

دوره آموزشی غیر حضوری تعارض منافع در بخش دولتی.

بخش اول: صیانت از اعتماد عمومی؛ راهنمای عملیاتی شناسایی، پیشگیری و مدیریت تعارض منافع

ویژه وزارت کشور و دستگاه های تابعه

پیام رئیس مرکز مدیریت عملکرد، بازرسی و ناظر ارشد وزارت کشور

با عنایت به رسالت بنیادین وزارت کشور در ارتقای سلامت نظام اداری و ایفای نقش محوری در حکمرانی مطلوب، صیانت از منافع عمومی و حفظ سرمایه اجتماعی از بالاترین اولویت هاست. مدیریت تعارض منافع نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی بنیادین برای تحقق حکمرانی شفاف و پاسخگو است.

این پدیده، در صورت عدم مدیریت صحیح، می تواند منجر به انحراف در تصمیم گیری های کلان، بروز بی عدالتی و در نهایت کاهش اعتماد مردم به خادمان خود شود. این جزوه آموزشی که حاصل تلاش جمعی است، با هدف ارتقای سطح آگاهی و توانمندسازی مدیران و کارشناسان ستادی سازمان های تابعه در مواجهه با این چالش حیاتی تهیه شده است. امید است با بهره گیری دقیق و عملیاتی از آموزه های این مجموعه، شاهد تقویت فرهنگ سازمانی پیشگیرانه و بهبود کارآمدی نظام اداری در تمامی سطوح ستادی و اجرایی کشور باشیم.

فصل اول: مبانی نظری و چارچوب مفهومی تعارض منافع.

1-1. شفافیت، سلامت اداری و حکمرانی مطلوب:

شفافیت و سلامت اداری از اصول بنیادین اعتماد عمومی و حکمرانی مطلوب به شمار می‌آیند. در اداره امور عمومی، حفظ بی‌طرفی و عدالت در تصمیم‌گیری‌ها، خط مقدم صیانت از این اصول است. تعارض منافع یکی از چالش‌های مهمی است که می‌تواند تصمیم‌گیری بی‌طرفانه را تهدید کرده و زمینه بروز فساد یا بی‌عدالتی را فراهم کند.

2-1. تعریف ستادی تعارض منافع:

تعارض منافع وضعیتی است که در آن منابع و منافع شخصی، خانوادگی یا حتی سازمانی یک فرد با وظایف و مسئولیت‌های اداری او تداخل پیدا کند. این تداخل، پتانسیل تهدید تصمیم‌گیری درست و بی‌طرفانه کارمند یا مدیر را در پی دارد.

نکات کلیدی برای سطوح ستادی:

1. اهمیت ادراک: حتی اگر فرد هیچ رفتار نادرستی انجام ندهد، حضور شرایطی که پتانسیل تحت تأثیر قرار دادن تصمیم‌گیری او را دارد، خود به عنوان تعارض منافع (ظاهری) تلقی می‌شود.

2. تعارض، نه لزوماً فساد: تعارض منافع به معنای فساد قطعی نیست، بلکه وضعیتی است که زمینه‌ساز فساد یا بی‌عدالتی می‌شود. تشخیص به موقع آن، اقدامی پیشگیرانه است.

3-1. انواع سه‌گانه تعارض منافع:

شناسایی نوع تعارض، اقدام مدیریتی لازم را مشخص می‌کند:

1. تعارض منافع واقعی.

تعریف: موقعیتی که در آن منافع شخصی، خانوادگی یا سازمانی فرد، در حال حاضر با وظایف اداری او در تضاد است.

و بر تصمیم‌گیری بی‌طرفانه تأثیر مستقیم دارد.

ویژگی: تضاد بالفعل و مشهود.

تعارض منافع در بخش دولتی

· اقدام لازم: نیازمند اقدام فوری برای رفع تضاد یا خروج فرد از فرآیند تصمیم‌گیری.

· مثال: مهندس ناظری که همزمان مالک پروژه‌ای است که باید آن را تأیید کند.

2. تعارض منافع بالقوه.

تعریف: موقعیتی که در آن امکان بروز تضاد بین منافع شخصی و وظایف اداری در آینده وجود دارد، حتی اگر اکنون تضاد آشکار نباشد.

· ویژگی: هنوز تضاد رخ نداده، اما شرایط آن فراهم است.

· اقدام لازم: شناسایی و مدیریت پیشگیرانه برای جلوگیری از وقوع تضاد واقعی.

· مثال: کارمندی که به اطلاعات محرمانه پروژه‌های آتی دسترسی دارد و ممکن است در آینده از آن برای سود شخصی استفاده کند.

3. تعارض منافع ظاهری.

· تعریف: موقعیتی که حتی بدون وجود تضاد واقعی، ظاهر امور می‌تواند اعتماد عمومی را خدشه‌دار کند.

· ویژگی: فساد یا سوءاستفاده رخ نداده، اما ظاهر امر اعتماد عمومی را کاهش می‌دهد.

· اقدام لازم: مدیریت بر پایه شفافیت و افشا برای از بین بردن سوءظن عمومی.

· مثال: واگذاری قرارداد به شرکت نزدیکان یک کارمند، حتی اگر تصمیم بر اساس شایستگی گرفته شده باشد.

تعارض منافع در بخش دولتی

فصل دوم: مصادیق کلیدی تعارض منافع در وزارت کشور

تعارض منافع در وزارت کشور نه تنها یک مفهوم نظری نیست، بلکه در تمامی حوزه‌های کلان و حساب فعالیت‌های وزارتخانه ظهور پیدا می‌کند. در این فصل، مصادیق عملیاتی در حوزه‌های مختلف که در نامه جانشین وزیر در امور حقوقی و مجلس و جزوه آموزشی ذکر شده، بررسی می‌شود.

1-2 حوزه عمرانی و فنی (استاندارد) و شهرداری‌ها.

چالش اصلی: نظارت ناکافی بر مهندسين ناظر و مشارکت آنان در پروژه‌های ذیربط.

· **مصادیق:** عدم نظارت بر فعالیت‌های مهندسين ناظر که دارای پروانه نظام مهندسی بوده و در پروژه‌های دولتی و خصوصی مشارکت دارند؛ این وضعیت می‌تواند منافع مردم و سازمان را در جهت جلب منفعت شخصی در معرض خطر قرار دهد.

· **پیامد ستادی:** غیرشفاف یا جانبدارانه شدن بررسی پروژه‌ها، به خطر افتادن کیفیت و ایمنی و کاهش اعتماد عمومی نسبت به دستگاه‌های اجرایی.

· **راهکار تأکیدی:** ممنوعیت نظارت بر پروژه‌های مرتبط با منافع شخصی یا خانوادگی و نظارت و بازرسی مستقل بر فرآیند بررسی و تأیید پروژه‌ها.

2-3 حوزه اقتصادی، مالی و قراردادهای.

چالش اصلی: استفاده از اطلاعات اقتصادی محرمانه در جهت منافع شخصی و ایجاد رانت.

· **مصادیق 1 (رانت اطلاعاتی):** عدم احتمال به امانت‌داری در مورد اطلاعات اقتصادی محرمانه (بودجه‌ها، مناقصات، قراردادهای) که به واسطه مسئولیت در اختیار کارکنان قرار می‌گیرد، می‌تواند باعث ایجاد رانت اطلاعاتی و اقتصادی شده که خود منشأ بی‌عدالتی در رقابت‌های اقتصادی می‌شود.

تعارض منافع در بخش دولتی

· **مصدق 2 (پیمانکاری‌ها):** عدم دقت در انعقاد قرارداد در پیمانکاری‌ها به واسطه احتمال وجود اقارب یا نزدیکان این شرکت‌ها با دست‌اندرکاران ستادی اجرایی.

· **راهکار تأکیدی:** محدود کردن دسترسی به اطلاعات حساسی، آموزش کارکنان درباره تبعات استفاده شخصی از اطلاعات محرمانه و افشای کامل منافع.

2-3 حوزه سیاسی، تقسیمات کشوری و انتخابات.

چالش اصلی: ترجیح منافع حزبی‌ادرون سازمانی بر منافع عمومی در فرآیند تصمیم‌گیری‌های حساب.

· **مصدق:** محتمل است که دست‌اندرکاران سیاسی منسوب به دولت‌های مستقر در نبود نظارتی دقیق، منافع حزب و گروه خود را بر منافع مردم ترجیح دهند.

· **پیامد ستادی:** کاهش شدید اعتماد عمومی به فرآیندهای سیاسی و انتخاباتی.

· **راهکار تأکیدی:** ممنوعیت دخالت مستقیم کارکنان در فعالیتهای حزبی مرتبط با وظایف انتخاباتی و شفاف‌سازی تصمیمات و فرآیندهای انتخاباتی.

2-4. حوزه اتباع و مهاجرین خارجی.

چالش اصلی: بهره‌گیری از روابط سازمانی پیشین برای کسب مزیت نامتعارف.

· **مصدق:** عدم نظارت در اعطای دفاتر کفالت اتباع خارجی و بعضاً اعطای مجوز این دفاتر به کارکنان بازنشسته دفاتر اتباع به واسطه ارتباط سازمانی قبلی آنان با کارکنان فعلی، که می‌تواند مصداق تعارض منافع ظاهری باشد.

· **راهکار تأکیدی:** ایجاد شفافیت کامل در فرآیند واگذاری خدمات و محدود کردن دخالت افرادی که سابقه سازمانی مرتبط دارند.

2-5. حوزه حقوقی (انتخاب مشاوران و وکلا).

چالش اصلی: انتخاب وکلایی که در پرونده‌ها دارای منافع شخصی یا ارتباطات نزدیک با طرفین هستند.

تعارض منافع در بخش دولتی

- **مصادیق:** عدم دقت در به کارگیری وکلا و نیز عدم نظارت در پرونده‌هایی که در اختیار این قبیل وکلا قرار می‌گیرد، می‌تواند باعث تعارض منافع شود.
- **راهکار تأکیدی:** افشای روابط شخصی و مالی وکلا با طرفین پرونده و اجتناب از انتخاب وکلا دارای تضاد منافع.

فصل سوم: راهبردهای پیشگیری و مدیریت (نقش مدیران ستادی).

مدیریت تعارض منافع یک مسئولیت دائمی و مستمر است که نیازمند ایجاد یک سیستم پیشگیرانه و پاسخ‌گو است. نقش مدیران ستادی در اجرای این راهکارها محوری است.

1-3 - راهبردهای نظام‌مند:

این راهبردها باید در سطح کلان سازمان طراحی و اجرا شوند:

- ایجاد نظام خوداظهاری و افشای منافع شخصی: کارکنان موظف‌اند تمام منافع مالی، سرمایه‌گذاری‌ها و روابط شخصی خود را که ممکن است تضاد ایجاد کند، شفاف اعلام کنند. این اطلاعات باید به صورت محرمانه و امن ثبت شوند.
- معنویت اشتغال همزمان و فعالیت‌های جانبی: محدود کردن فعالیت‌های جانبی کارکنان در حوزه‌های تصمیم‌گیری اقتصادی، سیاسی یا اداری که ریسک تعارض منافع بالایی دارند.
- شفاف‌سازی فرآیندهای اداری و قراردادهای انتشار عمومی اطلاعات مربوط به مناقصات، قراردادها و فرآیند صدور مجوزها از طریق سامانه‌های الکترونیکی، امکان ایجاد رانت و سوءاستفاده را کاهش می‌دهد.

2-4 - راهبردهای نظارتی و کنترلی.

- تقویت نظارت درون‌سازمانی و بازرسی دوره‌ای: تعیین بازرس مستقل یا واحد ویژه مدیریت تعارض منافع در سطح سازمان‌های تابعه و استاندارد‌ها برای بررسی پرونده‌ها و قراردادهای.
- طراحی سامانه گزارش‌دهی محرمانه: راه‌اندازی پورتال آنلاین یا خط تلفن امن برای کارکنان و شهروندان (سوت‌زنی) جهت گزارش تخلفات یا تضاد منافع احتمالی، با تضمین محرمانگی و حمایت از گزارش‌دهنده.

تعارض منافع در بخش دولتی

- استفاده از گزارش‌های تحلیلی: شناسایی الگوهای پرخطر و کارکنان در معرض تعارض از طریق تحلیل داده‌های مالی و فرآیندی.

3-5 - راهبردهای آموزشی و فرهنگ‌سازی

- آموزش اجباری و تخصصی: ارتقای دانش کارکنان (به شکل تئوری و عملی) برای درک تعاریف مصادیق و پیامدهای تعارض منافع. آموزش، پیش‌نیاز فرهنگ‌سازی سازمانی است.
- تدوین منشور اخلاقی: تعریف دقیق و واضح استانداردهای رفتاری و اخلاق حرفه‌ای برای کلیه کارکنان.
- تأکید بر اصل امانت‌داری و نهادآوری مستمر اهمیت امانت‌داری در مورد اطلاعات محرمانه و حساس.

فصل چهارم: تفکیک نقش‌ها و مسئولیت‌های سازمانی

- مدیریت تعارض منافع یک مسئولیت جمعی است. در این فصل، وظایف هر یک از واحدهای سازمانی در سطح ستادی و اجرایی برای تحقق این هدف تعیین می‌شود.

1-4 مرکز مدیریت عملکرد و بازرسی وزارت کشور (نهاد ناظر کلان).

- تدوین دستورالعمل‌ها: طراحی و تدوین استانداردها و روش‌های گزارش‌دهی و ارزیابی عملکرد در حوزه تعارض منافع.
- نظارت و ارزیابی: رصد فعالیت استانداردها و دستگاه‌های تابعه و بررسی تصادفی آزمون با دستورالعمل‌ها.
- حمایت و مشاوره: ارائه راهنمایی و پشتیبانی به واحدهای اجرایی در مواجهه با موقعیت‌های مشکوک به تعارض منافع.
- تحلیل داده: جمع‌آوری، ثبت و تحلیل گزارش‌های دریافتی برای شناسایی الگوهای تکراری و پیشگیری ساختاری از بروز تعارض منافع.

2-5 استانداردهای سازمان‌های تابع (سطح نظارت استانی/سازمانی).

- رصد فعال: پایش عملکرد واحدهای زیرمجموعه و تشخیص موقعیت‌هایی که احتمال تعارض منافع در آن‌ها وجود دارد.

تعارض منافع در بخش دولتی

- گزارش‌دهی سازمانی: ارائه گزارش‌های دوره‌ای و موردی از موقعیت‌های شناسایی شده به مرکز مدیریت عملکرد و بازرسی.
- همکاری در آموزش: برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان شهرستان‌ها/بخش‌ها و اطلاع‌رسانی مستمر درباره اهمیت مدیریت تعارض منافع.
- پیگیری و اقدام اصلاحی: اتخاذ تدابیر فوری برای رفع تضاد منافع واقعی در حوزه مدیریتی خود و مستندسازی دقیق اقدامات انجام شده.

3-6 فرمانداری‌ها و بخشدارها (حلقه اجرایی و خط مقدم).

- شناسایی محلی: پایش فعالیت‌های کارکنان و ارائه گزارش‌های مشکوک به فرمانداری/استانداری در سطح محلی.
- مستندسازی و ثبت دقیق: ثبت دقیق رویدادها و اقدامات انجام‌شده برای مقابله با تعارض منافع و اطمینان از رعایت دستورالعمل‌ها.
- اطلاع‌رسانی عمومی: افزایش شفافیت و تقویت اعتماد عمومی با ارائه اطلاعات درباره نحوه مدیریت تعارض منافع به مردم و ذی‌نفعان.
- تضمین استقلال تصمیم‌گیری: اطمینان از اینکه تصمیم‌گیری‌ها (مثلاً در صدور مجوز یا فرآیندهای انتخاباتی) کاملاً بر اساس قانون و بدون تأثیرپذیری از منافع شخصی یا حزبی اتخاذ می‌شوند.

تعارض منافع در بخش دولتی

پیوست: واژه نامه تخصصی مفاهیم کلیدی

1. **تعارض منافع (Conflict of Interest):** وضعیتی که در آن منافع شخصی، خانوادگی یا سازمانی یک فرد با وظایف اداری او تداخل پیدا می کند و می تواند تصمیم گیری بی طرفانه را تحت تأثیر قرار دهد.
2. **افشای منافع (Disclosure of Interests):** اعلام رسمی و شفاف منافع مالی، سرمایه گذاری ها یا روابط شخصی که ممکن است با وظایف اداری فرد تداخل داشته باشد.
3. **سلامت اداری (Administrative Integrity):** پایبندی کارکنان به اصول امانت داری، عدالت و اخلاق حرفه ای در انجام وظایف و تصمیم گیری ها.
4. **رانت اطلاعاتی (Insider Advantage / Information Rent):** استفاده از اطلاعات محرمانه یا حساس برای کسب منافع شخصی یا گروهی پیش از عمومی شدن اطلاعات.
5. **حکمرانی شفاف (Transparent Governance):** سیستمی که در آن فرآیندها، تصمیمات و اسناد دولتی به راحتی در دسترس عموم قرار می گیرد تا امکان ایجاد رانت و فساد به حداقل برسد.

بخش دوم: مباحث آموزشی درباره تعریف، منابع و نحوه مدیریت و رفع تعارض منافع

مباحث آموزشی درباره تعریف، منابع و نحوه مدیریت و رفع تعارض منافع.

بخش اول: کلیات و مبانی نظری تعارض منافع

1.1 تعریف تعارض منافع.

براساس تعریف سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (OECD) تعارض منافع شامل تعارض بین وظیفه عمومی و منافع شخصی یک مقام دولتی است که در آن مقام دولتی دارای منافع شخصی بالقوه‌ای است که می‌توانند به طور نامطلوب بر عملکرد و مسئولیت‌های رسمی او تأثیر بگذارند. (OECD, 2003)

سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه تأکید دارد که شرایط به ظاهر تعارض منافع یا ادراک چنین شرایطی می‌تواند به اندازه یک موقعیت مستند تعارض منافع مضر باشد؛ زیرا باعث عدم اعتماد عمومی در مؤسسات بخش دولتی می‌شوند که این امر همچنین می‌تواند منجر به فساد شود. وضعیتی که به نظر می‌رسد یک تعارض منافع است ممکن است با وجود اینکه یک تعارض واقعی نیست، برای تضعیف اعتماد عمومی کافی باشد.

سازمان شفافیت جهانی (TI) تعارض منافع را چنین تعریف می‌کند: «شرایطی که فرد یا یک مؤسسه، اعم از مؤسسه دولتی، یک کسب‌وکار، رسانه یا سازمان مدنی بین انجام وظایف و مأموریت آن جایگاه و منافع شخصی‌اش در وضعیت انتخاب قرار گیرد». (TI, 2008)

تعارض منافع در بخش دولتی

در تعریف شورای اروپا: «تعارض منافع در شرایطی پیش می‌آید که مقامات دولتی منافع شخصی داشته و این منافع در چنین شرایطی بر عملکرد بی‌طرفانه و منصفانه آنان در انجام وظایف رسمی تأثیرگذار باشد یا به نظر برسد که تأثیر می‌گذارد (Vlassis, 2008,5)

لایحه مدیریت تعارض منافع در انجام وظایف قانونی و ارائه خدمات عمومی چنین تعریف می‌شود که: تعارض منافع عبارت از موقعیت یا شرایطی است که ترجیح منافع شخصی یا گروهی بر منافع عمومی، می‌تواند منجر به عدم اعمال صحیح، بی‌طرفانه و بدون تبعیض صلاحیت‌ها اعم از وظایف و اختیارات شود.

1.2 انواع تعارض منافع.

موقعیت‌های تعارض منافع را می‌توان براساس مؤلفه‌های مشخصی تقسیم‌بندی نمود. برخلاف موقعیت‌های تعارض منافع، انواع تعارض منافع محصور است و هر مصداق تعارض منافع الزاماً در یکی از گونه‌های این طبقه‌بندی قرار می‌گیرد. در ادبیات تعارض منافع گونه‌شناسی‌های متعددی از تعارض منافع وجود دارد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد.

1.2.1. تعارض منافع مالی / غیرمالی.

براساس اینکه منفعت خصوصی درگیر در موقعیت تعارض منافع مالی است یا غیرمالی (همچون تضمین روابط دوستانه یا کسب اعتبار اجتماعی و غیره) تقسیم‌بندی انجام می‌شود.

• نمونه تعارض منافع مالی: یک پزشک باید بین درمان یک بیمار براساس عمل جراحی و درمان همان بیمار براساس تغییر سبک زندگی انتخاب کند، اما انتخاب هر کدام از این دو موجب کاهش یا افزایش درآمد او می‌شود و چنین موقعیتی یک تعارض منافع مالی محسوب می‌شود.

تعارض منافع در بخش دولتی

- نمونه تعارض منافع غیرمالی: خویشاوند یک پزشک برای دریافت گواهی پزشکی مراجعه کرده است. انتخاب این پزشک بر درآمد یا دارایی او تأثیر ندارد، اما می‌تواند بر روابط خانوادگی او تأثیر بگذارد؛ در چنین شرایطی این پزشک با موقعیت تعارض منافع غیرمالی مواجه شده است.

1.2.2. تعارض منافع واقعی (بالفعل) / بالقوه / ادراک شده (ظاهری)

- تعارض منافع واقعی: فرد درگیر موقعیت تعارض منافع هم‌اکنون باید بین وظیفه عمومی و منفعت خصوصی دست به انتخاب بزند.
- نمونه: یک ممیز مالیاتی برای حسابرسی مالیاتی یک شرکت اقدام می‌کند. عموی این ممیز مالیاتی عضو هیئت مدیره این شرکت است. مأمور مالیاتی در انجام وظیفه خود با یک موقعیت تعارض منافع واقعی (بالفعل) مواجه شده است.
- تعارض منافع بالقوه: با توجه به منافع خصوصی کارمند دولت، انتظار می‌رود در طول دوره خدمت وی مجبور به انتخاب بین منافع خصوصی و وظیفه عمومی خود شود.
- نمونه: یکی از اعضای شورای نظارت بر مدارس غیردولتی استان «الف» صاحب امتیاز یک مدرسه غیردولتی است. در حال حاضر هیچ پرونده یا موضوعی که منافع مدرسه خصوصی او را تحت تأثیر قرار دهد، وجود ندارد، اما با توجه به ماهیت وظایف شورای نظارت بر مدارس غیردولتی، می‌توان اطمینان داشت که در طول دوره خدمت وی تعارض منافع رخ خواهد داد.
- تعارض منافع ادراک‌شده: ذی‌نفعان بیرونی براساس یک استدلال منطقی قوی می‌توانند باور کنند که کارمند دولت با تعارض منافع مواجه است، در صورتی که امکان دارد چنین شرایطی وجود نداشته باشد.
- نمونه: برادرزاده رئیس یک بانک دولتی برنده جایزه اصلی آن بانک برای صاحبان حساب‌های قرض‌الحسنه می‌شود.

تعارض منافع در بخش دولتی

1.2.3. تعارض منافع فردی / سازمانی.

- بر این اساس که تعارض منافع مربوط به یک فرد است یا یک سازمان (عمدتاً خصوصی) این گونه‌شناسی تحقق پیدا می‌کند.
- نمونه تعارض منافع فردی: برادر کارمند شهرداری (الف) در حوزه تأمین تدارکات دولتی در مناقصه مربوط به توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آن شهرداری شرکت می‌کند.
 - نمونه تعارض منافع سازمانی: شرکت (الف) که سال‌ها متولی ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات شهرداری‌های کشور بوده است، در مناقصه سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌ها برای ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها در این زمینه شرکت می‌کند.

1.2.4. تعارض منافع عامل محور / ساختاری (نظام‌مند).

- در صورتی که با تغییر عامل (کارمند دولت) موقعیت تعارض منافع مرتفع شود، تعارض منافع عامل محور است، اما اگر تعارض منافع به ماهیت فرایند اداری مرتبط باشد از آن تحت عنوان تعارض منافع ساختاری یاد می‌شود.
- نمونه تعارض منافع عامل محور: برادر کارمند شهرداری (الف) در حوزه تأمین تدارکات دولتی در مناقصه مربوط به توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات آن شهرداری شرکت می‌کند.
 - نمونه تعارض منافع ساختاری: یک پزشک باید بین درمان یک بیمار براساس عمل جراحی و درمان همان بیمار براساس تغییر سبک زندگی انتخاب کند؛ اما انتخاب هرکدام از این دو موجب کاهش یا افزایش درآمد او می‌شود و چنین موقعیتی یک تعارض منافع مالی محسوب می‌شود.

1.2.5. تعارض منافع قابل برگشت / غیرقابل برگشت.

براساس این مؤلفه که نتایج حاصل از تعارض منافع قابل جبران است یا نه، موقعیت تعارض منافع به دو گونه قابل برگشت و غیرقابل برگشت تقسیم می‌شود.

1.3. موقعیت‌های تعارض منافع

در ادبیات خارجی و داخلی تعارض منافع، موقعیت‌ها و شرایط مشخصی ترسیم شده است که در صورت وقوع آن می‌توان مطمئن بود تعارض منافع بین وظایف عمومی کارکنان و منافع خصوصی آن‌ها رخ خواهد داد. این موقعیت‌ها براساس شناسایی و بررسی مصادیق متعدد تعارض منافع رخ داده است؛ با این حال این موقعیت‌ها بر اساس دانش فعلی بوده و امکان دارد موقعیت‌های تعریف‌شده دیگری نیز به این فهرست اضافه شود؛ همچنین براساس اسناد و ادبیات تعارض منافع این موقعیت‌ها متنوع است و تحت عناوین گسترده‌ای تعریف می‌شود. برای سهولت بیشتر این گزارش موقعیت‌های احصاء شده توسط مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاددانشگاهی را مبدأ قرار داده است.

اما نکته مهم تر اشاره به موقعیت بودن تعارض منافع است. براساس واژه‌نامه کمبریج، موقعیت مجموعه چیزهایی که اتفاق می‌افتد و شرایطی که در یک زمان و مکان خاص وجود دارند است؛ به عبارت دیگر عناصری در کنار یکدیگر موقعیت تعارض منافع را خلق می‌کنند. این مجموعه شامل وجود یک وظیفه دولتی، منفعت یا منافع خصوصی و توان اعمال اثرگذاری منفعت خصوصی بر وظیفه دولتی است. زمانی که این سه عنصر در کنار یکدیگر قرار گیرند، (شرایط) تعارض منافع در یک زمان و مکان خاص رخ داده است.

موقعیت‌های ده‌گانه تعارض منافع.

ارزیابی مجموعه پرونده‌ها و پدیده تعارض منافع، ادبیات این حوزه را به مجموعه‌ای از موقعیت‌های متداول تعارض منافع سوق داده است. ده موقعیت شناسایی شده تعارض منافع در مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه که بررسی مطالعات بین‌المللی و داخلی را شامل می‌شود، از جمله این موقعیت‌های تعارض منافع است.

این موقعیت‌ها شامل موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی، سهام‌داری و مالکیت، ارتباطات پسا‌شغلی، دریافت هدیه، خویشاوندی، تعلقات گروهی، دسترسی به اطلاعات درونی، نظارت بر خود، مقررات‌گذاری برای خود، درآمد و وظیفه است. هرگاه از این سند از موقعیت‌های ده‌گانه مدیریت تعارض منافع سخن به میان آورده می‌شود، این موقعیت‌ها را در نظر دارد؛ همچنین در برخی از مفاد این سند از موقعیت‌های هفت‌گانه نیز یاد شده است. موقعیت‌های هفت‌گانه تمام این موقعیت‌ها به استثنای نظارت بر خود، مقررات‌گذاری بر خود و درآمد و وظیفه است.

1.3.1. موقعیت تعارض منافع اشتغال بیرونی.

اشتغال هم‌زمان کارکنان دولت در بخش خصوصی که مرتبط با حوزه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را اشتغال بیرونی نام‌گذاری می‌کنند.

نمونه: کارشناس مفاسد حساب بیمه در سازمان تأمین اجتماعی به صورت هم‌زمان به شرکت‌های تجاری مشاوره تنظیم دفاتر قانونی ارائه می‌کند.

1.3.2. موقعیت تعارض منافع سهام‌داری و مالکیت.

مالکیت و سهام‌داری کارکنان دولتی در بخش خصوصی که مرتبط با حوزه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را موقعیت سهام‌داری و مالکیت می‌نامند.

تعارض منافع در بخش دولتی

• نمونه: مدیرکل آموزش و پرورش استان (الف)، صاحب امتیاز مجموعه‌ای از مدارس غیردولتی زنجیره‌ای است.

1.3.3. موقعیت تعارض منافع ارتباطات پسا‌شغلی (درب گردان).

اشتغال پسینی یا پیشینی کارکنان دولت در بخش خصوصی که مرتبط با حیطه وظایف شغلی آن‌ها در بخش عمومی باشد را درب گردان یا ارتباطات پسا‌شغلی می‌نامند.

• نمونه: معاون ارزی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پس از پایان دوره مسئولیت به‌عنوان عضو هیئت‌مدیره یک بانک خصوصی شروع به فعالیت می‌کند.

1.3.4. موقعیت تعارض منافع دریافت هدیه

موقعیتی که در آن کارکنان بخش دولتی از افراد مرتبط با موضوع وظایف شغلی خود هدایایی دریافت کنند، موقعیت دریافت هدیه نامیده می‌شود.

نمونه: مسئول بازرسی فنی سازمان غذا و دارو از طرف یک شرکت خصوصی دارویی برای حضور در یک کنفرانس بین‌المللی دعوت می‌شود. این شرکت تمام هزینه‌های سفر مسئول را برعهده گرفته است.

1.3.5. موقعیت تعارض منافع خویشاوندی.

موقعیتی که موضوع وظایف شغلی کارکنان بخش عمومی به صورت موقت یا دائمی، در رابطه با خویشاوندان یا دوستان آن‌ها باشد، موقعیت تعارض منافع خویشاوندی نامیده می‌شود.

نمونه: خواهرزاده مسئول تأیید محیط زیستی یک معدن برای دریافت مجوزهای لازم به دفتر او مراجعه می‌کند.

تعارض منافع در بخش دولتی

1.3.6. موقعیت تعارض منافع تعلقات گروهی.

در شرایطی که موضوع وظایف شغلی کارکنان بخش عمومی در ارتباط با حزب، قوم، منطقه یا گروه آن‌ها باشد و تعلق به آن‌ها احتمال تأثیر ناصواب بر تصمیم یا اقدام آن‌ها را ایجاد کند، موقعیت تعارض منافع تعلقات گروهی گفته می‌شود.

نمونه: رئیس اداره کل آب و فاضلاب استان «الف» باید تصمیم بگیرد که اولویت ایجاد زیرساخت فاضلاب با شهر محل تولد او است یا شهری دیگر از استان.

1.3.7. موقعیت تعارض منافع دسترسی به اطلاعات درونی.

چنانچه کارکنان بخش عمومی از موقعیت خود برای کسب اطلاعاتی در سازمان متبوع‌شان استفاده کنند و این اطلاعات در راه مقاصد شخصی آن‌ها مانند سرمایه‌گذاری، خرید و فروش یا سایر منافع قابل استفاده باشد، موقعیت تعارض منافع پدید آمده است.

نمونه: یکی از مدیران وزارت صنعت که در بخش خصوصی واردات تلفن همراه نیز فعال است، مطلع می‌شود در طول یک ماه آینده ورود برخی از برندهای تلفن همراه ممنوع خواهد شد.

1.3.8. موقعیت تعارض منافع نظارت بر خود.

این تعارض منافع هنگامی رخ می‌دهد که فرد یا سازمانی مسئولیت نظارت، ارزیابی و رتبه‌بندی رفتار یا عملکرد خود را داشته باشند یا اینکه ناظر توسط همان شخص یا سازمان انتخاب شده باشد.

نمونه: پزشکان عضو نظام پزشکی جمهوری اسلامی ایران موظف به رسیدگی به تخلفات پزشکان هستند.

تعارض منافع در بخش دولتی

1.3.9. موقعیت تعارض منافع مقررات‌گذاری بر خود.

فرد یا سازمان در موقعیتی قرار بگیرد که همه یا بخشی از مسئولیت مقررات‌گذاری برای خود را عهده دار باشد و بتواند به هنگام وضع مقررات و دستورالعمل‌ها، منافع شخصی یا گروهی خود را مقدم بر منافع عمومی قرار دهند. نمونه: یک ده هزارم از مالیات کشور در اختیار بالاترین مقام دستگاه قرار می‌گیرد تا در حوزه بهبود عملکردهای مالیاتی هزینه کند. (امضای طلایی)

1.3.10. موقعیت تعارض منافع درآمد و وظیفه.

تعارض درآمد و وظایف به معنای در تعارض بودن شیوه‌های کسب درآمد یک فرد یا سازمان با وظایف در نظر گرفته شده برای آن است.

نمونه: شرکت‌های بخش خصوصی برای آزمایش‌های مربوط به آلاینده‌گی محیطی باید یکی از آزمایشگاه‌های معتمد سازمان محیط زیست را انتخاب کنند تا فرایند مرتبط را انجام دهند. هزینه این آزمایشگاه‌ها به صورت مستقیم توسط شرکت‌های بخش خصوصی تأمین می‌شود.

1.4. مصادیق تعارض منافع.

مصادیق تعارض منافع عبارت از نمونه‌های واقعی یا فرضی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی است؛ به عنوان مثال موقعیت تعارض منافع خویشاوندی به تأثیر خویشاوندی ارباب رجوع یا کارکنان دولت بر قضاوت یا عمل آنها در وظیفه عمومی می‌پردازد. مصداق آن در شبکه بانکی اعطای وام بدون دریافت تضمین‌های لازم از یک خویشاوند است.

تعارض منافع در بخش دولتی

1.5. دستگاه اجرایی / سازمان بخش عمومی.

تمام موجودیت‌های تعریف شده در مواد (1)، (2)، (3)، (4)، (5) قانون مدیریت خدمات کشوری برای سهولت در این گزارش تحت عنوان «دستگاه اجرایی» یا «سازمان بخش عمومی» یاد شده است. با توجه به اینکه کارفرمای این گزارش «سازمان بازرسی کل کشور» بوده است و استفاده از عنوان «سازمان» امکان ابهام را ایجاد می‌کند، از عنوان عمومی سازمان استفاده نشده است.

1.6. مدیریت تعارض منافع.

کلیه تصمیمات، تدابیر و اقدامات لازم اعم از اداری، نظارتی، قضایی و شبه قضایی که به موجب قوانین و مقررات برای پیشگیری یا رفع یا کاهش تأثیرات سوء موقعیت‌های تعارض منافع اتخاذ می‌شود.

1.7. نظام مدیریت تعارض منافع.

یک سیستم مدیریت تعارض منافع مجموعه‌ای از سیاست‌ها، فرآیندها، رویه‌ها و ابزارهایی است که توسط یک دستگاه اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که می‌تواند وظایف موردنیاز برای دستیابی به مدیریت تعارض منافع را انجام دهد.

هرگونه نظام مدیریت به ویژه نظام‌های مدیریت مرتبط با فساد همانند رشوه، تعارض منافع و مشابه آن در بستری از فرآیندها و ارکان موردنیاز در سازمان توان ظهور دارند. این ابعاد نظام مدیریت تعارض منافع باید در هرگونه ارزیابی مورد بررسی قرار گیرد.

قوانین مدون و در دسترس برای تمام کارکنان که شامل خط‌مشی سازمان در مدیریت تعارض منافع، دستورالعمل‌ها و قواعد می‌شود، این قواعد باید تدوین شده باشد و کارکنان سازمان در تمام سطوح به آن آگاه باشند.

تعارض منافع در بخش دولتی

موضوع دوم مشخص بودن دامنه قوانین است، باید مشخص باشند که قواعد مدیریت تعارض منافع در چه سطحی عمل می‌کند، تنها منحصر به مدیران ارشد است یا تمام کارکنان سازمان، مربوط به ستاد می‌شود یا صف و یا حتی نهادهای وابسته همچون انجمن‌های صنفی زیر نظر سازمان.

باید مشخص باشد که نهاد متولی برای اجرای دستورالعمل در سازمان وجود دارد یا خیر. همچنین باید مشخص شود که نهاد فرآیندهای اجرایی دستورالعمل همچون کاربرگ‌ها، فرآیندهای افشا، فرآیندهای جایگزینی در صورت تعارض منافع و مبارزه با آن وجود دارد یا خیر.

موضوع سوم در فرآیند مدیریت تعارض منافع وجود ارزیابی ریسک تعارض منافع است. سازمان باید نقشه ریسک تعارض منافع در سازمان را ترسیم کرده باشد، هرگونه سیاستگذاری برای مدیریت تعارض منافع باید منطبق بر وجود یک نقشه ارزیابی ریسک در سازمان باشد.

مدیریت انطباق موضوع بعدی موردبررسی در نظام مدیریت تعارض منافع است. دستگاه باید به صورت صریح میزان انطباق رفتار سازمان با دستورالعمل را مشخص و ارزیابی آن را فراهم کند. همچنین سازمان باید منابع کافی برای مدیریت تعارض منافع در سازمان را در نظر گرفته باشد.

یک نظام مدیریت تعارض منافع باید تقسیم‌بندی نقش داشته باشد، یعنی سازمان باید نقش هر یک از کارکنان در موضوع را مشخص و هر کارمند از وظایف خود مطلع باشد. علاوه بر این، سازمان باید منابع لازم برای پشتیبانی از مدیریت تعارض منافع را فراهم آورد که شامل نیروی انسانی، بودجه و اختیارات قانونی و غیره می‌شود.

1.8. تعارض منافع در نظام حقوقی ایران

اگرچه موضوع مدیریت تعارض منافع در ادبیات حکمرانی ایران سابقه طولانی ندارد، اما قوانین قابل توجهی در رابطه با مدیریت تعارض منافع به صورت مستقل یا بخشی از قوانین عمومی تدوین و تصویب شده است. قوانینی همانند منع تصدی بیش از یک شغل (مصوب 1373)، قانون راجع به منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی (مصوب 1337)، قانون منع اخذ پورسانت در معاملات خارجی (مصوب 1372) و مشابه آن از جمله قوانین مستقل است که به مدیریت تعارض منافع مرتبط است.

علاوه بر این، در قوانین عمده‌ای چون قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب 1386)، قانون اجرای اصل چهل و چهارم قانون اساسی (مصوب 1394) و غیره نیز در قالب برخی مواد به موضوع مدیریت تعارض منافع پرداخته است. باید توجه داشت که پیش از شکل‌گیری ادبیات تعارض منافع در ایران موارد محدودی (از جمله قانون بازار اوراق بهادار) قوانین مرتبط با مدیریت تعارض منافع باعث کاهش فساد تدوین شده بود و مستقیماً موضوع مدیریت تعارض منافع را هدف‌گیری نکرده بودند. با این حال پس از توسعه ادبیات تعارض منافع در قوانین مرتبط، با مثال بارز ماده (60) قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب 1402)، قانون‌گذار به صورت مشخص به دنبال مدیریت تعارض منافع در سطح بانک مرکزی بوده است.

جدای از تفکیک میان قوانینی که به صورت مستقل به موضوع مدیریت تعارض منافع مرتبط بوده‌اند و قوانینی که بخشی از مفاد آن موضوع مدیریت تعارض منافع را در بر گرفته، بخشی از قوانین نیز وجود دارند که به صورت انحصاری درباره یک دستگاه خاص تدوین و تصویب شده و به موضوع تعارض منافع نیز می‌پردازد. از جمله این قوانین می‌توان به قانون بازار اوراق بهادار (مصوب 1384)، قانون نظارت بر رفتار قضات (مصوب 1390) و قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب 1402) اشاره کرد. این قوانین منحصرأ درباره یک سازمان یا گروه خاصی تدوین شده است که در همان قالب مقرراتی در حوزه مدیریت تعارض منافع آن سازمان‌ها تدارک دیده شده است.

تعارض منافع در بخش دولتی

جدای از قوانین مصوب مجلس شورای اسلامی، با توجه به معطل ماندن لوایح و طرح‌های مدیریت تعارض منافع در مجلس شورای اسلامی، دستگاه‌های اجرایی راساً استفاده از امکانات قانونی خود از سال 1396 شروع به تدوین دستورالعمل‌هایی در حوزه مدیریت تعارض منافع کرده‌اند.

قوانین عمومی مرتبط با مدیریت تعارض منافع بیشتر با هدف کنترل فساد در دستگاه‌های دولتی تدوین شده‌اند. اولین قانون مرتبط با مدیریت تعارض منافع قانون منع معامله وزیران و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی است که در سال 1337 به تصویب مجلس ملی رسید. پس از آن تمام قوانین مؤثر شناسایی شده در مدیریت تعارض منافع به دوره جمهوری اسلامی ایران بازمی‌گردد.

از میان موقعیت‌های تعارض منافع، موضوع اشتغال بیرونی و در همان قالب تا حدودی سهام‌داری و مالکیت در اصل یکصد و چهل و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مورد توجه قرار گرفته است؛ سپس همین اصل قانون اساسی مبنای عمل قانون منع تصدی بیش از یک شغل (مصوب سال 1373) شد.

نکته جالب آن است که اگرچه قوانینی مانند قانون منع اخذ پورسانت در معاملات خارجی، قانون اجرای اصل چهل و چهارم قانون اساسی و قانون رسیدگی به دارایی مقامات و مسئولان جمهوری اسلامی ایران مفاد مؤثری در حوزه مدیریت تعارض منافع دارد. اما قانون مدیریت خدمات کشوری و مهم‌تر از آن قانون ارتقای سلامت نظام اداری تقریباً در حوزه مدیریت تعارض منافع سکوت کرده‌اند. مفاد محدودی در قانون مدیریت خدمات کشوری قابل شناسایی است که با تکرار قوانین پیشین در حوزه مدیریت تعارض منافع حرف‌هایی دارد. اما قانون ارتقای سلامت نظام اداری هیچ ماده مؤثری در حوزه مدیریت تعارض منافع را در خود جای نداده است.

خویشاوندی، سهام‌داری و مالکیت، دریافت هدیه و اشتغال بیرونی اصلی‌ترین موقعیت‌هایی هستند که در قوانین عمومی ایران به نحوی مورد توجه قرار گرفته‌اند و سهام‌داری و مالکیت پرتکرارترین این موقعیت‌ها است؛ علاوه بر این، قانون رسیدگی به

تعارض منافع در بخش دولتی

دارایی مقامات بدون توجه به موقعیت خاصی از تعارض منافع، با الزامی کردن افشای دارایی‌های گروهی از مقامات و مسئولان جمهوری اسلامی ایران به دنبال کنترل هر نوع افزایش دارایی من غیر حق (یعنی خارج از رویه های مجاز برای فرد) است:

از مجموع قوانین عمومی، قوانین منع مداخله، ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل، ممنوعیت اخذ پورسانت و رسیدگی به دارایی مقامات کاملاً در حوزه موضوعی این پژوهش قرار داشته و قوانین مدیریت خدمات کشوری، اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 در قالب چند ماده به موضوع مدیریت تعارض منافع پرداخته‌اند.

در قوانین جمهوری اسلامی ایران علاوه بر قوانین عمومی، قوانینی وجود دارد که در حوزه اختصاصی یک موضوع یا سازمان خاص تدوین شده است و به مدیریت تعارض منافع در آن حوزه نیز پرداخته است.

از جمله این قوانین می‌توان به پنج قانون بازار اوراق بهادار (مصوب 1384)، قانون نحوه فعالیت احزاب و گروه‌های سیاسی (مصوب 1395)، آئین‌نامه تبادل هدایا با مقامات خارجی (مصوب 1370)، قانون نظارت بر رفتار قضات (مصوب 1390)، و قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران (مصوب 1402) اشاره کرد.

از مجموع قوانین اشاره شده، سه قانون بازار اوراق بهادار و قانون بانک مرکزی و نظارت بر رفتار قضات به صورت مشخص به مدیریت تعارض منافع پرداخته‌اند، اما دو قانون دیگر همانند رویه قبلی در مقابله با فساد تصویب شده است. از میان قوانین ذکر شده قانون بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به دلیل تصویب در سال‌های اخیر قوی‌ترین قانون در مدیریت تعارض منافع به حساب می‌آید. در واقع با توجه به اینکه مدیریت تعارض منافع از اواسط دهه 90 شمسی در دستور کار حکومت قرار گرفت، می‌توان انتظار داشت که قوانین آتی به صورت مؤثرتری به موضوع مدیریت تعارض منافع ورود کنند.

جدای از تقسیم‌بندی بالا باید توجه داشت که بخشی از قوانین یاد شده منحصر یا با تقریب بالا صرفاً به مدیریت تعارض منافع در همان حوزه پرداخته‌اند؛ اما مجموعه دیگر با اینکه به موضوعی خاص می‌پردازد، اما بخش قابل توجهی از دستگاه‌های اجرایی

تعارض منافع در بخش دولتی

را شامل می‌شود؛ در حالی که قانون نظارت بر رفتار قضات، قانون بانک مرکزی و قانون بازار اوراق بهادار صرفاً به همان سازمان‌های تخصصی خود می‌پردازند، اما قوانین تبادل هدایا و احزاب طیف وسیعی از دستگاه‌ها را شامل می‌شود.

جدول 1- قوانین مربوط به مدیریت تعارض منافع در ایران

ردیف	عنوان قانون	مواد	سال تصویب	موقعیت‌های مورد بررسی	دستگاه‌های مشمول
1	قانون راجع به منع مداخله وزرا و نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی	-	1337	سهامداری و مالکیت خویشاوندی	تمام دستگاه‌های اجرایی
2	قانون ممنوعیت اخذ پورسانت در معاملات خارجی	-	2137	دریافت هدیه	تمام دستگاه‌های اجرایی
3	قانون ممنوعیت تصدی به بیش از یک شغل	-	1373	اشتغال بیرونی - سهامداری و مالکیت	تمام دستگاه‌های اجرایی
4	قانون الحاق جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون مبارزه با فساد سازمان ملل متحد	-	1383	درب گردان - مدیریت تعارض منافع	تمام دستگاه‌های اجرایی
5	قانون مدیریت خدمات کشوری	27-47-91-94	1386	اشتغال بیرونی - هدیه	تمام دستگاه‌های اجرایی
6	قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل 44 قانون اساسی	24	1397	سهامداری و مالکیت خویشاوندی	تمام دستگاه‌های مرتبط با خصوصی‌سازی و بخش عمومی

بخش دوم: چارچوب مفهومی ارزیابی دستگاه‌ها در مدیریت تعارض منافع

2.1 چهارچوب مفهومی رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع.

تجارب داخلی و خارجی.

مهم‌ترین تجربه داخلی در رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی از منظر مدیریت تعارض منافع به جشنواره شهید رجایی مرتبط است. با این حال، این جشنواره نیز مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی را رتبه‌بندی نمی‌کند؛ بلکه برخی از شاخص‌های مرتبط با حوزه مبارزه با فساد آن، حول تعارض منافع قرار دارد. مؤلفه‌های اصلی در سال‌های ابتدایی ورود شاخص‌های تعارض منافع به جشنواره محدود به شناسایی مصادیق تعارض منافع بود. در سال‌های بعد اولویت‌بندی و اقدام برای مدیریت حداقل یک موقعیت شناسایی شده، محور اصلی جشنواره شد. علاوه بر موارد فوق، آموزش مدیریت تعارض منافع به کارکنان دستگاه‌های اجرایی در حال حاضر یکی از سنجه‌های اصلی در ارزیابی‌ها است.

مرور ادبیات و گزارش‌های خارجی نیز حاکی از فقدان تجربه مشابه در رتبه‌بندی دستگاه‌های اجرایی است. همچنین گروه پژوهشگران در بررسی رتبه‌بندی‌های مربوط به حوزه فساد نیز به گزارشی که دستگاه‌های دولتی را از منظر مبارزه با فساد ارزیابی کند، نرسیده‌اند. اکثر مدل‌های رتبه‌بندی فساد مبتنی بر دو نکته هستند: ابتدا آنکه مبتنی بر ادراک یا تجربه فساد دست به رتبه‌بندی می‌زنند و دوم اینکه در اکثر موارد به رتبه‌بندی دستگاه‌ها نمی‌پردازند؛ بلکه در سطح ملی وضعیت فساد و مقابله با آن را محاسبه و در نهایت رتبه‌بندی کشورها انجام می‌شود.

با توجه به فقدان ادبیات و تجربه مرتبط با رتبه‌بندی مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی، گروه پژوهشگران مؤلفه‌های ممیزه مدیریت تعارض منافع، اصول حاکم بر استانداردهای حوزه فساد و اصول 12 گانه حاکم بر مدیریت تعارض منافع در اتحادیه اروپا را به عنوان منابع مؤثر در تعریف شاخص‌های رتبه‌بندی مدیریت تعارض منافع در نظر گرفت.

تعارض منافع در بخش دولتی

ممیزه مدیریت تعارض منافع.

نهاد عالی ممیزه اروپا (EUROSAI) حسابرسی اخلاق را فرایندی می‌داند که برای ارزیابی چندین بعد از رفتار اخلاقی یک سازمان استفاده می‌شود و ارزیابی می‌کند که یک سازمان چقدر با معیارهای مورد توافق استانداردهای اخلاقی مطابقت دارد و از مدیریت تا کارمندان چقدر از تقلب و فساد خودداری می‌کنند.

در این ارزیابی ابتدا چارچوبی مبنی بر ریسک تعریف می‌شود که مدیریت تعارض منافع پیشنهادی نماید. با شاخص‌هایی شامل: مستندسازی و ابلاغ سیاست، ارزیابی ریسک، ابلاغ نقش و مسئولیت، آموزش.

سپس تعارض منافع درک شده، بالقوه و واقعی مناسب با سطح ریسک در حوزه‌های مختلف تجاری و مطابق با ارزش‌ها، سیاست‌ها و کدهای رفتار و سازمان هدف مدیریت می‌شود. شاخص‌های این بخش شامل فرایندها و دستورالعمل رسمی، پردازش گزارش‌ها، مدیریت پرونده‌ها و نظارت بر اجرا می‌شود.

اصول دوازده‌گانه مدیریت تعارض منافع در کشورهای گروه بیست

اصول پیشنهادی گروه 20 برای مدیریت پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی مجموعاً 12 اصل ارائه کرده است. این اصول شامل موارد زیر می‌شود:

تعریف استانداردهای رفتاری، تعیین حوزه‌های پرریسک، بازنگری دورای، شناسایی فعالیت‌های پرریسک، ایجاد فرهنگ سازمانی باز، ایجاد رویدادهای داخلی، افشای منافع، آموزش، ارتقای آگاهی عمومی، افشای دوره‌های منافع و دارایی، تسهیل ارتباطات بین‌سازمانی و ضمانت اجرا.

تعارض منافع در بخش دولتی

استانداردهای ضدفساد:

در سطح بین‌المللی استانداردهای متعددی در زمینه مبارزه با فساد تدوین شده است که اکثر آن‌ها ذیل استاندارد ملی ایران نیست و مورد استفاده است. به عبارت دیگر این استانداردهای بین‌المللی به صورت رسمی در سازمان ملی استاندارد به عنوان مجموعه استانداردهای مبارزه با فساد اعمال می‌شود.

بهترین و پرتکرارترین اصطلاحات و مفاهیم یک سیستم مدیریت ضدفساد عبارتند از: خط مشی، هدف ریسک، فرایند اطلاعات مدون، اثربخشی، پایش، انطباق، اقدام اصلاحی و بهبود مستمر.

جدول شماره (2) ایجاد شده مؤلفه‌های هر کدام از زیر مؤلفه‌های این سه منبع را با یکدیگر مقایسه می‌کند.

جدول 2- مقایسه معیارهای مورد استفاده منابع مورد مطالعه

معیارها	استانداردها	ممیزی	اصول گروه 20
تصویب خط‌مشی مدیریت تعارض منافع	*	*	*
هماهنگی خط‌مشی‌های سازمان	*	*	*
هماهنگی خط‌مشی‌ها با اسناد بالادستی	*	*	
تعریف استاندارد رفتاری (دستورالعمل)		*	*
تخصیص منابع کافی	*		
نظارت بر اجرای مدیریت تعارض منافع	*		
شناسایی ریسک‌های تعارض منافع	*	*	*
تعریف استراتژی مدیریت تعارضات شناسایی شده	*	*	*
تعریف استانداردهای بیشتر برای حوزه‌های پرریسک			*
اطلاع‌رسانی	*	*	*
هدایت و پشتیبانی	*	*	*
آموزش	*	*	*
ترویج فرهنگ مدیریت تعارض منافع	*		*
تعیین وظایف کارکنان	*	*	*

تعارض منافع در بخش دولتی

*			استفاده از ابزار افشای منافع
*			افشای دوره‌ای منافع، دارایی و اموال
*	*	*	تعیین مسئول رسیدگی
*	*	*	رسیدگی و پیگیری تعارض منافع احتمالی
	*		پیگیری اقدامات توصیه شده
*	*	*	ارزشیابی و گزارش نتایج
*		*	ضمانات اجرایی
		*	پیاده سازی کنترل فرآیند
	*	*	مستندسازی فرآیندهای مدیریت
*	*		اسناد و مدارک و پیگیری سوابق
		*	بازنگری عدم انطباقی
*	*	*	بهبود مداوم

منبع : یافته های پژوهش

با توجه به مجموعه منابع فوق در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی با توجه به ماهیت سلبی قوانین و مقررات مرتبط با مدیریت تعارض منافع، سنجش مستقیم این قوانین امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر، عدد زیر مخرج عملکرد دستگاه‌ها قابل تعیین نیست. بر این اساس، شاخص‌ها و سنجه‌های استفاده شده در این رتبه‌بندی به ابزارها و فرآیندهای غیرقابل اجتناب برای اجرای مقررات مدیریت تعارض منافع می‌پردازد.

هر بعد از نظام رتبه‌بندی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در مدیریت تعارض منافع به‌طور عمومی به مؤلفه‌هایی چون «انجام اقدام» «جامعیت اقدام»، «کیفیت اقدام» «پشتیبانی از اقدام»، «مستندسازی اقدام» و «ارزیابی و بهبود مداوم اقدام» می‌پردازد. همچنین مجموعه سنجه‌ها به چهار سؤال «چه کسی؟»، «چه چیزی؟»، «چه زمانی؟» و «چگونه؟» که سؤالات اساسی مرتبط با استانداردهای ضد فساد است را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

شاخص پیشنهاد شده در نظام رتبه‌بندی متکی بر سه بعد کلی شامل شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی، اجرای خط مشی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع و آموزش مدیریت تعارض منافع است.

تعارض منافع در بخش دولتی

این 3 بعد با 17 شاخص و 42 سنجه ارزیابی می‌شود.

نظام رتبه‌بندی عملکرد دستگاه‌ها در مدیریت تعارض منافع متکی بر تکمیل پرسشنامه‌های تفصیلی توسط دستگاه اجرایی در تعامل با نظر ناظران بیرونی مستقل (در اینجا بازرسان سازمان بازرسی کل کشور) است. سنجه‌های طراحی شده در این شاخص به همراه دفترچه راهنمای تکمیلی در اختیار دستگاه اجرایی و بازرسان سازمان بازرسی قرار گرفته و ناظران پرسشنامه‌های ارائه شده را امتیازدهی می‌کنند.

2.1 ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی:

ردیف	مؤلفه	سنجه	قوانین مرتبط
شناسایی	شناسایی موقعیت	آیا موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه متبوع شناسایی شده‌اند؟	یکم: ردیف سوم از برنامه «شناسایی و رفع گلوگاه‌های فسادخیز و موقعیت‌های تعارض منافع» از محور چهارم «ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد» از تصویب نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری» دوم: بند (۴) ماده (۲) آئین نامه پیشگیری و مقابله نظام‌مند و پایدار با فساد اقتصادی در قوه مجریه (مصوب ۱۳۹۲)
		گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی را در برمی‌گیرد؟	
		آیا گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» توضیحات کافی (شامل علل، پیامدها و غیره) در رابطه با موقعیت‌های اشاره شده ارائه داده است؟	
		آیا در گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» قوانین مرتبط با هر موقعیت تعارض منافع ذکر شده است؟	
	ارزیابی ریسک	گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل تمام عملکردهای پرریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟	
		گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» شامل ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟	
	توصیه خط‌مشی	گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» راهکارهای عملیاتی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع را ارائه داده است؟	
		آیا در گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» سازوکارهای کنترلی جاری دستگاه اجرایی برای کاهش یا مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع، معرفی و اثربخشی آن‌ها تعیین شده است؟	
	پیروند مداوم	آیا گزارش «شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه» در فواصل زمانی مشخص به‌روزرسانی و تکمیل می‌شود؟	

تعارض منافع در بخش دولتی

ردیف	موضوع	سنجه	قوانین مرتبط
تعریف و اجرای دستورالعمل	تعریف استاندارد رفتاری	آیا دستگاه اجرایی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع آیین‌نامه یا دستورالعملی تدوین کرده است؟	یکم، رہبف سوم از برنامہ آشناسایی و رفع گلوگاه‌های فساد خیز و موقعیت‌های تعارض منافع» از محور چهارم «ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه‌های فساد» از تصویب نامہ شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست‌های کلی نظام اداری- ابلاغی مقام معظم رهبری؛ دوم، مواد (۷)، (۸)، (۹) و (۱۸) قانون الحاق دولت جمهوری اسلامی ایران به کنوانسیون سازمان ملل متحد برای مبارزه با فساد (مضوب ۱۳۸۷)
		دستورالعمل مذکور شامل کدام موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود؟	
		دستورالعمل مذکور مبتنی بر ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی است؟	
	شمولیت دستورالعمل	بخش نامہ مدیریت تعارض منافع شامل تمام سمت‌های سازمانی استاد می‌شود؟	
		این دستورالعمل شامل واحدهای سازمانی استانی دستگاه متبوع می‌شود؟	
		این دستورالعمل شامل سایر سازمان‌ها، مراکز ستادی و شرکت‌های وابستہ نیز می‌شود؟	
	تعریف بازه زمانی اجرا	موعده زمانی اجرای دستورالعمل برای مشمولین آن مشخص است؟	
	استقرار دستورالعمل	آیا مسئول اجرای این دستورالعمل، مسئولیت‌ها و اختیاراتش تعیین شده است؟	
		آیا شرح وظایف تمام نقش‌های مرتبط با سیستم مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی تعیین شده است؟	
		آیا فرد یا واحدهای برای پاسخ‌دهی دائمی برای سؤالات کارکنان در رابطه با تعارض منافع تعیین شده است؟	
		آیا مسئول اجرای بخش نامہ ملزم به ارزیابی و در صورت لزوم تحقیق و تفحص در رابطه با موارد شناسایی شده یا مشکوک است؟	
		آیا مشمولین دستورالعمل در صورت قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع ملزم به خوداظہاری هستند؟	
	ضمانت اجرا	دستورالعمل مذکور پیامدهای حقوقی و اداری عدم تطابق با آن را برای تمام مشمولین آن مقرر کرده است؟	

تعارض منافع در بخش دولتی

ردیف	مؤلفه	منتهی	قوانین مرتبط
تعریف و اجرای دستورالعمل	مستند سازی	آیا سازوکاری برای مدون شدن اطلاعات اجرایی دستورالعمل پیش بینی شده است؟	صوم، الزامات اجرایی سازی
		آیا نحوه حفاظت از اطلاعات مذکور مشخص است؟	قانون منع مداخله وزرا، نمایندگان مجلسین و کارکنان دولت در معاملات دولتی (مصوب ۱۳۳۷)
	منابع و اعتبار	آیا دستگاه اجرایی منابع کافی برای نظام مدیریت تعارض منافع اختصاص داده است؟	قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل (مصوب ۱۳۷۳)
	اطلاع رسانی	دستورالعمل به نحو مناسب به تمام کارکنان و ذی نفعان بیرونی دستگاه اجرایی اطلاع رسانی شده است؟	ماده (۹۱) قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶)
	پایش و ارزیابی	آیا نتایج عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در فواصل زمانی مشخص به مدیران رده بالا اطلاع داده می شود؟	قانون اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی (مصوب ۱۳۹۷)
		ارزیابی عملکرد دوره ای در مورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش بینی شده است؟	چهارم: ردیف دوم از برنامه «شناسایی و رفع گلوگاه های قساده خیز و موقعیت های تعارض منافع» از محور چهارم «ارتقای سلامت اداری و رفع زمینه های فساد» از تصویب نامه شورای عالی اداری در راستای اجرای سیاست های کلی نظام اداری - ابلاغی مقام معظم رهبری»
		آیا سازوکاری برای بازطراحی نظام مدیریت تعارض منافع طراحی شده است؟	پنجم: بند (۷) ماده (۲) آیین نامه پیشگیری و مقابله نظام مند و پابدار با مفاسد اقتصادی در قوه مجریه (مصوب ۱۳۹۲)
	عملکرد های پرریسک	آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت های تعارض منافع برای سیستم های متولی نظارت و حسابرسی وجود دارد؟	ششم: ماده (۱۰۴) قانون برنامه پنج ساله ششم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳ - ۱۴۰۷)
		آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی استخدام و انتصاب وجود دارد؟	
		آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی ارائه خدمات عمومی وجود دارد؟	
		آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی تهیه تدارکات و فرایند های مزایده و مناقصه وجود دارد؟	

تعارض منافع در بخش دولتی

ردیف	موضوع	موضوع	تولید مرتبط
آموزش و ترویج	آموزش تعارض منافع	آیا تاکنون دوره آموزشی تعارض منافع برای کارکنان دستگاه اجرایی برگزار شده است؟	یکم، بخش نامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع دوره های آموزشی مصوب دوم، سنجه (۱) از شاخص فرهنگ سازی سلامت اداری جشنواره شهید رجایی
		این دوره شامل چند ساعت آموزش بوده است؟	
		دوره آموزشی مذکور کدام کارکنان دستگاه اجرایی را شامل می شود؟	
	محتوای آموزش	آیا محتوای دوره آموزشی مبتنی بر موقعیت های تعارض منافع دستگاه اجرایی و ارزیابی ریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی بوده است؟	مشخصات دوره عمومی مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی بخش نامه شماره ۸۸۶۳۶ سازمان اداری و استخدامی کشور با موضوع دوره های آموزشی مصوب
		در صورت وجود خط مشی مشخص برای مدیریت تعارض منافع آیا این خط مشی در محتوای دوره آموزشی گنجانده شده است؟	
		آیا موقعیت های تعارض منافع که برای هر یک از کارکنان (دفاتر) امکان رخ دادن دارد و چگونگی شناسایی این موقعیت ها به کارکنان آموزش داده شده است؟	
	ترویج	آیا برای ترویج فرهنگ مدیریت موقعیت های تعارض منافع اقدامی در دستگاه اجرایی انجام شده است؟	سنجه (۳) از شاخص فرهنگ سازی سلامت اداری جشنواره شهید رجایی
		آیا برنامه یا محتوای آموزشی و ترویجی برای همکاران / دی نفعان بیرونی طراحی و اجرا شده است؟	

تعارض منافع در بخش دولتی

بخش سوم: ابعاد شاخص‌ها و سنجش‌های ارزیابی مدیریت تعارض منافع

3.1. بعد اول: شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی

1. آیا موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه متبوع شناسایی شده‌اند؟

تعریف: گزارش شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی یک گزارش مکتوب رسمی و مصوب از طرف مراجع ذی‌صلاح دستگاه اجرایی همچون کارگروه ارتقای سلامت اداری، اداره بازرسی و مدیریت عملکرد، مرکز حراست یا مشابه آن‌ها است که به صورت نظام‌مند مصادیق مرتبط با موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه را شناسایی و معرفی کرده است.

هدف: گزارش شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی با هدف تعیین ابعاد دامنه برای یک نظام مدیریتی تدوین می‌شود. این گزارش امکان هدف‌گذاری مشخص برای مقررات‌گذاری مدیریت تعارض منافع را فراهم می‌کند، مشمولان در معرض ریسک تعارض منافع را مطلع ساخته و نظارت مؤثر بر یک فرایند را ممکن می‌سازد.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستگاه باید گزارش مکتوب و رسمی که به تصویب یک مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی رسیده باشد (با اولویت کارگروه ارتقای سلامت اداری) را در سامانه بارگذاری کند. بنابراین مؤلفه‌های ارزیابی شامل «مکتوب بودن»، «مصوب بودن» و «نظام‌مند» است.

2. گزارش مذکور تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی مذکور را در برمی‌گیرد؟

تعریف: بررسی تمام انواع تعارض منافع در دستگاه اجرایی برای شناسایی مصادیق شامل تعارضات فردی و سازمانی، تعارضات عامل‌محور و ساختاری، تعارضات واقعی (بالفعل)، بالقوه و ظاهری (ادراک شده)، تعارضات مالی و غیرمالی و همچنین بررسی تمام موقعیت‌های احصاء شده تعارض منافع در دستگاه اجرایی شامل اشتغال بیرونی، درب گردان، سهام‌داری و مالکیت،

تعارض منافع در بخش دولتی

خویشاوندی، پذیرش هدیه، تعلقات گروهی، دسترسی به اطلاعات درونی، نظارت بر خود، مقررات گذاری بر خود و موقعیت تعارض منافع درآمد و وظیفه در تمام بخش ها و سطوح دستگاه اجرایی.

هدف: اطمینان از ارزیابی تمام بخش ها و سطوح دستگاه اجرایی و بررسی انطباق فرایندها و موقعیت های محتمل در دستگاه اجرایی با تمام انواع و موقعیت های تعارض منافع با هدف تعیین شناسایی تمام مصادیق احتمالی تعارض منافع در دستگاه اجرایی برای مدیریت مؤثر تعارض منافع. چنین فرایندی تا حد قابل قبولی تضمین می کند هیچ موقعیت تعارض منافی در دستگاه اجرایی از قلم نیفتاده باشد.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: گزارش (های) شناسایی مصادیق تعارض منافع دستگاه باید تمام بخش های دستگاه اجرایی را در بر گرفته باشد؛ همچنین گزارش (ها) باید تمام موقعیت های ده گانه تعارض منافع را ارزیابی کرده باشد. در نهایت گزارش (های) ارائه شده باید تمام سطوح سازمان در سطح صف، ستاد و سازمان های وابسته را در بر گرفته باشد.

بخش روش شناسی و سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه باید اطلاعات مناسبی درباره اینکه همه موضوعات دربر گرفته شده است یا خیر را ارائه کند. علاوه بر اینکه بخش روش شناسی گزارش باید حائز این نکات باشد که با چه تعداد از افراد و از کدام بخش ها مصاحبه انجام شده است؛ در بخش یافته ها نیز در صورت فقدان مصادیق از موقعیت های خاص تعارض منافع باید تصریح شود. برای نمونه، سند شناسایی مصادیق تعارض منافع باید تصریح داشته باشد که به دنبال مصادیقی از موقعیت تعارض منافع «درآمد و وظیفه» بوده است؛ اما در سازمان یافت نشده است.

انتظار می رود سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه شامل ستاد و صف تمام معاونت ها و سازمان های تابع و همچنین تمام انواع موقعیت های تعارض منافع از جمله فردی/سازمانی، عامل محور/ساختاری، مالی/غیرمالی و مشابه آن باشد.

مناسب است سازمان ماتریسی از معاونت ها، موقعیت ها و تعداد مصادیق یافت شده در هر کدام را ارائه کند تا فرایند تعیین امتیاز با کمترین خطا صورت پذیرد. بدیهی است که سند شناسایی مصادیق به عنوان مستند اصلی این سنجه باید ارائه شود.

تعارض منافع در بخش دولتی

سازمان	معاونت	موقعیت	مصادیق
ستاد	معاونت الف	اشتغال بیرونی	مصادیق ۱
			مصادیق ۲
		پذیرش هدیه	---
	معاونت ب	---	---
		---	---
سازمان تابعه الف	---	---	---
سازمان تابعه ب	---	---	---

3. آیا گزارش مذکور توضیحات کافی (شامل علل، پیامدها و غیره) در رابطه با موقعیت‌های اشاره شده ارائه داده است؟

تعریف: توضیحات کافی درباره موقعیت‌های تعارض منافع شناسایی شده به بیان جزئیات درباره اینکه چه عاملی موجب شکل‌گیری تعارض منافع می‌شود؛ پیامدهای آن برای دستگاه اجرایی چیست و سازوکاری که تبیین‌کننده نحوه در تعارض قرار گرفتن (منافع خصوصی) کارکنان دستگاه اجرایی با وظایف‌شان است را شامل شود.

هدف: اطمینان از اینکه موقعیت شناسایی شده واقعاً یک موقعیت تعارض منافع است و سایرین با مطالعه گزارش می‌توانند به درکی عمیق از آن موقعیت تعارض منافع دست یابند. همچنین این توجه کافی به جزئیات امکان ارزیابی ریسک موقعیت‌ها در آینده را فراهم کرده و راهکارهای موجود یا آن در نظام مدیریت تعارض منافع را در بر می‌گیرد.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: مخاطب گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه باید بتواند به طور کامل موقعیت تعارض منافع را درک کند. در تشریح یک موقعیت تعارض منافع در سند شناسایی باید:

تعارض منافع در بخش دولتی

- منفعت خصوصی و وظیفه کارمند در موقعیت تشریح شده باشد؛
- مشخص شده باشد منفعت خصوصی چه تأثیر ناصوابی در وظیفه کارمند می‌گذارد؛
- علت شکل‌گیری تعارض منافع بیان شده باشد؛
- پیامدهای تعارض منافع بر سازمان و جامعه مشخص شده باشد.

این سنجه در قالب طیف لیکرت و پاسخ‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» اندازه‌گیری می‌شود. هرچه گزارش بیشتر به جزئیات مرتبط با موقعیت‌ها اشاره کرده باشد پاسخ انتخابی به سمت «خیلی زیاد» حرکت خواهد کرد. این سنجه براساس سند شناسایی مصادیق تعارض منافع ارائه‌شده توسط دستگاه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بسته به اینکه مصادیق شناسایی‌شده در حد بیان عنوان است یا جزئیات را در بر می‌گیرد و همچنین بر این اساس که این توصیف برای همه موقعیت‌های شناسایی شده وجود داشته باشد، رتبه دستگاه در سنجه تغییر خواهد کرد.

4. آیا در گزارش مذکور قوانین مرتبط با هر موقعیت تعارض منافع ذکر شده است؟

تعریف: درج قوانین مرتبط با موقعیت تعارض منافع در گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی.

هدف: آگاهی از قوانین حاکم بر موقعیت تعارض منافع شناسایی شده و نقش آن در بروز یا مدیریت آن موقعیت خاص با هدف تضمین ارائه راهکارهای پایدار و منطبق با قوانین مستقر در نظام اداری کشور.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در سند شناسایی مصادیق تعارض منافع یا سندی مجزا دستگاه باید نشان دهد که قوانین مرتبط با شکل‌گیری و همچنین قوانین کنترلی مصادیق شناسایی شده را درج کرده است. در صورتی که هیچ قانون مشخصی در شکل‌گیری یک مصداق وجود نداشته و همچنین هیچ قانونی برای مدیریت تعارض منافع در آن مصداق نیز وجود ندارد، سند باید تصریح کند که چنین قوانینی وجود ندارد.

تعارض منافع در بخش دولتی

بنابراین دو عامل اصلی در ارزیابی این سنجه شامل:

(1) قوانین مرتبط با موقعیت تعارض منافع در گزارش شناسایی درج شده باشد.

(2) این موضوع برای تمام موقعیت‌های شناسایی شده لحاظ شده باشد.

این سنجه در قالب طیف لیکرت و شامل پاسخ‌های «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» اندازه‌گیری می‌شود. هرچه گزارش به صورت دقیق‌تر قوانین و مقررات مرتبط با موقعیت‌ها را ذکر کرده باشد، پاسخ انتخابی به سمت «خیلی زیاد» حرکت خواهد کرد.

توصیه می‌شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز ماتریسی از مصادیق شناسایی شده در سند و قوانین مرتبط با آنکه در سند درج شده است را تهیه و در کنار گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان مستند بارگذاری نماید.

ردیف	مصادیق تعارض منافع	مقررات حاکم بر آن
1	تعارض درآمد و وظیفه در کمیسیون ماده 100	اصلاحیه تبصره‌های ماده 100 قانون شهرداری‌ها (مصوب 1352) درباره امکان اخذ جریمه از متخلفان.

5. گزارش مذکور شامل تمام عملکردهای پریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟

تعریف: ارزیابی و بررسی دقیق فرایندها و عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی شامل عملکردهای نظارتی و ممیزی، اعطای مجوز، تأمین تدارکات و معاملات، استخدام و انتصاب و ارائه خدمات عمومی.

هدف: تضمین شناسایی موقعیت‌هایی که بیشترین پیامدها را بر دستگاه اجرایی وارد می‌کند و همچنین می‌تواند پرچم دار کارزار مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی باشند.

تعارض منافع در بخش دولتی

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: آن چنان که بیان شد پنج عملکرد پریسک بخش عمومی شامل نظارت و ممیزی، اعطای مجوز، تأمین تدارکات و معاملات دولتی، استخدام و انتصاب و ارائه خدمات عمومی می شود. بر این اساس، سازمان های بخش عمومی باید موقعیت های تعارض منافع در این بخش ها را احصاء کرده باشند که شامل فعالیت های تخصصی دستگاه و همچنین عملیات عمومی ادارات دولتی می شود. این موقعیت ها می تواند در بخشی با عنوان مجزا تدوین شده باشد، یا در دل عناوین دیگر ارائه شده باشد.

توصیه می شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز، ماتریسی از عملکردهای پریسک خود در دستگاه و مصادیق تعارض منافع شناسایی شده در آن عملکردها را تهیه و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی به عنوان مستند بارگذاری نماید.

عملکرد	عنوان عملکرد	موقعیت شناسایی شده
صدور مجوز	صدور مجوز...	درب گردان در...
نظارت و حسابرسی	...	...
استخدام و انتصاب	...	...
تأمین تدارکات	...	...
ارائه خدمات عمومی	...	...

6. گزارش مذکور شامل ارزیابی ریسک (فراوانی و شدت پیامد موقعیت تعارض منافع) موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است؟

تعریف: ارزیابی ریسک تعارض منافع، یک سند مجزا یا بخشی از سند موقعیت‌های تعارض منافع سازمان است که براساس روش‌شناسی معتبر، فراوانی وقوع یک موقعیت تعارض منافع (یا احتمال آن) و نیز شدت پیامدهای آن موقعیت تعارض منافع در قالب جدول یا گزارش متنی مشخص شده است و بر آن اساس موقعیت‌های تعارض منافع اولویت‌بندی شده‌اند.

هدف: اطمینان از در اولویت قرار گرفتن موقعیت‌های اصلی تعارض منافع مرتبط با دستگاه اجرایی در نظام مدیریت تعارض منافع و همچنین امکان ارزیابی مؤثر اقدامات انجام شده برای مدیریت آن موقعیت‌ها در بخش عمومی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: روش‌شناسی‌های متعددی در ارزیابی ریسک تعارض منافع قابل استفاده است. اتکا به روش‌های آماری، برگزاری کارگاه‌های نخبگانی و استفاده از روش‌های مشارکتی اولویت‌گذاری و نظرسنجی از کارکنان و سایر ذی‌نفعان تنها بخشی از روش‌های قابل استفاده است. خروجی نهایی ارزیابی ریسک، اولویت‌بندی موقعیت‌های تعارض منافع شناسایی شده است. با این حال کیفیت روش انجام آن نیز حائز اهمیت است.

دستگاه برای دریافت اعتبار این سنجه باید مصادیق تعارض منافع شناسایی‌شده در دستگاه را اولویت‌بندی کرده و احتمال وقوع و همچنین شدت پیامد آن را تعیین کرده باشد. بخشی از اعتبار این سنجه مربوط به موجود بودن روش‌شناسی اولویت‌بندی موقعیت‌های تعارض منافع است. مستند قابل قبول برای دریافت این اعتبار سند مجزا یا بخشی از سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه است که اولویت‌بندی مصادیق را نشان می‌دهد.

7. آیا در گزارش مذکور سازوکارهای کنترل جاری دستگاه اجرایی برای کاهش یا مدیریت موقعیت‌های تعارض

منافع، معرفی و اثربخشی آن‌ها تعیین شده است؟

تعریف: سازوکارهای کنترلی هر نوع قانون، تصویب‌نامه، بخشنامه یا فرآیند سازمانی است که موضوع تعارض منافع را هدف قرار داده است و شامل ابزارهایی چون افشای تعارض منافع، ممنوعیت، واگذاری صلاحیت و غیره می‌شود.

هدف: اطمینان از درنظر گرفتن وضعیت جاری دستگاه اجرایی در مدیریت تعارض منافع برای تعیین راهبرد مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی که شامل ایجاد نهاد، تدوین بخشنامه، بازنگری رویه‌ها، تغییر فرایندها، افزایش نظارت و مشابه آن است.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: موقعیت تعارض منافع می‌تواند هیچ سازوکار کنترلی جاری در دستگاه اجرایی نداشته باشد یا مجموعه متعددی از این سازوکارها برای آن تدارک دیده باشد. بنابراین الزاما هر موقعیت دارای سازوکار کنترلی نیست. با این حال گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع باید تصریح کند که سازوکار کنترلی برای یک موقعیت تعارض منافع مشخص وجود دارد یا خیر و در صورتی که وجود دارد، آنان را نام برد. در وضعیت پیشرفته، تعیین اثرگذاری آن‌ها در مدیریت تعارض منافع نیز برای تعیین راهبردهای آتی مدیریت تعارض منافع مؤثر خواهد بود. بنابراین مؤلفه‌های کلیدی در ارزیابی شامل موارد زیر می‌شود:

- تعیین اینکه سازوکار کنترلی برای مصادیق تعارض منافع وجود دارد یا خیر.
- در صورتی که سازوکار کنترلی وجود دارد، از آن نام برده شده باشد.
- وضعیت اجرا و اثرگذاری سازوکارهای کنترلی بیان شده باشد.

بسته به اینکه گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع چه میزان از موارد بالا را پوشش داده باشد و این مؤلفه‌ها برای چه تعداد از موقعیت‌های شناسایی شده ارائه شده باشد، امتیاز این سنجه تعیین خواهد شد. توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت

تعارض منافع در بخش دولتی

امتیاز این سنجه ماتریسی از مصادیق شناسایی شده و وضعیت مؤلفه‌های بالا را تدارک دیده و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان مستند بارگذاری کند:

ردیف	مصادیق تعارض منافع	سازوکار کنترلی	تأثیر سازوکار کنترلی بر مصادیق
1	-	-	-
...	-	-	-

8. گزارش مذکور راهکارهای عملیاتی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع را ارائه داده است؟ (گزارش تفصیلی

از راهکارهای موجود و دلیل انتخاب راهکار منتخب)

تعریف: راهکارهای عملیاتی مدیریت تعارض منافع مشتمل بر مجموعه تصمیمات، تدابیر و اقدامات اداری، نظارتی، قضایی و شبه‌قضایی است که به‌موجب قوانین و مقررات برای پیشگیری یا رفع مؤثر یا کاهش تأثیرات سوء تعارض منافع در دستگاه اجرایی اتخاذ می‌شود.

هدف: اطمینان از بررسی کامل گزینه‌های ممکن برای مدیریت تعارض منافع با توجه به سازوکار شکل‌گیری تعارض منافع، پیامدهای آن و قوانین و مقررات بالادست و تضمین بررسی کارشناسی راهکار مدیریت تعارض منافع پیش از تصویب و ابلاغ دستورالعمل‌های مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: سازمان‌های بخش عمومی لازم است در گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع خود یا در گزارشی مجزا راهکارهای عملیاتی برای موقعیت‌های شناسایی شده خود ارائه کنند. مؤلفه‌های مورد ارزیابی عبارت است از:

• آیا در مورد هر موقعیت تعارض منافع، راهکار عملیاتی مدیریت آن درج شده است؟

• آیا دلیل توجیهی و شواهد لازم برای توصیه راهکار عملیاتی ارائه شده است؟

تعارض منافع در بخش دولتی

توصیه می‌شود برای تسهیل دریافت امتیاز این سنج، دستگاه برای مصادیق شناسایی شده ماتریسی از مصداق، راهکار پیشنهادی و دلیل توجیهی آن تهیه و در کنار سند شناسایی مصادیق تعارض منافع به عنوان مستند بارگذاری نماید:

ردیف	مصداق تعارض منافع	راهکار مدیریت تعارض منافع	دلیل توجیهی
1	...	...	...
...	...	...	...

9. آیا گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی در فواصل زمانی مشخص به‌روزرسانی و تکمیل می‌شود؟

تعریف: به‌روزرسانی و تکمیل شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع و راهکارهای مدیریت آن در فرایندی نظام‌مند (همانند تعریف طرح پژوهشی، برگزاری جلسات داخلی، ایجاد بستر معرفی موقعیت‌های تعارض منافع و غیره) است که در فاصله زمانی مشخص یا غیرمشخص گزارش شناسایی موقعیت تعارض منافع را مورد بازنگری قرار می‌دهد.

هدف: تضمین شناسایی موقعیت‌های تعارض منافع نوظهور و بازبینی موقعیت‌های شناخته‌شده در طول سالیان مختلف، به‌روزرسانی اولویت‌های دستگاه اجرایی در مدیریت تعارض منافع و اطمینان از استفاده مؤثر از امکانات موجود برای مدیریت آن‌ها در دستگاه اجرایی، ارزیابی سازوکارهای مستقر مدیریت تعارض منافع برای تضمین مدیریت مؤثر مصادیق شناسایی شده در دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: مهم‌ترین شواهد نشان‌دهنده به‌روزرسانی و بازنگری موقعیت‌های تعارض منافع در سازمان‌های بخش عمومی، وجود گزارش‌های به‌روزرسانی شده از موقعیت‌های تعارض منافع است. البته، برای آن بخش از سازمان‌ها که در بازه متاخر نسبت به تدوین گزارش شناسایی مصادیق تعارض منافع اقدام کرده‌اند، وجود گزارش به‌روزرسانی شده، ممکن نیست. از این منظر تصریح زمان بازنگری موقعیت‌ها و به‌روزرسانی آن‌ها در گزارش اصلی و مصوبه و صورت‌جلسه‌ای

تعارض منافع در بخش دولتی

که چنین تاریخی را مشخص کرده باشد، مبنای تصمیم‌گیری در نظر گرفته می‌شود. مؤلفه‌های مؤثر برای ارزیابی در این سنجه شامل موارد زیر می‌شود:

- آیا تاریخ بازنگری گزارش اصلی مشخص شده است؟
- آیا گزارش به‌روزرسانی شده از گزارش اصلی وجود دارد؟
- آیا تاریخ گزارش به‌روزرسانی شده با تاریخ مصوب هماهنگ است؟
- در صورت وجود چندین ویراست از گزارش، فواصل به‌روزرسانی منظم است؟

دستگاه برای دریافت امتیاز این بخش باید مستند تعیین دوره بازبینی شناسایی مصادیق تعارض منافع (در آیین‌نامه، مصوبه مرجع ذی‌صلاح یا صورت جلسه اداری)، نسخه(های) بازبینی شده گزارش به همراه اصل گزارش را ارائه نماید.

3.2. بعد دوم: تدوین و اجرای خط‌مشی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع.

1. آیا دستگاه اجرایی برای مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع آئین‌نامه یا دستورالعمل تدوین کرده است؟

تعریف: خط‌مشی مدیریت تعارض منافع در واقع به بخشنامه، آئین‌نامه، دستورالعمل یا رویه‌های مصوب مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی اشاره دارد که قواعد و مقررات کلی یا رویه‌های اجرایی مدیریت و پیشگیری از تعارض منافع در دستگاه اجرایی یا در برخی موارد ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی را تعیین می‌کند.

هدف: بخشنامه‌های مدیریت تعارض منافع، بستر قانونی برای پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در دستگاه‌های اجرایی را فراهم می‌کند. بخشنامه‌ها نحوه عملکرد کارکنانی که در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرند را تعیین می‌کند، همچنین راهنمایی برای مدیران در مدیریت و حذف موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

تعارض منافع در بخش دولتی

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در ادامه این بخش مؤلفه‌های لازم در یک دستورالعمل مدیریت تعارض منافع مورد بحث قرار خواهد گرفت. پاسخ به این سنجه در قالب وجود یک یا چند دستورالعمل، بخشنامه، آئین‌نامه یا رویه رسمی که به تصویب یک مرجع ذی‌صلاح در دستگاه اجرایی رسیده باشد پاسخ «بله» یا «خیر» می‌گیرد.

دستگاه اجرایی برای دریافت امتیاز این بخش باید مستنداتی همچون دستورالعمل، بخشنامه، آئین‌نامه یا رویه رسمی مصوب که برای مدیریت تعارض منافع انجام شده است را بارگذاری نماید. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که برای دریافت امتیاز مناسب باید تمام دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های خود در مدیریت تعارض منافع را ارائه نمایند.

توصیه می‌شود دستگاه‌ها برای تسهیل دریافت امتیاز، علاوه بر مستندات مربوط به اقدامات خود، سندی مستقل فهرست این اقدامات را نیز بارگذاری نمایند.

2. دستورالعمل مذکور شامل کدام موقعیت‌های تعارض منافع می‌شود؟

تعریف: بر مبنای ادبیات نظری تعارض منافع و مطالعات داخلی موقعیت‌های تعارض منافع فردی در تمام دستگاه‌های اجرایی کشور احتمال دارد رخ بدهند که عبارت‌اند از:

اشتغال بیرونی، درب‌های گردان، مالکیت و سهام‌داری، دریافت هدیه، روابط خویشاوندی، روابط منطقه‌ای، حزبی و قومی.

هدف: از آن‌جا که برخی از موقعیت‌های تعارض منافع در کشور صراحتاً منع قانونی ندارد یا در صورت وجود قانون در بسیاری از دستگاه‌ها دستورالعمل اجرایی ندارد، باید اطمینان حاصل شود که بخشنامه‌ها تمام موقعیت‌های تعارض منافع در دستگاه اجرایی را مدیریت و حذف می‌کنند.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در این سنجه جامعیت اقدام‌ها (از جمله دستورالعمل، بخشنامه، رویه مصوب) از نظر در برگرفتن تمام موقعیت‌های تعارض منافع سنجیده می‌شود. در صورتی که دستورالعمل یا دستورالعمل‌ها به تمام موقعیت‌های

تعارض منافع در بخش دولتی

تعارض منافع پرداخته باشند، دستگاه امتیاز «خیلی زیاد» را دریافت خواهد کرد و به ازای فقدان هر موقعیت رتبه‌اش در سنجه کاهش می‌یابد.

توصیه می‌شود دستگاه اجرایی برای تسهیل دریافت امتیاز این بخش، دستورالعمل، بخشی از دستورالعمل یا رویه اجرایی مصوب که برای مدیریت هر موقعیت تعارض منافع تدارک دیده است را در قالب فهرستی در کنار سایر مستندات ارسال نماید.

موقعیت تعارض منافع	دستورالعمل/بخشنامه
اشتغال بیرونی	
درب گردان	
سهام‌داری و مالکیت	
دریافت هدیه	
خویشاوندی	
تعلقات گروهی	
استفاده از اطلاعات درونی	

3. دستورالعمل مبتنی بر ارزیابی ریسک موقعیت‌های تعارض منافع دستگاه اجرایی است؟ (به این معنا که موقعیت‌های تعارض منافع پریسک دستگاه اجرایی را مدیریت کرده است)

تعریف: انطباق دستورالعمل(های) مدیریت تعارض منافع با موقعیت‌های پریسک تعارض منافع که بر اساس روش شناسی معتبر در سند شناسایی مصادیق تعارض منافع (سنجه شماره 6) در دستگاه اجرایی تدوین شده است.

هدف: مهمترین هدف این سنجه اطمینان از آن است که دستگاه اجرایی در راستای مدیریت و حذف پریسک ترین موقعیت‌های تعارض منافع عمل می‌کند. بخشنامه مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی یک عملکرد نمایشی نیست و اجرایی شدن بخشنامه نهایتاً به کاهش تعارض منافع و فساد در دستگاه اجرایی منجر خواهد شد.

تعارض منافع در بخش دولتی

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: مؤلفه اصلی ارزیابی این سنجه مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع انطباق احکام ابلاغ شده در دستورالعمل‌ها اقدامات مرتبط با مدیریت تعارض منافع با اولویت‌های شناسایی شده در ارزیابی ریسک سند شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

دستورالعمل(ها) و فرایندها اگر موقعیت‌های تعارض منافع را در فرایندها و بخش‌های پرریسک بیشتری در دستگاه اجرایی ممنوع یا مدیریت کرده باشند، امتیاز دستگاه در این سنجه بیشتر خواهد بود. بدیهی است در صورت فقدان شناسایی مصادیق تعارض منافع در دستگاه و عدم اولویت‌بندی آن‌ها، دستگاه امتیازی در این بخش دریافت نخواهد کرد. توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز ماتریسی از موقعیت‌های دارای اولویت و اقدامات تدوین شده در آن (که باید منطبق با اقدامات فهرست شده در سنجه قبلی باشد) تهیه و در کنار سایر مستندات بارگذاری نماید.

فرایند ارزیابی در این بخش متکی بر 10 اولویت اول دستگاه در مورد موقعیت‌های اشتغال بیرونی، سهام‌داری و مالکیت، ارتباطات پشاشغلی، پذیرش هدیه، خویشاوندی، تعلقات گروهی و دسترسی به اطلاعات است.

مصادیق تعارض منافع	اولویت در ارزیابی ریسک	دستورالعمل یا اقدام انجام شده
...	...	...

4. بخشنامه مدیریت تعارض منافع شامل تمام سمت‌های سازمانی ستاد می‌شود؟

تعریف: دامنه پوشش نظام مدیریت تعارض منافع به میزان شمولیت دستورالعمل برای سطوح سازمانی شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و مدیران پایه و کارشناسان مسئول و کارشناسان و همچنین میزان شمول دستورالعمل در مورد تمام معاونت‌ها و ادارات ذیل حوزه ریاست گفته می‌شود.

تعارض منافع در بخش دولتی

هدف: اطمینان از شمولیت تمام پست‌های سازمانی در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع که در معرض ریسک تعارض منافع بیشتری هستند، به علاوه از آنجا که تمام کارکنان دولت، خواه ناخواه در موقعیت تعارض منافع قرار می‌گیرند. به نحوی در بخشنامه تعارض منافع یا در اصلاحات بعدی آن باید جزو مشمولین بخشنامه شوند.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: ارزیابی این سنجه براساس شمولیت دستورالعمل درباره سطوح سازمانی و بخش‌های مختلف دستگاه اجرایی انجام می‌شود. هرچه پست‌های بیشتر و بخش‌های بیشتری از ستاد مشمول مقررات تعارض منافع شود، دستورالعمل این حوزه رتبه بهتری دریافت خواهد کرد. بر این اساس برای ارزیابی این سنجه می‌توان از مؤلفه‌های زیر استفاده نمود:

• آیا مدیران ارشد دستگاه اجرایی (ستاد) مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟

• آیا تمام کارکنان ستاد مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟

• آیا تمام معاونت‌ها و بخش‌های دستگاه اجرایی مشمول مقررات مدیریت تعارض منافع هستند؟

دستگاه باید مستنداتی ارائه نماید که نشان‌دهنده شمولیت مدیران ارشد دستگاه، مشمولیت تمام کارکنان عضو دستگاه و شمولیت تمام معاونت‌ها باشد. تهیه ماتریسی مشابه ماتریس زیر توصیه می‌شود:

معاونت	سمت ها	شمولیت
معاونت الف	مدیران	بله / خیر
	سایر پست‌های سازمانی	...
معاونت ب	مدیران	...
	سایر پست‌های سازمانی	...

تعارض منافع در بخش دولتی

5. این دستورالعمل شامل واحدهای سازمانی استانی دستگاه متبوع می‌شود؟

تعریف: شمول دستورالعمل مدیریت تعارض منافع بر واحدهای سازمانی دستگاه‌های اجرایی که حسب قوانین و مقررات در مراکز استان‌ها با رعایت ماده 29 قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان‌دهی شده‌اند.

هدف: اطمینان از اجرای مقررات مرتبط با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در تمام واحدهای استانی دستگاه‌ها.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستورالعمل‌ها به‌طور معمول در مورد شمولیت واحدهای استانی تصریح دارند، بنابراین در صورتی که یک دستورالعمل تصریح نماید که تمام واحدهای سازمانی استانی و همچنین واحدهای اجرایی مشمول مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع هستند، امتیاز کامل این سنجه را دریافت خواهد کرد.

6. این دستورالعمل شامل سایر سازمان‌ها، مراکز ستادی و شرکت‌های وابسته نیز می‌شود؟

تعریف: شمول دستورالعمل مدیریت تعارض منافع بر تمام واحدها و شرکت‌های تابعه که از نظر سیاست‌ها، خط مشی‌ها و نیز امور اداری و مالی و تشکیلاتی تابع دستگاه اصلی هستند.

هدف: اطمینان از شمول مقررات مدیریت تعارض منافع در مورد تمام واحدهای تابعه دستگاه‌های اجرایی با هدف تضمین پیشگیری و مدیریت تعارض منافع در این سازمان‌ها.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: به‌طور کلی دو نوع دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در بخش عمومی ایران وجود دارد. برخی از دستورالعمل‌ها قواعد عمومی مدیریت تعارض منافع را تنظیم و به تمام سازمان‌های تابعه خود تسری داده‌اند. برخی دیگر از دستورالعمل‌ها موقعیت‌های مشخصی از تعارض منافع را مقررات‌گذاری کرده و برخی از دستگاه‌های تابعه را مشمول کرده‌اند. چه دستورالعمل ابلاغ شده عمومی باشد و چه برخی موقعیت‌های خاص را مدنظر قرار داده باشد، در فرایند ارزیابی باید مشخص شود که آیا دستورالعمل در مورد موقعیت‌های در بر گرفته، سازمان‌ها و شرکت‌های وابسته را در بر می‌گیرد یا خیر؟

تعارض منافع در بخش دولتی

بدیهی است که اگر موقعیت تعارض منافع مقررات‌گذاری شده در مورد سازمان‌های وابسته معنا نداشته باشد، امتیاز این بخش به دستگاه اجرایی تعلق خواهد گرفت. دستورالعمل باید به صورت مصرح شمول خود بر شرکتهای تابعه را اظهار کرده باشد.

7. موعدهای زمانی اجرای دستورالعمل برای مشمولین آن مشخص است؟

تعریف: تعیین موعدهای قانونی برای انجام تکالیف تعریف شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع توسط مشمولان یا متولیان مدیریت تعارض منافع به صورت صریح و شفاف.

هدف: تضمین اجرای دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و جلوگیری از ابهامات قانونی در فرایند پیگیری تخلفات ناشی از ترک فعل از طریق پیشگیری از توجیهات مشمولان ناشی از مشخص نبودن زمان انجام وظیفه.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: با توجه به این امر که بازه زمانی اجرای تکالیف دستورالعمل خود به عنوان ضابطه الزام‌آور محسوب می‌شود، تعریف موعدهای قانونی اجرای تکالیف باید در خود دستورالعمل (ها) قرار گرفته باشد. در مورد اقدامات نیز باید موعدهای اجرای تکالیف در اسناد مرتبط با تکالیف اقدام تشریح شده باشد. موضوعات زیر از جمله مواردی هستند که ضرورت دارد موعدهای زمانی آنها مشخص شده باشد:

- کارکنان تا چه زمانی پس از قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع باید آن را افشا کنند؟
- موعدهای زمانی تکمیل کاربرگ‌های دوره‌ای افشای تعارض منافع و بازه مجاز ارائه چه وقتی است؟
- کارکنان مشمول فعلی تا چه زمانی باید تکالیف وضعیت تعارض منافع خود را مشخص کنند؟
- افشای تعارض منافع برای شرکت در جلسات تصمیم‌گیری تا چه زمانی قبل از جلسه (یا هنگام جلسه) باید افشا شود؟
- اقدامات نیازمند آماده‌سازی پیش‌نیازها (همانند ایجاد سامانه، جمع‌آوری اطلاعات، انتشار عمومی قراردادها و غیره) تا چه زمانی پس از تصویب دستورالعمل باید اجرایی شود؟

تعارض منافع در بخش دولتی

توصیه می‌شود دستگاه برای تسهیل دریافت امتیاز ماتریسی از دستورات و احکام دستورالعمل و اقدامات مربوط به مدیریت تعارض منافع آماده و وضعیت موعد زمانی آن را مشخص کنند.

ردیف	حکم یا اقدام	موعد زمانی در مستند قانونی
1	افشای پذیرش هدیه از ارباب رجوع	سه روز کاری پس از پذیرش هدیه
2	ارسال اطلاعات سفر خارجی	سه هفته پس از پایان سفر
...	...	...

8. آیا مسئول اجرای این دستورالعمل، مسئولیت‌ها و اختیاراتش تعیین شده است؟

تعریف: مسئول اجرای دستورالعمل شخص یا اشخاصی حقیقی یا حقوقی است که وظیفه دارد دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را در تمام یا بخشی از دستگاه اجرایی پیاده کرده و پاسخگوی هر نوع ترک فعل در پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی است.

هدف: اطمینان از تعیین یک متولی که پیاده‌سازی نظام مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی را پیگیری کند و نقش‌های تعریف شده در نظام مدیریت تعارض منافع هرم اداری پاسخگویی خود را بشناسند. این اقدام از شانه خالی کردن مدیران ارشد دستگاه اجرایی جلوگیری کرده و اجرای دستورالعمل را به نحوه مؤثرتری تضمین می‌کند.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستگاه اجرایی ابلاغ‌کننده دستورالعمل در متن دستورالعمل یا در حکمی مجزا باید مسئول (یا مسئولین در صورت تعدد دستورالعمل‌ها و اقدامات) اجرای بخشنامه را مشخص کرده باشند.

تعارض منافع در بخش دولتی

9. آیا شرح وظایف تمام نقش‌های مرتبط با سیستم مدیریت تعارض منافع در دستگاه اجرایی تعیین شده است؟

تعریف: تعیین نقش‌هایی که باید هر مرحله از فرایند (مدیریت تعارض منافع) را انجام دهند، مشخص کردن شرح وظایف آنان در قبال فرایند و واگذاری نقش‌های تعریف شده به سمت‌های سازمانی جدید یا قبلی که مسئول اجرای هر مرحله از فرایند بوده و نسبت به آن پاسخگو هستند. در یک سند شرح وظایف، شرایط احراز نیز مشخص می‌شود. شرایط احراز مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با مدیریت تعارض منافع است که دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت مرتبط با مدیریت تعارض منافع بپردازد.

هدف: تعریف نقش و واگذاری مسئولیت به افراد با هدف تضمین اجرای دستورالعمل‌های مصوب مرتبط با مدیریت تعارض منافع است. این اقدام باید به نحوی باشد که فرد یا افراد شایسته مشخصی وظیفه اجرای فرایند یا بخشی از آن را برعهده داشته، در مورد آن بازخورد داده و متعهد به اجرای آن باشند.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: به صورت اصولی، تعریف نقش‌ها و شرح وظایف مرتبط با هر نقش در سند مرتبط با فرایند طراحی شده در دستگاه اجرایی درج می‌شود. با این حال بسیاری از سازمان‌های بخش عمومی در ایران فاقد چنین اسنادی هستند، با توجه به این موضوع باید مشخص شود چه وظایفی در دستورالعمل در نظر گرفته شده است و افراد متولی آن در دستگاه اجرایی چه کسانی هستند؟ بخشی از نقش‌های تعریف شده در نظام مدیریت تعارض منافع در داخل دستورالعمل و بخش دیگری از این نقش‌ها در اسناد، احکام و مکاتبات اداری تنظیم می‌شوند. با این حال شرح وظایف و شرایط احراز هر نقش معمولاً در اسنادی مجزا تدارک دیده شده است.

یک نظام اعتبارسنجی منسجم شامل سندی است که در آن تمام نقش‌های مرتبط با مدیریت تعارض منافع در آن درج شده است و وظایف مرتبط با هر نقش تشریح شده است. این سند شامل شرایط احراز هر نقش نیز می‌شود. مناسب است دستگاه اجرایی تمام تکالیف تعیین شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را در قالب جدولی ارائه نماید. رو به روی هر تکلیف نقش

تعارض منافع در بخش دولتی

آن را مشخص کند و در ستون‌های مقابل آن وظایف شغلی و شرایط احراز را ارائه نماید. بدیهی است در کنار این کاربرگ مستندات اداری پشتیبان نیز ارائه خواهد شد.

ردیف	نقش	شرح وظایف	شرایط احراز
1	مشاور اخلاق	پاسخ به استعلام تعارض منافع درباره وضعیت تعارض منافع، ارائه توصیه برای مدیریت تعارض منافع، مستندسازی پاسخ‌های ارائه شده و غیره	مدرک کارشناسی یا بالاتر در رشته‌های حقوق، مدیریت، علوم اجتماعی؛ حداقل 30 سال سن و حداقل 5 سال سابقه خدمت؛ غیره

10. آیا فرد یا واحدی برای پاسخ‌دهی دائمی برای سؤالات کارکنان در رابطه با تعارض منافع تعیین شده است؟

تعریف: تعیین یک فرد یا اداره، خط تماس یا بستر برخط و مشابه آن که در تمام طول ساعات اداری امکان پاسخ به سؤالات مشمولان دستورالعمل مدیریت تعارض منافع را داشته باشد. به نحوی که سؤالات و پاسخ ارائه شده مستند و در زمان مقتضی امکان استناد به آن وجود داشته باشد.

هدف: ارائه کمک به مشمولان در انجام وظایف مرتبط با مدیریت تعارض منافع با هدف انطباق بیشتر رفتارهای سازمانی با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و جلوگیری از ادعای ناآگاهی در مورد متخلفان از مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: هر نوع سند اداری شامل حکم، شرح وظایف شغلی و قید مستقیم در دستورالعمل مبنی بر پاسخگویی به سؤالات مشمولان درباره موضوع تعارض منافع نشان‌دهنده در نظر گرفتن این مؤلفه در نظام مدیریت تعارض منافع است. علاوه بر این، در صورت اجرایی شدن این موضوع باید متولی پاسخگویی مشخص باشد. در نهایت در صورتی که این فرایند در سازمان به صورت منظم در حال اجرا باشد باید مستنداتی از اینکه چه تعداد از مشمولان از این بستر استفاده کرده‌اند و چه پاسخ‌هایی دریافت کرده‌اند نیز وجود داشته باشد.

تعارض منافع در بخش دولتی

11. آیا مسئول اجرای بخشنامه ملزم به ارزیابی و در صورت لزوم تحقیق و تفحص در رابطه با موارد شناسایی شده

یا مشکوک است؟

تعریف: ارزیابی موقعیت تعارض منافع به فرایندی اطلاق می‌شود که مقام صلاحیت‌دار موقعیت افشا یا گزارش‌شده را از طریق گفتگو با مشمول موردبررسی قرار داده و براساس دستورالعمل مدیریت تعارض منافع توصیه رسمی غیرالزامی یا الزام‌آور به مشمول ارائه می‌کند.

هدف: اطمینان از بررسی تمام موقعیت‌های افشا یا گزارش‌شده و انطباق رفتار مشمول با مقررات مدیریت تعارض منافع با هدف تضمین اجرای واقعی مقررات دستورالعمل در بخش عمومی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: اسناد اداری باید نشان‌دهنده این موضوع باشند که موقعیت‌های تعارض منافع افشا یا گزارش‌شده در اختیار کدام مقام صلاحیت‌دار خواهد بود. همچنین اسنادی درباره شرح وظایف مقامات صلاحیت‌دار درباره نحوه رسیدگی به موقعیت‌های تعارض منافع افشا یا گزارش‌شده باید وجود داشته باشد. در نهایت در صورتی که ارزیابی موقعیت‌ها واقعاً در حال اجرا باشد، باید گزارش عملکردی از موقعیت‌های افشا شده و دستورات ابلاغ شده درباره آن‌ها وجود داشته باشد. بر این اساس دستگاه باید مستند قانونی یا مستندات اجرایی از پیگیری موقعیت‌های تعارض منافع افشا شده را به انضمام گزارش عملکرد از تعداد موقعیت‌های افشا یا گزارش‌شده، فرایندهای به اتمام رسیده و نتیجه آن ارائه نماید.

12. آیا مشمولین دستورالعمل در صورت قرار گرفتن در موقعیت تعارض منافع ملزم به خوداظهاری هستند؟

تعریف: الزام قانونی مشمولان دستورالعمل مدیریت تعارض منافع برای افشای موقعیت تعارض منافع به مقام صلاحیت‌دار از طریق سازوکار تعریف شده در دستورالعمل مدیریت تعارض منافع.

تعارض منافع در بخش دولتی

هدف: اطمینان از اطلاع مقامات دارای صلاحیت از موقعیت تعارض منافع واقعی، بالقوه یا ادراک شده مشمولان برای انجام اقدامات لازم در جهت مدیریت تعارض منافع به خصوص آن که موقعیت‌های تعارض منافع مربوط به منافع خصوصی مشمولان بوده و مؤثرترین شیوه برای اطلاع مقامات افشا توسط خود مشمولان است.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستورالعمل (های) مدیریت تعارض منافع باید مشمولین را ملزم به افشای موقعیت تعارض منافع نماید. همچنین دستگاه باید فرایند افشای این موقعیت‌ها را فراهم کرده باشد، یعنی کارکنان باید بدانند که موقعیت تعارض منافع خود را به چه کسی و از چه طریقی افشا نمایند. چنین فرایندی مستلزم وجود فرم‌های افشای تعارض منافع (به صورت کاغذی یا در کارتابل کارکنان) است.

همچنین در صورتی که فرایند افشا در حال اجرا باشد، دستگاه باید مستندی از گزارش عملکرد آن شامل اینکه در طول اجرای دستورالعمل چه تعداد موقعیت تعارض منافع توسط مشمولان افشا شده است را ارائه نماید.

این سنجه در قالب طیف لیکرت امتیاز می‌گیرد و بیشترین امتیاز در صورتی تحقق خواهد گرفت که دستگاه گزارش عملکرد موقعیت‌های تعارض منافع افشا شده را ارائه نماید.

13. دستورالعمل مذکور پیامدهای حقوقی و اداری عدم تطابق با آن را برای تمام مشمولین آن مقرر کرده است؟

تعریف: تمام یا بخشی از پیامدهای اداری، شبه قضایی و قضایی که در صورت تخلف مشمولان از مقررات مربوط به مدیریت تعارض منافع براساس قانون متوجه آنان خواهد بود. این پیامدها شامل تذکر شفاهی، تذکر کتبی، قید در پرونده، برکناری از مسئولیت، معرفی به مراجع رسیدگی به تخلفات اداری، معرفی به مقامات قضایی و مشابه آن می‌شود.

هدف: اطمینان از تطابق رفتار مشمولان با مقررات مدیریت تعارض منافع از طریق تدارک پیامدهای انرگذار برای تخلف و ترک فعل مشمولان.

تعارض منافع در بخش دولتی

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: با توجه به اینکه نقض عدم انطباق با دستورالعمل به عنوان موضوعی الزام آور به حساب می آید، پیامدهای موردنظر باید در متن دستورالعمل گنجانده شود. لازم به توجه است که بسته به صلاحدید دستگاه اجرایی و همچنین امکانات قانونی، امکان دارد برخی از پیامدها در سطح اداری، برخی در سطح شبه قضایی و برخی دیگر در سطح قضایی باشند، بنابراین، آنچه اهمیت دارد تعیین پیامد است و شدت آن مورد سنجش نخواهد بود. سند قابل گزارش برای ارزیابی این سنج، جدولی از احکام و تکالیف دستورالعمل است که در مقابل آن پیامدهای عدم انطباق ذکر شده در دستورالعمل قرار گرفته است.

پیامد عدم انطباق	تکلیف
فسخ قرارداد در صورت عدم افشا یا گزارش دروغ از تعارض منافع به استناد ماده () دستورالعمل...	افشای تعارض منافع توسط طرفین قرارداد با دستگاه اجرایی
معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری	ارائه گزارش سفر خارجی

14. آیا سازو کاری برای مدون شدن اطلاعات اجرای دستورالعمل پیش بینی شده است؟

تعریف: فرآیندی که در آن موقعیت های تعارض منافع مشتمل بر تشریح موقعیت تعارض منافع، تاریخ وقوع، کارمند درگیر، اشخاص ثالث مرتبط و مشابه آن و همچنین توصیه رسمی دستگاه اجرایی برای مدیریت آن به صورت فیزیکی یا الکترونیکی ثبت و نگهداری شده و توسط مقامات صلاحیت دار قابل بازبینی است.

هدف: ثبت و نگهداری از رویدادهای مرتبط به وقوع موقعیت تعارض منافع با هدف امکان پیگیری های اداری و قضایی تخلفات احتمالی، پاسخ به شبهات احتمالی در آینده، تحلیل ریسک تعارض منافع در دستگاه اجرایی، بازبینی عملکرد دستورالعمل و در صورت نیاز اصلاح دستورالعمل مدیریت تعارض منافع.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستورالعمل، مصوبات کمیته سلامت اداری، اسناد اداری تدوین شده و مشابه آن باید نشان دهنده الزام متولیان برای مستند سازی فرآیندها و اطلاعات مرتبط با مدیریت تعارض منافع باشد. همچنین در صورتی

تعارض منافع در بخش دولتی

که این فرآیند واقعا در حال اجرا باشد، دستگاه اجرایی باید نمونه هایی از اطلاعات مستند سازی شده را به عنوان شاهد در اختیار ارزیابان قرار دهد.

پایین ترین سطح امتیاز از این سنج در شرایطی است که الزام به مستند سازی بر اساس دستورالعمل، صورت جلسه یا مشابه آن وجود داشته باشد. سطح بعدی امتیاز به اجرای عملی مستندسازی مرتبط است که دستگاه باید شواهد و عملکرد مرتبط با مستند سازی فرآیندهای مدیریت تعارض منافع را ارائه نماید. در نهایت فیلدهای مستندسازی شامل فرد درگیر تعارض منافع، زمان وقوع، توضیح موقعیت تعارض منافع و اقدامات انجام شده برای مدیریت آن سطوح بالاتر امتیاز را تشکیل می دهد.

توصیه می شود دستگاه ضمن ارائه مستندات مربوط به الزام مستندسازی و عملکرد دستگاه از مستندسازی چند نمونه از موارد مستندشده را در قالب ماتریس بارگزاری نماید.

15. آیا نحوه حفاظت از اطلاعات مذکور مشخص است؟ (سطوح دسترسی، نحوه دسترسی و غیره)

تعریف: مجموعه مقررات و فرایندهایی که برای حفاظت از اطلاعات شخصی مشمولان در برابر جلوگیری از سوء استفاده از این اطلاعات و استفاده از آنها در خارج از موضوع دستورالعمل مدیریت تعارض منافع از طریق تعیین سطح دسترسی، نحوه دسترسی، نحوه استفاده و مشابه آن تدوین شده می شود.

هدف: اطمینان از امنیت اطلاعات شخصی مشمولان و جلوگیری از سوء استفاده در مورد این اطلاعات با هدف تضمین احترام به حریم خصوصی مشمولان و همچنین افزایش اعتماد مشمولان برای افشای موقعیت تعارض منافع خویش.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: حفاظت از اطلاعات بایگانی شده شامل تعیین سطح دسترسی برای کاربران، نحوه پردازش و استفاده از اطلاعات، حذف اطلاعات در دوره های بازنگری، اطلاع رسانی درباره نحوه استفاده از اطلاعات و غیره می شود. در صورتی دستگاه اجرایی در اسناد مرتبط با مدیریت تعارض منافع و دستورالعمل های مجزای حفاظت از اطلاعات شخصی موارد زیر را ارائه کند، بنا به مؤلفه های تأمین شده امتیاز این سنج را دریافت خواهد کرد.

تعارض منافع در بخش دولتی

- فرایند حفاظت از منافع خصوصی افشا شده توسط مضمولان را ارائه نماید.
- پیامدهایی برای افشای اطلاعات شخصی افراد مضمول توسط مقامات دارای دسترسی وجود داشته باشد.
- سطح دسترسی کارکنان متولی به اطلاعات مرتبط به مدیریت تعارض منافع مشخص شده باشند.
- یک یا چند مورد از مؤلفه‌های جلوگیری از پردازش اطلاعات برای مقاصد غیر از مدیریت تعارض منافع، اطلاع‌رسانی به مضمولان درباره نحوه حفاظت از اطلاعات، حذف اطلاعات غیرضروری مضمولان پس از دوره زمانی مشخص و مشابه آن در اسناد لحاظ شده باشد.

16. آیا دستگاه اجرایی منابع کافی برای نظام مدیریت تعارض منافع تخصیص داده است؟

تعریف: پیش‌بینی و تخصیص منابع مالی لازم برای اجرای مفاد دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در قالب تخصیص از ردیف بودجه مرتبط، اسناد تامین مالی، تامین اعتبار قراردادهای مرتبط و مصوبات مقامات صلاحیت دارو به کارگیری نیروی انسانی متناسب با نقش‌های تعریف شده در نظام مدیریت تعارض منافع از طریق جذب کارکنان جدید و واسپاری نقش‌ها به کارکنان موجود.

هدف: تضمین پیش‌بینی و تخصیص منابع مالی لازم برای انجام تکالیف دستورالعمل مدیریت تعارض منافع شامل ایجاد سامانه‌های مرتبط، تخصیص فضای ذخیره اطلاعات، بازطراحی فرآیندهای اداری مرتبط، تامین نیروی انسانی مورد نیاز و مشابه آن.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: اجرای فرآیندهای مرتبط با دستورالعمل مدیریت تعارض منافع نیازمند تامین مالی، منابع انسانی و اطلاعات است. دستگاه برای دریافت امتیاز این بخش باید شواهدی از تخصیص منابع برای سه بعد شناسایی، اجرای دستورالعمل و آموزش را ارائه نماید. در صورتی که دستگاه اجرایی یکی از مولفه‌های تخصیص مالی، تخصیص منابع انسانی و یا اطلاعات را به ابعاد اختصاص داده باشد، امتیاز تخصیص منابع به آن را دریافت خواهد کرد.

تعارض منافع در بخش دولتی

در موضوع منابع مالی دستگاه باید مستنداتی از تخصیص حداقل دو میلیارد ریال اعتبار را ارائه نماید. در موضوع منابع انسانی دستگاه باید مستندات مربوط به حداقل 10 جلسه کارشناسی یا تخصیص حداقل 300 نفر ساعت به یک بعد مشخص را ارائه نماید و در موضوع منابع اطلاعات دستگاه باید مستنداتی شامل انجام نظرسنجی در میان کارکنان یا اجرای مصاحبه با حداقل 10 نفر و یا برگزاری جلسات همفکری با مشارکت حداقل 50 نفر را ارائه نماید.

علاوه بر این در صورتی که دستگاه حداقل یک نیروی انسانی تمام وقت با وظایف انحصاری مرتبط با مدیریت تعارض منافع (بدون هیچ وظیفه دیگری) در اختیار داشته باشد، با افزایش رتبه در این سنجه همراه خواهد بود.

17. دستورالعمل به نحو مناسب به تمام کارکنان و ذی‌نفعان بیرونی دستگاه اجرایی اطلاع‌رسانی شده است؟

تعریف: فرایند مدیریت آگاهی ذی‌نفعان به اقداماتی شامل شناسایی ذی‌نفعان مرتبط با مدیریت تعارض منافع، ارائه آگاهی لازم درباره محتوا، علل و پیامدهای دستورالعمل در مورد آن ذی‌نفعان و پاسخ به ابهامات آنان می‌شود.

هدف: اطمینان از درک درست ذی‌نفعان از محتوا، علل و پیامدهای اجرای دستورالعمل مدیریت تعارض منافع و تضمین آگاهی آنان درباره مسئولیت‌هایی که در قبال دستورالعمل برعهده دارند.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستگاه مستنداتی از تکلیف اطلاع‌رسانی دستورالعمل یا اقدامات مدیریت تعارض منافع به ذی‌نفعان، مستندات مربوط به فرایندهای اطلاع‌رسانی عمومی همچون اطلاعیه انتشار دستورالعمل، پوسترهای نصب شده در دستگاه، پیامک یا ارسال به کارتابل و مشابه آن را بارگذاری می‌کند.

مؤلفه‌های الزام به اطلاع‌رسانی و نحوه اطلاع‌رسانی (شامل صرف بارگذاری در پرتال دستگاه، انتشار در رسانه‌های عمومی و یا فضای عمومی همچون بنر و پوستر و مشابه آن و در بالاترین سطح ارسال از طریق کارتابل کارکنان، نامه به اصناف و ذی‌نفعان مرتبط) رتبه دستگاه در این سنجه را مشخص می‌کند.

تعارض منافع در بخش دولتی

18. آیا نتایج عدم انطباق و اقدامات اصلاحی در فواصل زمانی مشخص به مدیران رده بالا اطلاع داده می شود؟

تعریف: عدم انطباق به عنوان عدم انجام یا عدم برآوردسازی یک الزام در عمل توصیف می شود که شامل عدم انطباق جزئی و عمده است. اقدام اصلاحی به مجموعه فرایندی گفته می شود که موارد عدم انطباق شناسایی شده، علل آن جستجو شده و برنامه ای برای اصلاح فرآیند تدارک دیده می شود.

هدف: اطمینان از ارزیابی موثر انطباق مدیریت تعارض منافع و اطلاعات مقامات دارای صلاحیت از موارد عدم انطباق برای اتخاذ تصمیم و اقدام لازم جهت بهبود نظام مدیریت تعارض منافع.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: این سنج در قالب چهار مؤلفه الزام به مدیریت انطباق، انجام مدیریت انطباق، گزارش مدیریت انطباق و اقدام اصلاحی مورد ارزیابی قرار می گیرد.

- الزام مدیریت انطباق وجود داشته باشد.
 - مدیریت انطباق انجام شده و مستندات آن وجود داشته باشد.
 - مدیریت انطباق به مقامات صلاحیت دار در دستگاه اجرایی گزارش شده باشد.
 - در صورتی که گزارش های بالا شامل «اقدامات اصلاحی» باشد، یک رتبه به امتیاز دستگاه افزوده خواهد شد.
- مستندات قابل قبول در بخش الزام شامل تکلیف دستورالعمل، مصوبه کمیته سلامت اداری، حکم مقام دارای صلاحیت و مشابه آن است؛ مستند انجام مدیریت انطباق، گزارش مرتبط با آن شامل مستندات مربوط به عدم تطابق، فرایند رسیدگی و نتیجه آن است. همچنین اگر دستگاه گزارش عملکرد خود از مدیریت انطباق را به طور کامل ارائه کرده باشد که شامل اقدامات اصلاحی باشد، بیشترین رتبه را از این سنج دریافت خواهد کرد.

تعارض منافع در بخش دولتی

19. ارزیابی عملکرد دوره‌ای در مورد نتایج دستورالعمل مذکور پیش‌بینی شده است؟

تعریف: ارزیابی مدیریت تعارض منافع عبارت است از ارزیابی اینکه آیا مجموعه فعالیت های اجرا شده تحت مقررات دستورالعمل مدیریت تعارض منافع به اهداف مورد نظر خود دست یافته است یا خیر.

هدف: اطمینان از مؤثر بودن دستورالعمل مدیریت تعارض منافع در کاهش مخاطرات و پیامدهای تعارض منافع در دستگاه اجرایی و توقف، تخفیف یا جبران پیامدهای جانبی احتمالی ناشی از نظام مدیریت تعارض منافع از طریق اصلاح دستورالعمل.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در مورد الزام به ارزیابی دستگاه اجرایی باید اسناد اداری نشان‌دهنده الزام، شامل بندی از دستورالعمل یا احکام اداری مستقل را ارائه نماید و در صورتی که موعد ارزیابی فرا رسیده باشد، دستگاه اجرایی باید مستندات ارزیابی از جمله گزارش ارزیابی را ارائه نماید. در صورتی که دستگاه در قالب مصوبات و صورت‌جلسات مولفه های ارزیابی اثر دستورالعمل را از ابتدا تصویب کرده باشد، یک رتبه به اعتبار دستگاه در این سنجه افزوده خواهد شد.

ردیف	مولفه	شاخص	شیوه گردآوری	تحلیل	هدف
1	افشای منافع خصوصی طرف قراردادها	نسبت فرم های افشای تکمیل شده به کل قراردادها	اطلاعات از معاونت مرتبط با عقد قراردادها دریافت می شود	تحلیل بر اساس محاسبات متوالی	حداقل 60 درصد قراردادها

20. آیا سازوکاری برای بازطراحی نظام مدیریت تعارض منافع طراحی شده است؟

تعریف: نظام مدیریت تعارض منافع مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها، فرآیندها و رویه‌هایی است که توسط یک دستگاه اجرایی به کار می‌رود تا اطمینان حاصل شود که می‌تواند وظایف مورد نیاز برای دستیابی به اهداف خود در مدیریت تعارض منافع را انجام دهد و بازبینی در سیستم شامل مستندسازی اطلاعات، ارزیابی نتایج و بهبود در این نظام است.

تعارض منافع در بخش دولتی

هدف: اطمینان از بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت تعارض منافع در قالب شواهد گردآوری شده از نتایج عملکرد نظام مدیریت تعارض منافع در طول مدت دوره اجرا.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: دستگاه اجرایی باید مستندات خود درباره الزام بازنگری در سیستم مدیریت تعارض منافع (شامل دستورالعمل، مصوبات کمیته سلامت اداری، شرح وظایف شغلی و مشابه آن) را ارائه کنند. همچنین در صورتی که بازنگری لازم صورت گرفته است، اسناد مربوط به آن باید در اختیار ارزیابان قرار گیرد.

مشخص بودن زمان بازنگری در نظام مدیریت تعارض منافع، انجام بازنگری در موعد زمانی تعیین شده و انتشار عمومی نتایج بازبینی مؤلفه‌های تعیین رتبه دستگاه در این سنجه را تشکیل می‌دهد.

21. آیا دستورالعمل، سازوکار یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع برای پست‌های متولی نظارت و حسابرسی وجود دارد؟

تعریف: حسابرسی/ ممیزی عملکرد تضمین کیفیت است که با هدف انطباق امر واقع با معیارهای صادق توسط متخصصان مستقل انجام می‌شود. این تعریف، از انطباق اظهارنامه‌های مالیاتی با معیارهای تعریف شده توسط سازمان امور مالیاتی تا نظارت بر کیفیت محصولات غذایی و انطباق رفتار مراکز ارائه خدمت براساس مقررات قانونی را شامل می‌شود.

هدف: اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک نظارت و حسابرسی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای نظارتی و حسابرسی/ ممیزی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، اعتبار این بخش را دریافت خواهد کرد.

تعارض منافع در بخش دولتی

در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای نظارتی و حسابرسی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.

22. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیتهای تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی استخدام و انتصاب وجود دارد؟

تعریف: مجموعه فرایندهای منابع انسانی شامل جذب نیروی انسانی، به کارگیری نیرو، انتصاب کارکنان در سمتهای سازمانی، فرایندهای ترفیع و پاداش و مشابه آن می شود که مستعد بروز انواعی از موقعیتهای تعارض منافع است.

هدف: اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پرریسک استخدام و انتصاب برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پرریسک دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای استخدام و انتصاب در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای استخدام و انتصاب پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.

23. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیتهای تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی ارائه خدمات عمومی وجود دارد؟

تعارض منافع در بخش دولتی

تعریف: مجموعه اقدامات دولت در زمینه ارائه خدمات عمومی شامل آموزش، بهداشت، تسهیلات، انرژی و مشابه آن به عنوان عملکردهای ارائه خدمات عمومی در نظر گرفته می‌شود که بیشترین مواجهه شهروندان با بخش عمومی را شامل می‌شود.

هدف: اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک ارائه خدمات عمومی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای ارائه خدمات عمومی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای ارائه خدمات عمومی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.

24. آیا دستورالعمل، سازوکار، یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی تهیه تدارکات و فرایندهای مزایده و مناقصه وجود دارد؟

تعریف: تدارکات دولتی یا خریدهای دولتی به تدارکاتی که دستگاه‌های دولتی برای تأمین نیازهای کالا و خدمات خود و با انگیزه‌های غیرتجاری انجام می‌دهند، اطلاق می‌گردد، که در ادبیات سازمان تجارت جهانی، تدارکات دولتی خوانده شده است. معاملات دولتی نیز معاملاتی هستند که به وسیله مأمورین دولتی به نمایندگی از جانب دولت یا دستگاه‌های دولتی از جهتی با اشخاص حقیقی یا حقوقی و از طرف دیگر در زمینه‌های مالی و در قالب یکی از عقود معین منعقد می‌گردد.

هدف: اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک تأمین تدارکات دولتی برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

تعارض منافع در بخش دولتی

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای تأمین تدارکات عمومی در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای تأمین تدارکات عمومی پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.

25. آیا دستورالعمل، سازوکار یا تغییر فرایندی مبنی بر مدیریت موقعیتهای تعارض منافع در رابطه با اشخاص متولی اعطای مجوز در دستگاه اجرایی وجود دارد؟

تعریف: اختیارات و وظایف دستگاههای اجرایی در حوزه اعطای مجوزهای اصولی، قطعی و مشابه آن، مجوز فعالیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین هر نوع فرایند مرتبط با تخصیص منابع و رتبه‌بندی بخش خصوصی (گرید) که به صورت الزامی و اختیاری توسط ذی‌نفعان تقاضا می‌شود.

هدف: اطمینان از تدوین و ابلاغ مقررات مضاعف و اختصاصی برای عملکرد پریسک اعطای مجوز برای تضمین مدیریت تعارض منافع در عملکردهای پریسک دستگاه اجرایی.

نحوه ارزیابی و مستند قابل ارائه: در صورتی که دستگاه اجرایی مستنداتی از وجود تکالیف و اقدامات اختصاصی برای شاغلان در عملکردهای اعطای مجوز در حوزه مدیریت تعارض منافع ارائه نماید، امتیاز این بخش را دریافت خواهد کرد. در صورتی که دستگاه اجرایی با هدف مدیریت تعارض منافع به اصلاح فرایندی در عملکردهای اعطای مجوز پرداخته باشد، به عنوان مستند قابل قبول در این بخش قابل لحاظ است. دستگاه باید گزارش عملکرد کامل خود در مورد این اقدام اجرایی را به عنوان مستند ارائه نماید.