

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**  
CTP N.º 0051  
Traductora Colegiada Certificada  
Español – Inglés – Francés  
Germán Schreiber 246, Oficina 202, San Isidro  
Teléfono: 2080860  
Correo electrónico: [lexitrans@lexitrans.net](mailto:lexitrans@lexitrans.net)  
web: [www.lexitrans.net](http://www.lexitrans.net)

**TRADUCCIÓN CERTIFICADA**  
**TC N.º 1227-2019**

**NORMA AUSTRALIANA SOBRE PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO APROBADA  
POR EL CONSEJO AUSTRALIANO DE NORMAS**



  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

Nº 0395729

Valor 3.50 Soles

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**

CTP N.º 0051

Traductora Colegiada Certificada

TRADUCCIÓN CERTIFICADA N.º 1227-2019

Página 1 de 35

**STANDARDS AUSTRALIA  
AUSTRALIAN STANDARD™ (NORMAS AUSTRALIANAS)  
AS 3806-2006**

Licencia otorgada a Ivan HANDASYDE el 23 de marzo de 2007. Esta licencia puede ser utilizada en una red de hasta 20 usuarios.

## **PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO**

  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

La norma australiana ha sido redactada por el Comité QR-014, Sistemas de Cumplimiento, y fue aprobada por el Consejo Australiano de Normas el 23 de enero de 2006.

La presente norma se publicó el 9 de marzo de 2006.

---

El Comité QR-014 representa a las entidades que se detallan a continuación:

Australian Competition and Consumer Commission  
(Comisión Australiana de Competencia y Consumo)  
Australian Compliance Institute  
(Instituto Australiano de Cumplimiento)  
Australian Record Industry Association  
(Asociación Australiana de la Industria Discográfica)  
Australian Securities and Investments Commission  
(Comisión Australiana de Títulos Valores e Inversiones)  
Australian Taxation Office  
(Oficina Tributaria de Australia)  
Consumers' Federation of Australia  
(Federación Australiana de Consumidores)  
Law Council of Australia  
(Consejo de Derecho de Australia)  
Society of Consumer Affairs Professionals  
(Sociedad de Profesionales para Asuntos del Consumidor)  
The Institute of Internal Auditors - Australia  
(Instituto Australiano de Auditores Internos)  
University of Western Sydney  
(Universidad de Sídney Occidental)

---

### Actualización de las normas

Las normas australianas son documentos vivos que reflejan la evolución de la ciencia, la tecnología y los sistemas. Para mantenerlas vigentes, las normas se revisan de forma periódica y se publican nuevas ediciones. Es posible que se publiquen modificaciones entre ediciones. Asimismo, es posible que se anulen algunas normas. Es importante que los lectores se aseguren de utilizar una norma vigente que incluya cualquier modificación publicada desde su adquisición.

Para mayor información sobre las normas australianas, visite nuestra tienda web en [www.standards.com.au](http://www.standards.com.au) y busque la norma correspondiente en el catálogo en línea.

De forma alternativa, el catálogo impreso le ofrece información actualizada al 1 de enero de cada año, y la revista mensual *The Global Standard* incluye una lista completa de las versiones revisadas y modificadas publicadas cada mes.

Australian Standards™ y otros productos y servicios desarrollados por Standards Australia son publicados y distribuidos en virtud del contrato celebrado con SAI Global, el cual opera la tienda web de normas.

Por último, agradecemos cualquier sugerencia de mejora en nuestras normas, y en

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**

CTP N.º 0051

Traductora Colegiada Certificada

TRADUCCIÓN CERTIFICADA N.º 1227-2019

Página 3 de 35

especial, lo alentamos a comunicar de manera inmediata cualquier error o ambigüedad aparente. Comuníquese con nosotros por correo electrónico a [mail@standards.org.au](mailto:mail@standards.org.au) o con nuestro Gerente General a Standards Australia, GPO Box 476, Sidney, NSW 2001.

---

*La presente norma se publicó como borrador para comentarios con el título "DR 04505".*

*mp*  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**

CTP N.º 0051

Traductora Colegiada Certificada

TRADUCCIÓN CERTIFICADA N.º 1227-2019

Página 4 de 35

**AUSTRALIAN STANDARD™  
AS 3806-2006**

### **PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO**

Creado bajo el nombre "AS 3806-1998".  
Segunda edición de 2006.

### **DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

© Standards Australia

Todos los derechos reservados. No podrá reproducirse ni copiarse ninguna parte del presente de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidas fotocopias, sin el consentimiento por escrito del editor.

Publicado por Standards Australia, GPO Box 476, Sídney,  
NSW 2001, Australia  
ISBN 0 7337 7296 X

*ms*  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**

CTP N.º 0051

Traductora Colegiada Certificada

TRADUCCIÓN CERTIFICADA N.º 1227-2019

Página 5 de 35

## **PREFACIO**

La presente norma ha sido redactada por el Comité Australiano de Normas QR-014, Sistemas de Cumplimiento, para reemplazar el documento titulado AS 3806—1998.

Esta norma fue desarrollada inicialmente a solicitud de la Comisión Australiana de Competencia y Consumo.

La norma establece los principios para el desarrollo, la implementación y el mantenimiento de programas de cumplimiento válidos, tanto en entidades públicas como organizaciones privadas. Estos principios tienen como finalidad permitir que las organizaciones identifiquen y corrijan cualquier deficiencia en el cumplimiento de las leyes, reglamentos y códigos correspondientes, así como desarrollar procesos para su mejora continua.

  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

ÍNDICE

	Página
ARTÍCULO 1: ALCANCE Y DISPOSICIONES GENERALES .....	8
1.1 ALCANCE .....	8
1.2 OBJETIVO .....	8
1.3 DEFINICIONES.....	8
ARTÍCULO 2: PRINCIPIOS DE CUMPLIMIENTO .....	9
2.1 COMPROMISO .....	9
2.2 IMPLEMENTACIÓN.....	10
2.3 SUPERVISIÓN Y MEDICIÓN.....	10
2.4 MEJORA CONTINUA.....	10
ARTÍCULO 3: COMPROMISO .....	11
3.1 PRINCIPIO 1.....	11
3.2 PRINCIPIO 2.....	11
3.3 PRINCIPIO 3.....	13
3.4 PRINCIPIO 4.....	13
ARTÍCULO 4: IMPLEMENTACIÓN.....	16
4.1 PRINCIPIO 6.....	16
4.2 PRINCIPIO 7.....	21
4.3 PRINCIPIO 8.....	22
4.4 PRINCIPIO 9.....	24
ARTÍCULO 5: SUPERVISIÓN Y MEDICIÓN .....	25
5.1 PRINCIPIO 10.....	25
5.2 PRINCIPIO 11.....	30
ARTÍCULO 6: MEJORA CONTINUA .....	32
6.1 PRINCIPIO 12.....	32
ANEXO A - BIBLIOGRAFÍA.....	34

## PRÓLOGO

El cumplimiento se logra cuando una organización cumple con sus obligaciones. Las políticas y los procedimientos para garantizar el cumplimiento se deben integrar en todos los aspectos relativos a la operación de la organización. El cumplimiento no debe considerarse como un aspecto independiente, sino que debe estar en línea con los objetivos estratégicos y generales de la organización. Un programa de cumplimiento eficaz respaldará dichos objetivos. Al mismo tiempo que mantiene su independencia, el cumplimiento debe estar integrado con los sistemas de gestión financiera, riesgos, calidad, medioambiente, salud y seguridad de la organización, así como con sus requisitos y procedimientos operacionales.

Un programa de cumplimiento eficaz para la organización permitirá que pueda demostrar su compromiso con el cumplimiento de las leyes pertinentes, incluidos los requisitos legales, los códigos de la industria, las normas de la organización, así como las normas de buen gobierno corporativo, éticas y expectativas de la comunidad.

El enfoque que una organización ofrezca con respecto al cumplimiento debe estar moldeado según sus valores principales y las normas de gobierno corporativo, éticas y comunitarias generalmente aceptadas.

En caso de que no se tomen en cuenta los valores antes mencionados en todos los niveles de operación de la organización, se corre el riesgo de incurrir en un incumplimiento. En diferentes ocasiones, los juzgados tienen en cuenta el compromiso de cumplimiento de una organización al momento de dictar una pena en caso de incumplimiento de las leyes pertinentes. Si bien la norma establece los principios requeridos para un programa de cumplimiento eficaz, los elementos de implementación y gestión del programa no serán los mismos para todas las organizaciones debido a la dimensión, estructura y naturaleza de sus actividades.



## ARTÍCULO 1: ALCANCE Y DISPOSICIONES GENERALES

### 1.1 ALCANCE

La norma establece los principios y directrices correspondientes para el diseño, el desarrollo, la implementación, el mantenimiento y la mejora de un programa de cumplimiento flexible, receptivo, efectivo y que pueda medirse dentro de una organización.

El artículo 2 establece los principios esenciales que se aplicarán a todos los programas de cumplimiento eficaces. Los artículos 3 a 6 contienen indicaciones sobre dichos principios, las cuales especifican que la implementación y gestión de un programa de cumplimiento efectivo que cumpla con dichos principios y que serán diferentes para cada organización en función de las dimensiones, naturaleza y complejidad de sus operaciones y circunstancias específicas.

Esta norma ha sido diseñada para complementar los documentos que se detallan en el Anexo A: Bibliografía.

### 1.2 OBJETIVO

La presente norma tiene como objetivo establecer los principios y directrices que permitan que las organizaciones diseñen, desarrollen, implementen, mantenga y mejoren programas de cumplimiento eficaces.

### 1.3 DEFINICIONES

Para los fines de la presente norma, las definiciones que aparecen a continuación serán aplicables.

#### 1.3.1 Código

Un conjunto de prácticas recomendadas desarrolladas internamente por una organización o entidad internacional, nacional u otro tipo de organización.

NOTA: El código podrá ser de aplicación obligatoria u opcional.

#### 1.3.2 Competencia

Aplicación del conocimiento, comprensión y capacidades en las tareas relacionadas con diversos trabajos con la finalidad de alcanzar un nivel aceptable de rendimiento.

#### 1.3.3 Cumplimiento

Cumplimiento de los requisitos establecidos por las leyes, normas y códigos de la industria y la organización, los principios de buen gobierno y las normas éticas y comunitarias aceptadas.

#### **1.3.4 Cultura de cumplimiento**

El conjunto de valores, principios éticos y creencias que existen en una organización y se relacionan con sus estructuras y sistemas de control para crear normas de conducta que conduzcan a resultados de cumplimiento.

#### **1.3.5 Incumplimiento**

Un acto u omisión mediante la cual una organización no cumple con sus obligaciones de cumplimiento, procesos u obligaciones de conducta.

#### **1.3.6 Programa de cumplimiento**

Una serie de actividades que, cuando se combinan, están destinadas a alcanzar el cumplimiento.

#### **1.3.7 Empleado**

Persona que recibe o no una remuneración, trabaja para una organización, incluido el personal a medio tiempo, tiempo completo, subcontratistas, trabajadores temporales y voluntarios.

#### **1.3.8 Órgano de gobierno**

El órgano de gobierno de una o más personas con responsabilidad general, rendición de cuentas y autoridad general sobre la dirección y el control de la organización.

#### **1.3.9 Organización**

Una sociedad, compañía, empresa o asociación (incluidos organismos gubernamentales), ya sea debidamente constituidos o no.

#### **1.3.10 Normas organizacionales y de la industria**

Códigos de ética, códigos de conducta, buenas prácticas y estatutos debidamente documentados que una organización ha adoptado para llevar a cabo sus operaciones.

#### **1.3.11 Autoridad reguladora**

Cualquier organismo gubernamental u otra organización responsable de regular o velar por el cumplimiento de los requisitos legales y de otro tipo.

#### **1.3.12 Alta gerencia**

El nivel de gerencia de una organización que es directamente responsable ante su órgano de gobierno, accionistas o propietarios.

### **ARTÍCULO 2: PRINCIPIOS DE CUMPLIMIENTO**

#### **2.1 COMPROMISO**

A continuación, se detallan los principios que respaldan el programa de cumplimiento que se relaciona con el compromiso de la organización:

Principio 1: Compromiso del órgano de gobierno y de la alta gerencia con el cumplimiento efectivo en toda la organización

Principio 2: Cumplimiento de la política de cumplimiento con la estrategia y los objetivos empresariales de la organización y aprobación por parte del órgano de gobierno.

Principio 3: Asignación de recursos adecuados para el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora del programa de cumplimiento.

Principio 4: Aprobación de los objetivos y la estrategia del programa de cumplimiento por parte del órgano de gobierno y la alta gerencia.

Principio 5: Identificación y evaluación de las obligaciones de cumplimiento.

## 2.2 IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se detallan los principios que respaldan el programa de cumplimiento que se relaciona con la implementación:

Principio 6: Elaboración y asignación detallada de la responsabilidad sobre los resultados de cumplimiento.

Principio 7: Identificación y abordaje de las necesidades de competencia y capacitación de los empleados para cumplir las obligaciones de cumplimiento.

Principio 8: Favorecimiento de conductas que crean y fomentan el cumplimiento y tolerancia cero de conductas que ponen en riesgo el cumplimiento.

Principio 9: Existencia de mecanismos de control para gestionar obligaciones de cumplimiento debidamente identificadas y logro de conductas deseadas.

## 2.3 SUPERVISIÓN Y MEDICIÓN

A continuación, se detallan los principios que respaldan el programa de cumplimiento relacionados con la supervisión y medición:

Principio 10: Supervisión, evaluación y notificación del rendimiento del programa de cumplimiento.

Principio 11: Demostración del programa de cumplimiento de la organización a través de documentación pertinente y prácticas.

## 2.4 MEJORA CONTINUA

A continuación, se detallan los principios que respaldan el programa de cumplimiento relacionados con la mejora continua:

Principio 12: Revisión periódica y mejora continua del programa de cumplimiento.

### ARTÍCULO 3: COMPROMISO

#### 3.1 PRINCIPIO 1

Compromiso asumido por parte de órgano de gobierno y la alta gerencia para un cumplimiento efectivo en toda la organización.

El cumplimiento efectivo requiere un compromiso activo por parte de la alta gerencia, incluido el Directorio u órgano de gobierno y el Gerente General. El nivel de compromiso se refleja en la medida en que:

- a) El órgano de gobierno, el Gerente General y todos los niveles de gerencia demuestran activamente su compromiso con el diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora de un programa de cumplimiento efectivo.
- b) El Gerente General asume responsabilidad para garantizar que la organización cumpla con su compromiso total.
- c) La Gerencia comunica de manera permanente a los empleados mensajes concisos con respecto a las obligaciones de cumplimiento de la organización e informa que la palabrería no garantiza el cumplimiento requerido.
- d) Se concede al gerente de cumplimiento un nivel de superioridad que refleja la importancia del cumplimiento efectivo.
- e) Se asigna el nivel de recursos para desarrollar, implementar, mantener y mejorar una cultura de cumplimiento sólida.
- f) La organización asigna y requiere la rendición de cuentas del cumplimiento por parte de los directivos de alto nivel de toda la organización.
- g) Se desarrollan políticas, procedimientos y procesos integrales que facilitan la comprensión y el alcance del cumplimiento.
- h) Las políticas, procedimientos y procesos reflejan no solo los requisitos legales pertinentes, sino también los códigos opcionales y los valores de la organización.
- i) El compromiso se difunde ampliamente a través de comunicados claros y contundentes respaldados por los hechos.
- j) Se requiere una revisión constante del programa de cumplimiento.
- k) Se evalúa la mejora continua del rendimiento del cumplimiento.

#### 3.2 PRINCIPIO 2

La política de cumplimiento se alinea con la estrategia y los objetivos empresariales de la organización y es aprobada por el órgano de gobierno.

### 3.2.1 Propósito

La política de cumplimiento establece los principios generales y el compromiso de la organización con respecto a la consecución del cumplimiento. Esta política establece el nivel de responsabilidad y rendimiento requerido dentro de la organización que servirán para evaluar las acciones implementadas. La política debe ser acorde con las obligaciones de cumplimiento de la organización que se derivan de sus actividades y sus productos o servicios.

La política de cumplimiento no es un documento independiente, sino que está respaldada por otros documentos que incluyen políticas, procedimientos y procesos operacionales.

### 3.2.2 Contenido

La política debe incluir lo siguiente:

- (a) el compromiso de cumplimiento;
- (b) el alcance del programa de cumplimiento;
- (c) la aplicación y contexto del programa en relación con las dimensiones, naturaleza y complejidad de la organización y su entorno operacional;
- (d) responsable de la gestión y notificación del cumplimiento; y
- (e) la norma de conducta requerida, responsabilidad, rendición de cuentas y consecuencias del incumplimiento.

### 3.2.3 Desarrollo

Para desarrollar la política, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- (a) las obligaciones y requisitos locales o regionales específicos;
- (b) los objetivos y valores estratégicos de la organización;
- (c) la estructura y el marco de gobierno de la organización;
- (d) la gravedad del riesgo de incumplimiento;
- (e) otras políticas, normas y códigos internos (por ejemplo, financieros, de riesgos, de calidad, medioambientales, de salud y seguridad en el trabajo);
- (f) los principios sobre los que se basarán las relaciones con las partes interesadas internas y externas;
- (g) la medida en que el cumplimiento se combinará con otros cargos de apoyo, como aquellos relacionados con los riesgos, auditoría y asuntos jurídicos;
- (h) el grado en que el cumplimiento se integrará a los procesos y sistemas operativos; y

- (i) el grado de independencia y autonomía de la función de cumplimiento.

### 3.2.4 Documentación

La política deberá cumplir con lo siguiente:

- (a) estar escrita en un lenguaje sencillo de modo que todos los empleados puedan comprender con facilidad los principios y su finalidad;
- (b) ser comunicada y estar a disposición de todos los empleados;
- (c) estar traducida a otros idiomas diferentes al inglés de ser necesario de modo que la política sea comprendida por los empleados cuya lengua materna no sea el inglés; y
- (d) estar actualizada para garantizar su validez.

### 3.3 PRINCIPIO 3

Se asignan los recursos apropiados para desarrollar, implementar, mantener y mejorar el programa de cumplimiento.

La alta gerencia debe asegurarse de que se proporcionen y desplieguen eficazmente los recursos necesarios para diseñar, desarrollar, implementar, mantener y mejorar el programa de cumplimiento y sus resultados para garantizar que el programa cumpla con sus objetivos y que se logre el cumplimiento. Los recursos incluyen recursos financieros y humanos, incluido el acceso a asesoría externa y a conocimientos especializados, infraestructura organizacional, material de referencia contemporáneo sobre la gestión del cumplimiento y obligaciones legales, desarrollo profesional y tecnología.

Los niveles medios y otros niveles de gerencia deben implementar los mismos principios.

La asignación de recursos debe incluir tiempo suficiente para que los empleados desempeñen sus responsabilidades de cumplimiento.

### 3.4 PRINCIPIO 4

Los objetivos y la estrategia del programa de cumplimiento son aprobados por el órgano de gobierno y la alta gerencia.

#### 3.4.1 Objetivos

Una organización debe establecer sus objetivos y metas para cumplir con los compromisos establecidos en su política de cumplimiento. Los objetivos de cumplimiento deben ser coherentes con sus objetivos estratégicos generales.

Se deben indicar metas claras para alcanzar los objetivos de cumplimiento. Cuando se establecen los objetivos, estos deben poder medirse, basarse en el tiempo e indicar el nivel de rendimiento requerido. Estos objetivos deben formar parte de los mecanismos

de gestión del rendimiento de las partes interesadas y relacionarse con su remuneración.

### 3.4.2 Estrategia

La organización debe documentar su estrategia para establecer el programa de cumplimiento y garantizar que su estrategia sea consistente con los principios de la presente norma. La estrategia debe ser aprobada por el órgano de gobierno y debe incluir lo siguiente:

- (a) la estructura del programa.
- (b) los cargos y responsabilidades de las personas que gestionan el programa de cumplimiento.
- (c) los recursos que se aplicarán en el programa de cumplimiento.
- (d) las prioridades establecidas para el programa de cumplimiento.
- (e) la forma en que las obligaciones de cumplimiento se incorporarán a las prácticas y procedimientos operacionales.
- (f) un proceso para identificar, presentar informes y responder a las fallas en el cumplimiento.
- (g) la forma en que la organización supervisará y medirá la aplicación de su estrategia.

### 3.5 PRINCIPIO 5

Se identifican y evalúan las obligaciones de cumplimiento.

#### 3.5.1 Identificación de las obligaciones de cumplimiento

Una organización debe identificar sistemáticamente sus obligaciones de cumplimiento y la forma en que estas repercuten en sus actividades, productos y servicios. La organización debe garantizar que estos requisitos se han considerado al establecer, implementar, mantener y mejorar su programa de cumplimiento.

La organización debe documentar sus obligaciones de cumplimiento según sus dimensiones, complejidad, estructura y operaciones; para lo cual podrá utilizar registros, listas o una base de datos.

Las fuentes de las obligaciones de cumplimiento pueden incluir:

- (a) el derecho anglosajón;
- (b) legislación, incluidas las leyes, reglamentos y códigos obligatorios;
- (c) directivas;
- (d) permisos, licencias u otras formas de autorización;

- (e) resoluciones emitidas por organismos reguladores;
- (f) sentencias dictadas por tribunales judiciales o administrativos;
- (g) derecho consuetudinario o indígena;
- (h) tratados, convenios y protocolos; y
- (i) códigos y normas de la industria pertinentes.

De acuerdo con sus circunstancias y necesidades, una organización puede comprometerse a cumplir con obligaciones de cumplimiento adicionales, por ejemplo:

- (i) acuerdos con grupos comunitarios u organizaciones no gubernamentales.
- (ii) acuerdos con autoridades públicas y clientes.
- (iii) requisitos de la organización.
- (iv) principios o códigos de prácticas opcionales.
- (v) compromisos ambientales o relativos al etiquetado opcionales.

### 3.5.2 Mantenimiento de las obligaciones de cumplimiento

Las organizaciones deben contar con procesos para recibir asesoría oportuna sobre las modificaciones de las leyes, reglamentos, códigos y otras obligaciones de cumplimiento con la finalidad de garantizar el cumplimiento continuo. Por lo general, es necesario mantener contacto permanente con las autoridades reguladoras para que la organización esté al tanto de las prácticas y asuntos en materia de cumplimiento vigentes. Dicha información se podrá obtener a través de:

- (a) acuerdos con asesores legales.
- (b) registro en las listas de correo de las autoridades reguladoras pertinentes.
- (c) afiliación a asociaciones profesionales.
- (d) suscripción a servicios de información pertinentes.
- (e) participación en foros y seminarios de la industria.
- (f) revisión de los sitios web de las autoridades reguladoras.

### 3.5.3 Establecimiento de prioridades

Antes de la implementación del programa de cumplimiento, una organización debe identificar los riesgos de cumplimiento, clasificar la probabilidad y las consecuencias de los posibles incumplimientos y asignar recursos para su tratamiento (véase el Principio 9).

NOTA: La norma AS/NZS 4360 proporciona directrices para la realización de evaluaciones de riesgos.



Se deberá evaluar nuevamente el riesgo de incumplimiento de la normativa siempre que ocurra lo siguiente:

- (a) actividades, productos o servicios nuevos o modificados;
- (b) modificaciones en la estructura o estrategia de la organización;
- (c) modificaciones externas significativas; o
- (d) modificaciones de las obligaciones de cumplimiento.

## ARTÍCULO 4: IMPLEMENTACIÓN

### 4.1 PRINCIPIO 6

Se define y se asigna claramente la responsabilidad de los resultados de cumplimiento.

#### 4.1.1 Asignación de responsabilidades de la gerencia

La participación y supervisión activa por parte de la gerencia es parte integral de un programa de cumplimiento eficaz. Esto permite garantizar que los empleados comprendan a fondo las políticas y los procedimientos operacionales de la organización y la manera en que se aplican a sus cargos, y que cumplan con sus obligaciones de cumplimiento de manera eficaz.

Para que un programa de cumplimiento se considere eficaz, el órgano de gobierno y la alta gerencia deben liderar por medio del ejemplo, tanto cumpliendo y apoyando de forma activa el programa de cumplimiento como demostrando que lo cumplen y respaldan de forma activa.

Muchas de las grandes empresas disponen de un gerente de cumplimiento con responsabilidad general cotidiana respecto del cumplimiento y de un comité multidisciplinario para coordinar el cumplimiento del programa en toda la organización. Las organizaciones más pequeñas cuentan con una persona encargada de la responsabilidad general del cumplimiento, la cual pueda ser adicional a otras funciones.

No obstante, no debe considerarse que dicho cargo exime a otros gerentes de sus responsabilidades de cumplimiento, ya que todos tienen una función según el programa de cumplimiento. Por lo tanto, es importante que sus responsabilidades correspondientes se establezcan con claridad y se incluyan en los perfiles de sus cargos.

Las responsabilidades de cumplimiento de los gerentes variarán, por necesidad, según sus niveles de superioridad, influencia y otros factores, tales como la naturaleza y el tamaño de la organización. Sin embargo, es posible que algunas responsabilidades sean similares en varias organizaciones.

NOTA: Esta norma no distingue entre el concepto de responsabilidad y rendición de cuentas. La rendición de cuentas está implícita en el uso del término "responsabilidad".

#### 4.1.2 Responsabilidad de la alta gerencia

La alta gerencia deberá:

- (a) asegurarse de que se respete en todo momento el compromiso de cumplimiento y de que las deficiencias y conductas perjudiciales para la cultura de cumplimiento se aborden de forma adecuada.
- (b) asignar los recursos adecuados para implementar, desarrollar, mantener y mejorar el programa de cumplimiento y los resultados del rendimiento.
- (c) garantizar la existencia de sistemas eficaces y oportunos de notificación.
- (d) nombrar o designar a uno o más altos ejecutivos competentes en materia de cumplimiento con
  - (i) autoridad y responsabilidad sobre el diseño global, consistencia e integridad del programa de cumplimiento;
  - (ii) apoyo claro y contacto directo con el Gerente General y el Directorio; y
  - (iii) acceso a
    - (A) los ejecutivos principales de la organización a cargo de la toma de decisiones y la facultad de participar en dichos procesos
    - (B) todos los niveles de la organización; y
    - (C) asesoría de especialistas en materia de leyes, reglamentos, códigos y estándares organizacionales pertinentes.
- (e) incluir responsabilidades de cumplimiento en las declaraciones de cargos de los altos gerentes.
- (f) ser evaluado en función de los indicadores clave de rendimiento de cumplimiento.

La alta gerencia deberá asegurarse de que el encargado del cumplimiento tenga autoridad suficiente para actuar de manera independiente y no se vea afectado por un conflicto de prioridades, en particular cuando el cumplimiento está integrado en las actividades comerciales.

#### 4.1.3 Responsabilidad del gerente de cumplimiento

No todas las organizaciones crearán un cargo específico de gerente de cumplimiento, algunas podrán asignar esta función a un empleado existente. Sin embargo, es necesario asignar las responsabilidades para la gestión del cumplimiento.

El gerente de cumplimiento conjuntamente con la gerencia de operaciones es responsable de:

- (a) identificar las obligaciones de cumplimiento con el apoyo de los recursos legales y de otros recursos, y convertir dichos requisitos correspondientes en políticas y procedimientos viables.
- (b) integrar obligaciones de cumplimiento a prácticas y procedimientos existentes.
- (c) proporcionar u ordenar apoyo en materia de capacitación continua para gerentes con la finalidad de garantizar que todas las personas correspondientes reciban capacitación de forma periódica.
- (d) asegurarse de que se tenga en cuenta el cumplimiento en las descripciones de los cargos y en los procesos de gestión del rendimiento de los empleados.
- (e) establecer un sistema de notificación y documentación de cumplimiento.
- (f) desarrollar e implementar sistemas para recabar información, tales como quejas, retroalimentación, líneas telefónicas de apoyo, denuncia de irregularidades y otros mecanismos.
- (g) establecer indicadores de rendimiento del cumplimiento.
- (h) supervisar y evaluar el rendimiento del cumplimiento.
- (i) analizar el rendimiento para determinar la necesidad de adoptar medidas correctivas.
- (j) asegurarse de que en los contratos con proveedores externos se consideren las capacidades y el cumplimiento.
- (k) supervisar los acuerdos de subcontratación para verificar el cumplimiento.
- (l) asegurarse de que se revise el programa de cumplimiento de forma periódica.
- (m) asegurarse de que exista acceso a asesoría legal y profesional adecuada en el diseño e implementación del programa.

Para asignar responsabilidades en la gestión del cumplimiento, se debe tener en cuenta que la persona encargada del cumplimiento haya demostrado lo siguiente:

- (i) un historial de integridad y compromiso de cumplimiento
- (ii) habilidades de comunicación e influencia eficaces
- (iii) capacidad y prestigio para conseguir la aceptación de la asesoría y la orientación; y
- (iv) competencia relevante

#### 4.1.4 Responsabilidad del personal directivo

El personal directivo es responsable de lograr el cumplimiento dentro del área bajo su responsabilidad, lo cual incluye:

- (a) Cooperar y apoyar al gerente de cumplimiento y alentar a los empleados a hacer lo mismo en lo que respecta a cada una de las disposiciones establecidas en la Cláusula 4.1.3.
- (b) Cumplir en forma personal y mostrarse dispuesto a cumplir y seguir los procedimientos operacionales.
- (c) Plantear formalmente a la alta gerencia cualquier deficiencia en la obtención de recursos para lograr el cumplimiento.
- (d) Identificar, documentar y comunicar los riesgos de cumplimiento en sus operaciones.
- (e) Alentar, orientar, capacitar y supervisar de manera activa a los empleados para que adopten una conducta adecuada.
- (f) Incorporar las obligaciones de cumplimiento en las prácticas comerciales.
- (g) Participar de manera activa en la gestión y resolución de incidentes y problemas de cumplimiento.
- (h) Crear conciencia en los empleados sobre sus obligaciones de cumplimiento y exigirles que cumplan los requisitos de capacitación y competencia.
- (i) Integrar el rendimiento del cumplimiento en las evaluaciones del rendimiento profesional.
- (j) Alentar a los empleados a aumentar las incidencias de cumplimiento.
- (k) Ofrecer a los empleados acceso a:
  - (i) recursos tales como manuales o guías detalladas sobre procedimientos de cumplimiento, materiales de referencia y bases de datos;
  - (ii) herramientas de trabajo, capacitación e instalaciones adecuadas; y
  - (iii) mecanismos de apoyo, como acceso al gerente de cumplimiento y a los sistemas de denuncia de irregularidades.
- (l) Identificar las obligaciones de cumplimiento con el apoyo de los recursos jurídicos y otros recursos pertinentes y convertir dichos requisitos en políticas y procedimientos viables.
- (m) Trabajar con el gerente de cumplimiento para integrar las obligaciones de cumplimiento en las prácticas y procedimientos existentes en sus áreas de responsabilidad.

- (n) Proporcionar u ordenar apoyo en materia de capacitación continua para gerentes para garantizar que todas las personas correspondientes reciban capacitación de forma periódica.
- (o) Asegurarse de que se tenga en cuenta el cumplimiento en las descripciones de los cargos y en los procesos de gestión del rendimiento de los empleados.
- (p) Establecer un sistema de notificación y documentación sobre el cumplimiento conjuntamente con el gerente de cumplimiento.
- (q) Desarrollar e implementar sistemas para recabar información, tales como quejas, retroalimentación, líneas telefónicas de apoyo, denuncia de irregularidades y otros mecanismos conjuntamente con el gerente de cumplimiento.
- (r) Establecer indicadores de rendimiento del cumplimiento conjuntamente con el gerente de cumplimiento.
- (s) Analizar el rendimiento para determinar la necesidad de adoptar medidas correctivas conjuntamente con el gerente de cumplimiento.
- (t) Asegurarse de que las capacidades y la ejecución de obligaciones de cumplimiento se consideren en los contratos con proveedores externos.
- (u) Supervisar los acuerdos de subcontratación para asegurarse de que se cumplan las obligaciones de cumplimiento.

#### 4.1.5 Responsabilidad de los empleados

Todos los empleados, incluidos los gerentes, deberán cumplir lo siguiente:

- (a) ceñirse a las obligaciones de cumplimiento correspondientes a sus cargos;
- (b) desempeñar sus funciones de manera ética, legal y segura;
- (c) recibir capacitación según lo establecido en el programa de cumplimiento; e
- (d) informar y derivar problemas, dificultades e incumplimientos.

#### 4.1.6 Subcontratación

La subcontratación de las operaciones de una organización no la exime de sus responsabilidades legales ni de sus obligaciones de cumplimiento. La norma que se requiere para subcontratar a cualquier contratista deberá ser la misma que la que se aplica a la propia organización.

Si las actividades de la organización requieren subcontratación, la organización deberá llevar a cabo un proceso eficaz para asegurarse de que sus normas y su compromiso de cumplimiento no se verán afectados. Asimismo, deberán establecerse mecanismos de control para los contratistas con la finalidad de garantizar el cumplimiento eficaz del contrato.

#### 4.1.7 Comunicación interna

Una organización debe adoptar múltiples métodos de comunicación para garantizar que todos los empleados escuchen y entiendan el mensaje de cumplimiento. La comunicación debe establecer de forma clara las expectativas de la organización con respecto a los empleados y los temas que deben ser derivados, así como las circunstancias y los encargados de dicha derivación.

#### 4.1.8 Comunicación externa

Se debe adoptar un enfoque práctico para las comunicaciones externas dirigidas a todas las partes interesadas. Algunas de las partes interesadas incluyen autoridades reguladoras, clientes, contratistas, proveedores, inversionistas, servicios de emergencia, ONG y vecinos.

Los métodos de comunicación pueden incluir debates informales, jornadas abiertas, grupos de discusión, diálogos comunitarios, participación en actividades comunitarias, sitios web y correo electrónico, comunicados de prensa, anuncios y boletines periódicos, informes anuales (u otros informes periódicos) y líneas telefónicas directas. Estos métodos permiten fomentar la comprensión y la aceptación del compromiso de cumplimiento de la organización.

#### 4.2 PRINCIPIO 7

Se identifican y tratan las necesidades de competencia y capacitación con el fin de que los empleados puedan satisfacer sus obligaciones de cumplimiento.

Todos los empleados tienen obligaciones de cumplimiento y deben ser competentes para cumplirlas de manera eficaz. La consecución de la competencia puede lograrse a través de muchas formas, incluidos programas de educación, capacitación o experiencia laboral.

El objetivo de un programa de capacitación es asegurar que todos los empleados sean competentes para cumplir con sus funciones de una manera consistente con la cultura de cumplimiento de la organización y su compromiso con el cumplimiento.

Una capacitación diseñada e implementada de manera adecuada puede proporcionar un mecanismo y espacio eficaz para que los empleados comuniquen los riesgos de cumplimiento no identificados previamente.

Los programas de educación y capacitación dirigidos a los empleados deberán:

- (a) Realizarse sobre la base de una evaluación de las carencias en los conocimientos y competencias de los empleados.
- (b) Impartirse de forma permanente desde la inducción.
- (c) Estar diseñados en consonancia con el sistema de capacitación corporativo.
- (d) Ser prácticos y de fácil comprensión para los empleados.

- (e) Estar relacionados con las actividades cotidianas de los empleados e inspirados en la industria, la organización o el sector correspondiente.
- (f) Ser suficientemente flexibles para dar cuenta de una gama de técnicas que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de las organizaciones y los empleados.
- (g) Ser evaluados para verificar su efectividad.
- (h) Actualizarse según se requiera.
- (i) Grabarse

Los indicadores utilizados para capacitar nuevamente a un miembro del personal incluirán:

- (i) Cambios en su cargo o en sus responsabilidades.
- (ii) Cambios en procesos, políticas y procedimientos internos.
- (iii) Cambios en la estructura organizacional, por ejemplo, fusiones.
- (iv) Cambios en el entorno externo de cumplimiento, por ejemplos, cambios en los requisitos legales o del cliente.
- (v) Cambios en los productos o servicios.
- (vi) Problemas derivados de la supervisión, auditoría, revisiones, quejas e incidentes.

#### 4.3 PRINCIPIO 8

Se fomentan conductas que crean y facilitan el cumplimiento, y no se toleran conductas que podrían perjudicar el compromiso de la organización.

##### 4.3.1 Función de la alta gerencia para fomentar el cumplimiento

La función clave de la alta gerencia incluye lo siguiente:

- (a) Alinear los compromisos de cumplimiento de la organización con sus objetivos y valores estratégicos con el fin de posicionar el cumplimiento de manera adecuada.
- (b) Comunicar sus compromisos de cumplimiento con el fin de crear conciencia y motivar sus empleados a mantener una conducta adecuada.
- (c) Alentar a todos los empleados a aceptar la importancia de la consecución de los objetivos y metas de cumplimiento bajo su responsabilidad.
- (d) Crear un entorno en el que se fomente la denuncia de incumplimientos.

- (e) Animar a los empleados a hacer sugerencias que faciliten la mejora continua del cumplimiento.
- (f) Garantizar que los resultados del cumplimiento se integren en la cultura general de la organización y en las iniciativas de cambio de cultura.
- (g) Identificar y proceder con prontitud para corregir o abordar problemas de cumplimiento.
- (h) Garantizar que las prácticas y políticas organizacionales apoyen y fomenten los resultados del cumplimiento.

#### 4.3.2 Cultura de cumplimiento

El desarrollo de una cultura de cumplimiento requiere un compromiso activo, visible y permanente por parte del Gerente General y de la gerencia con una norma de conducta común y publicada requerida en todas las áreas de la organización. Los factores que apoyan el desarrollo de una cultura de cumplimiento incluyen:

- (a) Una lista clara de los valores publicados.
- (b) Una gerencia que participe activamente en la implementación y el cumplimiento de los valores.
- (c) Un enfoque consistente de recompensas y sanciones por acciones similares, independientemente del cargo que desempeñe.
- (d) La incorporación de las funciones en materia de cumplimiento en la descripción de cada cargo.
- (e) Una selección adecuada de los candidatos antes de su contratación.
- (f) Programa de inducción que enfatiza el cumplimiento y los valores de la organización.
- (g) Capacitación continua en materia de cumplimiento y actualizaciones periódicas sobre incumplimientos.
- (h) Orientación, entrenamiento y liderazgo a través del ejemplo.
- (i) Sistemas de evaluación del rendimiento que incluyen la evaluación de la conducta de cumplimiento y que relacionan su remuneración con el logro de sus obligaciones de cumplimiento.
- (j) Recompensas claras por conductas de cumplimiento.
- (k) Medidas disciplinarias inmediatas y visibles en caso de infracciones premeditadas, negligentes o imprudentes.
- (l) Reducción al mínimo de trámites administrativos innecesarios a través de la simplificación de procesos.



- (m) Una relación clara entre la estrategia de la organización y los cargos individuales que refleje los resultados del cumplimiento como un elemento fundamental para alcanzar los resultados empresariales.
- (n) Una comunicación abierta y bidireccional sobre los resultados de cumplimiento.
- (o) Cambios en los procesos que se gestionan de manera fluida para minimizar cualquier impacto negativo en los empleados.

Una cultura de cumplimiento se manifiesta en la medida en que ocurre lo siguiente:

- (i) se aplican los puntos anteriores;
- (ii) los empleados consideran que los puntos anteriores han sido implementados;
- (iii) los empleados comprenden sus obligaciones de cumplimiento individuales y aquellas de la unidad de negocio a la que pertenecen;
- (iv) la obligación de cumplimiento y la subsanación de cualquier infracción corresponde a los empleados; y
- (v) la función del equipo de cumplimiento y sus objetivos se consideran valiosos.

#### 4.4 PRINCIPIO 9

Existen mecanismos de control para gestionar obligaciones de cumplimiento debidamente identificadas y lograr las conductas deseadas.

Se necesitan mecanismos de control eficaces para garantizar que se cumplan las obligaciones de cumplimiento de la organización y que se aborden los puntos críticos de riesgos de incumplimiento.

Los tipos y niveles de mecanismos de control se deben diseñar con suficiente rigurosidad para garantizar las obligaciones de cumplimiento que son propias del entorno operacional de la organización. Cuando corresponda, dichos mecanismos de control deberán integrarse a los procesos cotidianos de la organización.

Dichos métodos de control deberán incluir:

- (a) Políticas y procedimientos operacionales documentados
- (b) Instrucciones de trabajo
- (c) Sistemas e informes de excepción
- (d) Autorizaciones
- (e) Sistemas de recomendaciones
- (f) División de funciones
- (g) Medidas de control de sistemas

Se deberá mantener y evaluar dichos mecanismos de control de forma periódica para garantizar su eficacia continua.

Se deberá establecer, documentar, implementar y mantener los procedimientos para facilitar la política de cumplimiento y convertir las obligaciones de cumplimiento en prácticas.

Para desarrollar estos procedimientos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- (i) Integrar las obligaciones de cumplimiento en los procedimientos operacionales y administrativos, incluidos los sistemas informáticos, formularios, sistemas de notificación y contratos.
- (ii) Supervisión y medición continua.
- (iv) Procedimientos específicos para hacer frente a los incumplimientos que pudieran presentarse.
- (iv) Evaluación y notificación (incluida la supervisión de la gestión) para garantizar que los empleados cumplan con los procedimientos.
- (v) Acuerdos específicos para identificar, informar y derivar los casos de incumplimiento y riesgos de incumplimiento.

La emisión y revisión continua de toda la documentación de cumplimiento se debe supervisar con el fin de mantener la integridad y consistencia en toda la organización.

## ARTÍCULO 5: SUPERVISIÓN Y MEDICIÓN

### 5.1 PRINCIPIO 10

Se supervisa, mide e informa el rendimiento del programa de cumplimiento.

#### 5.1.1 Supervisión

Se deberá supervisor el programa de cumplimiento de forma constante para garantizar que se haya alcanzado el cumplimiento. Se deberá establecer un plan para una supervisión continua, el cual defina los procesos de supervisión, cronogramas, recursos e información a recolectarse.

La supervisión de cumplimiento consiste en un proceso de recopilación de datos con el fin de:

- (a) Identificar y solucionar problemas.
- (b) Verificar la ejecución de las obligaciones de cumplimiento.
- (c) Revisar la integridad y efectividad del programa de cumplimiento.
- (d) Seguir los avances en el cumplimiento de los compromisos, objetivos y metas de las políticas.

- (e) Evaluar la efectividad de los mecanismos de control operacionales.

El proceso de supervisión se relaciona con el programa de cumplimiento en sí y con el cumplimiento.

Por lo general, la supervisión del programa de cumplimiento debe incluir:

- (i) Efectividad de la capacitación
- (ii) Idoneidad de los mecanismos de control en los puntos críticos
- (iii) Asignación efectiva de responsabilidades para alcanzar las obligaciones de cumplimiento
- (iv) Vigencia de las obligaciones de cumplimiento
- (v) Efectividad en el tratamiento de problemas previamente identificados

La supervisión del cumplimiento de las obligaciones suele incluir:

- (A) Incumplimientos y cuasi accidentes
- (B) Casos en los que no se cumplen los requisitos de puntos críticos de control
- (C) Casos en los que no se alcanzan los objetivos y metas
- (D) Casos en los que las inspecciones de cumplimiento no se llevan a cabo según lo programado
- (E) Estado de la cultura de cumplimiento

### 5.1.2 Fuentes de información para la supervisión y medición

La organización deberá diseñar, desarrollar, implementar y mantener procedimientos para buscar y recibir retroalimentación sobre su rendimiento en materia de cumplimiento desde una serie de fuentes, lo cual incluye:

- (a) Empleados, por ejemplo, a través de líneas telefónicas de apoyo, retroalimentación, buzones de sugerencias
- (b) Clientes, por ejemplo, a través de un sistema de gestión de reclamos
- (c) Proveedores
- (d) Autoridades reguladoras
- (e) Registros de control de procesos y registros de actividades (tanto en formato electrónico como en físico)

### 5.1.3 Métodos de recolección de datos

Existen diversos métodos para recopilar información. Cada uno de los métodos que se detallan a continuación es adecuado en diferentes circunstancias y se debe tener en

cuenta la diversidad de herramientas apropiadas para la organización y sus problemas en particular. Los métodos incluyen:

- (a) Informes especiales sobre problemas que surjan o se identifiquen.
- (b) Información obtenida a través de líneas telefónicas de apoyo, quejas y otros tipos de retroalimentación, incluida denuncias de irregularidades.
- (c) Debates y talleres informales.
- (d) Tomas de muestras y pruebas de integridad, tales como la técnica del cliente misterioso.
- (e) Observaciones directas, entrevistas formales, visitas e inspecciones a instalaciones.
- (f) Auditorías y revisiones.

#### 5.1.4 Análisis y clasificación de datos

La clasificación y la gestión eficaz de los datos son fundamentales. Se debe desarrollar un sistema para clasificar y almacenar la información en bases de datos de fácil búsqueda. Los criterios de clasificación de datos podrían incluir lo siguiente:

- (a) Fuente
- (b) Departamento
- (c) Tipo de problema
- (d) Indicadores

Los sistemas de gestión de datos deberán registrar información sobre los problemas y quejas, y permitir la clasificación y el análisis de aquellos relacionados con el cumplimiento.

Una vez que la información haya sido recopilada, es necesario analizarla y evaluarla de forma crítica para identificar las medidas que deben adoptarse. El análisis deberá considerar los problemas sistemáticos y recurrentes, ya que es probable que estos conlleven riesgos significativos para la organización y puedan ser más difíciles de identificar.

#### 5.1.5 Desarrollo de indicadores

Es importante que las organizaciones desarrollen un conjunto de indicadores medibles que les permitan calcular su cumplimiento. Puede resultar problemático determinar qué y cómo medir los resultados del cumplimiento; por lo tanto, la lista de indicadores que se detalla a continuación no debe considerarse definitiva. Asimismo, los indicadores necesarios variarán en función de la duración de la organización, el momento y el alcance de los programas nuevos y modificados que se implementarán.

Los indicadores pueden incluir lo siguiente:

- (a) Porcentaje de empleados efectivamente capacitados.
- (b) Problemas e infracciones informadas por tipo y área.
- (c) Consecuencia de las infracciones, las cuales pueden incluir la valoración del impacto resultante de la remuneración económica, el costo de la subsanación, la reputación o el costo del tiempo de los empleados.
- (d) Frecuencia de los intercambios con autoridades reguladoras según su categoría.
- (e) Uso de mecanismos de retroalimentación (incluidos los comentarios sobre el valor de dichos mecanismos por parte de los usuarios).

#### 5.1.6 Notificación de cumplimiento

El órgano de gobierno, la alta gerencia y el gerente de cumplimiento deben asegurarse de conocer todos los incumplimientos pertinentes y promover de manera activa que la organización aliente y apoye una cultura de notificación completa y abierta.

Los mecanismos internos de notificación deben garantizar lo siguiente:

- (a) Establecimiento de criterios y obligaciones adecuados para la notificación de problemas.
- (b) Fijación de plazos para la notificación periódica de problemas.
- (c) Implementación de un sistema de notificación de casos excepcionales que permita la notificación especial sobre problemas emergentes y cristalizados.
- (d) Instauración de sistemas y procesos que garanticen la exactitud e integridad de la información.
- (e) Facilitación de información precisa y completa a las personas o áreas correspondientes de la organización para que puedan adoptarse las medidas correctivas necesarias.
- (f) Aprobación de los informes destinados al órgano de gobierno, incluido el gerente de cumplimiento (en caso de que la organización cuente con uno).

Una organización deberá elegir el formato, el contenido y la fecha de sus informes de cumplimiento internos que sean apropiados a las circunstancias, a menos que la ley establezca lo contrario.

Los informes de cumplimiento se deben incorporar a los informes organizacionales estándar. Se deben preparar informes separados únicamente para infracciones sustanciales y problemas urgentes.

Todos los incumplimientos deben ser debidamente notificados. Si bien la notificación de problemas sistemáticos y recurrentes tiene gran importancia, un incumplimiento específico puede ser de igual importancia en caso de ser significativo o intencional. Incluso, si un incumplimiento menor no se informa oportunamente, puede considerarse que carece de importancia y ocasionar un problema sistemático.

Se debe alentar a los empleados a que respondan y notifiquen cualquier incumplimiento de ley y otros incidentes de incumplimiento, y a que consideren la notificación de problemas como una medida positiva y no como una amenaza. Las obligaciones de notificación deben establecerse claramente en la política y los procedimientos de cumplimiento de la organización y reforzarse por otros métodos, tales como el hecho de que los gerentes animen a los empleados a notificar cualquier incumplimiento durante su jornada de trabajo.

### 5.1.7 Contenido de los informes de cumplimiento

Por lo general, los informes de cumplimiento incluyen:

- (a) Cualquier problema que la organización deba notificar a cualquier organismo regulador.
- (b) Cambios significativos en cualquier obligación de cumplimiento.
- (c) Medición del rendimiento del cumplimiento, incluidos los incumplimientos y las áreas de mejora.
- (d) El número y los detalles de las presuntas infracciones de leyes, códigos y normas organizacionales pertinentes que se hayan identificado, y una evaluación de la medida en que una conducta similar podría ocurrir posteriormente.
- (e) Medidas correctivas adoptadas.
- (f) Pruebas de la efectividad, logros y tendencias del programa de cumplimiento.
- (g) Interacciones y evolución de las relaciones con las autoridades reguladoras.
- (h) Cambios en las obligaciones de cumplimiento, sus repercusiones en la organización y la medida propuesta para cumplir las nuevas obligaciones.

La política de cumplimiento debe promover la notificación inmediata de los problemas sustancialmente significativos que se produzcan fuera de los plazos de notificación periódica.

### 5.1.8 Gestión de problemas

Una vez que se identifique un problema como un incumplimiento o un posible incumplimiento:

- (a) Debe informarse.
- (b) Debe investigarse, analizarse y clasificarse para determinar la causa y el alcance de las medidas correctivas y/o preventivas necesarias.
- (c) Se deben adoptar medidas correctivas para resolver el problema específico, así como la incidencia de los incumplimientos.
- (d) Se debe hacer un seguimiento para garantizar que las medidas correctivas y preventivas se hayan adoptado y que sean eficaces.

La información obtenida del análisis de los problemas de cumplimiento se puede utilizar para:

- (i) Rediseñar productos y servicios
- (iii) Cambiar las prácticas y procedimientos organizacionales.
- (iv) Capacitar a los empleados.
- (v) Reevaluar las necesidades de información del consumidor.
- (vi) Evaluar el funcionamiento de los servicios.
- (vii) Alertar anticipadamente sobre posibles problemas.
- (viii) Rediseñar o revisar los mecanismos de control.

#### 5.1.9 Derivación de problemas

Se debe adoptar y comunicar un proceso de derivación de problemas claro para asegurarse de que todos los incumplimientos se planteen y se comuniquen al superior jerárquico directo, se deriven al gerente responsable del programa de cumplimiento y, cuando corresponda, se deriven a la alta gerencia y al órgano de gobierno. El proceso debe especificar a quién, cómo y cuándo se deben notificar los problemas y los plazos para la notificación interna y externa.

En caso de que existan infracciones que puedan ser denunciadas, se deberá informar lo siguiente a las entidades reguladoras:

- (a) las medidas que se han adoptado para mitigar el impacto de la infracción y evitar la reincidencia;
- (b) cualquier sospecha de infracción que aún no haya sido investigada por completo y que pueda ser denunciada;
- (c) las medidas que se están adoptando para culminar las investigaciones y el plazo de resolución probable;
- (d) cualquier dificultad real para cumplir con leyes específicas; y
- (e) cualquier consecuencia no intencional de las leyes y regulaciones que dificulten el cumplimiento.

#### 5.2 PRINCIPIO 11

La organización podrá acreditar su programa de cumplimiento a través de documentación y práctica.

### 5.2.1 Mantenimiento de registros

La organización deberá mantener registros precisos y actualizados de sus actividades de cumplimiento para contribuir en los procesos de supervisión y revisión, y acreditar su conformidad con el programa.

El mantenimiento de registros debe incluir el registro y la clasificación de quejas, conflictos y presuntos incumplimientos, así como las medidas adoptadas para resolverlos.

Los registros se deben almacenar en una forma que garantice que se mantengan legibles, sean fáciles de identificar y de fácil acceso.

### 5.2.2 Documentación y registros

Por lo general, la documentación y registros del programa de cumplimiento incluyen:

- (a) Política de cumplimiento de la organización.
- (b) Registro de las obligaciones de cumplimiento relevantes.
- (c) Priorización de respuestas según el proceso de evaluación de riesgos.
- (d) Objetivos, metas, estructura y contenido del programa de cumplimiento.
- (e) Asignación de funciones y responsabilidades en materia de cumplimiento.
- (f) Registros de capacitaciones.
- (g) Información sobre el cumplimiento, incluidos registros de cumplimiento.
- (h) Quejas y comunicaciones remitidas por las partes interesadas de la organización y su resolución correspondiente.
- (i) Información detallada de incumplimientos y medidas correctivas y preventivas.
- (j) Resultados de las revisiones y auditorías del programa de cumplimiento y las medidas adoptadas.

### 5.2.3 Prácticas

Las prácticas que demuestran el compromiso de la organización con el cumplimiento incluyen generalmente:

- (a) Comunicaciones públicas e internas del compromiso de la organización con el cumplimiento.
- (b) Asignación de recursos adecuados para el programa de cumplimiento.
- (c) Inversión necesaria en capacitación en materia de cumplimiento para demostrar su importancia.



- (d) Relación entre el cumplimiento y la conducta de los empleados a través de incentivos y gestión del rendimiento.

## ARTÍCULO 6: MEJORA CONTINUA

### 6.1 PRINCIPIO 12

Se revisa y mejora de manera continua el programa de cumplimiento.

#### 6.1.1 Revisión del programa de cumplimiento

La alta gerencia debe asegurarse de que el programa de cumplimiento de la organización sea revisado de manera permanente para garantizar su continua idoneidad, adecuación y efectividad. La exhaustividad y frecuencia real de dichas revisiones variarán según la naturaleza de la organización y sus políticas.

La revisión debe realizarse de conformidad con las buenas prácticas de revisión y auditoría. Asimismo, debe ser efectuada por una persona competente, libre de sesgos y conflictos de interés.

La información obtenida de la revisión puede incluir:

- (a) Verificación de que el programa funcione de manera eficaz.
- (b) La medida en que se han alcanzado los objetivos y metas.
- (c) Las comunicaciones enviadas por las partes interesadas, incluidas las quejas.
- (d) Resultados de las actividades de supervisión.
- (e) Estado de las medidas correctivas y preventivas y los plazos de resolución.
- (f) Revisiones de cumplimiento anteriores y sus recomendaciones.
- (g) Cambios en el entorno externo e interno.
- (h) Idoneidad de los recursos.
- (i) Idoneidad de la política de cumplimiento, sus objetivos y metas relacionadas, los sistemas, la estructura y el personal.

#### 6.1.2 Resultados de las revisiones del programa de cumplimiento

Los hallazgos y las recomendaciones de la revisión deben ser documentados y proporcionados al órgano de gobierno y a la alta gerencia.

Las recomendaciones deben incluir:

- (a) Medidas correctivas frente a incumplimientos.

**MARÍA DEL CARMEN PIZARRO SABOGAL**

CTP N.º 0051

Traductora Colegiada Certificada

TRADUCCIÓN CERTIFICADA N.º 1227-2019

Página 33 de 35

- (b) La necesidad de cambios en el programa de cumplimiento, incluida la política de cumplimiento, sus objetivos y metas relacionadas, los sistemas, la estructura y el personal.
- (c) El reconocimiento de la conducta de cumplimiento ejemplar desplegado por los equipos, unidades de trabajo y personas.
- (d) Iniciativas de mejora continua a largo plazo.
- (e) Cambios en los procesos de cumplimiento para garantizar la integración efectiva con las prácticas y sistemas operativos.

*mp*  
María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N.º 0051

ANEXO A

BIBLIOGRAFÍA

AS

- 4269 Tratamiento de quejas
- 8000 Gobierno corporativo: principios de buen gobierno
- 8001 Gobierno corporativo: control de fraudes y corrupción
- 8002 Gobierno corporativo: códigos de conducta organizacionales
- 8003 Gobierno corporativo: responsabilidad social corporativa
- 8004 Gobierno corporativo: programas de protección de denunciantes para organizaciones

AS/NZS

- 4360 Gestión de riesgos
- HB 436 Lineamientos de gestión de riesgos: suplemento de la norma AS/NZS 4360: 2004
- 4801 Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo: especificaciones con directrices de uso

AS/NZS ISO

- 9001 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos
- 14001 Sistemas de gestión medioambiental: requisitos con directrices de uso
- 19011 Directrices para la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y/o medioambientales

## NOTAS

### Standards Australia

Standards Australia es una compañía independiente, limitada por garantía, dedicada a la preparación y publicación de la mayoría de normas técnicas y comerciales utilizadas en Australia y aplicadas de forma opcional. Estas normas se desarrollan a través de un proceso abierto de consulta y consenso en el que todas las partes interesadas están invitadas a participar. Mediante un memorando de entendimiento con el gobierno de la Mancomunidad de Australia, Standards Australia ha sido reconocida como el máximo organismo nacional de normas de Australia. Para mayor información sobre Standards Australia, visite nuestro sitio web en [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)

### Normas australianas

Las normas australianas han sido preparadas por comités de expertos de la industria, gobiernos, consumidores y otros sectores relevantes. Los requisitos o recomendaciones contenidos en las normas publicadas han sido planteados de común acuerdo con los intereses representativos y tienen en cuenta los comentarios proporcionados por otras fuentes. Reflejan las experiencias científicas e industriales más recientes. Los estándares australianos se revisan de forma permanente luego de su publicación y se actualizan con regularidad para tener en cuenta la evolución de la tecnología.

### Participación a nivel internacional

Standards Australia es responsable de asegurar que se considere la perspectiva australiana en la elaboración de normas internacionales y de incorporar las experiencias internacionales más reciente en las normas nacionales. Esta función es vital para ayudar a que la industria australiana compita en mercados internacionales. Standards Australia representa a Australia ante la Organización Internacional de Normalización (ISO) y la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC).

### Normas en formato electrónico

Todas las normas australianas están disponibles en formato electrónico, ya sea para ser descargadas de manera individual desde nuestro sitio web, o a través de servicios de suscripción en línea y en DVD. Para mayor información, comuníquese al 1300 65 46 46 o visite nuestra tienda web en [www.standards.com.au](http://www.standards.com.au).

GPO Box 476 Sidney NSW 2001

Oficina administrativa: Teléfono (02) 8206 6000 / Fax (02) 8206 6001 / Correo electrónico [mail@standards.com.au](mailto:mail@standards.com.au)

Servicio de atención al cliente: Teléfono 1300 65 46 46 / Fax 1300 65 49 49 / Correo electrónico [sales@standards.com.au](mailto:sales@standards.com.au)

Sitio web: [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)

Impreso en Australia

ISBN 0 7337 7296 X

-----  
DGG/MAR-jcj  
181227A19

La Traductora Colegiada Certificada, miembro del Colegio de Traductores del Perú (CTP) que suscribe, declara que la presente Traducción Certificada, que consta de 35 página(s), es una versión fiel y correcta al castellano del documento adjunto en idioma inglés que se ha tenido a la vista.

Se certifica la fidelidad de la traducción mas no se asume responsabilidad por la autenticidad o el contenido del documento en lengua origen.

Firmado en Lima, a los 15 días del mes de enero de 2020



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'María del Carmen Pizarro Sabogal'.

María del Carmen Pizarro Sabogal  
CTP N° 0064

Australian Standard™

**Compliance programs**



This Australian Standard was prepared by Committee QR-014, Compliance Systems. It was approved on behalf of the Council of Standards Australia on 23 January 2006.

This Standard was published on 9 March 2006.

---

The following are represented on Committee QR-014:

Australian Competition and Consumer Commission  
Australian Compliance Institute  
Australian Record Industry Association  
Australian Securities and Investments Commission  
Australian Taxation Office  
Consumers' Federation of Australia  
Law Council of Australia  
Society of Consumer Affairs Professionals  
The Institute of Internal Auditors – Australia  
University of Western Sydney

---

### **Keeping Standards up-to-date**

Standards are living documents which reflect progress in science, technology and systems. To maintain their currency, all Standards are periodically reviewed, and new editions are published. Between editions, amendments may be issued. Standards may also be withdrawn. It is important that readers assure themselves they are using a current Standard, which should include any amendments which may have been published since the Standard was purchased.

Detailed information about Standards can be found by visiting the Standards Web Shop at [www.standards.com.au](http://www.standards.com.au) and looking up the relevant Standard in the on-line catalogue.

Alternatively, the printed Catalogue provides information current at 1 January each year, and the monthly magazine, *The Global Standard*, has a full listing of revisions and amendments published each month.

Australian Standards™ and other products and services developed by Standards Australia are published and distributed under contract by SAI Global, which operates the Standards Web Shop.

We also welcome suggestions for improvement in our Standards, and especially encourage readers to notify us immediately of any apparent inaccuracies or ambiguities. Contact us via email at [mail@standards.org.au](mailto:mail@standards.org.au), or write to the Chief Executive, Standards Australia, GPO Box 476, Sydney, NSW 2001.

---

*This Standard was issued in draft form for comment as DR 04505.*

Australian Standard™

## Compliance programs

Originated as AS 3806-1998.  
Second edition 2006.

### **COPYRIGHT**

© Standards Australia

All rights are reserved. No part of this work may be reproduced or copied in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, without the written permission of the publisher.

Published by Standards Australia, GPO Box 476, Sydney, NSW 2001, Australia

ISBN 0 7337 7296 X



## PREFACE

This Standard was prepared by the Standards Australia Committee QR-014, Compliance Systems to supersede AS 3806—1998.

This Standard was initially developed following a request from the Australian Competition and Consumer Commission.

The Standard provides principles for the development, implementation and maintenance of effective compliance programs within both public and private organizations. These principles are intended to help organizations identify and remedy any deficiencies in their compliance with laws, regulations and codes, and develop processes for continual improvement in this area.

## CONTENTS

	<i>Page</i>
FOREWORD.....	4
SECTION 1 SCOPE AND GENERAL	
1.1 SCOPE .....	5
1.2 OBJECTIVE.....	5
1.3 DEFINITIONS .....	5
SECTION 2 COMPLIANCE PRINCIPLES	
2.1 COMMITMENT.....	7
2.2 IMPLEMENTATION.....	7
2.3 MONITORING AND MEASURING .....	7
2.4 CONTINUAL IMPROVEMENT.....	7
SECTION 3 COMMITMENT	
3.1 PRINCIPLE 1 .....	8
3.2 PRINCIPLE 2 .....	8
3.3 PRINCIPLE 3 .....	9
3.4 PRINCIPLE 4 .....	10
3.5 PRINCIPLE 5 .....	10
SECTION 4 IMPLEMENTATION	
4.1 PRINCIPLE 6.....	12
4.2 PRINCIPLE 7.....	15
4.3 PRINCIPLE 8.....	16
4.4 PRINCIPLE 9.....	17
SECTION 5 MONITORING AND MEASURING	
5.1 PRINCIPLE 10.....	19
5.2 PRINCIPLE 11.....	22
SECTION 6 CONTINUAL IMPROVEMENT	
6.1 PRINCIPLE 12.....	24
APPENDIX A BIBLIOGRAPHY .....	25

## FOREWORD

Compliance is an outcome of an organization meeting its obligations. Policies and procedures to achieve compliance must be integrated into all aspects of how the organization operates. Compliance should not be seen as a stand-alone activity, but should be aligned with the organization's overall strategic objectives. An effective compliance program will support these objectives. Compliance should, while maintaining its independence, be integrated with the organization's financial, risk, quality, environmental and health and safety management systems and its operational requirements and procedures.

An effective organization-wide compliance program will result in an organization being able to demonstrate its commitment to compliance with relevant laws, including legislative requirements, industry codes, organizational standards as well as standards of good corporate governance, ethics and community expectations.

An organization's approach to compliance should be shaped by its core values and generally accepted corporate governance, ethical and community standards.

Failure to embrace the above values at all levels of an organization's operation risks exposing that organization to a compliance failure. On numerous occasions the courts have considered an organization's commitment to compliance when determining the appropriate penalty to be imposed for contraventions of relevant laws. While the Standard sets out the principles required for an effective compliance program, the implementation and management elements of the program will not be the same for all organizations due to their size, structure and nature of their activities.

## STANDARDS AUSTRALIA

### **Australian Standard Compliance programs**

#### SECTION 1 SCOPE AND GENERAL

##### **1.1 SCOPE**

This Standard provides principles and guidance for designing, developing, implementing, maintaining and improving a flexible, responsive, effective and measurable compliance program within an organization.

Section 2 sets out the essential principles which will be common to all effective compliance programs. Sections 3 to 6 contain guidance regarding those principles, recognizing that the implementation and management of an effective compliance program which complies with those principles will differ for each organization depending on the size, nature and complexity of its operations and its specific circumstances.

This Standard is designed to complement the documents listed in the Bibliography at Appendix A.

##### **1.2 OBJECTIVE**

The objective of this Standard is to provide principles and guidance for organizations designing, developing, implementing, maintaining and improving an effective compliance program.

##### **1.3 DEFINITIONS**

For the purpose of this Standard, the definitions below apply.

###### **1.3.1 Code**

A statement of recommended practice developed internally by an organization or by an international, national or industry body or other organization.

NOTE: The code may be mandatory or voluntary.

###### **1.3.2 Competence**

Application of knowledge, understanding and ability to a work related task to achieve an acceptable level of performance.

###### **1.3.3 Compliance**

Adhering to the requirements of laws, industry and organizational standards and codes, principles of good governance and accepted community and ethical standards.

###### **1.3.4 Compliance culture**

The values, ethics and beliefs that exist throughout an organization and interact with the organization's structures and control systems to produce behavioural norms that are conducive to compliance outcomes.

###### **1.3.5 Compliance failure**

An act or a omission whereby an organization has not met its compliance obligations, processes or behavioural obligations.

**1.3.6 Compliance program**

A series of activities that when combined are intended to achieve compliance.

**1.3.7 Employee**

Person, whether remunerated or not, working on an organization's behalf including part time staff, fulltime staff, sub-contractors, temporary staff and volunteers.

**1.3.8 Governing body**

The body of one or more people who have overall accountability, responsibility and authority for the direction and control of the organization.

**1.3.9 Organization**

A company, firm, enterprise or association (including a government body), whether incorporated or not.

**1.3.10 Organizational and industry standards**

Documented codes of ethics, codes of conduct, good practices and charters that an organization has adopted for its operations.

**1.3.11 Regulatory authority**

Any government body or other organization responsible for regulating or enforcing compliance with legislative and other requirements.

**1.3.12 Top management**

The level of management within an organization directly accountable to its governing body, shareholders or the owner.

## SECTION 2 COMPLIANCE PRINCIPLES

### 2.1 COMMITMENT

The principles supporting the compliance program that relate to commitment are as follows:

*Principle 1:* Commitment by the governing body and top management to effective compliance that permeates the whole organization.

*Principle 2:* The compliance policy is aligned to the organization's strategy and business objectives, and is endorsed by the governing body.

*Principle 3:* Appropriate resources are allocated to develop, implement, maintain and improve the compliance program.

*Principle 4:* The objectives and strategy of the compliance program are endorsed by the governing body and top management.

*Principle 5:* Compliance obligations are identified and assessed.

### 2.2 IMPLEMENTATION

The principles supporting the compliance program that relate to implementation are as follows:

*Principle 6:* Responsibility for compliant outcomes is clearly articulated and assigned.

*Principle 7:* Competence and training needs are identified and addressed to enable employees to fulfil their compliance obligations.

*Principle 8:* Behaviours that create and support compliance are encouraged and behaviours that compromise compliance are not tolerated.

*Principle 9:* Controls are in place to manage the identified compliance obligations and achieve desired behaviours.

### 2.3 MONITORING AND MEASURING

The principles supporting the compliance program that relate to monitoring and measuring are as follows:

*Principle 10:* Performance of the compliance program is monitored, measured and reported.

*Principle 11:* The organization is able to demonstrate its compliance program through both documentation and practice.

### 2.4 CONTINUAL IMPROVEMENT

The principle supporting the compliance program that relates to continual improvement is as follows:

*Principle 12:* The compliance program is regularly reviewed and continually improved.

## SECTION 3 COMMITMENT

### 3.1 PRINCIPLE 1

Commitment by the governing body and top management to effective compliance that permeates the whole organization.

Effective compliance requires an active commitment from top management, including the board or governing body and chief executive. The level of commitment is indicated by the degree to which:

- (a) The governing body, chief executive and all levels of management actively demonstrate commitment to designing, developing, implementing, maintaining and improving an effective compliance program.
- (b) The Chief Executive Officer takes responsibility for ensuring that the commitment of the organization is fully realized.
- (c) Management consistently conveys to employees the clear message that the organization will meet its compliance obligations, and that lip-service does not constitute compliance.
- (d) The compliance manager is given a level of seniority which reflects the importance of effective compliance.
- (e) The level of resources are allocated to developing, implementing, maintaining and improving a robust compliance culture.
- (f) The organization assigns and requires accountability for compliance to relevant management levels across the organization.
- (g) Comprehensive policies, procedures and processes are developed that make compliance readily understandable and achievable.
- (h) Policies, procedures and processes reflect not just the legal requirements, but voluntary codes and the organization's values.
- (i) The commitment is communicated widely in clear and convincing statements supported by action.
- (j) Regular review of the compliance program is required.
- (k) Continually improving its compliance performance is valued.

### 3.2 PRINCIPLE 2

The compliance policy is aligned to the organization's strategy and business objectives, and is endorsed by the governing body.

#### 3.2.1 Purpose

The compliance policy establishes the overarching principles and commitment to action for an organization with respect to achieving compliance. It sets the level of responsibility and performance required within the organization against which actions will be assessed. The policy should be appropriate to the organization's compliance obligations that arise from its activities and the products or services that it provides.

The policy is not a stand-alone document but is supported by other documents including operational policies, procedures and processes.

#### 3.2.2 Content

The policy should articulate the—

- (a) commitment to compliance;
- (b) scope of the compliance program;
- (c) application and context of the program in relation to the size, nature and complexity of the organization and its operating environment;
- (d) responsibility for managing and reporting compliance; and
- (e) required standard of conduct, accountability and consequences of non-compliance.

### 3.2.3 Development

In developing the policy, consideration should be given to the—

- (a) specific local or regional obligations and requirements;
- (b) organization's strategic objectives and values;
- (c) organization's structure and governance framework;
- (d) severity of risk of non-compliance;
- (e) other internal policies, standards and codes (e.g. financial, risk, quality, environment, occupational health and safety);
- (f) principles on which relationships with internal and external stakeholders will be managed;
- (g) extent to which compliance will be integrated with other support functions such as risk, audit and legal;
- (h) degree to which compliance will be embedded into operational processes and systems; and
- (i) degree of independence and autonomy of the compliance function.

### 3.2.4 Documentation

The policy should—

- (a) be written in plain language so that all employees can easily understand the principles and intent;
- (b) be communicated and readily available to all employees;
- (c) be translated into languages other than English if that is necessary for the policy to be comprehended by employees from non-English-speaking backgrounds; and
- (d) be updated to ensure it remains relevant.

## 3.3 PRINCIPLE 3

Appropriate resources are allocated to develop, implement, maintain and improve the compliance program.

Top management should ensure that the necessary resources are provided and deployed effectively to design, develop, implement, maintain and improve the compliance program and its outcomes to ensure that the compliance program meets its objectives, and that compliance is achieved. Resources include financial and human resources, including access to external advice and specialized skills, organizational infrastructure, contemporary reference material on compliance management and legal obligations, professional development and technology.

Middle and other levels of management should implement the same principles.

Resource allocation should include allowing employees sufficient time to perform their compliance responsibilities.



### 3.4 PRINCIPLE 4

The objectives and strategy of the compliance program are endorsed by the governing body and top management.

#### 3.4.1 Objectives

An organization should set objectives and targets to fulfil the commitments established in its compliance policy. The compliance objectives should align with its overall strategic objectives.

Clear targets should be established to achieve the compliance objectives. When targets are set, they should be measurable, time-related and indicate the level of performance required. These targets should form part of the performance management agreements of the individuals concerned and should be linked to remuneration.

#### 3.4.2 Strategy

The organization should document its strategy for establishing the compliance program and ensure that its strategy is consistent with the principles in this Standard. The strategy should be approved by the governing body and should include:

- (a) The structure of the program.
- (b) The roles and responsibilities of people managing the compliance program.
- (c) The resources to be applied in the compliance program.
- (d) The priorities set for the compliance program.
- (e) How compliance obligations will be embedded in operational practices and procedures.
- (f) A process for identifying, reporting and responding to compliance failures.
- (g) How the organization will monitor and measure its delivery on its strategy.

### 3.5 PRINCIPLE 5

Compliance obligations are identified and assessed.

#### 3.5.1 Identification of compliance obligations

An organization should systematically identify its compliance obligations and the way in which they impact on its activities, products and services. The organization should ensure that these requirements are taken into account in establishing, implementing and maintaining and improving its compliance program.

The organization should document its compliance obligations in a manner that is appropriate to its size, complexity, structure and operations. This may take a range of forms, for example, a register, list or database.

Sources of compliance obligations may include:

- (a) Common Law.
- (b) Legislation, including statutes, regulations and mandatory codes.
- (c) Directives.
- (d) Permits, licences or other forms of authorization.
- (e) Orders issued by regulatory agencies.
- (f) Judgments of courts or administrative tribunals.
- (g) Customary or indigenous law.

- (h) Treaties, conventions and protocols.
- (i) Relevant industry codes and standards.

Depending on its circumstances and needs, an organization may commit to additional compliance obligations, for example:

- (i) Agreements with community groups or non-governmental organizations.
- (ii) Agreements with public authorities and customers.
- (iii) Organizational requirements.
- (iv) Voluntary principles or codes of practice.
- (v) Voluntary labelling or environmental commitments.

### **3.5.2 Maintenance of compliance obligations**

Organizations should have processes in place to receive timely advice of changes to laws, regulations, codes and other compliance obligations to ensure ongoing compliance. Ongoing liaison with regulatory authorities is normally necessary so that the organization is aware of current compliance issues and practices.

Such information could be obtained by:

- (a) Arrangements with legal advisors.
- (b) Being on relevant regulators' mailing lists.
- (c) Membership of professional groups.
- (d) Subscribing to relevant information services.
- (e) Attending industry forums and seminars.
- (f) Monitoring regulators' web-sites.

### **3.5.3 Prioritization**

Prior to the implementation of its compliance program an organization should identify compliance risks and rank the likelihood and consequences of potential compliance failures and allocate resources for their treatment accordingly. (See Principle 9)

NOTE: AS/NZS 4360 provides guidance on undertaking risk assessments.

The risk of compliance failure should be reassessed whenever there are—

- (a) new or changed activities, products or services;
- (b) changes to the structure or strategy of the organization;
- (c) significant external changes; or
- (d) changes to compliance obligations.

## SECTION 4 IMPLEMENTATION

### 4.1 PRINCIPLE 6

Responsibility for compliant outcomes is clearly articulated and assigned.

#### 4.1.1 Assigning responsibility to management

The active involvement of, and supervision by, management is an integral part of an effective compliance program. This helps ensure that employees fully understand the organization's policy and operational procedures and how these apply to their jobs, and that they carry out compliance obligations effectively.

For a compliance program to be effective the governing body and top management need to lead by example, both by adhering to and actively supporting compliance and by being seen to adhere to and actively support, the compliance program.

Many larger companies have a dedicated compliance manager with overall day-to-day responsibility for compliance, and a cross-functional compliance committee to co-ordinate compliance across the organization. Smaller organizations should have someone who has overall compliance responsibility, though this may be in addition to other roles.

This should not be seen as absolving other management of their compliance responsibilities, as all managers have a role to play with respect to the compliance program. It is therefore important that their respective responsibilities are clearly set out and included in their position profiles.

Compliance responsibilities of managers will, by necessity, vary according to levels of seniority, influence and other factors, such as the nature and size of the organization. However, some responsibilities are likely to be common across a variety of organizations.

NOTE: This Standard does not distinguish between the concept of responsibility and that of accountability. Accountability is implicit in the use of the term 'responsibility'.

#### 4.1.2 Top management responsibility

Top management should:

- (a) Ensure that the commitment to compliance is upheld at all times and that failures and conduct that are prejudicial to compliance culture are dealt with appropriately.
- (b) Allocate the appropriate resources to implement, develop, maintain and improve the compliance program and performance outcomes.
- (c) Ensure that effective and timely systems of reporting are in place.
- (d) Appoint or nominate a competent senior compliance executive(s) with—
  - (i) authority and responsibility for the overall design, consistency and integrity of the compliance program;
  - (ii) clear and unambiguous support from and direct access to the Chief Executive Officer and the Board; and
  - (iii) access to—
    - (A) senior decision-makers and the right to participate in the decision-making processes;
    - (B) all levels of the organization; and
    - (C) expert advice on relevant laws, regulations, codes and organizational standards.

- (e) Include compliance responsibilities in position statements of top managers.
- (f) Be measured against compliance key performance indicators.

Top management should ensure that the compliance function has authority to act independently and is not compromised by conflicting priorities, particularly where compliance is embedded in the business.

#### **4.1.3 Compliance manager responsibility**

Not all organizations will create a discrete functional role for a compliance manager, some may assign this function to an existing appointment. However, responsibility for compliance management will need to be allocated.

The compliance manager in conjunction with operational management is responsible for:

- (a) Identifying compliance obligations with the support of legal and other relevant resources and translating those requirements into actionable policies and procedures.
- (b) Integrating compliance obligations into existing practices and procedures.
- (c) Providing or organizing ongoing training support for managers to ensure that all relevant persons are trained on a regular basis.
- (d) Ensuring compliance is factored into position descriptions and employee performance management processes.
- (e) Setting in place a compliance reporting and documenting system.
- (f) Developing and implementing systems for sourcing information such as complaints, feedback, hotlines, whistleblowing and other mechanisms.
- (g) Establishing compliance performance indicators.
- (h) Monitoring and measuring compliance performance.
- (i) Analysing performance to identify the need for corrective action.
- (j) Ensuring compliance capabilities and performance are factored into contracts with external suppliers.
- (k) Overseeing outsourcing arrangements for compliance.
- (l) Ensuring the compliance program is reviewed on a regular basis.
- (m) Ensuring there is access to appropriate legal and other professional advice in the design and implementation of the program.

In allocating responsibility for compliance management, consideration should be given to ensuring that the person with the responsibility for compliance has demonstrated—

- (i) a record of integrity and commitment to compliance;
- (ii) effective communication and influencing skills;
- (iii) an ability and standing to command acceptance of advice and guidance; and
- (iv) relevant competence.

#### **4.1.4 Line management responsibility**

Line management is responsible for achieving compliance within its area of responsibility. This includes:

- (a) Cooperating with and supporting the compliance manager and encouraging employees to do the same in relation to each of the considerations set out in Clause 4.1.3.
- (b) Personally complying and being seen to comply and follow operational procedures.

- (c) Formally raising with top management any inadequacies in resourcing to achieve compliance.
- (d) Identifying, documenting and communicating compliance exposures in their operations.
- (e) Actively encouraging, mentoring, coaching, and supervising employees to promote compliant behaviour.
- (f) Integrating compliance obligations into business practices.
- (g) Actively participating in the management and resolution of compliance related incidents and issues.
- (h) Developing employee awareness of compliance obligations and requiring them to meet training and competence requirements.
- (i) Integrating compliance performance into employee performance appraisals.
- (j) Encouraging employees to escalate compliance incidents.
- (k) Providing employees with access to—
  - (i) resources such as detailed manuals or guides on compliance procedures and reference materials and databases;
  - (ii) adequate work tools, training and facilities; and
  - (iii) support mechanisms, such as access to the compliance manager and whistleblower systems.
- (l) Identifying compliance obligations with the support of legal and other relevant resources and translating those requirements into actionable policies and procedures.
- (m) Working with the compliance manager to integrate compliance obligations into existing practices and procedures in their areas of responsibility.
- (n) Providing or organizing ongoing training support for managers to ensure that all relevant persons are trained on a regular basis.
- (o) Ensuring compliance is factored into position descriptions and employee performance management processes.
- (p) In conjunction with the compliance manager, setting in place a compliance reporting and documenting system.
- (q) In conjunction with the compliance manager, developing and implementing systems for sourcing information such as complaints, feedback, hotlines, whistleblowing and other mechanisms.
- (r) In conjunction with the compliance manager, establishing compliance performance indicators.
- (s) In conjunction with the compliance manager, analysing performance to identify the need for corrective action.
- (t) Ensuring compliance capabilities and performance are factored into contracts with external suppliers.
- (u) Overseeing outsourcing arrangements to ensure they take account of compliance obligations.

#### **4.1.5 Employee responsibility**

All employees, including managers, should—

- (a) adhere to the compliance obligations relevant to their position;

- (b) perform their duties in an ethical, lawful and safe manner;
- (c) undertake training in accordance with the compliance program; and
- (d) report and escalate compliance concerns, issues and failures.

#### 4.1.6 Outsourcing

Outsourcing of an organization's operations does not relieve the organization of its legal responsibilities or compliance obligations. The standard that would be required for any outsourcing contractor should be the same as that for the organization itself.

If there is any outsourcing of the organization's activities, the organization needs to undertake effective due diligence to ensure that its standards and commitment to compliance will not be lowered. Controls over contractors should also be in place to ensure that the contract is complied with effectively.

#### 4.1.7 Internal communication

An organization should adopt multiple methods of communication to ensure that the compliance message is heard and understood by all employees. The communication should clearly set out the organization's expectation of employees and those issues that need to be escalated and under what circumstances and to whom.

#### 4.1.8 External communication

A practical approach to external communication, targeting all interested parties, should be adopted. Interested parties can include, but are not limited to, regulatory bodies, customers, contractors, suppliers, investors, emergency services, non-governmental organizations and neighbours.

Methods of communication may include: informal discussions, open days, focus groups, community dialogue, involvement in community events, websites and e-mail, press releases, advertisements and periodic newsletters, annual (or other periodic) reports and telephone hotlines. These approaches can encourage understanding and acceptance of an organization's compliance commitment.

## 4.2 PRINCIPLE 7

Competence and training needs are identified and addressed to enable employees to fulfil their compliance obligations.

All employees have compliance obligations and should be competent to discharge these effectively. The attainment of competence can be achieved in many ways including through education, training or work experience.

The objective of a training program is to ensure that all employees are competent to fulfil their job role in a manner that is consistent with the organization's compliance culture and its commitment to compliance.

Properly designed and executed training can provide an effective mechanism and forum for employees to communicate previously unidentified compliance exposures.

Education and training of employees should be:

- (a) Based on an assessment of gaps in employee knowledge and competence.
- (b) Ongoing from the time of induction.
- (c) Aligned to the corporate training system.
- (d) Practical and readily understood by employees.
- (e) Relevant to the day-to-day work of employees and illustrative of the industry, organization or sector concerned.

- (f) Sufficiently flexible to account for a range of techniques to accommodate the differing needs of organizations and employees.
- (g) Assessed for effectiveness.
- (h) Updated as required.
- (i) Recorded.

Indicators for retraining in compliance would include:

- (i) Change of position or responsibilities.
- (ii) Changes in internal processes, policies and procedures.
- (iii) Changes in organization structure, e.g. mergers.
- (iv) Change in the external compliance environment, e.g. changes in legal or customer requirements.
- (v) Change in products or services.
- (vi) Issues arising out of monitoring, auditing, reviews, complaints and incidents.

### 4.3 PRINCIPLE 8

Behaviours that create and support compliance are encouraged and behaviours that compromise compliance are not tolerated.

#### 4.3.1 Top management's role in encouraging compliance

Top management has a key responsibility for:

- (a) Aligning the organization's commitment to compliance to its strategic objectives and values in order to position compliance appropriately.
- (b) Communicating its commitment to compliance in order to build awareness and motivate employees to behave appropriately.
- (c) Encouraging all employees to accept the importance of achieving the compliance objectives and targets for which they are responsible or accountable.
- (d) Creating an environment where the reporting of compliance failures is encouraged.
- (e) Encouraging employees to make suggestions that facilitate continual improvement in compliance performance.
- (f) Ensuring compliance outcomes are incorporated into the broader organization culture and culture change initiatives.
- (g) Identifying and acting promptly to correct or address compliance issues.
- (h) Ensuring that organizational practices and policies support and encourage compliance outcomes.

#### 4.3.2 Compliance culture

The development of a compliance culture requires the active, visible and consistent commitment of the chief executive and management to a common, published standard of behaviour that is required throughout every area of the organization. Factors that will support the development of a compliance culture include:

- (a) A clear set of published values.
- (b) Management actively seen to be implementing and abiding by the values.
- (c) A consistency in the approach to reward and punishment for similar actions, regardless of position.

- (d) The incorporation of compliance performance in every position description.
- (e) Appropriate pre-employment screening of potential employees.
- (f) Induction program that emphasizes compliance and the organization's values.
- (g) Ongoing compliance training and regular compliance failures updates.
- (h) Mentoring, coaching and leading by example.
- (i) Performance appraisal systems that include assessment of compliance behaviour and which link performance pay to achievement of compliance obligations.
- (j) Highly visible rewarding of compliant behaviour.
- (k) Prompt and visible disciplining in the case of wilful, negligent or reckless breaches.
- (l) Minimizing unnecessary bureaucracy by simplifying processes.
- (m) A clear link between the organization's strategy and individual roles, reflecting compliance outcomes as essential to achieving business outcomes.
- (n) Open, two-way communication about compliance outcomes.
- (o) Process changes that are managed smoothly to minimize any negative impact on employees.

Evidence of a compliance culture is indicated by the degree to which—

- (i) the items above are implemented;
- (ii) employees believe that the items above have been implemented;
- (iii) employees understand their personal compliance obligations and those of their business unit;
- (iv) the obligation for compliance and the remediation of any breach is 'owned' by employees; and
- (v) the role of the compliance team, and the compliance team's objectives are regarded as valuable.

#### 4.4 PRINCIPLE 9

Controls are in place to manage the identified compliance obligations and achieve desired behaviours.

Effective controls are needed to ensure that the organization's compliance obligations are met and that critical points of risk of compliance failure are addressed.

The types and levels of controls should be designed with sufficient rigour to facilitate achieving the compliance obligations that are particular to the organization's operating environment. Such controls should, where possible, be embedded into normal business processes.

Such control methods should include:

- (a) Documented operating policies and procedures.
- (b) Work instructions.
- (c) Systems and exception reports.
- (d) Approvals.
- (e) Systems of recommendations.
- (f) Segregation of duties.
- (g) System controls.



These controls should be maintained and evaluated periodically to ensure their continuing effectiveness.

Procedures should be established, documented, implemented, and maintained to support the compliance policy and translate the compliance obligations into practice.

In developing these procedures consideration should be given to:

- (i) Integrating the compliance obligations into operating and administrative procedures including computer systems, forms, reporting systems and contracts.
- (ii) Ongoing monitoring and measurement.
- (iv) Specific procedures to deal with compliance failures that could arise.
- (iv) Assessment and reporting (including management supervision) to ensure that employees comply with procedures.
- (v) Specific arrangements for identifying, reporting and escalating instances of compliance failure and risks of compliance failure.

The issuing and ongoing review of all compliance documentation should be controlled to maintain integrity and consistency across the organization.

## SECTION 5 MONITORING AND MEASURING

### 5.1 PRINCIPLE 10

Performance of the compliance program is monitored, measured and reported.

#### 5.1.1 Monitoring

The compliance program should be regularly monitored to ensure compliance performance is achieved. A plan for continual monitoring should be established, setting out monitoring processes, schedules, resources and the data to be collected.

Compliance monitoring is the process of gathering data for the purpose of:

- (a) Identifying and remedying problems.
- (b) Checking that compliance obligations are being met.
- (c) Reviewing the integrity and effectiveness of the compliance program.
- (d) Tracking progress on meeting policy commitments, objectives and targets.
- (e) Evaluating the effectiveness of operational controls.

The monitoring process relates to both the compliance program itself and compliance performance.

Monitoring of the compliance program itself typically includes:

- (i) Effectiveness of training.
- (ii) Adequacy of controls at critical points.
- (iii) Effective allocation of responsibilities for meeting compliance obligations.
- (iv) Currency of compliance obligations.
- (v) Effectiveness in addressing issues previously identified.

Monitoring of compliance performance typically includes:

- (A) Compliance failures and 'near misses'.
- (B) Instances where critical control point requirements are not met.
- (C) Instances where objectives and targets are not achieved.
- (D) Instances where compliance inspections are not performed as scheduled.
- (E) Status of compliance culture.

#### 5.1.2 Sources of information for monitoring and measuring

The organization should design, develop, implement and maintain procedures for seeking and receiving feedback on its compliance performance from a range of sources including:

- (a) Employees, e.g. through hotlines, feedback, suggestion boxes.
- (b) Customers, e.g. through a complaints handling system.
- (c) Suppliers.
- (d) Regulators.
- (e) Process control logs and activity records (including both computer and paper based).

### 5.1.3 Methods of data collection

There are many methods for collecting information. Each method listed below is relevant in different circumstances and care should be taken to select the variety of tools appropriate to the organization and its particular issues. Methods include:

- (a) Ad hoc reports of issues as they emerge or are identified.
- (b) Information gained through hot lines, complaints and other feedback, including whistleblowing.
- (c) Informal discussions and workshops.
- (d) Sampling and integrity testing such as mystery shopping.
- (e) Direct observations, formal interviews, facility tours and inspections.
- (f) Audits and reviews.

### 5.1.4 Data analysis and classification

Effective classification and management of the data is critical. A system should be developed for classifying and storing the data in readily searchable databases. Data classification criteria could include:

- (a) Source.
- (b) Department.
- (c) Issue type.
- (d) Indicators.

The data management systems should capture both issues and complaints and allow classification and analysis of those that relate to compliance.

Once the information has been collected, it needs to be analysed and critically assessed to identify actions to be taken. The analysis should consider systemic and recurring problems as these are likely to carry significant risks for the organization and can be more difficult to identify.

### 5.1.5 Development of indicators

It is important that organizations develop a set of measurable indicators that will assist the organization in quantifying its compliance performance. The issue of what and how to measure compliance performance can be problematic and the following list of indicators should not be seen as exhaustive. Furthermore, the indicators needed will vary with the organization's maturity and the timing and extent of new and revised programs being implemented.

Indicators may include:

- (a) Percentage of employees trained effectively.
- (b) Issues and breaches reported by type and area.
- (c) Consequence of breaches, which may include valuation of impact resulting from monetary compensation, cost of remediation, reputation or cost of employees' time.
- (d) Frequency of contacts with regulators by category of contact.
- (e) Usage of feedback mechanisms (including comments on the value of those mechanisms by users).

### 5.1.6 Compliance reporting

The governing body, top management and the compliance manager should ensure that they are adequately informed on all relevant compliance failures and actively promote the principle that the organization encourages and supports a culture of full and frank reporting.

Internal reporting arrangements need to ensure that:

- (a) Appropriate criteria and obligations for reporting are set out.
- (b) Timelines for regular reporting are established.
- (c) An exception reporting system is in place which facilitates ad hoc reporting of emerging and crystallized issues.
- (d) Systems and processes are in place to ensure the accuracy and completeness of information.
- (e) Accurate and complete information is provided to the correct people or areas of the organization to enable remedial action to be taken.
- (f) There is sign-off on the accuracy of reports to the governing body, including by the Compliance Manager (if the organization has one).

An organization should choose a format, content and timing of its internal compliance reporting that is appropriate to its circumstances, unless otherwise specified by law.

Reporting of compliance should be incorporated in standard organizational reports. Separate reports should only be prepared for major breaches and for urgent emerging issues.

All compliance failures need to be appropriately reported. While the reporting of systemic and recurring problems is particularly important, a one-off compliance failure can be of equal concern if it is major or deliberate. Even a small failure, if not reported in a timely manner, can lead to the view that the failure does not matter and can result in such failure becoming a systemic problem.

Employees should be encouraged to respond and report breaches of the law and other incidents of non-compliance, and to see reporting as a positive and non-threatening action. Reporting obligations should be set out clearly in the organization's compliance policy and procedures and reinforced by other methods, such as informal reinforcement by managers during their day-to-day work with employees.

### 5.1.7 Content of compliance reports

Compliance reports typically include:

- (a) Any matters which the organization is required to notify to any regulatory authority.
- (b) Significant changes to any compliance obligations.
- (c) Measurement of compliance performance, including compliance failures and areas of improvement.
- (d) Number and details of alleged breaches of relevant laws, codes and organizational standards that have been identified, and an assessment of the extent to which similar conduct could have subsequently occurred.
- (e) Corrective action undertaken.
- (f) Evidence of the compliance program's effectiveness, achievements and trends.
- (g) Contacts, and developments in relationships, with regulators.
- (h) Changes in compliance obligations, their impact on the organization and the proposed course of action to meet the new obligations.

The compliance policy should promote the immediate reporting of materially significant matters which arise outside the timelines for regular reporting.

#### **5.1.8 Issues management**

Once an issue is identified as a compliance failure or a potential compliance failure:

- (a) It should be reported.
- (b) It should be investigated, analysed and classified to determine the cause and extent of required corrective and or preventive actions.
- (c) Corrective action should address the specific issue as well as a recurrence of compliance failures.
- (d) It should be followed up to ensure that corrective and preventive actions have been implemented and are effective.

Data from analysing compliance problems can be used to:

- (i) Redesign products and services.
- (ii) Change organizational practices and procedures.
- (iii) Retrain employees.
- (iv) Re-assess consumer information needs.
- (v) Assess service performance.
- (vi) Give early warning of potential problems.
- (vii) Redesign or review controls.

#### **5.1.9 Escalation**

A clear escalation process should be adopted and communicated to ensure all compliance failures are raised and reported to the line manager, escalated to the manager responsible for the compliance program; and where appropriate, escalated to top management and the governing body. The process should specify to whom, how and when issues are to be reported and the timelines for internal and external reporting.

Where there are reportable breaches, regulatory authorities should be informed of—

- (a) the actions being taken to mitigate the impact of the breach and prevent further occurrences;
- (b) any suspected, but yet to be fully investigated, reportable breaches;
- (c) the actions being taken to complete the investigations and the likely time frame for resolutions;
- (d) any genuine difficulties in complying with particular laws; and
- (e) any unintended consequences of laws and regulations which make compliance difficult.

## **5.2 PRINCIPLE 11**

The organization is able to demonstrate its compliance program through both documentation and practice.

### **5.2.1 Record-keeping**

Accurate, up-to-date records of the organization's compliance activities should be maintained to assist in the monitoring and review process and demonstrate conformity with the program.

Record-keeping should include recording and classifying complaints, disputes and alleged compliance failures and the steps taken to resolve them.

Records should be stored in a manner that ensures they remain legible, readily identifiable and retrievable.

### **5.2.2 Documents and records**

The organization's compliance program documents and records typically include:

- (a) The organization's compliance policy.
- (b) Register of relevant compliance obligations.
- (c) Prioritization of the response based on the risk assessment process.
- (d) The objectives, targets, structure and content of the compliance program.
- (e) Allocation of roles and responsibilities for compliance.
- (f) Training records.
- (g) Information on compliance performance including compliance reports.
- (h) Complaints and communications from the organization's interested parties and resolution.
- (i) Details of compliance failures and corrective and preventive actions.
- (j) Results of reviews and audits of the compliance program and actions taken.

### **5.2.3 Practices**

The practices which demonstrate a commitment to compliance typically include:

- (a) Communication in public and internally of the organization's commitment to compliance.
- (b) Adequate resourcing of the compliance program.
- (c) Necessary investment in compliance training to reflect its importance.
- (d) Linking of compliance and behaviour to incentives and performance management.

## SECTION 6 CONTINUAL IMPROVEMENT

## 6.1 PRINCIPLE 12

The compliance program is regularly reviewed and continually improved.
--

## 6.1.1 Compliance program review

Top management should ensure that the organization's compliance program is reviewed on a regular basis to ensure its continued suitability, adequacy and effectiveness. The actual depth and frequency of such reviews will vary with the nature of the organization and its policies.

The review should be conducted in accordance with good review and audit practices. The review should be carried out by a competent person who is free from bias and conflict of interest.

The inputs to the review may include:

- (a) Whether the program is operating effectively.
- (b) The extent to which objectives and targets have been met.
- (c) Communication(s) from its interested parties, including complaints.
- (d) Results of monitoring activities.
- (e) Status of corrective and preventive actions and timeliness of resolution.
- (f) Previous compliance reviews and their recommendations.
- (g) Changes in the external and internal environment.
- (h) Adequacy of resources.
- (i) Adequacy of the compliance policy, its associated objectives and targets, systems, structure and personnel.

## 6.1.2 Compliance program review outcomes

Findings and recommendations of the review should be documented and provided to the governing body and top management.

Recommendations should include:

- (a) Corrective actions with respect to compliance failures.
- (b) The need for the changes to the compliance program including the compliance policy, its associated objectives and targets, systems, structure and personnel.
- (c) Recognition of exemplary compliance behaviour by teams, work units and individuals.
- (d) Longer term continual improvement initiatives.
- (e) Changes to compliance processes to ensure effective integration with operational practices and systems.

APPENDIX A  
BIBLIOGRAPHY

- AS
- 4269           Complaints handling
- 8000           Corporate governance—Good governance principles
- 8001           Corporate governance—Fraud and corruption control
- 8002           Corporate governance—Organizational codes of conduct
- 8003           Corporate governance—Corporate social responsibility
- 8004           Corporate governance—Whistleblower protection programs for entities
- AS/NZS
- 4360           Risk management
- HB 436        Risk management guidelines—Companion to AS/NZS 4360: 2004
- 4801           Occupational health and safety management systems—Specification with  
guidance for use
- AS/NZS ISO
- 9001           Quality management systems—Requirements
- 14001         Environmental management systems—Requirements with guidance for use
- 19011         Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing



NOTES

NOTES

NOTES

### **Standards Australia**

Standards Australia is an independent company, limited by guarantee, which prepares and publishes most of the voluntary technical and commercial standards used in Australia. These standards are developed through an open process of consultation and consensus, in which all interested parties are invited to participate. Through a Memorandum of Understanding with the Commonwealth government, Standards Australia is recognized as Australia's peak national standards body. For further information on Standards Australia visit us at

[www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)

### **Australian Standards**

Australian Standards are prepared by committees of experts from industry, governments, consumers and other relevant sectors. The requirements or recommendations contained in published Standards are a consensus of the views of representative interests and also take account of comments received from other sources. They reflect the latest scientific and industry experience. Australian Standards are kept under continuous review after publication and are updated regularly to take account of changing technology.

### **International Involvement**

Standards Australia is responsible for ensuring that the Australian viewpoint is considered in the formulation of international Standards and that the latest international experience is incorporated in national Standards. This role is vital in assisting local industry to compete in international markets. Standards Australia represents Australia at both ISO (The International Organization for Standardization) and the International Electrotechnical Commission (IEC).

### **Electronic Standards**

All Australian Standards are available in electronic editions, either downloaded individually from our web site, or via On-Line and DVD subscription services. For more information phone 1300 65 46 46 or visit Standards Web Shop at

[www.standards.com.au](http://www.standards.com.au)



GPO Box 476 Sydney NSW 2001

**Administration** Phone (02) 8206 6000 Fax (02) 8206 6001 Email [mail@standards.com.au](mailto:mail@standards.com.au)

**Customer Service** Phone 1300 65 46 46 Fax 1300 65 49 49 Email [sales@standards.com.au](mailto:sales@standards.com.au)

**Internet** [www.standards.org.au](http://www.standards.org.au)