

出國報告(出國類別：其他-國際會議)

出席「2019年亞太防制洗錢組織評 鑑員訓練研討會」報告

服務機關：金融監督管理委員會

姓名職稱：證期局研究員許心婷

檢查局稽查吳馥亘

派赴國家：紐西蘭

出國期間：108年3月11日至3月15日

報告日期：108年6月6日

目錄

壹、簡介.....	1
貳、議程.....	2
一、「開幕式」、「問卷測驗結果及意見回饋」、「評鑑流程」、「技術遵循」 及「技術遵循評鑑練習」－2019年3月11日(第一天).....	2
(一)開幕式.....	2
(二)問卷測驗結果及意見回饋.....	2
(三)評鑑流程.....	2
(四)技術遵循.....	5
(五)技術遵循評鑑練習.....	7
二、「技術遵循評估練習之討論」、「風險及背景」、「效能評鑑」及「立 即成果」－2019年3月12日(第二天).....	8
(一)技術遵循評估測驗之討論.....	8
(二)風險及背景.....	8
(三)效能評鑑.....	9
(四)直接成果.....	14
三、「資料與統計數據」、「討論及面談」及「相互評鑑報告撰寫與呈現」 －2019年3月13日(第三天).....	18
(一)資料與統計數據.....	18
(二)討論與面談.....	23
(三)相互評鑑報告(Mutual Evaluation Report, MER)撰寫與呈現.....	26
四、模擬評鑑練習，評鑑的挑戰－2019年3月14、15日(第四、五天)	32
(一)模擬技術遵循(TC)的評估.....	32
(二)模擬評鑑訪談(Mock Interviews)與直接成果(IO)評估.....	35
(三)模擬評鑑報告撰寫與簡報.....	39
參、心得與建議.....	42
附錄:會議議程.....	47

壹、簡介

2019 年亞太防制洗錢組織評鑑員訓練研討會係由紐西蘭司法部主辦，於奧克蘭 Bruce Mason Centre 進行為期 5 天(2019.3.11-2019.3.15)之會議，舉辦目的係為訓練參與亞太防制洗錢組織(APG) 2019-20 及 2020-21 相互評鑑之評鑑員。

參與學員共計 45 位，分別來自 17 個國家的法律、金融及執法相關部門。會中將學員分成 5 組，每組均配置約 2 位法律人員、5 位金融人員及 2 位執法人員，一同合作完成課堂練習、模擬技術評鑑(建議事項 3、26、27、28、30、31 及 35)及模擬實地評鑑(直接成果 3、4、6、7 及 8)，內容橫跨三領域，且藉著與講師及各國學員間大量討論，除可深入瞭解 FATF 評鑑方法論於實務上應用及執行難處、實地評鑑查核及溝通技巧、法律及執法單位如何處理因應洗錢/資恐風險，亦與其他學員就各國如何籌備 APG 相互評鑑進行交流。

本次邀請講師暨模擬實地評鑑角色扮演人員為 Mr. José Carapinha(APG 相互評鑑委員會共同主席，中國澳門)、Mr. Alistair Sands(APG 相互評鑑委員會共同主席，澳洲)、Ms. Caroline Pickering(斐濟儲備銀行)、Mr. Eliot Kennedy(APG 秘書處)及 Ms. Suzie White(APG 秘書處)。

貳、議程

一、「開幕式」、「問卷測驗結果及意見回饋」、「評鑑流程」、「技術遵循」及「技術遵循評鑑練習」—2019年3月11日(第一天)

(一)開幕式

開幕式係由 Mr. Eliot Kennedy 主持，先由 Eliot 介紹本活動宗旨及目的，各講師再進行自我介紹，Eliot 並特別感謝主辦單位紐西蘭司法部提供本次研討會之硬體設施，以及加拿大政府對本活隊的支持與贊助。

(二)問卷測驗結果及意見回饋

因本次課程內容未包含對 FATF 的 40 項建議之詳細個別解說，而直接討論 FATF 評鑑方法論於實務上之應用，為利本次參與學員於事前能對 40 項建議有一定的熟悉度，因此本次 FATF 秘書處於研討會開始前兩周(2019.3.1)，即以電子郵件通知與會者進行一與 40 項建議內容相關之問卷測驗，學員應自行將測驗時間控制在 30 分鐘內，並於完成後，將答案回傳至 APG 秘書處。

開幕式結束後，將測驗結果發還各學員，並就答對率偏低題目進行討論。於意見回饋環節時，大多數人同意此種測驗方式的確有助於會前熟悉相關內容，另部分學員反映實際測驗時間逾 30 分鐘，APG 秘書處表示嗣後會再就測驗時間部分酌予調整。

(三)評鑑流程

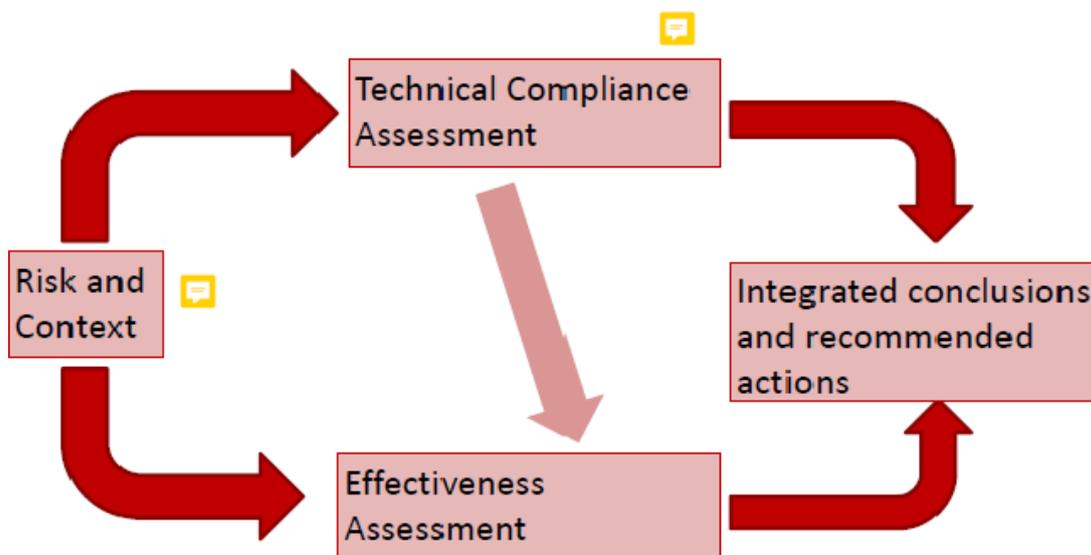
(講師：Eliot Kennedy)

1. 相互評鑑目的

相互評鑑主要係為評估被評鑑國對FATA 標準之法令遵循程度，以同儕檢視及同儕壓力之方式，促進防制洗錢/打擊資恐

體制。

2. FATF評鑑方法論



圖一：FATF 評鑑方法論，資料來源：FATF

FATF評鑑方法論主要分為「技術遵循」及「效能評鑑」兩部分，技術遵循係依照FATF建議事項，要求各國之法律架構、強制性規範、權責機關及其權力及作業方式等執行情形，應達標準¹。效能評鑑主要係判斷各項直接成果之達成程度，意即是否達成防制洗錢/打擊資恐系統之主要目標，且符合FATF標準²。

3. 相互評鑑之最終產出

相互評鑑之報告內容包含主要發現(Key Findings)、建議行動(Recommended Actions)及評等(Rating)，相較於評等結果，受評鑑國更應注重評鑑員提列之建議行動。

4. 參與評鑑之各角色及其責任

評鑑員(Assessors)應將自己視為一獨立角色，而非代表其所

¹ 見 FATA 評鑑方法論(2013.2) 第 30 段

² 見 FATF 評鑑方法論(2013.2) 第 38 段

屬國家，並於其承諾之期間內完成評鑑作業。評鑑員提交報告後，評鑑報告一般會由3-4位獨立審核員(Reviewers)進行審核，以確保報告品質與FATF評鑑方法論之一致性。受評鑑國應確保整個評鑑過程能持續進行，並依評鑑結果執行後續改善措施，後續改善層面應同時涵蓋技術遵循評鑑及效能評鑑。APG秘書處在評鑑過程中，會進行評鑑前國家風險分析，並於評鑑過程中適時協助評鑑員，確保相互評鑑順利進行。

5. 實地評鑑-事前及事中

技術遵循評鑑係於實地評鑑前，以書面審核之作業方式完成。評鑑範疇演練(Scoping Exercise)係於實地評鑑前，評鑑員就被評鑑國之風險及背景進行初步瞭解，訂出於實地評鑑須特別關注之高風險議題，以聚焦於主要洗錢/資恐風險。實地評鑑前須提前訂出評鑑議程，並將時間表事先提供參與評鑑之各方人員，其內容包含評鑑每一環接之預估執行時間，且於實地評鑑時應盡量按表進行，避免評鑑進度落後逾一個章節以上。

6. 實地評鑑-事後

評鑑員於實地評鑑結束後，開始撰寫評鑑報告之草稿及相關評論，待報告達成一定進度後，再與被評鑑國進行面對面會談，雙方就評鑑之主要議題進行討論。

(四)技術遵循

(講師：José Carapinha)

1. 何謂技術遵循

技術遵循係依照FATF建議事項，要求各國之法律架構、強制性規範、權責機關及其權力及作業方式等執行情形，應達之標準。

2. 技術遵循評等系統

表一：技術遵循評鑑等級，資料來源：FATF 評鑑方法論

遵循 Compliant	C	無疏失
大致遵循 Largely Compliant	LC	僅有微小疏失
部分遵循 Partially Compliant	PC	有中等疏失
未遵循 Non-Compliant	NC	有嚴重疏失
不適用 Not Applicable	NA	因國家之結構、機構或法律特性，致特定要求未執行

評鑑員於決定各項建議事項之遵循評等時，就所發現疏失，其嚴重程度之訂定應考量該國背景、符合/未符標準之數量及相對重要性。

3. 技術遵循評鑑流程

技術遵循分析於實地評鑑前進行，由評鑑員負責撰寫技術遵循附錄初稿後，交由APG秘書處彙整修飾，再經評鑑員及受評鑑國家確認內容，評鑑員為技術遵循分析之主要負責人員。

4. 技術遵循分析

評鑑員主要係依據受評鑑國填寫之相互評鑑問卷及相關佐證資料，據此撰寫技術遵循附錄初稿。評鑑員於撰寫時，須考量每項建議事項之個別標準權重³，及受評鑑國之背景、風險

³見 FATF 評鑑方法論(2013.2) 第 35 段

及結構性資訊，綜合考慮前開資訊，給予結論及評等等級。評等等級之核給應具有彈性，如：應以機構實質功能作為考量重點，而非該機構名稱(functional equivalent)。

5. 特定建議事項

建議事項6及7均涉及目標性金融制裁(Targeted Financial Sanctions)，要求金融機構及指定之非金融事業或人員執行凍結行動，讓資產無法移動(immobilisation)，凍結行動不能延遲，且不以設及具體犯罪行為為限。建議事項6係針對資助恐怖分子及恐怖主義，建議事項7針對武器擴散，因此內容有些微不同。

建議事項8係有關非營利組織(NPOs)，評鑑員應先檢視受評鑑國有關非營利組織的規範訂定的妥適性，是否讓非營利組織被濫用，而淪為資恐的管道?非營利組織的服務範圍?該國是否將非營利組織進行分類管理?採行何種管理方式以有效監控不同屬性的非營利組織?由此延伸，並非所有型態的非營利組織均須適用嚴格的監控，以澳門為例，當地很大比例的非營利組織存在目的係為了選舉，此類組織的洗錢/資恐風險極低。

建議事項10、24及25均涉及實質受益人，建議事項10涵蓋範圍為金融機構及指定之非金融事業或人員的實質受益人，建議事項24及25則涉及該國/管轄權下，對法人及法律協議之實質關係人的揭露及管理。

資料保護目前為連結一特定建議事項，但在許多國家中被視為應被保障之基本權利，但這項權利可能被利用，而對防制洗錢/打擊資恐系統產生負面影響，以建議事項9為例，雖然該項以明訂金融機構相關保密法律不應有礙於執行FATF建議事項，惟於實務執行上，兩者之執行是可能產生衝突的。

(五)技術遵循評鑑練習

(講師：Alistair Sands)

技術評鑑練習係由主辦單位提供一虛擬國家 Pseudopolis 之相關資料，如風險及背景、國家風險評估報告及該國填寫之技術遵循問卷，各小組就所提供之資料，給予該國建議事項 3、26、27、28、30、31 及 35 評等等級，並須說明給予該等級之理由。Alistair 提醒本次技術評鑑練習之規則後，由各小組個自進行討論及撰寫，於當日 17:30 前完成並繳交。

二、「技術遵循評估練習之討論」、「風險及背景」、「效能評鑑」及「立即成果」－2019年3月12日(第二天)

(一)技術遵循評估測驗之討論

(講師：José Carapinha-法務, Caroline Pickering-金融, Alistair Sands-執法部門)

各講師列出前一日各組繳交之建議事項 3、26、27、28、30、31 及 35 評等等級，請各組分別說明給予該等級之原因並進行討論。本次各組核給之評分，與歷屆研討會之結果，無明顯出入。

(二)風險及背景

(講師：Alistair Sands)

1. 風險

風險係由威脅(Threats)、弱點(Vulnerabilities)及結果(Consequences)所共同構成，其中以結果部分最難被追蹤驗證。評鑑員應瞭解被評鑑國洗錢及資恐風險之性質及範圍。

2. 背景

國家環境對建議事項之重要性產生影響、建構防制洗錢/打擊資恐系統之結構性因素、其他可能影響執行成效之因素，如經濟規模、各產業規模、與周邊國家之貿易往來及比重、現金經濟、科技於金融產業之應用(電子支付)、政治狀態、犯罪型態、貪汙嚴重與否、是否有去風險(de-risking)情形.....等。

評鑑員須運用其自身對風險的理解，分析受評鑑國風險及背景，並據此執行評鑑範疇演練。評鑑員可採用該國之國家風險分析報告作為分析的起始點，惟須謹慎思考該報告結論之合理性，如透過其他資訊來源(如：媒體、國際報告)進行交叉確認、該風險分析是否採用持續且穩定的方法論、相關因

子是否完整納入風險分析...等，評鑑員不必然接受該國之分析結論。

3. 範疇⁴

評鑑範疇應涵蓋該國風險較高部分，及近期較受關注之議題，風險較低部分可以著墨較少。評鑑員可從該國之國家風險分析報告作為起始點，加入評鑑員自身對風險及背景之理解，產出約3-5頁之評鑑範疇。

4. 技術遵循評鑑(以建議事項1為例)

國家風險分析報告及其他風險報告用於評估標準1.1及1.4，風險抵減用於評估標準1.5及1.9，金融機構及指定之非金融事業或人員如何執行風險基礎方法用於評估標準1.10、1.11及1.12，尚須考量此項評等結果對其他建議事項之技術遵循影響。

5. 效能評鑑(以直接成果1為例)

直接成果1係為評估被評鑑國如何運用其對風險之理解，以納入其政策，並採取相關行動，以降低風險。另須特別注意，於直接成果1所提列之缺失，除武器擴散(Proliferation，直接成果11)外，應於評估其他各項直接成果時列入考量。

(三)效能評鑑

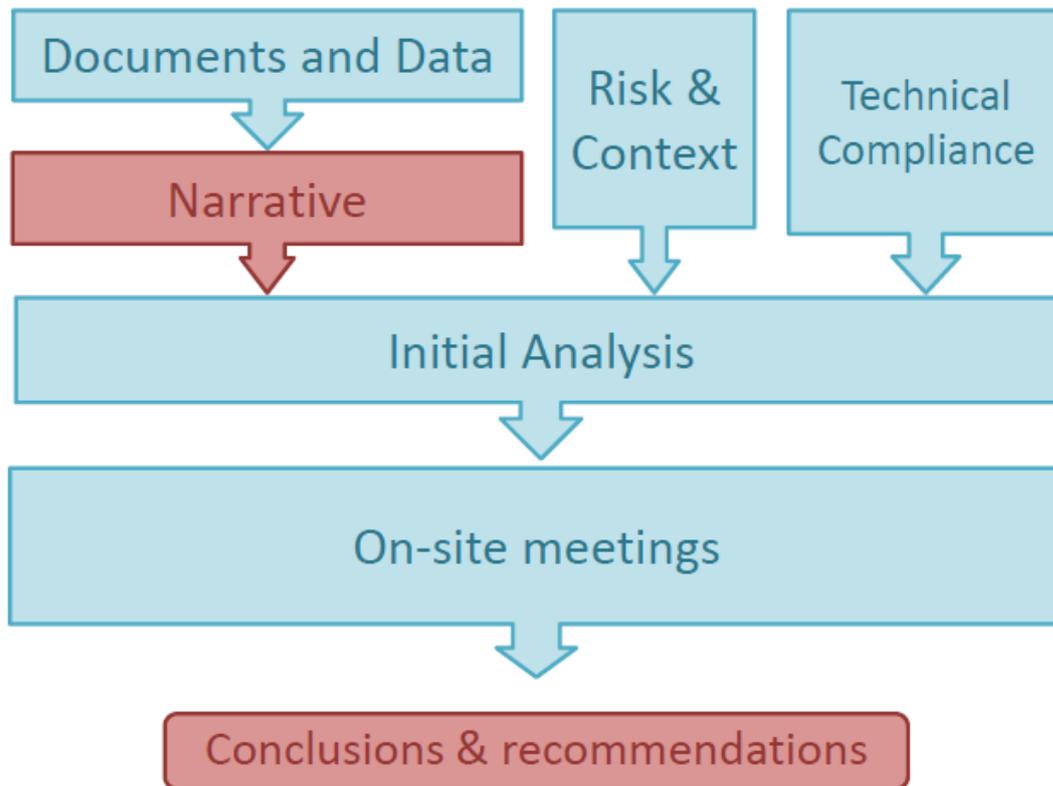
(講師：Caroline Pickering)

在前一輪相互評鑑後，各國普遍具備很高的技術遵循，惟防制洗錢/打擊資恐系統仍相對落後，因此目前的相互評鑑重點會放在系統效能(Effectiveness)。但一國技術遵循表現較差，並不必然表示該國洗錢/資恐系統效能不好，以斐濟為例，該國在前一輪的技術遵循相對較弱，惟因其主要金融機構為大型國際金融集團，

⁴ FATF 評鑑方法論(2013.2) 第 44 段

洗錢系統效能不差。

Inputs to Effectiveness Analysis



圖二：效能評鑑執行流程，資料來源：FATF

實地評鑑前，評鑑員須詳細研讀受評鑑國之陳述(Narratives)，包含該國採取何種措施以達到直接成果要求，而於實地評鑑中，評鑑員驗證其效能是否與所作陳述一致。

1. 直接成果構成要素
2. 每項直接成果內容均由四個項目組成：具有效能之系統特性、核心議題、資訊範例及特定因素範例。
3. 具有效能之系統特性

列出一有效系統所應具備之特性，可將此部分視為效能評估之基準，須注意每個特性不應獨立看待。另會於此列出與各相關建議事項之連結。此部分尚包含「評鑑員提醒事項(Note to Assessors)」，提醒評鑑員該直接成果之相關注意事項。

4. 核心議題

此部分列出能幫助評鑑員更瞭解該項直接成果執行成效之問題，評鑑員可嘗試回答每項核心議題，以輔助分析，但應注意，並非每項核心議題重要性皆相同⁵。各國於實地評鑑前的陳述，每項核心議題均應回答，但從評鑑員角度，不應將核心議題視為實地評鑑之問題清單。

5. 資訊範例

有助於瞭解該項直接成果執行成效之資訊種類或來源，此類資訊能具體顯示執行成果，一般包含質化及量化資訊。

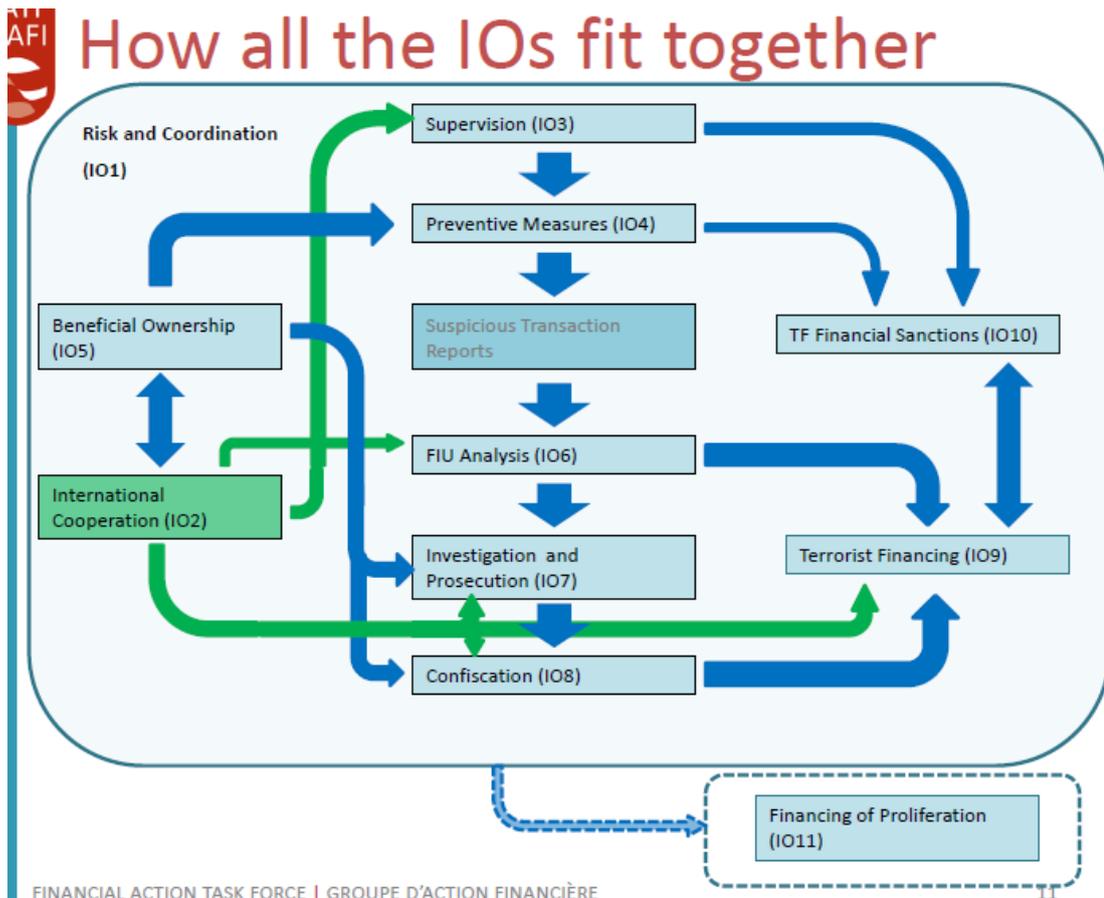
6. 特定因素範例

能有助於該國導入有效率系統之特殊活動、程序及資源，通常無須逐項仔細檢視。另須注意，未列出之其他活動或程序，亦可能產生相同效果，評鑑員應保持開放態度，接受各種可能性。

7. 跨領域之議題

每項直接成果並非各自獨立，如直接成果 1 與直接成果 2 與其他直接成果之關聯性、直接成果 11 與其他直接成果的關係(圖三)。

⁵ 每項直接成果中較重要之核心議題，請見第 13 頁「直接成果」。



圖三：各項直接成果之關聯性，資料來源：FATF

8. 有效性等級之判斷

對有效性等級之判斷應以該直接成果之核心議題為基礎，由負責該項之評鑑員應描述出決定性因素，再與整個評鑑團共同討論，每項直接成果之結論須經每位評鑑員同意，一來以避免結論太過武斷或偏頗，二來所有直接成果均有關連，可讓整體結論具有一致性。核給該評等等級之理由應完整揭露。

表二：效能評鑑等級，資料來源：FATF 評鑑方法論

高度有效	直接成果絕大部分內容已達成。 須作輕微改善。
大致有效	直接成果大部分內容已達成。 須作適度改善。
中度有效	直接成果部分內容已達成。 須作重大改善。
低度有效	直接成果內容都未達成或達成之部分無關緊要。 須從基本改善。

9. 主要缺失

為最重要的總結，置於評鑑報告各章節起始處，並於執行概要(Executive Summary)提供更詳細的說明。評鑑員須辨識出下列事項：被評鑑國之優點及好的做法(以佐證所核評等)、弱點及問題、會影響執行成效之變數(例如直接成果6涉及多方機構，影響變數隨之提高)、技術遵循的主要優點及弱點。

10. 給評鑑國之建議措施

係依主要缺失延伸而給予建議措施，建議措施內容亦須將技術遵循缺失一併納入考量，並應將建議措施排出執行之優先順序。另因建議措施的執行需要耗費成本，所提建議措施應務實可行且不過於刻板。

11. 如何將建議措施排出優先順序

綜合考量受評鑑國之風險、具體狀況、發現問題之嚴重程度、執行措施之影響、可否於短期內即取得成效。應視狀況排除較不重要者，並且考量國家執行能力。

(四)直接成果

(講師：José Carapinha)

本課程係由 José 簡介 11 項直接成果內容，並說明各國在執行直接成果時可能面臨的問題，及列出各直接成果中較重要之核心議題。

1. 直接成果 1-風險與合作

瞭解洗錢與資恐風險，並在適當情形下，協調國內打擊洗錢、資恐及資助武擴之措施。最重要之核心議題為1.1(該國對洗錢/資恐風險有多瞭解?)及1.2(全國性防制洗錢/打擊資恐政策與作為對已辨識之洗錢/資恐風險處理之程度為何?)

2. 直接成果 2-國際合作

國際合作傳遞適當資訊、金融情資及證據，以促進對抗犯罪者及其資產之行動。本項重點為及時性及所提供國際合作之程度，最重要之核心議題為2.1(該國對於國際合作請求，提供具體建設性與及時的司法互助及引渡的程度為何?該等提供協助之品質為何?)及2.4(對於不同權責機關基於防制洗錢/打擊資恐目的，與國外隊等機關適當並及時地(含自發性)提供其他形式之國際合作，交換金融情資及金融監理、執法或其他資訊之程度為何?)。

3. 直接成果3-監理

監理者是否妥適監理、監督及管理金融機構及指定之非金融事業或人員遵循與其風險相稱的防制洗錢及打擊資恐規定。評鑑員應瞭解金融機構及指定之非金融事業或人員之相對規模，及各主管機關之間裡資源，最重要之核心議題為3.1(監理機關或其他機關如何許可、註冊或採取其他監管措施，以防制罪犯及其關係人控制金融機構或指定之非金融事業或人

員、或成為具重大或控制權益之實質受益人，或握有管理職權？如何查出違反此項許可或註冊規定？)

4. 直接成果4-預防性措施

金融機構和指定之非金融事業或人員適當的採取與其風險相當之防制洗錢/打擊資恐措施，並申報疑似洗錢或資恐交易。一般來說，金融機構此項執行情形普遍優於指定之非金融事業或人員，各國執行此項之困難點在資源配置。

5. 直接成果5-實質受益人

防制法人及法律協議遭洗錢或資恐濫用，且權責機關得無礙取得其實質受益權資訊。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)國家未能確實瞭解實質受益人的定義，會與法定受益人混淆。(2)無法取得實質受益人資訊。(3)無法及時取得相關資訊。此項最重要之核心議題為5.3(該國如何執行措施以防制法人及法律協議遭洗錢/資恐所濫用?)、5.4(相關權責機關可以及時取得在該國設立之所有類型法人適當、正確及最新之基本與實質受益權資訊之程度為何?)及5.5(相關權責機關可以及時取得法律協議適當、正確及最新之實質受益權資訊之程度為何?)

6. 直接成果6-金融情報

權責機關適當的運用金融情報及所有其他相關資訊進行洗錢/資恐調查。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)金融情報單位產製精美報表，惟未回饋至警察單位或其他單位。(2)金融情報單位未分析資恐風險。(3)各單位未能緊密合作。

7. 直接成果7-洗錢調查/起訴

洗錢犯罪與其活動受到調查，且犯罪者被起訴並受到有效、合乎比例且勸阻性的處罰。最重要之核心議題為7.4(對於被

判洗錢罪之自然人或法人施以有效、合乎比例及勸阻性處罰之程度為何?)。

8. 直接成果8-沒收

犯罪所得與犯罪工具的沒收。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)缺乏足夠之技術或工具去辨識犯罪所得與犯罪工具。(2)須要足夠證據才能執行沒收。最重要的核心議題為8.2(權責機關如何沒收(含返還、分享和賠償)涉及國內外前置犯罪之犯罪所得、工具及等值財產，以及已被移往其他國家之犯罪所得?)。

9. 直接成果9-資恐調查/起訴

資恐犯罪及其活動受到調查，且資恐者被起訴並受到有效、合乎比例且具勸阻性的處罰。針對此項，多數國家會有迷思，認為低恐攻風險可直接推論為低資恐風險，惟資恐風險尚與國家金融體系成熟度、地理位置等因素相關，此種推論不正確。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)缺乏資恐定罪案例。(2)缺乏與其他單位合作案例。

10. 直接成果10-資恐預防性措施

防制恐怖分子、恐怖組織及資恐者籌募、搬移及使用資金，並濫用非營利組織。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)尚未建立相關法律架構。(2)立即執行有一定難度。(3)未評估非營利組織之風險。(4)缺乏資恐定罪案例。

11. 直接成果11-資助武擴

防制涉及大規模毀滅性武器擴散之人及團體籌募、搬移及使用資金，以符合聯合國安理會相關決議案。此項直接成果之執行，通常有下列問題：(1)涉及此項直接成果之組織，通常非屬防制洗錢系統所評估者。(2)立即執行有一定難度。另須

注意，直接成果1中並未要求執行武擴風險評估，而係依此項直接成果要求各國執行。

三、「資料與統計數據」、「討論及面談」及「相互評鑑報告撰寫與呈現」—2019年3月13日(第三天)

第三日訓練課程講題包括三主題「資料與統計數據」、「討論及面談」及「相互評鑑報告撰寫與呈現」，並包含相關主題之運作訓練，說明如次：

(一)資料與統計數據

2013年FATF的評鑑方法，對於資料和統計數據之價值相當重視，「技術遵循」(Technical compliance)之建議事項33(Recommendation 33)即規定各國應保留其AML/CFT效能及效率相關事項之綜合統計資料(包含可疑交易報告STR統計資料；洗錢及資恐調查、起訴及定罪統計資料；財產凍結、扣押及沒收統計資料；以及司法互助或其他國際請求合作的統計資料)。

2013年FATF的評鑑方法修正後，除了「技術遵循」(Technical compliance)外，增加了AML/CFT落實程度之「效能評鑑」(Effectiveness)，即相關AML/CFT執行之要求(法規)須與FATF建議事項一致外，同時又要評估AML/CFT 11項直接成果(Immediate outcome)執行效率與效能，而資料與統計數據在評估11項直接成果下更顯重要，高品質的資料與統計數據通常得以支持評鑑員的效能評鑑報告，也得以使各國更精準評估國家潛在洗錢風險與威脅，得以更準確配置相關資源。

1. 挑戰

(1) 無法取得資料數據(Unavailable)：

A. 犯罪活動資料數據取得：通常評鑑員面臨最大的困擾並非受評鑑國故意隱瞞或惡意提供錯誤資料，最大的困擾是受評鑑國家過往針對過往犯罪活動相關資料可能缺乏系統性的歷史資料統計彙整或趨勢分析。相關主管機關有時不願意討論，或統計數據之蒐集並非

各主管機關優先之工作。例如：部分國家採聯邦制，聯邦政府資料可能相對資料齊全，而各州政府犯罪活動數據可能缺乏長期統計彙整，但缺乏整合後的犯罪活動資料數據，就可能缺乏正確判斷國家洗錢資恐風險威脅的基礎。

- B. 評鑑員在現地評鑑中經常無法在每項直接成果 (Immediate outcome) 評鑑中取得完整的量化數據資料，評鑑員可能在部分項目仍然要仰賴質化數據予以佐證。
- C. 評鑑員在現地評鑑前除檢視受評鑑國家所提供資料外，通常也需要自行蒐集相關數據資料。
- D. 評鑑員針對重要影響評鑑分析的數據必須要不放棄持續向受評國家或機構要求。此外，運用地下經濟 (black economy) 的估計數據要相當小心，因為類似的統計數據可能缺乏準確性。

(2) 資料數據不完整(Incomplete)：

資料數據不完整，可能會造成統計數據失去相關意義。資料數據不完整情形，可能包括下列類型：

- A. 資料數據期間問題：資料期間是否為最近期？是否包含足夠期間以觀察其趨勢（數據通常至少應詳列 3 年的時間序列明細，最好有 5 年，以利觀察年度數據之趨勢變化）
- B. 未包含所有主管機關數據資料：防制洗錢打擊資恐數據及統計資料通常涉及多元的利害關係人，如：金融情報中心(FIU)、執法機關、檢察機關、司法單位、海關、監理機構(金融、DNFBPs等主管機關)、稅務機關及私部門等。

C. 跨區域問題。

D. 缺少某些階段的資料等。

(3) 資料數據不一致(Inconsistent)：

資料數據的定義、資料數據期間不同、評估基準或標準不同、統計表達型態不同、彙整統計數據方式的不同，均可能造成資訊的不一致，例如：不同管轄地對「沒收資金」可能有不同的法律定義，或「可疑交易報告」(STR)可能有不同定義(如：1可疑交易報告係1筆交易，1可疑交易報告係多筆交易)，或「案件計算」定義不同(如：同案件多個被告計算為1案；或1個被告計算為1案件)，評鑑員可能需要在收到不同統計資料時確認特定詞彙的確實定義。

2. 謊言、該死的謊言與統計數據(Lies, damned lies and statistics)⁶

統計數據其製作整合的方式可能就如同謊言一般，會造成評鑑員錯誤的判斷，評鑑員在面對受評國提供的統計數據，均需要特別注意統計數據代表的意涵，並提出質疑或確認，例如：

(1) 整合呈現(Aggregation)：例如洗錢犯罪與其他前置犯罪定罪數據以整合方式彙整呈現，呈現向上趨勢，惟實際上洗錢犯罪定罪數據並未成長。

(2) 截斷圖形呈現(Truncated Graphs)：例如：截斷圖形會凸顯其成長幅度，造成對成長趨勢程度的假象。

(3) 定義改變(Changing Definitions)：評鑑員面對相關統計數據大幅變化時，可能要注意是否隱含相關定義的改變(例如：法規定義調整、其他結構性改變等)。

⁶ 諺語，來自英國首相班傑明·迪斯雷利，經美國著名文學家馬克·吐溫之筆，被廣泛傳誦「世界上有三種謊言：謊言，該死的謊言，統計數字 (There are three kinds of lies: lies, damned lies, and statistics.)。」

- (4) 運用令人誤解的基準點(Misleading baselines)：評鑑員應考慮是否該統計數據故意運用較低基期為基準年度，造成統計數據資料的大幅改善。

3. 評鑑時統計數據運用

- (1) 釐清與確認(Clarify):評鑑員不應該假設所提供的數據與自身認知的相同，應對提供的數據保持批判並尋求釐清與確認，對每項統計數據應確認下列項目，包括「統計資料出處」、「內容(數據應提供相關內容解釋，惟多半受評國提供的數據缺乏相關搭配的說明文字)」、「定義(關鍵數據之意義)」、「範圍(機關與區域)」、「總數計算(Total)」、「期間」及「適當性」。

(2) 分析(Analyze)：

- A. 分析平均數和趨勢：可以透過平均數及統計數字趨勢來衡量該期間表現的變化。並應特別注意詢問突然上升或下滑轉折趨勢的原因。

- B. 產製比重或指標作為評估報告內容：就提供出來數據間產製對應比率，或計算占其他指標之比重(如:對應GDP占比)

- C. 特別注意所取得資料數據間的關聯性及一致性(或可比較性)。

D. 調查鏈(Investigative Chain)

一般調查鏈係指：

可疑交易申報(STR)→調查(Investigation)→起訴

(Prosecution)→定罪(Conviction)→沒收(Confiscation)

在評估防制洗錢打擊資恐效能時，可以運用調查鏈來進行分析，以了解數據代表的意義或潛在問題所在。例如：可以交易申報件數很多，但被運用來辦理調查案件很少

(執法機關很少運用FIU產出情報，可能直接成果 6 效能有所疑慮)；或定罪案件很多，但沒收案件很少等。

E. 沒收價值鏈(Confiscation Value Chain)

沒收價值鏈包括犯罪所得價值(Value of proceeds of crime)、司法沒收命令價值(Value of judicial confiscation order)、恢復抵償價值(Value of goods recovered)、主管機關實現(拍賣)價值(Value realized by authorities)。

(3) 解讀(Interpret)：

利用統計數據如何判讀所隱含的效能?不能單憑個別統計數據進行判斷，必須與其他資料共同解讀其中的意涵，運用疊代(Iterative process)過程尋找逼近的正確答案。此外，統計數據僅有在與其背景資訊對照下，才顯得更有意義，如:指數、比較性指標等。運用三角測定方式(Triangulation)，運用不同量化與質化的資料與觀點去詮釋一組資料達成結論。

(4) 呈現(Present)：

相互評鑑並非一個統計測驗，但是資料及統計數據對於直接成果效能展現非常重要（特別是直接成果 4、6、7 及 8）。評鑑員應將攸關的統計數據以清楚、中性(neutral)方式呈現，並以續書方式詮釋、說明統計數據意義，並連結到直接成果內呈現的成果與故事(non-data story)，也應避免與特定的國家進行比較。

4. 數據分析小練習：

- (1) 課程中學員區分為5組，講師提供各組成員1張充滿敘述式的數據資料，請各組共同討論對渠等數據的看法。各組試著與小組成員溝通對數據的看法，最後發現，講師一共提

供了5個版本的數據資料，每份數據資料的內容都是正確的，只是每份數據資料都僅有部分的訊息。

(2) 這個數據分析的練習給予學員一個機會體驗實地評鑑面臨數據問題的考驗，包括：

A. 各類型數據及統計資料眾多，分析統整困難。例如：

受評國可能在不同的直接成果對同一個統計資料提供了不同表達方式的訊息，A處起訴案件以案件數表達，B處起訴案件以比率方式表達，分析統整困難。

B. 評鑑員透過與不同機構對象的面談，可能獲得不同面向的統計數據。例如：一個國家有多個執法機關，其給予的執法數據可能僅有部分管轄下的數據，或部分的數據是重疊且關聯的。

C. 要有能力串聯或判斷不同機構提供不同數據整併下的意義：數據眾多但能夠從中判斷關聯性及代表意義可能很困難，可以利用調查鍊、價值鏈等方式判斷執行成效，如：評估有多少件STR申報予FIU、FIU分析後有多少件分送予執法機關、執法機關有多少件進行調查、調查後案件有多少起訴、多少起訴案件定罪、多少定罪案件進行扣押、沒收等。

(二) 討論與面談

1. 面談進行及解釋(Engage & Explain)：

一般而言，評鑑員實地到受評國家的實地評鑑(on-site)程序，是評估受評國直接成果效能最重要的程序，通常在實地評鑑期間前，技術遵循分析多已完成，以利以技術遵循情形作為效能評鑑的基礎。面談進行的開始通常評鑑員可以利用以下的程序來開場，俾利實地評鑑會議的進行，包括：

(1) 介紹評鑑員及各單位/機構。

- (2) 解釋該會議的目的。
- (3) 解釋相關資料、數據等會如何來運用。
- (4) 解釋面談將如何進行。
- (5) 重要問題或議題的提醒。
- (6) 請受評單位/機構是否進行簡短的致詞。

2. 建構融洽的氣氛及積極聆聽的技巧(Building Rapport & Active Listening Skills)：

評鑑員到受評國進行實地評鑑之面對面會議，通常是辦理效能評鑑最重要的一環，通常實地評鑑期間可能只有兩周，因此會議的安排及會議的進行如何引導受評對象提供足夠訊息相當重要。面談進行中重點應注意事項包括：

- (1) 讓受評者在輕鬆氣氛環境下詢答。
- (2) 評鑑員應隨時注意聆聽，不應假裝聆聽：

通常評鑑團隊會依照各評鑑員的專業，分配每位評鑑員所應評鑑項目，且實務上在現地評鑑期間除了時間受限會區分為金融組、執法組拆開不同場地、會議進行外，其他時間整組評鑑員均同時出席同場會議，因此會議中可能討論的主題與評鑑員被分配到的項目並沒有直接關聯。雖然如此，整體評鑑團隊仍為一個團體，不論是否與被分配的評鑑項目直接相關，均應隨時注意聆聽受評對象提供的訊息，因為每場會議每項直接成果(IOs)均有相互關聯的地方，注意聆聽除了禮節以外，亦得協助評鑑員交叉比對評鑑的結論。

- (3) 評鑑員應練習自我控制能力並避免打斷受評對象：

評鑑員在評鑑過程中應尊重受評對象，不應提供個人意見或直接對受評對象提供負面的判斷，且亦應避免提及自身國家情形，因為提供個人意見或當面給予負面意見並不會

幫助評鑑工作的進行。此外，原則上應避免打斷受評對象的回答，惟在受評對象持續脫離評鑑主軸，為求效率在有必要時仍可禮貌性打斷引導回評鑑重點。

(4) 評鑑員應仔細提問並詢問釐清的問題：

評鑑員應細心花時間提出問題，並在取得答案過程中，詢問需要釐清的部分，以確認完整了解內容，沒有誤解受評對象意思。

3. 組織要詢問的問題(Structuring questions)：

通常評鑑員在面談前均應預先組織想要詢問的問題，為達成有效的面談成果，得對不同的對象採用不同的技巧。例如：一開始得採開放式問題詢問，並利用深入詢問的技巧，或因應面談需求，對不願意提供訊息的受評對象採用具有選項的封閉式問題以利引導發言取得相關資訊。

4. 面談結語(Closure)：

結束面談前，評鑑員應注意下列事項，包括：

- (1) 彙整說明該場會議所蒐集到的資訊、結論或重點。
- (2) 主動再次詢問受評對象是否有相關議題希望補充說明。
- (3) 主動詢問受評對象對該受評國的制度及執行是否有建議可以改善之處(受評對象其實經常會提供應列入評估報告中作為改善AML/CFT制度之建議事項)。
- (4) 確認評鑑員認為需要持續協助的項目。
- (5) 主動詢問受評對象是否有問題提出。
- (6) 告知受評對象下一步驟之進行(如：如有其他問題還會再提出詢問受評對象、會議中提及應予補充資料請透過受評國彙整單位提供評鑑員、可能將安排下一場面談等)。
- (7) 對受評對象表達感謝。

5. 評估與評量(Evaluation)：

每次面談結束後應初步評估評量面談收到的資訊及成果以利下一步作業或改善下次面談之進行，包括：

- (1) 覆核所取得的資料。
- (2) 哪些資訊仍然需要再請求。
- (3) 是否已達成相關目的。
- (4) 是否該次面談已達到目的效果。
- (5) 檢討面談中不同階段自身表現。
- (6) 如何改善以得到更好的面談成果。

6. 面談小練習：

講師讓學員進行面談小練習，由每組推派代表擔任受評對象，受評對象一位為非常外向健談者，另一位則不願意提供任何訊息，其餘小組成員對渠等受評對象進行面談。面臨兩種不同性格的對象，深深感受到面談的進行，會因為受評鑑人員的個人特質而受到相當影響，針對不同特質的對象也可能需要因此調整詢問問題的方式。

(三)相互評鑑報告(Mutual Evaluation Report, MER)撰寫與呈現

1. MER 報告架構：

FATF對MER報告格式與架構，在FATF評鑑方法論附錄中是有明定MER template格式的，其結構可區分為三大部分，包括「執行摘要及表格(Executive Summary and Tables)」、「報告主體(Main Body)」（包括直接成果評鑑內容的八個章節）及「技術遵循之附錄(Annex on Technical Compliance)」。

2. 執行摘要及表格(Executive Summary and Tables)：

- (1) MER每份報告長度很長，通常均有100頁以上，甚至到

200-300頁次，彙整摘要主要對象係給予部長級、政策制定者、媒體或FATF大會(Plenary)使用，使報告閱讀者更快速且容易了解報告結論及發現。

- (2) 執行摘要也區分為不同部分，從重要發現、受評國風險與整體狀況、整體有效性及技術遵循情形、各評鑑主題之重點結論、優先行動建議(Priority Actions)至最後一段各直接成果(IOs)及技術遵循(TC)彙整評級表(Ratings)。

3. 報告主體(Main Body)：

報告區分為八個主題式章節，每個主題式章節對應相關聯的直接成果(含技術遵循影響AML/CFT執行)之評鑑結果，八項主題式章節包括：

- (1) 第一章:ML/TF 的風險和背景(介紹受評國整體風險、國家經貿環境、產業、機構及主管機關等背景資訊)。
- (2) 第二章:國家AML/CFT政策及協調(關聯項目:IO1, R1-2)。
- (3) 第三章:法律制度和與運作(關聯項目:IO6-8, R3, R4,& R29-32)。
- (4) 第四章:資助恐怖分子及武擴(關聯項目:IO9-11, R5-8)。
- (5) 第五章:預防措施(關聯項目:IO4, R9-23)。
- (6) 第六章:金融監理(關聯項目:IO3, R26-28 & R34)。
- (7) 第七章:法人與法律安排(關聯項目:IO5, R24 & R25)。
- (8) 第八章:國際合作(關聯項目:IO2, R36-40)。

第一章及第二至八章之格式，其重點結構包括：

- (1) 第一章(ML/TF 的風險和背景)：
 - A. 該國狀況之一般性描述：例如該國大小、地域、人口及GDP等。
 - B. ML/TF風險、高風險範圍及議題：特別包括該國所暴

露前置犯罪洗錢不法所得資金之程度、性質；該國跨境不法資金(與他國犯罪相關的風險)流動的曝險，包含任何潛在作為不法商品或資金中繼站的可能性；任何有關該國資恐曝險資訊；ML/TF風險，弱點及影響後果。

C. 重大性說明：經濟體組成，包含各類型金融業、DNFBPs之規模、活動及國際角色(是否為金融中心)等。

D. 架構組成：該國建構有效AML/CFT體系的結構。

E. 其他背景資訊：如該國國內或國際上影響AML/CFT體系的重要背景資訊，包含該國AML/CFT體系策略建構過程、法制與組織架構等，及其體系之成熟度、複雜度或貪污、金融包容性影響等。

(2) 第二至八章：此為報告評估的主要段落，各章包含三大部分，「主要發現(Key findings)」、「建議行動(Recommended Actions)」及「有效性分析(Analysis of Effectiveness)」。

4. 建議行動的撰寫(Recommended Actions)：

建議行動為受評國後續行改善調整制度的依據之一，因此撰寫建議行動非常重要，建議行動撰寫應該注意下列項目：

(1) 彙整式整合表達。

(2) 注意優先性：

優先性係指提出行動方案時要將最關鍵重要的項目優先排序提出，而如何優先要考量的因素包括：

A. 風險及重大性原則。

B. 問題的嚴重性。

C. 實務上影響性。

D. 快速達到目的的方法。

E. 忽略一些影響不大的項目。

(3) 考量現實環境，提出的建議行動要考慮實際執行問題。

(4) 不要過於命令式提出建議。

(5) 不要僅刻板重複FATF原則之敘述。

5. 技術遵循之附錄(Annex on Technical Compliance)：

各項技術遵循(TC)建議的評估是直接成果(IO)評估的基礎，通常各項技術遵循結果會放置在評鑑報告的附錄位置，依照評鑑方法論的敘述，通常希望附錄中技術遵循的評估不要超過60頁的頁次。

(1) 詳細評估各項技術遵循項目的遵循情形：

MER之附錄應依照各項技術遵循建議(Recommendation)項目的項次依序說明所評估的遵循情形，各項建議項目結構重點內容如次：

A. 最前段之敘述性說明：

每項建議(Recommendation)最前段應具備敘述性說明，說明內容包括「前次評鑑該建議評級結果」、「過去追蹤情形之結論」、「FATF 評鑑方法論的新要求項目」及「前次評鑑後法律或法規制度的改變」。

B. 按每建議(Recommendation)項目下細目標準(Criterion)

順序，以每項標準(Criterion)撰寫一段評估結果為原則，逐項說明評估。

(2) 敘明特定標準(Criterion)相對之重要性：

A. 每建議(Recommendation)項目下，因為有數項細目標準(Criterion)，考量受評國的整體風險及背景因素等，對每項標準給予不同的權重。每建議項目最後段

有「權重及結論」段，可以在該段落予以概略說明考量的權重及結論。

B. TC的各項評估結果會作為整體MER主要評鑑結論的基礎。

6. 報告內文撰擬(Drafting)與編輯(Editing)：

- (1) MER報告撰寫方式有幾個原則，就是簡潔(Simplicity)、扼要(Brevity)、優先性(Prioritisation)、直接(Directness)、段落方式論述(Paragraphs)及引導未來方向(Signposts)。MER作為一國防制洗錢遵循情形的報告，通常建議以白話方式簡潔扼要陳述重點事實、成果發展與建議，避免使用艱深或過於華麗的用語敘述，並以重大性原則呈現，用段落方式區隔便利閱讀，並要包含引導未來方向的建議。
- (2) 使用倒金字塔寫作規則(Inverted Pyramid)，內容上先把最重要、最新鮮、最吸引人的事實放在導語或最前段中，而在主體部分，各段內容也是依照重要性遞減的順序來安排。

7. 與受評國的溝通與協調：

- (1) 評鑑報告初稿出爐後，最重要的是與受評國的溝通與協調，依照FATF評鑑程序，約略實地評鑑(On-site)後評鑑員有6周時間彙整撰寫出第一版MER初稿(1st Draft MER)，第一版初稿會給予受評國約4周時間評論。評鑑員接下來約在實地評鑑(On-site)後14周的時間需要出具第二版MER初稿(2nd Draft MER)，該版初稿將會作為與受評國面對面會議(Face-to-face meeting，通常在On-site後約19周舉行)及提供予其他審查人員(Reviewer)審閱的基礎。第三版的MER初稿就會送給各會員國表示意見，以供FATF大會(Plenary)討論使用。

(2) 評鑑報告擬具過程中，評鑑團隊間的溝通及與受評國的溝通都相當關鍵，因為報告前後的內容要具備一致性，資訊透明也相當重要。通常在與受評國面對面會議後，仍然有相關議題可能無法釐清，此時即可透過秘書處，以電話會議或其他方法安排相關溝通管道。

8. FATF對MER之討論：

- (1) FATF 對每個會員的 MER報告約會花費半天時間討論，討論內容包括評鑑團隊針對主要發現(Key findings)進行簡短會整報告、受評國家回應，針對其中爭點(issue)逐一討論，最終採認 MER 內容，並討論後續追蹤措施(follow-up measures)。
- (2) 依照FATF程序，包含每個會員國、受評國意見或評鑑及遵循小組內的討論(Evaluations and Compliance Group, ECG)，可能都會形成評鑑員要回應的問題，因此評鑑員需要充分準備於大會中回答相關提問。

四、模擬評鑑練習，評鑑的挑戰—2019年3月14、15日(第四、五天)

為促使學員瞭解評鑑的運作，課程設計了小規模的模擬評鑑練習，將學員區分為五組，各組員包含不同領域專業的學員，藉由一個虛擬國家(Pseudopolis)的案例，模擬整體評鑑的運作，包含模擬技術遵循(TC)結果的評估、模擬評鑑的訪談、模擬直接成果(IO)的評估、模擬評鑑報告的撰寫(含附錄技術遵循評估結果)及簡報模擬評鑑結論等，讓學員真實體驗評鑑過程會遭遇的困難與挑戰。虛擬案例國家(Pseudopolis)的模擬評鑑練習貫穿整個評鑑課程，模擬課程資料提供Pseudopolis約70頁的資訊，包括該國模擬背景資訊、國家風險評估、技術遵循(TC)資料及直接成果(IO)資料等。小規模模擬評鑑員評鑑一個國家的AML/CFT歷程。

(一) 模擬技術遵循(TC)的評估

1. 本次模擬Pseudopolis技術遵循(TC)的評估主要針對技術遵循(TC)建議3、建議26、建議27、建議28、建議30、建議31等6項建議進行評估，其中建議26、27及28屬金融專業類，建議3、30及31則屬執法類。評鑑課程於第一天下午給予各組學員約3小時，學員需要完成評鑑分析並作成結論並給予該模擬國家各建議項目評級，評鑑第四天並繳交技術遵循(TC)書面評鑑分析。
2. 技術遵循(TC)評鑑的目的主要參照「FATF建議」評估受評國法律架構、強制性規範⁷、權責機關及其權力與作業方式，惟不包括「效能」的評估，實際相互評鑑程序，技術遵循(TC)

⁷ FATF 所稱強制性規範，指規則、指引、指示或其他文件、機制，由權責機關發布或認可，訂定強制性的防制洗錢/打擊資恐規定，以強制性的語句對未遵循者施以處罰，且處罰應具有效、合乎比例及勸阻性，相關法律基礎要求詳 FATF 評鑑方法「對於金融機構及指定之非金融事業或人員之要求的法律基礎」。

評鑑主要係採書面方式審核，因此評鑑課程也是遵循這個方式運作，於面談前請各組學員討論技術遵循成果。

3. 模擬評鑑過程學習心得：

(1) 評鑑員事前應熟讀FATF評鑑方法相關文件及受評國相關背景資料：

A. 事前熟讀FATF評鑑方法等文件：

FATF相關文件與評鑑方法是基礎工程，喪失了基礎工程就無法順利進行評鑑，故評鑑人員辦理實地評鑑前，平日即應熟知 FATF 40 項建議、各項建議之 Interpretive Note、評鑑方法論、FATF 相關指引、以往受評鑑國家之評鑑報告等文件，以熟悉且能有效掌握評鑑關鍵核心議題。特別是以往受評國家評鑑報告，在評鑑過程中經常性會發現涉及給予評級(Rating)是否合宜的爭議，雖事後FATF會再次核對評鑑員給予評級與其他國家的一致性，但事前瞭解各國報告給予評級的基礎會是很好給予評級衡量參考。

B. 詳讀受評國提出資料：

實務上評鑑人員會先收到受評鑑國家事前所提供之書面資料，包括該國整體地理環境、政治、經濟、司法、金融與非金融市場等概況、國家風險評估報告與相關技術遵循(TC)資料等，在進行技術遵循(TC)評估前，評鑑人員應詳讀受評國提供資訊，藉以瞭解、分析資料，就相關疑點請受評國提出說明。

(2) 金融組評鑑員與執法組評鑑員的合作與風險一致性：

從技術遵循(TC)的評鑑，通常每項建議會分配予不同評鑑員，評鑑團隊間可以共同溝通看法，最終不論評鑑團隊內部或外部均要受一致性的檢驗。在模擬練習過程中，小組

團隊為了形成對該國風險的看法，在區分金融組、執法組團隊討論各項技術遵循(TC)前，優先針對該受評國的風險進行討論，俾利對該國家風險有一致性認知看法，有利於分組評分時在討論最後評級或權重計分時認知不會有太大差異。

(3) 評分過程確認「權重」的困難：

技術遵循(TC)的評鑑每項建議均有各個小項目，各個項目的準則並非同等重要，因此決定每項建議的評等(Rating)時，評鑑員應考慮該項準則在該國背景下相對重要性，據以考量不符合每一小項準則之缺陷(deficiency)的嚴重程度。例如在某些案例下，即使已遵循其他準則，但單一重要缺陷(deficiency)亦可能會導致整體建議被評為「未遵循」。這更顯示整體評鑑團隊對受評國家的背景、國家風險要有一定程度的瞭解，並有一致性的看法，以確實以風險基礎的概念，反映評鑑遵循指標的「權重」，這也是評鑑過程中一個最困難也最專業的領域。

(4) 評鑑範圍(Scoping)問題在技術遵循(TC)評鑑下的重要性：

- A. 在模擬評鑑過程中，對評鑑員來說，確認受評鑑範圍相當重要，評鑑員被訓練均要比對評鑑的範圍是否包含所有應包含項目。例如：建議3.1、3.2，評鑑員需要比對受評國家是否已把維也納公約或巴勒莫公約下所有規範的犯罪予以罪刑化；該國法律所訂洗錢前置犯罪是否包括所有重大犯罪及特定犯罪類型的犯罪行為。另例如建議27，評鑑員需要確認是否各個相關產業依法業有監理機關進行監理監控，以確保金融機構遵循防制洗錢/打擊資恐的要求(如：融資性租賃業尚未納入防制洗錢打擊資恐體系管轄)。

B. 為了比對評鑑範圍(Scoping)問題，通常評鑑員需要小心確認受評國提出的文件，並就各個業別提出問題，以確認該國產業現況，瞭解是否有產業尚未納入情形，且應特別注意各國可能運用不同法律名詞與定義，各國產業狀況對潛在風險的影響差異等。

(5) 各項「建議」項目交叉影響情形：

許多案例會發生同樣的缺陷(deficiency)在不同的建議會產生交叉影響。罪名線的就是特定類型的金融機構或指定之非金融事業或人員(DNFBPs)未強制規範納入AML/CFT法規體系，則會影響所有是用金融機構或指定之非金融事業或人員(DNFBPs)之每個項目評鑑。為此考量評等時，評鑑員應在每個建議評等反應該項缺陷(deficiency)。據以給予適當評等，並於評鑑報告中點出，同一原因所牽涉的所有建議。

(二)模擬評鑑訪談(Mock Interviews)與直接成果(IO)評估

1. 本次模擬Pseudopolis直接成果(IO)的評估主要針對直接成果3、及直接成果7進行評估，其中直接成果3屬金融專業類，直接成果7則屬執法類。
2. 演練時學員需要利用所提供Pseudopolis相關資料，比照現地評鑑狀況，在有限的時間內，循環模擬與4位講師進行模擬訪談。4位講師分別扮演 Pseudopolis 的金融情報中心(FIU)首長、警察總署署長、檢察總長以及金融監理機關首長。每位講師面談時精準限時，以讓學員體驗有限時間需要達成訪談效果的壓力，此外每位講師也被賦予不同角色的性格，讓學員學習面對不同性格受評國主管機關時，如何在時間壓力下運用訪談技巧，並且分工合作(如:擔任主要詢問者、次要詢

問者、紀錄者等工作分配)達成評鑑目的。學員並應在課程第四天結束前，以正式報告格式繳交直接成果(IO)書面評鑑結果。

3. 模擬評鑑過程學習心得：

(1) 專業知識與評鑑事前準備有助訪談效率與成果：

- A. 每次模擬評鑑的訪談如同實際的現地評鑑均有時效壓力，在有限的時間要得以充分利用，並提出對受評國AML/CFT體系具體有效的建議，具有一定的難度。評鑑員必須在現地評鑑前即作好一定的準備，且具備相關的專業知識。
- B. 事前的準備包含對該國背景、國家風險評估、Scoping Note評估風險結果、對AML/CFT體系的認知、瞭解等，並蒐集該國相關公開資訊。此外，訪談前也要就評鑑員所認知的風險、技術遵循(TC)過程中發現的問題及初步檢視效能評鑑(IO)提供資料的相關疑義，擬具訪談問題，俾利訪談順暢進行。
- C. 評鑑員的專業亦為另一項重點，例如: IO3 之評鑑人員應對金融監理與檢查之理念、方法、流程及實務，以及各類金融機構或DNFBPs AML/CFT運作的核心議題與做法，應具備相關專業知能與經驗，藉此方可有效掌握監理機關在執行AML/CFT監理檢查時應落實之核心效能，避免評估時被受評國誤導，未能有效聚焦於該國應被辨識的弱點與問題。

(2) 反覆思考相關資料是否支持評鑑結果，並整理書面報告資料，據以增補索取關鍵資料：

- A. 為了要促進訪談過程及直接成果(IO)評鑑過程的效能，評鑑員應該要反覆思考相關資料是否支持評鑑結

果，及如何形成改善防制洗錢打擊資恐的建議。各項建議項目或缺陷(deficiency)不只是會構成受評國扣分項目，亦為該受評國未來改革法律或監理制度的基礎。且效能評鑑下的核心議題並非準則的檢查表，而是協助評鑑員瞭解受評國每項直接成果成效的題目，每個核心議題的重要性也會因為受評國家風險結構因素有所不同，故反覆思考確認所取得的資料是否充足相當重要。

- B. 對無法確認事項或受評鑑國家所提供資料有疑慮部分應擬定相關問題及擬收集之資料清單(先前雖已請該國提供，惟可能仍未完整取得者)，於現地評鑑訪談時進行確認與資料蒐集，利用面對面互動方式確認問題並索取資料，亦得同時釐清或發現重要缺陷(deficiency)及問題。

(3) 注意所獲取統計資料的不一致性：

本次評鑑的訓練素材，在不同的技術遵循(TC)資料、直接成果(IO)資料，在不同TC、IO項次下以不同統計基礎提供統計資料情形，讓學員實際體驗獲取統計資料不足、統計資料不一致的挑戰，這樣的統計數據呈現出來統計結果，可能無法支持評鑑員作成結論。實務上評鑑員可能面臨受評國提供極多的資訊與報告，但應具備找出最重要/需要的統計資訊的能力，且要具備對統計數據合理性的質疑與敏感度，以利確認最終統計數據得以完整、有效方式呈現在評鑑報告上。

4. 面談禮節與技巧：

(1) 禮節與程序性議題的注意：

- A. 現地評鑑會議主係為達成瞭解受評國AML/CFT遵循情

形進行評估，且經常性可能面對受評國高級官員，基於尊重，雖然面談過程可能倍感時間壓力，但仍應注意面談時禮節與程序性議題。例如：為利受訪者瞭解受訪目的，評鑑人員應注意開場簡單介紹相互評鑑進行方式、出席人員等，接著請受訪者簡介其所屬機關於AML/CFT所扮演角色與功能，藉此瞭解該機關整體概況。

- B. 本次會議訓練過程中，因為時間壓力，部分組別區分為執法組與金融組兩小組進行評估，在受訪對象非屬該小組主要諮詢對象時，另一小組成員有在一旁逕自打電腦辦理自身事務情形。實務上每個直接成果(IO)的評估，表面上專屬於某負責該項直接成果議題，但實質上相關議題卻可能橫跨其他直接成果(IO)的評估(例如，向FIU詢問STR申報狀況，可能代表IO3、IO4評估下金融機構與DNFBPs申報品質優劣，亦涉及IO6運用金融情報，或IO7洗錢犯罪活動調查情形)，正式現地評鑑下，如果非因時間壓力需要強制拆分小組，通常是會希望所有小組成員均要列席，且均應專注參與會場討論。
- C. 評鑑員間應該注意詢答進行情形，如主要詢問人尚未完成詢問或正進行重要事項之詢問，其他評鑑員不宜進行插話或將問題導引至其他事項，以避免影響受詢者之回覆及資訊蒐集。這點實務上經常會遭遇，也是模擬評鑑訓練中各組別多半均有發生的狀況，講師特別提醒表示，實際現地評鑑甚至有部分現地評鑑狀況會因部分評鑑員反覆插話造成明顯干擾，應特別注意。

(2) 追問、比對與佐證的技巧：

所詢問事項如時間許可，得以整體性及制度性事項進行詢問，再就個別細項進行詢問，以避免資訊過於破碎，並引導受評對象說明(除非內容已偏離主題)。詢問進行時應專注受詢者之回答內容，如顯示出監理運作之弱點或問題，應立即追問細節，或對不同受評對象多方尋求佐證，以確認實際情況及利作成評估結論，並注意要求提供相關統計數據，俾利對比檢視。

(3) 與受評國、受評對象互動的重要性：

- A. 評鑑員在評鑑過程，其實需要受評國、受評對象許多的幫助，藉此才能溝通需要的文件、案例與數據，真實瞭解國家AML/CFT遵循成果，並作成有效的具體建議。所以講師均建議評鑑員直接詢問受評對象是否願意主動提出相關建議事項，以利補足評鑑員未能主動發現之問題及深入發現受評國家實際的問題。
- B. 本次模擬評鑑訪談過程，部分講師刻意扮演特定性格受評對象，刻意在評鑑過程中不願多作說明(害羞而誠實)或顧左右而言他(多話、不切中問題)，部分學員因為時間壓力而有對受評對象嚴格要求回覆的狀況，最後是造成雙方不信賴且訪談進行有所阻礙。因此評鑑員不宜對受評國作法作出明顯主觀判斷或負面看法，對受詢者情緒化反應，應避免訪談衝突。講師私下亦表示，在部分國家評鑑過程中也有遭受受評對象當面指責的狀況，應該要保持專業，注意聆聽，經過充分討論後再形成判斷。

(三) 模擬評鑑報告撰寫與簡報

1. 學員在108年3月14日應依照FATF規定格式撰寫評估報告，相關評估重點結果則於108年3月15日進行簡報說明，評估報告

應包含內容包括技術遵循(TC)之建議事項 3(洗錢罪刑 Money Laundering Offences)、建議事項 26(金融機構監理與法規 Regulation and Supervision of Financial Institutions)、建議事項 27(監理機關職權 Powers of Supervisors)、建議事項 28(DNFBPs 的法規與監理 Regulation and Supervision of DNFBPs)、建議事項 30(執法及調查機關職責 Responsibilities of Law Enforcement and Investigative Authorities)、建議事項 31(執法及調查機關職權 Powers of Law Enforcement and Investigative Authorities)等；直接成果部分則涵蓋直接成果 3 (Immediate Outcome 3 監理 (Supervision)及直接成果7 (Immediate Outcome 7 洗錢之調查及起訴 ML Investigation and Prosecution)。

2. 模擬MER報告撰寫與簡報過程學習心得：

(1) 報告內容鋪陳有利閱讀：

- A. MER報告中直接成果的論述係區分為「主要發現(Key findings)」、「建議行動(Recommended Actions)」及「有效性分析(Analysis of Effectiveness)」，評鑑員應考量閱讀者便利，主要發現(Key findings)得考量重要性排序、彙整同類型發現，以利閱讀者清楚辨識。建議行動(Recommended Actions)則應以重要性排序，以利閱讀理解。
- B. MER報告初稿撰寫完畢後，亦應就所發現缺失進行審視，確認是否涵蓋所有核心議題，避免未完整涵蓋所有事項。
- C. 在必要時，得在直接成果敘述最前段建立背景段落，以利讀者瞭解概況，如IO3 前段先以表格方式陳述金融機構類別、家數、總資產、GDP占比等，俾利閱讀者瞭解

金融機構種類、狀態與規模影響性。

D. 不要使用艱深或花俏的文字或敘述，以利閱讀。

(2) 初稿得以略低給分來促使受評國提供更多資料、統計數據來支持評級的提升：

講師提及初稿階段，倘發現證據力仍有不足，或有部分不確定性時，得先給予較低評級給分，來促使受評國提供更多資料、統計數據來支持評級的提升。

(3) 說明圖表的意義：

如果在報告中使用圖表，應該摘要說明該等圖表所反映的重點，避免僅揭露圖表而無相關說明，將使閱讀者無法理解評鑑員之觀點，另外應避免僅揭露單一個案統計數據或揭露單一受評對象缺失，以避免因個案而影響對整體運作品質的衡平合理評估，或造成個別受評對象名譽受損。

(4) 較低評級需要給予更完整理由：

模擬評鑑時部分學員會偏向給予較低給分，但直接成果(IO)下低度有效(Low level of effectiveness)需要考量該受評國的執行狀況是否符合低度有效的敘述—直接成果內容都未達成或達成之部分無關緊要(achieving no or negligible results)，要支持這樣的評級結果，需要在評鑑報告中詳述給予權重情形的看法，及所有缺失弱點(shortcomings and gaps)相關影響性。

(5) 評鑑下權重考量與RBA精神：

評估有效性時應衡平考量相關受評國經濟及資源規模、金融產業及 DNFBP 產業規模及複雜度、所面臨洗錢與資恐風險高低，以衡平反映各項發所限缺失之重要性及對評估結果之影響權重，避免僅以所發現缺失之多寡來決定整體評估的結果。

參、心得與建議

一、持續派員參與 APG 相關訓練：

持續派員參與 APG 訓練，除可確保我國人力即時取得防制洗錢/打擊資恐相關最新資訊，亦有助於評鑑後改善作業之規劃與執行。我國於 2018 年下旬方完成亞太防制洗錢組織第三輪實地評鑑，後續將依評鑑報告所提建議措施，辦理改善作業，透過此類組織內部活動參與，能與其他會員國人員保持聯繫，尤其是受評鑑時間與我國相近者，如：菲律賓及香港，能藉機與該國人員討論或交流心得及資訊，對後續改善作業規劃及執行頗有助益。

此外，參與此類訓練亦有助於國內跨部會合作。防制洗錢/打擊資恐系統所涉部會機構眾多，參與人員大多僅對與所屬部會相關之建議事項及直接成果較為熟悉，而此類訓練活動提供一平台，讓不同領域人員互相瞭解不同面相之防制洗錢/打擊資恐風險，及相應之控管機制，有助於跨領域合作之溝通及協調。

二、RBA 方法下，受評國家 ML/TF 高風險產業、高威脅前置犯罪即屬評鑑關鍵重點，並應注意鄰近國家犯罪資金流入產生的風險：

FATF 其評鑑方法採用 Top-down 方式，並以風險為本要求以風險基礎方法來辦理評鑑，因此從評鑑過程的開始，APG 秘書處及評鑑團隊即蒐集、產製對該國防制洗錢打擊資恐評估的背景資料，並風險為基礎方式，考量重大性來辦理評估。評鑑員以高風險產業及高風險威脅為評鑑主軸，貫穿各項效能評鑑的過程，據以衡量該國對應相關風險是否採取適足、相對應的措施，是否展現足夠的效能表現(例如 STR 申報等)。

因此一個國家的 ML/TF 風險與整體 AML/CFT 體系環環相扣。

倘一個國家之國家風險評估結果不正確，不具備完整數據支撐，僅以部份人員之經驗法則作為判斷，抑或執法部門針對風險沒有足夠的回饋、溝通，可能會造成金融機構及 DNFBPs 無法針對高風險高威脅的領域來進行偵測，自然就無法產生有利降低威脅的 STR 申報，執法部門亦無法藉由有品質的 STR 分送案件來偵辦，並達成有效降低該威脅的打擊犯罪調查、起訴數據，這也更突顯了國家風險評估在整體防制洗錢打擊資恐體系的重要性。

此外，亞太區的評鑑訓練過程中，不論是講師、訓練教材或他國主管機關，不斷有提出應注意來自鄰近國家前置犯罪，犯罪資金流入產生風險的意見。例如：講師特別提及，應注意該國金融機構管理之總資產是否超越該國 GDP 總數，及超出的倍數，據以判斷鄰近國家犯罪資金流入造成外來資金洗錢的風險。另鄰近大陸地區之其他國家地區主管機關亦提及，受評鑑期間評鑑員不斷挑戰對大陸地區犯罪資金流入風險之評估(例如：涉及貪污等前置犯罪，或是否流入不動產市場等)。反觀我國受 APG 相互評鑑時的經驗，我國與大陸、香港在人文歷史及地緣關連性高，在評鑑過程中也不斷被詢問跨境資金移入的潛在風險，可見這是我國在防制洗錢打擊資恐評估風險時，長期均應關注並予以審慎評估的議題。

三、評鑑遊戲規則下的關鍵影響—TC 法規的制定與納管業別範圍議題：

本次評鑑員訓練的案例中，明顯感受到 FATF 評鑑體系規則下會造成計分上的重大影響的項目，需要在準備評鑑過程當中特別注意，包含：TC 法規制定、是否有部分業別尚未納管的問題(Scoping Issue)。

- (1) TC 法規制定的重要性。TC 主要是評鑑該予以制訂的法規是否有予以訂定，IO 則是展現辦理後的效能，因此依照 FATF 方法論的敘述，TC 被評為低度遵循，則不可能具備相對應有效能的 IO 執行，FATF 方法論文件亦論述到在許多案例中，效能不佳主要導因於對應的 TC 具有嚴重缺陷。因此 TC 的法律制度缺失除造成 TC 評分影響外，亦會連帶拉低 IO 效能評估的分數，這也凸顯法規制訂這個基礎工程的重要性。另外評鑑員的訓練過程中，特別著重每一 TC 建議項目的比對，如有小細節或法律用詞的不同仍應逐一比對確認差異的存在，因此受評國的主管機關對該國與 FATF 建議的法規比對不得大意，均應逐項小心對比，避免造成 TC 法規不足造成影響 IO 效能評鑑的連帶效果。
- (2) 尚未納管業別(Scoping Issue)的影響性。評鑑過程評鑑員被要求均要注意比對納管業別，評鑑過程中也經常發現受評國可能遇有風險不高的小型產業(如:融資性租賃業、公司服務業者 Company service provider 或外匯交易商 Foreign exchange dealer 等)尚未納入防制洗錢打擊資恐規定的管轄，或該產業僅部分業務或部分執行比照防制洗錢打擊資恐規定進行管理。雖然通常此類型小型產業規模可能不大，但在 FATF 評鑑制度下通常仍會被要求在每一項相關的 TC 評估項次納入評估，雖然每一項次均可能被判斷成小缺失，但整體而言仍會造成逐項拉低評分的廣泛影響。

四、受評國應掌握評鑑程序中的修正機會：

評鑑過程受評國應該要掌握評鑑程序中得以修正規定的機會，依

照目前的評鑑程序方法，評鑑截止日係至評鑑團隊現地評鑑(Onsite)最後一日截止，因此所有影響 TC 評估的法規的修訂發布，或得展現效能的統計數字，在評鑑團隊現地評鑑(Onsite)結束前均可以掌握調整的機會，特別是涉及 TC 評鑑下的法規缺失(deficiency)。

依照 FATF 官方評鑑時程，在現地評鑑(Onsite)前 3 個月，評鑑團隊應出具不含評級結果的 TC 初步評估 (TC Annex)，在現地評鑑(Onsite)前 2 個月，評鑑團隊與受評國有面對面討論的機會(PRE-ME 會議)，該會議通常會討論 TC 的初步評估報告與 Scoping Note 有關該國風險評估，而在現地評鑑(Onsite)前 2 周評鑑團隊則應出具修正後 TC 評估報告 (TC Annex)。透過整個評鑑流程，受評國得在掌握評鑑員確有發現 TC 之相關法規制度缺失(deficiencies)時，在現地評鑑(Onsite)結束前進行法規修訂來提升評等。我國本次在受評時與評鑑團隊進行 PRE-ME 會議時，並未討論 TC 的初步評估報告結果，此種作法相當少見，與多數國家評估程序並不相同，未來因應評鑑程序需求，應得爭取在適當時間與評鑑員進行討論，避免 TC 相關缺失無法進行完整溝通，喪失補救修訂法規的機會。

五、未來的防制洗錢趨勢—新科技防制洗錢監理：

本次評鑑訓練過程講師並未提及新科技防制洗錢的監理，惟各國參與評鑑訓練的主管機關代表，私下多有在討論虛擬貨幣防制洗錢議題。FATF 於 2018 年 10 月修訂建議項目 15，納入虛擬資產(virtual asset)和虛擬資產服務業者(virtual asset service)應予以納管之原則性建議，惟相關評鑑方法與指引尚待 FATF 2019 年 6 月於奧蘭多舉辦之會議後發布，在本年度即將受評的主管機關均高度關注相關議題的進展。我國目前亦刻正研議虛擬貨幣平台業

者或 STO 募資業者防制洗錢納管的議題，因相關議題可能涉及複雜的技術層面、跨境交易或跨不同功能別的管理問題，為避免犯罪分子利用新技術來進行洗錢，未來勢必需要審慎研議，並持續性監管。

附錄:會議議程

Day 1 – Monday 11 March 2019	
08:30	Registration
09:00	Welcome <ul style="list-style-type: none"> • <i>New Zealand Ministry of Justice</i> • <i>Eliot Kennedy</i>
09:15	Results and Feedback on pre-assessment test <ul style="list-style-type: none"> • <i>Caroline Pickering</i>
09:30	Module 1 – The Mutual Evaluation Process <ul style="list-style-type: none"> • <i>Eliot Kennedy</i>
10:00	Photo
10:15	<i>Break (15 mins)</i>
10:30	Module 2 – Assessing Technical Compliance <i>Module 2 – Mini Exercise</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>José Carapinha</i>
12:00	Module 3 – Introduction to Technical Compliance assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • <i>Alistair Sands</i>
12:15	<i>Lunch (1 hr)</i>
13:15	<ul style="list-style-type: none"> • Teams to work on the TC exercise the rest of the afternoon
14:15	<i>Break (15 mins)</i>
14:30 - 17:30	<p>Hand in completed Technical Compliance Assessment Exercise - <u>deadline 17.30</u>, all four teams to hand in completed assignment via USB to secretariat.</p> <p>Participants should work in their assigned mock mutual evaluation teams. Participants will be notified of their teams prior to the workshop.</p>

Day 2 – Tuesday 12 March 2019	
09:00	Module 4 – Discussion on Technical Compliance assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • José Carapinha (legal), Caroline Pickering (financial) and Alistair Sands (law enforcement)
10:00	<p style="text-align: center;"><i>Break</i> (15 mins)</p>
10:15	Module 5 – Risk and Context <i>Module 5 - exercise</i> <ul style="list-style-type: none"> • Alistair Sands
12:00	<p style="text-align: center;"><i>Lunch</i> (1 hr)</p>
13:00	Module 6 – Assessing Effectiveness <ul style="list-style-type: none"> • Caroline Pickering
14:15	<p style="text-align: center;"><i>Break</i> (15 mins)</p>
14:30	Module 7 – The Immediate Outcomes <i>Module 7 - Exercise</i> <ul style="list-style-type: none"> • José Carapinha
16:00	<p style="text-align: center;">Participants should make use of the rest of the day to prepare for the mock Effectiveness Evaluation team meeting on Wednesday afternoon</p>
Day 3 – Wednesday 13 March 2019	
09:00	Module 8 – Data and Statistics <i>Module 8 - Exercise</i> <ul style="list-style-type: none"> • Eliot Kennedy
10:30	<p style="text-align: center;"><i>Break</i> (15 mins)</p>
10:45	Module 9 – Discussions and Interviews <i>Module 9 - Exercise</i> <ul style="list-style-type: none"> • José Carapinha
12:15	<p style="text-align: center;"><i>Lunch</i> (1 hr)</p>
13:15	Module 10 – Writing and Presenting the Mutual Evaluation Report <ul style="list-style-type: none"> • Alistair Sands

14:15	<i>Break (15 mins)</i>									
14:30	Module 11 – Introduction to Effectiveness assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • <i>Caroline Pickering</i> 									
Day 4 – Thursday 14 March 2019										
09:00 – 18:30	Module 11 – Effectiveness assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • Mock Interviews • Report writing <p>Participants will work in their assigned mock mutual evaluation teams.</p> <p>Each team will conduct <u>four mock interviews</u> with counterparts from the prosecutors' office, FIU, law enforcement and supervisor.</p>									
09:00	Interview preparation for teams Coordination meeting of role players and facilitators									
9:30 – 10:15	Interview Round 1 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FIU Official</td> <td style="width: 50%;">Red team</td> </tr> <tr> <td>Law Enforcement</td> <td>Yellow team</td> </tr> <tr> <td>Prosecutor</td> <td>Green team</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>Blue team</td> </tr> </table>		FIU Official	Red team	Law Enforcement	Yellow team	Prosecutor	Green team	Supervisor	Blue team
FIU Official	Red team									
Law Enforcement	Yellow team									
Prosecutor	Green team									
Supervisor	Blue team									
10:15	<i>Break (15 mins)</i>									
10:30 – 11:15	Interview Round 2 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FIU</td> <td style="width: 50%;">Blue team</td> </tr> <tr> <td>Law Enforcement</td> <td>Red team</td> </tr> <tr> <td>Prosecutor</td> <td>Yellow team</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>Green team</td> </tr> </table>		FIU	Blue team	Law Enforcement	Red team	Prosecutor	Yellow team	Supervisor	Green team
FIU	Blue team									
Law Enforcement	Red team									
Prosecutor	Yellow team									
Supervisor	Green team									
11:30 – 12:15	Interview Round 3 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">FIU</td> <td style="width: 50%;">Green team</td> </tr> </table>		FIU	Green team						
FIU	Green team									

	Law Enforcement	Blue team
	Prosecutor	Red team
	Supervisor	Yellow team
12:30	<i>Lunch</i> <i>(1 hr)</i>	
13:30 – 14:15	Interview Round 4	
	FIU	Yellow team
	Law Enforcement	Green team
	Prosecutor	Blue team
	Supervisor	Red team
14:15	<i>Break</i> <i>(15 mins)</i>	
14:30 – 18:30	14:30 - 18.30 Report writing **18.30 – Deadline for teams to provide their reports to the workshop coordinator**	
Day 5 – Friday 15 March 2019		
09:00	Module 12 – Discussion on Effectiveness assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • Team presentations and ratings (10 minutes for each team) 	
10:00	Module 12 – Discussion on Effectiveness assessment exercise <ul style="list-style-type: none"> • Debrief (<i>All facilitators</i>) 	
10:45	<i>Break</i> <i>(15 mins)</i>	
11:00	Module 13 – Challenges in conducting assessments + Q&A <ul style="list-style-type: none"> • <i>All facilitators</i> 	
12:00	Close of Training	