



GELİŞEN PAZARLARDAKİ ŞİRKETLER İÇİN

ETİK DAVRANIŞIN VE İŞ ETİĞİ İLKELERİNE UYUMUN GÜÇLENDİRİLMESİ

KILAVUZU

**CENTER FOR INTERNATIONAL
PRIVATE ENTERPRISE (CIPE)**

KASIM 2020

Türkçe'ye Kazandıran



Uyarı: Uluslararası Özel Girişimcilik Merkezi (CIPE) tarafından hazırlanan bu yayın, uluslararası en iyi uygulamalara dayalı olarak yolsuzlukla m¼cadele uyumluluğuna ilişkin genel bilgiler içermekte olup; yalnızca bilgilendirme amaçlıdır. Bu yayın kesinlikle yasal bir tavsiye niteliğinde değildir ve yasal tavsiye olarak kullanılmamalıdır. Her ne kadar bu kılavuzda yer alan bilgilerin tutarlılığını sağlamak için CIPE tarafından büyük emek harcanmış olsa da, bilgilerin tamamının g¼ncel veya eksiksiz olduğunu garanti etmemektedir. CIPE, yasal tavsiyeye ihtiyaç duymaları durumunda, okuyucuların lisanslı bir avukata danışmalarını şiddetle önerir.

Telif Hakkı © 2020 – Uluslararası Özel Girişimcilik Merkezi

T¼m hakları saklıdır

Giriş

Etik Davranışın ve İş Etiği İlkelerine Uyumun Güçlendirilmesi: Gelişen Pazarlardaki Şirketler İçin Bir Kılavuz başlıklı belge, gelişmekte olan pazarlardaki şirketler arasında etik iş uygulamalarını desteklerken, Uluslararası Özel Girişimcilik Merkezi (CIPE) çalışanları tarafından on yıllar boyunca edinilen derslerin ve yapılan gözlemlerin altını çizmektedir.

Bu kılavuz, gelişen pazarlardaki şirketlere üç ana yolla yardım etmeyi amaçlamaktadır:

1. Şirket liderlerini ve paydaşlarını, etik bir şekilde davranmanın şirketlerini, etik olmayan davranışları sürdüren rakiplere kıyasla dezavantajlı bir duruma düşürmeyeceğine ikna etmek.
2. Şirketlerinde iş etiği ilkelerine uyumun öne

çıkarıcı bireyleri, iş yerlerinde iş etiği ilkelerine uyum programını nasıl uygulayacaklarına dair daha iyi bir rehberlikle donatmak.

3. İş etiği ilkelerine uyum ile ilgilenen ancak yaklaşım konusunda henüz erken aşamada veya araştırma aşamasında olan iş liderleri için pratik önerilerde bulunmak. Bu kılavuz, farklı şekillerde yaklaşılacak ilkeleri tanıtarak iş liderlerinin, şirketlerinin karşılaştığı farklı risk ve zorlukları göz önünde bulundurmalarını sağlar.

CIPE'nin deneyimine göre, iş etiği ilkelerine uyum; gelişen pazarlardaki şirketler için genelde yeni birer kavram olarak belirmektedir.

Bazen çeviriler sebebiyle sorunlar çıkmaktadır. Pek çok dilde "dürüstlük" (integrity) ve

“uyum” (compliance) kelimelerinin doğrudan karşılıkları bulunmamaktadır ve söz konusu kelimelerin yerine “doğruluk” (honesty) veya “yasalara uyma” (following the law) anlamlarına gelen terimler kullanılmaktadır. Bu alternatif kullanımlar ana fikri bir nebze iletse de “integrity” ve “compliance” kavramlarının kapsamı çok daha geniştir.

Bireylere uygulandığında, “integrity” kavramının tanımı; “ahlaki bir kurala sıkı sıkıya bağlılığın saydam bir dürüstlük ile yansıtılması ve kişinin düşündüğünün, söylediğinin ve yaptığının tam bir denge içerisinde olması” olarak kabul edilmektedir.¹ Aynı kavram, bir kuruma uygulandığında ise; bir etik kodu oluşturmak ve tutarlı bir şekilde uygulanan ve sürdürülen standartlar belirlemek olarak tanımlanmaktadır. “Integrity” aynı zamanda “Bir sistemin faaliyetlerini değişiklikler veya aksaklıklardan ötürü bozguna veya sekteye uğramadan sürdürme hâli” olarak da tanımlanır. Suistimal, rüşvet ve başka türde yolsuzluklar aksaklığa sebep olur ve iş faaliyetlerine hasar verir. İş etiği ilkelerine uyum; kötü davranışta bulunan bireylerin zararlı ve sahtekâr davranışlarının yanlarına kalmasını zorlaştıracak kurallar ve prosedürler oluşturur ve böylece şirket faaliyetlerinin güçlenmesini ve masrafların azalmasını sağlar.

CIPE, daha fazla özel sektör ortağının CIPE destekli dürüstlük ve uyum eğitimlerine katılmasıyla ve daha fazla bireysel şirketin etik kod oluştururken CIPE’nin yardımını istemesiyle; İş etiği ilkelerine uyum ve uyum konusuna gösterilen ilgide bir yükseliş gözlemlenmiştir. Sınır aşırı ticaretin genişlemesiyle ve ABD Yurtdışı Yolsuzluk

Faaliyetleri Kanunu (FCPA) gibi yolsuzlukla mücadele kanunlarının dünya çapındaki tüm şirketlere işlerini etik ve ahlaka uygun yapmaları konusunda baskı uygulamasıyla birlikte, bu alana duyulan ilginin küresel olarak arttığı görülmektedir. CIPE’nin bu alandaki çabaları; Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi (UNODC), Avrupa Güvenlik ve İş Birliği Teşkilatı (OSCE), Dünya Bankası, Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International) ve benzeri birçok kuruluşun dâhil olduğu saygın uluslararası örgütler tarafından geliştirilen, ücretsiz yolsuzlukla mücadele kaynakları koleksiyonuna dayanmaktadır. Ancak, iş etiği ilkelerine uyum programlarını başlatan şirketler hâlâ uygulamaya yönelik zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu kılavuz, çoğu şirketin, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ’ler) iş etiği ilkelerine uyum programlarını geliştirirken veya iyileştirirken karşılaştığı ortak sorunlara odaklanarak bu zorlukları çözmeyi amaçlamaktadır.

Dahası, CIPE, iş etiği ilkelerine uyumunu

Bir dürüstlük ve uyum kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi çekiciliğini korumaya devam eden bir konudur.

- JOSEPH MURPHY

1 BusinessDictionary.com, 2020. Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/integrity.html>

uygulamak isteyen şirketlerin; sadece kurallara, kanunlara ve yönetmeliklere uymaktan daha derine inen bir kültür geliştirmelerinin gerekliliğini ortaya koymuştur. Dürüstlüğü benimseyen şirketler, “evrak uyumu” olarak bilinen zararlı uygulamadan uzak durmayı daha iyi başarabileceklerdir. Bu durum, bir işletmenin yalnızca aşağıdaki politikalara odaklandığı ve çeşitli uyum kalemlerini yüzeysel olarak kontrol ettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu uygulama, çalışanlar ve diğer hissedarlar arasında şüpheye ve güvensizliğe yol açar ve bu nedenle de anlamlı bir değişiklik yaratmayı zorlaştırabilir.

Bu kılavuzda dürüstlük ve yoksuzlukla mücadeleye uyum terimleri birbirinin yerine kullanılsa da; CIPE şirketlerin iş etiği ilkelerine uyumun sadece işleri doğru yapmaktan ibaret olmadığını, aynı zamanda doğru şeyi yapmak olduğunun bilincinde olmasını istemektedir. Joseph Murphy, ünlü kitabı “Günde Bir Dolara Uyum ve Etik Programı” isimli kitabında şu uyarıyı yapmaktadır, “Ancak ve ancak doğru şeyi yapmaya kararlıysanız bir uyum ve etik programı uygulamalısınız. Düzmece bir program, hiçbir şey yapmaktan daha kötüdür.”²

Bu kılavuzun gelişimi süresince, COVID-19 pandemisinden kaynaklanan küresel ekonomik kriz, tüm dünyadaki KOBİ’lerin faaliyetlerine hasar vermiştir. İşlerini yürütmek

için gerekli kaynakları azalan bazı şirketlerin liderleri; yolsuzlukla mücadele uyumunun ve etik davranışlara bağlı kalmanın bu durumda nasıl bir yardımı olacağını merak ediyor olabilir. Ancak, bir dürüstlük ve uyum kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi, hâlâ çekiciliğini korumaya devam eden bir konudur. Pek çok özel sektör yetkilisi tarafından gözlemlenmiştir ki; önceden oluşturulmuş risk çerçeveleri, güvenilir ve sadık çalışanlar ve etik davranış üzerine oluşturulmuş açık bir rehberlik; etik çalışmanın kriz anında daha çabuk ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır.

CIPE, şirketlere etik kararlar vermede, dürüst davranış sergilemede ve kamusal güven kazanma ve bu güveni sürdürmede yardımcı olmak adına üstüne düşeni yapmaktadır. Bu sebeple bu kılavuz yolsuzlukla mücadele dürüstlük ve uyum programı oluşturmak için izlenmesi gereken adımlara karşılık gelen sekiz kısımdan oluşmaktadır. Kılavuzda ilerledikçe, ortak entegrasyon zorluklarının altını çizecek 28 soru sorulacak ve cevaplanacaktır. Kamuya açıklanmış yolsuzluk vakalarından ve CIPE’nin gelişen pazarlardaki KOBİ’lerin dürüstlük ve uyum programları oluşturma ve entegre etme süreçlerine yardım etme tecrübesinden yararlanılarak spesifik örnekler verilecektir. Bu kısımlar ve sorulara İçindekiler bölümünde bulunan sayfa numaralarından ulaşılabilir.

CIPE, bu kılavuzun dünyanın her yerinde bulunan şirketler ve uyum uygulayıcıları için pratik bir kullanım sunacağını umar ve dürüstlüğe dayalı bir şirket kültürü oluşturup güçlendirmenin yalnızca çok değerli bir şey olmadığını, aynı zamanda yapılacak doğru şey olduğunu vurgular.

İş etiği ilkelerine uyum sadece işleri doğru yapmak değildir, aynı zamanda doğru şeyi yapmaktır.

2 Joseph Murphy, *A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day: How Small Companies Can Have Effective Programs*, Society of Corporate Compliance and Ethics, 2010. Retrieved from <https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/CEProgramDollarADay-Murphy.pdf>

İçindekiler

ADIM 1

Yönetim Taahhüdü Kazanın 6

- Bir iş etiği ilkelerine uyum programının gerekliliği şirket yönetimine nasıl kabul ettirilir?
- Gelişen bir pazarda etik bir şirket neye benzer ve sizin şirketiniz nasıl etik bir şirkete dönüşebilir?
- Yönetim, başarılı bir iş etiği ilkelerine uyum ortamını nasıl oluşturabilir?
(Örneğin, "etik yönetim seviyesinde başlar" ilkesi)

ADIM 2

Bir Etik İlkeler Çerçevesi Oluşturun (Ör: Uyum Fonksiyonu) 13

- Bir iş etiği ilkelerine uyum programı oluşturmanın maliyeti nedir?
- Bir şirket, iş etiği ilkelerine uyum programına öncülük edecek doğru kişiyi nasıl bulur?
- Bir şirket, iş etiği ilkelerine uyum programı için çalışan desteğini nasıl kazanabilir?
- Bir şirket, iş etiği ilkelerine uyum ve uyum fonksiyonunun yönetimden bağımsız kalmasını nasıl sağlar?

ADIM 3

Risk Değerlendirmesi Yapın 16

- Şirketler dürüstlük risk değerlendirmesine nasıl yaklaşmalıdır?
- Bir şirket, dürüstlük risklerinin çoğunun çözüleceğini nasıl garantileyebilir?

ADIM 4

İlkeler ve Prosedürler Oluşturun 19

- Bir şirket bir Etik Kodunu nasıl geliştirebilir?
- Bir şirket, birini işe almadan önce bu kişiyi ne kadar detaylı incelemelidir?

- Bir şirket, neyin makul bir hediye olduğuna nasıl karar verebilir?
- Bir şirket, siyasi katkıların ve bağış katkılarının rüşvetle veya farklı şekillerde suistimal edilmeyeceğinden nasıl emin olabilir?
- Bir şirket, hızlandırılmış bir ödemenin rüşvete dönüştüğünü nasıl anlar?
- Düzenleyici bir kurum kolaylaştırma ödemesi istediğinde bir şirket nasıl yanıt vermelidir?
- Bir şirket, gümrük yetkilileriyle nasıl etik bir etkileşim kurabilir?
- Şirketler, yeni iş ortaklarıyla nasıl etkileşim kurmalıdır?
- Yeni iş ortakları seçerken yaygın olarak karşılaşılan tehlike işaretleri nedir?
- Şirketler, çalışanlarını iş etiği ve uyum konusunda nasıl motive edebilir?

ADIM 5

Bir İhbar Sistemi Kurun

33

- Çalışanlar, şirketin iş etiği ve uyum programına dair soruları olunca veya bir uyum veya etik ihlali olduğundan şüphelenince ne yapmalıdır?
- Bir şirket, çalışanlar iş etiği ilkelerine uyum ile ilgili endişelerini dile getirdiklerinde ve ihlalleri ihbar ettiklerinde kendilerinin bir misillemeyle karşılaşma risklerinin olmadığını nasıl garanti edebilir?
- Etik ve uyum şikâyetleriyle kim ilgilenmelidir? Bu işlem nasıl yapılmalıdır?

ADIM 6

İç Kontrol Sistemleri Oluşturun

36

- Şirketler dürüstlük ve uyum risklerini nasıl gözlemleyebilir ve azaltabilir?
- Şirketler kontrol sistemlerinin çalıştığından nasıl emin olabilir?

ADIM 7

Çalışanlarla Periyodik Eğitim ve İletişim

38

- Şirketler dürüstlük ve uyum eğitimlerini nasıl etkili hâle getirebilir?
- Eğitimleri kimler gerçekleştirmelidir?

ADIM 8

Kolektif Eylemde Bulunun

40

- Şirketler, bir iş etiği ilkelerine uyum kolektif eylem girişimine katılmaya ilgisi olan diğer şirketleri nasıl bulabilir?
- Bir iş etiği ilkelerine uyum kolektif eylem girişimine katılmak şirketlere nasıl bir fayda sağlar?

Ek: Kaynaklar

43

Kaynakça

48

ADIM 1

Yönetim ve Hissedar Desteğini Kazanın

İş etiği ilkelerine uyum programı oluşturmanın ilk adımı şirket yönetiminin ve hissedarlarının de sürece dâhil edilmesi ve katılımının sağlanmasıdır. Bu amaçla, şirket liderleri yolsuzlukla mücadele ve etik iş uygulamalarına olan bağlılıklarını oluşturmalı ve resmileştirmelidir. Örneğin, şirket yöneticileri ve müdürleri, şirketin dürüst davranış ve uygulamalara olan bağlılıklarını yansıtan bir iş etiği ilkelerine uyum programı oluşturmak için bir "Niyet Bildirisi" imzalayabilir. Ardından, şirket liderlerinin kendi pozisyonları seviyesinden başlayarak, şirketin tamamını kapsayacak bir etik kültür standardını nasıl oluşturacaklarına karar vermeleri gerekir. Bir şirketin Genel Müdürü (CEO), şirketin geri kalanını şirketin bir iş etiği ilkeleri uyum programı oluşturma kararı hakkında olduğu gibi, bir etik kodu ve/veya bir davranış kodu oluşturulması gibi konularla alakalı taahhütlere dair aldıkları kararlar konusunda da bilgilendirmelidir.

Şirketteki tüm üst düzey liderlerin, bir iş etiği ilkelerine uyum programı oluşturma eyleminin sadece bir formaliteden veya

yüzeysel bir kontrol işinden ibaret olmadığını farkında olması önem arz eder. Bu, kurumun tüm kararlarına ve uygulamalarına entegre edilecek etik iş uygulamalarını sürdürmeye yönelik tam bir taahhüt olarak görülmelidir. Buna ek olarak, şirket liderleri, güçlü bir iş etiği ilkelerine uyum programının; şirketlerin yolsuzlukla ve çalışanlar, ortaklar veya üçüncü şahıslar tarafından gerçekleştirilen diğer yasa dışı ve etik olmayan faaliyetlerin tespit edilmesine, bunlara yanıt verilmesine ve bunları önlenmesine yarayan mükemmel bir risk yönetim aracı olduğunu anlamalıdır.

Zorluk #1

Bir İş Etiği İlkelerine Uyum Programının Gerekliliği Şirket Yönetimine ve Hissedarlarına Nasıl Kabul Ettirilir?

Şirket liderlerinin bir iş etiği ilkelerine uyum olabilir. Bunun sağlanması, şirketin kendisi

veya meslektaş şirketlerden biri hakkında bir soruşturma açılmasını veya şirketlerin dürüstlük standartlarını uygulamasını gerektirecek yeni bir resmi yönetmelik gibi harici bir baskı olduğunda genellikle daha kolay olur. Yeni liderler genelde yenilikçi girişimleri benimsemeye daha yatkın olduklarından, yönetim değişimi de bu konuda bir fırsat doğurabilir.

Bir iş etiği ilkelerine uyum programı oluşturmak için bariz fırsatlar olmadığı durumlarda, uyum öncüleri– diğer bir deyişle şirket yönetimini ve hissedarlarını bir iş etiği ilkeleri uyum programı uygulamaya ikna etmek isteyen çalışanlar – uyum üzerine güçlü bir iş vakası oluşturmaya hazırlıklı olmalıdır. Bu tür iş örnekleri, dürüstlük programlarını entegre eden şirketlerin hem iş ilişkilerinde hem de işlemlerinde saydamlığın arttığını ve iş masraflarının genelde azaldığını vurgulamalıdır. Bu programlar yeni kontrol sistemlerini beraberinde getirdiği ve sürekli olarak gözlemlenmeyi gerektirdiği için; bu programları entegre eden şirketler rüşvetler için daha az para harcayacak, sahtecilik veya yanlış finansal yönetimden kaynaklanacak yasal sonuçlarla karşı karşıya kalma riskini azaltacak ve kaynaklarını daha etkili kullanabileceklerdir. Daha iyi bir gözlem, artan

Şirket yönetimini bir iş etiği ilkelerine uyum programı başlatmaya ikna etmeyi amaçlayan uyum öncüleri, uyum üzerine güçlü bir iş vakası oluşturmaya odaklanmalıdır.

ürün ve hizmet kalitesinde artışa sebebiyet verirken dürüstlük ve doğruluk saygınlığı ise yeni iş ortakları ve yatırımcıları çekecektir.

Son olarak, bu çeşit programlar çalışanları suistimal ihbarından ötürü uğrayabilecekleri haksızlık veya misillemelerden koruyabildiği için, şirketler değer arz eden çalışanları daha kolay ellerinde tutabileceklerdir.

Şirketler suistimallerden ötürü her yıl gelirlerinin yüzde beşini kaybetmektedir.

Aşağıdaki argümanlar, dürüstlük öncülerinin etik ve uyum üzerine güçlü iş önermeleri yapmalarına yardımcı olabilir:

#1 Dürüstlük Sonucun Yararınadır

Detaylı risk değerlendirmeleri ve güçlü iş kontrol sistemlerini beraberinde getiren iş etiği ilkelerine uyum programları; şirketlerin aksi takdirde suistimaller yüzünden kaybolacak para ve kaynaklardan tasarruf etmesine yardımcı olabilir.

Uluslararası Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği'nin 2020 Ulusal Raporu'na (Association of Certified Fraud Examiners' 2020 Report to the Nations) göre³, şirketler programı olmayan küçük işletmelerin ortalama 150.000\$ zarara uğradığını belirtmektedir. Bunun yanı sıra, detaylı bir iş etiği ilkelerine uyum programı entegre etmiş olan şirketlerde, suistimaller sebebiyle yaşanan kayıplarda yüzde 50 veya daha fazla azalma görülmüştür (Şekil 22 ve 23'e bakınız).⁴

3 Association of Certified Fraud Examiners, Report to the Nations: 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse, 2020. Retrieved from <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

4 Id. at 33-34.

#2

Çok Uluslu Şirketler Ortaklarından Genellikle Uyum Protokollerine Sahip Olmalarını Talep Eder

Çok uluslu şirketler, yerel şirketlerle bir ortaklığa başlama öncesinde; söz konusu yerel şirketlerin hâlihazırda uygulanmakta olan bir iş etiği ilkelerine uyum programlarının olmasını gitgide daha yaygın olarak beklemektedir. Bu nedenle bir iş etiği ilkelerine uyum programına sahip olmak, uluslararası alanda büyümek veya uluslararası ortaklar bulmak isteyen şirketler için avantajlıdır. Aşağıda yerel şirketlerine ek olarak, Özenli İnceleme (Due Diligence) ve/veya gözetimden ötürü çok uluslu; şirketlerin katlanmak zorunda kaldığı sonuçlara ilişkin örnekler yer almaktadır:

- VimpelCom ve MTS, rüşvet suçlamaları sebebiyle yetkili makamlara 835 milyon dolar ödemiştir. Şirketin; eski Özbekistan başkanının kızına, Özbekistan telekomünikasyon pazarına girilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için yardım etmesi adına 865 milyon dolardan fazla parayı rüşvet olarak ödediği ortaya çıkmıştır.⁵
- Teva Pharmaceuticals, Ukrayna, Rusya ve Meksika'daki rüşvet suçlamaları sebebiyle 519 milyon dolar para cezası ödemiştir. Şirket, yerel pazarlarda ürünlerinin hem satışı hem de kaydının gerçekleştirilmesi için üst devlet

makamlarına rüşvet ödemesi sonrasında cezaya çarptırılmıştır.⁶

- Walmart, FCPA ihlallerinden ötürü ABD yetkili makamlarına 138 milyon dolar ödemiştir. Pek çok uyarı işareti ve yolsuzluk iddialarına rağmen, şirket Brezilya, Çin, Hindistan ve Meksika'daki bağlı kuruluşlarının yurt dışı hükümet yetkililerine, bu ülkelerde işlerinin artması için ödeme yapan üçüncü taraf alıcılar çalıştırmasına izin vermiştir.⁷

#3

İş etiği ilkelerine uyum Artan İş Hacmi ve Borçlanma Fonu Fırsatlarına Sebep Olabilir

- Bangkok Uluslararası Film Festivali'nin iki lideri altı yıl hapse, üç yıl gözetimli tutukluğa ve FCPA ihlallerinin tazmini için 250.000\$ para cezasına çarptırılmıştır. Bu ikili; Tayland Turizm Bakanı'na film festivaline ev sahipliği yapacak anlaşmaları garantiye alması için 1.8 milyon dolar rüşvet ödemiştir.^{8, 9}

Borçlanma fonları ticari büyümenin temel bir parçasıdır ve ortaya koyulan bir iş etiği ilkelerine uyum ve uyum bağlılığı, şirketlerin kredi verenlerin gözüne girmesini daha muhtemel hâle getirir. Çünkü pek çok kredi verenin – girişim şirketleri, federal veya ticari bankalar, mikro-finans şirketleri ve hükümetler de dâhil olmak üzere – kendi mevzuat ve dürüstlük risklerini azaltması gerekmektedir.

5 Agence France-Presse, "VimpelCom pays \$835m to US and Dutch over Uzbekistan telecoms bribes," The Guardian, February 18, 2016. Retrieved from <https://www.theguardian.com/world/2016/feb/19/vimpelcom-pays-835m-to-us-and-dutch-over-uzbekistan-telecoms-bribes>. See also https://www.traceinternational.org/TraceCompendium/Detail/625?class=casename_&searchresult&type=1

6 U.S. Securities and Exchange Commission, "Teva Pharmaceutical Paying \$519 Million to Settle FCPA Charges," 2016. Retrieved from <https://www.sec.gov/news/pressrelease/2016-277.html>

7 U.S. Securities and Exchange Commission. "Walmart Charged with FCPA Violations," 2019. Retrieved from <https://www.sec.gov/news/press-release/2019-102>

8 Eriq Gardner, "Two Hollywood Producers Can't Escape Foreign Bribery Penalty," The Hollywood Reporter, 2013. Retrieved from <https://www.hollywoodreporter.com/thr-esq/two-hollywood-producers-cant-escape-58397>

9 U.S. Department of Justice, "Film Executive and Spouse Found Guilty of Paying Bribes to a Senior Thai Tourism Official to Obtain Lucrative Contracts," 2009. Retrieved from <https://www.justice.gov/opa/pr/film-executive-and-spouse-found-guilty-paying-bribes-senior-thai-tourism-official-obtain>

Bu kuruluşlar yatırımların yasa dışı veya etik olmayan amaçlar için kullanılmaması için ya da yönetim hatası, suistimal veya yolsuzluktan ötürü kaybolmasını önlemek amacıyla potansiyel borçlananlar üzerinde gereken titizliği göstererek bu riskleri azaltır. Dahası, söz konusu uyum, şirketlerin bankaların kredi verirken sıklıkla şart koştuğu daha sıkı finansal yönetim sistemlerini kurmalarına da yardımcı olur.

Örneğin, Avrasya şirketlerine ödenek sağlayan

Sürdürülebilir ticari büyümenin sağlanması, iş faaliyetlerinde iş etiği ilkelerine uyumun temel değerinin şirket yönetimi tarafından anlaşılmasıyla gerçekleşir.

#4

Etik Şirketler Paydaşların Güvenini Daha Çok Kazanır

en büyük ticari kredi verenlerden biri olan UniCredit; ortaklarının yerel yolsuzluk ve rüşvet ile mücadele kanunlarına uyduğundan emin olmaktadır. UniCredit veya bağlı kuruluşlar tarafından sağlanan ödenek, ister mikro-finans ister geleneksel kredi üzerinden olsun, hem UniCredit'in güçlü Küresel Rüşvet ve Yolsuzlukla Mücadele Politikasına hem de Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası'nın (EBRD)

dürüstlük ve özen standartlarına tabidir. UniCredit'in uyuma yaptığı vurgu sebebiyle, bu bankadan kredi almayı uman şirketler, faaliyetleri dâhilinde iş etiği ilkelerine uyumunu oluşturmak durumundadır. İş etiği ve dürüstlük standartları, iç şirket politikalarının ötesine uzanan olumlu ve dağılan etkiler yaratabilir. İş etiği ve dürüstlük standartlarını entegre eden şirketler; çalışanlar, müşteriler, ortaklar veya devlet yetkilileriyle aralarındaki güveni güçlendirir.

Aynı zamanda, çevrelerindeki **paydaşlar** arasında etik iş gerçekleştirme beklentilerini de artırır.

#5

Etik İtibarları Olan Şirketler Gelecekteki İş Fırsatlarını Artırabilir

Geçtiğimiz 13 yılda, saydam ve etik iş uygulamaları taahhüt eden 60'tan fazla ulusal şirketi birleştiren, Litvanya'nın ilk iş etiği ilkelerine uyum girişimi Clear Wave'i ele alalım. 2017'de ankete katılan Litvanyalıların yaklaşık yüzde 40'ı, bu girişimin logosunu ürünlerin ve hizmet sağlayıcıların binalarında gördüklerini ve girişimin misyonundan haberdar olduklarını belirtmiştir.¹⁰

Buna ek olarak, Clear Wave üyesi olmayan şirketler de yolsuzluk ve rüşvetlerin fayda sağlayacağı fikrine daha az müsamaha göstermeye başlamıştır.¹¹

COVID-19 pandemisi, uluslararası tedarik ve

10 http://bit.ly/GoogleTranslate_PressRelease_LithuanianPopulationSurvey2017

11 The survey of businesses by the Special Investigation Service of the Republic of Lithuania, December 2019, Retrieved from <https://www.stt.lt/lt/doclib/sfm49iyuw6lbswnfymr6zwbj216tntbx>

değer zincirlerinin akışını bozan küresel bir olaya örnektir. Aynı zamanda pandemi, dünya çapında önceden küresel tedarik zincirlerine dâhil edilmeyen bölgesel pazarlarda oluşacak uluslararası ortaklıklar için yeni fırsatlar doğurmuştur.¹²

2020'de yapılan ve 3.000 firmayı kapsayan bir ankete göre; 12 küresel endüstriden 10'unda (otomobil ve tıbbi ekipman endüstrileri de dahil olmak üzere), şirketler tedarik zincirlerinin en azından bir kısmını oluşturan mevcut kaynakları zaten değiştirmiş veya değiştirmeyi planlamıştır.¹³

Bu geçiş, müşterilerin ve diğer paydaşların, şirketlerin davranışlarının (COVID-19 pandemisi süresince gerçekleşen olası dürüstlük ihlalleri de dâhil olmak üzere) sosyal medya ve çevrimiçi veri tabanları tarafından görüntülenebileceği bir zamanda meydana gelmektedir. Artan bu inceleme, yeni tedarik zincirleri arayışında olan şirketlerin etik iş ortakları aramaya başlamasını, özellikle de bu durum şirkete duyulan güveni ve marka sadakatini artıracığı için, daha olası hale getirmektedir.¹⁴

Zorluk #2

Gelişen Bir Pazarda Etik Bir Şirket Neye Benzer ve Sizin Şirketiniz Nasıl Etik Bir Şirkete Dönüşebilir?

Yüksek yolsuzluk riskleri barındıran gelişen bir pazardaki orta boyutlu bir BT şirketi olan Adrian Group Kenya Limited, böyle bir pazarda başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdüren etik bir şirket olma yolunda oldukça ikna edici bir örnek oluşturmaktadır.¹⁵

2009'da Nokia Siemens'in bir taşeronu olarak faaliyetlerine başlayan Adrian Group, Kenya'daki öncü bir telekomünikasyon hizmetleri şirketi olan Safaricom'un doğrudan tedarikçilerinden birisi olmuştur. 2016'ya dek 6 milyon dolardan fazla gelir elde etmiş ve 300 civarında kişiyi işe almıştır. Buna ek olarak, Adrian Group sahip olduğu kalite ve dürüstlük saygınlığından ötürü American Tower, Oracle, ENaTEL ve General Electric gibi küresel ortakları da kendine çekmeyi başarmıştır.

Adrian Group'un kurucusu ve genel müdürü Bernard Njoroge şöyle demiştir: "Etik kaygılardan ötürü pek çok iş olanağını geri çevirdik. Bizler yolsuzluğun vasatlıkla meydana geldiğine inanıyoruz, özellikle de bir firma bu fırsatları hak etmiyorsa."

Şirket, süregelen başarısını aşağıdaki faktörlere borçludur:

- 2017'de Adrian, hem yerel hem uluslararası kurumsal sektörde yöneticilik ve yönetim kurul üyeliği gibi farklı tecrübelerle sahip yedi profesyonelden oluşan bir yönetim kurulu oluşturmuştur. Kurul, şirketin faaliyetleri

12 Neil Irwin, "It's the End of the World Economy as We Know It," The New York Times, April 16, 2020. Retrieved from <https://www.nytimes.com/2020/04/16/upshot/world-economy-restructuring-coronavirus.html>

13 Don Lee, "As coronavirus cripples global supply lines, more U.S. firms are looking to leave China," The Los Angeles Times, March 4, 2020. Retrieved from <https://www.latimes.com/politics/story/2020-03-04/spreading-coronavirus-tears-apart-global-supply-chains>

14 Aaron Nicodemus, "For some Companies in the Age of Coronavirus, Ethics Pays," Compliance Week, March 17, 2020. Retrieved from <https://www.complianceweek.com/ethics-and-culture/for-some-companies-in-the-age-of-coronavirus-ethics-pays/28625.article>

15 Center for International Private Enterprise, "Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and Its Suppliers," 2018. Retrieved from https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2020/08/Safaricom-Case-Studies_FINAL.pdf

üzerinde danışmanlık ve gözetim hizmeti sağlamaktadır.

- Adrian Limited, en iyi küresel yolsuzlukla mücadele uygulamaları üzerinden iş yapmayı tercih etmiştir. CEO, uyum konusunda en büyük sorumluluğa sahiptir ve en yüksek mevkiyi de kapsayacak biçimde dürüstlük ve uyum ortamını sağlar. Şirket, yolsuzlukla mücadele ve etik uyumunu, iki birimden oluşan yarı zamanlı bir risk komitesiyle sağlar: Soruşturma, saha riski ve güvenlik yönetimine ek olarak genel şirket güvenliğini sağlayan bir uyum birimi ve bir risk yönetim birimi.

- Adrian Limited, yasal olarak kayıtlı bir şirket olup, Kenya'da iş yapmak için uyulması gereken zorunlu şartlara uymaktadır. Şirket, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin yanı sıra Kenya'daki Şirketler İçin Etik Kod'u ve Safaricom Tedarikçi Etik Kod'unu imzalamıştır. Adrian, tüm çalışanlarına bir Çalışan Kılavuzu dağıtır ve onları meydana gelebilecek herhangi bir suistimali İnsan Kaynakları'na (HR) bildirmeleri konusunda teşvik eder.

- Adrian'ın Genel Müdürü/CEO'su, İşletme Yönetimi ve Sürdürülebilirlik Başkanı ve Tedarik Görevlisi Safaricom'un tedarikçi forumlarına katılırken, uyum ve risk yönetimi personelleri de yolsuzlukla mücadele uyumu eğitimleri alır. İK e-posta ve büro içi notlar aracılığıyla çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurar.

Buna ek olarak, Adrian her ay, departmanların ilerleme güncellemelerini sunduğu ve

farkındalık oturumları düzenlediği çalışan toplantıları düzenler.

- Son olarak şirket, İK ihbarlarından bağımsız bir raporlama kanalının da dâhil olduğu ihbar yapıları kurmaya yönelik planlar

Zorluk #3

Yönetim, başarılı bir iş etiği ilkelerine uyum ortamını nasıl oluşturabilir? (ör: "Etik, yönetim seviyesinde başlar ilkesi")

yapmıştır. Adrian, Safaricom'un yolsuzlukla mücadele uyumu konusunda etik ve uyum memurlarıyla yakından çalışmaya devam ederek eksiklerini gidermek ve uyum seviyelerini iyileştirmek adına bu memurlardan yardımı alır. Şirket aynı zamanda çalışanları için eğitim olanaklarını etkin olarak değerlendirir. Özellikle, yolsuzlukla mücadeleye uyumun uzmanlar tarafından sağlandığı eğitimler düzenler. Etik uyumunun yönetim seviyesinden başlayarak uygulanması, şirketin yönetim kurulunun (veya benzer bir yönetim yapısının) ve üst yönetimin, şirketin iş etiği ilkelerine uyum ve etik programı ile bu programın entegrasyonuna yönelik güçlü, açık, görünür ve etkin bir destek ve bağlılık göstermesi demektir. Çeşitli kaynaklar, yönetim kurulu olmayan küçük çaplı şirketlerin uzmanlık ve uyum işlevinin bağımsızlığını sağlama amacıyla bir veya iki danışman atmasını önermektedir.^{16, 17}

Bu danışmanlar, programın entegrasyonunu gözlemleyebilir ve uzun vadede etkisini

16 Beatrice Ballini, "Every Family Business Needs an Independent Director," Harvard Business Review, January 27, 2020. Retrieved from <https://hbr.org/2020/01/every-family-business-needs-an-independent-director>

17 Faith Ikade, "Delay in the 2020/21 Budget Presentation Leads to Cash Crisis for EAC," Ventures Africa, June 30, 2020. Retrieved from <http://venturesafrica.com/delay-in-the-2020-21-budget-presentation-leads-to-cash-crisis-for-eac>

sürdürmesini sağlayabilir. Aynı zamanda bir şirketin üst yönetiminin yönlendirilmesine ve güçlü bir dürüstlük programının uzun vadedeki faydalarının anlaşılmasına yardımcı olabilir. Bu danışmanların varlığı, şirketlerin etik olmayan uygulamaları sürdürmemeleri veya iş olanakları veya diğer avantajlar edinmek adına siyasi ilişkilere bel bağlamalarının önlenmesi açısından özellikle önem arz edebilir.

Etik uyumunun yönetim seviyesinden başlayarak uygulanmasının birkaç yolu vardır, örneğin:

- CEO tarafından şirket çalışanları ve iş ortaklarına şirketin iş etiği ilkelerine uyum ve uyum değerlerine yönelik düzenli bildirim sağlanması.
- Tüm şirket yöneticileri ve müdürlerinin iş etiği ve uyum programına uyması beklentisi.
- Kılavuzlar, videolar ve eğitim oturumları gibi uyum standartları materyallerinin sağlanması ve bu standartlar üzerindeki performansın düzenli olarak değerlendirilmesi.
- Uyum personellerinin doğrudan şirketin yönetim kuruluna veya bağımsız danışmanlara rapor vermesinin veya şirketin bir yönetim kurulu veya bağımsız danışman kadrosu olmaması durumunda, üst yönetime rapor vermesinin garantilenmesi.

Üst yönetim tarafından (ör: CEO) iş etiği ve uyum çabalarına yönelik açık ve istikrarlı bir mesaj verilmesinin önemi çok büyüktür. CIPE'nin tecrübesine göre, iş desteği

kurumlarını ve gelişen pazarlardaki iş etiği ilkelerine uyum programlarını entegre etmeye çalışan ama şirket içi destek alamayan şirketlerin başarısı çok daha düşüktür. Bu yüzden bu adımın kritik olduğu söylenebilir. Bunun sonrasında, şirketler açık ve detaylı bir iş etiği ilkelerine uyum planı veya çerçevesi oluşturarak çalışmayı sürdürmelidir.

ADIM 2

Bir Etik İlkeler Çerçevesi Oluşturun (Ör: Uyum Fonksiyonu)

Bir iş etiği ilkelerine uyum çerçevesi oluşturmadan önce, kurumun lideri bu eylemin sorumluluğunu üstlenmelidir. CIPE, bir şirketin iş etiği ilkelerine uyum programının; güvenilir bir üst yönetici veya üst yönetimden olan ve şirket çalışanlarıyla güçlü bir ilişki içinde olan bir etik görevlisi tarafından denetlenmesini önerir. Bu kişi etkin bir programı entegre etmeye yetecek kaynağı ve otoritesi olan, bağımsız biri olmalıdır. Örnek vermek gerekirse, bazı kurumlar bir Etik ve Uyum Yöneticisi (CECO) – bir üst yönetim pozisyonu – oluşturmuştur. Bu kişi, net bir sorumluluğa ve otoriteye sahiptir. Program entegrasyonunun denetlenmesi için bir kurul üyesi de atanabilir. Bu kılavuzda, bir şirketin dürüstlük programıyla sorumlu kişi dürüstlük ve uyum görevlisi olarak tabir edilmektedir.

Bir şirketin yönetim ekibi, atanmış üst yöneticisiyle buluşmalı ve iş etiği ilkelerine uyum çerçevesinin tasarımına ve finansmanına dair planları tartışmalıdır. Şunlar sorulmalıdır:

• Atanan yönetici, uygulanabilir yerel ve uluslararası yolsuzlukla mücadele kanun

ve yönetmeliklerinin çalışanlar tarafından anlaşılmasını nasıl sağlayacaktır?

• İş etiği ilkelerine uyum ve uyum raporları kim tarafından hazırlanacaktır? Raporlar kime sunulacak ve ne sıklıkla dosyalanacaktır?

• Gerekli danışma ve şikayet fonksiyonlarıyla ilgilenilmesi için yeni bir departman oluşturmaya gerek var mıdır yoksa mevcut departmanlar (yasal departman, iç denetim, etik görevlisi vb.) bu taleplerin üstesinden gelebilecek midir?

• Üst yöneticinin program incelemelerini denetim komitesi, idari komite veya kurulun tamamına düzenli olarak rapor edeceği bir prosedür var mıdır?

• Etik olmayan durumların veya dürüstlükle alakalı sorunların üst yönetim veya kurula anında bildirilmesini sağlayan bir prosedür var mıdır?

• Çalışanların ilkeleri anlaması ve bu ilkelere uyması için ne tür bir eğitim gereklidir?

Zorluk # 4**İş Etiği İlkelerine Uyum Programı Oluşturmanın Maliyeti Nedir?**

Pek çok CIPE ortağı; iş etiği ilkelerine uyum programlarının, şirketlerin uygunsuz davranışlarından doğabilecek itibar zedelenmesi ve maddi zarara kıyasla maliyet açısından daha çok tasarruf sağladığını düşünmektedir. Dahası, uyuma ilişkin kaynak ve eğitimlerin çoğunlukla internet üzerinden ücretsiz olarak veya düşük bir ücret karşılığında edinilmesi mümkündür. Örneğin, "Rüşvetle Başa Çıkmaya Yönelik Öz Değerlendirme Aracı" olarak da bilinen CIPE'nin Öz Değerlendirme Anketi şirketler tarafından iç denetimde ve dış yardım amacıyla kullanılabilir.¹⁸

İnsan kaynakları; iletişim, güvenlik veya proje yönetimi vb. mevkilerde bulunan çalışanlarına yarı zamanlı sorumluluk yükleyerek bir uyum konumu elde edebilir.

Atanmış entegrasyon sorumlusu, diğer kurumlar tarafından sağlanan uyum eğitimlerine katılabilir, aynı zamanda gerektiği takdirde şirket içinden veya dışından tecrübeli kaynaklara başvurabilir.

Bir iş etiği ilkelerine uyum programının bütçesi, şirketin spesifik risklerini yansıtmalıdır. Örneğin, sınır aşın ticaret yapan ve pek çok üçüncü tarafla iş yapan büyük çaplı bir şirketin böyle bir program için ihtiyaç duyacağı bütçe, sadece yurt içi ticaret yapan ve birkaç iş ortağı olan daha küçük bir şirketinkinden daha fazla olabilir.

İş bütünlüğü ve uyumluluk girişimleri, şirketlerin uyumsuzluğundan kaynaklanabilecek itibara ve mali zararlara kıyasla tasarruf sağlamaktadır.

Zorluk # 5**Bir Şirket, İş Etiği İlkelerine Uyum Programına Öncülük Edecek Doğru Kişiyi Nasıl Bulur?**

Dürüstlük ve uyum görevlisi tercihen şirketi iyi bilen, uyum konusunda en iyi uygulamalar üzerine eğitime sahip, güven ve dürüstlük konusunda saygınlığı olan biri olmalıdır. Bu kişinin hukuk, insan kaynakları, muhasebe ve/veya finans alanlarında tecrübe sahibi olması da faydalı olacaktır. Ancak, CIPE'nin tecrübesine göre, yüksek derecede profesyonel bir düzey bu rolde başarılı olmak için zorunlu değildir.

Dürüstlük ve uyum görevlisinin yerel Etik ve Uyum Kulüpleri'ne veya CIPE'nin veya diğer kuruluşların sponsorluğunda düzenlenen uyum etkinliklerine katılmış olması faydalı olacaktır. Dürüstlük ve uyum görevlisi her şeyden önce otonom ve bağımsız olarak çalışabiliyor olmalıdır. "Lobileşme"den veya aile üyelerinin veya yakın arkadaşların denetim mevkilerine yerleştirilmesinden şiddetle kaçınılmalıdır.

¹⁸ Center for International Private Enterprise, Self-Evaluation Tool for Countering Bribery, 2020. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-countering-bribery>

Zorluk # 6**Bir Şirket, İş Etiği İlkelerine Uyum Programı İçin Çalışan Desteğini Nasıl Kazanabilir?**

Bir uyum programının etkili olabilmesi için şirket liderlerinin en başından beri bu konuda ciddiyetini koruması gerekir. Bir iş etiği ilkelerine uyum programının üst liderler ve yöneticiler tarafından değer görmediği durumda veya dürüstlük ve uyum görevlisinin güvenilir bir danışman olarak görülmediği takdirde program başarısız olacaktır.

Bir şirket, iş etiği ilkelerine uyum programının otoritesini, programa atanan görevlinin (veya CECO'nun) bir üst yönetici olmasını sağlayarak sergileyebilir. Dürüstlük ve uyum görevlisi uyum ve dürüstlük toplantılarına öncülük etmeli ve CEO'dan tam destek almalıdır. Dürüstlük ve uyum görevlisi ayrıca uyum fonksiyonunun görünürlüğünü artırma amacına yönelik olarak çalışanlarla düzenli olarak etkileşime geçmelidir.

Zorluk # 7**Bir Şirket, İş Etiği İlkelerine Uyum ve Uyum Fonksiyonunun Yönetimden Bağımsız Kalmasını Nasıl Sağlar?**

Bağımsızlığın sağlanması amacıyla dürüstlük ve uyum görevlisi doğrudan şirketin yönetim kuruluna veya yetkili diğer kurullara rapor vermelidir. Dürüstlük ve uyum görevlisinin CEO'ya rapor vermesi durumunda, bundan yönetim kurulunun da haberdar olması gerekir.

ADIM 3

Risk Değerlendirmesi Yapın

İş etiği ilkelerine uyum programı, bir şirketin uyumsuzluk durumlarındaki riskleri tanımasına ve bunlarla başa çıkmasına yardımcı olur. Şirketin karşı karşıya kaldığı risklerin öğrenilmesi için detaylı bir risk değerlendirme gerçekleştirilmelidir. Bu değerlendirme; suistimaller, akraba ve arkadaş kayırma gibi yolsuzluk türlerinin yanı sıra rüşvet risklerini de kapsamalıdır.

Risk değerlendirme şu konularla ilgilendir:

- Ne yanlış gidebilir?
- Kurum içerisinde yolsuzluğa karşı en zayıf olabilecek bölgeler nelerdir?
- Yolsuzluğun gerçekleşmesi olasılığı ve gerçekleşmesi durumunda etkileri nelerdir?

Risk yönetimi, bu yolsuzluk risklerine karşı ne yapılabileceği veya yapılması gerektiğiyle ilgilendir.

İlk risk değerlendirmesinden sonra, dürüstlük ve uyum görevlisi ve diğer üst yöneticiler uyum programının tasarımını inceleyip güncelleyerek programın belirlenen riskleri tamamen kapsadığından emin olmalıdır. Ayrıca uyum alanındaki en iyi uygulamalar ile evrimleşmekte olan uluslararası ve sektörel standartları da dikkate almalıdır. Ayrıca, şirket uyum programında ara sıra değişiklikler yapıp programı güncel tutarak kusurların önüne geçmek için makul adımları atmalıdır.



Zorluk # 8**Şirketler Dürüstlük Risk Değerlendirmesine Nasıl Yaklaşmalıdır?**

Risk değerlendirmesi yapan şirketler rüşvet ve suistimal risklerinin doğmasının en muhtemel olduğu bölgeleri saptamak amacıyla faaliyetleri, uygulamaları ve kurumsal yapıları dikkatlice incelemelidir. Riskler tespit edildikten sonra muhtemel suistimalleri önlemek için kontrol mekanizmaları entegre edilebilir.

Risk değerlendirmesi yapan şirketler için bir diğer faydalı yaklaşım da CIPE ve çok uluslu bir hukuk bürosu olan Baker McKenzie tarafından geliştirilen dört adımlı metodolojidir. Bu yöntemin adımları şu şekildedir:

#1

Bilgi toplama: Önemli dokümanları toplayın ve inceleyin

Hangi Bilgiler Toplanmalıdır?

Şirketin faaliyetleri ve uygulamaları üzerinde aşağıdakilerin de dâhil olduğu bilgiler toplanmalıdır:

- İş modeli
- Kamu ile ilişkiler
- Üçüncü taraflara başvurma
- Mevcut ilkeler ve prosedürler

Doküman Envanteri

İncelemek için dokümanlar şunlardan oluşabilir: (1) iş planları, yıllık raporlar ve faaliyetler ile girişimleri açıklayan materyaller; (2) yönetim sorumluluklarını yansıtan listeler; (3) çıkar çatışması ilkesi.

#2

Mülakatlar: Çalışanlar ve Paydaşlar

Kimlere Mülakat Yapılmalıdır?

Şirketin faaliyetleri ve yönetimi hakkında bilgi sahibi olan çalışan ve ortaklarla mülakat yapılmalıdır.

Mülakat soruları

Sorular şirketin bir ihbar hattının olup olmadığı veya uyum ya da haksızlık şikâyetlerinin şirkete iletilmesi için başka bir yolu olup olmadığı konusunu; hediyeleri, bağışları, sponsorlukları ve devlet yetkilileri ile üçüncü taraflarla nasıl bir ilişki kurulduğunu içerebilir.

#3

Değerlendirme: Bir risk profili oluşturun

Bir Risk Profili Nasıl Oluşturulur?

Toplanan bilgiler değerlendirilmeli ve şirket için bir risk profili oluşturulmalıdır.

- Risk profili, şirketlerin her birine özgü risk ve şartlara yönelik bir fonksiyondur.
- Bu değerlendirme, gereken veya iyileştirilmiş kontrol sistemleri, ilkeler ve prosedürleri belirlemek için kullanılan bir gap analizi olarak iş görür.

Risk Listesi

Riskler, uyum programı kusurlarını, kamu sıkıntılarını, itibar endişelerini ve tartışmaya açık durumları içerebilir.

#4 Öneriler**Öneriler Nasıl Hazırlanır?**

Bu riskleri çözmeye yönelik öneriler, şirketin uyum programı geliştirilerek oluşturulur.

Şirket bu önerileri vaktinde uygulamalı, kamuyla ve şirket içindekilerle paylaşmalıdır.

İtaatkarlığın Beş Temel Ögesi

1. Liderlik
2. Risk Değerlendirmesi
3. Standartlar ve kontroller
4. Eğitim ve iletişim
5. Gözlem, denetim ve yanıt

Zorluk # 9

Bir Şirket, İş Etiği İlkelerine Uyum Programına Öncülük Edecek Doğru Kişiyi Nasıl Bulur?

Şirketler şu bölgeleri inceleyerek risk değerlendirmelerini daha detaylı yapabilir:

1. Devlet yetkilileri, yakın dostlar ve aile üyeleriyle ilişkiler,
2. Rüşvete eğilimli sektörlerdeki iş faaliyetleri,
3. İş yapılmakta olan ve yolsuzluğun hâkim olduğu ülkeler,
4. İştirakler ve şubeler,
5. Adi ortaklıklar (Joint Venture)
6. Üçüncü taraf aracıları, temsilciler ve diğer arabulucular,
7. İhale süreci ve tedarik zincirleri,
8. Özen yükümlülüğü ve iş ortaklarının gözlemlenmesi,
9. Kamu sözleşmeleri,
10. Resmi lisanslar veya onaylara bağlı iş faaliyetleri,
11. Birleşme ve devralmalar (M&A) gibi belli başlı işlemler,
12. Riske maruz kalma oranı yüksek çalışanlar.

Dürüstlük ve uyum görevlisi aynı zamanda; şirket için uygun olacak biçimde faaliyetler, tedarik, kargo, satışlar, pazarlama, finans ve insan kaynakları çalışanlarından önemli miktarda veri almalıdır. Bir şirketin riske maruz kalma potansiyelini daha iyi anlamının en iyi yolu üst düzey yöneticilere danışmanın yanı sıra saha elemanlarıyla da irtibat kurmaktır.

ADIM 4

İlkeler ve Prosedürler Oluşturun

Şirket, etik ve uyum davranışlarını tanımlayıcı bir dizi ilke ve prosedür oluşturmalıdır. Bunun sonucunda geliştirilen program, risk değerlendirme programı tarafından sunulan bilgileri içermeli ve tüm suistimal çeşitlerini önleyecek, tespit edecek, inceleyecek ve çözecek şekilde tasarlanmalıdır.

Bu ilkeler, çalışanlara dağıtılmak üzere olan bir İş Etiği Kılavuzu, Etik Kodu ve/veya Yolsuzlukla Mücadele Kılavuzu'nda yayınlanmalıdır.

Şirket yönetimi bu ilke ve prosedürleri tüm çalışanların farkında olacağı ve anlayacağı şekilde sunmanın en iyi yolunu bulmalıdır. Örneğin, bir CEO tüm çalışanların katıldığı ve yeni etik kodunun dağıtıldığı bir toplantıda değişiklikleri duyurabilir veya bu yeni değerler, ilkeler ve prosedürlerin açıklandığı özel bir etkinlik düzenleyebilir.

Eğitim programları da bu ilke ve prosedürlerin tamamen anlaşılması ve entegre edilmesi açısından önemlidir.

Etik ve uyum davranışlarını tanımlayan bir dizi ilke ve prosedür oluşturun.

#1 Etik Kodu

Etik kodu, şirketin iş etiği ilkelerine uyumuna en yüksek yönetim mertebesinde itibaren tepeden tırnağa olan bağlılığını yansıtır.

Çalışanlar şu konularda yönlendirmelidir:

- Şirketin değerleri ve ilkeleri
- Kabul edilen ve edilmeyen davranışlar
- Muğlak veya zor şartlarda yapılması gerekenler
- Danışılabilir yerler ve danışma prosedürleri
- Kurallara uymaya teşvik edecek şeyler ve etik olmayan uygulamaların cezaları.

Bir şirketin etik kodu şirketin risk

değerlendirmesine bağlı olmalıdır.

Tüm çalışanların ve yönetimin tüzüğe uygun olarak eğitim almış olması da mecburidir.

Zorluk # 10

Bir Şirket Etik Kodunu Nasıl Geliştirebilir?

Etik Kodu, aşağıda verilen listedeki adımlar takip edilerek geliştirilebilir:

LİSTE 1

1. BİR ÇALIŞMA EKİBİ KURUN

- İçerik uzmanlığı sağlayın
- Kodun "Öncüsü" olun

2. TÜZÜK İÇİN KESİN HEDEFLER BELİRLEYİN

- Uyum
- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Tedarikçiler/Ortaklar
- Değer temelli

3. İÇERİĞİN TASLAĞINI YAPIN

- Tüzüğün gerekliliğine dair akla yatkın bir açıklama sunun
- Sorunu açık bir şekilde tanımlayın
- Çalışanları sorumluluklarını anlamalarını sağlayacak şekilde yönlendirin
- Bilgi sağlayacak ek kaynakları tartışın
- Taslağın İncelenmesi
 - Standartlar yeteri kadar açık mı?
 - Kodun mantığı yeterli mi?
 - Kod ortalama bir çalışan için yol göstermede yeterli mi?
 - Kod kültürel olarak duyarlı ve etkili mi?

4. ODAK GRUP GÖRÜŞMELERİ AYARLAYIN VE İÇERİĞİN SON HALİNİ OLUŞTURUN

5. GÖRSEL TASARIM (RENKLER, SEMBOLLER, RESİMLER)

6. ÇEVİRİ

#2

Yolsuzlukla Mücadele Kılavuzu

Yolsuzlukla Mücadele Kılavuzu hem çalışanları hem de iş ortaklarını yönlendirmeye yönelik bir iç ilkelere bütünüdür. Kılavuzdaki ilkeler genelde şu bölgeleri kapsar:

- Etik kodu uyarınca uyum sorumluluğu
- İç kontrol sistemleri
- Çalışan ve yönetici eğitimi
- Denetim prosedürleri
- Bir şirketin iş etiği ilkelerine uyum fonksiyonunun tanımı
- Kayıt tutma ve düzgün belgeleme uygulamaları
- Etik koduna uyum teşvikleri ve ihlallerin/etik olmayan uygulamaların cezaları
- Misilleme karşıtlığına yönelik bir ilke veya bildiri
- İş ortaklarına yönelik özen yükümlülüğü
- Etik ve Uyum ihlallerinin ihbarına yönelik tırmandırma işlemleri

#2

Üç "R"

Şirket çalışanları, dürüstlük standartlarını ihlal eden durumlarla karşılaştıklarında üç "R" kuralına riayet etmelidir: Reporting (İhbar),

Responding (Yanıtlama) ve **Recording** (Kaydetme). Bu vaka yönetim protokolü,

şirketlerin ve çalışanların yolsuzluk ve uyum ihlallerini tespit etmeleri ve onlara uygun bir şekilde yanıt verebilmeleri için önemlidir.¹⁹

• **Respond** (Yanıtlama): Çalışanlar pozisyonları ile ilgili yolsuzluk risklerinin her daim farkında olmalı ve bu durumlara nasıl yanıt ve tepki vermeleri gerektiği konusunda şirket tarafından bilgilendirilmelidir. Bu bilgi ve kapasite eğitimle, iletişimle ve atanan dürüstlük ve uyum görevlisinin desteğiyle kazanılmalıdır.

• **Report** (İhbar): Çalışanlar her daim, çalışanları ilgilendiren yolsuzluk olayları veya olasılıklarını ihbar edebilecekleri gizli bir ihbar yöntemini de içeren en az iki ihbar kanalından haberdar olmalı ve bu kanallara erişimleri olmalıdır. Çalışanlar güvende hissetmeli, herhangi bir olumsuzlukla karşılaşma endişeleri olmamalı ve bu kanalları kullanmaktan korkmamalıdır. Şirketler, (1) gizli ihbar yapanları koruyacak önlemler geliştirmeli ve (2) bu önlemlerin sıkıca uygulandığından emin olmalıdır.

• **Record** (Kayıt): Çalışanlar yolsuzluk etkinliklerini veya şüphelerinin kayıtlarını güvenli bir şekilde nasıl tutacakları ve bu kayıtları şirketin uyum kuralları uyarınca atanmış uyum birimi veya görevlisine doğru ve güvenli bir şekilde nasıl aktaracakları konusunda bilgilendirilmeli ve teşvik edilmelidir. Günlük iş fonksiyonunun bir parçası olarak, yüksek riskli iş faaliyetleriyle uğraşan çalışanlar günlük iş kayıtlarını günlük olarak nasıl saklayacaklarına dair yöntemlerden de haberdar olmalıdır.

19 Center for International Private Enterprise, Tanzania Business Integrity Code, 2020.

Çalışanların Özen Yükümlülüğü

Şirketlerin mevcut veya gelecekteki çalışanlarının, geçmişte suistimal veya yolsuzlukla mücadele uyumu ve iş etiği ilkelerine uyum programına ters düşen başkaca faaliyetlerde bulunup bulunmadığını belirleyecek bir ilkesi olmalıdır.

Şirketin işe alma ilkeleri; çıkar çatışması, "döner kapı" olayları ve adam kayırma gibi olayları önleyecek yöntemleri de içermelidir. Çıkar çatışması, kurum içerisinde görevli olan birisinin kurum içerisindeki işini zorlaştıran veya işiyle ters düşen bir görevi veya bağlılığı olması durumunda meydana gelir. Çıkar çatışması kendi başına yolsuzluk kategorisine girmez, ancak bir yönetici veya çalışanın başka bir menfaatini öncelikle şirkete karşı sorumluluğunu ihlal etmesi halinde sorunlar doğabilir. "Döner kapı" durumu, kamu sektöründeki üst düzey çalışanların özel sektördeki üst düzey işlere geçişi ve tam tersi durumları belirtir. Bu durumlarda, eski bir işverene duyulan sadakat, kamu hizmetinin tarafsızlığından ve dürüstlüğünden ödün verilmesine veya bir siyasi lider veya partiye duyulan sadakat şirkete olan sadakatten ödün verilmesine sebep olabilir. Son olarak, adam kayırma (kronizm (eş-dost), nepotizm (akraba) ve gözdecilik de dâhil olmak üzere), bir kişinin bir işe sahip olduğu özelliklerden veya sunacağı faydadan bağımsız olarak bağlantıları veya tanıdıkları sayesinde girmesi durumudur.

Zorluk # 11

Bir Şirket, Birini İşe Almadan Önce Bu Kişiyi Ne Kadar Detaylı İncelemelidir?

Şirketler, bir çalışanın referanslara ulaşarak veya çevrim içi araştırma yaparak incelemeye başlayabilir. Daha büyükçe şirketlerin Lexis- Nexis gibi saygın şirketler tarafından sağlanan arama veri tabanları veya bu konuda uzman şirketler tarafından eksiksiz geçmiş taraması yoluyla çalışanları incelemesi de beklenmektedir.

Şirketler aynı zamanda yolsuzluk olasılığı ve riskini şu hafifletici önlemlere uyararak kısıtlamalıdır:

- "Döner kapı" olaylarını önlemek için yüksek riskli pozisyonlardaki kamu görevlilerinin işe alınmasını önleyici bir ilke oluşturmak
- Özellikle riskli mevkilerdeki çalışanları titizlikle incelemek
- İtilaf ve çıkar çatışmasını önlemek için bir çalışanın önceki işveren(ler)inin dâhil olduğu projelere dâhil olma ihtimallerini kısıtlamak
- Çalışanlara sorumluluklarını ve şirketin etik standartlarını hatırlatmak, eğitim vermek ve onlarla iletişim kurmak.

Hediyeler, Ağırlama, Eğlence ve Seyahat Masrafları

Hediyeler veya diğer yasal iş harcamaları olarak gösterilen rüşvetlerle FCPA yaptırım işlemlerinde sıklıkla karşılaşılır. Örneğin, 2019'da Ericsson hükümet yetkilileri hediye seyahat ve eğlence masraflarını finanse etmek için aracılara, danışmanlara ve hizmet sağlayıcılarına onlarca milyon dolar ödeyerek FCPA'yı ihlal ettiğini itiraf etmiştir.²⁰ İş ilişkilerinde hediye değiş tokuşu pek çok kültürde yaygındır; bu sebeple şirketlerin hangi hediye ve alakalı harcamaların uygun, hangilerinin rüşvet olarak yorumlanması gerektiğini anlamaları önemlidir. Belli başlı kontrol sistemleri ve prosedürler şirketlerin hediye, ağırlama, eğlence, seyahat ve diğer iş harcamalarının makul olduğundan, bir iş işleminin sonucunu uygunsuz olarak değiştirmeyeceğinden veya uygunsuz bir avantaj sağlamayacağından emin olmalarını sağlayabilir.

Zorluk # 12

Bir Şirket, Neyin Makul Bir Hediye Olduğuna Nasıl Karar Verebilir?

Bir şirket neyin "makul" olduğunu şunlara benzer ilkeler koyarak belirleyebilir: (1) hediyeler, eğlence veya ağırlama için bir maddi değer sınırı koyun, (2) sadece şirket logosunu taşıyan promosyon eşyalarının değiş tokuşuna izin verin; ve (3) çalışanların aracılara ve diğer iş ortaklarına sadece anlaşma uyarınca sunulan hizmetleri karşılayacak miktarda para ödemelerini şart koşun.

Bazı şirketlerde çalışanların 20\$'ın üstünde hediye değiş tokuşu yapmasını yasaklayan bir ilke vardır. Diğer şirketlerde de çalışanların şirket hediye kaydına bildiri yaptıkları sürece hediye kabul etmelerine izin veren bir ilke vardır.

Makul olmayan hediyeler şunlar olabilir:

- Bir kamu ihalesi için fiyat teklifi veren bir şirket liderinin alım heyeti başkanına ihale hâlâ açıkken veya fiyat teklifinde bulunduktan sonra nadir bulunan pahalı bir şişe şarap vermesi.

- Bir şirket liderinin deniz aşırı bir iş gezisindeyken, muhtemel bir iş ortağından gelen aile üyelerinin ağırlanması teklifini hediye olarak kabul etmesi

Bir hediye veya alakalı başka bir harcamanın makul olup olmadığını belirlemek için çalışanlar şu soruları akıllarında bulundurmalıdır:

- Hediye veya eğlence değer olarak mantıklı mı, normal iş uygulamalarıyla tutarlı mı ve duruma uygun mu?

- Bu hediye ya da harcama, kararı etkileyici olarak görülebilir mi?

- Ben veya bir başkası bundan fayda görüyor mu?

- Hediye şirket limitlerine, kabul eşiğine ve kayıt gereksinimlerine uygun mu?

- Eğer hediye veya alakalı başka bir harcama gazetelere yansısı şirket veya kamu nasıl tepki verir?

20 Jay Holtmeier et al., "\$1 Billion Ericsson Resolution, Three Jury Verdicts Cap Off Busy Fourth Quarter for US FCPA Enforcement," WilmerHale, 2019. Retrieved from <https://www.wilmerhale.com/en/insights/client-alerts/20191230-1-billion-ericsson-resolution-three-jury-verdicts-cap-off-busy-fourth-quarter-for-us-fcpa-enforcement>

Siyasi Katkıları, Bağışlar ve Sponsorluklar

Şirketler siyasi partilere, parti üyelerine ve üyelerine katkıda bulunurken tüm ilgili kanunlara riayet etmelidir. Tüm siyasi katkıları, bağışlar ve sponsorlukları (gizlilik yasal olarak gerekmediği sürece) kamuyla paylaşmak için uygun adımlar atılmalıdır. Ek olarak, şirketler bağışların rüşvet için bahane olarak kullanılmadığından emin olmak için gerekli önlemleri almalıdır.

Zorluk # 13

Bir Şirket, Siyasi ve Bağış Katkılarının Rüşvetle veya Farklı Şekillerde Suistimal Edilmeyeceğinden Nasıl Emin Olabilir?

CIPE'nin "Rüşvetle Mücadeleye Yönelik Öz Değerlendirme Aracı"ndaki şu sorulara başvurun: ²¹

- Siyasi bağışları (doğrudan veya dolaylı olarak yapılmış) tanımlayan yazılı bir ilke var mı?
- Eğer ilke siyasi bağışları yapılmasını yasaklıyorsa, şirketin siyasi bağışları yapılmasını önleyecek prosedürleri var mı?
- Eğer ilke siyasi bağışları yapılmasına izin veriyorsa, ilke ne tür siyasi bağışları ilgili kanunlara uygun olduğunu belirtiyor mu?
- Eğer ilke siyasi bağışlara izin veriyorsa, belirli kabul seviyelerinden oluşan bir inceleme ve

onaylama prosedürü var mı?

- Yardım kurumu bağışlarını tanımlayan yazılı bir ilke var mı?
- Yardım kurumu bağışlarının rüşvet için bir bahane olarak kullanılmadığını denetleyen prosedürler ve kontrol sistemleri var mı?
- Belirli kabul seviyelerinden oluşan, yardım kurumu bağışlarına yönelik bir inceleme ve onaylama prosedürü var mı?

COVID-19 krizi ve sonuçları süresince, bu tür ilkeler oluşturmak şirketleri devletle yakın bağları olan, "dost kurumlar" olarak anılan COVID-19 yardım kuruluşlarına bağış yapma baskısına karşı desteklemeye yardımcı olabilir.²²

Şirketleri hayır kurumu bağışları konusunda etkili ilkeler geliştirme üzerinde yönlendiren pek çok çevrimiçi rehber mevcuttur. Bu ilkeler örneğin şunları içermelidir:²³

- Şirketin bağışlara yaklaşımına dair genel bakış.
- Şirketin bağış çabalarını denetleme sorumluluğunun kimde olduğu ve denetleme işleminin şirket içerisinde nasıl işlediği.
- Şirketin ne tür kurumları ve durumları desteklemeyi seçeceğini belirten bir kriter.
- Eğer varsa, şirketin desteklemek istemeyeceği durum ve talep çeşitleri.
- Şirketin bağış konusunda bir veya daha fazla odaklandığı durumların olup olmadığı.
- Yardım kurumu devletle veya siyasi kişilerle ilişkili mi?

21 Center for International Private Enterprise, Self-Evaluation Tool for Countering Bribery, 2020. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-countering-bribery>

22 Richard Cassin, "At Large: Will Covid-19 'cronies' trigger the next wave of FCPA fumbles?" FCPA Blog, May 7, 2020. Retrieved from <https://fcpcbog.com/2020/05/07/at-large-will-covid-19-cronies-trigger-the-next-wave-of-fcpa-fumbles>

23 Mary Gormany White, "Charitable Donations Policy," 2020. Retrieved from <https://charity.lovetoknow.com/charitable-donations-charitable-donations-policy>

- Uygun kurumların şirketten nasıl finansal destek isteyeceğine yönelik talimatlar.

Kolaylaştırıcı Ödemeleri

Kolaylaştırıcı veya hızlandırma ödemeleri, kamu görevlileri tarafından gerçekleştirilen rutin işlemleri güvene almak veya hızlandırmak için yapılan ödemelerdir. Bu tip ödemeler için duruma veya ülkeye bağlı olarak farklı isim kullanılıyor olabilir (ör: Kenya'da "çay parası" veya Mısır'da "baksheesh").²⁴

Bunlar, genelde yerel görevliler tarafından gerçekleştirilen denetimlerde ve diğer gümrük işlemlerini hızlandırmak için limanlarda veya sınır geçişlerinde gerçekleşir. ABD FCPA kuralları hâlâ bu ödemelerin belli şartlar altında gerçekleşmesine izin veriyor olsa da, kolaylaştırıcı ödemeleri pek çok ülkede küçük rüşvetler olarak görülmektedir ve kaçınılması gereken ödemelerdir.²⁵

Zorluk # 14

Bir Şirket Hızlandırmış Bir Ödemenin Rüşvete Dönüştüğünü Nasıl Anlar? Nasıl Emin Olabilir?

Hızlandırma ödemelerinin potansiyel rüşvetler olup olmadığını anlamak için şu soruları sorun:

- Ödemenin sebebi nedir?
- Hizmet neden geciktiriliyor?
- Ek belge gereksiniminin mantığı nedir?

Bu ödemeler şu şartlarda rüşvet olur:

- Bir aracı kurum yerine direkt kamu görevlilerine ödendiğinde.
- Makbuz olmadığında.
- Görevli, ödeme almazsa gecikme ve zorluk çıkarmakla tehdit ediyorsa.

Etik ve uyum davranışlarını tanımlayan bir dizi ilke ve prosedür oluşturun.

- Ödemeler küçük miktarlarda düzenli aralıklarla yapılıyor.
- Ödemeler kamuya açık bir bilgi değilse ve tüm şirketler için aynı şey geçerli değilse.

Zorluk # 15

Düzenleyici Bir Kurum Kolaylaştırıcı Ödemesi İstedığında Bir Şirket Nasıl Yanıt Vermelidir?

Şirket, düzenleyici bir kurumun, kolaylaştırıcı ödemesi dâhil olmak üzere, bir rüşvet talebiyle karşı karşıyaysa; şirket çalışanları bir sonraki sayfadaki kutucuklarda verilen adımları izlemelidir.²⁶

Zorluk # 16

Bir Şirket, Gümrük Yetkilileriyle Nasıl Etik Bir İletişim Kurabilir?

Şirket ve çalışanları, bir gümrük yetkilisinin kolaylaştırma ödemesi istemesi durumunda

²⁴ Transparency International UK, Facilitation Payments, 2018. Retrieved from <https://www.antibriberyguidance.org/sites/default/files/8.%20Facilitation%20Payments.pdf>

²⁵ Transparency International UK, Countering Small Bribes, 2014. Retrieved from https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/Countering_Small_Bribes.pdf

²⁶ Graph derived from: International Chamber of Commerce et al., Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions: A Company Tool for Employee Training, 2011. Retrieved from https://images.transparencycdn.org/images/2001_RESIST_EN.pdf

LİSTE 2

ÖDEMEYİ REDDEDİN

Görevliyi bu ödemeyi yapmanızı şirketinizin yasakladığı konusunda bilgilendirin ve bu talebin yasa dışı olduğunu ve ödemeyi yapan çalışanın işten çıkarılmasına sebep olabileceğini açıklayın.

A: Eğer algılanan kritik bir risk yoksa ama görevli yine de ödeme talep ediyorsa.

Kişinin ismini öğrenin ve tüm ücretlerin doğrudan kamuya ödemeyi alan görevlilerin kimliklerinin de dâhil olduğu ve tüm ödeme detaylarını içeren resmi bir makbuz karşılığında yapılması gerektiğini belirtin.

Eğer bir devlet binasına doğrudan ödeme yapmak lojistik olarak imkansızsa, görevliden devlet onaylı antet kağıdına basılı resmi bir makbuzu isteyin.

Mevcut ilişkilerinizi kullanarak düzenleyici kurum içerisinde içinde bulunduğunuz ikilemi açıklayabileceğiniz daha yetkili birisini bulmaya çalışın.

Üstleniciler de dâhil olmak üzere diğer şirketlerin, ticaret kuruluşlarının ve düzenleyici kurum içerisinde önceden temas içerisinde olunan diğer görevlilerin yardımını isteyin.

Düzenleyici kurum içerisindeki ilgili taraflara projenin/işlemin risk altında olduğunu ve talep karşılanırsa başansız olacağını açıklayın.

B: Eğer ödemeyi reddetmek algılanan kritik bir riski beraberinde getiriyorsa (tehdit altında ödeme).

Minimum bir tutarda anlaşın ve ödemeyi yapın. Tutarı, ücret gerekçesinin, ücret talep eden görevlinin isminin yazdığı ve aynı zamanda görevinin ve imzasının bulunduğu bir makbuz aldığınızdan emin olun.

Olayı derhal yönetime bildirin ve doğru biçimde müdahalede bulunmak için yetki alın.

Bu çeşit ödemelerin gelecekte talep edilmesini önlemeye yönelik olan ilgili yetkililer ve iş gruplarıyla birlikte (ör: ticaret odaları, diğer ithalatçılar ve endüstri kuruluşları, büyükelçilikler) önleyici ve kooperatif müdahalelerde bulunun.

Bu çeşit ödemelerin gelecekte talep edilmesini önlemeye yönelik olan alakalı yetkililer ve iş gruplarıyla birlikte (ör: ticaret odaları, diğer ithalatçılar ve endüstri kuruluşları, alakalı büyükelçilikler) önleyici ve kooperatif müdahalelerde bulunun.

belli başlı adımları izlemeli ve böyle bir talepte bulunulduğunda uygun bir şekilde yanıt vermelidir. Bu adımlar; Uluslararası Ticaret Odası, Uluslararası Şeffaflık Örgütü, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler ve Dünya Ekonomik Forumu tarafından hazırlanan en iyi uygulama kılavuzu "Uluslararası İşlemlerde İrtikaba ve Kolaylık Ödemesine Karşı Koyma: Çalışan Eğitimi İçin Bir Şirket Aracı"nda listelenmiştir.²⁷

Bu adımlara şunlar dâhildir:

- Teslimatta zaman baskısından kaçınmak için malları erken sipariş edin.
- İthal edilmesi gereken parçalar ve sarf malzemeler için rezerviniz olsun.
- Malları mümkün olduğunca yerel olarak temin edin.
- Gümrük onay gecikmelerinin genel sorunları hakkında bilginin: Eğer muhtemel gecikmeler haftanın, ayın veya yılın bilindik meşgul zamanlarından ötürüyse, bu durumda şirketinizin mallarının siparişlerinin teslimatını mümkün olduğunca gümrük ofislerinin daha az meşgul olduğu zamanlara çekin.
- Teslimatın ülkeye girişindeki çeşitli noktalardaki gümrük prosedürlerini titizlikle inceleyerek hangilerinin yolsuzluk riskiyle en çok karşı karşıya kalabileceğini belirleyin; malların kabulü için gereken ortalama süreyi bulun; başlıca ve alternatif ithalat rotalarını belirleyin.
- Eğer başlıca giriş noktasında gecikmeler veya sorunlar yaşıyorsanız alternatif bir ithalat rotasına geçin.
- Resmi gümrük prosedürlerini araştırın ve ithalat/ihracat prosedürleriyle ilgilenen personelle tanışın; net olmayan prosedürleri açıklamaları için gümrük yetkilileriyle iletişime geçin.
- Hata olmadığından emin olmak için mal kabul evraklarınızı iki-üç kere inceleyin.
- Gümrük prosedürlerinin herhangi bir hızlandırılmış hizmeti karşılayıp karşılamadığını doğrulayın. Karşılıyorsa, bu hizmetlerin ücretlerini doğrulayın: böyle hizmetlere asla makbuz ve/veya faturasız ödeme yapmayın.
- Yapılan ödemelerin şirketin muhasebe sistemine doğru miktarlarda, makbuz/fatura ile ve ödemenin amacının açıklamasıyla birlikte kayda geçtiğinden emin olun.
- Eğer gümrük prosedürleri hızlandırılmış hizmetleri karşılamıyorsa, bu hizmetlerin ücretleri konusunda açık değilse ve bir makbuz veya fatura vermeyi reddediyorsa:
 - Gümrük görevlisini, kamu görevlilerine hâlihazırda yetkilendirilmiş bir hizmet için ödeme yapmanın şirket ilkelerine aykırı ve yasa dışı olduğu konusunda açıkça bilgilendirin;
 - Mal kabulünü hızlandırmak için kolaylaştırma ödemesi yapmayı reddedin;
 - Günde bir kere malların neden gümrükte takıldığını sorun ve malların taşınması için gereken işlemlerin yapılmasında ısrar edin;
 - Zaman sıkışıklığınız olduğunu söylemeyin;
 - Gümrük görevlisinin ismini ve görevini

²⁷ Ibid

sorun ve yöneticisiyle görüşme talebinde bulunun ve

- Eğer mal kabulü gecikmeleri şirketin iş ilişkilerini etkiliyorsa, iş ortaklarını durum hakkında ve potansiyel sonuçlar hakkında bilgilendirin; gümrük yetkilileriyle mümkünse işi ortaklaşa çözme yollarını tartışın.

Ancak, personal güvenliği tehdidi mevcutsa zorluk 15'teki adımlar izlenmelidir: Ödeme yapılmalı ve mümkünse ödemenin belgesini ödemeyi talep eden görevlinin ismi ve göreviyle birlikte almaya çalışılmalıdır. Böyle durumlarda olay derhal kayıt altına alınmalı ve ileri aşamalar için şirket yönetimine bildirilmelidir. Harcamalar şirketin kayıtlarına tehdit altında ödeme adı altında kayda geçmelidir.²⁸

Kayıt tutma

İş etiği ilkelerine uyum ve uyum programında tanımlandığı üzere yukarıda bahsedilen durum ve unsurlar için ödeme yapıldığında, şirket bunların güncel kayıtlarını tutmalıdır.

İş Ortakları İçin İlkeler

Şirketler iş ortaklarını iş etiği ilkelerine uyum ve uyum programının kapsamına dâhil etmeli, onların uyum taahhütlü vermelerini şart koşmalıdır. İş ortakları kapsamına araçlar, danışmanlar, müşavirler, temsilciler, dağıtımcılar, yükleniciler, taşeronlar, tedarikçiler, ortak girişim ortakları ve diğer üçüncü taraflar dâhildir.

Bu ilkeler şu konulara dair bilgileri içermelidir:

- Tüm iş ortaklarına karşı özen yükümlülüğü

- Ortakların şirketin yolsuzlukla mücadele uyumluluğu ve iş etiği ilkelerine uyum programı hakkında bilgilendirilmesi

- İş ortaklarına karşılıklı uyum taahhütlü şartı koşulması

- İş ortaklarıyla olan ilişkilerin tamamen belgelenmesi

- Düzgün ücretlendirme

- İş ortağının tarafından gelen bir suistimal olmadığından emin olmak için, makul olduğu sürece, tüm sözleşmelerin gözetim ve denetimi.²⁹

Zorluk # 17

Şirketler, Yeni İş Ortaklarıyla Nasıl Etkileşim Kurmalıdır?

Şirketler potansiyel veya mevcut iş ortaklarıyla etkileşime geçerken şu bilgileri toplamalıdır:

- İletişim bilgisi

- Hem yasal hem de intifa hakkı dâhil olmak üzere ortaklık yapısı.³⁰

- Finansal stabilizasyon

- Önemli bir çalışanın veya üst düzey yöneticilerin bir kamu görevlisiyle bağı olup olmadığı

- Bir paydaş veya üçüncü taraflardan ortağın bir kamu görevlisinin veya bir kamu

²⁸ Richard Cassin, "That's no bribe, it's ransom money," FCPA Blog, January 9, 2013. Retrieved from <https://fcpablog.com/2013/01/09/thats-no-bribe-its-ransom-money>

²⁹ Michael Volkov, Classifying Your Third Parties: An Essential Third Party Due Diligence First Step, Navex Global, June 2018. Retrieved from <https://www.navexglobal.com/blog/article/classifying-your-third-parties-an-essential-third-party-due-diligence-first-step>

³⁰ A beneficial owner is a person who enjoys the benefits of ownership even though his or her name may not be listed as an owner. It also means any individual or group of individuals who, either directly or indirectly, has the power to vote or influence the transaction decisions, such as decisions related to shares in a company.

FCPA'nın son 40 yıldaki yaptırımlarının yüzde 90'ından fazlası üçüncü taraf suistimalinden kaynaklanmıştır.

görevlisiyle ilişkili birinin mutlak ya da kısmi mülkiyeti altında olup olmadığı

- Kamu görevlilerin veya bir kamu görevlisinin ailesinden birisinin sunulan anlaşmayla ilişkisi veya çıkarı olup olmadığı
- Etik Kodunun varlığı
- Şirket içi yolsuzlukla mücadele ilkelerinin varlığı (örneğin, bir ihbar politikası); bir uyum fonksiyonunun olup olmadığı; iç uyum eğitimlerinin olup olmadığı; ve uyumun ele alındığı iç denetimlerin olup olmadığı.³¹

Mevcut pazar analizleri ve ticari istihbarat hizmet sağlayıcıları şirketlerin özen yükümlülüğüne uyma çabalarına destek verebilir.

Zorluk # 18

Yeni İş Ortakları Seçerken Yaygın Olarak Karşılaşılan Tehlike İşaretleri Nelerdir?

Bir ortağın yolsuz, yasa dışı veya etik olmayan faaliyetlere meyilli olabileceğini gösteren tehlike işaretlerine dikkat etmek önemlidir. Örneğin, bir şirket etiğe aykırı şekilde

çalışıyorsa ve bazı "normlar" yüzünden bunda bir sıkıntı olmadığına inanıyorsa, bu şirketin sıkı uyum prosedürlerine uyması pek muhtemel değildir ve ortaklık için iyi bir seçim olmayabilir.

Aynı zamanda, bir şirketin kendisinin de diğer yerel veya yabancı şirketler tarafından yürütülen özenli inceleme incelemelerine maruz kalması mümkündür. Aşağıdaki tehlike işareti listesi ve diğer gözlem kriterleri gelişen pazarlardaki şirketlere bu prosedürleri daha iyi anlamaları ve bunlara hazırlanmaları konusunda yardımcı olabilir.

Şirketler, üçüncü bir tarafla çalışmaktan kaynaklanan yolsuzluk risklerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki faktörleri kullanabilir:^{32, 33}

#1

Üçüncü tarafın faaliyette bulunduğu sektör:

- Yüksek yolsuzluk riskine sahipse (bkz: Uluslararası Şeffaflık Örgütü Rüşvetçiler Endeksi)
- Yolsuzlukla mücadele yaptırım soruşturması geçmişi varsa.

#2

Üçüncü tarafın kamu görevlileri veya kurumlarıyla bağlantısı ile ilişkili olarak:

- Üçüncü taraf, şirketinizle iş yaptığı sırada, sık sık kamu görevlileri (gümrük görevlileri de dâhil olmak üzere), devlet aracılığıyla veya devlet

31 World Economic Forum, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence, Partnering Against Corruption Initiative, 2013. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACL_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf

32 Center for International Private Enterprise, Anti-Corruption Compliance: A Guide for Mid-Sized Companies in Emerging Markets, 2014. Retrieved from https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE_Anti-Corruption_Compliance_Guidebook.pdf

33 Transparency International, Bribe Payers Index 2011. Retrieved from www.transparency.org/research/bpi/overview

kontrolündeki kuruluşlarla etkileşim hâlinde olacaktır.

- Üçüncü tarafın tamamen veya kısmen (doğrudan veya dolaylı olarak) bir kamu görevlisi/kuruluşu mülkiyeti veya kamu görevlileri/kuruluşlarıyla doğrudan veya dolaylı bağlantıları varsa.
- Üçüncü taraf daha önceden kamuyla çalıştıysa veya iktidarla yakından bağlantılıysa.

#3

Teklif edilen anlaşmanın tazminat yapısı:

- Üçüncü tarafın tazminatı; başan ücretleri, primler ve diğer koşula bağlı ücretler gibi etik olmayan veya yasa dışı faaliyetleri teşvik edebilecek performansla bağlıdır.
- Üçüncü taraf ödemenin alıılmadık yollarla yapılmasını istiyorsa (ör: standart uygulamanın dışında olarak birden fazla hesaba, küçük miktarlara bölünmüş ödemelerle, nakit para ve türevleriyle, para birimi üçüncü tarafın ikamet ettiği ülkenin para biriminden farklı bir ülkede veya işin gerçekleştirileceği ülkede olacak biçimde)
- Üçüncü tarafın tazminatı siyasi veya hayır işleri katkısı biçimini alıyorsa.

#4

Üçüncü tarafın seçilme biçimiyle ilgili olarak:

- Üçüncü tarafı müşteri önerdiyse.
- Mevzubahis üçüncü tarafın seçilmesi bir devlet görevlisince teşvik edildiyse veya zorunlu kılındıysa

#5

Diğer:

- Yapılan ilk çevrimiçi araştırmalar ve haber kaynaklarının taranması üçüncü tarafın dürüstlük ve saygınlığına dair bariz sorunları ortaya çıkardıysa.
- Üçüncü taraf veya üst düzey yetkililerinden biri yolsuzlukla mücadele kanununun ihlali iddiasıyla daha önceden yaptırım ve yasal işlemlere maruz kaldıysa.
- Üçüncü taraf veya üst düzey yetkililerinden biri ulusal veya uluslararası yaptırımlar veya geçmişte yaşanan bir suistimal sebebiyle bir reddedilen taraflar/kişiler listesinde yer alıyorsa.
- Üçüncü tarafın ilgili sektörde tecrübesi azsa veya hiç yoksa ve/veya şirket bunu bilmiyorsa.
- Üçüncü tarafın rolü şirketin ticari ve/veya kamu ihalelerini azanma şansını artırıyorsa.
- Üçüncü taraf yerel meselelerle tek başına ilgilenmek için keyfi olarak yetkilendirme istiyorsa.

Kenyalı telekomünikasyon şirketi Safaricom'un aşağıda bahsedilen durumu büyük şirketlerin özenli inceleme (due diligence) çabalarının, kaynakları kısıtlı küçük şirketler için kendi özenli inceleme (due diligence) prosedürlerini oluşturmak konusunda ne kadar teşvik edici olabildiğini göstermektedir:

"İş teklifi kabulü veya iş ön elemesinden önce, tüm tedarikçiler ve yöneticileri sert ve mecburi bir özenli inceleme (due diligence)

işlemine tabi tutulacaktır. Bu işlem, potansiyel tedarikçilerin Safaricom'un yerel bilgisi, basılı ve çevrim içi haber kaynakları ve tedarikçinin şirketle olan geçmişi temel alınarak olumsuz kamu referanslarına yönelik incelenmesinden oluşur. Diğer kaynaklar Dünya Bankası ve Uluslararası Para Fonu mahrumiyet listeleri ve Dow Jones ve Factiva arama listesi kayıtlarıdır.”

Safaricom, sözleşmelerini yenilemeden önce her yıl tedarikçilere rüşvet ve yolsuzluğa yönelik sorular içeren bir öz değerlendirme anketi göndererek özenli inceleme (due diligence) tespiti işlemini düzenli olarak tekrarlar. Öz değerlendirme anketine verilen yanıtlar, tedarikçiyle günlük olarak etkileşim hâlinde olan diğer departmanlardan alınan resmi bilgilerle karşılaştırılır.³⁴

Teşvikler

Şirketler, iş etiği ilkelerine uyum ve uyum programlarının hem çalışanlar hem de iş ortakları tarafından gözlenmesini teşvik edecek ve olumlu olarak destekleyecek uygun teşvikler sunmalıdır.

Zorluk # 19

Şirketler, Çalışanlarını İş Etiği ve Uyum Konusunda Nasıl Motive Edebilir?

Çalışanları iş etiği ve uyuma daha fazla değer vermeleri konusunda motive etmenin bir yolu, etik faaliyet beklentilerinin üstünde

performans sergileyen çalışanları patronların takdir etmesi gibi yöntemlerle uygun teşvikler sunmaktır. Yöneticilerden alınan övgü ve takdir, şirketin orta mevkilerinde de etik ve uyuma verilen önemi göstermek için özellikle önemlidir.

Buna ek olarak, şirketler, çalışan performans incelemelerine etik ve uyumla ilgili hedefler koyabilir ve uyum elemesinden geçemeyenlerin terfi almayacağını belirtebilir.

Bu incelemeler en çok, kısa vadedeki başarı yerine uzun vadedeki performansın ödüllendirilmesiyle etkili olacaktır.³⁵ Ayrıca, iş toplantıları esnasında bir öneri portalı kurulup incelenebilir ve dürüstlük ve uyuma dair en iyi geliştirme fikirlerini sunanlar hediye kartları, primler veya ücretli izin gibi teşviklerle ödüllendirilebilir.

Şirketler aynı zamanda finansal ödüller teklif ederek çalışanlarını etik ve uyum programına yönelik ihlal şüphelerini ihbar etmeye teşvik edebilir. Normalde ödül, belirlenen şirket birikimlerinden yüzdeler bir pay olur ancak bazı durumlarda para ödülleri çalışanlara aksi şekilde de tesir edebilir. Bu nedenle bu yaklaşımın artıları ve eksileri dikkatlice düşünülmelidir.

Aynı zamanda, şirketler suistimali caydırıcı önlemler almalı, uyum dışı faaliyetlerde bulunmaları durumunda çalışanlara işten atılmaları, mevkilerinin düşürülmesi ve/veya tazminattan mahrum olma riskleri altında olduklarını açık olarak belirtmelidir.

34 Center for International Private Enterprise, "Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and its Suppliers," 2018. Retrieved from <https://www.cipe.org/resources/managing-third-party-corruption-risk-the-case-of-safaricom-and-its-suppliers>

35 Richard Bistrong, "If you want performance, stop paying for it," FCPA Blog, March 1, 2016. Retrieved from <https://fcpliblog.com/2016/3/1/richard-bistrong-if-you-want-performance-stop-paying-for-it>

Suistimali Çözme Prosedürleri

Potansiyel suistimali çözme prosedürleri; iş etiği ilkelerine uyum ve uyum programının önemli bir etmenidir.

FCPA'nın son 40 yıldaki yaptırımlarının yüzde 90'ından fazlası üçüncü taraf suistimalinden kaynaklanmıştır.

Suistimal teşhis edildiğinde, şirket uygun düzeltici davranışı uygulayarak yanıt verme adımlarını takip etmeli ve suistimalin devamını veya benzer durumların tekrarlanmasını önlemelidir. Bu adımlar her daim müşterek bir iç inceleme veya araştırmayı da içermelidir.

Disiplin Önlemleri

Şirketler suistimal ve uyum prosedürlerinin ihlali durumlarıyla, gerektiğinde işten çıkarma da dâhil olmak üzere, yerel iş kanunları uyarınca uygun disiplin önlemlerini alarak başa çıkmalıdır. Disiplin önlemleri, üst yönetim de dâhil olmak üzere şirketin tüm pozisyonları için geçerli olmalı ve kişinin mevkisine veya hizmet süresine bakılmaksızın eşit oranda uygulanmalıdır.

ADIM 5

Bir İhbar Sistemi Kurun

Bir şirketin Etik kodu, çalışanların uyum endişeleriyle nasıl başa çıkacağını ve ihlalleri nasıl ihbar edeceğini açıklar nitelikte hükümler içermelidir. Bu ilkeler şu alanları kapsamalıdır:

1. İhbar görevi: Tüm personellerin, kendi prosedürleri, rolleri ve hem kendi hem diğerleri üzerindeki sorumluluklarıyla alakalı olabilecek uyum programıyla alakalı endişelerini zamanında dile getirmeleri personelin görevidir.

2. Tavsiye: İş etiği ilkelerine uyum programına uymaları üzerine yönetime, çalışanlara ve uygun olduğu takdirde, iş ortaklarına rehberlik edecek etkili önlem ve mekanizmalar edinin.

3. İç ihbar: Bir meslektaş veya denetmenin emri dolayısıyla programı ihlal etmek istemeyenlerin, durumu herhangi bir ceza olmadan ihbar edebilmeleri için gizli kanalları da içeren iletişim kanalları sunun. Şirket, bu ihbarlar üzerine uygun çözümleri

uygulayacağını garantilemelidir.

4. Karar mercileri tarafından dönemsel belgeleme: Karar verme yetkisi bulunan veya iş sonuçlarını etkileyecek bir mevkide olan tüm personeller en az yılda bir kez Etik Kodunu incelediklerini, iş etiği ilkelerine uyum programına uyduklarını şirket personeli veya iş ortakları kaynaklı muhtemel ihlallere dair sahip oldukları bilgileri atanmış uyum görevlisine ilettiklerini yazılı olarak belgelemelidir.

Zorluk # 20**Çalışanlar, Şirketin İş Etiği ve Uyum Programına Dair Soruları Olunca veya Bir Etik ve Uyum İhlali Olduğundan Şüphelenince Ne Yapmalıdır?**

Şirketlerin uyum programlarına dair yöneltilen sorularla ilgilenmesinin en iyi yollarından biri bir açık kapı ilkesi koymaktır. Bu ilke altında, şirketteki herkes iş etiği ve uyum görevlisinin soruları cevaplamaya ve tavsiye vermeye her daim açık olduğundan emin olur.

Etik ve uyum ihlalleri konusunda, şirketler tüm çalışanlarına bir uyum ihlalini ne zaman ve nerede ihbar edebileceklerine dair eğitimler vermelidir. Bu eğitimler, çalışanların neyin bir ihlal olduğuna ve ne zaman ihbar edilmesi gerektiğine dair sağlam bir anlayış edinmesi için spesifik iş örnekleri ve hâlihazırda internette bulunan role bürünme senaryolarını içermelidir.³⁶

Zorluk # 21**Bir Şirket, Çalışanlar İş Etiği İlkelerine Uyum ile İlgili Endişelerini Dile Getirdiklerinde ve İhlalleri İhbar Ettiklerinde Kendilerinin Bir Misillemeyle Karşılaşma Risklerinin Olmadığını Nasıl Garanti Edebilir?**

Birazdan vereceğimiz öneriler çalışanların iş etiği ilkelerine uyum sorunlarını misillemeyle karşılaşmadan dile getirebilmelerini sağlamaya yardımcı olabilir. Örneğin, ofiste tarafsız bir yere bir şikâyet kutusu koymak dürüstlikle alakalı endişeleri ihbar etmek için güvenli ve erişilebilir bir kanal seçeneği sunabilir. Başka bir seçenek de çalışanların arayabileceği veya anonim olarak giriş yapabileceği bir ihbar çağrı hattı veya bir çevrimiçi ihbar sistemi oluşturmaktır. Bu sistemler dâhili olarak oluşturulabilir veya şirket bir üçüncü taraf hizmet sağlayıcısıyla anlaşılabilir. Bu kanallar, çalışanların endişelerinin işitileceğine ve bu endişelerin gizli ve etkili bir şekilde yanıtlanacağına güvenmelerini sağlar. Bu sistemler hakkındaki bilgilere bir kılavuz veya internet kaynağı rehberi olarak kolayca erişilebilmelidir. Çalışanların endişelerini dile getirmesine engel olabilecek kültürel ve diğer potansiyel engeller de göz önüne alınmalıdır.

³⁶ Markkula Center for Applied Ethics, Confronting Corruption in the Workplace, 2013. Retrieved from <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/silicon-valley-business-ethics-cases/odd-one-out.html>

Zorluk # 22**Etik ve Uyum Şikâyetleriyle Kim İlgilenmelidir? Bu İşlem Nasıl Yapılmalıdır?**

Dürüstlikle alakalı şikâyetlerle uyum görevlisi veya atanmış diğer çalışanlar ilgilenmelidir. Şikâyetin özüne bağlı olarak, Hukuk ve İnsan Kaynakları Departmanlarından temsilciler de konuya dâhil olmalıdır. Bu incelemenin şirketin genel heyeti, iç denetim müdürü veya benzer pozisyonlardaki biri tarafından istikrarlı bir şekilde denetlenmesinin sağlanması önemlidir. Dahası, incelemenin sonucunun uygunsuz bir şekilde değiştirilmesi durumunda şirket yönetimini bilgilendirecek ve adaleti sağlayacak bir sistem de olmalıdır. Her şeyden öte, şikâyetlerle ilgilenen kişilerin çalışanlar tarafından güvenilir danışmanlar olarak görülmesi mecburidir.³⁷

³⁷ Accuride Corporation, "Audit Committee Whistleblower Policy/Procedure," 2015. Retrieved from <https://www.accuridecorp.com/sites/default/files/resources/2019-08/Whistle-Blower-Policy-02-24-2015.pdf>

ADIM 6

İç Kontrol Sistemleri Oluşturun

Şirketler suistimalleri önlemek ve tespit etmek ve uyum ilkeleri ve prosedürlerini güçlendirmek için iç kontrol sistemleri, kurallar ve prosedürler geliştirmelidir. Bu iç kontrol sistemleri şirketin finansal, muhasebe ve kayıt uygulamaları ve aynı zamanda diğer çeşit iş uygulamaları üzerinde bir dizi kontrol ve denge görevi görür. İç sistemlere çalışan ve iş ortaklığı sözleşmelerindeki suistimallerin aleyhinde sözleşme yükümlülükleri, tedbirleri ve/veya cezalar dâhil olabilir.

Şirketler iç kontrol sistemlerinin suistimalleri etkili bir şekilde denetleyip önlediklerinden emin olmak için düzenli olarak onları test etmelidir. Buna şirketin iç kontrol sistemlerinden bağımsız iç ve dış denetimlere tabi tutulmaya kadar her şey dâhil olabilir.

Zorluk # 23

Şirketler, Dürüstlük ve Uyum Risklerini Nasıl Gözlemleyebilir ve Azaltabilir?

Şirketler dürüstlük ve uyum risklerini etkili olarak yönetmek için belli başlı uygulamalar geliştirebilir veya benimseyebilir. Örneğin, rüşvetler nadiren iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleştiği için, şirket, denetimlerin gerçekleştiği odada en az iki kişi olması şartını koşabilir veya iş ortaklığı sözleşmelerine fesih şartı koyarak iş ortaklarının yolsuzluk veya diğer çeşit yasa dışı veya etik olmayan davranışlarda bulunması durumunda onlarla olan sözleşmeyi feshetme hakkına sahip olabilir.

Küçük şirketler yolsuzluğa maruz kalma riskini, ödemelerin banka hesabı veya mobil havale hizmetleri aracılığıyla yapıldığı ve maliye tarafından yetkilendirilmiş nakit parasız bir ödeme yapısına geçerek azaltabilir. Bu, rüşvetlerin ve yolsuzluk anlaşmalarının şirket ödemeleriyle yapılmamasını sağlar. Buna ek olarak, bir şirket ürün ve hizmetler için önceden kararlaştırılmış standart ödeme oranları oluşturarak rüşvete açık kapı bırakacak anlaşmaları en aza indirgeyebilir.

Zorluk # 24

Şirketler, Kontrol Sistemlerinin Çalıştığından Nasıl Emin Olabilir?

Şirketlerin, sistemlerinin düzenli incelenmesi için bağımsız bir danışmana başvurması önerilir. Bu incelemeler esnasında danışman, finansal kontrollerin yeterliliğini ve maliye ve muhasebe departmanlarının sorumluluğunu incelemelidir. Şirket aynı zamanda şirket kayıtlarının tutarlı olduğunun ve şirketin mali konumu hakkında doğru ve adil bir bakış açısı sunduğunun belgelenmesi için düzenli denetimler yapılması için de dış denetimcilere başvurmalıdır.

ADIM 7

Çalışanlarla Periyodik Eğitim ve İletişim

İş etiği ilkelerine uyum programının ilkeleri, prosedürleri ve iç kontrol sistemlerinin başarısı bunları destekleyen eğitim ve iletişim programlarının başarısına bağlıdır. Eğer çalışanlar düzgün eğitilmemişlerse şirket ilke ve prosedürlerine aykırı olan davranışlarda bulunabilir.

Bu sebeple, uyum programları beklentilerinin periyodik olarak aktarılması için makul, pratik adımlar barındırmalıdır.

Bir dürüstlük ve uyum kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesi çekiciliğini korumaya devam eden bir konudur.

Aynı zamanda, özellikle "yüksek riskli" faaliyetlerde bulunan çalışanlar için ve uygun olduğu yerlerde, iş ortakları için etkili bir eğitim sağlanmalı ve belgelenmelidir. Bu iletişim ve eğitimler çalışanların ve iş ortaklarının alakalı gereksinimleri, durumları, rolleri ve sorumluluklarına göre tasarlanmalıdır. Yönetim de yıllık raporlarında beyanlarda bulunmalı veya iş etiği ilkelerine uyum programı hakkındaki bilgisini herkese açık bir şekilde paylaşmalıdır.

Kurumsal yapısı düz olan ve farklı fonksiyonlarda az çalışanı olan küçük şirketler için bu konuda resmi eğitimler sağlamak her zaman mümkün olmayabilir. Ancak, sık iletişim önemini korumaktadır ve e-postalar ile ekip brifingleri aracılığıyla gerçekleştirilebilir.

Zorluk # 25**Şirketler, Dürüstlük ve Uyum Eğitimlerini Nasıl Etkili Hâle Getirebilir?**

Dürüstlük ve uyum eğitiminin amacına uygun ve etkili olması için bir şirket şu adımları izlemelidir:

1. Tüm yeni çalışanların; şirketin değerlerini, iş etiği ilkelerine uyum programını anlaması ve aynı zamanda şirketin beklentilerinin farkında olarak bir ihlâl hâlinde uygulanacak yaptırım prosedürünü anlamaları için bir oryantasyon eğitimini tamamlamaları şartını koşun.
2. Yöneticiler, müdürler, çalışanlar ve iş ortakları için periyodik eğitimler düzenleyin.
3. Programı tüm çalışanlara erişilebilir bir şekilde aktarmak için prosedürler entegre edin. Örneğin, yaşanan sorunlar ve sorunların nasıl çözüldüğüne dair durum çalışmalarını barındıran şirket içi bültenleri periyodik olarak dağıtmak gibi.
4. İş etiği ilkelerine uyum programının yazılı kurallarının tüm çalışanlara dağıtılmasını zorunlu kılın.
5. Çalışanların ve yönetimin periyodik olarak şirketin iş etiği ilkelerine uyum programına dair anlayışını gösteren bir değerlendirmeden geçmesini şart kılın.

6. Yazılı veya çevrim içi eğitimleri desteklemek için yüz yüze eğitimler verin.

7. Her bir ekip için rol yapma ve senaryolardan faydalanan kısa, pratik ve konuya yönelik eğitimler hazırlayın.

8. Eğitimlerin katılımını ve geri bildirimlerini belgeleyin, gözlemleyin ve değerlendirin.

Zorluk # 26**Eğitimleri Kimler Gerçekleştirmelidir?**

Uyum eğitimleri uzman iç ve dış uyum görevlileri tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu uyum görevleri uyum eğitiminde uzmanlaşmış kurumlar tarafından eğitilmiş olmalıdır. Örneğin, Kenya'daki küçük bir organizasyon firması olan Extra Dimensions çalışanları için yolsuzluk karşıtı uyum eğitimlerini bizzat vermemektedir. Bunun yerine, çalışanlarını daha büyük iş ortakları ve sivil toplum örgütleri tarafından düzenlenen eğitimlere yollamaktadır. Şirketler çalışan uyum eğitimleri için çevrimiçi kaynakları da kullanabilir ancak eğitimler en çok yüz yüze eğitimlerle de desteklendiğinde etkilidir. Bu çevrim içi kaynaklar genelde ücretsiz olarak veya küçük bir ücret karşılığında edinilebilir.³⁸

38 Bu tip kaynakların örnekleri için Ek A'ya bakınız.

ADIM 8

Kolektif Eylemde Bulunun

İş etiği ilkelerine uyum programları oluşturmak veya mevcut programlarını iyileştirmek isteyen şirketler için çeşitli özel sektörler öncülüğünde düzenlenen yolsuzluk karşıtı kolektif eylem girişimlerine katılmak faydalı olabilir. Bu girişimler iş etiğinde daha tecrübeli şirketlerden en iyi uygulamaları öğrenme ve daha adil ve daha saydam pazar kuralları geliştirme çabalarına katılma olanağı sunar.

İş etiği ilkelerine uyum kolektif eylem girişimi, yolsuzluğu ortadan kaldırmak için uyum standartlarına uyan ve onları doğrulayan şirketler ve dernekler de dâhil olmak üzere özel sektör paydaşlarını bir araya getirir. Kolektif eylem girişimleri "sayıca gücü" ve bireysel şirketlerin dürüstlük bağlılıklarını güçlendirmeyi ve normleştirilmelerini sağlar. Kolektif eylem girişimlerine katılan şirketler kendi iş etiği ilkelerine uyum programlarını geliştirirken yardım ve teşvik alabilir. Dahası, bu koalisyonlar hükümetin dikkatini şirketlerin

yaşadığı yolsuzluk sorunlarına çekmekte daha etkili olabilir ve böylece daha eşit ve adil pazar şartlarının oluşmasını sağlayabilir.

Zorluk # 27

Şirketler, Bir İş Etiği İlkelerine Uyum Kolektif Eylem Girişimine Katılmaya İlgisi Olan Diğer Şirketleri Nasıl Bulabilir?

Kolektif eylem koalisyonları genellikle üyelerini dürüstlük ve uyum girişimlerine ilgisi olan şirketlere yardım eden ve onları bir araya getiren dernekleri veya ticaret odalarıyla başlar. Kolektif eylem girişiminin kurucularının yerel, güvenilir ve tarafsız olması önem arz eder.

İş etiği ilkelerine uyum kolektif eylemlerinin ana amacı eşit ve adil pazar şartları oluşturmaktır. Bu, pazar alanındaki yolsuzluk risklerini geniş kapsamda azaltır.

Zorluk # 28

Bir İş Etiği İlkelerine Uyum Kolektif Eylem Girişimine Katılmak Şirketlere Nasıl Bir Fayda Sağlar?

Herhangi bir siyasi bağlan olmamalıdır.

Aşağıdaki liste dernekleri ve ticaret odalarının, hem özel hem kamu sektörleri hem de çok uluslu kuruluşlardaki paydaşları belirlemeleri ve iletişime geçmelerinde yardımcı olabilir.

Etik iş uygulamalarına bağlı olan şirketler diğer şirketlerle "onaylayıcı bir iş koalisyonu" altında birleşerek fayda sağlayabilir. Bu tip kolektif eylem koalisyonları şöyle karakterize edilir:

LİSTE 3

KAMU SEKTÖRÜ

- Yolsuzluk karşıtlığı, maliye, şirket yönetimi vb. üzerine yoğunlaşan mevcut kuruluşlar arayın
- Yolsuzluk karşıtlığını gündem edinen ve/veya pazara hâkim eski/mevcut siyasetçileri ve kuruluş üyeleri arayın

ŞİRKETLER

- Uyuma yönelik güçlü bir teşviki olan; (1) geçmişte yolsuzluk ortamına karşı memnuniyetsizliğini dile getirmiş; (2) saygınlığını iyileştirmeyi amaçlayan ve (3) yolsuzluk riski yüksek şirketleri arayın
- (Mümkünse) geçmişte iş etiği ilkelerine uyum etkinliklerine katılmış şirketleri arayın

ULUSLARARASI ÖRGÜTLER VE İŞ DESTEĞİ ÖRGÜTLERİ

- Çok taraflı kalkınma bankaları, dernekleri ve kurumlara ulaşın (ör: Dünya Bankası, ticaret odası, ve bölgesel/ülke içi bankacılık, yatırım veya güvenlik kurumları)

- Üye şirketlerin dürüstlük standartlarına bağlı kalmaya uyma şartı.
- Devamlı üyelik için ortak ilkelere uyum şartı.
- Onaylı şirketlerin tanınması ve müşteriler ile devletlere tanıtılması.
- Üyelik şartlarının sağlandığından emin olmak için üye şirketlere dış denetimler uygulanması.
- Üyelerin onay alması, aksi takdirde dâhil edilmemesi şartı.

Onaylayıcı İş Koalisyonları, detaylı uyum programı olmayan şirketlere en iyi uygulama atölyelerine katılım ve kendi uyum programlarını oluşturmaları için gerekli olan materyallere erişim olanağı sunar. Bir koalisyonun üyesi olmak, ağ oluşumu ve olanak kıyaslaması sağlar ve şirketlere koalisyonun kolektif gündemini savunma şansı sunar. Ukrayna Dürüstlük ve İtaatkarlık Ağı (UNIC) ve Tayland'daki Yolsuzlukla Mücadele Kolektif Eylem Koalisyonu (CAC), bu tip koalisyonun bölgesel örnekleridir.^{39, 40}

Bir iş etiği ilkelerine uyum kolektif eylem girişimi, girişimlerin standartlarına uyan üyeleri tanımak için bir markalaşma sistemine sahip olabilir. Bunun bir örneği yaklaşık 60 şirketi Litvanya Yatırımcılar Derneği çatısı altında birleştiren Litvanya Clear Wave Girişim'dir.⁴¹ Koalisyonun üyeleri, ürünler ve paketlerin üzerine basılı olan küçük bir dalga şeklindeki logo sayesinde müşteriler tarafından tanınabilmektedir.⁴²

Özel sektördeki diğer yolsuzlukla mücadele kolektif eylem girişimleri, CIPE, Dünya Bankası Enstitüsü, Uluslararası Şeffaflık Örgütü ABD ve Küresel Tavsiye Ağı (Global Advice Network) tarafından geliştirilen 2008 İş Kılavuzu "Yolsuzluk ile Kolektif Eylem Yoluyla Savaşmak"ta anlatılmıştır. Kılavuz aynı zamanda bu girişimlerin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair ek talimatlar ve örnekler içermektedir.⁴³

39 <https://unic.org.ua/en>

40 <https://www.thai-cac.com>

41 <https://baltojobanga.lt>

42 Ekaterina Lysova, "The Story of Lithuania's Clear Wave: Reinforcing Trust and Ethics through Collective Action," The Business of Integrity Blog, July 27, 2020. Retrieved from <https://acgc.cipe.org/business-of-integrity-blog/the-story-of-lithuanias-clear-wave-reinforcing-trust-and-ethics-through-collective-action>

43 A Guide for Business: Fighting Corruption Through Collective Action, 2008, https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting_corruption_through_collective_action-15.pdf

Ek A: Kaynaklar

Aşağıda küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için kolayca erişilebilir eğitim kaynaklarının listesi vardır:

CIPE

www.cipe.course.tc/ac-compliance/

- İnteraktif ve kişinin kendi hızına bağlı olarak ilerleyen, 40 dakikalık çevrim içi bir eğitim kursudur; her bir modülün sonunda testler de bulunmaktadır.
- Bu kurs, gelişen pazarlardaki orta büyüklükteki şirketlere yöneliktir ve öncelikli olarak uyum konusunda sorumlu çalışanlar içindir ancak aynı zamanda şirketlerinde etkili yolsuzlukla mücadele sistemleri oluşturmak isteyen ve küresel değer zinciri tekliflerine erişim fırsatlarından faydalanmak isteyen kurul üyeleri ve müdürleri de ilgilendirmektedir.
- Katılımcılar kursun bitiminden sonra dijital bir kurs tamamlama sertifikası edinme seçeneğine sahip olacaktır. Kursun kendisi ücretsiz olsa da, tamamlama sertifikasını edinmenin 20\$'lık bir ücreti vardır.
- Üye olmak zorunludur.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü – SkillCast'in Desteğiyle

www.doingbusinesswithoutbribery.com

- 1,5 saatlik yozlaşma, rüşveti çevreleyen yasal çerçeve ve rüşvet girişimini tespit edip karşı koymanın yollarına ilişkin detaylı bilgi sunan, kişi kontrolünde ilerleyen bir sunum şeklinde sunulan çevrim içi öğrenme modülüdür.

- Öğrenme hedefleri:
 - Neyin rüşvete girdiğini ve şirketin karşı karşıya olduğu riskleri anlamak
 - Yasal çerçeveyi anlamak
 - Rüşvetin şirketlere ve topluma verebileceği zararı anlamak
 - Rüşvet risklerini tespit edip karşı koymak ve rüşvet tekliflerine nasıl yanıt verileceğini öğrenmek
 - Bir çalışanın veya müdürün yükümlülüklerini ve rüşvetle alakalı endişelerin, şüphelerin veya ihlallerin nasıl ihbar edilebileceğini veya bu konuda nasıl yardım alınacağını anlamak
- Üyelik/ücret gerekmez.

Uyşturucular ve Suç Üzerine – BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve BM Ofisi

www.thefightagainstcorruption.org/certificate/

- Bireylere, BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin yolsuzluğa karşı olan 10. İlkesine ve özel sektör için geçerli olduğundan yolsuzlukla mücadele BM Kongresi'ne dair detaylı bir anlayış sunmak için altı interaktif öğrenim videosu kullanan 1 saatlik bir e-öğrenim aracıdır. Her bir modül beş dakika sürmektedir.

- Öğrenme hedefleri:
 - Hangi hediyenin alınıp verilmesinin ve hangi ağırlamanın kabulünün uygun olduğunu anlamak
 - Kolaylaştırma ödemesini ve yasallığını anlamak
 - Araçlar ve lobicilerle ilişkili olmanın risklerini tespit etmek
 - Kamu görevlilerinden sosyal yatırım isteği alındığında nasıl davranılacağını anlamak
 - Şirket sırrı sızıntılarıyla nasıl başa çıkılacağını anlamak
- Üyelik zorunlu/Ücretsiz - Sertifikalı
- Rusça, Boşnakça, Macarca, Kazakça, Ukraynaca, Slovence ve Çekçe de dâhil olmak üzere 13 dilde mevcuttur.

İş Etiği Enstitüsü (IBE)

www.saynotoolkit.net

Kurumların, çalışanları zor durumda doğru kararları vermeye teşvik etmesine yardımcı olmak için tasarlanan bir karar verme aracıdır. Bu araç kiti; çeşitli yaygın iş sorunları ve özellikle rüşvet suçlamalarına yol açabilecek sorunlar üzerine rehberlik hizmeti sağlar.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı

www.anti-corruption.org/Anticorruption_Course/

• Bu çevrim içi temel kurs 13 sayfalık animasyonlar ve metinlerden oluşur. Bu kurs dört derse bölünmüştür:

- Yolsuzluk ve yolsuzlukla mücadele kavramları/tanımları ve türleri
- Yolsuzlukla mücadelenin kalkınmayla bağlantısı
- Yolsuzlukla savaşmada küresel, bölgesel ve ülke seviyelerinde normlar, standartlar ve çerçeveler
- BM'nin, giriş noktası olarak BM Yolsuzlukla Mücadele Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni kullanarak yolsuzluk karşıtı program oluşturmadaki rolü

• Üyelik zorunlu değil/ ücretli

Küresel Altyapı Yolsuzlukla Mücadele Merkezi (GIACC)

www.giacentre.org/onlinetraining/index.php

• "Altyapı Sektöründe Yolsuzluğu Tespit Etmek ve Önlemek" isimli 59 sayfalık bir doküman çevrim içi olarak mevcuttur.

• Bu eğitim kursu öncelikle olarak orta ve üst yönetime ve özellikle tedarik, ihale açma, satış ve pazarlama, tasarım, proje yönetimi, hasar yönetimi, ticari yönetim, mali yönetim, hukuk, uyum ve iç denetim alanları ile ilgili olan çalışanlara yöneliktir.

• Üyelik gerekmez/ücretli

• Üyelik zorunlu değil/ ücretli

Marshall ACM

www.marshallacm.co.uk/e-learning-products/bribery-act-2010-e-learning-updated/

- Uluslararası hukuk bürosu SNR Denton iş birliğiyle hazırlanan Rüşvet Yasası üzerine 30 dakika uzunluğunda bir e-öğrenme eğitim kursudur. Kanun kapsamı altındaki yükümlülüklerini anlamak isteyen her büyüklükten şirkete yol gösterecek ve net, pratik bir rehberlik sağlayan yararlı bir kaynak olmayı amaçlamaktadır.
- Bu kurs aktif ve pasif rüşvet, yabancı kamu görevlilerinin rüşvet girişimleri, kolaylaştırma ödemeleri ve rüşveti önlemekte başarısız olma konularını kapsar.
- Kullanıcılar ilerlemelerini kaydetme ve kursu parça parça tamamlama seçeneğine sahiptir.

Uyuşturucular ve Suç Üzerine Birleşmiş Milletler

www.unodc.org/elearning/en/courses/course-catalogue.html#AC1

Bu kurs şu dillerde mevcuttur: İngilizce, Arapça, İspanyolca

- İki kısma bölünmüştür:
 - Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Küresel İlkeler'e bir giriş olup, yolsuzluğun ne olduğu, olası sonuçları ve yolsuzluğun çözülmesi için gerekenler konularını kapsar. (60-90 dakika).
 - Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Küresel İlkeler'in anlaşılmasına yöneliktir ve küresel, detaylı ve yasal yönden bağlayıcı tek yolsuzlukla mücadele aracı olarak dünya çapında yolsuzluğa karşı savaşta bir çerçeve olarak nasıl kullanılabilirdiğinin bir anlatımıdır. Bu modül beş ana kısımdan oluşur: önleyici tedbirler, suç olarak sayma ve yasal yaptırım, uluslararası iş birliği, mal varlığının geri kazanımı ve teknik destek ve bilgi paylaşımı (60-90 dakika).
 - Üyelik zorunludur; Ücretsiz

U4 Yolsuzlukla Mücadele Kaynak Merkezi Eğitim Kursları

www.u4.no/online-courses

- 3-4 hafta boyunca haftada 1 saate kadar çıkan, kişinin kendi kendine ilerlediği kurslar ve uzmanlar öncülüğünde 5 saate kadar çıkan kurslardır.
- Üyelik zorunludur; ücretsiz.

Uluslararası Uygunluk Birliği (ICA)

www.int-comp.org/course-finder/

- ICA niteliklerine yönelik olan tüm kurslar uzaktan eğitim yoluyla mevcuttur ve sınavlara dünyadaki tüm ülkelerden katılmak mümkündür. Birlik, kara para aklama karşıtlığı farkındalığı, mali suları önleme ve uygunluk farkındalığı konularında nitelikler sunar.
- Üyelik zorunludur; ücretsiz.

CIPE and ICC Academy

www.icc.academy/principles-on-combating-corruption/

- Katılımcılara İş Demekleri, Ticaret Odaları ve STK'ler İçin Yolsuzlukla Mücadele İlkeleri yoluyla yol göstermeyi amaçlayan, ücretsiz çevrim içi bir eğitim kursudur. Aynı zamanda konum, büyüklük veya üyelik modeli fark etmeksizin bu ilkelerin edinilmesi için iş örnekleri de içerir.
- Son zamanlardaki yolsuzluk skandallarına dair durum incelemelerini içerir ve yolsuzluk risklerini önlemeye, tespit etmeye ve hafifletmeye yönelik en iyi uygulamaları kapsar.

Kaynakça

Accuride, Whistleblower Policy, 2015. <https://www.accuridecorp.com/sites/default/files/resources/2019-08/Whistle-Blower-Policy-02-24-2015.pdf> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Anti-Corruption Compliance: A Guide for Mid-Sized Companies in Emerging Markets, 2014. https://www.cipe.org/wp-content/uploads/2014/01/CIPE_Anti-Corruption_Compliance_Guidebook.pdf adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Corruption Risk Assessment Framework for Business Associations and Chambers of Commerce, 2020. <https://www.cipe.org/resources/corruption-risk-assessment-framework-for-business-associations-and-chambers-of-commerce/> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Managing Third-Party Corruption Risk: The Case of Safaricom and its Suppliers, 2018. <https://www.cipe.org/resources/managing-third-party-corruption-risk-the-case-of-safaricom-and-its-suppliers> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Principles on Combating Corruption for Business Associations and Chambers of Commerce, 2019. <https://www.cipe.org/resources/principles-on-combating-corruption-for-business-associations-and-chambers-of-commerce/> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise and ICC Academy, Principles on Combating Corruption Training Video, 2018. <https://icc.academy/principles-on-combating-corruption/> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Self-Evaluation Tool for Countering Bribery, 2016. <https://www.cipe.org/resources/self-evaluation-tool-for-countering-bribery/> adresinden alınmıştır.

Center for International Private Enterprise, Tanzania Business Integrity Code, 2020.

Global Legal Insights, Bribery and Corruption 2020, 2020. <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/bribery-and-corruption-laws-and-regulations> adresinden alınmıştır.

International Chamber of Commerce, Resisting Extortion and Solicitation in International Transactions (RESIST), 2011. <https://iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/11/RESIST-English.pdf> adresinden alınmıştır.

Standard Chartered, Group Code of Conduct. Retrieved from <https://www.sc.com/global/av/ke-code-of-conduct.pdf> adresinden alınmıştır.

Transparency International, Bribe Payers Index. www.transparency.org/research/bpi/overview adresinden alınmıştır.

Transparency International, Business Principles for Countering Bribery: Transparency International Self-Evaluation Tool, 2009. https://www.transparency.org/files/content/tool/2009_TI_BusinessSelfEvaluationTool_EN.pdf adresinden alınmıştır.

World Bank Group, Summary of World Bank Group Integrity Compliance Guidelines, 2011. <http://pubdocs.worldbank.org/en/489491449169632718/Integrity-Compliance-Guidelines-2-1-11.pdf> adresinden alınmıştır.

World Bank Institute, Center for International Private Enterprise, Transparency International USA, Global Advise Network (Denmark), Siemens: Fighting Corruption Through Collective Action, A Guide for Business, 2008, https://baselgovernance.org/sites/default/files/2019-02/fighting_corruption_through_collective_action-15.pdf adresinden alınmıştır.

World Economic Forum, Good Practice Guidelines on Conducting Third-Party Due Diligence: Partnering Against Corruption Initiative, 2013. http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_-_ConductingThirdPartyDueDiligence_Guidelines_2013.pdf adresinden alınmıştır.

TEİD Hakkında

Amacı, iş etiğini şirketlerin yazılı kültürünün temel taşı haline getirmek olan Etik ve İtibar Derneği (TEİD), 2010 yılında kuruldu. Bugün her biri kendi sektöründe öncü 160'ı aşan kurumsal üyesi ile TEİD, etik ve itibar yönetimi alanlarındaki çalışmalarını başarı ile sürdürmektedir.

Bir şirketin başarısını tanımlayan faktörlerin içinde dünya genelinde sorumlu vatandaşlık, sürdürülebilir üretim politikalarının etkinliği, inovasyon politikaları, etik ilkelere uyum ve itibar gibi kavramların en az finansal veriler kadar yüksek önem taşıdığı gerçeğiyle hareket eden TEİD bu fonksiyonu uluslararası ortakları ve üyeleriyle yerine getirmeye çalışmaktadır.

TEİD bu doğrultuda B20 Yolsuzlukla Mücadele Ağı Üyeliği, Trace International Türkiye temsilciliği, Global Ethics Network Bölge Temsilciliği, European Business Ethics Network üyeliği, Basel Institute on Governance çalışma grubu üyeliği ve OECD Yolsuzlukla Mücadele çalışma grubu ve bölgesel danışma kurulu üyeliği görevlerini yürütmektedir.

CIPE Hakkında

Uluslararası Özel Girişimcilik Merkezi (CIPE), ABD Ticaret Odası'nın kâr amacı gütmeyen bir üyesi ve Ulusal Demokrasi Vakfı'nın asli kurumudur. 1983'te kurulan CIPE'nin görevi özel girişimcilik ve pazar merkezli reform yoluyla dünya çapında demokrasiyi güçlendirmek, demokrasinin herkese özgürlük ve refaha erme fırsatı verdiği bir dünya vizyonumuzu gerçekleştirmektir. CIPE bunu tüm dünyada demokratik ve ekonomik reformları ilerletmeye yönelik olarak yerel iş dernekleri, ticaret odaları ve düşünce kuruluşları ile iş birliği kurarak başarmaktadır.

CIPE'nin ana merkezi Washington, D.C.'dedir ve şu an çok sayıda ülkede bölgesel ofisler ve temsilcilerin yanı sıra, geçmişten günümüze kadar olan ortaklardan oluşan geniş bir ağa sahiptir. Çok sayıda bağışçı doğrudan CIPE'nin çalışmalarını desteklemektedir ve CIPE ortak projeler gerçekleştirmek için düzenli olarak diğer uluslararası kalkınma ve demokrasi örgütleriyle iş birliği kurmaktadır.



CENTER FOR INTERNATIONAL PRIVATE ENTERPRISE

1211 Connecticut Avenue, NW Suite 700 Washington,
D.C. 20036 (202) 721-9200

[WWW.CIPE.ORG](http://www.cipe.org) | [f @CIPEDC](https://www.facebook.com/CIPEDC) | [t @CIPEglobal](https://www.twitter.com/CIPEglobal)

Teşekkür

Baş Yazarlar ve Editörler

EKATERINA LYSOVA, Avrupa ve Avrasya Program Görevlisi, CIPE

SHARON KIMEL, Danışman, CIPE

Katkıda Bulunanlar

ANNA KOMPANEK, Küresel Programlar Müdürü, CIPE

LOUISA TOMAR, Küresel Programlar Program Görevlisi, CIPE

LOLA ADEKANYE, Afrika Program Görevlisi, CIPE

MICHELE CRYMES, Program Görevlisi, ACGC, CIPE

LARS BENSON, Afrika Müdürü, CIPE

JELENA JOLIC, Danışman, CIPE

KIM ERIC BETTCHER, PH.D., İlke ve Program Öğrenimi Müdürü, CIPE

PAMELA BEECROFT, MENA Baş Program Görevlisi, CIPE

Özel Teşekkür:

KAIDLYNE NEUKAM, BEN SCHMIDT, ve RICHARD TUCKER'a düzenlemeleri için,

DECHERT LLP'ye bu kılavuzu karşılıksız olarak incelediği için,

BAKER MCKENZIE'ye bu kılavuzda referans olarak verilen İş Dernekleri ve Ticaret Odaları İçin Yolsuzluk Risk Değerlendirme Çerçevesi'nin gelişiminde CIPE'ye verdiği tam destek için,

ULUSAL DEMOKRASİ VAKFI (NED)'na CIPE'nin iş etiği ilkelerine uyum ve yolsuzluk karşıtlığı çalışmaları ve bu kılavuzun yayınlanması için sunduğu devamlı finansal destek için,

Etik ve İtibar Derneği (TEİD) İletişim Adresi

Batı Ataşehir, Mor Sümbül Sokak, Varyap Meridian Business I Blok

No:1 D:66 34746 Ataşehir / İstanbul Tel: +90 (216) 580 90 34

www.teid.org.tr

