناصر ABMS شرکت که برای پاسخ به الزامات موجود در بخش ۴ از استاندارد ایزو ۳۷۰۰۱ کمک می کنند بررسی کنید.</p> <p>۲. زمینه محلی سازمان و پرسشنامه ذینفعان را کامل کنید.</p> <p>۳. پرسشنامه را به بحث گذاشته و نتایج را به اطلاع مقامات ارشد محلی برسانید تا خلاها یا خطاهای احتمالی را پیدا کنند.</p> <p>۴. ستون ۴ و ۵ و ۶ و ۷ از این بخش را کامل کنید.</p>	این ستون مراحل لازم برای اجرای یک ABMS محلی فهرست می کند	۳. راهنمای پیاده سازی ABMS محلی
<p>ABMS محلی برای این الزامات به ABMS شرکت متکی است.</p> <p>ABMS محلی برای این الزامات به ABMS شرکت متکی است و فعالیت های ABMS محلی اضافه انجام می دهد.</p> <p>ABMS محلی بر ABMS برای این الزامات بر شرکت متکی نیست.</p>	از این ستون برای نشان دادن گستره ای که ABMS محلی بر عناصر ABMS شرکت متکی می شود استفاده کنید	۴. میزان پوشش ABMS شرکت از ABMS محلی

<p>مدیریت ارشد محلی زمینه سازمان و پرسشنامه ذینفعان را برای بدست آوردن اطلاعات لازم درباره سازمان، زمینه آن و ذینفعان کامل کرده اند. از پاسخ های پرسشنامه برای اطلاع رسانی به ارزیابی ریسک ABMS محلی و بنابراین ABMS محلی استفاده می شود. نتایج پرسشنامه و ارزیابی ریسک توسط مدیریت ارشد محلی مورد بحث قرار گرفتند تا بر اساس آن اعتبارسنجی و همچنین برنامه ریزی طراحی و اجرای ABMS محلی بر اساس عناصر ABMS شرکت انجام گیرد.</p> <p>پرسشنامه به صورت دوره ای بازبینی می شود و پاسخ ها برای حفاظت از ABMS در حال انجام بروز رسانی می گردند.</p>	<p>از این ستون برای ارائه شرح خلاصه ای از فعالیت های ABMS محلی که به عناصر ABMS شرکت افزوده یا به جای آن قرار می گیرند استفاده کنید و به برآوردن الزامات استاندارد ایزو ۳۷۰۰۱ در این بخش کمک می کند. فعالیت های نظارت با جزییات باید در ماتریس کنترل و نظارت ABMS محلی درج شوند. (توجه کنید: اگر ABMS محلی کاملا با ABMS شرکت انطباق دارد این ستون می تواند خالی باقی بماند.</p>	<p>۵. شرح خلاصه ای از فعالیت ABMS شرکت</p>	
<p>. اسناد مورد نیاز برای این بخش جهت استاندارد ایزو ۳۷۰۰۱ . دیگر اسناد/ لینک های محلی لینک پرسشنامه تکمیل شده لینک مباحثه با مدیریت ارشد محلی</p>	<p>از این ستون برای اضافه کردن لینک ها یا اسنادی که برای استاندارد ایزو ۳۷۰۰۱ ضروری هستند استفاده کنید یا از فعالیت های ABMS محلی که در ستون پنجم شرح داده شده اند پشتیبانی کنید.</p>	<p>۶. اسناد پشتیبانی از ABMS محلی</p>	
<p>تکمیل تایید شد توسط: باب هوپ ۰۴/۱۲/۲۰۱۸</p>	<p>همه الزامات موجودند؟ آری خیر</p>	<p>پیشرفت هنوز آغاز نشده در جریان تکمیل شده</p>	<p>۷. پیشرفت پیاده سازی از این ستون برای پیگیری اجرای الزامات ABMS استفاده کنید.</p>

<p>فرصت هایی برای بهبود تشخیص داده شده؟</p> <p>آری</p> <p>خیر</p> <p>نکته: به ماتریکس مربوطه توجه کنید</p>	<p>از این ستون برای نشان دادن فرصت هایی که برای بهسازی وجود دارند استفاده کنید.</p> <p>هر کدام از فرصت های بهسازی که مشخص شده اند باید در بخش ABMS ماتریکس وارد شوند</p>	<p>۸. فرصت هایی برای بهبود</p>
--	--	--------------------------------

ضمیمه II A/۱۱ - نمونه رسیدگی ویژه طرف ثالث



نظارت بر طرف ثالث و جریان کار رسیدگی ویژه

طرف ثالث با
ریسک بالا

مرور دوره ای
اخبار سوء و
تحریم ها (مثلا
ماهانه)

تجدید DDQ
(سالانه)

تجدید رسیدگی
ویژه برای
ریسک های بالا
(مثلا سالانه)

برنامه نظارت
طرف ثالث تأیید
شده

طرف ثالث با
ریسک متوسط

مرور دوره ای
اخبار سوء و
تحریم ها (مثلا
هر فصل)

تجدید DDQ (هر
دو سال یک بار)

تجدید رسیدگی
ویژه برای
ریسک های متوسط
(مثلا هر سه سال
یک بار)

طرف ثالث با
ریسک اندک

مرور دوره ای
اخبار سوء و
تحریم ها (مثلا
هر سال)

تجدید DDQ (هر
سه سال یک بار)

ضمیمه II ۱۲/A - برنامه رسیدگی ویژه مبتنی بر ریسک - حوزه رسیدگی ویژه

منبع	حوزه رسیدگی ویژه	ریسک اندک	ریسک متوسط	ریسک بالا
	حامی داخلی شرکت - پرسشنامه توجیهی			
	پرسشنامه رسیدگی ویژه از طرف ثالث			
	نمایش ممانعت‌ها و تحریم‌ها غربالگری PEP (در مورد مالکان و مدیران کلیدی شناسایی شده در پرسشنامه‌ها) رسانه‌های نامناسب روی وب - غربالگری موجودیت غربالگری شرکت‌های دولتی			
	ثبت کسب و کار آنلاین و تأییدیه شناسه مالیاتی			
	صلاحیت‌ها - شناسایی و/یا تأیید مالکیت ذی‌نفع ثبت شده و نهایی - شناسایی			

منبع	حوزه رسیدگی ویژه	ریسک اندک	ریسک متوسط	ریسک بالا
	رسانه های نامناسب روی وب - غربالگری در مورد مالکیت			
	سوابق کسب و کار محلی - تأیید (پرونده های دولت محلی)			
	ارزیابی شهرت محلی			
	محل عملیات - تأیید و ارزیابی			
	بررسی دعاوی مدنی و کیفری (در مواردی که از نظر قانونی قابل دریافت باشد)			

نشانه‌ها:

فرم‌های پرسشنامه از داده‌های جمع‌آوری شده از ذینفعان داخلی و خارجی

پایگاه داده‌ها- امکان دسترسی از طریق سرویس‌های عضویت یا به طور مستقیم از طریق وبسایت‌های دولتی

بررسی‌های منبع باز- امکان انجام توسط تحلیلگران انطباق داخلی یا برون‌سپاری به فروشندگان متخصص در
بررسی دقیق شخص ثالث آنلاین

تحقیقات محلی - امکان انجام توسط تیم‌های تجاری یا انطباق محلی، یا برون‌سپاری به فروشندگانی که در
تحقیقات محلی ضد رشوه تخصص دارند

ضمیمه II ۱۳/A - قالب طرح تحقیقاتی

طرح تحقیقاتی

شماره تحقیقات (در صورت وجود): _____ تاریخ گشایش: _____

مسئول: _____

هدف تحقیقات: _____

سایر اهداف یا همکاران تحقیق: _____

پیشگویی - الگوی واقعیت و نظریه فعالیت

افراد و نهادها

نام	نوع تماس	شماره پرسنلی یا شماره شناسایی خریدار	آدرس	شماره تلفن

مدارک و شواهد موجود

شماره شناسایی	شرح مورد	منبع اطلاعاتی	دریافت شده از	تاریخ دریافت

شماره شناسایی	شرح مورد	منبع اطلاعاتی	دریافت شده از	تاریخ دریافت

در صورت ارائه اسناد به یک نهاد قضایی، دولتی یا نظارتی:

شماره شناسایی	شرح مورد	تهیه شده توسط	تاریخ تهیه	ملاحظات

شواهد مورد نیاز (این بخش باید تمام مدارک مورد نیاز، مصاحبه‌های صورت گرفته و ... را داشته باشد)

بخش روایت

راه‌های تحقیق و مراحلی که باید پیمود

بخش روایت

وظیفه تحقیق	منصوب شده به	تاریخ انتصاب	تاریخ تکمیل

منابع اضافی درخواست شده و بودجه تحقیق

بخش روایت

مسائل و نگرانی‌ها

بخش روایت

تاریخ تعیین شده برای تکمیل کار: _____

دست‌آورد نهایی (هنگامی که پرونده بسته شد این قسمت را تکمیل کنید)

بخش روایت

تحقیق توسط _____ در تاریخ _____ بسته شد.

ضمیمه II A/۱۴ - قالب طرح تحقیقاتی

ماتریس کنترل و نظارت و نقشه رابطه ماتریس مسئله

زمینه سازمان
نیازها و انتظارات
ذینفعان

ارزیابی ریسک رشوه

فعالیت‌های نظارتی و حسابرسی
الزامات ABMS 37001 را که برآورده نشده اند (مثلاً عدم انطباق‌ها)، نقص‌های کنترل، شکاف‌های کنترلی و سایر فرصت‌های بهبود را شناسایی کنید.
مسائل و توصیه‌های پایه‌گذاری شده در ماتریس موضوع ABMS برای اولویت‌بندی فعالیت‌های اصلاح و بهبود جمع‌آوری شده‌اند.

ماتریس مسئله ABMS
کاتالوگ‌ها به اولویت‌بندی و مدیریت موارد زیر کمک می‌کنند:
۱. ایزو ۳۷۰۰۱ عدم انطباق برای اصلاح اولویت
۲. دیگر فرصت‌ها برای بهسازی

ماتریکس کنترل و نظارت

کنترل کاتالوگ ها و برنامه ها و فعالیت های نظارتی مربوط به آنها که به کاهش خطر رشوه کمک می کند. با اجرای کنترل های جدید یا تغییر کنترل های موجود، ورودی ها اضافه یا به روز می شوند.

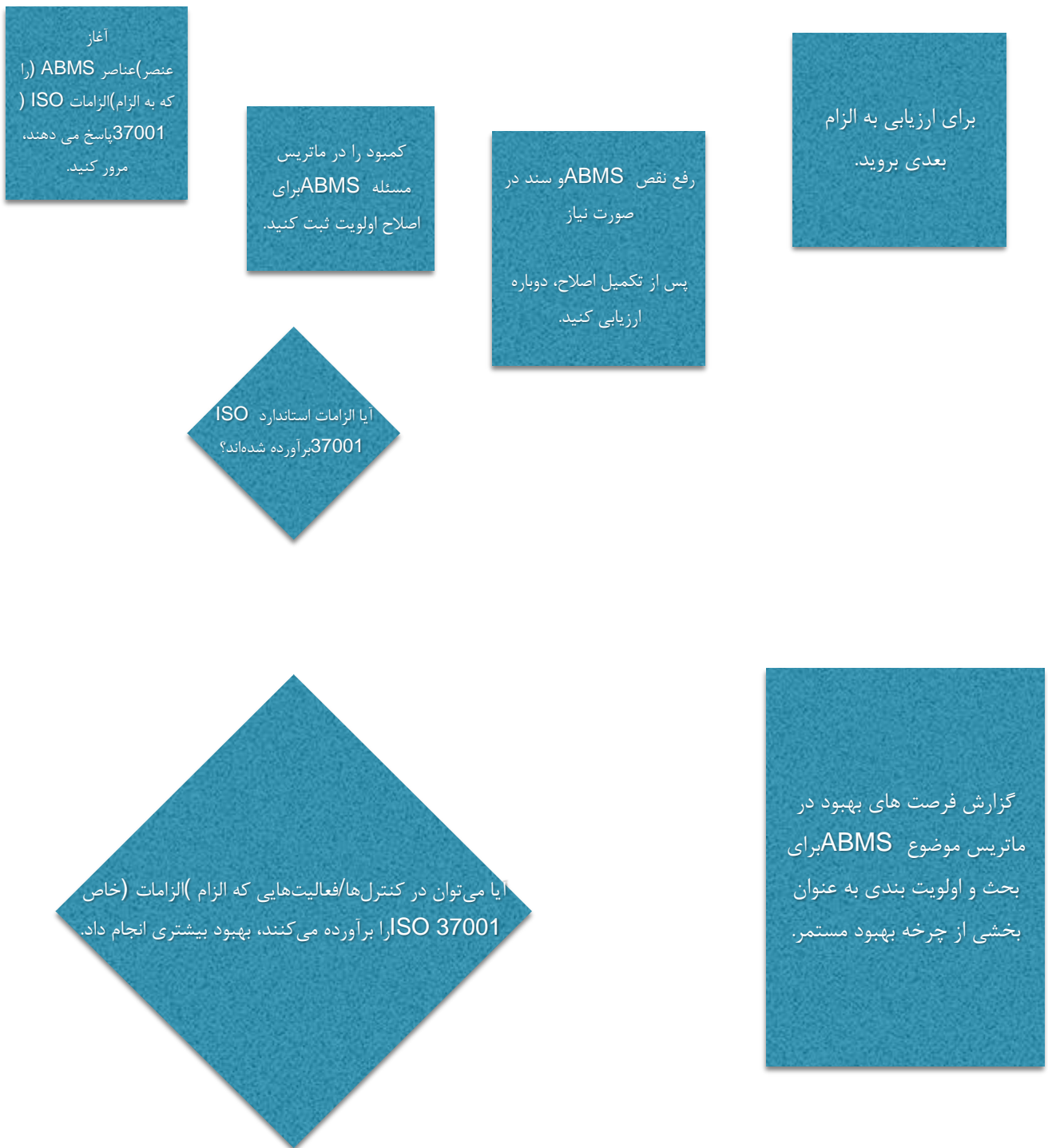
پشتیبانی از ABMS الزامات مستندسازی و مبنایی برای نظارت و حسابرسی فعالیت ها فراهم می کند.

فعالیت های اصلاحی

فعالیت هایی برای اولویت بندی و رسیدگی به عدم انطباق های 37001 ABMS و فرصت های بهبود.

فرآیند به روزرسانی جدید، کنترل ها و فعالیت ها در کنترل ها و ماتریس نظارت منعکس می شوند.

ضمیمه II A/۱۵ - عدم انطباق در برابر فرصتهایی برای بهسازی - درخت تصمیم‌گیری اولویت‌بندی



ضمیمه III - مقایسه استاندارد ISO 37001 با دیگر ابزارهای ضد رشوه

الزامات استاندارد ISO 37001:2016	الزامات ابزارهای ضد رشوه شناخته شده اصلی
<p>۵,۱ رهبری و تعهد</p> <p>۵,۱,۱ هیئت عالی</p> <p>۵,۱,۲ مدیریت ارشد</p>	<p>پشتیبانی و حمایت از مدیران ارشد برای جلوگیری از فساد</p>
<p>۴,۲ درک نیازها و انتظارات ذینفعان</p> <p>۴,۳ تعیین گستره سیستم مدیریت ضد رشوه</p> <p>۴,۵ ارزیابی ریسک رشوه</p> <p>۵,۳,۲ عملکرد مطابق با ضد رشوه</p>	<p>توسعه برنامه ضد فساد</p>
<p>۵,۲ سیاست ضد رشوه</p> <p>۸,۱ برنامه ریزی و نظارت اجرایی</p> <p>۸,۲ رسیدگی های ویژه</p>	<p>نظارت بر برنامه ضد فساد</p>
<p>۸,۶ تعهدات ضد رشوه</p> <p>۸,۷ هدایا، میهمان نوازی ها، اعانه و دیگر مزایای مشابه</p> <p>۸,۳.آ. تعارض منافع</p>	<p>سیاست های روشن، واضح و قابل دسترسی در ممانعت از فساد</p>

سیاست‌های مشخص برای حوزه‌های ریسک	۸,۳ نظارت‌های مالی ۸,۴ نظارت‌های غیرمالی
بکارگیری برنامه ضد فساد برای شرکای تجاری	۸,۵ اجرای ابزارهای کنترلی ضد رشوه در سازمان‌های تحت کنترل و شرکای تجاری
نظارت‌های داخلی و نگهداری از سوابق	۹,۲ حسابرسی داخلی ۷,۵,۲ ایجاد و به‌روز رسانی ۷,۵,۳ نظارت بر اطلاعات مستند شده
ارتباطات و آموزش	۷,۳ آگاهی‌بخشی و آموزش ۷,۴ ارتباطات
ترویج و تشویق اخلاق و رعایت آن	۷,۲,۲ پروسه استخدام ۸. آ. رویه‌های استخدام
در جستجوی راهنما- تشخیص و گزارش تخلفات	۸,۹ ابراز نگرانی ۱,۸,۲. رسیدگی ویژه از پرسنل
مواجهه با تخلفات	۸,۱۰ تحقیق و برخورد با رشوه‌خواری
بازبینی‌های دوره‌ای و ارزیابی برنامه ضد فساد	۹,۳,۱ بررسی مدیریت ارشد سازمان ۹,۳,۲ بررسی هیئت عالی سازمان ۹,۴ بررسی مسئول مطابقت با ضد رشوه سازمان

دادگاه و مصائب تمیسکو

هدف از این مطالعه موردی نشان دادن مشکلاتی است که هنگام اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه در شش سناریو پیش می‌آید. اسامی افراد و نام سازمان‌ها در این سناریوها کاملاً خیالی بوده و موقعیت‌های شرح داده شده علیرغم واقع‌گرایی به هیچ سازمان خاصی اشاره ندارند.

تمیسکو یک سازمان تجاری است که در حوزه صادرات محصولات کشاورزی و واردات محصولات صنعتی فعالیت می‌کند. این شرکت در بازار داخلی کشور فارلند (نام کشوری خیالی) به خوبی جا افتاده و با تعداد زیادی از کشورها رابطه تجاری دارد. این شرکت از بازار در حال رشد فارلند بهره می‌برد. حدود ۹۰۰ در آن مشغول به کار هستند و فروش سالیانه‌اش معادل ۵۵۰ میلیون دلار وجه رایج فارلند است. شرکت علاوه بر کارکنانی که در خود فارلند دارد، کسب و کارش را در کشورهای دیگری که با آن‌ها روابط تجاری نزدیک به واسطه نمایندگی‌ها یا شرکای تجاری دارد نیز پیش می‌برد.

تمیسکو یک کسب و کار خانوادگی است که در حال حاضر به نسل سوم خانواده تعلق دارد. این شرکت به عنوان یک شرکت با مسئولیت محدود طبقه‌بندی شده است. رییس هیئت مدیره و رییس سهامداران آن، آقای جان آلپین بزرگ خانواده است و اعضای هیئت مدیره شامل همسرش باربارا، دخترش امیلی، وکیل خانوادگی‌شان پیتر لا، و همچنین پسر آقای جان آلپین یعنی مایکل آلپین است که مدیر عامل شرکت نیز محسوب می‌شود.

۱. مایکل آلپین در آغاز یک هفته کاری، آقای پاتریک نورماندی را که مرد جوانی سی و چند ساله است و در دپارتمان کنترل کار می‌کند به دفترش فرا می‌خواند و گفتگوی بین آن‌ها به نحوی که در ذیل می‌آید پیش می‌رود:

«صبح بخیر پاتریک. همونطور که می‌دونی ما دیروز یه جلسه هیئت مدیره داشتیم. رییس هیئت مدیره، یعنی پدرم در مورد موضوع کسب و کارهای دیگه حرف زد و بهمون گفت که به تازگی در یه جلسه شرکت کرده و یکی از سخنران‌های جلسه در این باره صحبت کرده که شرکت‌هایی مثل ما باید علیه فساد اقداماتی انجام بدن. ظاهراً این خواسته بعضی از مشتری‌های خارجی ما هم هست. مطمئن نیستم که کاملاً متوجه شدم قضیه چیه یا نه، ولی ازت می‌خوام برنامه‌ای مشابه کاری که شرکت‌های دیگه انجام میدن تهیه کنی. متوجه شدم که جوان باهوش و با پشتکاری هستی می‌خوام این فرصت رو برای پیشرفتت در اختیار بذارم. این به تو بستگی داره که اطمینان حاصل کنی شرکت ما با اتهامات فساد مواجه نشه. باید این کار رو علاوه بر کار فعلی خودت در حوزه کنترل کیفیت انجام بدی و به نظرم می‌توننی به خوبی انجامش بدی. آخر هفته بیا بهم سر بزن و در جریان این کار جدیدی که بهت سپردم قرارم بده.»

نظرات:

- به نظر می‌رسد مایکل آلپین، مدیر عامل شرکت از انگیزه‌ای قوی برخوردار نیست. او به درستی نمی‌داند سیستم مدیریت ضد رشوه چیست و فقط قصد دارد مشتری‌های خارجی شرکت تمیسکو را راضی نگه دارد و خواسته پدرش را انجام دهد که او هم به نظر انگیزه‌ای قوی ندارد. اگر رویکرد آن‌ها به سیستم مدیریت ضد رشوه تغییر نکند و نقش‌های رهبری خودشان را ایفا نکنند احتمالاً این سیستم موفق نخواهد شد.
 - انتخاب پاتریک نورماندی توسط مایکل آلپین برای توسعه آنچه برنامه ضد فساد می‌نامد را نیز می‌توان زیر سؤال برد. پاتریک جوان است و در آغاز مسیر حرفه‌ای خود قرار دارد و منصبی میانی یا حتی سطح پایین دارد. گرچه تجربیاتش در کنترل کیفیت می‌تواند برای مسئولیت انطباق با ضد رشوه سازمان به کار او آید، احتمالاً از اختیارات و استقلال کافی برای این کار برخوردار نیست. پاتریک همچنین به علت سن و سالش و منصبش در این سازمان، احتمالاً تمرکز اصلی خود را بر کار خودش، کنترل کیفیت، خواهد گذاشت. این امر نیز بر روی استقلالش اثر منفی خواهد گذاشت.
 - مایکل آلپین قصد دارد پاتریک را در منصب فعلی‌اش حفظ کرده و مسئولیت انطباق با ضد رشوه سازمان را نیز به عنوان کاری اضافه به او واگذار کند. چنین چیزی در یک سازمان کوچک امکان پذیر است اما شرکت بزرگ تمیسکو نیازمند کسی است که به صورت تمام وقت در این منصب کار کند. فردی که برای این کار منسوب می‌شود نیز باید در سطوح بالاتری از سازمان مشغول به کار باشد و ترجیحاً گزارش عملکرد خود را به مدیر عامل یا رییس هیئت مدیره سازمان بدهد یا بدون محدودیت به هر دوی آن‌ها دسترسی داشته باشد.
 - به نظر می‌رسد مایکل آلپین بر این باور است که اگر پاتریک نورماندی، یا هر کس دیگری در نهایت به عنوان مسئول ضد رشوه سازمان انتخاب شود، مسئولیت اطمینان حاصل کردن از اینکه سازمان دیگر با اتهامات فساد روبرو نیست به گردن اوست. در حقیقت چنین چیزی درست نیست و هر کسی که در سازمان در سطوح بالای مدیریت مشغول به کار است مسئول قلمداد می‌شود.
۲. پاتریک نورماندی شرح مذاکراتش با مدیر عامل را برای رییسش چارلز اسکات که مسئول واحد کنترل کیفیت است و ۲۶ سال در تمیسکو کار کرده و پنج سال اخیر را در واحد کنترل کیفیت بوده بازگو می‌کند. چارلز اسکات بعد از گفتگو با مایکل آلپین، خود هدایت پروژه ضد رشوه را بر عهده می‌گیرد و این کار خیال پاتریک نورماندی را راحت می‌کند.
- چارلز اسکات کمیته‌ای متشکل از خودش، رییس منابع انسانی، مدیر مالی، وکیل شرکت و رییس ارتباطات و همچنین پاتریک نورماندی به عنوان منشی کمیته ایجاد می‌کند. کمیته درباره پیش‌نویس سیاست ضد رشوه

سازمان گفتگو می‌کنند و وکیل شرکت متن زیر را برای ممانعت از رشوه به عنوان عنصر اصلی این سیاست پیشنهاد می‌کند:

«بدینوسیله تمام کارکنان شرکت تمیسکو در هر زمان، از پیشنهاد غیرقانونی مستقیم یا غیرمستقیم هر پیشنهاد، تعهد، هدیه یا پاداشی به منظور ترغیب کسی واجد سمت دولتی، مأمور به انجام یک خدمات دولتی یا دارای مجوز اجرای انتخابات عمومی منع می‌گردند که

۱- عملی را که مربوط به منصب، وظیفه یا مأموریت خود است یا با تسهیل کار، وظیفه یا مأموریت او انجام می‌شود انجام یا از انجام آن خودداری کنند

۲- از نفوذ واقعی یا ادعایی خود به منظور کسب امتیازات، استخدام، قرارداد یا هر گونه تصمیم مطلوب دیگر از مقامات دولتی استفاده کنند.

کارکنان تمیسکو همچنین از تسلیم شدن در برابر هر مقام دولتی، هر مسئول اجرای یک خدمات دولتی یا هر مسئول انجام یک انتخابات عمومی که به طور غیرقانونی در هر زمان به طور مستقیم یا غیرمستقیم درخواست پیشکش، قول، هدیه، ارمغان یا جایزه برای انجام یا خودداری از انجام کاری دارد منع می‌گردند.

نظرات:

این فرمول‌بندی از سیاست ضد رشوه مناسب یک متن حقوقی است که باید آن قدر دقیق باشد که جایی برای تفسیر به رأی در محضر دادگاه باقی نگذارد. چنین متنی برای سندی مثل سیاست ضد رشوه که برای تمام کارکنان سازمان در همه سطوح تهیه می‌شود مناسب نیست. سیاست ضد رشوه باید پشتیبان فرهنگ صداقت و بیانگر روح این فرهنگ باشد. این روح باید با ساده‌ترین کلماتی که برای همه کارکنان قابل فهم باشد انتقال داده شود. اگر این اتفاق در چنین متنی رخ ندهد بعید است یک متن حقوقی با طول و تفصیل بیشتر موفق به انجام آن شود.

واژه‌گزینی ساده‌تری برای چنین متنی (که تنها شامل رشوه از مقامات دولتی نباشد و همانطور که در استاندارد ۳۷۰۰۱ ذکر شده کارکنان شرکت‌های خصوصی را نیز شامل گردد) احتمالاً به چیزی شبیه آنچه در زیر می‌بینید شبیه است.

«ما در شرکت تمیسکو درگیر هیچ شکلی از رشوه یا فساد در یکایک کشورهایمان که در آن‌ها مشغول به کار هستیم نخواهیم شد. کارکنان یا هر آن کسی که از طرف شرکت تمیسکو کار می‌کند، نمی‌بایست به هیچ کدام از مقامات دولتی چه به صورت مستقیم چه غیرمستقیم چیزی پرداخت یا دریافت کند، و از اهدای هر هدیه یا سرگرمی خاصی با هدف اثرگذاری بر تصمیم آن‌ها یا تشویق آن‌ها به سوگیری به نفع تمیسکو خودداری کنند. این امر برای تمام مدیران و کارکنان شرکت‌های خصوصی نیز صادق است.»

۳. سیاست ضد رشوه سازمان نهایی شده و در یکی از جلسات کمیته پروژه بحث زیر مطرح می‌شود.

رییس ارتباطات: «باید سیاست ضد رشوه خودمون رو تا جایی که می‌تونیم گسترده‌تر توزیع کنیم. متن خوبییه و باعث میشه وجهه خوبی داشته باشیم، که البته داریم. باید این متن رو چاپ کنیم و همچنین اون رو در وبسایتمون منتشر کنیم.»

وکیل شرکت: «لازم نیست چاپش کنیم و بین تمام ۹۰۰ کارمندمون توزیعش کنیم، می‌تونیم برای کسانی که نیازش دارنند کپی بگیریم. فکر نمی‌کنم لازم باشه اون رو خیلی گسترده توزیع کنیم، لازم هم نیست اون رو در وبسایتمون برای هر کسی که می‌بینه قرار بدیم و نسبت به خودمون شک و تردید برانگیزیم. از طرف دیگه، باید اون رو بین تمام شرکای تجاریمون توزیع کنیم، مخصوصاً اون‌هایی که مسئولیت کارهاشون به گردن ماست.»

نظرات:

با توجه به استاندارد ISO 37001 سیاست ضد رشوه سازمان باید به عنوان اطلاعات مستند در دسترس قرار داشته باشد؛ به زبان‌های موجود در خود سازمان و برای شرکای تجاری که ریسکی بیش از اندک آن‌ها را تهدید می‌کند توزیع شود و برای سهامداران نیز در دسترس باشد.

اینکه سیاست ضد رشوه دقیقاً چگونه توزیع شود بر عهده سازمان است. می‌توان آن را در قالب یک جزوه چاپ کرد (با تصاویری جهت جذاب‌تر کردن آن) و بین تمام کارکنان و همچنین سطوح بالای مدیریت توزیع کرد.

این متن می‌تواند در قالب الکترونیک بر روی اینترنت نیز قرار بگیرد (چه نسخه‌ای به صورت جزوه از آن وجود داشته باشد و چه خیر) و حتی در اینترنت نیز باید به نحوی توزیع گردد که در اختیار همه شرکای تجاری و ذینفعان سازمان قرار گیرد. این کار از الزامات مشخص استاندارد که شامل توزیع سیاست ضد رشوه برای آن شرکای تجاری که ریسک بیش از اندک تهدیدشان می‌کند و ذینفعان خاص فراتر می‌رود اما کار از محکم کاری عیب نمی‌کند. در عین حال توزیع گسترده سیاست ضد رشوه می‌تواند چهره‌ای مثبت از سازمان ارائه دهد و هیچ ایرادی ندارد که چنین چهره مثبتی از سازمان به طور وسیع مورد انتشار قرار بگیرد.

۴. چارلز اسکات با مایکل آلپین دیدار می‌کند تا او را در جریان پیشرفت‌های حاصل شده در اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه قرار دهد.

مایکل آلپین: «کارتونو در مورد سیاست ضد رشوه سازمان به خوبی انجام دادید. من به طور مشخص از تصاویر خیلی خوشم اومد. فکر می‌کنم اون رو بین تمام کارکنان سازمان توزیع می‌کنی.»

چارلز اسکات: «بله، نه تنها بین تمام کارکنان سازمان که برای هیئت عالی و شرکای تجاری هم می‌فرستیم و از شون می‌خواهیم که علاوه بر اعلام وصول باهش موافقت کنند.»

مایکل آلپین: «نمی‌دونم این کار ضرورتی داره یا نه؟ اینکه از کارکنانمون بخوایم تأییدش کنند این شبهه رو به وجود میاره که ما فکر می‌کنیم آدم‌های اخلاق‌گرایی نیستند. ممکنه به بعضی‌ها بر بخوره. در مورد هیئت عالی هم، فکرشو نکن. اون‌ها داخل سازمان نیستند و هیچ کاری به سازمان ندارند. در مورد شرکای تجاری هم لازمه بهم توضیح بدی که چرا باید بین اونا هم توزیع بشه.»

نظرات:

برخلاف گفته مایکل آلپین، هیئت عالی بخشی از سازمان هستند و حمایت آن‌ها برای اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه ضروری است، حتی اگر مثل شرکت تمیسکو این هیئت شامل خانواده‌ای باشند که سهامداران اصلی را تشکیل می‌دهند.

استاندارد ISO 37001 چنین الزام می‌کند که کارکنانی که در معرض ریسک بیش از اندک رشوه قرار دارند، همچنین مدیریت ارشد و هیئت عالی در فواصل مشخصی انطباق خود را با سیاست ضد رشوه سازمان اعلام کنند. گرچه استاندارد در این زمینه صراحت ندارد، توصیه می‌شود که چنین مسئله‌ای در بیانیه هم گذشته و هم آینده را مدنظر قرار دهد.

استاندارد ISO 37001 علاوه بر این، شرکای تجاری که در معرض ریسک بیش از اندک قرار دارند را ملزم به تعهد (ترجیحا به صورت نوشتاری همچون بیانیه‌ای مستقل یا به عنوان بخشی از قرارداد با شرکت) برای جلوگیری از رشوه می‌کند. این امر به ویژه در مورد نمایندگان یا مشاورانی که توسط سازمان برای حصول یا حفظ کسب و کار سازمان به خدمت گرفته می‌شوند حائز اهمیت است.

۵. کمیته پروژه به یک گروه ضد رشوه تغییر شکل داده و به مسئول انطباق با ضد رشوه سازمان در اجرای سیستم مدیریت ضد رشوه یاری می‌رساند. گروه درباره این مسئله گفتگو می‌کنند که چگونه آموزش‌های لازم به پرسنل تمیسکو در امر مبارزه با رشوه را سازمان دهند.

وکیل شرکت: «ضرورت داره همه کارکنان ما تمام قوانین مربوط به فساد رو بدونن. پیشنهاد می‌کنم یه جدول از تمام قوانین موجود در کشورمون و تمام کشورهایایی که در اون کار می‌کنیم تهیه کنیم و جدول رو در اختیار همه کارکنان شرکت قرار بدیم تا در موارد شبهه برانگیز بتونن بهش مراجعه کنن»

رییس منابع انسانی: «به نظرم این بهترین راه برای آگاه‌سازی کارکنان نیست. مادامیکه ندونن از چه رفتارهایی باید اجتناب کنن نمی‌دونن چه مسائلی شبهه برانگیزه، بنابراین به جدول مراجعه نمی‌کنن. حتی اگه به جدول هم مراجعه کنند لزوماً از گزاره‌های قانونی پر طول و تفصیل چیزی دستگیرشون نمیشه.»

رییس امور مالی: «به نظرم پیشنهاد وکیل شرکت پیشنهاد خوبیه. می‌تونیم جدول رو از طریق ایمیل برای تمام کارکنانمون ارسال کنیم.»

رییس ارتباطات: «دارید رؤیایپردازی می‌کنید. اینطوری که همیشه ارتباط برقرار کرد. مردم هر روز هزاران هزار ایمیل دریافت می‌کنند. برای اینکه توجهشون رو جلب کنیم باید کار بیشتری انجام بدیم. من شرکت‌هایی رو می‌شناسم که برنامه‌های آموزشی لازم رو به شیوه آن‌لاین با یه هزینه مناسب به کارکنانشون ارائه میدن. باید این کار رو انجام بدیم.»

رییس منابع انسانی: «اگه ما همچین برنامه‌ای رو انتخاب کنیم می‌تونیم مطمئن باشیم که به تمام نگرانی‌های پرسنل پاسخ بده؟ اگه سوالی داشته باشن چی؟»

نظرات:

تجربیات نشان داده‌اند که آموزش باید بیش از قوانین حقوقی بر رفتار و صداقت افراد تمرکز کند. باید همان ابتدا که کارکنان جدید آغاز به کار می‌کنند این آموزش‌های آگاهی‌بخش را در اختیار آنان قرار داد. سپس باید کلاس‌های آموزشی متعارف (حضوری) را برای کارکنانی که بیشتر در معرض رشوه قرار دارند برگزار کرد و همزمان برای دیگر کارکنان کلاس‌های آن‌لاین برگزار کرد.

آموزش‌ها باید به طور مرتب، مثلاً هر سال یکبار تجدید شوند.

آموزش‌ها می‌توانند با پیام‌های ایمیلی یا جزوه‌هایی که بر وجوه خاصی از سیستم مدیریت ضد رشوه متمرکز شده‌اند کامل شوند.

۶. سیستم مدیریت ضد رشوه به خوبی استقرار پیدا کرده است. با این حال، روی چارلز اسکات با مدیر بازاریابی آلتوریا دیدار می‌کند. آلتوریا کشوری است که تمیسکو قصد دارد در آن‌جا کسب و کارش را توسعه دهد.

مدیر بازاریابی: «ما در آلتوریا با موقعیت سختی روبرو هستیم. چون اونجا هیچ رابطی نداریم که زبون مردم اونجا رو بلد باشه و مشتریان محلی رو بشناسه. خوشبختانه آقای جان آلپین، رییس هیئت مدیره و پدر مدیر عامل ما، یکی از تاجران و کارآفرینان اونجا به اسم آقای والتر ماندترین رو می‌شناسه. والتر ماندترین روابط خوبی با دولت آلتوریا داره. حوزه اصلی فعالیت آقای ماندترین در ساختمان‌سازییه اما قصد داره کارش رو توسعه بده و خیلی علاقه داره با

شرکت ما کار کنه. او ارتباطات نزدیکی هم با سیاستمداران حزب حاکم در آلتوریا داره. یکی از پسرعموهای همسرش وزیر کشاورزی اون کشوره. خودش هیچ وقت در دولت نبوده و عضو هیچ یک از احزاب اونجا نیست گرچه ارتباطات پنهانی هم با حزب مخالف دولت داره. بهمون پیشنهاد داده که در ازای ۱۲ درصد حق کمیسیون برای فروشمون در آلتوریا بهمون کمک کنه. آقای ماندترین هفته دیگه در فارلند به دیدن ما میاد و می‌خوام بدونم پیشنهادش رو قبول کنم یا نه.»

برای آن جلسه، چارلز اسکات رتبه کشور آلتوریا را در شاخص فساد سازمان شفافیت بین‌الملل جستجو کرد و متوجه شد که این کشور در بین یک سوم کشورهای پایین این رتبه‌بندی قرار دارد.

نظرات:

دلایل زیادی وجود دارد که در چنین موقعیت‌هایی باید احتیاط به خرج داد:

- آلتوریا کشوری با سطح بالای ریسک است و با توجه شاخص فساد و کسب و کار والتر ماندترین، فعالیت‌های عمومی و ساخت و ساز نیز یکی از بخش‌هایی است که در معرض ریسک قرار دارد.
- والتر ماندترین هیچ تجربه‌ای در کسب و کار شرکت تمیسکو ندارد. به نظر می‌رسد سرمایه اصلی او ارتباطش با مقامات دولتی و سیاستمداران حزب حاکم و حتی حزب مخالف دولت است.
- والتر ماندترین از طریق همسرش با یکی از مقامات رده بالای دولت آلتوریا رابطه خانوادگی دارد.
- حق کمیسیون ۱۲ درصدی که والتر ماندترین درخواست کرده نسبتاً بالاست و نمی‌شود متوجه شد به جز روابطش با دولت چه چیز دیگری برای عرضه به شرکت دارد.
- لزوم تصمیم‌گیری سریع در طی یک هفته، یک عامل ریسک اضافه است.

در چنین شرایطی شرکت تمیسکو باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- به والتر ماندترین اعلام کند که پیش از انجام رسیدگی‌های ویژه امکان اخذ تصمیم وجود ندارد.
- از مدیر بازاریابی اطلاعات کافی و موجه برای استخدام والتر ماندترین گردآوری کند.
- از والتر ماندترین درباره تجربیاتش در کسب و کار، صلاحیت‌های حرفه‌ای، شرایط مالی، ساختار کسب و کار و ... اطلاعات کافی گردآوری کند.

- با کمک بازپرس‌های خارج از سازمان، با تمرکز بر حسن شهرت والتر ماندترین در کسب و کارش و احتمال دست داشتنش در فعالیت‌های مشکوک شامل رشوه، کلاهبرداری، دعوی‌های قضایی و ... تحقیقات محلی انجام دهد.
- مشخص کند که والتر ماندترین چه خدماتی قرار است ارائه دهد و او را ملزم به ارائه گزارش مکتوب ماهانه کند.
- کمیسیون والتر ماندترین را با توجه به خدماتی که انجام می‌دهد مورد بررسی قرار دهد.
- با والتر ماندترین قراردادی عقد کند که شامل تعهد او به پیروی از سیاست ضد رشوه شرکت تمیسکو باشد و به شرکت نیز اجازه دهد حساب‌های او را مورد بررسی قرار دهد.
- والتر ماندترین را ملزم به دریافت آموزش‌های مربوط به ضد رشوه کند.
- به طور مستمر فعالیت‌های والتر ماندترین را تحت نظر داشته باشد.

بنا کردن سیستم مدیریت ضد رشوه در چین

این مطالعه موردی، رویکردی را که یک شرکت تحت مالکیت دولت چین برای معرفی یک سیستم مدیریت ضد رشوه بکار گرفته نشان می‌دهد.

بر اساس ارزیابی ریسک اولیه، مشخص شد که عمده ریسک رشوه در بخش تدارکات و پروسه مناقصه و همچنین در برخی پروژه‌هایی که شامل سرمایه‌گذاری در خارج از کشور می‌شوند قرار دارد. هیأت مدیره شرکت تصمیم گرفت در نخستین گام برای ایجاد یک سیستم ضد رشوه، کمیته مبارزه با رشوه را به عنوان نهاد تصمیم‌گیر برای مدیریت ضد رشوه شرکت تشکیل دهد. این هیأت در عین حال یکی از مدیران ارشد خود را که پیش‌تر مسئول حسابرسی داخلی سازمان بود به عنوان مسئول مطابقت با ضد رشوه منصوب کرد و او را به اجرا و حفظ سیستم مدیریت ضد رشوه گماشت.

مسئول مبارزه با ضد رشوه سازمان، جدا از تیم حسابرسان داخلی، گروهی به عنوان دپارتمان مطابقت با ضد رشوه تشکیل داد مسئولیت‌های متفاوتی به گروه‌های کاری مختلف سپرد، از جمله:

- یک گروه مسئول تدوین و به روز رسانی سیاست‌های داخلی مربوط به هدایا و سرگرمی، کمک‌های مالی، پرداخت‌های شخص ثالث و دیگر سیاست‌های مورد نیاز برای اجرای سیستم شد.
- یک گروه مسئول بررسی و تصویب پرداخت‌هایی شد که در معرض ریسک بالای رشوه قرار دارند و انجام رسیدگی ویژه از طرف ثالث نیز بر عهده آن‌ها نهاده شد.

- یک گروه مسئول دریافت و پاسخگویی به گزارش تخلفات یا سوء ظن نسبت به تخلف از سیاست ضد رشوه سازمان شد.

علاوه بر دپارتمان انطباق، حسابرسی داخلی، نظارت و منابع انسانی نیز در سیستم مدیریت ضد رشوه نقش ایفا کرده و با انجام حسابرسی‌های سالیانه میزان اثربخشی و وضعیت موجود سیستم مدیریت ضد رشوه را بررسی می‌کنند و با دپارتمان انطباق در انجام تحقیقات داخلی و اجرای تحریم‌های انضباطی علیه متخلفین همکاری می‌کنند.

بعد از آنکه ساختار و مسئولیت‌های سازمانی مشخص شدند، شرکت «قوانین جامع ضد رشوه» خود را منتشر کرده و بر تعهد و قصد مدیریت ارشد سازمان مبنی بر پیشگیری، شناسایی و واکنش به رشوه تأکید کرده و ابزارها و پروسه‌های لازم برای یک سیستم مدیریت ضد رشوه را به اجرا می‌گذارد.

تهیه منابع و استفاده از تخصص سایر واحدهای سازمان در پیاده‌سازی و حفظ سیستم ضد رشوه در زمینه بخصوص سازمان برای کنترل هزینه‌های مدیریت ضد رشوه در صورتی که به شیوه‌ای اثربخش و کارآمد بکار گرفته شود بسیار سودمند است.

کتابشناسی

آنچه در پی می‌آید اسناد مرتبط با ضد رشوه است.

اسناد ISO

- ایزو ۹۰۰۰ سیستم‌های مدیریت کیفیت- مبانی و واژگان
- ایزو ۹۰۰۱ سیستم‌های مدیریت کیفیت- الزامات
- ایزو ۹۰۰۱:۲۰۱۵ برای کسب و کارهای کوچک - چه باید کرد؟ توصیه‌هایی از ISO/TC176
- ایزو ۱۹۰۱۱ دستورالعمل‌هایی برای سیستم‌های مدیریت حسابرسی
- ایزو ۱۴۰۰۱ سیستم‌های مدیریت زیست محیطی- الزامات و راهنمای استفاده
- ایزو ۱۴۰۰۱:۲۰۱۵ سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - راهنمای عملی
- ISO/IEC 17000 ارزیابی انطباق- واژگان و اصول کلی
- ایزو ۱۹۶۰۰ سیستم‌های مدیریت انطباق- دستورالعمل‌ها
- ایزو ۲۲۰۰۰ سیستم‌های مدیریت ایمنی غذا- الزامات برای تمام سازمان‌های موجود در زنجیره غذایی
- ایزو ۲۶۰۰۰ راهنمایی برای مسئولیت اجتماعی
- ISO/IEC 27001 فناوری اطلاعات- تکنیک‌های امنیتی- سیستم‌های مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات
- ISO/IEC 27701:2019 تکنیک‌های امنیتی- افزونه‌هایی بر ISO/IEC 27001 و ISO/IEC 27002 برای مدیریت اطلاعات حریم خصوصی
- ایزو ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک- اصول و دستورالعمل‌ها

- راهنمای ایزو ۷۳ مدیریت ریسک- واژگان
- راهنمای ISO/IEC ۲، استانداردهای سازی و فعالیتهای مرتبط- واژگان عمومی
- BS 10500 مشخصات سیستم مدیریت ضد رشوه

کنوانسیونهای بین المللی

- کنوانسیون اتحادیه کشورهای آفریقایی برای پیشگیری و مبارزه با فساد

- <https://au.int/en/treaties/african-union-convention-preventing-and-combating-corruption>

- کنوانسیون حقوق مدنی شورای اروپا درباره فساد

- <https://rm.coe.int/168007f3f6>

- کنوانسیون حقوق جنایی شورای اروپا درباره فساد و پروتکل افزوده

- <https://rm.coe.int/168007f3f5>
<https://rm.coe.int/168008370e>

- کنوانسیون اتحادیه اروپا درباره مبارزه علیه فساد از جمله مقامات اروپایی یا مقامات کشورهای عضو اتحادیه اروپا

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:l33027>

- سازمان کشورهای آمریکایی کنوانسیون بین آمریکایی علیه فساد

• http://www.oas.org/en/sla/dil/docs/inter_american_treaties_B-58_against_Corruption.pdf

- سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD) کنوانسیون مبارزه با رشوه در مقامات دولتی خارجی در تجارت بین‌الملل، با توضیحات و اسناد مرتبط

- http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf

- کنوانسیون سازمان ملل متحد علیه فساد (UNCAC)

- <http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html>

اسناد منتخب

- کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (COSO)

- مدیریت ریسک تجاری - ادغام با استراتژی و عملکرد (۲۰۱۷)

- <https://www.coso.org/Pages/ERM-Framework-Purchase.aspx>

- راهنمای کنترل داخلی

- <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>

شورای اروپا

- توصیه‌هایی در مورد مقررات رفتاری برای مقامات دولتی

- <http://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc1e6c>

- توصیه‌هایی در مورد قوانین مشترک علیه فساد در جذب سرمایه برای احزاب سیاسی و کمپین‌های انتخاباتی

- <http://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc1f1>

- بیست اصل راهنما علیه فساد

- <http://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=09000016806cc17c>

اتحادیه اروپا

- بازنگری در سیاست‌های ضد فساد- روندهای جهانی و پاسخ‌های اروپایی‌ها به چالش‌های موجود در فساد

- <http://anticorrrp.eu/>

- شاخص صداقت دولتی در ۱۰۵ کشور از جمله تمام کشورهای اتحادیه اروپا

- <http://integrity-index.org>

اتاق بازرگانی بین‌المللی

- بند مبارزه با فساد

- <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-clause/>

- رسیدگی ویژه علیه فساد طرف ثالث: راهنمایی برای کسب و کارهای کوچک و متوسط

- <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-third-party-due-diligence/>

- کتاب راهنمای آموزشی اخلاق و انطباق - راهنمای ضد فساد توسط کارورزان برای کارورزان

- https://2go.iccwbo.org/icc-ethics-and-compliance-training-handbook-cong+book_version-Ebook

- مبارزه با فساد - کتاب راهنمای یکپارچگی شرکت‌های بین‌المللی

- <https://2go.iccwbo.org/ghting-corruption.html>

- راهنمایی برای کارگزاران، واسطه‌ها و دیگر طرف‌های ثالث

- <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-agents-intermediaries-third-parties-2010/>

- دستورالعمل ICC در مورد تعارض منافع در کسب و کارها

- <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2018/08/icc-conflicts-of-interest-guidelines-july-2018.pdf>

- دستورالعمل‌هایی برای هدایا و مهمان‌نوازی‌ها

- <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-on-gifts-and-hospitality/>

- دستورالعمل‌هایی برای سوت زنی (اطلاع رسانی در مورد فساد)

- <https://iccwbo.org/publication/icc-guidelines-on-whistleblowing/>

- قوانین مبارزه با فساد، ویرایش ۲۰۱۱

- <https://iccwbo.org/publication/icc-rules-on-combating-corruption/>

سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی

- توصیه‌هایی از شورای مبارزات بیشتر علیه رشوه و ضمیمه دوم- راهنمای عمل درست در کنترل‌های داخلی، اخلاق و انطباق

- <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44176910.pdf>

سازمان شفافیت بین‌الملل

- فهرست الفبایی ضد رشوه

- https://www.transparency.org/les/content/tool/2014_TI_AntiBriberyChecklist_EN.pdf

- روندهای کافی: راهنمایی برای قانون رشوه بریتانیا ۲۰۱۰

- <http://www.transparency.org.uk/publications/adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010/>

- برنامه رسیدگی ویژه ضد رشوه برای تراکنشها

- <http://www.transparency.org.uk/publications/anti-bribery-due-diligence-for-transactions/>

- میز کار ضد فساد: با هدف پاسخگویی به نیازهای ذینعان از جمله فعالان ضد فساد، به وسیله پاسخگویی به پرسشهای تخصصی مطرح شده توسط گروهی از متخصصان و فعالان

- <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk>

- شاخص پرداخت رشوه

- <https://www.transparency.org/research/bpi/overview>

- جعبه ابزار صداقت در کسب و کار

- https://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_integrity_toolkit/0/

- اصول تجاری برای مقابله با رشوه، نسخه ۲۰۱۳

- https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_countersing_bribery

- اصول تجاری برای مقابله با رشوه- نسخه کسب و کارهای کوچک و متوسط

- https://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countersing_bribery_sme_edition/1/

- نظرسنجی کسب و کار: نظرسنجی از حدود ۳۰۰۰ کسب و کار در ۳۰ کشور درباره مسائل مختلف مرتبط با فساد از جمله اثربخشی برخی اقدامات مبارزه با فساد

- <https://www.transparency.org/research/bps2011>

- شاخص مشاهده فساد: انتشار سالیانه

- https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

- مقابله با رشوه‌های خرد- اصول و راهنمای مقابله با رشوه‌های خرد از جمله پرداخت تسهیلات

- <https://www.transparency.org.uk/publications/countering-small-bribes/>

- تشخیص ریسک رشوه- راهنمای اجرای ارزیابی ریسک رشوه اثربخش

- <https://www.transparency.org.uk/publications/diagnosing-bribery-risk/>

- کسب و کار بدون رشوه: آموزش آنلاین رایگان یک و نیم ساعته

- <http://www.doingbusinesswithoutbribery.com>

- فشارسنج جهانی فساد: انتشار در بازه‌های دو سه ساله: پنج گزارش منطقه‌ای برای سال‌های ۲۰۱۵ تا ۲۰۱۷ (از آفریقا، خاورمیانه و شمال آفریقا، اروپا و آسیای مرکزی، منطقه آسیا پاسیفیک، آمریکای لاتین و منطقه کارائیب) موجود است.

- <https://www.transparency.org/en/gcb#>

- پیمان صداقت در تدارکات عمومی: راهنمای اجرا

- https://www.transparency.org/whatwedo/publication/integrity_pacts_in_public_procurement_an_implementation_guide

- ابزار خود ارزیابی

https://www.transparency.org/les/content/tool/2009_TI_BusinessSelfEvaluationTool_EN.pdf

وزارت دادگستری بریتانیا

- راهنمای مرتبط با رویه‌هایی که سازمان‌های تجاری می‌توانند برای جلوگیری از رشوه بکار گیرند.

<https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>

دفتر جرائم سنگین بریتانیا

- راهنمای قانون رشوه

- قانون رشوه سال ۲۰۱۰: راهنمای تعقیب قضایی مشترک برای رییس اداره جرائم سنگین و رییس دادستانی کل

<https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/bribery-act-guidance/>

برنامه توسعه سازمان ملل متحد

- برنامه ضد فساد برای اثربخشی توسعه (PACDE)

<http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/anti-corruption/pacde-global-programme-on-anti-corruption.html>

پیمان جهانی سازمان ملل متحد

- کسب و کارها علیه فساد: چارچوبی برای عمل: راهنمایی برای اصل دهم پیمان جهانی سازمان ملل متحد- ضد فساد، شامل گام‌های عملی برای یک مدل مدیریتی جهت مبارزه با فساد

https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/bac_n.pdf

- یک راهنمای ضد ارزیابی ریسک ضد فساد

• https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RiskAssessmentGuide.pdf

- راهنمای گزارش‌دهی درباره اصل دهم ضد فساد (با همکاری سازمان شفافیت بین‌الملل)

• https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/UNGC_AntiCorruptionReporting.pdf

- RESIST - مقاومت در برابر اخاذی و درخواست رشوه در تراکنش‌های بین‌المللی، ابزاری برای آموزش شرکت (با همکاری اتاق بازرگانی بین‌المللی، سازمان شفافیت بین‌الملل و مجمع جهانی اقتصاد)

- https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/Anti-Corruption/RESIST.pdf

دفتر مقابله با مواد مخدر و جرم سازمان ملل متحد

- کتاب راهنمای مبارزه با فساد در تدارکات عمومی و مدیریت امور مالی عمومی

- http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Guidebook_on_anti-corruption_in_public_procurement_and_the_management_of_public_nances.pdf

- راهنمای منابع در خصوص شیوه‌های مناسب حفاظت از افراد گزارش‌دهنده

- http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2015/15-04741_Person_Guide_eBook.pdf

- راهنمای فنی کنوانسیون ملل متحد علیه فساد

- www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/technical-guide.html

- پیگیری فساد

- <http://www.track.unodc.org/Pages/home.aspx>

وزارت دادگستری ایالات متحده آمریکا

- یک راهنمای منبع برای قانون اقدامات فساد افراد خارجی ایالات متحده

- <https://www.justice.gov/sites/default/legacy/2015/01/16/guide.pdf>

les/criminal-fraud/

- ارزیابی برنامه‌های انطباق با ضد رشوه شرکت‌ها

- <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/le/937501/download>

بانک جهانی

- تجارت کردن- اندازه‌گیری مقررات کسب و کار

- <http://www.doingbusiness.org>

- حکمرانی و مبارزه با فساد

- <http://www.worldbank.org/en/webarchives/archive?url=httpzzxxweb.worldbank.org/archive/website00818/WEB/INDEX.HTM&mdk=21821513>

- شاخص‌های حمرانی: شاخص‌هایی برای بیش از ۲۰۰ کشور جهان برای شش بعد حکمرانی، شامل کنترل فساد

- <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

- ده راه برای مبارزه با فساد

- <http://blogs.worldbank.org/governance/here-are-10-ways-ght-corruption>

- کتابخانه قانون افشای مالی

- <http://publico cials nancialdisclosure.worldbank.org/>

- دستورالعمل‌های انطباق با صداقت

- <http://pubdocs.worldbank.org/en/489491449169632718/Integrity-Compliance-Guidelines-2-1-11.pdf>

مجمع جهانی اقتصاد- بنیاد مشارکت در برابر فساد (PACI)

- اصول مقابله با رشوه

http://media.corporate-ir.net/media_les/irol/70/70435/PACI.pdf

پشت جلد

مدیریت فعالانه ریسک رشوه هم برای موفقیت در کسب و کار حیاتی است و هم یک ضرورت قانونی است. بنابراین، داشتن یک سیاست اثربخش ضد فساد نقطه قوتی بسیار مهم در مبارزه با رشوه برای یک سازمان به شمار می‌رود که فرهنگ صداقت، شفافیت و راستی در قلب فرایندهای آن نهادینه شده است. این کتاب راهنما که به طور مشترک توسط سازمان ISO و UNIDO منتشر شده به کاربران کمک می‌کند با توجه به استاندارد ایزو ۳۷۰۰۱:۲۰۱۶ یک سیستم مدیریت ضد رشوه اثربخش ایجاد کنند. این راهنما با نظر به بهترین فعالیت‌های ضد رشوه در دنیا شما را قادر می‌سازد بیشترین فایده را از این استاندارد در طولانی مدت کسب کنید.