

## پیش نیازهای طراحی نظام سلامت در کمک‌های بین‌المللی

دکتر محمدجواد حق‌شناس<sup>۱</sup>

### چکیده

به‌رغم کمک‌هایی که هر ساله از طرف سازمان‌های توسعه‌ای به دولت‌ها در راستای ارتقای وضعیت این کشورها در شاخص‌های توسعه ارائه می‌شود فاصله قابل توجهی بین میزان این کمک‌ها و عملکرد دولت‌ها در این زمینه وجود دارد. از این‌رو این سؤال کلیدی مطرح می‌شود که آیا تدوین دستورالعمل یا راهنمایی برای سنجش نحوه اعطای کمک‌های توسعه‌ای می‌تواند به ارتقای سلامت در این حوزه کمک کند؟ و در صورت پاسخ مثبت به این سؤال، در این دستورالعمل چه مواردی باید مدنظر قرار گیرد و چه تغییراتی در چارچوب حقوقی سازمان‌های کمک‌کننده در این زمینه باید صورت گیرد؟ پژوهش حاضر که توسط سازمان همکاری اقتصادی و توسعه انجام شده در پی پاسخ به این سؤالات است. به این منظور با استفاده از نظرسنجی و مصاحبه با نمایندگان سازمان‌های مرتبط فرضیه‌های نیاز به راهنما یا دستورالعمل جدید در حوزه کمک‌های توسعه‌ای مورد تأیید قرار گرفت. یافته‌ها و نتایج این تحقیق نشان می‌دهد به‌منظور تدوین راهنمای جدید لازم است تغییرات مهمی در مبانی اخلاق حرفه‌ای، کنترل و پایش و مدیریت ریسک در این سازمان‌ها انجام شود.

**واژگان کلیدی:** سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، کمک‌های بین‌المللی، سلامت، نظام‌نامه

اخلاقی، مدیریت ریسک

## مقدمه

تحقق اهداف سازمان‌های توسعه‌ای در کمک‌هایی که به دولت‌ها انجام می‌دهند منوط به کنترل فساد در این کمک‌ها است. به این منظور به نظر می‌رسد لازم است دستورالعمل مناسبی در بررسی نحوه اعطا و هزینه کرد این کمک‌ها وجود داشته باشد. به‌رغم اینکه معمولاً نوعی راهنما یا دستورالعمل در این زمینه وجود دارد اما معیارها و شاخص‌های موجود در این دستورالعمل نقشی تعیین‌کننده در دستیابی به اهداف این سازمان‌ها ایفا می‌کند. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های توسعه‌ای در سطح جهان است که به‌طور مستمر کمک‌های مختلفی به دولت‌های عضو و غیرعضو ارائه می‌کند تا این دولت‌ها بتوانند وضعیت خود را با شاخص‌های توسعه منطبق نمایند. به‌منظور بهبود وضعیت این کمک‌ها، سازمان مذکور اصلاحات مختلفی را در رویه‌ها و فرایندهای خود اعمال نموده که حرکت به سمت ارائه دستورالعمل درخصوص سلامت کمک‌ها از آن جمله است. هدف از طراحی این دستورالعمل ارائه راهنمای جامع درباره اصول و روش‌های مفید برای کاهش ریسک و بروز فساد متناسب با چالش‌های خاص کار توسعه‌ای است.

هرچند درحال حاضر چارچوب‌ها و استانداردهای بین‌المللی در راستای مدیریت ریسک در کمک‌های توسعه‌ای وجود دارند ازجمله کنوانسیون سازمان ملل متحد علیه فساد، توصیه‌های سال ۱۹۹۶ کمیته کمک به توسعه درخصوص طرح‌های مبارزه با فساد در تأمین کمک‌های دوجانبه، توصیه‌های OECD درخصوص رشوه و پشتیبانی رسمی از اعتبارات صادراتی و سیاست‌ها و اصول سال ۲۰۰۷ این کمیته در مبارزه با فساد اما نیاز به دستورالعمل به‌روزتری در این زمینه احساس می‌شود. در سال‌های آینده، سازمان‌ها با چالش‌های بیشتری در اعطای کمک‌ها مواجه خواهند شد. مهم‌ترین این چالش‌ها شاید این موضوع باشد که ریسک فساد به آسانی قابل مدیریت نبوده و کاهش این ریسک‌ها کاری کوتاه‌مدت یا فنی نیست. فساد در مقابل اقدامات توسعه‌ای سخت و پایدار است و حل آن مستلزم بازاندیشی جامع درباره نحوه درک، طراحی، اجرا و پایش فعالیت‌های توسعه‌ای است. درحال حاضر نظام‌نامه‌های اخلاقی، تحلیل ریسک محیطی، تلاش‌های دریافت‌کنندگان بالقوه کمک‌ها، خط تلفن مستقیم برای شکایات و ابتکارات متعدد دیگری که در نظام‌نامه اخلاقی سازمان‌ها می‌توان اضافه کرد از سلامتی تدارکات و اجتناب از ارتشاء و تلاش برای هماهنگی پاسخ‌های کمک‌کنندگان پشتیبانی می‌کنند.

هرچند استانداردهای بین‌المللی هنوز این تفکر جامع را ندارند اما برخی فرصت‌ها را فراهم می‌کنند: اول، اهمیت دادن به اقداماتی که سازمان‌ها برای پاسخ به این چالش‌ها انجام می‌دهند و ارزیابی اینکه آیا سیاست‌های موجود نیازهایی را که برای آن‌ها تشکیل شده‌اند برآورده می‌سازند یا خیر؛ دوم، یادگیری از این تجربه؛ سوم تبدیل این شناخت به مجموعه‌ای از خطوط راهنما که چارچوب موجود را توسعه دهد.

هرچند این گزارش مبانی راهنمای سلامت را فراهم می کند اما این کار تنها گام اول است. اطلاعات ارائه شده در این طرح مسائلی را که می تواند در یک استاندارد قرار گیرد نشان می دهد اما چارچوب کلی و اقدامات مناسب باید بیشتر بررسی شوند و مورد تأیید قرار گیرند. برخی سؤالات کلیدی در این زمینه وجود دارند از جمله آیا سازمانها قادر به انطباق سیاستهای موجود خود با این دستورالعمل هستند و آیا آنها می توانند چارچوب ارزیابی خود را تغییر دهند. علاوه بر این، برخی سیاستها همچون چرخش کارکنان، اعلام درآمد/دارایی و نظارت مالی و برنامه ای به عنوان ابزار مدیریت ریسک باید مورد بررسی قرار گیرند.

### روش پژوهش

در این پژوهش از روش پیمایش شامل نظرسنجی و مصاحبه استفاده شده است. در نظرسنجی اقدامات سازمانهای توسعه ای و دیگر سازمانها در زمینه ارتقای سلامت براساس موضوعات زیر مورد بررسی قرار گرفت:

۱- موضوعات مرتبط با خود سازمان و کارکنان آن شامل سیاستهای اخلاقی درون سازمانی و سازوکارهای گزارش دهی؛

۲- موضوعات مرتبط با دریافت کنندگان کمک، پیمانکاران و دولت های همکار شامل شفافیت کمکها، سیاست ضدفساد، نظارت و اجرا، رویکردهای مدیریت و تحلیل ریسک و واکنش مشترک به فساد.

نظرسنجی توسط دبیرخانه OECD در میان نمایندگان کمیته کمک به توسعه و سازمانهای ناظر توزیع گردید. بر این اساس پیمایش در میان ۴۳ کشور یا سازمان عضو توزیع گردید و پاسخ آن از این کشورها و سازمانها دریافت گردید: استرالیا، بلژیک، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، ایسلند، ایرلند، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، نیوزیلند، نروژ، لهستان، پرغال، اسلونی، سوئد، سوئیس، انگلستان، آمریکا، اتحادیه اروپا، بانک توسعه کشورهای آمریکایی، بانک جهانی.

براساس پاسخهای پیمایش، بیش از ۴۰ نفر از ۹ کشور یا سازمان برای مصاحبه ها انتخاب شدند که شامل دو بخش مصاحبه حضوری و مصاحبه تلفنی بود. مصاحبه حضوری با مقامات ذی ربط در بلژیک، دانمارک، آلمان، سوئد و سوئیس و مصاحبه تلفنی با نمایندگان از استرالیا، ژاپن، انگلستان و بانک توسعه کشورهای آمریکایی انجام شد. انتخاب افراد براساس پاسخهای دریافتی در نظرسنجی و از طریق مشورت با دبیرخانه OECD صورت گرفت. هرچند مصاحبه ها ساختار بندی شده بود اما به شیوه بحث آزاد و براساس زمان موجود انجام شد.

### تعریف مفاهیم کلیدی

سه اصطلاح در این تحقیق باید مورد تعریف قرار گیرند: سلامت داخلی، فساد و مدیریت ریسک.

در این تحقیق «سلامت داخلی» به عناصری از نظام مدیریت ریسک، کنترل و اخلاق سازمانی اشاره دارد که مربوط به مخاطرات فساد است. بنابراین مسائل پرسنلی مانند آزار به خاطر جنسیت، مذهب یا قومیت و تعهد به کاهش اثرات زیست محیطی که ممکن است بخشی از نظام سلامت سازمانی باشند در این تحلیل در نظر گرفته نمی‌شوند؛ اما عناصر پیشگیری و اجرای سیاست‌ها و اقدامات سازمانی که مربوط به مخاطرات فساد است را شامل می‌شود.

در خصوص فساد تعریف فراگیری که به رسمیت شناخته شده این است: «سوءاستفاده از قدرت اعطاء شده به فرد برای کسب منفعت شخصی». چالش‌های عملیاتی کردن این تعریف در میان تحلیلگران و متخصصان فساد شناخته شده هستند اما استفاده از یک تعریف واحد در سازمان‌های مختلف که تابع قوانین ملی خود هستند و فساد را به شیوه‌های مختلفی تعریف می‌کنند دشوار است. تعریف کلی ارائه شده از فساد در این پژوهش شامل هرگونه سوءاستفاده از قدرت است به نحوی که وجوه توسعه‌ای را به سمت اهدافی که به نتایج فردی یا سازمانی سود برساند و از اهداف ترسیم شده برای آن وجوه دور نماید. بر این مبنا رشوه (پیشنهاد و دریافت)، اختلاس، سوءتخصیص وجوه یا اموال و تعارض منافع و همچنین دیگر موارد سوءاستفاده از وظایف از قبیل جانب‌داری در گزینش کارکنان، مجریان یا تأمین‌کنندگان می‌تواند ذیل نظام سلامت تعریف گردد. با این حال این تعریف، فساد انجام شده توسط افراد شاغل در بخش خصوصی را در نظر نگرفته است. فساد ممکن است شامل حیف و میل مستقیم دارایی‌ها باشد یا بر اهدافی که دارایی‌ها برای آنها هزینه شده تأثیر گذارد (مانند جانب‌داری از رای‌دهندگان خاص به منظور دریافت خدمات بر پایه ملاحظات شخصی یا اهداف دیگری که ارتباطی با اهداف آن فعالیت ندارد).

در خصوص مفهوم مدیریت ریسک نیز می‌توان گفت به دلیل آنکه سازمان‌های درگیر در همکاری توسعه‌ای قادر نیستند رفتار همه افراد تأثیر گذار بر نحوه استفاده از بودجه‌های توسعه‌ای و اهداف آن را کنترل کنند، خطر فساد همیشه وجود دارد. سازمان‌ها باید در قبال ارزیابی و مدیریت مناسب ریسک فساد بر اساس چارچوب نهادی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی انجام فعالیت‌ها پاسخگو باشند. پس مدیریت ریسک فساد، از یک سو در کنار سیاست و پرسنل داخلی و از سوی دیگر در کنار محیط خارجی و کنشگران قرار می‌گیرد.

### دامنه کاربرد و ضمانت اجرای دستورالعمل

برخی از سؤالات موجود در دستورالعمل OECD در خصوص سلامت در توسعه همکاری‌ها عبارت‌اند از: کدام ادارات و سازمان‌ها باید تحت پوشش قرار گیرند؟ چه مسائلی باید در راهنما در نظر گرفته شود و جزئیات آن چگونه باید باشد؟ آیا تغییرات مربوط به مقررات شکننده و متعارض در آن باید در نظر گرفته شود؟

با توجه به میزان پوشش سازمان‌ها، در این گزارش فرض بر این است که هدف هر دستورالعمل

OECD به طور عمده سازمان های توسعه ای دولتی در کشورهای عضو OECD هستند، هر چند این دستورالعمل برای سایر سازمان های توسعه ای نیز مفید است. منظور از «سازمان های توسعه ای» در این گزارش، سازمان های دولتی - دوجانبه و چندجانبه - هستند که در خصوص مدیریت کمک ها تصمیم گیری می کنند.

با این حال، به دلیل تنوع زیاد سازمان ها بخش های مختلف استاندارد سلامت که قابل اجرا باشند، بسته به نقش این بخش ها در زنجیره تصمیم گیری و اجرا و اینکه چه قوانین و مقرراتی را اعمال می کنند متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، وزارت امور خارجه ممکن است انتخاب های استراتژیک زیادی در مورد تخصیص کمک ها اما نقش کمی در اجرای آن ها داشته باشد. سازمان های توسعه ای آزادتر (به عنوان مثال USAID) کم و بیش دارای حدی از استقلال بودجه ای هستند در حالی که بقیه، سازمان های اجرایی سخت گیرانه تری هستند که برخی از آن ها به عنوان شرکت های نیمه خصوصی در بازار خدمات بازرگانی رقابت می کنند. همه این سازمان ها تابع قوانین کشور خود هستند که برخی از آن ها به سختی قادر به انطباق خود با استاندارد OECD هستند.

این تنوع دارای دو پیامد مهم است: نخست اینکه اعمال یک استاندارد یا راهنمای بسیار دقیق در تمامی حوزه های ملی دشوار بوده و ممکن است بار زائدی را به سازمان های کوچک یا دارای وظایف اجرایی محدود تحمیل کند. پیامد دوم از پیامد اول ناشی می شود یعنی انعطاف پذیری در ضرورت استفاده از راهنما. این مسائل در بخش «سوالات: ارزش و امکان سنجی استاندارد» بیشتر مورد بحث قرار می گیرد.

در عین حال، دامنه کاربرد هر گونه راهنما یا استاندارد OECD مشروط به تعیین وضعیت سازمان مذکور در قبال OECD است. به عنوان مثال، بانک های توسعه چندجانبه (بانک جهانی و بانک های توسعه منطقه ای) این پیمایش را ناظر بر کمیته کمک به توسعه OECD و به عنوان منبع یادگیری و اطلاعات ارزشمند قلمداد می کنند اما سازمان های غیردولتی مانند سازمان های مردم نهاد هر چند استاندارد OECD را مفید می دانند، اما ممکن است تحت مقررات دیگری عمل کنند.

شکندگی، تعارض و کمک های انسان دوستانه چالش های دیگری در مقابل راهنمای سلامت هستند. فوریت مایحتاج، عدم دسترسی به سیستم های بانکی و نگرانی در مورد ظرفیت و مسئولیت پذیری محلی در زمره شرایطی هستند که از یک سو بر فرآیندهای تسریع کننده و کاهش کنترل فشار وارد می کنند و از سوی دیگر ریسک فساد را افزایش می دهند.

### ارزش و امکان سنجی راهنمای حاضر

پیش از انجام هر کاری در مورد این راهنما ارزیابی این موضوعات حائز اهمیت است که آیا چنین کاری مورد استقبال قرار می گیرد و آیا می تواند به چارچوب های موجود چیزی اضافه کند. پاسخ دهندگان به سؤال اول پاسخ مثبت دادند و مزایای بالقوه این کار از نظر آن ها عبارت بودند از:

- دستورالعمل یا استاندارد مورد توافق اکثریت، ارزش هنجاری دارد و به سازمان‌های مربوط امکان کسب موافقت بیشتر به‌منظور پشتیبانی از سیاست‌های خود را می‌دهد؛
  - فرایند تهیه این راهنما زمینه یادگیری در تمامی سازمان‌ها را فراهم می‌کند؛
  - استاندارد مشترک، کار مسئول پیشگیری از فساد، کنترل و مدیریت ریسک را تسهیل می‌کند به‌خصوص هنگامی که ملاحظات مربوط به سلامت و مبارزه با فساد در تضاد با سایر مأموریت‌ها یا اولویت‌های سازمان باشد؛
  - در صورتی که راهنما یا استاندارد مشترک بتواند باعث هماهنگ‌سازی سیاست‌ها و اقدامات سازمان‌ها شود، می‌تواند بار مسئولیت دولت‌های شریک، مجریان و سایر ذی‌نفعان را به‌منظور پاسخ به الزامات سلامت از سوی تأمین‌کنندگان مالی مختلف کاهش دهد.
- برای پرداختن به سؤال دوم، از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد «آیا می‌تواند استاندارد دیگری را نقش مشابهی ایفا نماید ارائه کنند؟» در پاسخ به این سؤال که آیا OECD دوباره کاری می‌کند، مصاحبه‌شوندگان پیشنهادهای اندکی ارائه کردند که در میان آن‌ها چارچوب سازمان خودشان برای ارزیابی سازمان‌های چندجانبه ذکر شده است (درواقع در برخی موارد، این کار به‌عنوان اقدامی معرفی شد که می‌تواند باعث هماهنگی شود).
- درخصوص ارزش این راهنما برخی هشدارها و پرسش‌های مهم مطرح شد. برخی نگران بودند در صورتی که این راهنما صرفاً نشان‌دهنده نظرات دولت‌ها و سازمان‌های عضو سازمان همکاری و توسعه باشد، ارزش هنجاری آن به خطر بیفتد. امکان‌سنجی پیاده‌سازی استاندارد نیز نگرانی دیگری بود چراکه انتظار می‌رفت برخی از سازمان‌هایی که قبلاً با توصیه‌های OECD همسو بودند قادر به تغییر قابل توجه سیاست‌ها و شیوه‌های خود به‌منظور پایبندی به استاندارد نباشند. برخی دیگر، محدودیت منابع حتی در سازمان‌های بزرگ را یادآوری کردند. نظر رایج این بود که هرچند حداقلی از کنترل و مدیریت ریسک ضروری است اما هر نوع استاندارد باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا امکان ارزیابی هزینه-فایده توسط کشورهای عضو فراهم شود. برخی مصاحبه‌شوندگان نیز معتقد بودند کشورهای مستقل، دستور کار سیاست خارجی خاص خود را دارند که می‌تواند ظرفیت و یا تمایل آن‌ها برای انجام فعالیت‌های مربوط به سلامت به‌ویژه مجازات متقابل یا دیگر تصمیمات مؤثر بر روابط با سایر دولت‌ها را محدود نماید.
- امکان‌سنجی اجرای استاندارد، متأثر از سطح پیچیدگی آن است. هرچند مصاحبه‌شوندگان ارزش چارچوب‌بندی اقدامات خوب را تأیید کردند اما بیشتر آن‌ها معتقد بودند تبدیل این اقدامات به دستورالعمل خاص، کاربرد استاندارد را به‌دلیل کاهش انعطاف‌پذیری، محدود می‌کند. پرسشنامه توزیع شده در میان سازمان‌ها موضوعات مختلفی را مورد پرسش قرار داده است. در پاسخ به این سؤال که «سه عنصر موجود در نظام سلامت که بیشترین تأثیر را بر توانایی سازمان به‌منظور ارزیابی، مدیریت و کاهش ریسک فساد

در کمک ها را داشته کدامند؟» پاسخ دهندگان اغلب به نظام نامه اخلاقی، آموزش و افزایش آگاهی رأی دادند (جدول ۱).

جدول ۱- مؤثرترین مؤلفه های نظام سلامت  
به طور کلی کدام یک از مؤلفه های رویکرد سازمان شما نسبت به سلامت تأثیر بیشتری بر توان آن به منظور ارزیابی، مدیریت و کاهش ریسک فساد در کمک هایش را داشته است؟

تعداد	گزینه
۱۱	دستورالعمل های اخلاقی یا راهنمای سلامت برای کارکنان
۴	مشاوره اخلاقی / سلامت یا کمک های مدیریتی
۶	گزارش دهی / خبررسانی داخلی و خارجی
۱۱	آموزش و افزایش آگاهی
۳	افشا / شفافیت کمک ها
۲	سیاست ها و راهبردهای مشخص در مبارزه با فساد
۴	ارزیابی ریسک فساد
۸	سلامت در تدارکات
۹	حسابرسی
۸	بررسی و پاسخ به یافته های حسابرسی و خبررسانی
۳	مجازات
۲	راهبردهای مدیریت ریسک فساد
۰	پاسخ مشترک / همکاری در ارسال کمک
۲	سایر موارد
۶۷	مجموع

### ۱- ارزش های اخلاقی درون سازمانی

در نظام سلامت سازمان های عضو، نظام اخلاقی درون سازمانی به طور وسیعی مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به اینکه رفتار خود کنترلی کارکنان سازمان ها، عامل نخست پیشگیری از فساد است اغلب سازمان ها دارای نظام نامه رفتاری، خدمات مشاوره اخلاقی، آموزش و ارتقای آگاهی و سازوکارهای گزارش دهی فساد هستند. در پاسخ به این سؤال که مهم ترین موضوعات تأثیر گذار بر توانایی سازمان برای ارزیابی، مدیریت و کاهش مخاطرات فساد کدام موارد هستند اکثر پاسخ دهندگان پیمایش، نظام- نامه اخلاقی به همراه افزایش آموزش و آگاهی را انتخاب کرده اند.

#### ۱-۱- منشور اخلاقی / رفتاری

رفتار خود کنترلی کارکنان سازمان خط اول پیشگیری از فساد است به این دلیل اکثر قریب به اتفاق

مؤسسات پاسخ‌دهنده یک منشور اخلاقی برای کارکنان خود دارند. نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص منشور اخلاقی در جدول ۲ بیان شده است.

جدول ۲- پاسخ‌های نظرسنجی در خصوص منشور رفتاری / اخلاقی  
الف) آیا سازمان شما نظام‌نامه اخلاقی یا سلامت برای کارکنان خود دارد؟ (۲۵ پاسخ)

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۲۹
خیر	۲	۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

ب) آیا این منشور مخصوص سازمان شماست یا در سازمان‌های دیگر نیز کاربرد دارد؟ (۲۳ پاسخ)

پاسخ	تعداد	درصد
مخصوص سازمان ما است	۱۳	۵۶/۵
در سازمان‌های مختلفی استفاده می‌شود	۱۰	۴۳/۵
مجموع	۲۳	۱۰۰

ج) منشور اخلاقی/سلامت سازمانی چگونه به اطلاع کارکنان می‌رسد؟

پاسخ	تعداد
به صورت مکتوب به اطلاع همه کارکنان می‌رسد	۱۳
به صورت مکتوب همراه با آموزش‌های بعدی به اطلاع کارکنان می‌رسد	۶
روی سایت اینترنتی قرار می‌گیرد	۲۰
سایر روش‌ها	۸
مجموع	۴۷

د) آیا پیشگیری از فساد به طور شفاف در نظام‌نامه اعلام شده است؟

پاسخ	تعداد	درصد
مخصوص سازمان ما است	۱۳	۵۶/۵
در سازمان‌های مختلفی استفاده می‌شود	۱۰	۴۳/۵
مجموع	۲۳	۱۰۰

## ۲-۱ - خدمات مشاوره‌ای

درحالی‌که اکثر سازمان‌های پاسخ‌دهنده به نظرسنجی نوعی کمک در موضوعات مرتبط با اخلاق حرفه‌ای یا مبارزه با فساد ارائه می‌کنند، اما شکل آن‌ها بسیار متفاوت است. برخی سازمان‌ها دفاتر



اخلاق حرفه‌ای یا آمودزمانی دارند که وظیفه اصلی آن ارتقای آگاهی درباره نظام‌نامه اخلاقی و ارائه راهنمایی در مورد نگرانی‌ها یا موارد خاص است. بقیه سازمان‌ها این نوع خدمات را از طریق دفتر منابع انسانی یا بخش‌های حقوقی ارائه می‌کنند.

جدول ۳- پاسخ‌های پیمایش در خصوص خدمات مشاوره اخلاقی  
آیا سازمان شما دارای ساختار مشاوره اخلاقی یا برای کارکنان هست؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۰	۸۰
خیر	۵	۲۰
مجموع	۲۵	۱۰۰

در مصاحبه‌ها مشخص شد بیشتر سازمان‌ها دفاتر ارائه‌کننده دستورالعمل سلامت و مبارزه با فساد بسته به نوع موضوع دارند. علاوه بر این، سازوکارهای مشاوره و گزارش‌دهی یکسان و مشابه بود.

### ۳-۱- آموزش

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شد، پاسخ‌دهندگان، آموزش و افزایش آگاهی درباره اخلاق و مسائل مربوط به فساد را از نظر تأثیر آن بر توانایی سازمان برای ارزیابی و مدیریت ریسک فساد به اندازه‌ی نظام‌نامه اخلاقی دارای اهمیت می‌دانند. نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص آموزش در سازمان‌های خود را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید.

جدول ۴- پاسخ‌های پیمایش در خصوص آموزش و افزایش آگاهی  
الف) آیا سازمان شما برای کارکنان خود در خصوص نظام سلامت داخلی‌اش، دوره آموزشی برگزار می‌کند؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۹۲
خیر	۲	۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

ب) آموزش برای چه افرادی و چند بار برگزار می‌شود؟

تعداد	پاسخ
۱۵	برای کارکنان جدید زمانی که استخدام می‌شوند
۱۵	برای تمامی کارکنان به صورت نوبتی (هرچند سال یک‌بار یا زمانی که مشکلی به وجود می‌آید)
۶	برای تمامی کارکنان به صورت مرتب (حداقل یک‌بار در سال)

تعداد	پاسخ
۱۴	آموزش تخصصی برای کارکنانی که دارای مناصب عالی رتبه هستند (مدیران برنامه/پروژه در کشورهای دارای فساد بالا و کارکنان شاغل در بخش تدارکات)
۵۰	مجموع

ج) آموزش اصولاً تعاملی (شامل بحث و تبادل نظر، تحلیل سناریوها و غیره) است یا غیرتعاملی (مثلاً برگزاری دوره برخط)؟

درصد	تعداد	پاسخ
۶۹/۶	۱۶	تعاملی
۳۰/۴	۷	غیرتعاملی
۱۰۰	۲۳	مجموع

به طور کلی، مصاحبه‌شوندگان پیشنهاد کردند آموزش بیشتری درباره اخلاق و نظام سلامت- با تأکید بر رفتار کارکنان خود سازمان- در راستای شناسایی و پاسخ به ریسک فساد در مدیریت برنامه/ پروژه ارائه شود.

#### ۴-۱- گزارش دهی فساد

کانال‌های گزارش دهی یا افشای فساد نیز یکی از سازوکارهای پاسخ‌گویی بیرونی و اقدامات کنترلی می‌باشند. جدول ۵ حاکی از تأیید گسترده سازوکارهای گزارش دهی است. اقدامات خوب در گزارش دهی مشابه خدمات مشاوره‌ای، نیازمند شفافیت در مورد مکان و نحوه گزارش دهی و همچنین ایجاد اعتماد بین کارکنان سازمان و دفاتر دریافت گزارش است. موضوع مهم در اینجا وجود تعهد آشکار به حمایت از مخبرین در مقابل آزار و اذیت و یا دیگر عواقب ناخواسته اقدامات آن‌ها است. در واقع مجازات باید در مورد کسانی اعمال شود که موارد فساد را اعلام نمی‌کنند نه کسانی که گزارش می‌کنند.

جدول ۵- پاسخ‌های پیمایش در مورد گزارش دهی فساد

الف) آیا سازمان شما سازوکاری برای کارکنان به منظور گزارش نگرانی‌ها یا موارد مظنون به تقلب یا فساد دارد؟

درصد	تعداد	پاسخ
۹۶	۲۴	بله
۴	۱	خیر
۱۰۰	۲۵	مجموع

ب) این سازوکار چگونه مدیریت می شود؟

درصد	تعداد	پاسخ
۸۳/۳	۲۰	به صورت داخلی
۸/۳	۲	به صورت بیرونی توسط نهاد ثالث مستقل
۸/۳	۲	به صورت بیرونی توسط سازمان دولتی دیگری
۱۰۰	۲۴	مجموع

ج) چه کسانی می توانند از سازوکارهای مذکور استفاده کنند؟

تعداد	پاسخ
۲۴	کارکنان سازمان
۱۹	شرکا (دریافت کنندگان، پیمانکاران، مقامات دولتی میزبان)
۱۸	عموم مردم در کشور اصلی
۱۷	عموم مردم در کشور میزبان
۷۸	مجموع

د) آیا گزارش ها با نام مستعار ارائه می شود؟

درصد	تعداد	پاسخ
۶۶/۷	۱۶	بله
۱۲/۵	۳	خیر
۲۰/۸	۵	انتخابی
۱۰۰	۲۴	مجموع

ه) آیا همه گزارش ها مورد بررسی قرار می گیرند؟

درصد	تعداد	پاسخ
۸۳/۳	۲۰	بله
۱۶/۷	۴	خیر
۱۰۰	۲۵	مجموع

به رغم این واقعیت که بسیاری از مصاحبه شوندگان موافق دشوار بودن پیگیری گزارش های ناشناس بودند و معتقد بودند برای رسیدن به نتیجه احتیاج به کار بیشتری است، اما همچنان بر این باورند که گزینه گزارش به صورت ناشناس باید وجود داشته باشد. بر اساس گزارش یکی از سازمان ها، نسبت گزارش های ناشناس در سال های اخیر، ثابت و اندک (۸ تا ۱۰ درصد) بوده است، اما این نوع گزارش ها

همچنان مهم بوده و به پرونده‌های مهمی منجر می‌شوند. باین‌حال، نظام‌های حقوقی در برخی از کشورها، اجازه گزارش‌دهی به‌صورت ناشناس را نمی‌دهند. علاوه بر این، در مصاحبه‌ها بر حساسیت سیاسی گزارش‌های ناشناس به‌ویژه در کشورهای دارای حکومت استبدادی که از «محکومان» برای اهداف سیاسی سوءاستفاده می‌کنند تأکید شده است.

دسترسی گسترده به سازوکارهای گزارش‌دهی اقدامی است که در پاسخ‌های پیمایش ارائه شده و مصاحبه‌ها نیز آن را به‌عنوان اقدامی مثبت تأیید می‌کنند. علاوه بر این ذی‌نفعان مختلف باید به سازوکارهای گزارش‌دهی دسترسی داشته باشند.

یک نکته درمورد گزارش‌دهی از طریق زنجیره مدیریت و ساختار گزارش‌دهی مستقل برای کارکنان لازم به ذکر است. بسیاری از سازمان‌ها به صراحت راهکارهایی برای گزارش موارد فساد از طریق ساختار مدیریتی فراهم می‌کنند. منطق این انتخاب به‌اندازه کافی روشن است، مدیران صف تمایل به سرکوب گزارش‌دهی درمورد فعالیت تحت نظارت خود دارند. از سوی دیگر، مدیران ارشد ممکن است به‌منظور اطمینان از این موضوع که مشکلات جدید بدتر نشود علاقه‌مند به دریافت این گزارش‌ها باشند، زیرا درنهایت آن‌ها هستند که مسئول این مشکلات تلقی می‌شوند. به همین دلیل، گزارش مستقیم بازرس مستقل به بالاترین مدیر سازمان ممکن است بی‌طرفانه‌تر از گزارش کارمند ناظر به‌نظر برسد، هرچند هر کدام از این‌ها می‌توانند با یکدیگر مصالحه کنند.

اثربخشی یا تأثیر سازوکارهای گزارش‌دهی را می‌توان به‌آسانی از طریق سازمان‌ها و معاری دریافت‌کننده گزارش‌ها و افرادی که باعث شفافیت یافته‌ها می‌شوند ارزیابی نمود. بررسی یکی از سازمان‌های بزرگ توسعه‌ای نشان داد که سازوکار گزارش‌دهی باعث ورود انبوهی از پرونده‌های قابل اقدام می‌شود، اما سازمان دیگری نشان داد که بیشتر گزارش‌ها از طریق فرآیندهای مدیریتی وارد شده‌اند. صرف‌نظر از کانال گزارش‌دهی، درس کلیدی این است که سازوکارهای گزارش‌دهی تنها به اندازه‌ی منابع در دسترس برای پاسخ به گزارش‌ها مؤثر هستند. درحالی‌که چارچوب زمانی خاص برای راهنمای OECD ممکن است بیش از حد تجویزی باشد اما پیگیری به‌موقع گزارش‌ها باید به‌عنوان اقدامی مثبت دیده شود.

در پایان می‌توان بر اهمیت ارتباطات و ایجاد اعتماد درباره سازوکارهای گزارش‌دهی تأکید کرد. به این منظور سازمان‌های مختلف نه تنها خط تلفن و پست الکترونیک در اختیار مردم قرار دادند، بلکه روندها و نتایج غیرشفاف را شناسایی نموده و تا حد امکان تهدید آن‌ها را کمرنگ نمودند.

## ۲- وظایف کنترل و پایش

این بخش به بررسی کنترل‌هایی می‌پردازد که یک سازمان به‌منظور کاهش احتمال انحراف منابع اجرا می‌کند. درحالی‌که همه سوءرفتارها لزوماً ناشی از فساد نیست، اما عناصر بررسی شده در این بخش به‌عنوان بخش‌های تشکیل‌دهنده نظام سلامت و مبارزه با فساد پذیرفته شده‌اند.

## ۲-۱- شفافیت کمک‌ها

شفافیت در تخصیص منابع مربوط به کمک‌ها با ارائه اطلاعات به ذی‌نفعان و ناظران در مورد مفروضات بودجه، کاربرد این مفروضات و نحوه اتخاذ تصمیمات، به تسهیل کنترل فساد کمک می‌کند. بیشتر سازمان‌های پاسخ‌دهنده برخی از روش‌های شفافیت کمک‌ها را انجام می‌دهند.

جدول ۶- پاسخ‌های پیمایش در مورد شفافیت کمک‌ها  
الف) آیا سازمان شما به استانداردهای شفافیت کمک‌ها وفادار است

درصد	تعداد	پاسخ
۶۸	۱۷	بله
۲۸	۷	خیر، سازمان ما به این استانداردها وفادار نیست اما اطلاعات قراردادهای، پیمانکاران و امور مالی را به روش‌های دیگر در دسترس قرار می‌دهد
۴	۱	خیر، سازمان ما اطلاعات مربوط به قراردادهای، پیمانکاران و مسائل مالی را در دسترس افراد قرار نمی‌دهد.
۱۰۰	۲۵	مجموع

با توجه به هدف این پروژه، سؤال اصلی این است که آیا شفافیت کمک‌ها باید بخشی از دستورالعمل سلامت باشد یا نه و چگونه؟ پاسخ‌دهندگان برخی از اقدامات خود برای شفافیت را بیان کردند که شامل این موارد است: افزایش کیفیت مستندسازی به نحوی که کارکنان از مخاطبان بیشتری برخوردار شوند، رتبه‌بندی بهتر شاخص‌های شفافیت کمک‌ها و افزایش تعداد بازدید از سایت سازمان که داده‌ها و گزارش‌های مفصلی درباره پرونده‌های فساد منتشر می‌کند. در حالی که شفافیت کمک‌ها ممکن است به برخی دلایل از جمله امکان کاهش فساد، اقدامی خوب باشد اما موردی برای جست‌وجوی شواهد بیشتر در مورد ارتباط بین اشکال شفافیت کمک‌ها و نتایج ملموس موجود در دستورالعمل OECD وجود دارد.

## ۲-۲- سلامت تدارکات

کمیته کمک به توسعه سازمان همکاری و توسعه، سلامت تدارکات را به عنوان عنصری کلیدی نظام مبارزه با فساد در کمک‌ها پذیرفته است. توصیه این کمیته در سال ۱۹۹۶ درباره طرح‌های مبارزه با فساد در تدارکات کمک‌های دوجانبه سازمان‌ها را به رعایت مقررات مبارزه با فساد حاکم بر تأمین کمک‌های بودجه‌ای فرامی‌خواند و پیشرفت‌های قابل توجهی در این زمینه توسط کشورهای عضو صورت گرفته است. نظرسنجی مربوط به این پروژه نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌های پاسخ‌دهنده مبانی اولیه سیستم تدارکات قوی را دارند، اما برای تقویت آموزش‌های تخصصی و دسترسی به مناقصه‌گران و دریافت کنندگان کمک باید محلی وجود داشته باشد.

## جدول ۷- پاسخ‌های نظرسنجی درباره سلامت تدارکات

سلامت تدارکات: آیا سازمان شما مقررات خاصی برای پیشگیری از فساد و الزامی نمودن استانداردهای سلامت تدارکات همچون مدیریت تعارض منافع، دسترسی عمومی به اطلاعات تدارکات و غیره دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۹۲
خیر	۲	۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

آیا آموزش‌های تخصصی در مورد مخاطرات فساد و استانداردهای رفتار حرفه‌ای برای کارکنان سازمانی شاغل در تدارکات وجود دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۸	۷۲
خیر	۷	۲۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

آیا آموزش و دسترسی در خصوص استانداردها و الزامات مبارزه با فساد برای مناصه‌گزاران و متقاضیان کمک‌ها و پیمانکاران وجود دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۷	۲۸
خیر	۱۸	۷۲
مجموع	۲۵	۱۰۰

آیا متقاضیان کمک و پیمانکاران لازم است که دارای رویه‌ها و مقررات ضدفساد باشند؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۳	۵۲
خیر	۱۲	۴۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

نظرسنجی‌های اخیر و گزارش مربوط به توصیه‌های سال ۱۹۹۶ تحلیل دقیقی از اقدامات مثبت در تدارکات توسط اهداکنندگان، دولت‌های شریک و نهادهای ثالث فراهم می‌کند. مصاحبه‌شوندگان بر وجود این استاندارد OECD تأکید کرده و این نظر را تأیید کردند که دستورالعمل دقیق‌تری در حوزه تدارکات دولتی وابسته به کمک‌ها موردنیاز است. در این راستا شورای OECD در سال ۲۰۱۵، «توصیه شورا در خصوص تدارکات دولتی» را تصویب کرد.

### ۳-۲- حسابرسی و بازرسی

همان طور که در جدول ۸ نشان داده شده است، بسیاری از سازمان های پاسخ دهنده به پیمایش دارای وظایف حسابرسی و نیز سیاست هایی برای حمایت از استقلال حسابرسان هستند.

جدول ۸- پاسخ های نظرسنجی در خصوص حسابرسی و تحقیقات حسابرسی/کنترل: آیا سازمان شما واحد حسابرسی داخلی دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۹۲
خیر	۲	۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

آیا سیاست هایی در سازمان شما وجود دارد که از استقلال و صلاحیت وظیفه حسابرسی داخلی حمایت کند؟ (۲۳ پاسخ دهنده)

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۱۰۰
مجموع	۲۳	۱۰۰

آیا سازمان دیگری مسئولیت حسابرسی فعالیت ها و امور مالی سازمان شما را دارد؟ (۲ پاسخ دهنده)

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۸	۷۲
خیر	۷	۲۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

بررسی حسابرسی و گزارش دهی یا پاسخ به آن: آیا سازمان شما کارمندی دارد که نتایج حسابرسی را به منظور نشان دادن ریسک فساد بررسی کنند؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۳	۵۲
خیر	۱۲	۴۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

نتایج مصاحبه ها نشانگر انحراف در ساختار نهادی و وظایف حسابرسان داخلی است. حسابرسی داخلی دارای معانی متفاوت در سازمان های مختلف است. در یک سازمان، «حسابرس» به بررسی عملکرد و یا مرور رویه ها می پردازد در حالی که در سازمان دیگری، کنترل گر همین وظایف را انجام می دهد. از جمله وظایف حسابرسان داخلی که از مصاحبه ها استخراج شده عبارت اند از:

- بررسی این که آیا مؤسسه رویه‌های خاص خود را دارد؟
- بررسی عملکرد پروژه‌ها؛
- تضمین کیفیت اسناد برنامه یا پروژه و تحلیل ریسک و راهبردهای کاهش ریسک.

تعدادی از دفاتر حسابرسی داخلی به استثنای برخی پرونده‌های مربوط به گزینش به‌عنوان بخشی از برنامه سالانه حسابرسی‌های دفاتر منتخب یا حوزه‌های برنامه‌ای، حسابرسی مالی نیز انجام می‌دهند. حسابرسی مالی سازمان معمولاً توسط نهاد حسابرسی ملی و حسابرسی مالی پروژه‌ها اغلب توسط نهادهای ثالث انجام می‌شود.

وقتی حسابرسان موارد مظنون به فساد را کشف می‌کنند یا زمانی که گزارش‌های فساد دریافت می‌شود اکثر سازمان‌های پاسخ‌دهنده به پیمایش بازرسان داخلی برای بررسی این موارد دارند هرچند این وظیفه در برخی موارد برون‌سپاری می‌شود. مصاحبه‌شوندگان برای تسهیل تحقیقات اقدامات خوبی را پیشنهاد کردند که شامل این موارد است:

- استقلال بازرسان؛
- قوانینی که کارکنان را متعهد به همکاری نماید؛
- حق بازرسان برای انجام حسابرسی؛
- محرمانه ماندن مطالبی که بخشی از بازرسی است.

مصاحبه‌شوندگان به این موضوع اشاره کردند که به‌دلیل انتظار طولانی بین آغاز یک پرونده و نتیجه نهایی آن، تأثیر برداشت «جعبه سیاه» از فساد باید کاهش یابد تا مانع از بی‌اعتمادی در آینده شود. درحالی که محرمانه بودن برای حفاظت از سلامت بازرسی و حقوق افراد تحت تحقیق ضروری است، بازرسان باید بتوانند بین فرآیندها و نتایج بازرسی‌ها ارتباط برقرار کنند.

#### ۴-۲- به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مجازات‌ها

به اشتراک‌گذاری اطلاعات در مورد یافته‌های فساد و مجازات‌ها می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند از تجارب دیگران یاد بگیرند و از تکرار تجربیات دیگران اجتناب نمایند. به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مجازات‌ها حوزه‌هایی هستند که سازگاری‌شان با نظام‌های حقوقی ملی و ملاحظات حریم خصوصی، حقوق مناسب و منصفانه دشوار است.

جدول ۹- پاسخ‌های پیمایش در خصوص به اشتراک‌گذاری اطلاعات و مجازات‌ها

آیا سازمان شما اطلاعات مربوط به ادعاهای فساد، تحقیقات در حال انجام، یافته‌ها، پیشگیری‌ها یا سایر مجازات‌ها را به اشتراک می‌گذارد؟

تعداد	گزینه
۳	همه این اطلاعات منتشر می‌شود



تعداد	گزینه
۲	همه این اطلاعات با سازمان های بین المللی به اشتراک گذاشته می شود
۱۵	تنها برخی اطلاعات منتشر می شود
۸	تنها برخی از اطلاعات با سازمان های بین المللی به اشتراک گذاشته می شود
۱	اعمال نمی شود
۲۹	مجموع

همان طور که در جدول ۹ نشان داده شده است، رویکرد به مجازات شامل دو دسته رویکرد سازمان های دارای موضع تند و رویکرد انعطاف پذیرتر و اصولی تر تقسیم می شود که اکثریت در رده دوم قرار می گیرند. باین حال، در این چارچوب، سازمان ها معمولاً اختیارات خود را براساس ملاحظات همچون تناسب جرم و مجازات، ملاحظات سیاست خارجی و سیاست داخلی اعمال می کنند. رویکردی که بیش از حد سخت و غیرقابل انعطاف تلقی می شود ممکن است خطرات خاص خود را داشته باشد. یکی از پاسخ دهندگان به این موضوع اشاره می کند که سازمان های غیردولتی اعتراض کرده اند که «واکنش فوری و بسیار سخت» به گزارش فساد توسط سازمان باعث می شود مردم / شرکا نسبت به گزارش تردید نمایند. حداقل انتظار در این زمینه این است که در مورد مجازات، فرآیندها و معیارهای روشن و انعطاف پذیری وجود داشته باشد. یکی از مؤلفه های مجازات این است که چه کسی درباره آن تصمیم می گیرد. یک اقدام مثبت در این زمینه تقسیم اختیارات بین بازرسان و کسانی است که در مورد مجازات تصمیم گیری می کنند. اقدام بهتر در این خصوص تضمین این موضوع است که تصمیم توسط شخصی گرفته نشود که در سرنوشت شخص یا سازمان مجازات شده یا روند فعالیتی که در آن فساد کشف می شود، دارای نفع شخصی باشد.

اقدامات سازمان ها همان طور که در جدول ۹ نشان داده شده، نشانگر حمایت کلی از ارزش به اشتراک گذاری اطلاعات است. سؤالات بیشتر پیمایش نشان می دهد غالباً سازمان ها یافته های فساد یا مجازات را به صورت عمومی به اشتراک می گذارند، اما تعداد کمتری از آن ها اطلاعات را با سازمان های بین المللی به اشتراک می گذارند. مصاحبه ها نشان داد که به اشتراک گذاشتن اطلاعات در میان سازمان ها معمولاً از طریق کانال های غیررسمی انجام می شود، هرچند برخی از سازمان های دو جانبه، موافقت نامه های رسمی برای به اشتراک گذاری اطلاعات با سازمان های بین المللی هستند.

### ۳- مدیریت ریسک

شاید چالش برانگیزترین عنصر سلامت که امروزه سازمان های کمک کننده با آن مواجه هستند مدیریت ریسک باشد. مدیریت ریسک فساد هم با رویه های داخلی و هم با زمینه های خارجی در ارتباط است.

مدیریت ریسک فساد بر این موضوع صحنه می‌گذارد که کار توسعه‌ای همیشه در نهادهایی انجام می‌شود که خطرات فساد در آن‌ها بسیار بالا است.

اگرچه بخش اعظم محیط بیرونی، خارج از کنترل مستقیم سازمان توسعه‌ای است اما این پروژه شامل مدیریت ریسک فساد به‌عنوان بخشی از یک سیستم سلامت است نه به خاطر اینکه از سازمان‌ها انتظار می‌رود تمام ابعاد محیطی را که در آن کار می‌کنند، کنترل کنند بلکه به این دلیل است که نظام سلامت در صورتی که مخاطرات خارجی را به حساب نیاورد ناقص می‌باشد. محیط بیرونی سازمان‌ها نسبت به رویه‌های داخلی به همان اندازه، اگر نگوئیم بیشتر، بر سطح ریسک فساد تأثیر می‌گذارد. بسیاری از چارچوب‌های سلامت به دلیل در نظر نگرفتن این موضوع در بدو ورود به سازمان با شکست مواجه می‌شوند. لذا در نظر گرفتن مدیریت ریسک فساد در استاندارد سلامت به پر کردن این شکاف کمک می‌کند.

ارزیابی مناسب ریسک فساد به ویژه با توجه به ریسک زمینه‌ای و برنامه‌ای و سپس ترجمه این ارزیابی به تدابیر تخفیف عملیاتی مرتبط نسبت به هر موضوع دیگری به‌عنوان پرچالش‌ترین موضوع در پاسخ‌های نظرسنجی و مصاحبه‌شوندگان شناخته شد. این بخش به بررسی سیاست‌ها و اقدامات در این دو حوزه می‌پردازد.

### ۱-۳- تحلیل ریسک فساد

به نظر پاسخ‌دهندگان به نظرسنجی، نیاز به ارزیابی ریسک فساد بیش از عدم نیاز به آن است. اقدامی که سازمان‌های دیگر آن را مثبت دانسته‌اند، استفاده از انواع مختلف تحلیل ریسک فساد در چندین نقطه در چرخه پروژه است.

#### جدول ۱۰- پاسخ‌های پیمایش درخصوص ارزیابی ریسک فساد

الف) ارزیابی و مدیریت ریسک فساد: آیا در سازمان شما قبل از شروع فعالیت‌های جدید، نیازسنجی ارزیابی ریسک فساد در سطح کشوری یا پروژه‌ای / برنامه‌ای الزامی است؟

تعداد	گزینه
۱۱	بله، ارزیابی ریسک فساد در سطح کشوری الزامی است
۱۶	بله، ارزیابی ریسک برنامه یا پروژه الزامی است
۶	خیر، ارزیابی ریسک فساد الزامی نیست
۳۳	مجموع

ب) ارزیابی و مدیریت ریسک فساد: آیا در سازمان شما قبل از شروع فعالیت‌های جدید، نیازسنجی ارزیابی ریسک فساد در سطح کشوری یا پروژه‌ای / برنامه‌ای الزامی است؟

تعداد	گزینه
۵	تصویر آماری یا مختصر از فساد در کشور

تعداد	گزینه
۱۱	تحلیل اقتصاد سیاسی گسترده و کشوری شامل برخی بحث‌های موضوعی فساد
۶	تحلیل اقتصاد سیاسی خاص فساد در سطح کشوری
۵	تحلیل اقتصاد سیاسی خاص فساد در یک بخش، منطقه زیر ملی یا سازمانی که کمک‌ها ممکن است به آن‌ها داده شود
۱۳	تلاش جدی درخصوص مدیریت مالی و ظرفیت پایش طرح سازمان مجری یا دولت متقاضی
۸	سایر موارد
۴۸	مجموع

ج) آیا دستورالعمل مفصلی در مورد آنچه باید در ارزیابی ریسک فساد در نظر گرفته شود وجود دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۱	۵۷/۹
خیر	۸	۴۲/۱
مجموع	۱۹	۱۰۰

بیش از نیمی از سازمان‌هایی که نیاز به ارزیابی ریسک فساد دارند دستورالعمل دقیقی در این مورد ندارند. مصاحبه‌شوندگان در سازمان‌های فاقد این دستورالعمل، آن را به‌عنوان نقطه‌ضعف و تضعیف‌کننده ثبات در ارزیابی ریسک فساد و پاسخ به آن مورد اشاره قرار دادند. هم‌زمان، برخی مصاحبه‌شوندگان با در نظر گرفتن رویکرد خاص به محتوای ارزیابی ریسک در استاندارد سلامت OECD موافق نبودند با این استدلال که این موضوع انعطاف‌پذیری را کاهش می‌دهد. در نهایت، مصاحبه‌شوندگان به اختلاف در ارزیابی ریسک فساد اشاره کردند. از یک‌طرف، سازمان به‌دنبال ارزیابی ریسک فساد خود با هدف کاهش قرارگیری در معرض فساد است و از سوی دیگر، سیستم‌های مدیریتی اغلب نیاز دارند که ریسک برحسب تأثیر آن بر نتایج توسعه ارزیابی شود. بنابراین ریسک فساد هم با نگرانی سازمان به‌منظور محافظت از خود در برابر ضرروزیان و هم برحسب اهداف مهم‌تر توسعه‌ای ارزیابی می‌شود.

### ۲-۳ - مدیریت ریسک: نقطه تلاقی تحلیل و عملیات

به‌منظور مدیریت ریسک‌های ناشی از فساد، تحلیل‌های علمی باید به اقدام تبدیل شود. این موضوع می‌تواند در مراحل مختلف چرخه پروژه - از استراتژی و طراحی پروژه گرفته تا اجرا و نظارت بر آن - اتفاق بیفتد. همان‌طور که در جدول ۱۱ نشان داده شده، سازمان‌های نیازمند ارزیابی‌های ریسک فساد برای اطلاع از تصمیمات برنامه‌ای در مراحل مختلف از آن استفاده می‌کنند. بیش از نیمی از سازمان‌ها راهنمایی درخصوص نحوه تأثیر راهکارهای برنامه‌ریزی بر ارزیابی ریسک دارند اما سازمان‌های

کمتری رویه‌های تعریف کننده سطوح مختلف بررسی یا تصویب برنامه براساس تحلیل ریسک دارند.

جدول ۱۱- پاسخ‌های پیمایش درخصوص استفاده از ارزیابی ریسک در اقدامات ارزیابی ریسک فساد از کدام تصمیمات برای آگاه نمودن استفاده می‌کند؟

تعداد	گزینه
۷	آیا همکاری توسعه‌ای را در یک کشور جدید شروع می‌کند
۱۰	آیا همکاری توسعه‌ای را در یک کشور ادامه می‌دهد
۸	آیا در بخش جدید در کشور شریک فعلی شاغل می‌شود
۱۱	آیا یک پروژه/برنامه/فعالیت را با کشور شریک فعلی آغاز می‌کند
۱۱	انتخاب سازمان‌های مجری (پیمانکار، دریافت‌کننده و سازمان دولتی میزبان)
۴۷	مجموع

آیا راهنمایی برای تعیین اینکه یک پروژه/ برنامه/ فعالیت براساس ارزیابی ریسک فساد چگونه باید پیش رود یا اینکه چگونه باید تغییر یابد وجود دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۲	۶۳/۲
خیر	۷	۳۶/۸
مجموع	۱۹	۱۰۰

آیا رویه‌های شفاف‌سازی برای تعریف اینکه چه سطحی از تصمیم‌گیری یا وضوح برای فعالیت‌ها براساس سطوح ارزیابی شده ریسک فساد آن‌ها الزامی است وجود دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۹	۳۶
خیر	۱۶	۶۴
مجموع	۲۵	۱۰۰

درحالی‌که چند مصاحبه‌شونده به مشکلات تبدیل ارزیابی ریسک به تصمیمات عملیاتی در سطوح بالا اشاره کردند، مشخص شد که سطح بسیار دشوارتر، تعیین این موضوع است که ارزیابی ریسک چگونه باید بر طراحی واقعی پروژه‌ها و کنترل داخلی پروژه‌ها تأثیر بگذارد (چه این پروژه‌ها، پروژه‌های مبارزه با فساد باشد و چه نباشد). این نظرسنجی مستقیماً در مورد اقدامات در این سطح سؤالی نمی‌پرسد و این موضوع نیازمند جمع‌آوری اطلاعات بیشتری است.

به‌منظور کشف رابطه بین تحلیل ریسک و اقدامات در شرایط بسیار سخت، پیمایش دو پرسش در مورد رابطه بین نظام کنترل/ حسابرسی سازمان و ارزیابی ریسک فساد پرسید. جدول ۱۲ نشان داد که

اقدامات در این زمینه کاملاً امیدوار کننده است.

جدول ۱۲- پاسخ های پیمایش به ارتباط بین حسابرسی و تحلیل ریسک راهبردهای مدیریت ریسک فساد: آیا نوعی هماهنگی بین ارزیابی ریسک فساد و نقش حسابرسی /کنترل در سازمان شما وجود دارد؟ به عبارت دیگر، آیا سطح ریسک نشانگر تکرار یا نوعی حسابرسی انجام شده هست؟

گزینه	تعداد	درصد
حسابرسان ارزیابی ریسک را فعالانه انجام داده و راهبردهای حسابرسی را براساس آن تعیین می کنند	۱۲	۵۴/۵
حسابرسان ارزیابی ریسک و راهبردهای برنامه ریزی در شرایط با ریسک بالا را فعالانه انجام داده اما مایل به انجام حسابرسی بدون توجه به ارزیابی ریسک می باشند	۵	۲۲/۷
بین حسابرسان و فرایندهای ارزیابی ریسک هیچ نوع هماهنگی وجود ندارد یا هماهنگی محدودی وجود دارد	۵	۲۲/۷
مجموع	۲۲	۱۰۰

آیا تحقیقات و یافته های حسابرسی برای تعیین برنامه های حسابرسی و مدیریت ریسک فساد در آینده مورد استفاده قرار می گیرد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۲۳	۹۲
خیر	۲	۸
مجموع	۲۵	۱۰۰

با این حال، مصاحبه ها تصویر پیچیده تری را نشان داد. از یک طرف، به نظر می رسد راهبردهای کنترل داخلی تا حدی در باز خورد ناشی از ارزیابی ریسک در نظر گرفته می شود - حسابرسان، استراتژی های حسابرسی را تعیین می کنند - و از سوی دیگر، هنگامی که از آن ها خواسته می شود توضیح دهند چگونه نقش کنترل سازمان با ارزیابی ریسک برنامه ریزی شده تعامل پیدا می کند، کارکنان اغلب این دو را موازی می دانند. در نتیجه این سؤال پیش می آید که چنانچه جلوی رویکردی سالم تر نه تنها به دلیل چالش های مفهومی ناشی از ارتباط عوامل زمینه ای در مقابل ریسک ها و پاسخ های عملیاتی، بلکه به دلیل انسداد سازمانی گرفته شود، در عرصه های مدیریت برنامه ریزی و کنترل داخلی ارتباط برقرار نمی شود.

هنوز شواهد اندکی درباره اثربخشی یا تأثیر سیستم های جدید مدیریت ریسک فساد وجود دارد. پاسخ دهندگان به این واقعیت اشاره کردند که تحلیل بیشتری درباره ریسک انجام می شود و ادغام تحلیل ریسک فساد در فرآیندهای مدیریت برنامه ریزی به ارتقای آگاهی از مسائل مربوط به فساد در

سازمان کمک می‌کند. گام مفید بعدی برای سازمان‌ها و/ یا OECD تسهیل تحقیقات در این مورد بود که آیا فرآیندهای جدید تفاوتی در نحوه طراحی، تهیه، اجرا و نظارت بر برنامه‌های کمک‌ها ایجاد می‌کنند یا خیر.

برای کشف اینکه ریسک چگونه در کمک‌ها مدیریت می‌شود، سؤال شد که آیا تفاوت مهمی در کنترل داخلی سازمان‌ها و اقدامات مربوط به مدیریت ریسک براساس کیفیت کمک‌ها وجود دارد. از بین دوازده پاسخ‌دهنده، تنها سه نفر استانداردهای مختلفی برای انواع متقاضیان کمک ارائه کردند. از این سه نفر، دو نفر این برداشت را داشتند که سازمان در صورتی که شواهدی از فساد پیدا شود به احتمال زیاد به کمک‌های مالی به سازمان‌های غیردولتی پایان خواهد داد. دو نفر معتقد بودند موافقت‌نامه‌ها با سازمان‌های بین‌المللی به‌طور خاص محدوده نظارت را تعریف می‌کند و در نتیجه باعث ایجاد تفاوت با سایر شروط می‌شود. سازمان دیگری اشاره کرد که عملکرد تحقیقاتی‌اش در برخی کشورها که اجرای قانون محلی در آن ضعیف است می‌تواند تفاوت داشته باشد. به‌طور کلی، فعالیت سازمان‌ها هر نوع دستورالعملی را تأیید نمی‌کند؛ این به‌منزله اعمال متفاوت اصول در روش‌های کمکی است، هر چند پاسخ‌دهندگان می‌خواهند انعطاف و اختیار در نحوه اجرا شدن اصول برای متقاضیان مختلف را حفظ کنند.

#### ۴- پاسخ‌های مشترک کمک‌کنندگان

کمتر از نیمی از سازمان‌های پاسخ‌دهنده گفته‌اند که سیاست هماهنگ‌سازی پاسخ‌ها به فساد را با دیگر اهداکنندگان در میان گذاشته‌اند، اما بیش از نیمی از آن‌ها گفته‌اند که بر مبنای موردی موضوع را با سایر کمک‌کنندگان هماهنگ می‌کنند. به‌نظر می‌رسد این اولویت OECD مورد پذیرش قرار گرفته اما موانع پیش روی هماهنگی واکنش‌ها زیاد و شناخته‌شده است.

منطق پاسخ مشترک به فساد، کاهش اثرات منفی پیام‌های مختلف است زمانی که فساد در کمک‌ها دیده می‌شود. آمار و ارقام در جدول ۱۳ نشان می‌دهد که اگرچه این تعهد هنوز به‌طور گسترده در سیاست‌های سازمان منعکس نمی‌شود اما به‌طور کلی در عمل مورد استقبال قرار می‌گیرد.

جدول ۱۳- پاسخ‌های پیمایش در خصوص واکنش مشترک به فساد

اگر شواهدی از فساد در کشور یا پروژه‌ای که سازمان شما درگیر آن است پیدا شود، آیا سازمان شما سیاستی مدون برای هماهنگی واکنش‌ها به فساد با دیگر کمک‌کنندگان دارد؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۰	۴۰
خیر	۱۵	۶۰
مجموع	۲۵	۱۰۰

آیا سازمان شما به صورت مرتب واکنش به فساد را با سایر کمک‌کنندگان که در یک کشور یا سازمان معین کار می‌کنند، هماهنگ می‌کند؟

پاسخ	تعداد	درصد
بله	۱۴	۵۶
خیر	۱۱	۴۴
مجموع	۲۵	۱۰۰

لزوم پاسخ هماهنگ به فساد در بازخوردهای پیمایش و در مصاحبه‌ها به طور گسترده تأیید شد. به گفته یک پاسخ‌دهنده تجربه ما این است که اگر پاسخ‌ها هماهنگ باشد، کمک‌کنندگان می‌توانند تجربه و منابع یکدیگر را جذب کنند. همچنین، اگر کمک‌کنندگان قادر به توافق به منظور اتخاذ یک موضع مشترک در مورد نحوه حرکت به جلو باشند برای آن کشور/سازمان بهتر است. موضع مشترک نیز احتمال اینکه کشور/سازمان بتواند از تجارب آموخته شده برای حرکت روبه‌جلو و تقویت این سازمان با حمایت کمک‌کنندگان استفاده نماید را افزایش می‌دهد.

مثال‌هایی از اثربخشی رویکردهای مشترک در پاسخ‌های پیمایش ارائه شده است مانند مشورت با همتایان در مورد نحوه پاسخ به تقلب در برنامه‌ها، شناسایی سیستم‌های هشدار اولیه، بحث با سایر کمک‌کنندگان و توافق با یکدیگر درباره نحوه پاسخ. این موضوعات قطعاً شواهدی از اثربخشی در خصوص کاهش فساد یا ریسک فساد ارائه نمی‌کند اما در صورت ایجاد چالش در برابر اجرا، لزوم هماهنگی بهتر به دلایل فوق (سهولت پاسخ توسط شرکا) به قوت خود باقی است.

### توصیه‌ها

در هر یک از مراحل تدوین این راهنما مواردی با عنوان توصیه در راستای ارتقای کمی و کیفی راهنما توسط مؤلف بیان گردید که عبارت‌اند از:

- هر نوع راهنما یا استاندارد OECD در وهله اول باید در سازمان‌هایی که کشورشان عضوی از OECD است به کار گرفته شود. سازمان‌های دیگر می‌توانند به صورت داوطلبانه این استاندارد یا راهنما را اعمال نمایند.
- به دلیل تنوع نهادهای توسعه‌ای در OECD هر راهنما یا استاندارد در عین‌آنکه امکان انعطاف‌پذیری در عمل را فراهم می‌کند باید اصول و اقدامات مناسب را تعیین کند.
- هر چند سازمان‌ها نمی‌توانند به طور مستقیم اعمال افراد خارج از سازمان را کنترل کنند اما بسیاری از شهروندان عادی نقش مهمی در اطمینان‌بخشی به سلامت کمک‌ها دارند. برای پرداختن به این چالش، هر استاندارد یا راهنمای OECD باید شامل رویکردهای مدیریت ریسک باشد.
- سازمان همکاری و توسعه باید پیش‌تاز تلاش برای ارائه یک استاندارد یا راهنمای مشترک

درباره سلامت در کمک-های بین‌المللی باشد. برخی کشورها از این تلاش‌ها استقبال می‌کنند اما به نظر می‌رسد هیچ چارچوبی نیازها و منافع اعضا را به‌صورتی که در این گزارش بیان شده برآورده نمی‌سازد.

- هر نوع استاندارد یا راهنما ضمن چارچوب‌بندی حوزه‌ها و اصول اقدامات مناسب در تمامی کشورها و سازمان‌ها باید در اجرا انعطاف‌پذیر باشد.

- اعضای کمیته کمک به توسعه باید توجه داشته باشند در صورتی که استاندارد قادر به انطباق با چارچوب‌های موجود نیست، ارزش آن را داشته باشد مانند استانداردهایی که برای ارزیابی سازمان‌های چندجانبه استفاده می‌شود.

- اعضاء باید توجه داشته باشند که استاندارد تأثیر هنجاری فراتر از اعضای سازمان همکاری و توسعه را داشته باشد حتی اگر اطلاعات سایر بازیگران را ارائه نکند.

- نظام‌نامه اخلاقی یا رفتاری سازمان باید با شفافیت و همراه با نمونه‌های خاصی از اقدامات فاسد نوشته شود تا به‌طور شفاف به فهم تفاوت‌های ممکن در نظام‌های اجتماعی و فرهنگی کمک نماید.

- آموزش اخلاق و مبارزه با فساد باید در دسترس همگان حتی کارمندان محلی شاغل در کشور میزبان باشد.

- آموزش به‌ویژه در سازمان‌هایی که بخش‌های توسعه‌ای آن‌ها بزرگ است و اداره کمک‌ها در آن سازمان‌ها مسئولیت زیادی دارد، باید فراتر از اخلاق داخلی بوده و بر جنبه‌های دیگری از مبارزه با فساد مانند ارزیابی ریسک و نظارت بر آن و پاسخ مناسب به موارد مظنون به فساد تأکید نماید.

- ارتباطات و اعتمادسازی با هدف اثربخشی خدمات مشاوره اخلاقی و وظایف گزارش‌دهی / افشای اسرار، ضروری است.

- هنگامی که کانال‌های متعددی برای هر دو هدف وجود داشته باشد، سازمان‌ها باید سعی کنند راه‌حل‌ها را ساده‌سازی کرده و یا حداقل آن‌ها را به‌وضوح و به‌طور گسترده معرفی کنند.

- سازوکارهای گزارش‌دهی / افشای اسرار برای ارائه پاسخ به‌موقع باید به‌منظور تضمین اثربخشی و اعتمادسازی به سیستم با کمک منابع حمایت شوند.

- راهکارهایی برای روش‌های مدیریت عادی باید به‌منظور مشاوره و گزارش‌دهی / افشای اسرار ارائه شود.

- حمایت مؤثر از افشاکنندگان، مکمل ضروری برای هر نوع سازوکار گزارش‌دهی / افشای اسرار است.

- اعضای OECD باید به این موضوع بپردازند که آیا بین شفافیت کمک‌ها و کنترل فساد ارتباطی وجود دارد یا خیر تا بتوان از ورود شفافیت کمک‌ها به دستورالعمل سلامت حمایت نمود.

- تأمین کالا از طریق کمک‌ها باید در راستای دستورالعمل توصیه‌های سال ۲۰۱۵ شورای



OECD درباره تدارکات دولتی باشد.

- راهنمای سلامت OECD باید استانداردهای حسابرسی حرفه‌ای را با ذکر منبع در نظر بگیرد.  
- سازمان همکاری و توسعه می‌تواند با کمک اعضای خود اشکال و اختیارات مختلف ترتیبات حسابرسی داخلی را بررسی کند و تعیین نماید که کدام یک از وظایف برای اهداف سلامت و مبارزه با فساد، حیاتی هستند.

- استاندارد OECD باید شامل ارتباطات و اعتمادسازی درباره بازرسی‌ها باشد.  
- درحالی‌که صلاحیت بازرسی داخلی برای تمام سازمان‌ها ضرورتی ندارد اما دسترسی به بازرسانی که با زمینه‌ها و اهداف کار توسعه‌ای آشنا هستند و می‌توانند به موقع پاسخ دهند باید به عنوان بخشی از دستورالعمل در نظر گرفته شود.

- استاندارد OECD به منظور پاسخ به تمام موارد فساد، باید در اعمال مجازات، انعطاف‌پذیری و تناسب لازم در چارچوب تعهد سازمانی را داشته باشد.

- درحالی‌که استانداردها و اطلاعات به اشتراک گذاشته شده درباره نهادهای مجازات شده بسیار مفید است، اما قبل از ورود پیچیدگی‌های تغییر و اجرای پروتکل‌های عملیاتی به استاندارد OECD باید با دقت در نظر گرفته شود. تفاوت قوانین حریم خصوصی و سایر شرایط نظام حقوقی ملی می‌تواند مانع عمده سازوکار به اشتراک گذاری اطلاعات رسمی باشد.

- استاندارد حداقلی برای مجازات می‌تواند شامل فرآیندها و معیارهای روشن همراه با کنترل و تعادل در تصمیم‌گیری‌ها به منظور کاهش احتمال جانب‌داری باشد.

- راهنمای استاندارد OECD باید سازمان‌ها را به اعمال ارزیابی ریسک فساد در نقاط مختلف طراحی برنامه‌ها و چرخه‌های مدیریت تشویق نماید نه فقط در شروع (راهبرد کلی) و پایان آن (تلاش در مورد متقاضیان وجوه).

- راهنمای استاندارد OECD باید سازمان‌ها را تشویق به توسعه راهنمایی برای سطوح مختلف تحلیل نماید. این راهنما باید به طراحان یا مدیران فعالیت کمک کند بین اقتصاد سیاسی گسترده فساد و خطرات خاص مربوط به نتایج مورد انتظار یک فعالیت ارتباط برقرار نمایند.

- سازمان همکاری و توسعه باید وقت بیشتری برای به اشتراک گذاری دانش مربوط به محتوا و فرم ارزیابی ریسک فساد و روش‌های ورود ارزیابی ریسک به چرخه پروژه در تمامی سازمان‌های عضو انجام دهد.

- بررسی اقدامات لازم برای توسعه ارتباط بین وظایف برنامه‌ریزی و کنترل به منظور مدیریت ریسک فساد نیز می‌تواند کمک با ارزش‌تری باشد.

- استاندارد یا راهنمای سلامت باید اصول اقدامات خوبی را که قبلاً توسط OECD توسعه یافته، ترکیب کند. با این حال، انتظارات در مورد اجرا باید با واقع‌گرایی در مورد چالش‌های هماهنگ‌سازی

روش‌های کمک تعدیل شود.

### فرجام سخن

استاندارد یا راهنمای OECD مورد استقبال اعضا و ناظران این سازمان قرار گرفت. بسیاری از پاسخ‌دهندگان ارزش این راهنما در تسهیل کار مقامات مسئول پیشگیری از فساد، کنترل و مدیریت ریسک در سازمان‌های خود را تأیید کردند به‌ویژه زمانی که ملاحظات مربوط به مبارزه با فساد و سلامت سازمانی با سایر اختیارات یا اولویت‌های سازمان در تضاد باشد. ارزش‌های استاندارد OECD می‌تواند به استفاده آن در میان سازمان‌های غیرعضو نیز منجر شود. در صورتی که این استاندارد باعث هماهنگ‌سازی اقدامات در میان سازمان‌های کمک‌کننده شود می‌تواند بار مسئولیت دولت‌های شریک و متقاضیان کمک‌های مالی را کاهش دهد. با این حال به دلیل تنوع اختیارات سازمان‌ها و سیستم‌های حقوقی کشورهای عضو OECD هر نوع راهنمایی در این زمینه باید دارای انعطاف‌پذیری لازم در اجرا باشد.

موضوعات مطرح شده در این گزارش به‌عنوان چارچوبی مناسب برای یک راهنما یا استاندارد جامع مورد تأیید قرار گرفت. بنابراین در نظر گرفتن این حوزه‌ها در راهنما یا استاندارد OECD توصیه می‌شوند. در برخی حوزه‌ها همچون شفافیت کمک‌ها و راهبردهای ضدفساد، ارتباط نتایج با این تحقیق دشوار بود اگرچه این اقدامات به دلایل دیگر ارزشمند تلقی می‌شود. هر چند چارچوب‌های دیگری نیز وجود دارد اما ارزش آن‌ها تا اندازه زیادی به این موضوع بستگی دارد که سازمان‌ها تا چه حد قادر به انتخاب سیاست‌ها (و چارچوب‌های ارزیابی) خود هستند. تعداد کمی از پاسخ‌دهندگان می‌توانند چارچوبی را تعیین کنند که به‌خودی‌خود الزامات انعطاف‌پذیری و جامعیت را برآورده سازد و به موضوع خاص کمک‌های توسعه‌ای بپردازد. با این حال چارچوب‌های مختلفی را نیز می‌توان به کار گرفت؛ اگر سازمان‌ها نتوانند سیاست‌ها و چارچوب‌های موجود را با رویکرد جدید OECD همسو نمایند ارزش این راهنما از بین خواهد رفت. با توجه به اینکه اقدام قاطع با هدف تحقق سلامت در شرایط انسان‌دوستانه اضطراری یا شرایط متعارض همیشه عملی نیست هرگونه راهنما یا استاندارد OECD باید این موضوع را مدنظر قرار دهد.

این گزارش بنیانی قوی برای دستورالعمل سلامت OECD ارائه می‌کند هر چند این تنها مرحله اول کار محسوب می‌شود. اطلاعات ارائه شده در اینجا مسائل قابل طرح در استاندارد را نشان می‌دهد و در برخی موارد راهنمایی برای اقدامات مناسب است. چارچوب کلی و به‌ویژه اقدامات توصیه شده باید بیشتر مورد بررسی قرار گیرند و از طریق مشورت با اعضای کمیته کمک به توسعه و ناظران تأیید شوند. یک سؤال کلیدی این است که آیا سازمان‌ها قادر به انطباق سیاست‌های موجود خود با استاندارد یا راهنمای OECD هستند. سؤال مهم دیگر این است که آیا سازمان‌ها قادر به تغییر چارچوبی که برای ارزیابی سیستم سلامت سازمان‌های دیگر استفاده می‌کنند هستند یا خیر. علاوه بر این، پاسخ‌دهندگان

چند موضوع را شایسته بررسی بیشتر دانستند از جمله سیاست‌های چرخش کارکنان، اعلام درآمد و دارایی و نظارت مالی و برنامه‌ای به‌عنوان ابزار مدیریت ریسک. درنهایت می‌توان گفت این تحقیق نقطه شروع تدوین یک استاندارد جامع در موضوع بررسی سلامت کمک‌های توسعه‌ای است تا از این طریق میزان فساد در این نوع کمک‌ها کاهش یابد.

## فهرست منابع

- 1- Hart, E. and N. Taxell (2013), "Donor anti-corruption strategies: Learning from implementation", U4 Brief, December, U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, Norway.
- 2- International Financial Institutions Anti-Corruption Task Force (2006), "Uniform Framework for Preventing and Combating Fraud and Corruption".
- 3- International Law and Policy Institute. (2013), "Update of the 1996 Recommendation of the Development Assistance Committee on Anti-Corruption Proposals for Bilateral Aid Procurement: Survey".
- 4- Johnsen, J. N. Taxell and D. Zaum (2012), "Mapping evidence gaps in anti-corruption: Assessing the state of operationally relevant evidence on donor's actions and approaches to reducing corruption", U4 Issue, No. 7, October, Chr. Michelson Institute, Bergen, Norway.
- 5- OECD (2015), Recommendation of the Council on Public Procurement, C(2015)2, OECD, Paris.
- 6- OECD (2014a), "Concept note: Developing a global integrity standard for development co-operation", OECD, Paris.
- 7- OECD (2014b), "Development assistance and approaches to risk in fragile and conflict affected states", OECD, Paris.
- 8- OECD (2014d), "DAC peer review reference guide 20152016-", DCD/DAC(2014)52, OECD, Paris, available at: [www.oecd.org/dac/peer-reviews/DCD-DAC\(2014\)52\\_Reference%20guide%20201516-.pdf](http://www.oecd.org/dac/peer-reviews/DCD-DAC(2014)52_Reference%20guide%20201516-.pdf).
- 9- OECD. (2009), "Working towards more effective donor responses to corruption: Background study of how donors have responded to corruption in practice", OECD, Paris.
- 10- OECD (2006), Principles on Donor Action on Anti-Corruption, OECD, Paris.
- 11- OECD (1997), "Recommendation on Anti-Corruption Proposals for Aid-Funded Procurement: Follow-up report", OECD, Paris.
- 12- OECD DAC Network on Development Evaluation (2012), "Assessing the development effectiveness of multilateral organisations: Guidance on the methodological approach", OECD, Paris.
- 13- Transparency International (2014), Preventing Corruption in Humanitarian Operations, Transparency International.
- 14- U4 Anti-Corruption Resource Centre (2012), "Addressing the bug within: How bilateral aid agency address corruption and foster integrity", U4 Anti-Corruption Resource Centre, Bergen, Norway.