



# مدیریت تعارض منافع

## Conflict of Interest Management

**سروش عشقی**

دکترای مدیریت کسب و کار

کارشناس ارشد مهندسی صنایع-مدیریت مهندسی

مدیرعامل گروه مشاورین توسعه کار پایدار

**ISO HSE**  
موسسه توسعه کار پایدار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# خدمات موسسه توسعه کار پایدار ( ISOHSE )

- مشاوره مدیریت و بهبود و توسعه کسب و کار
- آموزش و مشاوره برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
- آموزش و مشاوره سیستمهای مدیریت جامع کیفیت
- آموزش و مشاوره مدیریت منابع انسانی و بهره وری
- آموزش و مشاوره مدیریت بازرگانی ( تامین ، بازاریابی ، تبلیغات و فروش )
- آموزش و مشاوره مدیریت ایمنی ، بهداشت و محیط زیست ( HSE )
- آموزش و مشاوره بهبود سیستم های مالی و بودجه بندی



۰۹۱۲۳۱۵۸۸۵۱ : ۲۶۷۱۰۵۶۴ - ۲۶۷۱۰۵۵۹ -- ۰۲۱



[www.iso-hse.com](http://www.iso-hse.com) , [training@iso-hse.com](mailto:training@iso-hse.com)



@ISOHSE

**ISOHSE**

موسسه توسعه کار پایدار  
پایه

○ آشنایی با تعارض منافع

○ انواع تعارض منافع

○ چهار راهبرد مقابله

○ پیشنهادات سیاستی

## طرح مسئله

ریشه اصلی بروز فساد چیست؟ ☐

آیا می‌توان آن ریشه را شناسایی و به‌صورت نظام‌مند با آن مقابله کرد؟ ☐



# CONFLICT OF INTEREST

بخش اول

آشنایی با تعارض منافع



باید به جرم تعارض منافع دکه‌تان را پلمب کنم  
!!!!

فت  
شتفا  
برای ایران

- کدوم تعارض منافع؟
- باور کنید من در اوقات فراغتم اینجا کار می‌کنم.



CONFLICT  
OF INTEREST



## ◀ نمونه‌های روزمره تعارض منافع



دانش‌آموزی که در شرایط انتخاب میان تقلب و مردود شدن در آزمون قرار دارد.



در مدرسه

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



راننده‌ای که در شرایط انتخاب میان  
زودرسیدن و خلاف قانون (هم‌چون عبور از  
خط‌ویژه، یک‌طرفه رفتن، برهم زدن نظم  
خطوط و ...) یا عمل به قانون و دیر رسیدن  
قرار دارد.



در خیابان

## ◀ نمونه‌های روزمره تعارض منافع



یک پزشک و درمان بیماری که توان مالی پرداخت هزینه خود را ندارد.



در بیمارستان

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



پیشنهاد دریافت رشوه به یک مأمور دولتی که  
از مشکلات مالی رنج می‌برد، برای انجام امری  
مغایر وظیفه.



در اداره

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



شرکتی که برای تولید یک محصول جدید،  
میان استفاده از یک ماده کم‌هزینه و پرخطر  
برای طبیعت و یک ماده پرهزینه و بی‌خطر  
مختیر شده است.



در کسب و کار

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



تعریف و تمجید غیرواقعی از محصولی  
مشخص برای جلب اعتماد مشتری و یا تحمل  
ضرر مادی.



در فروشگاه

## ◀ نمونه‌های روزمره تعارض منافع



روزنامه‌ای که میان انتشار مطالب صحیح و  
به‌دور از حاشیه و یا از دست دادن عموم  
مخاطبین خود تحت فشار قرار بگیرد.

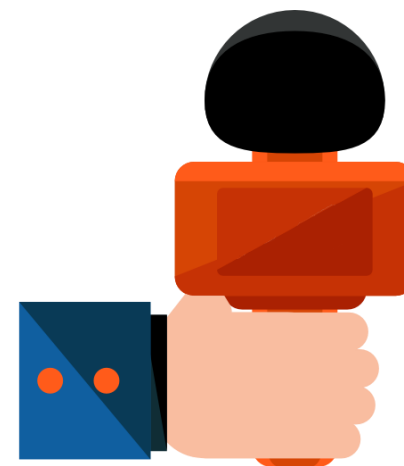


در رسانه

## ◀ نمونه‌های روزمره تعارض منافع



گفتن « نمی‌دانم » در پاسخ به سؤالی با جواب  
نامعلوم یا ارائه‌ی پاسخی کلی که منظور سؤال  
را تأمین نمی‌کند.



در مصاحبه

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



داوری که در دوگانه طرفداری از دوست خود  
یا حمایت از گروه دیگر صاحب حق قرار دارد.



در قضاوت

## نمونه‌های روزمره تعارض منافع



موشک‌زدن به بیمارستانی که احتمال قرار داشتن تعدادی از سربازان دشمن هم در آن قرار دارند.



در جنگ

## تعارض منافع در حاکمیت



### نماینده مجلس

احداث پالایشگاه در  
شهرستان متبوع خود  
که دارای مزیت  
مکانی برای پالایشگاه  
نیست.



### وزیر

شرکت در مناقصات  
یا تشکیل یک شرکت  
خانوادگی



### سیاستمدار

ابراز اظهارنظری  
درست اما علیه  
هم‌حزبی خود

## تعارض منافع در حاکمیت



### مدیران

تعیین میزان دستمزد  
دریافتی توسط خود  
آنها



### مدیر

اکتفا به شرح وظایف  
مصوب یا تلاش فرای  
قانون و بدون جبران



### مدیر کل

در معرض رشوه برای  
اتخاذ تصمیمی  
به نفع گروهی  
مشخص

قرارگرفتن در جایگاه تعارض منافع الزاما به معنای بروز فساد نیست اما به معنای فراهم بودن شرایط فساد هست.

وجود تعارض منافع در فرد ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه باشد.

هر تعارض نقشی الزاماً سطحی از تعارض منافع را دربرخواهد داشت.

تعارض منافع ممکن است بین چند موجودیت درون یک موجودیت رخ دهد.





## تعارض منافع منشأ همه مفاسد

منافع سطح بالا



نمونه‌های فساد



منافع سطح پایین

**ISO HSE**

موسسه توسعه کارمادار  
پیی

رعایت امانت  
بیت‌المال

دزدی

بهبود شرایط  
مالی نامناسب  
خود

رعایت عدالت

رانت

کمک به  
نزدیکان

اتخاذ تصمیم  
درست  
(کارشناسی)

رشوه / اختلاس

بهبود شرایط  
مالی نامناسب  
خود

رعایت صداقت

دروغ انتخاباتی

شایستگی  
برای پیروزی  
در انتخابات

# CONFLICT OF INTEREST

## تعریف تعارض منافع



❖ شرایطی که در آن، فرد (نهادی) تحت تأثیر منفعت‌ها (ارزش‌هایی) قرار می‌گیرد که می‌تواند بر تصمیم یا رفتار حرفه‌ای وی (که نسبت به آنها مسئول است) تأثیر گذارد.

❖ وضعیتی که در آن یک فرد یا سازمان، به دلیل داشتن منافع شخصی یا سازمانی، قادر به تصمیم‌گیری بی‌طرفانه و عادلانه نباشد.

# مصادیق دینی

## صفوان جمال



صفوان شتر زیادی داشت که از کرایه دادن آنها، معیشت و زندگی خود را می‌گذراند و از همین جهت به او "جمال" می‌گفتند.



روزی خدمت حضرت امام کاظم (علیه السلام) رسید.



حضرت به او فرمود: همه چیز تو خوب و نیکو است جز یک چیز!  
سؤال کرد: فدایت شوم آن چیست؟  
امام فرمودند: اینکه شتران خود را به این مرد (یعنی هارون  
عباسی، خلیفه وقت) کرایه می‌دهی.



صفوان گفت: من از روی حرص و سیری و لهو چنین کاری  
نمی‌کنم. چون او به راه حج می‌رود، شتران خود را به او کرایه  
می‌دهم. خودم هم خدمت او را نمی‌کنم و همراهش نمی‌روم،  
بلکه غلام خود را همراه او می‌فرستم.



امام فرمودند: آیا از او کرایه طلب داری؟  
گفت آری.

امام فرمود: آیا دوست داری او باقی باشد تا کرایه تو به تو برسد؟  
صفوان گفت: آری.

حضرت فرمودند: کسی که دوست داشته باشد بقای آنها را، از آنان خواهد بود و هر کس از آنان (دشمنان خدا) باشد، جایگاهش جهنم خواهد بود.



صفوان جمال بعد از این گفتگو با امام  
کاظم(ع)، تمامی شتران خود را فروخت.





وقتی این خبر به هارون رسید، او را خواست و به او گفت: به من گزارش داده‌اند که تو شترهای خود را فروخته‌ای، چرا این کار را کردی؟ او گفت: چون پیر و ناتوان شده‌ام و غلامانم از عهده این کار بر نمی‌آیند. هارون گفت: هرگز! می‌دانم که تو به اشاره موسی بن جعفر(ع) شتران خود را فروختی، اگر حق مصاحبت تو با من نبود، ترا می‌کشتم.

(رجال الکشی، ج ۲، ص ۷۴۰، ح ۸۲۸).



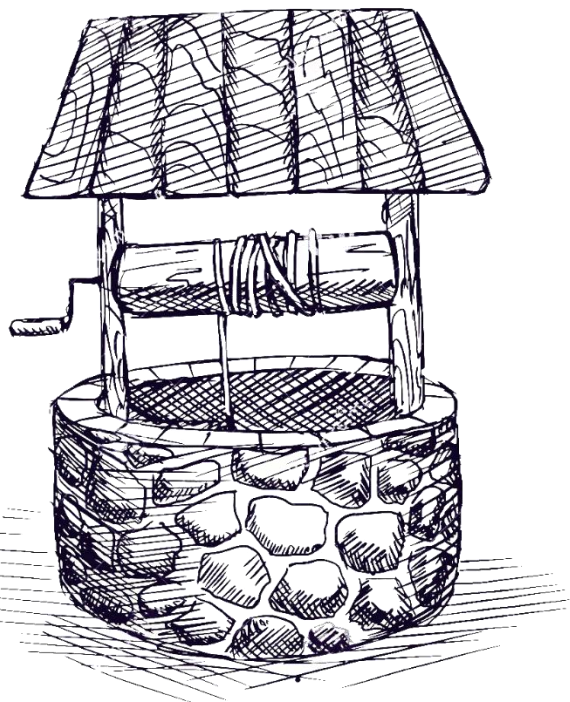


## ◀ علامه حلی و ماجرای چاه



باب فقهی: منزوحات بئر

اگر نجاستی در چاه بیفتد چاه نجس می‌شود؛ اگر مرغی بیفتد چند دلو آب باید کشید، اگر الاغی بیفتد چقدر و اگر انسانی در آن بمیرد چقدر ... تا آب پاک شود.



↩ ماجرا:

در خانه علامه این ابتلا پیدا شد (نجاستی در چاه افتاد) که خواست نظر بدهد.

آمد مستقل (فارغ از نظر فقهای گذشته) روی این

**ISOHSE**  
مسئله فکر کند.  
موسسه توسعه کارمیدار

دید آن گوشه دلش تمایل دارد فتوایش این باشد که  
«واجب نیست»، چون منفعتش ایجاب می‌کند که واجب  
نباشد.



ترسید فتوایی بدهد که این فتوا زبان فقه و فکر و استدلال  
و زبان یک فکر بی‌طرف نباشد، زبان یک فکر طرفدار باشد.

دستور داد چاه را پر کردند. خودش را از این منفعت‌طلبی آزاد کرد، بعد  
نشست فکر کردن، دید الآن هم عقیده‌اش همین است، آن وقت فتوا  
داد.

حضرت دو دسته تیرانداز را که ۵۰ نفر بودند روی تپه‌ای مستقر کرد و عبدالله بن جبیر را فرمانده آنان قرار داد و تاکید کرد تحت هیچ شرایطی (پیروزی یا شکست) پست خود را رها نکنند.



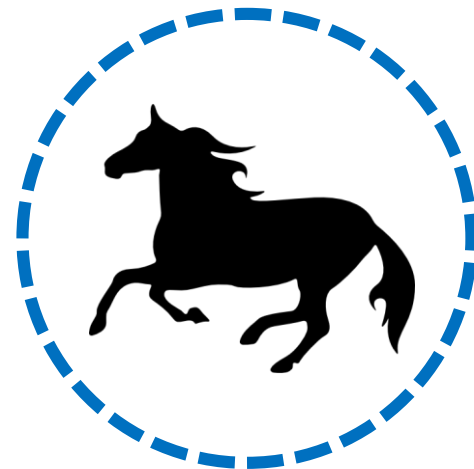
در جنگ، پرچمداران سپاه مکه یکی پس از دیگری کشته شدند، جنگجویان قریش متواری و قلب سپاه مکه فرو پاشید و جنگ به نفع مسلمین در حال پایان بود.



تیراندازان مستقر در بالای کوه از دستور فرمانده خود تمرد کرده و به خاطر جمع‌آوری غنیمت محل نگهبانی خود را رها کردند.



خالد بن ولید که نظاره‌گر ماجرا و در پی فرصت بود، با سواران تحت امرش کوه احد را دور زده و از پشت سر مسلمانان به آنان حمله‌ور شد. صفوف مسلمین بهم ریخت و تعدادی بسیاری از آنان غافلگیر و کشته شدند. همچنین شایع شد که حضرت رسول هم کشته شدند.



مسلمانان روحیه خود را از دست دادند و به بالای کوه احد و اطراف پناه بردند. جنگ در نهایت با پیروزی مشرکین خاتمه یافت.



إِنَّ الَّذِينَ تَوَفَّيَهُمُ الْمَلَائِكَةُ ظَالِمِي أَنْفُسِهِمْ قَالُوا فِيمَ كُنْتُمْ قَالُوا كُنَّا مُسْتَضْعَفِينَ فِي  
الْأَرْضِ قَالُوا أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةً فَهَاجِرُوا فِيهَا فَأُولَئِكَ مَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ

سوره نساء آیه ۹۷

وَسَاءَتْ مَصِيرًا ۙ

برداشت :

اگر نمی‌توانستید در آن زمین خوب باشید، چرا مهاجرت



” جمعی از اغنیاء، خدمت رسول خدا صلی الله و علیه و آله می آمدند و با او محرمانه گفتگو (نجوا) می کردند که هدف عده ای از این کار، فخرفروشی به دیگران بود.

پیامبر هم با این که از این کار آنها ناراحت می شدند، اما روی بزرگواری، مانع آنها نمی شدند، تا اینکه آیه ۱۲ سوره مجادله نازل شد:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نَجَّيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَتِكُمْ  
صدقه ISOUSE خَيْرٌ لَّكُمْ وَأَطْهَرُ فَإِن لَّمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ  
موسسه توسعه کارمیدار

اغنیاء وقتی شرایط را این چنین دیدند از نجوا خودداری کردند که  
پس از مدتی آیه بعدی نازل شد:

ءَأَشْفَقْتُمْ أَنْ تُقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيِ نَجْوِكُمْ صَدَقْتِ فَإِذَا لَمْ تَفْعَلُوا وَتَابَ اللَّهُ  
عَلَيْكُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَءَاتُوا الزَّكَاةَ وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَاللَّهُ  
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٣﴾

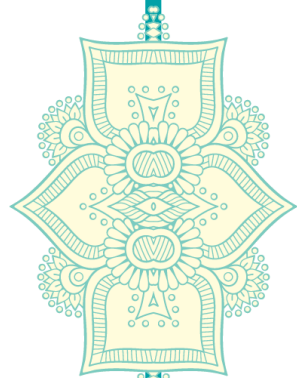


قال الصادق (ع)

:

رأس كلّ خطيئه حبُّ الدنيا

کافی، ج ۲، باب حب الدنيا، ص ۳۱۵





عهدنامه حضرت امیر خطاب به مالک اشتر:

”

حقوق قاضی را افزون کن و آنقدر به او ببخش که فقر او را برطرف و نیاز او به مردم را کم کند. منزلت او را نزد خود چنان کن که هیچ کس از خواص تو در آن طمع نورزد تا بدین وسیله قاضی از توطئه آنان نزد تو در امان باشد و او را نزدیک خود بنشان و قضاوت او را امضا و حکمش را اجرا کن و پشتیبان او باش.





مردی برای طرح دعوایی نزد امام علی (ع) رسید، ولی از ابتدا نگفته بود که به چه منظوری آمده است.

امام علی علیه السلام سوال کردند: آیا تو طرف دعوا هستی؟  
گفت: بلی.

فرمودند: از خانه من بیرون شو. پیامبر صلی الله علیه و آله از میهمان کردن یک طرف دعوا نهی کرد، مگر آنکه طرف دیگر همراهش باشد.

(نقل از عبدالله بن عباس، مناقب خوارزمی)





## مقام معظم رهبری :

”

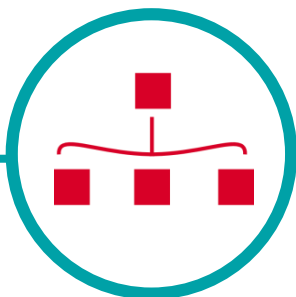
«باید مقررات را شفاف کنند، راهها را کوتاه کنند، پیچ و خمهای اداری را کم کنند. اینکه اختیار یک فعالیت اقتصادی ناگهان برگردد به یک مأموری که پشت فلان میز و در فلان اداره نشسته، که او بتواند بگوید آری یا نه، و سرنوشت یک کار را فراهم بکند، این بزرگترین ضربه است. این مأمور در معرض خطر است؛ در معرض لغزش است. باید کاری کرد که این، پیش نیاید. باید قواعد، قوانین و روشها اصلاح شود و بر اساس آنچه که در اینجا هست، تغییر پیدا کند».

# CONFLICT OF INTEREST

بخش دوم

انواع تعارض منافع

## انواع تعارض منافع



### تعارض منافع ساختاری

تعارض منافع **عالی**  
با منافع **فرد یا**  
**سازمان**، به علت  
شرایط ساختاری



### تعارض منافع سازمانی

تعارض منافع **عالی**  
با منافع **سازمان**، به  
علت شرایط  
سازمان



### تعارض منافع فردی

تعارض منافع **عالی**  
با منافع **فرد**، به  
علت شرایط خود  
فرد

موجودیت

انواع

تعارض منافع



سازمان

فرد



تعارض منافع  
سازمانی



تعارض منافع  
فردی

عرضی  
(ناشی از موجودیت)

منشأ

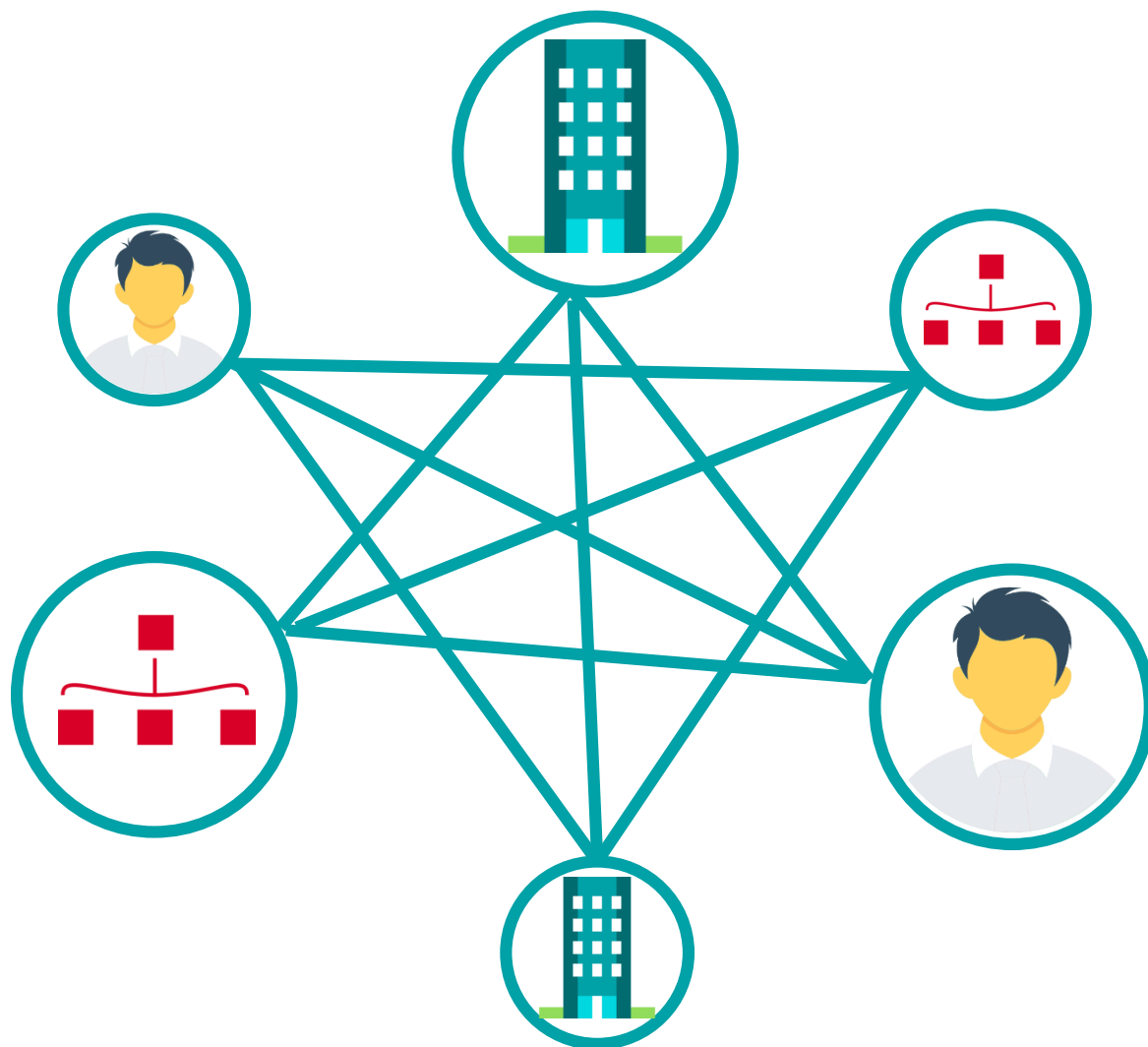
تعارض منافع

تعارض منافع ساختاری



ذاتی  
(ناشی از ساختار)

## انواع تعارض منافع <



نکته:

امکان حضور همزمان دو  
یا هر سه نوع از تعارض  
منافع وجود دارد.

## تعارض منافع فردی



تعارض منافع **عالی** با منافع **فرد**، به علت شرایط خود فرد

نمونه مصادیق :



هر جایگاه حاکمیتی در  
معرض رشوه و رانت



امکان استفاده شخصی از  
اموال حاکمیتی



هر جایگاه حاکمیتی دارای  
امکان « امضای طلایی »



امکان نگارش توصیه‌نامه‌ها

## نمونه منافع مؤثر در تعارض منافع فردی

| منافع فردی        | منافع مبتنی بر رفاقت یا قرابت | منافع جغرافیایی | منافع قومی                      | منافع حزبی            | علاقه‌های فرد    |
|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------------|-----------------------|------------------|
| اموال و دارایی‌ها | دوستان و نزدیکان              | شهر             | فارس، تورک، لر، کرد، بلوچ و ... | اصول‌گرا یا اصلاح‌طلب | تیم مورد علاقه   |
| سهام و سرمایه‌ها  | آشنایان و فامیل               | استان           | عرب، عجم                        | سنتی یا مدرن          | برند مورد علاقه  |
|                   |                               | کشور            | سیاه، سفید                      |                       | حیوان مورد علاقه |

## تعارض منافع سازمانی



تعارض منافع **عالی** با منافع **سازمان**، به علت شرایط سازمان

نمونه مصادیق :

شرکت الف در حال همکاری با نیروی هوایی برای تهیه یک RFP جهت نگهداری و تعمیرات هواپیما می باشد.

1

شرکت الف و شرکت ب، یک شرکت سرمایه گذاری مشترک راه اندازی می نمایند تا بتوانند قرارداد نگهداری و تعمیرات هواپیما را با نیروی هوایی منعقد نمایند.

2



---

شرکت الف مطالعات کارایی انرژی را انجام می‌دهد. استفاده از نتایج این مطالعات در RFP نگهداری تأسیسات نیروی دریایی الزامی است.

1



شرکت ب که یک شرکت تابعه شرکت الف می‌باشد در مناقصه نگهداری تأسیسات نیروی دریایی شرکت می‌کند.

2

---

شرکت الف فروشنده اصلی محصولات شیمیایی و بیولوژیکی می‌باشد.

1

شرکت ب پیشنهاد قرارداد مشاوره‌ای در حوزه سیاست‌گذاری به وزارت انرژی می‌دهد.

2



شرکت الف قصد تملک شرکت ب را دارد.

3

---

شرکت الف خدمات مشاوره‌ای به تدارکات ارتش ارائه می‌دهد و دسترسی به اطلاعات محرمانه‌ای دارد.

1



شرکت ب که قسمتی از سهامش در اختیار شرکت الف می‌باشد، قصد شرکت در قرارداد دولتی دارد.

2

---

شرکت‌های خدمات وکالت

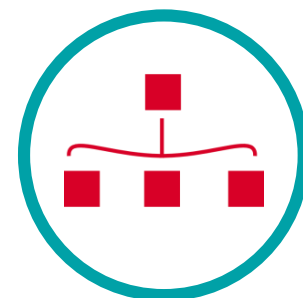


---

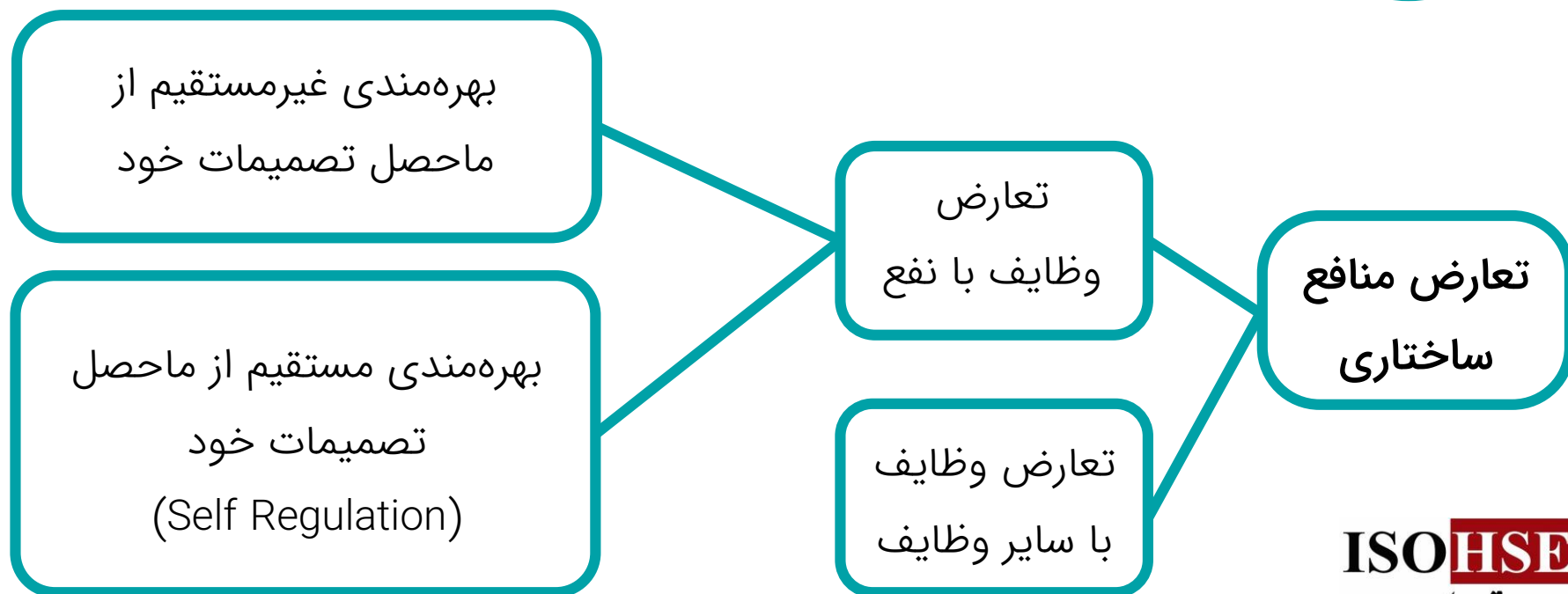
شرکت‌های مشاوره‌ای سرمایه و بورس



## تعارض منافع ساختاری



تعارض منافع **عالی** با منافع **فرد یا سازمان**، به علت شرایط ساختاری



## تعارض وظایف با نفع < بهره‌مندی غیرمستقیم از ماحصل تصمیمات خود

فردی:

○ کارهای ساعتی

○ ساختارهای با موضوعیت امضاهای  
طلایی ( که به شدت در معرض رشوه  
هستند)، نظیر ساختارهای کارشناسی

سازمانی:

○ ساختار نظام پزشکی

○ پلیس، نیروی انتظامی، گمرک

## تعارض وظایف با نفع < بهره‌مندی مستقیم از ماحصل تصمیمات خود

○ ماجرای حقوق‌های نجومی

○ برنامه‌های توسعه‌ای مصوب شورای شهر

○ کارشناس صدور مجوز معدن

○ ماجرای درب‌های چرخان

نکته:

شاهد عدم تفکیک

قاعده‌گذار، کارشناس، ناظر، مجری و

...

## تعارض وظایف با سایر وظایف

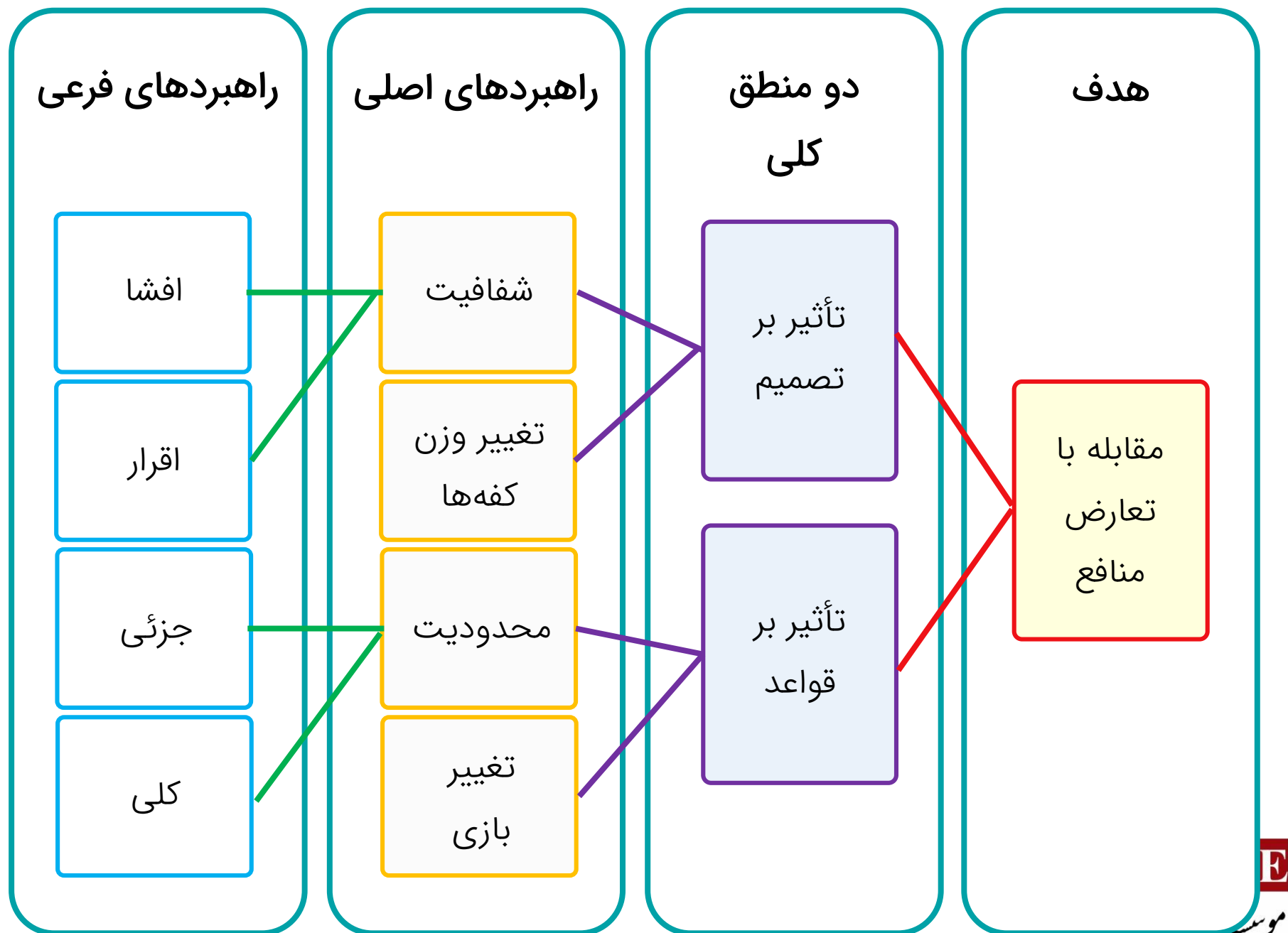
- وزارت نفت: افزایش درآمد نفت یا توسعه فناوری ایرانی؟
- تولیدکننده یک کالا، نمایندگی فروش نمونه خارجی همان کالا را دارد.
- بودجه‌های آخر سال
- برخی گزارش‌دهی‌های بی‌نتیجه

# CONFLICT OF INTEREST

## بخش سوم

راهبردهای کلی مقابله

کاهش آسیب‌های تعارض منافع



## راهِبرد اول : شفافیت

دو نوع الزام  
شفافیت

**الزام افشاء** : اعلام کلیه‌ی منافع در ابتدای تصدی  
شغل ( اعلام منافع )  
*Declaration of interest*

**الزام اقرار** : اعلام قرار گرفتن در موقعیت تعارض  
منافع ( اعلام تعارض منافع )

این اطلاعات از طریق و با مسئولیت خود افراد  
اعلام می‌شود.

معمولاً ابتدا به یک نهاد مشخص دولتی اعلام، این مطالب  
تجمیع (و رفع اشکال)، در نهایت سپس بصورت یکپارچه و  
در محل (سایت) مشخصی به عموم مردم ارائه می‌شود.

تجربه‌های  
بین‌المللی

## نمونه مصادیق :



### افشاء ( اعلام منافع ) :

- افشای درآمدها و دارایی‌ها، وام‌ها و استقراض‌ها، رابطه‌های وکالتی، ...
- افشای مشاغل پیشین
- افشای هدایا
- افشای مؤلفه‌های تصمیم‌گیری
- افشای تعارض منافع در ارسال مقالات ( ذی‌نفعان، همکاران )



### اقرار ( اعلام تعارض منافع ) :

- تعارض منافع تصمیم‌گیری پیرامون یک خیابان خاص در شورای شهر

## مقایسه دو قسم رهیافت شفافیت

|                     |                             |                             |
|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| مؤلفه               | افشاء ( اعلام منافع )       | اقرار ( اعلام تعارض منافع ) |
| در معرض تعارض منافع | خیر                         | بله                         |
| زمان اعلام          | ابتدای دوره و تکرار سالیانه | در لحظه                     |
| توضیحات             | کلی و انبوه                 | جزئی و مصداقی               |
| اقدام متناظر        | عموماً فاقد اقدام           | عموماً محدودیت              |

## راهِبرد دوم : تغییر وزن کفه‌ها

تخلف



(منافع فردی)

دوستان و نزدیکان (حب قرابت‌ها)

علاقه‌های شخصی (حب دنیا)

شغل (حب جاه و مکان)

درآمد و دارایی (حب مال)

اطاعت

(منافع مسئولیتی)



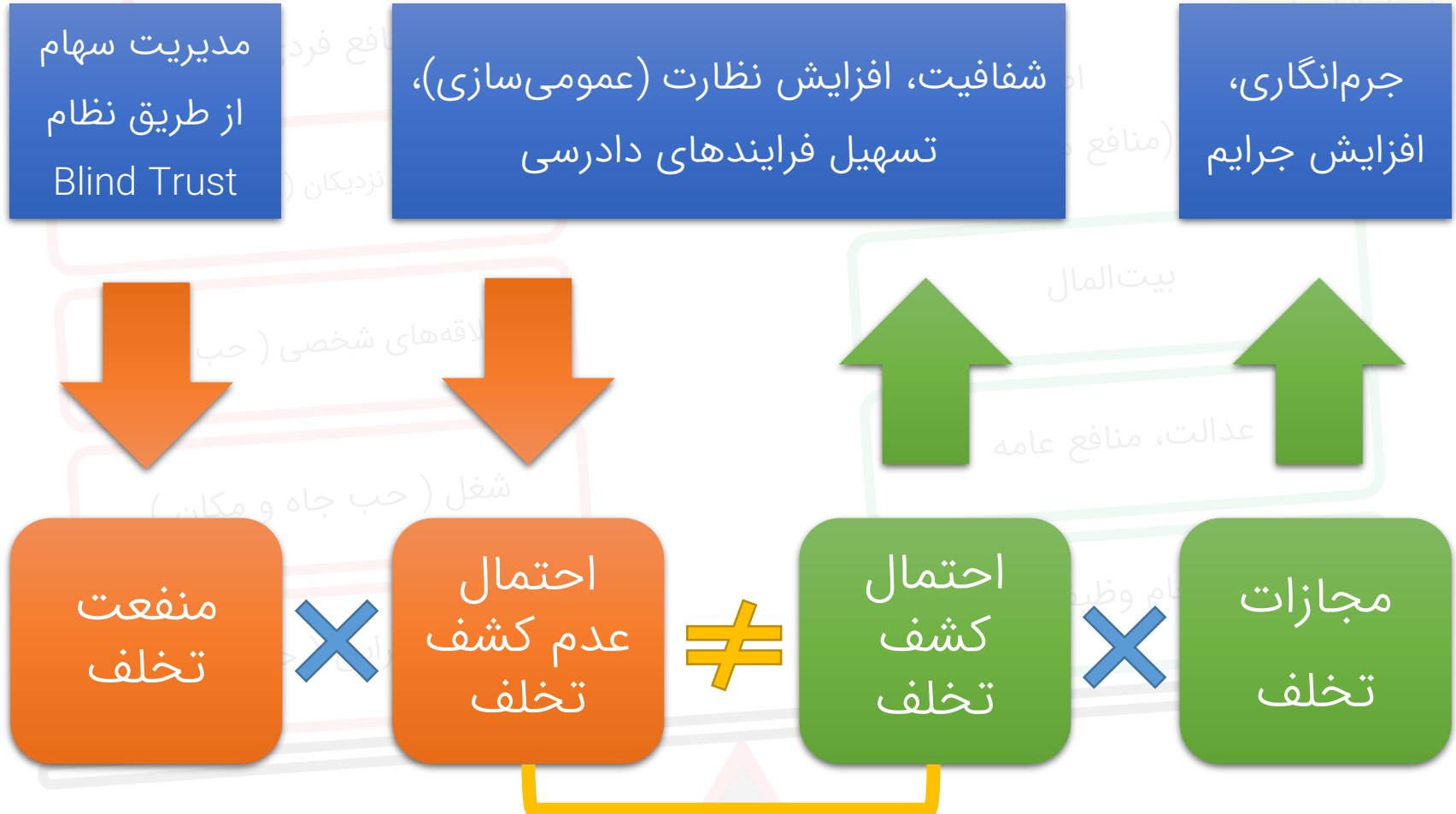
بیت‌المال

عدالت، منافع عامه

حسن انجام وظیفه کاری



را هبرد دوم : تغییر وزن کفه ها



## ◀ پیرامون Blind Trust

### کلیت قاعده :



در نظام حقوقی common Law



شخصی Trustor، اموالی را به یک یا چند شخص دیگر موسوم به Trustee می‌سپارد.



شرط می‌کند که این اموال به نفع یک یا چند شخص دیگر اداره شوند.



مالک Trust هیچ اطلاعی از محل سرمایه‌گذاری و هلدینگ‌های Trust نداشته و هیچ حقی برای دخالت در تصمیم‌گیری و مدیریت اموال را ندارند.

## Blind Trust پیرامون

### به عنوان سازوکار حاکمیتی :

- شرط ورود به رده های مشخصی از حاکمیت
- مسئولین دارایی های خود را به نهاد حاکمیتی مشخصی می سپارند.
- آن نهاد آن املاک را تبدیل و مدیریت می کند.
- مسئول از دارایی های خود بی خبر است تا پایان مسئولیت



### تجربیات بین المللی:

کره جنوبی



لهستان



انگلستان



فرانسه

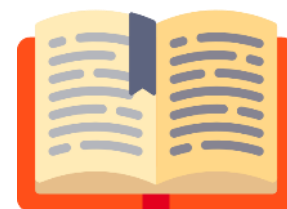


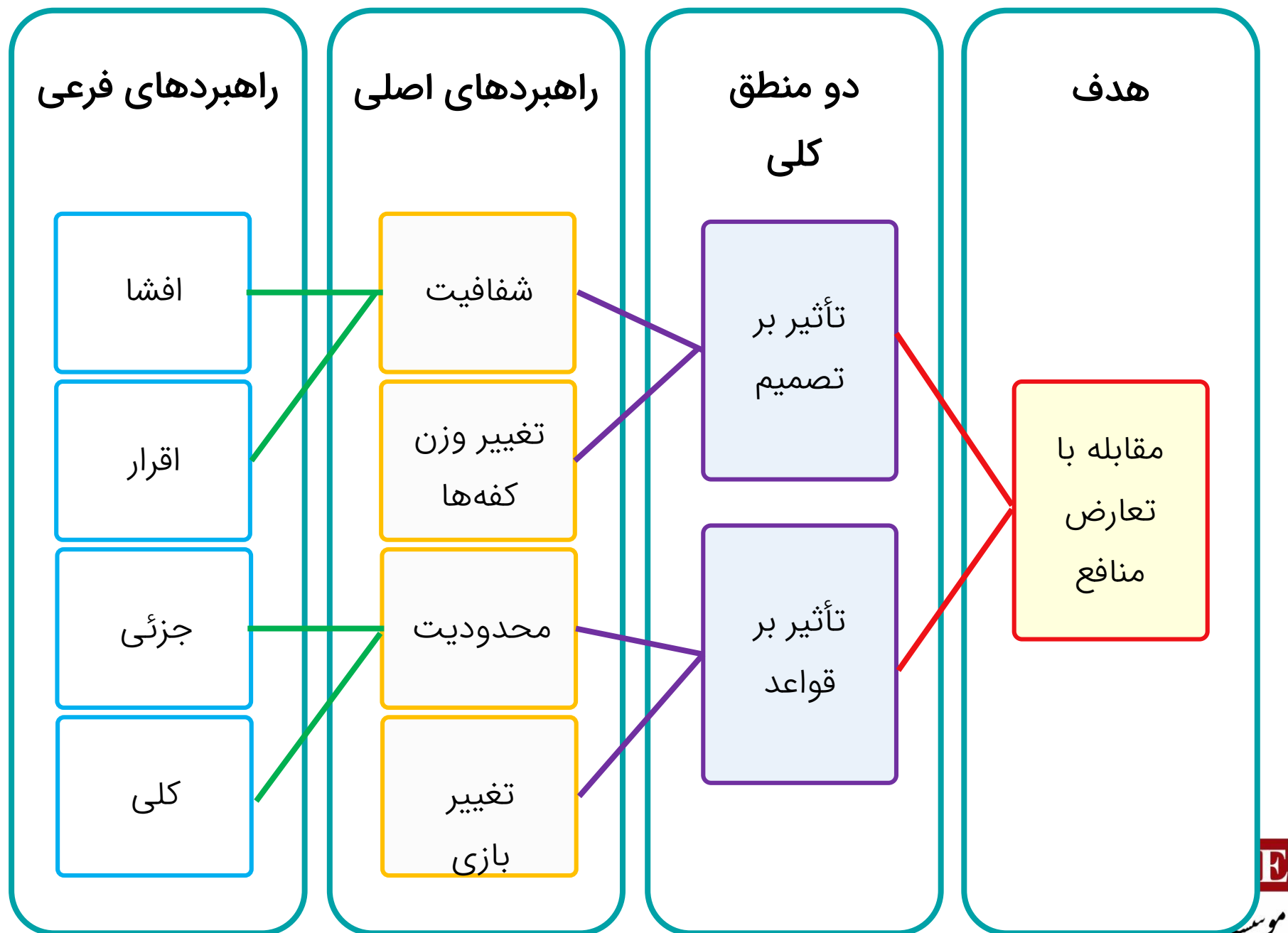
اسپانیا



## تحلیل قاعده از نظر فقهی :

- نوعی وکالت با اذن عام
- محرمانه ماندن وکیل : اذن موکل به حاکمیت در انتخاب وکیل
- شرط ضمن عقد : وکالت بلاعزل ( اکثر وکلا این شرط را خلاف عقد نمی دانند. )





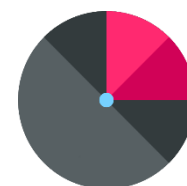


## راهِبرد سوم : محدودیت



**توضیح :** حذف امکان به وجود آمدن تعارض منافع

### انواع :



جزئی : محدودیت در یک بخش از

مسئولیت  
سلب صلاحیت

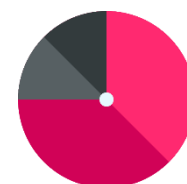
○ منع از اخذ هدایا

کلی : محدودیت نسبت به کل یک

مسئولیت  
○ محدودیت اشتغال دوم

○ محدودیت‌های پس‌اشتغالی Revolving Door

○ ترک ( یا ممانعت از اکتساب ) یک مسند حاکمیتی به دلیل تعارض منافع گسترده



**ISO HSE**  
موسسه توسعه کارمیدار

## ◀ پیرامون سلب صلاحیت

### Recusal and routine withdrawal

تعریف :

افرادی که از طرف حاکمیت فعالیت می‌کنند، بایستی به هر نحوی از مشارکت در آن دسته از اقدامات حاکمیتی که در آن تعارض منافع فردی داشته باشد، کنار گذاشته شود.



### نمونه مصادیق

:

ممانعت از رأی‌دهی، صحبت یا حتی مشارکت در (کل یا بخش خاصی از) جلسه تصمیم‌گیری



عدم بهره‌مندی از اسنادی و اطلاعاتی (حاکمیتی) که وی در مسائل مرتبط با آن منافع شخصی دارد.



منع از معامله با حاکمیت



اسپانیا، پرتغال و فرانسه دارای قوانین بسیار جزئی پیرامون سلب صلاحیت هستند.



## تجربیات بین‌المللی:

اسپانیا



پرتغال



فرانسه



ایتالیا



لتونی



لهستان



انگلستان



موسسه توسعه کارمیدار  
پپ

## ← راهبرد چهارم : تغییر بازی

### تعریف :



تغییر بازی به گونه‌ای که تعارض منافع به طور کلی مرتفع شده و گاهی به توافق منافع تبدیل شود.

### نمونه مصادیق :

#### در خانواده :

ماجرای تقسیم کیک بین فرزندان



## در خیابان :

ماجرور گذر کردن چهارراه هم سطح



## در کار :

تبدیل پرداخت مبتنی بر ساعات، به نظام کارمزدی با اعمال ضریب کیفیت



## در نظام سلامت :

نظام مبتنی بر پزشک خانواده



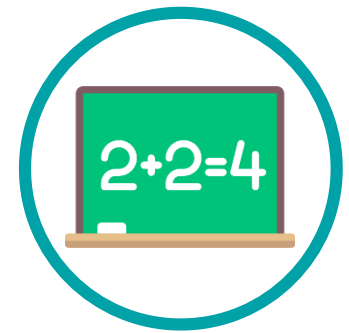
## در کار :

دو امضا کردن چک



## در کلاس درس :

همتیمی کردن و اعمال نمره گروهی



## در فرآیندهای اداری :

حذف کاغذ ( Paperless ) و حذف انسان ( Humanless )



## در ورزش:

تبدیل فوتبال به کوهنوردی



## در خودرو :

روشن شدن خودرو به شرط بستن کمربند



# CONFLICT OF INTEREST

جمع‌بندی

خلاصه راهبردهای چهارگانه

| منطق              | راهبرد             | اهداف                                                                                                                      | مثال‌ها                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأثیر بر<br>تصمیم | شفافیت             | <ul style="list-style-type: none"> <li>امکان نظارت</li> <li>گسترده و کشف جرم</li> <li>کاهش میل به انتخاب نادرست</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>افشای درآمد‌ها و دارایی‌ها، هدایا</li> <li>افشای مؤلفه‌های تصمیم‌گیری</li> <li>اقرار ( در لحظه تعارض منافع ) :</li> <li>اقرار یک وزیر به تعارض منافع</li> </ul> |
|                   | تغییر وزن<br>منافع | <ul style="list-style-type: none"> <li>کاهش میل به انتخاب نادرست</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش حقوق قضات، نیروهای امنیتی</li> <li>افزایش جریمه تخلف</li> </ul>                                                                                          |

| منطق           | راهبرد     | اهداف                                                                                                 | مثال‌ها                                                                                                                                                               |
|----------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأثیر بر قواعد | محدودیت    | <ul style="list-style-type: none"> <li>برطرف کردن موضعی وقوع تعارض منافع بدون تغییر</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>جزئی ( موضعی ) :<br/>عدم حق صحبت و رأی در جلسه</li> <li>کلی :<br/>عدم امکان حضور در جلسه خاص<br/>عدم امکان تصدی شغل</li> </ul> |
|                | تغییر بازی | <ul style="list-style-type: none"> <li>برطرف کردن کلی امکان وقوع تعارض منافع با تغییر بازی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام پزشکی :<br/>پرداخت در عوض سلامت</li> <li>نظام اداری :<br/>حذف حداکثری کاغذ و انسان در فرآیندهای اداری</li> </ul>          |

# CONFLICT OF INTEREST

بخش چهارم

پیشنهادهات

| منطق           | راهبرد     | اهداف                                                                                                 | مثال‌ها                                                                                                                                                               |
|----------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تأثیر بر قواعد | محدودیت    | <ul style="list-style-type: none"> <li>برطرف کردن موضعی وقوع تعارض منافع بدون تغییر</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>جزئی ( موضعی ) :<br/>عدم حق صحبت و رأی در جلسه</li> <li>کلی :<br/>عدم امکان حضور در جلسه خاص<br/>عدم امکان تصدی شغل</li> </ul> |
|                | تغییر بازی | <ul style="list-style-type: none"> <li>برطرف کردن کلی امکان وقوع تعارض منافع با تغییر بازی</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>نظام پزشکی :<br/>پرداخت در عوض سلامت</li> <li>نظام اداری :<br/>حذف حداکثری کاغذ و انسان در فرآیندهای اداری</li> </ul>          |

## از منظر قانونی :

- تدوین سیاست کلی تعارض منافع
- تدوین قانون تفصیلی مبتنی بر اصول، راهبردها و راهکارهای ذکر شده
- استفاده از ظرفیت‌های [اندک] قانونی موجود در بدنه حقوق عمومی کشور
- رفع اشکالات متعدد (تسهیل و تشدید کننده!) ناظر به تعارض منافع در سایر قوانین



تدوین اصول رفتار حرفه‌ای (Code of Conduct) و البته ضمانت‌های  
اجرایی مرتبط با حِرَف مختلف



## ← ضرورت انجام مطالعات دقیق مبتنی بر سازمان‌های مختلف و :

○ شناسایی و اعلام عمومی جایگاه‌ها و نهادهای در معرض تعارض منافع

○ ارائه پیشنهادات برای رفع هر سطح از تعارض منافع

○ تلاش حداکثری در بکارگیری راهبرد «تغییر بازی»، به منظور ایجاد شرایط «توافق منافع»



# پرسش و پاسخ



---

---

---

---

---

---

---

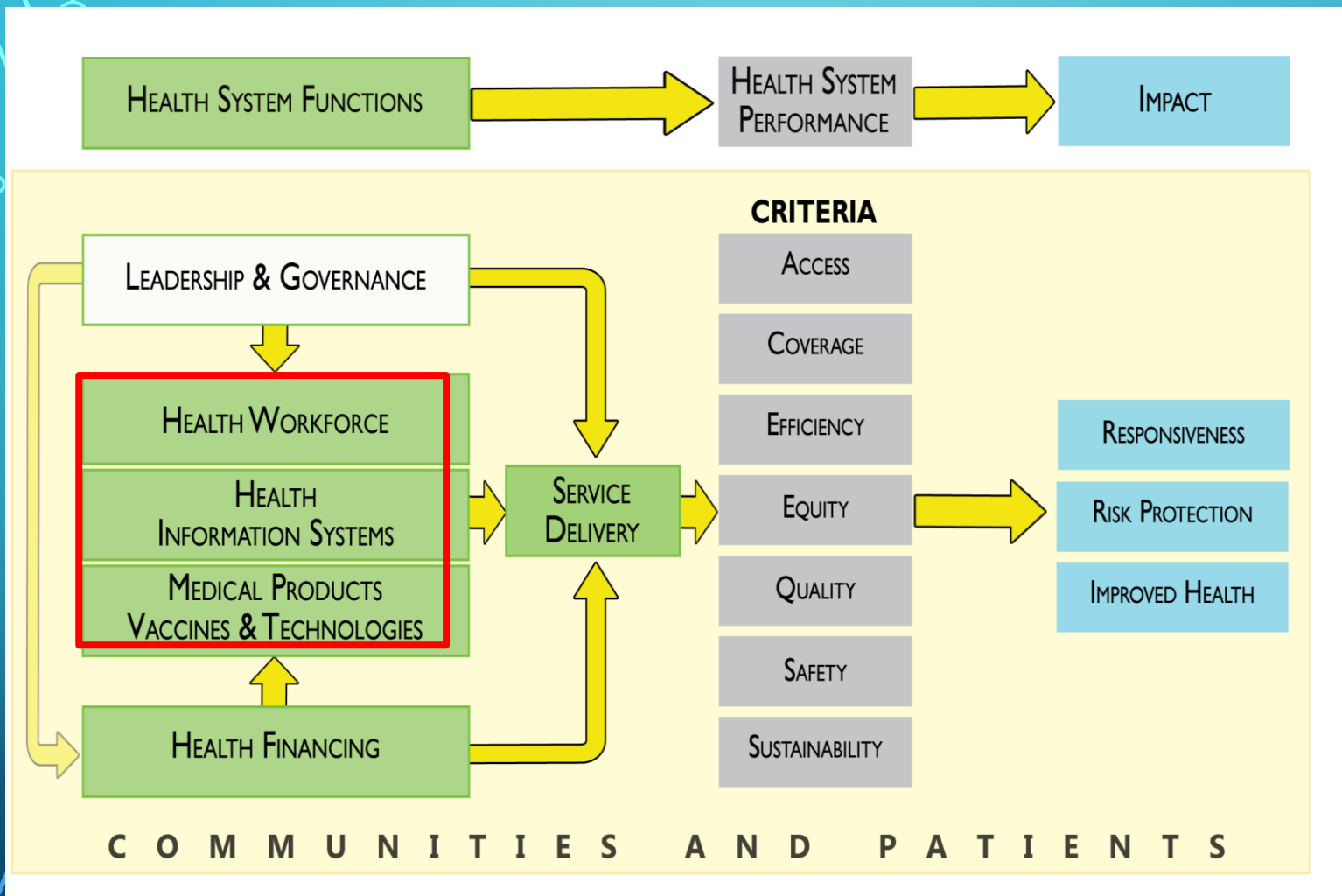
---

# تعارض منافع در نظام سلامت

# مدل های نظام سلامت

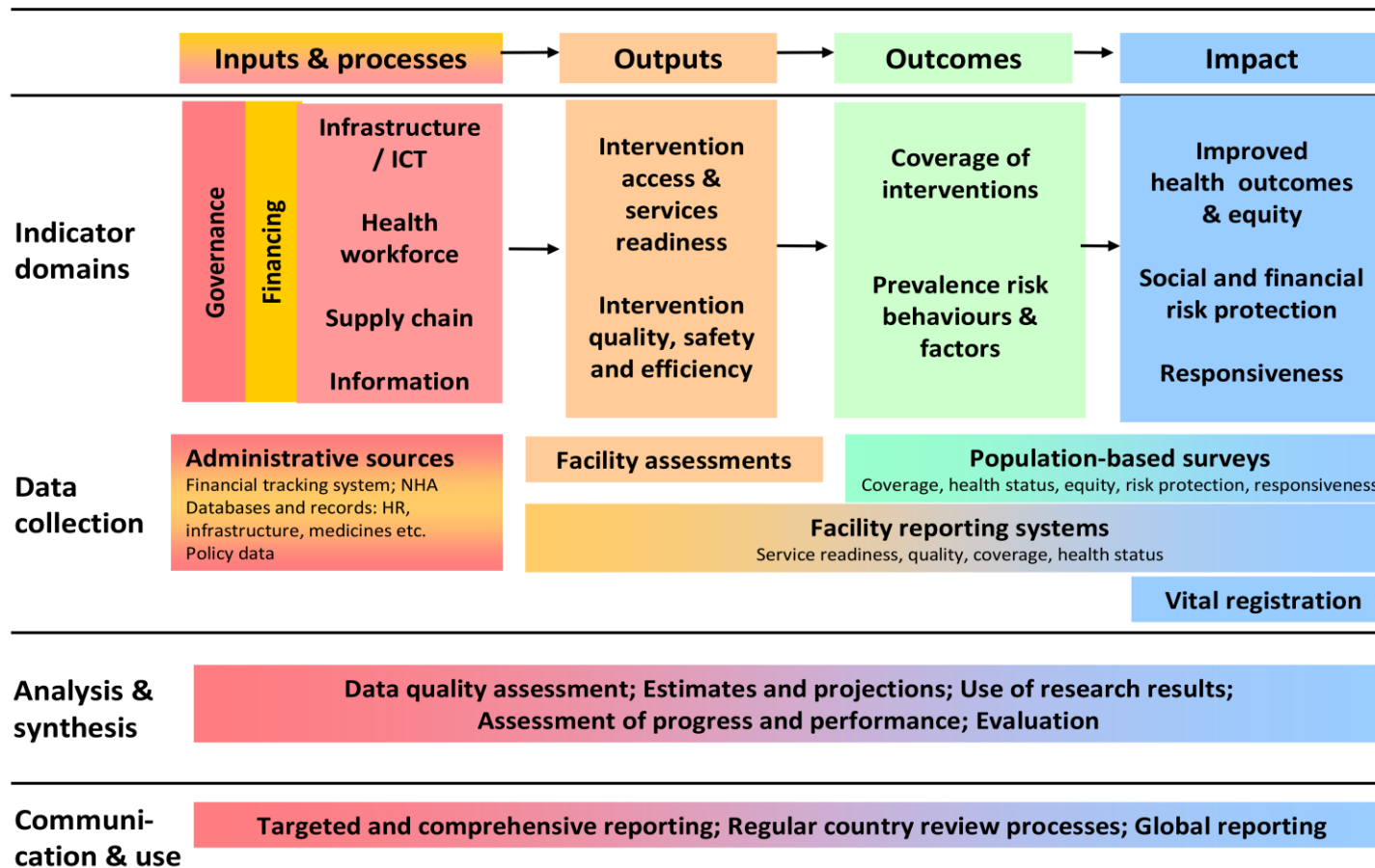


# Control Knobs



# Building Blocks

## Monitoring & Evaluation of health systems reform /strengthening



Building Blocks

# تعارض منافع در نظام سلامت

## مثال:

- وزیری با تشکیل یک شرکت خانوادگی در مناقصات شرکت می کند.
- رئیس دانشگاهی، ساخت ساختمان های دانشگاه را به شرکت پسرش واگذار می کند.
- یا مشاور خرید یک کارخانه، خود نمایندگی واردات این کالا را دارد.
- یا اینکه واردکننده یک کالا به عنوان عضوی از انجمن تولیدکنندگان داخلی آن کالا تصمیم گیری می کند.
- معاون وزیر در یک شرکت واردات دارو سهام دار است.

## در کشور فرضی

- یکی از معاونین وزیر برادر زاده نخست وزیر است و همچنین علاوه بر بیمارستان دولتی در بیمارستان خصوصی سهام دار است
- پسر رئیس کمیسیون بهداشت و درمان مجلس یک شرکت واردات دارو دارد
- مدیران ارشد وزارت بهداشت اعضای اصلی هیئت مدیره یک شرکت بیمه هستند
- رئیس یکی از ادارات منطقه‌ای وزارت بهداشت صاحب بزرگ‌ترین بیمارستان خصوصی در آن شهر است
- رئیس یک مرکز تحقیقات بالینی وابسته به وزارت سلامت در وزارت اقتصاد نیز جزو کمیسیون بودجه اجتماعی است
- معاون بهداشتی وزیر بهداشت که یک پزشک است و به علاوه عضو هیئت مدیره یک شرکت دارویی

## مقدمه

- وجود مفاسد سازمانی و اقتصادی
- نارضایتی‌های گسترده و حس بی‌اعتمادی بین مردم و حاکمیت
- جلوگیری از فساد یکی از اساسی‌ترین خواسته‌های مردم از حکومت‌هاست
- حفاظت از کارکنان در قرار گرفتن در پرتگاه‌های فساد

## مقدمه

- به منظور پیشگیری از مفاسد باید جایگاه‌های تعارض منافع را از بین ببریم یا کاهش دهیم

مسئله تعارض منافع شاکله اکثر این فسادهاست و بعید است که بتوان  
مصدیقی از فساد را یافت که تعارض منافع پیش زمینه و مقدمه آن  
نباشد

# تعریف تعارض منافع

- «مجموعه‌ای از شرایط که موجب می‌گردد تصمیمات و اقدامات حرفه‌ای، تحت تأثیر یک منفعت ثانویه قرار گیرد
- سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی (OECD): تعارضی میان وظایف دولتی و منافع خصوصی مأمورین دولتی، به طوری که این منافع می‌تواند به صورت ناصحیحی وظایف آنها را تحت تأثیر قرار دهد
- سازمان شفافیت بین‌الملل: شرایطی که در آن افراد یا نهادها (که می‌تواند دولت، رسانه، کسب‌وکار یا سازمان مدنی باشد) مواجه با انتخاب بین وظایف خود و منافع شخصی‌شان می‌گردند

## تعریف تعارض منافع

- کمیسیون اروپا در مورد دستورالعمل تدارکات دولتی (ماده (۲۱)):  
تمامی حالت‌هایی باشد که در آن کارکنان پیمانکار یا سایر ارائه‌کنندگان خدمات دخیل در فرآیند، دارای منفعت شخصی از نتیجه این قرارداد بوده، به گونه‌ای که بی‌طرفی و عملکردشان را به طور ناصوابی تحت تأثیر قرار دهد .



وزیر سابق بهداشت:

## تعارض منافع مانع اجرای درست برنامه پزشک خانواده شد

وزیر سابق بهداشت گفت: پزشک خانواده تکلیف قانونی ۱۸ ساله وزارت بهداشت است ولی به دلایلی که مهمترین آن تعارض منافع بود تا امروز اجرا نشده است زمانی هم که قرار بود اجرا شود نامش پزشک خانواده شد اما در واقعیت در جهت بی حیثیت کردن آن بود.



به گزارش [خیبرگزیلی فارس](#)، محمدحسن طریقت منفرد چشم پزشک و وزیر سابق بهداشت در خصوص طرح پزشک خانواده گفت: علی رغم آنچه گفته شده، طرح پزشک خانواده شکست نخورده است هرچند تا به امروز سعی شد این طرح مورد تخریب قرار بگیرد، زیرا چیزی که تحت عنوان پزشک خانواده اجرا شد هیچ ارتباطی به پزشک خانواده نداشت.

تعارض منافع مانع اجرایی شدن طرح پزشک خانواده بود

وی ادامه داد: پزشک خانواده تکلیف قانونی ۱۸ ساله ما است ولی به دلایلی که مهمترینش تعارض منافع بود تا امروز اجرا نشده است زمانی هم که قرار بود اجرا شود نام آن پزشک خانواده شد اما در واقعیت در جهت بی حیثیت کردن آن بود اما باید گفت اصولاً سلامت بدون طرح پزشک خانواده مقدور نیست.

وی گفت: پزشک خانواده در ۴۰، ۵۰ سال گذشته با روش‌های مختلف در دنیا اجرا شده است. من در دوره خودم در سمت وزیر بهداشت، سعی کردم در ۲، ۳ ماهه اول اصلاحاتی را انجام

برای افراد بالغ بسیار دشوار است و نیاز به استمرار، پیگیری و تقویت باورها و رفتارها دارد. از ابتدای دهه ۷۰ با تغییرات در مدیریت‌ها، نقص در پیگیری راهبردها و راه‌کارها، کم‌رنگ شدن عزم مسئولین و مدیران، به‌کارگیری تعداد زیادی نیروی جوان هیئت علمی که در جریان تغییرات نظام سلامت و ادغام آموزش و ارائه خدمات نبوده و در هنگام شروع کار نیز توجهی نشده بودند، اصول اصلی جامعه‌نگر شدن آموزش پزشکی کم‌تر مورد توجه قرار گرفت. آموزش سرپایی در دوره پزشکی عمومی که می‌بایست حداقل ۵۰ درصد آموزش سرپایی را در برگیرد به کم‌تر از ۱۰ درصد تقلیل یافت و بیش‌تر آموزش در بخش‌های بیمارستانی متمرکز شد. گردش دانشجویان و کارورزان به درمانگاه‌ها و عرصه ارائه خدمات بهداشتی، درمانی در اطراف شهرها، مناطق محروم و روستاها در اکثر دانشگاه‌ها متوقف گردید. به ارائه دروس فیزیوپاتولوژی، تاکید بر طب پیشگیری، آشنا شدن با قوانین و مقررات نظام سلامت و بیمه‌های درمانی اهمیت داده نشد و دروس دانشکده‌های پزشکی به امور تشخیصی و درمانی مطلق خلاصه گردید. حضور اعضاء هیئت علمی در عرصه ارائه خدمات بهداشتی درمانی کم‌رنگ و

سپس محو گردید.

# ارتباط تعارض منافع با مسئله فساد

- وجود تعارض منافع همیشه به فساد منجر نمی‌شود ولیکن وقوع هر فسادی در بستر یک موقعیت تعارض منافع رخ می‌دهد

وجود تعارض منافع نیاز به اثبات تأثیر حقیقی منافع شخصی روی کار حرفه‌ای ندارد، بلکه وجود یک منفعت ثانویه به تنهایی کفایت میکند

# دسته بندی تعارض منافع

## • تعارض منافع فردی:

به علت برخی ویژگی‌های مربوط به شخص قرار گرفته در مناصب حاکمیتی (روابط خانوادگی، روابط سهام داری، اشتغال و....)، منافع شخص در تعارض با منافع حاکمیت و عموم مردم قرار می‌گیرد.

## • تعارض منافع سازمانی:

این حالت شبیه به تعارض منافع شخص محور است ولی در مورد منافع یک سازمان مصداق پیدا می‌کند. به طوری که به علت ویژگی‌های مرتبط با سازمان مانند فعالیت‌های شرکت‌های وابسته به سازمان یا خدماتی که سازمان ارائه می‌کند منافع سازمان در تعارض با منافع حاکمیت قرار می‌گیرد

# عوامل فردی ایجاد کننده تعارض منافع

- ارتباطات سهام داری یا مالکیت شرکت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری
- اشتغال همزمان
- دریافت هدیه
- ارتباطات خویشاوندی
- ارتباطات پسا شغلی و مسئله درب گردان
- انگیزه‌های سیاسی، منطقه‌ای و سلیقه‌ای

# عوامل نهادی ایجاد کننده تعارض منافع

- اتحاد قاعده گذار و مجری قواعد
- اتحاد ناظر و منظور (نظارت شونده)
- تعارض درآمد و وظایف
- تعارض وظایف

## تعارض منافع در نظام سلامت

- بیماران و عموم جامعه زمانی نفع می‌برند که پزشکان و محققان با شرکت‌های داروسازی، تجهیزات پزشکی و بیوتکنولوژی محصولات را توسعه دهند که سلامت عموم و افراد را منتفع سازد
- هم‌زمان، نگرانی‌ها در حال رشد است که روابط مالی پزشکان با صنعت، بی‌جهت قضاوت حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار دهد
- این چنین تعارض منافی درستی ارزیابی علمی، عینیت آموزش حرفه‌ای، کیفیت مراقبت و اعتماد عمومی به پزشکان را تهدید می‌کند

# حوزه‌های تعارض منافع در سلامت

- تعارض منافع در ارائه خدمات بهداشتی درمانی
- تعارض منافع در آموزش
- تعارض منافع در پژوهش
- تعارض منافع در تدوین راهنماهای بالینی
- تعارض منافع در مناصب حاکمیتی و مدیریتی

# مصادیق تعارض منافع در نظام سلامت

- تعارض درآمد و وظایف
- تعارض وظایف
- اتحاد قاعده گذار و مجری
- اتحاد ناظر و منظور (نظارت شونده)
- تبانی خدمت گزاران
- اشتغال همزمان

# تعارض در آمد و وظایف

در تعارض بودن درآمد یک فرد یا سازمان با اهداف در نظر گرفته شده برای آن است

## □ تعارض درآمد و وظایف در بعد فردی

- تجویز بیشتر (غیر ضروری)
- تجویز گران‌تر

## □ تعارض درآمد و وظایف در بعد سازمانی و کلان

- بیمارستان از محل ارائه‌ی خدمات تشخیص-درمانی بیشتر، درآمد بیشتری کسب نماید
- بخش عمده‌ای از بودجه‌ی وزارت بهداشت را درآمد اختصاصی این وزارتخانه تشکیل می‌دهد

## تعارض وظایف

- نمی‌تواند هر دو وظیفه محول را به‌درستی اجرا کند، زیرا منافع حاصل از اجرای وظایف متعارض هستند
- «ماده ۲» قانون سازمان نظام پزشکی، دو وظیفه‌ی متعارض برای این سازمان ذکر شده است

# اتحاد قاعده‌گذار و مجری

- اعطای حق تعرفه‌گذاری خدمات به سازمان نظام پزشکی
- قاعده‌گذاری در سطوح عالی نظام سلامت نیز در اتحاد با مجریان است.  
نمایندگان ادوار مختلف مجلس در کمیسیون بهداشت و درمان، خود بخشی از بدنه‌ی اجرایی کشور چه در بخش خصوصی و چه در بخش عمومی بوده‌اند.

# اتحاد ناظر و منظور (نظارت شونده)

همانند مسئله قاعده گذاری برای خود، فرد یا سازمانی که مسئول نظارت بر رفتار و عملکرد خود است نیز با مسئله تعارض منافع روبرو می شود به نحوی که می توان گفت مسئله نظارت با مشکل روبرو خواهد شد.

- نظارت وزارت بهداشت بر واحدهای ارائه دهنده خدمت خود و بیمه ی تأمین اجتماعی بر واحدهای ملکی خویش.
- اعتبار بخشی بیمارستان ها
- ناظران بیمه در بیمارستان ها
- کارشناسان بهداشت در صنایع
- واحد نظارت بر درمان

# تبانی خدمت گزاران

این تبانی بین خدمت گزاران مختلف می تواند وجود داشته باشد مانند تبانی بین داروخانه ها و داروسازها با پزشکان یا مراکز تشخیص طبی (آزمایشگاه ها و تصویربرداری ها) با پزشکان

- اعطای هدیه

- تسهیم عواید یا کارمزدها (Fee Splitts)

## اشتغال همزمان

- ارجاع به خود
- گزینش بیماران
- سرقت بیمار / زمان
- کاهش تعهد اجتماعی

# ارتباطات پساً شغلی (درب‌های گردان)

- اشتغال بازنشستگان یا مستعفیان بخش دولتی در بخش خصوصی یا بالعکس است
- درب گردان یکی از مواضع پیچیده تعارض منافع شخص محور می‌باشد

## ارتباط سهامداری یا مالکیت شرکت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری

- کارکنان یا مسئولین، مالکیت یا ارتباط سهامداری با شرکت یا مؤسسه‌ای داشته باشند که توسط آن‌ها قاعده‌گذاری می‌شوند یا تحت نظارت قرار می‌گیرند

- یک مدیر یا سیاست‌گذار بیمه در یک بیمارستان، داروخانه، شرکت دارویی خصوصی سهام‌دار باشد،

احتمال دارد وظایف نظارتی و سیاست‌گذاری خود را در راستای حفظ یا ارتقاء منافع خویش در بخش خصوصی اخذ نماید.

## انگیزه‌های سیاسی و منطقه‌ای

- نمونه‌ای از این تعارض منافع، فشارهای نمایندگان مجلس یا مدیران محلی برای احداث بیمارستان یا نصب تجهیزات گران‌قیمتی مانند **MRI** است که ممکن است در مناطق کم جمعیت توجیه عقلانی و اقتصادی نداشته باشد

## روابط خویشاوندی

- این تعارض ممکن است به علت سهام‌داری، اشتغال یا رابطه مالی یکی از بستگان مسئولین حاکمیتی با بخش‌های تحت نظارت، قاعده‌گذاری یا پیمانکاری وی به وجود بیاید

| مصادق تعارض منافع                                        | نوع تعارض منافع                  | فردی / سازمانی |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------|
| نظارت سازمان نظام پزشکی بر تخلفات پزشکان و بیمارستان های | قاعده گذار و مجری                | فردی / سازمانی |
| صدور پروانه پزشک توسط نظام پزشکی                         | ناظر و منظور                     | سازمانی        |
| تعیین تعرفه بخش خصوصی توسط نظام پزشکی                    | قاعده گذار و مجری                | سازمانی        |
| رسیدگی به شکایت از پزشکان توسط نظام پزشکی                | ناظر و منظور                     | فردی / سازمانی |
| پرداخت حقوق ناظران بهداشت توسط نظارت شونده               | تعارض وظایف / اتحاد ناظر و منظور | فردی / سازمانی |
| اعتبار بخشی بیمارستان ها توسط وزارت بهداشت               | ناظر و منظور                     | سازمانی        |
| وابسته بودن بیمارستان های دولتی به درآمدهای خودشان       | تعارض وظایف                      | سازمانی        |
| دوشغله بودن پزشکان                                       | دوشغلگی                          | فردی           |
| فعالیت مدیران ارشد وزارت بهداشت در بخش خصوصی             | دوشغلگی / درب گردان              | فردی           |

| مصادق تعارض منافع                                                  | نوع تعارض منافع                              | فردی / سازمانی |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| فعالیت مدیران تأمین اجتماعی در بخش خصوصی                           | دوشغلگی<br>درب گردان                         | فردی           |
| سهامداری رئیس سازمان پزشکی قانونی در بخش خصوصی                     | اتحاد ناظر و منظور<br>تعارض وظایف<br>دوشغلگی | فردی           |
| انتخاب مدیران وزارت بهداشت از فعالین بخش خصوصی                     | درب گردان<br>دوشغلگی                         | فردی           |
| انتخاب رئیس سازمان نظام پزشکی از بین مدیران بخش دولتی              | درب گردان<br>دوشغلگی                         | فردی           |
| سهامداری مدیران دولتی در بیمارستان‌ها                              | دوشغلگی/تعارض وظایف / اتحاد ناظر و منظور     | فردی           |
| سهامداری مدیران دولتی در شرکت های دارویی                           | دوشغلگی/تعارض وظایف / اتحاد ناظر و منظور     | فردی           |
| تدوین گایدلاین توسط وزات بهداشت                                    | اتحاد قاعده گذار و مجری                      | سازمانی        |
| تخصیص منابع و امکانات وزارت بهداشت بر اساس فشارها و لابی های سیاسی | انگیزه‌های سیاسی، منطقه‌ای و سلیقه‌ای        | سازمانی        |
| فعالیت مدیران سازمان پزشکی قانونی در بخش خصوصی                     | دوشغلگی / درب گردان                          | فردی           |

# تعارض منافع در پژوهش

- دریافت هزینه مشاوره از یک شرکت زمانی که در حال انجام پروژه برای آن شرکت است.
- صاحب سهام بودن در شرکت و انجام پژوهشی که از سوی شرکت حمایت مالی شده است.
- مشارکت در یک پژوهش دولتی که می‌تواند منافع مالی یک شرکت را که فرد در آن سهام دار است و یا منافع مالی دارد تحت تأثیر قرار دهد.
- مشارکت دانشجویان در کاری که می‌تواند به طور مستقیم به شرکتی که اعضای دانشکده در آن سهام هستند به طور مستقیم سود برساند
- اجازه دسترسی ترجیحی به نتایج تحقیقات انجام شده توسط همکاران در حالی که در حال ارائه مشاوره شخصی به آن سازمان است
- مشارکت در تصمیم‌گیری برای خرید سازمانی از شرکتی که فرد سهام‌دار آن است.
- عضویت در هیئت مدیره یک شرکت در زمانی که در حال انجام پژوهش بالینی در خصوص فناوری آن شرکت است و یا این که پژوهشی را انجام می‌دهد که آن شرکت حامی مالی است.
- قبول هدایا

# راهکارها

- اولین لازمه‌ی مدیریت مؤثر مسأله‌ی تعارض منافع آگاهی از آن است
- تعارض منافع می‌تواند به اعتماد جامعه نسبت به پزشکان، خدمات آنها، پژوهش‌های پزشکی و به طور کلی نظام سلامت کشور لطمه بزند
- برخی از مصادیق تعارض منافع ممکن است اجتناب‌ناپذیر باشند:
- برای مثال تعارض منافع در ذات نظام پرداخت کارانه وجود دارد.
- مدیریت تعارض منافع قطعاً باید به صورت گام به گام بوده و از موقعیت‌هایی که مدیریت آن ممکن‌تر است آغاز شود و برای موارد قابل پیشگیری تمهیدات لازم را اندیشید.

# سه سطح از راهکارهای مدیریت تعارض منافع

- راهکارهای فراتر از نظام سلامت
  - نقص در زیرساخت‌های قانونی و نهادی کشور
  - تعمیم برخی رویکردهای کلی مانند «درآمدزایی دولت» یا «خصوصی‌سازی» به نظام سلامت
- راهکارهای سطح کلان نظام سلامت
- راهکارهای سطح عملیاتی نظام سلامت

# انواع سیاست‌ها

- تقسیم سیاست‌ها به انواع سخت و نرم:
  - سیاست‌های سخت مبتنی بر کشف و تنبیه پس از رخداد فساد یا سوء مدیریت (درمان مشکلات)
  - سیاست‌های نرم با هدف از بین بردن پیش‌دستانه‌ی احتمال وقوع فساد یا سوء مدیریت (پیشگیری از مشکلات)
- تقسیم سیاست‌ها به انواع:
  - شفافیت
  - محدودیت

# شفافیت (پرونده‌ی الکترونیک سلامت)

- راهکار شفافیت گرچه برای کشف موارد فسادزا الزامی است اما کاربرد اصلی آن برای پیشگیری است.

## ۱. پرونده‌ی الکترونیک سلامت:

- با تجزیه و تحلیل «کلان داده» یا به اصطلاح داده‌کاوی می‌توان روابط اقتصادی بین خدمت‌گزاران مختلف را تشخیص داد و در صورت وجود تبانی‌ها و ارتباط‌های فسادآمیز مانند ارتباط بین صنایع دارویی و تجهیزات پزشکی با پزشکان یا ارتباط بین پزشکان با داروخانه‌ها و مراکز تشخیص طبی با آن‌ها مقابله کرد.

# شفافیت هدایا، درآمدها و دریافتی‌ها

۲. شفافیت هدایا، درآمدها و دریافتی‌ها:

برای مثال در آلمان، انتشارات اشپیگل آنلاین و مرکز تحقیقات «اصلاح‌کننده» برای اولین بار پایگاه داده‌ای را بصورت مشترک ارائه کردند که شامل اسامی بیش از ۲۰ هزار پزشکی بود که در سال ۲۰۱۵ میلادی از شرکت‌های دارویی پول دریافت کرده بودند.



# شفافیت مشاغل و سهامداری‌ها

- شفافیت مشاغل و سهامداری‌ها

- تمامی مشاغل همزمان و پیشین کارکنان و سهام‌هایی که خدمت‌گزاران و مسئولین باید برای حاکمیت و مردم شفاف باشند.
- این شفافیت نیز همچون شفافیت درآمدها و هدایا باعث می‌شود ارتباطات و وابستگی‌های گذشته و حال بین خدمت‌گزاران، صنایع و مسئولین شفاف شود و تحلیل روابط و ارتباطات آسان شود.

# حمایت از افشاگران تخلف

- یکی از قوی‌ترین ابزارهای مبارزه با فساد، استفاده از توان نظارتی مردمی برای کشف و کاهش تخلفات است
- نظارت مردمی در جهان اولین عامل کشف تخلفات است، به‌طوری که حدود نیمی از فسادها در سازمانهای دولتی و خصوصی از این طریق کشف می‌شوند.
- نیازمند بسترهای نهادی است:
- حمایت قانونی و حفاظت‌های امنیتی از گزارش‌دهندگان فساد
- تشویق و پاداش برای آنها

## محدودیت رأی‌دادن در مسائلی که با منافع شخصی تعارض دارد

- یک فرد ممکن است در شغل خویش به طور کلی تعارض منافع نداشته باشد اما درباره‌ی یک مسئله‌ی خاص تعارض منافع داشته باشد.
- در چنین موقعیتی ابتدا از مسئولین خواسته می‌شود که پیش از تصمیم‌گیری، تعارض منافع خود را نسبت به موضوع اعلام نمایند
- پس از اعلام تعارض منافع محدودیت‌هایی مانند سلب حق رأی‌دادن در آن موضوع خاص گذاشته می‌شود

# محدودیت‌های مشاغل همزمان

- در صورتی که مشاغل یک نفر متعارض باشند، شغل وی محدود می‌شود.  
مثال‌ها:
- در کالیفرنیا و ایالت ویسکانسین قانونی تصویب شده است که کارمندان را در صورت داشتن نفع شخصی، از شرکت در امور دولتی منع می‌کند.
- خودداری از استخدام هیأت علمی و پزشکان در فعالیتهای صنعتی پس از ساعات کار آنان یا در طول مدت زمان تعطیلات به‌نحوی در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر باشد.

# محدودیت درآمدها و هدایا

- کشورهای مختلف برای دوشغلگی محدودیت‌های متفاوت و گسترده‌ای وضع کرده‌اند. این محدودیت‌ها از منع کامل، تا منع موقت، محدودیت در درآمد از طریق بخش خصوصی یا اخذ مالیات، محدودیت ساعات خدمت در بخش خصوصی و انواع دیگر سیاست‌ها را شامل می‌شود.
- انجمن پزشکی کانادا تصریح می‌کند که پزشکان نباید هدایای شخصی را از صنایع دارویی قبول نمایند.

# محدودیت‌های پسا‌شغلی (درب‌های گردان)

• برخی از مهمترین اصول OECD برای مسئله‌ی درب‌های گردان عبارتند از:

۱. کارمندان دولتی باید قصد خود را نسبت به جستجو یا رایزنی جهت یافتن شغل یا پذیرش یک پیشنهاد کاری از بخش خصوصی و غیرانتفاعی که می‌تواند موجب تعارض منافع شود، به موقع اعلان نمایند.

۲. کارمندان دولتی که تصمیم گرفته‌اند در بخش خصوصی و غیرانتفاعی مشغول شوند، باید تا آنجا که ممکن است از وظایف جاری که می‌تواند موجب تعارض منافع در اثر احساس مسئولیت نسبت به کارفرمای آتی شود، معاف شوند.

۳. پیش از ترک بخش عمومی، کارمندان دولتی که در موقعیت محتمل تعارض منافع هستند، باید یک مصاحبه خروج با مقام مربوطه انجام دهند تا موقعیت‌های احتمالی تعارض منافع ارزیابی شوند و در صورت نیاز، اقدامات مناسب به‌عنوان راهکار تعیین شود.

# محدودیت‌های پسا شغلی (ادامه)

۱. کارمندان دولتی نباید اطلاعات محرمانه یا دیگر اطلاعات درون‌سازمانی را پس از ترک بخش عمومی، مورد استفاده قرار دهند.
۲. کارمندانی که بخش عمومی را ترک کرده‌اند باید در مورد لابی با زیردستان و همکاران سابق خود در بخش عمومی محدود شوند. به این منظور، وضع یک محدودیت موضوعی، محدودیت زمانی یا دوره استراحت مناسب می‌تواند مفید باشد.
۳. کارمندان دولتی باید از وکالت کارفرمای جدیدشان در یک فرآیند جاری، خصوصاً در موضوعاتی که قبل از ترک بخش عمومی در آن مسئولیت داشته‌اند، منع شوند.
۴. کارمندان فعلی دولت باید از برخورد تبعیض‌آمیز و در اختیار قرار دادن دسترسی خاص یا اطلاعات ویژه، به هر کسی از جمله کارمندان سابق منع شوند.
۵. کارمندان فعلی که نسبت به استخدام کارمندان سابق در قالب نیروی قراردادی برای انجام همان کار سابقشان در بخش عمومی اقدام می‌کنند، باید اطمینان یابند که فرآیند استخدام در حد مقتضی رقابتی و شفاف خواهد بود.
۶. بنگاه‌های خصوصی و سازمان‌های غیرانتفاعی باید در به‌کارگیری یا تشویق کارمندانی که جویای کار هستند یا کارمندانی که دولت را ترک کرده‌اند، به استخدام در فعالیت‌هایی که منع قانونی ندارد، محدود شوند.

## اعتماد کور (واگذاری مدیریت سهام به کارگزار ناشناس)

- در کره ی جنوبی این سیستم از سال ۲۰۰۶ راه اندازی شده است.
- مقامات دولتي داراي مرتبه چهار يا بالاتر كه در وزارت اقتصاد يا ساير دستگاه‌هاي مالي و اقتصادي دولت مشغول به‌كار هستند و همچنين داراي سهامی به ارزش حداقل ۳۰ هزار دلار می‌باشند موظف به فروش سهام یا قرار دادن آن در حساب‌هایی هستند که به وسیله ی افراد ناشناس مدیریت می‌شوند

# تجميع کمک‌ها و حمايت‌های مالی

- در کشور امریکا، پشتيباني مالی از آموزش دانشجویان یا پزشکان به کمک یک مخزن مرکزي بودجه صورت می‌گیرد و تنها همین مرکز اصلي حق دریافت انواع کمک‌های مالی از منابع گوناگون را دارد.
- بدین ترتیب جلوی ارتباط مالی مستقیم بین پزشکان و پژوهشگران با صنایع و ایجاد سوگیری در پژوهش و درمان گرفته می‌شود.

# راهنمای بالینی (گایدلاین‌های پزشکی)

- به کمک این راهنماها می‌توان بر عملکرد خدمت‌گزاران نظارت کرد و تقاضاهای القایی را کشف نمود.
- با اجرای پرونده‌ی الکترونیک سلامت به راحتی می‌توان قواعدی تنظیم کرد که پزشکان در حین تجویز نسخه‌های خود امکان عدول از راهنماهای بالینی و تجویزهای درست را نداشته باشند

# جمع‌بندی راهکارها

| شفافیت                             | محدودیت                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| پرونده‌ی الکترونیک سلامت           | محدودیت رأی‌دادن در مسائلی که با منافع شخصی تعارض دارد |
| شفافیت هدایا، درآمدها و دریافتی‌ها | محدودیت‌های مشاغل همزمان                               |
| شفافیت مشاغل و سهام‌داری‌ها        | محدودیت درآمدها و هدایا                                |
| حمایت از افشاگران تخلف             | محدودیت‌های پساشغلی                                    |
|                                    | اعتماد کور (واگذاری مدیریت سهام به کارگزار ناشناس)     |
|                                    | تجمع کمک‌ها و حمایت‌های مالی                           |
|                                    | راهنمای بالینی (گایدلاین‌های پزشکی)                    |

# چند اولویت

## ۱. زیرساخت‌های نهادی

- به خصوص تدوین قوانین شفافیت و محدودیت تعارض منافع

## ۲. مدیریت تعارض منافع در سطوح عالی

- تدوین و اجرای قانون نیز باید توسط افرادی انجام شود که در وضعیت تعارض منافع نیستند زیرا در غیر این صورت ناکارآمدی قانون را در پی خواهد داشت

## ۳. زیرساخت اطلاعاتی برای مدیریت تعارض منافع در سطوح عملیاتی

- مدیریت تعارض منافع در سطوح عملیاتی به دلیل گستردگی و تنوع مشاغل پیچیدگی‌های بیشتری دارد بنابراین برنامه‌ریزی برای آن نیازمند اطلاعات دقیق‌تری است. از این رو زیرساخت‌هایی همچون پرونده‌ی الکترونیک سلامت برای برنامه‌ریزی و مدیریت تعارض منافع در سطوح عملیاتی ضروری هستند

| آلمان             |                                                           |            |               |                       | پرتغال            |         |            |               |                                           | اسپانیا                                                      |         |            |               |                       |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|------------|---------------|-----------------------|-------------------|---------|------------|---------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------|------------|---------------|-----------------------|
| مقامات منتخب محلی | پارلمان                                                   | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی                     | مقامات منتخب محلی                                            | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی |
|                   | بله - پرداختهای بیش از ۱۰ (۱۰۰۰۰۰) یورو می بایست افشا شود |            |               |                       | بله               | بله     |            |               | بله                                       | بله، پیش از استخدام (تنها فعالیتهای با دستمزد را اعلام کنند) | نه      | نه         |               | بله، سالانه           |
| بریتانیا          |                                                           |            |               |                       | ایتالیا           |         |            |               |                                           | فرانسه                                                       |         |            |               |                       |
| مقامات منتخب محلی | پارلمان                                                   | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی                     | مقامات منتخب محلی                                            | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی |
|                   | بله، در صورتی که بیش از یک درصد دستمزدشان باشد.           |            |               |                       |                   | بله     |            |               | پیش از استخدام، منبع درآمدی از سه ماه قبل | خیر                                                          | خیر     | خیر        | خیر           | خیر                   |
| لتونی             |                                                           |            |               |                       | لهستان            |         |            |               |                                           | مجارستان                                                     |         |            |               |                       |
| مقامات منتخب محلی | پارلمان                                                   | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی                     | مقامات منتخب محلی                                            | پارلمان | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی |
| بله               | بله                                                       | بله        | بله           | بله                   | بله               |         |            |               | بله                                       |                                                              | بله     |            |               |                       |



# نحوه اعلام منافع شخصی مرتبط با مدیریت قراردادها

| آلمان                   |                                                       |               |                                                                                                        |                             | پرتغال                  |         |               |                  |                                                | اسپانیا                 |         |               |                     |                                          |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|---------------|------------------|------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------------|---------------------|------------------------------------------|
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی                    | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی              |
|                         |                                                       |               | تنها برای<br>نامزدهای تصدی<br>کارمندی دولت<br>نیاز است تا<br>مشخص شود که<br>بدهی بزرگ<br>نداشته باشند. |                             |                         | بله     |               |                  | بله                                            |                         | بله     |               | نه                  | بله                                      |
| بریتانیا                |                                                       |               |                                                                                                        |                             | ایتالیا                 |         |               |                  |                                                | فرانسه                  |         |               |                     |                                          |
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان سیاسی<br>و دولتی                       | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی              |
| خیر                     | بله، اگر<br>ارزشش<br>بیشتر از<br>۵۹,۰۰۰ پوند<br>باشد. | خیر           | خیر                                                                                                    | خیر                         |                         | بله     |               |                  | بله(قبل از<br>استخدام،دارایی<br>های کارآفرینی) | برخی از<br>آنها         | بله     |               | خیر                 | بله،<br>شرکتهای<br>دولتی نیز<br>مشمولند. |
| لتونی                   |                                                       |               |                                                                                                        |                             | لهستان                  |         |               |                  |                                                | مجارستان                |         |               |                     |                                          |
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان سیاسی<br>و دولتی                       | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی              |
| بله                     | بله                                                   | بله           | بله                                                                                                    | بله                         | بله                     | بله     | بله           | بله              | بله                                            |                         | بله     |               | بله، مدیران<br>ارشد | بله                                      |

| آلمان                   |                                                       |               |                                                                                                        |                             | پرتغال                  |         |               |                  |                                                      | اسپانیا                 |         |               |                     |                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------|---------------|------------------|------------------------------------------------------|-------------------------|---------|---------------|---------------------|------------------------------------|
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و دولتی                             | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان سیاسی و<br>دولتی           |
|                         |                                                       |               | تنها برای<br>نامزدهای تصدی<br>کارمندی دولت<br>نیاز است تا<br>مشخص شود که<br>بدهی بزرگ<br>نداشته باشند. |                             | بله                     | بله     |               |                  | بله                                                  | بله                     | بله     | نه            | نه                  | نه                                 |
| بریتانیا                |                                                       |               |                                                                                                        |                             | ایتالیا                 |         |               |                  |                                                      | فرانسه                  |         |               |                     |                                    |
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و دولتی                             | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان سیاسی و<br>دولتی           |
|                         | بله، اگر<br>ارزشش<br>بیشتر از<br>۵۹,۰۰۰ پوند<br>باشد. | خیر           | خیر                                                                                                    | خیر                         |                         | بله     |               |                  | بله (قبل از<br>استخدام، دارایی<br>های<br>کار آفرینی) | برخی از<br>آنها         | بله     |               | خیر                 | بله، شرکتهای دولتی<br>نیز مشمولند. |
| لتونی                   |                                                       |               |                                                                                                        |                             | لهستان                  |         |               |                  |                                                      | مجارستان                |         |               |                     |                                    |
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان                                               | قوه<br>قضاییه | کارمندان دولت                                                                                          | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و دولتی                             | مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضاییه | کارمندان<br>دولت    | منصوبان سیاسی و<br>دولتی           |
|                         | بله                                                   | بله           | بله                                                                                                    | بله                         | بله                     | بله     | بله           | بله              | بله                                                  |                         | بله     |               | بله، مدیران<br>ارشد | نه                                 |



| آلمان                       |                                     |            |               |                        | پرتغال                      |                                      |            |               |                       | اسپانیا                             |                                      |            |                  |                       |
|-----------------------------|-------------------------------------|------------|---------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------|------------------|-----------------------|
| مقامات منتخب محلی           | پارلمان                             | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوب ان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی           | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی                   | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت    | منصوبان سیاسی و دولتی |
| بسته به قانون لندرز         | بله، تنها برای استخدامهای دولتی خاص | بله        | بله           | بله، خلی شدید          | May exercise certain others | May exercise certain others          | بله        | بله           | بله                   | بله، اگر شغل تمام وقت برگزینند.     | بله، خلی شدید                        | بله        | بله              | بله، خلی شدید         |
| بریتانیا                    |                                     |            |               |                        | ایتالیا                     |                                      |            |               |                       | فرانسه                              |                                      |            |                  |                       |
| مقامات منتخب محلی           | پارلمان                             | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوب ان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی           | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی                   | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت    | منصوبان سیاسی و دولتی |
| may exercise certain others | may exercise certain others         | بله        | بله           | بله                    | بله، بعضی                   | بله، بعضی                            | بله        | بله، بعضی     | بله                   | بله، اما سازگار با عضویت در پارلمان | بله، اما سازگار با استخدام بخش خصوصی | بله        | بله، خلی شدید    | بله                   |
| لتونی                       |                                     |            |               |                        | لهستان                      |                                      |            |               |                       | مجارستان                            |                                      |            |                  |                       |
| مقامات منتخب محلی           | پارلمان                             | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوب ان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی           | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت | منصوبان سیاسی و دولتی | مقامات منتخب محلی                   | پارلمان                              | قوه قضاییه | کارمندان دولت    | منصوبان سیاسی و دولتی |
| خیر                         | بله                                 | بله        | بله، برخی     | بله، برخی              | بله                         | بله، اما سازگار با استخدام بخش خصوصی | بله        | بله           | بله، خلی شدید         | بله، اما سازگار با عضویت در پارلمان | بله، سازگار با استخدام بخش خصوصی     | بله        | بله، قواعد مختلف | بله                   |

| آلمان                   |         |              |                                        |                             | پرتغال                                         |         |              |                                             |                                              | اسپانیا                                         |                                                        |              |                  |                             |
|-------------------------|---------|--------------|----------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------|---------|--------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|------------------|-----------------------------|
| مقامات<br>منتخب<br>محلی | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                       | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی                        | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                            | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی                  | مقامات<br>منتخب<br>محلی                         | پارلمان                                                | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی |
| خیر                     | خیر     | خیر          | خیر                                    | خیر                         |                                                |         |              |                                             | بله (سه<br>سال)                              | در صورت<br>ارتکاب به<br>جرم (مثلا<br>رشوه گیری) |                                                        |              |                  | بله، دوسال                  |
| بریتانیا                |         |              |                                        |                             | ایتالیا                                        |         |              |                                             |                                              | فرانسه                                          |                                                        |              |                  |                             |
| مقامات<br>منتخب محلی    | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                       | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی                        | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                            | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی                  | مقامات<br>منتخب<br>محلی                         | پارلمان                                                | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی |
|                         |         |              | بله، دوسال و<br>می بایست<br>گزارش دهند |                             |                                                |         |              | بله (برخی)                                  |                                              | بله                                             | خیلی کم (تنها<br>موسسات پس<br>انداز، شرکتهای<br>دولتی) |              | بله (۵ سال)      | بله                         |
| لتونی                   |         |              |                                        |                             | لهستان                                         |         |              |                                             |                                              | مجارستان                                        |                                                        |              |                  |                             |
| مقامات<br>منتخب محلی    | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                       | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی | مقامات<br>منتخب<br>محلی                        | پارلمان | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت                            | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی                  | مقامات<br>منتخب<br>محلی                         | پارلمان                                                | قوه<br>قضایه | کارمندان<br>دولت | منصوبان<br>سیاسی و<br>دولتی |
| بله                     | بله     | بله          | بله                                    | بله                         | بله، یکسال<br>پس از<br>رفتن از<br>بخش<br>دولتی |         |              | بله، یکسال<br>پس از رفتن<br>از بخش<br>دولتی | بله، می<br>بایست<br>موافقت<br>کسب<br>نمایند. | خیر                                             | خیر                                                    | خیر          | خیر              | خیر                         |



کس ندانست که منزلگه مقصود کجاست؟