

**U.S. Department of Justice  
Criminal Division  
Evaluation of Corporate  
Compliance Programs**

(Updated September 2024)

**Unofficial Turkish Translation**

---

**Amerika Birleşik Devletleri  
Adalet Bakanlığı Ceza Dairesi  
Kurumsal Uyum Programlarının  
Değerlendirilmesi**

(Eylül 2024 Güncellenmiş Versiyon)

**Resmî olmayan Türkçe Tercümesi**



Etik ve İtibar Derneği  
Mor Sümbül Sok. Varyap Meridian Business I Blok No:1 D: 66  
34746 Batı Ataşehir, İstanbul  
0 (216) 580 90 34

[info@teid.org.tr](mailto:info@teid.org.tr)  
[www.teid.org.tr](http://www.teid.org.tr)

## Katkıda bulunanlar / With the participation of

---

<b>Av. Altuğ Özgün,</b>	<i>CBC Law</i>
<b>Av. Buket Özkan,</b>	<i>CBC Law</i>
<b>Av. Sude Asya Şahin,</b>	<i>CBC Law</i>
<b>Stj. Av. Onur Akar</b>	<i>CBC Law</i>

---

*The original English version of this document was published by the Fraud Section of the U.S. Department of Justice in September 2024. This unofficial translation was prepared independently by CBC Law. This translation has not been approved or endorsed by any agency of the U.S. government, including the U.S. Department of Justice.*

*Bu belgenin orijinal İngilizce versiyonu ABD Adalet Bakanlığı'nın Dolandırıcılık Bölümü tarafından Eylül 2024'te yayınlanmıştır. Bu resmî olmayan çeviri, CBC Hukuk tarafından bağımsız kullanım için hazırlanmıştır. Bu çeviri, ABD Adalet Bakanlığı dahil olmak üzere herhangi bir resmî kurum tarafından onaylanmamıştır.*

<b>Disclaimer:</b> <p>This document contains an unofficial Turkish translation of the guideline “Evaluation of Corporate Compliance Programs” prepared originally in English by the United States Department of Justice Criminal Division, and provided for information purposes only. Due to the differences between the two jurisdictions, some translated terms may not directly reflect the same meaning. In case of discrepancies in the meaning of the text, the English version should be accepted as the first point of reference.</p>	<b>Sorumluluğun reddi:</b> <p>Bu belge, Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı Ceza Dairesi tarafından aslen İngilizce olarak hazırlanan “Kurumsal Uyum Programlarının Değerlendirilmesi” kılavuzunun resmi olmayan bir Türkçe tercümesidir ve yalnızca bilgi amaçlı olarak hazırlanmıştır. İki hukuk sistemi arasındaki farklılıklar sebebiyle, tercüme edilen bazı kelimeler aynı anlamı doğrudan yansıtmayabilir. Metnin anlamı ile ilgili çekinceler olması durumunda, İngilizce versiyonu ilk referans noktası olarak kabul edilmelidir.</p>
<b>U.S. Department of Justice Criminal Division Evaluation of Corporate Compliance Programs (Updated September 2024)</b>	<b>Amerika Birleşik Devletleri Adalet Bakanlığı Ceza Dairesi Kurumsal Uyum Programlarının Değerlendirilmesi (Eylül 2024 Güncellenmiş Versiyon)</b>
<b>Introduction</b> <p>The “Principles of Federal Prosecution of Business Organizations” in the Justice Manual describe specific factors that prosecutors should consider in conducting an investigation of a corporation, determining whether to bring charges, and negotiating plea or other agreements. JM 9-28.300. These factors include “the adequacy and effectiveness of the corporation’s compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision” and the corporation’s remedial efforts “to implement an adequate and effective corporate compliance program or to improve an existing one.” JM 9-28.300 (citing JM 9-28.800 and JM 9-28.1000). Additionally, the United States Sentencing Guidelines advise that consideration be given to whether the corporation had in place at the time of the misconduct an effective compliance program for purposes of calculating the appropriate organizational criminal fine. See U.S.S.G. §§ 8B2.1, 8C2.5(f), and 8C2.8(11). Moreover, Criminal Division policies on monitor selection instruct prosecutors to consider, at the time of the resolution, whether the corporation has made</p>	<b>Giriş</b> <p>Adalet Kılavuzu’nda (“JM”) yer alan “<i>Ticari Kuruluşlar Hakkında Federal Kovuşturma İlkeleri</i>”, savcılarının bir şirket hakkında soruşturma yürütürken ceza verip vermemek, ceza indirimi karşılığında itiraf anlaşması ya da bir başka anlaşma üzerine müzakere yapıp yapmamak gibi hususlarda karar verirken değerlendirmeleri gereken çeşitli faktörleri düzenler. JM 9-28.300. Burada belirtilen faktörler arasında, “bir şirketin, ilgili suç fiilinin meydana geldiği ve ayrıca iddianame hazırlanırken uyum programının yeterliliği ve etkililiği” hususuna ve bir şirketin “yeterli ve etkili bir uyum programı uygulamak ya da var olan bir uyum programını geliştirmek” için gösterdiği düzeltici çabalara yer verilmiştir. Bakınız JM 9-28.300 (JM 9-28.000 ve JM 9-28.100). Bunlara ek olarak Amerika Birleşik Devletleri Cezalandırma Rehberi (“U.S.S.G.”), şirket için uygun cezai yaptırıma karar verilirken şirketin yanlış davranışın gerçekleştiği zamanda etkili bir uyum programının olup olmadığının, şirkete verilecek cezanın hesaplanabilmesi kapsamında göz önünde bulundurulmasını tavsiye etmektedir. (Bkz: U.S.S.G. 8B2.1,</p>

significant investments in, and improvements to, its corporate compliance program and internal controls systems and whether remedial improvements to the compliance program and internal controls have been tested to demonstrate that they would prevent or detect similar misconduct in the future to determine whether a monitor is appropriate.

This document is meant to assist prosecutors in making informed decisions as to whether, and to what extent, the corporation's compliance program was effective at the time of the offense, and is effective at the time of a charging decision or resolution, for purposes of determining the appropriate (1) form of any resolution or prosecution; (2) monetary penalty, if any; and (3) compliance obligations contained in any corporate criminal resolution (e.g., monitorship or reporting obligations).

Because a corporate compliance program must be evaluated in the specific context of a criminal investigation, the Criminal Division does not use any rigid formula to assess the effectiveness of corporate compliance programs. We recognize that each company's risk profile and solutions to reduce its risks warrant particularized evaluation. Accordingly, we make a reasonable, individualized determination in each case that considers various factors including, but not limited to, the company's size, industry, geographic footprint, regulatory landscape, and other factors, both internal and external to the company's operations, that might impact its compliance program. There are, however, common questions that we may ask in the course of making an individualized determination. As the Justice Manual notes, there are three "fundamental questions" a prosecutor should ask:

8C2.8(11). Ayrıca, Ceza Dairesi'nin denetçi seçimine ilişkin politikaları; bir denetçi atamasının uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla savcıların uzlaşma aşamasında; şirketin kurumsal uyum programına ve iç kontrol sistemlerine önemli yatırımlar yapıp yapmadığını, bunlarda iyileştirmeler gerçekleştirip gerçekleştirmediğini ve söz konusu uyum programı ile iç kontrollerdeki iyileştirmelerin gelecekte benzer suiistimalleri önleyecek veya tespit edecek düzeyde olup olmadığının test edilip edilmediğini değerlendirmelerini öngörmektedir.

Bu belge, savcılarının bilinçli ve yerinde kararlar alırken, (1) uygun nitelikte karara veya kovuşturmaya, (2) konu olması halinde, para cezasına, (3) kurumsal cezai kararlar kapsamında uyum yükümlülüklerine (örneğin, denetim ya da raporlama yükümlülüğüne) karar verebilmeleri için, bir şirketin uyum programının, suçun meydana geldiği zamanda, iddianamenin ya da mahkeme kararının verildiği zamanda etkili olup olmadığını, savcılarının bu durumu ne ölçüde ve ne kapsamda dikkate almaları gerektiği yönünde yol gösterici olmayı amaçlamaktadır.

Zira, kurumsal uyum programlarının, bir cezai soruşturmanın kendi özel şartları kapsamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Ceza Dairesi, kurumsal uyum programlarının etkili olup olmadığını değerlendirirken, kalıplaşmış hiçbir formül kullanmamaktadır. Savcılar, her bir şirketin risk profilinin ve risklerini azaltmak için ihtiyaç duydukları çözümlerin, şirkete özel olarak düzenlenmiş bir değerlendirme gerektirdiğinin bilincindedir. Buna bağlı olarak savcılar da şirketin büyüklüğü, faaliyet alanı, coğrafi özellikleri, tabi olduğu hukuk ve şirket operasyonlarına içeriden ve dışarıdan etkisi olan diğer çeşitli faktörler başta olmak ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, şirketin uyum programını etkileyebilecek çeşitli etmenleri göz önünde bulundurarak, her bir dosyada makul ve ilgili olayın şartlarına uygun olarak uyarlanmış bir değerlendirme yaparak karar vermektedir. Ancak yine de bu özel olarak uyarlanmış değerlendirme ve kanaat kapsamında dahi, daima sorulan birtakım ortak sorular bulunmaktadır. JM

<p>1. Is the corporation's compliance program well designed?</p> <p>2. Is the program being applied earnestly and in good faith? In other words, is the program adequately resourced and empowered to function effectively?</p> <p>3. Does the corporation's compliance program work in practice? See JM 9-28.800.</p> <p>In answering each of these three "fundamental questions," prosecutors may evaluate the company's performance on various topics that the Criminal Division has frequently found relevant in evaluating a corporate compliance program both at the time of the offense and at the time of the charging decision and resolution. (1) The sample topics and questions below form neither a checklist nor a formula. In any particular case, the topics and questions set forth below may not all be relevant, and others may be more salient given the particular facts at issue and the circumstances of the company. (2) Even though we have organized the topics under these three fundamental questions, we recognize that some topics necessarily fall under more than one category.</p>	<p>uyarınca, bir savcının sorması gereken üç "temel soru" vardır:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Şirketin uyum programı iyi tasarlanmış mıdır?</li><li>2. Uyum programı samimi ve iyi niyetle uygulanmakta mıdır? Başka bir deyişle, uyum programına yeterli kaynak ayrılmış mıdır ve etkin çalışması için yetkilendirilmiş midir?</li><li>3. Şirketin uyum programı fiiliyatta çalışmakta mıdır? <i>Bakınız:</i> JM 9-28.800</li></ol> <p>Savcıların buradaki her bir "temel soruyu" cevaplarırken, ilgili şirketin performansını, Ceza Dairesi'nin bir şirketin uyum programını hem suç fiilinin gerçekleştiği zamanda hem de iddianame ve mahkeme kararının verileceği zamanda değerlendirirken ilgili bulunduğu çeşitli konulara göre değerlendirmeleri gerekmektedir. (1) Aşağıda belirtilen örnek konu kapsamı ve sorular ne bir kontrol listesi ne de formüldür. Her bir farklı dosyada, aşağıda düzenlenen konu ve soruların her biri ilgili olmayabileceği gibi, olayın kendine özgü şartları ve şirketin içerisinde bulunduğu duruma bağlı olarak bunlardan bazıları diğerlerine göre daha yüksek önem teşkil edebilmektedir. (2) Her ne kadar ilgili konular burada belirtilen bu üç temel soru kapsamında düzenlenmişse de bazı konular zorunlu olarak birden fazla kategori kapsamına girmektedir.</p>
<p><b>I. Is the Corporation's Compliance Program Well Designed?</b></p> <p>The critical factors in evaluating any program are whether the program is adequately designed for maximum effectiveness in preventing and detecting wrongdoing by employees and whether corporate management is enforcing the program or is tacitly encouraging or permitting employees to engage in misconduct. JM 9-28.800.</p> <p>Accordingly, prosecutors should examine the comprehensiveness of the compliance program, ensuring that there is not only a clear message that misconduct is not tolerated, but also policies and procedures – from appropriate assignments of responsibility, to training programs, to lines of reporting and communication, to systems of</p>	<p><b>I. Şirketin Uyum Programı İyi Tasarlanmış mıdır?</b></p> <p>Herhangi bir uyum programını değerlendirirken dikkate alınacak kritik unsurlar, programın, çalışanların yanlış davranışlarını önlemede ve tespit etmede azami etkinlik için yeterli seviyede tasarlanıp tasarlanmadığı ve kurumsal yönetimin programı uyguladığı mı yoksa çalışanları herhangi bir suistimalde bulunmaları için üstü kapalı olarak cesaretlendirdiği ya da buna izin verip vermediğidir. JM 9-28.800</p> <p>Bu bağlamda savcılar, uyum programının kapsamlılığını incelerken sadece suistimallere tolerans gösterilmediğine dair net bir mesaj verilip verilmediğine değil, aynı zamanda uygun sorumluluk dağılımından eğitim programlarına,</p>

incentives and discipline – that ensure the compliance program is well-integrated into the company’s operations and workforce.

### A. Risk Assessment

The starting point for a prosecutor’s evaluation of whether a company has a well-designed compliance program is to understand the company’s business from a commercial perspective, how the company has identified, assessed, and defined its risk profile, including specific factors that mitigate the company’s risk, and the degree to which the program devotes appropriate scrutiny and resources to the remaining spectrum of risks. This evaluation should account for emerging risks as internal and external circumstances impacting the company’s risk profile evolve. In short, prosecutors should endeavor to understand why the company has chosen to set up the compliance program the way that it has, and why and how the company’s compliance program has evolved over time.

Prosecutors should consider whether the program is appropriately “designed to detect [and prevent] the particular types of misconduct most likely to occur in a particular corporation’s line of business” and “complex regulatory environment [].” JM 9-28.800.<sup>3</sup> For example, prosecutors should consider whether the company has analyzed and addressed the varying risks presented by, among other factors, the location of its operations, the industry sector, the competitiveness of the market, the regulatory landscape, potential clients and business partners, transactions with foreign governments, payments to foreign officials, use of third parties, gifts, travel, and entertainment expenses, and charitable and political donations. Where relevant, prosecutors should consider the technology—especially new and emerging technology—that the company and its employees are using to conduct company business, whether the company has conducted a risk assessment

raporlama ve iletişim kanallarından teşvik ve disiplin sistemlerine kadar, tüm politika ve prosedürlerin, uyum programının şirketin operasyonlarına ve iş gücüne tam anlamıyla entegre edilmesini sağlayıp sağlamadığına da bakmalıdır.

### A. Risk Değerlendirmesi

Bir savcının, bir şirketin iyi tasarlanmış bir uyum programına sahip olup olmadığını değerlendirmesinin başlangıç noktası, şirketin faaliyetlerini ticari bir bakış açısıyla anlamak, şirketin risklerini azaltan belirli faktörler dahil olmak üzere şirketin risk profilini nasıl belirlediği, değerlendirdiği ve tanımladığı; ve programın kalan risk yelpazesine ne ölçüde uygun inceleme ve kaynak ayırdığını anlamaktır. Bu değerlendirme, şirketin risk profilini etkileyen iç ve dış koşulların değişmesiyle ortaya çıkan riskleri de dikkate almalıdır. Özetle, savcılar, ilgili şirketin var olan uyum programını neden o şekilde kurduğunu, şirketin uyum programının zaman içerisinde neden ve nasıl geliştiğini anlamaları gerekmektedir.

Savcılar, bir uyum programının “ilgili şirketin faaliyet alanında meydana gelebilmesi mümkün suistimalleri tespit edecek [ve önleyecek] nitelikte” ve “karmaşık yasal düzenlemelere tabi alanlara” uygun şekilde tasarlanıp tasarlanmadığını değerlendirmelidir. JM 9 – 28.800<sup>(3)</sup>. Örneğin, savcılar, şirketin diğer faktörlerin yanında, operasyonlarının yürütüldüğü bölgeleri, faaliyet sektörünü, piyasa rekabetini, tabi olduğu düzenleyici faaliyetleri, potansiyel müşteri ve iş ortaklarını, yabancı devletlerle olan işlemleri, yabancı devlet yetkililerine yapılan ödemeleri, üçüncü tarafların kullanımını, hediyeleri, seyahatleri, eğlence masraflarını, yardım ve politik bağışları inceleyip değerlendirerek bunlarla ilişkili olarak doğabilecek çeşitli riskleri tespit edip etmediğini değerlendirmeleri gerekmektedir. Uygun olduğu durumlarda savcılar, şirketin ve çalışanlarının iş faaliyetlerini yürütmek için kullandıkları teknolojiyi –özellikle yeni ve gelişmekte olan teknolojileri– göz önünde bulundurmalı; şirketin

regarding the use of that technology, and whether the company has taken appropriate steps to mitigate any risk associated with the use of that technology.

Prosecutors should also consider “[t]he effectiveness of the company’s risk assessment and the manner in which the company’s compliance program has been tailored based on that risk assessment” and whether its criteria are “periodically updated.” See, e.g., JM 9-47-120(2)(c); U.S.S.G. § 8B2.1(c) (“the organization shall periodically assess the risk of criminal conduct and shall take appropriate steps to design, implement, or modify each requirement [of the compliance program] to reduce the risk of criminal conduct”).

Prosecutors may credit the quality and effectiveness of a risk-based compliance program that devotes appropriate attention and resources to high-risk transactions, even if it fails to prevent an infraction. Prosecutors should therefore consider, as an indicator of risk-tailoring, “revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned.” JM 9-28.800.

- **Risk Management Process** – What methodology has the company used to identify, analyze, and address the particular risks it faces? What features of the company reduce its exposure to such risks? Is the company’s approach to risk management proactive or reactive? What information has the company identified and collected to help detect the type of misconduct in question? How has that information informed the company’s compliance program?
- **Risk-Tailored Resource Allocation** – Does the company deploy its compliance resources in a risk-based manner, with greater scrutiny applied to greater areas of risk?
- **Updates and Revisions** – Is the risk assessment current and subject to periodic

bu teknolojinin kullanımıyla ilgili bir risk değerlendirmesi yapıp yapmadığını ve bu teknolojinin kullanımıyla ilişkili riskleri azaltmak için uygun önlemleri alıp almadığını değerlendirmelidir.

Savcıların, “şirketin risk değerlendirmesinin etkililiğini ve şirketin uyum programının bu risk değerlendirmesine özel ve uygun şekilde yapıp yapılmadığını” ve bu kapsamdaki kriterlerinin “düzenli olarak güncellenip güncellenmediğini” dikkate almaları gerekmektedir. Bakınız, örneğin, JM 9-47-120(2)(c); U.S.S.G. 8B2.1(c) (“Kurum, düzenli olarak, suç teşkil eden eylem riskini değerlendirecek ve bu riski azaltmak, uyum programındaki gereklilikleri buna uygun şekilde tasarlamak, uygulamak ya da uyum programının gereklerini uygun şekilde tadil etmek için gerekli adımları atacaktır.”)

Savcılar yüksek riskli işlemlere, gerekli özen ve kaynakların tahsis edildiği risk bazlı uyum programlarına ihlalleri önlemede başarısız olsalar bile, kalite ve etkililik açısından itibar gösterebilirler. Bu sebeple savcıların, “kurumsal uyum programlarının, edinilen tecrübeler sonucu çıkarılan dersler ışığında gözden geçirilerek düzeltilmesini” uyum programının riske uygun hale getirilmesinde bir gösterge olarak göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. JM 9-28.800.

- **Risk Yönetim Süreci** – Şirket, karşı karşıya olduğu belirli riskleri tespit etmek, analiz etmek ve ele almak için hangi metodolojiyi kullanmıştır? Şirketin hangi özellikleri bu tür risklere maruz kalma düzeyini azaltmaktadır? Şirketin risk yönetimine yaklaşımı proaktif mi, yoksa reaktif midir? Şirket, söz konusu suistimal türlerini tespit etmeye yardımcı olmak için hangi bilgileri belirlemiş ve toplamıştır? Bu bilgiler, şirketin uyum programını nasıl şekillendirmiştir?
- **Riske Bazlı Kaynak Tahsisi** - Şirket, uyum kaynaklarını risk temelli yaklaşımla; riskin daha yüksek olduğu alanlara daha yoğun bir inceleme uygulayacak şekilde mi kullanmaktadır?

review? Is the periodic review limited to a “snapshot” in time or based upon continuous access to operational data and information across functions? Has the periodic review led to updates in policies, procedures, and controls? Do these updates account for risks discovered through misconduct or other problems with the compliance program?

- **Lessons Learned** – Does the company have a process for tracking and incorporating into its periodic risk assessment lessons learned either from the company’s own prior issues or from those of other companies operating in the same industry and/or geographical region?
- **Management of Emerging Risks to Ensure Compliance with Applicable Law** – Does the company have a process for identifying and managing emerging internal and external risks that could potentially impact the company’s ability to comply with the law, including risks related to the use of new technologies? How does the company assess the potential impact of new technologies, such as artificial intelligence (AI)<sup>4</sup>, on its ability to comply with criminal laws? Is management of risks related to use of AI and other new technologies integrated into broader enterprise risk management (ERM) strategies? What is the company’s approach to governance regarding the use of new technologies such as AI in its commercial business and in its compliance program? How is the company curbing any potential negative or unintended consequences resulting from the use of technologies, both in its commercial business and in its compliance program? How is the company mitigating the potential for deliberate or reckless misuse of technologies, including by company insiders? To the extent that the company uses AI and similar technologies in its business or as part of its compliance program, are controls in place to monitor and ensure its trustworthiness, reliability, and use in compliance with applicable law and the

- **Güncellemeler ve Düzenlemeler** - Risk değerlendirmesi güncel ve düzenli olarak gözden geçirilmekte midir? Söz konusu düzenli gözden geçirme, yalnızca geçmişte yapıldığı zamana ait anlık bir durum tespiti ile mi sınırlıdır, yoksa operasyon verilerine ve birimler arası bilgilere devamlı surette erişime dayalı, düzenli bir gözden geçirme mi teşkil etmektedir? Bu güncellemeler, suistimaller sonucunda tespit edilen riskleri ya da uyum programındaki diğer problemleri hesaba katmakta mıdır?
- **Öğrenilen Dersler** - Şirketin hem geçmişte yaşadığı vakalardan hem de aynı sektörlerde ve/veya coğrafi bölgede faaliyet gösteren şirketlerin yaşadığı vakalardan, riski daha iyi yönetmeye ilişkin öğrendiği dersleri takip ettiği ve kendi düzenli risk değerlendirmesinde uyguladığı bir süreci var mıdır?
- **Yürürlükteki Mevzuata Uyumun Sağlanması için Ortaya Çıkan Risklerin Yönetimi** - Şirketin, yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili riskler de dahil olmak üzere, yasalara uyum sağlama kabiliyetini potansiyel olarak etkileyebilecek, ortaya çıkan iç ve dış riskleri tespit etmek ve yönetmek için bir süreci var mıdır? Şirket, yapay zeka (AI)<sup>4</sup> gibi yeni teknolojilerin ceza kanunlarına uyum sağlama kabiliyeti üzerindeki potansiyel etkisini nasıl değerlendirmektedir? Yapay zeka ve diğer yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili risklerin yönetimi, daha geniş kapsamlı kurumsal risk yönetimi (ERM) stratejilerine entegre edilmiş midir? Şirket, ticari faaliyetlerinde ve uyum programında yapay zeka gibi yeni teknolojilerin kullanımına ilişkin yönetim konusunda nasıl bir yaklaşım benimsemektedir? Şirket, hem ticari faaliyetlerinde hem de uyum programında teknolojilerin kullanımından kaynaklanabilecek olası olumsuz veya istenmeyen sonuçları nasıl önlemektedir? Şirket, şirket içinden kişiler de dahil olmak üzere teknolojilerin kasıtlı veya dikkatsizce kötüye kullanılması riskini nasıl

company's code of conduct? Do controls exist to ensure that the technology is used only for its intended purposes? What baseline of human decision-making is used to assess AI? How is accountability over use of AI monitored and enforced? How does the company train its employees on the use of emerging technologies such as AI?

## B. Policies and Procedures

Any well-designed compliance program utilizes policies and procedures to give both content and effect to ethical norms and to mitigate risks identified by the company as part of its risk assessment process. As a threshold matter, prosecutors should examine whether the company has a code of conduct that sets forth, among other things, the company's commitment to full compliance with relevant Federal laws that is accessible and applicable to all company employees. As a corollary, prosecutors should also assess whether the company has established policies and procedures that incorporate the culture of compliance into its day-to-day operations.

- **Design** – What is the company's process for designing and implementing new policies and procedures and updating existing policies and procedures, and has that process changed over time? Is there a process for updating policies and procedures to reflect lessons learned either from the company's own prior issues or from those of other companies operating in the same industry and/or geographical region? Is there a process for updating policies and procedures to address emerging risks, including those associated with the use of new technologies? Who has been involved

azaltmaktadır? Şirketin iş faaliyetlerinde veya uyum programının bir parçası olarak yapay zeka ve benzeri teknolojileri kullandığı ölçüde, bu teknolojilerin güvenilirliğini, sağlamlığını ve ilgili yasalara ve şirketin davranış kurallarına uygun kullanımını denetlemek ve sağlamak için gerekli kontrol mekanizmaları mevcut mudur? Teknolojinin yalnızca hedeflenen amaçlar için kullanıldığını garanti altına alacak kontroller mevcut mudur? Yapay zekayı değerlendirmek için insan karar verme süreçlerindeki hangi temel değerler esas alınmaktadır? AI kullanımına ilişkin hesap verebilirlik nasıl denetlenir ve uygulanır? Şirket, çalışanlarını AI gibi yeni teknolojilerin kullanımı konusunda nasıl eğitir?

## B. Politika ve Prosedürler

İyi tasarlanmış her uyum programı, etik normlara somut bir içerik ve etki kazandırmak ve şirketin risk değerlendirme sürecinin bir parçası olarak belirlediği riskleri azaltmak amacıyla politika ve prosedürlerden yararlanır. Savcılar öncelikli olarak, diğer hususların yanı sıra, şirketin Federal kanunlarla tam uyum taahhüdünün düzenlendiği, şirketin bütün çalışanları tarafından erişilebilen ve bütün çalışanlara uygulanabilen bir davranış kuralları düzenleyip düzenlemediğini değerlendirmelidirler. Bunun doğal bir sonucu olarak savcıların, şirketin günlük faaliyetlerine uyum kültürünü entegre edip etmediğini gösteren politika ve prosedürler belirleyip belirlemediğini de değerlendirmeleri gerekmektedir.

- **Tasarım** – Şirketin yeni politika ve prosedürler tasarlama, uygulama ve var olan politika ve prosedürleri güncelleme süreci nedir ve bu süreç zaman içerisinde değişmiş midir? Şirketin kendi geçmiş sorunlarından ya da aynı sektörde ve/veya coğrafi bölgede faaliyet gösteren diğer şirketlerin sorunlarından çıkarılan dersleri yansıtabilecek şekilde politika ve prosedürleri güncellemeye yönelik bir süreç mevcut mudur? Yeni teknolojilerin kullanımıyla ilişkili olanlar da dahil olmak üzere, ortaya çıkan yeni riskleri ele almak üzere politika ve prosedürleri

in the design of policies and procedures? Have business units been consulted prior to rolling them out?

- **Comprehensiveness** – What efforts has the company made to monitor and implement policies and procedures that reflect and deal with the spectrum of risks it faces, including changes to the legal and regulatory landscape and the use of new technologies?
- **Accessibility** – How has the company communicated its policies and procedures to all employees and relevant third parties? If the company has foreign subsidiaries, are there linguistic or other barriers to foreign employees' access? Have the policies and procedures been published in a searchable format for easy reference? How does the company confirm that employees know how to access relevant policies? Does the company track access to various policies and procedures to understand what policies are attracting more attention from relevant employees?
- **Responsibility for Operational Integration** – Who has been responsible for integrating policies and procedures? Have they been rolled out in a way that ensures employees' understanding of the policies? In what specific ways are compliance policies and procedures reinforced through the company's internal control systems?
- **Gatekeepers** – What, if any, guidance and training has been provided to key gatekeepers in the control processes (e.g., those with approval authority or certification responsibilities)? Do they know what misconduct to look for? Do they know when and how to escalate concerns?

güncellemeye yönelik bir süreç mevcut mudur? Şirketin politika ve prosedürlerinin tasarlanması sürecine kimler katılmıştır? Bu politika ve prosedürler açıklanmadan önce şirketin ilgili diğer birimlerine danışılmış mıdır?

- **Kapsamlılık** – Şirket, karşı karşıya kalabileceği riskleri yansıtan ve bu riskleri ele alan politika ve prosedürlerini denetlemek ve uygulamak adına tabi olduğu yasal çerçevede meydana gelen değişiklikler ve yeni teknolojilerin kullanımı da dahil olmak üzere, ne gibi çabalarda bulunmuştur?
- **Erişilebilirlik** – Şirket, politika ve prosedürlerini tüm şirket çalışanları ve ilgili üçüncü taraflarla ne şekilde paylaşmıştır? Eğer şirketin yabancı iştirakleri varsa, yabancı çalışanların şirket politika ve prosedürlerine erişimine engel olabilecek dil engeli veya başkaca engeller bulunmakta mıdır? Politika ve prosedürler, kolayca aranarak erişilebilecek şekilde yayınlanmış mıdır? Şirket, çalışanların ilgili politikalara nasıl erişeceklerini bildiklerini nasıl teyit etmektedir? Şirket, hangi politika ve prosedürlerin ilgili çalışanların daha fazla dikkatini çektiğini tespit edebilmek adına çeşitli politika ve prosedürlere erişimi takip etmekte midir?
- **Operasyonel Entegrasyon Sorumluluğu** – Şirketin politika ve prosedürlerinin entegre edilmesinden kim sorumludur? Şirket politika ve prosedürleri, şirket çalışanlarının bunları anlamasını sağlayacak şekilde mi açıklanmıştır? Şirketin uyum politika ve prosedürleri, şirket iç kontrol sistemleri tarafından hangi yöntemlerle pekiştirilmektedir?
- **Denetçiler** – Kontrol birimlerinde görevlendirilen denetçiler var ise, bu kişilere ne gibi gerekli kılavuzluk ve eğitimler verilmiştir (örneğin, onay yetkisi ya da sertifikasyon sorumlulukları gibi)? Bu kişiler, tespit etmeleri gereken suistimalin ne olduğunu bilmekte midir? Bu kişiler ne

<p><b>C. Training and Communications</b></p> <p>Another hallmark of a well-designed compliance program is appropriately tailored training and communications. Prosecutors should assess the steps taken by the company to ensure that policies and procedures have been integrated into the organization, including through periodic training and certification for all directors, officers, relevant employees, and, where appropriate, agents and business partners.</p> <p>Prosecutors should also assess whether the company has relayed information in a manner tailored to the audience's size, sophistication, or subject matter expertise. Some companies, for instance, give employees practical advice or case studies to address real-life scenarios, and/or guidance on how to obtain ethics advice on a case-by-case basis as needs arise. Other companies have invested in shorter, more targeted training sessions to enable employees to timely identify and raise issues to appropriate compliance, internal audit, or other risk management functions. Prosecutors should also assess whether the training adequately covers prior compliance incidents and how the company measures the effectiveness of its training curriculum.</p> <p>Prosecutors, in short, should examine whether the compliance program is being disseminated to, and understood by, employees in practice in order to decide whether the compliance program is "truly effective." JM 9-28.800.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Risk -Based Training</b> – What training have employees in relevant control functions received? Has the company provided tailored training for high-risk and control employees, including training that addresses risks in the area(s) where misconduct occurred? Have supervisory employees received different or supplementary</li></ul>	<p>zaman ve nasıl daha fazla şüphelenmeleri gerektiğini bilmekte midir?</p> <p><b>C. Eğitim ve İletişim</b></p> <p>İyi tasarlanmış bir uyum programının bir diğer ayırıcı özelliği ise, uygun şekilde tasarlanmış eğitim ve iletişimidir. Savcılar; tüm müdürleri, yetkilileri, ilgili çalışanları ve gerektiğinde araçları ile iş ortakları için verdiği düzenli eğitim ve sertifikalandırma programları da dahil olmak üzere, şirketin, politika ve prosedürlerinin şirket organizasyonu ile entegre olmasını sağlamak için attığı adımları değerlendirmelidir.</p> <p>Savcılar ayrıca, şirketin bilgileri hedef kitlesinin büyüklüğüne, karmaşıklığına veya konunun gerektirdiği uzmanlığına göre uyarlanmış bir şekilde aktarıp aktarmadığını da değerlendirmelidir. Örneğin bazı şirketler, çalışanlara gerçek hayatta karşılaşılan olayları gösterebilmek adına pratikte uygulayabilecekleri tavsiyeler vermekte veya vaka çalışmalarını sunmakta ve / veya ihtiyaçlar ortaya çıktıkça olay bazında nasıl etik kurallar kapsamında tavsiye alabileceklerine dair rehberlik vermektedir. Daha kısa vadeli yatırım yapan diğer bazı şirketler ise, çalışanların riskleri zamanında tespit edebilmesini ve problemleri ilgili uyum, iç denetim ve diğer risk yönetim birimlerine zamanında bildirmesini sağlamak adına daha hedef bazlı eğitimler düzenlemektedir. Savcılar, şirketin eğitim programının, şirketin önceki uyum zafiyetlerini yeterli şekilde kapsayıp kapsamadığını ve şirketin, eğitim programlarının etkililiğini ne şekilde ölçtüğünü de değerlendirmelidir.</p> <p>Özetle, savcılar, şirketin uyum programının "gerçekten etkili" olup olmadığına karar vermek için, uyum programının şirket çalışanlarına pratikte öğretilip öğretilmediğini ve çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını değerlendirmelidirler. JM 9-28.800.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Risk-Bazlı Eğitim</b>– İlgili kontrol birimlerindeki şirket çalışanları ne gibi eğitimler almıştır? Şirket, yüksek riskli alanlarda ve kontrol birimlerindeki</li></ul>
--	--

training? What analysis has the company undertaken to determine who should be trained and on what subjects?

- **Form /Content /Effectiveness of Training** – Has the training been offered in the form and language appropriate for the audience? Are the company’s training and communications tailored to the particular needs, interests, and values of relevant employees? Is the training provided online or in-person (or both), and what is the company’s rationale for its choice? Has the training addressed lessons learned from prior compliance incidents? Has the training addressed lessons learned from compliance issues faced by other companies operating in the same industry and/or geographical region? Whether online or in-person, is there a process by which employees can ask questions arising out of the trainings? How has the company measured the effectiveness of the training? Has the company evaluated the employees’ engagement with the training session and whether they have learned the covered subject matter? How has the company addressed employees who fail all or a portion of the testing? Has the company evaluated the extent to which the training has an impact on employee behavior or operations?
- **Communications about Misconduct** – What has senior management done to let employees know the company’s position concerning misconduct? What communications have there been generally when an employee is terminated or otherwise disciplined for failure to comply with the company’s policies, procedures, and controls (e.g., anonymized descriptions of the type of misconduct that leads to discipline)?

çalışanları için özel olarak tasarlanmış, suistimallerin meydana geldiği iş sahasındaki riskleri ele alan eğitimler de dahil olmak üzere özel bir eğitim programı sunmuş mudur? Denetleyici olan çalışanlar farklı ya da destekleyici birtakım ek eğitimler almış mıdır? Şirket, hangi çalışanların hangi konularda eğitim alması gerektiğine dair karar verirken ne şekilde bir değerlendirme ve analiz yapmıştır?

- **Eğitimin Şekli / İçeriği / Etkinliği** –Eğitim, hitap ettiği kitleye uygun şekil ve dilde sunulmuş mudur? Şirketin eğitim ve iletişim faaliyetleri, ilgili çalışanların özel ihtiyaçlarına, ilgi alanlarına ve değerlerine göre uyarlanmış mıdır? Eğitim çevrimiçi ortamda mı yoksa yüz yüze mi (yoksa her iki şekilde mi) sunulmuştur ve şirketin bu yönde bir karar vermesindeki gerekçe nedir? Eğitim programı, şirketin daha önceden yaşadığı birtakım uyum problemlerini de ele almakta mıdır? Eğitimde, aynı sektörde ve/veya coğrafi bölgede faaliyet gösteren diğer şirketlerin karşılaştığı uyum problemlerinden çıkarılan dersler ele alınmış mıdır? Çevrimiçi veya yüz yüze yapılan uyum eğitimlerinden doğan sorularını sormaları için dinleyicilere bir alan bırakılmakta mıdır? Şirket eğitimlerin verimli olup olmadığını nasıl ölçmektedir? Şirket, çalışanların eğitim oturumuna katılım düzeyini ve işlenen konuyu öğrenip öğrenmediklerini değerlendirmiş midir? Şirket çalışanları, eğitimlerde öğrendiklerine dair test edilmekte midir? Şirket, testin tamamında ya da bir kısmında başarısız olan çalışanlarını nasıl değerlendirmektedir? Şirket, verilen eğitimin çalışanların davranış ya da faaliyetlerinde ne kapsamda etkili olduğuna dair bir değerlendirme yapmış mıdır?
- **Suistimaller ile İlgili İletişim** – Şirketin üst düzey yöneticileri, şirketin çalışan suistimalleri karşısındaki tutumunun çalışanlar tarafından anlaşılması için ne gibi çalışmalar yapmıştır? Şirket politikalarına, prosedürlerine ve kontrollerine uyumlu

- **Availability of Guidance** – What resources have been available to employees to provide guidance relating to compliance policies? How has the company assessed whether its employees know when to seek advice and whether they would be willing to do so?

#### D. Confidential Reporting Structure and Investigation Process

Another hallmark of a well-designed compliance program is the existence of an efficient and trusted mechanism by which employees can anonymously or confidentially report allegations of a breach of the company's code of conduct, company policies, or suspected or actual misconduct. Prosecutors should assess whether the company's complaint-handling process includes proactive measures to create a workplace atmosphere without fear of retaliation, appropriate processes for the submission of complaints, and processes to protect whistleblowers. Prosecutors should also assess the company's processes for handling investigations of such complaints, including the routing of complaints to proper personnel, timely completion of thorough investigations, and appropriate follow-up and discipline.

Confidential reporting mechanisms are highly probative of whether a company has established corporate governance mechanisms that can effectively detect and prevent misconduct. See U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) (an effectively working compliance program will have in place, and have publicized, "a system, which may include mechanisms that allow for anonymity or confidentiality, whereby the organization's employees and agents may report or seek

davranma yükümlülüğünü ihmal eden bir çalışanın iş sözleşmesi feshedildiğinde ya da ilgili uyum yükümlülüğünü ihmal eden çalışana disiplin cezası verildiğinde, çalışanlarla genel olarak ne gibi bir iletişim (örneğin, disiplin cezasına yol açan suistimalin anonimleştirilerek tanımlanması) gerçekleştirilmiştir?

- **Rehberlik Sağlanması** – Çalışanlara uyum politikalarıyla ilgili rehberlik sağlanması için ne gibi kaynaklar sunulmuştur? Şirket, çalışanlarının ne zaman tavsiye isteyeceklerini bilip bilmediklerini ve bu konuda istekli olup olmadıklarını ne şekilde değerlendirmektedir?

#### D. Gizli Bildirim ve Soruşturma Prosedürü

İyi tasarlanmış bir uyum programının bir başka özelliği de çalışanların, şirketin davranış kodunun, şirket politika ve prosedürlerinin ihlal edildiğine dair iddiaları ya da şüpheli veya mevcut bir suistimali, isimsiz olarak ya da gizlice bildirebilecekleri etkili ve güvenli bir mekanizmanın bulunmasıdır. Savcılar, şirketin şikayetleri ele alma süreci kapsamında, bildirimde bulunan çalışanların misilleme korkusu yaşamadıkları bir iş ortamı oluşturulup oluşturulmadığını, şikayetlerin iletilmesi için uygun usullerin belirlenip belirlenmediğini, şikâyetle bulunan kişilerin korunması için gerekli önleyici ve etkili tedbirlerin alınıp alınmadığını değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca şirketin, şikayetlerin ilgili olan personele zamanında yönlendirilmesi, kapsamlı soruşturmanın zamanında tamamlanması ve gerekli takip ve disiplinin sağlanması da dahil olmak üzere şirketin, kendisine iletilen bu gibi şikayetlerin araştırılma sürecini ne şekilde ele aldığını da değerlendirmelidir.

Gizli bildirim mekanizmaları, bir şirketin "suistimalleri etkili bir şekilde tespit edebilen ve önleyebilen bir kurumsal yönetim mekanizması" kurup kurmadığının son derece iyi bir göstergesidir. Bkz. U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (5) (C) (Etkin olarak çalışan bir uyum programında "şirket çalışanlarının ve temsilcilerinin,

guidance regarding potential or actual criminal conduct without fear of retaliation”).

- **Effectiveness of the Reporting Mechanism** – Does the company have an anonymous reporting mechanism and, if not, why not? How is the reporting mechanism publicized to the company’s employees and other third parties? Has it been used? Does the company test whether employees are aware of the hotline and feel comfortable using it? Does the company encourage and incentivize reporting of potential misconduct or violation of company policy? Conversely, does the company use practices that tend to chill such reporting? How does the company assess employees’ willingness to report misconduct? How has the company assessed the seriousness of the allegations it received? Has the compliance function had full access to reporting and investigative information?
- **Commitment to Whistleblower Protection and Anti-Retaliation** – Does the company have an anti-retaliation policy? Does the company train employees on both internal anti-retaliation policies and external anti-retaliation and whistleblower protection laws? To the extent that the company disciplines employees involved in misconduct, are employees who reported internally treated differently than others involved in misconduct who did not? Does the company train employees on internal reporting systems as well as external whistleblower programs and regulatory regimes?
- **Properly Scoped Investigations by Qualified Personnel** – How does the company determine which complaints or red flags merit further investigation? How does the company ensure that investigations are properly scoped? What steps does the company take to ensure investigations are independent, objective, appropriately

misilleme korkusu yaşamaksızın, potansiyel ya da mevcut bir suç fiiline istinaden, isimsiz ya da gizli olarak şirkete bildirimde bulunabilecekleri ya da destek talep edebilecekleri bir sistem” mevcut olacak ve herkese açılacaktır.)

- **Bildirim Mekanizmasının Etkinliği** – Şirketin isimsiz bir bildirim sistemi var mıdır, böyle bir sistem yoksa, sebebi nedir? Şirketin bildirim sistemi, şirketin çalışanları ve diğer üçüncü kişilerle nasıl paylaşılmıştır? Bu sistem kullanılmış mıdır? Şirket, çalışanların ihbar hattının varlığından haberdar olup olmadıklarını ve bu hattı kullanmaktan çekinip çekmediklerini kontrol ediyor mu? Şirket, olası suistimallerin veya şirket politikasının ihlallerinin bildirilmesini teşvik ediyor ve ödüllendiriyor mu? Aksine, şirket bu tür bildirimleri engelleyici nitelikteki uygulamalara başvuruyor mu? Şirket, çalışanların suistimalleri bildirme konusundaki istekliliğini nasıl değerlendiriyor? Şirket, karşılaştığı iddia ve suçlamaların ciddiyetini ne şekilde değerlendirmiştir? Şirket uyum departmanının, bildirim ve soruşturma kapsamındaki bilgilere tam anlamıyla erişimi var mıdır?
- **Bildirimde Bulunan Kişinin Korunması ve Misilleme Yasağı Taahhüdü** – Şirkette misilleme yasağı politikası mevcut mudur? Şirket, çalışanlarına hem kurum içi misilleme önleme politikaları hem de dış misilleme önleme ve bildirimde bulunanların korunması yasaları konusunda eğitim veriyor mu? Şirketin suistimale karşı çalışanlara disiplin cezası uyguladığı ölçüde, kurum içinde bildirimde bulunan çalışanlar, suistimale karşı ancak bildirimde bulunmayan diğer çalışanlardan farklı bir muamele görmekte midir? Şirket, çalışanlarına kurum içi bildirim mekanizmalarının yanı sıra harici bildirim programları ve yasal düzenlemeler konusunda eğitim vermekte midir?
- **Nitelikli Personel Tarafından Gerçekleştirilen Kapsamlı Soruşturma** – Şirket hangi şikayetlerin ya da ikaz

conducted, and properly documented? How does the company determine who should conduct an investigation, and who makes that determination?

- **Investigation Response** – Does the company apply timing metrics to ensure responsiveness? Does the company have a process for monitoring the outcome of investigations and ensuring accountability for the response to any findings or recommendations?
- **Resources and Tracking of Results** – Are the reporting and investigating mechanisms sufficiently funded? How has the company collected, tracked, analyzed, and used information from its reporting mechanisms? Does the company periodically analyze the reports or investigation findings for patterns of misconduct or other red flags for compliance weaknesses? Does the company periodically test the effectiveness of the hotline, for example by tracking a report from start to finish?

### E. Third Party Management

A well-designed compliance program should apply risk-based due diligence to its third-party relationships. Although the need for, and degree of, appropriate due diligence may vary based on the size and nature of the company, transaction, and third party, prosecutors should assess the extent to which the company has an understanding of the qualifications and associations of third-party partners, including the agents, consultants, and distributors that are commonly used to conceal misconduct, such as the payment of bribes to foreign officials in international business transactions. Prosecutors

işaretlerinin daha ileri düzeyde bir soruşturma gerektirdiğine ne şekilde karar vermektedir? Şirket, soruşturmanın kapsamının uygun şekilde belirlenmesini nasıl sağlamaktadır? Şirket, soruşturmanın bağımsız, objektif ve uygun yürütülmesini ve belgelenmesini sağlamak için ne gibi girişimlerde bulunmaktadır? Şirket bir soruşturmayı kimin yürütmesi gerektiğine ne şekilde karar vermektedir ve bu kararı kim vermektedir?

- **Soruşturmaya Zamanında Yanıt Verme** – Şirket, soruşturmanın zamanında yanıtlanmasını sağlamak adına bir zamanlama ölçütü uygulamakta mıdır? Şirketin, soruşturmanın sonuçlarını izlemek ve herhangi bulgu ya da tavsiyeleri yanıtlayabilmek adına hesap verebilirliği sağlayan bir süreci var mıdır?
- **Kaynaklar ve Sonuçların Takibi** – Bildirim ve soruşturma mekanizmaları gereği gibi desteklenmekte midir? Şirket, bildirim mekanizmaları aracılığıyla bilgiyi ne şekilde toplamış, takip etmiş, analiz etmiş ve kullanmıştır? Şirket, uyum zayıflığı teşkil eden suistimalleri veya diğer ikaz işaretlerini takip edebilmek için, bildirim ya da yürütülen soruşturma bulgularını düzenli olarak analiz etmekte midir? Şirket, örneğin bir bildirimden baştan sona takibini yaparak, yardım hattının etkili olup olmadığını düzenli olarak test etmekte midir?

### E. Üçüncü Taraf Yönetimi

İyi tasarlanmış bir uyum programı, üçüncü taraf ilişkilerine risk bazlı özenli inceleme yapmalıdır. Her ne kadar uygun özenli inceleme ihtiyacı ve kapsamı, şirketin, ilgili işlemin ve üçüncü tarafın büyüklüğü ve niteliğine göre değişebilse de savcılar, şirketin, üçüncü taraflar hakkındaki bilgileri, özellikle, uluslararası ticari işlerde resmi yabancı yetkililere rüşvet verilmesi gibi çeşitli suistimallerin gizlenmesi amacıyla yaygın bir şekilde kullanılan temsilciler, danışmanlar ve distribütörler gibi tüm üçüncü tarafların niteliklerini, ne kapsamda anladıklarını değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca şirketin, ilgili

should also assess whether the company knows the business rationale for needing the third party in the transaction, and the risks posed by third-party partners, including the third-party partners' reputations and relationships, if any, with foreign officials. For example, a prosecutor should analyze whether the company has ensured that contract terms with third parties specifically describe the services to be performed, that the third party is actually performing the work, and that its compensation is commensurate with the work being provided in that industry and geographical region.

Prosecutors should further assess whether the company engaged in ongoing monitoring of the third-party relationships, be it through updated due diligence, training, audits, and/or annual compliance certifications by the third party.

In sum, a company's third-party management practices are a factor that prosecutors should assess to determine whether a compliance program is in fact able to "detect [and prevent] the particular types of misconduct most likely to occur in a particular corporation's line of business." JM 9-28.800.

- **Risk-Based and Integrated Processes** – How has the company's third-party management process corresponded to the nature and level of the enterprise risk identified by the company? How has this process been integrated into the relevant procurement and vendor management processes? Does the third-party management process function allow for the review of vendors in a timely manner? How is the company leveraging available data to evaluate vendor risk during the course of the relationship with the vendor?
- **Appropriate Controls** – How does the company ensure there is an appropriate

ticari işlemde bir üçüncü tarafa ihtiyaç duyulmasının altında yatan iş gerekçesini ve üçüncü taraf iş ortaklarının itibarları, diğer kişilerle ve varsa yabancı devlet yetkilileri ile ilişkileri gibi üçüncü taraf iş ortaklarının teşkil ettiği riskleri bilip bilmediğini değerlendirmelidir. Örneğin, bir savcı, şirketin üçüncü taraflarla akdedilen sözleşmelerde, sunulacak hizmetlerin açık ve net olarak tanımlanmasını, üçüncü tarafın sözleşme kapsamındaki işleri gerçekten yerine getirmesini, yükümlülüklerin ihmal halinde ödenmesi öngörülen tazminatın ilgili sektörde ve coğrafi bölgede temin edilen iş ile orantılı olmasını sağlayıp sağlamadığını değerlendirmelidir.

Savcılar ayrıca, şirketin üçüncü kişilerle olan ilişkilerini, ilişki boyunca süregelen bir şekilde izleyip izlemediğini ve bu devamlı gözetimini, güncellenen özenli incelemeler, eğitimler, denetimler ve/veya üçüncü taraf tarafından sunulacak yıllık uyum sertifikaları aracılığıyla sürdürüp sürdürmediğini değerlendirmelidir.

Özetle, bir şirketin üçüncü taraf ilişkilerinin yönetimi, savcılarının, uyum programının gerçekten "bir şirketin ticari faaliyetleri kapsamında meydana gelmesi mümkün belli başlı suistimalleri tespit edebilecek [ve önleyebilecek] nitelikte" olup olmadığına karar verirken değerlendirdikleri önemli bir faktördür. JM 9- 28.800.

- **Risk Bazlı ve Entegre Süreçler** –Şirketin üçüncü taraf yönetim süreci, şirket tarafından girişimin niteliği ve kapsamına bağlı olarak tespit edilen riskleri ne şekilde karşılamaktadır? Bu süreç, ilgili uygulama ve tedarikçi yönetim süreçleriyle ne şekilde bütünleşmiştir? Üçüncü taraf yönetim sürecinin işleyişi, tedarikçilerin zamanında incelenmesine olanak tanımakta mıdır? Şirket, tedarikçiyle olan ilişki süresince tedarikçi riskini değerlendirmek için mevcut verilerden nasıl yararlanmaktadır?
- **Uygun Kontroller** – Şirket, işlemlere üçüncü tarafların dahil edilmesinde, uygun ve yerinde bir iş gerekçesi bulunduğundan ne şekilde

business rationale for the use of third parties? If third parties were involved in the underlying misconduct, what was the business rationale for using those third parties? What mechanisms exist to ensure that the contract terms specifically describe the services to be performed, that the payment terms are appropriate, that the described contractual work is performed, and that compensation is commensurate with the services rendered?

- **Management of Relationships** – How has the company considered and analyzed the compensation and incentive structures for third parties against compliance risks? How does the company monitor its third parties? Does the company have audit rights to analyze the books and accounts of third parties, and has the company exercised those rights in the past? How does the company train its third-party relationship managers about compliance risks and how to manage them? How does the company incentivize compliance and ethical behavior by third parties? Does the company engage in risk management of third parties throughout the lifespan of the relationship, or primarily during the onboarding process?
- **Real Actions and Consequences** – Does the company track red flags that are identified from due diligence of third parties and how those red flags are addressed? Does the company keep track of third parties that do not pass the company's due diligence or that are terminated, and does the company take steps to ensure that those third parties are not hired or re-hired at a later date? If third parties were involved in the misconduct at issue in the investigation, were red flags identified from the due diligence or after hiring the third party, and how were they resolved? Has a similar third party been suspended, terminated, or audited as a result of compliance issues?

emin olmaktadır? Üçüncü tarafların ilgili suistimale dahil olması durumunda, bu suistimalin arka planındaki üçüncü kişilerin ilgili işlemde yer almasının altında yatan iş gerekçesi ne olmaktadır? Sözleşme şartlarının yerine getirilecek hizmetleri açıkça belirttiğini, ödeme koşullarının uygun olduğunu, tanımlanan sözleşme konusu işin yerine getirildiğini ve belirlenen tazminatın temin edilen hizmetlerle orantılı olduğunu güvence altına almak adına ne gibi mekanizmalar bulunmaktadır?

- **İlişkilerin Yönetimi** –Şirket, uyum risklerine karşı üçüncü taraflar için oluşturduğu yaptırım ve teşvik mekanizmasını ne şekilde değerlendirmekte ve analiz etmektedir? Şirket üçüncü tarafları ne şekilde takip etmektedir? Şirketin, üçüncü tarafların şirket defter ve hesaplarını incelemek için üçüncü tarafları denetim hakkı var mıdır ve bu haklarını daha önce kullanmış mıdır? Şirket, uyum risklerine ve risklerin ne şekilde yönetileceğine ilişkin olarak üçüncü taraf iş ortaklarının yöneticilerine eğitim vermekte midir? Şirket, üçüncü taraf iş ortaklarını, uyuma ve etik davranışlara ne şekilde teşvik etmektedir? Şirket üçüncü taraf risk yönetimini, üçüncü kişilerle bu ilişkinin devam ettiği süre boyunca uygulamakta mıdır, yoksa yalnızca anlaşma sürecinin gerçekleşmesinden önceki süreçte mi uygulamaktadır?
- **Somut Aksiyonlar ve Sonuçlar** –Şirket, özenli inceleme sonucunda tespit edilen ikaz işaretlerini ve bunların ne şekilde ele alındığını takip etmekte midir? Şirket, özenli incelemeden geçmemiş ya da sözleşmesi sona ermiş üçüncü tarafları takip altına alarak şirket ile bu üçüncü taraflar arasında herhangi bir ilişki kurulmadığından ya da daha sonraki bir tarihte bu üçüncü taraflar ile yeniden anlaşma yapılmadığından emin olmak için gerekli adımları atmakta mıdır? Soruşturmaya konu bir olayda üçüncü taraflar ilgili suistimale dahil olmuş ise, ilgili üçüncü taraf ile ilişki kurulmadan önceki özenli inceleme sırasında ya da ilişki kurulmasından

## F. Mergers and Acquisitions (M&A)

A well-designed compliance program should include comprehensive due diligence of any acquisition targets, as well as a process for timely and orderly integration of the acquired entity into existing compliance program structures and internal controls. Pre-M&A due diligence, where possible, enables the acquiring company to evaluate more accurately each target's value and negotiate for the costs of any corruption or misconduct to be borne by the target. Flawed or incomplete pre- or post-acquisition due diligence and integration can allow misconduct to continue at the target company, causing resulting harm to a business's profitability and reputation and risking civil and criminal liability.

The extent to which a company subjects its acquisition targets to appropriate scrutiny is indicative of whether its compliance program is, as implemented, able to effectively enforce its internal controls and remediate misconduct at all levels of the organization.

- **Due Diligence Process** – Was the company able to complete pre-acquisition due diligence and, if not, why not? Was the misconduct or the risk of misconduct identified during due diligence? Who conducted the risk review for the acquired/merged entities and how was it done? What is the M&A due diligence process generally?
- **Integration in the M&A Process** – How has the compliance function been integrated into the merger, acquisition, and integration

sonra birtakım ikaz işaretleri tespit edilmiş midir, tespit edilmiş ise bunlar üzerinde ne şekilde karara varılmıştır? Uyum problemleri sebebiyle daha önce benzer bir üçüncü tarafla olan ilişki askıya alınmış, feshedilmiş ya da üçüncü taraf denetlenmiş midir?

## F. Birleşme ve Devralmalar (M&A)

İyi tasarlanmış bir uyum programının, her türlü şirket devralmalarında, devralınan şirketin kapsamlı özenli incelemesi gibi, devralınan şirketin, devralan şirkette var olan uyum program yapısı ve iç kontrolleriyle zamanında ve usulünce bütünleşebilmesi için gereken bir süreçte de sahip olması gerekir. Yapılması mümkün olduğu takdirde, birleşme ve devralma öncesinde yapılan özenli inceleme, devralan şirketin, devraldığı şirketin değerini daha net olarak tespit edebilmesi ve bu şirketin dahil olduğu herhangi bir yolsuzluk ya da suistimal sonucunda doğabilecek masraflar sebebiyle, şirket değeri üzerinde daha fazla müzakere edebilmesini sağlar. Kusurlu ya da tamamlanmamış devralma öncesi ya da devralma sonrası özenli inceleme ve entegrasyon, ilgili suistimalin yeni şirket bünyesinde de devam etmesine yol açabilmekte, şirketin değerine ve itibarına zarar gelmesine, hukuki ve cezai sorumluluğunun riske atılmasına sebebiyet verebilmektedir.

Bir şirketin, devralmaya konu olabilecek hedef şirketleri tabi tuttuğu uygun incelemenin kapsamı, uyum programının, şirket iç kontrollerini tatbik edecek ve suistimalleri şirket organizasyonun her seviyesinde düzeltecek şekilde etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının bir göstergesidir.

- **Özenli İnceleme Süreci** –Şirket devralma öncesinde özenli incelemeyi tamamlamış mıdır? Tamamlamışsa nedeni nedir? Suistimal ya da suistimal riski özenli inceleme sırasında tespit edilmiş midir? Devralınacak ya da birleşilecek şirkete ilişkin risk değerlendirme sürecini kim yürütmüştür ve bu değerlendirmeyi ne şekilde yapmıştır? Birleşme ve devralma için yapılan özenli incelemenin süreci nedir?

<p>process? Does the company account for migrating or combining critical enterprise resource planning systems as part of the integration process? To what extent did compliance and risk management functions play a role in designing and executing the integration strategy?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Process Connecting Due Diligence to Implementation</b> – What has been the company’s process for tracking and remediating misconduct or misconduct risks identified during the due diligence process?</li><li>• <b>Post-Transaction Compliance Program</b> – What is the company’s process for implementing and/or integrating a compliance program post-transaction? Does the company have a process in place to ensure appropriate compliance oversight of the new business? How is the new business incorporated into the company’s risk assessment activities? How are compliance policies and procedures organized? Are post-acquisition audits conducted at newly acquired entities?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Birleşme &amp; Devralma Sürecinde Entegrasyon</b> – Şirketin birleşme, devralma ve entegrasyon sürecine uyum fonksiyonu ne şekilde entegre edilmiştir? Şirket, entegrasyon sürecinin bir parçası olarak kritik kurumsal kaynak planlama sistemlerinin taşınmasını veya birleştirilmesini dikkate almakta mıdır? Entegrasyon stratejisinin tasarlanması ve yürütülmesinde uyum ve risk yönetimi fonksiyonları ne ölçüde rol oynamıştır?</li><li>• <b>Özenli İncelemeyi Uygulamaya Bağlayan Süreç</b>–Şirketin özenli inceleme sırasında tespit ettiği suistimalleri ya da suistimal risklerini izleme ve düzeltme süreci ne şekilde gerçekleşmiştir?</li><li>• <b>İşlem Sonrası Uyum Programı</b> – Şirketin, bir işlem sonrasında uyum programını uygulamaya koyma ve/veya entegre etme süreci nasıldır? Şirketin, yeni işletme üzerinde uygun bir uyum denetimini sağlamak için yürürlükte olan bir süreci var mıdır? Yeni işletme, şirketin risk değerlendirme faaliyetlerine nasıl dahil edilmektedir? Uyum politikaları ve prosedürleri nasıl düzenlenmiştir? Satın alınan yeni kuruluşlarda devralma sonrası denetimler gerçekleştirilmekte midir?</li></ul>
<p><b>II. Is the Corporation’s Compliance Program Adequately Resourced and Empowered to Function Effectively?</b></p> <p>Even a well-designed compliance program may be unsuccessful in practice if implementation is lax, under-resourced, or otherwise ineffective. Prosecutors are instructed to probe specifically whether a compliance program is a “paper program” or one implemented, resourced, reviewed, and revised, as appropriate, in an effective manner. JM 9-28.800. In this regard, prosecutors should evaluate a corporation’s method for assessing and addressing applicable risks and designing appropriate controls to manage these risks. In addition, prosecutors should determine whether the corporation has</p>	<p><b>II. Şirketin Uyum Programına Yeterli Kaynak Sağlanmış Mıdır ve Uyum Programı Etkili Çalışacak Şekilde Yetkilendirilmiş Midir?</b></p> <p>İyi tasarlanmış bir uyum programı bile, uygulaması gevşekse, kaynaklar yetersizse veya başka bir şekilde etkisizse fiiliyatta başarısız olabilmektedir. Savcılar, bir uyum programının “kâğıt üstünde kalan bir program” mı yoksa uygulanan, kaynak sağlanan, gözden geçirilen, gerektiği takdirde düzeltilen bir program mı olduğunu araştırmaları konusunda talimatlandırılmıştır. JM 9-28.800. Bu bağlamda savcılar, bir şirketin ilgili riskleri değerlendirme ve ele alma yöntemini ve bu riskleri yönetmek için uygun denetim mekanizmaları tasarlama sürecini incelemelidir. Ayrıca savcıların, “bir</p>

provided for a staff sufficient to audit, document, analyze, and utilize the results of the corporation's compliance efforts. Prosecutors should also determine "whether the corporation's employees are adequately informed about the compliance program and are convinced of the corporation's commitment to it." JM 9-28.800; see also JM 9-47.120(2)(c) (criteria for an effective compliance program include "[t]he company's culture of compliance, including awareness among employees that any criminal conduct, including the conduct underlying the investigation, will not be tolerated").

#### **A. Commitment by Senior and Middle Management**

Beyond compliance structures, policies, and procedures, it is important for a company to create and foster a culture of ethics and compliance with the law at all levels of the company. The effectiveness of a compliance program requires a high-level commitment by company leadership to implement a culture of compliance from the middle and the top.

The company's top leaders – the board of directors and executives – set the tone for the rest of the company. Prosecutors should examine the extent to which senior management have articulated the company's ethical standards, conveyed and disseminated them in clear and unambiguous terms, and demonstrated rigorous adherence by example. Prosecutors should also examine how middle management, in turn, have reinforced those standards and encouraged employees to abide by them. See U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(A)-(C) (the company's "governing authority shall be knowledgeable about the content and operation of the compliance and ethics program and shall exercise reasonable oversight" of it; "[h]igh-level personnel ... shall ensure that the organization has an effective compliance and ethics program" (emphasis added)).

şirketin denetim yapacak, belgeleyecek, analiz edecek ve şirketin uyum çalışmalarını yararlı hale getirecek yeterli ve kalifiye personel temin edip etmediğini" tespit etmeleri gerekmektedir. Savcılar, "bir şirketin çalışanlarının şirketin uyum programı hakkında gerektiği gibi bilgilendirilip bilgilendirilmediğini ve çalışanların, şirketin bu uyum programına sıkı sıkıya bağlı olduğuna ikna olup olmadığını" saptamalıdır. JM 9-28.800; ayrıca bakınız JM 9-47.120(2)(c) (Etkili bir uyum programının özelliklerinden biri de "şirket çalışanlarının, ilgili soruşturmaya konu eylemler de dahil olmak üzere hiçbir suç fiilinin şirket tarafından kabul edilmeyeceği konusundaki farkındalıklarını kapsayan bir şirket uyum kültürüdür.")

#### **A. Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Taahhütleri**

Şirketin uyum mekanizmaları, politika ve prosedürlerinin de ötesinde, şirketin tüm düzeylerinde etik ve yasayla uyum kültürü oluşturulması ve teşvik edilmesi önem taşımaktadır. Bir uyum programının etkililiği, şirket liderlerinin uyum kültürünü şirketin orta ve üst düzeyinde uygulamak için sıkı sıkıya taahhüdünü gerektirmektedir.

Şirketin üst düzey liderleri – şirket yönetim kurulu üyeleri ve yöneticileri – şirketin geri kalanının tavır ve davranışlarında belirleyici rol oynamaktadır. Örneğin, savcılar, üst yönetimin ne ölçüde şirketin etik standartlarını bir şekilde açıkladığını, ilettiğini ve bu kuralları şirket çalışanlarına anlaşılır ve şüpheye yer bırakmayacak bir şekilde aktardığını değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca, orta düzey yönetimin bu standartları ne şekilde pekiştirdiğini ve çalışanları bu standartlara riayet etmeleri için ne şekilde teşvik ettiğini değerlendirmeleri gerekmektedir. Bakınız, U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(A)-(C) (Şirketin yönetici otoriteleri, şirketin uyum ve etik programının içeriği ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olacak ve programı makul gözetimi altında uygulayacaktır."; "üst düzey personel... şirket organizasyonunun etkili bir uyum ve etik programına sahip olduğundan emin olmalıdır.")

- **Conduct at the Top** – How have senior leaders, through their words and actions, encouraged or discouraged compliance, including the type of misconduct involved in the investigation? What concrete actions have they taken to demonstrate leadership in the company’s compliance and remediation efforts? How have they modelled ethical behavior to subordinates? Have managers tolerated greater compliance risks in pursuit of new business or greater revenues? Have managers encouraged employees to act unethically to achieve a business objective, or impeded compliance personnel from effectively implementing their duties?
- **Shared Commitment** – What actions have senior leaders and middle-management stakeholders (e.g., business and operational managers, finance, procurement, legal, human resources) taken to demonstrate their commitment to compliance or compliance personnel, including their remediation efforts? Have they persisted in that commitment in the face of competing interests or business objectives?
- **Oversight** – What compliance expertise has been available on the board of directors? Have the board of directors and/or external auditors held executive or private sessions with the compliance and control functions? What types of information have the board of directors and senior management examined in their exercise of oversight in the area in which the misconduct occurred?

## B. Autonomy and Resources

Effective implementation also requires those charged with a compliance program’s day-to-day oversight to act with adequate authority and

- **Üst Yönetimin Davranışı** –Üst düzey liderler, soruşturmaya konu olan suistimal de dahil olmak üzere, sözleri ve davranışları ile, çalışanları uyuma teşvik mi etmiştir yoksa uyumdan uzaklaştırmış mıdır? Şirketin uyum ve düzeltme çabaları karşısında bu kişiler liderliklerini göstermek adına ne gibi somut girişimlerde bulunmuştur? Ne şekilde etik davranış ve tutumlarıyla astlarına örnek olmuşlardır? Yöneticiler yeni ticari girişim ya da daha yüksek kazanç beklentisiyle daha yüksek uyum riskine müsamaha göstermiş midir? Yöneticiler, birtakım ticari amaçlara ulaşabilmek adına çalışanlarını etik dışı davranışlar gerçekleştirmeleri yönünde teşvik etmiş midir ya da uyum personelinin görevlerini gereği gibi yerine getiremeyecek şekilde engellemiş midir?
- **Ortak Taahhüt** –Üst düzey liderler ve orta düzey yönetim paydaşları (örneğin, iş ve operasyon yöneticileri, finans, tedarik, hukuk, insan kaynakları birimleri) düzeltme çalışmaları da dahil olmak üzere, uyuma ya da uyum görevlilerine olan taahhüt ve desteklerini göstermek için ne gibi girişimlerde bulunmuşlardır? Bu taahhütlerini, ticari çıkarlar ve amaçlarla da kıyaslayarak uyum taahhütlerinde istikrar ve devamlılık göstermişler midir?
- **Gözetim** –Şirket yönetim kurulunda uyum uzmanlığı/ tecrübesi bulunmakta mıdır? Şirket yönetim kurulu ve/veya dış denetçiler, yönetim ya da özel toplantıları şirketin uyum ve kontrol birimleri ile yapmışlar mıdır? Şirket yönetim kurulu ve üst düzey yönetimi, suistimalin meydana geldiği iş kapsamında yürütülmekte olan gözetim faaliyetine ilişkin olarak ne gibi bilgileri sorgulamış ve incelemiştir?

## B. Özerklik ve Kaynaklar

Etkili uygulama aynı zamanda bir uyum programının günlük gözetiminden sorumlu olanların yeterli yetki ve statüyle hareket

stature. As a threshold matter, prosecutors should evaluate how the compliance program is structured. Additionally, prosecutors should address the sufficiency of the personnel and resources within the compliance function, in particular, whether those responsible for compliance have: (1) sufficient qualifications, seniority, and stature (both actual and perceived) within the organization; (2) sufficient resources, namely, staff to effectively undertake the requisite auditing, documentation, and analysis; and (3) sufficient autonomy from management, such as direct access to the board of directors or the board's audit committee. The sufficiency of each factor, however, will depend on the size, structure, and risk profile of the particular company. "A large organization generally shall devote more formal operations and greater resources . . . than shall a small organization." Commentary to U.S.S.G. § 8B2.1 note 2(C). By contrast, "a small organization may [rely on] less formality and fewer resources." Id. Regardless, if a compliance program is to be truly effective, compliance personnel must be empowered within the company.

Prosecutors should evaluate whether internal audit functions are conducted at a level sufficient to ensure their independence and accuracy, as an indicator of whether compliance personnel are in fact empowered and positioned to effectively detect and prevent misconduct. Prosecutors should also evaluate "[t]he resources the company has dedicated to compliance," "[t]he quality and experience of the personnel involved in compliance, such that they can understand and identify the transactions and activities that pose a potential risk," and "[t]he authority and independence of the compliance function and the availability of compliance expertise to the board." JM 9-47.120(2)(c); see also U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(C) (those with "day-to-day operational responsibility" shall have "adequate resources, appropriate authority and direct access to the governing authority or an appropriate subgroup of the governing authority").

- **Structure** – Where within the company is the compliance function housed (e.g., within the

etmesini de gerektirir. Savcılar ilk olarak uyum programının nasıl yapılandırıldığını değerlendirmelidir. Savcılar, buna ek olarak, uyum departmanı dahilindeki personel ve kaynakların yeterliliğini ele alırken özellikle uyumdan sorumlu olanların (1) kuruluş içinde yeterli niteliklere, kıdeme ve (hem gerçek hem de algılanan) itibara; (2) gerekli denetimi, dokümantasyonu ve analizi etkin bir şekilde yürütmek için yeterli kaynak ve personele, (3) yönetim kuruluna veya kurulun denetim komitesine doğrudan erişim gibi yönetim birimlerinden özerkliğe sahip olup olmadığını da göz önünde bulundurmalıdır. Bununla birlikte, her faktörün yeterliliği ilgili şirketin büyüklüğüne, yapısına ve risk profiline bağlı olacaktır. "Büyük bir kurum, küçük kurumlara kıyasen genellikle daha resmi operasyonlar ve daha fazla kaynak (...) ayırmalıdır." U.S.S.G. § 8B2.1 not 2(C)'ye yorum olarak. Bunun karşısında, küçük bir kurum daha az formaliteye ve kaynağa ihtiyaç duyabilir. Her şeye rağmen, bir uyum programının gerçekten etkili olması için, uyum personelinin şirket içinde yetkilendirilmesi gerekir.

Savcılar, uyum personelinin gerçekten de suistimali etkili bir şekilde tespit etmek ve önlemek için yetkilendirilip konumlandırıldığının bir göstergesi olarak, "iç denetim fonksiyonunun bağımsızlıklarını ve doğruluğunu sağlamak için yeterli bir düzeyde yürütülüp yürütülmediğini" değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca, "şirketin uyuma ayırdığı kaynakları", "uyum sürecine dahil olan personelin potansiyel bir risk oluşturan işlemleri ve faaliyetleri anlayıp tanımlayabilmeleri için gerekli olan yetkinlik ve deneyimini" ve "uyum departmanının yetki ve bağımsızlığı ile yönetim kurulunun uyum uzmanlığının mevcudiyetini" değerlendirmelidir. JM 9- 47.120(2)(c); ayrıca bakınız U.S.S.G. § 8B2.1(b)(2)(C) ("günlük operasyonel sorumluluğu" olanlar, "yeterli kaynaklara, uygun yetkiye ve yönetici otoritelere veya bu otoritelerin uygun bir alt grubuna doğrudan erişime" sahip olacaktır).

- **Yapılanma** – Uyum departmanı şirket içinde nerede yer almaktadır (örneğin, hukuk

legal department, under a business function, or as an independent function reporting to the CEO and/or board)? To whom does the compliance function report? Is the compliance function run by a designated chief compliance officer, or another executive within the company, and does that person have other roles within the company? Are compliance personnel dedicated to compliance responsibilities, or do they have other, non-compliance responsibilities within the company? Why has the company chosen the compliance structure it has in place? What are the reasons for the structural choices the company has made?

- **Seniority and Stature** – How does the compliance function compare with other strategic functions in the company in terms of stature, compensation levels, rank/title, reporting line, resources, and access to key decision-makers? What has been the turnover rate for compliance and relevant control function personnel? What role has compliance played in the company's strategic and operational decisions? How has the company responded to specific instances where compliance raised concerns? Have there been transactions or deals that were stopped, modified, or further scrutinized as a result of compliance concerns?
- **Experience and Qualifications** – Do compliance and control personnel have the appropriate experience and qualifications for their roles and responsibilities? Has the level of experience and qualifications in these roles changed over time? How does the company invest in further training and development of the compliance and other control personnel? Who reviews the performance of the compliance function and what is the review process?
- **Funding and Resources** – Has there been sufficient staffing for compliance personnel to effectively audit, document, analyze, and act on the results of the compliance efforts? Has the company allocated sufficient funds

departmanı içinde, bir iş kolu altında ya da CEO ve/veya kurula raporlama yapan bağımsız bir birim olarak)? Uyum departmanı kime rapor vermektedir? Uyum departmanı, belirlenmiş bir uyum yöneticisi tarafından mı yoksa şirket içindeki başka bir yönetici tarafından mı yönetilmektedir ve bu yöneticinin şirket içinde başka rolleri var mıdır? Uyum personeli uyum sorumluluklarına adanmış mıdır yoksa şirket içinde uyum dışında başka görevleri bulunmakta mıdır? Şirket sahip olduğu uyum yapısını neden seçmiştir? Şirketin yapmış olduğu yapısal seçimlerin nedenleri nelerdir?

- **Kıdem ve Statü** –Uyum departmanı; statü, ücret seviyeleri, rütbe/unvan, kime raporladığı, kaynaklar ve kilit karar vericilere erişim açısından şirketteki diğer stratejik birimlerle nasıl karşılaştırılmaktadır? Uyum ve ilgili kontrol departmanı çalışanları için işten ayrılma oranı nedir? Şirketin stratejik ve operasyonel kararlarında uyum nasıl bir rol oynamıştır? Uyum departmanının uyum endişelerini bildirdiği bazı durumlarda şirket ne şekilde yanıt vermiştir? Uyum endişelerinin bir sonucu olarak durdurulan, değiştirilen veya daha fazla incelenen işlemler ya da anlaşmalar olmuş mudur?
- **Deneyim ve Nitelikler** – Uyum ve kontrol personeli, rolleri ve sorumlulukları için uygun deneyim ve niteliklere sahip midir? Bu rollerdeki deneyim ve nitelikler zaman içinde değişmiş midir? Şirket, uyum ve diğer kontrol personelinin eğitimine ve geliştirilmesine nasıl yatırım yapmaktadır? Uyum departmanının performansını kim gözden geçirir ve gözden geçirme süreci nedir?
- **Finansman ve Kaynaklar** – Uyum personelinin uyum çabalarının sonuçlarını etkin bir şekilde denetlemesi, belgelemesi, analiz etmesi ve bunlara göre hareket etmesi için yeterli personel var mıdır? Şirket bunun için yeterli maddi kaynak ayırmış mıdır? Uyum ve kontrol birimleri kaynak talep ettiğinde bu taleplerin reddedildiği zamanlar olmuş mudur, olmuşsa hangi gerekçeler öne

for the same? Have there been times when requests for resources by compliance and control functions have been denied, and if so, on what grounds? Does the company have a mechanism to measure the commercial value of investments in compliance and risk management?

- **Data Resources and Access** – Do compliance and control personnel have sufficient direct or indirect access to relevant sources of data to allow for timely and effective monitoring and/or testing of policies, controls, and transactions? Do any impediments exist that limit or delay access to relevant sources of data and, if so, what is the company doing to address the impediments? Do compliance personnel have knowledge of and means to access all relevant data sources in a reasonably timely manner? Is the company appropriately leveraging data analytics tools to create efficiencies in compliance operations and measure the effectiveness of components of compliance programs? How is the company managing the quality of its data sources? How is the company measuring the accuracy, precision, or recall of any data analytics models it is using?
- **Proportionate Resource Allocation** – How do the assets, resources, and technology available to compliance and risk management compare to those available elsewhere in the company? Is there an imbalance between the technology and resources used by the company to identify and capture market opportunities and the technology and resources used to detect and mitigate risks?
- **Autonomy** – Do the compliance and relevant control functions have direct reporting lines to anyone on the board of directors and/or audit committee? How often do they meet with directors? Are members of the senior management present for these meetings? How does the company ensure the independence of the compliance and control personnel?

sürülmüştür? Şirketin, uyum ve risk yönetimi alanındaki yatırımların ticari değerini ölçmeye yönelik bir mekanizması mevcut mudur?

- **Veri Kaynakları ve Erişim** – Uyum ve kontrol personelinin; politikaların, kontrollerin ve işlemlerin zamanında ve etkili bir şekilde izlenmesine ve/veya test edilmesine olanak sağlamak için ilgili veri kaynaklarına doğrudan ya da dolaylı erişimi var mıdır? İlgili veri kaynaklarına erişimi sınırlayan veya geciktiren herhangi bir engel var mıdır, varsa şirket bu engelleri ortadan kaldırmak için ne yapmaktadır? Uyum personeli, tüm ilgili veri kaynakları hakkında bilgi sahibi ve bu kaynaklara makul bir süre içinde erişebilme imkanına sahip midir? Şirket, uyum faaliyetlerinde verimlilik sağlamak ve uyum programlarının bileşenlerinin etkinliğini ölçmek için veri analizi araçlarını uygun şekilde kullanıyor mu? Şirket, veri kaynaklarının kalitesini nasıl yönetiyor? Şirket, kullandığı veri analizi modellerinin doğruluğunu, kesinliğini veya geriye dönük tespit oranını nasıl ölçüyor?
- **Orantılı Kaynak Tahsisi** – Uyum ve risk yönetimi birimlerinin kullanabileceği varlıklar, kaynaklar ve teknoloji, şirketin diğer birimlerinin kullanabileceği varlıklar, kaynaklar ve teknolojiyle karşılaştırıldığında nasıl bir durumdadır? Şirketin pazar fırsatlarını belirlemek ve yakalamak için kullandığı teknoloji ve kaynaklarla, riskleri tespit etmek ve azaltmak için kullandığı teknoloji ve kaynaklar arasında bir dengesizlik var mıdır?
- **Özerklik** - Uyum ve ilgili kontrol birimleri, yönetim kurulu ve/veya denetim komitesindeki herhangi birine doğrudan raporlama yapmakta mıdır? Direktörlerle ne sıklıkta görüşmektedirler? Bu toplantılara üst yönetim üyeleri katılmakta mıdır? Şirket, uyum ve kontrol personelinin bağımsızlığını nasıl sağlamaktadır?

- **Outsourced Compliance Functions** – Has the company outsourced all or parts of its compliance functions to an external firm or consultant? If so, why, and who is responsible for overseeing or liaising with the external firm or consultant? What level of access does the external firm or consultant have to company information? How has the effectiveness of the outsourced process been assessed?

### C. Compensation Structures and Consequence Management

Another hallmark of effective implementation of a compliance program is the establishment of incentives for compliance and disincentives for non-compliance. Prosecutors should assess whether the company has clear consequence management procedures (procedures to identify, investigate, discipline, and remediate violations of law, regulation, or policy) in place, enforces them consistently across the organization, and ensures that the procedures are commensurate with the violations. Prosecutors should also assess the extent to which the company's communications convey to its employees that unethical conduct will not be tolerated and will bring swift consequences, regardless of the position or title of the employee who engages in the conduct. See U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) ("the organization's compliance program shall be promoted and enforced consistently throughout the organization through (A) appropriate incentives to perform in accordance with the compliance and ethics program; and (B) appropriate disciplinary measures for engaging in criminal conduct and for failing to take reasonable steps to prevent or detect criminal conduct").

By way of example, prosecutors may consider whether a company has publicized disciplinary actions internally, where appropriate and possible, which can have valuable deterrent effects. Prosecutors may also consider whether a

- **Dışarıdan Tedarik Edilen Uyum Fonksiyonları** - Şirket, uyum fonksiyonlarını tamamen veya kısmen şirket dışından bir firma veya danışman aracılığıyla mı sağlamaktadır? Eğer şirket uyum fonksiyonlarını dışarıdan sağlamakta ise, sebebi nedir ve bu firma ya da danışman ile görüşme ya da irtibat kurmaktan kim sorumludur? Şirket dışı firma veya danışmanın, şirket bilgilerine ne düzeyde erişimi vardır? Dışarıdan temin edilen süreçte uyum fonksiyonunun etkinliği nasıl değerlendirilir?

### C. Telafi Yapıları ve Sonuç Yönetimi

Bir uyum programının etkili bir şekilde uygulanmasının diğer bir özelliği, uyum için teşviklerin ve uyumsuzluğu engellemek için caydırıcı unsurların oluşturulmasıdır. Savcılar, şirketin açık ve net bir sonuç yönetimi prosedürüne (yasa, yönetmelik veya politika ihlallerini tespit etmek, soruşturmak, disiplin cezası uygulamak ve düzeltici önlemler almak için gerekli prosedürler) sahip olup olmadığını, bu prosedürleri kurum genelinde tutarlı bir şekilde uygulayıp uygulamadığını ve prosedürlerin ihlallerin ciddiyetiyle orantılı olup olmadığını değerlendirmelidir. Savcılar aynı zamanda şirketin, etik olmayan davranışta bulunan çalışanın pozisyonu veya unvanı ne olursa olsun, çalışanlarına bu gibi davranışlara müsamaha göstermeyeceğini ve hızlı sonuç doğuracağını ne ölçüde iletildiğini de değerlendirmelidir. Bakınız U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5)(C) ("Kurumun uyum programı, kurum genelinde (A) uyum ve etik programına uygun olarak gerçekleştirilen teşvikler yoluyla ve (B) suç teşkil eden davranışlarda bulunmayı önleme ve bu davranışları tespit etmek için uygun disiplin önlemleri alma yoluyla tutarlı bir şekilde teşvik edilecek ve uygulanacaktır").

Örnek olarak; Savcılar, bir şirketin uygun ve mümkün olduğu durumlarda disiplin işlemlerini kurum içinde duyurup duyurmadığını ve bunun değerli bir caydırıcı etki yaratıp yaratmadığını değerlendirebilir. Savcılar ayrıca, bir şirketin soruşturma ve sonuç yönetimi işlevlerinin

company is tracking data relating to disciplinary actions to measure effectiveness of the investigation and consequence management functions. This can include monitoring the number of compliance-related allegations that are substantiated, the average (and outlier) times to complete a compliance investigation, and the effectiveness and consistency of disciplinary measures across the levels, geographies, units, or departments of an organization.

The design and implementation of compensation schemes play an important role in fostering a compliance culture. Prosecutors may consider whether a company has incentivized compliance by designing compensation systems that defer or escrow certain compensation tied to conduct consistent with company values and policies. Some companies have also enforced contract provisions that permit the company to recoup previously awarded compensation if the recipient of such compensation is found to have engaged in or to be otherwise responsible for corporate wrongdoing. Finally, prosecutors may consider whether provisions for recoupment or reduction of compensation due to compliance violations or misconduct are maintained and enforced in accordance with company policy and applicable laws.

Compensation structures that clearly and effectively impose financial penalties for misconduct can deter risky behavior and foster a culture of compliance. At the same time, providing positive incentives, such as promotions, rewards, and bonuses for improving and developing a compliance program or demonstrating ethical leadership, can drive compliance. Prosecutors should examine whether a company has made working on compliance a means of career advancement, offered opportunities for managers and employees to serve as a compliance “champion”, or made compliance a significant metric for management bonuses. In evaluating whether the compensation and consequence management schemes are indicative of a positive compliance culture, prosecutors should consider the following factors:

etkinliğini ölçmek için disiplin cezalarıyla ilgili verileri takip edip etmediğini de değerlendirebilir. Bu, uyumla ilgili kanıtlanmış iddiaların sayısını, bir uyum soruşturmasını tamamlamak için geçen ortalama (ve en uç) süreyi ve bir kuruluşun tüm kademeleri, coğrafi bölgeleri, birimleri veya departmanları genelinde disiplin önlemlerinin etkinliğini ve tutarlılığını izlemeyi içerebilir.

Telafi ödemeleri planlarının tasarımı ve uygulanması, bir uyum kültürünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Savcılar, bir şirketin, şirket değerleri ve politikalarıyla tutarlı davranışlara bağlı belirli ödemeleri erteleyen veya güvence altına alan telafi sistemleri tasarlayarak uyumu teşvik edip etmediğini değerlendirebilir. Bazı şirketler ayrıca, bu tür bir telafi ödemesinden yararlananların kurumsal suistimale karıştığı veya başka bir şekilde sorumlu olduğunu tespit etmesi halinde, şirketin daha önce yapılan ödemeleri geri almasına izin veren sözleşme hükümlerini uygulamıştır. Son olarak, savcılar, uyum ihlalleri veya suistimal nedeniyle telafi veya indirim ile ilgili hükümlerin şirket politikası ve geçerli yasalara uygun olarak sürdürüldüğünü ve uygulandığını değerlendirebilir.

Suistimal için açık ve etkili bir şekilde mali cezalar uygulayan telafi yapıları, riskli davranışları caydırabilir ve uyum kültürünü teşvik edebilir. Aynı zamanda, bir uyum programını iyileştirmek ve geliştirmek veya etik liderlik sergilemek için terfiler, ödüller ve ikramiyeler gibi olumlu teşvikler sağlamak, uyumu artırabilir. Savcılar, bir şirketin uyum çalışmalarını kariyer gelişimi için bir araç haline getirip getirmediğini, yöneticilere ve çalışanlara uyum “şampiyonu” olarak görev yapma fırsatları sunup sunmadığını veya uyumu yönetim ikramiyeleri için önemli bir ölçüt haline getirip getirmediğini incelemelidir. Telafi ve sonuç yönetimi planlarının olumlu bir uyum kültürünü yansıtmayı yansıtmadığını değerlendirirken, savcılar aşağıdaki faktörleri dikkate almalıdır:

- **Human Resources Process** – Who participates in making disciplinary decisions, including for the type of misconduct at issue? How transparent has the company been with the design and implementation of its disciplinary process? In circumstances where an executive has been exited from the company on account of a compliance violation, how transparent has the company been with employees about the terms of the separation? Are the actual reasons for discipline communicated to employees in all cases? If not, why not? Is the same process followed for each instance of misconduct, and if not, why? Has the company taken steps to restrict disclosure or access to information about the disciplinary process? Are there legal or investigation-related reasons for restricting information, or have pre-textual reasons been provided to protect the company from whistleblowing or outside scrutiny?

- **Disciplinary Measures** – What types of disciplinary actions are available to management when it seeks to enforce compliance policies? Does the company have policies or procedures in place to recoup compensation that would not have been achieved but for misconduct attributable directly or indirectly to the executive or employee? What policies and practices does the company have in place to put employees on notice that they will not benefit from any potential fruits of misconduct? With respect to the particular misconduct at issue, has the company made good faith efforts to follow its policies and practices in this respect?

- **Consistent Application** – Have disciplinary actions and incentives been fairly and consistently applied across the organization? Does the compliance function monitor its investigations and resulting discipline to ensure consistency? Are there similar instances of misconduct that were treated disparately, and if so, why? What metrics does the company apply to ensure consistency of disciplinary measures across all

- **İnsan Kaynakları Süreci** - Söz konusu suistimal türü de dahil olmak üzere disiplin kararlarının alınmasına kimler dahil olmaktadır? Şirket, disiplin sürecinin tasarımı ve uygulanması konusunda ne kadar şeffaf davranmıştır? Bir yöneticinin uyum ihlali nedeniyle şirketten ayrılması durumunda, şirket ayrılma koşulları konusunda çalışanlara ne kadar şeffaf davranmıştır? Disiplin cezasının gerçek nedenleri her durumda çalışanlara açıklanmakta mıdır? Açıklanmıyorsa, neden? Her bir suistimal vakasında aynı süreç takip edilmekte midir? Eğer edilmiyorsa, neden? Şirket, disiplin süreciyle ilgili bilgilerin ifşasını veya bu bilgilere erişimi kısıtlamak için adımlar atmış mıdır? Bilgiyi kısıtlamak için yasal veya soruşturmaya ilişkin nedenler var mıdır yoksa şirketi bildirim ya da dış denetimden korumak için bahaneler mi getirilmiştir?

- **Disiplin Önlemleri** – Yönetim, uyum politikalarını uygulamaya koyarken hangi tür disiplin önlemlerine başvurabilme yetkisine sahiptir? Şirketin, yönetici veya çalışana doğrudan ya da dolaylı olarak atfedilebilecek bir suistimal olmasaydı elde edilemeyecek olan kazançları telafi etmeye yönelik politikaları veya prosedürleri mevcut mudur? Şirket, çalışanlara, suistimalden doğabilecek olası kazançlardan yararlanamayacakları konusunda uyarıda bulunmak için hangi politika ve uygulamaları yürürlüğe koymuştur? Söz konusu olan suistimal ile ilgili olarak, şirket bu konudaki politika ve uygulamalarına uymak için dürüstçe çaba göstermiş midir?

- **Tutarlı Uygulama** – Şirket içinde teşvik ve disiplin kuralları tutarlı olarak uygulanmış mıdır? Uyum departmanı tutarlılığı sağlamak için soruşturmaları ve ortaya çıkan disiplin uygulamalarını takip etmekte midir? Benzer ihlal durumları sonucunda farklı kararlar verilmiş midir, verilmişse neden verilmiştir? Şirket, disiplin önlemlerinin tüm coğrafi bölgeler, operasyon birimleri ve organizasyon

geographies, operating units, and levels of the organization?

- **Financial Incentive System** – Has the company considered the impact of its financial rewards and other incentives on compliance? Has the company evaluated whether commercial targets are achievable if the business operates within a compliant and ethical manner? What role does the compliance function have in designing and awarding financial incentives at senior levels of the organization? How does the company incentivize compliance and ethical behavior? What percentage of executive compensation is structured to encourage enduring ethical business objectives? Are the terms of bonus and deferred compensation subject to cancellation or recoupment, to the extent available under applicable law, in the event that non-compliant or unethical behavior is exposed before or after the award was issued? Does the company have a policy for recouping compensation that has been paid, where there has been misconduct? Have there been specific examples of actions taken (e.g., promotions or awards denied, compensation recouped or deferred compensation cancelled) as a result of compliance and ethics considerations?
- **Effectiveness** – How has the company ensured effective consequence management of compliance violations in practice? What insights can be taken from the management of a company’s hotline that provide indicia of its compliance culture or its management of hotline reports? How do the substantiation rates compare for similar types of reported wrongdoing across the company (i.e. between two or more different states, countries, or departments) or compared to similarly situated companies, if known? Has the company undertaken a root cause analysis into areas where certain conduct is comparatively over or under reported? What is the average time for completion of investigations into hotline reports and how are investigations that are addressed

kademeleri genelinde tutarlılığını sağlamak için hangi kriterleri uygulamaktadır?

- **Finansal Teşvik Sistemi** – Şirket, maddi ödüllerin ve diğer teşviklerin uyum üzerinde yarattığı etkiyi değerlendirmiş midir? Şirket, iş faaliyetlerinin uyumlu ve etik bir şekilde yürütülmesi durumunda ticari hedeflerin gerçekleştirilebilir olup olmadığını değerlendirmiş midir? Uyum birimi, kuruluşun üst yönetim kademelerinde finansal teşviklerin tasarlanması ve verilmesi sürecinde nasıl bir rol oynamaktadır? Şirket, uyum ve etik davranışları nasıl teşvik etmektedir? Yönetici ücretlerinin yüzde kaç, kalıcı etik iş hedeflerini teşvik edecek şekilde yapılandırılmıştır? Ödül verildikten önce veya sonra uyumsuz veya etik olmayan davranışlar ortaya çıkması durumunda, bonus ve ertelenmiş ücret koşulları, yürürlükteki yasaların izin verdiği ölçüde iptal etme veya geri alma konusu olabilmekte midir? Şirket, suistimal durumunda ödenmiş ücretleri geri alma konusunda bir politikaya sahip midir? Uyum ve etik hususları nedeniyle alınan önlemlerin (örneğin, terfi veya ödülün reddedilmesi, ücretin geri alınması veya ertelenmiş ücretin iptal edilmesi) somut örnekleri mevcut mudur?
- **Etkinlik** – Şirket, uyum ihlallerinin sonuçlarını uygulamada etkin bir şekilde nasıl yönetmiştir? Şirketin ihbar hattının yönetiminden, uyum kültürüne veya ihbar raporlarının yönetimine dair ipuçları sağlayan hangi çıkarımlar yapılabilir? Şirket genelinde (yani iki veya daha fazla farklı bölge, ülke veya departman arasında) bildirilen benzer türdeki suistimallerin doğrulanma oranları nasıl karşılaştırılır veya biliniyorsa benzer durumdaki şirketlerle karşılaştırıldığında durum nedir? Şirket, belirli davranışların nispeten fazla veya az bildirildiği alanlarda kök neden analizi yapmış mıdır? İhbar hattı raporlarına ilişkin soruşturmaların tamamlanması için ortalama süre ne kadardır ve tutarsız bir şekilde ele alınan soruşturmalar sorumlu departman tarafından nasıl

<p>inconsistently managed by the responsible department? What percentage of the compensation awarded to executives who have been found to have engaged in wrongdoing has been subject to cancellation or recoupment for ethical violations? Taking into account the relevant laws and local circumstances governing the relevant parts of a compensation scheme, how has the organization sought to enforce breaches of compliance or penalize ethical lapses? How much compensation has in fact been impacted (either positively or negatively) on account of compliance-related activities?</p>	<p>yönetilmektedir? Yanlış davranışta bulunduğu tespit edilen yöneticilere verilen ödüllerin yüzde kaç, etik ihlaller nedeniyle iptal edilmiş veya geri alınmıştır? Ödül planının ilgili kısımlarını düzenleyen ilgili yasalar ve yerel koşullar dikkate alındığında, kuruluş etik ihlalleri nasıl cezalandırmaya veya uyumsuzlukları nasıl yaptırım altına almaya çalışmıştır? Uyumla ilgili faaliyetler nedeniyle ödüllerin ne kadarı (olumlu veya olumsuz) etkilenmiştir?</p>
<p><b>III. Does the Corporation's Compliance Program Work in Practice?</b></p> <p>The Principles of Federal Prosecution of Business Organizations require prosecutors to assess "the adequacy and effectiveness of the corporation's compliance program at the time of the offense, as well as at the time of a charging decision." JM 9-28.300. Due to the backward-looking nature of the first inquiry, one of the most difficult questions prosecutors must answer in evaluating a compliance program following misconduct is whether the program was working effectively at the time of the offense, especially where the misconduct was not immediately detected.</p> <p>In answering this question, it is important to note that the existence of misconduct does not, by itself, mean that a compliance program did not work or was ineffective at the time of the offense. See U.S.S.G. § 8B2.1(a) ("[t]he failure to prevent or detect the instant offense does not mean that the program is not generally effective in preventing and deterring misconduct"). Indeed, "[t]he Department recognizes that no compliance program can prevent all criminal activity by a corporation's employees." JM 9-28.800. Of course, if a compliance program did identify misconduct, including allowing for timely remediation and self-reporting, a prosecutor should view the occurrence as a strong indicator</p>	<p><b>III. Şirketin Uyum Programı Fiiliyatta Çalışmakta mıdır?</b></p> <p>Ticari Kuruluşlar Hakkında Federal Kovuşturma İlkeleri, savcıların "şirketin suçun işlendiği sırada olduğu kadar iddianame zamanında da uyum programının yeterliliğini ve etkinliğini" değerlendirmesini gerektirmektedir. JM 9-28.300. İlk soruşturmanın geriye dönük doğası nedeniyle, savcıların suistimali takiben bir uyum programını değerlendirirken yanıtlaması gereken en zor sorulardan biri, programın suç anında, özellikle de suistimalin hemen tespit edilmediği durumlarda etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığıdır.</p> <p>Bu soruyu yanıtlarken, suistimalin varlığının tek başına bir uyum programının işe yaramadığı veya suç anında etkisiz kaldığı anlamına gelmediğine dikkat etmek önemlidir. Bakınız U.S.S.G. § 8B2.1(a) ("suçu anlık önleyememe veya tespit edememe, programın suistimali önlemede ve caydırmada genel olarak etkili olmadığı anlamına gelmez"). Aslında, "Bakanlık hiçbir uyum programının, bir şirketin çalışanlarının tüm suç faaliyetlerini engellemeyeceğinin farkındadır." JM 9-28.800. Elbette eğer bir uyum programı, şirket tarafından suistimalin zamanında düzeltilmesini ve yetkili makamlara bildirilmesini sağlayarak suistimali etkili bir şekilde tespit edebildiyse, savcı, durumu uyum programının etkili bir şekilde</p>

that the compliance program was working effectively.

In assessing whether a company's compliance program was effective at the time of the misconduct, prosecutors should consider whether and how the misconduct was detected, what investigation resources were in place to investigate suspected misconduct, and the nature and thoroughness of the company's remedial efforts. Prosecutors should also consider whether the company's compliance program had a track record of preventing or detecting other instances of misconduct, and whether the company exercised due diligence to prevent and detect criminal conduct. See U.S.S.G. § 8B2.1(a)(1).

To determine whether a company's compliance program is working effectively at the time of a charging decision or resolution, prosecutors should consider whether the program evolved over time to address existing and changing compliance risks. Prosecutors should also consider whether the company undertook an adequate and honest root cause analysis to understand both what contributed to the underlying misconduct and the degree of remediation needed to prevent similar events in the future. Prosecutors should also assess how the company has leveraged its data to gain insights into the effectiveness of its compliance program and otherwise sought to promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law. See U.S.S.G. § 8B2.1(a)(2).

#### **A. Continuous Improvement, Periodic Testing, and Review**

One hallmark of an effective compliance program is its capacity to improve and evolve. The actual implementation of controls in practice will necessarily reveal areas of risk and potential adjustment. A company's business changes over time, as do the environments in which it operates, the nature of its customers, the laws that govern its actions, and the applicable industry standards.

çalıştığına güçlü bir göstergesi olarak görmelidir.

Suistimal anında bir şirketin uyum programının etkili olup olmadığını değerlendirirken savcılar, suistimalin tespit edilip edilmediğini ve edildiyse nasıl tespit edildiğini, şüpheli suistimali soruşturmak için hangi soruşturma kaynaklarının mevcut olduğunu ve şirketin düzeltici çabalarının niteliğini ve bütünlüğünü değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca, şirketin uyum programının diğer suistimal vakalarını önleme veya tespit etme konusunda bir geçmişe sahip olup olmadığını ve şirketin suç teşkil eden davranışları önlemek ve tespit etmek için gerekli özeni gösterip göstermediğini de değerlendirmelidir. Bkz. U.S.S.G. § 8B2.1(a)(1).

Savcılar, bir şirketin uyum programının, bir iddianamenin veya mahkeme kararının verildiği zamanda etkili şekilde çalışıp çalışmadığını belirlemek için, programın mevcut ve değişen uyum risklerini ele alarak zaman içinde gelişip gelişmediğini değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca, şirketin hem temelindeki suistimale neyin yol açtığını hem de gelecekte benzer olayları önlemek için gerekli düzeltme önlemlerinin kapsamını anlamak amacıyla yeterli ve dürüst bir kök neden analizi yapıp yapmadığını da değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca, şirketin uyum programının etkinliği hakkında bilgi edinmek için verilerini nasıl kullandığını ve etik davranışları ve yasalara uyumu teşvik eden bir kurum kültürünü nasıl desteklemeye çalıştığını da değerlendirmelidir. Bkz. U.S.S.G. § 8B2.1(a)(2).

#### **A. Sürekli Gelişim, Düzenli Test ve İnceleme**

Etkili bir uyum programının ayırt edici özelliklerinden biri, geliştirme ve gelişme kapasitesidir. Pratikte kontrollerin fiilen mutlak uygulanması, risk alanlarını ve potansiyel düzeltmeleri beraberinde getirecektir. Bir şirketin işi, faaliyet gösterdiği ortamlar, müşterilerinin doğası, eylemlerini yöneten yasalar ve geçerli endüstri standartları gibi zamanla değişmektedir. Buna göre savcılar,

Accordingly, prosecutors should consider whether the company has engaged in meaningful efforts to review its compliance program and ensure that it is not stale. Some companies survey employees to gauge the compliance culture and evaluate the strength of controls, and/or conduct periodic audits to ensure that controls are functioning well, though the nature and frequency of evaluations may depend on the company's size and complexity.

Prosecutors may reward efforts to promote improvement and sustainability. In evaluating whether a particular compliance program works in practice, prosecutors should consider "revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned." JM 9-28.800; see also JM 9-47120(2)(c) (looking to "[t]he auditing of the compliance program to assure its effectiveness"). This can include analysis of how the company responded to other instances of misconduct in addition to how the company addressed reports of potential misconduct and risks over time. Prosecutors should likewise look to whether a company has taken "reasonable steps" to "ensure that the organization's compliance and ethics program is followed, including monitoring and auditing to detect criminal conduct," and "evaluate periodically the effectiveness of the organization's" program. U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5). Proactive efforts like these may not only be rewarded in connection with the form of any resolution or prosecution (such as through remediation credit or a lower applicable fine range under the Sentencing Guidelines), but more importantly, may avert problems down the line.

- **Internal Audit** – What is the process for determining where and how frequently internal audit will undertake an audit, and what is the rationale behind that process? How are audits carried out? What types of audits would have identified issues relevant to the misconduct? Did those audits occur and what were the findings? What types of relevant audit findings and remediation progress have been reported to management and the board on a regular basis? How have

şirketin uyum programını gözden geçirmek için anlamlı çabalar gösterip göstermediğini değerlendirmeli ve programın güncelliğini kontrol etmelidir. Bazı şirketler, uyum kültürünü ölçmek ve kontrollerin gücünü değerlendirmek için çalışanlarına anket yapmakta ve/veya kontrollerin iyi işlediğinden emin olmak için düzenli denetimler gerçekleştirmektedir; ancak değerlendirmelerin niteliği ve sıklığı şirketin büyüklüğüne ve karmaşıklığına bağlı olabilmektedir.

Savcılar geliştirme ve sürdürülebilirliği teşvik etme çabalarını ödüllendirebilmektedir. Savcılar, belirli bir uyum programının uygulamada işe yarayıp yaramadığını değerlendirirken, "öğrenilen dersler ışığında kurumsal uyum programlarında yapılan düzeltmeleri" dikkate almalıdır. JM 9-28.800; ayrıca bakınız JM 9-47-120(2)(c) ("uyum programının etkinliğini sağlamak için programın denetlenmesine" bakmak). Bu, şirketin zaman içinde olası suistimal ve risk bildirimlerini nasıl ele aldığına ek olarak, diğer suistimal vakalarına nasıl tepki verdiğinin analizini de içerebilir. Savcılar benzer şekilde, bir şirketin "suç davranışını tespit etmek için izleme ve denetleme dahil olmak üzere kurumun uyum ve etik programının takip edilmesini sağlamak" ve "kurumun programının etkinliğini düzenli olarak değerlendirmek" için "makul adımlar" atıp atmadığına bakmalıdır. U.S.S.G. § 8B2.1(b)(5). Bunun gibi proaktif çabalar, yalnızca herhangi bir çözüm veya kovuşturma şekliyle bağlantılı olarak ödüllendirilebilmekle kalmayıp (örneğin, düzeltme kredisi veya Cezalandırma Rehberi'ne göre daha düşük uygulanabilir bir ceza aralığı), daha da önemlisi sorunları tamamen önleyebilmektedir.

- **İç Denetim** - İç denetim biriminin nerede ve ne sıklıkta bir denetim gerçekleştireceğini belirleme süreci nedir ve bu sürecin oluşturulmasındaki gerekçe nedir? Denetimler nasıl yapılmaktadır? Suistimal ile ilgili sorunları ne tür denetimler tespit edebilmektedir? Bu denetimler gerçekleşmiş midir ve bulgular nelerdir? Yönetime ve yönetim kuruluna, ilgili ne tür denetim

management and the board followed up?  
How often does internal audit conduct assessments in high-risk areas?

- **Control Testing** – Has the company reviewed and audited its compliance program in the area relating to the misconduct? More generally, what testing of controls, collection and analysis of compliance data, and interviews of employees and third parties does the company undertake? How are the results reported and action items tracked?
- **Evolving Updates** – How often has the company updated its risk assessments and reviewed its compliance policies, procedures, and practices? Has the company undertaken a gap analysis to determine if particular areas of risk are not sufficiently addressed in its policies, controls, or training? What steps has the company taken to determine whether policies/ procedures/ practices make sense for particular business segments/subsidiaries? Does the company review and adapt its compliance program based upon lessons learned from its own misconduct and/or that of other companies facing similar risks? If the company is using new technologies such as AI in its commercial operations or compliance program, is the company monitoring and testing the technologies so that it can evaluate whether they are functioning as intended and consistent with the company's code of conduct? How quickly can the company detect and correct decisions made by AI or other new technologies that are inconsistent with the company's values?
- **Measurement** – How and how often does the company measure the success and effectiveness of its compliance program?
- **Culture of Compliance** – How and how often does the company measure its culture of compliance? How does the company's hiring and incentive structure reinforce its commitment to ethical culture? Does the company seek input from all levels of employees to determine whether they

bulguları ve düzeltme gelişimi düzenli olarak rapor edilmiştir? Yönetim ve yönetim kurulu nasıl takip etmiştir? İç denetim birimi, yüksek riskli alanlarda ne sıklıkla değerlendirme yapmaktadır?

- **Kontrol Testi** – Şirket, suistimale ilgili alandaki uyum programını gözden geçirmiş ve denetlemiştir mi? Daha genel olarak, şirket hangi kontrol testlerini, uyum verilerinin toplanması ve analizini, çalışanlar ve üçüncü taraflarla yapılan görüşmeleri gerçekleştirmektedir? Sonuçlar nasıl raporlanmaktadır ve girişimler nasıl takip edilmektedir?
- **Gelişen Güncellemeler** - Şirket, risk değerlendirmelerini ne sıklıkla güncellemiş ve uyum politikalarını, prosedürlerini ve uygulamalarını ne sıklıkla gözden geçirmiştir? Şirket, belirli risk alanlarının politikalarında, kontrollerinde veya eğitimlerinde yeterince ele alınmadığını belirlemek için bir boşluk analizi yapmış mıdır? Şirket, politikaların/ prosedürlerin/ uygulamaların belirli iş kesimleri/iştirakler için anlam teşkil edip etmediğini belirlemek için hangi adımları atmıştır? Şirket, uyum programını kendi yaşadığı suistimallerden ve/veya benzer risklerle karşı karşıya olan diğer şirketlerinkinden çıkardığı derslere dayanarak gözden geçirmekte ve uyarlamakta mıdır? □ Şirket, ticari faaliyetlerinde veya uyum programında yapay zeka gibi yeni teknolojiler kullanıyorsa, bu teknolojilerin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını ve şirketin davranış kurallarıyla uyumlu olup olmadığını değerlendirebilmek için bu teknolojileri izlemekte ve test etmekte midir? Şirket, yapay zeka veya diğer yeni teknolojiler tarafından alınan ve şirketin değerleriyle uyumsuz kararları ne kadar hızlı tespit edip düzeltmektedir?
- **Ölçme** – Şirket, uyum programının başarısını ve etkinliğini nasıl ve ne sıklıkla ölçmektedir?
- **Uyum Kültürü** – Şirket, uyum kültürünü nasıl ve ne sıklıkla değerlendirmektedir Şirketin işe

perceive senior and middle management's commitment to compliance? What steps has the company taken in response to its measurement of the compliance culture?

- **Data and Transparency** – To what extent does the company have access to data and information to identify potential misconduct or deficiencies in its compliance program? Can the company demonstrate that it is proactively identifying either misconduct or issues with its compliance program at the earliest stage possible?

## B. Investigation of Misconduct

Another hallmark of a compliance program that is working effectively is the existence of a well-functioning and appropriately funded mechanism for the timely and thorough investigations of any allegations or suspicions of misconduct by the company, its employees, or agents. An effective investigations structure will also have an established means of documenting the company's response, including any disciplinary or remediation measures taken.

- **Properly Scoped Investigation by Qualified Personnel** – How has the company ensured that the investigations have been properly scoped, and were independent, objective, appropriately conducted, and properly documented?
- **Response to Investigations** – Have the company's investigations been used to identify root causes, system vulnerabilities, and accountability lapses, including among supervisory managers and senior executives? What has been the process for responding to investigative findings? How high up in the company do investigative findings go?
- **Independence and Empowerment** – Is compensation for employees who are

alım ve teşvik sistemleri, etik kültüre olan bağlılığını nasıl pekiştirmektedir? Şirket, üst ve orta yönetimin uyum konusundaki taahhüdünü belirlemek için seviyeleri ne olursa olsun tüm çalışanlardan veri almakta mıdır? Şirket, uyum kültürünün ölçülmesine yanıt olarak hangi adımları atmıştır?

- **Veri ve Şeffaflık** - Şirket, uyum programındaki potansiyel suistimalleri veya eksiklikleri tespit etmek için veri ve bilgilere ne ölçüde erişebilmektedir? Şirket, suistimalleri veya uyum programındaki sorunları mümkün olan en erken aşamada proaktif bir şekilde tespit ettiğini ortaya koyabilmekte midir?

## B. Suistimalin Araştırılması

Etkin şekilde çalışan bir uyum programının bir başka özelliği ise şirket, çalışanları veya aracılıları tarafından gerçekleştirildiği iddia edilen herhangi bir suistimalin veya şüphesinin, zamanında ve kapsamlı bir şekilde araştırılması için iyi işleyen ve uygun şekilde finanse edilen bir mekanizmanın varlığıdır. Etkili bir soruşturma yapısı, alınan herhangi bir disiplin veya düzeltme önlemi dahil olmak üzere, şirketin yanıtını belgelemek için yerleşik bir araca sahip olmuş olacaktır.

- **Nitelikli Personel Tarafından Gerçekleştirilen Kapsamlı Soruşturma** - Şirket, soruşturmaların kapsamının gereği gibi belirlenmesini ve bağımsız, nesnel, uygun şekilde yürütülmesini ve belgelenmesini nasıl sağlamıştır?
- **Soruşturmalara Yanıt** - Şirketin soruşturmaları, gözetici yöneticiler ve üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere, kök nedenleri, sistem güvenlik açıklarını ve hesap verebilirlik hatalarını belirlemek için kullanılmış mıdır? Araştırma bulgularına cevap verme için süreç ne olmuştur? Araştırma bulguları şirket içerisinde ne kadar yukarıya kadar ilerlemektedir?

responsible for investigating and adjudicating misconduct structured in a way that ensures the compliance team is empowered to enforce the policies and ethical values of the company? Who determines the compensation, including bonuses, as well as discipline and promotion of compliance personnel or others within the organization that have a role in the disciplinary process generally?

Messaging applications have become ubiquitous in many markets and offer important platforms for companies to achieve growth and facilitate communication. In evaluating a corporation's policies and mechanisms for identifying, reporting, investigating, and remediating potential misconduct and violations of law, prosecutors should consider a corporation's policies and procedures governing the use of personal devices, communications platforms, and messaging applications, including ephemeral messaging applications. Policies governing such applications should be tailored to the corporation's risk profile and specific business needs and ensure that, as appropriate and to the greatest extent possible, business-related electronic data and communications are accessible and amenable to preservation by the company. Prosecutors should consider how the policies and procedures have been communicated to employees, and whether the corporation has enforced the policies and procedures on a regular and consistent basis in practice. In conducting this evaluation, prosecutors should consider the following factors:

- **Communication Channels** – What electronic communication channels do the company and its employees use, or allow to be used, to conduct business? How does that practice vary by jurisdiction and business function, and why? What mechanisms has the company put in place to manage and preserve information contained within each of the electronic communication channels? What preservation or deletion settings are available to each employee under each communication

- **Bağımsızlık ve Yetkilendirme** - Suistimalleri soruşturmaktan ve bunlar hakkında karar vermekten sorumlu çalışanların ücretlendirmesi, uyum ekibinin şirketin politikalarını ve etik değerlerini uygulama konusunda yetkilendirilmesini sağlayacak şekilde yapılandırılmış mıdır? Primler de dahil olmak üzere ücretleri, disiplin süreçlerini ve uyum personelinin ya da genel olarak disiplin sürecinde rolü olan kuruluş içindeki diğer kişilerin terfilerini kim belirlemektedir?

Mesajlaşma uygulamaları birçok pazarda yaygınlaşmış olup, şirketlerin büyümesini sağlamak ve iletişimi kolaylaştırmak için önemli platformlar sunmaktadır. Savcılar, bir şirketin olası suistimal ve yasa ihlallerini tespit etme, bildirme, soruşturma ve düzeltme konusundaki politika ve mekanizmalarını değerlendirirken, kişisel cihazların, iletişim platformlarının ve geçici mesajlaşma uygulamaları da dahil olmak üzere mesajlaşma uygulamalarının kullanımını düzenleyen şirket politikalarını ve prosedürlerini dikkate almalıdır. Bu tür uygulamaları düzenleyen politikalar, şirketin risk profiline ve özel iş ihtiyaçlarına göre uyarlanmalı ve uygun olduğu ölçüde ve mümkün olduğunca iş ile ilgili elektronik verilere ve iletişime şirket tarafından erişilebilmesini ve bunların saklanabilmesini sağlamalıdır. Savcılar, politikaların ve prosedürlerin çalışanlara nasıl iletildiğini ve şirketin bu politika ve prosedürleri uygulamada düzenli ve tutarlı bir şekilde uygulayıp uygulamadığını dikkate almalıdır. Bu değerlendirmeyi yaparken savcılar aşağıdaki faktörleri dikkate almalıdır:

- **İletişim Kanalları** – Şirket ve çalışanları, işlerini yürütmek için hangi elektronik iletişim kanallarını kullanmaktadır veya kullanılmasına izin vermektedir? Bu uygulama, yargı bölgelerine ve iş fonksiyonlarına göre nasıl değişiklik göstermektedir ve bunun nedeni nedir? Şirket, her bir elektronik iletişim kanalında yer alan bilgileri yönetmek ve saklamak için hangi mekanizmaları devreye sokmuştur? Her bir iletişim kanalı kapsamında her çalışanın

channel, and what do the company's policies require with respect to each? What is the rationale for the company's approach to determining which communication channels and settings are permitted?

- **Policy Environment** – What policies and procedures are in place to ensure that communications and other data is preserved from devices that are replaced? What are the relevant code of conduct, privacy, security, and employment laws or policies that govern the organization's ability to ensure security or monitor/access business-related communications? If the company has a "bring your own device" (BYOD) program, what are its policies governing preservation of and access to corporate data and communications stored on personal devices—including data contained within messaging platforms—and what is the rationale behind those policies? How have the company's data retention and business conduct policies been applied and enforced with respect to personal devices and messaging applications? Do the organization's policies permit the company to review business communications on BYOD and/or messaging applications? What exceptions or limitations to these policies have been permitted by the organization? If the company has a policy regarding whether employees should transfer messages, data, and information from private phones or messaging applications onto company record-keeping systems in order to preserve and retain them, is it being followed in practice, and how is it enforced?
- **Risk Management** – What are the consequences for employees who refuse the company access to company communications? Has the company ever exercised these rights? Has the company disciplined employees who fail to comply with the policy or the requirement that they give the company access to these communications? Has the use of personal devices or messaging applications - including ephemeral messaging applications – impaired

kullanabileceği hangi saklama veya silme ayarları mevcuttur ve şirketin politikaları bu konuda ne gibi şartlar getirmektedir? Şirketin hangi iletişim kanallarının ve ayarlarının izin verileceğini belirleme yaklaşımının gerekçesi nedir?

- **Politika Çerçevesi** – Değiştirilen cihazlardan iletişim ve diğer verilerin korunmasını sağlamak için hangi politikalar ve prosedürler uygulanmaktadır? Kuruluşun güvenliği sağlama veya iş ile ilgili iletişimi izleme/erişim sağlama yetkisinin düzenlendiği ilgili davranış kuralları, gizlilik, güvenlik ve iş kanunları veya politikaları nelerdir? Şirketin bir "kendi cihazını getir" (KCG) programı varsa, kişisel cihazlarda depolanan kurumsal verilere ve iletişime (mesajlaşma platformlarında bulunan veriler dahil) erişimi ve bunların korunmasını düzenleyen politikaları nelerdir ve bu politikaların ardındaki mantık nedir? Şirketin veri saklama ve iş davranış politikaları, kişisel cihazlar ve mesajlaşma uygulamaları bağlamında nasıl uygulanmış ve yürürlüğe konmuştur? Kuruluşun politikaları, şirketin KCG ve/veya mesajlaşma uygulamalarındaki iş iletişimlerini incelemesine izin vermekte midir? Kuruluş bu politikalara ilişkin hangi istisnalara veya sınırlamalara izin vermiştir? Şirketin, çalışanların mesajları, verileri ve bilgileri saklamak ve muhafaza etmek amacıyla özel telefonlarından veya mesajlaşma uygulamalarından şirket kayıt tutma sistemlerine aktarmaları gerekip gerekmediğine ilişkin bir politikası varsa, bu politika uygulamada takip edilmekte midir ve nasıl uygulanmaktadır?
- **Risk Yönetimi** – Şirketin iletişim kayıtlarına erişimini reddeden çalışanlar için ne gibi sonuçlar söz konusudur? Şirket bu haklarını daha önce herhangi bir şekilde kullanmış mıdır? Şirket, bu iletişim kayıtlarına erişim izni verme politikasına veya şartına uymayan çalışanlara disiplin cezası uygulamış mıdır? Kişisel cihazların veya mesajlaşma uygulamalarının (geçici mesajlaşma uygulamaları dahil) kullanımı, kuruluşun

in any way the organization's compliance program or its ability to conduct internal investigations or respond to requests from prosecutors or civil enforcement or regulatory agencies? How does the organization manage security and exercise control over the communication channels used to conduct the organization's affairs? Is the organization's approach to permitting and managing communication channels, including BYOD and messaging applications, reasonable in the context of the company's business needs and risk profile?

### C. Analysis and Remediation of Any Underlying Misconduct

Finally, a hallmark of a compliance program that is working effectively in practice is the extent to which a company is able to conduct a thoughtful root cause analysis of misconduct and timely and appropriately remediate to address the root causes.

Prosecutors evaluating the effectiveness of a compliance program are instructed to reflect back on "the extent and pervasiveness of the criminal misconduct; the number and level of the corporate employees involved; the seriousness, duration, and frequency of the misconduct; and any remedial actions taken by the corporation, including, for example, disciplinary action against past violators uncovered by the prior compliance program, and revisions to corporate compliance programs in light of lessons learned." JM 9-28.800; see also JM 9-47.120(3)© ("to receive full credit for timely and appropriate remediation" under the FCPA Corporate Enforcement Policy, a company should demonstrate "a root cause analysis" and, where appropriate, "remediation to address the root causes").

Prosecutors should consider "any remedial actions taken by the corporation, including, for example, disciplinary action against past violators uncovered by the prior compliance program." JM 98-28.800; see also JM 9-47-

uyum programını veya iç soruşturmalar yürütme kabiliyetini veya savcılar, idari veya düzenleyici kurumların taleplerine yanıt verme kabiliyetini herhangi bir şekilde olumsuz etkilemiş midir? Kuruluş, işlerini yürütmek için kullanılan iletişim kanallarının güvenliğini nasıl yönetir ve bu kanallar üzerinde nasıl kontrol sağlar? KCG ve mesajlaşma uygulamaları dahil olmak üzere iletişim kanallarına izin verme ve bunları yönetme konusundaki kuruluşun yaklaşımı, şirketin ticari ihtiyaçları ve risk profili bağlamında makul müdür?

### C. Esas Suistimalin Analizi ve İyileştirilmesi

Son olarak, fiiliyatta etkili bir şekilde çalışan bir uyum programının ayırt edici özelliği, bir şirketin suistimale ilişkin düşünülmüş bir kök neden analizi gerçekleştirebilmesi ile kök sorunları ele almak için zamanında ve uygun şekilde düzeltebilmesidir.

Bir uyum programının etkililiğini değerlendiren savcılara, "suç oluşturan davranışın kapsamı ve yaygınlığı; dahil olan kurumsal çalışanların sayısı ve düzeyi; suistimalin ciddiyeti, süresi ve sıklığı; ve örneğin önceki uyum programı tarafından ortaya çıkarılan geçmiş ihlallere karşı disiplin cezası ve öğrenilen dersler ışığında kurumsal uyum programlarında yapılan revizyonlar dahil olmak üzere, şirket tarafından alınan tüm düzeltici eylemlerin" tekrar derinlemesine incelenmesi gerektiği talimatı verilmektedir. JM 9-28.800; ayrıca bakınız JM 9-47.120(3)(c) (FCPA Kurumsal Uygulama Politikası kapsamında "zamanında ve uygun iyileştirme için tam not almak" isteyen bir şirket "kök neden analizi" ve uygun olduğu durumlarda "kök nedenleri ele alarak düzeltme" göstermelidir).

Savcılar, "önceki uyum programı tarafından ortaya çıkarılan geçmiş ihlallere karşı disiplin cezası da dahil olmak üzere, şirket tarafından alınan her türlü düzeltici eylemi" dikkate almalıdır. JM 98-28.800; ayrıca bakınız JM 9-47-

120(2)© (looking to “[a]ppropriate discipline of employees, including those identified by the company as responsible for the misconduct, either through direct participation or failure in oversight, as well as those with supervisory authority over the area in which the criminal conduct occurred” and “any additional steps that demonstrate recognition of the seriousness of the misconduct, acceptance of responsibility for it, and the implementation of measures to reduce the risk of repetition of such misconduct, including measures to identify future risk”).

- **Root Cause Analysis** – What is the company’s root cause analysis of the misconduct at issue? Were any systemic issues identified? Who in the company was involved in making the analysis?
- **Prior Weaknesses** – What controls failed? If policies or procedures should have prohibited the misconduct, were they effectively implemented, and have functions that had ownership of these policies and procedures been held accountable?
- **Payment Systems** – How was the misconduct in question funded (e.g., purchase orders, employee reimbursements, discounts, petty cash)? What processes could have prevented or detected improper access to these funds? Have those processes been improved?
- **Vendor Management** – If vendors were involved in the misconduct, what was the process for vendor selection and did the vendor undergo that process?
- **Prior Indications** – Were there prior opportunities to detect the misconduct in question, such as audit reports identifying relevant control failures or allegations, complaints, or investigations? What is the company’s analysis of why such opportunities were missed?
- **Remediation** – What specific changes has the company made to reduce the risk that the

120(2)(c) (şirket tarafından suistimale doğrudan katılım veya gözetimde başarısızlık nedeniyle suistimalden sorumlu tutulanlar ile suç davranışının meydana geldiği alan üzerinde denetleme yetkisine sahip olanlar dahil olmak üzere çalışanların uygun disiplini” ve “suistimalin ciddiyetinin ve bunun sorumluluğunun kabul edildiğini, gelecekteki riski belirlemeye yönelik tedbirler de dahil olmak üzere bu tür bir suistimalin tekrarlanma riskini azaltmaya yönelik tedbirlerin uygulanmasını gösteren her türlü ek adımlar”).

- **Kök Neden Analizi** - Şirketin söz konusu suistimale ilgili kök neden analizi nedir? Sisteme bağlı herhangi bir sorun tespit edilmiş midir? Analizin yapılmasına şirketten kimler katılmıştır?
- **Önceki Zayıflıklar** - Hangi kontroller başarısız olmuştur? Politikalar veya prosedürler suistimali yasaklamış olsaydı, bunlar etkin bir şekilde uygulanır mıydı ve bir suistimal durumunda bu politikalar ile prosedürleri hazırlayan birimler sorumlu tutulur muydu?
- **Ödeme Sistemleri** - Söz konusu suistimal nasıl finanse edilmiştir (ör. Satın alma siparişleri, çalışan geri ödemeleri, indirimler, nakit avans)? Bu kaynaklara uygunsuz erişimi engelleyen veya tespit eden süreçler nelerdir? Bu süreçler düzeltilmiş midir?
- **Tedarikçi Yönetimi** - Suistimale tedarikçiler dahil olduysa; tedarikçi seçim süreci nasıldır ve tedarikçi bu süreçten geçmiş midir?
- **Önceki Göstergeler** - İlgili kontrol hatalarını veya iddiaları, şikayetleri ya da soruşturmaları tanımlayan denetim raporları gibi söz konusu suistimali tespit etmek için önceden ortaya çıkan fırsatlar var mıydı? Şirketin bu tür fırsatların neden kaçırıldığına dair analizi nedir?
- **Düzeltilme** - Şirket, aynı veya benzer sorunların gelecekte meydana gelme riskini azaltmak için hangi özel değişiklikleri

<p>same or similar issues will occur in the future? What specific remediation has addressed the issues identified in the root cause and missed opportunity analysis?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Accountability</b> – What disciplinary actions did the company take in response to the misconduct and were they timely? Were managers held accountable for misconduct that occurred under their supervision? Did the company consider disciplinary actions for failures in supervision? What is the company’s record (e.g., number and types of disciplinary actions) on employee discipline relating to the types of conduct at issue? Has the company ever terminated or otherwise disciplined anyone (reduced or eliminated bonuses, issued a warning letter, etc.) for the type of misconduct at issue? Did the company take any actions to recoup or reduce compensation for responsible employees to the extent practicable and available under applicable law?</li></ul>	<p>yapmıştır? Kök neden ve kaçırılan fırsat analizinde tespit edilen sorunları hangi özel düzeltme ele almıştır?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Hesap Verilebilirlik</b> - Şirket suistimal karşısında hangi disiplin önlemlerini almıştır ve bu önlemler zamanında alınmış mıdır? Yöneticiler, kendi gözetimleri altında meydana gelen suistimalden sorumlu tutulmuş mudur? Şirket, gözetimdeki başarısızlıklar için disiplin cezası düşünmüş müdür? Söz konusu davranış türlerine ilişkin olarak çalışan disiplini konusunda şirketin sicili (ör. Disiplin cezalarının sayısı ve türleri) nasıldır? Şirket, söz konusu suistimalin türü nedeniyle herhangi birini işten çıkarmış mıdır veya başka bir şekilde cezalandırmış mıdır (ikramiyeleri azaltmış veya ortadan kaldırmış mıdır, bir uyarı mektubu vermiş midir, vb.)? Şirket, ilgili yasalar çerçevesinde uygulanabilir ve mümkün olduğu ölçüde, sorumlu çalışanların ödemelerini geri almak veya azaltmak için herhangi bir işlem yapmış mıdır?</li></ul>
<p>(1) Many of the topics also appear in the following resources:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Justice Manual (“JM”)<ul style="list-style-type: none"><li>○ JM 9-28.000 Principles of Federal Prosecution of Business Organizations, Justice Manual (“JM”), available at <a href="https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations">https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations</a>.</li><li>○ JM 9-47.120 and the Criminal Division Corporate Enforcement Policy, available at <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download</a>.</li></ul></li><li>• Chapter 8 – Sentencing of Organizations - United States Sentencing Guidelines (“U.S.S.G.”), available at <a href="https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelinesmanual/2018-chapter-8#NaN">https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelinesmanual/2018-chapter-8#NaN</a>. Memorandum entitled “Selection of Monitors in Criminal Division Matters,” issued by Assistant Attorney General Brian Benczkowski on October 11, 2018, available at <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download</a>.</li></ul>	<p>(1) Konuların çoğu aşağıdaki kaynaklarda da yer almaktadır:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adalet Kılavuzu (“JM”)<ul style="list-style-type: none"><li>○ JM 9-28.000 - Ticari Kuruluşların Federal Kovuşturulma İlkeleri, Adalet Kılavuzu (“JM”); erişim: <a href="https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations">https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations</a>.</li><li>○ JM 9-47.120 ve Ceza Dairesi Kurumsal Uygulama Politikası; erişim: <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download</a>.</li></ul></li><li>• Bölüm 8 – Kuruluşların Cezalandırılması - Birleşik Devletler Ceza Tayini Kılavuz İlkeleri (“U.S.S.G.”); erişim: <a href="https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelinesmanual/2018-chapter-8#NaN">https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelinesmanual/2018-chapter-8#NaN</a>. Başsavcı Yardımcısı Brian Benczkowski tarafından 11 Ekim 2018 tarihinde yayımlanan “Ceza Dairesi Meselelerinde Gözetmen Seçimi” başlıklı Memorandum; erişim: <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download</a>.</li></ul>

<p>fraud/file/1100366/download; updated Memorandum entitled “Selection of Monitors in Criminal Division Matters,” issued by Assistant Attorney General Kenneth A. Polite, Jr., on March 2, 2023, available at <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Criminal Division corporate resolution agreements, available at <a href="https://www.justice.gov/news">https://www.justice.gov/news</a> (the Department of Justice’s (“DOJ”) Public Affairs website contains press releases for all Criminal Division corporate resolutions which contain links to charging documents and agreements.</li><li>• A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (“FCPA Guide”), published in November 2012 by the DOJ and the Securities and Exchange Commission (“SEC”), available at <a href="https://www.justice.gov/sites/default/files/Criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf">https://www.justice.gov/sites/default/files/Criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf</a>.</li><li>• Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics, and Compliance, adopted by the Organization for Economic Co-operation and Development (“OECD”) Council on February 18, 2010, available at <a href="https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf">https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf</a>.</li><li>• Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business (“OECD Handbook”), published in 2013 by OECD, United Nations Office on Drugs and Crime, and the World Bank, available at <a href="https://www.oecd.org/corruption/AntiCorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf">https://www.oecd.org/corruption/AntiCorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf</a>.</li><li>• Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations, published July 2019 by DOJ’s Antitrust Division, available at <a href="https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download">https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download</a>.</li></ul>	<p><a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download">fraud/file/1100366/download</a> ; Başsavcı Yardımcısı Kenneth A. Polite, Jr. tarafından 2 Mart 2023 tarihinde yayımlanan güncel “Ceza Dairesi Meselelerinde Gözetmen Seçimi” başlıklı Memorandum; erişim: <a href="https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download">https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download</a>.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ceza Dairesi kurumsal çözüm (uzlaşma) anlaşmaları; erişim: <a href="https://www.justice.gov/news">https://www.justice.gov/news</a> (Adalet Bakanlığı’nın (“DOJ”) Halkla İlişkiler web sitesi, tüm Ceza Dairesi kurumsal çözümlerine ilişkin basın açıklamalarını ve bunlarla bağlantılı suçlama belgeleri ile anlaşma metinlerini içermektedir).</li><li>• DOJ ve Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (“SEC”) tarafından Kasım 2012’de yayımlanan ABD Yurtdışı Yolsuzluk Faaliyetleri Kanunu Kaynak Rehberi (“FCPA Rehberi”); erişim: <a href="https://www.justice.gov/sites/default/files/Criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf">https://www.justice.gov/sites/default/files/Criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf</a>.</li><li>• Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (“OECD”) Konseyi tarafından 18 Şubat 2010 tarihinde kabul edilen İç Kontroller, Etik ve Uyum Konusunda İyi Uygulama Rehberi; erişim: <a href="https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf">https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf</a>.</li><li>• OECD, Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi ve Dünya Bankası tarafından 2013 yılında yayımlanan İş Dünyası İçin Yolsuzlukla Mücadele Etik ve Uyum El Kitabı (“OECD El Kitabı”); erişim: <a href="https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf">https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf</a>.</li><li>• DOJ Antitröst Dairesi tarafından Temmuz 2019’da yayımlanan Cezai Antitröst Soruşturmalarında Kurumsal Uyum Programlarının Değerlendirilmesi; erişim: <a href="https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download">https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download</a>.</li></ul>
--	--

- A Framework for OFAC Compliance Commitments, published in May 2019 by the Department of the Treasury's Office of Foreign Assets Control ("OFAC"), available at [https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework\\_ofac\\_cc.pdf](https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework_ofac_cc.pdf).
- AI Risk Management Framework, released on January 26, 2023, by the National Institute of Standards and Technology ("NIST"), available at <https://www.nist.gov/itl/ai-riskmanagement-framework>.

(2) Prosecutors should consider whether certain aspects of a compliance program may be impacted by foreign law. Where a company asserts that it has structured its compliance program in a particular way or has made a compliance decision based on requirements of foreign law, prosecutors should ask the company the basis for the company's conclusion about foreign law, and how the company has addressed the issue to maintain the integrity and effectiveness of its compliance program while still abiding by foreign law.

(3) As discussed in the Justice Manual, many companies operate in complex regulatory environments outside the normal experience of criminal prosecutors. JM 9-28.000. For example, financial institutions such as banks, subject to the Bank Secrecy Act statute and regulations, require prosecutors to conduct specialized analyses of their compliance programs in the context of their anti-money laundering requirements. Consultation with the Money Laundering and Asset Recovery Section is recommended when reviewing AML compliance.

See <https://www.justice.gov/criminal-mlars>. Prosecutors may also wish to review guidance published by relevant federal and state agencies. See Federal Financial Institutions Examination Council/Bank Secrecy Act/Anti-Money Laundering Examination Manual, available at [https://www.ffiec.gov/bsa\\_aml\\_infobase/pages\\_manual/manual\\_online.htm](https://www.ffiec.gov/bsa_aml_infobase/pages_manual/manual_online.htm)).

- Hazine Bakanlığı Yabancı Varlıkların Kontrolü Ofisi ("OFAC") tarafından Mayıs 2019'da yayımlanan OFAC Uyum Taahhütleri Çerçevesi; erişim: [https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework\\_ofac\\_cc.pdf](https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework_ofac_cc.pdf).
- Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü ("NIST") tarafından 26 Ocak 2023 tarihinde yayımlanan Yapay Zeka (AI) Risk Yönetimi Çerçevesi; erişim: <https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>.

(2) Savcılar, bir uyum programının belirli yönlerinin yabancı hukuktan etkilenip etkilenmeyeceğini değerlendirmelidir. Bir şirketin, uyum programını belirli bir şekilde yapılandığı veya yabancı hukukun gereklerine dayalı olarak bir uyum kararı verdiğini iddia etmesi durumunda, savcılar şirketin yabancı hukuka ilişkin sonucunun temelini ve şirketin, yabancı yasalara uymaya devam ederken uyum programının bütünlüğünü ve etkililiğini sürdürmek için bu konuyu nasıl ele aldığını sorgulamalıdır.

(3) Adalet Kılavuzu'nda tartışıldığı gibi, birçok şirket, ceza savcılarının normal deneyimlerinin dışındaki karmaşık düzenlemelere tabi ortamlarda faaliyet göstermektedir. JM 9-28.000. Örneğin, Banka Gizlilik Yasası'na ve yönetmeliklerine tabi olan bankalar gibi finansal kuruluşlar, kara para aklamayı önleme yükümlülüğü kapsamında, savcıların uyum programlarının özel analizlerini yapmalarını gerektirmektedir. Kara para aklamanın önlenmesi için uyum incelemesi yapılırken Kara Para Aklama ve Varlık Geri Kazanımı Bölümü'ne danışılması tavsiye edilmektedir. Bkz. <https://www.justice.gov/criminal-mlars>. Savcılar ayrıca ilgili federal ve eyalet kurumları tarafından yayınlanan kılavuzu inceleyebilirler. Bkz: Federal Finans Kuruluşları İnceleme Konseyi / Banka Gizlilik Yasası / Kara Para Aklamanın Önlenmesi İnceleme Kılavuzu [https://www.ffiec.gov/bsa\\_aml\\_infobase/pages\\_manual/manual\\_online.htm](https://www.ffiec.gov/bsa_aml_infobase/pages_manual/manual_online.htm) adresinde mevcuttur.

(4) The term “artificial intelligence” has the meaning set forth in the OMB Memo M-24-10 at pages 26-27, available at <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2024/03/M-24-10Advancing-Governance-Innovation-and-Risk-Management-for-Agency-Use-of-ArtificialIntelligence.pdf> , and includes the following:

1. Any artificial system that performs tasks under varying and unpredictable circumstances without significant human oversight, or that can learn from experience and improve performance when exposed to data sets.
2. An artificial system developed in computer software, physical hardware, or other context that solves tasks requiring human-like perception, cognition, planning, learning, communication, or physical action.
3. An artificial system designed to think or act like a human, including cognitive architectures and neural networks.
4. A set of techniques, including machine learning, that is designed to approximate a cognitive task.
5. An artificial system designed to act rationally, including an intelligent software agent or embodied robot that achieves goals using perception, planning, reasoning, learning, communicating, decision making, and acting.

Additionally, the following technical context should guide the interpretation of the definition:

1. This definition of AI encompasses, but is not limited to, the AI technical subfields of machine learning (including, but not limited to, deep learning as well as supervised, unsupervised, and semi-supervised approaches), reinforcement learning, transfer learning, and generative AI.
2. This definition of AI does not include robotic process automation or other systems whose behavior is defined only by human-defined rules or that learn solely by repeating an observed practice exactly as it was conducted.
3. For this definition, no system should be considered too simple to qualify as a covered AI system due to a lack of technical complexity (e.g., the smaller number of parameters in a model, the type of model, or

(4) “Yapay zeka” terimi, OMB M-24-10 sayılı Genelge’nin 26-27. sayfalarında belirtilen anlamı taşır; <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2024/03/M-24-10Advancing-Governance-Innovation-and-Risk-Management-for-Agency-Use-of-ArtificialIntelligence.pdf> adresinde mevcuttur ve aşağıdakileri içerir:

1. Önemli ölçüde insan denetimi olmaksızın değişken ve öngörülemez koşullar altında görevleri yerine getiren veya veri kümelerine maruz kaldığında deneyimlerden öğrenebilen ve performansını artırabilen herhangi bir yapay sistem.
2. Bilgisayar yazılımı, fiziksel donanım veya başka bir bağlamda geliştirilmiş, insan benzeri algılama, biliş, planlama, öğrenme, iletişim veya fiziksel eylem gerektiren görevleri çözen yapay sistem.
3. Bilişsel mimariler ve sinir ağları dahil olmak üzere, insan gibi düşünmek veya hareket etmek üzere tasarlanmış yapay sistem.
4. Bilişsel bir görevi yaklaştırmak üzere tasarlanmış, makine öğrenimi dahil bir dizi teknik.
5. Algılama, planlama, akıl yürütme, öğrenme, iletişim, karar verme ve eylem yoluyla hedefleri gerçekleştiren akıllı bir yazılım ajanı veya somutlaştırılmış robot dahil olmak üzere, rasyonel hareket etmek üzere tasarlanmış yapay bir sistem.

Ek olarak, aşağıdaki teknik bağlam tanımının yorumlanmasında yol gösterici olmalıdır:

1. Bu yapay zeka(AI) tanımı, makine öğrenimi (denetimli, denetimsiz ve yarı denetimli yaklaşımların yanı sıra derin öğrenmeyi de içeren ancak bunlarla sınırlı olmayan), pekiştirmeli öğrenme, aktarım öğrenimi ve üretken yapay zeka gibi yapay zeka teknik alt alanlarını kapsar, ancak bunlarla sınırlı değildir.
2. Bu yapay zeka tanımı, robotik süreç otomasyonunu veya davranışları yalnızca insan tarafından tanımlanan kurallarla belirlenen ya da gözlemlenen bir uygulamayı tam olarak uygulandığı şekilde tekrarlayarak öğrenen diğer sistemleri içermez.
3. Bu tanım için, hiçbir sistem, teknik karmaşıklığın eksikliği nedeniyle (örneğin,

<p>the amount of data used for training purposes).</p> <p>This definition includes systems that are fully autonomous, partially autonomous, and not autonomous, and it includes systems that operate both with and without human oversight.</p>	<p>bir modeldeki parametre sayısının azlığı, model türü veya eğitim amaçlı kullanılan veri miktarı) kapsama dahil AI sistemi olarak nitelendirilemeyecek kadar basit kabul edilmemelidir.</p> <p>Bu tanım, tamamen otonom, kısmen otonom ve otonom olmayan sistemleri içerir ve insan gözetimi altında ve gözetimi olmadan çalışan sistemleri kapsar.</p>
---	---



Etik ve İtibar Derneği  
Mor Sümbül Sok. Varyap Meridian Business I Blok No:1 D: 66  
34746 Batı Ataşehir, İstanbul  
0 (216) 580 90 34