



جمهوری اسلامی ایران  
Islamic Republic of Iran  
سازمان ملی استاندارد ایران

Iran National Standards Organization



استاندارد ملی ایران - ایزو

۳۷۰۰۲

چاپ اول

۱۴۰۱

INSO-ISO

37002

1st Edition

2022

Identical with  
ISO 37002:2021

سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی - راهنما

Whistleblowing management systems-  
Guidelines

ICS: 03.100.01; 03.100.02; 03.100.70

استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۰۰۲ (چاپ اول): سال ۱۴۰۱

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: [standard@inso.gov.ir](mailto:standard@inso.gov.ir)

وبگاه: <http://www.inso.gov.ir>

**Iran National Standards Organization (INSO)**

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: [standard@inso.gov.ir](mailto:standard@inso.gov.ir)

Website: <http://www.inso.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، وظیفه تعیین، تدوین، به روزرسانی و نشر استانداردهای ملی را بر عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization of Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

## کمیسیون فنی تدوین استاندارد

### «سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی - راهنما»

#### رئیس:

محمدی، علی

(دکتری حسابداری)

#### سمت و/یا محل اشتغال:

عضو هیات علمی - دانشگاه آزاد اسلامی زنجان

#### دبیر:

سعادت، علی

(دکتری مدیریت کسب و کار)

مدیر کل دفتر ارزیابی کیفیت کالا و خدمات - سازمان ملی استاندارد  
ایران

#### اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

بذرافشان، زهرا

(کارشناسی ارشد بازرگانی - بازاریابی)

رییس گروه - سازمان برنامه و بودجه کشور

تیموری، حسین

(کارشناسی مهندسی صنایع)

رییس هیات مدیره - شرکت راهبران انطباق نیس

جمشیدیان، محمد امین

(دکتری مدیریت دولتی)

مدرس - دانشگاه فنی و حرفه ای امیرکبیر اراک

چودکی، مریم

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

کارشناس - مرکز ملی تایید صلاحیت ایران

حیدری، امیر

(کارشناسی مدیریت بازرگانی)

دبیر - انجمن مدیریت کیفیت ایران

حیدری، مینا

(کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات)

کارشناس - دبیرخانه هماهنگی مبارزه با مفاسد اقتصادی نهاد ریاست  
جمهوری

رسولی، محسن

(کارشناسی ارشد روابط بین الملل)

رییس گروه - مرکز بازرسی، مدیریت عملکرد و پاسخگویی به شکایات -  
وزارت امور اقتصادی و دارایی

رناسی، آرتمیس

(کارشناسی ارشد شیمی تجزیه)

مشاور معاونت تدوین و ترویج استاندارد - سازمان ملی استاندارد ایران

<b>اعضا:</b> (اسامی به ترتیب حروف الفبا)	
روح بخشان، سامان (کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)	<b>سمت و/یا محل اشتغال:</b> کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی- سازمان ملی استاندارد ایران
سعادت فرد، اسماعیل (دکتری مدیریت)	بازرس علی‌البدل - انجمن مدیریت کسب و کار ایران
سلیمانی، هنگامه (کارشناسی ارشد روابط بین الملل)	کارشناس دفتر ارزیابی کیفیت کالا و خدمات - سازمان ملی استاندارد ایران
سیف زاده، علی (دکتری جامعه شناسی)	رییس گروه مطالعات و پژوهش های مبارزه با فساد - سازمان بازرسی کل کشور
شاهین، امیر (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)	مشاور معاون ارزیابی کیفیت-سازمان ملی استاندارد ایران
شریفیان، داود (دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی)	ستاد هماهنگی مبارزه با مفاسد اقتصادی
شکرخدایی، فرشید (دکتری کارآفرینی)	رییس کمیسیون حمایت قضایی و مبارزه با فساد اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
قهرمانی، حسین (کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی)	مشاور رئیس مرکز فناوری اطلاعات و ارتباطات - سازمان ملی استاندارد ایران
گرامی، الهام (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)	کارشناس دفتر مطالعات تطبیقی و مشارکت در تدوین استانداردهای بین‌المللی- سازمان ملی استاندارد ایران
گودرزی، جلال (کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)	وزارت دادگستری
لسان، محمد امین (کارشناسی ارشد مهندسی نرم افزار کامپیوتر)	کارشناس حراست- سازمان ملی استاندارد ایران
میرنظامی مدنی، سید سعید (دکتری مدیریت دولتی)	مدیرکل - اداره کل استاندارد استان مرکزی
همایونی، غلامحسین (دکتری مدیریت منابع انسانی)	معاون پژوهشی مرکز آموزش و پژوهش های سلامت اداری و مبارزه با فساد - سازمان بازرسی کل کشور

**ویراستار:**

روح بخشان، سامان

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

**سمت و/یا محل اشتغال:**

کارشناس دفتر تدوین استانداردهای ملی - سازمان ملی استاندارد ایران

## فهرست مندرجات

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
ط	پیش گفتار
ی	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۱۲	۴ بافتار سازمان
۱۲	۱-۴ درک سازمان و بافتار آن
۱۳	۲-۴ درک نیازها و انتظارات ذی نفعان
۱۳	۳-۴ تعیین دامنه سیستم مدیریت سوت زنی
۱۴	۴-۴ سیستم مدیریت سوت زنی
۱۵	۵ راهبری
۱۵	۱-۵ راهبری و تعهد
۱۷	۲-۵ خط مشی سوت زنی
۱۸	۳-۵ نقش ها ، مسئولیت ها و اختیارها
۲۰	۶ طرح ریزی
۲۰	۱-۶ اقدامات برای پرداختن به ریسک ها و فرصت ها
۲۱	۲-۶ اهداف سیستم مدیریت سوت زنی و طرح ریزی جهت دستیابی به آن ها
۲۲	۳-۶ طرح ریزی تغییرات
۲۲	۷ پشتیبانی

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۲۲	۱-۷ منابع
۲۲	۲-۷ شایستگی
۲۳	۳-۷ آگاهی بخشی
۲۶	۴-۷ اطلاع رسانی
۲۷	۵-۷ اطلاعات مدون
۳۰	۸ عملیات
۳۰	۱-۸ کنترل و طرح ریزی عملیاتی
۳۳	۲-۸ دریافت گزارش های خطاکاری
۳۵	۳-۸ ارزیابی گزارش های خطاکاری
۳۷	۴-۸ رسیدگی به گزارش های خطاکاری
۴۰	۵-۸ به نتیجه رساندن موارد سوت زنی
۴۱	۹ ارزشیابی عملکرد
۴۱	۱-۹ پایش، اندازه گیری ، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی
۴۳	۲-۹ ممیزی داخلی
۴۴	۳-۹ بازنگری مدیریت
۴۵	۱۰ بهبود
۴۵	۱-۱۰ بهبود مداوم
۴۵	۲-۱۰ عدم انطباق و اقدام اصلاحی
۴۷	کتابنامه



## پیش‌گفتار

استاندارد «سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی- راهنما» که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ تهیه و تدوین شده، در دویست و هشتاد و چهارمین اجلاس کمیته ملی استاندارد سیستم مدیریت مورخ ۱۴۰۱/۰۶/۱۵ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۷ قانون تقویت و توسعه نظام استاندارد، ابلاغ شده در دی ماه ۱۳۹۶، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح یا تکمیل این استانداردها ارائه شود، در هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط، مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی مزبور است:

ISO 37002: 2021, Whistleblowing management systems– Guidelines

## مقدمه

سوت‌زنی گزارش‌دهی خطاکاری مشکوک یا ریسک خطاکاری است. مطالعات و تجربیات نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از خطاکاری از طریق گزارش‌های افراد داخل یا نزدیک به سازمان، مورد توجه سازمان متأثر قرار می‌گیرد.

سازمان‌ها به‌طور فزاینده به معرفی یا بهبود خط‌مشی‌ها و فرایندهای سوت‌زنی داخلی در پاسخ به مقررات یا به‌طور داوطلبانه توجه دارند.

این استاندارد، راهنمایی را برای ایجاد، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت سوت‌زنی برای سازمان‌ها، با خروجی‌های زیر ارائه می‌کند:

الف- تشویق و تسهیل گزارش‌دهی خطاکاری؛

ب- پشتیبانی و حفاظت از سوت‌زنان و سایر طرف‌های ذی‌نفعان دخیل؛

پ- حصول اطمینان از رسیدگی درست و به‌موقع به گزارش‌های خطاکاری؛

ت- بهبود فرهنگ سازمانی و حکمرانی؛

ث- کاهش ریسک‌های خطاکاری.

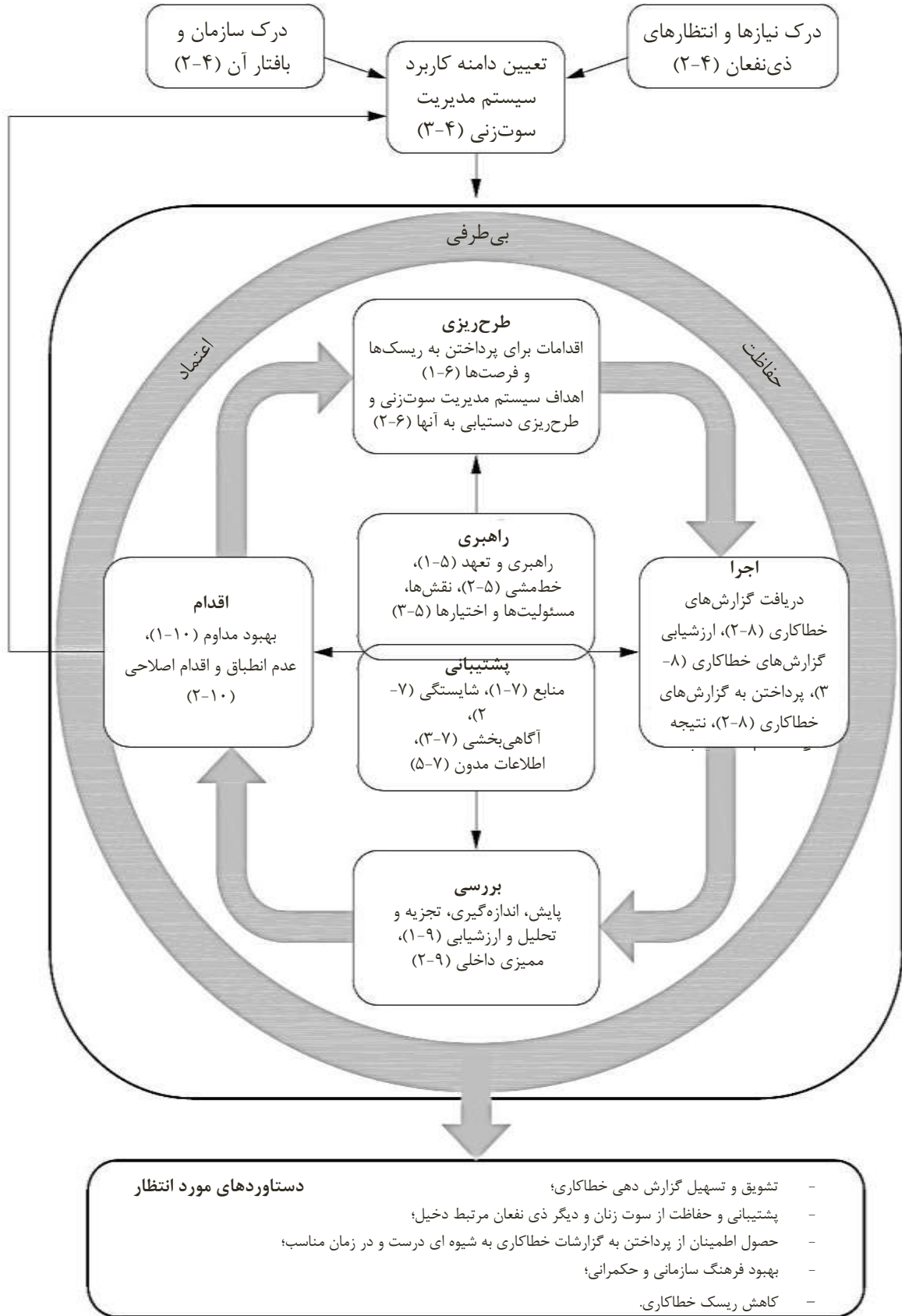
منافع بالقوه برای سازمان شامل موارد زیر می‌شود:

- اجازه دادن به سازمان جهت شناسایی و پرداختن به خطاکاری در اولین فرصت؛
  - کمک به پیشگیری یا کمینه‌کردن زیان و مساعدت جهت بازیابی دارایی‌های از دست رفته؛
  - حصول اطمینان از تطابق با خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی و تعهدات اجتماعی و قانونی؛
  - جذب و حفظ کارکنان متعهد به ارزش‌ها و فرهنگ سازمان؛
  - اثبات روش‌های حکمرانی سالم و اخلاقی به جامعه، بازارها، تنظیم‌گران، مالکان و دیگر ذی‌نفعان.
- سیستم مدیریت سوت‌زنی موثر، اعتماد سازمانی را به‌وسیله موارد زیر ایجاد می‌کند:
- اثبات تعهد راهبری به پیشگیری از و پرداختن به خطاکاری؛
  - تشویق افراد به پیشقدم‌شدن با گزارش‌های خطاکاری؛
  - کاهش و پیشگیری از رفتار زیان‌آور با سوت‌زنان و سایرین دخیل؛
  - تشویق یک فرهنگ پذیرا بودن<sup>۱</sup>، شفافیت، یکپارچگی و پاسخگویی.

این استاندارد راهنمایی را برای سازمان‌ها جهت پدید آوردن یک سیستم مدیریت سوت‌زنی بر اساس اصول اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت ارائه می‌کند. این استاندارد سازگار بوده و استفاده از آن با اندازه، ماهیت، پیچیدگی و نظام قضایی<sup>۱</sup> فعالیت‌های سازمان تغییر می‌کند. این استاندارد می‌تواند به یک سازمان در بهبود خط‌مشی و روش‌های اجرایی سوت‌زنی جاری، یا تطابق با قوانین سوت‌زنی اجرایی کمک کند.

این استاندارد «ساختار هماهنگ» را اتخاذ می‌کند (از جمله توالی بند، متن مشترک و واژگان مشترک) که توسط سازمان جهانی استاندارد جهت بهبود همسویی در میان استانداردهای بین‌المللی برای سیستم‌های مدیریت توسعه داده شده است. سازمان‌ها ممکن است این استاندارد را به عنوان راهنمایی مستقل برای سازمان خود یا در امتداد با دیگر استانداردهای سیستم مدیریت، از جمله جهت پرداختن به الزامات مرتبط با سوت‌زنی در دیگر سیستم‌های مدیریتی سازمان جهانی استاندارد اتخاذ کنند.

شکل ۱ بررسی اجمالی مفهومی از یک سیستم مدیریت سوت‌زنی توصیه شده است که نشان می‌دهد چگونه اصول اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت تمامی عناصر چنین سیستمی را تحت پوشش قرار می‌دهند.



شکل ۱- بررسی اجمالی یک سیستم مدیریت سوت‌زنی

## سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی - راهنما

### ۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه رهنمودهایی برای ایجاد، پیاده‌سازی و نگهداری یک سیستم مدیریت سوت‌زنی موثر بر اساس اصول اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت در چهار مرحله زیر است:

الف- دریافت گزارش‌های خطاکاری؛

ب- ارزیابی گزارش‌های خطاکاری؛

پ- رسیدگی به گزارش‌های خطاکاری؛

ت- نتیجه‌گیری موارد سوت‌زنی.

رهنمودهای این استاندارد، عام<sup>۱</sup> بوده و هدف از آن کاربردی بودن برای تمامی سازمان‌ها، فارغ از نوع، اندازه، ماهیت فعالیت، چه در بخش عمومی، خصوصی یا غیرانتفاعی است.

دامنه کاربرد این استاندارد بستگی به عامل‌های مشخص شده در زیربندهای ۱-۴، ۲-۴ و ۳-۴ دارد. این سیستم مدیریت سوت‌زنی می‌تواند مستقل بوده یا اینکه به عنوان قسمتی از یک سیستم مدیریت کلی استفاده شود.

### ۲ مراجع الزامی

مراجع الزامی در این استاندارد وجود ندارد.

### ۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود<sup>۲</sup>:

---

1- Generic

۲ - اصطلاحات و تعاریف به کار رفته در استانداردهای ISO و IEC در وبگاه‌های <https://www.iso.org/obp> و <http://www.electropedia.org> قابل دسترس است.

### سیستم مدیریت

#### management system

مجموعه‌ای از عناصر در ارتباط یا تعامل با یکدیگر یک سازمان (۲-۳) برای پایه‌گذاری خط‌مشی‌ها (۷-۳)، اهداف (۲۵-۳) و همچنین فرایندها (۲۷-۳) به منظور دستیابی به آن اهداف است.

یادآوری ۱- یک سیستم مدیریت می‌تواند به یک یا چند حوزه بپردازد.

یادآوری ۲- عناصر سیستم مدیریت شامل ساختار سازمان، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و طرح‌ریزی و عملیات است.

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

### سازمان

#### organization

شخص یا گروهی از افراد با وظایف مختص به خودشان به همراه مسئولیت‌ها، اختیارها و روابط برای دستیابی به اهداف (۲۵-۳) است.

یادآوری ۱- مفهوم سازمان شامل (نه محدود به) شخص حقیقی، شرکت تجاری، بنگاه، شرکت سهامی، تعاونی، موسسه خیریه یا نهاد، شرکت تضامنی یا ترکیبی از یک یا چند از این موارد چه ثبت شده یا غیرثبتی، خصوصی یا دولتی می‌شود.

یادآوری ۲- اگر سازمان قسمتی از یک هستار بزرگتر باشد، اصطلاح «سازمان» تنها به بخشی از هستار بزرگتر ارجاع می‌شود که در دامنه کاربرد سیستم مدیریت (۱-۳) سوت‌زنی (۱۰-۳) باشد.

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

### کارکنان

#### personnel

مدیران، روسا، کارمندان رسمی، نیروها یا کارگران موقت و داوطلبان در یک سازمان (۲-۳) است.

[منبع: برگرفته از زیربند ۳-۲۵ استاندارد ملی ایران شماره ۳۷۰۰۱: سال ۱۳۹۹، تغییر یافته- یادآوری‌های ۱ و ۲ حذف شده است.]

۴-۳

## ذی نفعان

### interested party

#### stakeholder

هر شخص یا سازمانی (۲-۳) که بر یک تصمیم یا فعالیت تاثیرگذار یا تاثیرپذیر است یا برداشت<sup>۱</sup> تاثیرپذیری از آن داشته باشد.

یادآوری ۱- ذی نفعان می‌توانند درون سازمانی یا برون سازمانی باشند.

یادآوری ۲- ذی نفعان می‌توانند شامل (نه محدود به) آنهایی شود که گزارش تهیه می‌کنند، هرکدام از موارد داخل گزارش، شهود، کارکنان (۳-۳)، نمایندگان کارگری، تامین‌کنندگان، اشخاص سوم، دولت، رسانه‌ها، تنظیم‌گران و سازمان به‌عنوان یک کل واحد.

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است. تعریف اصلی با افزودن یادآوری‌های ۱ و ۲ تغییر یافته است.

۵-۳

## مدیریت رده بالا

### top management

شخص یا گروهی از افراد که یک سازمان (۲-۳) را در بالاترین مرتبه هدایت و کنترل می‌کنند.

یادآوری ۱- مدیریت رده بالا قدرت تفویض اختیارها و در اختیار نهادن منابع در درون سازمان را دارا است.

یادآوری ۲- اگر دامنه سیستم مدیریت (۱-۳) تنها قسمتی از یک سازمان را پوشش دهد، در این صورت مدیریت رده بالا به کسانی اطلاق می‌شود که هدایت و کنترل آن قسمت از سازمان را بر عهده دارند.

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۶-۳

## مرجع حکمران

### governing body

شخص یا گروهی از افراد که پاسخگویی (۳-۳) نهایی برای کل سازمان (۲-۳) را بر عهده دارند.

یادآوری ۱- تمامی هستارهای سازمانی یک مرجع حکمران دارند، چه این مرجع حکمران صریحاً ایجاد شده یا ایجاد نشده باشد.

---

1- Perception

یادآوری ۲- یک مرجع حکمران می‌تواند شامل (ولی نه محدود به) هیات مدیره، مجامع هیئت مدیره، هیات سرپرستی یا هیات امناء باشد.

[منبع: برگرفته از زیربند ۲-۹ استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵، تغییر یافته- واژه های «بر عهده داشتن پاسخگویی نهایی برای» جایگزین «پاسخگویی عملکرد و مطابقت» شده و یادآوری های ۱ و ۲ اضافه شده‌اند.]

### ۷-۳

#### خطمشی

#### policy

مقاصد و جهت گیری یک سازمان (۲-۳) که از طرف مدیریت رده بالا (۳-۵) به طور رسمی بیان شده است. یادآوری- این اصطلاح تشکیل دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

### ۸-۳

#### خطاکاری

#### wrongdoing

- اقدام (ها) یا ترک فعل (هایی) که می‌تواند موجب آسیب شود.
- یادآوری ۱- خطاکاری می‌تواند شامل (ولی نه محدود به) موارد زیر باشد:
- نقض قانون (ملی یا بین المللی)، مانند کلاهبرداری، فساد از جمله رشوه؛
  - نقض آیین کار سازمان (۲-۳) یا دیگر آیین کارهای مرتبط، نقض خطمشی های (۳-۷) سازمان (۳-۲)؛
  - اهمال کاری بسزا (عمده)، آسیب رسانی<sup>۱</sup>، تعرض<sup>۲</sup>، تبعیض، استفاده غیرمجاز از وجوه یا منابع، سوء استفاده کردن از اختیارات، تعارض منافع، اتلاف بزرگ یا سوء مدیریت؛
  - اقدامات یا ترک فعل هایی که منجر به خسارت یا ریسک آسیب به موارد زیر شود: حقوق بشر، محیط زیست، ایمنی و بهداشت عمومی، کارهای اجرایی ایمن یا منافع عمومی.
- یادآوری ۲- خطاکاری یا آسیب ناشی از آن می‌تواند در گذشته، حال یا در آینده رخ دهد.
- یادآوری ۳- آسیب بالقوه می‌تواند از طریق ارجاع به بروز یک رویداد یا یک مجموعه رویداد تعیین شود.

---

1- Bullying  
2- Harassment



۹-۳

سوتزن

**whistleblower**

شخصی که خطاکاری (۳-۸) واقعی یا مشکوک را گزارش می‌کند و باور معقول دارد که اطلاعات در زمان گزارش‌دهی درست است.

**یادآوری ۱-** باور معقول، باوری است براساس مشاهدات، تجربیات، یا اطلاعاتی که یک فرد دارد و اگر فردی دیگر در همان موقعیت می‌بود نیز همان باور را می‌داشت.

**یادآوری ۲-** مثال‌هایی از سوت‌زنان شامل، ولی نه محدود به، موارد زیر می‌شود:

- کارکنان (۳-۳) یک سازمان (۳-۲)؛
- کارکنان طرف‌های برون سازمانی، شامل افراد قانونی، که سازمان با آنها نوعی از ارتباط کسب و کاری ایجاد کرده است یا برنامه برای ایجاد دارد، شامل، ولی نه محدود به، ارباب رجوع، مشتریان، سرمایه‌گذاران مشترک، شرکای سرمایه‌گذاری مشترک، شرکای ائتلاف تجاری، فراهم‌آوردندگان برون سپاری، پیمانکاران، مشاوران، پیمانکاران فرعی، تامین‌کنندگان، فروشندگان، رایزنان، کارگزاران، توزیع‌کنندگان، نمایندگان، واسطه‌گران و سرمایه‌گذاران؛
- دیگر افراد مانند نمایندگان اتحادیه‌ها؛
- هر فردی که در گذشته یا آینده در این تعریف گنجانده می‌شود.

۱۰-۳

سوت زنی

**whistleblowing**

گزارش خطاکاری (۳-۸) مشکوک یا واقعی از طرف یک سوت‌زن (۳-۹) است.

**یادآوری ۱-** گزارش خطاکاری می‌تواند شفاهی، حضوری، کتبی، در قالب دیجیتالی یا الکترونیکی باشد.

**یادآوری ۲-** معمول است که در موارد زیر تمایز قائل شد:

- سوت‌زنی آشکار: جایی که سوت‌زن اطلاعات را بدون پنهان کردن هویتش یا بدون الزام به مخفی نگه‌داشتن هویتش افشا می‌کند؛
  - سوت‌زنی محرمانه: جایی که هویت سوت‌زن و هر اطلاعاتی که می‌تواند او را شناسایی کند، توسط دریافت‌کننده آشکار است ولی بدون رضایت سوت‌زن افشا نمی‌شود، مگر اینکه توسط قانون الزام شده باشد؛
  - سوت‌زنی ناشناس: اطلاعات بدون افشای هویت سوت‌زن دریافت می‌شود.
- یادآوری ۳-** سازمان‌ها (۳-۲) می‌توانند از اصطلاحی جایگزین مانند «بلند صحبت کردن» یا «ابراز یک نگرانی» یا هم‌تراز آنها استفاده کنند.

۱۱-۳

### واحد مدیریت سوت زنی

#### whistleblowing management function

شخص (اشخاص) با مسئولیت و اختیار برای عملیات سیستم مدیریت (۱-۳) سوت زنی (۱۰-۳) است.

۱۲-۳

### اولویت بندی

#### triage

ارزیابی گزارش اولیه خطاکاری (۸-۳) برای مقاصد طبقه بندی، انجام اقدامات مقدماتی، اولویت بندی و واگذاری جهت بررسی بیشتر است.

یادآوری- عوامل زیر می توانند در نظر گرفته شوند: احتمال و شدت تاثیر خطاکاری یا خطاکاری مشکوک بر کارکنان (۳-۳)، سازمان (۲-۳)، ذی نفعان (۴-۳) شامل تخریب حیثیتی<sup>۱</sup>، و مالی، خسارت های زیست محیطی، انسانی و غیره.

۱۳-۳

### رفتارهای زیان آور

#### detrimental conduct

هرگونه اقدام یا ترک فعل مورد تهدید واقع شده، تعیین شده یا واقعی، مستقیم یا غیرمستقیم، که می تواند منجر به آسیب به یک سوت زن (۹-۳) یا سایر طرف های مرتبط (۴-۳)، در ارتباط با خطاکاری (۱۰-۳) شود

یادآوری ۱- آسیب شامل، ولی نه محدود به، هرگونه پیامد ناسازگار، چه مرتبط با کار یا فردی، شامل انفصال<sup>۲</sup>، تعلیق، تنزل مقام سازمانی<sup>۳</sup>، انتقال، تغییر در وظایفشان، تغییر شرایط کاری، رتبه بندی عملکرد (۲۶-۳) ناسازگار، اقدام انضباطی، فرصت پیشرفت کاهش یافته، ممانعت از خدمات، رفتن در فهرست سیاه، تحریم شدن، تخریب حیثیتی، افشاکردن هویت سوت زن، زیان مالی، پیگرد یا اقدام قانونی، تعرض، انزوا<sup>۴</sup>، تحمیل هر قالبی از آسیب فیزیکی یا روانی.

یادآوری ۲- اقدامات زیان آور شامل تلافی، تنبیه، مجازات، اقدام یا ترک فعل عمدی، آگاهانه یا با بی ملاحظگی به جهت آسیب رساندن به یک سوت زن یا دیگر طرف های مرتبط.

یادآوری ۳- اقدامات زیان آور همچنین شامل شکست در پیشگیری از یا کمینه کردن آسیب توسط برآورده کردن یک مراقبت استاندارد منطقی در هر مرحله ای از فرایند (۲۷-۳) سوت زنی است.

- 
- 1- Reputational damage
  - 2- Damages
  - 3- Dismissal
  - 4- Demotion
  - 5- Isolation

یادآوری ۴- اقدام رسیدگی به خطاکاری، عملکرد یا مدیریت خود سوتزن (۳-۸)، نامرتبط با نقش آنها در سوتزنی مطابق با این استاندارد رفتاری زیان‌آور نیست.

یادآوری ۵- دیگر ذی‌نفعان مرتبط می‌تواند شامل سوت‌زنان آینده یا درکی<sup>۱</sup>، بستگان، نزدیکان سوت‌زن، افرادی که پشتیبانی برای یک سوت‌زن فراهم کرده‌اند و هر فردی که در فرایند سوت‌زنی، شامل یک هستار قانونی، دخیل بوده است، شود.

۱۴-۳

## تحقیق و تفحص

### investigation

فرایندی (۳-۲۷) نظام‌یافته<sup>۲</sup>، مستقل و مدون برای کشف و اثبات حقایق و ارزشیابی<sup>۳</sup> عینی<sup>۴</sup> آن‌ها برای تعیین اینکه خطاکاری (۳-۸) رخ داده است، در حال رخ دادن است، یا احتمال رخ دادن آن وجود دارد و تعیین میزان آن است.

یادآوری ۱- تحقیق و تفحص می‌تواند داخلی، بیرونی یا ترکیبی باشد.

یادآوری ۲- یک تحقیق و تفحص داخلی توسط خود سازمان (۳-۲) یا توسط یک شخص بیرونی از طرف آن انجام می‌شود.

یادآوری ۳- تحقیق و تفحص همچنین می‌تواند توسط اشخاص بیرونی بر سازمان اعمال شود.

۱۵-۳

## ممیزی

### audit

فرایندی (۳-۲۷) نظام‌یافته و مستقل برای دریافت شواهد ممیزی و ارزشیابی آن به‌صورت عینی برای تعیین میزانی که معیارهای ممیزی برآورده می‌شوند.

یادآوری ۱- ممیزی می‌تواند ممیزی داخلی (شخص اول)، یا ممیزی بیرونی (شخص دوم یا سوم)، یا ممیزی ترکیبی (ترکیب دو یا چند حوزه) باشد.

یادآوری ۲- یک ممیزی داخلی توسط خود سازمان (۳-۲) یا یک شخص بیرونی از طرف آن انجام می‌شود.

یادآوری ۳- «شواهد ممیزی» و «معیارهای ممیزی» در استاندارد ISO 19011 تعریف شده‌اند.

یادآوری ۴- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

- 
- 1- Perceived
  - 2- Systematic
  - 3- Evaluating
  - 4- Objectively

۱۶-۳

### شایستگی

#### competence

توانایی به کار گرفتن دانش و مهارت برای دستیابی به نتایج مورد انتظار است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۱۷-۳

### انطباق

#### conformity

برآورده شدن یک الزام (۳-۲۸) است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۱۸-۳

### عدم انطباق

#### nonconformity

برآورده نشدن یک الزام (۳-۲۸) است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۱۹-۳

### اقدام اصلاحی

#### corrective action

اقدام برای حذف علت یک عدم انطباق (۳-۱۸) و پیشگیری از وقوع دوباره آن است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۰-۳

بهبود مداوم

### continual improvement

فعالیت تکرارشونده برای ارتقای عملکرد (۳-۲۶) است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۱-۳

اطلاعات مدون

### documented information

اطلاعاتی که لازم است توسط سازمان (۳-۲) کنترل و نگهداری شود و رسانه‌ای<sup>۱</sup> که آن را در بر می‌گیرد.

یادآوری ۱- اطلاعات مدون می‌تواند در هر قالب و رسانه و از هر منبعی باشد.

یادآوری ۲- اطلاعات مدون می‌تواند به موارد زیر اشاره کند:

- سیستم مدیریت (۳-۱)، شامل فرایندهای (۳-۲۷) مرتبط؛
- اطلاعات پدیدآوری شده برای عملیاتی‌شدن سازمان (مدون سازی)؛
- شواهد حاصل از نتایج (سوابق).

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۲-۳

اثر بخشی

### effectiveness

میزانی از فعالیت‌های طرح‌ریزی شده که محقق شده است و نتایج طرح‌ریزی شده به دست آمده است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۳-۳

## اندازه‌گیری

### measurement

فرایند (۲۸-۳) تعیین یک ارزش است.

یادآوری- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۴-۳

## پایش

### monitoring

تعیین وضعیت یک سیستم، فرایند (۲۷-۳) یا یک فعالیت است.

یادآوری ۱- تعیین وضعیت می‌تواند نیازمند یک بررسی، نظارت یا مشاهده دقیق باشد.

یادآوری ۲- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۵-۳

## هدف

### objective

نتیجه‌ای که قرار است به دست آید.

یادآوری ۱- یک هدف می‌تواند راهبردی، تاکتیکی یا عملیاتی باشد.

یادآوری ۲- اهداف می‌تواند به حوزه‌های مختلف (به‌عنوان مثال مالی، بهداشت و ایمنی و محیط زیست) مرتبط باشد. آنها می‌توانند، برای مثال در سطح سازمانی باشند یا مشخصاً برای یک پروژه، محصول، خدمت یا فرایند (۲۷-۳) باشند.

یادآوری ۳- یک هدف می‌تواند به روش‌های دیگر هم بیان شود، برای مثال به‌عنوان یک نتیجه موردانتظار یا به‌عنوان یک مقصود، یک معیار عملیاتی یا یک هدف سوت‌زنی (۱۰-۳) یا با استفاده از سایر واژگان با معانی مشابه (برای نمونه مقصد، هدف بلندمدت، هدف کمی) در نظر گرفته شود.

یادآوری ۴- در بافتار سیستم‌های مدیریت (۱-۳) سوت‌زنی، اهداف سوت‌زنی توسط سازمان (۲-۳) سازگار با خط‌مشی سوت‌زنی (۷-۳) برای دستیابی به نتایج مشخص، تعیین می‌شود.

یادآوری ۵- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۶-۳

## عملکرد

### performance

نتیجه قابل اندازه‌گیری است.

یادآوری ۱- عملکرد می‌تواند با یافته‌های کمی یا کیفی مرتبط باشد.

یادآوری ۲- عملکرد می‌تواند با مدیریت فعالیت‌ها، فرایندها (۳-۲۷)، محصولات، خدمات، سیستم‌ها یا سازمان‌ها (۳-۲) مرتبط باشد.

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۷-۳

## فرایند

### process

مجموعه‌ای از فعالیت‌های در ارتباط یا تعامل با یکدیگر که از دروندادها برای ارائه بروندادها استفاده کرده یا دروندادها را به بروندادها تبدیل می‌کند.

یادآوری ۱- اینکه نتایج یک فرایند برونداد، محصول یا خدمت خوانده شود بستگی به بافت مرجع دارد.

یادآوری ۲- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

۲۸-۳

## الزام

### requirement

نیاز یا انتظاری که بیان‌شده تلویحی کلی یا الزام‌آور است.

یادآوری ۱- «تلویحی کلی» یعنی عرف یا رویه‌های معمول که به‌طور ضمنی موردنیاز یا انتظارات متعارف سازمان (۳-۲) و ذی‌نفعان (۳-۴) سازمان است.

یادآوری ۲- یک الزام مشخص، الزامی است که به صراحت بیان شده است، برای مثال در اطلاعات مدون (۳-۲۱).

یادآوری ۳- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

**risk**

تاثیر عدم قطعیت بر اهداف (۳-۲۵) است.

یادآوری ۱- یک تاثیر، یک انحراف از آنچه انتظار می‌رود (مثبت یا منفی) است.

یادآوری ۲- عدم قطعیت یک وضعیت (حتی به صورت بخشی) حاصل کمبود اطلاعات در ارتباط با درک یا دانش یک رخداد، تبعات و احتمال وقوع آن است.

یادآوری ۳- ریسک اغلب با رویدادهای بالقوه (همان‌طور که در استاندارد ISO Guide 73 تعریف شده است) یا پیامدها (همان‌طور که در استاندارد ISO Guide 73 تعریف شده است) یا ترکیبی از این دو توصیف می‌شود.

یادآوری ۴- ریسک اغلب با ترکیب پیامدهای یک رویداد (از جمله تغییرات در شرایط) و احتمال مرتبط با وقوع آن بیان می‌شود (همان‌طور که در استاندارد ISO Guide 73 تعریف شده است).

یادآوری ۵- این اصطلاح تشکیل‌دهنده یکی از اصطلاحات معمول و تعریف‌های محوری ساختار هماهنگ برای استانداردهای سیستم مدیریت ISO است.

**accountability**

تعهد به دیگری، جهت برآورده کردن یک مسئولیت است.

**۴ بافتار سازمان**

**۱-۴ درک سازمان و بافتار آن**

توصیه می‌شود سازمان مسائل درون سازمانی و برون سازمانی مرتبط با مقصود خود که بر توانایی آن در دستیابی به نتیجه(های) موردانتظار سیستم مدیریت سوت‌زنی تاثیرگذار است را تعیین کند.

این مسائل ممکن است شامل (ولی نه محدود به) عوامل زیر شود:

الف- اندازه و ساختار سازمان؛

ب- موقعیت‌ها و بخش‌هایی که سازمان در آن فعالیت می‌کند یا انتظار می‌رود در آن‌ها فعالیت کند؛

پ- ماهیت، فرهنگ، مقیاس و پیچیدگی فعالیت‌ها و عملیات‌های سازمان؛



ت- ماهیت و نیازهای کارکنان؛

ث- الگوی کسب و کار سازمان؛

ج- هستارهای تحت کنترل سازمان و هستارهایی که بر سازمان اعمال کنترل دارند؛ شامل مالک (مالکان) واقعی سازمان؛

چ- همکاران کسب و کار سازمان؛

ح- نحوه رویارویی سازمان با تعهدات منافع یا مسائل عمومی؛

خ- تعهدات و وظایف قابل اعمال قانونی، تنظیم‌گری، قراردادی و سایر موارد مشابه.

یادآوری- یک سازمان در صورتی سازمان دیگر را کنترل می‌کند که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم مدیریت آن را کنترل کند.

#### ۲-۴ درک نیازها و انتظارهای ذی‌نفعان

توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را به اثبات برساند:

الف- ذی‌نفعانی که با سیستم مدیریت سوت‌زنی مرتبط هستند؛

ب- الزامات مرتبط با این ذی‌نفعان؛

پ- به کدام یک از این الزامات در سیستم مدیریت سوت‌زنی پرداخته می‌شود.

#### ۳-۴ تعیین دامنه سیستم مدیریت سوت‌زنی

به‌منظور ایجاد دامنه، توصیه می‌شود سازمان، مرزها و کاربری سیستم مدیریت سوت‌زنی را تعیین کند.

در زمان تعیین این دامنه، توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- مسائل برون سازمانی و درون سازمانی اشاره‌شده در زیربند ۴-۱؛

ب- الزامات اشاره‌شده در زیربند ۴-۲؛

پ- چه کسی می‌تواند گزارش دهد (ذی‌نفعان درون سازمانی / برون سازمانی)، از کجا (منطقه‌ها /

جغرافیایی) و چه نوع خطاکاری‌هایی توسط این سیستم پوشش داده می‌شود، به شکل ۲ مراجعه کنید؛

ت- دستاوردهای تطابق ارزیابی ریسک یا همتراز آن در صورت وجود؛

سازمان‌ها می‌تواند به استاندارد ISO 37301 برای ارزیابی ریسک تطابق و استاندارد ISO 31000 برای مدیریت ریسک ارجاع داده شوند.

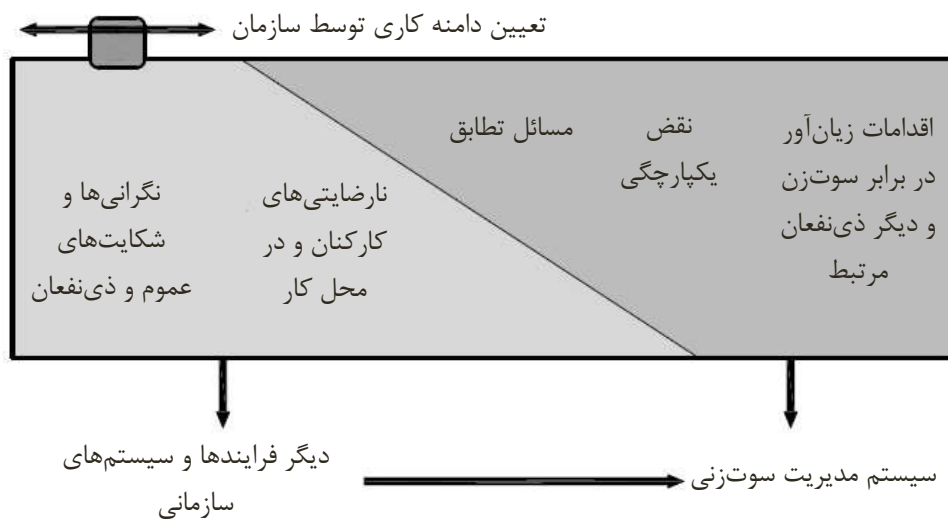
انواع خطاکاری که می‌توان در سیستم مدیریت سوت‌زنی، در صورت گزارش شدن، به آن پرداخت برای دامنه کاربرد آن حائز اهمیت هستند. تمامی گزارش‌های انجام‌شده در داخل دامنه کاربرد سیستم مدیریت سوت‌زنی نیست و یک گزارش واحد می‌تواند شامل اطلاعاتی در خصوص انواع متعدد خطاکاری، برخی در

داخل دامنه کاربرد و برخی در خارج از آن، باشد. توصیه می‌شود سازمان اینکه کدام دیگر فرایندهای موجود یا آتی برای برطرف کردن گزارش‌های خطاکاری خارج از دامنه کاربرد سیستم مدیریت سوت‌زنی (مانند شکایت‌ها و نارضایتی‌ها) استفاده می‌شود و نحوه هماهنگی آن‌ها را شناسایی کند.

این موضوع در شکل ۲ نشان داده شده است.

توصیه می‌شود سازمان، دیگر فرایندهای موجود یا آتی که می‌تواند جهت برطرف کردن گزارش‌ها (برای مثال شکایت‌ها، نارضایتی‌ها) مورد استفاده قرار گرفته و چگونگی هماهنگی آن را شناسایی کرده و مورد توجه قرار دهد.

توصیه می‌شود دامنه کاری به شکل اطلاعات مدون وجود داشته باشد.



شکل ۲- رابطه بین سیستم مدیریت سوت‌زنی و دیگر سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی

#### ۴-۴ سیستم مدیریت سوت‌زنی

توصیه می‌شود سازمان مطابق با توصیه‌های موجود در این استاندارد، یک سیستم مدیریت سوت‌زنی شامل فرایندهای مورد نیاز و تعاملات آن‌ها را ایجاد، پیاده‌سازی، نگهداری و به‌صورت مداوم بهبود بخشد.

توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی اصول اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت را از طریق بازخورد مناسب در سراسر کل فرایند اطمینان حاصل کند. توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی از تمامی مراحل فرایند سوت‌زنی پشتیبانی کند.

الف- دریافت گزارش‌های خطاکاری: توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی چگونگی تهیه و دریافت گزارش‌های را با لحاظ کردن عوامل گنجانده شده در زیربند ۳-۴ مشخص کند؛

ب- ارزیابی گزارش‌های خطاکاری (اولویت‌بندی)<sup>۱</sup>: توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی فرایند ارزیابی گزارش‌های دریافتی، شامل جنبه‌هایی مانند: اولویت، کامل بودن و مرتبط بودن اطلاعات را مشخص کند. توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی به‌طور همزمان آمادگی ارزیابی ریسک زیان و سطح حفاظت و پشتیبان لازم برای سوت‌زنان و سایر افراد دخیل را داشته باشد؛

پ- رسیدگی به گزارش‌های خطاکاری: توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی علاوه بر اقدامات حفاظتی و پشتیبانی موثر و به‌موقع از سوت‌زن و سایرین دخیل شامل، آمادگی تحقیق و تفحص بی‌طرف و به-موقع را داشته باشد؛

ت- نتیجه‌گیری موارد سوت‌زنی: توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی سازوکاری را جهت خاتمه تحقیق و تفحص‌ها ارائه داده و اقداماتی در پاسخ به توصیه‌ها و تصمیم‌های بر پایه مرحله رسیدگی را انجام دهد. همچنین توصیه می‌شود اطمینان حاصل شود که اقدامات حفاظتی و پشتیبان می‌تواند به‌طور مناسبی ادامه داشته و پایش شود. دستاوردها ممکن است برای مدیریت گزارش‌دهی، یادگیری سازمانی و دیگر اقدامات (مانند راهکارهای تسکین‌دهنده) مورد استفاده قرار گیرد.

مراحل فرایند سوت‌زنی در زیربندهای ۲-۸ تا ۵-۸ مشخص شده‌اند.

## ۵ راهبری

### ۱-۵ راهبری و تعهد

#### ۱-۱-۵ مرجع حکمران

توصیه می‌شود مرجع حکمران:

الف- اهدافی را برای یک سیستم مدیریت سوت‌زنی موثر تعیین کرده و مدیریت رده بالا را با توجه به این اهداف پایش کند؛

ب- خطمشی سوت‌زنی سازمان را تصویب کرده و پیام‌هایی روشن در خصوص وجود، اهمیت و استفاده از آن را اطلاع‌رسانی کند؛

پ- این تعهد را با پذیرش خطمشی و سیستم مدیریت سوت‌زنی نشان دهد؛

ت- در فواصل زمانی طرح‌ریزی‌شده، اطلاعات مربوط به محتوا و عملیات سیستم مدیریت سوت‌زنی سازمان را دریافت و بازنگری کند؛

ث- اطمینان یابد که منابع کافی و مناسب موردنیاز عملیات موثر سیستم مدیریت سوت‌زنی، تخصیص و واگذار شده‌اند؛

ج- نظارت کافی بر پیاده‌سازی، اطلاعات، یکپارچگی و بهبود سیستم مدیریت سوت‌زنی سازمان داشته باشد.

#### ۲-۱-۵ مدیریت رده بالا

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا، راهبری و تعهد را با توجه به سیستم مدیریت سوت‌زنی از طریق موارد زیر به اثبات برساند:

الف- حصول اطمینان از اینکه خط‌مشی سوت‌زنی و اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی پایه‌گذاری شده و با ارزش‌ها، اهداف و جهت‌گیری راهبردی سازمان سازگار هستند؛

ب- تصویب خط‌مشی سوت‌زنی سازمان؛

پ- حصول اطمینان از دسترسی به سیستم مدیریت سوت‌زنی و تشویق به استفاده از آن؛

ت- حصول اطمینان از یکپارچگی الزامات سیستم مدیریت سوت‌زنی با فرایندهای کسب و کار سازمان از جمله سیستم‌های مدیریت؛

ث- حصول اطمینان از وجود، مکفی بودن، مناسب بودن و استقرار منابع موردنیاز سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

ج- اطلاع‌رسانی در خصوص اهمیت مدیریت سوت‌زنی موثر و انطباق با الزامات سیستم مدیریت سوت‌زنی ایجاد شده سازمان؛

چ- اطلاع‌رسانی خط‌مشی سوت‌زنی در درون و بیرون از سازمان (به زیربند ۷-۴ مراجعه کنید)؛

ح- حصول اطمینان از به‌دست آمدن نتیجه(های) موردانتظار سیستم مدیریت سوت‌زنی (به زیربند ۶-۱ مراجعه کنید)؛

خ- هدایت و پشتیبانی از اشخاص جهت مشارکت در اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

د- ترویج بهبود مداوم؛

ذ- پشتیبانی از دیگر نقش‌های مرتبط برای نشان دادن راهبری آنها همان‌گونه که در حوزه تحت مسئولیت ایشان قرار دارد؛

ر- تعهد، ترویج و عمل به یک فرهنگ با صدای بلند صحبت کردن/گوش دادن در داخل سازمان، مانند مشارکت فعال در جلسات آموزشی نیروهای مرتبط و با رضایت آنها، تقدیر کردن عمومی از سوت‌زنان سازمان؛

ز- حصول اطمینان از اینکه سوت‌زنان و سایرین دخیل توسط سازمان در ارتباط با سوت‌زنی زیان و آسیب نخواهند دید؛

ژ- دریافت و بازنگری گزارش‌های در خصوص اقدامات و عملکرد سیستم مدیریت سوت‌زنی در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده؛

س- اطمینان از تحقیق و تفحص بی طرف از گزارش‌های موضوعات با استفاده از سیستم، صرف نظر از هویت سوت‌زن، موضوع گزارش و برداشت‌ها از مسائل شناسایی شده.

یادآوری ۱- اشاره به «کسب و کار» در این استاندارد می‌تواند به صورت گسترده‌ای بیان شود و به معنای آن دسته از فعالیت‌هایی باشد که مرتبط با مقاصد وجودی سازمان است.

یادآوری ۲- فرهنگ با صدای بلند صحبت کردن/گوش دادن به معنی فراهم کردن یک محیط قابل اعتماد دو طرفه است که در آن هر طرف مرتبط به اندازه کافی اعتماد داشته و جهت ابراز نگرانی در خصوص خطاکاری یا خطاکاری مشکوک تشویق شود و سازمان تعهد خود را در خصوص دریافت، ارزیابی، رسیدگی و به نتیجه رساندن موارد سوت‌زنی اثبات کند.

قابل اعتماد بودن سیستم مدیریت سوت‌زنی به برداشت ذی‌نفعان از این موضوع بستگی دارد که آیا مدیریت متعهد به سیستم بوده و روش‌های اجرایی را دنبال خواهد کرد.

## ۵-۲ خط‌مشی سوت‌زنی

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا یک خط‌مشی سوت‌زنی را پایه‌گذاری کند به طوری که:

الف- مناسب با مقصود سازمان باشد؛

ب- چارچوبی را برای تنظیم اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی ارائه کند؛

پ- دامنه کاربرد سیستم مدیریت سوت‌زنی را شرح دهد (به زیربند ۴-۳ مراجعه کنید)؛

ت- تعهدی جهت برآورده ساختن الزامات کاربردی را شامل شود؛

ث- تعهدی جهت بهبود مداوم سیستم مدیریت سوت‌زنی را شامل شود؛

ج- اقدامات زیان‌آور را ممنوع کند؛

چ- به روشنی متعهد به فرهنگ با صدای بلند صحبت کردن/گوش دادن باشد؛

ح- راهنمایی، به‌زبانی که به راحتی قابل درک باشد، در خصوص چگونگی گزارش‌دهی، محل یافتن پشتیبان یا توصیه در مورد فرایند سوت‌زنی ارائه کند؛

خ- شامل تعهدی جهت اعتماد، بی طرف و حفاظت در طول فرایند سوت‌زنی شود؛

د- حفاظت از محرمانگی در گزارش‌دهی خطاکاری را فراهم کند؛

ذ- اختیارات و وابستگی‌های وظایف مدیریت سوت‌زنی را شرح دهد؛

ر- پیامدهای عدم تطابق با خط‌مشی سوت‌زنی را شرح دهد، برای مثال گزارش‌دهی غلط از روی عمد و انجام اقدامات زیان‌آور می‌تواند منجر به تنبیه انضباطی شود؛

ز- به مسیرهای موجود گزارش‌دهی جایگزین در بیرون از سازمان، مانند تنظیم‌گران ارجاع دهد؛

ژ- به قوانین مرتبط ارجاع دهد؛

س- مراحل کلیدی سیستم‌های مدیریت سوت‌زنی، شامل نحوه دریافت، ارزیابی، پرداختن به و به نتیجه رساندن گزارش‌ها را تعیین کند؛

ش- گزارش‌دهی را محدود به تعهدهای قراردادی مانند توافقی‌های افشانشده یا بندهایی مانند تجارت محرمانه یا کارمند امور محرمانه و غیره نکند؛

ص- اطلاعاتی در خصوص خط‌مشی نگهداشت داده‌های سازمان ارائه کند.  
توصیه می‌شود خط‌مشی سوت‌زنی:

- بر حسب اقتضا با مشارکت کارکنان و دیگر ذی‌نفعان توسعه یابد؛
- با دیگر خط‌مشی‌ها همسو باشد؛
- به‌عنوان اطلاعات مدون به راحتی در دسترس باشد؛
- به صورت منظم به زبان‌های مناسب در داخل و خارج از سازمان اطلاع‌رسانی شود؛
- برای ذی‌نفعان بر حسب اقتضا، با توجه به سن، زبان، توانخواهی‌ها<sup>۱</sup> و موارد دیگر در دسترس باشد؛
- در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده بازنگری شود.

### ۳-۵ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارها

#### ۱-۳-۵ مدیریت رده بالا و مرجع حکمران

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا از واگذاری و اطلاع‌رسانی مسئولیت‌ها و الزامات برای نقش‌های مرتبط در داخل سازمان اطمینان حاصل کند.

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا مسئولیت‌ها و الزامات را به واحد مدیریت سوت‌زنی برای موارد زیر واگذار کند:

الف- حصول اطمینان از انطباق سیستم مدیریت سوت‌زنی با توصیه‌های این استاندارد؛

ب- ارائه گزارش عملکرد سیستم مدیریت سوت‌زنی به مرجع حکمران و مدیریت رده بالا.

مدیریت رده بالا می‌تواند برخی یا تمامی واحدهای مدیریت سوت‌زنی را به افراد برون سازمانی واگذار کند. در این حالت، توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان حاصل کند که کارکنان تعیین‌شده در داخل سازمان برای قسمت‌های واگذار شده بیرونی واحد، مسئولیت داشته و بر آنها اختیار داشته باشند.

توصیه می‌شود مرجع حکمران، مدیریت رده بالا و تمامی دیگر کارکنان برای درک، انطباق و به کارگیری توصیه‌های سیستم مدیریت سوت‌زنی تا جایی که مربوط به نقش آنها در سازمان می‌شود، مسئول باشند.

### ۵-۳-۲ واحد مدیریت سوت زنی

توصیه می‌شود واحد مدیریت سوت زنی مسئولیت و اختیار موارد زیر را داشته باشد:

الف- طراحی، پیاده‌سازی، عملیات و بهبود سیستم مدیریت سوت زنی؛

ب- حصول اطمینان از طراحی و تخصیص منابع سیستم مدیریت سوت زنی به منظور اطمینان از ارزیابی جامع گزارش‌ها و ریسک‌های زیان، تحقیق و تفحص بی‌طرفانه و به موقع گزارش‌ها و ترتیبات حفاظت و پشتیبان؛

پ- حصول اطمینان از اینکه تحقیق و تفحص و وظایف حفاظتی، در نهایت امکان در سازمان، به طور مستقل عمل می‌کنند (برای مثال توسط افراد یا حوزه‌های مختلف ارائه می‌شود)، با وجود اینکه شناسایی هر کدام از آنها ممکن است به واحدهای موجود واگذار شود؛

ت- ارائه توصیه و راهنمایی در خصوص سیستم مدیریت سوت زنی و مسائل مربوط به گزارش‌دهی خطاکاری؛

ث- گزارش عملکرد سیستم مدیریت سوت زنی به مرجع حکمران، مدیریت رده بالا و سایر واحدهای مرتبط، مانند واحد انطباق در صورت اقتضا، بر یک مبنای خاص<sup>۱</sup> و طرح‌ریزی شده.

توصیه می‌شود به واحد مدیریت سوت زنی، منابع (به زیربند ۷-۱ مراجعه کنید) کافی و کارکنانی که دارای شایستگی (به زیربند ۷-۲ مراجعه کنید)، صداقت، اختیارها و استقلال مناسب هستند، تخصیص و واگذار شود. این امر شامل دسترسی مستقیم، نامحدود به منابع مناسب، تا جایی که لازم است، جهت حصول اطمینان از بی‌طرفی، یکپارچگی و شفافیت سیستم مدیریت سوت زنی و فرایندهای آن می‌شود.

توصیه می‌شود واحد مدیریت سوت زنی دسترسی مستقیم، نامحدود و محرمانه به مدیریت رده بالا و مرجع حکمران داشته باشد.

**یادآوری-** سازمان‌هایی که فردی را که فقط به این واحد اختصاص داده شده باشد، ندارند می‌توانند یک یا چند نفر را جهت برآورده کردن این مسئولیت، علاوه بر دیگر مسئولیت‌ها تا جایی که هیچ تعارض منافع یا مسائل اعتماد یا بی‌طرفی وجود نداشته باشد، برگزینند.

### ۵-۳-۳ تفویض تصمیم‌گیری

مدیریت رده بالا می‌تواند اختیار تصمیم‌ها را به عنوان قسمتی از فرایند سوت زنی، مانند دریافت گزارش‌های خطاکاری، انجام ارزیابی‌ها، پیاده‌سازی ترتیبات حفاظت و پشتیبان، اجرای تحقیق و تفحص و موارد به نتیجه رسیده، تفویض کند. توصیه می‌شود سازمان یک فرایند تصمیم‌گیری مناسب (شامل خط‌مشی‌ها و کنترل‌ها) که شامل داشتن سطح مناسبی از اختیارها برای تصمیم‌گیران و آزاد بودن آنها از تعارض‌های منافع واقعی یا بالقوه ایجاد کرده و از آن نگهداری کند.

---

1- Ad hoc basis

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان حاصل کند که این فرایندها، به‌عنوان قسمتی از نقش و مسئولیت آن برای پیاده‌سازی و تطابق با سیستم مدیریت سوت‌زنی، به‌صورت دوره‌ای بازنگری می‌شوند.

## ۶ طرح ریزی

### ۱-۶ اقدامات برای پرداختن به ریسک‌ها و فرصت‌ها

در زمان طرح‌ریزی سیستم مدیریت سوت‌زنی، توصیه می‌شود سازمان خط‌مشی‌های جاری خود، فرایندها و کارکردها (تطابق، حقوقی، گزارش‌دهی، تدارکات، افشا، اطلاع‌رسانی و غیره)، مسائل اشاره شده در زیربند ۴-۱، و نیازها و انتظارات اشاره شده در زیربند ۴-۲ را در نظر گرفته و ریسک‌ها و فرصت‌هایی که نیاز به پرداختن دارد را تعیین کند تا:

- تضمین دهد که سیستم مدیریت سوت‌زنی قادر به دستیابی به نتیجه(های) موردانتظار، مانند موارد زیر، است:
  - تشویق و تسهیل گزارش‌دهی خطاکاری؛
  - پشتیبانی و حفاظت از سوت‌زنان و دیگر ذی‌نفعان دخیل؛
  - حصول اطمینان از پرداختن به گزارش‌های خطاکاری به شیوه‌ای درست و در زمان مناسب؛
  - بهبود فرهنگ سازمانی و حکمرانی؛
  - کاهش ریسک خطاکاری؛
  - پیشگیری یا کاهش اثرات نامطلوب؛
  - دستیابی به بهبود مداوم.
- توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را طرح‌ریزی کند:
- الف- اقداماتی جهت پرداختن به این ریسک‌ها و فرصت‌ها؛
- ب- چگونه:
- این اقدامات را با فرایندهای سیستم مدیریت سوت‌زنی یکپارچه و پیاده‌سازی کند؛
  - اثربخشی این اقدامات را ارزشیابی کند؛
  - کارکنان مرتبط و ذی‌نفعان مرتبط را در طرح‌ریزی سیستم مدیریت سوت‌زنی دخیل کند؛
  - به نمونه‌هایی که خطاکاری در خارج از سازمان گزارش می‌شود رسیدگی کند (مانند گزارش‌ها به مراجع ذی‌صلاح قانونی)؛



- درجه محرمانگی، پشتیبانی و حفاظتی که سازمان می‌تواند در درون سیستم مدیریت سوت‌زنی ارائه کند را تعریف کند؛
- به سوت‌زنان و دیگر ذی‌نفعان مرتبط با خورد ارائه کرده و از آن‌ها با خورد دریافت کند.

#### ۲-۶ اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی و طرح‌ریزی جهت دستیابی به آن‌ها

توصیه می‌شود سازمان اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی خود را در حوزه‌های کاری و سطوح مرتبط ایجاد کند.

توصیه می‌شود اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی:

- الف- با خط مشی سوت‌زنی سازگار باشد؛
  - ب- قابل اندازه‌گیری (در صورت اجرایی بودن) باشد؛
  - پ- الزامات کاربردی را در نظر بگیرد؛
  - ت- مورد پایش قرار گیرد؛
  - ث- مورد ارزشیابی قرار گیرد؛
  - ج- اطلاع‌رسانی شود؛
  - چ- بر حسب اقتضا به روزرسانی و/یا مورد بازبینی و اصلاح<sup>۱</sup> قرار گیرد؛
  - ح- از کشف و پیشگیری زودهنگام از خطاکاری اطمینان حاصل کند؛
  - خ- به عنوان اطلاعات مدون در دسترس باشد.
- توصیه می‌شود در زمان طرح‌ریزی چگونگی دستیابی به اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی، سازمان موارد زیر را تعیین کند:

- چه کاری انجام خواهد شد؛
- چه منابعی مورد نیاز خواهد بود؛
- چه کسی مسئول خواهد بود؛
- چه زمانی کامل خواهد شد؛
- نتایج چگونه پایش و ارزشیابی خواهند شد؛
- در صورت اقتضا چگونه به روزرسانی خواهد شد؛
- نتایج چگونه اطلاع‌رسانی خواهد شد.

## ۳-۶ طرح‌ریزی تغییرات

توصیه می‌شود زمانی که سازمان نیاز به تغییرات در سیستم مدیریت سوت‌زنی را تعیین می‌کند، تغییرات به صورت طرح‌ریزی شده انجام شود (به زیربند ۱۰-۱ مراجعه کنید).

## ۷ پشتیبانی

### ۱-۷ منابع

توصیه می‌شود سازمان منابع موردنیاز را برای ایجاد، پیاده‌سازی، نگهداری و بهبود مداوم سیستم مدیریت سوت‌زنی و برآورده کردن اهداف آن را تعیین کرده و فراهم آورد.

منابع ممکن است شامل، ولی نه محدود به، منابع انسانی و مالی، راهکارهای فناوری اطلاعات، مهارت‌های تخصصی، زیرساخت‌های سازمانی، تحقیق و تفحص‌کنندگان، الزامات قانونی به‌روز در خصوص سوت‌زنی، تخصص‌های قانونی و آموزش و توسعه حرفه‌ای شود. این منابع ممکن است از درون سازمان یا بیرون سازمان فراهم شود.

**یادآوری** - بسته به اندازه، پیچیدگی، ساختار، عملیات و دیگر ملاحظات اشاره‌شده در زیربند ۴-۱، ۴-۲ و ۴-۳، سازمان‌ها می‌توانند وظایف خاصی از سیستم مدیریت سوت‌زنی را برون‌سپاری کنند. سازمان‌ها می‌توانند گردآوری، پردازش و تحقیق و تفحص گزارش‌های سوت‌زنان را به اشخاص سوم مستقل یا ارائه‌دهندگان خدمات بیرونی مانند ارائه‌دهندگان راه‌حل‌های سوت‌زنی، خدمات مشاوره‌ای، بازرسان سازمانی و غیره برون‌سپاری کنند. با این حال، در صورتی که سازمان می‌خواهد تمامی این جنبه‌ها را به‌صورت داخلی رسیدگی کند، می‌تواند این کار را همچنین با توجه به محدودیت‌ها و ملاحظات ممکن به وجود آمده توسط اندازه و ساختار خودش انجام دهد.

### ۲-۷ شایستگی

توصیه می‌شود سازمان:

- شایستگی موردنیاز شخص (اشخاص) شاغل تحت کنترل را که سیستم مدیریت سوت‌زنی، عملکرد و اقدامات آن را تحت تاثیر قرار می‌دهد، تعیین کند؛
- از این که این اشخاص بر اساس تحصیلات، آموزش یا تجربه مناسب شایستگی دارند، اطمینان حاصل کند؛
- از این که کارکنان، در جایی که مرتبط است، می‌توانند در سطوحی مناسب از بی‌طرفی کار کنند اطمینان حاصل کند؛
- در جایی که مقدور است اقداماتی را برای کسب شایستگی لازم و ارزشیابی اثربخشی اقدامات انجام دهد. توصیه می‌شود اطلاعات مدون مناسب به عنوان شواهد شایستگی در دسترس باشند.

یادآوری- اقدامات اجرایی می‌تواند برای مثال شامل ارائه آموزش و راهنمایی<sup>۱</sup> به افراد مشغول به کار فعلی یا بازتخصیص<sup>۲</sup> آن‌ها و یا انعقاد قرارداد یا استخدام افراد شایسته باشد.

توصیه می‌شود افراد مسئول برای انجام فعالیت‌های مرتبط با حفاظت، پشتیبانی و تحقیق و تفحص دارای ویژگی‌های زیر، علاوه بر سایر ویژگی‌ها باشند:

- قابل اعتماد بودن؛
- هوش هیجانی؛
- دیپلماسی؛
- بی‌طرفی؛
- صداقت؛
- راهبری؛
- محرمانگی؛
- قضاوت درست.

### ۳-۷ آگاهی بخشی

#### ۱-۳-۷ کلیات

توصیه می‌شود اشخاصی که تحت کنترل سازمان کار می‌کنند از موارد زیر آگاه باشند:

- خط‌مشی سوت‌زنی (به زیربند ۵-۲ مراجعه کنید)؛
- اهداف سیستم مدیریت سوت‌زنی (به زیربند ۶-۲ مراجعه کنید)؛
- مشارکت آنها در جهت اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی، شامل منافع عملکرد بهبود یافته سیستم مدیریت سوت‌زنی (به زیربند ۱۰-۲ مراجعه کنید)؛
- پیامدهای عدم انطباق با الزامات سیستم مدیریت سوت‌زنی.

#### ۲-۳-۷ آموزش کارکنان و اقدامات آگاهی بخشی

توصیه می‌شود سازمان اقدامات آگاهی بخشی مناسب و آموزش را به کارکنان ارائه دهد. توصیه می‌شود چنین آموزشی به مسائل زیر بپردازد:

---

1- Mentoring  
2- Reassignment

الف- سیستم، خطمشی، فرایندها، روش‌های اجرایی، ابزارها و وظایف مدیریت سوت‌زنی سازمان جهت تطابق با آنها؛

ب- مشارکت آنها در اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

پ- چگونگی شناسایی خطاکاری؛

ت- چگونگی گزارش‌دهی خطاکاری مشکوک و فردی که به او گزارش دهند؛

ث- چگونگی پرسش در خصوص سیستم مدیریت سوت‌زنی و فردی که از پرسش شود؛

ج- چگونگی کمک به پیشگیری، اجتناب و حفاظت از اقدامات زیان‌آور؛

چ- اطلاعات در خصوص پشتیبانی و منابع موجود؛

ح- حفاظت‌های موجود در زمان استفاده از سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

خ- تدارکات فراهم شده تحت مقررات داخلی مرتبط؛

د- تاثیر عدم گزارش‌دهی خطاکاری و پیامدهای بالقوه آن؛

ذ- اطلاعاتی برای سوت‌زنان بالقوه در خصوص توصیه‌های محرمانه مستقل موجود؛

ر- آیین‌کار یا منشور اخلاقی سازمان یا همتراز آن در صورت وجود؛

ز- پیامدهای عدم انطباق با خطمشی سوت‌زنی شرح داده شود، مانند اینکه چگونه گزارش‌دهی دروغ بصورت آگاهانه و اقدامات زیان‌آور می‌تواند تنبیه انضباطی را تضمین کند؛

توصیه می‌شود تمامی کارکنان درک کنند که:

- اگرچه که بهتر و لازم است افراد خطاکاری را ابتدا به مدیر خودشان گزارش کنند، همچنین می‌توانند در صورتی که یک مدیر به طور مناسب اقدام نکند یا در تعارض باشد، خطاکاری را از طریق دیگر مسیرهای ارائه‌شده توسط سازمان، گزارش کنند.

- خطمشی سوت‌زنی جایگزینی برای مسئولیت‌پذیری مدیران در خصوص محیط کاری‌شان نیست؛

- سیستم مدیریت سوت‌زنی مسیرهای گزارش‌دهی مکمل و حفاظت‌هایی را ارائه می‌کند و مدیران ملزم به پیاده‌سازی آن هستند؛

- خطمشی سوت‌زنی از اینکه یک فرد به مراجع ذی‌صلاح گزارش بدهد پیشگیری نمی‌کند؛

- سیستم مدیریت سوت‌زنی جایگزینی برای تعهدات قانونی جهت گزارش به مراجع ذی‌صلاح مرتبط در زمان نیاز نیست.

توصیه می‌شود آموزش و اقدامات آگاهی‌بخش سوت‌زنی برای کارکنان در زمان انتصاب و بر مبنای منظم (در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده که توسط سازمان تعیین می‌شود)، بر حسب اقتضای نقش ایشان، ریسک‌های

عدم انطباق با آنچه فراروی دارند و هرگونه موقعیت متغیر ارائه شود. توصیه می‌شود اقدامات آگاهی‌بخش و برنامه‌های آموزشی تا جایی که لازم است به صورت دوره‌ای به منظور بازتاب اطلاعات جدید مرتبط به روزرسانی شود.

توصیه می‌شود سازمان روش‌های اجرایی برای پرداختن به اقدامات آگاهی‌بخش و آموزش برای همکاران کسب و کار که از طرف یا برای منافع سازمان فعال هستند را پیاده‌سازی کند. توصیه می‌شود این روش‌های اجرایی همکاران کسب و کار که چنین اقدامات آگاهی‌بخش و آموزش برای آنها ضروری است، محتوای آن و روش‌هایی که باید آن آموزش ارائه شود را شناسایی کند.

توصیه می‌شود سازمان اطلاعات مستند انجام این آموزش‌ها را حفظ کند.

### ۷-۳-۳ آموزش برای راهبران و دیگر نقش‌های مشخص

توصیه می‌شود مرجع حکمران، مدیریت رده بالا، حوزه کاری مدیریت سوت‌زنی، مدیران و هرگونه اشخاصی که نقش، مسئولیت و اختیاراتی در سیستم مدیریت سوت‌زنی دارند، در خصوص اقدامات خط‌مشی و چگونگی رسیدگی به گزارش‌های خطاکاری آموزش داده شوند.

توصیه می‌شود آموزش مسائلی مانند موارد زیر را پوشش دهد:

الف- دامنه کاربرد خطاکاری در داخل خط‌مشی سوت‌زنی؛

ب- خطاکاری چه هست و چه نیست؛

پ- مسیرهای گزارش خطاکاری؛

ت- آنچه یک سوت‌زن می‌تواند از خط‌مشی سوت‌زنی به لحاظ اطلاع‌رسانی و فرایندها و چگونگی ارزیابی و پرداختن به گزارش خطاکاری انتظار داشته باشد؛

ث- کدام فرایندها جهت اطمینان از اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت وجود دارند؛

ج- محرمانگی چیست، اهمیت آن و چگونگی حفاظت آن؛

چ- مفهوم و انواع اقدام (اقدامات) زیان‌آور، چگونگی پیشگیری و رسیدگی به آن(ها)، شامل پیامدها برای شخص مسئول آن و اقدامات جبرانی موجود برای شخصی که از اقدام زیان‌آور آسیب دیده است؛

ح- چگونگی دریافت گزارش‌های خطاکاری؛

خ- چگونگی ارزیابی گزارش‌های خطاکاری؛

د- چگونگی پرداختن به گزارش‌های خطاکاری؛

ذ- چگونگی ارائه بازخورد به سوت‌زن؛

ر- چگونگی تعامل با سوت‌زن و نحوه پاسخگویی مناسب؛

- ز- اهمیت یک تحقیق و تفحص منصفانه و بی طرف، شامل اینکه موضوعات گزارش بی گناه/برائت فرض شوند؛
- ژ- چگونگی و زمان توصیه شده جهت انجام اقدامات اصلاحی؛
- س- پیامدهای زمانی که گزارش های خطاکاری در انطباق با خط مشی سوت زنی مدیریت نشوند؛
- ش- چگونگی انجام و نگهداشت (مانند حفظ و نگهداری بر حسب اقتضا) مستندسازی مرتبط با سیستم مدیریت سوت زنی؛

#### ۴-۷ اطلاع رسانی

توصیه می شود سازمان اطلاع رسانی مرتبط با سیستم مدیریت سوت زنی را در درون و بیرون از سازمان به نحوی تعیین کند که شامل موارد زیر باشد:

الف- موضوع اطلاع رسانی؛

ب- زمان اطلاع رسانی؛

پ- مخاطبان اطلاع رسانی؛

ت- نحوه اطلاع رسانی اثربخش؛

ث- فرد (افراد) اطلاع رسان؛

ج- زبان(های) اطلاع رسانی.

توصیه می شود زمان معرفی یا به روز رسانی خط مشی، اقدامات زیر انجام گیرد:

- کارکنان در خصوص نکات/تغییرات کلیدی توجیه شوند. دخیل شدن مدیران آنها:

- به حصول اطمینان از اینکه مدیران نقشی روشن در ترتیبات دارند و نقش آنها به طور

گسترده ای درک می شود، کمک می کند؛

- این پیام را از طرف خود مدیران اطلاع می دهد که برای کارکنان آنها ایمن و قابل قبول

است که خطاکاری افراد بالاتر از خودشان را گزارش دهند.

- توصیه می شود یک اطلاع رسانی از طرف مرجع حکمران یا مدیریت رده بالا (مانند نامه ای شخصی، یک

خبرنامه یا یک پیام در اینترنت و غیره) انجام شود. این امر اعتباری ابتکاری در سازمان می دهد و روشی

موثر جهت اثبات راهبری است (به زیربند ۵-۱ مراجعه کنید).

توصیه می شود سازمان ها آن میزانی از اطلاع رسانی را که ذی نفعان بهتر است دریافت کنند در نظر بگیرند.

توصیه می شود خط مشی سوت زنی و اطلاعات در خصوص سیستم مدیریت سوت زنی به طور موثر به کارکنان

جدید اطلاع رسانی شود و در صورت وجود، در بسته اطلاعاتی کارمند جدید در زمان پیوستن به سازمان

گنجانده شود.

توصیه می‌شود سازمان از مسیرهای ارتباطی معمول خود مانند خبرنامه‌ها، پست الکترونیکی، پوسترها، پیام‌های اینترنتی یا اینترنتی، جلسات کارکنان، سالن‌های کنفرانس، دوره‌های آموزشی، تابلوهای اعلانات داخلی یا بروشورهای دستی، بروشورها، کارت‌های کیف پول، رسانه‌های اجتماعی، به‌طور شخصی و هر وسیلهٔ اطلاع‌رسانی مناسب دیگر استفاده کند.

## ۷-۵ اطلاعات مدون

### ۷-۵-۱ کلیات

توصیه می‌شود سیستم مدیریت سوت‌زنی شامل موارد زیر باشد:

الف- اطلاعات مدونی که طبق این استاندارد توصیه شده است؛

ب- اطلاعات مدونی که توسط سازمان برای اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی لازم تشخیص داده می‌شود.

**یادآوری-** گستره اطلاعات مدون برای یک سیستم مدیریت سوت‌زنی می‌تواند به دلایل زیر از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت باشد:

- اندازه سازمان و نوع فعالیت‌ها، فرایندها، محصولات و خدمات آن؛
- پیچیدگی فرایندها و تعامل آنها؛
- شایستگی اشخاص.

### ۷-۵-۲ پدیدآوری و به‌روزرسانی اطلاعات مدون

توصیه می‌شود سازمان هنگام پدیدآوری و به‌روزرسانی اطلاعات مدون، از مناسب بودن موارد زیر اطمینان حاصل کند:

- شناسایی و توصیف (برای مثال عنوان، تاریخ، تهیه‌کننده یا شماره مرجع)؛
- قالب شکلی (برای مثال زبان، نرم‌افزار، متن، تصویر) و رسانه‌ها (برای مثال کاغذی، الکترونیکی)؛
- بازنگری و تایید مناسب و کافی بودن؛
- اقدامات حفاظت از داده‌ها.

**یادآوری-** راه‌اندازی یک سیستم بازنگری منظم برای تمامی گزارش‌های حل‌نشده، بسته به اندازه و پیچیدگی سازمان کمک‌کننده است. علاوه بر این، حصول اطمینان از اینکه تمامی موارد مطابق با خط‌مشی سوت‌زنی مورد رسیدگی قرار گرفته‌اند، جهت شناسایی روندها و مناطق بهبود کمک‌کننده است.

### ۷-۵-۳ کنترل اطلاعات مدون

توصیه می‌شود اطلاعات مدون الزام‌شده توسط سیستم مدیریت ضدرشوه و توصیه‌شده توسط این استاندارد برای حصول اطمینان از موارد زیر تحت کنترل قرار گیرد:

الف- در هر زمان و مکان موردنیاز، در دسترس و مناسب برای استفاده باشد؛  
ب- به طور مناسب مورد محافظت قرار گیرد (برای مثال از نقض محرمانگی، استفاده نادرست، یا نقض یکپارچگی).

توصیه می‌شود سازمان برای کنترل اطلاعات مدون به فعالیت‌های زیر در صورت کاربرد داشتن بپردازد:

- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده؛
  - ذخیره‌سازی و حفاظت، شامل حفظ خوانایی<sup>۱</sup>؛
  - کنترل تغییرات (برای مثال کنترل نسخه)؛
  - نگهداشت<sup>۲</sup> و وارهایی<sup>۳</sup>.
- توصیه می‌شود اطلاعات مدون با منشا بیرونی که توسط سازمان تعیین می‌شود و برای طرح‌ریزی و عملیات سیستم مدیریت سوت‌زنی ضروری است، بر حسب اقتضا شناسایی و کنترل شود.
- توصیه می‌شود حوزه کاری مدیریت سوت‌زنی از نگهداری اطلاعات مدون مطابق با خط‌مشی نگهداشت داده‌های سازمان (همچنین به حفاظت داده‌ها در زیربند ۷-۵-۴ مراجعه کنید)، شامل موارد زیر، اطمینان حاصل کند:

- تمامی گزارش‌های خطاکاری همان‌گونه که در زیربند ۸-۲ تعیین شده است؛
  - اقدامات انجام‌شده؛
  - دستاوردهای تحقیق و تفحص‌های انجام‌شده؛
  - دیگر اطلاعات مرتبط.
- یادآوری- دسترسی می‌تواند برداشت یک تصمیم در خصوص فقط اجازه مشاهده اطلاعات مدون یا اجازه و اختیار مشاهده و تغییر اطلاعات مدون باشد.

#### ۷-۵-۴ حفاظت از داده‌ها

توصیه می‌شود حفاظت از داده‌ها به دلیل اینکه می‌تواند تأثیری بر جنبه‌های شناسایی شده سیستم مدیریت سوت‌زنی داشته باشد، در نظر گرفته شود. مثال‌هایی از حوزه‌های تحت تأثیر شامل، ولی نه محدود به، موارد زیر می‌شود:

الف- شناسایی اینکه چه کسی می‌تواند به داده‌های مرتبط دسترسی داشته باشد و چه کسی این دسترسی را تصویب می‌کند؛

---

1- Legibility  
2- Retention  
3- Disposition



ب- مدیریت داده‌ها (امنیت، نگهداشت، حذف، دسترسی، تغییر اطلاعات قابل شناسایی شخصی و انتقال داده‌های بین المللی)؛

پ- حقوق حفاظت داده‌های سوت‌زنان، هرگونه موضوع (موضوعات) گزارش و دیگر ذی‌نفعان دخیل در خطاکاری؛

ت- اطلاع‌رسانی با توجه به داده‌های گردآوری شده؛

ث- دامنه کاربرد سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

ج- آیا ناشناس بودن مجاز است یا خیر.

هنگامی که سازمان قصد برون سپاری عملیات سوت‌زنی را دارد، توصیه می‌شود کنکاشی موشکافانه و کافی انجام گیرد تا اطمینان حاصل شود که بالاترین استانداردهای حفاظت از داده‌های موجود به‌طور پیش فرض و با طراحی، اجرایی می‌شود.

#### ۷-۵-۵ محرمانگی

توصیه می‌شود فرایندهایی به کار گرفته شود تا اطمینان حاصل شود که تمامی ذی‌نفعان از جمله سوت‌زن و هرگونه موضوعات گزارش محرمانه باقی می‌ماند. توصیه می‌شود هویت سوت‌زن و ذی‌نفعان مرتبط به هیچ کس فراتر از مبنای نیاز به دانستن بدون رضایت ایشان، افشا نشود. در جایی که احتمال می‌رود هویت سوت‌زن شناخته شود (به دلیل اینکه ایشان قبلاً اظهار نگرانی کرده‌اند یا ماهیت اطلاعات به معنی این است که ایشان به راحتی قابل شناسایی هستند) یا نیاز به آشکار شدن توسط قانون دارد، توصیه می‌شود سوت‌زن از قبل مطلع شود و گام‌های اضافی بالقوه جهت حفاظت ایشان از زیان برداشته شود.

توصیه می‌شود، جهت حصول اطمینان از محرمانه ماندن سوت‌زن و دیگر ذی‌نفعان دخیل در فرایند سوت‌زنی، و سایر موضوع (موضوعات) گزارش، سازمان‌ها در زمان ایجاد فرایندها، شامل روش‌های اجرایی و ابزارها موارد زیر را در نظر بگیرند:

الف- برخی مشخصه‌هایی که می‌تواند به‌طور ناخواسته موجب شناسایی یک شخص شود (نام، صدا، جنسیت، شرح شغل، بخش و غیره)؛

ب- موقعیت‌های خطاکاری گزارش شده که می‌تواند به‌طور ناخواسته منجر به شناسایی سوت‌زن شود؛

پ- روشی که یک سازمان گزارش خطاکاری را تحقیق و تفحص می‌کند، همچنین می‌تواند به‌طور ناخواسته منجر به شناسایی سوت‌زن شود؛

ت- روش گزارش‌دهی یک دستاورد، که می‌تواند هویت سوت‌زن را شناسایی کند؛

ث- روشی که یک سازمان داده‌ها را در خصوص نشانگرهایی برای ارزشیابی (به زیربند ۹-۱-۲ مراجعه کنید) گردآوری می‌کند می‌تواند به‌طور ناخواسته منجر به شناسایی سوت‌زنانی شود که به‌طور محرمانه گزارش‌دهی کرده‌اند؛

ج- آگاه کردن سوت‌زنان مبنی بر اینکه در حالت گزارش‌دهی محرمانه یا ناشناس، افشای هویت آنها در حین تحقیق و تفحص می‌تواند جهت ادامه بیشتر کار لازم باشد؛

چ- آگاه کردن سوت‌زنان از اینکه زمانی که گزارش‌دهی ناشناس مجاز است، گزارش‌دهی ناشناس می‌تواند هم توانایی تحقیق و تفحص و هم توانایی حفاظت از فرد را محدود کند؛

ح- زمانی که ناشناس‌بودن مجاز است، سازمان‌ها ممکن است سازوکارهایی را برای توانمندسازی برقراری ارتباط با سوت‌زن تعریف کنند.

توصیه می‌شود روش‌های اجرایی، چگونگی رسیدگی به مواردی که محرمانگی نقض شده است یا تلاشی در جهت شناسایی سوت‌زن یا ذی‌نفعان مرتبط انجام شده است را در خود بگنجانند. این امر شامل پشتیبانی و انجام اقدامات انضباطی است.

## ۸ عملیات

### ۸-۱ کنترل و طرح‌ریزی عملیاتی

توصیه می‌شود، مطابق با شکل ۳، سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند که سیستم مدیریت سوت‌زنی آنان شامل فرایندهای زیر است:

- دریافت گزارش‌های خطاکاری؛
- ارزیابی چگونگی بهترین رسیدگی به گزارش‌های خطاکاری، و حفاظت و پشتیبانی از سوت‌زن؛
- رسیدگی به گزارش‌های خطاکاری و حفاظت و پشتیبانی از نیازهای اشخاص دخیل؛
- به نتیجه رساندن موارد سوت‌زنی.

ارائه بازخورد به سوت‌زن می‌تواند به اعتمادسازی و حفظ آن کمک کرده و فرصتی را برای سوت‌زن برای تبادل اطلاعات بیشتر فراهم آورد. توصیه می‌شود بازخورد، انتظارات را مدیریت کرده و لحنی همدلانه داشته باشد. توصیه می‌شود بازخورد شامل موارد زیر باشد:

الف- اطلاعاتی در خصوص وضعیت گزارش؛

ب- مراحل بعدی (در صورت وجود).

توصیه می‌شود بازخورد، در هر مرحله از فرایند سوت‌زنی ارائه شود (به شکل ۳ مراجعه کنید).

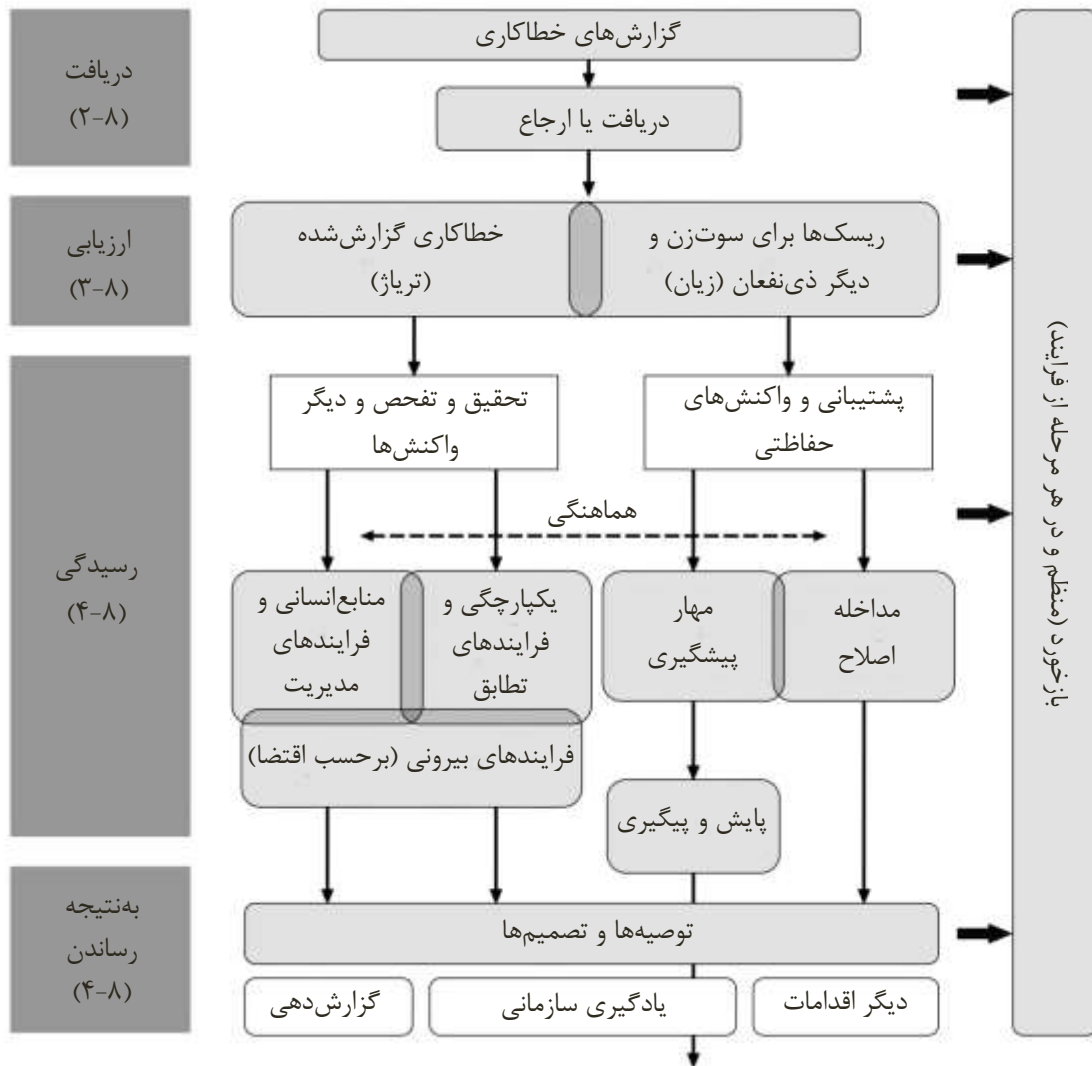
توصیه می‌شود اعلام وصول گزارش به موقع باشد (برای مثال یک اعلام وصول فوری و خودکار گزارش و به دنبال آن ارسال یک پیام شخصی در عرض سه روز کاری). توصیه می‌شود در صورتی که مرحله‌ای خاص بیش از زمان موردانتظار طول بکشد، بازخورد حد واسط به سوت‌زن جهت به‌روزرسانی دوره زمانی انجام شود.

سطح جزئیات ارائه شده به سوت زن در خصوص اقدامات انجام شده توسط سازمان به عنوان نتیجه سوت زنی که می تواند در بازخورد ارائه شود، به منظور جلوگیری از به خطر افتادن هرگونه تحقیق و تفحص می تواند محدود شود.

مثال - بازخورد می تواند شامل موارد زیر باشد:

- اطمینان بخشی مجدد (مانند «با تشکر، ما گزارش شما را با جدیت دنبال می کنیم» (اعلام وصول)؛ «اطلاعات مفید است، با این حال (سوال)» (ارزیابی)؛ «ما تحقیق و تفحص را شروع خواهیم کرد، آیا می خواهید که مستقیماً با یک فرد مسئول صحبت کنید؟» (ارزیابی)؛ «آیا می خواهید اطلاعات بیشتری ارائه کنید؟» (ارزیابی)؛
- مسیرهایی را برای تبادل بیشتر اطلاعات ایجاد کنید (امکان ادامه یا تغییر روش تبادل اطلاعات را پیشنهاد دهید، برای مثال گزارش به صورت برخط ارائه شده بود ولی سوت زن ترجیح می دهد که به صورت شخصی ادامه دهد)؛
- مراحل بعدی در فرایند و دستاوردهای ممکن؛
- دوره زمانی برای مراحل بعدی (چه زمانی آنها می توانند انتظار بازخورد بیشتری را داشته باشند)؛
- دلایل محدود بودن جزئیات در بازخورد؛
- اطلاعاتی در خصوص پشتیبانی موجود و اقدامات انجام شده برای حفاظت از آنها، شامل اقداماتی جهت حفاظت از هویت و ناشناسی آنها؛
- اطلاعاتی در خصوص مسئولیت های سازمان؛
- اطلاعاتی در خصوص مسئولیت های سوت زن.

توصیه می‌شود سازمان‌ها اطمینان حاصل کنند که هر مرحله از فرایند سوت‌زنی بدون تاخیر بی‌مورد شروع شده و در یک دوره زمانی معقول کامل می‌شود (به شکل ۳ مراجعه کنید).



شکل ۳- مراحل عملیاتی سیستم مدیریت سوت‌زنی

توصیه می‌شود سازمان فرایندهای موردنیاز جهت برآورده کردن توصیه‌ها را طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل کرده و اقدامات مشخص شده در بند ۷ را توسط موارد زیر پیاده‌سازی کند:

- ایجاد معیارهایی برای فرایندها؛
  - پیاده‌سازی کنترل فرایندها مطابق با آن معیارها.
- توصیه می‌شود برای حصول اطمینان از اینکه فرایندها مطابق با طرح‌ریزی انجام شده‌اند، اطلاعات مدون به میزان ضرورت در دسترس باشد.

توصیه می‌شود سازمان تغییرات طرح‌ریزی شده را کنترل کرده (به زیربند ۶-۳ مراجعه کنید) و پیامدهای تغییرات ناخواسته را بازنگری کرده و در صورت لزوم جهت کاهش هرگونه اثرات ناسازگار اقدام کند.

توصیه می‌شود سازمان اطمینان حاصل کند که فرایندها، محصولات یا خدمات ارائه شده بیرونی که مرتبط با سیستم مدیریت سوت‌زنی هستند، کنترل شده‌اند.

## ۸-۲ دریافت گزارش‌های خطاکاری

توصیه می‌شود سازمان‌ها مسیرهای گزارش‌دهی قابل رویت، در دسترس و امن را شناسایی، پیاده‌سازی، اطلاع‌رسانی و حفظ کنند. توصیه می‌شود تا حد امکان، حداقل یکی از مسیرها، از سلسله مراتب مدیریتی متمایز باشد. مسیرهای گزارش‌دهی می‌تواند جایگزین مسیرهای گزارش‌دهی داخلی یا مسیرهای گزارش‌دهی عملیاتی شده توسط یک فراهم‌آورنده خدمت سوت‌زنی برون‌سپاری شده باشد.

**یادآوری-** قابل مشاهده و در دسترس بودن بدین معنی است که سوت‌زن بتواند به راحتی مسیرهای گزارش‌دهی موجود را پیدا کرده و استفاده کند.

روش‌های معمول برای دریافت گزارش‌ها می‌تواند شامل گفتگوهای شخصی، استفاده از خطوط تلفن داخلی یا بیرونی، برخط، پست الکترونیکی، برنامه گزارش‌دهی تلفن همراه یا دیجیتالی، به وسیله پست یا صندوق نامه داخلی باشد.

**مثال ۱-** مسیرهای شخصی شامل گزارش‌دهی به حوزه‌های کاری مدیریتی متفاوت (مانند مدیر صف، مدیریت رده بالا، مرجع حکمران، مامور حفاظت از داده‌ها، مامور ایمنی بهداشت و/یا زیست محیطی، مامور تطابق یا مدافع حقوق بشر سازمان):

- حصول اطمینان از اینکه گفتگوها در محیطی که محرمانگی آن تضمین شده است، انجام می‌شود؛
- شفاف‌سازی و گرفتن اطلاعات مفید بیشتر از سوت‌زن، در کنار ایجاد اعتماد و درک متقابل.

**مثال ۲-** برای مسیرهای تلفنی، موارد زیر می‌تواند در دسترس بودن و قابلیت اعتماد را افزایش دهد:

- شماره اختصاصی رایگان؛
- قابلیت چندزبانه بودن، در صورت لزوم؛
- در دسترس بودن در خارج از ساعات کاری معمول سازمان؛
- استفاده از یک کارور انسانی، که می‌تواند علاوه بر ایجاد اعتماد و درک متقابل، اطلاعات مفید بیشتری را از سوت‌زن دریافت کرده و شفاف‌سازی کند؛
- یک محیط امن فیزیکی برای کارورها که می‌تواند محرمانگی را افزایش دهد؛ و
- ضبط نشدن گفتگو بدون رضایت سوت‌زن.

**مثال ۳-** برنامه‌های تلفن همراه یا دیجیتالی برخط مبتنی بر وب می‌تواند:

- تبادل اطلاعات محرمانه یا ناشناس دوطرفه امن را تسهیل کند؛
- به سوت‌زن گزینه بارگذاری پیوست‌ها را پیشنهاد کند؛ و

- قابلیت چندزبانه بودن را، در صورت لزوم، داشته باشد.

**مثال ۴-** گزارش‌ها توسط پست می‌تواند به یک آدرس اختصاصی که امنیت داشته باشد ارسال شود. زمانی که صندوق‌های نامه داخلی به‌عنوان یک مسیر در سیستم مدیریت سوت‌زنی استفاده می‌شود، اطمینان از توانایی سازمان در حفظ محرمانگی و ناشناس بودن هویت سوت‌زن بسیار حائز اهمیت است، مانند اینکه این صندوق‌ها در دید هیچ دوربین امنیتی نباشند تا از شناسایی ناخواسته سوت‌زن جلوگیری شود.

بدون در نظر گرفتن مسیر:

- سازمان‌ها ممکن است ساختاری از گزارش را پیشنهاد دهند، بدون اینکه آن را تجویز کنند؛

- توصیه می‌شود اطلاعات مطابق با زیربند ۷-۵ مورد عمل قرار گیرند.

توصیه می‌شود مدیران برای شناسایی و رسیدگی مناسب به گزارش‌های خطاکاری، آموزش داده شوند (به زیربند ۷-۳ مراجعه کنید).

**یادآوری-** اطلاعاتی که از سوت‌زن خواسته می‌شود می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- خطاکاری در چه مکانی اتفاق افتاد (حوزه کاری)؟

- خطاکاری در چه زمانی اتفاق افتاد (گذشته، حال، آینده، مستمر)؟

- چه کسی در خطاکاری دخیل است؟

- آیا این مورد را در گذشته گزارش کرده‌اید؟ اگر بله، چه چیزی، چه زمانی و به چه کسی؟ آنها چه اقدامی را انجام دادند؟

- تاثیر آن بر سازمان از دید شما چیست؟

- آیا مدیریت در این خطاکاری دخیل یا از آن آگاه است؟

- آیا ریسکی برای شما یا دیگران وجود دارد؟

- آیا مدارک یا شواهد دیگری مانند عکس برای پشتیبانی از این گزارش دارید؟

- آیا فرد دیگری با اطلاعات اولیه وجود دارد که ما بتوانیم با او تماس بگیریم؟

- آیا من نگرانی‌های شما را به درستی درک کرده‌ام؟

- آیا کسی سعی در مخفی کردن این اطلاعات یا منصرف کردن شما از به اشتراک‌گذاری آن داشته است؟ اگر چنین است، لطفاً به ما بگویید چه کسی و چطور.

توصیه می‌شود انتظارات سوت‌زن مدیریت شده و از سوت‌زن درخواست نشود که به‌صورت فعال اقدام به جمع‌آوری شواهد بیشتر خطاکاری کند. همچنین بهتر است سوت‌زن را از انتظاراتی که می‌تواند به لحاظ بازخورد، زمان پاسخ، اقدامات و محدودیت‌های قانونی و عملیاتی داشته باشد (مانند دامنه کاربرد، محرمانگی و ناشناسی)، مطلع کرد. توصیه می‌شود مسیری مناسب برای تبادل اطلاعات بیشتر با سوت‌زن مورد توافق قرار گیرد.

## ۳-۸ ارزیابی گزارش‌های خطاکاری

### ۱-۳-۸ ارزیابی خطاکاری گزارش شده

توصیه می‌شود سازمان (یک) فرایند(هایی) را جهت حصول اطمینان از مدیریت، اولویت‌بندی، ارزیابی بی-طرفانه گزارش‌های خطاکاری(ها) شناسایی، پیاده‌سازی و نگهداری کند. توصیه می‌شود تصمیم‌های ارزیابی، مدون شود (به زیربند ۷-۵ مراجعه کنید).

توصیه می‌شود گزارش‌های براساس ریسک (مانند احتمال خطاکاری و تاثیر بالقوه آن) مرتب شده و اولویت‌بندی شوند.

**یادآوری-** در زمان ارزیابی گزارش‌ها، جنبه‌های زیر می‌تواند مورد توجه قرار بگیرد:

- آیا این خطاکاری در دامنه خطمشی سوت‌زنی است؟ اگر نیست، آیا این خطاکاری نیاز به رسیدگی مطابق با یک روش اجرایی دیگر یا رسیدگی به روشی دیگر دارد (به زیربند ۴-۳ مراجعه کنید)؟
  - آیا این خطاکاری یک جرم کیفری است؟ آیا این خطاکاری نیاز به ارجاع به مجریان قانون یا مقامات نظارتی دارد؟
  - چه زمانی این خطاکاری اتفاق افتاد یا در شروع اتفاق افتادن است؟
  - آیا نیازی فوری جهت متوقف کردن یا تعلیق کردن فعالیت‌های تجاری وجود دارد؟
  - آیا ریسکی فوری برای سلامت و ایمنی وجود دارد؟
  - آیا ریسکی فوری برای حقوق بشر یا محیط زیست وجود دارد؟
  - آیا نیازی فوری جهت ایجاد امنیت و حفاظت از شواهد پیش از حذف یا تخریب وجود دارد؟
  - آیا ریسکی به حوزه‌های کاری، خدمات و/یا شهرت سازمان وجود دارد؟
  - آیا با تحقیق و تفحص این گزارش، تداوم کسب و کار متاثر می‌شود؟
  - آیا می‌تواند علاقه رسانه‌ها در گزارش خطاکاری وجود داشته باشد؟
  - این فرایند ارزیابی چگونه می‌تواند با وجود حصول اطمینان از اعتماد، حفاظت و بی‌طرفی مدیریت شود؟
  - آیا اطلاعات تایید کننده بیشتری وجود دارد؟
  - ماهیت خطاکاری چیست (مانند نوع، تناوب، شیوع، نقش و ارشدیت موضوعات گزارش)؟
  - احتمال خطاکاری گزارش شده در خارج از سازمان چقدر است؟
  - آیا این خطاکاری پیش از این گزارش شده است؟
  - سوت‌زن چگونه این اطلاعات را به دست آورده است: آیا این اطلاعات دست اول است یا شنیده‌ها است؟
- ممکن است دستاورد ارزیابی گزارش خطاکاری شامل انجام یک یا بیش از یک مورد از موارد زیر شود:

الف- جهت پشتیبانی از تحقیق و تفحص، مشغول شدن دیگر حوزه‌های کاری (مانند منابع انسانی، حقوقی، ممیزی داخلی، تطابق، سلامتی و ایمنی، مالی)، در صورت نیاز و در صورتی که این امر اعتماد، بی‌طرفی و حفاظت از تحقیق و تفحص را به خطر نیندازد؛

ب- جمع‌آوری اطلاعات بیشتر؛

پ- انجام اقدامات مقدماتی (مانند تعلیق موضوع گزارش، ایجاد امنیت برای شواهد)؛

ت- تحقیق و تفحص گزارش خطاکاری؛

ث- ارجاع به یا هماهنگی با دیگر روش‌های اجرایی؛

ج- اطلاع دادن به مراجع ذی‌صلاح مرتبط (مانند مجریان قانون یا مرجع نظارتی)؛

چ- به نتیجه رساندن مورد (به زیربند ۸-۵ مراجعه کنید)؛

توصیه می‌شود تصمیم و در صورت امکان دلایل آن، به اطلاع سوت‌زن رسانده شود (به زیربند ۸-۱ مراجعه کنید).

#### ۸-۳-۲ ارزیابی و پیشگیری از ریسک‌های اقدامات زیان‌آور

توصیه می‌شود سازمان‌ها در زمان ایجاد یک گزارش، ریسک زیان را به سوت‌زن و دیگر ذی‌نفعان مرتبط دخیل با توجه به، برای مثال، موارد زیر ارزیابی کنند:

الف- احتمال نگهداری محرمانگی چقدر است؟ (برای مثال چه فرد دیگری در جریان است؟ به چه افراد دیگری گفته شده است؟ آیا ماهیت اطلاعات هویت او را مشخص می‌کند؟ آیا او تنها فردی است که به اطلاعات دسترسی دارد؟ آیا این یک جرم کیفری است که علاوه بر هویت سوت‌زن، شواهد نیاز است، آشکار شوند؟)؛

ب- آیا سوت‌زن نگران زیان است؟ آیا اقدامات زیان‌آور در حال حاضر رخ داده‌اند یا آیا او از هرگونه تهدید فوری آگاه است؟

پ- آیا سوت‌زن در خطاکاری دخیل است یا مسئول آن است؟

ت- آیا این گزارش انواع چندگانه سوت‌زنی را شامل می‌شود؟

ث- سوت‌زن چگونه این اطلاعات را به دست آورده است؟

ج- ارتباط سوت‌زن با موضوع گزارش چیست؟

چ- ارتباط سوت‌زن با سازمان چیست؟

توصیه می‌شود سازمان‌ها بسته به ریسک‌های شناسایی شده، راهبردها و اقداماتی را جهت پیشگیری از زیان علیه سوت‌زن و دیگر ذی‌نفعان مرتبط مانند موارد زیر شناسایی و پیاده‌سازی کنند:



- حفاظت از هویت آن ها؛
- به اشتراک گذاری اطلاعات مبتنی نیاز به دانستن سخت گیرانه؛
- ارائه پشتیبانی در سراسر فرایند شامل اطلاع رسانی به صورت منظم، با سیستم‌ها و ملاحظات خاص در جهت افراد آسیب پذیر (مانند کودکان، افراد جوان، کارگران مهاجر، افراد با موضوعات سلامتی ذهنی یا مشکلات یادگیری و اشخاص مسن تر)؛
- تغییر محیط کاری یا ترتیبات گزارش دهی؛
- هشدار به موضوع (موضوعات) گزارش یا ذی نفعان که اقدامات زیان آور یا نقض محرمانگی می تواند یک تخلف انضباطی باشد.

سطح حفاظت و اقدامات مرتبط انجام شده بستگی به نوع و زمان بندی سوت زنی و پیامدهای بالقوه خطا کاری (ها) دارد (مانند موضوع (موضوعات) گزارش و دیگر ذی نفعان مرتبط).

توصیه می شود در نقاط مختلف در فرایند، مانند زمانی که تصمیم به تحقیق و تفحص گرفته می شود، در حین تحقیق و تفحص در گزارش و زمانی که پیامد تحقیق و تفحص شناخته می شود، علاوه بر، بر حسب اقتضا، پس از بسته شدن مورد، ریسک‌ها پایش و بازنگری شوند.

#### ۴-۸ رسیدگی به گزارش‌های خطا کاری

##### ۱-۴-۸ رسیدگی به خطا کاری گزارش شده

توصیه می شود سازمان‌ها فرایندی را جهت حصول اطمینان از اینکه تحقیق و تفحص‌های بی طرفانه توسط کارکنان واجد شرایط مناسب انجام می شوند، شناسایی، پیاده سازی، اطلاع رسانی و نگهداری کنند. توصیه می شود این افراد نسبت به واحد کسب و کار مورد نظر، سوت زن و موضوع گزارش منصف و بی طرف باشند.

توصیه می شود فرایند مورد نظر در هرگونه تحقیق و تفحص ناشی از یک گزارش سوت زنی مورد مشاهده قرار گیرد. برای مثال، توصیه می شود این تحقیق و تفحص بدون جانبداری انجام شده و توصیه می شود به موضوع گزارش سوت زنی در صورت لزوم حق پاسخ گویی داده شود و امکان دریافت کمک را داشته باشد.

هم در جهت نفع درک و هم واقعیت بی طرفی، توصیه می شود به خصوص در جایی که مهارت‌های تحقیق و تفحصی تخصصی در درون سازمان موجود نبوده یا در جایی که حصول اطمینان از بی طرفی یک تحقیق و تفحص کننده داخلی ایجاد نمی شود، به طور مناسب ملاحظاتی در به کارگیری تحقیق و تفحص کنندگان بیرون از دسترس سازمان انجام گیرد. تا میزان ممکن، توصیه می شود رویکردی چند حوزه‌ای بر حسب اقتضا انجام گیرد. مدیریت تحقیق و تفحص حرفه‌ای شامل، ولی نه محدود به، اصول زیر می شود:

الف- توصیه می شود به تحقیق و تفحص‌ها به میزان کافی منابع تخصیص داده شود؛

ب- توصیه می شود شرایط ارجاع و دامنه کاربرد واضحی تعریف و مدون شود؛

پ- توصیه می‌شود فرایند تحقیق و تفحص به میزان کافی پایدار باشد تا بازنگری‌های اداری، عملیاتی و قانونی را تاب آورد؛

ت- توصیه می‌شود که تحقیق و تفحص به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم با یک تحقیق و تفحص قضایی تداخل نداشته باشد. توصیه می‌شود تحقیق و تفحص بر حسب اقتضا یا الزام همکاری کند؛

ث- توصیه می‌شود تحقیق و تفحص امنیت و حفاظت از شواهد را تامین کنند؛

ج- توصیه می‌شود داده‌های شخصی همسو با زیربند ۷-۵-۴ مدیریت شود (حفاظت از داده‌ها)؛

چ- توصیه می‌شود تحقیق و تفحص از هرگونه اطلاعاتی که می‌تواند هرکدام از موضوعات گزارش را شناسایی کند، حفاظت کند؛

ح- توصیه می‌شود تمامی تحقیق و تفحص‌ها بتوانند مقیاس‌پذیر باشند و با تغییر موقعیت همزمان را پیشرفت تحقیق و تفحص سازگار شوند؛

خ- توصیه می‌شود اطلاع‌رسانی شفاف و بدون ابهام بوده، منافع سازمان‌ها و سوت‌زنان را متعادل کند؛

د- توصیه می‌شود سازمان‌ها در قالب بازخورد به سوت‌زن، مواردی را شامل مراحل پیشرفت مادی به‌طور منظم اطلاع‌رسانی کنند.

#### ۸-۴-۲ حفاظت و پشتیبانی از سوت‌زن

توصیه می‌شود حفاظت و پشتیبانی عملی به سوت‌زن ارائه شود. توصیه می‌شود حفاظت و پشتیبانی به محض دریافت گزارش خطاکاری شروع شده و در سراسر زمان و پس از فرایند گزارش‌دهی ادامه پیدا کند. توصیه می‌شود مسئولیت‌پذیری در داخل سازمان برای حفاظت و پشتیبانی به‌طور واضح واگذار شود.

توصیه می‌شود سازمان سوت‌زنان را از زیان برای گزارش‌دهی سوت‌زنی در درون یا بیرون سازمان به یک قدرت مرتبط حفاظت کند. توصیه می‌شود هرگونه خط‌مشی مشخص کند که جستجو برای شناسایی سوت‌زن یا اقدامات زیان‌آور در ارتباط با گزارش سوت‌زن تحمل نشده و یک موضوع انضباطی است.

حفاظت شامل برداشتن تمامی مراحل منطقی جهت حفاظت از زیان رخدادن یا شامل شناسایی زیان جهت پیشگیری از آسیب بیشتر می‌شود. راهبردهای پیاده‌سازی شده بستگی به منابع احتمالی آسیب شناسایی شده از طریق ارزیابی ریسک خواهد داشت (به زیربند ۸-۳-۲ مراجعه کنید).

پشتیبانی عملی شامل تشویق و تضمین سوت‌زن از ارزش گزارش خطاکاری و قدم برداشتن در جهت کمک به سلامت او می‌شود. پشتیبانی می‌تواند عاطفی، مالی، قانونی یا آبرویی باشد.

مدیریت رده بالا برای حصول اطمینان از پشتیبانی و حفاظت مسئول است. حوزه کاری مدیریت سوت‌زنی (به زیربند ۵-۳-۲ مراجعه کنید) مسئول حصول اطمینان از این است که اقدامات حفاظت و پشتیبانی در سازمان پیاده‌سازی می‌شوند.

#### ۳-۴-۸ رسیدگی به اقدامات زیان آور

سوت‌زنان می‌توانند اقدامات زیان‌آور را علاوه بر کارکنان مسئول پشتیبانی و حفاظت از آنها، از طریق مسیرهای تعیین‌شده در زیربند ۸-۲ گزارش کنند.

توصیه می‌شود در صورتی که سازمانی از اینکه یک سوت‌زن در حال مواجهه با اقدام زیان‌آور است آگاه شود یا به این موضوع مشکوک شود، ارزیابی انجام دهد که بهتر است چه اقدامی صورت پذیرد. توصیه می‌شود چنین ارزیابی‌هایی ملاحظات خاصی را در جهت افراد آسیب‌پذیر (مانند کودکان، اشخاص جوان، کارگران مهاجر، اشخاص مسن‌تر) در نظر بگیرد.

توصیه می‌شود در صورتی که اقدام زیان‌آور تضمین تحقیق و تفحص باشد، این کار توسط کارکنان بی‌طرف انجام شود.

توصیه می‌شود در صورتی که وقوع اقدامات زیان‌آور در حال حاضر یا در گذشته ایجاد شده است، سازمان مراحل منطقی جهت جلوگیری و رسیدگی به اقدامات زیان‌آور و پشتیبانی از سوت‌زن و دیگر ذی‌نفعان مرتبط اتخاذ کند.

ممکن است جبران موردنیاز باشد. توصیه می‌شود با بیشترین میزان ممکن، سوت‌زن به وضعیتی که در صورتی که زیان نمی‌دید، متعلق به او بود بازگردانده شود. برای مثال:

الف- بازگرداندن سوت‌زن به موقعیت قبلی یا همتراز آن، با حقوق، مسئولیت‌ها، موقعیت کاری و اعتبار برابر؛

ب- دسترسی منصفانه به پیشرفت، آموزش، فرصت‌ها، مزایا و حقوق؛

پ- بازگرداندن به موقعیت تجاری پیشین نسبت به سازمان؛

ت- بازپس‌گیری دادخواهی؛

ث- عذرخواهی برای هرگونه آسیب متحمل شده؛

ج- جبران خسارت.

توصیه می‌شود سازمان اقدامات انضباطی مناسب علیه هر فردی که مسئول اقدامات زیان‌آور است، انجام دهد.

#### ۴-۴-۸ حفاظت از موضوع (های) یک گزارش

توصیه می‌شود سازمان‌ها راهبردهایی را جهت حفاظت از موضوع (های) گزارش مانند موارد زیر شناسایی و پیاده‌سازی کنند:

الف- حفاظت از هویت (درحداکثر)؛

ب- اجرای تحقیق و تفحص به نوعی که محرمانگی را تا میزان ممکن و به‌طور مناسب جهت حصول اطمینان از اینکه موضوع (های) در معرض آسیب آبرویی قرار نگیرند، حفظ کند (اطلاعات بر اساس نیاز به دانستن سخت‌گیرانه به اشتراک گذاشته می‌شود)؛

پ- حصول اطمینان از مناسب بودن فرایند، شامل تحقیق و تفحص و رسیدگی به موقع، منصفانه، بی طرفانه و محرمانه؛

ت- ارائه پشتیبانی در سراسر فرایند شامل اطلاع رسانی منظم؛

ث- در صورتی که هیچ گونه شواهدی از خطاکاری یافته نشود، اقدامات جبرانی بیشتر می تواند مدنظر قرار گیرد، مانند موقعیت های آبرویی، مالی، استخدامی.

#### ۸-۴-۵ حفاظت از ذی نفعان مرتبط

ذی نفعان مرتبط می تواند شامل شهود، دیگر دستیاران یا افراد دخیل در گزارش خطاکاری، تحقیق و تفحص کنندگان داخلی، اعضای خانواده، نمایندگان اتحادیه تجاری یا دیگر افراد پشتیبان سوت زن یا افرادی که به اشتباه مشکوک به گزارش خطاکاری هستند، باشد. توصیه می شود این افراد، تا میزان ممکن حسب ظرفیت، قابلیت و شایستگی سازمان از زیان محافظت شوند.

#### ۸-۵ به نتیجه رساندن موارد سوت زنی

به نتیجه رساندن یک مورد سوت زنی، پایان فرایند گزارش سوت زنی را تعیین می کند.

یک مورد سوت زنی در جایی که هیچ اقدام لازمی پاسخ به گزارش مطرح نیست، در جایی که کشف واقعیات تعیین می کند که هیچ تحقیق و تفحص بیشتری نیاز نیست، در جایی که گزارش به یک فرایند دیگر جهت رسیدگی ارجاع شده است یا در پایان هرگونه تحقیق و تفحص (چه خطاکاری پیدا شده باشد یا خیر) به فاز نتیجه گیری می رود.

به نتیجه رساندن موارد سوت زنی می تواند شامل موارد زیر باشد:

الف- به نتیجه رساندن یک تحقیق و تفحص، شامل یافته های منتشر شده؛

ب- اقدام در پاسخ به هرگونه توصیه (مانند بازنگری خط مشی، اقدامات انضباطی)؛

پ- اطلاع رسانی به کارکنان مسئول برای پشتیبانی و حفاظت از سوت زن و دیگر ذی نفعان مرتبط؛

ت- شناسایی هرگونه اقدامات حفاظتی در دست اقدام؛

ث- گردآوری بازخورد از سوت زن و دیگر ذی نفعان مرتبط؛

ج- شناسایی درس های آموخته شده، علاوه بر کنترل هایی که نیاز به بهبود برای خط مشی، روش های اجرایی یا رویه ها دارد؛

چ- در نظر گرفتن اینکه یک گزارش خطاکاری چگونه و در چه قالبی می تواند برای آموزش های سازمانی به عنوان یک مطالعه موردی استفاده شود؛

ح- حفظ اطلاعات اطلاعات مدون (به زیربند ۷-۵ مراجعه کنید) با توجه به نتیجه رساندن مورد، شامل داده‌های پایانی، چه کسی پایان را تصویب کرد و چه اقدامی انجام شد.

توصیه می‌شود سازمان درجایی که خطاکاری یافته می‌شود، موارد زیر را انجام دهد:

- اقدامات مناسب جهت برطرف کردن خطاکاری و پایش مداوم اثربخشی این اقدامات مطابق با خط‌مشی‌های مناسب سازمان انجام دهد؛
- اعمال محرومیت‌های مناسب؛
- در جایی که مناسب است موضوعات را به مراجع ذی‌صلاح مرتبط ارجاع داده و نتایج یا تصمیمات اخذشده را پایش کند.

ممکن است سازمان تمایل به در نظر گرفتن چگونگی سپاس‌گزاری و به رسمیت شناختن سوت‌زن برای گزارش خطاکاری، با رضایت قبلی سوت‌زن (شامل، ولی نه محدود به، ابراز سپاس‌گزاری و تقدیر عمومی به‌وسیله مدیریت رده بالا) داشته باشد.

توصیه می‌شود اقدامات طرح‌ریزی و اجرا شده و هرگونه یافته به‌موقع به سوت‌زن و ذی‌نفعان مرتبط اطلاع‌رسانی شود. توصیه می‌شود این امر شامل هرگونه راه مستقل در دسترس جهت بازنگری رسیدگی به مورد سوت‌زنی باشد.

توصیه می‌شود در جایی که محدودیت‌های قانونی در خصوص آنچه می‌تواند درباره اقدامات و یافته‌ها (مانند زمانی که خطاکاری شامل یک جرم کیفری است) اطلاع‌رسانی شود، وجود دارد، سوت‌زن، در صورت امکان، از دلایل اطلاع‌رسانی محدودشده، آگاه شود.

یادآوری- در صورت لزوم، ممکن است پرونده مورد رسیدگی مجدد قرارگیرد.

## ۹ ارزشیابی عملکرد

### ۹-۱ پایش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی

#### ۹-۱-۱ کلیات

توصیه می‌شود سازمان تعیین کند:

- چه چیزی نیازمند پایش و اندازه‌گیری است؛
- چه کسی مسئول پایش است؛
- چه روش‌هایی در پایش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و ارزشیابی، در صورت کاربرد، برای اطمینان از صحت نتایج، مورد استفاده است؛
- چه زمانی پایش و اندازه‌گیری انجام شود؛

- چه زمانی نتایج حاصل از پایش و اندازه‌گیری، تجزیه تحلیل و ارزشیابی شود؛
  - این نتایج به چه کسانی و چگونه گزارش شود.
- توصیه می‌شود اطلاعات مدون به عنوان شواهدی از نتایج در دسترس باشند.
- توصیه می‌شود سازمان، عملکرد و اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی را ارزشیابی کند.

#### ۹-۱-۲ شاخص‌هایی برای ارزشیابی

ممکن است سازمان‌ها چگونگی پایش و اندازه‌گیری عملکرد سیستم مدیریت سوت‌زنی خود را با ارجاع به چندین شاخص کمی و کیفی در نظر بگیرند. موارد زیر به عنوان فهرستی غیرجامع از مثال‌هایی از مواردی که می‌تواند توسط یک سازمان در بافت سیستم مدیریت سوت‌زنی خود پایش و اندازه‌گیری شود، تعیین شده است:

- الف- تعداد گزارش‌های خطاکاری دریافت‌شده در کشور، منطقه و بخش؛
- ب- ماهیت خطاکاری گزارش شده؛
- پ- زمان صرف‌شده جهت تایید دریافت گزارش اولیه خطاکاری؛
- ت- زمان صرف‌شده برای تکمیل هر مرحله در فرایند؛
- ث- مقادیر نسبی گزارش‌ها/گزارش‌های دریافتی در طول زمان از طریق خطوط گزارش‌دهی عادی، هرگونه سیستم‌های گزارش‌دهی جایگزین داخلی و هرگونه سیستم‌های گزارش‌دهی جایگزین خارجی؛
- ج- بازخورد سوت‌زن شامل رضایت از سیستم مدیریت سوت‌زنی و پیشنهاداتی برای بهبود؛
- چ- نظرسنجی دوره‌ای از کارکنان به‌منظور آگاهی و اعتماد به سیستم مدیریت سوت‌زنی؛
- ح- نسبت گزارش‌های که توسط تحقیق و تفحص تقویت/حفظ/تایید شده‌اند در مقابل مقدار گزارش‌هایی که تقویت/حفظ/تایید نشده‌اند؛
- خ- نسبت گزارش‌هایی که خارج از دامنه کاری سیستم مدیریت سوت‌زنی می‌افتند؛
- د- نسبت گزارش‌هایی که اطلاعات ارائه‌شده آگاهانه غلط بوده است؛
- ذ- پیامدهای استخدامی سوت‌زن (مانند پایش درصد سوت‌زنانی که پس از گزارش‌دهی خطاکاری از سازمان خارج شده‌اند و دلایل آن‌ها برای خروج)؛
- ر- نسبت گزارش‌هایی که منجر به اقدامات اصلاحی شده است؛
- ز- متوسط زمان صرف‌شده جهت تحقیق و تفحص/پرونده‌های خاتمه یافته؛
- ژ- جدیت موضوعات مطرح‌شده؛

س- اثربخشی و ارزش اقدامات اصلاحی انجام شده؛

ممکن است سازمان به منظور بهبود مداوم، عملکرد سیستم مدیریت سوت زنی خود را در مورد هر کدام از عناصر آن با طیفی از شاخص‌ها در بازه‌های زمانی متفاوت مقایسه کند (به زیربند ۱۰-۲ مراجعه کنید). توصیه می‌شود در زمان ارزشیابی این شاخص‌ها، پیش از نتیجه‌گیری، توجه دقیقی شود (برای مثال تعداد گزارش‌های دریافت شده همیشه بازتابی واقعی از سطح رخداد خطاکاری نیست؛ توصیه می‌شود فقدان گزارش‌های منجر به سوالاتی در خصوص اثربخشی سیستم شود).

### ۳-۱-۹ منابع اطلاعات

منابع اطلاعات برای ارزشیابی سیستم مدیریت سوت زنی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- الف- گزارش‌های ورودی؛
  - ب- پرونده‌های تحقیق و تفحص؛
  - پ- داده‌های نظرسنجی؛
  - ت- بازخورد از سوت‌زنان و ذی‌نفعان مرتبط مانند موضوعات گزارش‌ها، شهود، تحقیق و تفحص کنندگان، مدیریت و غیره؛
  - ث- تجزیه و تحلیل شاخص؛
  - ج- دیگر مستندات موجود مرتبط.
- پایش و اندازه‌گیری عملکرد، فرایندی پیوسته است که بسته به سازمان تغییر می‌کند و شامل موارد زیر است:
- ارزیابی کیفی عملکرد سیستم مدیریت سوت زنی سازمان؛
  - ارزیابی کمی دوره‌ای شاخص‌های عملکردی (مطابق با مثال‌های مشخص شده در زیربند ۹-۱-۱).
- توصیه می‌شود این فرایند محرمانه نگهداشته شود.

### ۲-۹ ممیزی داخلی

#### ۱-۲-۹ کلیات

توصیه می‌شود سازمان، ممیزی‌های داخلی را در بازه زمانی طرح‌ریزی شده اجرا کند تا بر اساس اطلاعات به دست آمده مشخص کند که آیا سیستم مدیریت سوت زنی:

الف- با موارد زیر منطبق است:

- الزامات خود سازمان برای سیستم مدیریت سوت زنی؛
- توصیه‌های این استاندارد.

ب- به طور اثربخش پیاده‌سازی و نگهداری شده است.

### ۲-۲-۹ برنامه ممیزی داخلی

توصیه می‌شود سازمان برنامه(های) ممیزی شامل تواتر، روش‌ها، مسئولیت‌ها، الزامات طرح و گزارش‌دهی را طرح‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی و نگهداری کند.

توصیه می‌شود سازمان در زمان پایه‌گذاری برنامه(های) ممیزی داخلی، اهمیت فرایندهای مرتبط و نتایج ممیزی‌های پیشین را لحاظ کند.

توصیه می‌شود سازمان:

الف- اهداف، معیارها و دامنه ممیزی را برای هر ممیزی تعریف کند؛

ب- جهت حصول اطمینان از عینیت و بی‌طرفی فرایند ممیزی، ممیزان را انتخاب و ممیزی را اجرا کند؛

پ- اطمینان حاصل کند که نتایج ممیزی‌ها به مدیران مرتبط گزارش می‌شوند؛

ت- اطمینان حاصل کند که نتایج ممیزی مدنظر قرار گرفته و بر حسب اقتضا مورد عمل قرار می‌گیرند.

توصیه می‌شود اطلاعات مدون به‌عنوان شواهدی از پیاده‌سازی برنامه(های) ممیزی و نتایج ممیزی در دسترس باشند.

### ۳-۹ بازنگری مدیریت

#### ۱-۳-۹ کلیات

توصیه می‌شود مدیریت رده‌بالا سیستم مدیریت سوت‌زنی سازمان را بازنگری کرده و یافته‌های خود را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده جهت حصول اطمینان از مناسب بودن، کفایت و اثربخشی مداوم آن، به مرجع حکمران گزارش دهد.

#### ۲-۳-۹ دروندادهای بازنگری مدیریت

توصیه می‌شود بازنگری مدیریت موارد زیر را شامل شود:

الف- وضعیت اقدامات از بازنگری‌های مدیریت قبلی؛

ب- تغییرات در مسائل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی که مرتبط با سیستم مدیریت سوت‌زنی است؛

پ- تغییرات در نیازها و انتظارات ذی‌نفعانی که مرتبط با سیستم مدیریت سوت‌زنی هستند؛

ت- اطلاعات عملکرد سیستم مدیریت سوت‌زنی شامل روندهای:

- عدم انطباق‌ها و اقدامات اصلاحی؛

- نتایج پایش و اندازه‌گیری؛



- نتایج ممیزی.

ث- فرصت‌هایی برای بهبود مداوم و یادگیری؛

### ۳-۳-۹ نتایج بازنگری مدیریت

توصیه می‌شود نتایج بازنگری مدیریت شامل تصمیم‌هایی در ارتباط با فرصت‌های بهبود مداوم و هرگونه نیاز به تغییرات در سیستم مدیریت سوت‌زنی باشد.

توصیه می‌شود اطلاعات مدون به عنوان شواهدی از نتایج بازنگری مدیریت در دسترس باشد.

### ۱۰ بهبود

#### ۱-۱۰ بهبود مداوم

توصیه می‌شود سازمان به‌طور مداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت سوت‌زنی خود را بهبود ببخشد. زمانی که یک سازمان تعیین می‌کند که نیاز برای تغییر در سیستم مدیریت سوت‌زنی وجود دارد، توصیه می‌شود چنین تغییری به شیوه‌ای طرح‌ریزی شده انجام شود (به زیربند ۶-۳ مراجعه کنید) و توصیه می‌شود که این تغییر موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- مقصود از تغییرات و پیامدهای بالقوه آنان؛

ب- یکپارچگی سیستم مدیریت سوت‌زنی؛

پ- در دسترس بودن منابع؛

ت- تخصیص یا بازتخصیص مسئولیت‌ها و اختیارها؛

ث- نرخ، میزان و دوره زمانی پیاده‌سازی تغییرات؛

ج- دامنه سیستم مدیریت سوت‌زنی.

#### ۲-۱۰ عدم انطباق و اقدام اصلاحی

توصیه می‌شود زمانی که یک عدم انطباق در سیستم مدیریت سوت‌زنی رخ می‌دهد، سازمان:

الف- به عدم انطباق واکنش نشان دهد و در صورت کاربرد:

- برای کنترل و اصلاح آن اقدام کند؛

- به تبعات آن رسیدگی کند؛

ب- نیاز به اقدام برای حذف علت(های) عدم انطباق را از طریق موارد زیر ارزشیابی کند، به طوری که دگرباره یا جای دیگر رخ ندهد:

- بازنگری عدم انطباق؛
  - تعیین علت‌های عدم انطباق؛
  - تعیین این که آیا عدم انطباق مشابه وجود دارد یا می‌تواند به طور بالقوه رخ دهد؛
  - پ- هر اقدام مورد نیاز پیاده‌سازی شود؛
  - ت- اثربخشی هر اقدام اصلاحی انجام‌شده بازنگری شود؛
  - ث- در صورت لزوم، تغییراتی را در سیستم مدیریت سوت‌زنی اعمال کند.
- توصیه می‌شود اقدامات اصلاحی، متناسب با اثرات عدم انطباق‌های مواجه‌شده باشد.
- توصیه می‌شود اطلاعات مدون به عنوان شواهدی از موارد زیر در دسترس باشند:
- ماهیت عدم انطباق‌ها و هرگونه اقدامات بعدی انجام‌شده؛
  - نتایج هرگونه اقدام اصلاحی.

## کتابنامه

[1] ISO 19011, Guidelines for auditing management systems

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۱۹۰۱۱: سال ۱۳۹۲، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت، با استفاده از استاندارد ISO 19011: 2011 تدوین شده است.

[2] ISO/IEC 27001, Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو- آی‌ای‌سی ۲۷۰۰۱: سال ۱۳۹۴، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- سامانه (سیستم) مدیریت امنیت اطلاعات- الزامات، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27001: 2013 تدوین شده است.

[3] ISO/IEC 27018, Information technology — Security techniques — Code of practice for protection of personally identifiable information (PII) in public clouds acting as PII processors

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو- آی‌ای‌سی ۲۷۰۱۸: سال ۱۳۹۵، فناوری اطلاعات- فنون امنیتی- آیین کار برای حفاظت از اطلاعات قابل شناسایی شخصی (PII) در ابرهای عمومی که به عنوان پردازشگرهای PII عمل می‌کند، با استفاده از استاندارد ISO/IEC 27018: 2014 تدوین شده است.

[4] ISO 31000, Risk management — Guidelines

یادآوری- استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۱۰۰۰: سال ۱۳۹۸، مدیریت ریسک- رهنمودها، با استفاده از استاندارد ISO 31000: 2018 تدوین شده است.

[۵] استاندارد ملی ایران- ایزو ۳۷۰۰۱: سال ۱۳۹۹، سیستم مدیریت ضدرشوه- الزامات به همراه راهنمای کاربرد

[6] ISO 37301, Compliance management systems — Requirements with guidance for use

[۷] استاندارد ملی ایران شماره ۱۲۰۴۷: سال ۱۳۹۵، فناوری اطلاعات- حاکمیت فناوری اطلاعات (IT) برای سازمان

[8] ISO Guide 73, Risk management — Vocabulary

یادآوری- استاندارد ملی ایران ۱۳۲۴۶: سال ۱۳۸۹، مدیریت ریسک- واژگان، با استفاده از استاندارد ISO Guide 73: 2009 تدوین شده است.