

ÜÇÜNCÜ TARAF  
RÜŞVET VE  
YOLSUZLUK RİSK  
YÖNETİMİ REHBERİ



Üçüncü Taraf  
Rüşvet ve Yolsuzluk  
Risk Yönetimi Rehberi  
INguide

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

Tüm hakları saklıdır. Hiçbir şekilde tamamı ve herhangi  
bir parçası fotokopi ile veya başka yöntemlerle  
çoğaltılamaz ve dağıtılamaz.

# ÜÇÜNCÜ TARAF RÜŞVET VE YOLSUZLUK RİSK YÖNETİMİ REHBERİ



## Yazarlar

---

### **Av. Altuğ Özgün**

TEİD Yönetim Kurulu Üyesi,  
Ortak Avukat

## Bölümler

---

*Hukuki Perspektif*

*Uygun Ortamın Oluşturulması*  
*Sözleşmenin Düzenlenmesi*

---

### **Aslı Ertekin**

TEİD Denetim Kurulu Üyesi,  
Etik ve Uyum Yöneticisi

*Kapsamın Belirlenmesi*

*Üçüncü Taraf İlişki Yönetimi*  
*Özenli İnceleme*

---

### **Emre Çolak**

TEİD Yönetim Kurulu  
Başkan Yardımcısı,  
Etik ve Uyum Departmanı  
Yöneticisi, Türkiye ve Orta  
Doğu Kümesi

### **Fikret Sebilcioğlu**

TEİD Yönetim Kurulu Üyesi,  
Yönetici Ortak

*Giriş*

*Kapsamın Belirlenmesi*

*Risk Değerlendirme*

*İzleme ve Denetim*

*Mevcut Üçüncü Taraflara*

*İlişkin Uygulamalar*

---

### **Umut Turan**

TEİD Bireysel Üyesi,  
Etik ve Uyum Yöneticisi

*Üçüncü Taraf İlişki Yönetimi*

---

## Katkıda Bulunanlar

---

<b>Ali Cem Gülmen</b>	<i>TEİD Araştırma ve Yayın Direktörü</i>
<b>Dr. Bahar Karacar</b>	<i>TEİD Proje ve Eğitim Koordinatörü</i>
<b>Av. Burcu Seven</b>	<i>Avukat</i>
<b>Av. Ertuğrul Onur</b>	<i>TEİD Yönetim Kurulu Başkanı, Hukuk Baş Müşaviri</i>
<b>Dr. Fevzi M. Toksoy</b>	<i>TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetici Ortak</i>
<b>İdil Gürdil</b>	<i>TEİD Akademi Eğitmeni, Danışman</i>
<b>Av. Kayra Uçer</b>	<i>TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, Ortak Avukat</i>
<b>Av. Mina Yanık</b>	<i>Avukat</i>
<b>Neslihan Yakal</b>	<i>TEİD Genel Sekreteri</i>
<b>Av. Seçkin Savaşer</b>	<i>TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, Hukuk ve Mevzuata Uyum Müdürü</i>
<b>Tayfun Zaman</b>	<i>TEİD Yönetim Kurulu Üyesi, Uyum Departmanı Başkanı</i>

---

**ACTECON**

**bp Türkiye**

**Cerebra Muhasebe & Danışmanlık**

**Coca-Cola İçecek**

**Çetinkaya Avukatlık Bürosu**

**Goodyear**

**Hergüner Bilgen Özeke**

**Integrity Partners**

**Philip Morris Sabancı**

# ÖN SÖZ

## Değerli Paydaşlarımız,

2010 yılının Mayıs ayında kurulan ve bugün her biri kendi sektöründe büyük öneme sahip olan kurumsal üyelerinin sayısı 150'yi geçen Etik ve İtibar Derneği (TEİD) olarak üyelerimize iş etiği politikası oluşturma ve uygulamada yardım ve rehberlik etmekle kalmayıp, kurumsal etik değerlerin şirketlerin tüm idari ve ticari fonksiyonları tarafından benimsenmesi, bir iş yapma biçimi haline getirilmesi için araçlar tasarlamayı, eğitimler vermeyi bir kuruluş misyonu olarak görmeye devam etmekteyiz.

Hepinizin de bildiği gibi iş dünyasının ekosisteminde üçüncü taraflarla ilişkilerin yönetimi her zaman büyük bir öneme sahip olmuştur. Uluslararası şirketlerin küresel operasyonları artarak devam ederken, yeni pazarlarda yerel iş ortaklarıyla çalışmak birçok açıdan şirketlere avantaj sağlamaktadır. Bu ilişkiler, avantajlar yanında riskleri de beraberinde getirmektedir. Üçüncü taraflardan kaynaklanan risklerin içinde en kritik olanlarından rüşvet ve yolsuzluk risklerinin bu açıdan etik ve uyum dünyasında ayrı bir yeri olduğu aşikardır.

İş dünyamızın ihtiyaç duyduğu pratik ve uygulanabilir araçlar ile bilimsel yöntemler ve verilere dayalı bir anlayış ile sürdürmeye çalıştığımız faaliyetlerimizin son ürünü olan Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzluk Risk Yönetimi Rehberi ile derneğimiz üçüncü taraf risklerini yönetmek isteyen şirketlere bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır.

Rehberimiz, şirketlerin üçüncü taraflardan kaynaklanan veya üçüncü tarafların yer aldığı rüşvet ve yolsuzluk riskleri ile etkin mücadele edebilmeleri için en iyi uygulamaların paylaşılması amacıyla hazırlanmıştır ve ölçeğinden bağımsız olarak tüm şirketlerin faydalanabileceği genel bir çerçeve sunmaktadır. Rehberimizin odağındaki "üçüncü taraf rüşvet ve yolsuzluk problemi" ile ilgilenmemizin asıl sebebi, iş dünyasını şeffaflığa ve eşit şartlarda rekabet etmeye teşvik ederken, etik ve uyum ile ilgili standartlara sahip olmanın sürdürülebilir başarı ile doğru orantılı olduğunun altını çizmektir. İçinde bulunduğumuz ekonomik sistemde, şirketlerin rüşvet vererek veya yolsuzluklara karışarak kısa vadeli haksız kazançları hedeflemek yerine, iyi bir ürün veya hizmet geliştirmeye odaklanarak bir taraftan uzun vadede büyümeyi sağlarken diğer taraftan da topluma en yüksek faydayı sağlamaları gerektiğini düşünüyoruz.

Rehberimizin nihai amacı, etik iş yapma kültürü konusunda TEİD’de biriken bilgi ve deneyim sayesinde üçüncü tarafları yolsuzluğa ve suistimallere açık kırılğan yapıdan kurtarmak, etik ve uyum risklerini etkin yürütmelerini sağlamak ve kurumsal yönetim sistemlerini kalıcı hale getirmek olarak özetlenebilir.

İçinde hukuk, etik ve uyum, adli muhasebe ve suistimal denetimi ile iç kontrol alanlarında uzman yöneticilerden oluşan Üçüncü Taraf Çalışma Grubu tarafından, bütünsel ve multidisipliner bir yaklaşımla hazırlanmış olan Rehberimizin etik ve uyum konularının ülkemizdeki algının yükselmesine yardım edeceğine yürekten inanıyorum.

Rehberimizin meydana gelmesinde büyük özveri gösteren yazarlarımız Av. Altuğ Özgün, Aslı Ertekin, Emre Çolak, Fikret Sebilcioğlu, Umut Turan’a, Rehberimize değerli görüşleri ile katkıda bulunan Av. Burcu Seven, Dr Fevzi M. Toksoy, İdil Gürdil, Av. Kayra Üçer, Av. Mina Yanık, Av. Seçkin Savaşer, Tayfun Zaman’a, yazarlarımızın ve katkıda bulunanların derneğimiz adına çalışmasına olanak sağlayan kurumsal üyelerimiz ACTECON, bp Türkiye, Cerebra Muhasebe & Danışmanlık, Coca-Cola İçecek, Çetinkaya Avukatlık Bürosu, Goodyear, Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Bürosu, Integrity Partners, Philip Morris Sabancı’ya ve Dernek Sekretaryamızdan Neslihan Yakal, Bahar Karacar, Ali Cem Gülmen, Tufan Başak, Pınar Cansız, Özge Özbayhan ve İrem Öncül’e teşekkürü bir borç biliyorum.

Rehberimizi, beğeni ve değerlendirmenize sunarken sizleri sevgi ve saygı ile selamlıyorum.

Ertuğrul Onur  
Yönetim Kurulu Başkanı  
Etik ve İtibar Derneği

# İÇİNDEKİLER

<b>YAZARLAR</b>	<b>2</b>
<b>KATKIDA BULUNANLAR</b>	<b>3</b>
<b>ÖN SÖZ</b>	<b>4</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>8</b>
Artan Üçüncü Taraf Riskleri	8
Üçüncü Taraflar Kimlerdir?	9
Rehberin Kapsamı	10
Hukuki Perspektif	13
<b>1 UYGUN ORTAMIN OLUŞTURULMASI</b>	<b>19</b>
1.1 Etik ve Uyum Programının Şirketin İhtiyaç ve Risklerine Uygun Oluşturulması	20
1.2 Şirket Politika ve Prosedürleri ile Davranış Kuralları	20
1.3 Üst Yönetimin Desteği	21
1.4 Teşvik ve Yaptırım Yöntemleri	22
1.5 Üçüncü Taraf Risk Yönetimi İçin Yetkilendirme	22
1.6 Bildirim Politikası ve Mekanizması	23
<b>2 KAPSAMIN BELİRLENMESİ</b>	<b>25</b>
2.1 Üçüncü Tarafların Tanımlanması	26
2.2 Kayıt ve Ön Yeterlilik	27
<b>3 RİSK DEĞERLENDİRME</b>	<b>31</b>
3.1 Plan ve Kapsam	34
3.2 Üçüncü Taraf Riskleriyle İlgili Bilgi Toplama	34
3.3 Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzluk Risklerinin Belirlenmesi	35
3.4 Üçüncü Taraflar Bazında Risk Kategorilerinin Oluşturulması	38
3.5 Tespit Edilen Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzluk Risklerinin Analiz Edilmesi	38
3.6 Rüşvet ve Yolsuzluk Risklerine Yanıt Verilmesi ve Kontrol Eylemlerinin Belirlenmesi	39
<b>4 ÖZENLİ İNCELEME</b>	<b>41</b>
4.1 Özenli İnceleme Seviyesinin Belirlenmesi	45
4.2 Gerekli Bilgi ve Belgelerin Toplanması	46
4.3 Bilgi ve Belgelerin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi	48
4.4 Tespit Edilen Risklerin Yönetimi	48



<b>5 SÖZLEŞMENİN DÜZENLENMESİ</b>	<b>51</b>
5.1 Sözleşmenin Kapsamı	52
5.2 Sözleşmenin Devri ve Alt Yüklenicilik	53
5.3 Raporlama	53
5.4 Denetim	53
5.5 Fesih Hakkı	54
5.6 Zarar Tazmini ve Cezai Şart	54
5.7 Uyum	54
5.8 Gizlilik ve Kişisel Verilerin Korunması	55
<b>6 ÜÇÜNCÜ TARAF İLİŞKİ YÖNETİMİ</b>	<b>57</b>
6.1 Üçüncü Taraflarla İlişkileri Yöneten Şirket Çalışanları	58
6.1.1 Şirket Çalışanlarının Sorumlulukları	58
6.1.2 Şirket Çalışanlarının Eğitimi	58
6.2 Üçüncü Taraflarla İletişim ve Üçüncü Taraf Çalışanlarının Eğitimi	59
6.2.1 Planlama	60
6.2.2 Eğitim Süreci	60
6.2.3 Eğitimin İçeriği	60
6.2.4 Eğitim Katılımcıları ve Periyodu	61
6.3 Bildirim Mekanizmaları	62
6.4 Vaka Yönetimi	63
<b>7 İZLEME VE DENETİM</b>	<b>67</b>
7.1 İzleme Eylemleri	68
7.2 Üçüncü Taraf Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadeleye İlişkin İç Kontroller	70
7.3 Yüksek Riskli Alanlar	72
7.3.1 Banka Hesapları ve Onaysız Ödemeler	72
7.3.2 Nakit Kasa	72
7.3.3 Tedarikçiler/ Satıcılar	73
7.3.4 Üçüncü Taraf Özenli İnceleme Çalışması	74
7.3.5 Lojistik Faaliyetler	74
7.3.6 Kayıt Dışı İşlemler	75
7.3.7 Muhasebe Kayıtları ve Defterleri	75
7.4 Üçüncü Taraf Denetimi	76
7.4.1 Denetim Süreci	77
7.4.2 Denetim Kapsamının Belirlenmesi	77
7.4.3 Planlama ve Doküman İnceleme	78
7.4.4 Saha Ziyareti ve Görüşmeler	78
7.4.5 Test Çalışmaları	78
7.4.6 Raporlama	79
7.5 Üçüncü Taraf Risk Yönetiminin Dokümantasyonu	79
7.6 Veri Yönetimi Araçları ve Teknoloji	80
<b>8 MEVCUT ÜÇÜNCÜ TARAFLARA İLİŞKİN UYGULAMALAR</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>83</b>
<b>EK - STANDART ÖZENLİ İNCELEME SORU FORMU</b>	<b>84</b>

**TEİD** 

Etik ve İtibar Derneği  
Ethics & Reputation Society

[teid.org](http://teid.org)

Barbaros Mah. Mor Sümbül Sok. Varyap  
Meridian Ofis ve Otel I Blok K:5 D:66  
Batı Ataşehir - İstanbul