
Professional Standards for Compliance Officers

Mandatory for certified compliance officers (CCO)

אגודה ישראלית לציות אכיפה מנהלית וביקורת (ע"ר)
Israeli Association for Compliance, Administrative Enforcement & Audit



Main Author: Alon Kohalny, Adv.
2022



7 July 2022

Greetings,

The Israeli Association for Compliance, Administrative Enforcement and Audit is proud to publish the first Hebrew edition of the Professional Standards for Compliance Officers. This file contains the following documents:

- I. Definition of the profession
- II. Statement of responsibility
- III. Core principles
- IV. Ethical code
- V. Accepted professional standards
- VI. Professional guidelines

These documents are mandatory guidelines for certified compliance officers and/or anyone who works in the field of compliance and is a member of the Association of Compliance Officers.

In light of the evolution of the field of compliance to a profession, we have endeavoured to provide tools to support those who work in this profession to meet their legal obligations.

We hope that these norms will serve as a guiding light for compliance officers in fulfilling their duties to the various bodies in which they work.

Alon Kohalny, Adv.

Chairman of the Professional Committee

Chairman of the Israeli Association for Compliance, Administrative Enforcement and Audit.



Members of the Professional Committee

Alon Kohalny, Adv. – Chair

Aner Berger, Adv. – Deputy and acting Chair

Dr. Rami Sasson, Adv. – Deputy Chair

Yael Neeman, Adv. – Deputy Chair

Oded Sela, Adv. – Member

Aviv Maod, Adv. – Member

Gil Rosenberg, Adv - Member



Table of contents

I Definition of the profession	4
II Statement of responsibility	6
III Core principles	7
IV Ethical code	10
1. Fundamental duties	Error! Bookmark not defined.
2 Organisational duties	Error! Bookmark not defined.
3. Professional duties	Error! Bookmark not defined.
V Professional Standards	Error! Bookmark not defined.
VI Professional guidelines	25
Professional Guideline No. 1.....	25
Professional Guideline No. 2.....	29
Professional Guideline No. 3.....	34
Professional Guideline No. 4.....	37
Professional Guideline No. 5.....	46
Professional Guideline No. 6.....	53
Professional Guideline No. 7.....	62
Professional Guideline No. 8.....	65



I. Definition of the profession



Definition of the profession

Compliance is a service to an organization, performed designed to ensure that a firm meets regulatory best practice and all applicable laws and ethical codes. This thereby reduces risk to employees, shareholders and senior leaders, as well as ensuring a focus on good customer outcomes. This can be achieved through the establishment of a robust Compliance Framework accompanied by effective training and stakeholder management across the business.



II. Statement of responsibility



Statement of responsibility of Compliance Officers

A Compliance Officer must act and fulfil the following in the course of their work:

1. Development, implementation and management of an organization's compliance plan.
2. Advising the directors / senior management on the planning, implementation and assessing the effectiveness of the controls related to compliance risks in the organisation.
3. Creating appropriate reporting channels for compliance issues.
4. Encouraging the promotion of a culture of compliance.
5. Coordinating the resources and the functions available to the compliance function in order to enforce the compliance plan and assimilate compliance values amongst the organisation's employees.



III. Core principles of the compliance profession



Core principles of the compliance profession

The core principles help ensure that that compliance tasks are performed effectively. The application of these principles may differ from organization to organization, and it is the responsibility of the Compliance Officer to act as required in order to ensure that they fulfil their responsibilities.

- A. To be a source of knowledge in the field of compliance for the managers and workers in the organisation, and to advise the board of directors and the senior leadership when there is any doubt about how the behaviour of the organisation stands up to the law.
- B. Identify the compliance risks which the organization is facing and advise the board of directors and senior management on how to prepare for them;
- C. Design and implement controls to ensure the organization is protected from those risks and to monitor and report to the board of directors and senior management on the efficiency of those controls;
- D. Monitor compliance risks;
- E. Examine the effectiveness of the controls intended to mitigate compliance risks;
- F. Solve compliance challenges as they occur;
- G. Encourage employees to report misconduct.



IV. Ethical code



Ethical code for Compliance Officers

1. Fundamental duties

1.1. A compliance officer will promote compliance with the provisions of the law, the provisions of the regulation and the procedures of the organization.

1.2. A compliance officer will meet the highest ethical standards to ensure that he can contribute in the best way to the benefit of the organization and stakeholders.

1.3. A compliance officer will not assist or participate in misconduct.

1.4. A compliance officer will take appropriate steps to prevent inappropriate conduct by the organization's employees.

1.5. The compliance officer's actions to prevent inappropriate behavior must be legal and ethical.

1.6. If in the course of their work the compliance officer becomes aware of a decision that, if implemented, would constitute an offense against the law or would constitute inappropriate behavior, he must:

a) refuse to approve/agree to the decision;

b) notify without delay the board of directors and senior management regarding the consequences of the decision;

c) report the decision to all other parties as required by law.

1.7. The duty of the compliance officer to his position outweighs his duty to his employer, especially in situations where the organization, due to inappropriate behavior, may harm the organization, stakeholders and the public.

1.8. A compliance officer will report as soon as possible to the board of directors and senior management any material violation of the policy or procedure that may result in a violation of the law and/or regulatory provisions.



2. Organisational Duties

1.9. A compliance officer will serve the organization in which they operate with integrity, exercising unbiased and impartial judgment and in accordance with the rules of ethics and the principles of efficiency.

1.10. A compliance officer will act in a skilled and professional manner.

1.11. A compliance officer will have up-to-date knowledge in all relevant fields that may be required by virtue of his position, and will work to update and acquire knowledge/education to ensure that he is able to respond to the compliance challenges faced by the organization in which he operates.

1.12. It is not expected that a compliance officer be an expert in every field of knowledge related to the compliance activity, but nevertheless he must work to obtain knowledge required for the proper performance of his responsibilities. For this purpose, a compliance officer can, among other things:

- a) to use consultants;
- b) undergo training/training;

1.13. The compliance officer will include in the proper inspections that he conducts all the issues, information, reports and instructions actually related to inappropriate behavior, whether this has been done in the past, in the present or whether it is a suspicion of such an action.

1.14. A compliance officer will regularly monitor and examine the adequacy and effectiveness of the measures and procedures established by management to ensure compliance with regulations and laws.

1.15. A compliance officer will assist managers, employees as well as any related party, either directly or indirectly, to plan and review controls in the field of compliance.

1.16. The compliance officer must regularly report on the fulfilment of his duties to the board of directors and/or senior management and update them on the status of the compliance program, and on the extent of the organization's exposure to compliance risks.

1.17. A compliance officer will not assist or encourage and/or recommend taking sanctions against an employee who reports wrongful behavior or suspicion of such behavior (whistleblower).



1.18. A compliance officer will preserve to the best of his ability, in accordance with other duties assigned to him, the anonymity of the parties who report to him, especially when whistleblowers request that the report be anonymous.

1.19. Unless the law imposes this on another party, the compliance officer will manage the investigation of any suspicion of non-compliance, potential or certain, and will reveal inappropriate behaviors while taking care to preserve the information and identities of those being investigated.

1.20. A compliance officer shall carefully guard any information obtained in the course of his professional activity.

3. Professional Duties

1.21. The compliance officer must maintain integrity and the respect of the profession, work to promote compliance with the law and ethical leadership, and promote professionalism in the field of compliance and maintaining the rules of ethics.

1.22. A compliance officer will act professionally with integrity, fairness and all due diligence.

1.23. A compliance officer will not disclose confidential information about the business affairs or operational processes of the organization, unless this is done by virtue of an explicit judicial decision.

1.24. A compliance officer shall not make misleading or false statements and shall not make claims about his professional qualifications, experience or performance that are inconsistent with the truth.

1.25. A compliance officer will not harm or do anything that could, even inadvertently, damage the professional reputation of other compliance officers.

1.26. The compliance officer will maintain his professional competence and work to acquire knowledge of the latest approaches, practices and laws.

1.27. A compliance officer will not present himself as a certified compliance officer, unless he has been certified by an authorized party, received a certificate of certification, and passed, at least once a year, a course in the field.



V. Professional standards



Professional Standards for Compliance Officers

1 General introduction

The compliance profession has evolved from occupation to profession, with the ultimate expression of this being the establishment of normative codes that define the profession on the one hand, and on the other hand constitute a benchmark which those involved with it are required to meet.

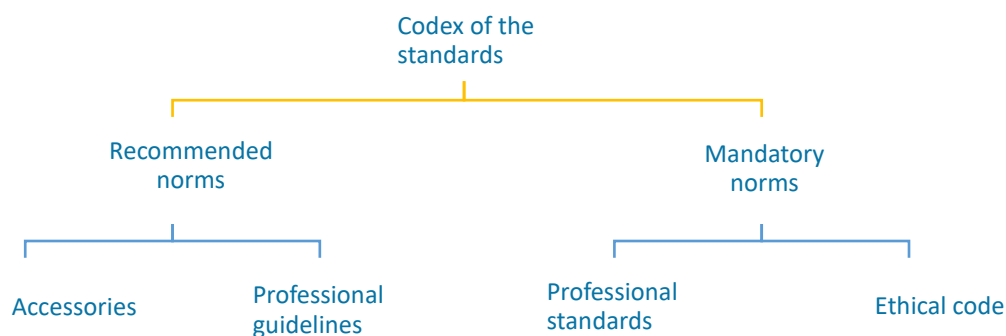
Professional standards are normative and mandatory, intended to guide Compliance Officers and those in charge of internal enforcement (hereinafter - Compliance Officers).

Various factors, such as organizational climate, volume of resources, the organizational structure, and reporting channels may affect the work of the Compliance Officer. However, on the other hand, ensuring that the compliance officer fulfills his responsibilities requires compliance with these standards. In other words, compliance with these standards guarantees:

- That the Compliance Officer meets the mandatory standard threshold;
- That the Compliance Officer has the power to provide the board of directors and senior management with insights and added value;
- That the Compliance Officer effectively utilizes the resources that the organization makes available to him;
- That the Compliance Officer is in a process of continuous improvement and that he possesses the required knowledge and expertise.

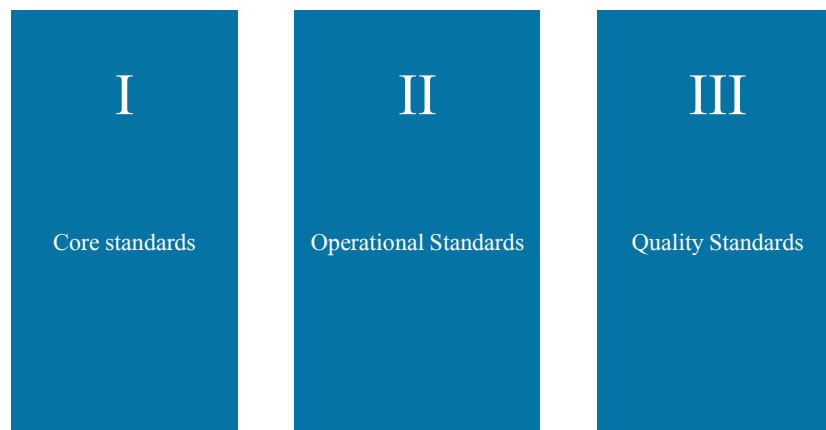
2 Structure

The professional standards framework for Compliance Officers encompasses a system of obligatory and recommended norms, as follows:





The professional standards are divided into 3 categories:



I. Core Standards

3 Purpose of Compliance Officer's work

The purpose of the compliance officer's job is to point out to decision makers disparities in compliance and consequent exposure of the organization to risks and to advise the board of directors and senior management on these issues.

4 Basic conditions for fulfilling professional responsibilities

4.1 Compliance officers need a direct communication channel with the board of directors and the senior management of the organization.

4.2 The board of directors and senior management will decide formally and in writing (via a charter) the areas in which the compliance officer will operate.

4.3 The board of directors and the senior management of the organization should make adequate resources available to compliance officers (including personnel, computer, access to computerized information systems, dedicated software and consulting budget) to ensure that they are able to perform their duties in accordance with the law and the professional standards.



4.4 Compliance officers should have access to the organization's computerized information system as well as to any other database in the organization which will enable them to perform their duties.

4.5 Compliance officers should regularly monitor the updates in the law and regulations related to the organisation in which they work, and ensure that procedures and internal work processes are updated in accordance with regulatory changes.

5 Responsibility of the Compliance Officer

5.1 A compliance officer is responsible for ensuring that the business procedures of the organization, in the specific areas he is appointed to oversee (by the board of directors and the senior management), meet all legal requirements and ethical standards.

5.2 A compliance officer is responsible for checking whether the organization in which he works complies with laws, policies and procedures while the board of directors and senior management work to advance its business objectives.

5.3 It is hereby clarified that in these provisions there is no imposition of responsibility on a compliance officer for the compliance with the provisions of the law; this is the exclusive responsibility of the board of directors and the senior management of the organization.

6 Skills and knowledge

6.1 The compliance profession requires four main skills from the compliance officer – (1) understanding the law, (2) process analysis and knowledge in control, (3) risk management, (4) understanding of information systems and data analysis.

6.2 A Chief Compliance Officer should be certified in this field.



II. Operational standards

7 Personal behaviour of the compliance officer

7.1 The compliance officer shall act honestly and fairly.

7.2 The Compliance Officer shall avoid a conflict of interest between his duties and anything else that can objectively establish impediments.

7.3 The Compliance Officer shall comply with the laws, procedures of the organization, the Code of Ethics and the professional standards of compliance officers.

7.4 A compliance officer shall work to obtain the knowledge, expertise and skills necessary for him to provide services to the organization, and if not - the compliance officer shall give proper disclosure, indicating the actions he has taken to obtain this knowledge.

7.5 A compliance officer shall not give an opinion or assessment as to the extent of the organization's exposure to risks or the organization's compliance with the compliance plan unless he/she has the necessary knowledge, skills and expertise.

7.6 A compliance officer shall not take part in any illegal activity and shall not involve others in such activity.

7.7 A compliance officer will meet the requirements of external parties after receiving a legal statement of opinion first from the legal advisor of the corporation in which he works, in accordance with the applicable laws and guidelines.

8 Exercising discretion

8.1 In the performance of his duties, in order to ensure to meet the expectations of the board of directors and the senior management, the compliance officer must



ensure that his behaviour does not impair his ability to meet accepted professional standards.

8.2 A compliance officer must ensure that he has the resources, including working hours, to provide the organization with compliance services in the effective manner required to comply with the regulatory provisions applicable to the organization.

8.3 In order to ensure that the products of the compliance officer's work exceed what is required, the compliance officer must on the one hand base his work on accepted models/practices, and on the other hand give due disclosure as to the rules he has adopted.

8.4 A compliance officer must include in the products of his work a statement regarding the extent of his compliance with the provisions of the professional standards.

8.5 A compliance officer must fulfil his duties in accordance with the code of conduct of the organization in which he operates and promote the values of the organizational culture.

8.6 The compliance officer must perform his duties without appearing in or creating a state of conflict of interest.

9 Conditions for having a compliance function

Objectivity

9.1 Compliance officers shall act objectively.

9.2 Compliance officers shall ensure objective reporting.

9.3 A compliance officer shall refrain from acting in a situation where his objectivity may be impaired.

Independence

9.4 Compliance officers should enjoy independence in the exercising discretion and be independent in their work.



9.5 Compliance officers need direct contact with the board of directors and senior management to ensure that the provision of resources for the purpose of their work does not jeopardize their independence.

9.6 The compliance officer should create a periodic reporting mechanism for the board of directors and senior management in which he will report, amongst other things, on the organization's compliance with the various regulatory provisions.

9.7 The compliance officer shall include in his report a summary of the control findings and, as far as possible, recommendations for implementation, from which his work plan for reducing risk exposure will be derived.

Organizational status

9.8 The organizational status of compliance officers should be in line with the area of responsibility and allow them to receive information from all relevant parties on the one hand, and to report to the board of directors and senior management on the other hand.

9.9 The organizational status of the compliance officer should be positively determined by the board of directors / senior management.

10 Impairment of independence or other impairment of suitability

10.1 The compliance officer shall act in accordance with the duty of care and the duty of fidelity.

10.2 The compliance officer shall document, as far as possible, the situations in which he was prevented from acting in an objective manner and / or in accordance with the accepted professional standards.

10.3 A compliance officer shall refrain from giving reports or assessments if he is in a state of conflict of interest.

10.4 The compliance officer must report to the board of directors / senior management on any case in which his independence has been impaired or he is unfit / unable to give objective reports and / or opinions.



11 Compliance officer's responsibilities

11.1 A compliance officer will perform the following functions:

Compliance

11.1.1 Monitor all relevant operational processes and procedures effectively and continuously, whether through a dedicated management system or by other means available to the organization, all in order to ensure that the organization complies optimally with all regulations and ethical standards.

11.1.2 A compliance officer will work to manage information in the field of compliance by researching, recording and analyzing data as well as regularly monitor information as well as perform compliance risk assessments, to make sure that the organization is indeed managing compliance risks in an adequate manner.

11.1.3 The compliance officer will connect between the various functions related to compliance in the organization to the board of directors and senior management.

11.1.4 Conducting ongoing situational assessments to determine whether the organization complies with the provisions of the law and the level of compliance risks. In cases where he/she is not the professional entity to carry out these actual situation assessments, it is his/her responsibility to ensure that such a situational assessment is performed by a professional entity and handed over to the board of directors and senior management. In such cases, the compliance officer will be responsible for verifying the actual assessment of the situation by the responsible bodies in the organization.

11.1.5 Reports regularly and comprehensively to the Board of Directors and senior management on the implementation of the compliance plan to ensure that the plan operates effectively;

11.1.6 Planning and implementation of policies and internal compliance procedures to prevent and detect violations of the law and/or the organisational code of conduct, while cooperating and coordinating with compliance-related functions.

Compliance Culture

11.2.1 Acts to maintain and promote a culture of ethics and compliance, in accordance with the code of ethics and business conduct of the organization.



11.2.2 Encourages directors, managers and employees to report potential inappropriate behavior through anonymous corporate reporting systems (Hotline);

11.2.3 Designs and implements compliance policies and procedures as part of the organization's internal controls;

11.2.4 Manages and maintains internal communication channels to strengthen and promote the ethical culture and compliance plan of the organization;

11.2.5 Develops an internal reporting system designed, amongst other things, to encourage employees in order to receive information on violations of the law.

11.2.6 When concerns arise of violations of compliance with norms, conducts examination and investigation to ensure detection of weaknesses in the control system that enabled the deviation.

11.2.7 Assists in the implementation of the training program in the organization in order to ensure that the regulatory instructions are translated into the internal work procedures in the organization and assists in the implementation of these instructions among the organization's employees.

11.2.8 Implements appropriate policies and procedures to protect whistleblowers from any form of harm and to ensure that any person who harms a whistleblower will be appropriately punished.

Consulting

11.2.9 Works to find solutions and / or recommendations for the board of directors and senior management in order to resolve gaps in compliance and how violations of compliance norms should be addressed.

11.2.10 Acts consistently to ensure that directors, managers and employees found to act inappropriately correct their path as long as they remain in their role in the organisation.



11.2.11 Implements internal policies and procedures for the ongoing review, monitoring and updating of the organization's compliance plan to address risks, controls, compliance plans and changes necessary to ensure the effectiveness of a compliance plan.

11.2.12 Coordinates and cooperates with functions within and outside the organization that have a bearing on compliance such as: finance, personnel, internal audit, legal advice, IT, information security manager, risk manager, and other line and staff functions.

11.3 Training and professional development

11.3.1 The compliance officer shall have a commitment to professionalism and in order to ensure this he shall have a professional development plan, to ensure that the personnel of the compliance department have knowledge appropriate to the expectations and challenges of this organizational unit.

11.3.2 The compliance officer shall train, upskill and instruct the employees of the compliance unit to ensure that he and his employees are updated on all changes and updates in the compliance norms.

12. Reporting and reporting lines

12.1 The compliance officer shall independently and accurately report to the board of directors and its committees dealing with the field of compliance and / or risk management, and to the organization's management on the following:

12.1.1 Efficiency of the organization's compliance plan.

12.1.2 Compliance Officer's progress in his annual work plan, reporting on executional status.

12.1.3 Substantial changes in the compliance risk map.

12.1.4 Implications of the organization's decisions on the organization's exposure to compliance risks.



12.1.5 Supplying advice and recommendations to directors, managers and employees in the organization regarding issues related to the organization's compliance with the organization's law and code of ethics.

12.1.6 Violation of the organization's ethics culture.

12.1.7 Create a report and an effective internal system for investigating suspicions of misconduct, reporting on these investigations, as necessary, to the directors and managers of the organization.

12.1.8 Report potentially inappropriate, ongoing or past misconduct to the board of directors, senior management, as necessary, to protect the organization from any violation of its behavioural code or law.

Quality standards

13 Quality assurance

13.1 The compliance officer must take steps to ensure the quality of the work processes and work products in the compliance unit.

13.2 A compliance officer shall conduct, at least once every two years, an internal quality assessment in the compliance unit, which shall include at least the following:

13.2.1 Compliance risk survey (methodology, documentation, model).

13.2.2 List of compliance risks (assessment and rating method)

13.2.3 Enforcement plan

13.2.4 Reports



13.3 The compliance officer will report to the board of directors, senior management as well as the compliance committee/other designated body on the existence of an assessment and the steps taken to strengthen control and work methods.



III. Professional Guidelines

Professional guideline no. 1 – Scope of responsibility of the Compliance Officer

Professional guideline no. 2 – Managing core duties

Professional guideline no. 3 – Duty to provide proper disclosure

Professional guideline no. 4 – The role and responsibility of compliance officers for anti-money laundering and funding of terror

Professional guideline no. 5 – Managing Compliance Risks

Professional guideline no. 6 – Compliance/enforcement plan

Professional guideline no. 7 – Reporting a violation

Professional guideline no. 8 – Compliance Culture



הנחיה מקצועית מס' 1

היקף האחריות של קצין ציות





מאי, 2022

הנחיה מקצועית מס' 1

מסגרת האחריות של קצין הציות

קצין הציות הראשי, במילוי תפקידו, צריך למלא אחר המוטל עליו בצורה אחראי, כאשר לאור ייחודיות תפקיד זה, נעשה בהרבה מקרים, כאשר אין בארגון גורם אחר שיש יכולת לבחון או להעריך את תוצרי עבודתו. אשר על כן חלה על קצין הציות הראשי חובת זהירות ונאמנות, שממילא חלות על כל גורם בארגון, מוגברת.

תפקידו של קצין הציות, במתן יעוץ ו/או הבטחה (assurance), הוא לסייע לארגון להקטין במידה משמעותית את ההסתברות להפרה של חוקים והוראות. במידה ויהיו הפרות חוקים והוראות, פעולתו של י קצין הציות תוכל אם כן להביא לצמצום חשיפת התאגיד ומנהליו לתביעות, לרבות בגין הפרות של חובות הזהירות והאמונים המוטלות על נושאי המשרות הניהוליות, ולמנוע בכך הפסדים כספיים ופגיעה במוניטין.

1. ייחוד פעולות

- 1.1 בציות יעסוק רק מי שזהו תחום עיסוקו העיקרי בארגון.
- 1.1 לא יעסוק בציות אדם שהוא לא בעל ידע, הסכמה והכשרה מתאימה.

2. אחריות

- 2.1 קצין ציות לא יוטל עליו תפקיד או אחריות לגבי תוצאות ניהול הארגון.
- 2.1 קצין ציות אחריות לתוצרי עבודתו של קצין הציות (תכנית ציות, חוות דעת) ולכן עליו לכלול בכל תוצר שהוא מוציא, הצהרת התסייגות, באם קיימת מניעה או הגבלה המונעת ממנו למלא את חובתו או לתת חו"ד בהיקף הנדרש.
- 2.1 ייעוץ להנהלה בנושאי ציות.
- 2.1 יעוץ בנושא התיאבון הסיכון בציות.

3. הצהרת גילוי נאות

- 3.1 קצין ציות המספק לארגון שירותים נוספים שאינם ציות חייב לתת על כך גילוי נאות בכתב בכל דוח שהוא מגיש לנהלה.
- 3.1 קצין ציות שהיקף עבודתו אינו מאפשר לו, לעניות דעתו המקצועית לעמוד בחובות הרבוצות עליו מכח הדין והתקנה המקצועית חייב להצהיר על כך בכל דוח, חוות דעת, תכנית שהוא מגיש להנהלה.



3.1 קצין ציות שאין לו ידע בתחום הנדרש לצורך ביצוע עבודתו או שהידע שלו אינו עדכני חייב להצהיר על כך בכל דוח, חוות דעת, תכנית שהוא מגיש להנהלה.

4. ניגוד עניינים

4.1 קצין ציון לא יעשה דבר השם אותו בניגוד עניינים או המונע ממנו לקיים את אחריותו ע"פ הדין, התקינה המקצועית וקוד האתי.

4.1 קצין הציות יתן גילוי נאות, הן בע"פ והן בכתב, על כך סיטואציה השמה אותו במצב של ניגוד עניינים.

5. אחריות

ככל שלא יקבע אחרת בהוראות הדין או בהחלטות ההנהלה הבכירה בארגון, קצין הציות יהיה אחראי על הבאים:

5.1 שימור וקידום תרבות של אתיקה וציות לאור הקוד האתי של החברה, כללי מנהל תקין (היכן שרלוונטי) והוראות הדין;

5.1 לספק עצות והמלצות להנהלה ולעובדים הנוגעים לנושאים הקשורים לעמידה של החברה בקוד ההתנהגות שלה, וקידום תרבות האתיקה של החברה. לשון אחר, קצין הציות הראשי הוא היועץ להנהלה בניסוח מדיניות ונהלי ציות בארגון.

5.1 יישום מדיניות ונהלי הציות בארגון כחלק ממערך הבקורות הפנימיות של הארגון;

5.1 יצירת מערכת פנימית אפקטיבית לבדיקת האשמות על התנהגות בלתי הולמת, ולדווח על חקירות כאלה, לפי הצורך, לדירקטורים, למנהלים ולמנהלים של החברה. לשון אחר, קיום וטיפול ערוצי תקשורת לדיווח פנים ארגוני כדי לתמוך בקידום תוכנית היות ותרבות אתית בארגון;

5.1 פיתוח מערכת דיווח פנימית המעודדת דיווח (לרבות אנונימי) על חששות עובדים, להבטיח חקירה ופתרון בזמן של חששות כאלה, ולהבטיח משמעת עקבית של דירקטורים, מנהלים ועובדים העוסקים בהתנהגות בלתי הולמת;

5.1 יישום מדיניות ונהלים פנימיים כדי לקיים ניטור מתמשך על מנת לעדכן את ההנהלה באופן שוטף על אופן יישום תוכנית הציות של הארגון, על האופן שבו הארגון מנהל סיכונים ציות, על יעילות הבקורות ועל אפקטיביות יישום תוכניות ציות תוך הצבעה על הצורך בשינויים הדרושים כדי להבטיח את האפקטיביות של תוכנית ציות;



5.1 ליישם מדיניות ונהלים מתאימים כדי להגן על חושפי שחיתויות מפני תגמול בכל צורה שהיא, ולהבטיח שכל אדם שינסה או יגיב נגד חושף שחיתויות ייענש כראוי;

5.1 דיווח שוטף ומקיף לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה על יישום תוכנית הציות כדי להבטיח שהתוכנית פועלת ביעילות. כמו כן לדווח על התנהגות בלתי הולמת פוטנציאלית, מתמשכת או בעבר, לדירקטוריון, להנהלה הבכירה, לפי הצורך, כדי להגן על החברה מכל הפרה של קוד ההתנהגות או החוק שלה.

5.1 תיאום ושיתוף פעולה עם הפונקציות בארגון הקשורות לציות כגון משאבי אנוש, כספים, ביקורת פנימית, יועמ"ש, אבטחה, טכנולוגיית מידע, מכירות, רכש ופונקציות קשורות אחרות;

5.1 מחויבות של קצין הציות הראשי למקצועיות ולתוכניות הכשרה כדי להבטיח שאנשי הציות אוחזים בידע רלוונטי מקיף ועדכני וכי ביכולתם להוסיף ערך לארגון.

6. מחויבות לסטנדרטים

על מנת להבטיח כי פונקציית הציות פועלת באורח אפקטיבית העונה על הציפיות הנהלה, על קצין הציות הראשי לבחון את היחידה, לאור הבאים:

6.1 לפעול בהתאם לקוד האתי לקציני ציות ולתקנים המקצועיים המקובלים

6.1 קיום חובותיו בהתאם לקוד האתי של הארגון ולקדם את העקרונות האתיים והתרבותיים של החברה;

6.1 האם הוא פועל בהתאם למדיניות ולנהלים הפנימיים בתחום הציות למניעה ואיתור הפרות של קוד ההתנהגות והחוק של החברה;

6.1 האם הוא מבצע את חובותיו ללא מראית עין או יצירת ניגוד עניינים;

6.1 האם תכנון והיישום של מטלות ציות נעשה תוך שיתוף פעולה ותיאום עם פונקציות הקשורות לציות,

6.1 דווח מדויק, מקיף וקבוע לדירקטוריון המפקח של החברה, ולמנהלים בכירים או לוועדה פנימית לניהול ציות בנושא:

6.1 יעילות תוכנית הציות של החברה;

6.1 השתתפות ותמיכה בפונקציות הקשורות לציות בתוכנית הציות;



הנחיה מקצועית מס' 2

ניהול ומטלות ליבה





יוני, 2022

הנחיה מקצועית מס' 2 - ניהול ומטלות ליבה

תקנים מקצועיים

11.1 קצין ציות יקיים את הפונקציות הבאות:

ציות

11.1.1 קיום מעקב אחר כל התהליכים והנהלים התפעוליים באמצעות מערכת ניהול ייעודית על מנת להבטיח שהארגון עומד בכל התקנות החוקים והתקנים האתיים.

11.1.2 ניהול המידע בתחום הציות על ידי מחקר, רישום וניתוח נתונים ומידע. ניטור מידע סדיר וביצוע הערכות סיכוני ציות, מבטיחים שהעסק מתנהל בצורה חלקה.

11.1.4 עורך הערכות מצב שוטפות כדי לקבוע אם הארגון עומד בהוראות החוק ורמת סיכוני הציות.

11.1.5 לדווח באופן שוטף ומקיף לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה על ביצוע תוכנית הציות כדי להבטיח שהתוכנית פועלת ביעילות;

11.1.6 לתכנן וליישם, תוך שיתוף פעולה ותיאום של פונקציות הקשורות לציות, מדיניות ונהלים פנימיים לציות למניעה ואיתור הפרות של קוד ההתנהגות והחוק של החברה;

לפתח מערכות דיווח, ניטור וביקורת כדי לנטר, להעריך ולשפר באופן רציף את תוכנית הציות של החברה;

דברי הסבר

הגדרת המקצוע ציות (Compliance) זה שירות לארגון המבוצע באמצעות קצין ציות שנועד לסייע לארגון להתנהל בהתאמה לחוקים, לתקנות, לכללים ולמדיניות ולצמצם בכך את הסיכונים אליהם הוא חשוף. קצין הציות עושה זאת באמצעות מתן ייעוץ, זיהוי סיכוני ציות ויישום תכנית אכיפה עצמית. בהנחיה זו ישנם את כללי היסוד לניהול יחידת ציות ופירוט מטלות הליבה של מקצוע זה.

I. ניהול יחידת ציות



משאבים

קצין ציות צריך להגיש אחת לשנה בהצעת תקציב בה הוא יפרט את המשאבים הנדרשים על מנת להפעיל מערך ציות אפקטיבי בארגון.

עובדים

עובדים ביחידת הציות יכולים לעבוד ביחידות אחרות או להיות עובדי חוץ ובתנאי שבכל הקשור למתן הוראות בעניין ציות הם יקבלו אך ורק מקצין הציות הראשי.

עובדי יחידת הציות ידווחו, אלא אם כן נקבע הדבר מפורשות בנוהל עבודה וקצין הציות הראשי הסכים לך, לקצין הציות הראשי.

לעובדי יחידת הציות העובדים ביחידות אחרות או ממלאים תחומי אחריות אחרים יקבע הסדר ניגוד עניינים שיבטיח כי הם אינם מצויים בניגוד עניינים בין תפקידים.

גישה למערכות מחשוב

קצין הציות יקבל גישה למערכת המחשוב הארגוני וזאת לצורך, בין היתר, ניטור וחקירה של פעולות הפרה.

II. הידע הנדרש מקצין ציות

הכרת הארגון וסביבתו

קצין ציות צריך ללמוד ולהכיר את הארגון בו הוא פועל, להכיר את נהליו, שיטות דרכי עבודתו, הפרוצדורות שהוא מקיים, לאסטרטגיה שלו, לתחומיים העסקיים שלו, לערוצי התקשורת והדיווח שהוא מקיים.

קצין הציות צריך ללמוד ולהכיר את הסביבה המשפטית, הרגולטורית והעסקית שבה ארגונו פועל.



מעקב שוטף בחקיקה ובהוראות הרגולציה

קצין ציות חייב להתעדכן באופן שוטף בשינוי חקיקה ורגולציה העוסקים בתחומים בהם ארגונו פועל, על מנת להבטיח כי שירותי הייעוץ והבטחה (assurance) שלו להנהלת הארגון נאותים.

בחינת תאימות למדיניות ונהלי הארגון

קצין ציות צריך לבחון את מדיניות ונהלי החברה כדי להבטיח שהללו מבטיחים ציות לנורמות החלות ומצמצמים את הסיכונים בתחום זה.

קצין הציות ימליץ להנהלה הבכירה על תיקונים/שינויים שיש לבצע במדיניות ובנהלים כדי להבטיח מענה הולם לתמורות.

זיהוי והערכת סיכונים

קצין ציות אחראי, גם בארגון בהם יש קצין ניהול סיכונים, על זיהוי ניטור והערכה של סיכוני ציות.

קצין ציות חייב להיות בעל הבנה ביישום מתודולוגיות לניהול סיכונים.

מערכות מידע

קצין ציות צריך להיות בעל ידע במערכות מידע ממוחשבות וכן להכיר את מערך המחשוב הארגוני, וזאת לצורך הבנת תחומי הפעילות של הארגון מחד, ולצורך בחינת חשיפה הארגון לסיכוני ציות מאידך.

אבטחת מידע

קצין ציות צריך להכיר את היקף החבויות הרובצות על הארגון בו הוא פועל לרגולציית אבטחת מידע (GDPR) ולהעריך אפקטיביות נהלי החברה ולבחון את עמידת הארגון ברגולציה, וכן לקיים מעקב אחר השינויים בתקנות כדי להבטיח שהארגון מצמצם בפועל את הסיכונים הרגולטורים והסיכונים המשפטיים.



III. מטלות קצין הציות

תכנית ציות

- קצין הציות יקבע תכנית אכיפה פנימית, ולצורך כך יקיים את הבאים:
- יגדיר, תוך התייעצות עם יועמ"ש הארגון, את דרישות הציות הרלוונטיות ארגון.
 - יקבע תכנית עבודה שנתית לציות המשקפת את המאפיינים הייחודיים של הארגון.
 - יפעל, ככל שהדבר מצריך, לעדכן את תכנית הציות כדי להבטיח תאימות לרגולציה.
 - יפקח וקיים מעקב אחר יישום תוכנית הציות.
 - יעביר להנהלה הבכירה דיווחים על אופן יישום תוכנית הציות.
 - יקיים קשרי גומלין עם רגולטורים בנושאי ציות.
 - יסייע להנהלה הבכירה לפתח מדיניות ציות
 - ייזום ומעורבות בתכניות המעודדות מנהלים ועובדים לדווח על חשד להונאה וכיוצ'ב (hotline).

קביעת תקנים

קצין ציות יהיה אחראי על קביעת תקנים ויישום נהלים על מנת להבטיח שתוכניות הציות בכל הארגון יהיו אפקטיביות ויעילות בזיהוי, מניעה, איתור ותיקון אי ציות לחוקים ולתקנות החלים.

מתן הבטחה

- קצין הציות יספק להנהלה הבכירה הבטחה כי:
- קיימים מדיניות ונהלים מתאימים
 - המדיניות והנהלים מובנים היטב
 - כי עובדי הארגון, לרבות עובדי קבלן מעבדים את נהלי החברה
 - הארגון עומד בכל הדרישות הרגולטוריות.



מודעות עובדים

על מנת להבטיח כי הארגון מצמצם סיכונים קצין הציות צריך להבטיח כי העובדים עוברים הדרכות על מנת להבטיח שהם מבינים את המדיניות ונהלי החברה.

תיקון הפרות

קצין הציות צריך, בכפוף לכך שהדבר אינו מנוגד לחוק או משבש חקירה של גורם מוסמך, לחקור אירועי הפרה ולהמליץ להנהלה הבכירה על דרכים בהם יש לטפל על מנת להבטיח אי הישנות המקרה.

פיתוח תרבות ציות

קצין ציות יפעל לעודד תרבות של ציות בארגון בקרב כל אנשיו. זה עשוי להתבצע בצורה של מענה על שאלות לגבי ציות או עדכון חברי הצוות לגבי עדכון בדבר חקיקה או הוראות רגולציה.



הנחיה מקצועית מס' 3

חובת מתן גילוי נאות





יוני, 2022

הנחיה מקצועית מס' 3

חובת מתן גילוי נאות והיקפה

תקנים מקצועיים:

8.1 קצין הציות חייב לכלול בתוצרי עבודתו הצהרה על עמידתו בהוראות התקנים המקצועיים.

דברי הסבר

קצין הציות מעצם הגדרת תפקידו משמש כשומר סף, שעצם קיומו בארגון נותן לבעלי עניין (stakeholders) הבטחה כי הארגון מנוהל בהתאם להוראות הדין החל. על מנת להבטיח כי בעל תפקיד זה אכן יכול לתפקד באורח אפקטיבי, ולאור היקף האחריות המוטלת עליו והשלכות המשפטיות, חייב קצין הציות ליתן גילוי נאות במצבים בהם הנו מנוע או אינו כשיר למלא את אחריותו.

1 הצהרת גילוי נאות

1.1 קצין ציות ידווח, על מנת להבטיח כי הוא עומד באחריותיות החלה עליו, על כל מצב בו הוא מנוע או שהוא אינו כשיר ליתן הבטחה ויעוץ כאשר הוא חופשי מהשפעה או משיקולים זרים.

1.2 למעלה מן האמור בסעיף קצין הציות 1.1 לעיל ידווח קצין הציות על הבאים:

א. אם הגדת תפקידו בארגון לא מאשר לו לעמוד באחריות הרובצת עליו מכוח התקנים המקצועיים המקובלים.

ב. באם הוא נמצא במצב של חשש לניגוד עניינים.

ג. הוא איננו עצמאי בעבודתו או בהפעלת שקול הדעת

ד. ערוצי הדיווח שלו אינם כוללים דיווח ישיר להנהלה הבכירה/דירקטוריון

ה. גורמים שאינם הנהלה הבכירה/דירקטוריון מתערבים בהגדרת תפקידו/אחריותו

ו. קצין הציות אינו יכול לבצע את המוטל עליו עקב אי העמדת משאבים נאותים לציות.



ז. הנהלה הבכירה לא קבעה מדיניות ו/או נהלים יעילים לניטור ודיווח על הפרות, ולהערת קצין הציות מצב זה אינו מאפשר או פוגע ביישום תוכנית האכיפה.

2 מועד מתן גילוי נאות

קצין הציות ידווח ככל שניתן בסמוך לאירוע שמקים חוסר כשירות, וזאת לאחר שהוא ווידא ואימת את קיומם של העובדות המקימות חובת דיווח כאמור.

3 צורך הדיווח

3.1 דיווח מכל הנחיה זו יהיו בכתב

3.2 קצין הציות ישקול בנוסף על האמור לדווח על ההפרה בפני הנהלה הבכירה/דירקטוריון



הנחיה מקצועית מס' 4

תפקיד ואחריות של קצין ציות להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור





תפקיד ואחריות של קציני ציות להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור

מינוי קציני הציית לתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור

1. קציני הציית להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להתמנות על-ידי הדרג הבכיר בארגון, שצריך להעניק לו סמכויות שיאפשרו לו למלא את תפקידו.
2. קציני ציות צריך, במסגרת הצעת תקציב ליחידתו, להבטיח כי יש בידו אמצעים לזיהוי סיכונים בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור הנדרשים לצורך ניהול סיכונים.
3. באחריות הנהלה הבכירה לבחון האם אין מקום, לאור היקף ומורכבות הכספית ואופן הפעילות של הגוף וחשיפתו לסיכוני הלבנת הון ומימון טרור האם אין צורך למנות לתהליכים אלה קציני ציות נפרד, ואם כן מה יהיה היקף משרתו. קציני הציית יחווה דעתו בכתב, באם לדעתו הכרחי לקיים לצורך תחום זה קציני ציות נפרד.
4. הנהלה הבכירה צריכה להבטיח שאותו אדם יכול להקצות מספיק זמן לתפקידי קציני הציית לתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור.
5. במידה וקציני הציית העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור מבצע תפקידים נוספים יש לבחון קיומם של ניגוד עניינים, וככל שישנם יש לקבוע הסדר או אם הדבר אינו אפשרי לבחון חלופות.
6. הנהלה הבכירה צריכה להבטיח כי היא מחזיקה ומתפעלת מערכות ובקורות הנדרשות כדי להבטיח שלקציני הציית העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור יש את הידע הדרוש והבנה של חוקים ותקנות הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור וכי יש ביכולתו לבצע את תפקידיו בצורה יעילה ועצמאית.
7. ההנהלה הבכירה צריכה להבטיח כי לקציני הציית העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור יש גישה לכל המסמכים והמערכות הפנימיים הנדרשים עבורם מבצעת את משימותיו וכי המידע והנתונים זמינים ונגישים ללא הגבלה וכי הוא זוכה לשיתוף פעולה.
8. לקציני הציית תהא סמכות לקבוע את תכנית העבודה ולהטיל על עובדים המוקצים לטובת הציית מטלות ואחריות כדי להבטיח כי מאמצים אלה מבוצעים ביעילות, כאשר בכל מקרה האחריות הכוללת לניהול הציית תהא בידי קציני הציית הראשי.

¹ . הנחיה זו מבוססת, בין היתר, על Guidelines on the role of AML/CFT compliance officers של European Banking Authority (EBA)



9. על מנת להבטיח את עצמאותו של קצין הציות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור, יש לעמוד בתנאים:

(א) קצין הציות לא יהיה כפוף לפונקציה או בעל תפקיד שיש לו אחריות ישירה לניהול כל אחת מהפעילויות הנוגעות להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור;

(ב) מפעיל המגזר הפיננסי הקים תהליכים כדי להבטיח ציות להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור

(ג) לקצין ציות יש בכל עת גישה בלתי מוגבלת וישירה לכל המידע הדרוש לביצוע תפקידו, כאשר הקביעה איזה מידע צריך להיות נגיש תהא של קצין הציות בלבד;

(ד) לקצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור יש ערוץ דיווח ישיר ועצמאי להנהלה הבכירה.

המשכיות עסקית

10. נוהל המשכיות עסקית של הארגון, שנערך על-ידי הנהלה הבכירה, צריך להבטיח שפונקציית ציות הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור יכולה לפעול לאחר אירוע אסון באופן שוטף.

11. קצין ציות העוסק בלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לתרום להליכי המשכיות עסקית על-ידי הדגשה אותם נהלים ומערכות שהם הכרחיים.

12. הסדרי ההמשכיות העסקית עבור הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להיות משולב היטב בעסקים הכוללים של מפעיל המגזר הפיננסי תוכנית המשכיות.

משימות ותפקידו של קצין הציות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור

13. התפקיד והאחריות של קצין הציות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריכים להיות מוגדרים בבירור באופן פוזיטיבי.

14. יש להעניק לקצין הציות גישה בלתי מותנית וישירה למידע.

I. פיתוח מסגרת להערכת סיכונים

15. קצין ציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לפתח ולתחזק מסגרת הערכה להערכות סיכון הלבנת הון/מימון טרור

16. קצין הציות צריך לדווח להנהלה הבכירה על התוצאות ניתוחיו והערכותיו לגבי מידת חשיפת הארגון לסיכוני ציות.



17. קצין הציות צריך להמליץ בפני ההנהלה הבכירה על האמצעים שיש לנקוט כדי לצמצם סיכונים אלו.

18. אין לבצע פעילות חדשה עד שיוקצו משאבים מתאימים לפונקציית הציות והללו מיושמים ביעילות כדי להבין את ההקשרים והסיכונים זמינים.

II. הכן מדיניות ונהלים

19. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לוודא שהנהלה קובעת מדיניות ומטמיעה נהלים נאותים וכי מערכת זו מתוחזקת ומיושמת ביעילות.

20. המדיניות והנהלים שהנהלה צריכה ליישם צריכים לתת מענה לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור שזוהו.

21. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לפחות:

(א) להמליץ בפני ההנהלה הבכירה על מדיניות ונהלי הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור, כמו גם הבקורות ומערכות שיוטמעו בארגון כדי לצמצם סיכונים אלה.

(ב) להבטיח שמדיניות ונהלי הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור שקבעה הנהלה מיושמים ביעילות;

(ג) לוודא שמדיניות ונהלי הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור נבדקים באופן קבוע וכי ננקטים צעדי תיקון היכן נחוץ;

(ד) להציע להנהלה הבכירה דרכים כיצד לטפל בכל שינוי בדרישות המשפטיות ו/או רגולטוריות הנוגעות או משפיעות על רמת חשיפת הארגון לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור

(ה) להמליץ לנהלה הבכירה כיצד ראוי לטפל בצורה הטובה ביותר בליקויים שזוהו באמצעות ניטור ו/או פעילות פיקוח שמקיימת פונקציית הציות בארגון.

22. המדיניות, הבקורות והנהלים בתחום הלבנת הון ומימון טרור צריכים לכלול לפחות את הדברים הבאים:

(א) מתודולוגיית להערכת סיכוני הלבנת הון/מימון טרור;

(ב) בדיקת נאותות ללקוחות ויישום פרוצדורות לבדיקת נאותות לקוחות, בעיקר לקוחות בסיכון גבוה;

(ג) דיווח פנימי (ניתוח עסקאות חריגות) והגשת דוחות עסקאות חשודים (STRs);



ד) לקיים מערכת לשמירת התיעוד;

III. לקוחות, לרבות לקוחות בסיכון גבוה

23. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להכין מדיניות ונהלים כדי לעמוד בדרישות.

24. קצין ציות צריך לטפל בדרישות בדיקת נאותות של לקוחות.

25. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך למלא תפקיד מייעץ לפני קבלת החלטה סופית (על ידי ההנהלה הבכירה) בכל הקשור לקבלת לקוחות חדשים בסיכון גבוה או סיווג מחדש של קיימים לקוחות לקטגוריית הסיכון הגבוה, אלא אם כן הסמכות לכך מופקדת בידי קצין הציות.

IV. מעקב אחר ציות

26. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לקיים ניטור מתמשך של יישום האמצעים, המדיניות, הבקורות והנהלים שאומצו כדי להבטיח את עמידה של הוראות החוק והרגולציה בתחום זה.

27. הקצין צריך לבחון כי הבקורות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור המיושמות והן פועלות באורח אפקטיבי.

28. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לבצע בדיקות מדגמיות כדי לקבוע רמות של הענות.

29. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לפקח מעת לעת על ולעדכן את המסגרת בכל עת שמתגלים ליקויים, או שצצים סיכונים חדשים או שהמסגרת החוקית ו/או הרגולטורית השתנתה.

30. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להמליץ עבור ההנהלה הבכירה על האמצעים שיש לדעתו להטמיע ביחס לדרישות הרגולציה והחוק. בהתאם לחשיפת הארגון לסיכונים הלבנת הון/מימון טרור ימליץ קצין הציות גם על קיומם של ביקורות ומבדקי בקרה, בין אם אלו יבוצעו על-ידי מבקר הפנים או מבקר חיצוני או צד שלישי שמונה על ידי ההנהלה.

V. דיווח לגוף הניהולי

31. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך ליעץ להנהלה הבכירה על אמצעים שיש לנקוט כדי להבטיח ציות לחוקים החלים, כללים, תקנות וסטנדרטים, וכן ליתן הערכה לגבי מידת השפעת השינויים בסביבה חוקית ו/או הרגולטורית על הארגון.



32. קציני הציות צריך להביא לידיעת הנהלה הבכירה מידע על:

א) התחומים שבהם יש ליישם או לשפר את פעולת בקורת הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור;

ב) השיפורים הנדרשים לביצוע במערכת הקיימת;

ג) דוחות סטאטוס לגבי יישום התוכניות לתיקון הליקויים וכך ליידע את הנהלה באשר לרמת חשיפת הארגון לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור, ואפקטיביות האמצעים שננקטו.

33. דוח הסטאטוס של קציני הציות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להיות הולם לקנה המידה ואופי הפעילות של הארגון, ולהכיל לפחות את הדברים הבאים:

א. הצהרה האם הערכת סיכונים הלבנת הון/מימון טרור נדרשה על ידי רשות מוסמכת לשנת הדיווח;

ב. סיכום הממצאים העיקריים של הערכת הסיכונים;

ג. תיאור של שינויים כלשהם הקשורים לשיטה בה משתמש הארגון להעריך את פרופיל הסיכון של הלקוח המדגיש באיזו מידה הוא מותאם לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור;

ד. מיון מחדש של לקוחות לפי קטגוריית סיכון;

ה. סקירה מובנית של העבודה שבוצעה על ידי קציני הציות בשנה האחרונה, כולל מידע ונתונים סטטיסטיים ואחרים על:

- אופי, מספר וכמות העסקאות החריגות שהתגלו;
- אופי, מספר וכמות הדיווחים על חשודים, עסקאות או פעילות חריגות;
- מידע מצטבר על קשרי לקוחות שהופסקו על ידי גוף מהמגזר הפיננסי עקב חשדות לעבירות הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור;
- מספר הבקשות למידע שהתקבלו מגופים חיצוניים;
- מספר הבקשות/הזימונים השיפוטיים שהתקבלו;
- מספר הזמנות הדורשות דחיית עסקה ביצוע;
- מספר הדיווחים על החלטות שהתקבלו לגבי לקוחות אלה, כלומר האם התיקים של לקוחות אלה נחסמו, הושעו, נסגרו;

ו. סיכום הנתונים הסטטיסטיים או מדדי סיכון הקשורים להלבנת הון/מימון טרור כדי לספק תמונה מדויקת של הסיכונים הללו אליהם חשוף הארגון מצד לקוחותיו,



באזורים הגיאוגרפיים בהם הארגון פועל, במוצרים והשירותים שהוא מקיים, בעסקאות שהוא מבצע ובערוצים בהם הוא פועל.

VI. דיווח על עסקאות חשודות

34. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור ידווח לכל הגורמים הרלוונטיים על עסקאות חשודות, תוך שהוא לוקח בחשבון את הרגישות והסודיות של המידע שעלול להיחשף ואת חובות האי הגילוי שעל הארגון לעמוד בהן.

35. קצין הציות העוסק בהלבנת הון/ומלחמה במימון טרור יודא שהמידע שהוא מעביר על עסקאות חשודות נעשה בפורמט ובאמצעים הולמים ובצורה יעילה. לאור זאת קצין הציות צריך:

(א) להבין את התפקוד והאופן שבו תוכננה מערכת ניטור העסקאות, כגון תרחישי סיכונים הלבנת הון/מימון טרור אליהם חשוף הארגון והנהלים לטיפול בהתראות שנקבעו;

(ב) לקבל דיווחים מהעובדים, הסוכנים או המפיצים של הארגון, או דוחות שהופקו בדרך אחרת על ידי מערכות של הארגון, של מידע או חשד להלבנת הון/מימון טרור, או מידע הנוגע לאדם שהיה קשור או עשוי להיות קשור להלבנת הון/מימון טרור;

(ג) לוודא שדיווחים אלה נבחנו בטרם נקבע אישר הארגון את העסקה וכו' עם אדם או גוף שהיה קשור או שעשוי להיות קשור עם הלבנת הון/מימון טרור. קצין הציות צריך גם לקבוע, לתעד וליישם תהליך תיעודף לדיווחים הפנימיים שהתקבלו כך שדיווחים פנימיים על פעולות במצבי סיכון גבוה יטופלו בדחיפות הדרושה;

(ד) קצין הציות חייב לתעד את כל המידע והדוחות שהתקבלו וכן את כל ההערכות שנתנו על מנת לקבוע אם החשד מאושר; כמו גם כל משוב שהתקבל מהרגולטור וכל גורם רלוונטי אחר וזאת, בין היתר, כדי לשפר מערך איתור העסקאות החשודות בעתיד;

(ה) לוודא שמידע או חשד לגבי הלבנת הון/מימון טרור או של בקשר לאדם/תאגיד עם הלבנת הון/מימון טרור ידווח לרגולטור בהקדם האפשרי, תוך הגשת עם הדוח העובדות, פרטי המקרה, מידע והתיעוד הנדרש כדי לבסס את החשד להלבנת הון/מימון טרור;

(ו) לבחון מעת לעת את הנסיבות והחלטות כדי לראות האם אין מקום לשנות את הערכה והאם אין מקום להתריע על פעילות או עסקאות חריגות או לקבוע בדוחות פנימיים מהן הדברים שיש לטפל בהן כדי להבטיח זיהוי יעיל של פעילות או עסקאות חשודות.

36. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לדעת וליישם ביעילות מתודולוגיות ליישום טיפולוגיות למקרי הלבנת הון/מימון טרור ואינדיקטורים לסיכונים הלבנת הון/מימון טרור.



VII. הדרכה ומודעות

37. קצין הציות צריך לוודא שעובדי הארגון בכל הדרגים, לרבות עובדי קבלן וכאלה שבמיקור חוץ, מודעים ופועלים בהתאם לנהלי הדיווח הפנימיים שקבע הארגון.
38. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך להעריך את צרכי ההדרכה ולהבטיח כי ניתנת לכל העובדים והגורמים הרלוונטיים הכשרה מספקת, תיאורטית ומעשית להבטיח טיפול יעיל בסיכוני הלבנת הון/מימון טרור.
39. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לפקח על יישום תכנית הכשרה מתמשכת בנושא הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור, ולהבטיח כי היא מכסה את כל הצוות הרלוונטי (ללא קשר למעמדם) בארגון.
40. יש להבטיח שהכשרה בנושא הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור ניתנת לעובדים חדשים מיד עם קליטתם בארגון.
41. תכנית הכשרה כזו צריכה לכלול סדנאות הכשרה מתאימות או סמינרים הנלקחים בחשבון התחשב במשימות שבוצעו על ידי האנשים הנוגעים בדבר וחשיפתם לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור. למטרה זו, קצין הציות נדרש להכין וליישם, בשיתוף עם מחלקת משאבי אנוש, תכנית הכשרה שנתית לצוות.
42. קצין הציות יתעד את תוכנית שנתית זו של הכשרה, כמו גם מימושה, בכתב וידווח על ביצועה בדוח הפעילות להנהלה הבכירה.
43. עובדים רלוונטיים צריכים להיות:
- א) מודעים לסיכוני הלבנת הון/מימון טרור, תוך התמקדות באלו הרלוונטיים לארגון וכן לחקיקה הרלוונטית ולחובות הרובצות על הארגון מכוח הדין;
 - ב) מודעים לאחריות של הארגון והאורגנים שבו לציות להלבנת הון/ומלחמה במימון טרור;
 - ג) מאומנים בנהלים של הארגון וכן להכיר כדי עליהם להתמודד איתם בעסקאות או פעילות הלבנת הון/מימון טרור פוטנציאליים;
 - ד) זיהוי אינדיקציות ומידע על אינדיקטורים של פעילות חריגה, מגמות וטיפולוגיות כמו לאופן שבו השירותים והמוצרים הניתנים על ידי הארגון העשויים להיות מנוצלים לרעה לצורך הלבנת הון/מימון טרור.



44. קצין הציות העוסק בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור צריך לקבוע מדדי הערכה כדי לבדוק את יעילות ההכשרות הניתנות.

45. כאשר פעילויות הכשרה מסוימות מועברות במיקור חוץ לצד שלישי, תאימות הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור על הקצין לוודא (ולתעד בתוך דוח הפעילות) (i) שיש לקבלן המשנה הידע הנדרש הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור כדי להבטיח את איכות ההכשרה שתסופק, (ii) כי תנאי ההתקשרות נאותים ומכובדים ע"י הקבלן, וכן (iii) כי התוכן של הכשרה זו מותאם למאפיינים הספציפיים של הארגון וכי הניסיון בשטח של הקבלן בכל הנוגע לציות בתחום הלבנת הון/ומלחמה במימון טרור של הארגון בא לידי ביטוי בהכשרה.



ניהול סיכוני ציות

תקנים מקצועיים:

7.5 קצין ציות לא ייתן חוות דעת או הערכה באשר למידת חשיפה לסיכונים או עמידת הארגון בתכנית הציות אלא אם יש ברשותו את הידע, הכישורים והמומחיות הנדרשים לכך.

12.1 קצין הציות ידווח באופן בלתי אמצעי באורח מדויק ואובייקטיבי לדירקטוריון ולוועדותיו העוסקות בתחום הציות ו/או ניהול סיכונים, ולהנהלת הארגון על הבאים:

הגדרת סיכון ציות

הסיכון שגורם כלשהו הנוגע בארגון יחשוף את הארגון לסנקציות משפטיות או רגולטוריות, להפסד כספי או אובדן מוניטין זאת כתוצאה מאי ציות לחוקים, תקנות, כללים, תקנים החלים על הארגון, וכן עקב הפרה של הוראות רגולציה עצמית וקודי התנהגות אותם החילה הנהלה והפרתם יכולה, בין היתר, להביא להשפעה שלילית על בעלי עניין שלה (לקוחות וכיוצא'ב).

דברי הסבר

האחריות והחובה ליישום פרקטיקות לניהול סיכונים בכל ארגון מוטלת על הנהלה הבכירה (דירקטוריון).

קצין הציות נדרש לסייע להנהלה הבכירה לגבש ולקבוע מדיניות לניהול סיכוני ציות וליישם אמצעים ומשאבים שהנהלה מעמידה לרשותו על מנת לזהות להעריך את מידת חשיפת הארגון לסיכוני ציות וכן לקיים ניטור אחר סיכוני הציות והדרך שבה הנהלה פועלת כדי לנהל את הסיכונים.

מטרתו של מסמך זה היא להנחות קציני ציות לסייע ולהוסיף ערך לארגון בתחום ניהול הסיכונים, בין היתר, על-ידי:

א. זיהוי סיכוני ציות

ב. עריכת סקר סיכוני ציות

ג. ניטור סיכוני ציות



1. כלל 32²

ארגונים חשופים באופן טבעי לסיכונים, ובראשם לסיכוני ציות, קרי סיכון "להטלת סנקציה משפטית או רגולטורית, להפסד פיננסי מהותי, או לנזק תדמיתי, אשר הארגון עלול לספוג כתוצאה מכך שאין הוא מקיים את הוראות הציות".

כדי להבטיח ניהול מושכל של סיכונים יש ליישם עקרונות וכללים לזיהוי ומדידה של החשיפה לסיכונים. הדירקטוריון וההנהלה אחראים לקבוע מדיניות ולקיים בקרה על ניהול סיכוני ציות בארגון, כאשר על ההנהלה לפעול להטמיע כלים לשליטה ולבקרה על היישום של כלים אלה ועל הלימותם של האמצעים שננקטו להקטנת החשיפה.

קציני ציות יכולים לייעץ להנהלה ולדירקטוריון בתחום זה ולסייע להם בזיהוי ובהערכת סיכונים ואף להמליץ על שיטות לניהולם.

2. תפקידים שקצין הציות יכול למלא

2.1. להפעיל גישה ממוסדת ושיטתית לזהות, להעריך ולדרג את סיכוני הציות אליהם חשוף הארגון בפעילויות העסקיות, במוצרים שהוא מפתח, בקשרים העסקיים עם צדדים שלישיים, עם לקוחותיו ובעלי עניין (stakeholders) אחרים, או בשינויים מהותיים בכל אחד מאלה (להלן - סקר סיכוני ציות).

2.2. ליישם דרכים למדידה וכימות סיכוני ציות, על מנת להעריך את ההסתברות לקרות אירועי סיכון ואת היקף הנזק.

2.3. לייעץ להנהלה הבכירה באשר למידת חשיפת הארגון לסיכוני ציות. קצין הציות יכול בהערכות אלא את ההתפתחויות בתחום הציות, לרבות שינויים בחקיקה ורגולציה בינ"ל רלוונטית

2.4. לייעץ להנהלה באשר להחלטות שיש לקחת על מנת לצמצם את הסיכונים (תיאבון לסיכון)

² . Stephanie Nicolas* and Paul V. May (2017), Building an effective compliance risk assessment programme for a financial institution, Journal of Securities Operations & Custody Volume 9 Number 3

³ . Basel Committee on Banking Supervision, Guidelines Sound management of risks related to money laundering and financing of terrorism, June 2017



2.5. לנתר ולבדוק את הציות בארגון על ידי ביצוע דגימות מספיקות ומייצגות. דיווח בדבר תוצאות הדגימות יועבר באמצעות קווי הדיווח של פונקציית הציות.

2.6. לאור כל אלה:

2.6.1. על קצין הציות להיות בעל הבנה מעמיקה של הסיכונים הכרוכים בלקוחות הארגון ועליו לתעד ולעדכן את פעולתו על בסיס קבוע בסיס, התואם את רמת ואופי הסיכון בארגון.

2.6.2. קצין הציות יבחן בתחומי פעולות (כגון בהערכת סיכון הלקוח), האם הנהלה זיהתה את כל גורמי הסיכון הרלוונטיים (כגון מיקום גיאוגרפי ודפוסי פעילות עסקה) והיא קבעה קריטריונים מתאימים לכך (כגון: לזיהוי לקוחות בסיכון גבוה).

2.6.3. קצין הציות יבחן את האופן שבו הנהלה פועלת ליישם קריטריונים שהיא קבעה לכל אורך שדרת הארגון (כולל: תאגידיים קשורים וקבלנים במיקור חוץ), ואת האופן שבו היא מזהה פעולות חשודות.

2.6.4. קצין הציות יבחן את כיצד הנהלה פועלת מבצעת הערכות סיכונים (כגון: על לקוחות).

2.6.5. קצין הציות צריך להעריך, על בסיס כל האמור, את הציות בכל ההיבטים של המדיניות והנהלים של הארגון.

3. סקר סיכוני ציות

3.1. שלב א' – סקירת מקורת המידע

3.1.1. קצין ציות נדרש לזהות המסגרת הנורמטיבית, החוקית, הרגולטורית והמשפטית החלה על הארגון בו הוא פועל, את האסטרטגיה, התהליכים העסקיים, האופרציה והמודל העסקי של הארגון וכן את לקוחות הארגון והסביבה בה הוא פועל

3.1.2. מקורות לזיהוי סיכונים אינהרנטיים עשויים כולל:

(1) נתונים ממערך הציות (כגון ממצאי מעקב (surveillance), בקרה פנימית בנושא ציות וסקירת דיווחים);

(2) נתוני של יחידות אחרות בארגון, נתוני בדיקות/בחינות פנימיות והערכות של גורמים אחרים בארגון, כגון: רו"ח-מבקר, מבקר פנים, קצין ניהול סיכונים, חשב);



(3) סקירות והסדרים חיצוניים עם הרגולטורים;

(4) נתוני על לקוחות החברה (כגון: תלונות);

(5) נתונים עסקיים (למשל נתוני רווח-הפסד, נתוני ביצוע, אישור של מוצרים חדשים, דוחות שוק);

(6) נתונים על המגזר ופיקוח רגולטורי (ותחומי מיקוד רגולטורי, סדרי עדיפויות ונתוני תוצאות חקירה של רגולטור).

3.1.3. שיטות לזיהוי סיכון אינהרנטי עשוי לכלול שאלונים המכמתים גם סיכונים שזוהו וגם בקרת סיכונים יעילות. שאלונים אלו עשויים להיות הושלם על ידי קציני כיסוי ציות בשיתוף עם ראשי עסקים ברחבי העולם ומשמש לזיהוי אזורי סיכון פוטנציאליים עבור אזור הכיסוי של כל קצין והאפקטיביות של בקרות מתאימות.

3.2. שלב ב' – מיפוי סיכונים

3.2.1. קצין הציות:

- יזהה את התהליכים העסקיים באזורי סיכון שזוהו (כלומר סיכונים אינהרנטיים)
- יזהה את האמצעים (מדיניות, נהלים בקרה) שקבעה הנהלה כדי לצמצם/לשלוט בסיכונים האינהרנטיים.
- יעריך את אפקטיביות האמצעים מצמצמי הסיכון שקבעה הנהלה, שעשויים לכלול (1) מדיניות ונהלים; (2) הכשרה; (3) מעקב וניטור; (4) בדיקה; ו (5) דיווח רגולטורי.

קצין הציות חייב כלול בניתוח שלו סיכונים הקשורים הן למעשה בכוונה והן להתנהלות הנעשית בשוגג על-ידי עובדי הארגון או בעלי עניין (להלן – סיכון התנהגות – conduct risk). סיכון להתנהלות יכול להיות כמו יחס לא הוגן ללקוחות, התנהלות מסחרית לא אתית, פגיעה במוניטין הארגון ובמצבה הכספי.

על מנת להעריך את הבקרות קצין הציות צריך לבחון את הסוגיות השאלות המרכזיות הבאות:

- האם הבקרה תוכננה בצורה יעילה? (האם הבקרה אמינה? האם הבקרה מזהה חריגים? אילו תחומים או תהליכים מכוסים על ידי הבקרה? האם ניתן לעקוף את הבקרה?)
- האם הבקרה פועלת ביעילות? (כיצד הבקרה מתפקדת בפועל?, האם היא פועלת כמתוכנן? האם נקבעו או מבוצעות על הבקרות הערכות תקופתיות? האם הבקרות מעודכנת לאורך השנים?)



3.2.2. קצין ציות יעריך את שיטות התמרוץ, סביבת העבודה וכן את הקונפליקטים הפנימיים והחיצוניים הכלליים שעלולים להיווצר כתוצאה משלהם מודלים עסקיים וקונפליקטים ספציפיים לקווי עסקים או מחלקות מסוימות, על מנת לזהות סיכונים המושפעים מהתנהגות עובדים.

3.2.3. קצין ציות צריך לבחון ולהעריך את ניגודי העניינים שיכולים לקום בארגון, ובהם:

(1) הארגון מול לקוחותיה (כגון: החברה ממליצה על מוצר קנייני או מוצרים שעבורם החברה מקבלת עמלות גבוהות יותר מאחרות מוצרים);

(2) קונפליקטים בין לקוחות הארגון (לדוגמה, לקוחות שמתעניינים ברכישת אותם נכסים או לקוחות עם אינטרסים מתחרים);

(3) עובד בקונפליקט מול לקוחות החברה (למשל פיצויים הסדרים או תמריצים משפיעים על האם עובדים ממליצים על עסקה מסוימת ללקוח); ו

(4) עובד בקונפליקט עם הארגון (למשל עובד מעורב פעילויות עסקיות חיצוניות שעלולות להתנגש עם האינטרסים של הארגון).

3.3. גורמי מפתח לסיכון התנהגות מושפעים לא רק מדיניות ובקורות פורמליות אלא גם מגורמי מפתח להתנהגות ובראשם גורמים תרבותיים: (1) סביבת הבקרה/תרבות ארגונית ('הטון בצמרת'⁴); (2) ניגודי עניינים (מושפע/נוצר מהמודלים והאסטרטגיות העסקיות שמאמץ הארגון); ו- (3) סיכון הנובע מהתנהגות של 'אנשים' ('people risk') (נוצר על ידי תמריצים התנהגותיים או מונעי תמריצים, בפרט, פיצויים ושיטות משמעת) בהחלט בכך סדר, כפי שצוין לעיל.

שלב ג' - תיעדוף אזורי סיכון

בהתבסס על ניתוח סיכונים אינהרנטיים ורמת היעילות של הבקורות יפעל קצין הציות:

(1) להעריך היכן יש להשקיע את מאמצי הציות ויש למקד את המשאבים.

(2) לקבע סדרי עדיפות לתחומי הסיכון הללו.

בקביעת התיעדוף לאזורי סיכון, אין רגולציה דרישות לשימוש בדירוג מסוים או מערכת דירוג (למשל 'נמוך, בינוני וגבוה' לעומת 'אחד לחמש'). באופן כללי,

⁴ הנורמות, הפרקטיות, מפורשות ומרומזות, והתנהגויות צפויות שמשפיעות כיצד מנהלי חברות, מפקחים ועובדים מיישמים החלטות.



יש לעשות שימוש במערכת דירוג יעילה ההולמת את היקף הסיכונים ומורכבותם (למשל 'נמוך, בינוני וגבוה' לעומת 'אחד לחמש'). תהא שיטת הדרוג אשר תהא, יקפיד קציין הציות לעשות בה שימוש.

שלב ד' - פיתוח תוכנית לתיקון ובדיקה

בהתבסס על הערכת הסיכונים, ימליץ קציין הציות על תוכנית לתיקון הבקורות, כאשר על המלצות אלה להיות מידתיות והולמות לרגולציה ולרמת החשיפה לסיכונים.

4. תדירות ועיתוי הערכת סיכונים

אין מסגרת זמן או נורמה מחייבת כלשהי באשר לתדירות עריכת סקר סיכוני ציות, ברם כלל, סקר ציות יערך/יעודכן אחת לשנה או בכל עת כאשר יש שינוי במצבו של הארגון (כגון: שינוי הרגולציה, כניסה לתחום עסקי חדש, מיזוג/רכישה)

5. ניטור שוטף

ניטור הוא חלק בלתי נפרד מהליך לניהול סיכוני ציות, והוא מבטיח כי הארגון, בכל עת, שם את ידיו על מפת הסיכונים המדויקת, וכי עומדים בפני הנהלה הבכירה כל הידע הנדרש כדי לקבוע תיאבון.

ניטור סיכוני ציות מחייב בהבנה של פעילות הארגון, וסביבתו על לקוחותיו ובעל עניין שלו, המאפשרת לו לזהות ניסיונות להפרות חוק/רגולציה ועסקאות חריגות כדי לעמוד בחובות לזהות ולדווח על עסקאות חשודות לרשויות המתאימות.

ניטור שוטף צריך להתבצע, בהיקף הנשען על הסיכונים שזוהו בסקר סיכוני ציות, ביחס לכל הקשרים העסקיים והעסקאות.

באחריות הנהלת הארגון להקים מערכות לזיהוי עסקאות או דפוסים חריגים או פעילות חשודה, וזאת כעולה מרמת חשיפת הארגון לסיכונים. פעילות זו כוללת גם תרחישים לזיהוי פעילות חריגה לאור פרופילי הסיכונים ומידע שנאסף על צדדים הקשורים עם הארגון (לקוחות, קבלנים וכו'), ומידע אחר שהתקבל מרשויות אכיפת החוק וגופים אחרים (כגון: מידע שמתקבל מרשות להבנת הון).



על בסיס ידע זה, על הארגון לתכנן וליישם כלי ניטור ובקורות מתאימות לזיהוי פעילות כזו. אלה יכולים להיות באמצעות תרחישי התראה למערכות ניטור ממוחשבות או קביעת גבולות עבור מחלקה מסוימת או קטגוריה מסוימת של פעילות, למשל.

הנהלה צריכה לקבוע מדיניות ונהלים לבדיקת נאותות ללקוחות אשר זוהו כבעלי סיכון גבוה יותר על ידי הארגון. קצין הציות, בכפוף לכך שהעמיד לרשותו משאבים נאותים, צריך על בסיס המדיניות והנהלים שקבעה ההנהלה (כגון: אישורים לפתיחת חשבון בנק) לבחון את אפקטיביות הניטור, תדירות ניטור ובדיקות הכרוכות בכך (כגון: בדיקת חשבונות חשודים).

בהקשר לכך יבחן קצין הציות (היכולת של הארגון לנתר ולזהות ביעילות פעילות חשודה דורשים):

- רלוונטיות פרופילי הסיכון.
- עדכניות רישומי לקוחות והם הם מקיפים ומדויקים.
- קיומם של מערכות מידע ניהוליות משולבות מתאימות, בהתאם לגודלו, למבנה הארגוני או למורכבותו, בהתבסס על מהותיות וסיכונים.
- האם מערכות המידע ממוחשב תומכות במעקב אחר לקוח כזה מערכות יחסים בין קווי עסקים וכוללים את כל המידע הזמין על אותו לקוח מערכת יחסים הכוללת היסטוריית עסקאות, תיעוד פתיחת חשבון חסר ומשמעותית.
- האם הארגון מתעד ועוקב אחר שינויים בסטאטוס הלקוח (כגון: בהתאם לרשימת הסנקציות) וכן בהתנהגות הלקוח או בפרופיל העסקי ובעסקאות שבוצעו באמצעות לקוח חשבון שהם יוצאי דופן.



הנחיה מקצועית מס' 6

יולי 2002

תכנית אכיפה/ציות

תקנים מקצועיים:

- 1.1 7.5 קצין ציות לא ייתן חוות דעת או ייתן הערכה באשר למידת חשיפת הארגון לסיכונים או עמידת הארגון בתכנית הציות אלא אם יש ברשותו את הידע, הכישורים והמומחיות הנדרשים לכך.
- 1.2
- 1.3 9.7 קצין הציות יכלול בדיווח שלו, סיכום ממצאי הבקרה וככל שניתן המלצות לביצוע, מהן תיגזר תכנית עבודתו לצמצום החשיפות.

הגדרה

'תוכנית ציות' - מערכת פנימית של נהלים ופרוצדורות בארגון המסייעים להבטיח שהארגון - והעובדים בו - עומדים בדרישות החוק ובמדיניות ונהלים פנימיים.

1. כללי

1. יותר ויותר ארגונים מכירים בחשיבותם של הליכי ציות יעילים בסיוע בהפחתת הסיכונים של הפרות רגולטוריות והפגיעה הכספית והמוניטין הנובעת מכך ופועלים לקבוע תוכנית ציות.

1. כל ארגון, ללא קשר לגודלו, מודל הכלכלי שלו, המגזר או מספר עובדים, הוא יחודי, בעל מאפיינים יחודיים וסביבה יחודית וככזה הוא צריך תוכנית ציות שתבנה במיוחד עבורו, בהתאם לפרופילי הסיכון המשתנים, ואמצעים שנקבעו לצמצום. לכן אין נוסחה יחידה (one size fits all) לקביעת תוכנית ציות. לשון אחר, תוכנית ציות



חייבת להיערך ולהתאם באופן סציפי לכל ארגון וארגון, מידתית, ומבוססת סיכונים הנבחנת באופן שוטף.

1. הערכה מתמשכת והתפתחות של תוכניות ציות, כולל הערכות סיכונים, הנה חיונית כדי להבטיח שהארגון מטפל (מצמצם) את סיכוני הציות.

2. תכלית

1. תוכנית ציות צריכה לאפשר לארגון לזהות להעריך ולהגדיר את פרופיל הסיכון. הוא מביט סקירה מתמדת והפקת לקחים.

1. מדובר בתהליך מעקב והטמעה בהערכת סיכונים תקופתית של לקחים שנלמדו מהבעיות הקודמות של הארגון או מאלו של גופים הפועלים בסביבה או באותו ענף ו/או אזור גיאוגרפי.

3. היקפה של תכנית הציות

1. הסדרי הציות משתנים בהיקפם, בהתאם לגודל הארגון ולאופי העסק. גופים גדולים מעסקים יחידה, כגון מחלקת ציות, המסייעת להנהלה להבטיח כי הציות בארגון אפקטיבי.

4. עקרונות לתכנית ציות

1. עקרון 1: נהלים מידתיים - תכנית ציות צריכה להקיף נהלים של ארגון למניעת כשלי ציות.



1. עקרון 2: מחויבות ברמה העליונה - מחויבות של ההנהלה הבכירה למניעת שוחד והפרות חוק ולטיפול תרבות בתוך הארגון שבה הפרות חוק, כל שכן שוחד, אינם מקובלים.

1. עקרון 3: הערכת סיכונים – התכנית צריכה להעריך את אופי והיקף החשיפה של הארגון לסיכוני ציות. הערכה זו צריכה להתבצע באופן שוטף, מתועד ושיטתי. הערכה זו צריכה לקחת בחשבון גורמים חיצוניים ופנימיים תוך הדגש כי ההנהלה הבכירה חייבת לפקח על הערכות הסיכונים המתפתחות הנערכות בתגובה לשינויים תאגידיים. המדיניות והנהלים צריכים להתפתח כדי להתאים למה שנחשף על ידי הערכות סיכונים תקופתיות.

1. עקרון 4: בדיקת נאותות – התכנית צריכה ליישם נהלי בדיקת נאותות מבוססת סיכונים, לגבי הגורמים המבצעים בארגון או המספקים שירותים עבור הארגון ו/או מטעמו, על מנת לצמצם סיכוני ציות שזוהו. הנחיות אלה כוללות בדיקות נאותות המעוגנים בהליכי יועצים וספקים וכן בקבלת עובדים. גם קשרי צד שלישי מחייבים בדיקת נאותות חזקה על ידי ארגון.

1. עקרון 5: דיווח (כולל הדרכה) - "הארגון צריך להבטיח שמדיניות ונהלי הציות (כגון מניעת שוחד) מוטמעים ומובנים ברחבי הארגון באמצעות מערכת דיווח פנימי וחיצוני, לרבות הכשרה. ויתרה מזאת נדרש להבטיח כי אלה העוסקים בתפקידים בסיכון גבוה כגון רכש,



התקשרות, הפצה ושיווק, או אלה העובדים במקומות בסיכון גבוה, עוברים הכשרה מתאימה, זמתמשכת, ומפוקחת ומוערכת באופן קבוע.

1. עקרון 6: ניטור וסקירה - ארגון צריך לעקוב ולבחון את הנהלים שנועדו למנוע עבירות ציות (כגון שוחד) ולתקנם/להתאימם במידת הצורך. אשר על כן תוכנית הציות מחייבת ב ניטור ובדיקה מתמשכים, וזאת כדי לספק תובנה לגבי האפקטיביות של תוכנית הציות, החל מחקירות ובקרה פנימית ועד לסקרי צוות ואמצעי גילוי אחרים.

5. הבסיס לתכנית ציות

1. הבסיס לתכנית ציות הנם הנורמות המשפטיות החלות על הארגון בו פועל קצין הציות

1. נורמות אלה יוצרים סטנדרטים נאותים להתנהלות עסקית כגון: הימנעות מניגודי עניינים, יחס הוגן לבעלי עניין (stakeholders), מתן יעוץ הוגן ללקוחות וכיוצא ב, כאשר הוראות הנוגעות בציות, עוסקים ע"פ רוב בתחומים ספציפיים, שנקבעו ע"י הרגולציה או הנהלה, כגון: מניעת הלבנת הון ומימון טרור, חוקי מס בנוגע למבנה של מוצרים או לייעוץ ללקוחות.

1. נורמות אלה העוסקים בציות, יכולים להיות מגוונים ובהם: חקיקה ראשית, חקיקת משנה (תקנות), הנחיות מנהליות, הוראות רגולציה,



אמנות שוק, קודים של נוהג המקודמים על ידי גופים מייצגי תעשייה וקודי התנהגות פנים-ארגוניים. אך מעבר לכך אלה, ישנם סטנדרטים רחבים יותר של יושרה והתנהגות אתית, שיש לראות בהם כקוגנטים המרחפים מכלל כל תחומי הציות.

6. תנאי יסוד

1. מחויבות חזקה של הדרג הבכיר בארגון (הדירקטורים וההנהלה הבכירה) מפורשת וגלויה למדיניות הארגון בכל הקשור בציות בכלל, ובטיפול בהפרות חוק, שחיתות והקוד האתי (של ארגון) מאידך.

1. תוכנית תאימות תאגידית חייבת להיות בעלת "משאבים נאותים",

1. עובדי הציות צריכים להיות בעלי מעמד ארגוני המקנה לעובדים אלה סמכות להשתתף בדיונים בהם מתקבלות החלטות ולדווח לפורום הבכיר בארגון מחד, ולפקח ביעילות על פעילות תכנית הציות מאידך.

7. רכיבי תכנית ציות

1. כאמור כל תכנית צריכה להלום את הנורמות המשפטיות, מאפייני הארגון והסביבה בה הוא פועל. אשר על כן לא ניתן לקבוע תוכנית מסגרת שתתאים לכל הארגונים. יחד עם זאת תכנית ציות צריכה להלום את הבאים:



1.1.1.7 התוכנית צריכה להקיף את כל הנורמות המשפטיות הרלוונטיות.

2.1.1.7 תהליך ניהול סיכונים – הבטח כי התהליך לזהוי, ניתוח וטיפול בסיכונים נעשה לאור מתודולגיה מקובלת. לשון אחר, התכנית צריכה להסביר כיצד הארגון מזהה סיכוי ציות.

3.1.1.7 הבטח כי הנך עושה שימוש בכל מקורות המידע הקיימים כדי לסייע באיתור כשלי ציות.

4.1.1.7 הבטח כי הארגון מקצה משאבים ההולמים את רמת חשיפת הארגון לסיכונים. לשון אחר, התכנית צריכה להצביע על אמצעים והדרכים בהם הארגון מזהה סיכוני ציות, ומנהל לניהול הסיכונים שזוהו.

5.1.1.7 הבטח כי התכנית מתמקדת באזורי סיכון גבוה, כגון תשלומים לא חוקיים ליועצי צד שלישי, פעילות מסחרי חשודה או הנחות מוגזמות למשווקים ולמפיצים. לשון אחר, התוכנית צריכה להבטיח כי הארגון פועל בצורה יעילה במניעה ואיתור הפרות חוק וכיוצ'ב.



6.1.1.7 עדכונים ותיקונים – הבטח שהערכת הסיכונים עדכנית, ומבוססת על גישה רציפה לנתונים תפעוליים ולמידע שוטף. לשון אחר, התכנית צריכה להבטיח שהארגון בוחן באופן שוטף ומעדכן את תהליך הערכת סיכונים.

7.1.1.7 הפקת לקחים – הבטח שיש לארגון תהליך למעקב ושילוב להערכת סיכונים תקופתית לקחים שנלמדו מהעבר (מהארגון עצמו או מארגונים דומים אחרים).

8.1.1.7 הבטח שהתכנית מעבירה מסר ברור שהתנהגות בלתי הולמת אינה נסבלת.

1. הנהלה חייבת לאכוף את התוכנית ולפעול נגד עובדים שנצא כי הם פעלו באופן בלתי הולם.

1. האם יש מדיניות ונהלים והקצאות מתאימות של אחריות,

1. האם התכנית כוללת או מתייחסת לתוכניות הכשרת עובדים וכוללת מערכות של תמריצים ואמצעי משמעת - המבטיחים שתוכנית הציות משולבת היטב בפעילות הארגון.

8. קידום תרבות ציות

1. תכנית ציות צריכה להיות חלק מתרבות הארגון.



1. האחריות להטמעת תרבות ציות נמצאת באחריות הנהלה.

מקורות

U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated June 2020) <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

SFO, Evaluating a Compliance Programme) <https://www.sfo.gov.uk/publications/guidance-policy-and-protocols/guidance-for-corporates/evaluating-a-compliance-programme/>(



יולי 2002

דיווח על הפרה

- 1.4 תקנים מקצועיים :
- 1.5 9.2 קצין הציות יקפיד על דיווחים מדויקים ואובייקטיביים.
- 1.6 11.1.5 דיווח באופן שוטף ומקיף לדירקטוריון ולהנהלה הבכירה על ביצוע תוכנית הציות ועל הלקחים והפעולות המוצעים כלקח מנסיון ההפעלה.
- 1.7 11.2.2 מעודד דירקטורים, מנהלים ועובדים לדווח על התנהגות בלתי הולמת אפשרית באמצעות מערכות דיווח ארגוניות/ "קו חם" (Hotline) ומברר תלונות שהתקבלו;
- 1.8 13.1 קצין הציות ידווח באופן בלתי אמצעי באורח מדויק ואובייקטיבי לדירקטוריון ולוועדותיו העוסקות בתחום הציות ו/או ניהול סיכונים, ולהנהלת הארגון על העניינים הבאים:

1. כללי

1.1 עובדים כאשר יש להן סיבה להאמין שקיימת התנהגות חשודה או בלתי חוקית, בפרט התנהגות הקשורה לדיווח על הביצועים הפיננסיים של הארגון, החשבונאות של הארגון, הבקרה הפנימית, או כל עניין מהותי אחר, עליהם לדווח על כך באופן ממידי, בין היתר, בהתאם לכללים החלים, לקצין הציות.

1.1 לצורך כך מקימה הנהלה בארגון ערוצי דיווח ונהלים מתאימים, המבטיחים לעובדים מה עליהם לעשות כאשר יש להם חששות שאולי צריך לדווח עליהם. ערוצים אלה יכולים להיות גם כאלה המאפשרים דיווח אנונימי, המבטיחים שמירה על סודיות זהות הפונה.

1.1 קצין ציות, שומר סף אובייקטיבי הפועל בפועל בלתי תלוי, אחריות העיקרית היא להקים מערכות ובקורות (כולל קווי אחריות ברורים) ולערוך סקרי ציות כדי להבטיח ציות לחוקים החלים ולמדיניות הארגון על ידי עובדיה, סוכניה וקבלנים אחרים. במסגרת תפקיד זה משמש למעשה קצין הציות מקור המקבל מידע על אי סדרים וכשלי ציות מגורמים שונים, פנים וחץ ארגונים.



- 1.1 קצין ציות צריך להבטיח שהמידע על כשלי ציות והפרות נורמות המתקבל, מתועד, נשמר חסוי ומדווח לגורמים המתאימים.
2. קבלת מידע
 - 2.1 כאמור על כל עובד מוטלת האחריות כפולה, לבקש הדרכה כדי להבין הפרת ציות מהי (כגון חוקי ניירות ערך, חוקי הגבלים עסקיים, חוקי איכות הסביבה), ולדווח על חשד להפרות. כמו כן דיווח שכזה יכול לבוא גם מגורמים חיצוניים.
 - 2.1 קצין הציות יתעד את כל ההודעות או הדיווחים על חשד להפרות, תלונות או חששות להפרות ביומן,
 - 2.1 רישום זה יכלול תיאור נושא דיווח, תאריך הדיווח וההסדרה שלו,
 - 2.1 היומן זה יישמר על ידי קצין הציות, כל עוד נדרש על פי החוק.
 - 2.1 כל המידע והתלונות וכן זהות המתלוננים והאנשים המעורבים בחקירה, יישמרו בסודיות וייחשפו רק לאותם אנשים שיש להם, בכפוף לחו"ד משפטית, צורך לדעת.
 - 2.1 קצין ציות שמקבל דיווח על הפרה של הוראת ציות חייב לידע מיד את הנהלה הבכירה
3. הטיפול במידע
 - 3.1 קצין ציות יתן עדיפות לטיפול במידע על הפרת ציות.
 - 3.1 קצין הציות יתעד את המידע התקבל ושמור אותו חסוי.
 - 3.1 קצין הציות יתיעץ במידת הצורך עם היועץ המשפטי באשר לחששות ובשאלות העולות.



3.1 קצין הציות ישמור בסודיות את מקורויות (חושפי שחיתויות)

4. נוהל דיווח על הפרות

4.1 קצין ציות ינגיש את כל דרכי ההתקשרות עמו (בטלפון, בפקס, בדואר, באינטראנט או בדואר אלקטרוני) לצורך קבלת תלונות.

4.1 קצין הציות יאפשר קבלת מידע והודעות בצורה אנונימית.

4.1 קצין הציות ישקול להתייעץ עם יועץ השפטי של הארגון לצורך הערכת הפרה וכדי לגבש דרך פעולה מתאימה.

4.1 קצין הציות יפעל ליידע את המנכ"ל על ההפרה הנטענת, ובא ההפרה נוגעת בעובד בכיר או בעל סמכויות ביצוע יחודיות ליידע גם את היועץ המשפטי בארגון.

4.1 אם ההפרה נוגעת במנכ"ל ו/או ביועמ"ש הארגון, ידווח קצין הציות על הפרה ישירות ליו"ר הדירקטוריון.

4.1 קצין הציות גם ידווח להנהלה הבכירה על הערכתו כאשר לא יש צורך בביצוע חקירה בלתי רשמית או חקירה רשמית, ואם כן, ליזום חקירה או חקירה כאמור.

4.1 במידת הצורך יכין קצין הציות דו"ח שיכול לכלול: (i) התהליך/יחידה והפעולות שבהם נמצאה ההפרה; (ii) זהותו, תפקידו ומיקומו של העובדים/קבלים המעורבים בהפרה; (iii) הראיות שנאספו בחקירה; (iv) לו"ז לסיום החקירה; (v) הערכה מסוייגת לגבי תוצאות החקירה.

4.1 קצין הציות ידווח לגורם חיצוני אך ורק אם הדבר מחוייב ע"פ חוק.



4.1 קצין ציות לא יכול בדיווחים פרטים מזהים של גורם אנונימי, ולא יכול בדוח פרטים שעלולים להסגיר את זהותו.

4.1 כלל, דווח על תוצאות חקירה יכול המלצה כיצד לטפל בהפרה (לסילוק העניין). מומלץ להתייעץ תחילה עם היועץ המשפטי ובכל מקרה לצרף את עמדתו,

4.1 קצין הציות ישמור רישומים של כל המידע הנוגע להפרה לכאורה של נורמות הציות והתנהגות ועל הטיפול באותה הפרה וצעדים שננקטו והדיווחים שדוחו.

4.1 כל הדוחות והתיעוד הנלווה כאמור יישמרו לתקופה של 10 שנים.



יולי 2002

תרבות ציות

- 1.9 תקנים מקצועיים :
- 1.10 9.2 על קצין ציות למלא את חובותיו בהתאם לקוד ההתנהגות של הארגון בו הוא פועל ארגון וכן לקדם את ערכי התרבות הארגונית שלהם. ארגון ;
- 11.2.1 פועל לשימור וקידום תרבות של אתיקה וציות, בהתאם לקוד האתי וההתנהגות העסקית של הארגון ;
- 12.2.4 מנהל ומתחזק ערוצי תקשורת פנימית לחיזוק וקידום התרבות האתית ותוכנית הציות של הארגון ;
- 12.1.6 פגיעה בתרבות האתיקה של הארגון ;
- 1.11
5. מהי תרבות ציות

5.1 קיומה של תרבות ציות בארגון משמעה שהנהלת הארגון ועובדיה רואים בציות כחלק בלתי נפרד מהמודל העסקי שלהן, תהליכי העבודה והפרקטיקות הנהוגות בארגון.

5.1 ביסוסה של תרבות שכזו מתחילה בקיומה של מסגרת נורמטיבית של חוקים וקודים אתים, המגדירים באופן ברור את ציפיות הנהלת הבכירה להתנהגות עובדים ולהתנהלות העסקית של הארגון.

5.1 תנאי יסוד להחלתה של תרבות ציות היא שכל העובדים, מנהלים וצדדים שלישיים רואים את עצמם כשותפים לאותה מסגרת נורמטיבית, וכי הם תופסים מסגרת זו כמחייבת.

6. כיצד בונים תרבות של ציות

6.1 על מנת לבסס תרבות ציות איתנה נדרש לקיים את הבאים :

6.1.1 מחויבות מלאה של ההנהלה הבכירה לתרבות לציות. מחויבות זו צריכה להיקבע ולהישמר באופן שוטף.



6.2.1 הנהלה הבכירה צריכה למלא תפקיד אקטיבי בביסוס ובניטור תרבות של ציות.

6.3.1 הנהלה הבכירה צריכה לשמש מודל לחיקוי לגבי מהי ההתנהלות המתאימה, והדבר צריך להשתקף בהתנהלותם.

6.4.1 הנהלת הארגון צריכה לעגן במערכת התקשורת הפנימית, במנהלי הארגון ובמדיניות ערכי ציות ולהבהיר לעובדים את חשיבות הציות.

6.5.1 הכשרה מתמשכת לעובדים ומנהלים בציות לרגולציה כדי להבטיח כולם מעודכנים בדרישות החוק.

6.6.1 קביעת תמריצים לציות על-ידי הנהלה לעובדים כדי להפגין את מחויבותם לציות, וכדי להבטיח שהם פועלים בהתאם לחוק.

6.7.1 קביעת קודי התנהלות ראויה בתהליכים רגישים כגון: קידום מכירות.

6.8.1 קישור של הליכי הערכות עובדים, ביקורת עמיתים ותשלום בנוסחים ותגמולים לערכי ציות (יושרה, אתיקה וציות) החלים בארגון.

6.9.1 יצירת מנגנונים וקביעת הסדרים לדיווח על תקריות של הפרות נורמות ציות ועידוד עובדים לשתף פעולה. עובדים צריכים לדעת לאן לפנות אם הם נתקלים במקרים של הפרות חוק או נהלים. אשר על כן צריך שתהיה כתובת אחת לטיפול בכשלי/בעיות ציות.

6.10.1 בד בבד עם העמדת דרכים לטיפול בכשלי ציות נדרש להבהיר לעובדים כי האחריות לדיווח על כשלי ציות חלה על כולם.

6.11.1 יצירת סביבת עבודה בטוחה שבה עובדים חשים בנוח לפנות לממונים עליהם בכל נושא או דאגה הקשורה להיבטים החוקיים והאתיים ללא חשש מנקמה.

7. כיצד מבססים תרבות ציות

7.1 יש להבהיר לעובדים, לא רק מהן נורמות הציות, אלא גם מהם חשיבותם, וכיצד הם משפיעים על עבודתם היומיומית.



7.1 יש להבטיח כי התרחישים והדוגמאות של כשלי ציות או טעויות שנלמדים בהדרכות עובדים הם ריאליים, שכיחות ועולות בקנה אחד עם סביבת העבודה והגדרת האחריות של עובדי הארגון.

7.1 צריך להבטיח שכל ההנחיות בנושא ציות ברורות ומעשיות, אופרציונליות ולא נורמטיביות.

7.1 יש להבטיח כי המידע המתקבל בנוגע לכשלי ציות, מתועד, נשמר ומנותח ומדווח.

7.1 יש להבטיח גישה חיובית של גורמי הציות ולהבטיח שהתקשורת עמם תהיה ברורה, ידידותית ורנספונסיבית.

7.1 גורמי הציות צריכים להדגיש את המחויבות ארוכת הטווח של הארגון לציות, ולהבטיח כי העובדים רואים את הציות באורח חיובי ומבינים את ערכו להצלחת הארגון.

7.1 עידוד שקיפות ויושרה - עובדים צריכים להרגיש שיתייחסו אליהם ברצינות אם הם ידברו. הם גם צריכים להרגיש שהם יהיו מוגנים מפני תגמול ושהלשנות שלהם תישאר חסויה. הדרך הטובה ביותר להשיג זאת היא להקים ערוץ דיווח אנונימי שאליו העובדים שלך יכולים לגשת באופן ישיר ומאובטח.

7.1 הדגשת היתרונות של התנהגות הולמת – יש להדגיש את היתרונות של התנהגות הולמת, וזאת לא רק בדרך נגיטיבית (להזהיר עובדים מפני עיצומים) אלא להתמקד ביתרונות שבעשיית הדבר הנכון ולהפוך את היתרונות הללו למוחשיים. זה יכול להיות כל דבר, החל מתגמולים קטנים, להערכות עמיתים ואפילו קידום.

8. קציני ציות ותרבות ציות



8.1 קצין ציות נדרש להבין כי תרבות ציות הנה חיונית לצמצום סיכוני ציות, ולהטמעה של תכנית ציות בארגון.

8.1 קצין ציות צריך ליעץ לנהלה באשר לדרכים בהם ניתן להטמיע את היסודות לתרבות ציות והצעדים המעשיים שנדרש לנקוט כדי לפתח תרבות ציות.

8.1 קצין ציות יפעל להעריך את קיומה ואפקטיביות של תרבות הציות של הארגון.

8.1 קצין הציות יבחן את אפקטיביות יישום מדיניות ונהלי הארגון בתחומי הציות גם לאור מידת התרבות הארגונית הקיימת בארגון ביחס לציות.

8.1 קצין ציות, לצורך הערכת תרבות הציות, יתן דעתו על הבאים:

8.1.1 8.1.1 רמת האמון והיושרה של עובדים ומנהלים בארגון כלפי ציות.

8.2.1 8.2.1 פערים בין הצהרות למעשים בתחום הציות.

8.3.1 8.3.1 הדרת קצין הציות מתהליכי קבלת החלטות או התייחסות לא ראוייה כלפיו.

8.4.1 8.4.1 התעלמות בתחום הציות בעת גיבוש מדיניות ואסטרטגיה בארגון.

8.5.1 8.5.1 תקצוב פונקצית הציות בחסר או קיצוץ משמעותי בתקציב יחידת הציות.

8.6.1 8.6.1 הסתרה או התעלמות התנהגות בלתי הולמת.

8.1 קצין ציות ישקול לעשות שימוש באמצעים כדי להעריך את תרבות הציות, כדלקמן:

8.1.1 8.1.1 עריכת סקרי עובדים או שאלוני ביקורת כדי לקבלת משוב על האופן שבו עובדים ומנהלים תוספים את הציות בארגון. שאלון שכזה יכול להתייחס גם לסוגיות כלליות כגון:



- האם המנהיגות תומכת ביוזמות ציות?
- האם יש לנו מערכת לתקשורת בטוחה ואנונימית, והאם נעשה בה שימוש?
- האם לתוכנית הציות זוכה לתמיכה ותקצוב מספקים כדי להבטיח את תפקודה?
- האם אנו משתמשים בגורם בלתי תלוי לביצוע חקירות ציות?
- האם צוות המנהיגות עבר הכשרה נאותה בקידום תרבות ציות?

8.2.1 בחינת הוגנות השכר והתגמולים המשולמים ובחינת תחלופת עובדים.

8.3.1 סקור את ציוני ה-eNPS (Employer Net Promoter), מדד המצביע על מעורבות עובדים ונאמנותם למקום העבודה, וכן את ציוני Net Promoter, מדד שמודד את נאמנות לקוחות החברה

8.4.1 נתח את תלונות של חושפי שחיתויות, כדי לדעת על מה העובדים מתלוננים, באיזה נושאים ישנם תלונות חוזרות, דבר שיכול להעיד על התעלמות או על תרבות ציות כושלת.

8.1 קצין הציות ידווח להנהלה על כשלי בתרבות הציות שהוא זיהה, וימליץ על דרכים לתיקון.

מקורות

- 2 Živa Medved, Building a culture of compliance, 31/8/2020 (<https://www.jollydeck.com/resources/culture-of-compliance/>)
- 3 Matt Kelly. Series: How to Assess Your Corporate Culture of Compliance – Part 3, 21/12/2021 (<https://www.ganintegrity.com/blog/how-to-assess-your-corporate-culture-of-compliance>)