

MART 2023

AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ
ADALET BAKANLIĞI CEZA DAİRESİ
KURUMSAL UYUM PROGRAMLARININ
DEĞERLENDİRİLMESİ
(MART 2023 GÜNCELLENMİŞ VERSİYON)

<p>Disclaimer:</p> <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>	<p>Sorumluluğun reddi:</p> <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>
<p>U.S. Department of Justice Criminal Division</p> <p>Evaluation of Corporate Compliance Programs</p> <p>(Updated March 2023)</p>	<p>Amerika Birleşik Devletleri</p> <p>Adalet Bakanlığı Ceza Dairesi</p> <p>Kurumsal Uyum Programlarının</p> <p>Değerlendirilmesi</p> <p>(Mart 2023 Güncellenmiş Versiyon)</p>
<p>Introduction</p> <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</p>	<p>Başlangıç</p> <p>Adalet Kılavuzu¹’nda (“JM”) yer alan “Ticari Kuruluşlar Hakkında Federal Kovuşturma İlkeleri”, savcıların² bir şirket hakkında soruşturma yürütürken ceza verip vermemek, ceza indirimine 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. <i>Bakınız</i> JM 9-28.300 (JM 9-28.000 ve JM 9-28.100).</p>

¹ <https://www.justice.gov/jm/justice-manual>

² İşbu kılavuz, orjinal metinde Amerika Birleşik Devletleri savcılarının yol göstermek amacıyla hazırlanmış olup metinde “savcılar” ifadesi ile kastedilen Amerika Birleşik Devletleri savcılarıdır.

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, policies on monitor selection instruct prosecutors to consider, at the time of the resolution, “whether the corporation has made 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

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, 8C2.8(11). Ayrıca, denetim seçimine ilişkin politikalar, savcıların, bir denetim kararının yerinde olup olmadığına karar verirken kararın verileceği sırada, “şirketlerin kurumsal uyum programlarına ve iç kontrol sistemlerine kayda değer ölçüde yatırım ve geliştirmeler yapıp yapmadığını” ve “şirketlerin kurumsal uyum programlarına ve iç kontrollerine yapılan düzeltici geliştirmelerin gelecekte meydana gelebilecek suistimalleri önleyebileceği ya da tespit edebileceğinin test edilip edilmediğini” göz önünde bulundurmaları yönünde talimat vermektedir.

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

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:

1. "Is the corporation's compliance program well-designed?"
2. "Is the program being applied earnestly and in good faith?" In other words, is the program adequately resourced and empowered to function effectively?
3. "Does the corporation's compliance program work" in practice?
See JM 9-28.800.

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

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 uyarınca, bir savcının sorması gereken üç "temel soru" vardır:

- 1- Şirketin uyum programı iyi tasarlanmış mıdır?
- 2- Uyum programı samimi ve iyi niyetle uygulanmakta mıdır? Başka bir deyişle, uyum programına yeterli kaynak ayrılmış mıdır ve etkin çalışması için yetkilendirilmiş midir?
- 3- Şirketin uyum programı fiiliyatta çalışmakta mıdır?
Bakınız: JM 9-28.800

Savcıların buradaki her bir "temel soruyu" cevaplarken, 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

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.

1. Is the Corporation's Compliance Program Well Designed?

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.

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 systems of 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

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.

1. Şirketin Uyum Programı İyi Tasarlanmış mıdır?

"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 bu yönde izin mi verdiğidir." JM 9-28.800

Buna bağlı olarak, savcılar, "uyum programının kapsamlılığını", bir şirkette suistimalin hiçbir şekilde kabul edilmediğinin ifade edilmesinin yalnızca tek bir yöntemi olmadığını, – uygun sorumluluk dağılımından eğitim programlarına, teşvik ve disiplin sistemlerine kadar – uyum programının şirketin iş ve işlemleri ile iş gücüne iyi bir şekilde entegre olmasını sağlayan politika ve prosedürler olduğunu da değerlendirmelidirler.

A. Risk Değerlendirmesi

Bir savcının, bir şirketin iyi tasarlanmış bir uyum programına sahip olup olmadığını değerlendirirken başlangıç noktası, o şirketin iş faaliyetlerinin ticari bir bakış açısıyla şirket tarafından nasıl tanımlandığını, nasıl değerlendirildiğini, şirketin risk profilini

profile, and the degree to which the program devotes appropriate scrutiny and resources to the spectrum of risks. 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 9-28.800.3 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.

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").

nasıl belirlediğini ve uyum programının, o risklere yönelik olarak tahsis ettiği uygun tetkik ve kaynakların seviyesini anlamaktır. Özetle, savcıların, 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(3). Örneğin, savcıların, 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.

Savcıların, "şirketin risk değerlendirmesinin etkililiğini ve şirketin uyum programının bu risk değerlendirmesine özel ve uygun şekilde yapılıp 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.")

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 information or metrics has the company collected and used to help detect the type of misconduct in question? How have the information or metrics informed the company’s compliance program?

Risk-Tailored Resource Allocation

Does the company devote a disproportionate amount of time to policing low-risk areas instead of high-risk areas, such as questionable payments to third-party consultants, suspicious trading activity, or excessive discounts to resellers and distributors? Does the company give greater scrutiny, as warranted, to high-risk transactions (for instance, a large-dollar contract with a government agency in a high-risk country) than more modest and routine hospitality and entertainment?

Updates and Revisions

Is the risk assessment current and subject to periodic 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,

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 kalabileceği belli başlı riskleri belirlerken, analiz ederken ve bu riskleri ele alırken nasıl bir yöntem kullanmıştır? Şirket, söz konusu suistimalin şeklini tespit ederken hangi bilgileri toplamış veya hangi ölçütleri kullanmıştır? Kullanılan bu bilgiler veya yöntemler, şirketin uyum programında ne kadar karşılık bulmuştur?

Risk Bazlı Kaynak Tahsisi

Şirket, üçüncü kişi danışmanlara yapılan şüpheli ödemeler, kuşkulu ticari işlemler ya da distribütörlere ve aracılara yapılan fahiş indirimler gibi yüksek risk teşkil eden iş sahaları yerine düşük riskli sahaları kontrol etmek için orantısızca fazla zaman ayırmakta mıdır? Şirket, yüksek risk teşkil eden (örneğin, yüksek riskli bir ülkede yer alan bir devlet kurumu ile yapılacak yüksek meblağlı anlaşma gibi) ticari işlemleri, makul ve gündelik olan ağırlama ve eğlence masraflarına oranla, gerektiği gibi daha dikkatli incelemekte midir?

Güncellemeler ve Düzeltmeler

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

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?

B. Policies and Procedures

Any well-designed compliance program entails policies and procedures that give both content and effect to ethical norms and that address and aim to reduce 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? Who has been involved in the design of policies and procedures? Have

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?

B. Politika ve Prosedürler

İyi tasarlanmış her uyum programı, etik normlara hem içerik hem de etki sağlayan ve şirket tarafından risk değerlendirme sürecinin bir parçası olarak belirlenen riskleri ele alan ve bu riskleri azaltmayı hedefleyen politika ve prosedürler içerir. 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 politika ve prosedürlerinin tasarlanması sürecine kimler katılmıştır? Bu

<p>business units been consulted prior to rolling them out?</p> <p>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?</p> <p>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? Does the company track access to various policies and procedures to understand what policies are attracting more attention from relevant employees?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>	<p>politika ve prosedürler açıklanmadan önce şirketin ilgili diğer birimlerine danışılmış mıdır?</p> <p>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 de dahil olmak üzere, ne gibi çabalarda bulunmuştur?</p> <p>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, hangi politika ve prosedürlerin ilgili çalışanların daha fazla dikkatini çektiğini tespit edebilmek adına çeşitli politika ve prosedürlere erişimi takip etmekte midir?</p> <p>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?</p> <p>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</p>
---	--

<p>C. Training and Communications</p> <p>Another hallmark of a well-designed compliance program is appropriately tailored training and communications.</p> <p>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. 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,</p>	<p>bilmekte midir? Bu kişiler ne zaman ve nasıl daha fazla şüphelenmeleri gerektiğini bilmekte midir?</p> <p>C. Eğitim ve İletişim</p> <p>İyi tasarlanmış bir uyum programının bir diğer ayırıcı özelliği ise, uygun şekilde tasarlanmış eğitim ve iletişimdir.</p> <p>Savcılar; tüm müdürleri, yetkilileri, ilgili çalışanları ve gerektiğinde aracıları 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. 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 çalışmaları 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</p>
---	---

employees in practice in order to decide whether the compliance program is “truly effective.” JM 9-28.800.

Risk-Based Training

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 where the misconduct occurred? Have supervisory employees received different or supplementary 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? 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? 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? Have employees been tested on what they have learned? 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?

çalışanlarına pratikte öğretilip öğretilmediğini ve çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını değerlendirmelidirler. JM 9-28.800.

Risk Bazlı Eğitim

İlgili kontrol birimlerindeki şirket çalışanları ne gibi eğitimler almıştır? Şirket, yüksek riskli alanlarda ve kontrol birimlerindeki 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 /Etkililiği

Eğitim, hitap ettiği kitleye uygun şekil ve dilde sunulmuş mudur? 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? Çevrimiçi veya yüz yüze yapılan uyum eğitimlerinden doğan sorularını sormaları için dinleyicilere bir alan bırakılmakta mıdır? Şirket eğitimlerin verimli olup olmadığını nasıl ölçmektedir? 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?

<p>Communications about Misconduct</p> <p>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)?</p> <p>Availability of Guidance</p> <p>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?</p> <p>D. Confidential Reporting Structure and Investigation Process</p> <p>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</p>	<p>Suistimaller ile İlgili İletişim</p> <p>Şirketin üst düzey yöneticileri, şirketin çalışan suistimalleri karşısındaki tutumunun çalışanlar tarafından anlaşılması için ne gibi çalışmalar yapmıştır? Şirket politikalarına, prosedürlerine ve kontrollerine uyumlu 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?</p> <p>Rehberlik Sağlanması</p> <p>Çalışanlara uyum politikalarıyla ilgili rehberlik sağlaması için ne gibi kaynaklar sunulmuştur? Şirket, çalışanlarının ne zaman tavsiye isteyeceklerini bilip bilmediklerini ve bu konuda istekli olup olmadıklarını ne şekilde değerlendirmektedir?</p> <p>D. Gizli Bildirim ve Soruşturma Prosedürü</p> <p>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, şikâyette bulunan kişilerin korunması için gerekli önleyici ve etkili tedbirlerin alınıp alınmadığını değerlendirmelidir. Savcılar ayrıca şirketin, şikayetlerin ilgili olan personele zamanında yönlendirilmesi,</p>
---	--

<p>investigations, and appropriate follow-up and discipline.</p>	<p>kapsamlı soruşturmaların 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.</p>
<p>Confidential reporting mechanisms are highly probative of whether a company has “established corporate governance mechanisms that can effectively detect and prevent misconduct.” <i>See</i> 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 guidance regarding potential or actual criminal conduct without fear of retaliation”).</p>	<p>Gizli bildirim mekanizmaları, bir şirketin “suistimalleri etkili bir şekilde tespit edebilen ve önleyebilen bir kurumsal yönetim mekanizması” kurup kurmadığının son derece iyi bir göstergesidir. <i>Bkz.</i> U.S.S.G. § 8B2.1 (b) (5) (C) (Etkin olarak çalışan bir uyum programında "şirket çalışanlarının ve temsilcilerinin, 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.)</p>
<p>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 take measures to test whether employees are aware of the hotline and feel comfortable using it? How has the company assessed the seriousness of the allegations it received? Has the compliance function had full access to reporting and investigative information?</p>	<p>Bildirim Mekanizmasının Etkililiği 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, çalışanlarının böyle bir bildirim hattının farkında olup olmadığını ve bu bildirim hattını rahatlıkla kullanıp kullanmadıklarını test etmek için gerekli tedbirleri almakta mıdır? Şirket, karşılaştığı iddia ve suçlamaların ciddiyetini ne şekilde değerlendirmiştir? Şirket uyum departmanının, bildirim ve soruşturma kapsamındaki bilgilere tam anlamıyla erişimi var mıdır?</p>
<p>Properly Scoped Investigations by Qualified Personnel How does the company determine which complaints or red flags merit further investigation? How does the company ensure</p>	<p>Nitelikli Personel Tarafından Gerçekleştirilen Kapsamlı Soruşturma Şirket hangi şikayetlerin ya da ikaz işaretlerinin daha ileri düzeyde bir soruşturma gerektirdiğine ne şekilde karar</p>

that investigations are properly scoped? What steps does the company take to ensure investigations are independent, objective, appropriately 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,

vermektedir? Şirket, soruşturmaların kapsamının uygun şekilde belirlenmesini nasıl sağlamaktadır? Şirket, soruşturmaların bağımsız, objektif ve uygun şekilde 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, soruşturmaların 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

and distributors that are commonly used to conceal misconduct, such as the payment of bribes to foreign officials in international business transactions.

Prosecutors 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

yaygın bir şekilde kullanılan temsilciler, danışmanlar ve distribütörler gibi tüm üçüncü tarafların niteliklerini, ne kapsamda anladıklarını değerlendirmelidir.

Savcılar ayrıca şirketin, ilgili 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, savcıların, uyum programının gerçekten "bir şirketin ticari faaliyetleri kapsamında meydana gelmesi mümkün belli başlı suistimalleri tespit edebilecek [ve önleyecek] 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

<p>identified by the company? How has this process been integrated into the relevant procurement and vendor management processes?</p> <p>Appropriate Controls How does the company ensure there is an appropriate 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?</p> <p>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?</p> <p>Real Actions and Consequences</p>	<p>karşılacaktır? Bu süreç, ilgili uygulama ve tedarikçi yönetim süreçleriyle ne şekilde bütünleşmiştir?</p> <p>Uygun Kontroller Şirket, işlemlere üçüncü tarafların dahil edilmesinde, uygun ve yerinde bir iş gerekçesi bulunduğundan ne şekilde 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?</p> <p>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?</p> <p>Somut Aksiyonlar ve Sonuçlar</p>
--	---

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?

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.

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 atmaktadır 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 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. Birleşmeler ve Devralmalar

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 sürece 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

<p>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.</p> <p>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?</p> <p>Integration in the M&A Process How has the compliance function been integrated into the merger, acquisition, and integration process?</p> <p>Process Connecting Due Diligence to Implementation What has been the company's process for tracking and remediating misconduct or misconduct risks identified during the due diligence process? What has been the company's process for implementing compliance policies and procedures, and conducting post-acquisition audits, at newly acquired entities?</p> <p>2. Is the Corporation's Compliance Program Adequately Resourced and Empowered to Function Effectively?</p>	<p>zarar gelmesine, hukuki ve cezai sorumluluğunun riske atılmasına sebebiyet verebilmektedir.</p> <p>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 düzelterek şekilde etkili bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının bir göstergesidir.</p> <p>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> <p>Birleşme & Devralma Sürecinde Entegrasyon Şirketin birleşme, devralma ve entegrasyon sürecine uyum departmanı ne şekilde entegre edilmiştir?</p> <p>Özenli İncelemeyi Uygulamaya Bağlayan Süreç Şirketin özenli inceleme sırasında tespit ettiği suistimalleri ya da suistimal risklerini izleme ve düzeltme süreci ne şekilde gerçekleşmiştir? Şirketin uyum politika ve prosedürlerini uygulama ve devralma sonrasında devralınan yeni şirketleri denetleme süreci ne şekilde gerçekleşmiştir?</p> <p>2. Şirketin Uyum Programına Yeterli Kaynak Sağlanmış Mıdır ve Uyum Programı Etkili Çalışacak Şekilde Yetkilendirilmiş Midir?</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, 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 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

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 “uygulanmış, gözden geçirilmiş, gerektiği takdirde düzeltilen bir program” mı olduğunu araştırmaları konusunda talimatlandırılmıştır. JM 9 – 28.800. Bu kapsamda savcılar, bir şirketin geçerli riskleri değerlendirme ve ele alma ve bu riskleri yönetmek için uygun kontrolleri tasarlama yöntemini değerlendirmelidir. Ayrıca savcılar, “bir 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.

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 clearly 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)).

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 proper 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?

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 açık ve net 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.")

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 şekildeki uygun 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

<p>Shared Commitment</p> <p>What actions have senior leaders and middle-management stakeholders (<i>e.g.</i>, 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?</p> <p>Oversight</p> <p>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?</p> <p>B. Autonomy and Resources</p> <p>Effective implementation also requires those charged with a compliance program's day-to-day oversight to act with adequate authority and 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 seniority 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</p>	<p>görevlerini gereği gibi yerine getiremeyecek şekilde engellemiş midir?</p> <p>Ortak Taahhüt</p> <p>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?</p> <p>Gözetim</p> <p>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?</p> <p>B. Özerklik ve Kaynaklar</p> <p>Etkili uygulama aynı zamanda bir uyum programının günlük gözetiminden sorumlu olanların yeterli yetki ve statüyle hareket 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 kıdeme, (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.</p>
---	--

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 legal department, under a business function, or as an independent function reporting to the CEO and/or board)? To whom does the

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 (...) ayrılmalıdır.” 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).

Yapı

Uyum departmanı şirket içinde nerede yer almaktadır (örneğin, hukuk departmanı içinde, bir iş kolu altında ya da CEO ve/veya kurula raporlama yapan bağımsız bir birim olarak)? Uyum departmanı kime rapor

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,

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?

Destek ve Kaynaklar

Uyum personelinin uyum çabalarının sonuçlarını etkin bir şekilde denetlemesi,

document, analyze, and act on the results of the compliance efforts? Has the company allocated sufficient funds 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?

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 access to relevant sources of data and, if so, what is the company doing to address the impediments?

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?

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?

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 sürülmüştür?

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 herhangi bir engel var mıdır, varsa şirket bu engelleri ortadan kaldırmak için ne yapmaktadır?

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?

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. 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, can have valuable deterrent effects. Prosecutors may also consider whether a 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

C. Tazminat 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 açıkça anlaşılabilir sonuç yönetimi prosedürlerine (yasa, düzenleme veya politika ihlallerinin belirlenmesi, soruşturulması, disipline edilmesi ve düzeltilmesine ilişkin prosedürler) sahip olup olmadığını, bunların kurum genelinde tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını ve esasların ihlallerle 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 ilettiğini 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 takdirde, şirket içerisindeki değerli caydırıcı etkileri olabilecek disiplin aksiyonlarını duyurup duyurmadığını değerlendirebilir.

Savcılar, soruşturma ve sonuç yönetimi işlevlerinin etkinliğini ölçmek için bir şirketin disiplin cezalarıyla ilgili verileri takip edip etmediğini de değerlendirebilir. Bu, doğrulanan uyumlulukla ilgili iddiaların sayısını, bir uyumluluk soruşturmasını tamamlamak için ortalama (ve dışındaki)

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

süreleri ve bir şirketin seviyeleri, coğrafyaları, birimleri veya departmanları genelinde disiplin cezalarının etkinliğini ve tutarlılığını izlemeyi kapsayabilir.

Tazminat düzenlemelerinin tasarımı ve uygulaması, uyum kültürünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Savcılar, bir şirketin uyumu teşvik etmek için tazminat sistemlerini, şirket değerleri ve politikalarına uygun davranışlarla bağlantılı olan bazı tazminatların ertelenmesine veya belirli koşullar sağlanana kadar kontrol altında tutulmasına yönelik olarak tasarlayarak teşvik edip etmediğini göz önünde bulundurabilirler. Bazı şirketler, daha önceden verilen tazminatların alıcısının kurumsal suçlara karıştığı veya bunlardan sorumlu olduğunun tespit edilmesi halinde tazminatın geri alınmasını öngören sözleşme hükümleri de uygulamışlardır. Son olarak, savcılar, uyum ihlalleri veya kötüye kullanım nedeniyle tazminatın geri alınması veya azaltılması hükümlerinin şirket politikası ve ilgili yasalara uygun olarak korunup uygulanıp uygulanmadığını da göz önünde bulundurabilirler.

Suistimaller için açık ve etkili bir şekilde finansal cezalar uygulayan tazminat yapıları, riskli davranışları caydırabilir ve uyum kültürünün geliştirilmesine yardımcı olabilir.

Aynı zamanda, -personel terfileri, ödüller ve bir uyum programını geliştirmek ve ilerletmek adına çalışma veya etik liderlik sergileme karşılığı verilen ikramiyeler- gibi olumlu teşvikler sağlamak uyumu artırabilmektedir. Savcılar, bir şirketin uyum çalışmalarını kariyer gelişimi için bir araç haline getirip getirmediğini, yöneticiler ve çalışanların uyum "şampiyonu" olarak

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:

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

çalışma fırsatı sunup sunmadığını veya uyumu yönetim ikramiyeleri için önemli bir ölçüt haline getirip getirmediğini incelemelidir. Tazminat ve sonuç yönetimi düzeneklerinin olumlu bir uyum kültürünün bir işareti olup olmadığını değerlendirirken, savcılar aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır:

İnsan Kaynakları Süreci

Söz konusu suistimal türü de dahil olmak üzere disiplin kararlarının alınmasına kimler dahil olmaktadır? Şirket, disiplin sürecinin tasarımı ve uygulaması konusunda ne kadar şeffaf davrandı? Bir yönetici, uyum ihlali nedeniyle şirketten ayrılmışsa, şirket ayrılık koşulları konusunda çalışanlara ne kadar şeffaf davrandı? Disiplin sebepleri her zaman çalışanlara iletiliyor mu? Eğer iletilmiyorsa, neden? Her suistimal durumunda aynı süreç takip ediliyor mu, eğer takip edilmiyorsa neden? Şirket, disiplin süreci ile ilgili bilgi açıklama veya erişimini kısıtlamak için adımlar attı mı? 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 uygulamak için hangi disiplin önlemlerine başvurabiliyor? Şirketin, doğrudan veya dolaylı olarak yönetici veya çalışanın ihlallerine bağlı olarak elde edilemeyecek tazminatı geri almaya yönelik politika veya prosedürleri var mı? Şirket, çalışanlara ihlalin potansiyel faydalarından yararlanamayacakları konusunda farkındalık yaratmak için hangi politika ve uygulamalara sahip? Söz konusu belirli ihlal ile ilgili olarak, şirket bu konuda politikalarını ve

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 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?

uygulamalarını takip etmek için iyi niyetli çabalar gösterdi mi?

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, tüm coğrafyalarda, operasyon birimlerinde ve organizasyon seviyelerinde disiplin önlemlerinin istikrarını sağlamak için hangi ölçütleri uyguluyor?

Finansal Teşvik Sistemi

Şirket, finansal ödüllerin ve diğer teşviklerinin uyum üzerindeki etkisini dikkate aldı mı? Şirket, ticari hedeflerin uyumlu ve etik bir şekilde işletildiğinde elde edilebilir olup olmadığını değerlendirdi mi? Uyum işlevi, organizasyonun üst düzeyinde finansal teşviklerin tasarlanması ve verilmesinde hangi rolü üstlenmektedir? Şirket, uyumu ve etik davranışı nasıl teşvik etmektedir? Yönetici tazminatının hangi yüzdesi, kalıcı etik iş hedeflerini teşvik etmek için tasarlanmıştır? İkramiye ve ertelenmiş tazminatın şartları, ödül verilmeden önce veya sonra uyumsuz veya etik olmayan davranış ortaya çıkarsa, geçerli yasa kapsamında iptal veya geri alınabilir mi? Şirket, suistimal durumunda ödenen tazminatı geri almak için bir politikaya sahip mi? Uyumlu ve etik davranışların bir sonucu olarak alınan belirli eylem örnekleri (örneğin, reddedilen terfiler veya ödüller, tazminat geri alımı veya ertelenmiş tazminatın iptali) var mıdır?

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 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?

3. Does the Corporation’s Compliance Program Work in Practice?

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

Etkinlik – Şirket, uygulamada uyum ihlallerinin sonuç yönetimini etkili bir şekilde nasıl sağlamaktadır? Bir şirketin ihbar hattının yönetimi, şirketin uyum kültürüne veya ihbar hattı raporlarının yönetimine dair ne gibi göstergeler sunmaktadır? Şirket genelinde (başka bir deyişle iki veya daha fazla bölge, ülke veya departman arasında) veya (varsa) benzer konumdaki şirketlerle karşılaştırıldığında, bildirilen ihlal türlerinin doğruluk oranları nedir? Şirket, belirli davranışların nispeten fazla veya az rapor edildiği alanlara ilişkin bir kök neden analizi yaptı mı? İhbar hattı bildirimlerine ilişkin soruşturmaların tamamlanması için ortalama süre nedir ve düzensiz şekilde ele alınan soruşturmalar sorumlu departman tarafından nasıl yönetilmektedir? Görevlerini kötüye kullandıkları tespit edilen yöneticilere verilen cezaların yüzde kaçını etik ihlaller sebebiyle iptal edilmiş veya mahsup edilmiştir? Tazminat düzenlemeleri ile ilgili yasalar ve yerel koşullar dikkate alındığında, kuruluş uyum ihlallerini nasıl uygulamalara tabi tutmaktadır veya etik ihlalleri hangi yöntemlerle cezalandırmaktadır? İlgili tazminat miktarları, şirketin uyumla ilgili faaliyetleri nedeniyle (olumlu veya olumsuz) nasıl etkilenmiştir?

3. Şirketin Uyum Programı Fiiliyatta Çalışmakta mıdır?

Ticari Kuruluşlar Hakkında Federal Kovuşturma İlkeleri, savcılarının “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, savcılarının suistimali takiben bir uyum programını değerlendirirken

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.

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 effectively identify misconduct, including allowing for timely remediation and self-reporting, a prosecutor should view the occurrence as a strong indicator 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.

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

yanıtlaması gereken en zor sorulardan biri, programın suç anında, özellikle de suistimalin hemen tespit edilmediği durumlarda etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığıdır.

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 çalıştığının güçlü bir göstergesi olarak görmelidir.

Suistimal anında bir şirketin uyum programının etkili olup olmadığını değerlendirirken savcılar, suistimalin tespit edilip edilmediğini ve edildiye nasıl tespit edildiğini, şüpheli suistimali soruşturmak için hangi soruşturma kaynaklarının mevcut olduğunu ve şirketin düzeltici çabalarının niteliğini ve bütünlüğünü değerlendirmelidir.

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 suistimali neyin etkilediğini hem de

root cause analysis to understand both what contributed to the misconduct and the degree of remediation needed to prevent similar events in the future.

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. 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 9-47-120(2)(c) (looking to "[t]he auditing of the compliance program to assure its effectiveness"). 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

gelecekte benzer olayları önlemek için gerekli olan düzeltme seviyesini anlamak için yeterli ve samimi bir kök neden analizi yapıp yapmadığını da dikkate almalıdır.

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, 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). Savcılar benzer şekilde, bir şirketin "suç davranışını tespit etmek için izleme ve denetleme dahil olmak üzere kurumun uyum

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 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

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 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, suistimalle ilgili alandaki uyum programını gözden geçirmiş ve denetlemiş midir? 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,

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?

Culture of Compliance

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

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 investigation 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

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?

Uyum Kültürü

Şirket uyum kültürünü ne sıklıkla ve nasıl ölçmektedir? Şirketin işe alım ve teşvik yapısı, etik kültürüne olan bağlılığını nasıl pekiştiriyor? 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?

B. Suistimalin Araştırılması

Etkin şekilde çalışan bir uyum programının bir başka özelliği ise şirket, çalışanları veya aracıları 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 olmuştur olacaktır.

Nitelikli Personel Tarafından Gerçekleştirilen Kapsamlı Soruşturma

<p>How has the company ensured that the investigations have been properly scoped, and were independent, objective, appropriately conducted, and properly documented?</p>	<p>Şirket, soruşturmaların kapsamının gereği gibi belirlenmesini ve bağımsız, nesnel, uygun şekilde yürütülmesini ve belgelenmesini nasıl sağlamıştır?</p>
<p>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?</p>	<p>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?</p>
<p>Independence and Empowerment – Is compensation for employees who are 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?</p>	<p>Bağımsızlık ve Yetkilendirme – Görevi kötüye kullanmanın soruşturulması ve değerlendirilmesinden sorumlu olan çalışanların ücretleri, uyum ekibinin şirketin politikalarını ve etik değerlerini uygulama yetkisine sahip olmasını sağlayacak şekilde biçimlendirilmiş midir? İkramiyeler de dahil olmak üzere ücretin yanında uyum personelinin veya kuruluş içinde genel olarak disiplin sürecinde rolü olan diğer kişilerin disiplin ve terfilerini kim belirlemektedir?</p>
<p>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</p>	<p>Mesajlaşma uygulamaları birçok pazarda herkes tarafından kullanılır hale gelmiştir ve şirketlerin büyümesi ve iletişimlerini kolaylaştırması için önemli platformlar sunmaktadır. Savcılar, bir şirketin olası görevi kötüye kullanma ve hukuki ihlalleri tespit etme, raporlama, soruşturma ve bunları düzeltmeye yönelik politika ve mekanizmalarını değerlendirirken, bir şirketin kişisel cihazların, iletişim platformlarının ve geçici mesajlaşma uygulamaları da dahil olmak üzere mesajlaşma uygulamalarının kullanımına ilişkin politika ve prosedürlerini göz önünde bulundurmalıdır. Bu tür uygulamalara ilişkin</p>

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 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

politikalar şirketin risk profiline ve özel iş ihtiyaçlarına göre uyarlanmalı ve işle ilgili elektronik verilerin ve iletişimin uygun bir şekilde ve mümkün olan en geniş kapsamda şirket tarafından erişilebilir ve korunabilir olmasını sağlamalıdır. Savcılar, politika ve prosedürlerin çalışanlara nasıl iletildiğini ve şirketin politika ve prosedürleri uygulamada istikrarlı ve düzenli bir şekilde uygulayıp uygulamadığını dikkate almalıdır. Savcılar bu değerlendirmeyi yaparken aşağıdaki faktörleri göz önünde bulundurmalıdır:

İletişim Kanalları – Şirket ve çalışanları işlerini yürütürken hangi elektronik iletişim kanallarını kullanmakta veya kullanılmasına izin vermektedir? Bu uygulama hukuki yetki alanına ve iş fonksiyonuna göre nasıl ve neden değişmektedir? Şirket, elektronik iletişim kanallarının her birinde yer alan bilgileri yönetmek ve korumak için hangi mekanizmaları kullanmaktadır? Her bir iletişim kanalında çalışanlar için hangi saklama veya silme ayarları mevcuttur ve şirket politikaları her biriyle ilgili olarak neleri gerektirmektedir? Şirketin hangi iletişim kanallarına ve ayarlarına izin verileceğini belirleme yönteminin dayanağı nedir?

Politikaların Alanı – Değiştirilen cihazlardaki iletişimin ve diğer verilerin korunmasını sağlamak için hangi politika ve prosedürler mevcuttur? Kuruluşun güvenliği sağlama veya iş ile ilgili iletişimlere izleme/erişme kabiliyetini düzenleyen ilgili gizlilik, güvenlik ve iş kanunları ve şirketin davranış kuralları, politikaları nelerdir? Şirketin bir "kendi cihazını getir" (BYOD) uygulaması varsa, mesajlaşma platformlarındaki veriler de dahil olmak üzere kişisel cihazlarda depolanan kurumsal verilerin ve iletişimin korunması ve

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 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

bunlara erişime ilişkin politikaları nelerdir ve söz konusu politikaların temelinde hangi gerekçelere dayanılmaktadır? Şirketin veri saklama politikaları ve iş davranış politikaları, kişisel cihazlar ve mesajlaşma uygulamaları açısından nasıl yürürlüğe konmuştur ve uygulanmıştır? Kuruluşun politikaları şirketin BYOD ve/veya mesajlaşma uygulamalarındaki iş ile ilgili iletişimlerini incelemesine izin vermekte midir? Kuruluş bu politikalarda hangi tür istisnalara veya sınırlamalara yer vermektedir? Çalışanların mesajları, verileri ve bilgilerini korumak ve saklamak için kişisel telefonlardan veya mesajlaşma uygulamalarından şirket kayıt tutma sistemlerine veri aktarması gerekip gerekmediğine ilişkin bir şirket politikası mevcutsa, bu politika uygulamada takip edilmekte midir ve nasıl uygulanmaktadır?

Risk Yönetimi – Şirket iletişim cihazlarına şirketin erişimini reddeden çalışanlar için nasıl sonuçlar öngörülmektedir? Şirket söz konusu ilgili haklarını hiç kullandı mı? Şirket, politikaya veya şirket için iletişimlere erişim izni verme şartına uyum sağlamayan çalışanlarını herhangi bir şekilde disipline etti mi? Günlük mesajlaşma uygulamaları da dahil olmak üzere kişisel cihazların veya mesajlaşma uygulamalarının kullanımı, kuruluşun uyum programını veya kurum içi soruşturmaların yürütülmesini ya da savcılık, hukuku uygulayıcı veya düzenleyici kurumlardan gelen taleplere yanıt verilmesini herhangi bir şekilde engelledi mi? Kuruluş güvenlik yönetimini nasıl gerçekleştirmektedir ve kuruluşun faaliyetlerini yürütmek için kullanılan iletişim kanalları üzerinde nasıl bir kontrol mekanizması uygulanmaktadır? Kuruluşun "kendi cihazımı getir" (BYOD) uygulamaları ve mesajlaşma araçları da dahil olmak üzere herhangi bir iletişim kanallına izin verme ve

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)(c) ("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 9-47-120(2)(c) (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

bunları yönetme 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)(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

<p>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”).</p>	<p>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”).</p>
<p>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?</p>	<p>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?</p>
<p>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?</p>	<p>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?</p>
<p>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?</p>	<p>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?</p>
<p>Vendor Management If vendors were involved in the misconduct, what was the process for vendor selection and did the vendor undergo that process?</p>	<p>Tedarikçi Yönetimi Suistimale tedarikçiler dahil olduysa; tedarikçi seçim süreci nasıldır ve tedarikçi bu süreçten geçmiş midir?</p>
<p>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?</p>	<p>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?</p>

<p>Remediation</p> <p>What specific changes has the company made to reduce the risk that the 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> <p>Accountability</p> <p>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?</p> <p>(1) Many of the topics also appear in the following resources:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Justice Manual ("JM") <ul style="list-style-type: none"> o JM 9-28.000 Principles of Federal Prosecution of Business Organizations, Justice Manual ("JM"), available at https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations . o JM 9-47.120 FCPA Corporate Enforcement Policy, available at https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download. 	<p>Düzelme</p> <p>Şirket, aynı veya benzer sorunların gelecekte meydana gelme riskini azaltmak için hangi özel değişiklikleri yapmıştır? Kök neden ve kaçırılan fırsat analizinde tespit edilen sorunları hangi özel düzeltme ele almıştır?</p> <p>Hesap Verilebilirlik</p> <p>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, mümkün ve geçerli yasalar kapsamında, sorumlu çalışanlar için tazminat geri alımı veya azaltımı için herhangi bir önlem aldı mı?</p> <p>(1) Konuların çoğu aşağıdaki kaynaklarda da yer almaktadır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adalet Kılavuzu ("JM") <ul style="list-style-type: none"> o JM 9-28.000 Ticari Kuruluşların Federal Kuvuşturma İlkeleri, Adalet Kılavuzu ("JM"), https://www.justice.gov/jm/jm-9-28000-principlesfederal-prosecution-business-organizations adresinde mevcuttur. o JM 9-47.120 FCPA Kurumsal Uygulama Politikası, https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1562831/download. adresinde mevcuttur.
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Chapter 8 – Sentencing of Organizations - United States Sentencing Guidelines (“U.S.S.G.”), <i>available at</i> https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/CHAPTER_8.pdf. • Memorandum entitled “Selection of Monitors in Criminal Division Matters,” issued by Assistant Attorney General Brian Benczkowski on October 11, 2018, <i>available at</i> https://www.justice.gov/criminal-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 1, 2023, <i>available at</i> https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download. • Criminal Division corporate resolution agreements, <i>available at</i> https://www.justice.gov/news (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). • A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (“FCPA Guide”), published in July 2020 by the DOJ and the Securities and Exchange Commission (“SEC”), <i>available at</i> https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download. • Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions, amended by the Organization for Economic Co-operation and 	<ul style="list-style-type: none"> • Bölüm 8 – Kuruluşların Cezalandırılması – Amerika Birleşik Devletleri Cezalandırma Rehberi (“U.S.S.G.”), https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/guidelines-manual/2021/CHAPTER_8.pdf adresinde mevcuttur. • 11 Ekim 2018'de Başsavcı Yardımcısı Brian Benczkowski tarafından hazırlanan “Ceza Dairesi Konularında Tedbir Seçimi” başlıklı genelge https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download; Kenneth A. Polite, Jr. Yardımcı Adalet Bakanı tarafından 1 Mart 2023 tarihinde yayınlanan "Ceza Bölümü Konularında Gözetmen Seçimi" başlıklı güncellenmiş memorandum, https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1100366/download adresinde mevcuttur. • Ceza Dairesi kurumsal çözüm anlaşmaları https://www.justice.gov/news adresinde mevcuttur (Adalet Bakanlığı'nın ("DOJ") Halkla İlişkiler internet sitesi, iddianame belgelerine ve anlaşmalara bağlantı linkleri içeren tüm Ceza Dairesi kurumsal kararları için basın bültenleri içermektedir.). • Temmuz 2020’de DOJ ve Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu ("SEC") tarafından yayınlanan ABD Yabancı Ülkelerde Yolsuzluk Uygulamaları Yasası ("FCPA Rehberi") için Kaynak Kılavuzu https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download adresinde mevcuttur. • Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü’nün ("OECD") 18 Şubat 2010 tarihli Konseyinde revize edilen, “Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public
---	---

<p>Development (“OECD”) Council on February 18, 2010, <i>available at</i> https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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, <i>available at</i> https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf. • Evaluation of Corporate Compliance Programs in Criminal Antitrust Investigations, published in July 2019 by DOJ’s Antitrust Division, <i>available at</i> https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download. • A Framework for OFAC Compliance Commitments, published in May 2019 by the Department of the Treasury’s Office of Foreign Assets Control (“OFAC”), <i>available at</i> https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework_ofac_cc.pdf. <p>(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</p>	<p>Officials in International Business Transactions”, https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0378 adresinde mevcuttur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2013 yılında OECD, Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi ve Dünya Bankası tarafından yayınlanan “İşletmeler için Yolsuzlukla Mücadele Etik ve Uyum El Kitabı” (“OECD El Kitabı”), https://www.oecd.org/corruption/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf adresinde mevcuttur. • Amerikan Adalet Bakanlığı’nın Antitröst Dairesi tarafından Temmuz 2019’da yayınlanan “Kurumsal Uyum Programlarının Cezai Antitröst Soruşturmalarında Değerlendirilmesi”, https://www.justice.gov/atr/page/file/1182001/download adresinde mevcuttur. • Hazine Bakanlığı Yabancı Varlıklar Kontrol Dairesi ("OFAC") tarafından Mayıs 2019’da yayınlanan OFAC Uyum Taahhütleri Çerçevesi, https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/Documents/framework_ofac_cc.pdf adresinde mevcuttur. <p>(2) Savcılar, bir uyum programının belirli yönlerinin yabancı hukuktan etkilenip etkilenmeyeceğini değerlendirmelidir. Bir şirketin, uyum programını belirli bir şekilde yapılandırıldığını 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.</p>
---	--

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)).

(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.