



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran

سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران

۲۱۱۰۴

چاپ اول

۱۳۹۵

INSO

21104

1st.Edition

2016

سیستم‌های مدیریت قانون مدار – راهنماها

Compliance management systems-
Guidelines

ICS: 03.100.01

استاندارد ملی ایران شماره ۲۱۱۰۴ : سال ۱۳۹۵

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@isiri.org.ir

وبگاه: <http://www.isiri.org>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No.1294 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@isiri.org.ir

Website: <http://www.isiri.org>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به 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)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ 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 for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد
« سیستم‌های مدیریت قانون مدار – راهنماها »

رئیس:

افضل آبادی، محمدرضا
(دکترای مدیریت صنعتی)

سمت و/ یا محل اشتغال
نماینده سازمان صنعت، معدن و تجارت استان یزد

دبیر:

زحمت‌کش، مرضیه
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

کارشناس اداره کل استاندارد استان یزد

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

ارسلان، علی‌رضا
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

رئیس انجمن کیفیت کارشناسان استاندارد استان یزد

اسدی، رضیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

نماینده اداره کل تعاون روستایی استان یزد

انتظاری مقدم، آزاده
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

رئیس پروژه‌های ارتقا خدمات شرکت بازرسی کیفیت و
استاندارد ایران

تاجیک، سعید
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

معاون اجرایی شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

خالدی فرد، مائده
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مدیریت سیستم‌ها و بهره‌وری)

نماینده مدیریت خدمات علمی صنعتی ایران

جلالی، علی
(دکترای مهندسی صنایع)

مدیر عامل شرکت بازرسی و صدور گواهی‌نامه D.A.S

جعفری، زهرا
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

معاون استانداردها سازی و آموزش اداره کل استاندارد استان یزد

دانشیان، مهناز
(دانشجوی دکترای مدیریت اجرایی)

دانشگاه بین الملل امارات

رسولی، حسنعلی

(کارشناسی مهندسی مکانیک)

مشاور ارشد شرکت مشاور فناوری اطلاعات آگاهان

سلیمی، محسن

(کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی)

مدیر مهندسی بازرسی خدمات شرکت بازرسی کیفیت و
استاندارد ایران

ماندگاری، مریم

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع- مدیریت سیستم‌ها و بهره‌وری)

رییس اداره واحد انفورماتیک اداره کل استاندارد استان یزد

منتظری، محمدمهدی

(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

نماینده اداره کل راه و شهرسازی استان یزد

موسوی، سید محمودرضا

(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع- مدیریت سیستم‌ها و بهره‌وری)

مدیر عامل شرکت مشاور رهپویان کیفیت استان یزد

نویانی، شیوا

(کارشناسی مهندسی صنایع)

رییس اداره HSEQ شرکت بازرسی کیفیت و استاندارد ایران

ویراستار:

اوحدی، افشین

(کارشناسی ارشد مهندسی کشاورزی)

سازمان ملی استاندارد ایران

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۷	۴ مفهوم سازمان
۱۱	۵ رهبری
۱۸	۶ طرح ریزی
۱۹	۷ پشتیبانی
۲۶	۸ عملیات
۲۸	۹ ارزیابی عملکرد
۳۵	۱۰ بهبود
۳۸	کتاب نامه

پیش‌گفتار

استاندارد « سیستم‌های مدیریت قانون‌مدار - راهنماها » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط تهیه و تدوین شده است، در ادامه یکصد و هشتادمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۵/۰۱/۲۸ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، 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 و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون‌های مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

منبع و مأخذی (منابع و مأخذی) که برای تهیه و تدوین این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ISO 19600: 2014, Compliance management systems — Guidelines

مقدمه

سازمان‌هایی که هدفشان دستیابی به موفقیت دراز مدت است نیاز به حفظ یکپارچگی و قانون‌مداری و در نظر گرفتن نیازها و انتظارات ذینفعان دارند. بنابراین یکپارچگی و قانون‌مداری نه تنها پایه و اساس، بلکه فرصتی برای یک سازمان موفق و پایدار نیز هست.

قانون‌مداری نتیجه برآورده کردن تکالیف یک سازمان است و با نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمان و در رفتار و نگرش افرادی که برای سازمان کار می‌کنند، تقویت می‌شود. اگر مدیریت قانون‌مدار ضمن حفظ استقلال خود با فرآیندهای مدیریت مالی، ریسک، کیفیت، مدیریت زیست محیطی و بهداشت و ایمنی سازمان و الزامات عملیاتی و روش‌های اجرایی آن یکپارچه شود مطلوب‌تر است.

یک سیستم مدیریت قانون‌مدار اثربخش که در سرتاسر سازمان جاری باشد، سازمان را قادر به اثبات تعهد خود به رعایت قوانین مربوطه از قبیل، الزامات قانونی، آیین‌نامه‌های صنعتی و استانداردهای سازمانی، همچنین استانداردهای نظارت خوب سازمان، بهترین روش‌های عملی، اخلاقیات و انتظارات جامعه می‌سازد.

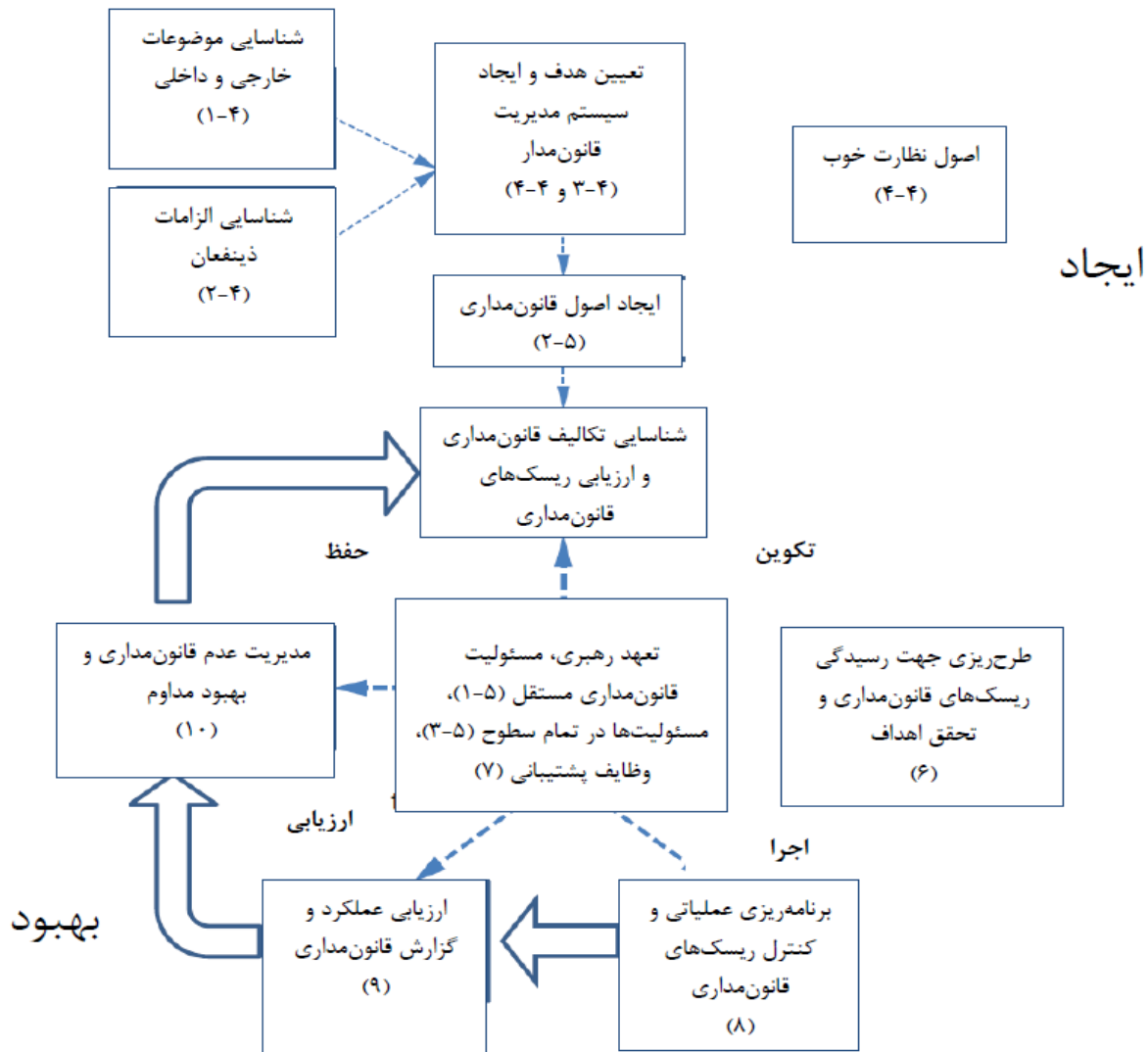
توسط رهبری سازمان رویکرد سازمان به قانون‌مداری با به کارگیری ارزش‌های بنیادی و استانداردهای اخلاقی و اجتماعی که مورد پذیرش عموم قرار گرفته است به صورت ایده‌آل شکل می‌گیرد. نهادینه کردن قانون‌مداری در رفتار کارکنان سازمان قبل از هر چیز به رهبری در تمام سطوح و ارزش‌های شفاف سازمان و همچنین تقدیر و اجرای اقدامات جهت ترویج رفتار قانون‌مدار بستگی دارد. در صورتی که در تمام سطوح سازمان این وضعیت وجود نداشته باشد ریسک عدم قانون‌مداری وجود دارد.

در برخی حوزه‌های قضایی، دادگاه‌ها در زمان تعیین جریمه مناسب برای نقض قوانین مربوطه تعهد سازمان به قانون‌مداری را از طریق سیستم مدیریت قانون‌مدار آن مورد ملاحظه قرار داده‌اند. بنابراین، نهاد تنظیم کننده مقررات و مراجع قضایی نیز می‌توانند از این استاندارد ملی به صورت الگو بهره‌برداری کنند.

سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای متقاعد شده‌اند که با استفاده از ارزش‌های الزام‌آور و مدیریت قانون‌مداری مناسب، می‌توانند از یکپارچگی خود محافظت کرده و از عدم رعایت قانون جلوگیری یا آن را به حداقل برسانند. بنابراین یکپارچگی و قانون‌مداری اثربخش عناصر کلیدی مدیریت خوب و مجدانه هستند. قانون‌مداری به رفتار اجتماعی مسئولانه سازمان نیز کمک می‌کند.

این استاندارد ملی به تعیین الزامات نمی‌پردازد، بلکه راهنمایی در مورد سیستم‌های مدیریت قانون‌مداری و روش‌های توصیه شده ارائه می‌کند. راهنمای ارائه شده در این استاندارد قابل توافق در نظر گرفته شده و استفاده از این راهنما می‌تواند بسته به اندازه و سطح بلوغ سیستم مدیریت قانون‌مدار و زمینه، ماهیت و پیچیدگی فعالیت‌های سازمان شامل خط مشی و اهداف قانون‌مداری آن متفاوت باشد.

نمودار گردش کار در شکل ۱ با سایر سیستم‌های مدیریت سازگار است و مبتنی بر اصل بهبود مداوم است (طرح‌ریزی - انجام - بررسی - اقدام)



شکل ۱ - نمودار گردش کار سیستم مدیریت قانون مدار

این استاندارد ملی « ساختار سطح بالا » (برای مثال، شماره بند، متن مشترک و اصطلاحات رایج) ایجاد شده توسط ISO را برای بهبود هم‌سویی بین استانداردهای ملی سیستم‌های مدیریت پذیرفته است. این استاندارد، علاوه بر راهنمای عمومی در مورد یک سیستم مدیریت قانون مدار، چارچوبی را هم برای کمک به پیاده‌سازی الزامات خاص مرتبط با قانون مداری در هر سیستم مدیریت ارائه می‌کند. سازمان‌هایی که استانداردهای سیستم مدیریت و یا یک چارچوب مدیریت قانون مداری را نپذیرفته‌اند، به راحتی می‌توانند این استاندارد ملی را به عنوان راهنمای مستقل در سازمان به کار ببرند.

این استاندارد ملی جهت بهبود الزامات مربوط به قانونمداری در سایر سیستم‌های مدیریت و کمک به سازمان در بهبود مدیریت کلی همه الزامات قانونمداری آن مناسب است.

این استاندارد ملی می‌تواند با استانداردهای موجود سیستم مدیریت (به‌طور مثال استانداردهای ایزو ۱۴۰۰۱، ایزو ۹۰۰۱، ایزو ۲۲۰۰۰) و راهنمایی‌های عمومی (به‌طور مثال ISO 26000 و استاندارد ملی ۱۳۲۴۵^۱) ترکیب شود.

۱ - این استاندارد با استاندارد ISO 31000 مرتبط است.

سیستم‌های مدیریت قانون مدار - راهنماها

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد تعیین راهنمایی برای ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، حفظ و بهبود یک سیستم مدیریت قانون مدار اثربخش و مسئول درون یک سازمان است. راهنماهای سیستم‌های مدیریت قانون مدار برای همه انواع سازمان‌ها کاربرد دارد. گستره کاربرد این راهنماها به اندازه، ساختار، ماهیت و پیچیدگی سازمان بستگی دارد. این استاندارد بر اصول نظارت خوب، تناسب^۱، شفافیت^۲ و پایداری^۳ مبتنی است.

۲ مراجع الزامی^۴

این استاندارد فاقد مراجع الزامی است. این بند در این استاندارد کاربرد ندارد.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد اصطلاحات و تعاریف زیر کاربرد دارد:

۱-۳

سازمان

organization

شخص یا گروهی از افراد که برای تحقق اهدافشان (بند ۳-۹) دارای فعالیت‌هایی همراه با مسئولیت‌ها، اختیارات و ارتباطات هستند.

یادآوری - مفهوم سازمان شامل، تنها به این موارد محدود نمی‌شود، یک تاجر، شرکت، بنگاه، کارخانه تجاری، تشکیلات اقتصادی، مرجع تصمیم‌گیری، شرکت تضامنی، بنگاه یا موسسه خیریه، بخشی یا ترکیبی از آنها چه به صورت سهامی یا غیر سهامی، عمومی یا خصوصی است.

۲-۳

طرف ذینفع (اصطلاح ارجح)

ذینفع (اصطلاح پذیرفته شده)

interested party stakeholder

شخص یا سازمانی (بند ۳-۱) که می‌تواند بر تصمیمی یا فعالیتی اثر بگذارد، از آن متاثر شود، یا خود را متاثر از آن بداند.

1 - Proportionality

2 - Transparency

3 - Sustainability

4 - Normative references

۳-۳

مدیریت رده بالا

top management

شخص یا گروهی از افراد که یک سازمان (بند ۳-۱) را در بالاترین سطح، هدایت و کنترل می کند.

یادآوری ۱- مدیریت رده بالا قدرت تفویض اختیار و تامین منابع را درون سازمان دارد.

یادآوری ۲- اگر دامنه شمول سیستم مدیریت (۳-۷) تنها بخشی از یک سازمان را پوشش دهد؛ آن گاه مدیریت رده بالا به افرادی اشاره دارد که آن بخش از سازمان را هدایت و کنترل می کنند.

۴-۳

هیئت مدیره

governing body

فرد یا گروهی از افراد که سازمان (بند ۳-۱) را کنترل، دستورات را صادر و مدیریت رده بالا (بند ۳-۳) را پاسخگو می سازد.

۵-۳

کارمند

employee

فردی که در رابطه ای است که در قانون یا عرف ملی به عنوان یک رابطه استخدامی شناخته می شود.

۶-۳

مسئول قانونمداری

compliance function

فرد یا افرادی که دارای مسئولیت مدیریت قانونمداری (بند ۳-۱۷) هستند.

یادآوری - ترجیحاً یک نفر برای مسئولیت کلی مدیریت قانونمداری (بند ۳-۱۷) تعیین خواهد شد.

۷-۳

سیستم مدیریت

management system

مجموعه عناصر دارای ارتباط یا تعامل داخلی در یک سازمان (بند ۳-۱۷) برای ایجاد خط مشی ها (بند ۳-۸) و اهداف (بند ۳-۹) و فرآیندها (بند ۳-۱۰) برای دستیابی به آن اهداف است.

یادآوری ۱ - یک سیستم مدیریت می تواند به یک رشته یا چند رشته کاری مرتبط باشد.

یادآوری ۲- عناصر سیستم شامل ساختار سازمانی، نقش ها و مسئولیت ها، طرح ریزی، عملیات و غیره است.

یادآوری ۳ - دامنه یک سیستم مدیریت می تواند شامل کل سازمان، وظایف ویژه و مشخص شده سازمان، بخش های ویژه و مشخص شده سازمان، یا یک یا بیش از یک وظیفه در میان گروهی از سازمان ها باشد.

یادآوری ۴ - ریسک اغلب بر حسب ترکیبی از پی آمدهای یک رخداد (از جمله تغییراتی در شرایط محیط) و «راست‌نمایی وقوع» (همان‌طور که در استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶ بند ۳-۶-۱-۱ تعریف شده است) بیان می‌شود.

۱۲-۳

ریسک قانون‌مداری

compliance risk

تاثیر عدم قطعیت بر روی اهداف (بند ۳-۹) قانون‌مداری است.

یادآوری - ریسک قانون‌مداری می‌تواند با راست‌نمایی وقوع و نتایج عدم قانون‌مداری (بند ۳-۱۸) نسبت به تکالیف (بند ۳-۱۶) قانون‌مداری سازمان توصیف شود.

۱۳-۳

الزامات

requirement

نیاز یا انتظاری که تصریح می‌شود، و عمدتاً تلویحی یا اجباری است.

یادآوری - «عموماً تلویحی می‌باشد» یعنی در عرف یا رویه عمومی یک سازمان ذینفع، نیاز یا انتظار مورد نظر تلویحی است.

یادآوری - یک الزام مشخص شده آن است که، مثلاً در قالب اطلاعات مدون، بیان شده باشد.

۱۴-۳

الزامات قانون‌مداری

compliance requirement

الزاماتی (بند ۳-۱۳) که یک سازمان (بند ۳-۱) باید آن را رعایت کند.

۱۵-۳

تعهد قانون‌مداری

compliance commitment

الزاماتی (بند ۳-۱۳) که یک سازمان (بند ۳-۱) برای رعایت انتخاب می‌کند.

۱۶-۳

تکلیف قانون‌مداری

compliance obligation

الزام قانون‌مداری (بند ۳-۱۳) یا تعهد قانون‌مداری (بند ۳-۱۵) است.

۱۷-۳

قانون‌مداری

compliance

برآورده شدن تمام تکالیف قانون‌مداری (بند ۳-۱۶) سازمان است.

یادآوری - قانونمداری با نهادینه شدن در فرهنگ سازمان (بند ۳-۱) و در رفتار و نگرش‌های افرادی که برای آن کار می‌کنند، پایدار می‌شود.

۱۸-۳

عدم قانونمداری

non compliance

عدم اجرای یک تکلیف قانونمداری (بند ۳-۱۶) است.

یادآوری - عدم قانونمداری می‌تواند یک یا چند رویداد باشد و ممکن است نتیجه یک عدم انطباق باشد یا نباشد (بند ۳-۳۳).

۱۹-۳

فرهنگ قانونمداری

compliance culture

ارزش‌ها، اصول اخلاقی و اعتقاداتی که در سرتاسر یک سازمان (بند ۳-۱) وجود دارد و با ساختارهای سازمان تعامل دارد و سیستم‌ها را برای ایجاد هنجارهای رفتاری که به نتایج قانونمداری (بند ۳-۱۷) منجر می‌شود، کنترل می‌کند.

۲۰-۳

آیین‌نامه

code

بیانیه انجام کار که به صورت درون سازمانی یا توسط یک سازمان بین‌المللی یا ملی یا نهاد صنعتی یا سازمان دیگری ایجاد شده است.

یادآوری - آیین‌نامه می‌تواند الزامی یا اختیاری باشد.

۲۱-۳

استانداردهای سازمانی و صنعتی

organizational and industry standards

آیین‌نامه‌های (بند ۳-۲۰) مدون، روش‌های صحیح انجام کار، منشورها، استانداردهای صنعتی و فنی که توسط یک سازمان، مرتبط شناخته شده‌اند.

۲۲-۳

نهاد تنظیم‌کننده مقررات

regulatory authority

سازمانی (بند ۳-۱) که مسئول تنظیم یا اجرای قانونمداری (بند ۳-۱۷) نسبت به قوانین و دیگر الزامات (بند ۳-۱۳) است.

۲۳-۳

شایستگی

competence

توانایی به‌کارگیری دانش و مهارت‌ها برای رسیدن به نتایج مورد انتظار است.

۲۴-۳

اطلاعات مدون

documented information

اطلاعاتی که باید توسط سازمان (بند ۳-۱) کنترل و نگهداری شود و واسطه‌ای^۱ که حاوی آن است.

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 (بند ۳-۷)، شامل فرآیندهای (بند ۳-۱۰) مربوط؛

- اطلاعاتی که برای عملیات سازمان ایجاد شده باشد (مستندسازی)؛

- شواهد نتایج به دست آمده (سوابق).

۲۵-۳

روش اجرایی

procedure

طریق مشخص شده برای انجام یک فعالیت یا یک فرآیند (بند ۳-۱۰) است.

۲۶-۳

عملکرد

performance

نتیجه قابل اندازه‌گیری است.

یادآوری ۱- عملکرد می‌تواند به یافته‌های کمی با کیفی مربوط باشد.

یادآوری ۲- عملکرد می‌تواند به مدیریت فعالیت‌ها، فرآیندها (۳-۱۰)، محصولات (از جمله خدمات)، سامانه‌ها یا سازمان‌ها مربوط باشد.

۲۷-۳

بهبود مداوم

continual improvement

فعالیت یا فرآیندی (بند ۳-۱۰) مکرر برای بهبود عملکرد (بند ۳-۲۶) است.

۲۸-۳

برون سپاری

outsourcing

برقراری ترتیبی که یک سازمان (بند ۳-۱) بیرونی، بخشی از وظایف یا فرآیند سازمانی را انجام می دهد.

یادآوری - یک سازمان بیرونی خارج از سیستم مدیریت (بند ۳-۷) است، هر چند فرآیند یا وظیفه برون سپاری شده درون دامنه شمول سیستم باشد.

۲۹-۳

پایش

monitoring

تعیین وضعیت یک سیستم، یک فرآیند (بند ۳-۱۰) یا یک فعالیت است.

یادآوری ۱ - برای تعیین وضعیت ممکن است نیاز به بررسی^۱، رسیدگی یا نظارت نقادانه^۲ باشد.

یادآوری ۲ - پایش فعالیتی نیست که فقط یک دفعه انجام شود، بلکه فرآیند نظارت منظم یا مستمر یک وضعیت است.

۳۰-۳

اندازه گیری

measurement

فرآیند (بند ۳-۱۰) تعیین یک مقدار است.

۳۱-۳

ممیزی

audit

فرآیند (بند ۳-۱۰) نظام مند، مستقل و مدون برای به دست آوردن شواهد ممیزی و ارزیابی آن به صورت عینی برای تعیین میزانی که در قالب آن معیارهای ممیزی برآورده می شوند.

یادآوری ۱ - یک ممیزی می تواند در قالب ممیزی داخلی (شخص اول) یا یک ممیزی خارجی (شخص دوم یا شخص ثالث) باشد یا می تواند ترکیبی از آنها را در برگیرد (ترکیب دو بخش یا بیشتر).

یادآوری ۲ - «شواهد ممیزی» و «معیارهای ممیزی» در استاندارد ملی ایران شماره ۱۹۰۱۱ تعریف شده اند.

یادآوری ۳ - استقلال می تواند با نداشتن مسئولیت برای فعالیت مورد ممیزی یا نداشتن تعصب و تضاد منافع نشان داده شود.

1 - Check

2 - Critically

۳۲-۳

انطباق

conformity

برآورده شدن یک الزام (بند ۳-۱۳) است.

۳۳-۳

عدم انطباق

non - conformity

برآورده نشدن یک الزام (بند ۳-۱۳) است.

یادآوری - یک عدم انطباق لزوماً یک عدم قانونمداری (بند ۳-۱۸) نیست.

۳۴-۳

اصلاح

correction

فعالیت رفع یک عدم انطباق (بند ۳-۳۳) یا عدم قانونمداری (بند ۳-۱۸) شناسایی شده است.

۳۵-۳

اقدام اصلاحی

corrective action

فعالیت رفع علل عدم انطباق (بند ۳-۳۳) یا عدم قانونمداری (بند ۳-۱۸) و جلوگیری از وقوع مجدد آنها است.

۴ بافت سازمان^۱

۱-۴ درک سازمان و بافت سازمان

توصیه می‌شود سازمان موضوعات خارجی و داخلی مرتبط با اهداف سازمان را شناسایی کند، موضوعاتی که بر توانایی رسیدن به نتیجه یا نتایج مورد نظر سیستم مدیریت قانونمدار سازمان اثر می‌گذارد، از قبیل موارد مربوط به ریسک‌های قانونمداری. توصیه می‌شود سازمان برای انجام این کار دامنه وسیعی از جنبه‌های داخلی و خارجی، از قبیل بافت‌های نظارتی، اجتماعی و فرهنگی، وضعیت اقتصادی و خط مشی‌های داخلی، روش‌های اجرایی، فرآیندها و منابع را در نظر گیرد.

۲-۴ درک نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع

توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را تعیین کند:

- طرف‌های ذینفع مربوط به سیستم مدیریت قانونمدار؛
- الزامات این طرف‌های ذینفع.

۳-۴ تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت قانون مدار

توصیه می‌شود سازمان مرزها و قابلیت کاربرد سیستم مدیریت قانون مدار را برای ایجاد دامنه شمول آن تعیین کند.

یادآوری - تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت قانون مدار برای شفاف‌سازی مرزهای جغرافیایی و / یا سازمانی است که سیستم مدیریت قانون مدار در آن اجرا خواهد شد؛ مخصوصاً اگر سازمان بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر در محلی معین باشد.

هنگام تعیین این دامنه شمول، توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را در نظر گیرد:

- موضوعات خارجی و داخلی مندرج در بند ۴-۱؛

- الزامات مندرج در بند ۴-۲ و ۴-۵-۱.

دامنه شمول بهتر است مانند اطلاعات مدون به آسانی قابل دسترس باشد.

۴-۴ سیستم مدیریت قانون مدار و اصول نظارت خوب

توصیه می‌شود سازمان طبق این استاندارد یک سیستم مدیریت قانون مدار را ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی^۱، نگهداری و به‌طور مداوم بهبود دهد. این سیستم شامل فرآیندهای مورد نیاز و اثر متقابل آنها بر هم است. توصیه می‌شود سازمان هم‌چنین اصول کنترلی زیر را مورد نظر قرار دهد:

- دسترسی مستقیم مقام مسئول قانون‌مداری به هیئت مدیره؛

- استقلال مقام مسئول قانون‌مداری؛

- اختصاص اختیار مناسب و منابع کافی به مسئول قانون‌مداری.

توصیه می‌شود سیستم مدیریت قانون مدار ارزش‌ها، اهداف، راهبردها و ریسک‌های قانون‌مداری سازمان را منعکس کند.

۵-۴ تکالیف قانون‌مداری

۱-۵-۴ شناسایی تکالیف قانون‌مداری

توصیه می‌شود سازمان به‌طور نظام‌مند تکالیف قانون‌مداری خود و پیامدهای آنها را بر فعالیت‌ها، محصولات و خدمات خود شناسایی کند. توصیه می‌شود سازمان این تکالیف را در ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت قانون‌مدار خود مد نظر قرار دهد.

مستندسازی تکالیف قانون‌مداری سازمان توسط سازمان به روشی که با اندازه، پیچیدگی، ساختار و عملیات‌های آن متناسب است توصیه می‌شود.

منابع تکالیف قانون‌مداری بهتر است الزامات قانون‌مداری را در نظر گیرند و می‌تواند تعهدات قانون‌مداری را نیز شامل شود.

مثال ۱: مثال‌هایی از الزامات قانون‌مداری عبارت هستند از:

- قوانین و مقررات؛
- مجوزها، پروانه‌ها^۱ و یا اشکال دیگر مجوز؛
- سفارشات، قوانین و یا راهنماهای صادر شده توسط نهادهای تنظیم مقررات؛
- رای دادگاه یا دیوان عدالت اداری؛
- پیمان‌نامه‌ها، قراردادها و پروتکل‌ها^۲.

مثال ۲: مثال‌هایی از تعهدات قانون‌مداری عبارت هستند از:

- توافق با گروه‌های اجتماعی و یا سازمان‌های غیر دولتی؛
- توافق با مقامات دولتی و مشتریان؛
- الزامات سازمانی، مانند خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی؛
- اصول اختیاری و یا منشورهای اخلاقی^۳؛
- نشانه‌گذاری^۴ اختیاری و یا تعهدات زیست‌محیطی؛
- تکالیفی که از توافقات قراردادی با سازمان ایجاد می‌شود؛
- استانداردهای صنعتی و سازمانی مرتبط.

۴-۵-۲ نگهداری تکالیف قانون‌مداری

توصیه می‌شود سازمان‌ها برای شناسایی قوانین جدید و تغییر یافته، مقررات، آیین‌نامه‌ها و سایر تکالیف قانون‌مداری فرآیندهایی را برای اطمینان از تداوم قانون‌مداری داشته باشد. توصیه می‌شود سازمان‌ها دارای فرآیندهایی برای ارزشیابی تاثیر تغییرات شناسایی شده باشند و هر تغییری را در مدیریت تکالیف قانون‌مداری اجرا کنند.

مثال: مثال‌هایی از فرآیندهای دستیابی به اطلاعات در مورد تغییرات قوانین و دیگر تکالیف قانون‌مداری عبارت هستند از:

1 - Licences
2 - Protocols
3 - Codes of practice
4 - Labelling

- قرار گرفتن در فهرست پستی قانونگذاران مرتبط؛

- عضویت در گروه‌های حرفه‌ای؛

- ثبت نام در خدمات اطلاعات مربوطه؛

- حضور در مجامع و سمینار صنعتی؛

- پایش وب سایت‌های تنظیم کنندگان مقررات؛

- جلسه با قانونگذاران؛

- قراردادهایی با مشاوران حقوقی؛

- پایش منابع تکالیف قانون‌مداری (برای مثال بیانیه‌های قانونی و تصمیمات دادگاه).

۶-۴ شناسایی، تجزیه و تحلیل و ارزیابی ریسک‌های قانون‌مداری

توصیه می‌شود سازمان ریسک‌های قانون‌مداری خود را شناسایی و ارزشیابی کند. این ارزشیابی می‌تواند مبتنی بر یک ارزیابی رسمی ریسک قانون‌مداری باشد یا از طریق رویکردهای جایگزین انجام شود. ارزیابی ریسک قانون‌مداری، مبنایی برای پیاده سازی سیستم مدیریت قانون‌مداری و تخصیص طرح‌ریزی شده منابع و فرآیندهای مناسب و کافی برای مدیریت ریسک‌های قانون‌مداری شناسایی شده را ایجاد می‌کند.

توصیه می‌شود سازمان ریسک‌های قانون‌مداری را با استفاده از ارتباط دادن تکالیف قانون‌مداری خود با فعالیت‌ها، محصولات، خدمات و جنبه‌های مربوط به عملیات‌های خود شناسایی کند تا موقعیت‌هایی را که عدم قانون‌مداری می‌تواند رخ دهد، شناسایی کند. توصیه می‌شود سازمان دلایل و نتایج عدم قانون‌مداری را شناسایی کند.

توصیه می‌شود سازمان با توجه به علل و منابع عدم قانون‌مداری و شدت پیامد آنها، همچنین، راست‌نمایی احتمال عدم قانون‌مداری و عواقبی که همراه آن می‌تواند رخ دهد، تجزیه و تحلیل نماید. عواقب می‌تواند شامل، برای مثال، آسیب‌های فردی و زیست محیطی، ضرر اقتصادی، از دست دادن اعتبار و تعهد اداری^۱ باشد.

ارزشیابی ریسک شامل مقایسه سطح ریسک قانون‌مداری شناسایی شده طی فرآیند تجزیه و تحلیل با آن سطح از ریسک قانون‌مداری که سازمان توانایی و تمایل پذیرش آن را دارد است. بر اساس این مقایسه، اولویت‌ها می‌توانند به‌عنوان مبنایی برای تعیین نیاز برای اجرای کنترل‌ها و میزان این کنترل‌ها ایجاد شوند (بند ۶-۱).

توصیه می‌شود ریسک‌های قانون‌مداری به صورت منظم و در هنگام وجود موارد زیر مورد ارزیابی قرار گیرند:

- فعالیت‌ها، محصولات یا خدمات جدید یا تغییر یافته؛

- تغییرات در ساختار یا راهبرد سازمان؛

- تغییرات خارجی قابل توجه، مانند شرایط مالی - اقتصادی، وضعیت بازار، مسئولیت‌پذیری‌ها و روابط مشتری؛

- تغییرات در تکالیف قانون‌مداری (بند ۴-۵)؛

- عدم قانون‌مداری (عدم قانون‌مداری‌ها).

یادآوری ۱ - اندازه و سطح جزئیات ارزیابی ریسک قانونمداری به وضعیت ریسک، بافت، اندازه و اهداف سازمان بستگی دارد و می‌تواند برای زیرمجموعه‌های^۱ خاص (مثل حوزه محیط زیست، حوزه مالی، حوزه اجتماعی) متفاوت باشد.

یادآوری ۲ - رویکرد مبتنی بر ریسک در مدیریت قانونمداری به این معنا نیست که در وضعیت‌های با ریسک قانونمداری پایین، سازمان عدم قانونمداری را می‌پذیرد. این نگرش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا توجه اصلی و منابع را بر ریسک‌های بالاتر به عنوان یک اولویت متمرکز کنند و در نهایت تمام ریسک‌های قانونمداری را پوشش می‌دهد. تمام ریسک‌ها / وضعیت‌های قانونمداری شناسایی شده در معرض پایش، اصلاح و اقدام اصلاحی هستند.

یادآوری ۳ - استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵ رهنمودهای کامل ارزیابی ریسک را ارائه می‌کند.

۵ رهبری

۱-۵ رهبری و تعهد

توصیه می‌شود هیئت مدیره و مدیریت رده بالا با توجه به سیستم مدیریت قانونمدار، رهبری و تعهد را از طریق موارد زیر نشان دهند:

الف - ایجاد و تقویت ارزش‌های اصلی سازمان؛

ب - حصول اطمینان از این که خط مشی قانونمداری و اهداف قانونمداری ایجاد شده و با ارزش‌ها، اهداف و جهت‌گیری راهبردی سازمان هم‌راستا است (بند ۶-۲)؛

پ - حصول اطمینان از این که خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها برای دستیابی به اهداف قانونمداری، ایجاد و پیاده‌سازی شده‌اند؛

ت - حصول اطمینان از این که منابع مورد نیاز برای سیستم مدیریت قانونمدار، در دسترس، تخصیص یافته و تعیین شده‌اند؛

ث - حصول اطمینان از یکپارچگی الزامات سیستم مدیریت قانونمدار در فرآیندهای کسب و کار سازمان؛

ج - اطلاع‌رسانی اهمیت یک سیستم اثربخش مدیریت قانونمداری و اهمیت انطباق با الزامات سیستم مدیریت قانونمدار؛

چ - هدایت و پشتیبانی افراد برای همکاری در اثربخشی سیستم مدیریت قانونمدار؛

ح - پشتیبانی از دیگر نقش‌های مرتبط مدیریتی برای نشان دادن رهبری آن نقش‌ها در سایر حوزه‌های مسئولیت قانونمداری آنها؛

خ - حصول اطمینان از هم‌راستایی بین اهداف عملیاتی و تکالیف قانونمداری؛

د - ایجاد و نگهداری سازوکارهای پاسخگویی، از قبیل گزارش دادن به موقع در مورد موضوعات قانونمداری، از جمله عدم قانونمداری؛

ذ - حصول اطمینان از دستیابی سیستم مدیریت قانونمدار به نتیجه (نتیجه‌های) مورد نظر خود؛

ر - ترویج بهبود مداوم.

مثال: قانون‌مداری اثربخش، نیازمند تعهد فعال از طرف هیئت مدیره و مدیریت رده بالا است، که در تمام سازمان نفوذ می‌کند. سطح تعهد این‌گونه نشان داده می‌شود که:

- هیئت مدیره و تمام سطوح مدیریت، تعهد به ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، نگهداری و تکوین یک سیستم مدیریت قانون‌مدار اثربخش و پاسخگو را از طریق اقدامات و تصمیمات خود به‌طور فعال اثبات می‌کنند؛

- خط مشی قانون‌مداری به‌طور رسمی توسط هیئت مدیره تصویب شده است؛

- مدیریت رده بالا مسئول ایجاد اطمینان از درک کامل تعهد سازمان به قانون‌مداری است؛

- تمام سطوح مدیریت به‌طور مداوم یک پیام روشن (اثبات شده در حرف و عمل) را به کارکنان منتقل می‌کنند که سازمان، تکالیف قانون‌مداری خود را برآورده خواهد کرد؛

- تعهد به قانون‌مداری در اظهاراتی شفاف و متقاعد کننده که با عمل پشتیبانی شده است، به‌صورت گسترده اطلاع‌رسانی می‌شود؛

- میزان اختیاری که به مسئول تطبیق داده می‌شود، نشان دهنده اهمیت قانون‌مداری اثربخش است و او به هیئت مدیره دسترسی مستقیم دارد؛

- منابع برای ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، نگهداری و تکوین یک فرهنگ استوار قانون‌مداری از طریق فعالیت‌ها و آموزش‌های افزایش دهنده آگاهی تخصیص یافته‌اند؛

- خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها نه تنها الزامات قانونی، بلکه آیین‌نامه‌های اختیاری و ارزش‌های اصلی سازمان را نیز منعکس می‌کنند؛

- سازمان مسئولیت‌ها را تعیین و پاسخگویی برای قانون‌مداری با مدیریت در تمام سطوح سازمان را الزام می‌کند؛

- بازنگری منظم سیستم مدیریت قانون‌مدار مورد نیاز است؛

- عملکرد قانون‌مداری سازمان به‌طور مداوم بهبود می‌یابد؛

- اقدام اصلاحی انجام می‌شود.

۲-۵ خط مشی قانون‌مداری

۱-۲-۵ کلیات

توصیه می‌شود هیئت مدیره و مدیریت رده بالا، ترجیحاً با مشورت کارکنان یک خط مشی قانون‌مداری ایجاد کنند که:

- متناسب با هدف سازمان باشد؛
 - چارچوبی برای تعیین اهداف قانون‌مداری ارائه کند؛
 - شامل تعهد به برآورده کردن الزامات کاربردی باشد؛
 - شامل تعهد به بهبود مداوم سیستم مدیریت قانون‌مدار باشد؛
- توصیه می‌شود خط مشی قانون‌مداری موارد زیر را بیان کند:

- دامنه شمول سیستم مدیریت قانون مدار؛
 - کاربرد و بافت سیستم در ارتباط با اندازه، ماهیت و پیچیدگی سازمان و محیط عملیاتی آن؛
 - میزانی که قانونمداری با دیگر فعالیتها، از قبیل نظارت، ریسک، ممیزی و قانون یکپارچه خواهد شد؛
 - اندازه‌ای که قانونمداری در خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندهای عملیاتی لحاظ خواهد شد؛
 - میزان استقلال و آزادی عمل مسئول قانونمداری؛
 - مسئولیت در مدیریت و گزارش‌دهی موضوعات قانونمداری؛
 - اصولی که ارتباطات با ذینفعان داخلی و خارجی بر مبنای آن مدیریت خواهد شد؛
 - استاندارد مورد نیاز برای اجرا و پاسخگویی؛
 - عواقب عدم قانونمداری.
- توصیه می‌شود خط مشی قانونمداری:
- به صورت اطلاعات مدون، در دسترس باشد؛
 - به زبان ساده نوشته شده باشد تا تمامی کارکنان به آسانی اصول و هدف آن را درک کنند؛
 - در صورت لزوم به زبانهای دیگر ترجمه شود؛
 - درون سازمان به‌طور شفاف اطلاع‌رسانی شود و برای همه کارکنان به آسانی قابل دسترس باشد؛
 - برای طرف ذینفع به‌طور مناسب در دسترس باشد؛
 - در صورت نیاز، به‌روز رسانی شود تا از مناسب بودن همیشگی آن اطمینان حاصل شود؛
- توصیه می‌شود خط مشی قانونمداری در راستای ارزشها، اهداف و راهبردهای سازمان ایجاد شود و بهتر است توسط هیئت مدیره تصویب شود.
- خط مشی قانونمداری، اصول کلی و تعهد به اقدام را برای یک سازمان در دستیابی به قانونمداری ایجاد می‌کند. خط مشی قانونمداری سطح مسئولیت و عملکرد مورد نیاز و انتظاراتی که فعالیتها بر مبنای آنها ارزیابی می‌شوند را مشخص می‌کند. این خط مشی بهتر است با تکالیف قانونمداری سازمان که از فعالیت‌های آن برمی‌آیند، متناسب باشد.
- خط مشی قانونمداری بهتر است یک مدرک مستقل نباشد بلکه توصیه می‌شود با مدارک دیگر، از قبیل خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندهای عملیاتی پشتیبانی شود.

۲-۲-۵ تکوین

توصیه می‌شود در تکوین خط مشی قانونمداری موارد زیر در نظر گرفته شود:

- الف - تکالیف خاص بین‌المللی، منطقه‌ای یا محلی؛
- ب - راهبردها، اهداف و ارزش‌های سازمان؛
- پ - ساختار سازمانی و چارچوب نظارتی سازمان؛
- ت - ماهیت و سطح ریسک مرتبط با عدم قانونمداری؛
- ث - سایر خط مشی‌ها، استانداردها و آیین‌نامه‌های داخلی.

۳-۵ نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات سازمانی

۱-۳-۵ کلیات

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا اطمینان حاصل کند که مسئولیت‌ها و اختیارات برای نقش‌های مرتبط تعیین و در سازمان اطلاع‌رسانی شده‌اند.

هیئت مدیره و مدیریت رده بالا بهتر است مسئولیت‌ها و اختیارات مسئول قانون‌مداری را برای موارد زیر تعیین کنند:

الف- اطمینان از سازگاری سیستم مدیریت قانون‌مدار با این استاندارد؛

ب- گزارش عملکرد سیستم مدیریت قانون‌مدار به هیئت مدیره و مدیریت رده بالا.

یادآوری - وظایف خاص مسئول قانون‌مداری، مسئولیت کارکنان دیگر برای گزارش در مورد قانون‌مداری که ممکن است وجود داشته باشد، را تغییر نمی‌دهد.

۲-۳-۵ تعیین مسئولیت قانون‌مداری در سازمان

مشارکت فعال و نظارت، توسط هیئت مدیره و مدیریت رده بالا یک بخش جدایی‌ناپذیر یک سیستم اثربخش مدیریت قانون‌مدار است. این امر کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان به‌طور کامل خط‌مشی سازمان و روش‌های اجرایی عملیاتی و نقش آنها در شغل خود را درک کرده‌اند و همچنین آنها تکالیف قانون‌مداری را به‌طور اثربخش اجرا می‌کنند.

برای اثربخش بودن یک سیستم مدیریت قانون‌مدار، هیئت مدیره و مدیریت رده بالا لازم است نقش رهبری خود را ایفا کنند. این امر برای مثال با وفاداری کامل و حمایت فعال از قانون‌مداری و سیستم مدیریت قانون‌مدار عملی می‌شود.

بسیاری از سازمان‌ها فرد مشخصی (برای مثال مسئول قانون‌مداری) را با مسئولیت هر روزه در مدیریت قانون‌مداری دارند، و برخی دارای کمیته چند وظیفه‌ای قانون‌مداری برای هماهنگی در زمینه قانون‌مداری در کل سازمان هستند.

برخی سازمان‌ها - بسته به اندازه خود - نیز فردی که مسئولیت کلی مدیریت قانون‌مداری را داشته باشد، دارند که ممکن است این نقش، اضافه بر نقش‌ها یا وظایف دیگر، از قبیل کمیته‌های موجود، بخش‌های سازمانی باشد. در مواردی هم ممکن است برخی از موارد قانون‌مداری را برون سپاری کنند.

توصیه می‌شود این امر رافع مسئولیت سطوح دیگر مدیریت در زمینه قانون‌مداری نباشد، زیرا همه مدیران نقشی در ارتباط با سیستم مدیریت قانون‌مدار دارند. بنابراین، مهم است که مسئولیت‌های مربوطه آنها به‌طور واضح تعیین شود و در شرح شغل آنها قرار گیرد.

مسئولیت‌های مدیران در زمینه قانون‌مداری، در صورت ضرورت، و بسته به سطوح اختیار، نفوذ و عوامل دیگر، مثل ماهیت و اندازه سازمان، تغییر خواهد کرد. به هر حال، احتمالاً برخی مسئولیت‌ها در سازمان‌های گوناگون مشترک هستند.

یادآوری - این استاندارد بین مفهوم مسئولیت و مفهوم پاسخ‌گویی تمایز قائل نمی‌شود. پاسخ‌گویی به صورت ضمنی در اصطلاح «مسئولیت» وجود دارد.

۵-۳-۳ نقش و مسئولیت هیئت مدیره و مدیریت رده بالا

توصیه می‌شود هیئت مدیره و مدیریت رده بالا:

الف- یک خط مشی قانون‌مداری طبق بند ۵-۲-۲ ایجاد کنند؛

ب - اطمینان حاصل نمایند که تعهد به قانون‌مداری حفظ و با عدم قانون‌مداری و رفتار نامنتطبق به‌طور مناسب برخورد می‌شود.

پ - مسئولیت قانون‌مداری را در شرح شغل‌های مدیران رده بالا قرار بدهند؛

ت - یک مسئول قانون‌مداری را تعیین یا منصوب کنند به‌گونه‌ای که:

۱- اختیار و مسئولیت برای طراحی، ثبات و یکپارچگی سیستم مدیریت قانون‌مدار را داشته باشد؛

۲- پشتیبانی روشن و شفاف از هیئت مدیره و مدیریت رده بالا و دسترسی مستقیم به آنها داشته باشد؛

۳- دسترسی به:

- تصمیم‌گیرندگان ارشد و فرصت برای مشارکت سریع در فرآیندهای تصمیم‌گیری؛

- همه سطوح سازمان؛

- همه اطلاعات و داده‌های مدون مورد نیاز برای انجام وظایف قانون‌مداری؛

- مشاوره تخصصی در مورد قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها و استانداردهای سازمانی مربوط داشته باشد؛

۴- اختیار و توان جبران خدمات^۱، با نشان دادن همه عواقب قانون‌مداری در فرآیندهای تصمیم‌گیری مربوط را داشته باشد؛

ث - اطمینان حاصل نمایند که مسئول قانون‌مداری دارای اختیار برای انجام کار به صورت مستقل است و اولویت‌های متناقض با سیستم مدیریت قانون‌مدار او را مجبور به کوتاه آمدن از وظایفش نمی‌کنند، به ویژه هر گاه موضوع قانون‌مداری به کسب و کار مربوط می‌شود.

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا:

- منابع کافی و مناسب را برای ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، نگهداری و بهبود سیستم مدیریت قانون‌مدار و برون‌دادهای عملکرد اختصاص بدهد؛

- اطمینان حاصل نمایند که مسئولیت‌ها و اختیارات برای نقش‌های مربوطه تخصیص و درون سازمان اطلاع‌رسانی شده است؛

- اطمینان حاصل نمایند که سیستم‌های اثربخش و به‌موقع گزارش‌دهی موجود هستند؛

- بر مبنای معیارهای کلیدی عملکرد یا برون‌دادهای قانون‌مداری سنجیده شوند؛

- مسئول گزارش‌دهی در مورد عملکرد سیستم مدیریت قانون‌مدار به هیئت مدیره و مدیریت رده بالا را تعیین کند.

۵-۳-۴ مسئول قانون‌مداری

همه سازمان‌ها سمت مسئول قانون‌مداری را به صورت مجزا ایجاد نمی‌کنند، برخی ممکن است این مسئولیت را به یک پست موجود اختصاص بدهند.

توصیه می‌شود مسئول قانون‌مداری - که با مدیریت کار می‌کند - مسئول موارد زیر باشد:

الف - تعیین تکالیف قانون‌مداری با پشتیبانی توسط منابع مربوط و بیان آن تکالیف در خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندهای عملی؛

ب - یکپارچه‌سازی تکالیف قانون‌مداری در خط مشی‌ها، روش‌ها و فرآیندهای موجود؛

پ - تهیه یا سازماندهی پشتیبانی برای آموزش مداوم کارکنان تا اطمینان حاصل شود که تمام کارکنان مربوط بر اساس یک مبنای منظم آموزش دیده‌اند؛

ت - ترویج شدن مسئولیت‌های قانون‌مداری در شرح شغل و فرآیندهای مدیریت عملکرد کارکنان؛

ث - ایجاد یک سیستم گزارش‌دهی و مستندسازی قانون‌مداری؛

ج - تکوین و پیاده‌سازی فرآیندهایی برای مدیریت اطلاعات، از قبیل شکایت و / یا بازخورد با استفاده از خطوط تماس مستقیم^۱، یک سیستم افشای تخلفات^۲ و سازوکارهای دیگر؛

چ - ایجاد شاخص‌های^۳ عملکرد قانون‌مداری و پایش و اندازه‌گیری عملکرد قانون‌مداری؛

ح - تجزیه و تحلیل عملکرد برای تعیین نیاز به اقدام اصلاحی؛

خ - شناسایی ریسک‌های قانون‌مداری و مدیریت ریسک‌های قانون‌مداری مربوط به اشخاص ثالث، از قبیل تأمین‌کنندگان، کارگزاران، توزیع‌کنندگان، مشاوران و پیمانکاران؛

د - اطمینان از این که سیستم مدیریت قانون‌مدار در فواصل طرح‌ریزی شده بازنگری می‌شود؛

ذ - اطمینان از این که دسترسی به مشاوره تخصصی مناسب در ایجاد و پیاده‌سازی و نگهداری سیستم مدیریت قانون‌مدار وجود دارد؛

ر - ایجاد دسترسی کارکنان به منابع در مورد روش‌های اجرایی و مراجع قانون‌مداری؛

ز - ارائه مشاوره عینی به سازمان در مورد موضوعات مربوط به قانون‌مداری؛

یادآوری - راهنمایی برای رسیدگی به شکایات در استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۰۲ ارائه شده است.

در تعیین مسئولیت برای مدیریت قانون‌مداری، توصیه می‌شود که این اطمینان حاصل شود که مسئول قانون‌مداری هیچگونه تضاد منافی ندارد و موارد زیر را ثابت کرده است:

- یکپارچگی و تعهد به قانون‌مداری؛

- ارتباط اثربخش و مهارت‌های تاثیرگذار؛

1 - Hotlines

2 - Whistle-blowing

3 - Indicator

- توانایی و استواری در دستور دادن توصیه‌ها و راهنمایی‌ها؛
- صلاحیت مرتبط.

۵-۳-۵ مسئولیت‌های مدیریت

توصیه می‌شود مدیریت در حوزه مسئولیت خود نسبت به قانون‌مداری مسئول باشد. این مسئولیت عبارت است از:

- الف - همکاری با مسئول قانون‌مداری و پشتیبانی از او و ترغیب کارکنان به انجام این کار؛
- ب - مطابقت با خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها و نشان دادن این مطابقت به همه و شرکت در فعالیت‌های آموزشی قانون‌مداری و پشتیبانی از آنها؛
- پ - شناسایی ریسک‌های قانون‌مداری در فعالیت‌ها و اطلاع‌رسانی نسبت به آنها؛
- ت - اجرا و ترغیب مشاوره به شیوه فعال، مربی‌گری و سرپرستی کارکنان برای ترویج رفتار منطبق؛
- ث - ترغیب کارکنان به افزایش دغدغه‌های مرتبط با قانون‌مداری؛
- ج - مشارکت فعال در مدیریت و حل و فصل حوادث و موضوعات مربوط به قانون‌مداری؛
- چ - ایجاد آگاهی کارکنان از تکالیف قانون‌مداری و هدایت آنها برای تحقق الزامات آموزشی و شایستگی؛
- ح - حصول اطمینان از این که قانون‌مداری به‌عنوان عامل مهمی در شرح شغل است؛
- خ - یکپارچه‌سازی عملکرد قانون‌مداری در ارزیابی عملکرد کارکنان (مثلاً شاخص کلیدی عملکرد (KPI)، معیارهای اهداف و ترویج)
- د- یکپارچه‌سازی تکالیف قانون‌مداری در شیوه‌ها و روش‌های اجرایی فعلی کسب و کار در حوزه‌های مسئولیت آنها؛
- ذ - در رابطه با مسئول قانون‌مداری، این اطمینان حاصل شود که هرگاه نیاز به اقدام اصلاحی شناسایی شد، آن اقدام اصلاحی انجام می‌شود؛
- ر - نظارت بر قراردادهای برون‌سپاری برای حصول اطمینان از اینکه آنها تکالیف قانون‌مداری را مورد نظر قرار می‌دهند.

۵-۳-۶ مسئولیت‌های کارکنان

توصیه می‌شود تمام کارکنان، از جمله مدیران:

- الف - به تکالیف قانون‌مداری سازمان که مربوط به شغل و وظایف آنها است پایبند باشند؛
- ب- در آموزش مرتبط با سیستم مدیریت قانون‌مدار شرکت کنند؛
- پ - از منابع موجود قانون‌مداری به‌عنوان بخشی از سیستم مدیریت قانون‌مدار استفاده کنند؛
- ت - دغدغه‌ها، موضوعات و شکست‌های قانون‌مداری را گزارش دهند.

۶ طرح‌ریزی

۱-۶ اقدامات برای رسیدگی^۱ ریسک‌های قانون‌مداری

هنگام طرح‌ریزی برای سیستم مدیریت قانون‌مدار، سازمان بهتر است برای تعیین ریسک‌های قانون‌مداری که نیاز به رسیدگی و اداره دارند، موضوعات مورد ارجاع در بند ۴-۱، الزامات ارجاع داده شده در بند ۴-۲، اصول اداره صحیح مندرج در بند ۴-۴، تکالیف قانون‌مداری شناسایی شده در بند ۴-۵ و نتایج ارزشیابی ریسک قانون‌مداری ارجاع داده شده در بند ۴-۶ را در نظر بگیرد تا:

- اطمینان حاصل نماید که سیستم مدیریت قانون‌مدار می‌تواند به برون‌داد (بروندادهای) مورد نظر خود دست یابد؛

- از تأثیرات ناخواسته جلوگیری کند، آنها را تشخیص و کاهش دهد؛
- به بهبود مداوم دست یابد.

توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را طرح‌ریزی کند:

الف - اقدامات برای رسیدگی به این ریسک‌های قانون‌مداری و
ب - چگونگی:

- یکپارچه‌سازی و پیاده‌سازی اقدامات در فرآیندهای سیستم مدیریت قانون‌مدار خود؛
- ارزشیابی اثربخشی این اقدامات.

سازمان بهتر است اطلاعات مدون مربوط به ریسک‌های قانون‌مداری و اقدامات طرح‌ریزی شده برای رسیدگی آنها را نگهداری کند.

۲-۶ اهداف قانون‌مداری و طرح‌ریزی برای تحقق آنها

توصیه می‌شود سازمان اهداف سیستم مدیریت قانون‌مدار را در کارکردها و سطوح مربوط ایجاد کند.
اهداف قانون‌مداری بهتر است:

- با خط مشی قانون‌مداری سازگار باشند؛

- قابل اندازه‌گیری باشند (در صورت عملی بودن)؛

- الزامات ذیربط را در نظر بگیرند؛

- پایش شوند؛

- اطلاع‌رسانی شوند؛

- به‌طور مناسب به‌روزرسانی و / یا تجدید نظر شوند؛

توصیه می‌شود سازمان هنگام طرح‌ریزی چگونگی دستیابی به اهداف قانون‌مداری خود، موارد زیر را تعیین کند:

- چه کاری انجام خواهد شد؟

- چه منابعی مورد نیاز خواهد بود؟

- چه کسی پاسخگو خواهد بود؟
 - چه زمانی این کار تکمیل خواهد شد؟
 - نتایج چگونه ارزشیابی خواهند شد؟ برای مثال، مطابق با معیارهای کلیدی عملکرد و بروندهای شناسایی شده قانونمداری.
- توصیه می‌شود سازمان اطلاعات مدون مربوط به اهداف قانونمداری و اقدامات طرح‌ریزی شده برای رسیدن به آنها را نگهداری کند.

۷ پشتیبانی

۱-۷ منابع

توصیه می‌شود سازمان منابع لازم برای ایجاد، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی، نگهداری و بهبود مداوم سیستم مدیریت قانونمدار را متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار و فعالیت‌های خود تعیین و فراهم کند. توصیه می‌شود مدیریت رده بالا و تمامی سطوح دیگر مدیریت از استقرار اثر بخش منابع لازم برای ایجاد اطمینان از نائل شدن سیستم مدیریت قانونمدار به اهداف خود و حصول قانونمداری اطمینان حاصل نمایند. منابع شامل منابع مالی و انسانی، هم‌چنین دسترسی به مشاوره خارجی و مهارت‌های تخصصی، زیرساخت‌های سازمانی، اسناد مرجع فعلی^۱ در مدیریت قانونمداری و تکالیف قانونی، ایجاد مهارت و فناوری است.

۲-۷ شایستگی و آموزش

۱-۲-۷ شایستگی

توصیه می‌شود سازمان:

- الف - شایستگی لازم کارکنانی که تحت کنترل سازمان فعالیت می‌کنند و فعالیت آنها بر عملکرد سیستم مدیریت قانونمدار سازمان اثر می‌گذارد را تعیین کند؛
- ب - اطمینان حاصل نماید که این کارکنان براساس تحصیلات، آموزش و / یا تجربه کاری مناسب، شایستگی دارند؛
- پ - در صورت امکان، اقدامات برای به‌دست آوردن شایستگی لازم را انجام دهد و اثربخشی اقدامات انجام گرفته ارزشیابی شود؛
- ت - اطلاعات مدون مناسب، از جمله شواهد شایستگی را نگهداری کند.

یادآوری - اقدامات ذیربط می‌تواند برای مثال، شامل ارائه آموزش به کارکنان، آموزش عملی آنها، یا جابجایی شغلی کارکنان؛ یا استخدام افراد شایسته یا انعقاد قرارداد با آنها باشد.

۲-۲-۷ آموزش

هیئت مدیره، مدیریت و تمام کارکنان دارای تکالیف قانونمداری هستند و توصیه می‌شود شایستگی انجام اثربخش این تکالیف را داشته باشند. کسب شایستگی از راه‌های زیادی، از قبیل مهارت‌ها و دانش لازم از طریق تحصیلات، آموزش یا تجربه کاری امکان‌پذیر است.

هدف یک برنامه آموزشی، اطمینان از این موضوع است که همه کارکنان برای انجام نقش شغلی خود به شیوه‌ای مناسب با فرهنگ قانونمداری سازمان و تعهد آن به قانونمداری شایسته هستند.

آموزشی که به صورت صحیح طراحی و اجرا شده باشد، می‌تواند راه اثربخشی را به کارکنان برای اطلاع‌رسانی در مورد ریسک‌های قانونمداری شناسایی نشده قبلی ارائه دهد.

توصیه می‌شود تحصیلات و آموزش کارکنان:

- الف - متناسب با تکالیف و ریسک‌های قانونمداری مربوط به نقش‌ها و مسئولیت‌های کارمند باشد؛
- ب - در صورت امکان، بر اساس ارزیابی شکاف موجود در دانش و شایستگی کارمند باشد؛
- پ - همزمان با شروع به کار سازمان باشد و تداوم داشته باشد؛
- ت - با برنامه آموزشی سازمان سازگار و در برنامه‌های آموزشی سالانه لحاظ شده باشد؛
- ث - کاربردی باشد و به آسانی توسط کارکنان قابل درک باشد؛
- ج - مربوط به کار روزمره کارکنان و گویای صنعت، سازمان یا بخش مربوط باشد؛
- چ - به اندازه کافی برای برآوردن نیازهای متفاوت سازمان‌ها و کارکنان، گستره‌ای از فناوری‌های مختلف انعطاف‌پذیر داشته باشد؛

یادآوری - آموزش تعاملی، در صورتی که عدم قانونمداری منجر به عواقب خطرناک شود، می‌تواند بهترین نوع آموزش باشد.

ح - با اثر بخشی ارزیابی شود؛

خ - در صورت لزوم به‌روز رسانی شود؛

د - ثبت شده، و نگهداری شود.

توصیه می‌شود هنگام وجود موارد زیر بازآموزی قانونمداری مورد نظر باشد:

- تغییر پست سازمانی یا مسئولیت‌ها؛
- تغییرات در وضعیت داخلی سازمان، خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندها؛
- تغییر در ساختار سازمانی؛
- تغییر در تکالیف قانونمداری، به‌ویژه در مورد الزامات قانونی یا الزامات طرف ذینفع؛
- تغییر در فعالیت‌ها، محصولات یا خدمات؛
- موضوعات به وجود آمده از پایش، ممیزی، بازرگری، شکایات و عدم قانونمداری، از قبیل بازخورد افراد ذینفع.

۳-۷ آگاهی

۱-۳-۷ کلیات

توصیه می‌شود افرادی که تحت کنترل سازمان فعالیت می‌کنند از موارد زیر آگاه باشند:

الف - خط مشی قانون مداری؛

ب - نقش و سهم خود در اثربخشی سیستم مدیریت قانون مدار، از جمله فواید عملکرد بهبود یافته سیستم مدیریت قانون مدار؛

پ - دلایل عدم انطباق با الزامات سیستم مدیریت قانون مدار.

۲-۳-۷ رفتار

۱-۲-۳-۷ کلیات

توصیه می‌شود رفتاری که قانون مداری را ایجاد و از آن پشتیبانی می‌کند ترغیب شود و توصیه می‌شود رفتاری که قانون مداری را خدشه دار می‌کند تحمل نشود.

۲-۲-۳-۷ نقش مدیریت رده بالا در ترغیب قانون مداری

مدیریت رده بالا در موارد زیر دارای مسئولیت کلیدی است:

الف - هم راستا کردن تعهد سازمان به قانون مداری با ارزش‌ها، اهداف و راهبردهای سازمان، به منظور استقرار قانون مداری به طور مناسب؛

ب - اطلاع‌رسانی در مورد تعهد خود به قانون مداری به منظور ایجاد آگاهی و برانگیختن کارکنان برای پذیرش سیستم مدیریت قانون مدار؛

پ - ترغیب همه کارکنان به پذیرش اهمیت دستیابی به اهداف قانون مداری که آنها مسئول یا پاسخگوی آن هستند؛

ت - ایجاد محیطی که در آن گزارش‌دهی عدم قانون مداری مورد ترغیب قرار می‌گیرد و کارمندی که گزارش داده از عکس‌العمل متقابل در امان خواهد بود؛

ث - ترغیب کارکنان به ارائه پیشنهادهایی که بهبود مداوم را در عملکرد قانون مداری تسهیل می‌کند؛

ج - حصول اطمینان از قرار گرفتن قانون مداری در فرهنگ سازمانی گسترده‌تر و مشوق‌های تغییر فرهنگ؛

ح - شناسایی و اقدام مناسب برای اصلاح یا رسیدگی به عدم قانون مداری؛

خ - حصول اطمینان از این که خط مشی‌ها، روش‌های اجرایی و فرآیندهای سازمانی از قانون مداری پشتیبانی و آن را ترغیب می‌کنند؛

چ - حصول اطمینان از این که اهداف و مقاصد کاربردی رفتار قانون مداری را تضعیف نمی‌کنند.

۷-۳-۲-۳ فرهنگ قانون‌مداری

تکوین یک فرهنگ قانون‌مداری مستلزم تعهد فعال، مشهود، استوار و پایدار هیئت مدیره، مدیریت رده بالا و مدیریت بر اساس سک استاندارد مشترک و منتشر شده از رفتار که سرتاسر هر حوزه از سازمان الزام است، می‌باشد.

مثال: مثال‌هایی از عواملی که از تکوین یک فرهنگ سازمانی پشتیبانی می‌کنند عبارت هستند از:

- مجموعه‌ای شفاف از ارزش‌های انتشار یافته؛
 - مشاهده مدیریت در ارتباط با پای‌بندی به ارزش‌ها به‌طور فعال؛
 - سازگاری در برخورد اقدامات مشابه، صرف نظر از موقعیت شغلی؛
 - تعلیم، پرورش و راهنمایی با مثال عینی؛
 - ارزیابی مناسب کارکنان بالقوه پیش از استخدام؛
 - یک برنامه برای جهت‌دهی یا معرفی که بر قانون‌مداری و ارزش‌های سازمان تاکید می‌کند؛
 - آموزش قانون‌مداری به‌صورت مداوم، مانند به روز رسانی‌های آموزشی؛
 - اطلاع‌رسانی مداوم در مورد موضوعات مربوط به قانون‌مداری.
 - سیستم‌های ارزیابی عملکرد که ارزیابی رفتار قانون‌مداری را در نظر می‌گیرند و پاداش عملکرد را برای دستیابی به معیارهای کلیدی عملکرد قانون‌مداری و نتایج مد نظر قرار می‌دهند؛
 - به رسمیت شناختن دستاوردهای مدیریت قانون‌مداری و بروندها؛
 - اقدام انضباطی سریع و متناسب در مورد تخلف عمدی و یا سهوی از تکالیف قانون‌مداری؛
 - یک ارتباط شفاف بین راهبردها سازمان و نقش‌های فردی، که قانون‌مداری را به عنوان امر ضروری برای دستیابی به بروندهای سازمان نشان دهد؛
 - اطلاع‌رسانی مناسب و باز در مورد قانون‌مداری.
- شواهد مربوط به وجود یک فرهنگ قانون‌مداری با موارد زیر نشان داده می‌شود:
- به میزانی که موارد فوق اجرا می‌شوند؛
 - به اندازه‌ای که ذینفعان (به خصوص کارکنان) اعتقاد دارند که موارد فوق اجرا شده است؛
 - میزان درک کارکنان از ارتباط تکالیف قانون‌مداری مرتبط با فعالیت‌های خود و فعالیت‌های واحد کسب و کارشان؛

- میزانی از بازسازی عدم قانون‌مداری که متعلق به سازمان به حساب می‌آید و در صورت نیاز در تمام سطوح مرتبط سازمان انجام می‌شود؛

- مقدار ارزشی که به نقش مسئول قانون‌مداری و اهداف آن داده می‌شود؛

- اندازه‌ای که کارکنان برای توجه به موضوعات مهم قانون‌مداری در سطح مناسب مدیریت، توانمند و ترغیب می‌شوند.

۴-۷ ارتباطات

۱-۴-۷ کلیات

توصیه می‌شود سازمان نیاز به ارتباطات داخلی و خارجی مرتبط با سیستم مدیریت قانون‌مدار را تعیین کند، از جمله:

الف - موضوع مورد ارتباط؛

ب - زمان برقراری ارتباط؛

پ - طرف ارتباط؛

ت - چگونگی برقراری ارتباط.

یادآوری - راهنمایی در مورد گزارش‌دهی داخلی و خارجی در مورد قانون‌مداری در بندهای ۷-۱-۹ و ۸-۱-۹ ارائه شده است.

۲-۴-۷ ارتباط داخلی

توصیه می‌شود سازمان روش‌های مناسب ارتباط برای حصول اطمینان از این که پیام قانون‌مداری به‌طور مستمر توسط تمامی کارکنان شنیده و درک می‌شود را اتخاذ کند. این ارتباط بهتر است به‌صورت واضح انتظارات سازمان از کارکنان را تعیین کند. هم چنین توصیه می‌شود این ارتباط آن عدم قانون‌مداری‌هایی که انتظار افزایش آنها می‌رود را تعیین و شرایط و افرادی که در معرض این عدم قانون‌مداری هستند را نیز مشخص کند.

۳-۴-۷ ارتباط خارجی

توصیه می‌شود رویکرد عملی به ارتباط خارجی، با هدف گذاری تمام گروه‌های ذینفع در راستای خط مشی سازمان اتخاذ شود.

گروه‌های ذینفع می‌تواند شامل، نه محدود به، نهادهای تنظیم مقررات، مشتریان، پیمان‌کاران، تامین‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، خدمات اضطراری، سازمان‌های غیردولتی و همسایگان باشد.

روش‌های ارتباط می‌تواند شامل وب سایت‌ها و پست الکترونیکی، مطالب مطبوعاتی، آگهی‌های تبلیغاتی و خبرنامه‌های دوره‌ای، گزارش‌های سالانه (یا دوره‌ای)، گفتگوهای غیر رسمی، بازدید عموم از سازمان در روزهای خاص^۱، گروه‌های متمرکز^۲، مباحث مطرح شده در جامعه در مورد سازمان، مشارکت در رویدادهای اجتماعی و ایجاد خط تلفن مستقیم^۳ باشد. این روش‌ها می‌توانند درک و پذیرش تعهد یک سازمان به قانون‌مداری را ترغیب کنند.

1- Open Days

2 - Focus Groups

3 - Telephone Hotlines

۵-۷ اطلاعات مدون

۱-۵-۷ کلیات

توصیه می‌شود سیستم مدیریت قانون‌مدار سازمان شامل موارد زیر باشد:

الف - اطلاعات مدون پیشنهادی توسط این استاندارد؛

ب - اطلاعات مدون تعیین شده توسط سازمان که برای اثربخشی سیستم مدیریت قانون‌مدار ضروری است.

مثال: مثال‌های اطلاعات مدون عبارت هستند از:

- خط مشی قانون‌مداری سازمان؛

- اهداف، مقاصد، ساختار و بافت سیستم مدیریت قانون‌مدار؛

- تخصیص نقش‌ها و مسئولیت‌های قانون‌مداری؛

- ثبت تکالیف قانون‌مداری مربوط؛

- ثبت ریسک قانون‌مداری و اولویت برخورد بر اساس فرآیند ارزیابی ریسک قانون‌مداری؛

- فهرست عدم قانون‌مداری‌ها و موارد نزدیک به شکست؛

- برنامه‌های سالانه قانون‌مداری؛

- سوابق کارکنان، از جمله، تنها به این موارد محدود نمی‌شود، سوابق آموزشی.

یادآوری - اطلاعات مدون می‌تواند شامل موضوعات مربوط به الزامات گزارش‌دهی قانونی باشد.

یادآوری - میزان اطلاعات مدون برای یک سیستم مدیریت قانون‌مدار می‌تواند به دلایل زیر از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت باشد:

- اندازه سازمان و نوع فعالیت‌ها، فرآیندها، محصولات و خدمات آن؛

- پیچیدگی فرآیندها و تعاملات آنها؛

- شایستگی کارکنان؛

- بلوغ سیستم مدیریت قانون‌مدار.

۷-۵-۲ ایجاد و به‌روزرسانی

- هنگام ایجاد و به‌روزرسانی اطلاعات مدون، توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را تضمین کند:
- شناسایی و توصیف مناسب (برای مثال، عنوان، تاریخ، نویسنده، یا مرجع یا شماره ویرایش)؛
 - قالب (برای مثال، زبان، نسخه نرم‌افزار، ترسیم‌ها) و رسانه‌ی (برای مثال، کاغذی، الکترونیکی)؛
 - بازنگری و تایید از نظر مناسب بودن^۱ و کفایت^۲.

۷-۵-۳ کنترل اطلاعات مدون

توصیه می‌شود اطلاعات مدون پیشنهاد شده توسط سیستم مدیریت قانون‌مدار و با این استاندارد کنترل شود تا تضمین شود که این اطلاعات:

- الف - موجود، در دسترس و مناسب استفاده، در مکان و زمان مورد نیاز است؛
 - ب - به قدر کافی حفاظت می‌شود (برای مثال: فقدان محرمانگی، استفاده نادرست، یا عدم یکپارچگی)؛
- توصیه می‌شود سازمان برای کنترل اطلاعات مدون، فعالیت‌های زیر را در صورت امکان مورد نظر قرار دهد:
- توزیع، دسترسی، بازیابی و استفاده؛
 - ذخیره و محافظت، شامل حفظ قابلیت خواندن؛
 - کنترل تغییرات (مثلاً کنترل ویرایش)؛
 - نگهداری، تغییر مکان و امحاء^۳؛
 - نقش اشخاص ثالث در ایجاد و کنترل اطلاعات مدون.
- اطلاعات مدون با منشاء خارجی که سازمان آنها را برای طرح‌ریزی و اجرای سیستم مدیریت قانون‌مدار ضروری تعیین کرده، بهتر است به نحو مناسبی شناسایی شده و تحت کنترل قرار گیرند.
- اطلاعات مدون ممکن است به منظور مشاوره حقوقی تهیه شده باشد و ممکن است دارای موضوع خاص قانونی باشد.

یادآوری - دسترسی، دلالت بر یک تصمیم در مورد اجازه فقط برای مشاهده اطلاعات مدون، یا اجازه و اختیار مشاهده و تغییر اطلاعات مدون، را دارد.

1 - Suitability
2- Adequacy
3 - Disposal

۸ عملیات

۱-۸ طرح‌ریزی و کنترل عملیاتی

توصیه می‌شود سازمان فرآیندهای مورد نیاز برای تحقق تکالیف قانون‌مداری و اجرای اقدامات تعیین شده در بند ۱-۶ را با موارد زیر طرح‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل کند:

- تعیین اهداف و فرآیندها؛
- ایجاد معیارهایی برای فرآیندها؛
- اجرای کنترل فرآیندها مطابق با معیارهای تعیین شده؛
- نگهداری اطلاعات مدون به اندازه‌ای که برای اطمینان از این‌که فرآیندها همان‌گونه که طرح‌ریزی شده، پیاده‌سازی شده‌اند، لازم است.

توصیه می‌شود سازمان تغییرات طرح‌ریزی شده را کنترل و عواقب تغییرات طرح‌ریزی نشده را بازنگری کند و فعالیت‌هایی را برای کاهش اثرات منفی، در صورت لزوم، انجام بدهد.

۲-۸ ایجاد کنترل‌ها و روش‌های اجرایی

توصیه می‌شود کنترل‌ها برای مدیریت تکالیف قانون‌مداری، شناسایی شده و ریسک قانون‌مداری مربوط برای کسب رفتار مطلوب ایجاد شوند.

کنترل‌های اثربخش برای تضمین اینکه تکالیف قانون‌مداری سازمان برآورده می‌شوند و از عدم قانون‌مداری‌ها جلوگیری شده یا آنها شناسایی و اصلاح می‌شوند، مورد نیاز است. برای تسهیل دستیابی به آن دسته از تکالیف قانون‌مداری که مخصوص فعالیت‌ها و محیط عملیاتی سازمان هستند، انواع و سطوح کنترل‌ها بهتر است با دقت بسیار زیاد طراحی شوند. توصیه می‌شود چنین کنترل‌هایی، در صورت امکان، در فرآیندهای عادی سازمان تعبیه شوند.

مثال: مثال‌هایی از کنترل‌ها عبارت هستند از:

- خط‌مشی‌ها، روش‌های اجرایی، فرآیندها و دستورالعمل‌های کاری عملیاتی مدون شفاف، عملی و با قابلیت استفاده آسان؛
- سیستم‌ها و گزارش‌های مربوط به استثنا کردن؛
- تاییدیه‌ها؛
- جداسازی نقش‌ها و مسئولیت‌های ناسازگار؛
- فرآیندهای خودکار؛
- برنامه‌های سالانه قانون‌مداری؛
- برنامه‌های عملکرد کارکنان؛

- ارزیابی و ممیزی‌های قانون‌مداری؛

- تعهد مدیریت به اثبات رسیده و رفتار قابل‌الگو برداری^۱ و اقدام‌های دیگر برای ترغیب رفتار قانون‌مدارانه؛

- ارتباط فعال، باز و مکرر در مورد رفتار مورد انتظار کارکنان (استانداردها و ارزش، آیین نامه اخلاقی).

برای اطمینان از اثربخشی مداوم این کنترل‌ها بهتر است آنها را نگهداری کرد و به‌طور دوره‌ای مورد ارزشیابی و آزمون قرار داد.

برای پشتیبانی از خط مشی قانون‌مداری و ترجمه تکالیف قانون‌مداری به زبان عملی، بهتر است روش‌های اجرایی ایجاد، مدون، پیاده‌سازی و نگهداری شوند.

توصیه می‌شود در تدوین این روش‌های اجرایی موارد زیر در نظر گرفته شود:

الف - یکپارچگی تکالیف قانون‌مداری در روش‌های اجرایی، از قبیل سیستم‌های رایانه‌ای، فرم‌ها، سیستم‌های گزارش‌دهی، قراردادهای و اسناد قانونی دیگر؛

ب - سازگاری با دیگر وظایف بازرگری و کنترل در سازمان؛

پ - پایش و اندازه‌گیری مداوم؛

ت - ارزیابی و گزارش‌دهی (شامل نظارت مدیریت) برای حصول اطمینان از این که کارکنان از روش‌های اجرایی پیروی می‌کنند؛

ث - ترتیبات خاص برای شناسایی و گزارش‌دهی موارد افزایش عدم قانون‌مداری و ریسک‌های قانون‌مداری.

۳-۸ فرآیندهای برون‌سپاری شده

توصیه می‌شود سازمان اطمینان حاصل نماید که فرآیندهای برون‌سپاری شده تحت کنترل هستند و پایش می‌شوند.

معمولاً برون‌سپاری عملیات یک سازمان رافع مسئولیت‌های قانونی یا تکالیف قانون‌مداری آن سازمان نیست. اگر در سازمان، فعالیتی برون‌سپاری شده باشد، سازمان بهتر است اقدامات لازم برای تضمین اینکه استانداردها و تعهد سازمان به قانون‌مداری تنزل پیدا نکند، انجام دهد. همچنین کنترل پیمانکاران بهتر است برای اطمینان از انجام قرارداد به‌طور اثربخش وجود داشته باشد (برای مثال: ارزیابی عملکرد شخص ثالث).

سازمان بهتر است ریسک‌های قانون‌مداری مربوط به دیگر فرآیندهای مرتبط با شخص ثالث، مانند تامین کالاها و خدمات و توزیع محصولات را در نظر بگیرد، و در صورت لزوم، کنترل‌هایی را اعمال کند. (برای مثال: تکالیف قانون‌مداری در بندهای قرارداد).

۹ ارزیابی عملکرد

۹-۱ پایش، اندازه‌گیری و تجزیه و تحلیل و ارزیابی

۹-۱-۱ کلیات

توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را تعیین کند:

الف-- چه چیزی باید پایش و اندازه‌گیری شود و چرا؟

ب-- روش‌های پایش، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل و ارزیابی، در صورت موضوعیت داشتن، برای تضمین نتایج معتبر؛

پ-- چه زمانی بهتر است پایش و اندازه‌گیری انجام شود؟

ت-- چه زمانی بهتر است نتایج حاصل از پایش و اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، ارزشیابی و گزارش شوند؛

سازمان بهتر است اطلاعات مدون مناسب را به‌عنوان شواهد نتایج نگهداری کند.

سازمان بهتر است عملکرد سیستم مدیریت قانون‌مدار و اثربخشی سیستم مدیریت قانون‌مدار را ارزشیابی کند.

۹-۱-۲ پایش

پایش سیستم مدیریت قانون‌مدار برای اطمینان از این‌که عملکرد قانون‌مداری محقق شده است، توصیه می‌شود. ایجاد یک طرح پایش مستمر با تعیین فرآیندها، برنامه‌ها و منابع پایش و اطلاعاتی که باید جمع‌آوری شوند، توصیه می‌شود.

پایش قانون‌مداری، فرآیند جمع‌آوری اطلاعات با هدف ارزیابی اثربخشی سیستم مدیریت قانون‌مدار و ارزیابی اثربخشی عملکرد قانون‌مداری سازمان است.

پایش سیستم مدیریت قانون‌مدار نوعاً شامل موارد زیر است:

- اثربخشی آموزش؛

- اثربخشی کنترل‌ها، برای مثال، با استفاده برون‌دادهای آزمون نمونه؛

- تخصیص اثربخش مسئولیت‌ها برای تحقق تکالیف قانون‌مداری؛

- رواج تکالیف قانون‌مداری؛

- اثربخشی در رسیدگی به عیوب قانون‌مداری شناسایی شده قبلی؛

- نمونه‌هایی از مواردی که بازرسی‌های داخلی قانون‌مداری طبق برنامه انجام نشده‌اند.

پایش عملکرد قانون‌مداری نوعاً شامل موارد زیر است:

- عدم قانون‌مداری و موارد نزدیک به شکست؛ (برای مثال، رویدادهای بدون اثر منفی)؛

- نمونه‌هایی که تکالیف قانون‌مداری برآورده نشده است؛

- نمونه‌هایی که اهداف به دست نیامده است؛

- وضعیت فرهنگ قانون‌مداری؛

- شاخص‌های پیشرو و عقب مانده ایجاد شده در بند ۶-۱-۹.

۳-۱-۹ منابع بازخورد مربوط به عملکرد قانونمداری

توصیه می‌شود سازمان فرآیندهایی را برای جستجو و دریافت بازخورد مربوط به عملکرد قانونمداری خود از طیفی از منابع شامل موارد زیر، تکوین، پیاده‌سازی، ارزشیابی و نگهداری کند:

- کارکنان، برای مثال، از طریق امکانات افشای تخلفات^۱، خط تلفن دریافت کمک^۲، بازخورد، صندوق پیشنهادات؛

- مشتریان، برای مثال، از طریق سیستم رسیدگی شکایات؛

- تامین‌کنندگان؛

- مراجع قانونی؛

- وقایع‌نگاری‌های کنترل فرآیند^۳ و سوابق فعالیت (شامل هر دو سوابق کامپیوتری و کاغذی)؛

مثال: مثال‌هایی از بازخورد در عملکرد قانونمداری عبارت هستند از:

- موضوعات قانونمداری؛

- نگرانی‌های مربوط به قانونمداری و عدم قانونمداری؛

- موضوعات قانونمداری نوظهور؛

- تغییرات قانونی و سازمانی پیش رو و

- نظرات در مورد اثربخشی و عملکرد قانونمداری.

به‌کارگیری بازخورد به‌عنوان یک منبع کلیدی بهبود مداوم سیستم مدیریت قانونمدار توصیه می‌شود.

۴-۱-۹ روش‌های جمع‌آوری اطلاعات

روش‌های زیادی برای جمع‌آوری اطلاعات وجود دارند. هر یک از روش‌های فهرست شده در زیر مربوط به شرایط محیطی مختلف است و توصیه می‌شود برای انتخاب ابزارهای متنوع مناسب با اندازه، مقیاس، ماهیت و پیچیدگی سازمان دقت زیادی صورت گیرد.

مثال: مثال‌های جمع‌آوری اطلاعات عبارت هستند از:

- گزارش‌های موردی^۴ از عدم قانونمداری که ظاهر یا شناسایی می‌شوند؛

- اطلاعات به‌دست آمده از طریق خطوط تلفن اختصاصی، شکایات و بازخورد دیگر، مانند دریافت اخبار مخفی^۵؛

- بحث‌های غیررسمی، کارگاه‌ها و گروه‌های متمرکز؛

1 - Whistle blowing
2 - Helplines
3 - Process control logs
4 - Ad hoc
5 - Whistle blowing

- نمونه‌گیری و آزمون یکپارچگی، مانند خرید ناشناس^۱؛

- نتایج ارزیابی ادراک؛

- مشاهدات مستقیم، مصاحبه‌های رسمی، بازدید از تأسیسات و بازرسی‌ها؛

- ممیزی‌ها و بازرنگری‌ها؛

- سوالات ذینفعان، درخواست‌های آموزشی و بازخورد ارائه شده در طول آموزش (به‌ویژه بازخورد کارکنان).

۹-۱-۵ تجزیه و تحلیل و طبقه‌بندی اطلاعات

طبقه‌بندی و مدیریت اثربخش اطلاعات، حیاتی است.

توصیه می‌شود سیستمی برای طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات ایجاد شود.

مثال: مثال‌هایی از معیارهای طبقه‌بندی اطلاعات عبارت هستند از:

- منبع؛

- بخش؛

- شرح عدم قانون‌مداری؛

- مراجع تکلیف؛

- شاخص‌ها؛

- شدت؛

- تاثیر واقعی یا بالقوه.

توصیه می‌شود سیستم‌های مدیریت اطلاعات موضوعات و شکایات، هر دو را در نظر بگیرند و اجازه طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل آنهایی را که به قانون‌مداری مربوط هستند، بدهند.

زمانی که اطلاعات جمع‌آوری شد، برای شناسایی علل ریشه‌ای و اقدامات مناسبی که بهتر است اتخاذ شود، توصیه می‌شود اطلاعات را تجزیه و تحلیل کرد و ارزیابی سخت‌گیرانه‌ای در مورد آنها انجام داد. این تجزیه و تحلیل بهتر است مشکلات نظام‌مند و تکرار شونده را برای اصلاح یا بهبود در نظر بگیرد. زیرا این مشکلات، باعث ایجاد ریسک‌های مهمی در سازمان شده و شناسایی خود را مشکل‌تر خواهند کرد.

۹-۱-۶ تعیین شاخص‌ها

تعیین مجموعه‌ای از شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، توسط سازمان که به سازمان در اندازه‌گیری میزان دستیابی به اهداف خود (بند ۶-۲) و تعیین کمیت عملکرد قانون‌مداری کمک می‌کند دارای اهمیت است. توصیه می‌شود این فرآیند نتایج ارزیابی ریسک‌های قانون‌مداری (بند ۴-۶) را برای حصول اطمینان از این که شاخص‌ها به

1- Mystery shopping

ویژگی‌های وابسته به ریسک‌های قانون‌مداری سازمان مرتبط هستند، را در نظر بگیرد. با اینکه در برخی موارد موضوع و چگونگی اندازه‌گیری عملکرد قانون‌مداری، می‌تواند در برخی جنبه‌ها چالش برانگیز باشد، اما بخشی اساسی از اثبات اثربخشی سیستم مدیریت قانون‌مدار است. علاوه بر این، با بلوغ سازمان و زمان‌بندی و گستردگی برنامه‌های جدید و ویرایش شده‌ای که اجرا می‌شوند، شاخص‌های مورد نیاز، تغییر می‌کنند.

مثال ۱: مثال‌هایی از شاخص‌های فعالیت عبارت هستند از:

- درصد کارکنان آموزش‌دیده به‌طور اثربخش؛

- تناوب ارتباط با قانون‌گذاران؛

- استفاده از سازوکارهای بازخورد (مانند نظرات در مورد ارزش آن سازوکارها توسط کاربران)؛

- چه نوعی از اقدام اصلاحی برای هر قانون‌مداری اجرا شده.

مثال ۲: مثال‌هایی برای شاخص‌های واکنشی عبارت هستند از:

- مباحث و عدم قانون‌مداری‌های شناسایی شده، گزارش شده با نوع، حوزه و تناوب؛

- عواقب عدم قانون‌مداری، که می‌تواند شامل ارزش‌گذاری اثر که از جبران خسارت مالی، جریمه و مجازات‌های دیگر، هزینه بازسازی، اعتبار یا هزینه ساعت کارکنان نتیجه می‌شود، باشد؛

- مقدار زمان صرف شده برای گزارش دادن و انجام اقدام اصلاحی؛

مثال ۳: مثال‌هایی از شاخص‌های پیش‌گیرانه عبارت هستند از:

- ریسک‌های عدم قانون‌مداری (قابل اندازه‌گیری مانند عدم دستیابی / دستیابی بالقوه به اهداف (عایدی، بهداشت و ایمنی، اعتبار و غیره) در طول زمان؛

- روندهای عدم قانون‌مداری (نرخ قانون‌مداری مورد انتظار بر اساس روندهای گذشته).

۷-۱-۹ گزارش‌دهی قانون‌مداری

توصیه می‌شود هیئت مدیره، مدیریت و مسئول قانون‌مداری اطمینان حاصل نمایند که آنها به‌طور اثربخش نسبت به عملکرد سیستم مدیریت قانون‌مدار سازمان و کفایت مداوم آن، از جمله تمام عدم قانون‌مداری‌های مربوط، به صورت به‌موقع آگاهی دارند و این اصل را که سازمان از یک فرهنگ گزارش‌دهی کامل و صریح ترغیب و پشتیبانی می‌نماید، ترویج می‌کنند. توصیه می‌شود ترتیبات گزارش داخلی اطمینان حاصل نمایند که:

الف - معیار و تکالیف مناسب برای گزارش‌دهی تعیین شده‌اند؛

ب - جدول‌های زمانی برای گزارش‌دهی منظم ایجاد شده‌اند؛

پ - یک سیستم گزارش‌دهی ویژه وجود دارد که گزارش‌دهی موردی در مورد عدم قانون‌مداری‌های نوظهور را تسهیل می‌کند؛

ت - سیستم‌ها و فرآیندها برای تضمین درستی و جامعیت اطلاعات وجود دارند؛

ث - اطلاعات صحیح و کامل به بخش‌ها یا حوزه‌های مناسب سازمان ارائه می‌شود تا امکان اقدامات پیشگیرانه، اصلاحی یا درمانی را فراهم سازند؛

ج - در مورد درستی گزارش‌های ارسالی به هیئت مدیره، تأییدیه نهایی توسط مسئول قانون‌مداری وجود دارد. یک سازمان بهتر است قالب، محتوا و زمان‌بندی گزارش‌دهی داخلی قانون‌مداری که متناسب با محیط کار خود است را انتخاب کند، مگر در مواردی که توسط قانون مشخص شده باشد.

توصیه می‌شود گزارش‌دهی در مورد قانون‌مداری در قالب یکنواختی از گزارش‌های استاندارد سازمانی ارائه شود. گزارش‌های جداگانه بهتر است تنها برای عدم قانون‌مداری‌های عمده و برای مباحث نوظهور تهیه شود. لازم است همه عدم قانون‌مداری‌ها به صورت مناسب گزارش شوند. در حالی که گزارش دادن مشکلات نظام‌مند و مکرر خیلی مهم است، عدم قانون‌مداری که فقط یک بار اتفاق افتاده اگر عمده یا تعمدی باشد، می‌تواند دارای همان اهمیت و توجه باشد. حتی یک نقص کوچک می‌تواند نشان دهنده ضعف جدی در فرآیند جاری و سیستم مدیریت قانون‌مدار باشد. اگر گزارش‌دهی به صورت زمان‌بندی شده نباشد، می‌تواند منجر به این دیدگاه شود که این نقص، اهمیت ندارد و این دیدگاه می‌تواند منجر به تبدیل این نقص به یک مشکل نظام‌مند شود. کارکنان بهتر است ترغیب شوند که به عدم قانون‌مداری با قانون و دیگر رویدادهای عدم قانون‌مداری واکنش نشان داده و آنها را گزارش دهند و این گزارش‌دهی را به‌عنوان یک اقدام مثبت و بی‌ضرر، بدون ترس از انتقام در نظر گیرند.

توصیه می‌شود گزارش‌دهی در مورد تکالیف به روشنی در خط مشی قانون‌مداری سازمان و روش‌های اجرایی آورده شود و توسط روش‌های دیگر تقویت شود، مانند تقویت غیر رسمی توسط مدیران در طول کار روزانه با کارکنان

۸-۱-۹ محتوای گزارش‌های قانون‌مداری

گزارش‌های قانون‌مداری می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف-- هر موضوعی که سازمان الزام دارد به هر نهاد تنظیم‌کننده مقررات اطلاع دهد؛
ب-- تغییرات در تکالیف قانون‌مداری، اثر آنها بر روی سازمان و جهت‌گیری پیشنهادی فعالیت برای تحقق تکالیف جدید؛

پ-- اندازه‌گیری عملکرد قانون‌مداری، شامل عدم قانون‌مداری و بهبود مداوم؛

ت-- تعداد و جزئیات عدم قانون‌مداری (ها) ممکن و یک تجزیه و تحلیل بعدی از آنها؛

ث-- اقدامات اصلاحی انجام شده؛

ج-- اطلاعات در مورد اثربخشی، دستاوردها و روندهای سیستم مدیریت قانون‌مدار؛

ح - تماس و ایجاد ارتباط با قانونگذاران؛

خ - نتایج حاصل از ممیزی‌ها، هم‌چنین اقدامات پایش.

در خط مشی قانون‌مداری ترویج گزارش‌دهی فوری در مورد موضوعات بسیار مهم رخ داده خارج از زمان‌بندی گزارش‌دهی معمول توصیه می‌شود.

۹-۱-۹ نگهداری سوابق

توصیه می‌شود سوابق دقیق و به‌روز از فعالیت‌های قانون‌مداری سازمان برای کمک به فرآیند پایش و بازنگری و نشان دادن انطباق با سیستم مدیریت قانون‌مدار نگهداری شوند.

توصیه می‌شود نگهداری سوابق شامل ثبت و طبقه‌بندی شکایات، اختلافات و عدم قانون‌مداری‌های احتمالی و گام‌های اتخاذ شده برای حل آنها باشد.

توصیه می‌شود سوابق به روشی ذخیره شوند که اطمینان حاصل نمایند که آنها خوانا، به‌آسانی قابل شناسایی و بازیابی خواهند ماند.

توصیه می‌شود این سوابق در مقابل هر گونه اضافه، حذف، تغییر، استفاده غیرمجاز یا مخفی‌کاری محافظت شوند. سوابق سیستم مدیریت قانون‌مدار سازمان می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف - اطلاعات در مورد عملکرد قانون‌مداری، شامل گزارشات قانون‌مداری؛

ب - شکایات، رسیدگی کردن آنها توسط طرف ذینفع و ارتباطات آن طرف؛

پ - جزئیات عدم قانون‌مداری و اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه؛

ت - نتایج بازنگری‌ها و ممیزی‌های سیستم مدیریت قانون‌مدار و اقدامات انجام شده.

۹-۲ ممیزی

توصیه می‌شود سازمان ممیزی‌هایی را حداقل در فواصل طرح‌ریزی شده اجرا کند که ارائه اطلاعات در مورد این که آیا سیستم مدیریت قانون‌مدار:

الف - مطابقت با موارد زیر دارد:

- معیارهای سازمان برای سیستم مدیریت قانون‌مدار خود؛

- توصیه‌های این استاندارد و

ب - به‌طور اثربخش اجرا و نگهداری شده است؛

ممیزی‌های اضافی هم می‌تواند در مواقع لزوم انجام شود.

توصیه می‌شود سازمان برنامه یا برنامه‌های ممیزی را طرح‌ریزی، ایجاد، پیاده‌سازی و حفظ کند، که شامل تناوب، روش‌ها، مسئولیت‌ها، الزامات طرح‌ریزی و گزارش‌دهی باشد. توصیه می‌شود برنامه یا برنامه‌های ممیزی:

- اهمیت فرآیندهای مربوط و نتایج ممیزی‌های قبلی را در نظر بگیرد؛

- معیارهای ممیزی و هدف هر ممیزی را مشخص کند؛

- ممیزها را انتخاب و ممیزی‌ها را برای اطمینان از عینیت و بی‌طرفی فرآیندهای ممیزی هدایت کند؛

- از این که نتایج ممیزی‌ها به مدیریت مربوط گزارش شده است اطمینان حاصل نماید؛

- اطلاعات مدون را به‌عنوان شواهد اجرای برنامه ممیزی و نتایج ممیزی نگهداری کند.

۳-۹ بازنگری مدیریت

توصیه می‌شود مدیریت رده بالا، سیستم مدیریت قانونمدار سازمان را در فواصل طرح‌ریزی شده، برای اطمینان از تداوم مناسب بودن، کفایت، و اثر بخشی آن بازنگری کند. عمق^۱ و تناوب واقعی چنین بازنگری‌هایی با توجه به ماهیت سازمان و خط‌مشی‌های آن تغییر می‌کند.

توصیه می‌شود بازنگری مدیریت شامل موارد زیر باشد:

الف - وضعیت اقدامات بازنگری‌های قبلی مدیریت؛

ب - کفایت خط مشی قانونمداری؛

پ - میزانی که اهداف قانونمداری محقق شده است؛

ت - کفایت منابع؛

ث - تغییرات در موضوعات خارجی و داخلی که مربوط به سیستم مدیریت قانونمدار هستند؛

ج - اطلاعات در مورد عملکرد قانونمداری، شامل روندها در:

- عدم انطباق‌ها، اقدامات اصلاحی و جداول زمانی برای برطرف کردن آنها؛

- نتایج پایش و اندازه‌گیری؛

- ارتباط از طرف ذینفع، شامل شکایات؛

- نتایج ممیزی‌ها؛

چ - فرصت‌های بهبود مداوم.

توصیه می‌شود برون‌دادهای بازنگری مدیریت شامل تصمیمات مربوط به فرصت‌های بهبود مداوم و هر نوع نیاز به تغییرات در سیستم مدیریت قانونمدار باشد.

توصیه می‌شود برون‌دادهای بازنگری مدیریت هم چنین شامل توصیه‌هایی در:

الف - نیاز به تغییرات در خط مشی قانونمداری، اهداف، سیستم‌ها، ساختار و کارکنان مرتبط با آن؛

ب - تغییرات در فرآیندهای قانونمداری برای تضمین یکپارچگی اثربخش با روش‌ها و سیستم‌های عملیاتی؛

پ - حوزه‌هایی که باید برای عدم قانونمداری بالقوه آتی مورد پایش قرار گیرد؛

ت - اقدامات اصلاحی با توجه به عدم قانونمداری؛

ث - شکاف‌ها یا کمبود در سیستم قانونمداری فعلی و نوآوری‌های بهبود مداوم بلند مدت؛

ج - به رسمیت شناختن رفتار قانونمداری سرمشق در سازمان باشند.

توصیه می‌شود سازمان اطلاعات مدون را به‌عنوان شواهد نتایج بازنگری‌های مدیریت نگهداری کند و نسخه‌ای از این اطلاعات بهتر است به هیئت مدیره ارائه شود.

۱۰ بهبود

۱-۱۰ عدم انطباق، عدم قانون‌مداری و اقدام اصلاحی

۱-۱-۱۰ کلیات

توصیه می‌شود هنگامی که یک عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری اتفاق می‌افتد، سازمان:

الف - به عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری واکنش نشان دهد و در صورت امکان:

- فعالیتی برای کنترل و اصلاح آن انجام بدهد؛ و / یا
- عواقب آن را مدیریت کند؛

ب - نیاز برای اقدام برای امحاء علل ریشه‌ای عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری، به نحوی که دوباره تکرار نشود یا در جاهای دیگر رخ ندهد، را با توجه به موارد زیر مورد ارزشیابی قرار دهد:

- بازنگری عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری؛

- تعیین علل عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری؛

- تعیین اینکه آیا عدم انطباق‌ها و / یا عدم قانون‌مداری‌های مشابه وجود دارند؛ یا به صورت بالقوه امکان وقوع دارند؟

پ - پیاده‌سازی هر اقدام مورد نیاز را مورد نظر داشته باشد؛

ت - بازنگری اثربخشی هر اقدام اصلاحی انجام شده را مورد نظر قرار دهد؛

ث - ایجاد تغییرات در سیستم مدیریت قانون‌مدار، در صورت لزوم.

شکست در جلوگیری یا شناسایی یک عدم قانون‌مداری که فقط یک بار رخ داده است، لزوماً به این معنی نیست که سیستم مدیریت قانون‌مدار کلاً در جلوگیری و کشف عدم قانون‌مداری اثربخش نیست.

توصیه می‌شود اقدامات اصلاحی متناسب با اثرات عدم انطباق‌ها و / یا عدم قانون‌مداری‌های واقع شده باشند.

توصیه می‌شود سازمان اطلاعات مدون را نگهداری کند که به‌عنوان شواهدی از محورهای زیراست:

- ماهیت عدم انطباق‌ها و / یا عدم قانون‌مداری‌ها و هر اقدامات بعدی اتخاذ شده؛

- نتایج هر اقدام اصلاحی.

اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل عدم انطباق و / یا عدم قانون‌مداری می‌تواند برای در نظر گرفتن موارد زیر مورد استفاده قرار گیرد:

- ارزیابی عملکرد محصول و خدمت؛

- بهبود و / یا طراحی مجدد محصولات و خدمات؛

- تغییر فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی؛

- بازآموزی کارکنان؛

- ارزیابی مجدد نیاز به آگاه‌سازی طرف ذینفع؛

- فراهم کردن هشدار سریع نسبت به عدم قانون‌مداری بالقوه؛

- طراحی مجدد یا بازنگری کنترل‌ها؛

- بهبود گام‌های تذکر و ارجاع^۱ (داخلی و خارجی).

۲-۱-۱۰ ارجاع

توصیه می‌شود یک فرآیند شفاف و ارجاع به‌هنگام پذیرفته و اطلاع‌رسانی شود برای حصول اطمینان از این که همه عدم قانون‌مداری‌ها گزارش شده، برطرف شده و در نهایت به مدیریت مرتبط ارجاع شده است و این که مسئول قانون‌مداری هم مطلع شده باشد و قادر است از موضوع ارجاع شده پشتیبانی از ارجاع را دارد. در صورت امکان، ارجاع بهتر است به مدیریت رده بالا و هیئت مدیره از جمله کمیته‌های مربوط باشد. توصیه می‌شود فرآیند ارجاع مشخص کند که موضوعات به چه کسی، چگونه و چه زمانی بهتر است گزارش داده شوند و زمان‌بندی گزارش‌دهی داخلی و خارجی هم توسط فرآیند ارجاع مشخص باشد هنگامی که سازمان‌ها توسط قانون ملزم به ارائه گزارش قانون‌مداری می‌شوند، بهتر است نهاد تنظیم‌کننده مقررات طبق قوانین قابل اجرا یا هر توافق دیگری آگاه شوند.

حتی اگر سازمان‌ها ملزم به ارائه گزارش عدم قانون‌مداری توسط قانون نباشند، آنها ممکن است خود به‌طور داوطلبانه اقدام به اعلام عدم قانون‌مداری به نهاد تنظیم‌کننده مقررات برای کاهش عواقب عدم قانون‌مداری کنند.

توصیه می‌شود یک سیستم مدیریت قانون‌مدار اثربخش شامل سازوکاری برای کارکنان سازمان و / یا دیگران برای ارائه گزارش موارد مشکوک یا واقعی از سوء رفتار یا تخلف از تکالیف قانون‌مداری سازمان طبق یک مبنای محرمانه و بدون ترس از تلافی باشد.

۲-۱۰ بهبود مداوم

توصیه می‌شود سازمان به دنبال بهبود مداوم مناسب بودن، کفایت و اثربخشی سیستم مدیریت قانون‌مدار باشد. توصیه می‌شود اطلاعاتی که در ارتباط با سیستم مدیریت قانون‌مدار جمع‌آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل و ارزشیابی قرار گرفته و در گزارشات قانون‌مداری آمده است به عنوان پایه‌ای برای شناسایی فرصت‌های بهبود عملکرد قانون‌مداری سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

کتاب نامه

- [۱] استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱، سیستم‌های مدیریت کیفیت - الزامات
- [۲] استاندارد ایران - ایزو ۱۰۰۰۲، مدیریت کیفیت - رضایت مشتری - راهنمایی‌هایی برای رضایت مشتری در سازمان‌ها
- [۳] استاندارد ایران - ایزو ۱۴۰۰۱، سیستم‌های مدیریت زیست محیطی - مشخصات همراه با راهنمای استفاده
- [۴] استاندارد ایران - ایزو ۱۹۰۱۱، رهنمودهایی برای ممیزی سیستم‌های مدیریت
- [۵] استاندارد ایران - ایزو ۲۲۰۰۰، سیستم‌های مدیریت ایمنی مواد غذایی - الزامات هر سازمان در زنجیره مواد غذایی
- [۶] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۵، مدیریت ریسک - اصول و رهنمودها
- [۷] استاندارد ملی ایران شماره ۱۳۲۴۶، مدیریت ریسک - اصول و واژگان
- [8] ISO 26000, Guidance on social responsibility
- [9] ISO Guide 73:2009, Risk management — Vocabulary